

## 年终观察

本报记者 张钰芸  
通讯员 闫锦

2025年的上海超市业态，以一场酣畅淋漓的“内卷”书写转型篇章：永辉金山万达店1月携“胖改”模式惊艳亮相，“硬折扣鼻祖”奥乐齐以“长期降价”抢占市场，清美品上生活首秀即引发关注，大润发平型关路店承接汹涌“韩流”。这些各具亮点的商超接连成为消费热点，用调改升级与密集开店的动作，勾勒出上海零售市场的活力图景。

然而，网红热度退去之后，如何“长红”才是真正的考验。连日来，记者回访多家网红超市，不仅观察泼天流量之后的真实现状，更要探寻行业发展的关键密码。作为服务民生、拉动内需的重要载体，中国超市行业正处于新旧动能转换期，如何在调改深水区中平衡业态创新与民生底色，以可持续发展模式走好高质量发展之路，成为全行业共同求解的时代命题。

## 专家访谈

以优质供给  
唤醒  
实体商业活力

2025年，上海超市行业掀起新一轮调改热潮，不仅有老将焕新、外资加码，还有新面孔投入其中。调改之后，多家超市晋升“网红”，人气爆棚的消费场景，更是打破了“实体商业遇冷”的刻板印象，印证了市场对实体商业并非缺乏需求，而是亟待优质供给激活。但调改不是“一锤子买卖”，热闹之后，潮水退去，还有硬仗要打。

货架守旧、电商冲击，在上海社会科学院经济研究所所长沈开艳看来，市场在变、消费者在变的那些年，超市却始终没有改变，是其走向没

“胖改”一年  
商品服务都在线  
细节还要下功夫

永辉超市(金山万达店)

■ 开业首日，顾客排队进入超市  
本报记者 陶磊 摄

2025年1月10日，永辉超市上海首家“对标胖东来”自主调改店在金山万达广场开业，首日人气爆棚，全市各地消费者蜂拥而至，抢先体验“胖改”后的新服务。目前，永辉已完成上海11家门店的“胖改”升级，覆盖金山、闵行、浦东等八个区域，第一阶段调改顺利收官。

历经近一年运营，永辉“胖改”店如今表现如何？商品、服务、环境的水准是否持续在线？日前，记者再次探访永辉超市(金山万达店)，正值工作日中午，超市客流不算密集，与开业初期的火爆人气形成明显落差。顾客多集中在烘焙、熟食、蔬菜等区域，以周边居民和附近上班族为主，采购的多是日常食材，这一客流情况基本符合工作日上午的常态。

烘焙区内品类丰富，既有草莓奶油盒子蛋糕、榴莲千层、“丰收的喜悦”等网红甜品，也有爆浆马斯卡彭、芋泥紫米奶酪罐等胖东来同款，还有5.9元/个的无花果奶酪欧包、9.9元/个的巨型毛毛虫面包等高性价比产品，覆盖不同消费需求。值得一提的是，门店专门设置2-3元、5-9元平价面包专区，陈列了肠仔包、三重芝士面包、海盐卷等近30款产品，上午时段已售出大半。

“尝尝胖东来同款甜肠、麻辣牛肉条！都是免费试吃！”熟食区的导购热情吆喝着。商品标签显示，这些卤味的生产商多为河南企业。“这些卤味都是前一晚从河南运到，今早刚拆袋上架的。”售货员介绍，熟食拆封后保质期仅一天，当天未售完的会在闭店后统一报废，“今天卤肠口味不太全，周末销量好、回头客多，所以出现了缺货”。

此外，胖东来自有品牌专区引入了DL洗衣液、复合果汁、酸奶水果燕麦脆、精酿啤酒等爆款；永辉优选专区则上架了

19.8元的微胶囊香氛酵素洗衣液、7.8元的云感洁面柔巾、29.9元5kg装的盘锦大米等平价好物，还推出与伊利独家定制的7.9元905ml鲜牛奶、9.9元1kg筒配方酸奶，高性价比特色鲜明。

除了商品，门店也复刻了不少胖东来的服务细节。超市入口的便民服务区配备微波炉、洗手台、身高体重测量仪、血压计、视力表等设施，免费茶水从夏日冷饮换成了红糖姜茶、大麦茶等四款热饮，还贴心搭配一次性纸杯，不少顾客和路人因此接受。

