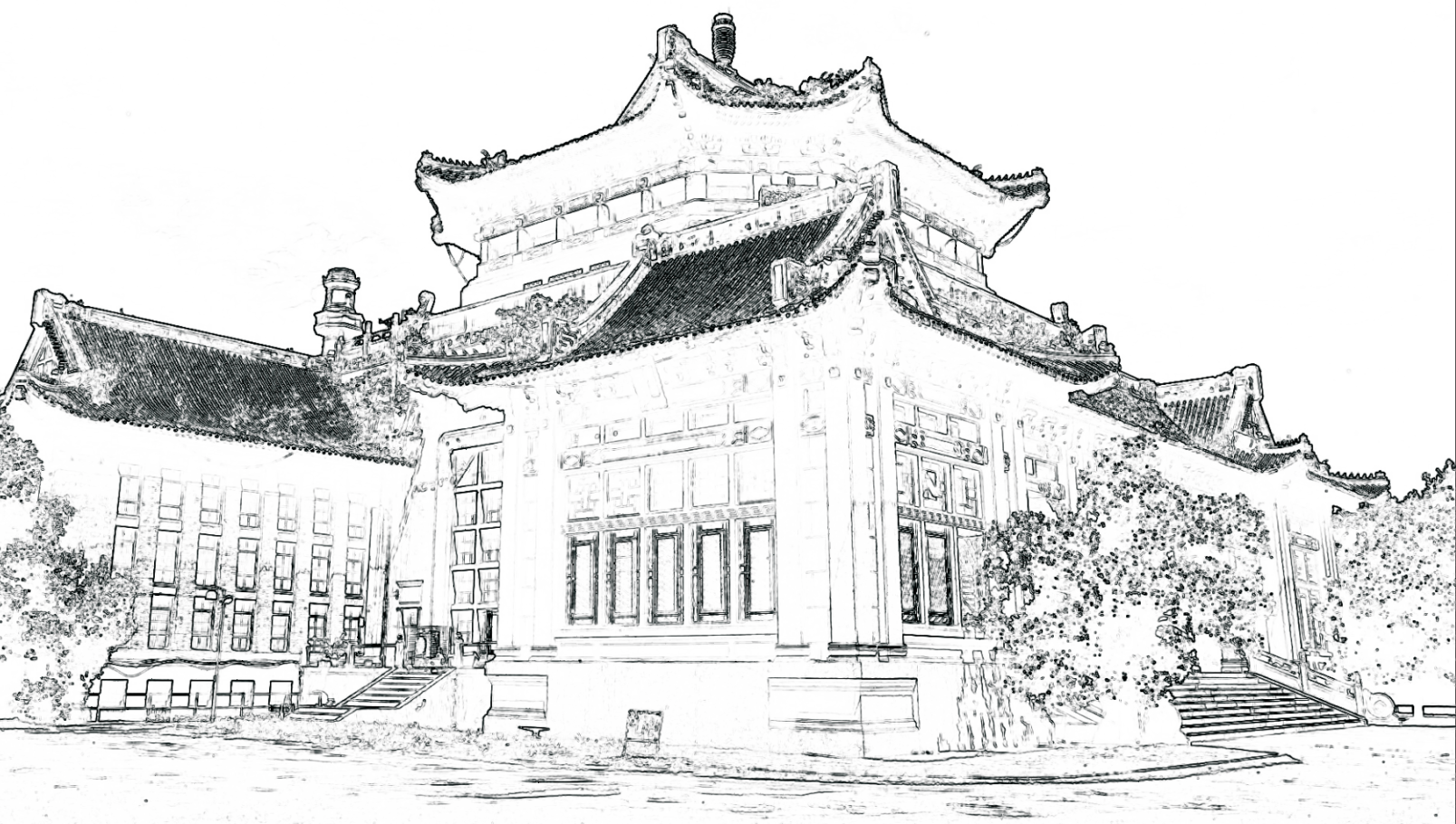




武汉大学质量发展战略研究院

良品铺子2020年度质量年报





程虹，经济学博士、教授、博士生导师。

现为武汉大学质量发展战略研究院院长、宏观质量管理湖北省协同创新中心主任、武汉大学中国企业调查数据中心主任，CSSCI期刊《宏观质量研究》主编；美国斯坦福大学、香港科技大学访问学者。

程虹教授是国家社科基金重大招标项目、教育部重大攻关项目首席专家。主要从事经济高质量发展、区域经济发展战略、竞争政策与营商环境、供应链与创新增长等领域的科学研究，先后获得“全国质量工作先进个人标兵”、首届“中国质量奖个人提名奖”“全面质量管理推进40周年杰出推进者”等荣誉称号。

程虹教授是国家网络市场监管专家委员会委员、国家制造强国建设战略咨询委员会质量专委会委员、住建部科学技术委员会工程质量安全专业委员会委员，湖北省人民政府咨询委员会委员，武汉市人民政府参事、武汉市人民政府决策咨询委员会委员。他的多篇智库成果报告，获得党和国家领导人、省部级领导的重要批示与采纳应用。

程虹教授还应邀为广东、湖北、江苏、浙江等20余个省和80余个市的省委、市委中心组作高质量发展专题讲座，参加学习的政府领导干部、企业家等达10万余人。

主要作者：程 虹（教授、博导，武汉大学质量发展战略研究院院长）

其他作者：范寒冰 乔怡迪 王小璟 李美娜 邓 茜 黄夏伟
聂泉鎰 吕方圆 陈 伟 吴忠邦 刘紫薇 李 政
汤荣媛 叶青青 陈 童



报告说明

良品铺子股份有限公司（以下简称“良品铺子”、“良品”、“公司”），作为一家创立仅15年的上市公司，从2006年成立之初不足100万元的年销售额，快速增长到了2020年的78.94亿元。即使在公司总部所在地武汉受到“新冠疫情”重大冲击的2020年，仍然实现了2.32%的营业收入增长。良品铺子在长期的经营中坚定的认识到，财务数据的背后，是公司的经营质量。持续的业绩增长，来自于公司“良心的品质，大家的铺子”这一始终不变的初心与战略定位，是对坚持“品质第一，其他第二”质量价值观的奖赏，也坚定了公司迈向高质量发展的决心。在食品行业这一最传统的领域中快速崛起，良品铺子的成功是我国近年来以质量创新驱动增长转型的典型代表，也为我国传统行业企业以质量创新服务消费升级，服务我国庞大的消费市场提供了可借鉴的模式与价值。为了让广大的顾客和投资者更清楚的认识公司，也更准确的把握公司财报背后的价值，从2020年开始发布以质量为核心内容的“年度质量报告”。本报告为良品铺子年度质量报告的基年报告。为了真正体现公开、真实和专业的原则，武汉大学质量发展战略研究院院长程虹教授作为本报告的首席专家，全面负责本报告的研究与撰写。

目录

第一节 食品安全与质量的合规状况	01
第二节 消费者对公司产品质量感知的主要状况	11
第三节 基于原材料的食品安全溯源能力	21
第四节 良品铺子对供应商质量管理的主要状况	31
第五节 打造高满意度的服务质量	43
第六节 制定了领先的产品质量标准体系	49
第七节 供应链协同研发提高产品质量	61
第八节 建立基于数字化驱动的质量管理体系	67
第九节 拥抱食品安全与质量舆情并坚持消费者保护	75



食品安全与质量的合规状况

良品铺子作为一家以食品为主要经营业务的企业，合规性，也就是符合政府关于食品安全与质量的法律法规、标准及制度的要求，是其生存和发展的底线。

同时，良品铺子认为，仅仅符合政府对食品安全和质量的底线要求是远远不够的，还必须符合市场交易中所形成的对食品安全和质量的合规性要求，以及以消费者为代表的社会组织对食品安全和质量的合规性要求。

因而，本报告详细披露了政府合规性、市场合规性和社会合规性的状况，以及在此基础之上形成的高质量发展“平台化”模式，特别是这一模式在疫情期间所发挥的特殊作用。

符合政府要求的食品安全与质量合规状况

我国政府对食品安全与质量合规性的要求，主要由《中华人民共和国食品安全法》为核心的食品安全法律法规体系、食品安全行政管理部门的日常行政监管和准入许可制度，以及食品安全抽样检验等制度共同构成。

1. 准入许可状况

准入许可制度，即食品生产企业和食品经营企业必须分别取得食品生产许可证、食品经营许可证才能从事食品的生产和销售。获得这一准入许可表明企业具备符合《中华人民共和国食品安全法》及相关法律法规要求的生产经营场所，生产经营所需卫生设施、设备，专职食品安全管理人员和相应食品安全管理制度，并通过了食品安全监管部门的审核。

2020年，共有253家食品生产经营企业为良品铺子供应商，100%获得食品生产许可证和（或）食品经营许可证。其中：

222家食品生产企业100%获得食品生产许可证；

134家食品经营企业100%获得食品经营许可证；

103家食品企业同时获得食品生产许可证及食品经营许可证。

表1-1 良品铺子供应商准入许可资质合规状况

供应商类型	数量（单位：家）	获得许可证类型	数量（单位：个）
食品生产企业	222	食品生产许可证	222
		食品经营许可证	103
食品经营企业	31	食品生产许可证	0
		食品经营许可证	31

良品铺子建立了对以上证照的内部管理和审核机制，确保所有提供产品的供应商，都在政府核定的食品安全资质有效期内。

2. 食品安全抽样检验状况

食品安全抽样检验制度，是政府食品安全监督管理部门为加强食品安全监督管理，对食品进行定期或不定期的抽样检验，并依规公布检验结果。

2020年，良品铺子共接受了1207批次的抽检，抽检结果达到100%合格，高于国家平均水平2.15个百分点。

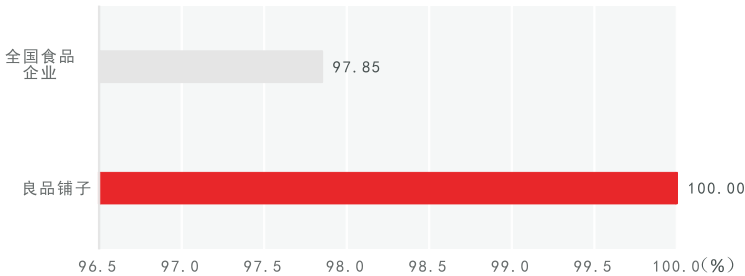


图1-1 良品铺子食品安全政府抽检状况

符合市场要求的食品安全与质量合规状况

在长期的食品生产和经营过程中，国际上形成了市场普遍接受和遵守的食品安全与质量合规性要求，我国政府也鼓励企业应用这些更高标准的合规体系。这些体系主要包括HACCP、ISO22000、GMP和BRC-Food等。

1. HACCP体系合规状况

危害分析与关键控制点（Hazard Analysis and Critical Control Point, HACCP）体系，是由国际食品法典委员会（Codex Alimentarius Commission, CAC）¹推荐，在生产加工食品过程中对原料、关键生产工序，及影响食品安全的人为因素进行分析，建立、完善监控标准与程序并规范纠错的一种体系，在国际上受到广泛认可和采纳。

截止2020年12月31日，良品铺子供应商中已有135家通过了HACCP体系认证，占比达到60.81%，是国内食品生产企业平均水平的9.28倍²。

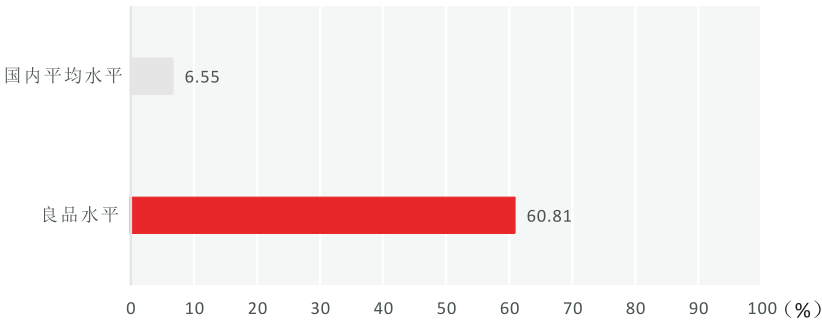


图1-2 良品铺子供应商通过HACCP体系情况

2. ISO 22000体系合规状况

ISO 22000体系是国际标准化组织（ International Organization for Standardization, ISO ）主导制定的食品安全管理体系，在HACCP体系的基础之上，将食品安全管理与企业的其他管理行为更为深度的整合，是全球通用、在我国目前实施最广泛的食品安全管理体系。

截止2020年12月31日，良品铺子供应商中已有152家通过了ISO 22000体系认证，占比达到68.47%，是国内食品生产企业平均水平的7.28倍³。

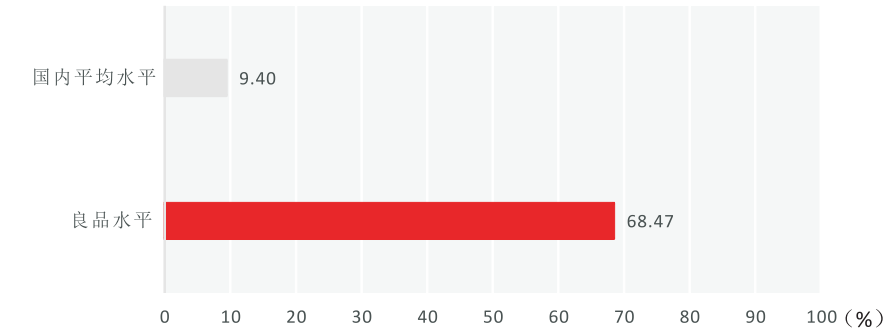


图1-3 良品铺子供应商通过ISO 22000体系情况

3. GMP 合规状况

良好生产规范（ Good Manufacturing Practice, GMP ）是由世界卫生组织（ World Health Organization, WHO ）推荐的指导食品、药品、医疗产品生产和质量管理标准体系与操作规范。食品企业的GMP规范，包含了对食品企业在采购、生产、包装、存储的原材料、半成品、成品中应用的设施、操作方法及人员管理规范，在美国、欧盟市场和我国的药品、乳制品企业中强制实施。

截止2020年12月31日，良品铺子供应商中通过了GMP认证的企业占比是国内平均水平的3.60倍⁴。

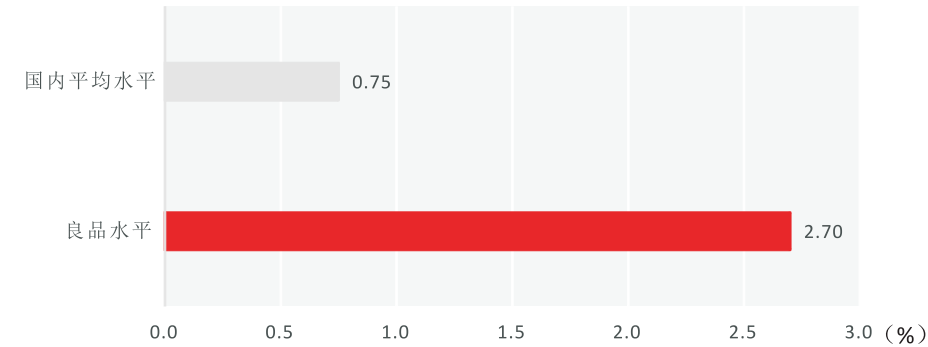


图1-4 良品铺子供应商通过GMP体系情况

4. BRC-Food 体系合规状况

英国零售商协会食品安全全球标准体系（BRC-Food），由英国零售商协会（British Retail Consortium, BRC）发起制定，要求食品企业在采用HACCP体系的基础上，具备明确、有效的质量管理体系和操作规范，已成为国际公认的食品行业技术规范。

截止2020年12月31日，良品铺子供应商中通过了BRC-Food体系认证的企业占比是国内平均水平的5.07倍⁵。

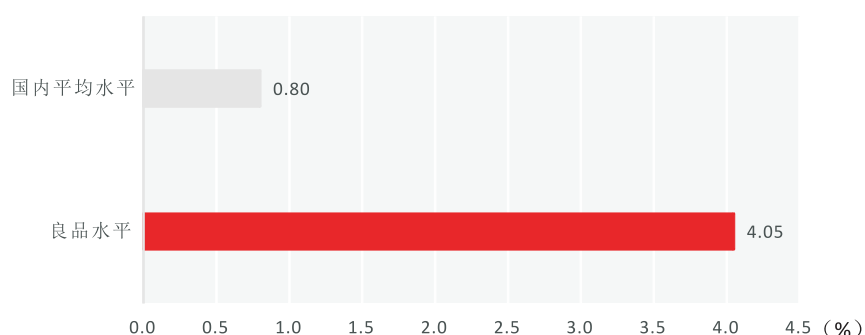


图1-5 良品铺子供应商通过BRC-Food体系情况

符合社会组织要求的食品安全与质量合规状况

消费者组织、第三方专业组织和大众媒介所构成的社会第三方，也会代表消费者对食品安全与质量进行检测、报道与评价，这构成了以消费者利益为导向的食品安全与质量合规监督体系。

1. 接受消费者组织的监督状况

2020年，各省、自治区和直辖市的32个消费者协会网站上，未发布表明良品铺子存在食品安全问题的信息。

2020年，国家、省、市和县的各级消费者组织，有360起与良品铺子有关的投诉与纠纷处理，这些投诉全部于48小时内进行了处理，合计投诉解决率达到94.44%，剩余5.56%尚在沟通解决过程中。

