

2025 年中国商超调改研究报告

——从“向变而生”到“向深而耕”



中国连锁经营协会

China Chain Store & Franchise Association

卷首语:

2020 年之后，中国经济增速趋于平稳，零售行业整体从增量市场进入存量市场，消费者趋于理性，零售企业面临着持续高质量增长的多重挑战。综合主要零售企业的发展规律，企业商品运营大致可以划分为四个阶段：从早期的“渠道为王”，到后来以低价为导向的“商品运营”，再到追求综合效率的“精细化运营”，再到实现“价值链共创”的品牌阶段。从国内情况看，在调改的大背景下，大部分零售企业开始进入商品运营和精细化运营阶段，还有一些领军企业进入到价值共创阶段。但在至关重要的零供关系上，不少企业仍有很强的“博弈”思维，如何重构新型的零供关系，适应今天的行业发展格局，企业依然在探索中。通过本报告的研究，我们很高兴地发现，零供协同可以系统化重塑业务增长逻辑，零售商品品牌与厂商品牌之间并非简单的替代关系，而是围绕不同经营目标所形成的互补关系，双方有效协同可以更好地服务消费者。希望本报告能够给调改路上的零售商以启发，助力其高质量可持续发展。

彭建真 中国连锁经营协会会长

过去三年，中国超市行业正经历一轮由内而外的深度调整。面对客流结构变化、消费分层加剧与竞争范式重塑，越来越多零售企业意识到，单点促销或局部优化已难以支撑长期增长，系统性的门店调改正在成为行业的共同选择。从早期探索到规模化推进，调改已不再是简单的环境焕新或商品替换，而是一场围绕消费者需求重构商品体系、供应链能力与门店体验的综合变革。随着调改进入深化阶段，行业也逐步显现出新的分化：并非所有调改都能转化为持续增长，方法、节奏与匹配度正在成为决定成败的关键变量。

在这一背景下，本报告聚焦“调改能带来什么”、“调改为何有效”、“又该如何让效果可持续”等核心问题，基于持续的行业跟踪、企业调研与真实门店数据，系统梳理当前中国商超调改的阶段特征与底层逻辑，并围绕商品结构、生鲜策略及零供协同等关键议题，提炼出具有参考价值的实践洞察。希望这份报告不仅能帮助行业回顾已发生的变化，更能为未来的调改决策提供参考坐标：让调改从“看起来有效”，走向“真正可持续”，让增长回归零售的长期价值。

周凌卿 尼尔森 IQ 中国区董事总经理

目 录

卷首语:	2
第一章 何为调改	5
商超调改定义	5
第二章 调改现状：整体效果积极，但开始出现分化	6
2.1 行业整体调改现状	6
2.2 基于样本门店销售的结果	9
第三章 调改成功店做对了什么	11
3.1 调改进入 2.0 时代：结构化深耕	11
3.2 内外兼修，锻造门店特色壁垒：生鲜战略进阶	13
3.3 和而不同：零供协同系统化重塑快消增长逻辑	16
第四章 如何提升调改效果的可持续性	27
结语	31

第一章 何为调改

商超调改定义

商超调改，即大卖场、超市调整改造。广义讲，是指商超企业为了应对市场环境变化、消费者需求升级以及竞争压力，对现有门店的经营策略、空间环境、商品结构、服务模式乃至组织架构进行的系统性优化与变革。

它不同于简单的“装修翻新”（即仅更换硬件设施），而是一场从“面子”（购物环境）到“里子”（商品、供应链、服务理念）的深度变革。调改的核心目的，是从过去的“渠道思维”（我有货，你来买）转向“用户思维”（你需要什么，我提供什么），最终实现客流回升、销售增长和盈利能力提升。

从行业整体看，主要调改措施包括商品结构调整、门店环境重塑、服务体验升级、组织与员工激活、供应链与数字化赋能等。

狭义讲，商超调改是指学习、模仿、甚至复制胖东来模式的调改，主要体现为增加熟食、烘焙品类，扩大现场制售区域，取消强制动线等卖场环境的改造，提升员工福利，增加顾客服务项目，引进大量新商品汰换旧商品，甚至引进胖改商品等。

