

# 山姆“平替”能否破解大卖场转型困局

记者在春节消费旺季期间走访多家沃尔玛门店发现,其自有品牌“沃集鲜”已占据卖场核心陈列位,从生鲜饮品到休闲零食,该品牌身影遍布多个品类,不少消费者在货架前驻足选购。

公开资料显示,沃集鲜最早于2019年推出,2025年沃尔玛中国正式对其进行品牌焕新升级,SKU(最小存货单位)数量从几十款快速扩容至近千款,覆盖生鲜、食品等核心品类。

在大卖场业态普遍承压的背景下,加码自有品牌被沃尔玛视为破局之道。但是在多位业内专家看来,这一转型仍面临挑战,面对发展数十年的传统知名品牌,消费者对老牌产品的品质信任度和消费惯性依然构成坚固的护城河,沃集鲜在短期内难以撼动其市场地位;此外,包括永辉、大润发等传统大卖场以及盒马及其他新兴零售渠道同样在发力自有品牌。如何在竞争中构建真正的护城河,尚需市场检验。



## 押注沃集鲜谋转型

2026财年,沃尔玛中国披露财报,净销售额约247亿美元,同比增长约21.67%,山姆交易单量实现双位数增长,而沃尔玛超市具体业绩未单独披露。中国连锁经营协会数据显示,沃尔玛中国门店数量从2019年的442家缩减至2025年4月的334家,其中关停门店多为经营不善或不符合战略布局的门店。

当前,沃尔玛中国采取两条腿走路的策略:一是加快山姆扩店步伐,抢占付费会员制赛道;二是盘活大卖场存量,通过商品与店型革新推动转型,而加码自有品牌沃集鲜,正是这一转型战略的核心落地举措。

“大卖场主打的知名品牌,价格竞争力已难敌电商平台,这是沃尔玛发力自有品牌的核心动因。”沃尔玛前市场部员工、零售行业专家庄帅表示。他结合自身打造母婴自有品牌的经历,总结出商超布局自有品牌的三大核心原因:能快速满足消费需求,商超直面消费者,更易捕捉未被满足的需求;当前品牌商品趋同性显著,自有品牌能跳出同质化竞争,提升消费者忠诚度;自有品牌省去品牌方的营销与渠道费用,可在同等品质下降低售价。

新零售行业专家鲍跃忠指出,当前零售行业普遍面临同质化困境,且在制造品牌主导的市场格局下,产业链利润分配不均。以农夫山泉为例,其自身纯利润率达30%,而零售终端的毛利空间仅约20%,利润多沉淀在生产环节,进一步加剧了零售端

经营压力,这也让自有品牌成为沃尔玛转型的必然选择。

相关资料显示,沃尔玛此前自有品牌架构包含惠宜、沃集鲜和George三大品牌。随着战略调整,沃尔玛将原属惠宜的部分包装食品整合至沃集鲜,惠宜则转向专注家居日用品。对于沃集鲜未来发展、盈利目标等问题,记者向沃尔玛中国方面提出采访,截至发稿未获回复。

目前在沃尔玛超市内,沃集鲜产品被集中陈列于核心区域,尽管官方未披露具体SKU占比,但品牌的品类渗透率已处于较高水平。记者走访发现,沃集鲜系列产品目前以代工模式为主,且主打与头部品牌合作,洽洽、今麦郎、蒙牛、伊利、味全等企业均为其代工相关产品。

零售行业专家胡春才分析指出,代工模式是行业常态,核心在于差异化赋能。零售企业自建工厂的情况极少,代工是自有品牌普遍采用的模式,甚至品牌厂商也会在产能不足时寻求代工支持。优质零售商的核心竞争力并非简单贴牌,而是基于自身定位,在原料、工艺、产品卖点等方面提出差异化要求,这也是部分沃尔玛代工产品的消费者反馈优于品牌自有产品的重要原因。

值得注意的是,沃尔玛转型并非单一聚焦自有品牌,而是构建“大店+社区店+电商”全渠道矩阵。一方面,全国超100家沃尔玛大店完成升级,另一方面,发力社区店,截至目前,深圳已落地5家社区店,未来将规模化复制,与大卖场、电商形成协同效应,呼应零售业“近场化”变迁。