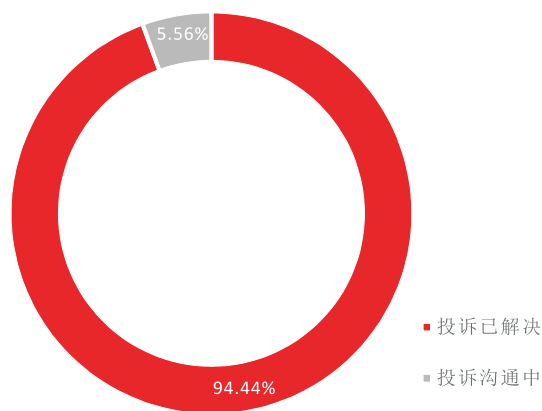


图1-6 消费者协会对良品铺子的投诉与解决情况

2. 接受专业组织的监督状况

2020年，公益性的社会检测与评价机构，发布了3次对良品铺子产品进行食品安全与质量相关的测评。

在对市场上知名螺蛳粉产品的测评中，相关机构对14款螺蛳粉的镉、亚硝酸盐、二氧化硫、过氧化值、钠含量及口感进行测评，良品铺子螺蛳粉各项指标均符合国家或地方食品安全强制性标准。

在对市场上知名混合坚果产品的测评中，相关机构对9款混合坚果的安全指标（酸价、过氧化值、黄曲霉毒素B1、二氧化硫、重金属污染物-铅）、卫生指标（大肠菌群、菌落总数、霉菌）、营养指标（蛋白质、亚油酸、 α -亚麻酸）进行测评，良品铺子各项指标均符合国家食品安全强制性标准。

在对市场上知名薯片产品的测评中，相关机构对15款薯片的安全指标（理化指标、微生物指标、重金属污染物、抗氧化剂）、营养指标（反式脂肪酸、钠、脂肪、能量密度）和致癌物指标（丙烯酰胺）进行测评，良品铺子各项指标均符合国家食品安全强制性标准。

3. 接受大众媒介的监督状况

2020年，64家中央、省市级党报，共进行112次与良品铺子相关的报道，其中无表明公司存在食品安全问题的报道；

国内排名前列的网络新闻媒体共进行73次与良品铺子相关的报道，其中无表明公司存在食品安全问题的报道⁶；

国内食品及质量领域专业网站共进行27次与良品铺子相关的报道，其中无表明公司存在食品安全问题的报道⁷。

形成了“平台化”的高质量发展模型

为将良品铺子15年来坚守的食品安全与质量的合规性能力，提升到符合我国经济高质量发展的新要求，良品铺子在2019至2020年邀请第三方专业机构的专家团队，专题研究形成了良品铺子的“平台化”高质量发展模型，简称为“V+123”模型。

模型的含义是：

V（Vision，价值观）：优良品质的价值观为引领；

1：以高品质的产品为一个核心；

2：供应商和零售终端的二者协同；

3：食品质量安全、数字化和利益治理的三重治理机制。

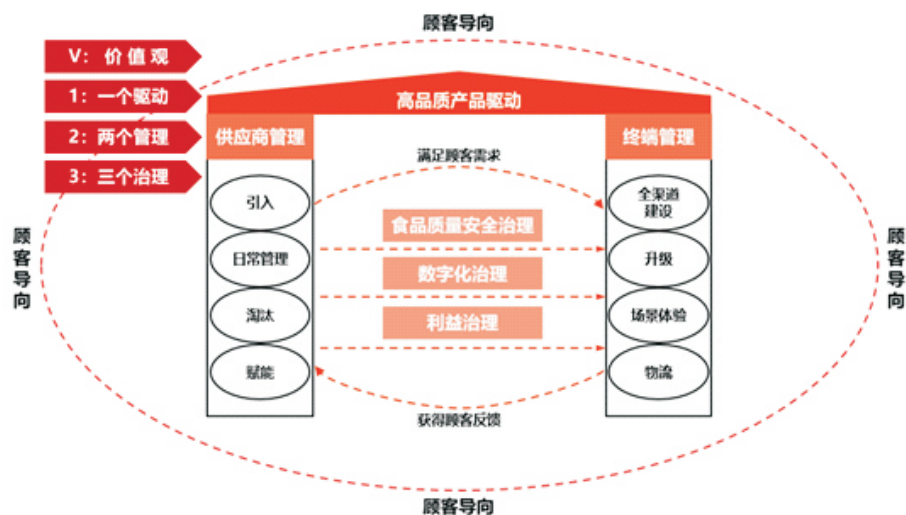


图1-7 “平台化” 高质量发展模型（“V+123”模型）

“V+123”模型的首要关键是价值观。良品铺子在成立的第一天，就确立了“良品”的价值观，并一直将其作为企业的核心资产，并构建了完整的价值观体系，见表1-2。

表1-2 良品铺子核心价值观体系

价值观	内容
质量第一	- 品质第一，其他第二 - 始终把产品品质放在第一位
顾客导向	- 成为顾客信赖的食品社区和消费入口 - 以顾客为中心，考虑问题以顾客感受为起点，遇到问题以顾客体验为焦点，解决问题以顾客满意为终点 - 超越顾客期望
食品安全	食品安全是企业的生命线
质量发展	提供高品质食品，用美味感动世界

良品铺子不仅自身坚守品质第一的价值观，还将这一价值观延伸、扩散到供应商体系中，供应商普遍也形成了与良品铺子一致的以质量为核心的价值观体系，见表1-3。

表1-3 良品铺子核心供应商的价值观

核心供应商	价值观
供应商 1	品质第一
供应商 2	经典传承美味，品质始终如一
供应商 3	确保以高标准生产所有产品
供应商 4	德为先，民为本，食为天，品为源
供应商 5	追求卓越，不断提升
供应商 6	落实安全规章制度，强化安全防范措施； 要做全中国最好的质量
供应商 7	向世界一流食品企业看齐
供应商 8	用优质食品传递幸福
供应商 9	让老百姓的熟食需求更加便利、丰富、有品质
供应商 10	真品质，我信仰
供应商 11	品质是企业的唯一选择
供应商 12	良心做出好味道

在“疫情”冲击下仍坚守合规性

良品铺子的总部位于武汉，而武汉是我国2020年“新冠疫情”风暴的中心。在疫情期间，良品铺子虽然经受了前所未有的挑战与冲击，但是依然与这座英雄的城市勇敢的站在一起，坚守食品安全与质量的合规性要求。

1. 为医护人员和居民提供安全的食品

2020年疫情期间（1月23日至4月8日），良品铺子为2万余名一线医护人员和防疫工作人员，捐赠了2.3万余箱面包糕点、肉干、果干等食品和饮品等代餐食品；为居家隔离的武汉市民供应了3688.95万元代餐食品，均完全符合国家食品安全标准。

2. 确保没有一件逾期食品流向市场

2020年疫情期间（2020年一季度），良品铺子受到防疫管控要求与物流中断的影响，共有价值1.3亿元的食品在出库、运输和销售上受到阻碍。在这种情况下，良品铺子仍然坚持严格的产品临期管理，共销毁价值92.38万元的临期产品，确保所有流向市场的食品新鲜安全。

2020年疫情期间，良品铺子未出现一起关于食品过期的投诉。

3. 保障疫情期间所有生产的食品都达到了合规性要求

2020年上半年，在政府食品抽样检验频率比去年同期提高10.32%的情况下，良品铺子食品抽检合格率达到100%。

注释：

1 国际食品法典委员会（Codex Alimentarius Commission，CAC）是由联合国粮农组织（Food and Agriculture Organization of the United Nations，FAO）和世界卫生组织（World Health Organization，WHO）共同建立，以保障消费者的健康和确保食品贸易公平为宗旨的一个制定国际食品标准的政府间组织。

2 数据来源：以国家食品生产许可证企业数量及全国认证认可信息公示平台公开数据计算。下同。

全国认证认可信息公示平台 <http://cx.cnca.cn/CertECloud/index/index/page>

3 根据国家食品生产企业数量、全国认证认可信息公示平台数据、国家市场监督管理总局公告等公开资料计算。

4 根据国家食品生产企业数量、全国认证认可信息公示平台数据、国家市场监督管理总局公告等公开资料计算。

5 根据国家食品生产企业数量、全国认证认可信息公示平台数据、国家市场监督管理总局公告等公开资料计算。

6 数据来源：根据网站排行榜https://top.chinaz.com/hangye/index_news.html选取排名前十的媒体，对其公开内容进行统计。

7 数据来源：根据中国质量新闻网、中国食品安全网公开内容统计。



消费者对产品质量感知的主要状况

二

质量是一组固有特性满足要求的程度，满足消费者的状况是评价质量的重要标准，而消费者对质量的评价和感受被称为质量感知。本节从客户人群、价格、市场和权威机构评价等四个纬度，来反映消费者对良品铺子产品的感知。

“高端零食”服务中等收入人群对高品质的追求

良品铺子对产品的定位是“高端零食”，这一定位主要是着眼于中国最广大的中等收入人群的需要，这一人群是我国最有增长潜力的群体，是消费升级的主要对象，也是对产品有高品质追求的消费者。

1. 超过1亿的会员构成了忠诚的消费人群

良品铺子累计服务了超过3.88亿客户，5.4亿⁸人次线下门店进店消费。

2020年，良品铺子累计服务了1.11亿人次的消费。其中，线上共23.27亿人次浏览，实际购买达4084.87万人次；线下共1.4亿人次进店，实际购买达7002.51万人次。

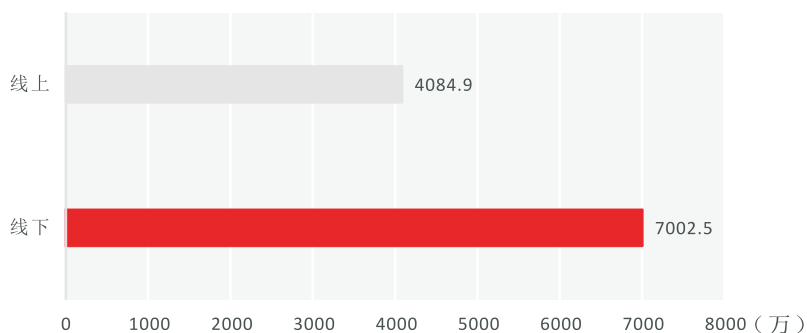


图2-1 2020年良品铺子线上线下购买人次

2. 中等收入人群为主要购买群体

按照国家对中等收入人群的界定，家庭年收入在10万-50万元之间，有购车、购房、闲暇旅游能力的人群被统计为中等收入人群。据尼尔森调查显示，在良品铺子的消费者中，达到这一标准的消费者超过73%，会员中达到这一标准的人群为78%。

3. 粘性消费人群规模和区域不断扩大

2020年，良品铺子的全渠道触达会员数达到1.16亿，比2019年新增3290万人，增幅达到39.6%。区域上，良品铺子消费人群已覆盖我国32个省区直辖市，以及美国、澳大利亚、加拿大等海外地区。

体现高品质的价格信号被消费者所认可

“优质优价”是质量市场能力的重要体现，良品铺子要实现产品的高品质，就要保障在产品质量上必须的投入。质量投入所产出的高品质，就要有相应被消费者所认可的优质产品的价格。

1. 坚持与质量投入相吻合的高质量导向定价机制

良品铺子长期以来一直坚持“先定质再定价”，即鼓励供应商投入高品质的原材料，并且在高品质原材料成本的基础上，确定最终的市场售价，而不是被动的用市场上所谓的终端低价，来恶性的压低供应商的价格，从而陷入价格战的“低质量陷阱”。良品铺子产品的市场售价虽然高于同行业平均水平的3-5%，然而，近5年销售额25%的平均增长率⁹表明，基于高质量投入的终端定价得到了消费者和市场的充分认可。

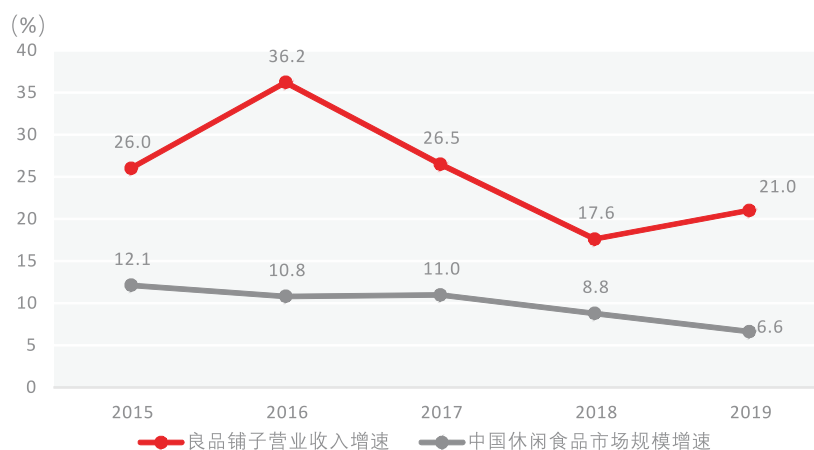


图2-2 2015-2019年良品铺子与食品行业销售增长率

2. 高用户粘性体现良品铺子质量获得消费者认可

良品铺子高端零食的质量价格信号获得了顾客的认可，直接体现在良品铺子的客户表现出较高的重复购买和粘性。在衡量顾客忠诚度的净推荐值（NPS）方面，良品铺子2020年NPS达到79.46%，高出快消品行业5.46倍¹⁰，比2019年增长18.95%。

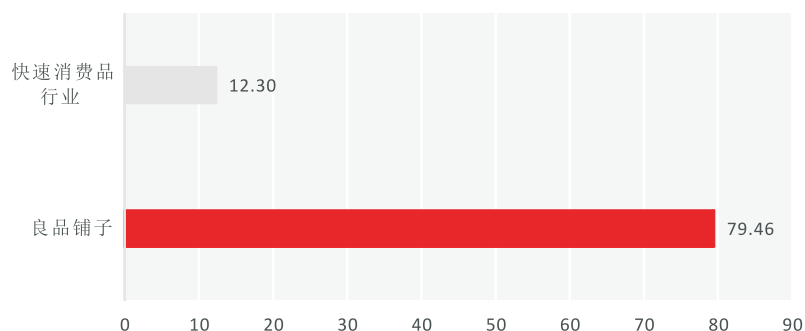


图2-3 2020年良品铺子与快速消费品行业NPS得分

3. “零食中的领导品牌”的口碑价值

支撑优质优价的是良品铺子良好的口碑，据尼尔森近2年的调查结果显示，“零食中的领导品牌”已成为良品铺子最受消费者认同的品牌形象，无提示第一提及率显著高于行业平均水平，高出第二位48.3%。

领先的市场地位体现高水平的质量竞争力

市场占有率是评价产品质量竞争力的一个重要指标，能够体现产品被消费者所肯定的质量水平。

1. 连续6年在高端零食领域全国销售领先

良品铺子在2015–2020年呈现出销售额逐年增长的态势¹¹，复合增长率高出中国休闲食品行业1.34倍¹²，连续6年高端零食全国销售领先¹³。

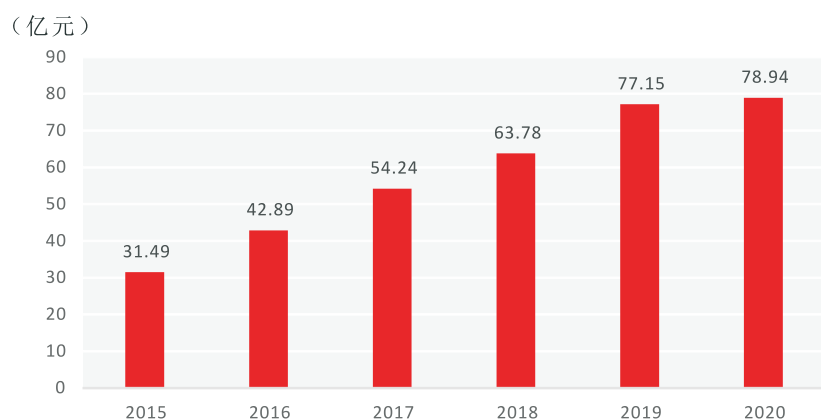


图2-4 良品铺子2015–2020年营业收入

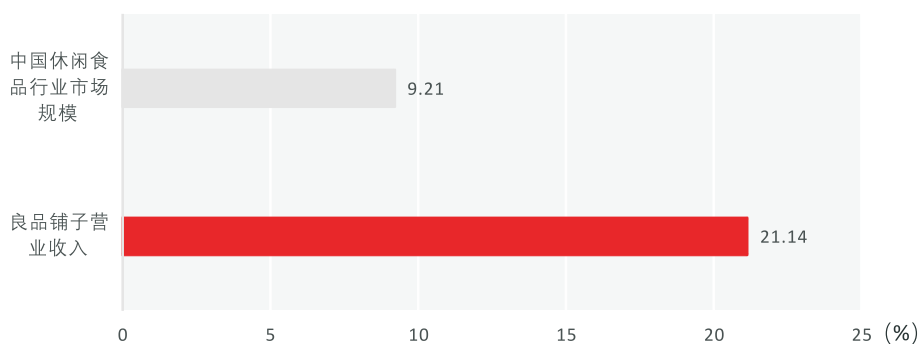


图2-5 良品铺子与中国休闲食品行业近6年复合增长率

2. 多品类均衡发展满足消费者个性化需求

实际销售的产品品类反映了企业对市场细分需求的满足。根据中华全国商业信息中心和相关证券公司的第三方研究显示，在产品品类上，良品铺子的产品覆盖糖果糕点、肉类零食、坚果炒货、果干果脯、素食山珍等13个大品类、1256个产品品种SKU（Stock Keeping Unit，即库存保有单位，1个SKU表示一个品种），整体数量领先同行业¹⁴，是市场平均水平的1.97倍¹⁵。