水果区推行“果切4小时8折、6小时6折、8小时下架”的鲜度管理机制。记者在现场看到，生产日期在当天7时55分的西瓜果切桶和三拼果切盒，在12时前准时加贴8折促销标签，店员操作及时。店内还随处可见放大镜、湿手器、冷冻柜防护服等贴心配置，提供免费打氧、剖鱼、海鲜代加工、冰鲜包装等服务。

但本次回访中，记者也发现了永辉“学胖东来”之后的一些问题，这些问题在热度退去后更显突出。开业初期，永辉核桃乳酪面包、胖东来DL洗衣液等爆款曾让顾客排起长队，成箱采购，但如今热度已明显消退。除了部分胖东来自有品牌线上主流电商平台、分流线上消费群体，以及商品品类差异度不高，导致“体验一次即止”之外，也要在区域适配性上进一步提高。

比方说，“胖东来同款”的熟食卤味虽然味道不错，但本地消费者对本帮口味或其他地区口味也有常换常新的需求。只有像胖东来那样深度扎根本地需求，才能和当地的消费习惯契合。当猎奇的“回头客”逐渐流失，永辉要留住周边忠实“回头客”，仅靠“抄同款、搬设施”远远不够，更需要在供应链稳定、服务细节深化、本地商品创新上持续发力。

“上海味道”  
受阿姨爷叔追捧  
服务品质待提升

清美品上生活(百联西郊店)

■ 各类老上海熟食吸引市民购买  
本报记者 陈梦洋 摄

2025年，清美集团推出“品上生活”自营超级市场，以“黑马”之姿搅动申城零售市场。今年7月9日，首家门店落户百联西郊购物中心，5000平方米的“超级生鲜市场”搭配12个不同品类档口，让这家大型商超一开业就吸引大批周边居民光顾，当天销售额突破百万元。半年之后，记者再次探访这家全国首店。

依托清美集团覆盖蔬菜、肉、蛋等农产品的自主养殖、加工、运输、销售全产业链体系，再加上深耕上海市场27年对本土消费者偏好的精准洞察，品上生活“自种、自养、自产、自销”的特色在门店运营中十分鲜明，还有不少符合本地中老年消费者喜好的现制现售美食。

记者在蔬菜区看到，平价且新鲜的各种蔬菜摆满货架，大部分都来自清美自有农场。气温渐低，打过霜的青菜是上海人的心头好，这里便有三种青菜在售，包括矮脚青、小青苢、太湖青菜，分别产自上海本地和河南南阳。鸡毛菜里也分普通的鸡毛菜和更鲜嫩的童芽鸡毛菜，还有草头、豌豆尖等各种时令蔬菜，几乎囊括了市民日常所需。

更令人印象深刻的则是现制现售的熟食点区域。“我今天是特意来买油墩子的，前两个月买了三个回家，妈妈说是她近年来吃过的最好吃的油墩子，2.9元一只的价格也很实惠。”家住长宁区的张女士等候在熟食区，看着一只只油墩子在油锅中翻滚成型。不过记者了解到，因为制作油墩子相对费时费力，只在每周三至周日的13:30开售，每天只有50只左右。

旁边的热岛柜台上，还摆放着酱油赤酱的红烧大排、辣酱、熏鱼等熟食，酱汁又烧、烤鸭、烧鹅、乳鸽等烧腊分不同时段，从柜台后的炉子分批现烤。不远处，工作人员正招徕顾客试吃现做的鱼丸、牛肉，

还有铁板炒饭、意大利面等打包成盒，每份都是十几元。平底锅里滋滋作响的黑毛猪煎包也是网红款，给超市平添了不少烟火气。

这里的“上海味道”还体现在点心区域。9.9元六只的黑猪肉包、小臂长的大油条、现蒸的豆沙方糕和糯米烧麦，既是开业至今的网红款，也是上海市民日常消费的经典款。“肉包都是我们自制的，面团经过两次发酵，黑猪蹄足300天。”试吃台的工作人员很自信，“我们的肉包真的好吃。”

