

连锁超市经营情况报告 (2022 年)



中国连锁经营协会

CCFA China Chain Store & Franchise Association

摘要

2021-2022 年，新冠疫情依然延续，叠加外部经济影响，2021 年销售表现不乐观，但 2022 上半年销售有所改善；2021 年门店数依然增长，2022 上半年开店速度放缓；2021 年行业盈利下降，但 2022 上半年净利润有所改善；同店可比销售为负，但线上销售快速增长。

面临疫情、食品价格上涨、招工难等影响，在一系列政策的引导促进下，超市企业努力克服经营困难，通过多品牌、多细分业态、多门店类型、多渠道的发展模式，聚焦目标顾客，探索发展最优解。近两年会员店和折扣店发展较好，超市企业也逐步尝试进入。

全渠道融合逐步深入，实体超市企业线上销售占比持续提升，数字化技术投入增加，数字会员快速成长，线下线上客单价差距缩小，线上渠道运营模式也日渐细分。线上业务实现盈利成为企业面临的现实挑战。

为从源头提升经营效率，强化竞争优势，超市企业优化采购渠道，在国内和海外建设直采基地或直接采购，将业务延伸至产业链的最前端。强化特色商品、自有品牌商品建设，打造 IP 联名新品；搭建以自有品牌商品为主的特色商品矩阵；打造柔性自有品牌。

本报告基于 2021 年超市业态的发展情况，根据中国连锁经营协会调研数据，从企业层面和门店层面对经营的关键指标进行统计分析，从企业销售规模、门店规模、企业总部所在区域、超市细分业态四个维度计算行业平均值，为超市企业提供经营指标对标基准。超市细分业态数据为首次按照业态从企业数据中拆分出来，相对以往口径更为准确。

参与调研企业可免费获取完整版报告。

关键字：超市、经营指标、疫情

目 录

摘 要	I
目 录	II
图表目录	IV
前言	6
1 超市企业经营表现（2021-2022 上半年）	6
1.1 2021 年销售表现不乐观，2022 上半年销售有所改善	6
1.2 2021 年门店数依然增长，2022 上半年开店速度放缓	9
1.3 2021 年行业盈利下降，2022 上半年净利润有所改善	9
1.4 2021 年同店可比销售为负，细分业态分化	12
1.5 2021 年整体网络零售增速放缓，实体超市线上销售快速增长	12
2 超市业态面临的外部影响	14
2.1 经济波动	14
2.2 食品价格上涨	14
2.3 政府营造良好营商环境	16
2.3.1 各级政府多批次促消费举措	17
2.3.2 促进社区商业发展	18
2.3.3 促进县域商业发展	19
2.3.4 公平竞争及反垄断政策	19
2.3.5 规范网络零售发展	20
2.3.6 建设全国统一大市场	21
2.3.7 出台一系列纾困政策	21
3 超市行业发展现状及特点	22
3.1 超市定位细化，模式创新、迭代持续推进	22
3.2 会员店加速发展，超市企业尝试入局	23
3.3 折扣模式快速发展，传统超市尝试入局	24
3.3.1 以奥乐齐（ALDI）为代表的硬折扣模式稳步发展	24

3.3.2 软折扣模式门店快速增长，面临转型与迭代	25
3.4 围绕社区商业打造美好幸福生活	28
3.5 全渠道融合继续深入，线上业务盈利是挑战	30
3.5.1 线上销售占比持续提升	30
3.5.2 数字化技术投入增加	31
3.5.3 数字会员快速增长，线上线下客单价差距缩小	32
3.5.4 线上渠道运营模式日渐细分	32
3.5.5 线上盈利是挑战	35
3.6 采购渠道优化，强化特色商品、自有品牌商品建设	36
3.6.1 优化采购源头，加强基地建设、延伸产业链最前端	37
3.6.2 强化多形式的特有商品、自有品牌开发	38
3.7 强化物流中心能力建设，增加机器对低效、重复工作的替代	40
4 超市企业具体经营指标	41
4.1 样本概况	41
4.1.1 销售规模集中在 10-100 亿元间	41
4.1.2 地域分布集中在一二三线城市	41
4.2 企业运营指标	42
4.2.1 行业人效稳中有升，但超市人效下降	42
4.2.2 整体来客数持续下降	43
4.2.3 线下客单价下降，线上客单价有所提升，二者差距缩小	43
4.2.4 平效下降，企业平效分化	44
4.2.5 库存周转天数整体有所延长，社区超市天数缩短	44
4.2.6 工资占销售比上升	44
4.2.7 租金占销售比上升	45
4.2.8 供应链持续优化，标准化托盘广泛使用	45
附录：	错误！未定义书签。
附件一：指标统计维度说明	错误！未定义书签。
1. 销售规模	错误！未定义书签。
2. 门店规模	错误！未定义书签。

3. 企业总部所在区域.....	错误！未定义书签。
4. 企业总部所在城市级别.....	错误！未定义书签。
5. 企业业态分类.....	错误！未定义书签。
6. 数据处理.....	错误！未定义书签。
附件二：不同维度指标的平均值数据.....	错误！未定义书签。
1. 毛利率、净利润率.....	错误！未定义书签。
2. 同店可比销售.....	错误！未定义书签。
3. 到家业务门店占比、客单价、订单数及履约成本.....	错误！未定义书签。
4. 自助收银与结账.....	错误！未定义书签。
5. 数字化会员占比、销售占比.....	错误！未定义书签。
6. 会员客单价.....	错误！未定义书签。
7. 有品牌销售占比.....	错误！未定义书签。
8. 人效.....	错误！未定义书签。
9. 单店正式员工人数.....	错误！未定义书签。
10. 线下平均客单价及来客数.....	错误！未定义书签。
11. 线上平均客单价及线上自营单品数.....	错误！未定义书签。
12. 平效.....	错误！未定义书签。
13. 库存周转天数.....	错误！未定义书签。
14. 工资占销售比.....	错误！未定义书签。
15. 租金占销售比.....	错误！未定义书签。
16. 统一配送率及配送中心面积占比.....	错误！未定义书签。
17. 标准化托盘使用占比.....	错误！未定义书签。

图表目录

图 1 2021 年销售额同比区间企业分布 (%).....	6
图 2 2021 年限额以上超市零售额累计增长 (%).....	7
图 3 2022 年限额以上企业零售额累计增长 (%).....	8

图 4	2019-2022 前三季度 超市上市样本企业营收 (亿元)	8
图 5	2021 年净利润同比区间企业分布 (%)	10
图 6	2019-2022 上市公司半年、全年营收、毛利、净利总计	11
图 7	以超市为主营业态的上市企业三项费用占比及毛利率 (%)	11
图 8	超市及细分业态可比门店同比销售增长率%	12
图 9	2013-2021 年中国商品零售额、实物商品网上零售额 (亿元) 及增长率	13
图 10	天猫历年双十一成交额 (亿元) 及增长率 (%)	13
图 11	2019-2022Q3 国内生产总值环比增长速度 (%)	14
图 12	全国农产品批发价格 200 指数月度变化情况	15
图 13	中国消费者信心指数跨期趋势图	16
图 14	超市百强网络销售占比%	31
图 15	自有品牌商品占总销售额的比例 (%)	37
图 16	超市样本企业销售规模区间分布数量 (个)	41
表 1	2022 上半年上市超市企业门店数量及变化 (个)	9
表 2	金牌店长门店毛利率及净利率 (%)	10
表 3	截至 2022 年 9 月 30 日部分品牌仓储会员店数量 (个)	24
表 4	获得多轮融资的折扣品牌 (截至 2022 年 9 月 30 日)	27
表 5	金牌店长门店生鲜占销售比 (%)	28
表 6	获得融资的部分社区生鲜品牌	29
表 7	不同规模金牌门店线上销售业务占比 (%)	31
表 8	超市 Top100 企业总部所在城市级别、分布及平均规模	42

前言

2021年，是疫情的第二年，是十四五规划的开局之年，是我国开启全面建设社会主义现代化国家新征程的第一年。人们希望疫情尽快结束，但多地疫情不时散发的现实，还是给生产、生活带来一定影响。与2020年超市在“保供 保民生”背景下取得的较好销售业绩相比，2021年，超市销售规模有所下降，盈利状况表现不佳。进入2022年上半年，超市营收和净利有所改善。

1 超市企业经营表现（2021-2022上半年）

1.1 2021年销售表现不乐观，2022上半年销售有所改善

近七成样本企业销售同比2020年下降，近三成企业销售同比增长。增长0-10%的企业，以30-100亿企业为主；增长10%以上的企业以30亿以下的企业为主。

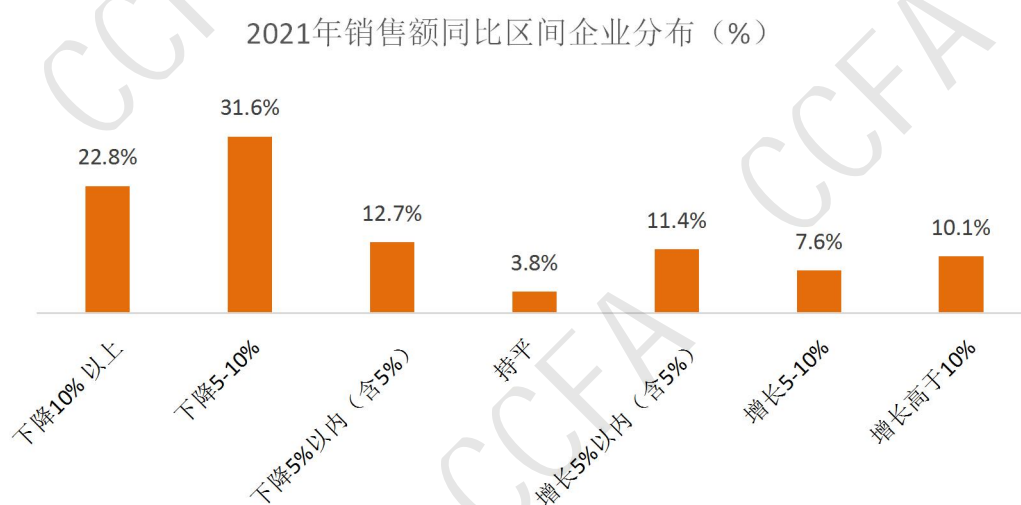


图 1 2021年销售额同比区间企业分布（%）

数据来源：CCFA 调研数据

2021年 Top100 超市企业销售规模为 9076 亿元，同口径同比下降 2.6%。对比 2020 年超市 Top100 企业，销售规模下降 604 亿元，下降 6.2 个百分点。

2021 年是疫情爆发的第二年，受 2020 年高基数影响，大部分超市销售同比下降。2021 年，在超市企业面临经营、疫情管控等多重压力下，销售累计增长呈现前高后低的态势。

