

国内商超零售大咖在合肥说了什么？

风起 胖东来

上半年，中国连锁经营协会对会员企业中40余家商超进行了1~6月份经营状况摸底调查，40余家连锁企业合计拥有超过1万家门店，年销售额超2000亿元。

根据统计样本数据，上半年，全国40%的商超企业销售总额出现下降；47.5%的企业同比实现增长。在净利润方面，45%的超市净利润同比下降，37.5%的企业净利润增长。

尤其值得关注的一点，是72.5%的超市企业门店数量出现了负增长，但其中九成以上均为个位数，说明企业在日常经营过程中持续关店—开店，属于正常性经营调整，总体较去年的紧缩环境有所改观。

日前，中国连锁经营协会副秘书长王升、首都经济贸易大学教授陈立平、IBMG商业智库专家唐韶娟在合肥发表演讲，聚焦于当前商超行业的转型思路与发展趋势研判。

安徽商报、元新闻实录如下：

01 / 消费者不愿当冤大头

王升谈到湖北黄冈黄商集团董事长樊汉明从“胖改”中得到的学习体悟：（作为超市企业）你得能够保证多少商品是你独有而其他家没有的（即个性化），而相同的商品，你得比别家便宜。

这样构筑起来的商品价格壁垒，就叫做“价格形象”。

价格形象并不单纯指商品价格一项，而是与价值和品质相互匹配。

“消费者都不愿意当冤大头，他们的心理是宁愿买对的，不愿买贵的。”倘若同样的商品，消费者一定是不愿意多花钱的。

由此，王升认为，当前超市在“选品”方面务必要有理论依据。

其核心要点在于：引领健康美好的生活方式；提高生活效率；新生活方式新消费场景；颜值即正义；地方名特优产品；商品更新速度快；与消费者建立互信。

这倒逼超市企业要反思重要的一点，就是“不挣不该挣的钱”。

对比国内超市企业在不同赛道和领域做出的探索，王升研判，合肥的超市企业都有机会，但前提是要积极从“经销商”的角色向“服务商”去转变。

以郑州百荣百货市场为例，这里被誉为“超市的供货商，家庭的折扣仓”。百荣的优势在于汇聚了百货、食品、家居、日化全品类、全业态的上万个品牌、数十万个品类。

更为关键的是，这里的经销商普遍具有服务意识，能为采购方想方设法完成采购需求、节约采购成本。

超市企业作为供应链平台，尤其要更深入了解消费者和同行的痛点，并能够通过自身的销售“托举”起整个供应链。

这一点，合肥的超市企业仍有待努力。



陈立平



王升



唐韶娟

02 / 食品超市将是未来主流

安徽商报、元新闻记者观察到，近两年以来，国内超市行业除了聚焦在传统超市的“调改”上，另有一批业态集中、特色鲜明的专业化超市从默默无闻到一夜成名。

其背后是经济、社会、家庭等一系列因素的叠加影响。

“中国的老龄化和少子化越来越严重，从而带来了家庭规模的小型化。”首都经济贸易大学教授、消费大数据研究院执行院长陈立平分析，“加之长期的经济紧缩、消费分化和追求性价比的影响，在家做饭成为老百姓的‘经济’之选，超市也要围绕着老百姓的餐桌经营。”

作为国内商业零售方面的专家，陈立平曾在央视《新闻联播》对下一阶段国内超市的变革发展趋势做出判断：“未来，线下零售业必须重塑以消费者为中心的经营理念，通过创新提升竞争力，重新吸引消费者的目光。”

去年12月，商务部等七部门联合发布的《零售业创新提升工程实施方案》，提出“五大任务”。

在陈立平看来，“提升品质化供给是其中最重要的一环。”

当前，合肥的超市企业尚未能够有效整合上游供应链和中间经销商来共同开发性价比高的商品，对比海外零售巨头，本地商超在零售创新上仍有较大差距。

因此，无论是价格导向或是价值导向，大城市消费市场导向或是县域消费市场导向，线下零售依然具备前景和机会。

而与消费者需求最为契合的，当属“食品超市”。

陈立平以创建于1961年的日本老牌食品超市“LIFE”为例，在线下零售遭遇冲击的当下，该企业已经连续21年业绩增长，在2024年度以425亿元人民币的销售额再次蝉联日本食品超市之首。

因日本较早进入老龄化社会，因此LIFE的转型经验对国内超市企业具备更高的参考价值。

合肥的超市多以传统百货业态为主。陈立平分析，传统超市的商品结构上，食品只是其中一个主项，此外服装、日化等生活必需品也不可或缺；而食品超市的精髓在于“其90%的商品结构均为食品，其余10%也多是围绕着食品的必需品”。

对比主打生鲜熟食的郑州鲜风生活，合肥目前尚无专业的食品超市。

03 / 反对员工工资普涨

根据8月21日发布的2025半年报显示，永辉超市的业绩延续了多年亏损的趋势，全国“胖改”中最被外界指责的，往往是员工薪资问题。

安徽商报、元新闻记者了解到，今年上半年的2025中国超市周上，胖东来创始人于东来甩出一份“工资单”惊掉众人下巴。数据显示：胖东来店长月薪7.8万元，基层员工月薪则为9886元。

IBMG智库创始人唐韶娟在合肥分享“新一代超市门店转型思路”时，尤其将“员工福利待遇”列为转型的重中之重。

然而她同时强调一点：我们是反对普涨工资的，因为对于超市企业来说，毛利率水平是不普遍均衡的。

她同时指出，要通过调整优化商品结构、提升工作效率和供应链管理，来提高毛利率，由此对员工福利的增长提供支撑。

而于东来“将90%的利润分给员工”的做法，

并不被业界所认可，甚至被批评是“倒反天罡”。对胖东来“分钱”的争论，实则揭开了中国零售业最残酷的真相：当企业高呼“向胖东来学习”时，到底在学什么？是精致的货架，还是分钱的良心？

唐韶娟在对下一代超市店面转型的分析中谈道，“超市企业要充分考虑人员编制问题，其中包括对于深度联营合作伙伴的用工问题、收银人员按照峰谷弹性用工问题以及生鲜熟食加工区域的用工问题。”

值得注意的是，陈立平、王升、唐韶娟在合肥的分享中均提到了关于目前超市企业“应引入‘小时工’的用工机制”。“未来十年中国超市将会进入精英化管理：即大学专业管理人才领导正式员工，正式员工领导更大量的小时工。”陈立平认为，“超市大卖场形成了一种僵化的管理制度，而这种制度显然是无法促进零售业发展的。”

安徽商报 元新闻记者 戚飞