

马三三撞上直播电商品控围城

乳制品生产许可取证仅三个月

事件的发酵起点,是一位江苏消费者在社交平台上公开反馈。据该消费者表述,其此前在主播顿顿的直播间购买了10箱马三三纯牛奶,产品主要供家中孩子饮用,直到喝到仅剩3箱时才发现异常。该消费者在拆开一盒牛奶后发现口感清淡,剪开包装后倒出的并非正常乳白色牛奶,而是透明液体。

出于担忧,该消费者现场连续剪开3盒尚未开封的同批次产品,结果其中第一盒和第三盒均倒出透明液体,仅第二盒倒出正常的白色牛奶。该消费者随即担心此前孩子喝下的产品存在安全隐患。

相关视频发布后,迅速引发大量网友关注。9月22日,马三三官方旗舰店发布《情况说明》称,初步判定异常产品为工厂日常开机校验环节的测试样品。品牌方面解释,日常生产开机前,会用纯净水灌入包装来测试灌装机的黏合密封性、校正图案版面,属于常规测试流程;本次问题系操作工人分拣失误,误将测试样品混入成品、装箱流出所致。

9月23日,昌吉市市场监督管理局、新疆昌吉国家农高区市场监督管理局联合发布通报,针对新疆马三三疆纯乳业有限公司(以下简称“马三三疆纯乳业”)销售的、新疆马三三乳业有限公司(以下简称“马三三乳业”)生产的纯牛奶包装盒内倒出清水问题,已成立调查组,进驻企业开展全面调查,依法依规处置,相关调查进展将及时向社会公布。

官方通报后,马三三乳业董事长马良发布视频公开道歉称,涉事产品同批次共销售674单,公司正在逐一联系该批次消费者,对全部涉事订单执行“仅退款、不退货”的处理方案。

国家企业信用信息公示系统显示,作为马三三的生产主体,马三三乳业成立于2020年,直到今年6月17日才取得乳制品食品生产许可证。根据马三三官方旗舰店发布的情况

9月以来,新疆网红牛奶“马三三”因有消费者从直播间购买的纯牛奶中倒出清水,迅速站上舆论风口。一边是区域品牌借直播电商实现跨越式增长,另一边则是产能扩张、订单暴增背后暴露的生产管理漏洞,这起事件也为当前正迈向精细化运营的直播电商行业抛出了品控能力的现实考题。

说明,涉事产品批次号为“2026年7月16日11时11分24秒A3”,从取证到涉事产品生产,前后相差不到一个月。

9月27日,对于涉事674单的具体回访完成率、品牌后续保障机制等问题,北京商报记者通过邮件向马三三疆纯乳业发去采访函,但截至发稿未收到回复。

直播电商撑起九成营收

与天润、西域春等深耕自有牧场的老牌乳企不同,马三三的奶源建设起步晚、规模相对较小,是典型的乘着直播电商东风成长起来的区域乳企。

马三三品牌创立于2013年,最初只是当地一家主打手工酸奶的社区小店,依托新疆本地奶源的地域特色,很早就布局电商渠道,试水线上销售。2018年,作为品牌运营主体的马三三疆纯乳业在新疆昌吉落地。2024年,直播电商业务已占公司业务的九成以上。

真正让马三三从新疆区域品牌走向全国消费者视野的节点,是2025年的新疆专场直播活动。在这场头部直播间的新疆专场中,马



三三纯牛奶3天时间卖出25万单,对应销售额突破2000万元,一战成名,成为全国乳饮赛道的新晋网红品牌。公开信息显示,2025年前三季度,马三三乳业仅电商渠道的销售额就达到8799万元。

“从昌吉街头的酸奶摊,到如今销售额冲刺亿元,我们用12年走完了传统乳企数十年的路。”马良曾坦言,电商赋能与品牌升级是企业跨越式发展的核心密码。但就在品牌高速增长势头下,“清水牛奶”事件突然爆发,让这家狂奔中的网红乳企踩了“急刹车”。

中国城市发展研究院投资部副主任袁帅表示,“这类货不对板的食品事件,对正处于快速上升期的区域品牌而言,会直接击穿此前靠地域口碑和粉丝信任搭建起来的品牌心智,同时让消费者在同地域的同类产品都产生连带的信任疑虑,品牌此前积累的上升势能会被直接拖入停滞甚至倒退的状态”。

流量狂奔下的“能力倒挂”

在行业分析人士看来,马三三此次暴露的品控问题,从来不是单一企业的独立个案,

而是整个直播电商食品赛道过去几年高速增长过程中普遍积累的共性隐患。

袁帅表示,“大量没有全国化线下渠道运营经验的区域品牌,直接通过直播电商一步到位触达全国消费者,这种跳过线下沉淀直接线上起飞的成长路径,往往在产能还没有完全跟上的阶段就承接了全国范围的订单,生产端的精细化管理能力没有经过线下长期的多批次、大规模交付打磨,很容易在订单峰值阶段出现参数调整失误、流程管控缺位的问题”。