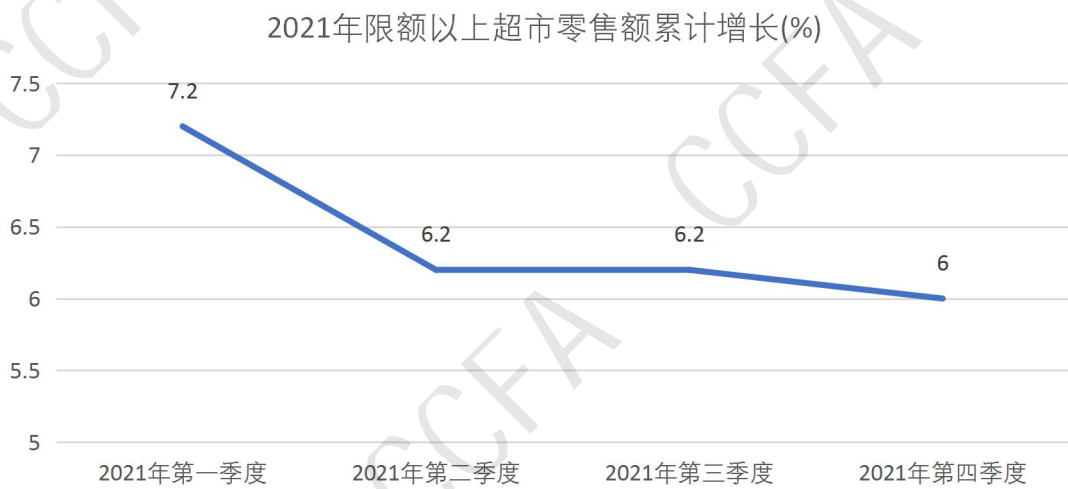


图 2 2021 年限额以上超市零售额累计增长 (%)
数据来源：国家统计局

2022 前三季度，限额以上超市销售持续改善，零售额累计增速从 2 月份的 3% 增至 6 月份阶段高值 4.2%，7、8 月略下降为 4.1%，进入四季度，增速略有下降，11 月份为 3.1%。相比其他零售业态，超市表现最为平稳。

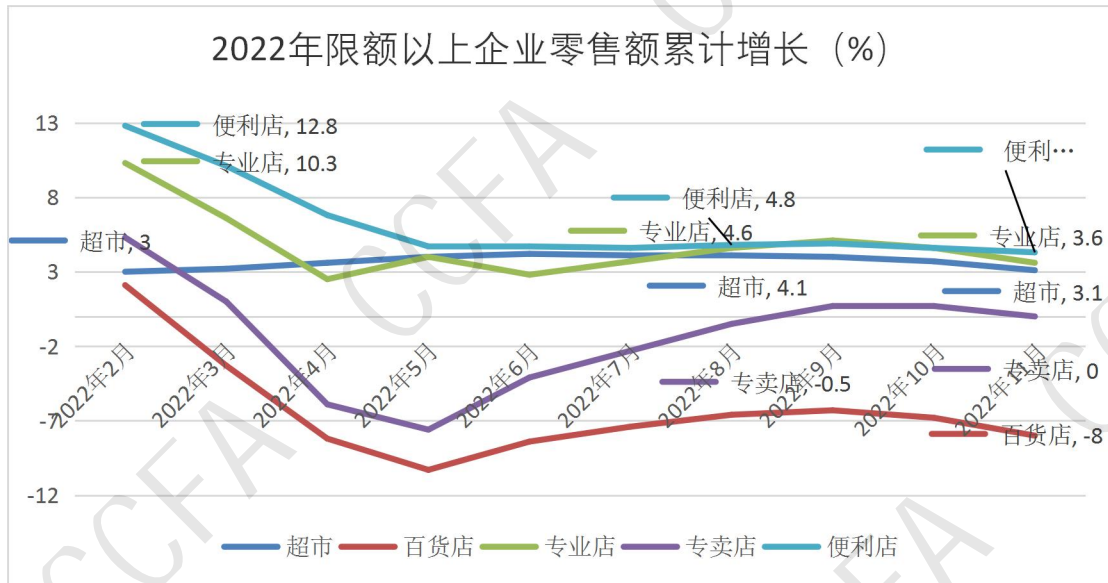


图 3 2022 年限额以上企业零售额累计增长 (%)
数据来源：国家统计局

从上市超市企业的表现看，2022 上半年上市超市企业营收好于 2021 年及疫情前的 2019 年同期，并实现盈利。进入三季度，营收依然延续上半年增长趋势走势，盈利转为亏损，但比 2021 年同期收窄。

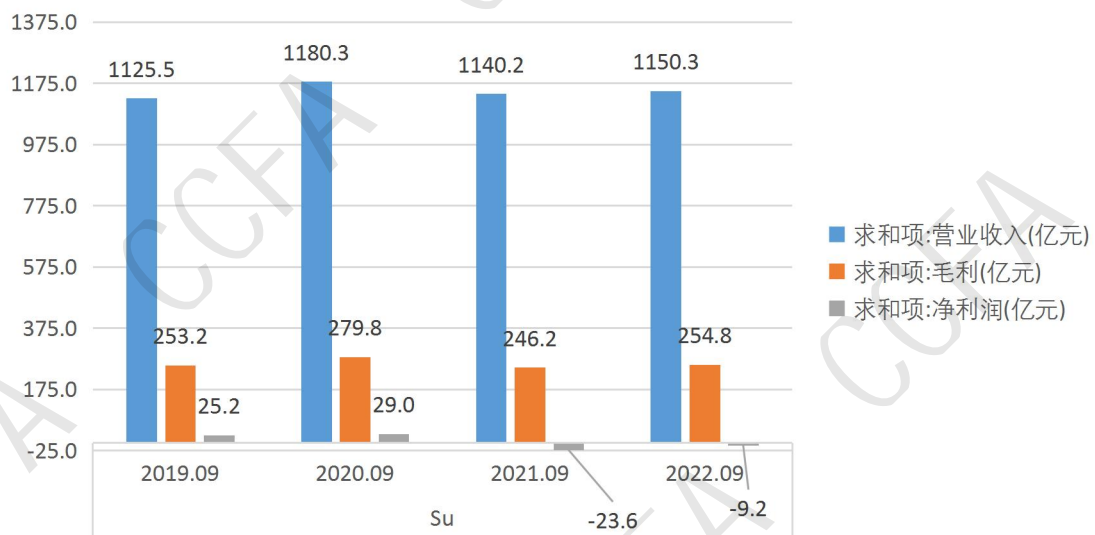


图 4 2019-2022 前三季度 超市上市样本企业营收 (亿元)
数据来源：上市公司公开数据¹

¹ 选取 9 家超市业态上市公司，分别是永辉、家家悦、中百集团、红旗、华联综超、人人乐、三江、国光、联华超市。

1.2 2021 年门店数依然增长，2022 上半年开店速度放缓

2021 年，Top100 超市企业门店总数 28502 个，同比增长 2.9%。门店数净增加 795 个，门店增速明显低于 2019 年（6.6%）和 2020 年（7.4%）。门店数增加最多的是生鲜超市钱大妈和折扣超市好特卖，合计净增加 783 个门店，其他企业的合计净增门店数仅 12 个。

2022 上半年，上市超市企业开店速度放缓。截至 2022 上半年，9 家上市企业共净增门店 45 个。其中，便利店净增 69 个，超市门店净减少 22 个。

表 1 2022 上半年上市超市企业门店数量及变化（个）

股票代码	企业简称	2022（1-6 月）门店数（个）	报告期新开（个）	报告期关闭（个）	报告期净增门店（个）
605188.SH	国光连锁	63			-6
603708.SH	家家悦	960	15	26	-11（超市-9，其他-2）
601933.SH	永辉超市	1060	20	17	3
601116.SH	三江购物	217	-	-	-8
600361.SH	华联综超	167	2	1	1
002697.SZ	红旗连锁	3557	34	79	-45
002336.SZ	人人乐	116	0	1	-1
000759.SZ	中百集团	1594	113	58	55（超市-3，便利店+58）
HK00980	联华超市	3336	203	146	57（大超-2，超市+48，便利店+11）
合计		11070	387	328	45（超市-22，其他-2，便利店+69）

1.3 2021 年行业盈利下降，2022 上半年净利润有所改善

七成企业净利润同比 2020 年下降，比销售额下降的企业多 5.1

个百分点。两成企业净利润同比上升。净利润持平及正增长的企业中，82.0%是销售规模百亿以下企业。

2021年净利润同比区间企业分布（%）

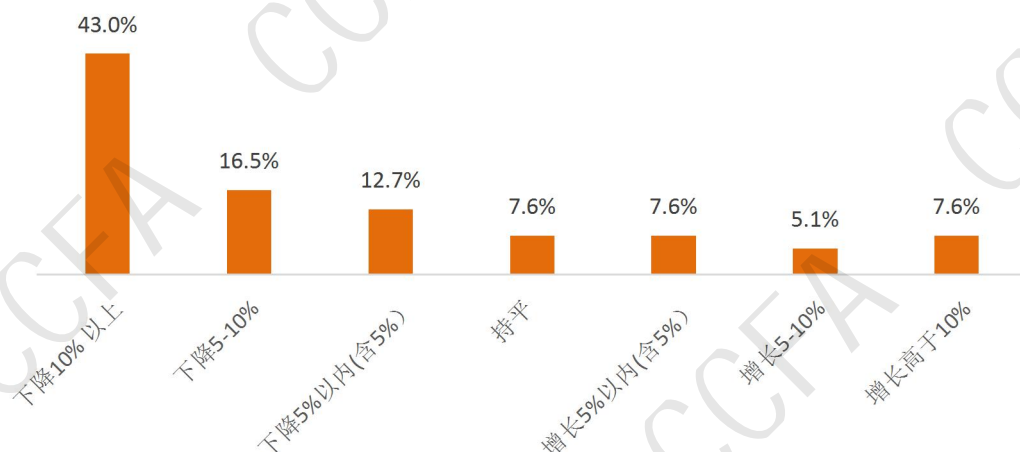


图 5 2021 年净利润同比区间企业分布（%）

数据来源：CCFA 调研数据

样本超市 2021 年整体平均毛利率稳定在 18.2%，和 2020 年持平。平均净利润率下降明显，从 2020 年的 1.9% 下降到 0.6%（具体见附表 16-表 19）。

表 2 金牌店长门店毛利率及净利率（%）

门店类型	2021 毛利率 (%)				2021 净利率 (%)			
	平均值	中位数	最大值	最小值	平均值	中位数	最大值	最小值
社超（小于 2000 m ² ）	17.9	18.0	25.8	11.8	6.1	4.3	18.4	-3.9
超市（2000-6000 m ² ）	18.7	18.2	30.0	6.6	3.8	3.6	18.2	-14.8
大超（大于 6000 m ² ）	19.2	19.0	29.0	9.7	5.6	6.0	12.4	-2.6

2021 年，上市超市企业永辉、家家悦、人人乐、华联综超、中百集团、联华超市等几家头部公司都出现亏损，行业盈利水平大幅下

降。

2022 年上半年，上市超市公司盈利状况有所改善，合计净利润为 4671 万元，优于 2021 年同期水平。进入三季度，盈利转为亏损，但比 2021 年同期收窄（见图 4）。