## 借鉴山姆经验

沃集鲜因推出多款山姆同款爆品且总价较低,在社交平台被冠以山姆“平替”标签,巴马弱碱性水、黑松露火腿苏打饼干等山姆热门单品,均能在沃集鲜找到同类产品。

诚然,沃集鲜的快速崛起离不开山姆经验的借鉴与转化,但并非简单复制。如沃尔玛将“海盐苏打饼干”调整为“奶盐芝麻苏打饼干”,并在口味上做了微调。在定价方面,以巴马弱碱性水为例,山姆巴马弱碱性水300毫升×24瓶售价22.8元,沃集鲜同规格20瓶装19.99元,沃集鲜虽单瓶单价略高,但小包装总价更低,更贴合日常高频、非囤货的消费需求。

相关资料显示,沃集鲜除了复制山姆成功经验,还有就是洞察消费者心态。沃尔玛管理层在公开访谈中表示,公司通过对评论、复购、负反馈进行持续跟踪,并将非结构化用户内容转化为产品迭代依据。

尽管有相似化用,胡春才认为二者并不会出现“左右手互搏”,山姆的自有商品可分为“市场独一性”和“人有我优”两类,前者因客群定位与价格体系差异,向沃尔玛延伸的概率极低;后者则具备较强的复制价值,既能降低沃尔玛的产品开发成本,又能缩小消费者认知差异,是企业规模效应的有效释放,不会形成实质性内部竞争。

记者注意到,两家多款相似爆品并非同样的供应商,如山姆销售的MM弱碱性天然矿泉水供应商为巴马百年食品饮料有限公司,沃集鲜同类产品供

应商为巴马和泰长寿产业有限公司。沃集鲜苹果干供应商为荣成市多佰利食品,山姆则为莱阳恒润食品。不过,有消费者在社交平台发帖称,二者产品定位虽然都是健康零添加,但沃集鲜的苹果干相比体型更小。

但也存在供应商重合的情况,如最近推出的姜黄柠檬汁饮料的供应商同为劲宝食品,山姆Member's Mark毛毯与沃尔玛在售毛毯均由江苏美达纺织有限公司生产。据媒体此前报道:“沃尔玛与山姆的采购体系相互独立,仅执行岗位有正常人事流动。”因此不排除资源流动情况,但各品类负责人保持稳定,保障了二者的差异化发展。

## 自有品牌破局仍存多重挑战

在大卖场业态持续走弱的背景下,永辉、大润发等传统商超,盒马、叮咚买菜等新兴渠道,以及奥乐齐等外资超市均加速发力自有品牌,赛道竞争日趋白热化。

行业现状呈现明显分化:头部玩家表现突出,胖东来自有品牌DL系列2025年销售占比超32%,规划销售额达60亿元;山姆Member's Mark打造多款高复购爆款。与之相对,大量中小零售商及部分传统商超的自有品牌仍停留在“低价替代品”阶段,盲目扩品陷入价格内卷,难以建立消费者心智。

特许经营专家李维华指出,从商业趋势来看,渠道商加大自有品牌的比重已成为主要发展方向之一。成熟的国际市场普遍采用全球采购、全球代工的模式,通过全球直采和工厂直供,建立了完善的供应链体系。相比之下,国内渠道商的自有品牌起步较晚,体系尚不成熟。自有品牌是双刃剑,质量问题会对企业声誉造成毁灭性打击,持续强化品控、避免同质化,是持续发展的关键。

胡春才则指出,自有品牌发展需突破三层能力壁垒,经历从仅具名称标识的“自有白牌”,到形成消费者认知与复购的“自有品牌”,再到打造品类专属心智的“自有名牌”的进阶过程。山姆的成功印证了线上线下联动推广、持续优化品质的重要性,其他大卖场若想复制,需在供应链整合、品控体系搭建、用户心智培育上长期投入,而非单纯模仿产品形态。

当前,赛道内玩家还在持续加码,大润发截至2025年9月底已布局“超省”“润发甄选”两大自有品牌,覆盖50余个品类;盒马自2017年起发力自有品牌,推出日日鲜系列,还启动“合盒共生”计划扶持供应商;叮咚买菜推出“黑钻世家”黑猪品牌,持续深化供应链布局。

业内人士认为,供应链深度整合是自有品牌的核心竞争力,这也是传统大卖场的普遍短板。庄帅表示,做好自有品牌需具备独立决策部门、产品差异化、营销培育三大核心能力。只有把这3个基本功做扎实,才能在现阶段把自有品牌做好、卖好。

据《中国经营报》作者: 阎娜 孙吉正

# 老铺黄金距离奢侈大牌还有多远?

“买了3条老铺黄金的项链,一夜睡醒赚了超2.3万元!其中两条都涨了8000元,另一条涨超7000元。”日前,北京市民何佳(化名)兴奋地告诉记者,这个结果不枉费其赶在涨价前排队几个小时去购买。