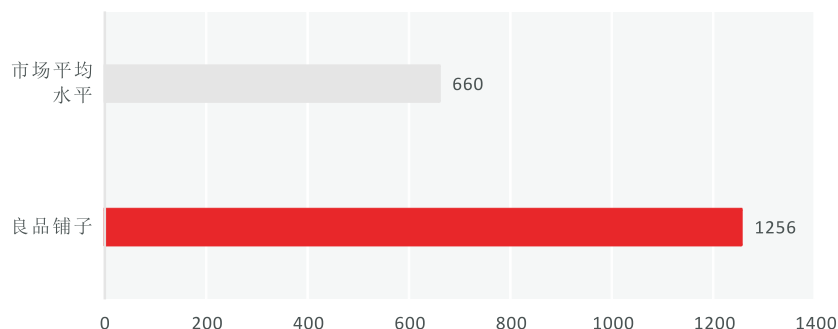


图2-6 2020年良品铺子与市场平均水平SKU数量

3. 线上市场和线下市场均衡发展

良品铺子市场能力的重要体现，就是能够均衡的满足线上和线下两大市场。公司建立了与用户交互的多重触点，“门店+外卖+电商+团购+APP+社区”为消费者提供多元化的消费体验；近3年线上线下收入结构均衡¹⁶，是公司线上线下均衡发展的体现。

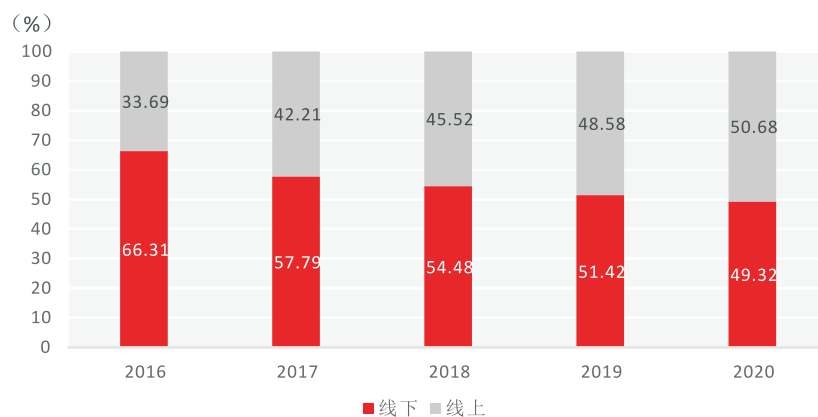


图2-7 良品铺子2016-2020年线上线下营业收入占比

■ 获得世界食品领域权威机构的认可

行业内国际和国内知名机构的评价，以及与这些机构的合作，代表着市场特别是消费者对质量感知的专业化评价。

1. 荣获世界食品三大奖

在食品专业领域，蒙特奖（Monde Selection）、顶级美味大奖（Superior Taste Award）、世界食品创新奖（World Food Innovation Awards），被公认为是世界上最权威的食品类三大奖项。

蒙特奖：由欧洲共同体和比利时经贸部设立，其金奖素有食品界的“诺贝尔奖”之称。2020年，良品铺子共19款产品荣获蒙特奖。其中，全能妈妈综合果仁继2019年获金奖后，2020年获得最高荣誉“特别金奖”¹⁷。此外，拾贰经典礼盒等3款产品获金奖、恩施小土豆等9款产品获银奖，蛋黄酥等6款产品获铜奖。



图2-8 蒙特奖

顶级美味大奖：由国际风味暨品质评鉴所组织来自全球的米其林星级餐厅主厨和品酒大师评选。2020年，良品铺子共13款产品获顶级美味大奖，其中脆冬枣、全能妈妈综合果仁2款产品获三星奖（最高奖）¹⁸，五层夹心海苔等4款产品获二星奖，蟹味棒等7款产品获一星奖。其中，脆冬枣连续两年蝉联“顶级美味大奖”三星奖。



图2-9 顶级美味大奖

世界食品创新大奖：由国际食品饮料行业知名媒体FoodBev Media设立，是全球食品行业创新产品和技术的代表。2020年，良品铺子共4款产品入围世界食品创新奖，成为唯一获得该荣誉的中国零食企业。其中，五彩水果粒入围“最佳儿童食品”奖、牛油火锅入围“最佳方便食品创新”奖、十二经典礼盒入围“最佳包装设计”奖、小熊抱腰果入围“最佳零食创新”奖。



图2-10 世界食品创新奖

2. 与行业内专业机构开展战略合作

行业内有影响力的专业机构，基于自身的专业能力和操守，只愿意与高品质的企业合作。2020年，良品铺子与科汉森、安德鲁、乐斯福、嘉吉、纽仕兰、恒天然等6家全球食品龙头企业，围绕原辅料采购、创新技术研究和创新产品应用开发等方面进行战略合作；与HOKUSHO、AMBAFLEX、海康威视等知名设备厂商合作打造智能化物流基地；与比利时国际风味评鉴所达成合作，邀请其甄选的200名来自全球的米其林主厨、皇室御厨、国际品酒师成为良品铺子的“顶级美味顾问团”，为主推新品制定感官分析报告并提供建议。



图2-11 良品铺子签约“顶级美味顾问团”

3. 获得知名电商平台的认可

电商渠道在食品市场的交易中起着重要作用，其评价与认可也代表着消费者对质量的感知。2020年，良品铺子获得天猫“年度标杆品牌”、“天猫美食消费者运营奖”等荣誉。



图2-12良品铺子获天猫2020年度“年度标杆品牌”奖

注释：

8 根据公开报道和良品铺子数据计算。

9 数据来源：良品铺子年度报告、良品铺子招股说明书、兴业证券《从平台、团长、消费者角度，探究社区团购的兴起——社区团购专题系列之一》。

10 数据来源：根据品牌评级机构Chnbrand发布的2020年《中国顾客推荐度指数(C-NPS)品牌排名和分析报告》、公司内部资料整理计算所得。

净推荐值(NPS)=(推荐者数/总样本数) $\times$ 100%-(贬损者数/总样本数) $\times$ 100%，通常NPS的得分值在50以上被认为良好，得分值在70—80则证明公司拥有一批高忠诚度的好客户。

11 数据来源：公司年度报告。

12 数据来源：良品铺子年度报告、良品铺子招股说明书、兴业证券《从平台、团长、消费者角度，探究社区团购的兴起——社区团购专题系列之一》、中华全国商业信息中心《2020年国内零食市场发展现状及趋势研究报告》。

13 资料来源：中华全国商业信息中心《2020年零食市场研究报告》，其中定义市场头部20%的商品为高端市场。

14 依据中华全国商业信息中心《2020年零食市场研究报告》，华安证券研究报告。

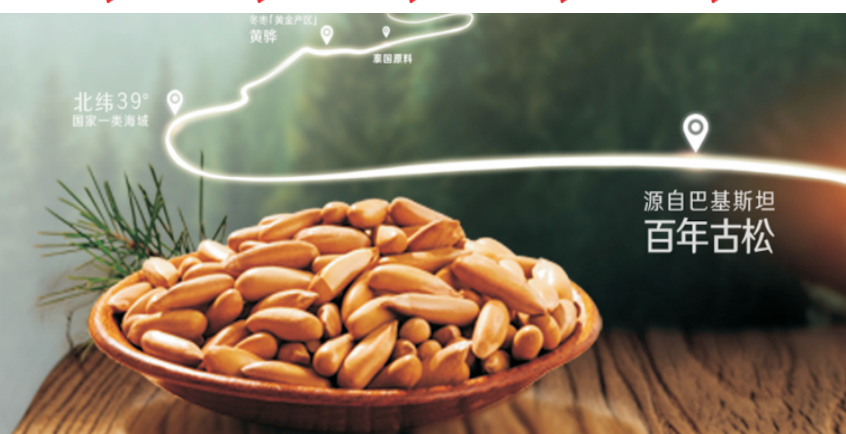
15 资料来源：公司官网、华安证券《高端零食领军者，全渠道全国化扩张》等。

16 数据来源：公司年报，招股说明书。

17 特别金奖要求产品平均评分达90~100%，金奖为80~89%，银奖为70~79%，铜奖为60~69%。

18 三星要求得分超过90%，二星要求得分在80~90%，一星要求得分在70~80%。

精选全球 32大产地食材



基于原材料的食品安全溯源能力

三

好食材带来好食品，良品铺子一直在追求和实践高端零食的
原点——优质原材料。从原材料的产地、来源、供应商和管理等多个纬
度，全面强化对食品安全的源头管控能力。

坚持选用国外优质原材料

在坚果和乳原料领域，良品铺子均以使用国外优质原材料为优先。

1. 大规模使用国外优质的坚果类原材料

在坚果特别是树坚果领域，包括夏威夷果、碧根果、开心果、腰果、松子、巴旦木等品类，优质原材料基本都来自于国外。良品铺子采购的这些进口坚果原材料数量持续上升，2020年达到8800吨。

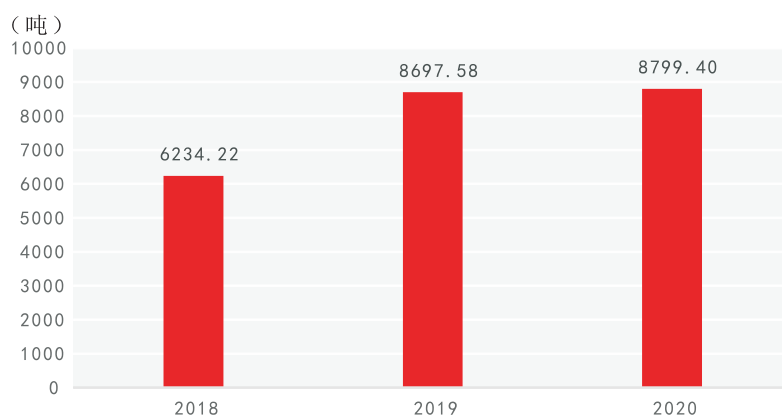


图3-1 2018-2020年良品铺子进口坚果采购量

针对不同品类的坚果，良品铺子均是从原材料具有比较优势的国家和地区进行采购。

巴基斯坦松子是品质最好的松子品种，但因生长环境苛刻而产量很低，每年可采摘量在2000-10000吨间波动。良品铺子近3年来采购量稳定在300-400吨左右，且仅采购果实颗粒大小高于平均果实大小12%的高等级原料。

伊朗是开心果的发源地，也是最早人工种植开心果的国家，产出世界上最高品质等级的开心果。美国是开心果的最大出口国，也是高品质开心果的主要产地。2020年良品铺子采购了746吨开心果，产地为伊朗和美国的原料各占约50%。

目前全球最优质的夏威夷果产地主要分布在澳大利亚、南非等地，尤其是南非已经成为全球夏威夷果产量最高的国家，占全球年产量约三分之一。2020年良品铺子采购了1084吨夏威夷果，全部来自澳大利亚与南非。

2. 选用优质的新西兰乳原料

新西兰是世界最大乳制品出口国，主要采用“草饲”放养式牧牛，因此极少使用抗生素等药物，是最优质的乳制品原产地。

良品铺子2020年从新西兰进口乳原料约2200吨，主要用于制作手撕面包、双蛋黄蛋

糕、盐焗乳酪吐司、法式蛋奶吐司、肉肉海苔吐司、紫米三明治吐司、蛋黄酥等烘焙类产品。

3. 与优质的国外原料供应商和进口商开展合作

优质的进口原材料，很多都掌握在国外少数优秀的供应商手中。良品铺子及其生产商保障国外优质原材料供应的重要方法，就是只向这些优质的市场主体进行采购。

良品铺子的夏威夷果主要来自南非金牌（Golden Macadamias）与澳洲坚果营销公司（Macadamia Marketing International）等行业龙头企业。南非金牌是世界知名的坚果种植、生产和加工企业，年产量占全球夏威夷果年产量达10%。澳洲坚果营销公司是澳大利亚最大坚果加工企业澳洲坚果加工公司（Macadamia Processing Company）的子公司，澳洲坚果加工公司供应澳大利亚夏威夷果总产量的46%，以及全球果仁销售额的20%以上份额。

良品铺子的进口乳原料主要来自于新西兰的恒天然集团（Fonterra Co-operative Group），该企业是世界十大乳品生产商，出口牛奶量占新西兰全国出口量的85%。

良品铺子的进口面粉等原料主要来自中粮集团有限公司（COFCO Corporation），该企业是中国最大的粮油食品企业，占国内粮油市场份额超过20%，能够稳定的提供高品质的原材料。

■ 优中选优的国内原材料

良品铺子坚持“金字塔尖选好料”的原材料选用原则，深入优质原材料的原产地，甄选最高品质的原料用于良品铺子的产品。

1. 将“原产地”作为原材料选用的关键依据

食品的原材料大部分是农产品，这些农产品的质量在很大程度上要依赖产地本身的自然条件。因而，良品铺子对同类原材料的选取，始终将原产地作为比选的关键依据。以下是一些重要原材料的原产地来源。

表3-1 获国家地理标志¹⁹认证产地的原材料（部分）

产品名称	国家地理标志认证产地原料
开口笑甘栗	燕山（京东）板栗
香酥脆枣	黄骅冬枣
东北红松	长白山林露水河红松母林籽仁
小米锅巴	建平小米
虾夷扇贝	大连獐子岛虾夷扇贝
葡萄干	吐鲁番葡萄
枣夹核桃	阿克苏红枣
每日核桃	阿克苏核桃
富平柿饼	富平柿饼
阿胶蜜枣	沧州金丝小枣
蜂蜜樱桃干	烟台大樱桃
香辣卤藕	荆州（洪湖）莲藕、藕带
恩施小土豆	恩施马铃薯
乌酸梅条	福建永泰芙蓉李

2. 为原材料产地科学赋能

良品铺子协同生产商建立专属的原材料供应基地，保障基地原材料的高品质。截止2020年底，已建立12个专属基地。

表3-2 良品铺子专属原材料供应基地信息（部分）

原材料	产地	产地优势	产品优势	种植规模
葵花籽	新疆阿勒泰福海县与北屯市之间的戈壁滩上	1、空气干燥、农作物病虫害较少、日照时间长、昼夜温差大，地下水灌溉充足； 2、没有城市和工业污染；向日葵授粉时不受其他品种干扰。	平均葵花籽株高可达2.5米以上，葵盘直径达40厘米以上；平均可用亩产量达200公斤。	12 万亩
灰枣	新疆若羌	典型的暖温带荒漠干旱气候，昼夜温差大，干旱少雨，日照时间长，非常有利于红枣的扬花、结果。	个小美观，肉实质脆，圆润饱满，晒干后为深红色；营养丰富，药食兼备，含有维生素、蛋白质、氨基酸、铁、钙、硒。	6000 亩
冬枣	河北黄骅	1、地处华北平原东端，临近渤海，光热充足，昼夜温差大，有利于糖分积累； 2、土层较厚，耕性良好，土壤偏碱，含有丰富的氯、钾离子。	果实糖分25%左右；盐碱地种植；维生素C含量高，皮薄肉多、甘甜怡人；平均可用亩产量达1000公斤。	10 万亩
莲藕	湖北荆州市洪湖	1、洪湖地处江汉平原东南端，四湖水系下游，素有“鱼米之乡”、“水乡泽国”之称； 2、土壤富含有机质和氮、磷、钾，是洪湖地区特有的青泥巴土壤，适合莲藕生长。	湖北莲藕中的特有品种，2300多年种植历史，富含淀粉，蛋白质、维生素，可鲜食、加工、入药；形状长、细，煮汤易烂。	10 万亩
恩施小土豆	湖北恩施州高山富硒地区	1、产区为“世界硒都”，四季分明，雨热同期，气候宜人，适宜农作物生长； 2、恩施大山、远离人烟，采用传统农耕方式，纯人工种植、采挖及运输。	精选20~40g稀有克重原料，小而弥珍，皮薄、圆润、黄心，口感软糯甘甜。	1 万亩
虾夷扇贝	辽宁大连獐子岛	1、我国最大的虾夷扇贝底播增殖区域，拥有2000平方公里的海洋牧场，是世界上最大的海洋牧场； 2、隶属黄海水域，海水清澈，可视深度在10米以上，经国家水质检验为一级水域。	贝壳大，生态性较高，经检测可达到生食级别，我国贝类进入美国市场、欧洲市场的开关检验都是选取这一水域产品进行报送。	100 万亩
临安山核桃	浙江杭州临安市天目山山脉	1、临安地处亚热带季风气候区，降雨充沛； 2、天目山上光照充足土壤深厚肥沃。	产量较低、油脂含量极高、营养价值极高，富含蛋白质、脂肪和矿物质。	4200亩

3. 坚持选用优质产地的高等级原材料

良品铺子不仅精心选择优质的原材料产地，而且在产地中更精心挑选高等级的原材料，以下是原材料收购和挑选的精细化标准。

表3-3 原材料收购和挑选的精细化标准（部分）

原材料	产地	品种	组织形态、外观形态	色泽、气味、成熟度
莲藕	湖北 荆州	九孔粉藕	外表肥硕无伤、光滑平直、直径 $\geq 5\text{ cm}$	颜色微黄，气味清香，多汁脆甜
草莓	山东	甜查理草莓	全部要求用出口级的高规格果子，直径在 $25\text{mm}\sim 35\text{mm}$ ，比一般果子大一号	颜色红润均匀，青白头、花头、异形的一律剔除
葵花籽	新疆阿勒泰地区	“SH363”种苗（杂交培育新品种）	长度 $8\text{cm}\sim 12\text{cm}$ ，千粒重 $\geq 265\text{g}$ ，片粒整齐，大小均匀，子粒饱满	色泽均匀，瓜子仁呈芽黄色；香而酥脆可口，气味纯正，无异味
冬枣	河北省 黄骅市	黄骅冬枣	直径约 $2.4\text{cm}\sim 3.2\text{cm}$ ，比1元硬币（ 2.5cm ）稍大	口味香甜，甜中微酸，枣香浓郁，七成熟的一级果
东北红松	长白山 林露水河	东北红松	松籽颗粒大，果肉饱满，完果率 $\geq 96\%$ ，开口率 $\geq 96\%$	松子壳浅褐、光亮，仁洁白，芽芯白

