安徽商联（2026 第 3 期，总 187 期）

主管单位：安徽省商务厅
主办单位：安徽省商业联合会

编委会：　（按姓氏笔画排列）
丁常生　王　卫　王　成　尹亲林
牛　强　孙　涛　刘　群　江　浩
陈学高　陈　琼　何其琛　李学锋
张光建　张同祥　张志锋　张大金
张　鹏　张利萍　吴　波　杨本科
武祖江　罗亚军　侯　敏　徐长水
温晓慧　樊晓俐　魏　红

编　辑：
安徽省商业联合会秘书处
秘书处地址：
合肥市包河区芜湖路 258 号
（徽商集团办公大院）5 号楼 301 室
邮　编：230041
秘书处电话：0551-62658284
0551-62240152
电子邮箱：anhuishanglian@sohu.com
投稿邮箱：864360107@.com

内部资料　免费交流

目　录

政策传递

01 关于推动商品消费扩容升级的实施意见

市场观察

05 便利店如何通过 4R 餐饮化寻找新增长？

11 山姆没有捷径，中国零售平台集体追赶 30%自营率

16 步步高超级购物中心最新标杆店落地怀化

22 中国创新商业“泰国化”，呈现哪些特质？

27 2026 中秋消费市场复盘：消费者决策逻辑的四大转向

商联信息

35 全国省级商业联合会（总会）第四次联席会在安徽庐江召开

政策传递

商务部等7部门关于推动商品消费扩容升级的实施意见

商品消费是促消费、惠民生的重要领域，在建设强大国内市场、发展新质生产力、满足人民美好生活需要等方面发挥重要引领和支撑作用。为贯彻落实党中央、国务院决策部署，推动商品消费扩容升级，现提出以下实施意见。

一、总体要求

坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻党的二十大和二十届历次全会精神，认真落实“十五五”规划纲要，强化品牌引领、标准升级、新技术应用，着力促进大宗耐用商品消费，稳步提升生活日用商品消费，支持特色商品消费，培育壮大升级类商品消费，推动商品消费扩容升级，为提振消费、扩大内需、建设强大国内市场提供有力支撑。“十五五”时期，商品消费规模稳步扩大，结构优化升级，超大规模市场优势持续显现。到2030年，社会消费品零售总额达60万亿元左右，培育形成绿色消费、智能消费、健康消费等十万亿级市场，推动持续发展壮大；汽车、家电、通讯器材、纺织服装等万亿级品类零售额持续增长，市场规模保持全球领先地位。

二、促进大宗耐用商品消费

（一）汽车消费。深入推进汽车流通消费改革试点，加快破除汽车流通消费领域不合理限制性措施，创新汽车使用管理模式，全链条扩大汽车消费。推动相关地区优化汽车限购措施，更好满足居民购车需求。培育壮大汽车后市场，支持发展汽车改装、维修保养、赛事运动、房车露营，建立传统经典车认定和管理制度。健全部门间信息共享机制，建立覆盖汽车销售、登记、维修、保险、报废等汽车全生命周期信息交互系统。完善二手车流通管理制度，推进二手车销售统一发票互认，对二手车经营主体实施分级分类管理。实施促进小微型客车租赁高质量发展三年行动，提升租赁服务质效。完善报废机动车回收体系，加强报废回收拆解企业资质认定管理。完善公路沿线、交通枢纽等新能源车补能基础设施建设，促进公共充电桩、城市停车场等设施覆盖均衡、供需匹配。推进高速公路服务区提质升级，做好充电设施改造、公共卫生间适老化改造等工作，打造一批高标准汽车驿站和交通沿线消费集聚区。

（二）家居消费。加快智能家居应用推广，培育一批诚信经营、服务规范的大型家装企业和平台，引导企业推出个性化、多样化产品和服务套餐，大力发展定制式、订单式、预约式服

务，支持企业设立智能家居体验中心，支持家庭开展全屋智能改造。完善废旧家具回收体系，支持企业开展“送新+收旧”“互联网+回收”服务。

（三）家电消费。鼓励家电销售企业联合生产、回收企业开展促销活动。用好现代商贸流通体系试点城市支持资金，推动专业化、规范化家电回收服务进街道、进社区、进乡村，便利废旧家电入户拆卸、回收和新产品配送、安装，改造提升家电销售网络、仓储配送中心、售后维修网点。

三、稳步提升生活日用商品消费

（四）食品消费。加强绿色优质农产品生产供应。鼓励食品生产企业应用食品数字标签，提升消费者阅读食品标签体验感。加强农产品产销对接，大力发展农村电商，加快补齐农产品冷链快递物流短板。建立农产品分等分级包装标识制度。加强粮油肉蛋奶果蔬等生活必需品市场监测，保障市场供应。

（五）饮料消费。鼓励企业顺应消费需求变化，开发多样化饮品。提高茶饮标准，提升茶饮质量，培育世界级茶饮品牌。鼓励咖啡原产地延伸咖啡产业链，发展咖啡采摘、加工烘焙等文旅休闲体验项目。鼓励茶饮、咖啡等连锁品牌积极拓展县域消费市场。

（六）纺织服装消费。推动纺织服装消费与中华传统文化融合，保护传承纺织类非物质文化遗产。发展设计师品牌、民族特色区域品牌，培育世界一流品牌，提升中国时尚国际影响力，打造时装周等首发首秀首展平台。着力推进茧丝绸产业“东绸西固”工作，优化区域布局，扩大丝绸消费。

（七）文体娱乐用品消费。促进绿色智能、多元适配、国潮创意等优质文化用品消费。拓展优化体育运动消费场景，激发竞技体育、户外运动、健身休闲等相关产品消费潜力。优化民族乐器、智能乐器供给，丰富乐器消费场景。扩大 3D 打印相关产品消费。发展周边衍生品消费，完善 IP 衍生品开发机制，提高文化创意转化水平，推出一批主题产品和旅游线路。持续优化 IP 消费环境，重点加大对涉外观设计、商标等知识产权的保护力度。

四、支持特色商品消费

（八）银发产品消费。加强关键技术和核心部件研发，扩大脑机融合、人工智能等技术在适老化产品、康复辅助器具产品等领域应用。加大对《老年用品产品推广目录》优质产品推广，推动外骨骼机器人、电动轮椅、智能床垫等产品及健康监测、两便护理、移位、助浴等设备进入老年人家庭。探索建立银发产品认证制度。鼓励商贸流通企业设立适老化产品销售专区，推动适老化产品进商超、进酒店、进社区、进医院、进药店、进养老机构。

（九）婴童产品消费。鼓励企业精准匹配不同年龄段婴幼儿成长需求，研发、生产健康营养食品、多功能户外用品、益智教育玩具、智能看护设备等绿色、智能、安全婴童用品。鼓励具备条件的企业建立儿童玩具、运动器材等产品回收和二手交易渠道，为相关产品循环利用提供安全可靠保障。

（十）国货“潮品”消费。深化中华老字号示范创建，完善“有进有出”的动态管理机制。推动老字号做精做强，促进集聚发展。支持老字号走出国门。支持各地开发“必购必带”城市礼物。支持国产名特优新产品、消费名品、非遗相关产品、文创产品进入离境退税商店、口岸出境免税店和市内免税店。

（十一）外贸优品消费。因地制宜开展“外贸优品中华行”，加强外贸优品产销对接和市场推广。支持有条件的地区建设外贸优品展销中心，促进外贸优品品牌集聚发展。鼓励电商平台设立外贸优品线上专区，强化订单直采、运营扶持等支持举措，打造线上线下融合消费场景。

（十二）国际精品消费。便利国内需要的绿色、健康、智能、时尚等优质消费品进口。发挥中国国际进口博览会等展会和跨境电商零售进口、“丝路电商”国际合作等平台作用，拓展进口渠道。持续办好中国国际消费品博览会，丰富国际消费精品供给。加强“购在中国”“出口中国”联动。

五、培育壮大升级类商品消费

（十三）绿色消费。积极推广新能源汽车、节能家电、节水器具、绿色建材、绿色食品等绿色低碳产品。加快培育绿色商场、绿色饭店等绿色流通主体。打造绿色供应链，完善绿色产品认证与标识体系。推广低（无）挥发性有机物（VOCs）含量原辅材料和产品生产、消费及使用，推广使用绿色包装。健全绿色消费激励机制。

（十四）智能消费。建设消费领域国家人工智能应用中试基地，完善人工智能产品研发机制，推出一批国际领先、消费潜力大的智能消费品。加快人工智能手机和电脑、智能穿戴设备、智能机器人、智能家居等产品推广应用。建设“人工智能+消费”集聚区和集合店、人工智能应用体验中心等消费基础设施。

（十五）健康消费。开展膳食营养科普，引导居民低脂饮食，增加豆制品、奶类摄入。支持新功能保健食品审查注册，扩展保健食品原料目录，促进保健食品研发创新。优化特殊医学用途配方食品审批程序，推动罕见病类特医食品快速审批。提升零售药店医药健康等综合服务能力，打造“健康驿站”。

六、强化支撑保障

（十六）健全城乡消费载体。深化国际消费中心城市培育建设，深入推进国际化消费环境建设，有序推进全国示范步行街（商圈）创建。优化离境退税商店、免税店布局。分类施策支持流通基础设施建设更新、消费场景创新和流通企业技术革新，推动品牌连锁加快布局，推动县域商业提质增效和“千集万店”改造提升，深入实施农村电商高质量发展工程，进一步激发下沉市场消费活力。打造中国农民丰收节金秋消费季，培育丰收市集等消费新场景。深化乡村旅游质量效益提升行动，推进乡村旅游重点村镇规范化、品质化发展。

（十七）完善消费品标准体系。加快智能网联汽车、智能家电家居、数码产品、人工智能终端等产品标准应用。加快制定智能家居互联互通标准，完善智能终端基础通信协议与数据接口国家标准。缩短重点标准制修订周期，建立快速响应机制，提前布局潮玩衍生品等相关标准研制工作。实施重点消费品产业质量强链行动，强化质量支撑和标准引领。开展消费品标准实施监测和实施效果评估。加强内外贸产品标准认证衔接。

（十八）加强消费品牌建设。积极推进首发经济，支持举办首发首秀首展活动。支持内外贸企业品牌化发展，鼓励连锁商业企业和电商平台开发自有品牌。持续开展中国消费名品方阵建设。积极打造区域公共品牌，提高品牌设计、市场推广、品牌维护等能力。梯度推进重点品牌全球布局，积极引进国际品牌。办好“中国品牌日”活动，打造中国精品。

（十九）强化财政金融支持。用好个人消费贷款贴息、服务业经营主体贷款贴息、消费新业态新模式新场景试点等政策，充分发挥财政资金撬动作用。鼓励金融机构在依法合规、风险可控前提下加大对汽车、家电及数码产品、智能家居等消费的金融支持，开发多样化金融产品。支持金融机构与商家、平台深化合作，共同开发适应消费行业特点的金融产品和服务。完善内贸险政策，扩大承保规模和覆盖面。鼓励基层工会按照工会经费使用规定，购买生活日用品、粮油食品等用于各类慰问活动。

（二十）规范商品消费市场秩序。推广应用国内贸易交易指引，鼓励重点地区、重点行业先行先试，促进国内市场交易规则统一，降低交易成本。依法严厉打击假冒伪劣、虚假营销宣传、侵犯知识产权等违法违规行为。