2月28日,老铺黄金迎来2026年首轮调价。记者获悉,其单品涨幅为20%—30%,在开年涨价的金饰行业中领跑。

2026年以来,周生生、潮宏基等品牌已完成调价,多集中在单品价格调整或品类局部上涨;2月下旬,周大福也传出将在3月涨价的消息。2月26日,记者获悉,周大福一口价产品或上浮11%—20%。对比来看,此番老铺黄金涨幅或为行业之最。

记者还了解到,老铺黄金在2024年、2025年共进行了5次调价,累计上涨64%。老铺黄金频繁调价的底气何在?当前,各大金饰品牌每年调价2到3次已成常态。此番集体涨价,除了应对国际金价波动的成本压力,背后是否还有更深层次的原因?老铺黄金持续涨价又能维持多久?

“若淡化黄金属性,或者金价明显回落,老铺黄金的价格和销量都会受到影响。”要素研究院院长、奢侈品行业专家周婷在接受记者采访时指出,老铺黄金尚未完全跳出黄金材料的限制。

## 老铺黄金最高涨幅30%

“昨天(2月27日)一大早就去排队,等进店一口气买了3条金项链,今天(2月28日)醒来一看‘赚了2.3万多元!’”何佳告诉记者,2月27日,其去老铺黄金店铺排队数小时“抢金”,最终花了8万多元买了3条项链,到了2月28日,这些金饰的价格合计已超10万元。

据何佳介绍,此次调价后,其买的3条老铺黄金项链中,有两条同款式的价格涨了8000元,还有一条涨了7000余元。记者粗略计算,上述两款产品的涨幅分别为26.3%和26.7%。

老铺黄金这轮调价后,“赚到”的不只是何佳。2月26日,方丽(化名)趁着老铺黄金线上活动买了一条项链(重13.8克),价格为30180元。2月28日早上,方丽告诉记者,该款项链的价格已上调至38430元。由此来看,该产品涨价8250元,涨幅达27.3%。

据记者了解,老铺黄金此轮调价幅度为20%—30%,而在2025年,老铺黄金分别在2月、8月、10月进行了调价,涨幅分别为5%—10%、10%—12%、18%—25%。

“2025年,老铺黄金三次调价的累计涨幅在45%左右,低于同期近60%的金价上涨幅度。”一位黄金珠宝行业人士告诉记者。

那么,为了赶在涨价前抢购,消费者有多拼?

2月27日,记者实地探访北京、成都等地的老铺

黄金店铺发现,自2月18日官宣调价后,门店的排队人数明显增多,有消费者甚至列了清单询问店铺是否有货。

“一大早,我们店里就接了100多通电话。”2月27日,记者以消费者身份排队两个多小时进入北京一家老铺黄金门店,该门店的工作人员称,“越‘素’的金,现在越难买”。所谓“素金”,即无镶嵌、无复杂工艺的古法素圈或吊坠,因克重高、保值性强,成为抢购主力。

同日,因了解到近期多地老铺黄金店铺电话都无法接通,记者询问了成都一家高端商场,该商场接听电话的工作人员表示:“从过年开始,几乎每天都有人在老铺黄金的门店外排队。您打不通电话的原因是最近打电话的人太多,他们的电话被营业厅锁了。”

## 各大品牌“定期提价”

“传统黄金珠宝品牌周大福、老凤祥等,平均每年涨价2—3次,全年涨幅15%—20%;老铺黄金等高端品牌,平均每年也涨价2—3次,全年涨幅30%—50%,后者远远高于前者。老铺黄金调价幅度最高,部分产品单次调价最高幅度达30%。”周婷在接受记者采访时表示。

老铺黄金的价格涨幅为何会领跑行业?对此,周婷认为,老铺黄金涨价的底气在于“品牌力和金

价上涨带来的持续大流量”,其采用的一口价模式与传统品牌的“黄金+工费”模式存在本质差异,前者通过定期调价强化“奢侈品化”定位,后者则更多是在抵消金价上涨带来的成本压力。

“若它(老铺黄金)不涨价,以目前的毛利率和品牌势能,可以直接‘吃掉’国内不少黄金珠宝品牌的生意;但是它的目标还是锚定过去购买传统奢侈品的人群。”一家知名黄金珠宝品牌相关负责人陈东(化名)在接受记者采访时表示,在他看来,结合国际金价波动与行业成本变化来看,老铺黄金每次调价的幅度较为合理。