以国内区域乳企的典型样本一鸣食品为例,该品牌从1980年创立温州本地养殖业联合体起步,到2020年12月登陆上交所主板、年营收近20亿元,再到开出近2000家一鸣真鲜奶吧门店,前后用了近50年。即便是天润、西域春这类新疆本土老牌乳企,从地方小厂成长为覆盖全疆、辐射全国的区域龙头,也用了超过15年的深耕周期。

传统快消品牌的全国化路径,需要逐层搭建经销商网络、铺设线下终端、投入数年时间做区域消费者心智教育,正常情况下从地方小品牌做到年营收破亿元的规模,普遍需要十年以上的时间沉淀,是行业公认的慢赛道。

过去五年间,类似马三三的样本在全国食品产业带中大量涌现。依托地方特色风味、单一爆品和直播间流量加持,大量区域品牌跳过了层层经销商铺货的漫长周期,直接触达全国超过6亿直播电商用户,用1—2年时间就实现了从地方小厂到年销破亿元的跨越。据行业不完全统计,过去五年间国内已有数百个这样的区域食品品牌,在直播电商红利下完成了超常规成长,覆盖乳饮、卤味、地方特产、休闲零食等数十个细分赛道。

高级乳业分析师宋亮表示,“近年来,随着奶源价格调整,像马三三这样的中小工厂大量涌现,最大的隐患是管理不善,甚至存在食品安全问题。事实上,消费者对网红品牌的忠诚度并不高,马三三比较依赖线上销售,此次事件对其影响会很大。从本质上来说,这类通过线上种草、带货的品牌,对主流品牌形成了分流,也满足了消费者对细分化、场景化的需求”。

2026年以来,国内直播电商行业已经正式从“流量红利期”转向“存量竞争期”,监管层面也在持续出台新规范化直播电商全链条的合规要求。2026年2月1日,由国家市场监督管理总局、国家互联网信息办公室联合发布的《直播电商监督管理办法》正式施行,这是国内直播电商行业首部国家级全链条监管规章,标志着直播电商行业告别野蛮生长、进入合规发展新阶段。

对于“清水牛奶”事件,康德顾问团法律专家、上海市光明律师事务所律师俞海琪表示,“除仅退款外,消费者还可以向市场监管部门投诉举报,要求企业召回产品、接受行政处罚。如果生产或销售的食品不符合食品安全标准,消费者还可以主张价款十倍赔偿”。

像马三三这类靠直播流量快速起盘的区域品牌,“重流量、轻品控”的经营模式已经走不通。对于区域乳企发展,宋亮建议,“一是扎扎实实做产品,摒弃价格战的路子;二是规范生产环节,特别是加强生产安全管理;三是加强产品的精细化销售”。

北京商报记者 孔文雯 图片来源:马三三

北京友谊商店的非标商业答卷

入市一年的北京友谊商店,交出了一份符合非标商业考核标准的答卷。近日,北京友谊商店总经理刘杰透露,项目月均销售额稳定在4000万元以上,月均接待游客33万人次,预计全年客流超300万人次。二期预计2027年上半年入市,计划新增6600平方米商业空间,重点引入餐饮、零售及体验类项目。项目招商不再将租金和坪效作为唯一标尺,更看重品牌流量与园区调性的适配程度;业态上呈现“弱零售、强社交”倾向,其运营逻辑也为北京非标商业提供了参考。

二期2027年上半年入市

北京友谊商店自2025年9月正式开园以来,一期已全部开业。北京商报记者在采访中了解到,尽管年初受气候因素影响,销售额出现短期波动,但自3月起已恢复至去年同期平均水平之上,4月后月均销售额稳定在4000万元以上。

目前,北京友谊商店工作日客流稳定在6000人次,周末及节假日客流突破1.3万人次。自2025年5月试运营至2026年8月,项目线下累计接待游客超460万人次;2026年前8个月累计接待游客263万人次,月均接待量达33万人次,预计全年客流量将超过300万人次。其中,外籍游客占比达10%—20%,且持续上升。

改造启动前,北京友谊商店曾陷入空置率高达80%、累计亏损超3亿元的发展困境,日均客流仅百余人。

北京商报记者了解到,北京友谊商店二期规划与建设进度同步推进。二期位于项目



北侧,计划新增6600平方米商业空间,包含两栋楼、小花园以及一条长约100米的小型街区,重点引入餐饮、零售及体验类项目,并打造富有烟火气的主理人街区,预计2027年上半年亮相。二期拟新增约20个品牌商户,新增绿化面积1020平方米。