商务部　国家发展改革委　工业和信息化部　财政部

农业农村部　文化和旅游部　市场监管总局

2026 年 8 月 13 日

市场观察

便利店如何通过 4R 餐饮化寻找新增长？

来源：　联商专栏 王宪裕

多开一家店、多上一批鲜食，能否带来更多收益？

对于便利店而言，门店规模和商品数量只是经营的一部分。顾客愿不愿意进店，买过之后是否还会再来，以及每笔销售能够留下多少利润，才决定了增长能否持续。餐饮化的讨论，也需要从这些具体问题出发。

当消费者可以通过外卖平台订餐，也能在附近的早餐店、快餐店或甚至摊车购买餐食，便利店就需要给出更明确的选择理由。包括能否迅速买到合适的早餐？预算有限，有没有分量与口味都令人满意的餐食？下班经过能不能顺手解决家人的晚餐？这些日常选择，构成了便利店参与餐食消费的机会。

因此，餐饮化需要围绕顾客的用餐需求组织商品。饭团、三明治承接即买即吃的需求，加热餐食提供方便的正餐选择，配好食材与调味料的料理组合帮助家庭减少备餐工作，名店与主厨合作则为熟悉的餐食增添特色。每一种选择，都对应着不同的消费场景，也考验企业不同的供应与服务能力。

本文将从 RTE（即食）、RTH（加热即食）、RTC（简易烹调）与 RTR（餐厅体验商品化）四种经营方向，讨论便利店如何寻找餐饮化的增长机会。上述四者并非企业必须依次完成的升级阶段，而是可以依据客群与经营条件选择的组合。

对经营者来说，关键在于找到适合自己的切入点：顾客需要什么，供应链能够提供什么，门店又能稳定交付什么。

01

RTE：围绕一日五餐，创造持续来店的理由

早晨赶着上班打卡，拿一份三明治就走；下午想吃点东西提神，买一份小食搭配咖啡；晚归时，再带走几样热腾腾的炸串烤串。同一个消费者，在不同时间走进便利店，对餐食的期待并不相同。RTE 的经营机会，就藏在这些具体而细微的需求之中。

RTE（Ready to Eat，即食）指消费者取得商品后即可食用的商品。除了饭团、三明治，也包括门店已经完成调理、可以直接交付的包子、烤肠与关东煮。

围绕“一日五餐”组织商品的底层逻辑，首先要理解各餐段的购买任务。早餐顾客通常重视取餐速度、携带方便和价格搭配；午晚餐需要考虑分量、饱足感与选择；下午茶和夜宵则可以通过小份量商品，承接正餐之间的需求。门店应据此安排商品组合、陈列位置与供应时间，让顾客在需要的时候买得到。

上海全家第六代店，提供了一个观察餐段经营的案例。根据《联商网》报道，全家于 9 月 10 日在上海推出四家第六代门店，围绕“一日五餐”配置饭吧、面吧、小吃吧与湃客咖啡角，并设置休闲区域。这样的安排，将餐食供应与用餐空间结合，让顾客既能带走，也能留下来吃。

从 RTE 角度看，其中值得关注的是完成调理后即可交付的餐点与小食。我的理解是，这种变化让门店能够更主动地承接顾客当下的用餐需求。不过，新店展示的是一种经营尝试，能否增加来客、带动搭配购买，还需要后续数据验证，不能仅凭店型亮相便认定成效。

对于多数便利店，借鉴这一案例，可以先从一个餐段着手。比如早餐时段，检查畅销主食是否在客流高峰前准备到位，饮品搭配是否清楚，取餐和结账是否顺畅。如果顾客连续几次进店，都能迅速买到想吃的早餐，这个餐段才有机会成为稳定的来店理由。

谈到 RTE，最关键的因素是『供应时间与需求时间之间的配合』。商品准备太早，可能影响口感；准备太晚，又会错过客流。所以我们要分析销售，除了看一天卖出多少，还应结合分时段销量、缺货记录与剩余数量，判断商品是否在正确的时间出现。

一日五餐提供了多个经营机会，门店可以先把最有需求的一餐做好，再逐步拓展。让顾客知道“这个时间来，有我想吃的东西”，是即食商品建立日常购买习惯的起点。

02

RTH：从加热即食，到值得购买的一餐

一份便当，包装上的照片再诱人，顾客最终评价的，仍是打开盒盖之后的那一餐。米饭会不会干硬，配菜加热后是否出水，主菜分量够不够，都会影响他下次是否愿意购买。对于 RTH 而言，商品开发必须考虑从冷藏货架到实际入口之间的变化。

RTH（Ready to Heat，加热即食）指已经完成主要烹制工序，食用前只需复热的商品，例如微波便当、熟制盖饭及调理面。生产端提前完成烹制，门店或消费者负责最后加热，使现场制餐空间有限的便利店，也有机会提供相对完整的正餐选择。

韩国 CU 的餐食调整，可以从这一角度观察。2026 年 2 月品牌资料显示，CU 以“PBICK The Kitchen”与平价“??”系列，分别回应品质与价格需求。其中，双层便当将米饭与配菜分开，

调整配菜比重；盖饭围绕主菜设计；调理面则通过包装技术改善复热体验。这些调整涉及顾客购买一餐时在意的具体问题：花多少钱、吃到什么，以及加热之后是否好吃。

对便利店经营者而言，这个案例值得借鉴的是『商品分工』。预算有限的顾客，需要价格明确、分量合适的日常餐食；愿意多花一点的顾客，则需要看得见、吃得出的购买理由，例如更好的主菜、更丰富的搭配或具有特色的口味。不同价格带应有清楚的定位，避免商品看起来很多，顾客却难以判断差别。

而这些差别，必须经得起复热检验。同一份餐食，在研发厨房刚做好时表现良好，经过配送、冷藏，再用门店或家中的设备加热，口感未必相同。米饭、蔬菜与肉类所需的加热条件也不完全一致，包装分隔、酱汁配置及加热指引，都应与配方一起测试。研发人员需要品尝的，是顾客最终吃到的商品。

门店同样参与这份体验的完成。高峰时，加热流程是否顺畅，操作人员是否按照商品要求设定时间，顾客取餐后是否方便携带，都会影响这顿饭的便利程度。商品本身合适，却因为等候过久而让顾客放弃，也很难形成稳定的正餐生意。

评估 RTH，可以先选几款主餐，在目标商圈观察持续销售与顾客反馈。促销期间卖得快，说明价格或活动吸引了购买;恢复原价之后还能否保持动销,更有助于判断商品是否获得认可。若能结合会员购买记录观察重复购买，再对应口味、分量与价格反馈，后续调整会更有依据。

便利店要成为顾客的日常正餐选择，需要让一份餐食在价格、分量与口感之间取得平衡。顾客吃完觉得值得，下次需要解决午餐或晚餐时，才会再次想到这家店。

03

RTC：把备餐工作前移，让便利店进入家庭厨房

对想在家吃饭的人来说，麻烦往往从开火之前就开始了。

决定菜单、采购食材、清洗分切，再为一道菜准备几种调味料，真正花在炉灶前的时间，可能只是其中一部分。尤其是一两个人用餐，食材买少了不容易搭配，买多了又担心剩余。便利店若能接手这些准备工作，就有机会参与消费者的家庭备餐。

RTC（Ready to Cook，简易烹调）切入的正是这段过程。食材预先经过清洗、分切、配比或调味，消费者仍需完成最后的烹调。例如配好的炒菜食材包、生制水饺与需要煮熟的火锅食材组合，都可以归入这一方向。已经完成烹制、只需复热的料理则属于 RTH。两者都能进入家庭餐桌，但顾客需要付出的时间、准备的器具与完成的操作并不相同。

台湾全家的“Fami 煮煮”提供了一个具体案例。其官方介绍强调，通过事先备料与食谱指引，帮助消费者用简单步骤完成料理，并采用全程冷藏配送。这样的商品设计，让消费者保留亲手做菜的参与感，同时省去部分切洗与准备工作。

订购方式也改变了便利店参与家庭用餐的角色。Fami 煮煮与《型男大主厨》的合作宣传中，介绍了通过全家 APP 订购、指定日期到店取货的方式。消费者先安排菜单，再顺路领取食材，便利店因此成为家庭备餐流程中的一个取货点。

从经营设计看，预订有机会帮助企业提前掌握部分需求，但也要求顾客提早安排。它更适合可以预先规划的工作日晚餐、周末加菜等场景，对临时起意的用餐需求，便利程度则取决于订购与取货之间的时间。

商品组织也应围绕家庭实际做菜的方式展开。顾客选购时，需要知道这一包适合几个人吃、是否需要另外准备食材、家里的锅具能不能完成。如果一道菜还要额外采购多种配料，原本省下的准备工作就可能被抵消。分量、配料完整度与操作说明，都会影响顾客对便利价值的判断。

对于企业，起步时可以先选择几道需求清楚、供应稳定、操作容易的家常菜，观察顾客是否重复订购，以及哪些步骤仍让人感到麻烦。若顾客愿意持续购买，才有依据扩充菜单或增加用餐人数规格，而不是一开始就追求品项齐全。

RTC 让便利店有机会从个人餐食延伸至家庭厨房。它所争取的，是消费者愿意为省下采购、备料与分量规划的时间支付多少费用。当顾客发现下班后做一顿饭变得容易，也能按照自己的习惯完成最后烹调，这项服务才有机会进入日常生活。

04

RTR：从荧幕上的主厨，到货架上的一餐

这两年在 NetFlix 火爆的实境秀《黑白大厨》，你会不会好奇这些主厨做的菜，究竟是什么味道？如果无法亲自到餐厅用餐，附近便利店里的联名商品，就可能成为一次容易实现的尝试。

节目让消费者认识主厨，便利店则有机会把这份关注转化为购买。

韩国 GS25 便是通过与《黑白大厨》参赛主厨合作，将料理特色放进饭团、紫菜包饭、三明治等商品之中。这些都是顾客熟悉的餐食形式，消费者在解决早餐或午餐的同时，也能尝试主厨的食材搭配与调味思路，降低了接触特色料理的门槛。

这种“餐厅体验商品化”的经营方向概括称之为RTR（Ready to Restaurant），主要是让餐厅或主厨的特色转化为零售商品。主厨联名饭团可以属于RTE，需要复热的联名便当可以属于RTH，依据餐厅配方设计的烹调食材包也可以属于RTC。

RTR所能传递的，主要是可被商品承载的风味、食材组合与料理故事。至于餐厅里的服务、空间和现场制作体验则很难完整搬进一个餐盒。因此，合作开发首先需要注意的是这道料理最值得保留的特点是什么？是一款有辨识度的酱汁，一种特色食材，还是顾客熟悉的地方风味？找到这个重点，才能决定适合用什么商品形式呈现。

接下来的工作，是让这种特色适应便利店的供应条件。如果一道菜高度依赖刚出锅的酥脆口感，开发团队就要评估配送、陈列和复热之后，是否仍能达到预期。必要时，应与主厨一起调整配方或商品形式，明确保留哪些特点。

联名商品还需要面对日常用餐的价格判断。顾客可能因为节目热度购买一次，但再次选择时，仍会比较分量、口味与售价。包装上的主厨姓名能够引起注意，商品本身则需要让顾客吃得出差别。若特色只停留在宣传文案中，话题结束之后，持续购买的理由也就不足。

因此，观察RTR成效，除了上市初期的销量，还应追踪热度回落后的动销与复购，并区分顾客究竟喜欢哪一项商品特点。这些反馈有助于企业判断：哪些联名适合作为限时活动，哪些配方值得进一步发展为常态商品。

