

从贴牌到共创 超市自有品牌的生意经

夏季售价2.5元/支的火炬冰激凌,研发周期需要多久?在超盒算NB,答案是大约半年。“大概找了六七家供应商,有些产品甚至经历30多次打样。”超盒算NB冰品采购相关负责人对北京商报记者表示,双方研发团队在冰激凌的口感、甜度、奶料配比和生产工艺上反复调整。

目前,超市们不再止步于在供应商的现成商品上贴牌换标进行销售,而是将触角延伸至配方优化、包装设计等前端研发环节。当零售商以“品牌商”身份深度介入研发与市场定义时,传统零售与品牌运营的边界正在消融。自有品牌不能局限于做货架上“更便宜的替代品”,而是成为超市争夺客源、树立品牌认知甚至是构建竞争壁垒的撒手锏。

深度介入研发环节

超市如何做自有品牌?超盒算NB的冰激凌研发链路或许提供了一份观察样本。

今年是超盒算NB开发自有品牌冰激凌的第二年,在今年上架的40多款新品中,共有近20款国民经典冰品,售价在1—3元/支。超盒算NB相关负责人表示,考虑到门店主要服务社区家庭客群,消费者偏理性务实,因此,在自有品牌冰品开发上,超盒算NB没有把重点放在推出更多新口味,而是选择“怀旧”“经典”标签,推出火炬、奶提子、娃娃脸等冰激凌商品。

产品立意确定后,便进入供应商“赛马”和内部盲测试吃环节。超盒算NB会把同样的规格和要求发给多家供应商,收到样品后,召集不同年龄段、不同部门的员工试吃,让他们在不知道供应商的情况下,对风味、外观、甜度等进行打分并提出建议。采购团队汇总意见后,再找供应商调整配方,同时继续商谈成本。

这种深度介入,意味着超市采购正在承担一部分产品经理的职责。“现在商超已经不只是做销售,在自有品牌开发上,我们采购需要直接和工厂研发对接,一次次地打样、做尝试,产品才能出来。”超盒算NB冰品采购负责人说。例如,在研发火炬冰激凌时,采购团队围绕巧克力涂层和冷链体验反复调试,试图在配方不调整的前提下,解决脆皮容易开裂、破碎的问题;而在研发娃娃脸雪糕时,团队为保证量产后的“脸部”造型稳定,最终让生产

商引入伺服电机定位设备进行精准切割,取代依靠手工样品和模具的传统工艺。

深入自有品牌的商品研发,也让超市有机会去重新设计成本结构。超盒算NB相关负责人表示,作为社区硬折扣超市,超盒算NB的低价并非依靠短期促销或补贴,而是通过“结构性调整”实现,通过规模化集采、产地直采和供应链短链化,把省下来的成本一次性让渡给消费者。据超盒算NB冰品采购负责人介绍,目前超盒算NB自有品牌冰品的售价,至少约为外部同类商品价格的7折。

但随着超盒算NB全国化步伐加快,商品需求量扩大,供应链门槛也随之提高。“小工厂很难承载需求和质量标准。”上述负责人表示,目前为其生产冰品的伊利、蒙牛、天津大桥道等,均为全国或区域头部供应链企业。此外,对于快速开店的超盒算NB而言,供应商不仅要能做出符合需求的样品,还要适应规模化交付的要求、库存周转的节奏,以及与数字化系统的衔接等。

自有品牌的开发并不是给现成的工厂产品换一套包装。在这个过程中,零售商开始承担定义商品、组织生产的角色,以及决定商品以怎样的价格和节奏进入市场。

客群定位影响业务策略

对长期隐于幕后的供应商而言,零售端的风向往往最先体现在订单上。北京商报记者从伊利集团冷饮事业部定州工厂方面了

解到,从去年开始,山姆、沃尔玛、超盒算NB等零售商相继与之合作,向工厂定制自有商品。这一现象背后,超市自有品牌竞争正逐步升温。

同时,不同超市的自有品牌也正在走向分化,其差异通常与超市的业态定位、目标客群、消费场景等有关。

超盒算NB的自有品牌打法,是典型的社区硬折扣逻辑。超盒算NB门店面积多在600—800平方米,约1500个SKU,坚持“宽类窄品”,保留顾客高频复购的商品。据超盒算NB相关负责人介绍,在经典款冰品外,今年冰品采购团队做出的爆款为“油条冰激凌”,但在超盒算NB内部看来,决定社区店基本盘的,仍是火炬、奶提子等消费者熟悉、复购门槛低的冰激凌商品。

