

深度研究报告

超市行业 未来演进方向

从“卖货场”到“效率+体验+信任”的三维重构

研究日期：2026年7月30日

数据覆盖：全球 + 中国市场

维度：8大方向

30

年来最剧烈的结构性分化

目录

01

核心判断

行业在“分裂”而非“进化”

02

六大演进方向

硬折扣 / 仓储会员店 / 即时零售 / 商超调改 / 自有品牌 / AI数字化

03

行业结构与消费变化

六业态并存 + 消费端三个不可逆变化

04

战略启示与总结

对galingas的四个方向 + 三句话讲透

超市行业正在经历30年来最剧烈的结构性分化

分裂

不是“进化”，是“分裂”

传统大卖场的“大而全”模式正在瓦解，行业分裂为至少六种截然不同的业态模型，每种背后是完全不同的供应链逻辑、成本结构和用户心智。

未来5-10年，不存在“通用型超市”的生存空间。

竞争的底层逻辑从谁货架多变为：

- 谁供应链深
- 谁离用户近
- 谁效率高

仓储会员店

硬折扣

即时零售

调改商超

社区生鲜

社区团购

硬折扣从边缘业态变为主流战场，92%渠道增速验证结构性迁移

92%

折扣店渠道增速
(2025年)

90%

奥乐齐
自有品牌占比

~2000

奥乐齐单店SKU
(行业1/10)

全球信号

Aldi在荷兰市场份额指数达114，增速创近年新高

Lidl销售额增长10.7%，是整体市场增速的两倍以上

硬折扣不再是“经济下行期的临时选择”，而是结构性的消费偏好迁移

中国战场

盒马超盒算NB突破350家店并放开加盟

奥乐齐中国销售翻倍至20亿元，单店年均营收3600万元

2026年竞争焦点从长三角扩展至华北和大湾区

判断

硬折扣的核心不是“低价”，而是极简SKU+极致供应链+高比例自有品牌的三位一体。3年内将完成跑马圈地，窗口期所剩无几。

山姆一家独大，1400亿销售额背后是会员+自有品牌+全球供应链闭环

环

山姆中国2025核心数据

1,400亿

年销售额（同比+40%）

1,070万

付费会员数

20亿+

单店年均销售额

50%+

线上销售占比

~500个

前置仓+云仓数量

92%

会员续费率

山姆的真正壁垒不是门店数，而是自有品牌+全球议价权+92%续费率
的闭环。

竞争格局

Costco中国仅7家门店，扩张缓慢

盒马已关闭X会员店业务，全面转向鲜生+折扣店

仓储会员制赛道在中国实际上已是山姆的独跑

2026年计划新增13家店，门店总数将达76家

护城河分析

Member's Mark自有品牌占总销售额20%+

全球供应链议价权 + 独家定制商品

美团小象超市、淘宝工厂直发正从信息层和供应链层迂回包抄

山姆的焦虑：不下沉错过增量，下沉太快稀释品牌

即时零售万亿门槛已破，2026年从补贴战转入效率战

1亿万+
2026年即时零售规模

5万+
美团闪电仓数量

1/3
前置仓租金仅门店的1/3

规模拐点

2025年即时零售规模约9714亿元

2026年将突破1亿元元

预计2030年达2亿元元

“十五五”期间年均增速**12.6%**

战争转折

2025年三大平台烧掉超1000亿元补贴

王兴直言“没有为行业创造价值”

阿里宣布收缩闪购投入

2026年竞争核心从“补贴”转向“供应链+履约效率+售后服务”