临近年末，坚果炒货进入旺季，“品上生活”有现炒的瓜子、花生、腰果、糖炒栗子等，还有供应商提供的花色蜜饯。“坚果类都是我们自己炒的。”工作人员转身让记者看她身后的四台机器，“看销售情况再炒制补货，这样比较新鲜。”

可圈可点的地方不少，但也有需要提高的方面。在熟食区的开放式货柜上，记者看到有一处平铺着一包包的馄饨皮、饺子皮，产品单一却“地盘”很大，难免让人猜测是不是商品种类不足，用它们填充陈列。正在购买夫妻肺片的阿姨也有同感，“我来买过好几次了，刚开业时鸭腿、牛肉片等品种摆得满满当当，现在可选范围明显小了。”

记者在探访超市的过程中，总体感觉各个档口的工作人员都比较热情，有问必答。糕点档口的工作人员见记者对产品感兴趣，还特意拿出黑猪肉包剪开供试吃。不过，在一些社交平台上，却能看到部分顾客对服务有吐槽。“服务态度参差不齐，缺乏专业培训”“拿着商品看有效期，工作人员不停地制止和啰嗦”“一周要在这里买七八百元的東西，但服务人员给人的感觉就是不耐烦”“买完东西去好特卖，被人追到店里，不停追问我小票呢”……在商品与服务并重才能获得消费者认可的当下，“品上生活”仍需在服务品质上持续提升。

书写转型篇章，调改升级与密集开店勾勒上海零售市场活力图景

## 流量之后，网红超市面临“长红”考题

“卷价格”  
年轻群体挺喜欢  
好品质仍是关键

奥乐齐(瑞虹新天地月亮湾店)

■ 优惠的价格让消费者驻足  
本报记者 陈梦洋 摄

在中国连锁经营协会公布的“2024年中国超市Top100”中，奥乐齐以增速100%的速度上榜，位次从前年的82位攀升至去年的61位，是榜单上增长最快的超市品牌。驱动“硬折扣鼻祖”不断吸引客流、增加营收的关键，就是“卷价格”。而在上个月，它宣布上线两大新自有品牌“美食家”“好生活”，在“够低价”之上叠加“好品质”，以此增强竞争力。新战略是否奏效？记者走进了今年10月升级开业的奥乐齐月亮湾店。

工作日的16:30，超市里客流不断，有老夫妻一起来选购食材，有年轻妈妈带着孩子挑选饮料蛋糕，还有周边上班的年轻人和同事来逛逛。相比其他超市，记者明显感受到，这里的消费群体覆盖全年龄层，但年轻群体的占比相对较高。

与此同时，中式风味、本地美食也同步登场。作为冬天的仪式感，奥乐齐自有品牌的桂花栀子冬酿酒已经上架，旁边的龙井小麦啤酒则是仅在中国市场销售的创新口味。京味麻酱牛肉烧饼伴着维也纳三明治，各大超市电商都在PK的草莓盒子蛋糕也不能少。

值得注意的是，奥乐齐在自有品牌商品占比超过90%，把价格打下来的同时，也在叠加“品质”，塑造高品质、低价格的品牌形象。全新自有品牌“美食家”系列满足消费者对“餐厅级美味、超市级价格”的追求，“好生活”系列则专注于健康化需求，定义为“严格”满足健康标准的系列，尽可能减少加工和添加剂。例如包装上写着“仅一种配料”的苹果干、去核西梅干，以及100%开心果仁制作的颗粒开心果酱等，都属于这个系列。

不过，硬折扣赛道竞争激烈，奥乐齐入华6年门店仅84家，今年4月刚刚进军江苏省，不仅需要把控扩张节奏，还要注意和低价强关联的规模效应。此外，也有业内人士指出，平衡低价与品质，品质都不错。“同样规格的玛苏里拉干酪，在其他超市或电商平台要卖到30元

等。在此过程中，还可以使用AI、大数据等工具，对本地居民进行精准画像，探寻其个性化差异化的需求，开展有针对性的服务，用技术赋能线下。”

值得注意的是，在这一轮调改中，学习胖东来是绕不过去的课题。调整商品结构、提升服务品质、改善顾客体验是最基本的抓手。但在走访中发现，依样葫芦听起来容易，实际上却存在“走形”的情况。