区域便利店也可以从当地消费者熟悉的餐馆切入，选择一款适合标准化生产的招牌料理，共同验证风味、价格与供应能力。合作对象的知名度有助于启动关注，而长期价值，在于企业能否通过合作积累商品开发经验，让顾客持续买到具有辨识度的一餐。

05

餐饮化的边界：商品布局要与经营能力相匹配

餐饮化牵动的，是从商品研发、生产配送到门店交付的一整套经营安排。总部规划菜单时，需要考虑供应商能否稳定生产、区域配送是否支持、门店有没有足够的人手和空间。同样一款商品，在部分门店受到欢迎，扩大供应后却可能遇到新的问题；原本成本偏高的项目，也可能随着订单密度提高而改善效率。判断是否值得投入，需要把门店表现与整体布局放在一起看。

首先是商品与商圈的匹配。写字楼商圈的午餐需求集中；住宅商圈则可能有晚餐加菜、家庭备餐与预订取货的机会。即使采用统一的商品体系，也需要为不同门店保留组合、数量与供应时段上的调整空间。总部负责建立稳定的商品与作业标准，门店则应通过销售记录和顾客反馈，帮助企业识别当地真正需要的餐食。

其次是销售增长能否转化为经营收益。新品卖得好，可能带来新增消费，也可能只是替代原有餐食。评估时，应同时观察品类与整店表现，包括交易笔数、搭配购买，以及原有商品的销售变化。计算商品贡献，可以从实际销售收入中扣除售出商品成本、报废商品成本及新增直接费用，避免仅凭商品毛利率判断项目价值。

供应链的经济性，则与布局密切相关。配送距离、门店密度、订单规模、配送频次，会共同影响成本和品质。企业可能需要提前建设产能，也可能借助现有供应商逐步扩大覆盖，但都应明确相应的需求假设与投入节奏。如果销售规模尚未达到预期，就要判断是继续培育需求、调整配送与商品组合，还是缩小供应范围。规模效益需要在实际经营中验证。

门店的承载能力也必须同步考虑。增加现制项目，会连带增加备料、制作、补充耗材与设备清洁等工作，可能影响整店服务。因此，商品开发阶段就应纳入门店作业测试，确认操作步骤、设备配置和尖峰人力能否配合。收货检查、温控、效期、生熟分隔及清洁责任，也需要落实到岗位与班次，并通过日常检查维持执行。

这些条件决定了 4R 应当如何组合。配送稳定但门店空间有限的企业，可以优先深化 RTE 与 RTH；具备家庭客群和订单履约能力，可以布局 RTC；拥有研发、供应商管理及餐饮合作资源，则有条件持续开发 RTR。不同方向可以并行，但投入程度应有所取舍，尤其现场制餐所需的条件，应与依靠工厂生产、门店交付的商品分别评估。

写在最后

从全家第六代店以饭吧、面吧、小吃吧与湃客咖啡角，围绕“一日五餐”整合商品与用餐空间。它带来的启发，是重新思考顾客在不同餐段需要什么，以及门店如何通过商品、取餐方式与环境安排，创造更多来店理由。

本文讨论的 4R，为这些选择提供了思考框架。从即食、加热餐食到家庭备餐，再到餐厅体验商品化，企业可以依据商圈需求与自身能力安排组合，并借助 AI 分析销售、缺货和损耗，结合现场反馈持续调整。

当顾客考虑“今天吃什么”时，愿意想到这家便利店，并从偶尔尝鲜变成日常购买，餐饮化才真正进入消费者的生活。而稳定交付与合理收益，则决定了这份日常需求能否成为企业持续增长的来源。

山姆没有捷径，中国零售平台集体追赶30%自营率

来源：　窄播 李师

中国零售商正在强化对上游的把控，从货架时代重新回到自营时代。自营，正从少数零售商的长处，变成头部零售企业的基本配置。

山姆、盒马、奥乐齐、叮咚都已经有了一批消费者熟悉的自有商品，沃尔玛把自有品牌沃集鲜与社区新店型并置为探索卖场转型的一体两面，2023年才起步的小象超市，如今也拥有了极为可观的自有品牌比例。

不过，对照欧美20%-50%高占比的话，国内自有品牌接下来还有很大的开发空间。

据中国连锁经营协会（CCFA）联合波士顿咨询公司（BCG）今年8月发布的数据显示，中国商超自有品牌销售额渗透率约为?8%?，全渠道占比仅1%-2%。多重结构性力量共振之下，中国自有品牌正进入快速发展的窗口期，渗透率有望在未来五年从当前的8%提升至20%-30%。

因此有观点认为，30%自营商品率很可能成为零售业活下去的一个新标准。

自有品牌并不是一门新生意。过去，传统商超也销售纸巾、饮用水等自有商品，主要作用是减少品牌与流通的层层加价，为消费者提供低价替代，也为渠道提高毛利。

这一轮变化的重点，不只是货架上增加了更多零售商自己的品牌，而是商品供给和渠道同时过剩后，零售商开始更早进入需求研究、商品定义、生产组织和履约管理。

我们将这种从经营渠道进一步深入需求、商品和供应链的变化，称为“新自营”。

而且中国的新自营，也不只是复制欧美零售商提高自有品牌占比的路径。中国消费与零售的发展历程高度压缩，低价贴牌、差异化自有品牌和平台定义生产标准几乎同时存在；线上化和即时零售渗透更高，消费、库存、评价和履约可以形成更快的反馈；制造业和农业供应链足够丰富，却缺少能够持续理解需求、制定标准并组织供给的商业实体。

在这些条件叠加之下，零售平台正在长成一种介于渠道、平台与商品公司之间的新角色：一端连接越来越分散的消费需求，另一端组织丰富却同样分散的中国供应链，把不断变化的需求，变成可以被生产、交付和持续购买的好商品。

也即是说，旧自营主要经营店和渠道，新自营开始经营商品和供给。零售平台们过去比的是有没有自有品牌、占比有多高；接下来比的是能否持续发现需求，把需求变成商品标准，组织供应链完成生产，再根据销售与评价快速迭代。

01

自营何以成为头部零售标配

新自营的出现，首先回应的是零售商如何继续被消费者选择。

一方面，消费正在发生 K 型分化。极致性价比、品质升级、兴趣消费和即时满足同时存在，同一个消费者可能在基础日用品上反复比价，也愿意为健康、时间、情绪和自我表达支付溢价。

另一方面，商品和渠道都在过剩。《2025 年中国购物者报告》提到，中国消费者平均每年会通过七种以上渠道购买快消品。当同一件品牌商品在线上线下随处可见，单纯提供货架和交易场所，很难再构成长期差异。

这也是自有品牌从低价替代走向差异化开发的原因。

早期商超的自有商品，多集中在纸巾和饮用水等日常标品上，「便宜」是最直观的购买理由。

后来，山姆年销可以达到 10 亿元的瑞士卷，盒马的大海鲜、果蔬汁和各类烘焙等等，则让消费者开始因为一款爆款商品或一个优势品类，选择一个渠道。零售商由此开始意识到「商品即流量」的威力，自有品牌也开始从采购业务的一部分，进入零售商的经营核心。

但少数爆品可以帮渠道打开局面，经营好一批经常用、反复买的商品，才能在一顿饭或一次日常补货中，持续获得顾客的选择，也即存量市场下所谓的「争夺用户生活份额」。

随着零售商理解用户、理解商品以及积累供应链能力的不断深入，头部标杆们已经不再仅仅把自有品牌押注在下一个爆品，而是有意识地搭建系统的商品开发和自营能力。

奥乐齐已经形成以自有品牌为主的商品结构；叮咚则围绕快手菜、豆制品、品质标品等场景建立了不同的自有品牌。胖东来对永辉、步步高等传统商超的调改，也不只改门店陈列和服务标准，而是同时精简 SKU、加强直采和自有商品开发。

这些零售商提供的价值，不只是多做了一批独家商品，而是帮助消费者从过剩供给中完成筛选。消费者信任一家渠道，也意味着相信它已经替自己比较过品质、价格和使用场景。渠道由此开始承担一部分商品买手的功能。

2025 年以来，加速发展的即时零售，又成为零售渠道乃至电商平台加大自有品牌投入的一个新契机。

即时零售对自有品牌的催化，当然与「即时零售成为一种确定性的消费需求」息息相关，更与即时零售带动下线上线下的一体化有关——交易、搜索、评价、复购、库存和仓配被接入

同一套系统后，零售商可以更快发现需求、测试新品和调整供给。过去围绕季度和年度进行的货盘调整，开始变成更高频、更细颗粒度的动态运营。

这有点类似 SHEIN 在服饰领域跑通的数字化供应链——当产地生产、物流周转与终端需求全部跑在同一个实时反馈的零售数字系统上时，那么顾客下单之后，销售数据可以和库存情况相互核对，评价与复购也能成为后续开发的依据。久而久之，供给对需求、尤其是分散需求的响应，就会越来越精准。

但这并不意味着成熟品牌会被自有品牌全部替代，欧美零售市场发展至今，自有品牌也仅仅在 20%-50%的区间徘徊。消费者仍然需要专业品牌提供技术、研发和文化价值，零售商也需要品牌商品丰富货架、建立品类认知。

真正发生变化的是选择标准：渠道会把更多货架和资源留给真正理解消费者、能提供差异化商品的品牌与供应商。

02

新自营是一场供应链重塑

如果说自营成为标配，是零售的显性变化；那么新自营带来的更深影响，就是零供关系的变化。

过去，品牌商和供应商做好商品，零售商负责选品、上架和销售。现在，渠道开始将消费数据和场景洞察传递到上游，供应商则把这些模糊需求转化为原料、配方、工艺和量产方案。

渠道掌握消费数据，并不天然拥有商品能力；供应商熟悉原料和生产，也未必知道终端市场正在发生什么。新自营所改变的，正是两者之间的翻译和协同方式。

类似的产品开发中，渠道和供应商的关系，就由采购标准品转向联合研发，商品开发流程也从「渠道选货—供应商供货」，变成「需求洞察—产品规划—原料定制—工厂测试—包装适配—销售反馈—继续迭代」。

对供应链企业来说，参与渠道自有品牌还能帮助它们更直接地理解消费需求和终端市场变化。

过去，供应商主要根据品牌订单安排生产，距离消费者较远。与渠道共创后，供应商可以看到商品在不同城市、场景和人群中的销售、复购与反馈，并据此调整工艺和产品。这些经验还可能反哺其独立品牌和其他客户。

如果放到供应链升级的整体语境来看，「新自营」也不是渠道取代供应商，更像一种能力交换：渠道提供需求理解、消费场景和订单确定性，供应商提供原料知识、工艺研发和稳定量产能力，并通过「订单采购」「联合研发」等新的合作模式，形成一个协作更密切的零供关系。

这也意味着，「新自营」不等于所有商品都由零售商自己生产。自有品牌、定制商品、产地直采、订单农业、联合研发和自建加工能力，都可以是商品自营的不同形态。

判断新自营的标准，也不是门店、库存或工厂的产权归谁，而是零售商能否持续发现需求、提出商品标准、组织研发生产，并对交付结果承担责任。

自有品牌占比只是这种能力的外在表现——低价贴牌同样可以迅速增加 SKU。真正的考验，是商品背后有没有一条从需求发现、标准定义，到研发生产、试销反馈和持续迭代的完整链路。