严苛的原材料管理

1. 保障国外原材料接受海关的严格监管

良品铺子的全部进口原材料，100%通过正规渠道进口，向海关报关并接受海关对入境货物的检验检疫，检验合格放行后方可进入生产环节。进口原料在正规报关、入关后，还将持续接受海关和地方市场监管局的双重监管，进一步降低食品安全风险的概率。

表3-4 原材料进口海关检验内容（部分）

部门	进口商品种类	检验方式	海关重点监测的质量安全问题
海关进出口食品安全局	鱼、虾等水产品； 饮料；调味品；谷物；零食；乳制品； 肉类；干果；鲜果； 蔬菜；糕点；酒； 糖等	仪器分析检验、物理检验、 感官检验、微生物检验	标签是否合格；货证是否相符；是否获检验检疫准入；是否按要求提供证书或合格证明材料；是否有动物疫病；商品是否霉变；菌落总数是否超标；所含重金属是否超标；是否超范围使用添加剂；是否携带有害生物；是否含有杂质超标；是否污秽腐败等。

2. 通过有竞争力的价格严格把关国内原材料质量

良品铺子及其供应商高等级原材料标准的实现，是以与这一高标准相称的价格来予以保障的。

表3-5 良品铺子产品2020年原料采购价与对应市场平均采购价（部分）

原材料	良品铺子采购价格 (元/公斤)	市场平均采购价格 (元/公斤)
云南野山笋	18	10
鸡蛋	10	8.6
鹌鹑蛋	12	11
恩施小土豆	5	4
小黄鱼	7.5	5
鱿鱼	13.5	10
富硒灰枣	12	8-10
黄桃	6.1	3.8
山东黄金冠草莓	6.7-6.8	5.7-5.8
葵花籽	20	10-12
莲藕	7-8	5.9

3. 在供应商已采购的原材料中选择更好的原材料

良品铺子为了保障原材料源头的高质量，制定了相应的原材料挑选标准，严格要求供应商在已采购的原材料中，选择更高等级的原材料作为良品铺子产品的专供。

表3-6 良品铺子高于行业的原材料筛选标准（部分）

原料名称	良品铺子标准	行业平均水平
腰果	180 颗/磅	260颗/磅
东北红松	950 颗/斤	1100-1200颗/斤
开心果	21-23 颗/盎司	24 颗/盎司
巴基斯坦松子	2400 颗/千克	2700颗/千克
夏威夷果	直径 22-28 毫米	直径 21-24毫米

注释：

19 国家地理标志保护产品（National Geographical Indication Products），是指产自中华人民共和国特定地域，所具有的质量、声誉或其他特性本质上取决于该产地的自然因素和人文因素，经审核批准以地理名称进行命名的产品。



良品铺子对供应商质量管理的主要状况

四

良品铺子作为一家供应链OEM企业²⁰，对供应商的质量管理关系着良品铺子高品质的生命线。为此，良品铺子建立了供应商引进管理、供应商生产过程控制和产品验收的质量管理三重机制，来保障“高端零食”战略的顺利实施。

■ 用苛刻的标准挑选供应商

在供应商引进方面，从挑选、引进、审核到淘汰，良品铺子构建了完整、严格的流程和标准，能够保证良品铺子选择的是中国最优秀的一批食品生产商。

1. 食品生产商中优中选优

良品铺子在选择供应商时，始终秉持着优中选优的理念。在我国食品加工行业2.9万家规模以上企业中，良品铺子以132:1的比例选取了222家中国最优秀的食品生产商。在良品铺子的供应商中，有148家供应商位居主营产品细分领域的国内TOP5，占全部供应商数量的66.67%。

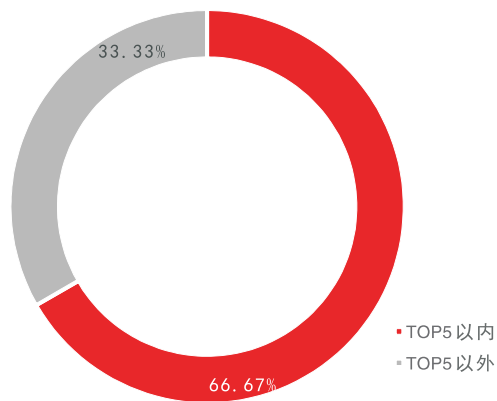


图4-1在主营产品细分领域国内排名前5的供应商占比

良品铺子的供应商普遍具有长期从事食品加工行业的经历。其中，核心供应商从事食品加工的平均时间为20.8年，是中国企业平均年龄3.9年²¹的5.33倍。长期的食品加工经验是培育良品铺子“高端零食”的有效保障。

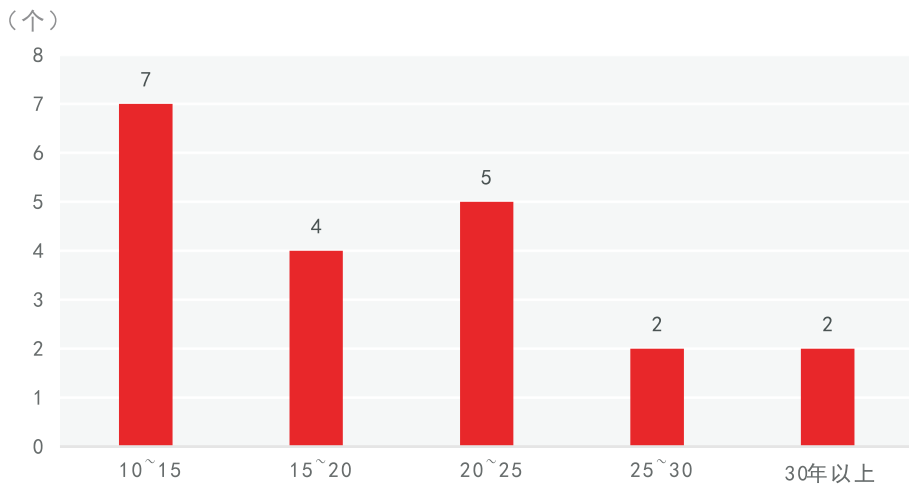


图4-2 良品铺子核心供应商从事食品加工行业的年限

2. 新供应商引进标准严格

良品铺子引进新供应商时在硬件实力、风险控制和安全认证等方面设立了16项制度，确保新引进的每一家供应商都是细分产品领域内的佼佼者。

供应商的硬件实力直接决定了产品的质量：良品铺子供应商引进流程的首要环节，就是确认供应商的生产能力是否达到了良品铺子的基本要求。

表4-1 良品铺子供应商各品类最低生产规模要求

品类	最低生产规模要求(元)
肉类零食	1 亿
饮料饮品	1 亿
饼干膨化	6000 万
素食山珍、海味零食 面包蛋糕、坚果炒货	5000 万
话梅果脯、糖巧	4000 万
红枣果干	3500 万
花茶冲调	3000 万

坚守风险控制底线：在新供应商引进的过程中，良品铺子注重对供应商的食品安全风险把控，若发现其在食品安全方面存在违法或造假等行为时，会严格实行“一票否决制”。

表4-2 良品铺子对供应商违法或造假行为的“一票否决”制度

序号	一票否决制适用的5种情况
1	现有产品违法添加非食用“添加剂”
2	出现证照或资料造假
3	有过改生产日期、产品“早产”的情况
4	有发生过重大网络投诉被各大媒体转载
5	出现过使用过期/回收原料进行加工生产的情况

追求高标准市场化安全认证：在控制好食品安全风险底线的基础上，良品铺子不断追求高标准的市场化安全认证。在引进供应商时，良品铺子会要求供应商通过ISO 22000、HACCP、BRC-Food等市场化第三方认证，对照国际标准打造供应商质量管理体系。

3. 反复确认的审核程序

良品铺子建立了包含初次验厂、现场评审和复核在内的三道审核流程。2020年，按照这一流程审核了40家生产商，确定了32家备选生产商。

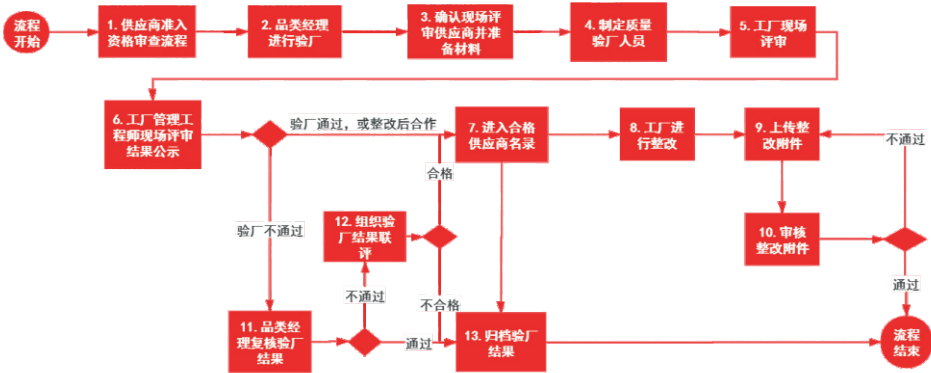


图4-3 良品铺子新供应商三轮审核流程

4. 基于质量的退出机制

良品铺子建立了常态化的供应商退出机制，退出的最重要标准就是食品安全与质量。自2006年成立以来，累计退出51家，占供应商总量的15.76%。2020年，有8家不合格供应商因达不到良品铺子的质量标准而退出。虽然这其中不涉及食品安全问题，但良品铺子仍然淘汰了不达标的供应商。

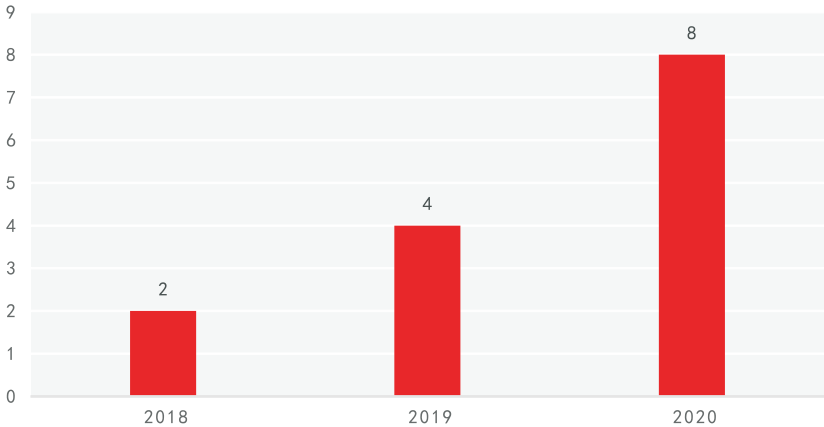


图4-4 2018-2020年良品铺子供应商退出数量

对供应商严苛的生产过程管理

对供应商的生产过程管理，良品铺子采用5S管理方法建立了供应商现场管理体系、工艺方法保证体系和飞行检查体系。

1. 强化供应商的5S现场管理

5S现场管理法起源于日本，是一种国际公认的、成熟的现代企业管理方法。5S即整理（SEIRI）、整顿（SEITON）、清扫（SEISO）、清洁（SEIKETSU）、素养（SHITSUKE），是指改善现场环境的质量和员工的思维方法，通过规范管理生产现场中的人员、机器、材料、方法等各类生产要素，从而有效实现成本降低、安全生产、准时交货、高度的标准化和创造令人心旷神怡的工作场所，进而迈向全面质量管理。

2020年，良品铺子实现了全部222家生产商的5S现场管理全覆盖。

表4-3 良品铺子5S现场管理内容

5S 现场管理指标	良品铺子5S现场管理内容
整理（SEIRI）	1. 生产车间管理 协助改造车间作业区和通道； 协助安装门窗自动闭合器
整顿（SEITON）	2. 生产设备管理 协助引进新的自动化生产线； 要求配备金属检测机和X光机等除杂设备控制异物
清扫（SEISO）	3. 厂区环境管理 协助进行厂区环境优化； 协助安装虫害监控设备
清洁（SEIKETSU）	4. 人员卫生管理 协助改造员工卫生设施； 对员工穿着卫生管理进行规制
素养（SHITSUKE）	5. 供应商培训 每年每个品类组织4次以上质量专业培训和交流活动

◇ 整理（SEIRI）：生产车间管理

2020年，良品铺子协助99家供应商进行了车间作业区域改造和通道改建，累计改建了11.8万平方米的车间。

截止2020年，良品铺子已要求全部222家供应商安装自动闭门器，保证了门窗整洁，闭合严密。



图4-5 供应商车间作业区域改造

◇ 整顿（SEITON）：生产设备管理

良品铺子自2013年起要求供应商逐步引进新的自动化生产线，提升自动化程度。截至2020年，全部222家生产商都已采用自动化生产线。

2020年，良品铺子协助147家供应商进行了金属检测仪和X光机等除杂设备的加装，来自动识别和剔除金属制品、玻璃、塑料等异物，使得产品中异物出现的可能性降至0.01%以下。



图4-6 供应商自动化包装生产线

◇ 清扫 (SEISO) : 厂区环境

2020年,良品铺子协助35家供应商进行厂区环境优化,共计地面硬化73.5万平方米,改造排水系统52.5公里,厂区绿化3.9万平方米,从而保证了供应商厂区内无扩散性污染源等有害物质,地面无积水、泥泞、污秽等。



图4-7 供应商厂区灭虫害设施

◇ 清洁 (SEIKETSU) : 人员卫生管理

2020年,良品铺子协助67家供应商对员工卫生设施进行了改造,累计改造56家供应商的全身消毒设施,37家供应商的员工更衣室,18家供应商的换鞋设施,6家供应商的卫生间。

2020年,良品铺子协助82家供应商进行了员工穿着卫生管理改造,要求在食品加工区工作时,所有进出人员应穿着由公司发放的全包裹式防护性工服,工服、口罩、手套穿戴规范,对工人的工服每天进行更换,统一清洗和消毒。累计检查纠正供应商员工穿着卫生不规范情况246起。



图4-8 供应商员工卫生设施

◇ 素养 (SHITSUKE) : 供应商培训

2020年,受疫情影响,良品铺子的供应商质量培训全部改为线上进行,共对供应商进行24次线上培训,培训5712人次。培训内容覆盖食品质量与安全管理体系、产品生产工艺控制、危害分析、采购控制、生产加工过程控制、生产设备的管理与维护等六大方面。



图4-9 良品铺子的供应商质量培训

2. 规范的工艺控制

根据国家食品抽检数据计算，加工工艺不成熟造成的风险占加工环节风险的12.06%²²。在良品铺子的工艺控制体系中，对产品的解冻工艺、腌制工艺、发酵工艺、烘烤工艺、冷冻工艺、油炸工艺、糖渍工艺、控菌工艺、包装工艺等九大类加工工艺进行了详细规定。

良品铺子在与供应商签订合同时，对产品的配方、工艺、原料和包装做出明确的规定，并基于市场消费者反应，及时对产品的配方、工艺、原料和包装进行不断的质量改进。截至2020年，良品铺子的337份产品标准书共计对521项产品加工工艺进行了规定。

3. 常态化的飞行检查

飞行检查，指事先不通知被检查部门实施的现场检查。飞行检查是国际上常用的一种对监督企业对象进行跟踪检查的方法，也是提高工厂检查有效性的重要手段。

2020年，良品铺子共对供应商进行了63次飞行检查，共计132人天。良品铺子对供应商的飞行检查围绕厂区环境管理、车间分区布局、员工卫生设施、物理及化学污染控制、异物检测和剔除设备、生产设备清洁管理、废物处理、虫害控制和贮存设施管理九大方面展开，并对发现的问题进行规范整改。所有问题在每次飞行检查后的一个月内全部整改完毕。

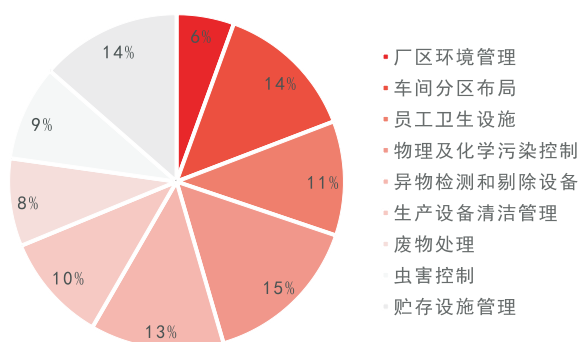


图4-10 良品铺子飞行检查问题分类占比

严格的产品验收与保障

良品铺子对供应商的产品制定独立的产品验收标准，设立专业的实验室进行验收，采用与经济挂钩的退货管理。

1. 制定独立的产品验收标准

良品铺子制定了独立于产品标准的验收标准，不仅要符合合同约定的产品标准，还对验收方法、指标制定了独立的验收标准。截至2020年，已形成1207份产品验收标准书，1256个SKU的产品全覆盖。

产品验收项目及方法：每份产品验收标准书包含感官检验指标、理化检验指标、产品内容物及包装要求、产品到货抽样与验收判定标准四大项目，共计40子项具体验收标准。

五环节产品验收流程：良品铺子的产品验收流程由到货抽样、感官检验、标签信息复核、理化检验和留样二次检验五个关键环节构成，覆盖产品入库到上市销售后的全部环节。

2. 规范的产品验货质量检测流程

到货抽样。依据各个SKU的产品验收标准，良品铺子坚持采用至少高于政府抽样检验规则50%以上的抽样比例，对到货产品进行抽样检验。

感官检验。在抽样完成后，专职感官检验员按照产品验收标准的要求进行感官检验，项目包括净含量、产品形态、果壳开口率、完果率、色泽、滋味、气味、杂质、碎末等九类指标。

标签信息复核。感官检验通过后，质检员对产品内外包装上的标签信息进行复核，查看标签上产品名称、产地、配料表、规格、产品标准号、食品生产许可证、保质期、生产日期、食用方法、贮藏条件、生产者和（或）经销者的名称、地址和联系方式等十二类信息的合规性和准确性。