这解释了超盒算NB为什么没有在单品种类或口味上做加法。对硬折扣超市而言,商品策略往往高度服务于周转效率,在这一情况下,经典口味能降低消费者的理解和尝试成本,精简SKU则有助于做大单品销量,在工厂端获得规模效应。超盒算NB将自有品牌的冰品集中在1—3元价格带,也意味着更贴近社区日常、即时和高频的消费场景。

沃尔玛自有品牌“沃集鲜”展现了另一种商业路径。依托新一代门店和社区店两种店型,面向大众中产客群的沃集鲜在基础商品之外,更强调填补被主流市场长期忽略的需求空白,由此入手,为城市大众中产小家庭和单身人群研发解决其需求痛点的产品。“这部

分人群的特点是重视质价比。既重视质量,也在意能否以更好的价格拿到更高质量的商品。”一位沃尔玛人士表示。

如今,消费者走进任何一家沃尔玛门店,大面积的沃集鲜铺陈已成为不容忽视的存在。沃尔玛相关负责人向北京商报记者介绍,自2024年四季度,沃尔玛从零开始系统性地搭建自有品牌沃集鲜,到2025年底已有约1000款商品。北京商报记者走访沃尔玛门店时发现,从双拼龟苓膏到“药食同源”吐司,沃尔玛意在通过沃集鲜打造在市场上更具差异化的单品,为消费者提供到店理由。

与超盒算NB类似,沃尔玛同样深度参与沃集鲜的商品研发。北京商报记者从其合作供应商李良济方面了解到,沃尔玛同样没有单纯寻找供应商供货,而是全程参与配方、包装设计等环节。

对近几年打造自有品牌的超市来说,做创新,意味着在一个成熟的品类里重新组合口味、品质与价格,但要想尽快在消费者中建立起品牌认知并不容易。因此,沃集鲜还投入了更多精力解释商品。沃尔玛表示,通过《简单报》、公众号、小红书等渠道,向消费者展示产地、配方和溯源信息,试图把研发过程转化为可感知的信任。

凯度消费者指数的研究显示,年轻单身族或夫妇偏好产品成分和消费体验的升级,往往会追求新奇口味和功能性的养生产品,成年家庭则更看重性价比与便利性。超盒算

NB用高频刚需的基础款服务社区家庭,沃集鲜则借健康主题和内容叙事在多种店型的消费场景中吸引顾客。自有品牌由此成为不同超市竞争差异化的直接表达:门店想服务谁、解决什么需求,最终都会落在货架的商品上。

市场远未到增长上限

从一支雪糕、一片吐司,到米面粮油等,自有品牌在中国超市中的存在感正在提高。今年,波士顿咨询有限公司董事总经理、大中华零售负责人章一博在解读《中国自有品牌发展报告》时表示,目前中国自有品牌在商超行业的渗透率约为8%,仍处于全球第三梯队,远低于欧洲成熟市场30%以上的水平。但过去十年间,中国自有品牌已实现长足发展,且在全球疫情后呈现加速态势。

零售业专家胡春才表示,国内自有品牌的发展可以分为三个阶段:自有白牌、自有品牌和自有名牌。消费者购买后感觉不错形成重复购买,商品才从“自有白牌”进入“自有品牌”;当消费者愿意像购买一线品牌一样主动购买时,才进入“自有名牌”阶段,如山姆“Member's Mark”通过社媒用户自发分享传播,胖东来自营商品在友商货架也被抢空等。