本报告的研究对象主要是针对狭义调改的商超，从其调改的效果、经验及有效做法，提出保持企业可持续发展的建议。

第二章 调改现状：整体效果积极，但开始出现分化

2023 年到 2024 上半年，以胖东来帮扶步步高、永辉为标志性事件，行业开始正视“品质零售”的力量。首批调改店（如永辉郑州信万广场店）开业即爆红，日销达调改前的 13.9 倍，验证了模式可行性。

看到调改门店获得的巨大成功，2024 下半年到 2025 年，中百集团、物美等更多零售企业加入调改行列，调改从单店试点向全国铺开。规模化复制与自主调改同步推进，企业从“被动帮扶”转向“自主调改”。

2025 年至今，调改逐步进入深水区，重点从“环境/商品复制”转向“供应链/组织/商品力”的深度变革。以永辉、物美等零售企业为代表开始探索“调改精细化深耕”、“调改+AI 新质零售”等等新模式。

2.1 行业整体调改现状

2.1.1 行业调改情况

中国商超的转型升级已进入全新阶段，根据尼尔森 IQ 于 2026 年 1 月开展的零售高管调研，2025 年商超调改已成为行业标配且成效显著；79%大卖场超市受访企业在 2025 年已进行门店调改，76%计划在 2026 年继续推进。在调研中，八成以上的受访零售企业高管表示：将“门店调改”作为核心策略，其底层的“成本与供应链优化”与“自有品牌发展”是重要手段。这表明调改已从“短期举措”转向“深化经营”。与此同时，尼尔森 IQ2025 年大卖场超市购物者趋势报告显示：大业态购物者的购物态度正发生变化——他们对“组织有序的愉快购物氛围”、

“良好的客户服务”、“高品质产品”需求进一步提升，为商超调改提供了明确方向。



图 1 消费者购物态度及商超策略调整重点

2.1.2 基于企业调研的效果

2.1.2.1 来客数提升

根据 CCFA 对超市企业 2026 年 1 月的调研数据显示，超市企业在 2025 年普遍实现经营改善，其中有 54% 的企业明确实现了客流提升。进一步对经由结构性调改的门店分层观察，当调改门店占比低于 30% 时，有约五成企业能够获得门店客流的正向增长；而当调改进入规模化阶段（占比超过 30%），其引流效果显著增强，客流提升企业达到 75%。同时，尼尔森 IQ《大卖场超市购物者趋势报告》亦显示，全国大卖场超市消费者在 2025 年的月度光顾频次普遍回升，这一趋势进一步印证了调改在行业内的加速普及正成为推动客流回升关键动力。