以最讲究细节的卫生情况为例，胖东来超市

“韩流”袭来  
退税服务很便利  
价值吸引也重要

大润发(平型关店)

■ 成了韩国游客来沪的必选项  
张钰芸 摄

“亲爱的顾客您好，欢迎光临大润发！使用Kakao Pay支付满300减25元，欢迎选购！”周日上午，静安区大润发平型关店内，韩语播报声与熙攘人流声交织。红色店招“大润发入口”下方的韩语译文格外醒目，几位拖着行李箱的韩国游客刚进门，便熟门熟路地直奔零食区——自2024年11月8日中韩免签政策实施以来，这家社区超市意外走红韩网，不仅登顶Kakao Pay上海打卡路线图，更成了韩国游客来沪的“必选项”。

一进店，全上海独一份的“韩流”扑面而来：随处可见的韩文标识，既有“我在这里等你”的温情提示，也有必买伴手礼榜单、支付满减等实用信息，清晰明了。“驻足看韩语海报的多是首次到访的游客，我们还有不少‘回头客’，对门店布局熟得很。”客服经理潘承鑫介绍，周末是客流高峰，最多一天能有500多位韩国游客，满眼都是说着韩语的身影。

话音刚落，记者便看到两位穿着“我爱上海”白T恤的韩国姑娘，正对照手机里的“购物攻略”在酒区挑选商品。“这是我第一次来上海，明天就要返程了，特意来采购伴手礼。”Eui Jeong和闺蜜Yeong Ju各推一辆购物车，里面装着果立方、青梅酒等小瓶酒和几袋零食，“这件T恤特别好看，我在南京路买的，这两天一直穿，没想到超市里也有卖。”潘承鑫补充，这款T恤上架后销量火爆，月均卖出超800件，正是超市“韩流热”的一个缩影。

除了商品适配，全方位的韩语服务更让游客倍感贴心。免费指示、商品名称、果切区“免费削皮切块”提示均配有韩语翻译，店内循环播放中韩双语导购；超市特意设置韩国游客专用结账通道，支持KakaoPay、UnionPay等国外游客常用的支付方式；出口处增设韩语打车指南，详细列明不同时段前往两大机场的预估车费，不少游客特意拍照留存。

“最方便的是退税服务，买完

就能当场办！”一位刚办完退税的韩国游客展示单据，他购买的商品满200元，当场就拿到了9%的退税。潘承鑫介绍，10月18日门店联合中国银行，推出上海超市首个离境退税即买即退服务，至今已办理200多笔业务，其中90%是韩国游客。“印象最深的是11月26日，一位韩国顾客买了三瓶飞天茅台，账单总额9268元，最终退税1000多元。”

韩国游客客单价高、客流量大，是同行艳羡的“优质客群”，但大润发始终坚守“社区超市”定位。“我们的核心是‘服务叠加而非替代’，绝不能因为吸引游客影响本地居民。”潘承鑫表示，韩语指引、专属榜单等均集中在特定区域，外籍游客密集时段会增派专人服务，同时确保本地顾客熟悉的购物环境不改变。12月26日，门店还将推出一度一度的低价风暴活动，1000多件商品三折起，仅供本地会员享受。

从“平无奇”的社区商超，到红遍韩网的“旅游打卡点”，大润发平型关店精准接住了入境游红利，更在细节改进中迈向“长红”。潘承鑫坦言，要让红利持续，需从“便利服务”转向“价值吸引”：“一方面持续强化高性价比特色商品，开发更多蕴含上海文化的伴手礼；另一方面鼓励游客在Naver等平台分享打卡，形成持续线上口碑传播。”他强调，所有改善举措的核心都是提升消费便利度与信任感，最终将惠及每一位消费者。

的生鲜服务中，包括购买活鱼后，可送去剖鱼间，享受免费的宰杀、清洗、切块等处理服务，确保食材新鲜便捷，这一服务被复制到了多家调改超市中。但记者实地考察后发现，相比胖东来到鱼间的整洁卫生无异味，沪上部分超市的剖鱼间有着明显的鱼腥味，路过该区域就能闻到，员工的工作服也染有污渍。

另外，在胖东来超市中，时常能在运营时段，见到员工主动拿一张报纸，擦拭玻璃柜，有时候印在上面的仅仅是消费者路过或选购时留下的指