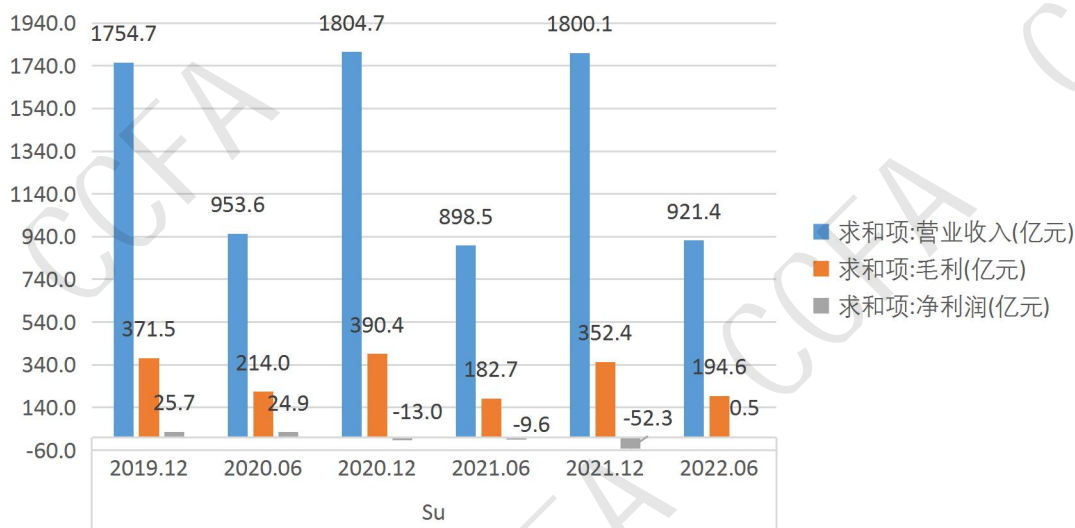


图 6 2019-2022 上市公司半年、全年营收、毛利、净利总计
数据来源：上市公司公开数据

上市超市企业费用率持续增长。费用包含销售费用、管理费用和财务费用。

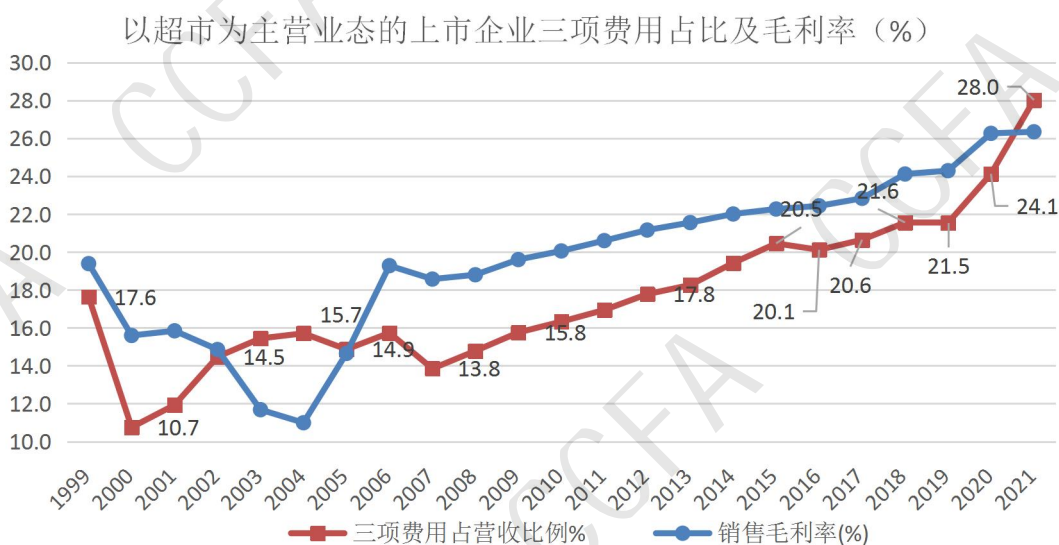


图 7 以超市为主业态的上市企业三项费用占比及毛利率 (%)
数据来源：上市公司公开资料整理

1.4 2021 年同店可比销售为负，细分业态分化

2021 年，超市企业同店可比销售整体下降，大型超市下降相对最少，为-3.4%，社区超市下降最多，为-8.0%。从总部所分布的城市级别看，一线到四线城市，同店可比数据下降由多到少，体现出经济在不同行政级别城市传导的延迟性与敏感性。具体数据参照附表 20-表 23。

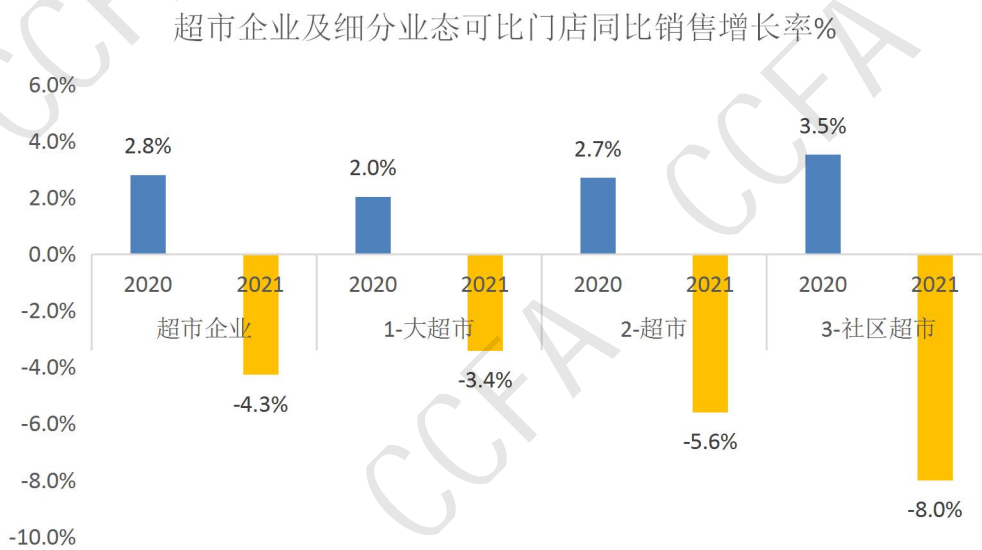


图 8 超市及细分业态可比门店同比销售增长率%

数据来源：CCFA 调研数据

1.5 2021 年整体网络零售增速放缓，实体超市线上销售快速增长

2021 年，实物商品网上零售额达 10.8 万亿，占商品零售总额的 24.5%。截至 2022 年上半年，这一比例上升为 25.9%，但依然低于疫情第一年 2020 年 27.7% 的比例。随着实物商品网上零售额增长率的放缓，线上线下的分销占比将渐趋均衡。

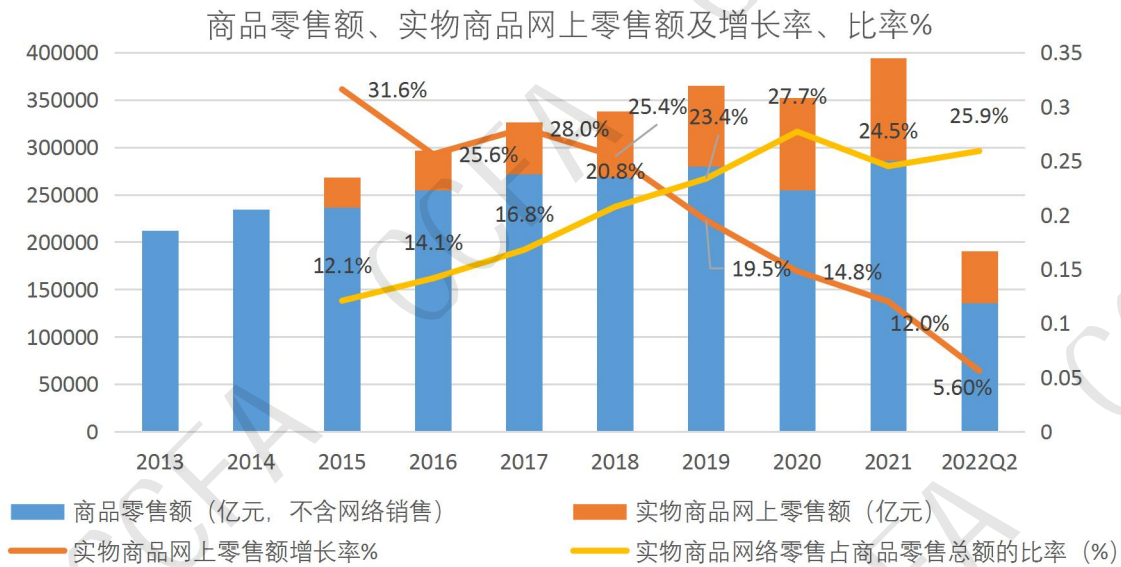


图 9 2013-2021 年中国商品零售额、实物商品网上零售额（亿元）及增长率
数据来源：国家统计局

从天猫双十一的销售额同比增幅看，2021 年首次出现增幅低于 10%；京东双十一销售增幅亦出现回落，由 2020 年的 32.83% 降至 2021 年的 28.58% 左右。2022 年双十一收官，各大平台不再公布具体的 GMV 数据和增长数据，开始将宣传的重点转为消费亮点介绍。

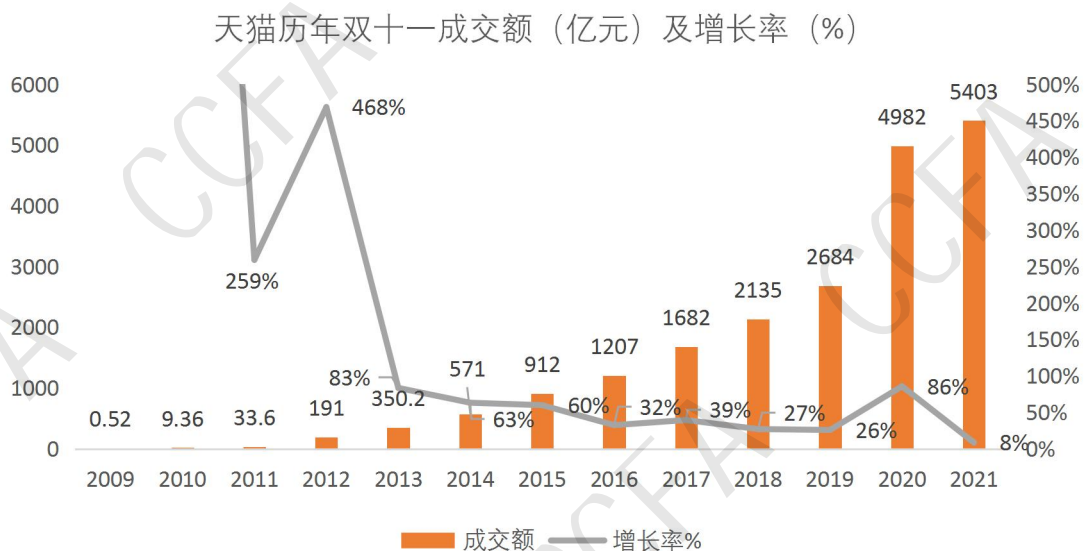


图 10 天猫历年双十一成交额（亿元）及增长率（%）
数据来源：公开数据整理（注：2012 年淘宝商城更名天猫）

实体超市网络零售保持快速增长势头。2021年，Top100超市企业线上销售占比进一步提高，近四成样本企业线上销售占比达6%以上，其中超过70%的企业线上占比超过10%。线上销售规模近1000亿元，比上年增长了40%。2021年，线上销售平均占比已达6.5%，比上年提升0.9个百分点。