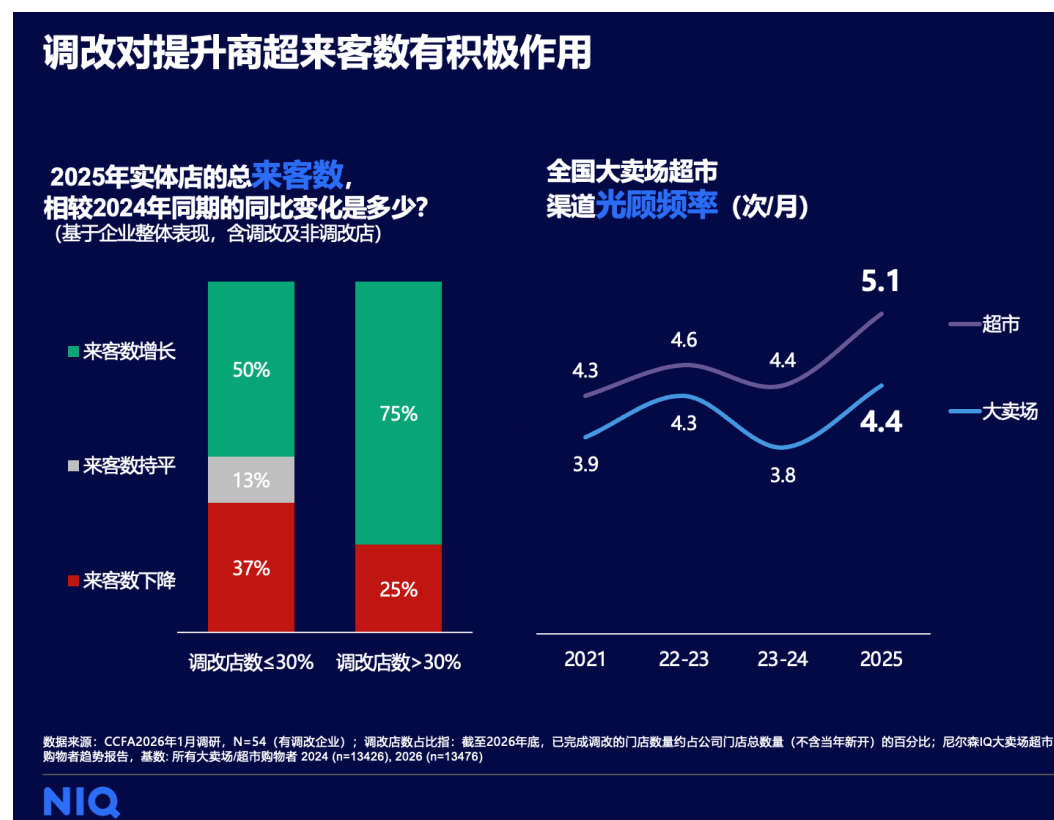


图 2 来客数与月度光顾频率

2.1.2.2 销售额/利润提升

从对已开展调改的超市企业销售额与利润表现的调研结果来看，在调改规模较小（调改门店占比 $\leq 30\%$ ）的前期阶段，企业的销售与利润改善仍存在一定不确定性，主要受制于调改投入成本、资金占用以及门店探索期的试错压力。然而，当调改扩展到规模化阶段（调改门店占比 $> 30\%$ ）后，其经营效果显著突破：销售额和净利润实现增长的概率均达到 75%左右，表明调改一旦形成体系化、规模化运营，其带来的增长成功率将大幅提高。