不过,自有品牌的商品背后仍连接着从设计、生产、上市到收集消费者反馈的全链条。胡春才表示,未来在自有品牌赛道拉开差距的关键,不仅需要研发能力与工厂端的规模效应结合,也需配合高周转率和消费者认知教育,方能构建起壁垒。

胡春才进一步表示,从品牌的角度来说,先通过高端产品让消费者建立对品牌品质 and 价值的深刻印象,之后再向下延伸或拓展产品线会更容易获得成功。而会员店等具备高端属性的业态,在孵化自有品牌方面具有先天优势,更易实践这种“从高往低打”的策略。

单纯依靠打低价、卖百货已经越来越难形成持久差异,超市之间比拼的不再只是SKU数量或绝对低价,而是谁能更精准地定义商品,更高效地组织供应链,并持续创造符合客群需求的独家供给。自有品牌已经从一种经营策略,变成超市下一阶段竞争的新门槛。

北京商报记者 何倩 毛思怡

图片来源:视觉中国

世界杯啤酒战冷热分化

世界杯啤酒消费的AB面

世界杯即将进入终局之战,啤酒市场的“冷热分化”越发明显。

北京商报记者走访部分酒吧发现,位于菜市口附近的瑞仕森林精酿啤酒馆在世界杯决赛日当天并未组织相关观赛活动,但该酒吧已开通外卖渠道,可在线上选购产品。而位于北新桥的WhyNot外岛·精酿啤酒餐吧,该店店员表示:“世界杯决赛日全天营业,可以来看球,但目前并未接到相关活动通知。”记者注意到,在世界杯半决赛期间,众多球迷在该店内观赛,但部分消费者主动选择非酒精类饮品。

不仅北京市场,据浙江当地媒体报道,萧山一家茶咖店老板此前为世界杯比赛提前半个月预热,备下数千元啤酒和零食,并向4000人发出观赛邀请,最终无人到场。

酒类营销专家肖竹青分析表示,世界杯转播费、赞助费、媒体投放费用动辄数额惊人,但观赛时间集中在凌晨,导致投入产出比严重失衡,“花钱赚吆喝”意义不大。

与线下酒吧相比,线上渠道及部分区域线下市场却迎来增长。据相关媒体报道,6月以来喜力啤酒在全国多个市场出现缺货。对此,北京商报记者查询抖音、淘宝等平台发现,山东、河南、河北、浙江、陕西、广东等多地都有用户发文称喜力断货,不少经销商忙着补货。在抖音喜力直播间内,主播表示:“广东和福建无法发货,无论从这些地方哪个地址下单,都无法

世界杯即将进入决赛阶段,啤酒市场却呈现出罕见的冷热分化。7月16日,北京商报记者走访部分酒吧发现,因比赛赛程问题,一些酒吧并未在决赛当天举办相关活动,仅一小部分酒吧策划了相关决赛活动。反观线下市场,喜力啤酒在全国多地传出缺货消息,山东、河南、浙江、陕西等地经销商忙着补货。一面是酒吧场景的遇冷,另一面是即时零售热销,一冷一热的背后,是“时差”彻底改写了啤酒的消费逻辑,让看球从酒吧搬回了客厅,聚餐变成了囤货,即时零售渠道的订单涌向住宅小区。如今,当世界杯热度伴随着落幕逐渐消散时,啤酒品牌要拿什么留住消费者?

快递发货,目前部分地区仓库关停。仓库停发是喜力总部的决策,年内都无法发货,明年能否恢复发货还需等待公司后续通知。”

美团闪购数据显示,本届世界杯决赛阶段小组赛开赛后,6月中下旬,无醇啤酒销量同比增长292%,精酿啤酒销量同比增长251%。此外,1919酒类直供平台数据显示,6月以来啤酒销量同比增长超过40%。同样是世界杯期间的啤酒销售,不同渠道却呈现出截然不同的走势,其中盒马等商超渠道走势平稳。盒马方面向相关媒体透露,截至目前平台世界杯期间啤酒销售数据基本持平,未出现往届赛事带动的显著增长。盒马相关负责人解释称,增幅不大主要是因为本届比赛多在早间进行,一早起来喝啤酒的消费者较少,还有不少观众等待晋级赛阶段再观赛,白天比赛关注度偏低,传统夜间看球饮酒场景被明显压缩。