2 超市业态面临的外部影响

2.1 经济波动

疫情造成经济大幅波动，导致企业经营随之起伏。



图 11 2019-2022Q3 国内生产总值环比增长速度(%)

数据来源：国家统计局

2.2 食品价格上涨

2021年9月下旬开始，各地蔬菜批发市场周价格指数呈现出上扬态势。多数分析认为，9月下旬以后出现的北方大范围持续降雨，特别是辽宁、内蒙古、山东、河北、山西、陕西等北方蔬菜产区对菜价上涨影响最大。2021年10月CPI同比上涨1.5%，鲜菜价格上涨

15.9%。11 月份 CPI 同比上涨 2.3%，鲜菜价格上涨 30.6%。一直到 2022 年 5 月，蔬菜价格指数才从高位逐步下行。



图 12 全国农产品批发价格 200 指数月度变化情况

数据来源：农业农村部市场与信息化司、农业农村部信息中心²

除了鲜菜价格而上涨，从 2021 年三季度，多家食品行业上市公司因成本上涨调高产品价格。“海天味业”率先在 10 月 12 日确认产品提价，随后“天味食品”、“李锦记”、“恒顺醋业”以及“加加食品”等调味品企业跟进涨价；雪天盐业、苏盐井神及云南能投等盐业上市公司也上调了部分食用盐产品的价格³。食品行业也跟进提价，涪陵榨菜、安井食品、洽洽食品、克明面业以及祖明股份均调高了产品价格。

2022 年上半年，据不完全统计，娃哈哈、百事、元气森林、香飘飘、中粮可口可乐、卫龙、百草味、百事食品、日清食品、达利食

² <http://zdscxx.moa.gov.cn:8080/nyb/pc/frequency.jsp>

³ https://www.163.com/dy/article/GP3D5Q0T05504DPG.html?f=post2020_dy_recommends

品、老干妈、百威等 10 多家知名品牌先后发布调价函，品类涉及饮料、休闲食品、调味品等。

纸类生产企业也分别在 2021 年 5 月、8 月和 9 月下旬开启三轮涨价。

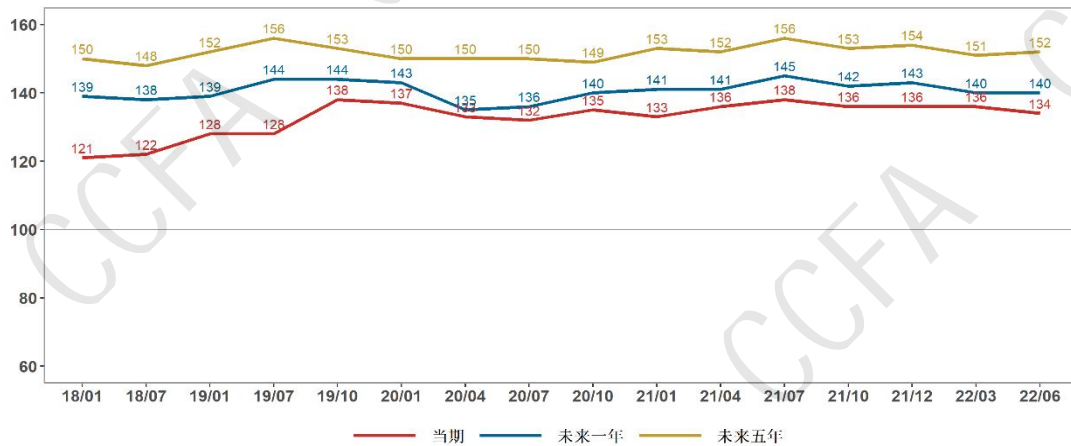


图 13 中国消费者信心指数跨期趋势图
数据来源：北京大学国家发展研究院

涨价对消费产生一定抑制作用。2021 年 7 月，消费者信心指数⁴达到阶段高点 138，到 10 月份，降至 136，并一直延续到 2022 年一季度。截至 2022 年第二季度，消费者信心指数进一步下降至 134。

2.3 政府营造良好营商环境

2021 年 12 月 31 日，商务部等 22 个部门印发的《“十四五”国内贸易发展规划》指出，到 2025 年我国社会消费品零售总额将达到 50 万亿元左右；实体商业加速转型，电子商务继续快速发展，到 2025 年，网上零售额达到 17 万亿元左右。区域市场一体化程度大幅提高，城乡发展差距进一步缩小。

⁴ 指数值在 0~200 之间，其中 100 代表中性态度，指数值小于 100 代表悲观态度，指数值越小越悲观；指数值大于 100 代表乐观态度，指数值越大越乐观。

2022年1月，国家发展改革委印发《“十四五”现代流通体系建设规划》（发改经贸〔2022〕78号）提出，推进实体商业转型融合发展。支持大型商超等连锁商业上线上云上平台，充分利用线下门店网络资源，推动线上线下竞争合作、融合发展，形成良性互促、规范有序发展格局。加强反垄断和反不正当竞争执法。其中包括，各地区不得要求连锁经营等流通企业在本地设立具有法人资格市场主体，不得对未设立具有法人资格市场主体的连锁经营企业在给予补贴补助等惠企政策时采取歧视做法。

2.3.1 各级政府多批次促消费举措

2021年4月13日，商务部、国家发展改革委等六部门，组织开展“2021年全国消费促进月”活动，活动时间为5月1日-31日，累计实现商品和服务交易额4.82万亿元，比去年5月增长22.8%。

2021年国庆，多地政府因地制宜组织开展形式多样的促消费活动。比如上海启动金秋购物旅游季，云南开展“惠购金秋”促消费系列活动，甘肃开展迎国庆促消费系列活动，济南举办金秋消费季活动，湖北、南京、郑州等多个地区将在国庆期间发放惠民消费券。

2022年1月25日，在国新办新闻发布会上，商务部市场运行和消费促进司负责人徐兴锋表示，在2022年促消费安排上，商务部将重点做好五方面工作。一是提升传统消费能级。二是加快新型消费发展。三是促进城市消费升级。四是补齐乡村消费短板。五是办好消费促进活动。

2022年4月，国办印发《关于进一步释放消费潜力促进消费持续恢复的意见》（国办发〔2022〕9号）。按照目标导向和问题导向相结合、短期支持和中长期促进相兼顾的要求，提出了五方面二十项重点举措。

2022年7月，商务部等13部门发布《关于促进绿色智能家电消费若干措施的通知》（商流通发〔2022〕107号），开展全国家电“以旧换新”活动。

2022年，深圳、上海、杭州、北京等多地发放多批次电子消费券，促进消费恢复。

2.3.2 促进社区商业发展

2021年5月31日，商务部等12部门发布《关于推进城市一刻钟便民生活圈建设的意见》。围绕科学优化布局、补齐设施短板、丰富商业业态、壮大市场主体、创新服务能力、引导规范经营六大任务做出部署。

2021年7月，商务部办公厅等11部门印发《城市一刻钟便民生活圈建设指南》（商办流通函〔2021〕247号）。到2025年，通过打造“百城千圈”，建设一批布局合理、业态齐全、功能完善、智慧便捷、规范有序、服务优质、商居和谐的城市便民生活圈，便利化、标准化、智慧化、品质化水平全面提升，在服务基本民生、促进消费升级、畅通城市经济微循环方面发挥更大作用，试点区域居民满意度达到90%以上。

2.3.3 促进县域商业发展

2021年1月，商务部等12部门印发《关于提振大宗消费重点消费促进释放农村消费潜力若干措施的通知》，提出五个方面任务。一是稳定和扩大汽车消费。二是促进家电家具家装消费。三是提振餐饮消费。四是补齐农村消费短板弱项。五是强化政策保障。

2021年6月，商务部等17部门印发了《关于加强县域商业体系建设促进农村消费的意见》。力争到2025年，在具备条件的地区，基本实现县县有连锁商超和物流配送中心、乡镇有商贸中心、村村通快递，促进农民收入和农村消费双提升。

2021年12月，商务部等15部门办公厅（室）印发《县域商业建设指南》（商办流通函〔2021〕322号）。到2025年，建立以县城为中心、乡镇为重点、村为基础、分工合理、布局完善的一体化县域商业网络体系。

2022年4月，财政部、商务部、国家乡村振兴局印发《关于支持实施县域商业建设行动的通知》，于2022-2025年支持实施县域商业建设行动，提出鼓励连锁商贸流通企业、电子商务平台等下沉农村，提高农村电子商务应用水平，引导大型流通企业下沉供应链。

2.3.4 公平竞争及反垄断政策

2021年2月，国务院反垄断委员会制定发布《关于平台经济领域的反垄断指南》（国反垄发〔2021〕1号），强调《反垄断法》及配套法规规章适用于所有行业，对各类市场主体一视同仁、公平公正对

待，旨在预防和制止平台经济领域垄断行为，促进平台经济规范有序创新健康发展。

2022年8月1日起，修订后的《反垄断法》正式施行。其中纳入了数字经济的反垄断内容，加大对垄断行为的处罚力度。

2.3.5 规范网络零售发展

2021年5月1日起开始实施由国家市场监督管理总局制定出台的《网络交易监督管理办法》。《办法》特别针对直播带货网络交易活动中的经营者作出专门规定，也明确了网络社交、网络直播等网络服务提供者对经营者同时提供网络经营场所、商品浏览、订单生成、在线支付等网络交易平台服务，应当依法履行网络交易平台经营者的义务。

2021年9月1日起正式实施《中华人民共和国数据安全法》。《数据安全法》将与《网络安全法》及2021年11月1日实施的《个人信息保护法》一起，全面构筑中国信息安全领域的法律框架。

2022年3月1日起正式施行由国家网信办等四部门联合发布的《互联网信息服务算法推荐管理规定》。《规定》明确要求保障用户的算法知情权和算法选择权。建立完善人工干预和用户自主选择机制，不得利用算法实施影响网络舆论、规避监督管理以及垄断和不正当竞争行为。

2022年3月30日，国家互联网信息办公室、国家税务总局、国家市场监督管理总局联合印发《关于进一步规范网络直播营利行为促

进行行业健康发展的意见》，明确将着力构建跨部门协同监管长效机制，加强网络直播营利行为规范性引导，鼓励支持网络直播依法合规经营，促进网络直播行业发展中规范，规范中发展。

2.3.6 建设全国统一大市场

2022年4月，《中共中央国务院关于加快建设全国统一大市场的意见》正式发布。《意见》提出了建设全国统一大市场的主要目标，包括持续推动国内市场高效畅通和规模拓展，加快营造稳定公平透明可预期的营商环境，进一步降低市场交易成本，促进科技创新和产业升级，培育参与国际竞争合作新优势。

2.3.7 出台一系列纾困政策

2022年4月6日，国务院常务会议中明确要求，决定对特困行业实行阶段性缓缴养老保险费政策，加大失业保险支持、稳岗和培训力度。此后，在27日举行的人社部2022年一季度新闻发布会上，人力资源和社会保障部失业保险司司长桂桢表示，将加大缓缴社保费力度。