汇丰银行2月26日发布的研报显示,自2024年1月以来,金价上涨了130%,而老铺黄金的产品价格调整了5次,累计上涨64%。涨价预期扩大了市场对老铺黄金高工艺按件计价黄金珠宝的需求,因此提高了老铺黄金的市场份额。

截至2月27日晚,现货黄金突破5220美元/盎司。GoldTrack网站显示,一年来,国际金价上涨2251美元/盎司,涨幅高达77.19%。

原材料价格的大幅波动,成为全行业调价的底层诱因。当前,黄金珠宝品牌每年调价2—3次已成行业惯例。对此,周婷向记者指出,周大福、老铺黄金等的涨价,除了应对国际金价波动,更核心的是中国黄金珠宝市场已进入高端化发展阶段,提价是品牌高端化的核心手段。

“各大品牌纷纷提价,说明传统珠宝品牌已经开启高端化战略,试图追随并挑战老铺黄金开辟的高端市场路径。这预示着未来黄金珠宝市场的竞争格局将加速分化,未能实现高端化转型的传统品牌,其生存空间将受到严重挤压,面临市场份额萎缩、品牌力下降的巨大挑战。”周婷说。

不过,涨价是否意味着销售进入淡季?2月28日调价首日,记者走访市场获悉,北京、成都等地的老铺黄金门店大多未出现此前排队队的景象。

“涨价后会有一冷静期,但这只是购买人数的回落,不是单店销售金额的回落。”陈东告诉记者,中国的消费结构呈现明显的“K型分化”:一类是赶在涨价前“囤货”的价格敏感型消费者;另一类则是“年消费几十万、上百万元”的高净值人群,相对于价格,这些人更在意产品的工艺是否足够好,产品的制作是否足够经典。

## 仍面临多重核心挑战

自2024年底开始,率先通过“高端”突围、对标

奢侈品的老铺黄金持续引发关注,在竞品纷纷关店、业绩下滑之际,老铺黄金逆势上涨。

2025年上半年,老铺黄金营收同比增长251%至123.54亿元;净利润同比增长285.8%至22.68亿元。其甚至吸引路威酩轩集团首席执行官贝尔纳·阿尔诺进入门店参观,说明国货黄金已经引起国际奢侈品行业的重视。

周婷认为,老铺黄金的“定期涨价”是在学习国际奢侈品牌,但是两者又有明显不同。“老铺黄金的品牌力和溢价能力尚不如爱马仕、卡地亚等奢侈品牌,也还未具备奢侈品牌的抗周期能力。老铺黄金品牌力虽强于我国其他黄金珠宝品牌,但其品牌价值深刻根植并依靠黄金和黄金涨价,并未完全跳出黄金材料的限制。”

“若淡化黄金属性,或者金价明显回落,老铺黄金的价格和销量都会受到影响,所以其所谓高端性和稀缺性,并不具备绝对的可持续性。”周婷分析指出。

业内将老铺黄金的崛起视作中国高端品牌“定价权”的觉醒。陈东认为,近年来的“定期提价”说明,老铺黄金掌握了真正的定价权,这种定价权并非单纯调整价格,而是通过价格杠杆把控品牌调性。这让老铺黄金成为古法黄金领域的唯一高端品牌,甚至让宝格丽、梵克雅宝等国际珠宝品牌感受到竞争压力,这也表明中国高端品牌的话语权在提升。

周婷表示,老铺黄金的崛起,体现了中国消费者消费观念的理性升级。“消费者对国际奢侈品牌的溢价支付欲望降低,更看重产品本身的价值,老铺黄金的成功,正是契合了这一趋势。”

尽管老铺黄金已成为本土金饰品牌高端化的样本,但要真正站稳全球高端市场,仍需突破多重核心挑战。周婷指出,首要挑战是构建专业的品牌运营能力,本土品牌需要向国际奢侈品牌学习,真正打造出具备高溢价能力的品牌力,而非仅依托黄金的材质价值。

“目前,中国黄金珠宝品牌包括老铺黄金在内,其品牌力和溢价能力均低于国际奢侈品牌。”周婷进一步向记者表示,老铺黄金需要提升创意与审美水平,古法工艺的核心是技艺传承,而本土品牌目前的产品多为工艺品而非艺术品,唯有将传统工艺与国际化审美融合,才能实现产品的高端化突破。此外,中国黄金珠宝品牌还面临巨大的人才压力,要想站上国际舞台,需要吸纳专业的奢侈品管理人才,依靠专业团队打造品牌。

供稿:《每日经济新闻》作者: 杜蔚 毕媛媛