

传统商超让渡份额、新兴渠道接棒流量

食品饮料品牌商向供应链要增量

■本报记者 梁傲男

进入第四季度,食品饮料行业迎来传统消费旺季,但渠道端冷热不均的信号越来越清晰。多位食品企业渠道业务负责人感慨:“商超卖场的堆头陈列好谈了,量贩零食店和会员店的核心货位却越来越难排。”

这一细节背后,折射出食品饮料行业正在经历的渠道版图变革。综合零售企业的发展规律来看,从“渠道为王”到以低价为导向的“商品运营”,再到追求综合效率的“精细化运营”,最终走向“价值链共创”的品牌阶段。渠道扩张不再是核心命题,供应链效率与精细化运营能力正成为下半场的关键变量。

各渠道承接需求各有侧重

Wind数据显示,上半年,百货行业及超市行业的29家A股上市公司中,22家公司营收同比下滑;21家公司净利润低于3亿元,6家仍处于亏损。

营收下滑的原因既有主动转型,也有被动分流。永辉超市股份有限公司(以下简称“永辉超市”)称,收入下滑源于公司2024年下半年开启整体战略与经营的深度转型工作,关闭长期经营亏损门店以及门店调改期歇业等因素所致。中百控股集团股份有限公司在财报中表示,零售行业竞争不断加剧,直播电商、即时零售、折扣店及会员店等新兴业态持续进入市场。业态转型与新业务培育周期较长、投入较大,短期内经营压力将延续。

中国连锁经营协会2025年连锁超市经营调研显示,在涉及的有效样本中,全年关闭门店832家,平均每天关闭2.3家。38%的超市企业实体门店来客数同比下降。

中国电子商务专家服务中心副主任郭涛表示,传统商超面向大众的标准化商品供给,已经难以匹配当下分层化的消费诉求。多数企业缺少适配的转型方案,呈现大面积营收下滑、盈利分化的行业格局。

无论从财报还是市场端看,传统渠道让渡出的份额,正被即时零售、会员店、折扣店等新赛道接住。各渠道形态不同,承接的消费需求也各有侧重。

即时零售承接的是对便利性和时效性有要求的场景。美团团购、京东秒送、淘宝闪购等平台加大补贴力度,推动更多消费者形成即时购物习惯。

折扣店赛道中,量贩零食成为最抢眼的变

量,承接的是价格敏感型和高频冲动型消费。上半年,湖南鸣鸣很忙商业连锁股份有限公司(以下简称“鸣鸣很忙”)营收同比增长60%,截至7月签约门店突破3万家;福建万辰食品集团股份有限公司(以下简称“万辰集团”)营收同比增长54.26%,门店达23802家。

战略品牌专家、晶捷品牌咨询创始人陈晶晶表示,随着零售市场成熟,消费需求从标准化走向细分化。渠道竞争的核心取决于消费者洞察、选品、供应链组织和履约效率,本质上比拼的是对不同人群、价格带和消费场景进行更精准、更动态的供需匹配能力。

品牌商转向“渠道定制”

渠道格局之变,最先传导到的是品牌商的组织架构。

今年,洽洽食品股份有限公司对组织架构进行了调整,将即时零售、零食连锁部门升级为一级组织。该公司相关负责人表示,公司对渠道变化秉持积极拥抱的态度,整体策略为守正创新。对于零食量贩店、折扣店等新兴渠道,公司遵循人流量、场景、机会的核心逻辑进行布局。

华润饮料(控股)有限公司董事会主席高立表示,组织重塑是公司今年主题工作之一。公司主攻新产品、新市场、新场景、新渠道,组织能力同步配套。对于即时零售、电商、零食折扣等加速发展的新兴渠道,公司计划成立专业化团队。

“渠道业务已成为集团核心增长引擎。”周黑鸭国际控股有限公司相关负责人表示,公司渠道业务以标杆打造与动销转化为重点,针对会员店、连锁便利店等多元业态定制差异化运营方案。

过去一款单品通吃全渠道的模式逐渐失效:会员店需要差异化定制款,折扣店需要专属规格,即时零售则要适配“仓店一体”的小包装产品。

郭涛表示,零供关系已从“品牌规则主导”转向“渠道、品牌商协同开发”,头部渠道依托自身用户洞察反向定义商品,这种合作早已超出简单的货架陈列,延伸到产品研发与供应链改造。

例如,内蒙古伊利实业集团股份有限公司与山姆推出MilkTalk等定制产品;华润啤酒(控股)有限公司与美团歪马送酒推出定

制产品“雪花全麦白啤”;湖北均瑶大健康饮品股份有限公司与盒马共创的“J26百亿活菌青梅水”,上市两周销量破8万瓶。

“定制的核心,是满足消费者在特定场景下的特定需求。”卡夫亨氏中国区总裁肖高求表示,品牌方需要和零售商协同挖掘诉求背后的消费者动机,共同寻找解决方案。

广东省食品安全保障促进会副会长朱丹蓬表示,这对品牌商提出双重考验。一方面是研发与推新能力,企业要更快把产品推向市场;另一方面是品牌延展与渠道适配能力,企业要围绕核心品牌和核心产品,根据渠道、场景调整包装与规格。这是价值链共创的体现,也将决定品牌在新一轮渠道格局中的位置。