2022年5月24日，国务院印发《扎实稳住经济的一揽子政策措施》（国发〔2022〕12号），《一揽子政策措施》包括六个方面33项措施：财政政策（7项）、货币金融政策（5项）、稳投资促消费等政策（6项）、保粮食能源安全政策（5项）、保产业链供应链稳定政策（7项）、保基本民生政策（3项）。其中，稳投资促消费等政策方面，

包括稳定和扩大民间投资，促进平台经济规范健康发展，稳定增加汽车、家电等大宗消费。具体政策汇编，可参见中国连锁经营协会官网⁵。

3 超市行业发展现状及特点

2021-2022 上半年，超市面临多重挑战：既有短期的经济波动、食品价格上涨、局部疫情封控对运营的挑战，也有长期要面临的人口老龄化、家庭小型化、购物线上化带来的消费变化等挑战。

3.1 超市定位细化，模式创新、迭代持续推进

针对愈加分化的消费需求、更加多元的消费渠道，实体超市企业通过多品牌、多细分业态、多门店类型、多渠道的发展模式，聚焦目标顾客。

比如华润万家，先后打造出华润万家、萬家 MART、萬家 LiFE、萬家 CiTY、blt、Ole’ 等多个品牌，满足目标客群不同的生活所需。2021 年 6 月推出的萬家 CiTY，聚焦中高收入优质年轻家庭消费群体，倡导品位、休闲、健康的生活方式，打造兴奋、愉悦的消费体验空间。相比于华润万家的传统大卖场，萬家 CiTY 的商品差异化率将近 60%，新品占比达到 45%以上，进口商品比例达到 50%。萬家 MART、萬家 CiTY 等创新业态品牌，其目标消费客群的收入介于高端超市业态 Ole’ 和华润万家的大卖场业态之间。相较于大卖场，萬家 MART、萬家 CiTY

⁵ <http://www.ccfa.org.cn/portal/cn/xiangxi.jsp?id=443519&type=2&sharetype=1>

的主力消费人群也更为年轻。

社区生鲜超市也瞄准不同客层，细分市场，细化店型分类。比如元初食品 2021 年 9 月推出细分定位的“吾食初”生鲜菜市，主打“实惠、新鲜、便利”三大特色，定位于“品质和实惠”，对元初食品定位“品质和服务”进行补充。

除了品牌定位细化，超市企业还尝试会员店、折扣店、复合店等新模式。永辉、家家悦、物美、华冠等纷纷尝试会员店和折扣店。京东七鲜超市和 MUJI 携手打造生鲜复合店，探索“饮食提案型”超市。

作为新零售代表的“盒马鲜生”，也先后试水了“盒马小站”、“盒马 mini”、“盒马菜市”、“盒马 F2”等十多种门店模式，在不断迭代试错后，如今保留了“盒马鲜生”、“盒马 X 会员店”、“盒马邻里”、“盒马生鲜奥莱”四类门店模式。

3.2 会员店加速发展，超市企业尝试入局

2020 年起会员店加速发展。Costco 中国首店的成功以及山姆会员店的良好表现，让超市企业认识到会员店模式的发展潜力。

据不完全统计，2019 年主要品牌会员店既存门店 27 家，2020 年 33 家，2021 年 123 家，2022 年预计 189 家。除去采用预估数据的永辉，会员店门店数从 2020 年至 2022 年，每年分别新增 6 家、37 家、19 家。尽管永辉没有明确会员店的开店目标，但在 2022 年半年度线上业绩说明会上，张轩松表示，“永辉超市仓储会员店上半年销售增长超过 20%，明显强于公司整体增速⁶”。

⁶ https://page.om.qq.com/page/O5cE2cdinWk93niSKcO-JvGA0?source=cp_1009 永辉超市试水新业态成效初

3.3 折扣模式快速发展，传统超市尝试入局

3.3.1 以奥乐齐（ALDI）为代表的硬折扣模式稳步发展

奥乐齐（ALDI）2019年进驻上海。截至2022年8月，ALDI已在上海开业27家店。“比宜德”成立于2017年，总部位于上海，截止目前已开设覆盖上海和江苏的160多家自营社区门店。

表3 截至2022年9月30日部分品牌仓储会员店数量（个）

品牌	2019 既存店	2020 既存店	2021 既存店	2022 既存店	发展备注
Costco	1	1	2	2	南京计划2023年底开业。
盒马X会员店	0	1	4	7, 预计年底9	2022.11月底 上海东虹桥中心计划开业 2022.12月中旬 上海普陀真如店计划开业
家乐福	0		1	3, 预计年底5	计划2022年在南京（11月）、武汉将开出首家会员店
永辉仓储店			53	估计值100	2022.07-08 永辉超市石家庄怀特广场店闭店，2022年三月份，已经突破了100家 ⁷ 。
家家悦			1	1	
Fudi 仓储会员店			1	3	fudi 北京第四家、五家店已确定，预计2023年上半年开业。
华联仓储会员店			1	1	
麦德龙 PLUS 会员店			20	22 ⁸ , 预计年底23	2022年11月底，麦德龙上海的第一家会员店——宝山沪太路店即将开业。
山姆会员店	26	31	36	38, 预计年底43	2022年除已开2家店，还有5家店将开业，分别为：南宁首店、长沙岳麓店（二店）、无锡首店、北京大兴店（四店）。未来8年，门店数量增至100家。
北国超市			1	1	
人人乐			3	1	2021年10月天津店关闭
合计（不含永辉）	27	33	70	79, 预计年底89	

家家悦于2021年10月和2022年7月在山东开了两家硬折扣店，

显“仓店合一”新零售模型盈利在望 证券日报

⁷<https://www.zhihu.com/search?type=content&q=%E6%B0%B8%E8%BE%892022%E5%B9%B4%E6%9C%89%E5%A4%9A%E5%B0%91%E5%AE%B6%E4%BC%9A%E5%91%98%E5%BA%97> 永辉扭亏为盈，试水仓储会员店决战阿里

⁸ <https://m.nbd.com.cn/articles/2022-10-21/2506363.html?formPage=shareRepoter> 16个月开出超20家会员店 麦德龙中国陈志宇：“现在谈竞争有一点早”

通过产地直采、简易包装、仓储式陈列、优化物流等方式降低成本，产品整体价格比家家悦普通超市门店零售价低 10%至 15%。

盒马第一家硬折扣店于 2022 年 10 月在上海宝山区江西路 1555 号首发，仍然使用奥莱店招，营业面积 400 平米。目前只做线下销售，开业当天销售额 26.4 万元，成交 3435 单。盒马对折扣店的两大指标是，销售额 15 万/日，毛利 15%。

硬折扣模式与超市的运营逻辑不同，对选品、精细化运营和供应链要求较高，对初涉折扣店模式的超市企业是新的挑战。

3.3.2 软折扣模式门店快速增长，面临转型与迭代

以售卖临期商品、尾货商品、抵押品等为特色的软折扣模式多以临期食品折扣店模式切入。据企查查数据显示，2021 年，国内批发零售行业新增 98 家临期食品企业，以临期食品折扣店、临期食品超市、临期食品便利店、临期食品折扣仓等形式开展经营活动。而在此前 5 年，成立数量均为个位数。成立稍早的好特卖、繁荣集市、小象生活、嗨特购等从事临期食品零售的多家企业，获得市场的追捧，也获得多轮融资。除了线下渠道，拼多多、天猫、淘宝等电商企业从 2020 年开始也陆续出现临期食品折扣店，垂直电商好食期、甩甩卖也获得多轮融资。

部分大型商超也借鉴经验，并根据自身经营特点调整运营模式。一种做法是将原来分散在本品牌各卖场折价销售的商品集中在折扣店内统一销售，如物美的“美淘”，门店面积约为 80 平方米。商品主

要来自附近的物美大卖场，商品为换季商品、售完即止的汰换商品、临期商品，其中临期商品只占 30%。还有就是内部折价商品和正常经营商品同时售卖，比如盒马生鲜奥莱，其首店于 2021 年 10 月在上海开业，营业面积 300-400 平米，SKU 数接近 2,000。商品既有来自于盒马鲜生、盒马 X 会员店、盒马邻里等业态的临期商品、运输中产生轻微磕碰或当日没有售罄的日日鲜商品，也有保质期相对较长的非临期商品，包括盒马的自有品牌。截至 2022 年 5 月，盒马生鲜奥莱已在全国开出 40 多家门店。

随着参与商家的增加，货源不稳、价格折扣不确定、众多小品牌商品充斥、门店精细化运营等现实问题，也成为软折扣模式稳定发展的痛点。成立于 2020 年 8 月，主打临期食品的折扣店繁荣集市曾获得元气森林背后的挑战者资本的融资，并在一年内开出超过 20 家门店，如今不到两年就走向破产。还有成立于 2019 年的折扣牛，在遇到采购瓶颈后转向供应链发力。

为此，一些头部连锁折扣企业在原有经营模式上，探索新的发展模式。2022 年下半年，好特卖、嗨特购先后宣布开放加盟；逐步降低临期食品比例，加强对自有品牌商品的开发。好特卖除“侠趣”自有品牌外，其母公司上海芯果供应链有限公司申请注册了适用农林生鲜的“仁皇柒号”商标，适用食品的“HOT MAXX”商标。嗨特购旗下则注册了“强小鲁”、“木头奇奇”、“逸口乐”、“初本笙”、“小食万象”等自有品牌商标。目前，嗨特购门店自有商品占比为 20%-30%，其自有商品主要覆盖坚果、日化（如牙签、牙线、餐巾纸等）以及塑

料袋等品类。

小象生活则在前期小店的基础上，于 2021 年 9 月推出 1000 平的大店“惠买喵超级折扣店”。截至 2022 年 6 月，小象生活已在江苏开出 8 家大店，面积均超过 1000 平，SKU 约 2000-3000 个，整体以食品为主，约占 SKU 的七成。剩余的三成 SKU 则以水果、冻品为主⁹。

表 4 获得多轮融资的折扣品牌（截至 2022 年 9 月 30 日）

品牌	品牌简介	2021-2022 投融资情况
好特卖 HotMaxx	成立于 2020 年 2 月，品牌理念：品质、低价、环保。有 100 多位职业买手，为消费者寻找折扣商品。管理超 30000 个产品，合作品牌超 1000 个。目前已覆盖上海、北京、南京等 10 多个城市。门店数超过 400 家（截至 2021 年 12 月 31 日）。 线上销售：好特卖微信小程序	已披露完成 5 轮融资。最新融资轮次：2021 年 8 月 B 轮融资
嗨特购 HitGoo	成立于 2021 年 1 月，品牌集合折扣店，与众多品牌均有长期合作。商品范围包括高端化妆品、日化、零食速食、饮料酒水、纸清个护等。目前在全国共有近 200 多家自营门店。于 2022 年 9 月宣布开放加盟。线上销售：嗨特购微信小程序	已披露完成 4 轮融资。最新融资轮次：2022 年 6 月战略融资
比宜德	成立于 2017 年，总部位于上海，定位硬折扣社区连锁店。提供常规杂货商品，约 600 个 SKU，门店面积大约 200-300 平米。已建立覆盖上海和江苏的 160 多家自营社区门店。今年 4 月，比宜德推出线上平台，提供配送到家服务。现阶段专注于江苏的门店扩张，未来逐步覆盖长三角和华东地区，预计到 2025 年实现 800 家门店的目标。 ¹⁰	Argan Capital 独家投资，2021 年底获得数亿元成长长期融资。用于线下门店扩张
奥特乐	创立于 2021 年 3 月份，主营大牌美妆、环球百货、精品零食、酒水饮品。目前拥有 30 家门店 ¹¹ 。	创新工场领投，无界资本跟投，近亿人民币 A 轮融资（第三轮融资）。门店拓展以及供应链打造