判断

“原来百分之八九十的闪电仓可能会死掉”。前置仓租金仅门店**1/3**，利润率**2-3倍**——“门店+前置仓”双栖模式是必然选择。

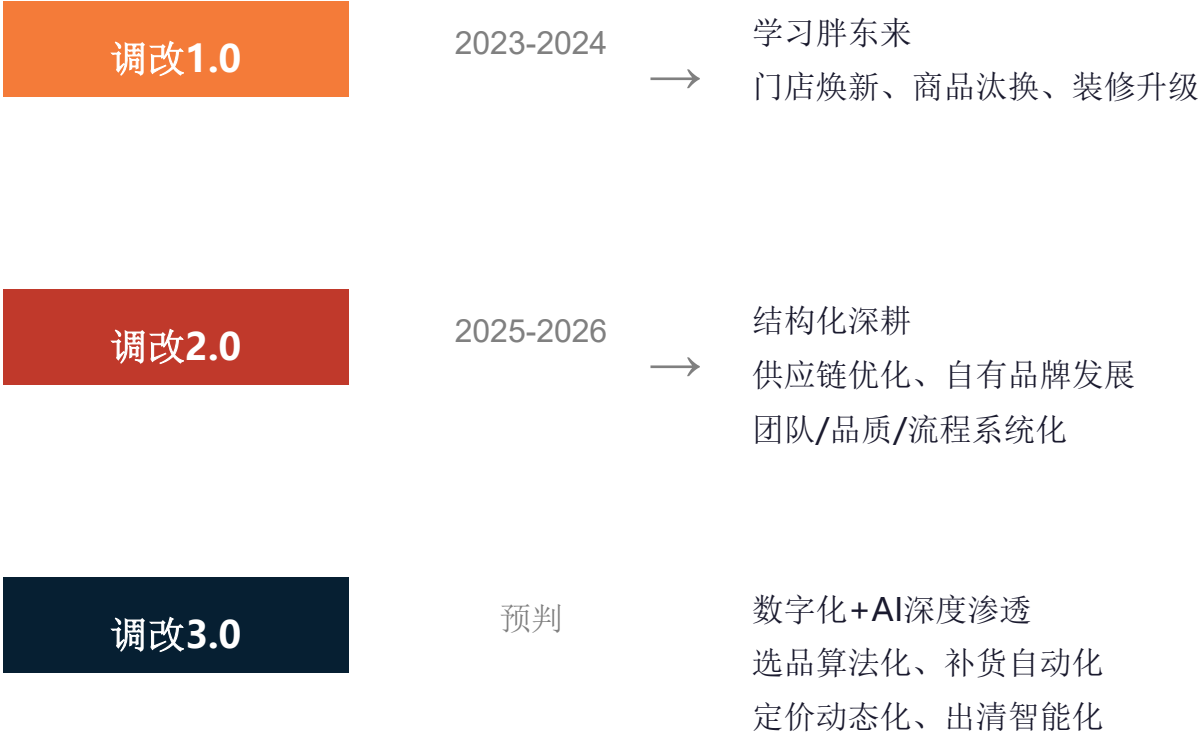
商超调改进入2.0深水区，从装修翻新到刮骨疗伤

调改已成行业标配

79%
76%
1.7倍
75%

大卖场2025年已调改
计划2026年继续推进
调改成功店销售额倍数
调改占比超30%的企业双增长

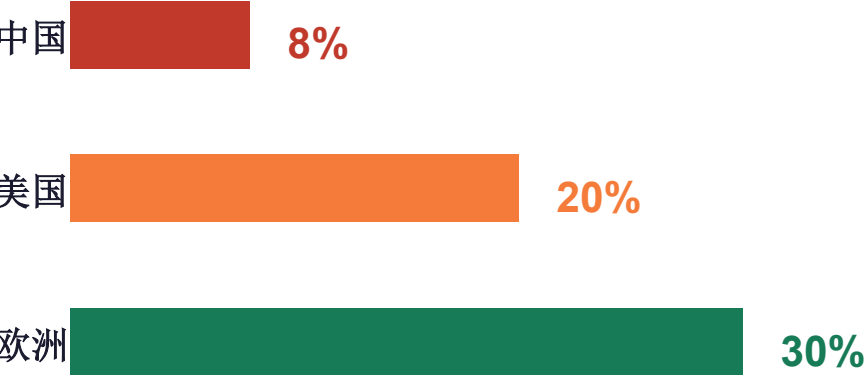
调改演进路线



判断
“短期效果靠商品，长期成效靠管理”。步步高2025年营收增长22.71%，但永辉仍持续亏损——调改不是万能药，执行力才是分水岭。

自有品牌从贴牌到深度研发，中国8%渗透率距欧汨30%+ 仍有巨大空间

渗透率差距即增长空间



56%的中国消费者有意愿增加购买自有品牌
(高于全球平均水平)

头部玩家分化

企业	自有品牌占比	策略路径
奥乐齐	90%	极简SKU+本地直采+深度品控
超盒算NB	60%	硬折扣模型，自有品牌是生存前提
Costco	~41%	Kirkland全球供应链议价
永辉(调改后)	40%+	大单品定制，毛利率提升1.6pct
山姆	~38%	Member's Mark独家定制+排他
盒马	35%	从OEM走向配方研发