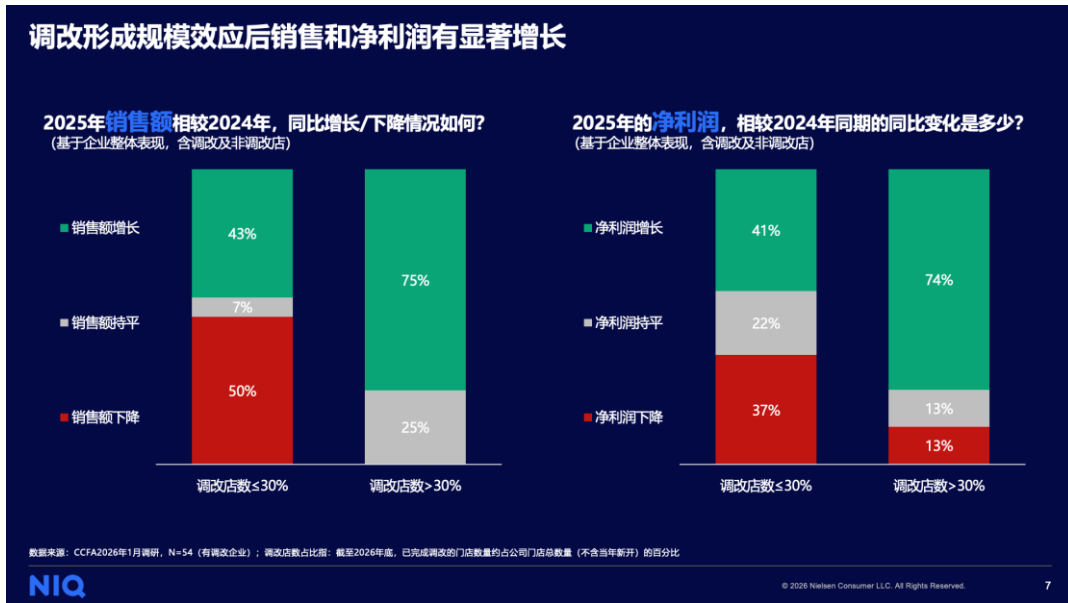


图 3 调改规模与销售额、净利润同比变化

2.2 基于样本门店销售的结果

2.2.1 样本企业说明

以下调研结果基于尼尔森 IQ 合作零售商 2025 年 9 月及此前确认已完成调改、且开业超过 3 个月的门店数据。

2.2.2 调改结果

尼尔森 IQ 从 2024 年开始跟踪调改店的销售情况。根据数据显示，于 2024 年 11 月前完成调改并开业的第一批先锋店，其销售显著提升，全店销售额一度达到调改前 3 倍。随着调改的普及化发展，调改门店越来越多，整体调改门店的增速也出现逐季放缓趋势。尼尔森 IQ 监测的调改店显示，其 2025 年 1 月至 9 月的全店销售额为去年同期的 1.5 倍。但仍与全国商超同比店销售下滑 12% 的双位数降幅形成鲜明对比。分大类来看，生鲜及快消两大类的销售额分别达到改前的 2.0

倍与 1.4 倍，共同支撑调改店总体销售积极成效。

随着调改进入系统化深化新阶段，门店表现也开始出现分化：其中，73%的门店在调改后实现了销售额正增长，但仍有超过两成门店在调改后未能完全扭转下滑态势，这一分化反映出在不同调改门店之间存在结构性差异。