⁹ https://www.sohu.com/a/554861029_114778 36 氦首发 | 「小象生活」完成数千万元 A 轮融资，推大店“惠买喵”切入下沉市场

¹⁰ <http://www.linkshop.com/news/2021474493.shtml>

¹¹ <https://finance.sina.com.cn/tech/2022-02-24/doc-imcwipih5067903.shtml>

折扣牛	2019 年在北京成立，2021 年进入郑州市，聚焦社区零售。已推出 24 小时硬折扣超市、社区会员生鲜店两个店型，面积在 150-180 平米。硬折扣社区超市是折扣牛的主力店型。截止 7 月中旬，折扣牛已开 60 多家门店。计划未来三年门店数将超过 1000 家 ¹² 。	千万美元级 A+轮融资，由 XVC 领投，红杉中国种子基金及真格基金跟投。供应链搭建、自主系统研发及门店拓展
小象生活	2020 年 10 月成立，以南京为原点，向周边市县下沉，定位于“家庭基本消费品折扣超市”。初期以 80-100 平米“折扣超市”密度扩张，提供不到 1000 个 SKU、较全品类的“精选家庭基本商品”。2021 年 9 月，推出 1000 平米大店“惠买喵超级折扣仓”。采用仓储式销售，推出付费会员。目前小象生活超过 80% 的订单来自于付费会员，超过九成的营收是会员贡献。大、小门店客单价分别在 120 元+、27 元。	已披露完成两轮融资。最新融资轮次：2022 年 6 月，完成数千万 A 轮融资。

3.4 围绕社区商业打造美好幸福生活

在政府推出建设城市一刻钟便民生活圈相关政策，发挥生活圈便民、利民、惠民作用的背景下，社区超市、生鲜店、水果店等众多便民生鲜零售店获得快速的发展，生鲜商品的占比也进一步提升。

表 5 金牌店长门店生鲜占销售比 (%)

门店类型	2021 门店生鲜食品类占销售比 (%)			2020 门店生鲜占销售比 (%)		
	平均值	最大值	最小值	平均值	最大值	最小值
社超 (小于 2000 m ²)	46.5	87.7	9.2	37.7	60.0	15.5
超市 (2000-6000 m ²)	43.2	87.0	11.1	37.0	65.1	13.6
大超 (大于 6000 m ²)	39.1	83.7	13.9	29.0	47.0	10.9

在钱大妈、百果园、洪九果品、鲜丰水果获得多轮融资并走上 IPO 之路时，潜力品牌继续获得融资，不断迭代门店模型，提高市占密度；美团、拼多多、阿里、京东纷纷进入社区商业领域开拓新的增长机会。就连房产中介北京链家置地房地产经纪有限公司也通过设立

¹² <https://www.dsb.cn/195331.html>

社区精选便利店，提升服务社区的能力。链家还与美团、拼多多合作，门店接入社区团购业务。围绕社区场景开展的各类业务成为众多零售企业触达消费者的必争之地。

从具体经营数据看，社区超市人效有所提升，客单价有所上升，库存周转天数缩短，表现出较为乐观的结果。

表 6 获得融资的部分社区生鲜品牌

序	品牌	简介	融资及用途
1	康品汇	2010年成立于上海，主力店型为300m ² 社区生鲜店，此外还探索生鲜盒子、康品汇集市等多种店型，目前运营50余家门店。除线下生鲜门店外，康品汇还发力“康品优选”微信小程序，通过差异化选品销售生鲜食材。	2021年初完成近1亿元B+轮融资
2	谊品生鲜	谊品生鲜成立于2017年，致力于为消费者提供廉价的蔬菜水果、肉禽水产、日用百货等。门店大部分集中在重庆、成都、福州等地。腾讯成为了谊品的最大股东，持股比例高达45.4%。有报道称，谊品生鲜已进驻47座城市，门店数量超过1200家。	2021年7月再获龙珠、腾讯继续跟投的新一轮融资。
3	生鲜传奇	生鲜传奇业态组合上既有大店(市集店)，也有小店(标准店)和超mini店型(小鲜店)。生鲜传奇已迭代到第七代店型，第七代店首店面积200m ² ，试运营期间日销即超过2万元。据悉，生鲜传奇在合肥的40多家门店已实现盈利，其中一半多门店是生鲜传奇“内加盟”模式，2家外部加盟店。	2021年7月27日消息完成新一轮融资，此轮融资主要来自政府方面投资。此轮融资后，生鲜传奇计划用3年时间，在合肥布局门店超500家。
4	锅圈食汇	火锅烧烤食材超市品牌锅圈食汇，2020年门店总数量已达5000家。	融资完成后，锅圈将加筑上游壁垒，进军三到六线消费市场，持续深耕供应链做好产业协同。
5	明康汇	明康汇除能满足浙江、上海区域300多家线下零售门店的日常配送外，线上电商订单、小B批发、食堂供应业务均由明康汇自有供应链保障。	2022年4月，获数亿元融资。资金主攻三大方向，即乡村振兴、零售门店扩张以及企业数字化能力提升。
6	牛大吉	牛肉新零售品牌牛大吉成立于2018年，目前已经在深圳、广州、佛山、贵阳等城市开设了近200家直营社区门店。	2022年3月18日，完成1亿元A+轮融资。主要用于品牌建设、供应链建设与系统数字化建设。

7	钱大妈	成立于 2012 年 4 月。以“不卖隔夜肉”为经营理念，通过“日清”模式和“定时打折”吸引客流，已发展成为社区生鲜行业的领军品牌。截至 2021 年底，已开门店 3460 家。	2022 年 8 月由和智投资领投，交易金额暂未披露。本次投资之后，钱大妈将与和智投资在预制菜等领域展开合作。
8	朴朴超市	福州朴朴电子商务有限公司创建于 2016 年 6 月，总部设在福州，采用前置仓模式，主要市场范围在福州、厦门、深圳、广州、武汉、成都。据悉，自 2021 年起朴朴超市逐步开启全国城市扩张。	生鲜电商朴朴超市获新一轮战略融资，投资方为 IDG 资本，融资金额未透露。

3.5 全渠道融合继续深入，线上业务盈利是挑战

3.5.1 线上销售占比持续提升

2021 年，线上销售平均占比已达 6.5%，比上年提升 0.9 个百分点。

线上自营单品数量上升至 9343 个，比 2020 年多出一千余个单品。

线上平均客单价略有上升。2021 年为 70.7 元，上升 0.2 元/单。

线上订单数量同比快速增长。2021 年线上订单数量同比增长 108.3%，高于 2020 年三十多个百分点。

开展到家业务的门店数逐步增加。2021 年，73.4%的门店已经承接到家业务，比 2020 年提升近 10 个百分点。

随着在线订单数量的快速提升，到家订单履约成本进一步下降，2021 年为 9.1 元/单，低于 2020 年 0.5 元/单。具体见附表 24-表 27。

超市百强网络销售占比%

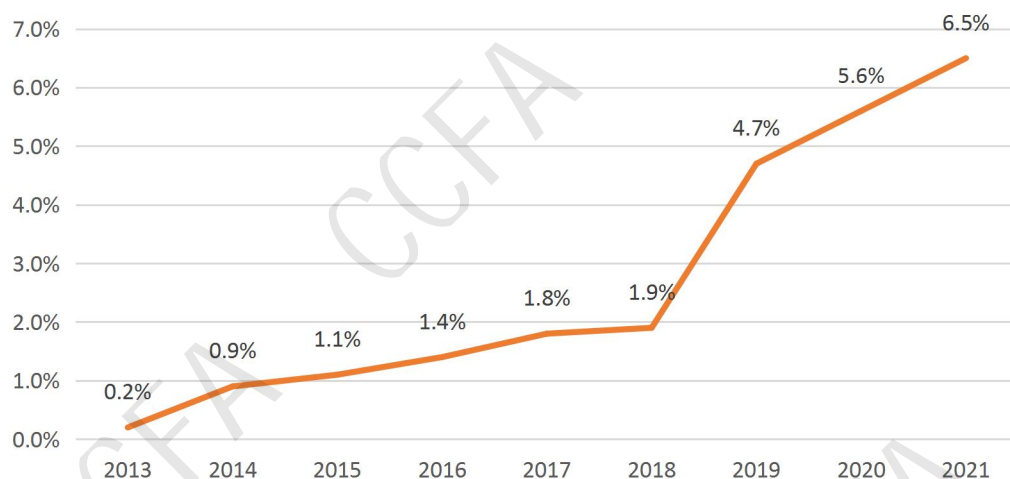


图 14 超市百强网络销售占比%
数据来源：中国连锁经营协会

表 7 不同规模金牌门店线上销售业务占比 (%)

门店类型	2021 线上销售业务占比 (%)			
	平均值	中位数	最大值	最小值
社超 (小于 2000 m ²)	5.5	4.4	18.0	0.7
超市 (2000-6000 m ²)	9.0	5.2	45.0	0.6
大超 (大于 6000 m ²)	7.6	5.6	20	0.1

3.5.2 数字化技术投入增加

2021年,超市企业新技术/数字化投入占销售的比例平均为1.49%,比2020年提升0.4个百分点。七成企业计划2022年持续增加数字化投入。在数字化改造过程中,八成企业将增设新岗位、新部门,其中的两成由老板直接领导,剩余的六成由原业务主管领导兼管。

数字化收银门店占全部门店的比例由2020年的63.2%提升至2021年的69.0%。具体数据参照附表28-表31。

国际上，亚马逊(Amazon)和乐购(Tesco)、Sainsbury's 等超市已经推出了无人收银超市。ALDI 于 2022 年 1 月在伦敦东南部的格林威治开设了其首家无人收银商店，使用 Shop&Go 应用程序结账。

3.5.3 数字会员快速增长，线上线下客单价差距缩小

2021 年，数字化会员占全部会员的 57.2%，比上一年提升 10 个百分点。数字化会员占全部会员销售额的 68.0%，比上年提升 6.9 个百分点。具体见附表 32-表 35。

调查数据显示，超市企业平均会员销售占比在连续两年稳定在 55%上下后，2021 年提升至 57.1%，体现出在来客数减少的情况下会员的作用更为重要。其中线下销售占 54.1%，线上销售占 3.0%，分别较 2020 年提升 0.9 和 0.6 个百分点。会员线下客单价平均为 75.7 元/单，线上平均客单价为 74.3 元/单，两者差距缩小为 1.4 元/单，小于 2020 年 4.1 元/单的差距。具体见附表 36-表 39。