商品自营的范围，也不必局限在自有门店。平台可以通过自营渠道和自有品牌建立标准，再借助加盟门店、社会化闪电仓和供应链服务扩大覆盖。

比如，京东七鲜、盒马、叮咚、胖东来的一些常温自有商品，都已经被动或主动地走出自营渠道。美团松鼠便利与闪电帮帮所做的加盟组织和供应链服务，也在尝试把一批经过筛选的商品供给接入更多网点，超盒算 NB 通过加盟的方式扩张，本质上也是一场供应链扩张，且因为商品自营带来的品牌效应和商品竞争力，相比互联网阶段的新通路或者新零售有了更强的吸引力。

这个语境下，自有品牌就可以成为平台企业推动供应链数字化升级的关键。中国的自有品牌也就不只是渠道故事，更是一场叠加了渠道升级、制造业 C2M 和平台数字基建的供应链重组，「具有撮合、匹配、规则制定、需求洞察能力」的商业实体，会有能力把中国供应链与中国消费者重新高效链接起来。

03

新自营要下苦功和慢功

自有品牌去除了品牌商和经销商等中间角色，但相应的需求研究、产品开发、生产管理、品质控制、库存和履约等责任也更多转移到了零售商身上。

尤其是生鲜、冷藏和短保食品，天然非标，产量和品质容易受到季节、气候和产地影响，保质期又短，任何一个环节出现波动，都会直接变成损耗。

因此，深入上游成为新自营的必修课。

如今消费者已经耳熟能详的日日鲜商品，各类平价有机菜，或者各类地方小众生鲜，以及部分从产地到餐桌只需要 24 小时的鲜奶海鲜和肉制品，就得益于零售商们基于新鲜、短保、高效的诉求，从生产、运输、包装到分销全程深度重塑、极致提效的结果。

这背后是零售商历时数年积累的一套支撑体系。盒马在全国建立超过 180 个盒马村，从种子、种植标准到采收时间全程介入，才有了更符合消费需求的花卉、水果、海鲜；叮咚在华东自建多个中央厨房和食品加工厂，商品开发团队永远活跃在产地一线，才有能力覆盖长三角以至北京、安徽的品质供给。

商品的交付也需要一整套更重的物流基建来支撑。尤其对于生鲜、冷藏和短保商品来说，冷链、库存周转、仓网密度和到手状态，都会影响消费者最终获得的品质。

鲜乳制品的平价普及，就得益于研发、生产与即时零售场景更紧密的协作。以君乐宝和小象超市近期联合推出的小象 a2 鲜牛奶和 0 蔗糖风味发酵乳为例， 双方不仅重新调整了规格、口味和包装，还基于终端提供的精准货品数据，安排了专属的工厂产能和物流链路，配送方式才有机会从区域仓配升级为前置仓直配，最终实现「日日鲜」供应。

对于供应链的介入提升后，零售商还要面对新品失败和需求判断失误的风险。

尤其是在单品尚未形成稳定销量和复购、库存周转效率也没有充分提高时，零售商往往要经历一段投入与回报不匹配的利润拉锯期。日日鲜产品早期给盒马叮咚们带来的高损耗，就是一种体现。

也只有订单足够稳定，供应商也才有动力为渠道调整原料、工艺和产能。

最终，自有商品的「便宜又好」，不能只靠压低工厂利润实现。「好」来自更准确的需求，以及对原料、工艺、品控和交付的深入管理；「便宜」则来自确定订单减少的盲目生产、更短链路降低的无效流通、更高周转减少的库存与损耗，以及规模扩大后对研发和物流投入的摊薄。

从这个角度看，新自营是一场减少供应链不确定性的效率升级。它的「重」，在于零售商承担的环节、基础设施和经营责任增加；它的「慢」，在于产地信源、供应商技术、商品标准、销售规模和消费者信任都需要长期积累。

新品卖过第一轮之后，能否持续改进并稳定供货；商品数量增加以后，能否仍然管住品质、成本和损耗，才是真正拉开自营差距的地方。

结语

整体来说，传统商超正在补数字化经营和即时履约，平台则在补商品开发与上游合作。双方逐渐靠近一种「平台型零售」：既能深入经营商品，又能组织更多社会化供给。自营能力越成熟，企业就越能判断哪些品类值得自己深入开发，哪些需求可以通过合作伙伴更有效地满足。

中国零售走向新自营，意味着竞争的重心继续向商品和供应链移动。自有品牌是消费者看得见的结果，更难复制的是背后的经营积累。下一阶段，能否持续把顾客需求变成稳定供给，让好品质与合理价格长期同时成立，将比自有品牌数量和一时的销售占比更能体现零售商的竞争力。

最终，这些投入要让顾客形成一个足够简单的印象：这家店的东西值得买，下次还愿意来。对零售商而言，自营的长期价值，也正在于把对某件商品的认可，变成对整个渠道的信任。

步步高超级购物中心最新标杆店落地怀化

来源：　联商网 梦萦

地级市购物中心，应当走出怎样的发展路径？

行业多年发展形成两种固化模式：要么复刻一线城市品牌矩阵，要么依靠体量扩张、堆砌业态。但在消费承载力有限、头部品牌下沉谨慎、人口持续流出的地级市市场，粗放式规模增长早已触顶失效。如何跳出同质化竞争、持续留住客流、沉淀城市消费，成为当下下沉商业的核心破局难题。

9 月 24 日，步步高天地怀化店正式开业。作为步步高深耕地级市市场打造的超级购物中心标杆项目，其落地恰好填补了怀化高端商业的长期空白。

步步高集团董事长王填始终秉持一个经营准则：把做好品质与服务，作为商业经营的第一性原理。在地级市商业迭代升级的大背景下，行业亟待解答一个关键问题：优质的品质与服务，如何转化为消费者可感知、可体验的空间实力与业态实力？

01

“三首层”重构客流逻辑

传统地级市商业普遍存在短板，大多依赖后期运营活动弥补先天设计缺陷。步步高天地怀化店跳出被动补救的行业惯性，从建筑空间源头重构商业逻辑，直击下沉市场痛点。

该项目总建面 20 万平方米，集结 311 家品牌、落地超 100 家城市首店，以超大体量与丰富业态，构筑差异化的核心竞争力。

高层客流不足，是长期困扰购物中心行业的共性难题。传统项目多依靠中庭活动、专项电梯引流、顶层业态补贴等后置手段拉动高层消费，但地级市消费者出行意愿偏低，被动引流模式效率低下、难以持续。

针对这一行业痛点，项目采用国内地级市首创的“边厅旗舰店+开放式主题中岛”融合空间模式，先搭建完整空间骨架，再匹配对应品牌业态。

其彻底颠覆传统“先分割铺位、再填充品牌”的粗放模式，规整中岛体验场景与边厅旗舰铺位布局，从源头梳理全场人流动线与商业逻辑。

在行业内有“调改狂人”之称的步步高购物中心事业部总经理袁幸福带领下，购物中心团队先后打磨出衡阳超级百货 3.0、步步高天地湘潭店改造两大项目。

步步高天地怀化店，正是其加入步步高后的第三个重磅作品，同时也是超级购物中心 2.0 全新范本。

这一设计，在于有机融合传统百货的经营效率与现代购物中心的沉浸式场景体验，兼顾商铺陈列的规整秩序与消费者逛游的松弛氛围，既解决传统购物中心品牌零散、聚合度弱的问题，也规避传统百货空间压抑、体验单一的弊端，实现两种业态优势互补。

硬件层面，项目的三首层立体入户格局是核心突破。LG 层、G 层、L1 层三层临街独立开门、多面引流，搭配 1700 个停车位，实现全城高效揽客。

同时，L2 直达 L5 的跨层飞天梯、40 米全景玻璃穹顶、城市 3D 裸眼巨幕等硬件配套，全方位升级沉浸式购物体验。三首层立体动线从根源上平衡高低楼层客流，有效破解下沉商业高层到访率低、客流逐层衰减的行业顽疾。

在步步高天地怀化店总经理熊勇看来，怀化店从规划之初，就跳出了传统购物中心的单一商业定位，团队为项目确立了“打造湘西生活美学空间”的核心愿景。

谈及项目初心，熊勇表示，这一定位源于团队对城市商业的深度思考：既要赋能城市发展，也要为怀化注入全新的时尚活力。“我们补齐怀化商业的现存短板，放大本地独有的消费优势，这是商业从业者的核心价值。项目落地后，城市消费者能够直观感受到怀化商业的迭代升级。”

地级市商业的长效发展逻辑，从来不依赖运营手段撬动短期客流。前置化的空间规划、分层化的场景打造，才能让每一层空间拥有独立吸引力，凭借优质场景质感实现客流自然沉淀、长效留存。

02

分层造场景匹配本地需求

空间格局定型后，业态组合与品牌矩阵，成为决定商场场景承载力与客流转化效率的核心关键。怀化店汇聚 311 家品牌、落地超百家首店，其核心优势不在于品牌与首店的数量，而在于系统化、层级化、精准化的品牌落位逻辑。

当前多数下沉商业普遍存在业态杂乱、主题模糊、客流时段失衡、楼层联动薄弱等问题，难以维系稳定的常态化消费。

步步高天地怀化店摒弃行业粗放招商模式，确立“垂直分层、业态共生”的规划思路，拒绝首店数量内卷，坚持以内容匹配真实消费需求，为不同客群、不同时段的消费行为提供专属场景承接。

日常刚需、周末休闲、品质打卡三类客群，消费动机与行为逻辑截然不同，传统商业单一化的动线设计，极易造成体验割裂、客流分散。

熊勇介绍，项目全程以消费者视角重构逛游体系，针对性解决顾客找店难、体验碎片化的痛点。通过每层布局主力店、次主力店，赋予各楼层独立的停留价值与吸引力，实现全场客流均衡分布、全域盘活。

“分层而治、业态共生，核心是打造上下贯通、循环流转的客流体系。”熊勇强调，项目招商始终以顾客需求和长期商业价值为核心，摒弃短期租金导向，力求与三百余家入驻品牌构建长期共生的良性商业生态。

所谓垂直分层，并非简单切割业态，而是为每一层赋予清晰的场景定位与精准客群标签：

LG 层深耕民生配套，以精品超市、轻食茶饮、便民服务夯实日常刚需客流；

G 层聚焦年轻群体，集结户外运动、数码潮品、新潮零售，打造高活力、高复购的年轻潮流阵地；

L1 层塑造城市商业封面，集聚高端美妆、精品珠宝、标杆潮牌，承接城市社交与品质打卡消费；

L2 层聚焦全民穿搭，主打男女时装、鞋包配饰，覆盖日常品质着装需求；

L3 层融合女性悦己与家庭消费，集结潮流女装、儿童零售、亲子游乐；

L4-L5 层深耕夜间经济，集聚特色正餐、地域美食、沉浸式文娱、寰映影城，补齐怀化夜间消费短板。

六层空间各司其职、联动导流，全面覆盖刚需日常、潮流休闲、家庭亲子、夜间社交四大核心场景，形成“日常稳底盘、周末提增量、夜间留客流”的全时段消费闭环。

品牌布局方面，项目搭建城市旗舰店、地级市头部体验、湘西首店、怀化首店四维矩阵，以差异化内容填补大湘西市场空白。

其中，65 家城市旗舰店落地品牌最新高阶形象，兰蔻、雅诗兰黛、毛戈平全新形象店集中亮相，APPLE、华为、adidas MEGA PLUS、ANTA PALACE 等头部标杆门店同步入驻。

20 家地级市头部体验抢先落位，OCE、SUPER MINISO、TOP TOY 潮玩地级市首店落地，叠加寰映影城、城市英雄 Sport Space、乐客灵境等沉浸式体验业态首次进驻地级市。