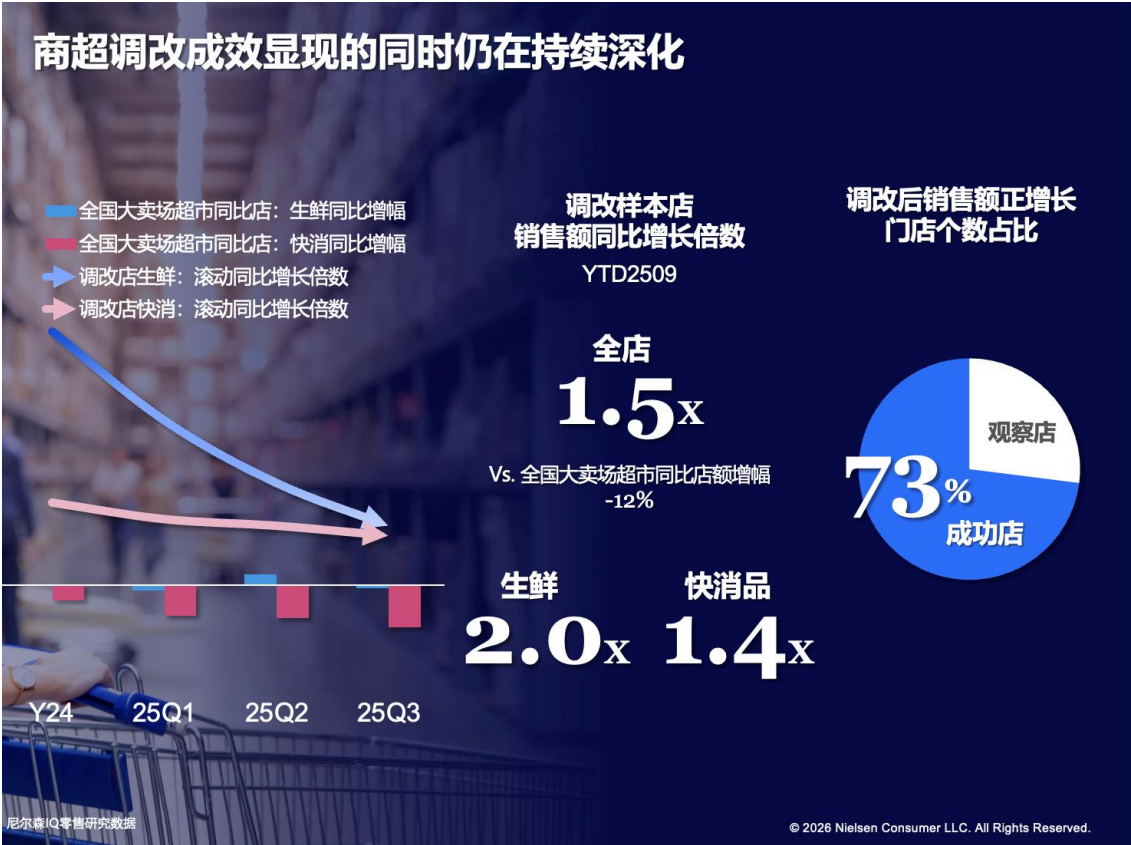


图 4 调改店成效

第三章 调改成功店做对了什么

3.1 调改进入 2.0 时代：结构化深耕

调改从“学习胖东来”开始，其 1.0 版本重点在于整体门店升级：扩大餐饮、熟食、烘焙面积，强化“即逛-即买-即食”的“现场沉浸式逛吃体验”和视觉、嗅觉、味觉全方位感官冲击的强化版体验；同时全面升级商品力，扩大生鲜占比，重构快消品品类角色定位，打造高质优价引流大单品，以约 65%上新率刺激消费者的尝新意愿，基础品类汰弱留精，引入差异化产品。从而建立新鲜与品质的品牌形象，吸引愿意为品质买单的中产年轻人群到店消费。

进入 2.0 时代，调改从“经验式调改”进化到“因地制宜地结构化深耕”。调改门店之间的经营结果已出现分化，调改并未在所有门店中形成同等强度的增长反馈。但成功店销售额达到调改前的 1.7 倍，高于整体样本平均水平的 1.5 倍；那么调改成功的核心驱动因素到底是什么呢？

生鲜是引流的基石，快消品同频增长是成功关键

从商品结构看，成功店与观察店¹在生鲜和快消品两大类上的重要性分布整体相近，均表现出生鲜占比提升的共同趋势。这一趋势说明：生鲜依然是调改体系中最核心的引流抓手。生鲜以高频刚需、鲜度及品质高感知、所见即所得的属性，承担着线下门店吸引客流和强化价

¹ 据尼尔森 IQ 零售数据监测，本报告“成功店”指调改后全门店销售额同比实现正增长的门店，“观察店”指调改后销售额同比下降的门店。

值的关键作用，是调改成功的基石。

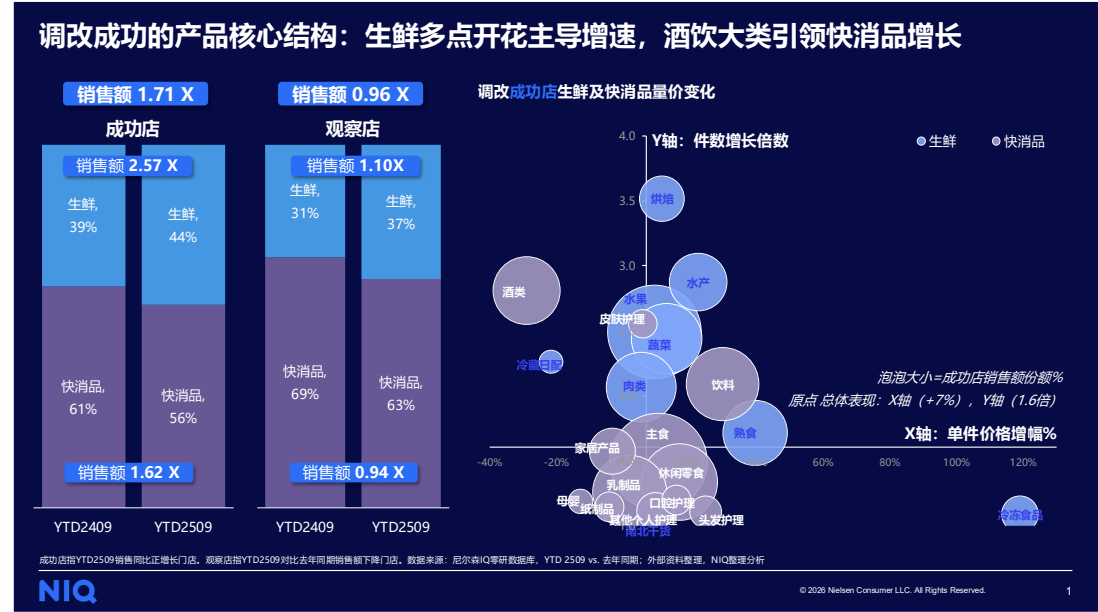


图 5 调改店品类销售、销量增幅

从细分品类表现来看，调改成功门店的增长结构已呈现出清晰分工。其增长并非依赖单一品类突破，而是由烘焙、水产、蔬菜、水果、肉类等多个品类共同发力，形成“多点开花”的扩张格局。这种多品类联动不仅放大了生鲜整体增速，也进一步强化了门店的引流能力和到店吸引力。