时差重塑消费逻辑

即时零售热、终端酒吧冷,这些看似矛

盾的现象背后,并非偶然,而是本届世界杯独特的赛程安排与消费习惯变迁共同作用的结果。

2026年美加墨世界杯约70%的比赛集中在北京时间凌晨2点至上午10点,与往届世界杯“深夜黄金档”的观赛习惯严重错位。基于此,啤酒的消费场景被大幅度削弱,此前“烧烤+啤酒+熬夜看球”的传统消费链条几乎被完全打断。

北京精酿啤酒酒吧店员表示:“因为今年比赛赛程主要集中于凌晨且在工作日,并不是喝啤酒的核心时间段,所以相较于上一届世界杯,客流量有所下降。”

在这样的背景之下,消费者观赛期间的酒水消费时段与地点出现结构性变化。相较于往年世界杯大多选择在酒吧看球释放激情,2026年美加墨世界杯期间,消费者则往往选择居家观赛。

淘宝闪购数据显示,开赛以来凌晨与清晨等观赛时段,半成品食材、卤味零食、预调酒等品类订单环比增长超五成。其中,深夜与凌晨的看球搭子,“咖啡+卤味”同单同比增长

120.6%,而在早晨时段内,“啤酒+早餐”同单同比增长79.4%。

此外,盒马已针对早间观赛场景加大低度数啤酒、无醇啤酒及佐餐小食的备货量,同时在部分门店推出早场观赛套餐,试图挖掘白天时段的消费潜力。

1919酒类直供平台负责人李宇欣指出,观赛时间的改变直接推动消费场景的迁移,聚餐不再是首选,在家观赛成为本届世界杯的“流行色”。观赛场景从餐厅转向家庭,推动即时零售渠道啤酒销量迎来快速增长。

新品能否“保鲜”

在2026年美加墨世界杯终场哨即将吹响之际,啤酒企业以及精酿啤酒酒吧如何延续赛后消费热情,成为真正的考验。而从本届世界杯所释放出的信号来看,答案均指向“新品”与“即时零售”。

众多酒企推出新品以延续啤酒旺季的消费活力。北京商报记者不完全统计,重庆啤酒×永辉超市联名酸梅汤风味精酿啤酒正式

上市。该产品已在永辉超市全面上新,并通过小程序提供直送到家服务;金星啤酒推出芭乐、青柠茉莉、荔枝三款250ml迷你果酿。三款新品均已全面上线全国流通渠道、电商平台、即时零售渠道,闪购、零食门店等场景同步铺货;鲜啤福鹿家冰镇大西瓜新品上市。

从上述新品布局不难发现,即时零售渠道已成为酒企推新时的标配选项,而非补充渠道。

中信证券认为,2026年啤酒行业将呈现温和复苏趋势。分渠道来看,现饮渠道预计仍处于筑底调整阶段,复苏节奏需跟进后续相关政策;非现饮渠道成为酒企核心竞争赛道,在即时零售等新兴渠道快速发展的背景下,具有先发优势的酒企更有突围的可能。

近年来众多酒企均将目光锁定在即时零售领域。据北京商报记者不完全统计,华润雪花啤酒、青岛啤酒等企业率先布局新零售赛道。其中,华润啤酒2025年上半年线上业务GMV同比增长近40%,即时零售GMV同比增长近50%,同时还与阿里巴巴、美团闪购、京东、歪马送酒等平台进行了战略合作;青岛啤酒则与美团、饿了么等平台推出即时配送专项合作。

啤酒营销专家方刚坦言,即时零售是啤酒行业的下一个战略渠道。由于消费者对啤酒新鲜度和饮用温度有较高追求,所以在即时零售渠道购买啤酒的比例远超其他酒种。随着消费者主权时代来临,啤酒通过即时零售渠道实现的销量占比只会持续提升。

北京商报记者 刘一博 冯若男