3.5.4 线上渠道运营模式日渐细分

3.5.4.1 直播成为实体超市线上零售渠道的补充

单纯从销售额看，超市的直播销售额占总销售的比例从不到 1% 提升至 1.4%，比去年稍有提升。虽然占比不高，但作为一项营销工具，还是给超市提供了想象空间。尤其是从教培行业转型进入直播领域，以销售优质农产品为初心的东方甄选在不到一年的时间中获得的 success，让不少企业看到直播营销的巨大潜力。2021 年，开展直播业

务的超市企业由七成上升至近九成。

在海外，连锁零售企业也在探索直播业务。沃尔玛与视频购物平台 Buywith 达成合作，邀请美国社交名人或明星在沃尔玛网站上进行直播带货，加强沃尔玛与消费者、供应商以及网络红人的联系，促进产品的销售。而电商巨头亚马逊，也加快进军 QVC 式直播购物市场的计划。亚马逊直播业务高管 Wayne Purboo 表示，他相信“直播购物是零售业的未来”。

3.5.4.2 社区团购回归理性

在一系列强监管政策下，社区团购回归理性发展。2020 年下半年互联网巨头的涌入，使得社区团购进入低价倾销、大量补贴的无序竞争时期。2020 年底，“九不得”出台。2021 年 3 月，国家市场监督管理总局公示对橙心优选、多多买菜、美团优选、十荟团、食享会 5 家社区团购企业的不正当价格行为作出行政处罚。4 月，市场监管总局对阿里巴巴在国内网络零售平台服务市场实施“二选一”的垄断行为做出行政处罚。5 月 27 日，市场监管总局对“十荟团”不正当价格行为再次作出顶格罚款并责令停业整顿。2021 年 10 月，市场监管总局对美团在中国境内网络餐饮外卖平台服务市场实施“二选一”垄断行为做出行政处罚。11 月中旬，国家市场监督管理总局监管力度再次升级，提出“防止大型互联网公司利用网络团购形成市场垄断进入市县基层地区，严重影响群众利益”。

在一系列的组合拳下，社区团购企业逐步收缩业务。2021 年 7 月食享会转型社区零售便利店，7 月同程生活宣布破产，10 月呆萝卜

宣布停止营业，12月橙心优选APP下架。阿里、京东、美团的社区团购业务也大规模收缩，调整发展策略。

据《晚点LatePost》报道，美团优选2021年实现1200亿元GMV，多多买菜达到800亿元，淘菜菜完成200亿元，美团和拼多多占到绝大部分的市场份额。

实体超市开展社区团购业务的企业较去年有所增加。从抽样数据看，开展社区团购的企业增加至七成，比去年提高一成。社区团购占总销售的比例约为2.5%，与去年比例持平。

3.5.4.3 即时零售快速发展

社区团购回归理性之时，在消费需求推动下的即时零售快速发展。据艾瑞中国预测，至2025年，国内即时零售平台模式市场规模将达到1.2万亿元，年复合增长率保持在50%以上。商务部发布的《2022年上半年中国网络零售市场发展报告》首次明确提到“即时零售”¹³的概念，肯定了即时零售在线上线下深度融合中发挥的作用。

即时零售可分为平台与自营两种模式。自营模式由于运营资产偏重，采用此模式的企业大部分为已经有网点优势的实体企业，也有如朴朴、叮咚买菜这样的前置仓电商企业。浙商证券研报显示，即时零售的平台模式优于自营模式。据测算，到2025年，平台型和自营型市占率将从2021年的64%和36%分别变为80%和20%。而在即时零售

¹³ 即时零售指消费者在线上订货平台下单，本地实体零售商接单后，由网络配送员送到消费者手中的零售模式，整个流程一般在30分钟至60分钟内完成。

市场的平台模式下，美团拥有较大的领先优势。2021年，美团系、阿里系、京东系的市场份额分别为40%、32%、16%¹⁴。

即时零售的发展，促使平台电商与更多的实体门店合作，线上平台基础设施的地位更加凸显。京东超市联合京东小时购已覆盖全国400多个城市，超8.7万家商超类实体门店，超2.9万个商超快消品牌。超市Top100企业中，有80余家已经与京东合作。从长远看，即时零售模式将改变平台与实体门店间的商业生态关系，改变门店运营、获利的逻辑。

3.5.5 线上盈利是挑战

开展线上零售的实体超市企业，还在探索线上业务实现盈利的最优模式。永辉超市CEO李松峰谈及公司到家业务时表示，2022上半年，到家业务已从原来的7.9%亏损率下降到1.6%，线上占比也持续提高，盈利机会越来越大。李松峰指出，目前纯线上的生鲜到家业务经过五六年的试错基本没有走出亏损的泥潭，而线上线下仓店合一的形式最有希望看到盈利的机会。

作为新零售代表的盒马，也通过不断尝试、迭代多种门店类型寻找可复制的盈利模式。最近，盒马通过打造三个事业部和三个中台的组织架构调整，力争将线下占比扩充到50%，作为对实现盈利要求的应对措施之一。好消息是三江购物运营的宁波盒马鲜生门店，2021年12月到2022年3月连续4个月实现了盈利。虽然在2022年半年报中未再披露盒马鲜生的盈利情况，但阶段性盈利以及三江购物让有

¹⁴ https://m.thepaper.cn/baijiahao_20092856

基础有资质有能力的门店继续进行数字化改造可以说明盈利还是可行的。

代表性生鲜电商每日优鲜和叮咚买菜仍困于亏损的困境。虽然二者先后于 2021 年 6 月在美国上市，但上市刚一年多，每日优鲜就陷入被员工讨薪、供应商讨欠款、用户退款的困境；叮咚买菜则采取“撤城”、“裁员”等断臂求生式的成本端优化措施，在 2022 年半年报首次实现阶段性盈利——非美国通用会计准则下净利润 2060 万元。到三季度，叮咚买菜总营收为 59.43 亿元，同比下滑 4%；净亏损 3.45 亿元，同比去年亏损 20.11 亿元有所收窄。前置仓模式是否能带来稳定的可持续盈利，仍需要时间检验。

3.6 采购渠道优化，强化特色商品、自有品牌商品建设

除精细化运营和全渠道融合外，采购渠道优化、自有品牌开发、加大仓储、物流建设也是企业 2022 年的工作重点。

2021 年，超市百强企业平均拥有自有品牌商品 SKU 数近千个，销售占比 4.7%，商品 SKU 数及销售份额持续增长。具体数据参照附表 40-表 43。

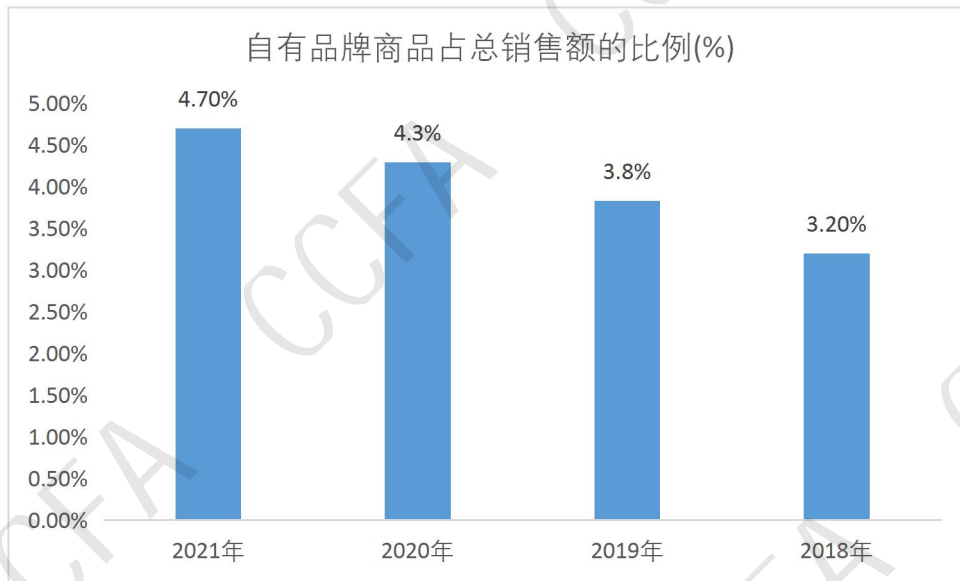


图 15 自有品牌商品占总销售额的比例(%)
数据来源：中国连锁经营协会（CCFA）

3.6.1 优化采购源头，加强基地建设、延伸产业链最前端

超市企业纷纷建设国内生鲜农产品直采基地。如在国内首创“基地+超市”的家家悦，建立起 1500 多个直采基地，形成了从生产基地→批发市场→生鲜配送的一条龙产业链，超过 80% 的生鲜商品都采取了“基地直采”模式。永辉采用“长短半径”生鲜采购模式，在全国一共建设了 600 余个直采基地，打造反季生鲜差异化优势。物美打造生态产业基地，通过科技化的农业生产技术，利用数智化、高科技栽培技术，打通基地健康食材至消费者餐桌的直供渠道。盒马则通过开发盒马村解决源头采购。截至 2022 年年初，全国共有 136 个盒马村，涉 19 个省份。

有条件的企业还建立海外采购基地或直接采购。如家家悦在欧洲、美洲、大洋洲、东南亚等地区开发了海外采购基地，进口商品种类涵盖了食品、酒水、电器、化妆品、水果、肉禽、海产等十几大品类。

永辉“生鲜全球贸”已与众多业界知名国际企业建立了合作关系。永辉的进口水果采购中，国际直采的份额已从3年前的45%攀升至目前的70%。¹⁵永辉还持续拓展与南非、巴西等金砖国家优质供应商的合作，包括巴西的肉类、南非的水果均已通过永辉供应链进入中国百姓的家庭。

直采不仅采购成品，还延伸到产业链最前端。比如元初在大米品类上，与中国农业科学院旗下科研转换公司中农海稻合作，从水稻种子开始，到种植基地、加工厂、仓储销售，全产业链管控。一款大米是否能送上元初的货架，考察的不仅是大米的成品品质，还要溯源到水稻种子。从源头开始的选品逻辑，还覆盖了元初的金枪鱼、牛肉、奶品等品类。

3.6.2 强化多形式的特有商品、自有品牌开发

IP联名新品在超市业态也逐渐变得常见。比如永辉在继推出联名故宫宫猫IP、爱奇艺自制剧《荣耀乒乓》IP等自有品牌系列商品后，2022年又与波士顿美术博物馆推出取材于保罗·杜博斯克拉德的《十二星座》的优颂星座袜、取材于齐白石名作《盛开的紫藤花》的优颂合金抗菌筷礼盒。

搭建以自有品牌商品为主的特色商品矩阵。有的企业搭建单品牌多品类矩阵，比如盒马“日日鲜”，已拥有400种商品，品类从蔬菜、牛奶逐渐扩充到了水果、肉禽蛋及其3R产品线；有的企业搭建多品

¹⁵ <http://www.nongshijie.com/a/201805/19546.html>

牌多品类成体系的商品矩阵，如永辉的覆盖生鲜食品、干杂日配、家居用品、休闲酒水各品类的包括永辉农场、田趣、馋大狮、“惠相随”、优颂、Ofresh 等品牌矩阵；还有如天虹打造的围绕某一品类多品牌的商品矩阵，如以手工餐饮、自有品牌、生鲜半成品为主的 3R 核心商品群。