判断

零售商从“货架出租方”变成“产品经理”。未来3-5年，自有品牌占比低于20%的超市将没有竞争力。

AI从辅助工具变为核心水电，不用AI的超市连选什么货都判断不准

2.5倍

物美学清路店
调改后日均销售增长

2.31pct

重百集团
毛利率提升

95%+

AI补货
准确率

AI落地场景

- AI选品：宽类窄品，精简低效SKU
- AI补货：准确率超95%
- AI出清：生鲜鲜度衰减曲线研判
- AI防损：图像识别漏扫盗扫
- 电子价签：2小时调价压缩至几分钟

全球趋势

沃尔玛计划2026年为美国2300家门店配备4-5亿个电子价签

全球ESL市场2025年达20.9亿美元

预计2033年达73.2亿美元，年复合增长率17.4%

AI使零售效率提南59%，缺货率从5.5%降至3%

物美85家AI调改店，日均销售增长50%-300%

AI不是锦上添花，而是生存门槛。麦肯锡：AI可削减一线员工30%-50%事务性工作时长。

六种业态模型并存，“中间态”超市最危险

业态模型	代表企业	核心壁垒	生存逻辑
仓储会员店	山姆、Costco	会员费+自有品牌+全球供应链	靠“确定性”赚钱
硬折扣店	奥乐齐、超盒算NB	极简SKU+高自有品牌+极低成本	靠“效率”赚钱
即时零售仓	美团闪电仓、淘宝闪购	前置仓网络+骑手运力+算法	靠“速度”赚钱
调改商超	胖东来、步步高、永辉	生鲜引流+现场制售+服务体验	靠“体验+信任”赚钱
社区生鲜店	沃尔玛社区店、区域连锁	10分钟步行圈+高频刚需+本地化	靠“便利”赚钱
社区团购	多多买菜、兴盛优选	预售自提+团长网络+本地供应链	靠“低价+信任”赚钱

关键判断

未来5年，“中间态”超市最危险。2025年上半年全国已关闭至少720家超市门店，这个数字还会扩大。

消费端三个不可逆变化：质价比、体验情绪、场景分裂

01

从“追求便宜”
到“追求质价比”

- 2025年中国快消品销量增长3.8%
- 但平均售价下降2.4%
- 仓储会员店增速40%、折扣店92%
- 低价是入场券，品质才是复购理由

02

从“买商品”
到“买体验+情绪”

- 近六成青年愿为情绪价值买单
- 超市从“卖货场”向“第三空间”升维
- 现场制售烟火气是线上无法替代的
- 零售的尽头是商品，商品的背后是人

03

从“到店”
到“到货”场景分裂

- 周末“逛” 大店/会员店
- 日常“快” 即时零售/社区店
- 囤货“省” 团购/折扣店
- 一家超市不可能满足所有场景

这三个变化不是周期性波动，是结构性的消费行为迁移。消费者根据不同场景选择不同渠道——必须在某个场景做到极致。

对galingas的四个战略方向

方向一

供应链赋能正逢其时

- 自有品牌从“贴牌”到“深度研发”的转型
- 大量中小超市急需供应链升级服务
- galingas的垫资代采模式填补缺口
- 重点服务：正在做调改2.0的区域连锁

方向二

闪电仓赛道即将洗牌

- “原来八九成闪电仓可能会死掉”
- 大量仓店需要调改、整合或被收购
- galingas可成为区域整合者或服务商
- 2026年先建能力再谈规模

方向三

硬折扣调改是增量市场

- 2026年硬折扣从长三角向华北、大湾区扩展
- galingas在广东有根据地，河北有出差经验
- 核心是SKU精简+自有品牌+供应链效率
- 不是简单“降价”，是系统工程

方向四

社群与社区团购融合

- 社区团购从“资本驱动”转“信任驱动”
- “私域+直播+团购+自有品牌”成门店标配
- 兴盛优选区域盈利证明路径可行
- 社群代运营与社区团购深度融合

三句话讲透

01

行业不是在“升级”，是在“分裂”

未来不存在“什么都能做”的通用超市。六条路，每条路背后是完全不同的商业逻辑。选错路，越努力死得越快。

02

供应链深度是所有路径的共同底座

无论走哪条路，都绕不开三个硬指标：自有品牌占比、直采比例、供应链链路长度。这是galingas的核心能力区。

03

AI不是选项，是门槛

不用AI的超市连“选什么货”都判断不准。物美AI调改店日均销售增长50%-300%，这是已验证的ROI。

谢谢

galingas | 咖林咖斯

400-077-0083 | galingas.com