理化检验。样品在通过感官检验和标签信息复核合格后，对其水分、酸度、总糖、二氧化硫残留、亚硝酸盐、农药残留、致病菌群、重金属、真菌毒素、食品添加剂和包材等11类指标进行理化检验。

留样二次检验。在产品入库之后，良品铺子对每批次产品都做留样，用于追踪其生命周期内的感官及理化指标变化。

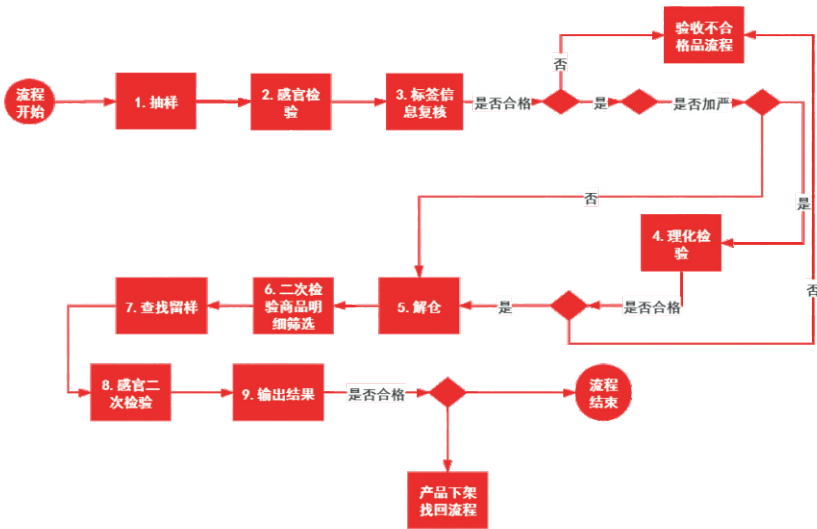


图4-11 良品铺子质量检验流程

3. 严格的退货管理

产品验收环节退货：良品铺子对于在感官检验和理化检验环节检出不合格产品的批次，根据整批次抽样产品的问题检出率，对判定为存在食品安全缺陷（A类）和严重质量缺陷（B类）类问题的产品予以整批次退货。

2020年，良品铺子验收环节退货批次占全部批次的0.88%。近三年来，随着良品铺子对供应商质量管理的不断加强，验收环节的退货率逐年降低。

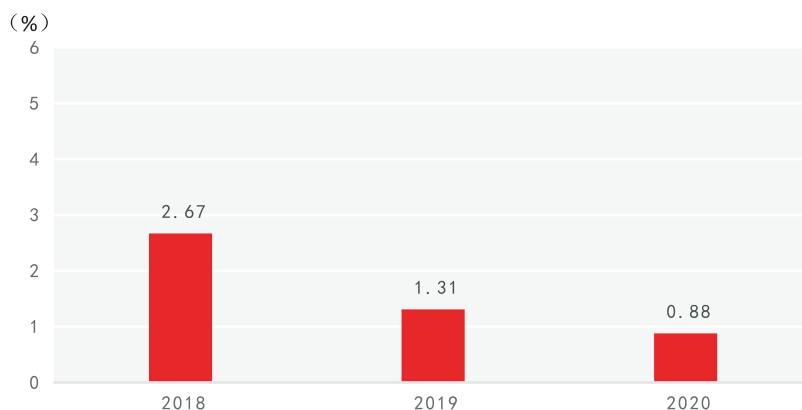


图4-12 2018-2020年良品铺子产品验收退货率

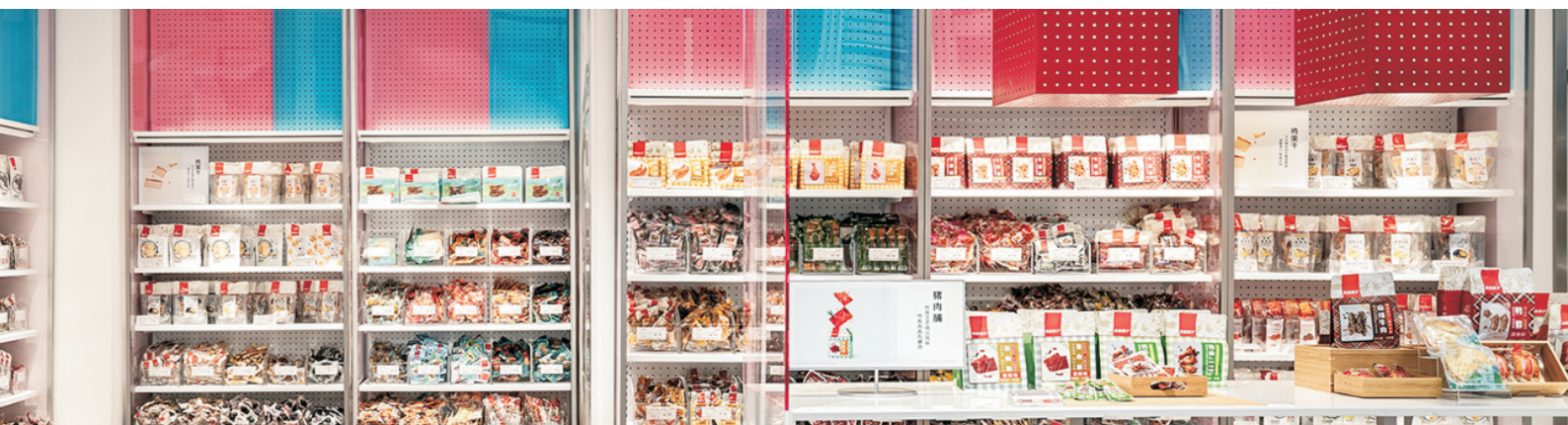
产品销售环节退货：良品铺子制定了远高于行业平均水平的“每批5次同一质量问题投诉即下架退货”的供应商退货制度，且退货产品不得回收必须销毁并留证。

注释：

20 OEM（Original Equipment Manufacturer）：指一种代工生产方式，品牌商品制造商不直接生产产品，而是自己负责设计、开发和销售渠道，将具体的加工任务通过合同订购的方式委托专业从事生产的供应商进行。

21 数据来自中国企业联合会、经济日报进行的调查。

22 根据2019年国家食品安全风险评估中心发布的政府食品抽检数据计算。



打造高满意度的服务质量

五

良品铺子不仅注重产品生产质量的管理，而且同步重视产品销售质量，也就是服务质量的管理。着力于打造卓越的线下服务质量、优良的线上服务质量，最终实现高水平的顾客满意度。

良品铺子始终致力于将“铺子”打造成活力、优雅与温馨的购物空间，成为所在城市、社区和商圈的“符号”。为此，从门店的结构功能、绿色环保、商品陈列和专业能力等方面，追求卓越的服务质量。

1. 功能清晰的门店结构设计

良品“铺子”的门店服务质量设计，立足于满足顾客对商品购物的功能需要：

综合功能区：满足顾客对公司形象的整体认知，以及公司为顾客挑选和推荐的热门商品。该区域位于临门方位。

品类陈列区：满足顾客对不同品类的挑选和购买需求。该区域沿综合功能区周边展开。

收银服务区：满足顾客选购商品快速结算的需要，以及商品打包、咨询和休憩的需要。该区域一般位于品类陈列的尾端。

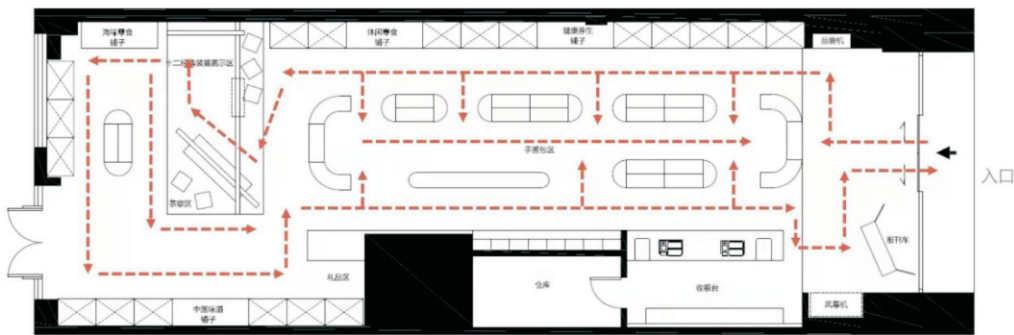


图5-1 良品铺子门店动线图示例

以上图示的设计，满足顾客购物的行为习惯，在进门阶段用较短的时间形成整体印象，然后从右至左可以浏览和挑选全部的商品，在商品陈列的最左边的区域，进入打包和结算这一最后环节。加之，不同区域的标牌指示，使得顾客既能体验温馨的购物环境，又能节约交易时间。这一整体设计思想，体现在全国任一区域的任一门店中，展示了良品铺子整体的品牌形象。

2. 绿色环保的门店装饰用材

良品铺子认为，自身分布在全国的“铺子”，不仅要在产品、服务质量上引领消费，更要追求“绿色环保”的新时尚。公司制定了门店装修的《良品铺子门店设计手册》与《良品铺子施工供应商管理制度》，特别要求所有建筑装饰材料都要符合ISO 14000环境管理体系认证、中国环境标志产品认证等绿色环保认证。

2020年，新投入使用的713家门店，均达到了以上的绿色环保标准。

3. 方便+优美的商品陈列

良品铺子始终坚持满足顾客对商品的方便性购买需求，在此基础上又致力于满足顾客的审美需要。

方便：商品从左至右按品类陈列，覆盖坚果、炒货、肉类零食、海味零食、素食山珍、话梅果脯、红枣果干、糖巧、花茶冲调、饼干膨化、面包糕点、饮料饮品、礼品礼盒13大品类；从上至下按消费者购买习惯陈列，减少顾客挑选和寻找商品的时间。同时，还注意成人和儿童商品陈列的高低要求。



图5-2 良品铺子门店商品陈列示例

优美：保持单一品类陈列在色彩上的相对一致性，同时又与其他品类在色调上形成区隔，在既统一又有变化的色彩区隔中方便顾客的购买；在同一品类中，呈现不同形状和规格的包装设计，使得在色彩的一致中又有不同包装的个性化呈现，也方便顾客对不同规格食品的选择；应用不同的灯光来呈现不同商品的质感和色泽，用商品的色彩和灯光色彩的交织，构造一个让顾客体验美的购物空间。

据良品铺子“五代店用户高端调研”调查的统计，99.38%的顾客认为良品铺子门店符合高端零食店的形象，65%的顾客认为2020年的门店体验更好，其中65.63%的顾客认为门店装修风格有进步，52.50%的顾客认为门店的商品陈列氛围有进步。

4. 店员的专业化服务能力

良品铺子严格培养和管理店员的专业服务能力，包括食品安全的管理能力、个人行为的规范能力、对商品知识的咨询能力、快捷准确的结算能力、纠纷处理能力和店铺环境的维护能力。

食品安全的管理能力：门店员工在产品上柜前必须进行感官质检，保证货架上产品不出现感官异常，或包装上信息模糊等不可售卖的商品。此外，店员对在售商品进行临期管理，确认到店产品产龄在四分之一保质期内，在售商品没有小于六分之一保质期的商品。2020年，全部线下门店的质检在上架前发现3827例产品瑕疵并在销售前全部及时处理。

个人行为的规范能力：所有店铺的店员在工作期间，都必须穿着干净、整洁的统一制服；全国统一的发型和妆容要求店员头发需盘起、露出五官，禁止染夸张发色，要求女员工着淡妆，男员工不得留胡须；禁止处理手机等私人事务。2020年，在良品铺子的内控考核中，有94%的门店服务达到了这一要求。

商品知识的咨询能力：要求对所售卖商品的功能功效、质量特征和价格与优惠有准确把握，并能直接回答顾客关于这些问题的咨询。2020年，在良品铺子的内控考核中，顾客咨询的回答准确率达到了94.04%，比2019年提升2.88%。

快捷准确的结算能力：2020年，良品铺子线下门店优化了自动化结算体系，平均结算时间达到3分钟以内，比2019年缩短了25%。

纠纷处理能力：2020年，100%的纠纷得到处理，处理的满意度达到94.72%。要求退货的处理率达到100%。

店铺环境维护能力：门店要求门头醒目整洁，营业间需保持干净且布置有绿植，物品摆放整齐。此外，店仓也严格要求卫生有序，任何商品不得直接接触地面，同时保证仓库的电器安全。2020年，有94.3%的门店达到了这一要求，比2019年提升了4.04%。

■ 营造优良的线上服务质量

良品铺子线上服务质量的逻辑起点，是始终坚持线上与线下同类商品的品质完全一样，质量管理标准也完全一样，同时网上商城也与线下一样实现“方便+优美”的统一，并不断的缩短配送到达时间。

1. 线上与线下产品生产过程完全一致

2020年，良品铺子有208家工厂同时生产线上和线下产品。对同一类产品，工厂不区分线上线下的，严格按照《产品质量标准书》规定的加工工序生产，使用相同设备从同一条生产线上生产出来。

虽然有14家工厂只生产线上产品，但这些工厂都实行与其他工厂相同的采购流程和管理体系。

2. 线上和线下产品质量管理完全一致

良品铺子的线上、线下同一品类产品对应完全一致的《产品质量标准书》。产品验收过程中，线上和线下产品执行同一标准。对于不合格产品，不管线上还是线下，执行同样的供应商退货制度。

3. 方便+优美的网店设计

方便：店铺首页对商品进行图片化分类，点击即可直达相应品类购物界面，方便顾客挑选；在店铺首页下滑挑选商品时，页面左侧会出现自动跟随的分类标签助手，有效减少顾客搜寻商品时间。

优美：店铺首页背景颜色以淡粉色为主，突出展示产品实拍图片构成的丰富自然色彩体系，为顾客营造柔和舒适的选购环境；商品详情页多角度展示产品细节，多张真实清晰大图呈现产品特质，方便顾客感受产品真实美。



图5-3 良品铺子天猫店铺突出呈现产品自然色彩

■ 顾客满意度评价

良品铺子持续测评线下门店与线上销售的顾客满意度，从顾客真实的反馈中持续改进服务质量。

1. 持续上升的线下门店满意度

良品铺子采用问卷调查的方式，对线下门店顾客满意度进行测评。

2020年，线下门店回收问卷数量为29.97万份，整体满意度得分为4.70分（满分为5分），比2019年上升1.47%。其中，5分好评数为263,547条，占比87.95%，同比上升了2.57%。

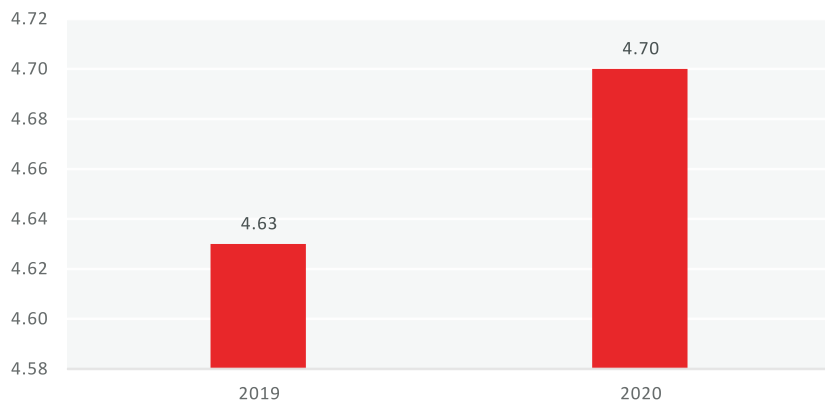


图5-4 2019-2020年良品铺子整体顾客满意度得分

2. 线上店铺评分大幅优于行业均值

截至2020年底，良品铺子天猫旗舰店评分（满分5分）大幅优于行业（食品/保健）平均水平。

产品质量：评分4.87分，高于同行业20.82%。196.4万消费者给出5分的满分评价，占全部评价比例93.03%。

服务质量：评分4.86分，高于同行业14.2%。191.68万消费者给出5分的满分评价，占全部评价比例90.79%。

物流质量：评分4.87分，高于同行业13.0%。192.15万消费者给出5分的满分评价，占全部评价比例91.01%。

截至2020年底，良品铺子京东旗舰店用户评价得分为9.42分（满分10分），较行业均值8.99分高出4.78%，高于98.7%认证为“京东好店”的店铺。

质量满意度：评分9.86分，超过70.22%的同行店铺。

物流满意度：评分9.84分，超过79%的同行店铺。

服务满意度：评分9.78分，超过66.9%的同行店铺。



制定了领先的产品质量标准体系

六

一流企业做标准，良品铺子在严格遵守国家标准的基础上，面向顾客消费升级的需要，制定了更高的产品理化和感官标准，并以工艺标准作为支撑。

理化指标普遍高于国家现行标准

为了保证产品更高的安全性与高品质，良品铺子制定了高于国家标准的理化指标体系，并借助物理、化学的方法，使用测量工具或仪器设备对产品内容物及包材进行检验。

1. 高于国家标准的产品理化指标

良品铺子制定的所有产品标准中，主要理化指标比国家要求普遍严格20%以上。

早在2010年，良品铺子就建立了理化检验的专业实验室。该实验室在2013年成为全国同行业中第一家获得CNAS认可的企业自有实验室，并于当年通过了对苯甲酸、山梨酸、糖精钠、还原糖、菌落总数等6大项目的审核。2014年，在原有基础上新增了18个项目，范围涉及添加剂（防腐剂、色素、甜味剂）、致病菌（金黄色葡萄球菌、沙门氏菌）、常规理化项目等，完全覆盖良品铺子所有产品的检验需要。