提升供需匹配效率

零售渠道重构的上半场靠跑马圈地,下半场拼的是渠道效率。《中国零售分销体系研究白皮书2025》显示,超八成的受访企业将供应链协同列为最亟须改进的领域。渠道扩张不再是核心命题,行业正从“向渠道要规模”转向“向供应链要增长”。

7月,商务部等九部门联合印发的《关于加快零售业创新发展的意见》提出,到2030年,基本形成布局合理、供给优质、业态多元、智慧便捷、竞争有序的现代零售体系。

传统商超的调整,体现在业态与渠道重构上。胖东来商贸集团建设中央厨房,联合京东物流打造河南供应链产业基地;物美集团以“AI驱动”,把选品、补货、调价的决策交给系统;沃尔玛中国以新一代门店、社区店与电商业务构建起功能互补的全渠道矩阵;永辉超市则以供应链改革为核心抓手,推进“商品中心化”战略。

各家商场路径虽有差异,但目标一致:传统商超想要扭转增长困局,须完成商品结构、采购能力、仓配网络、库存管理的实质性升级。缺少供应链底座,数字化与门

店服务难以转化为可持续增长。

新兴渠道同样在向供应链要效率,路径之一是把仓储和履约节点前移。美团小象开出多家“店仓一体化”精品超市,单店面积3000平方米到6000平方米,门店承担区域仓储枢纽功能,为周边前置仓补货;京东七鲜以“1+N”协同模式,开出近百家中心大店,让门店成为供应链网络中的枢纽节点。另一条路径是从品类扩张倒逼供应链升级。万辰集团、鸣鸣很忙等企业开始探索潮玩、烘焙短保、冻品等新品类,推动门店向“零售+N”方向进化。

首都经济贸易大学消费大数据研究院执行院长陈立平认为,未来超市行业将走向“多品种少量”的经营模式,给供应链和物流提出了非常明确的要求。

陈晶晶表示,向供应链要增长不只是压低成本,更重要的是提升供需匹配效率,适应日益细分的渠道和消费需求。企业要增强供应链的柔性 and 响应速度,缩短从需求洞察到产品上市的周期,小批量、高频次、快响应,降低试错和库存成本。

食品饮料行业的全局,表面上是货位、流量之争,实质上是供应链、效率之争。企业若能把握需求洞察更快转化为产品,把产品更精准进场,把库存周转做得更轻更快,就能在深水区把渠道红利变成增长实绩。向供应链要增量,不是选择题,而是必答题。

食品饮料行业渠道版图此消彼长的背后,是传统商超的转型压力已传导至门店端。客流承压、坪效下滑、同店增长乏力,成为不少商超必须直面的现实。调改由此成为商超争夺消费群体的核心抓手。

从中国连锁经营协会发布的《2025年中国商超调改研究报告》来看,调改门店整体增速逐年放缓,市场正回归理性。

对食品饮料企业而言,这意味着过去“抢货架、铺SKU(库存量单位)、做促销”的打法正在失效。商超调改不再是简单的装修翻新,也不只是商品品类更换,而是从门店定位、品类结构、货架效率到供应链和会员运营的系统调整。食品饮料要想留在调改后的货架上,也必须同步做出改变。

现实中,不少企业的应对仍停留在表层:仅把包装换成国潮风、把规格做小,产品同质化问题依旧存在;引进网红烘焙、熟食、进口商品区,却缺乏配套供应链支撑和价格优势;照搬标杆品牌的试吃、导购形式,不学其数据选品、库存周转和会员运营。最终陷入“进场热闹、日常冷清”的困境。

因此,食品饮料企业若想借商超调改积累长期成效,可主要从以下三点着手:以产品、货架、运营的协同提升渠道适配力,与目标客群建立“深层共鸣”,把调改红利沉淀为终端动销。

一是做到产品适配。企业应精准定位,基于每个门店周边商业环境、人口结构与消费偏好,定制品质化商品供给,打造适配目标客群的产品组合。社区店可侧重家庭装、高质价比;商圈店可侧重小规格、即食化、健康化;区域门店可推地域口味和特色单品。

二是做到货架适配。企业应优化效率,从“大而全”转向“精而准”。不能一味追求进店SKU数量,而是要依托科学品类管理与数字化货架工具,给予高潜力商品匹配其价值的陈列资源,提升货品周转与销售转化。包装要更适配货架视觉,规格要更匹配消费场景,试吃、导购、扫码购、即时零售等动作也要与商超调改后的动线形成配合。