41 家湘西首店将潮流业态首次引入大湘西，涵盖 THE NORTH FACE、骆驼户外运动城、UR、西西弗书店、九木杂物社等成熟流量品牌。

47 家怀化首店进一步丰富城市时尚业态，DAZZLE、REVAN、PEACE BIRD、LEVIS、胖哥俩等优质品牌全新进驻。

在这套体系中，首店不再是招商宣传的噱头，而是定义楼层风格、锁定精准客群、构建差异化竞争力的核心载体，让每一层都拥有不可替代的到访理由，真正实现场景留人、内容留客。

餐饮作为承载客流、活跃氛围、拉长消费时长的核心业态，被项目重点布局。项目引入 102 家大小餐饮品牌，构建多元化、全覆盖的全国风味矩阵。其中既有星巴克向绿店、霸王茶姬城市摩登店、瑞幸咖啡大师店等品牌特殊店型，也有蛙来哒、刘一手等正餐品牌。

依托怀化五省边区的区位优势，结合湘黔相近的生活饮食习惯，项目针对性引入大量贵州特色美食，填补区域特色餐饮空白，形成独属于怀化天地店的餐饮内容优势。

整套分层布局与品牌逻辑，精准适配当下消费升级趋势。熊勇分析，现代消费早已脱离基础刚需层面，消费者愈发重视场景体验与情绪价值。

怀化店的打造逻辑，正是以分层场景匹配多元需求、以优质内容承接消费升级，消费者无需深究首店经济的行业概念，只需直观体验空间、品牌与服务的全方位革新。

03

步步高超市 3.0 迭代模型持续落地

潮流体验业态能够快速制造商业热度、引爆阶段性客流，但一座购物中心的长期生命力，根植于高频、稳定的生活化刚需消费。步步高超市“美好生活 3.0”样板店，正是怀化店稳住基本盘、培育长效复购的核心主力店，绝非单纯的商业配套。

怀化店是步步高超市 3.0 迭代模型的连续落地作品，此前常德欢乐城 3.0 门店已于 8 月 29 日开业，两店短时间接连落地，并非模板化复刻，而是基于大湘西地域消费特征的针对性优化升级，围绕安全、健康、绿色、品质、时尚、到家六大维度，完成全方位体系迭代。

硬件数据清晰明确：超市租赁面积超 8500 平方米，实际经营面积 4550 平方米，SKU 总量约 15000 个，涵盖 11600 个非生鲜品类、3400 个生鲜品类，全面覆盖居民全场景生活所需。

空间设计上，3.0 版本彻底重构设计优先级，摒弃传统商超重陈列、轻体验的模式，优先优化人流动线、视觉观感与停留舒适度，拓宽购物通道、升级灯光氛围，打造松弛舒适的沉浸式购物环境。

商品端打破传统货架分类的固化思维，以七大生活场景重构商品体系，重点升级生鲜溯源、现烤烘焙、预制简餐、地域特产、健康膳食五大核心板块。

门店甄选本地地标食材与全国优质好物，严格落实农残、兽残检测及溯源公示，配套海鲜加工、鲜果现制、现场烘焙、食材切配、堂食就餐等增值服务，推动商超消费从“物资采购”向“体验消费”升级。

细节服务更具温度，生鲜区设立独立三文鱼分割间，开业期间提供免费海鲜加工服务；烘焙产品坚持当日现烤、日清不隔夜；特设“印象湖南”专区，集中展示销售怀化及大湘西特色物产，深耕本土消费。

服务体系层面，门店落地 282 项便民服务，公开五大品质服务承诺，同时打通线下实体场景与 Better 购线上到家业务，构建“到店+到家”的全渠道消费闭环。

一系列精细化投入，核心目标是让超市凭借浓厚的生活烟火气，成为市民常态化到访的刚需场景，其长期运营价值，将在开业后的季度数据中逐步显现。

在后场配套方面，新店同步建立全新标准。步步高超市怀化店店长唐继轩介绍，项目在规划阶段便敲定人性化配套标准，专属员工卫生间、休息室、食堂、办公室全部前置规划、独立配套，彻底避免旧改门店配套零散、设施不完善的问题。

在他看来，短期开业的业绩并非经营核心，门店真正的价值，是为消费者输出高品质的商品、环境与服务。深耕细节、善待员工、服务顾客，商业成果自然稳步落地。

04

步步高在下一盘什么棋？

过去两年，步步高在超市板块完成一场颠覆性深度调改。基于王填“清零 29 年固有经验、重塑经营体系”的战略部署，依托胖东来团队的专业赋能，步步高完成商品、运营、服务的全方位重构，成功沉淀出一套可落地、可复制的成熟商业模型，并正式向购物中心赛道延伸。

2026 年上半年，步步高经营质量持续优化：实现营业收入 23.39 亿元，同比增长 9.87%；归母净利润 1.43 亿元，同比下降 28.6%；扣非净利润 0.67 亿元，同比暴涨 474.74%。

核心的超市板块表现亮眼，营收同比增长 16.28%，22 家在营可比门店利润大幅提升，一季度 21 家调改门店全部实现盈利，完成历史性突破。

存量门店的调改成效尤为直观：单店春节档期销售额从 2024 年 18 万元、2025 年 67 万元，攀升至 2026 年 91 万元；月均坪效从 1203 元升至 5371 元；年度客流从 1667.5 万人次增长至 4996.4 万人次，客单价从 84.4 元提升至 141 元，精细化调改的红利全面释放。

超市模型跑通盈利逻辑后，步步高正式将迭代经验复制到购物中心板块。2025 年，集团 31 家购物中心整体客流同比上涨 9.7%，大幅领先全国 2.1%的行业平均增速。其中衡阳、湘潭门店通过存量物业调改完成升级，而怀化天地店，是步步高首次以全新自建项目，完整落地 2.0 迭代模型。

与产品模型同步落地的，还有全新的企业文化体系。2026 年 1 月，步步高发布全新企业理念，确立“真诚·爱”的核心信仰，以“共创美好生活”为使命，以“做一家稳健和幸福的企业”为愿景，坚守“员工幸福、顾客满意、社会美好”的经营初心。

文化最终落地于细节服务与日常经营。王填表示，胖东来的经营理念与服务文化，已深度融入步步高的发展内核。

他希望步步高天地怀化店全体员工，以真诚、善意的初心对待每一位顾客、每一项工作，将企业文化内化于心、外化于行，深耕城市服务、赋能本土发展，与城市共生共长。

写在最后

下沉市场的商业竞争，早已告别靠规模、靠体量、靠数量的粗放扩张时代。

当下商业的核心竞争，不再是体量与品牌的比拼，而是场景适配力、内容精细化、运营长期化的综合博弈。

这轮变化的核心，不是消费力突然变强，而是消费预期被拉平了，信息渠道趋同，品牌认知趋同，地级市消费者对“什么是好的购物体验”的判断，正在快速向一线城市看齐。

而真正适配下沉市场的优质商业，从来不会照搬一线城市的标准化模板。唯有跳出业态堆砌、首店内卷的行业惯性，深耕本土消费需求，以产品力革新场景体验，以优质内容承接消费升级，以长期精细化运营沉淀口碑与生命力，才能走出一条适配地级市的商业迭代之路。

商业的终极价值，从来不是空间与品牌的简单叠加，而是持续为城市输出贴合民生、兼具质感温度的全新生活方式。下沉市场的迭代赛道已然清晰，精细化、品质化、本土化，终将成为行业长期发展的核心方向。

中国创新商业“泰国化”，呈现哪些特质？

来源：　联商网 娜娜

9 月 22 日，以“链接中泰 • 商启新程”为主题的 2026 中泰创新商业交流大会在广州正佳万豪酒店举行。大会由正佳集团、广州市天河区天河路商会主办，联商网、万顷琉璃商业规划设计公司、Hi 百货协办，汇聚了中泰两国零售、文旅、商业运营领域的标杆企业与行业精英。

会上，万顷琉璃商业规划公司创始人马琳以《创新商业内容与情绪力价值商业分析》为主题，聚焦商业内容创新，解读情绪价值为商业带来的增长新动能。他指出，国内实体商业面临严峻转型挑战，传统商业模式已难以满足消费者日益增长的个性化与精神层面需求。他认为，中国商业做文旅注重“旅”，压缩、重复、快速、有压力；泰国商业做文旅强调“度假感”，慢、无厘头、轻松，“我们就差在这一点”。

万顷琉璃商业规划公司创始人马琳

以下是马琳演讲实录（经联商网编辑）：

很高兴今天借着这次盛会跟大家共同分享一下我们说的情绪力和创新商业。最有意思的是当着泰国人的面讲泰国商业，我们一块来分析一下中国和泰国现在商业很多优秀的点，以及一些不同点。

现在国内消费确实进入到一个全新的环节，我们老在说“升级、升级”，老在说“改变、创新”，到底哪些东西是我们更应该去真正关注的？

首先来讲，我们应该要去打造生态，再有一个是创新，我们到底创新的只是形式还是内容的部分。

我们先看看泰国创新商业发展与引领趋势的分析：

当下，泰国创新商业正在从大众观光流量型模式全面转向高价值主导、文化 IP 长效化、社区利益共享、数字平台驱动、可持续 ESG 化的全新增长范式。还有主力客群结构的改变，我们原来老说人群的细分，现在我想跟大家说一下人群的结构越模糊可能你的受众群体就越多。

我想问一下，在国内真正想消费的主力军是什么阶层的人？绝对是中产。年轻人其实是帮助造势推波助澜的，真正的消费核心群体是中产，所以要把我们的所有服务、内容偏向于对中产的引领以及互动。

在座很多人跟我去过泰国做商业考察，很多人问，都是做文旅商业，我们跟泰国比，到底差在哪？其实差在一个点——文旅商业，我们注重的是“旅”，这个“旅”其实是压缩的、重复的、快速的、有压力的，而泰国人做的文旅商业强调的是度假感，是慢的、无厘头的、轻松的。

如何把我们所谓的形式化真正变成生活化以及客人心理补偿想要的这些东西。中国创新商业呈现“泰国化”是趋势，但并非简单的抄袭与复制。对于轻松的、愉悦的、有趣的，现在国内商业也有做得非常好的案例。

首先我们来看一看泰国一些核心的范式：楼层与业态的反常识重构。泰国把一层做成人流密集的态势，作为主力店之一的餐饮始终把烟火气做到扑面而来的感觉。泰国人擅长做纵向的切割，让人逛吃的同时可以看到更丰富的业态和体验的内容。

当下我们不断地去挖掘所谓的“夜经济”，但我想问一下我们做的夜经济除了微醺之外还有其他东西吗？我们是否可以更多地和下班以后的人去共创，分享更多有趣的内容。“日咖夜酒”只是夜经济极小的一部分，商场里面有很多可以让人群放松、休闲互动的一些环境，包括一些场地的空间，是否可以去更好地开发？

创新商业发展应该具备的五个特质：

第一是战略性，深度融入情绪力的价值是商业核心的资产。这个情绪力包容了很多，我要放松，我要简单，我要便宜，我要能够满足我想要的很多东西。

第二是整体性，覆盖顾客与内容所能接触的每个触点。顾客看重的是价值还是价格？价格是第一眼印象， 价值才是导向。你认为我的消费应该是 1000 元但是实际上只花了 400 元，这是高性价比的价值感的体现。如果你认为只值 400 元最后消费 1000 元，这个消费的反向一定是不好的。商业要更高程度地去重视体现其价值。