表 6-1 良品铺子理化检验项目

检验项目	检验内容
基础指标	水分，水活度，酸价，酸度，过氧化值，总糖，还原糖，氯化钠 二氧化硫残留，亚硝酸盐
农药残留	GB 2763-2016《食品中农药最大残留量》
致病菌群	大肠菌群、霉菌、金黄色葡萄球菌、沙门氏菌、副溶血性弧菌、 酵母菌等
重金属	砷、铅、汞、镉、铬等
真菌毒素	GB 2761-2011《食品中真菌毒素限量》
食品添加剂	苯甲酸、山梨酸、脱氢乙酸、糖精钠、安赛蜜、甜蜜素、胭脂 红、苋菜红、诱惑红、柠檬黄、日落黄、亮蓝等
包材理化检测	水汽透过率、氧气透过率、溶剂残留、蒸发残渣、拉断力、耐 破强度、色牢度、密封性等

表 6-2 良品铺子的理化检验标准（部分品类）

安全指标	项目	国家标准 (部分)	良品标准 (部分)	良品的基本 标准	影响
基础指标	水分 (单位: %)	≤ 85	≤ 75	与供应商 共同商定 内控标准	保持口感, 同时 降低微生物滋长 风险
	氯化钠 (以NaCl计), g/100g	≤ 3.0	≤ 1.0	$\leq (80\%$ * 国标)	保证保质期, 同 时做到控制少盐 少糖
	酸价, mg/g	≤ 3	≤ 2.4	$\leq (80\%$ * 国标)	酸价越低, 脂肪 的腐坏程度更低
	二氧化硫, g/kg	≤ 0.1	≤ 0.01	$\leq (80\%$ * 国标)	降低二氧化硫含 量减少中毒、过 敏等风险
	亚硝酸盐 (以NaNO ₂ 计), mg/kg	≤ 20	1	$\leq (80\%$ * 国标)	降低亚硝酸中 毒、致癌等风险
微生物指标	菌落总数 CFU/g	无	≤ 30000	国标无要 求, 按良 品标准	降低霉变、致病 菌引起治病等风 险
	大肠菌群 CFU/g	n=5,c=2, m=10, M=1000	n=5,c=2, m=10, M=1000	比国标小 一数量级	降低细菌引起的 肠胃疾病、腹 泻、食物中毒、 致病等风险
	霉菌 CFU/g	NA	≤ 25		降低霉变等风险
	致病菌 (沙门氏菌)	n=5,c=0, m=0,M=—	n=5,c=0, m=0,M=0		降低致病风险
重金属及真 菌毒素	铅 (以 Pb 计), mg/kg	≤ 0.5	≤ 0.04	$\leq (80\%$ * 国标)	降低重金属中毒 风险
农药残留				$\leq (80\%$ * 国标)	降低中毒、神经 损害等风险
添加剂指标				$\leq (80\%$ * 国标)	降低添加剂过量 引起的中毒、致 癌等风险

2. 产品理化检验达标状况

2020年，依照良品铺子标准共进行理化抽检批次数26723批，检验合格率达99.96%，指标逐年上升。

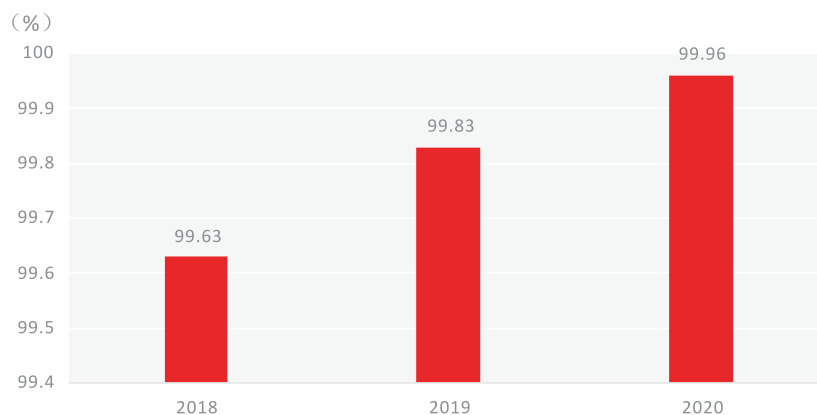


图6-1 良品铺子2018-2020年理化检验合格率（良品铺子标准）

3. 包材理化检验标准

除了对产品内容物的理化指标进行检验外，良品铺子同样制定了产品包材的理化检验标准。2020年，良品铺子对产品包材进行理化检验检测322次，合格率达96.89%。

表 6-3 良品铺子包材理化检验标准（部分）

主要检测指标	良品铺子内控标准（按国标制定）	影响
摩擦系数	0.23	摩擦太大不易套膜或会产生拉毛；摩擦太小瓶体易从收缩膜中滑脱
密封测定	水蒸汽透过率 $0.3\text{g}/\text{m}^2\cdot 24\text{h}$ ； 氧气透过率 $12\text{C.C}/\text{m}^2\cdot 25\text{hr}\cdot 30^\circ\text{C}$	防止空气中水蒸气和氧气使食品发霉、腐败
边压强度	≥ 35	保证食品包装的稳定性，包材不形变
微生物指标	细菌总数 $\text{cfu/g} \leq 1000$ ； 大肠菌群 $\text{MPN}/100\text{g} \leq 100$ ； 致病菌：不得检出；	防止微生物污染，降低流通环节食品安全风险
浸出测试	袋装浸泡液：不得有异味，异臭、混浊和脱色现象 复合袋：无异味、不变形、无分层和无封口裂开现象	防止食品污染腐败，降低流通环节食品安全风险
DEHP&DBP ²³	不得检出	影响人体健康

■ 远高于行业平均水平的感官标准

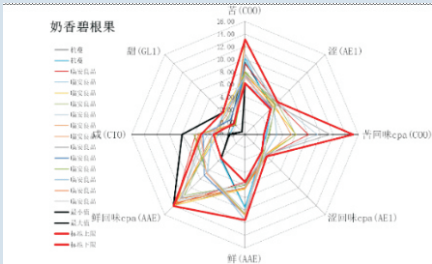
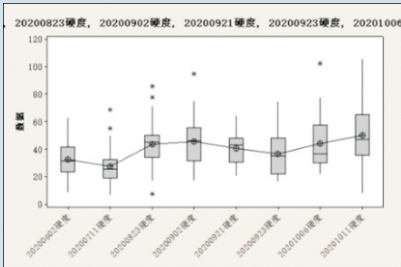
感官指标虽然一般不涉及食品安全问题，但食品的外形、色泽、滋味、气味和均匀性等状态，往往是消费者感受和判断质量的最直观表现。良品铺子制定了让消费者有良好质量体验，并远高于行业平均水平的感官标准。

1. 严格的产品感官标准

以下是良品铺子制定的坚果类感官检验的主要指标，如下表所示。为了更准确地检验产品感官指标，良品铺子专门进口了能模拟人类味觉感受的电子舌，用于定量的评价酸甜苦咸等基本味觉；进口质构仪精确地测试产品硬度、坚实度等感官特性，将感官指标量化制作成雷达图谱，判断产品是否符合规定的感官标准。

表6-4 良品铺子的感官检验内容（部分）

感官指标项目（部分）	感官标准	具体要求
外观	普遍高于行业平均水平的20%以上；高于国家标准的50%	• 所有产品都要求颗粒大小均匀、无肉眼可见的杂质及不良气味 • 夏威夷果的直径要求在22-28mm，而行业平均是21-24mm • 奶香碧根果要求直径在25mm-28mm以内，超范围的2%以内 • 薄皮核桃要求直径31mm-36mm，直径低于31mm占比2%以内；颗粒数500g45颗以内；完果率≥95%
色泽、气味		
组织形态、外观形态		
颗粒大小（千粒重）		
长、宽、厚度		
出仁率		
颗粒直径		
杂质		
完果率		
碎片、胡渣、油污等		

图谱类型	检测图谱
感官检验外观、色泽对比图谱	 长白山臻品红松外观、色泽图（正常标准）
电子舌测定口味指标标准雷达图谱	
质构仪测定口感指标标准曲线图谱	 蟹黄味豆瓣硬度检测图

2020年，依照良品铺子标准共进行感官检验75518批，检验合格率达99.15%，指标逐年上升。



3. 包材感官检验标准

除了对产品的感官指标进行检验外，良品铺子同样制定了产品包材的感官检验标准。2020年，良品铺子进行包材感官检验75518次，合格率为99.42%。

表6-6 良品铺子产品的包材感官质量标准

包装类型	控制项	控制要求
内包装	内包装标签标识	需符合GB 7718《预包装食品标签通则》及GB 28050《预包装食品营养标签通则》的要求。包括产品名称、产地、配料表、净含量和规格、产品标准号、食品生产许可证、保质期、生产日期、食用方法、贮藏条件、生产者和（或）经销者的名称、地址和联系方式等
	包装规格	
	净含量	
	内包装表面	保持清洁，封口不得有任何形式的破损，开裂
	中包袋	要求牢固，热封口或一次性塑胶扎带扎口
	中包码	要求正确无误，可以扫描
	小包装	文字图案印刷清晰，撕口易撕开，生产日期打印清晰且不易擦掉
外包装	外箱标识	产品名称、生产者名称、地址、贮存条件、净含量、包装规格、生产日期和保质期、产品标准号、食品生产许可证编码等
	净含量	应符合《定量包装商品计量监督管理办法》（国家质检总局第75号令）
	包装箱材质	为双层瓦楞纸板箱
	堆码层数限高	在允许堆高范围内，产品外箱不得变形
	包装箱外径尺寸	（长*宽*高）

4. 追求完美的包装设计标准

良品铺子对产品质量的理解，是安全、功能和美学的三者统一，包装是产品美学的重要表达，良品铺子始终如一的以消费者为导向，引领行业的包装设计标准。

传承中华文化的包装设计：在礼盒包装上采用敦煌壁画中凤凰的设计符号，表达了传统文化和现代审美相融合的国潮元素。



图6-3 良品铺子高端定制礼盒包装

方便适用的包装设计：包装在严格执行国家规定的标签标识信息的基础上，秉承包豪斯“功能即是形式”设计原则，礼盒设计中环保可再生湿压纸膜一体成型的中隔托盘既承载上下区隔与固定食盒的功能，亦可单独作为果盘使用。将食盒插入彩色盒盖，放入拖盘，刚好卡在外棱上，解决了盒盖单独放置占用空间且亦丢失的问题。顶盖注入盲文凸点，满足特殊用户的需求。

消费者参与互动的包装设计：礼盒设计中融入多种互动玩法的元素，包装可以变身折纸玩具，内含手工创意玩具，让孩子跟父母有更多互动。



图6-4 良品铺子互动性包装设计

更高要求的工艺标准

工艺是产品加工的方法和过程，是实现产品理化和感官指标的重要支撑。因此，良品铺子特别重视工艺标准，制定了与杀菌、控菌、烘烤、冷冻、包装等相关的产品加工工艺共计521项，并且要求所有供应商的加工过程，都要100%执行相应的工艺标准。

1. 关键工艺的控制标准

良品铺子针对微生物污染、理化污染、异物等显著危害，制定了相应关键控制点的工艺标准。基于各个关键控制点的显著危害，设定关键限值，同时明确监控的对象、方法、频率和人员，并针对每一个关键控制点制定纠偏措施，以记录表单的形式固定下来并定时进行验证。

表6-7 良品铺子部分品类质量关键控制点的工艺标准

产品品类	关键控制点	可以控制的危害	记录表单	验证内容
果干果脯	配料	添加剂超标	《金属探测器验证记录》、《产品标示卡》、《物资报废处置单》3个	每批次品管人员随机抽查、金属探测器每小时验证等3项
	烘干	微生物污染		
	金属探测器探测	金属异物		
冲调饮料	原辅料验收	农药残留、重金属超标、展青霉素超标	《原料进厂检验记录表》、《辅料进厂检验记录表》、《杀菌灌装生产清洗记录》等5个	每批次原料检验记录审核、每批次原料检验报告审核、每年第三方检验报告验证等27项
	杀菌	致病微生物		
	内包材验收	化学残留		
	瓶子瓶盖清洗消毒	微生物污染		
	金属探测器探测	金属异物		
坚果炒货	原料及包材验收	微生物污染	《感官检验报告》《CCP纠偏记录》、《不合格品处理记录》等5个	复核感官质检报告、实验室检验报告、检验设备计量认证、检测人员资质证明等10项
	金属探测器探测	金属异物		
肉类零食	原料验收	兽药、重金属残留、病原菌残留	《原辅料验收记录》、《X-ray探测器监控记录》等6个	定期核查原料验收记录、工厂每年提供一份有资质的第三方机构证明等8项
	配料	添加剂超标		
	异物探测	异物		
	高温灭菌	致病菌污染		
面包糕点	配料	添加剂超标	《添加剂配料记录表》、《巡检记录表》等3个	生产时再次称取复核、测产品中心温度等3项
	烘烤	微生物污染		
	金属探测	金属异物		

2. 规范的加工过程控制

良品铺子明确了产品加工过程的控制项目、控制要求和监控频率。以下是部分品类的过程控制要求。

表6-8 良品铺子部分品类的过程控制要求（部分）

产品品类	工序	控制项目	控制要求
果干果脯	原辅料验收、催熟、削皮等14道工序	原辅料出厂检验报告、辅料出厂检验报告等17个控制项目	原辅料检验标准和验收流程、人员着装规范等16项控制要求
冲调饮料	原辅料验收、配料、均质等11道工序	原辅料出厂检验报告、运输车辆、工艺及原辅料比例管控等29个控制项目	原辅料产品批次检验报告、工艺通知单等28项控制要求
坚果炒货	半成品进厂验收、拆包、金探等6道工序	采购规格品控检查、存放卫生环境、金属探测器灵敏度管控等18个控制项目	仓库管理制度、拆包SOP、模块测试等14项控制要求
肉类零食	原辅料验收、配料、解冻等12道工序	分类存放及标识、感官检查、原料外检报告等33个控制项目	解冻检查感官、型检报告等22项控制要求
面包糕点	原辅料验收、配料、打发等14道工序	原料进厂核查、原料质量核查等27个控制项目	原料质量标准、配料作业指导书等20项控制要求

3. 供应商执行工艺流程标准的状况

2020年，良品铺子共进行了69次对供应商工艺标准执行情况的专项检查，发现4次工艺运行参数与标准不一致情况，已全部整改完毕。

特别需要披露的是，良品铺子在2020年，参与了我国首份《儿童零食通用要求》（T/CFCA 0015-2020）团体标准²⁴的制定，并且是该标准的主要起草者，充分表明了良品铺子在行业内的地位。



图6-5 良品铺子总裁参加《儿童零食通用要求》团体标准发布会

注释：

23 DEHP是邻苯二甲酸二辛酯，通常被用来作为增塑剂(软化剂、塑化剂)使用，过量易引起生殖系统异常、甚至造成畸胎、癌症的危险；DBP是邻苯二甲酸二正丁酯，是一种常用的塑化剂，过量将对人类生殖系统造成严重危害。

24 2020年5月，中国副食流通协会正式发布《儿童零食通用要求》（T/CFCA 0015-2020）团体标准，这是国内第一个关于儿童零食的团体标准，制定了儿童零食多个维度的标准。



供应链协同研发提高产品质量

七

质量的一个重要衡量标准，是新产品的产出能力。新产品在纵向上，表现为产品功能的升级，也就是质量阶梯的提升；在横向上，表现为产品品种和类型的增加。无论是纵向的产品升级，还是横向的产品品种增加，都需要研发技术的支撑。良品铺子作为一个供应链企业，通过供应链协同研发体系的打造，不断提高产品质量水平。