三是做到运营适配。短期效果靠商品,长期成效靠管理。食品饮料企业不能把调改当成一次进场项目,应融入日常运营:稳定供应链,统一品质标准,持续开展导购与服务培训,完善会员运营与售后体系。只有把调改商超调改的运营动作变成制度、流程和团队能力,食品饮料企业才能在红利退潮后留住终端动销。

商超调改不断推进,食品饮料品牌商的适配也要升级。行业理性回归之后,比拼的不再是改造速度与视觉新意,而是对消费者需求的持续洞察与长期坚守。把短期进场变成长期动销,把一次性适配成果转化为常态化运营能力,才是渠道适配的真正落地。

食品饮料品牌渠道适配亟待升级

■梁傲男

三只松鼠生活馆新鲜零食战略补齐短板

■本报记者 徐一鸣

近日,芜湖超鲜标签供应链有限公司(以下简称“超鲜标签供应链”)正式注册成立,这家由三只松鼠股份有限公司(以下简称“三只松鼠”)间接全资控股的企业,经营范围覆盖供应链管理、食品销售、食用农产品零售、新鲜水果零售、农副产品、坚果干果销售,同时包含外卖递送、保健食品销售等业务。

多位接受《证券日报》记者采访的专家认为,三只松鼠此举意在补齐社区生活馆鲜食供应链短板,打通从产地到社区门店、即时外卖的全链路履约体系。从长远战略看,也是该公司由传统零食品牌向超级供应链平台转型的重要落子。

天眼查信息显示,超鲜标签供应链注册资本500万元,该公司由安徽超鲜标签品牌管理有限公司(以下简称“超鲜标签品牌管理”)100%持股,而超鲜标签品牌管理为三只松鼠全资子公司,于2026年9月设立。

据了解,自2025年底以来,三只松鼠密集布局社区生活馆业态,聚焦15分钟社区便民生活圈,打造“家门口的第二厨房”场景定位。门店主打家庭日常消费,单店可售SKU(库存量单位)超千款,自有品牌占

比超90%,在传统零食基础上,新增生鲜果蔬、短保烘焙、现制熟食等鲜食品类,实现从单一零食门店向社区综合便民消费终端的转型。

中国上市公司协会学术顾问委员会委员刘畅对《证券日报》记者表示,新公司的设立,首要目标是为三只松鼠生活馆新鲜零食战略补齐供应链短板。

中关村物联网产业联盟副秘书长袁帅对《证券日报》记者表示,生活馆模式最大的瓶颈不在门店运营,而在鲜食供应链、鲜果、短保鲜食对产地直采、分拣加工、冷链配送、时效履约有着极高要求,单纯依靠外部第三方供货商,难以稳定把控品质、成本与上新节奏。超鲜标签供应链,正是承担起产地直采、农产品分拣、区域仓配、即时配送履约职能,打通“原产地—中央厨房—区域仓储—社区门店—即时外卖”的完整链路,为社区门店的鲜食品类提供稳定货盘支撑。

从配套门店的业务补位,上升到企业长期战略维度观察,此次新公司落地,也是三只松鼠向超级供应链平台迈进的关键一步。此前,三只松鼠创始人章燎原曾公开表态,企业的最终目标是成为超级供应链公司,实现制造、品牌、零售一体化,品类与终端门店均为落地供应链能力的载体。

过去几年,三只松鼠先后布局华东、华北、西南等地区多个供应链集约基地,落地海外芒果干加工工厂,夯实预包装零食供应链底座。而超鲜标签供应链,补齐了生鲜、鲜果、即时履约等此前相对薄弱的拼图,将供应链版图从长保零食延伸至短保鲜食与农产品领域。

不过,鲜食供应链赛道并非坦途。对比标准化预包装坚果,生鲜农产品损耗率高、品控难度大,冷链仓配前期隐性成本高,盈利难度或高于传统零食业务。对于三只松鼠而言,未来要考虑产地直采议价、农产品标准化分拣、冷链损耗管控、即时配送成本控制等多重因素。对于超鲜标签供应链,既是服务自身社区生活馆业态的配套工程,更是一场面向未来的供应链能力预演。

在刘畅看来,放眼整个休闲食品赛道,一场供应链能力的竞赛或将持续进行。盐津铺子股份有限公司、欢乐家食品集团股份有限公司等传统零食企业加速适配量贩渠道,湖南鸣鸣很忙商业连锁股份有限公司、福建万辰食品集团股份有限公司持续加码自有定制商品与全国仓配网络。谁能掌握稳定、高性价比的差异化货盘,尤其是鲜食、短保食品供应链能力,谁就有望在下一阶段零售变局中掌握主动权。

图①万辰集团旗下好想来零食乐园
图④三只松鼠生活馆

图②京东七鲜超市

图③伊利与山姆推出的MilkTalk咖啡牛奶

梁傲男/摄
公司供图