第三是情感性，沉浸式的体验情绪力的价值，用空间讲述故事引发共鸣，建立情感补偿与信任。我们做规划的时候越来越多让商场与商户的运营形成无边界空间，希望大家可以真正地流动起来，让整个空间可以产生更大限度的活化和变化。

第四是人性化，以人为本，注重个性与包容性。不要把人群做所谓的定格定性，这是第一位的，让商业呈现更多的包容性。

第五是动态性，内容适应快速变化的文化和市场的潮流。我们经常发现，做某个活动的时候好像这股热潮已经过去了，作为商业要快速引领的同时更要有敏锐的嗅觉，提前做出预判和准备。

曼谷有一个很出名的商业、也是泰国最新的商业：the COMMONS，它做顶层花园的同时形成一个纵向空间的动线，结合整个商场打造目前东南亚最大的数字影音中心，以及整个生态闭环。在里面看不到任何重装的奢侈品，而是很有烟火气的、很生活化的，只要有网络可以随手与人无限连接的空间，里面满足了各种社交、办公、个人独享的功能。

我总结了八个关键词还有两个关键点：

在地文旅，一定要在地化，独特性，绝无仅有独一无二的，只有这样才能真正地把人吸引来。我们经常去探讨——到底是让 10 万人来 100 次还是 100 万人只来 1 次的问题，我们当然希望更多的人来，所以创造在地文旅的时候要不断去挖掘，要做出更多的更新和变化。

湄南河畔水晶宫，它把在地属性做到了二创和提高升级，也成为当地文旅的名片。这家商场我觉得最厉害的是把所谓的烟火气文旅、文化和奢侈品国际化很好地进行了融合与平衡。这个区域里面卖的所有的商品是泰国非遗手工进行再设计以后形成的文创商品。

在这个区域的“77 府”的市集，非常有烟火气的市集，空间挑高 12 米，形成了两层空间的串联。泰国人做市集做得好是因为他们把真正的市集搬到商业内，还原最本真、最本土的烟火味道。

最出圈的是它的酒吧，穿比基尼在酒吧里 Happy 并不奇怪，但是穿比基尼在商场里才是一个真正意义上的改变。而且这个酒吧不是夜经济，算是全时段都在运营，白天晚上都是一样的。这个酒吧所在的位置不是商场很优势的位置，泰国人做商业很颠覆的思路就是把最不好的位置给了最好的业态，如此形成了真正的长流动的客流吸引，这个附加价值是无限的。而且可以从酒吧里看到 EM 商圈另外的遥相呼应的商场。

我们做商业的时候必须创造所谓的极致空间，绝无仅有、独一无二、与众不同，这个极致体验应该是做创新商业里面最不可被别人复制和替代的。

我们看一下暹罗百丽宫高楼层的打造，暹罗百丽宫到现在有三十多年，好像就没变过。它五楼的改造其实从难度上来讲不算大，但是从神秘度上来讲还是很高的，整个封了有一年的时间，打开之后大家会非常震撼地看到他改造成未来之城 NEXTOPIA。形成了秘境、海洋、陆地、峡谷等不同的区域，各个区域以自然、环保、信息做了无限的链接，同时我们看到了更多无边界的品牌去互动，人在这个区域里完全是一个自由游走的状态，移步换景，真正做到了商业的极致体验。

接着是生活的烟火气，无论做高中低端还是做商业街，烟火气是永远不能丢掉的王牌，做商业得带有“人味”，如果放掉烟火气和人味，我相信这个商业是没有温度的。我们看泰国三线市场的商业烟火气做得非常好，在地空间、在地的问题的结合打造得很好。

进入一层可以感受到本土的市集，这个市集的亲和力很强，形成了高空的动线和室内外联动的动线，让整个室内外自由度和灵动性非常强，同样在这个商场里面没有任何所谓的国际重奢，从品质感、消费力来讲都是给予一个非常温柔的状态。这就是我们说的烟火气且有度假感的有趣的商业。

松弛的享受，这个“松弛”跟我们说的“躺赢、摆烂”不太一样，这个松弛是卸掉防备和放掉心理的戒心。

这是 The Mall 集团打造的商业，相当于社区商业+改造商业，这个商业里有巨骨舌鱼，还有自然的动线，完全还原了泰国人放松的生活。把这种所谓心理的疗愈和心理的补偿进行了非常好的串联。

潮流复古，“复古”不是一个设计名词，复古是一代人的回忆。在座的很多人都是 90 后，像我属于 70 后，我们 70 后和 80 后其实有很多经典的回忆，把这些作为复古的内容搬到市场上其实是可以唤醒一大波人的记忆杀。

我们看看 The　Mall 泰国人做的 1981，里面有很多服务型的商业，还有玩具旧物，还原了买与卖之间的关系，在商场里买东西可以议价，可以逛一圈回来再杀一轮价。

这里面我们不光说的是“旧”，把很多时代的记忆，包括很牛的老爷车，赛博朋克风，以及我们那个年代的电器和电子再设计，形成了一个全新的商业空间，实现快速出圈，让 70、80、90、00 后这四个大年龄层的人都非常喜欢，对于 90、00 后可能是一种潮流，但对于 70 后、80 后这绝对算是一种复古。

浪漫童趣，这个“浪漫”和“童趣”放在一起，现代人喜欢做心理补偿，我们中国人流行一句话就是“谁还不是个宝宝了”，人还是要对自己好一点。童趣和浪漫现在为什么要画等号，就是满足不同年龄人的心理补偿，如果你用童趣和浪漫去打造一家商业会是怎样的效果？

这个商业像一个福岛一样，里面有太多类似童话世界的内容，糖果房子，还有很多有趣的甜品，打造了一个非常童趣和浪漫的空间。我们在这儿不光看到了家庭的成员，还有更多的情侣，更多的朋友在一起。室内外的空间联动非常好，你可以感受到它的浪漫和热闹，也可以感受到它的安静。空中的连廊把整个室内外进行了一个很好的串联。

运营互动，商业无论是改造还是新设计都是非常难的，难在哪？首先要有运营的逻辑，要有定位，然后进行后续的规划和设计。所有的空间或者未来发生的都是要为了定位和运营去真正做到让步。所以现在“运营为王”“运营为先”始终是我们商业人必需秉承的。

我想问大家一个问题，我们第一服务对象是什么人？是顾客吗？不是，我们的第一服务对象应该是我们的商户。所以说互动运营第一个要跟我们的商户们、品牌们进行超多的良性互动，然后再与我们的顾客进行良性的互动。互动是一个多维的行为，让它产生更多的内容，让它产生更多的 IP 造节的动力和价值。

刚才我们说了八个关键词，再说两个关键点，我们想把创新商业做好，想让更多人喜欢我们，要满足“精致穷的内容矩阵”和“精致懒的空间环境”。现在全世界消费都不好，但是我要把我的品质内容做到最好，我们刚刚说要体验绝对的价值，要满足精致穷大部分人的消费需求。这个“穷”和“懒”没有贬义的意思，而是现在整体的环境和大的整体诉求。

我们从创新商业发展的趋势分析可以看到，室内的场景+超级景观，无边界的商业空间+纵向空间动线延伸+室外景观室内化，这是对整个创新的提升。

室内场景+超级景观，其实是设计场景为了提供更多的剧本，我们需要更多的空间来产生更多有趣的内容，让大家进行互动。我们能够给商家什么，其实更多的就是空间，但是这些不只是在自家店门口的一小块地方，而是给到整个商场更多的空间进行更多的互动。商户之间不应该是恶性的竞争关系，而是应该成为良性的互动关系。

纵向空间与动线布局，过去我们说一层布局什么、二层布局什么，现在越来越多的大空间出现闲置，需要去替换。我们现在考量空间的时候必须考量纵向空间和小范围空间如何进行矩阵排列。

比如中庭作为核心的枢纽，纵向的视觉作为导视的平行线，还有业态内容如何做成强引流，如何做短距离的快速垂直。室外景观与室内空间如何高频互动。

最后来看一下我们中国人视角拍的 Em Sphere 的视频，它其实并不是一个单纯的更新类的商场，或者是创业类的商场，它真正做到了一个沉浸式体验的很有包容性的空间，整个空间可以打造成一个 4D 空间，非常清晰的动线，非常有趣的内容，还有我们在里面能感受到独一无二的场景。泰国人如何在商业内做了更多的“无中生有”和“可能性”也是值得我们去学习和思考的。

不在内装上进行华丽的装饰，而是把所有的投入全部放在运营和内容上，联动更多的商家打造最有趣的商业空间，来形成更大化的共赢。无论你从哪个区域抵达我们的商场都会觉得耳目一新。

拒绝千店一面，拒绝差异化，还有品牌能级的需求，分级配比、主次分明。我们要从传统的租赁关系做到场景的运营关系，来形成更多的共创与共赢。

2026 中秋消费市场复盘：消费者决策逻辑的四大转向

来源：　联商专栏 王英林

9 月 25 日，为期三天的中秋假期启幕。与假期同步冲上舆论热搜的，并非往年例行的赏月出行攻略，而是“盒装月饼卖不动”这一充满反差感的话题。据快消品网节前一个月（8 月 14 日—9 月 13 日）对主要线下门店的监测，月饼销售额同比下滑 45.17%，其中礼盒装销量下滑 49.04%。

但若跳出单一品类，市场呈现出全然不同的景象：山姆会员商店多款低糖、杂粮月饼售罄断货；据其公开销售战报，99.9 元的 Member’ sMark 自有品牌红豆沙三拼月饼单周线上销量突破 10 万件。麦德龙 9 月鲜活大闸蟹销量同比增长超 190%；抖音生活服务平台中秋团圆饭订单量同比增长 105%，大闸蟹团购订单量增长 423%；去哪儿平台数据显示，中秋首日国内机票预订量同比增长超六成。部分出行平台与媒体据此冠以 " 史上最火中秋 " 之说，但这一判断主要基于机票预订等出行端指标，并不等同于整体消费的全面升温。

9 月 27 日假期收官，官方数据进一步印证了“冰火并存”的分化格局：月饼销售连续两年下滑，礼盒销售量暴跌近 50%，大闸蟹销量首次超过月饼，成为中秋消费新顶流；交通运输部数据显示，假期全社会跨区域人员流动量超 6.5 亿人次。

一边是传统节令礼品的退潮，一边是体验消费与时令生鲜的升温。这种分化不宜简单定义为“消费冷”或“出行热”，而是一次消费结构性“换岗”：长期附着在月饼上的社交溢价、团购泡沫与包装水分加速出清，自我犒赏、健康诉求、时令生鲜与即时履约，正成为节日消费的重要支柱。对零售行业而言，中秋这场年度经营大考的评分标准，已悄然迭代。

01

周期错位：从“超级黄金周”到“独立短假”

中秋市场的表现差异，根源在于假期周期与宏观环境的不同。2025 年与 2026 年的中秋，几乎是两套市场脚本——前者是双节叠加下的修复性行情，后者是短假周期下的结构性分化。二者如两面镜子，照见不同阶段的消费特征。

（一）2025 年：双节叠加下的修复性增长

2025 年中秋与国庆相逢，形成 8 天“超级黄金周”，是典型的消费修复窗口期。据商务部商务大数据监测，假期全国重点零售和餐饮企业销售额按可比口径同比增长 2.7%；重点监测的 78 个步行街（商圈）客流量、营业额同比分别增长 8.8%和 6.0%，人流与销售同步抬升。国家税务总局增值税发票数据显示，假期商品消费、服务消费同比分别增长 3.9%和 7.6%，服务消费增速跑赢商品消费。文化和旅游部数据中心测算，8 天假期全国国内出游达 8.88 亿人次，国内出游总花费 8090.06 亿元。