建立柔性自有品牌供应链。疫情的发生使得柔性供应链的重要性凸显。前身是食品国际贸易公司的元初，已经推出柔性自有品牌 FPB(Flexible Private Brand) 标识。柔性供应链让元初食品可以实现“能大能小”，从种子、原料、配方、起订量、特殊族群，都可以灵活“裁剪”。比如从北美定制精酿啤酒，为鼓浪屿定制苏打水，提供关注血糖族群的抗性淀粉功能大米，为一次校庆提供定制版冷冻汤圆。

通过设立专有组织，全流程扶持潜力品牌。超市开发自有品牌商品通常依托于采购人员与外部机构的合作。采购既是对外的品牌宣传者，又是对内的产品开发者。盒马则采取建立新品孵化中心“盒马 X 加速器”的做法，打通投融资、商品研发、供应链支持、营销推广等内外部资源，为有潜力的新品牌、产品线和商品进行孵化和加速以及战略投资，扶持培育符合盒马用户需求的新品牌和新产品线，同时推动自有品牌经营能力的提升，拉开与传统卖场、生鲜电商及其它仓储式会员店的竞争差距。如今已被孵化的有百年历史的中华老字号重庆白市驿板鸭、中华老字号张鸭子、合肥本土知名老字号餐饮品牌同庆楼。

3.7 强化物流中心能力建设，增加机器对低效、重复工作的替代

2021 年，超市企业物流配送中心总面积占门店总面积的 15.7%，平均每 321 平米配备一名正式员工。随着超市业态的细化及多温层商品、半成品种类的增加，对物流中心的功能要求越来越复杂。

几家主要零售商 2021 年新建的物流中心除了满足吞吐量要求以外，还增加了多温层仓储、多种类加工车间、中央厨房等功能，升级数据化仓储管理水平、自动分拣系统等，工作流程和工艺流程引入数字化解决方案，实现全程可追溯。从过去的分布式仓储物流中心向一体化的供应链中心转变。

在订单配送环节，超市企业通过使用无人车提升送货效率。天虹超市联合无人车配送企业——白犀牛，在深圳坪山正式推出无人车配送服务。达达快送联合山姆会员商店，为部分极速达订单提供无人配送服务。

在海外，企业也想方设法利用机器设备提升效率。近日，亚马逊宣布推出其首款名为 Proteus 的“全自动移动机器人”，可以安全地在人类员工周围导航，为仓库搬运大型推车。此外，亚马逊还宣布了其他几个机器人系统。其中一个名为 Cardinal 的机械臂，通过计算机视觉系统，可以从一堆包裹中挑出并移动单个包裹。亚马逊希望明年将其部署到仓库中。

沃尔玛扩大无人机送货范围，到 2022 年底将 DroneUp 无人机配送服务扩大至美国 34 个站点，覆盖亚利桑那州、阿肯色州、佛罗里达州、德克萨斯州、犹他州和弗吉尼亚州六个州的 400 万户美国家庭。

4 超市企业具体经营指标

4.1 样本概况

样本超市企业与超市 Top100 企业高度重合，部分样本是超市百强企业的分子公司或超市事业部，企业数据来源于超市百强调调查问卷。样本门店来自金牌店长申报数据，大部分亦属于超市 Top100 企业。

样本企业销售总额达 9331 亿元，包含 31343 个门店。

4.1.1 销售规模集中在 10-100 亿元间

106 家超市样本中，81 家企业销售规模低于百亿元，64 家企业低于 50 亿元。超市样本企业主体由 10-100 亿元企业组成。

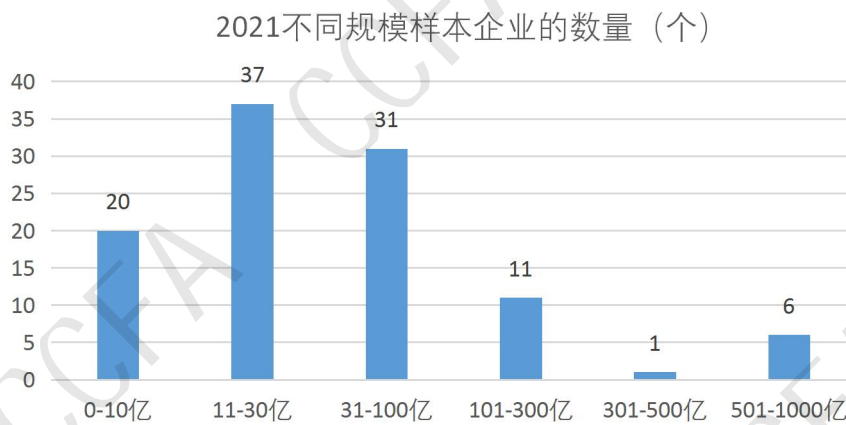


图 16 超市样本企业销售规模区间分布数量（个）

数据来源：中国连锁经营协会（CCFA）

4.1.2 地域分布集中在一二三线城市

此处将未上榜企业剔除，以方便历史对比。

样本企业总部主要分布在一、二、三线城市。企业城市分布基本未变。四线及以下城市减少的一个名额被二线城市替代。

2021 年与 2020 年相比，一、二、三线城市企业平均销售规模均有下降，四线城市销售规模有所上升，与去年结果完全相反。2021 年，企业扩张放缓。

表 8 超市 Top100 企业总部所在城市级别、分布及平均规模

城市级别	2020vs2019 企业数量及变化 (个)	2021vs2020 企业数量及变化 (个)	2020vs2019 平均销售规模及变化 (亿元)	2021vs2020 平 均销售规模及变化 (亿元)
一线城市	19 (-4)	19 (0)	273.3 (+31.7)	221.8 (-1.4)
二线城市	29 (-1)	30 (+1)	90.0 (+9.6)	95.5 (-5.9)
三线城市	42 (+5)	42 (0)	36.9 (+4.6)	36.5 (-0.6)
四线及以下城市	10 (0)	9 (-1)	32.8 (-8.3)	34.8 (+2.4)
合计	100	100	96.8 (+1)	89.3 (-2.1)

4.2 企业运营指标

因 2021 年样本与 2020 年有所不同，各维度指标处理结果会有所差别。如与去年报告对比，重合年份的部分指标数值会有差异，但不影响对行业趋势的判断。

4.2.1 行业人效稳中有升，但超市人效下降

行业平均人效有所上升，为 106.3 万元/人，比上年增加了 2.0 万元/人。除超市的人效下降，大型超市和社区超市的人效均有所上升，分别上升 1.0 万/人和 2.4 万/人。具体见附表 44-表 53。

近年来，平均单店正式用工人数一直缓慢下降。作为补充，企业在旺季及高峰时段会雇佣一定数量的短期工。2021 年企业灵活用工占总人数的比例平均为 15.7%，比 2020 年的 13.0% 上升 2.7 个百分点。

4.2.2 整体来客数持续下降

从行业整体看，线下来客数依然持续下降。具体见附表 54-表 56。

4.2.3 线下客单价下降，线上客单价有所提升，二者差距缩小

线下客单价整体略下降 0.4 元，为 77.9 元/单。大型超市和超市的线下平均客单价稍有下降，社区超市略有提升，分别为 90.1 元、67.2 元和 44.3 元，分别变化-3.2 元/单、-1.4 元/单和 0.7 元/单，具体见附表 54-表 56。

社区超市是细分业态中唯一下客单价略有增长的细分业态，且东中西部区域间、不同城市级别间都处于 43-45 元左右，体现出就近消费的基本民生需求特点。

从金牌店长门店客单价看，虽然社区超市的线上、线下客单价都比其他两个分类要低，但值得注意的是社区超市的线上客单价要高于线下客单价。

会员线下客单价下降 0.6 元，为 75.7 元，低于线下平均客单价；线上客单价上升 2.1 元，为 74.3 元，高于平均线上客单价。会员线下与线上客单价差距由上年的 4.1 元缩小到 1.4 元/单。

线下客单价依然高于线上客单价，为 77.9 元/单，但差距由 7.8 元缩减到 7.2 元。线上平均客单价整体略增长 0.2 元/单，为 70.7 元/单。具体见附表 57-表 60。

4.2.4 平效下降，企业平效分化

从行业整体看，平均平效整体下降 854 元/平米/年，为 1.6 万元/平米/年，除去新开门店新增面积的影响，客流下降、客单价下降造成平效下降。

大型超市平效最低，为 1.36 万元/平米，较上年下降 1417 元/平米；社区超市平效最高，达 1.87 万元/平米，较上年下降 700 元/平米。超市平效 1.38 万元/平米，较上年下降 1194 元/平米。具体数据参照附表 61-表 65。

企业平效表现分化，2021 年，平效下降的企业约为六成，比 2020 年多一成。平效上升的企业中，一半企业缩减了营业面积，还有两成保持面积不变，三成企业面积扩大的同时平效也在提升。

4.2.5 库存周转天数整体有所延长，社区超市天数缩短

行业整体库存周转天数延长 1.1 天，为 41.5 天。仅有不到四成企业库存周转有所改善。细分业态分化，大型超市和超市门店库存周转天数分别延长 1 天和 0.3 天，为 45.7 天和 43.8 天。社区超市库存周转天数缩短 0.8 天，为 41.1 天。具体数据参照附表 66-表 69。

4.2.6 工资占销售比上升

单位员工应付薪酬由平均 6.0 万元/年上涨为 6.4 万元/年。行业应付员工薪酬占销售比上升 0.4 个百分点，平均占比为 6.6%。具体

4.2.7 租金占销售比上升

整体看，企业 2021 年租金占销售比上升 0.3 个百分点，为 3.1%。社区超市租金占比最高，其次为大型超市，最低的是超市。具体数据参照附表 74-表 77。

4.2.8 供应链持续优化，标准化托盘广泛使用

行业统一配送率普遍提高，由 2020 年的 62.9% 上升到 2021 年的 64.9%。配送中心面积继续增长，与营业面积的百分比为 22.9%，比上年提升 1.4 个百分点。具体数据参照附表 78-表 81。

标准化托盘应用比例进一步提升。其中，标准化托盘（1000mm*1200mm）在大型超市的应用占比已经超过九成。标准化周转筐（400mm*600mm）占周转筐使用量稳定在 66% 上下，与去年持平；周转筐（300mm*400mm）的占比提升较高，占周转筐使用量的 45.6%，比去年提升 13.5 个百分点。具体数据参照附表 82-表 85。

版权及声明

本报告版权归中国连锁经营协会所有。如需引用相关内容，请注明出处。如需全文转载，请与中国连锁经营协会新闻部联系。中国连锁经营协会对侵权行为将依法追究法律责任。

新闻部办公电话：010-68784908

协会简介

中国连锁经营协会于 1997 年在民政部注册成立，是连锁经营领域唯一的全国性行业组织。

协会本着“引导行业、服务会员、回报社会、提升自我”的理念，参与政策制定与协调，维护行业和会员权益，为会员提供系列化专业培训和行业发展信息与数据，搭建业内交流与合作平台，致力于推进连锁经营事业与发展。（www.ccfa.org.cn）

报告索取

参与行业调研的企业将免费获赠本报告。对报告内容如有疑问，请与王女士联系。

办公电话：010-68784968

邮箱：wangruida@ccfa.org.cn