“我们希望打造一个有温度、有烟火气的商业空间。”刘杰在采访中表示,二期将突出现代感与烟火气,计划打造主理人街区,引入主理人摊位与集市,丰富花园商业形态,增强项目的社交属性和体验感。

在业态布局上,二期将重点增补餐饮、零售及体验类项目,与一期形成互补。其中,餐饮是二期着墨较多的方向。一期餐饮的品类和风味相对较少,二期计划引入世界各地风味的融合菜,同时对店铺面积加以控制,单店面积集中在100—300平方米,以降低商户的装修和经营压力。

零售方面,刘杰坦言该业态经营难度很大,项目态度较为审慎。“我们可能会考虑一些合适的零售项目,但不会盲目铺开。”他同时提到,二期空间本就有限,总建筑面积不到

2万平方米,除去主楼,后院区合计仅1万多平方米,这一客观条件决定了业态必须有所取舍。

招商逻辑重构

招商策略上,租金并非唯一标准,北京友谊商店更看重商铺的长远发展,“租金高,未必经营得好”。一期摒弃传统百货以坪效为单一评判标准的做法,也不沿用标准化连锁品牌的同质化路径,定向招募与园区气质契合的主理人品牌,引入日咖夜酒、循环经济、策展零售等创新业态,转向新消费、新体验、新场景。目前,项目已新引进品牌商户28家,均为北京或区域首店、主题概念店。

“我们更关注品牌能否与园区形成共享共创的商业氛围,能否为友谊商店带来流量。”刘杰表示,希望通过引入契合园区气质的品牌,实现流量贡献与氛围营造的双重目标。

刘杰甚至将一期的成功与曝光量归功于品牌自身的营销。“我们不只看租金,还要看

品牌在流量方面能给友谊商店带来多大帮助。”从某种角度来讲,一期之所以能有这么高的热度,很大程度上是这些店铺带来的。

据了解,二期招商沟通时,团队重点了解品牌主理人对未来在友谊商店开店的设想,同时考察其媒体传播能力和社群运营能力。刘杰强调:“如果本身是一个网红主理人,或者在自媒体上有很高的发声度,我们肯定也是非常欢迎的。”北京友谊商店在评估品牌的进驻与汰换时,更看重其能否为园区持续导入客流、提升整体关注度,而非短期的租金收益。

目前,北京友谊商店的咖啡、酒吧等业态已呈现出较强的社交属性。今年“五一”期间,项目尝试举办了一次市集,邀请KOL展卖商品。让刘杰印象最深的不是销售数据,而是现场氛围。“这些主理人来开市集是一种玩的心态,来的顾客可能是他们的老朋友、粉丝,大家不看重卖出多少东西,就是在一个空间里认识更多新朋友。”项目并未给市集设定太多销售指标,而是更希望以市集的格调和氛围赢得消费者对友谊商店的认可。

非标商业弱零售强社交

基于“好玩”这样一个较为宽泛的需求,北京友谊商店的业态组合正呈现出“弱零售、强社交”的倾向。刘杰认为,消费者在友谊商店的停留时长是更重要的衡量指标。数据显示,项目一期消费者平均驻留时长已达3—4小时,客群呈现年轻化、高净值化特征。

在谈及非标商业的运营策略时,刘杰给出的经验是“甲方要退出主导,让商户自己去创作”。

在刘杰看来,非标商业与传统商场最大的区别,在于不再追求标准化。“原来都是标准化,每个店铺怎么开、多大面积、门楣怎么做,全都定好了,现在完全不是这种想法,都是个性化的设计。”只要在安全和消防方面把把关,剩下的改造充分交给品牌去发挥,“让他们去实现自己对店铺的想法”。

这一逻辑也体现在室内空间与室外关系的处理上。北京的商业项目天然受季节影响,但北京友谊商店一期店铺在设计时普遍设置外摆,并在外摆与店铺之间设置了类似大棚的过渡空间。“充分打开,充分与室外融合交流,是非标商业大家比较习惯的一种做法。”

与此同时,外摆空间并非要被填满,适当“留白”同样是非标商业项目的运营策略。刘杰以友谊花园为例,目前园区“显得更满了”,甚至达到了商户数量的极限,但满并不一定是好事。

“我们还是希望多留白,多给消费者休息的空间。”今年,园区增加了座椅,也新增了喷洒系统,目的就是避免商户安排得过满。在刘杰看来,商户密度与户外空间占比需要反复打磨,关键是观察顾客的真实感受。未来,项目将持续根据现场体验调整商户占比和空间节奏,把更多区域留给休息与绿植,不会一味追求铺满。

北京商报记者 赵述评 图片来源:北京友谊商店