■ 建立供应链协同研发体系

良品铺子的研发，绝不仅仅只等于公司自身的研发投入，而是要驱动供应链上的企业，通过系统能力的提升，打造整个供应链的研发体系，产生“1+1>2”的研发能力。

1. 供应链研发投入逐年增长

在良品铺子带动下，整个供应链研发投入逐年保持快速增长。2019年，供应链研发投入为1.89亿元；2020年，供应链研发投入达到2.21亿元。

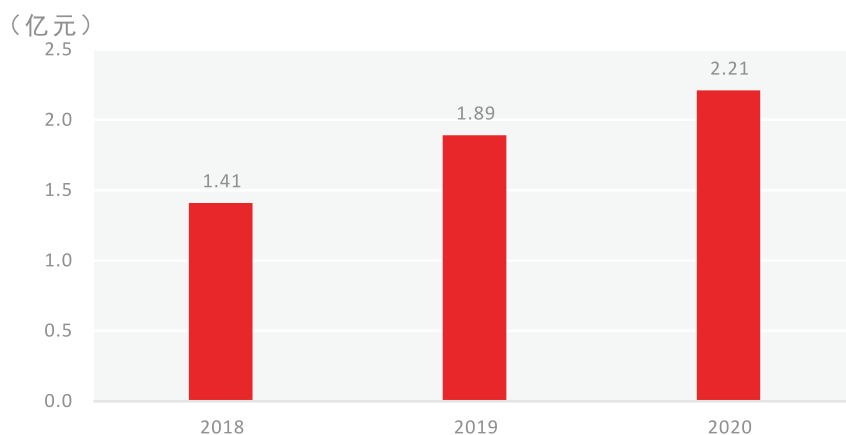


图7-1 供应链研发投入增长趋势图

2. 重要供应商有较强的研发能力

良品铺子排名前列的20家核心供应商，表现出较强的研发能力，均设立了专业研发机构，拥有独立研发部门，一把手都参与研发创新，且研发强度逐年增加。

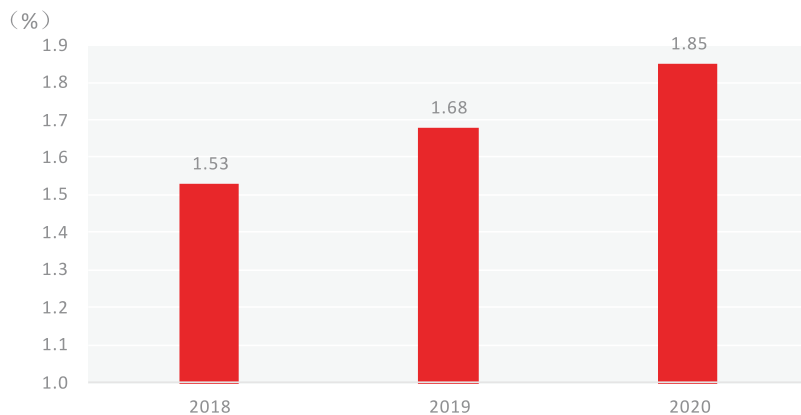


图7-2 良品铺子排名前列的20家供应商近3年研发强度

2020年，供应链研发人员数量达到1407人，同比增加13.38%，占供应链全部员工比例为3.91%。

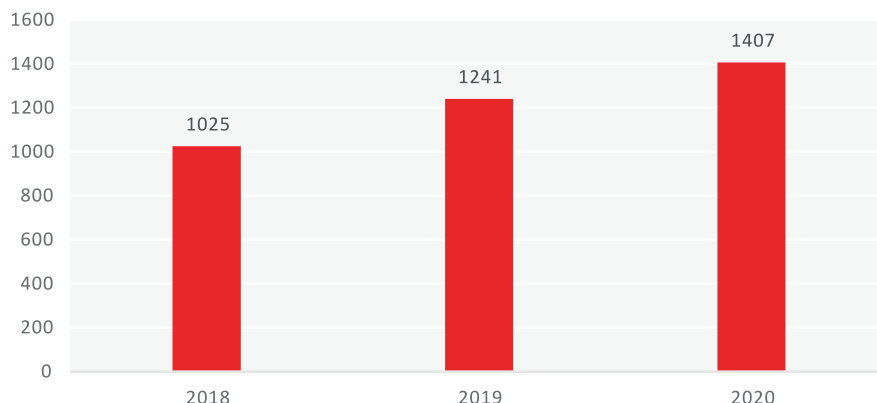


图7-3 供应链研发人员数量增长趋势图

3. 成立供应链高质量发展委员会

2020年，公司成立了“供应链高质量发展委员会”（以下简称“委员会”）。委员会由“供应链链主+核心供应链成员+供应链管理专家”共同组成，通过供应链流程机制建设、学习交流、问题诊断与改善等三大运行机制促进供应链高质量发展。

在2020年，委员会完成了对所有成员企业的实地调研和专题分析；召开委员会会议2次，专题分析了供应链现状、问题和改进思路；正在开展总裁直通车机制、二维码溯源、5G工业互联网、研发情报分析、供应链绩效和订单协同预测等专项研发。

■ 建立自主创新能力

良品铺子要始终引领高品质产品的发展方向，就需要建立具有自主知识产权的创新体系，构建自主创新的能力。为此，在2020年，良品铺子通过集聚高端人才，优化科技创新部门设置和突破关键技术，促进高质量发展。

1. 集聚高端人才

科技创新的关键是人才，良品铺子在2020年突破性的建设科技创新的人才队伍，引进包含国家千人计划专家，涵盖食品科学、食品营养、生物工程、生物化学、分子生物学、化学工程与技术、农产品加工与贮藏工程等多个领域的高层次科学家和研发专家团队51人。研发团队均毕业于国内外知名大学的食物相关专业，并具备百事、杜邦、卡夫、宾堡集团、中粮集团等多家国内外知名食品企业的深度研发经历。

2. 优化科技创新部门

良品铺子在2020年优化了创新的流程设计，在基础研究领域，优化重组了“营养健康研究院”，致力于解决我国食品科技发展过程中遇到的瓶颈问题。

在应用研究领域，优化重组了“产品研发事业部”，旨在结合细分人群和场景的需求，进行产品新技术和新工艺研发。

3. 研究和突破关键技术

在基础研究中，突破4项关键技术。

压差膨化技术：达到国际先进水平。使用纯物理技术生产果蔬制品及肉干制品，加工过程不带入油和其他添加剂，可解决高热量、高油炸、难消化等一直饱受消费者争议的问题。

植物肉生产技术：处于国内领先地位。采用先进湿法方式进行植物蛋白组织化，通过高水分挤压技术带来真肉一样的享用体验。

果蔬保鲜保脆技术：处于国内领先地位。开发新型绿色环保的水生蔬菜保脆护色工艺，使产品色泽口感风味稳定；保鲜贮藏技术通过低温及气调组合贮藏技术，提高了可食用品质和产品货架期。

果脯果汁减糖技术：行业领先技术。使用纯物理技术去除果汁中的大部分单糖和部分双糖，在减少不健康糖份的同时减低果汁的甜度。

在应用研究中，突破2项关键技术。

三重控糖技术：属于行业首创，良品铺子拥有独家专利。不仅实现了产品不含蔗糖，还能干扰脂肪形成，减少蔗糖消化吸收。

中温灭菌技术：处于行业领先地位，解决了肉类、素食和海味零食等高温灭菌破坏营养成分、影响口感的普遍难题。

■ 推出在市场具有引领性的新产品

在协同研发体系支撑下，良品铺子不断推出具有市场引领性的新产品：横向上开发出基于细分人群、消费场景的丰富产品种类；纵向上通过工艺创新及技术进步不断提升产品质量阶梯。

1. 推出13大品类504款新产品

2020年，良品铺子全渠道推出504款新产品，平均每月推出新品42款，新品留存率73%。新产品覆盖糖果糕点、肉类零食、坚果炒货等13大品类。

截至2020年底，公司在售产品共计1256个SKU，与上一年度末的产品结构相比，新品占比达到29.14%。

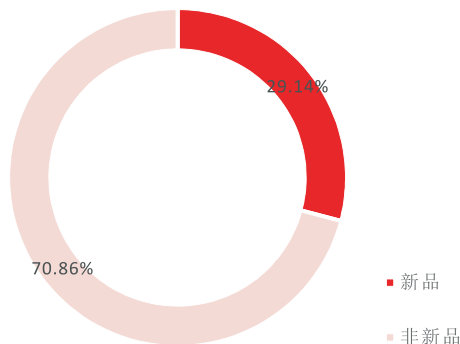


图7-4 2020年底良品铺子新产品占比

2. 基于消费人群的新产品开发

良品铺子针对不同人群的个性化需求，进入儿童零食、健身零食等六大细分市场。

报告期内，针对3-12岁儿童，良品铺子推出用于补充能量、平衡营养、放松悠闲的112款儿童零食产品，分为健康解馋系列、成长助力系列和趣玩系列。

针对泛健身人群，良品铺子推出轻卡系列、形控系列、代餐系列、拓能系列等40款健身零食产品。依托行业领先的“三重控糖”技术、“双重燃脂”技术等，为泛健身人群提供代餐，体重管理解决方案。

3. 基于消费场景的新产品开发

2020年，针对不同时间、地点、任务下的消费场景，良品铺子推出一站式场景解决方案，包括家庭囤货、聚会分享、出行旅游等。家庭囤货场景需求包括早餐、茶几零食、宵夜等9款产品；聚会分享包括具有非正式馈赠等满足社交分享需求的6款产品；出行旅游包括满足长途、短途出行需求的2款产品。



建立基于数字化驱动的质量管理体系

八

作为一家供应链企业，良品铺子的质量管理体系，以消费者管理为起点，以公司自身的管理为枢纽，以供应商的管理为支撑。要实现这三个主体的协同运行，就需要建立以数字化为支撑的供应链质量运营平台。

■ 面向消费者的数字化管理

良品铺子质量的起点是基于对消费者的科学管理，通过数字化技术全面刻画消费者的需求面相，更精准的匹配消费者需求，改善消费者体验。2020年，良品铺子构建了以消费者数字化管理为手段的质量管理基础体系。

1. 建立基于消费者刻画的数字化逻辑方法

良品铺子通过多渠道、复杂化的全网数据实时抓取，针对可触达的1.16亿会员进行了多层次、多行为、多标签的用户管理，实现从“手动标签”到机器学习标签的跨越。

以数字画像挖掘消费者偏好，通过智能预测消费者潜在需求，设计更好匹配消费者需要的新产品。

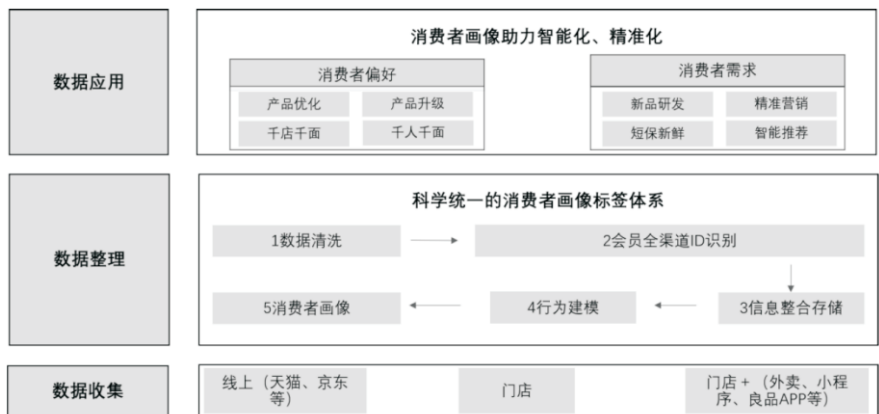


图8-1 消费者画像逻辑架构与应用

2. 以消费者心声数据更精准的匹配消费者需求

截止2020年12月31日，“顾客心声”数字系统累计处理顾客心声信息269万条，其中2020年度新增线上数据90.3万条，门店数据26.7万条。通过这一数据的整理、清洗和分析，形成了改进客户服务、产品体验、优化消费者感知的业务改善共271项²⁵。

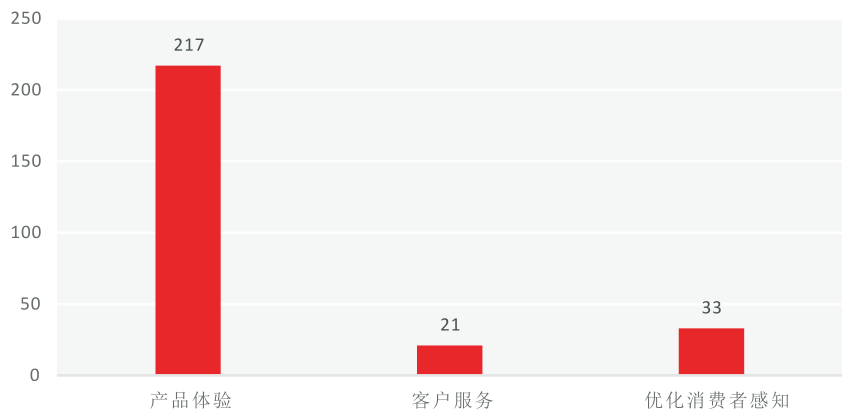


图8-2 基于消费者心声数据的业务改善数量

3. 以消费者大数据改善消费者体验

良品铺子通过对消费者大数据的分析，发现顾客希望能够网上下单之后，产品能够最快速的到达需求地。为此，专门开发了基于微信小程序的销售终端，利用遍及全国的线下门店，特别是社区门店，实现了顾客下单后半小时即可送达的服务，极大改善了消费者的购物体验。特别是在疫情期间，小程序实现的销售服务，在2020年第一季度同比增长了45.7%。



图8-3 良品铺子微信小程序销售终端

■ 建立覆盖关键质量流程的管理中台

随着良品铺子规模的快速扩大，质量管理的领域、组织、对象和数据越来越庞大，亟需构建能够打通各业务模块的质量管理，实现顾客导向的质量数据协同共享的管理中台。

2020年，良品铺子确定了顾客质量管理、订单质量管理和商品配置质量管理这三大质量管理流程，并实现了三大流程数据贯通的管理中台。

1. 顾客质量管理流程数字化

良品铺子依托过去14年沉淀的顾客数据资产，不断推进顾客质量管理流程的数字化，提升顾客体验。通过全渠道顾客基本信息的打通管理，深入挖掘、预测市场和良品顾客的多样化、多层次、多渠道需求和消费习惯，提高顾客的购物体验和效率。依托

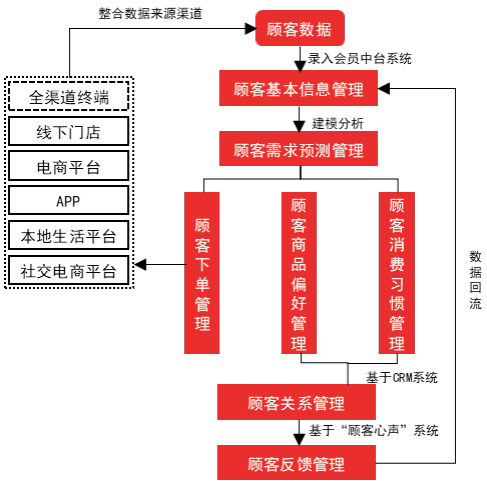


图8-4 良品铺子基于数字化驱动顾客质量管理流程

“顾客心声”系统,以周为单位研究消费大数据,平均每月抓取超过200万条顾客评论,来洞察消费者深层次诉求,不断优化产品和服务。

2. 订单质量管理流程数字化

良品铺子为实现持续稳定的高质量产品供应,在信息系统中打通各个环节的订单信息和数据,实现后端供应商供给和前端顾客需求的匹配,提升订单质量的可视化管理。基于SRM系统对供应商实行全供应周期核心业务流程的数字化管理,利用产能、环境、品控、质检、库存、物流、客诉等多方面信息,动态评估供应商的供应能力和质量能力。

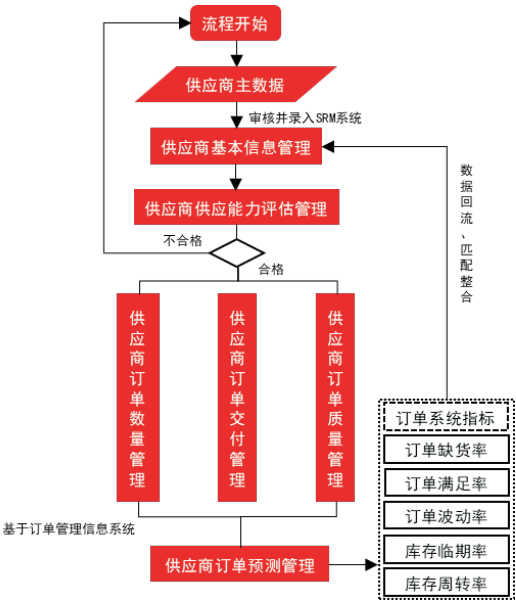


图8-5 良品铺子基于数字化驱动的订单质量管理流程

3. 商品配置质量管理流程数字化

通过信息化及数字化建设,利用数字化的商品配置信息,优化销售端的产品质量管理。通过搭建商品品类信息模块,实时导入商品的品类规格信息、店仓库存信息,动态匹配消费者对各品类商品的评价与反馈至特定供应商,加速产品品质的迭代与优化,并优化商品的上架管理、临期管理和下架管理。

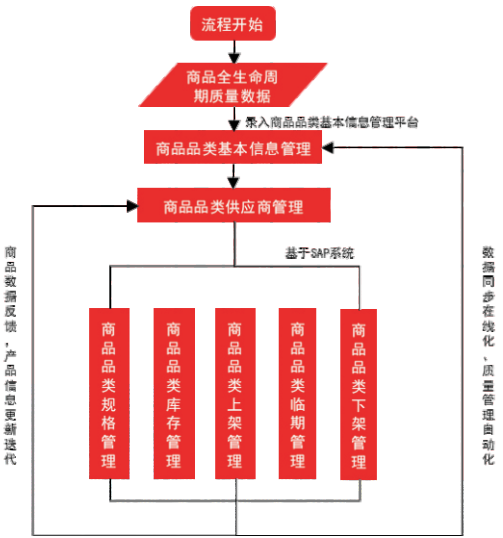


图8-6 良品铺子基于数字化驱动的商品配置质量管理流程

■ 实施基于质量提升的精益管理

良品铺子一方面要为用户提供高品质的产品，另一方面又要充分考虑用户对产品购买的性价比要求，要解决这一矛盾，良品铺子就需要自我加压，不断提高运营效率。为此，在2020年，良品铺子全面引入精益管理模式，也就是通过全员参与和供应链联动，以最小的投入创造最大的产出，从而达到提高运营效率的目的。

1. 良品铺子自身的精益管理体系与活动

良品铺子通过产品、现场、内部运营和组织体系4个纬度，建立了精益管理体系的总体架构。

在体系架构基础上，分别由主要的事业部进行了12项关键工作的精益改善。



图8-7 良品铺子的精益管理体系

表8-1 良品铺子内部改善的12项内容

精益改善类型	精益改善的内容
产品开发改善	国产改良产品研发、米卷开发改善
包装设计改善	包装制版打样改善、包装设计标签审核
产品供应改善	年货备货改善、门店促销活动改善
财务计算改善	成本核算改善
物流绩效改善	团购交付改善、在线分装标准工作改善
服务质量改善	电商百店运营改善
企业运营管理改善	供应链日常改善、供应商淘汰及尾款结算

2. 针对供应商的精益生产活动

良品铺子深知精益管理只靠自身内部的改善是远远不够的，必须将其扩展到供应商的应用。为此，良品铺子组织了5家企业进行精益管理优化试点，开展了8项精益管理的活动，并分别进行总结。