城市与区域层面的修复更为直观：北京重点监测企业实现销售额 95.1 亿元，60 个重点商圈客流量同比增长 13.9%；上海全市线上线下消费支付金额达 796 亿元，重点商圈销售额增长 10.2%；深圳 26 个重点商圈客流量、营业额均增长约 20%；天津 75 家超市 8 天销售额增长 40.6%、客流量增长 11.9%；成都线上线下消费合计 767.5 亿元，增长 11.0%。区域市场中，山东省 500 家重点零售企业销售额增长 6.3%，餐饮经营收入增长 11.1%；安徽省重点监测的 259 家零售企业中，烟酒饮料类销售额增长 25.43%，金银珠宝类增长 17.48%。

总体看，2025 年中秋的主线是“修复”——人流回升带动消费回暖，服务消费率先复苏，行业普遍享受假期延长的流量红利。

（二）2026 年：短假周期下的“人流不弱、结构剧变”

2026 年中秋为独立 3 天假期（周五至周日），不调休，与国庆仅隔 3 个工作日。“请 3 休 13”的拼假模式使长线出行需求大幅分流，部分需求提前释放，部分延后至国庆。宏观环境也在变化：国家统计局数据显示，2026 年 1—8 月社会消费品零售总额同比增长 1.1%，8 月当月增长 0.4%，消费整体进入低速增长、结构分化阶段。

假期收官数据显示，2026 年中秋的核心特征是“人流规模不弱、品类结构剧变”，出行与服务端景气度不降反升。

全国消费层面：商务部商务大数据显示，中秋假期全国重点零售和餐饮企业日均销售额比去年农历同期增长 6.1%；78 个步行街（商圈）客流量、营业额分别增长 6.4%、5.1%。智能、绿色、健康商品销售火热，重点平台智能穿戴设备销售额增长 1.2 倍、具身智能机器人增长 93.1%、有机食品增长 36.3%、户外运动装备增长 30.2%。假期前两天，消费品以旧换新惠及 190.7 万人次，带动销售额 115.3 亿元。

人员流动层面：交通运输部数据显示，中秋假期全社会跨区域人员流动量预计超 6.5 亿人次，日均约 2.2 亿人次，以返乡探亲、走亲访友为主，近郊游、乡村游占比较高，夜游客流总量增幅预计超 26%。铁路中秋国庆运输周期长达 16 天，仅长三角铁路预计发送旅客即达 5400 万人次。

地方文旅层面：由于 2025 年中秋嵌套于 8 天长假，各地普遍采用“农历同期可比天数”口径，重点省市增速较为亮眼：

广东：接待游客 2481.7 万人次，同比增长 28.9%；旅游花费 125.5 亿元，增长 27.6%；

北京：接待游客 878.3 万人次，旅游总花费 115.4 亿元，其中入境游客 8.3 万人次，花费 7.8 亿元；

上海：接待游客 717.04 万人次，宾旅馆平均客房出租率 60.49%；

深圳：接待游客 376.75 万人次，增长 32.1%；旅游花费 21.67 亿元，增长 29.1%；

成都：接待游客 815.6 万人次，假期消费超 290 亿元；

四川：907 家 A 级景区接待游客 1336.88 万人次，门票收入 8889.38 万元。

02

品类分化：溢价出清与新增长极的交替

节日消费的冷暖，最终落地于品类涨跌。2026 年中秋的品类分化，本质是传统节令品挤泡沫、新兴需求接棒的结构换岗，呈现“传统礼盒承压、时令生鲜走热、健康消费扩容、即时场景升温”的特征。

（一）月饼市场：总量基本平稳，溢价加速出清

研判月饼市场，需区分“全年行业规模”与“节令终端销售”两个口径。

从全年规模看，大盘基本稳定。据勤策消费研究数据，2026 年我国月饼销售规模约 290 亿元，同比增长 2.7%。作为参照，艾媒咨询数据显示，月饼销售规模 2023 年为 271.3 亿元，

2024 年增至 300.1 亿元，2025 年回落至 282.4 亿元，同比下降 5.9%，产量 51.8 万吨，为近十年首次负增长。经历阶段性回调后，2026 年总量重回微增。

从节令终端看，传统线下渠道承压明显。快消品网监测的节前一个月，主要门店月饼销售额同比下滑 45.17%、销售量下降 40.67%，礼盒装销量下滑 49.04%。

需要指出，全年微增与门店下滑并存，并非单一“挤泡沫”所能完全解释，而是渠道再分配、产品结构调整与统计口径差异共同作用的结果：监测对象集中于线下门店，时段集中于节前一个月，而会员店、即时零售与线上渠道的增量，以及更全年的口径并未纳入同一比较。就传统渠道内部而言，本轮调整核心是附着在月饼上的三层溢价加速出清：

第一层：高端礼盒的价格溢价。勤策消费研究数据显示，千元以上礼盒销量同比下滑约 76%，高端礼盒泡沫已大幅出清；500 元以上礼盒在常规渠道占比由 2023 年的 7.2%降至 2025 年的 1.8%。与此同时，68—200 元平价礼盒占比升至 60%以上，79 元、99 元、139 元成为主流价格带；单价 80 元以内的简装月饼销售额占比约 78%。

第二层：企业团购的渠道溢价。据行业调研，曾占六成以上销量的企业团购，当前占比已降至不足 30%；部分传统团购集中行业订单下滑约 35%—40%。曾在行业内存在的“月饼券空转”现象已大幅萎缩。

第三层：过度包装的附加值溢价。随着 GB23350—2021《限制商品过度包装要求食品和化妆品》及月饼专项修改单的落地，包装层数、成本占比、混装规则均被严格限定，依靠“大包装、重形式”支撑溢价的路径已从制度层面被大幅收窄。

（二）需求内核：从“社交货币”回归“食品本位”

礼盒退潮的同时，数据勾勒出月饼需求的新流向。

一是消费用途发生结构性反转。据行业调研数据，消费者购买月饼用于“自己日常食用”的占比达 50.4%，首次超过“送礼”的 42.5%；55.9%用于家人分享。月饼正从承载人情往来的“社交货币”，回归满足口腹之欲的“食品本位”。终端对比直观：据媒体报道，杭州部分超市礼盒与散装月饼销售比约为 1:8，亦有消费者购买空礼盒、自行搭配散装月饼，DIY 一份“刚刚好”的节礼。

二是健康诉求从卖点变为刚需。电商平台数据显示，今年“低糖月饼”搜索量同比增长 320%，73%的消费者选购时会主动查看配料表，低糖、零添加、低 GI、高纤杂粮成为决策关键词。多家电商平台口径显示，无糖、低糖等健康类月饼销售增速普遍在 30%—40%，在节

令月饼中的占比持续提升。济南市发改部门节前巡查也显示，礼盒价格多集中于 100—300 元。十几元的散装、简装月饼更受欢迎。

这解释了渠道端的分化：传统商超礼盒加大促销以拉动销量，而会员店与即时零售渠道的平价、健康化产品展现出更强动能。据媒体报道，某头部会员店 99.9 元的自有品牌红豆沙三拼月饼线上周销量超 10 万件，低糖、高纤杂粮乃至宠物月饼等多款售罄，部分热门款出现代购加价；盒马将简装、现烤月饼置于主通道，单块多在 10 元以内，低糖系列增长明显，门店月饼品种超 70 个；大润发上市品种超过 100 个。值得注意的是，传统渠道也在加速调整，不少商超通过加大散装、现烤、平价 SKU 占比，逐步适配自食需求，渠道间的结构再分配仍在进行中。

同样是月饼，为何渠道表现分化？答案不在月饼本身，而在商品逻辑：清晰的价格带、可验证的配料与品质、对自食和小家庭场景的精准匹配，正在替代过去靠包装与排面支撑的溢价逻辑。

（三）时令生鲜：大闸蟹接棒成为家宴“硬通货”

如果说月饼是中秋礼赠的传统主角，那么 2026 年中秋家庭餐桌的核心，无疑是大闸蟹。这一品类的升温，既是节日消费从“送礼”向“团聚”转向的缩影，也依托于时令生鲜供应链能力的升级。

据麦德龙披露，9 月鲜活大闸蟹上市以来销量同比增长超 190%，阳澄湖大闸蟹礼券 9 月销量同比增长近 50%。抖音电商数据显示，8 月以来蟹类成交额环比增长 98%，全年大闸蟹成交额六成以上集中在中秋前后，客单价约 260 元，人均下单 1.41 次；抖音生活服务数据显示，大闸蟹相关团购订单量同比增长 423%（受上年同期本地生活团购基数较低拉动），中秋团圆饭订单量增长 105%。

（四）礼赠迁移：即时零售与新品类重构节日场景

中秋礼赠需求并未消失，而是在渠道与品类间迁移：从“提前囤货的礼盒”转向“即时送达的实用品”，从“标准化节令品”转向“个性化新品类”。

2025 年双节的即时零售表现：节前最后一个周末，美团闪购白酒品类销量同比增长约 8 倍；10 月 1—8 日假期，平台多款名酒销售额成倍增长，京东七鲜同期白酒成交额增长 109%。“官方授权保真＋最快 30 分钟送达”的模式，承接了大量临时、就近的礼赠需求。今年这一逻辑延续：京东超市美酒节全周期（8 月 20 日—9 月 25 日）酒类成交额同比增长 15%，头部名酒与区域酱酒均有表现。

新品种、新品类也在涌入中秋货架。各地商家把小龙虾、螺蛳粉、生椰拿铁，乃至山东炒鸡、把子肉等地域风味融入月饼，以“地方味＋新奇感”贴近年轻客群；宠物月饼、人宠露营套餐则把“它经济”延伸到节日场景——9 月 25 日，长三角萌宠嘉年华在绍兴开赛，“一人一宠一艇”的携宠皮划艇名额早早报满。

03

需求重构：消费者决策逻辑的四大转向

将品类涨跌还原为消费者行为，2026 年中秋呈现四个清晰的结构性转向，本质是节日消费底层逻辑的迁移。

第一，从“面子消费”转向“价值消费”，为体验买单，不为排面付费。千元礼盒下滑 76%，与平价礼盒占比超六成同时出现，意味着消费者对社交溢价的支付意愿系统性下降，对口味、配料、性价比的敏感度系统性上升，更愿为可感知的品质与体验付费，而非为包装、名头等符号买单。这一逻辑贯穿整个节日消费，并不限于月饼。

第二，从“社交货币”转向“自我犒赏”，自食需求首超礼赠。50.4%对 42.5%的反超，是月饼去礼品化的标志性拐点。决策单元从“他人如何评价”转向“我和家人是否需要”，节日内核从“人情往来”回归“生活本身”。家庭团聚、本地休闲、家宴食材的升温，大闸蟹、团圆饭的走热，本质都是“团聚型消费”对“礼赠型消费”的替代。

第三，从“包装导向”转向“成分导向”，健康从卖点变为刚需。“低糖月饼”搜索量增长 320%，73%的消费者主动查看配料表，健康类月饼占比持续提升的背后，是健康意识从“小众自律”走向“大众默认”。低糖、低 GI、少油、清洁标签，正在重构节令食品的产品标准；过去选月饼先看包装品牌，如今先看配料与价格，产品力权重显著上升。

第四，从“提前囤货”转向“即时履约”，消费节奏被重新定义。即时零售的普及，让“临时起意、就近解决、30 分钟达”成为主流过节方式之一。节日消费的计划性让位于即时性，门店的线上运营能力与履约效率，直接转化为节日份额。无论是白酒的即时配送还是大闸蟹的小时达，本质都是零售效率提升带来的场景扩容。