表8-2 良品铺子供应商精益改善内容

精益改善的项目	改善的内容
精益生产管理	提高生产工序自动化程度以及人员生产效率
	减小销售订单波动
	降低生产过程包装和产品损耗
	提高整体生产成本优势
	降低生产过程返工频率
	合理安排产线布局，实现零库存与单件流
	与良品铺子协定制定相关标准
	优化下单模式

3. 精益改善项目的绩效评估情况

良品铺子在以下的关键指标上都有了显著的改进。

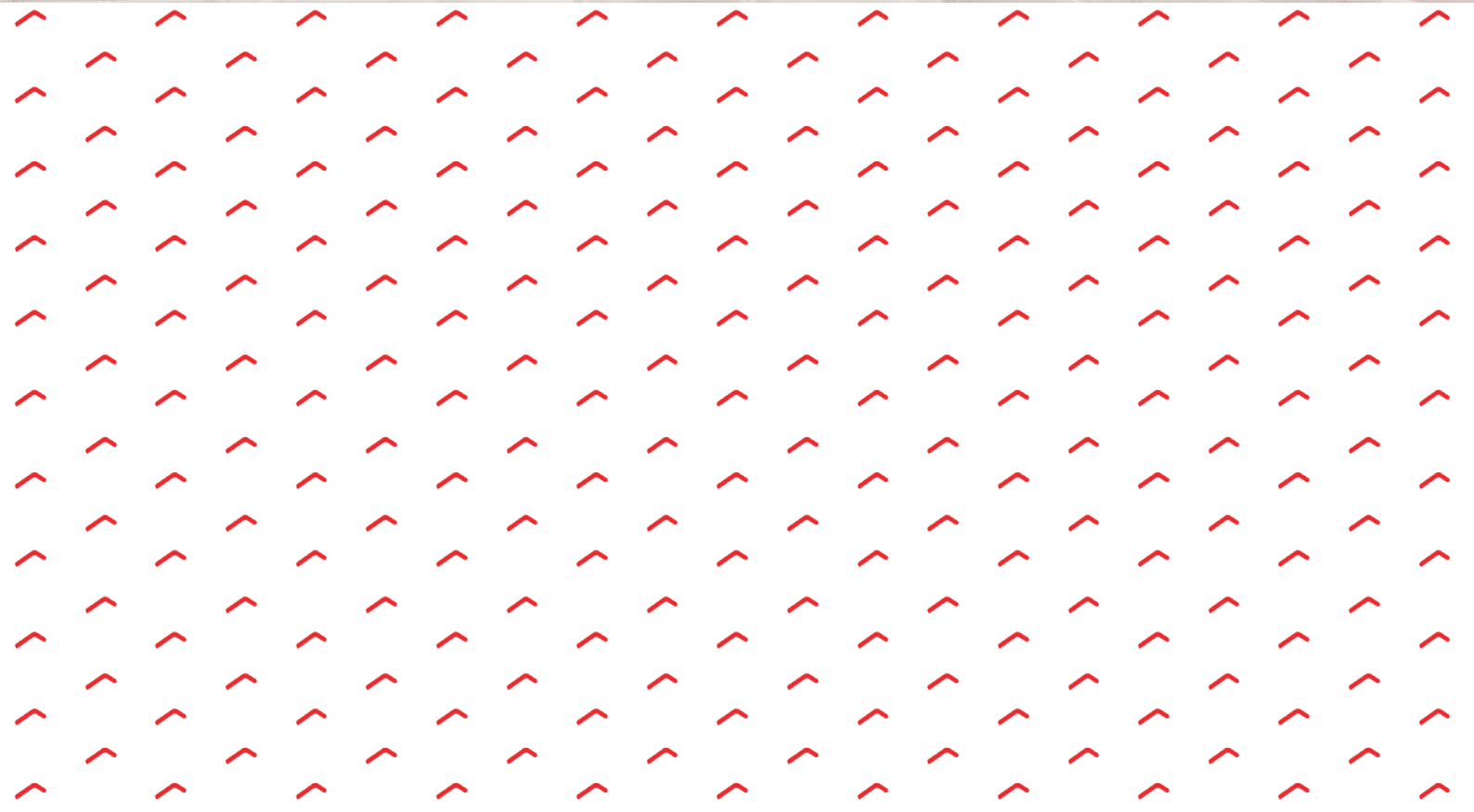
绩效改进指标见下表：

表8-3推进精益管理后的绩效改进情况（部分）

项目名称	关键指标名称	改善后指标表现
国产改良 产品研发改善	研发时长	研发时间缩短了60.7%；
		改善目标达成率为107.3%
包装设计 （标签审核）改善	整体流程时长	整体流程时长缩短了66.8%；
		改善目标达成率为141%
	标签审核一次通过率	一次通过率提高了66.8%；
		改目标达成率为181%
成本核算改善	整体流程时长	整体流程时长缩短了66.8%；
		改善目标达成率为101%
	成本核算表审核一次通过率	一次通过率提高了66.8%；
		改善目标达成率为141%
团购交付改善	发货时效	发货时效提高了55.8%；
		改善目标达成率为94.81%
	发货准确率	一次通过率提高了102.2%；
		改善目标达成率为94.90%
新品上市流程 改善	流程时长	节点减少，时长缩短了48%；
		改善目标达成率为95.30%
	上市及时率	新品上市及时率提高了15.4%；
		改善目标达成率为97.60%

注释：

25 产品体验主要包括产品优化和升级；客户服务包括物流、客服、会员和门店服务；优化消费者感知包括运营和流程机制改善。



拥抱食品安全与质量與情并坚持消费者保护

九



良品铺子一直将消费者的呼声和反馈作为质量管理的第一信号，也将消费者的批评作为质量进步的重要动力。在互联网时代，良品铺子高度重视网络、APP和自媒体上，来自消费者的食品安全与质量舆情。良品铺子已建立了比较专业的食品安全与质量舆情部门，系统的舆情分析能力，以及快速的回应系统。

专业部门的设立与先进的管理工具

1. 部门设立与职能

良品铺子设立了接受食品安全与质量舆情的相关专业部门，包括全渠道客服中心和公关部。

全渠道客服中心职能：舆情收集、评论回复、客诉响应。

公关部职能：协调部门响应舆情、舆情处理。

2. 实时的舆情回应流程

良品铺子内部已经建立了规范化的舆情回应流程。通过全渠道客服中心实时获取舆情信息，对批评性舆情做到及时响应，4-12小时快速回应并主动提供解决方案；对鼓励性舆情进行互动并感谢。

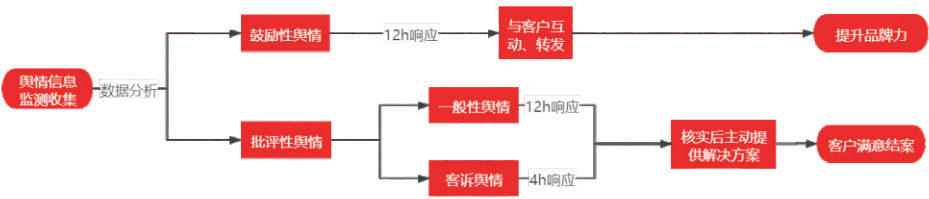


图9-1 良品铺子舆情响应流程

3. 全网覆盖的舆情来源系统工具

良品铺子的舆情来源系统工具，已能覆盖主流社交平台、社区及论坛、主要新闻媒体和第三方投诉平台，实时获得消费者对良品铺子产品的评论与反馈。

表9-1 良品铺子舆情来源类型与渠道

类型	渠道
社交平台	微博及私信
	微信
	抖音
社区及论坛	豆瓣
	小红书
	论坛
	知乎
	贴吧
新闻媒体	主流新闻媒体
第三方投诉平台	黑猫投诉
	市长热线
	城市/领导留言板

良品铺子对各渠道的食品安全与质量舆情信息，能够通过智能系统开展流程化的分类与识别，确保每一条评论、私信都能够得到回复与跟进。

主要结果

1. 总量与类型

2020年，良品铺子共获取与食品安全与质量有关的舆情共10349条。

其中，合规类舆情0条；产品口感类舆情4242条；产品品质类舆情939条；产品包装类舆情242条；产品保质期舆情83条；性价比舆情429条；产品品类舆情46条；商品配送类舆情917条；商品纠纷类舆情111条；服务态度类舆情61条；服务专业能力舆情146条；综合评价类舆情3133条。

表9-2 良品铺子分类型质量舆情数量

舆情类型	数量
合规	0
产品口感	4242
产品品质	939
产品包装	242
产品保质期	83
性价比	429
产品品类	46
商品配送	917
商品纠纷	111
服务态度	61
服务专业能力	146
综合评价	3133

2. 鼓励类与批评类舆情

◇ 鼓励类舆情分析

在食品安全与质量相关的舆情数据中，来自消费者的鼓励类舆情共有4950条。

表9-3 鼓励性舆情类型与数量

舆情类型	数量
产品口感	2755
产品包装	46
性价比	27
产品品类	18
商品配送	51
服务态度	14
服务专业能力	12
综合评价	2027

产品口感类舆情：数据共2755条，评价均为“口感好”。

产品包装类舆情：数据共46条，评价主要为“外观美观”。

性价比舆情：数据共27条，评价均为“性价比高”。

产品品类舆情：数据共18条，评价主要为“新品口味好”。

商品配送类舆情：数据共51条，67%是认为“快递快”，其余包括“发货快”、“服务态度好”等。

服务态度类舆情：数据共14条，评价均为“态度好”。

服务专业能力舆情：数据共12条，评价均本为“处理满意”。

综合评价类舆情：数据共2027条，50.7%为消费者因为好吃而支持宣传本品牌，其余包括“想吃”、“喜欢”、“种草”等关键词。

◇ 批评类舆情分析

在食品安全与质量相关的舆情数据中，来自消费者的批评类舆情共有5399条。

表9-4 批评性舆情类型与数量

舆情类别	数量
产品口感	1487
产品品质	939
产品包装	196
产品保质期	83
性价比	402
产品品类	28
商品配送	866
商品纠纷	111
服务态度	47
服务专业能力	134
综合评价	1106

产品口感类舆情：数据共1487条，评价为多样化的“口感不满意”。

产品品质类舆情：数据共939条，72%是消费者反映产品品质问题，包括坏籽等。

产品包装类舆情：数据共196条，约30%反映“包装破损”，其余包括“过度包装”等反馈。

产品保质期舆情：数据共83条，评价基本为参与促销活动产品的保质期不够新鲜。

性价比舆情：数据共402条，评价主要为“太贵/不便宜”。

产品品类舆情：数据共28条，评价反映存在“买不到想要的”品类的现象。

商品配送类舆情：数据共866条，41.6%是认为“发货慢”，16.2%是反映“错漏发”，其余包括“快递慢”等。

商品纠纷类舆情：数据共111条，纠纷主要为产品赔偿。

服务态度类舆情：数据共47条，评价主要为“态度不够令人满意”。

服务专业能力舆情：数据共134条，85%反映“处理时效慢”，其余主要为“操作失误”。

综合评价类舆情：数据共1106条，评价多样，约19%认为未满足口味需求。

3. 对以上舆情的回应与处理状况

良品铺子积极关注来自消费者的鼓励性和批评性意见，保证对于所有客诉舆情做到当天回复。

2020年，对良品铺子收集的10349条舆情，100%都及时进行了跟进和回应，并已经处理完结。

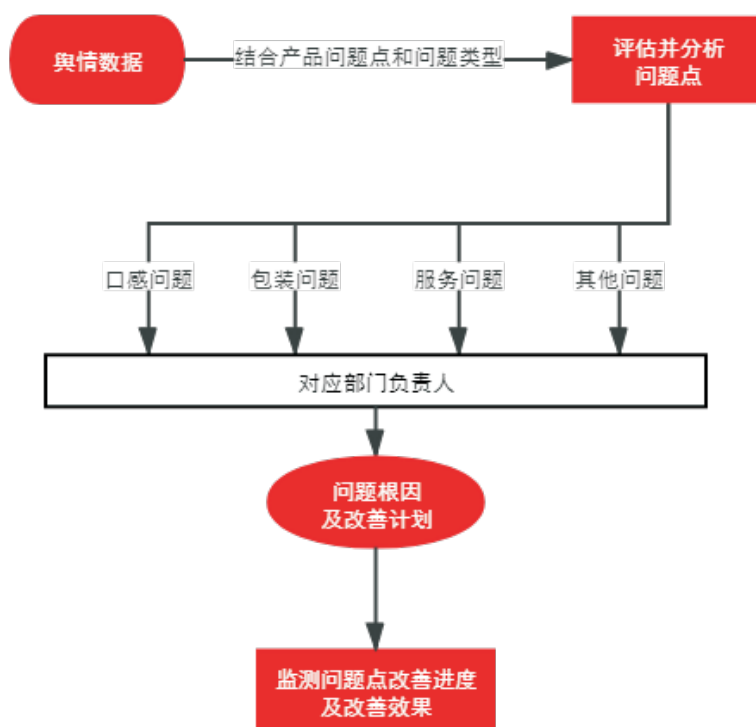


图9-2 跨部门协同追溯流程图

同时，良品铺子也以批评性声音为源头和动力形成了一套跨部门协同响应的回溯体系，找出问题的根因并持续进行质量改善，更好的回应消费者提出的意见。

■ 实施高标准的消费者保护

良品铺子严格按照《中华人民共和国消费者权益保护法》等相关法律法规的规定，对消费者实施严格的保护，并建立了高标准的消费者保护制度。

1. 消费者退货管理制度

制定了消费者退货管理的规定，主要标准是：

线下门店购买的消费者，支持全国范围内的跨门店无理由退货，只要在购买后十五天之内且不影响产品二次销售的情况下，即可进行退货申请。

线上渠道购买的消费者，良品铺子按照电商平台标准支持七天内的无理由退货。

良品铺子制定了简单而清晰的流程，对这一退货规定予以充分保障。

2020年，良品铺子共接受退货395983单，共计退款2931.39万元，其中线下门店接受退货28824单，退款金额204.67万元，线上接受退货367159单，退货金额2726.72万元。

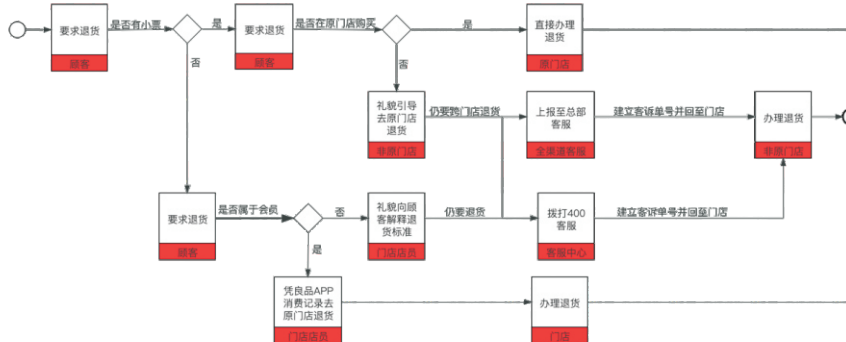


图9-3 消费者线下门店退货流程

以上退货中，393084单（99.3%）源于顾客收到包裹后不想要了，2879单（0.7%）由于物流造成的破损、错发货、缓慢，20单（十万分之五）由于产品包装、坏籽等原因。

2. 消费者知情管理制度

良品铺子严格执行国家对消费者知情权的保护制度。

标识与标签的管理制度。根据《中华人民共和国产品质量法》以及《产品标识标注管理规定》，食品标识应当标注食品的名称、产地、生产者的名称、地址、联系方式、生产日期、保质期等信息。标签是贴在商品上的标志及标贴，包括文字、图案、符号以及一切说明物。2020年，良品铺子75518批产品的标签出现8例问题，公司统一进行了问题批次产品的集中销毁，无一例外。

消费者问询的尽责回复管理制度。我国《消费者权益保护法》规定，消费者有权对商品和服务的真实情况知情，并拥有询问了解的权利，并要求经营者标明真实情况。2020年，良品铺子接受消费者问询共123186次，良品铺子认真回复了消费者问询产品的真实情况及相关信息，并出示标明商品真实情况的证明。

消费者教育制度。良品铺子通过线上的方式，2020年举办了63次健康食品知识推广宣传活动，邀请专业人员进行网上产品专业知识的宣传。除了线上开展消费者知识推广以外，良品铺子通过近3000家线下门店积极开展消费者教育，2020年共开展了178次这一主题的宣传推广活动，累计参与的消费者达到了531.23万人次。

之所以要实行以上这些看起来有些“傻”的消费者保护制度，是因为良品铺子认识到，公司要能够始终坚持高品质的价值观，最大的资产支撑就是来自于消费者，包括不断增长的消费者人群、忠诚度不断提高的会员、对产品高质量价值认同的中等消费阶层。

结 语

2020年，良品铺子最大的价值增值，就是拥有了宝贵的、不断增加的消费者，从而支撑了公司持续的高质量发展。这一发展的探索，也践行了党中央“坚持质量第一、效益优先，切实转变发展方式”的要求，以质量变革来服务全国的消费者，为创造美好的生活做出自身的贡献。2021年，良品铺子将通过“供应链高质量发展委员会”进一步整合上下游资源，从标准优化、产品创新、原料溯源、品质监督、服务提升等多个方面，持续提高消费者的产品体验与消费体验，来回报消费者对良品铺子产品和品牌的喜爱，并执着的探索引领休闲食品行业，对满足消费者更高品质食品需求的无限可能性。



电话：027-6875 2131

地址：武汉大学文理学部樱顶老外文楼

网址：www.iqds.whu.edu.cn