人群分化同样鲜明。年轻客群是拼假长线游的重要力量，“追月”“追秋”带火中卫、威海、泰安、呼和浩特及阿勒泰、呼伦贝尔、伊犁等秋景目的地，长线飞行目的地中呼伦贝尔位列榜首，多座秋日小城民宿预订量同比增长超三成，蒙古包民宿增长 33%。同程数据显示，中秋期间出境酒店预订热度同比增长 47%，出境游预订跃居今年以来小长假首位；夜游类产品预订量同比增长 2 倍。高校中秋国庆连休，13—22 岁学生客群门票预订量同比增长超 2 倍。

家庭客群更多回归本地，团圆饭、家宴食材、周边“酒店＋场景”套餐承接核心需求；养宠人群带动携宠出游、宠物月饼等消费，把陪伴经济嵌入节日场景。

需要强调，这一系列变化不宜简单定义为“消费降级”。当消费者愿为一只可溯源的大闸蟹、一款配料干净的月饼付费，却拒绝为奢华包装和虚高溢价买单时，本质是消费决策从“符号驱动”走向“价值驱动”，是消费成熟的体现，对深耕产品力的企业反而是利好。

同时也应客观看到，“＋6.1％”是 3 天短假、日均口径下的农历同期比较结果，样本窗口较短，并受节前促销节奏、拼假分流等因素影响。其能否代表消费回暖的持续性，仍需结合国庆假期及后续月度社零数据综合判断，不宜根据单一档期增速线性外推。

04

行业启示：零售竞争从“营销渠道”转向“商品效率”

节日是零售经营的放大镜。2026 年中秋的品类分化，与过去两年零售业的供给侧改革相互呼应，其中最具代表性的是超市业态的调改升级。

永辉超市 2026 年中报显示，截至 6 月 30 日公司累计完成 331 家门店调改，上半年归母净利润 2.53 亿元，实现扭亏，毛利率同比提升 1.7 个百分点至 22.52％。据管理层披露，123 家调改门店日均销售额由 25.2 万元升至 43 万元，日均客流由 3239 人次增至 4888 人次；部分门店客流平均增长 80％，生鲜占比由 5％升至 20％，上新商品占比超 26％。调改门店在节日档期的表现，与会员店、新零售渠道的增长逻辑一致：唯有优化商品结构、提升生鲜与自有品牌占比、构建清晰价格带，才能把客流转化为销售。

商圈数据提供了佐证:9 月 25 日单日,上海南京东路商圈消费 2.95 亿元、同比增长 72.6％，淮海中路商圈消费 5536 万元、增长 100.8％，豫园商圈消费 1260 万元、增长 53.0％，大豫园客流近 30 万人次、增长 25％——人气向“有商品、有场景、有体验”的核心商圈集中的趋势清晰。陕西等地餐饮收入同比增长约 10.6％，以旧换新假期带动消费超 3 亿元。

结合两个中秋的对比，零售从业者至少有四点可落地的启示。

一是经营重心：从“节日营销造势”转向“节日商品造力”。月饼市场的降温表明，靠堆头排场、豪华包装和营销造势拉动的增量持续收窄。围绕主流价格带（68—200 元礼盒、10 元以内散装）、健康化配方、小份装场景做商品规划，才是档期确定性增长的来源。商品力是节日竞争的底层基础。

二是核心能力：把生鲜供应链打造成节日护城河。大闸蟹的高景气与档期错位提示，时令生鲜正成为节日消费的重要引擎。产地直采、多产区备份、礼券与活蟹组合、全链路冷链履约，

直接决定家宴市场份额；时令商品的选品、备货与营销节奏，甚至需按节气倒排、前置布局。把“鲜”的文章做透，才能抓住家庭消费的核心增量。

三是渠道布局：把即时零售作为“第二门店”深度运营。酒水、生鲜、礼盒的线上迁移趋势明确，门店的商品上线率、履约时效、保真与售后，正成为节日竞争主战场。对区域零售商而言，“实体门店＋即时零售＋会员体系”的组合，是承接本地临时消费与礼赠需求的关键路径。

四是场景运营：以细分场景承接分化客群。赏月国风、赛事“第二现场”、宠物友好、亲子家庭等场景，是百货与购物中心聚客留客的有效抓手。以山东为例，2026 年金秋消费季统筹近 2000 场活动，投入促消费优惠资金超 5.68 亿元、以旧换新资金近百亿元，“活动＋补贴＋场景”仍是重要推力；但活动最终须落到商品与体验，才能把客流沉淀为复购。

写在最后

年年岁岁“月”相似，岁岁年年“饼”不同。通过中秋大数据窥探零售市场本质，把握市场脉搏，引领未来销售。

“礼盒月饼卖不动”的背后，是一个传统品类挤掉泡沫、回归食品本质的过程；大闸蟹、健康餐食、即时零售上涨曲线是消费者用订单投票的选择——要好吃、要健康、要实在、要方便。收官数据为这一结论写下注脚：在 1—8 月社零增长 1.1%的低位环境下，中秋重点零售餐饮企业日均销售额仍增长 6.1%，6.5 亿人次跨区域流动，说明节日消费的总量盘子并未失速，真正剧变的是内部结构。

从 2025 年 8 天“超级黄金周”的修复性增长，到 2026 年 3 天短假的结构性分化，两个中秋如两面镜子，照见的是同一方向：中国零售正从“渠道占位与营销造势的竞争”转向“商品力与运营效率的竞争”。看清这一层，假期数据的涨跌就不再只是一时冷暖，而是下一阶段经营的指示标。

月圆人团圆，烟火在人间。对零售企业而言，朴素的道理从未改变：做企业不能“画饼”而是要做好“饼”，做市场需要的“饼”。

注：本文引用的企业及平台经营数据，除注明来自官方统计外，均为相关主体公开披露或自行发布，仅供趋势参考。

数据来源与说明

1.官方统计：商务部商务大数据、交通运输部人员流动数据、国家统计局社会消费品零售总额数据，以及广东、北京、上海、深圳、四川（成都）、山东、陕西等地文旅与商务部门发布的信息，均以官方口径为准。

2.企业与平台数据：会员店、麦德龙、盒马、大润发、永辉、美团、京东、抖音、去哪儿、同程等主体的经营数据，均来自其公开披露或自行发布，本文仅用于反映行业趋势，不代表对其数据真实性的确认，亦不构成任何形式的商业推荐或投资建议。

3.第三方机构数据：快消品网、勤策消费研究、艾媒咨询等第三方机构数据均为行业公开信息，引用仅用于趋势分析；

4.口径差异：本文数据分别来自节前监测、预订数据、节中快报与假期收官统计，时间窗口与覆盖范围不同；跨年度比较优先采用可比口径或日均口径。

商联信息

全国省级商业联合会（总会）第四次联席会在安徽庐江召开

9月16日，全国省级商业联合会（总会）第四次联席会在安徽庐江安德利酒店召开。中国商业联合会党委书记、会长王民出席联席会并致辞。安徽省派商业联合会党建工作指导员王首强，安徽省商务厅流通处处长袁亮，庐江县委常委、副县长杨剑波，合肥市商务局、庐江县商务局等相关部门负责人，安徽省商业联合会会长、安德利工贸有限公司董事长陈学高，以及来自北京、天津、湖北、江苏、浙江、广东等近20个省、直辖市商业联合会（总会）负责人出席会议。中国商业联合会副秘书长、会展部部长、采购商分会主任委员李宝陪同参会。

全国省级商业联合会（总会）第四次联席会由中国商业联合会指导、安徽省商业联合会承办，是全国商贸流通领域深化跨区域交流协作、凝聚行业合力、助推产业高质量发展的重要盛会。会上，安徽省商业联合会会长、安德利工贸有限公司董事长陈学高代表承办方致辞，他认真了全国省级商业联合会（总会）第三次联席会议以来的工作，系统汇报了安徽省商业联合会近年重点工作成效与下一步工作计划。指出，近年安徽省商业联合会所做工作，可概括为“搭平台、链资源、做服务、促共享”：一是以供应链为突破口，推动安徽零售企业从“单打独斗”走向“联合采购、资源共享”；二是带领安徽企业“走出去、引进来”，举办第四届长三角商业发展促进大会，组织企业赴长三角省市学习，把全国优质品牌、采购资源引入安徽。三是积极筹备今年11月召开第二届长三角供应链大会，推动省内商贸流通转型升级，实现高质量发展。

庐江县委常委、副县长杨剑波在会上讲话，向与会代表详细介绍了庐江县区位优势、产业基础和商贸发展潜力，热忱欢迎全国各地商界同仁关注庐江、走进庐江、投资合作。

中国商业联合会党委书记、会长王民在致辞中对本次会议的顺利召开表示祝贺，充分肯定了各省级商联会长期以来在赋能商贸流通、畅通市场循环、助力消费升级等方面取得的扎实成

果。他指出，商贸流通产业是畅通国民经济循环、激活市场消费活力、服务实体经济发展的关键枢纽，行业高质量发展离不开全国各省市商协会之间协同联动、抱团发展、合力共进。他强调，我们要着力把联席会议从会议交流，升级为常态化、实质性协同工作机制。要打破地域壁垒，推动信息互通、资源共享、项目共建，探索省际企业对接、产销互推、联合调研、标准宣贯、行业活动共办等合作模式，实现“一加一大于二”的协同效应，互惠互利、合作共赢；要夯实自身建设，持续提升履职服务能力。打铁还需自身硬。各级商业联合会要坚持把自身能力建设摆在重要位置。要加强党组织建设，充分发挥党组织的政治核心作用，始终保持正确的政治方向。要加强领导班子建设，强化队伍建设，提高干部队伍的整体素质。要加强制度建设，完善内部治理，建立健全各项规章制度，提高工作效率。服务是行业协会的立会之本。要强化服务意识，提升服务水平。各级商业联合会要始终坚持以服务为宗旨，深入了解会员企业的需求，积极为企业提供精准化、个性化的服务。要加强信息服务，及时收集、整理和发布行业信息，为企业决策提供参考。要加强与政府部门、其他行业组织、企业的沟通与合作，形成工作合力，共同推动商贸流通业高质量发展。

本次会议系统复盘总结了近年来全国商贸流通业联动发展、政企精准对接、商贸服务提质增效等重点工作成果，梳理行业发展短板与现存问题，分享各省市商贸流通创新发展举措、特色产业培育经验及协会赋能服务典型案例。与会代表聚焦新时代商贸流通业新形势、新机遇与新挑战展开深入研讨，重点磋商建立省级商联会资源共享、优势互补、协同合作、互利共赢的常态化长效工作机制，明确下一阶段行业赋能重点项目与年度协同工作任务，并组织开展跨省对口交流、经验互通、项目对接等活动，进一步凝聚全国商贸流通业一体化发展合力。

会上顺利举行会旗交接仪式。安徽省商业联合会会长陈学高将联席会议会旗正式移交至广东省商业联合会执行会长兼秘书长贾定艳手中，标志着全国省级商业联合会联席会议机制实现有序传承、持续深耕，全国商贸流通业跨区域协同发展迈入新阶段。 全国各省级商业联合会将持续深化互联互通、抱团协作，持续创新协会服务模式、激活商贸流通新动能、赋能全产业链升级，推动全国商贸流通业高质量、一体化、协同化发展，为繁荣市场经济、提振消费贡献力量。