然而成功店和观察店的对比数据也显示，仅依靠生鲜引流并不足以保证调改效果被完全放大。快消品销售占比高、贡献面广，快消品重构品类角色后，需根据不同品类的特点，进一步优化产品组合。无论是零售商自有品牌与厂商品牌，还是头部厂商与腰部及差异化厂商的产品，都可以通过错位选品，协同构建完整的产品价值带，满足不同消费者需求，从而实现品类整体销售规模放大。也就是说，依靠生鲜“把人带进来”的同时，快消品需提供更合理的产品组合，一起“把生意做

大”，二者共同推动调改真正跑出效果。

3.2 内外兼修，锻造门店特色壁垒：生鲜战略进阶

要成功通过生鲜塑造“门店特色”，零售商必须做到内外兼修：既要练好供应链“内功”，强化强需求、高差异化细分类的竞争壁垒，又要放大大门店现场感、品质感、互动感等场景优势的“外功”。

3.2.1 全链强化：源头直采+智能工厂降本提质，树立独特优质零售品牌形象

从“内功”来看，零售商对重点生鲜细类的强化，并非仅依赖前端选品倾斜，而是建立在从源头采购到终端交付的全链路能力提升之上。支撑这一策略落地的核心，在于“生鲜直采扩量化”与“中央工厂智能化”形成的双轮驱动体系。前者提升了商品的独特性与定制化能力，后者则强化了加工标准、品质控制与供应效率，共同推动生鲜向“高质、稳定、差异化供给”转变。

首先，生鲜直采强化了重点细类的商品力。依托较高比例的源头直采，能够更深入地介入优质产地资源，在特色水果、蔬菜等品类上开展更精细的定制合作。例如，在串番茄、蓝莓等细分品类中，零售商已能够围绕甜度、品种、规格等关键指标进行前置定义，并通过买手团队与产地建立深度协同，以保障品质稳定和持续供给。与此同时，地理标识产品、区域特产和助农项目的引入，也进一步丰富了生鲜商品的差异化层次，使部分品类不仅具备更强的品质感，也具备更鲜明的产

地特色和门店识别度。

其次，与源头直采相配套的，是中央工厂智能化能力对生鲜标准化和稳定性的进一步支撑。一方面，调改企业更加重视农残、微生物等指标的精细化检测，并将原料安全管理前置到采购和生产环节，以更高标准保障商品质量。另一方面，中央工厂通过“优质原料—规范化处理—指标化输出”的流程，将前端的产地优势转化为终端商品的一致性和可复制性。在烘焙等重点细类中，智能产线的引入还使生产能够根据销售反馈和消费热点灵活排产，在提升新品迭代效率的同时优化成本结构，并借助专业化培训持续提升制作品质。

此外，中央工厂与大仓调拨体系的协同，也进一步增强了生鲜流通端的效率与鲜度管理。通过更合理的冷链路线和集中调拨能力，缩短周转时间、降低损耗，并提升商品到店后的新鲜度与体验稳定性。由此，重点细类的竞争力不再仅取决于前端选中了什么商品，而更取决于零售商能否在采购、加工、物流和门店呈现之间形成完整闭环。

总体来看，成功店在生鲜端的优势，既体现在对高需求、高差异化细类的前瞻性布局，也体现在围绕这些品类所建立的系统化能力。通过源头直采提升产品力，通过智能产线增强创新力，并借助冷链调拨优化物流力，成功店得以持续输出兼具品质感、独特性与稳定性的生鲜供给。这不仅进一步巩固了生鲜作为门店引流核心的作用，也推动零售商在重点细类上形成更鲜明的“门店特色”与更可持续的竞争优势。

3.2.2 场内服务深化：定制化&专业化进阶，凸显产品质价比同时充分释放线下价值

从“外功”来看，真正触达消费者心智的，是那些在门店端能够被“看到、闻到、尝到”的鲜活呈现。从热带水果与浆果等高质优价品类，到烘焙、熟食、冰鲜鱼等现场加工细类，以及“开鱼秀”等沉浸式现场活动，都强化了消费者对新鲜度、品质与体验的直观感受。

生鲜不再只是被陈列和售卖的商品，而是在加工、展示、制作与即时消费的过程中，转化为更具参与感、体验感和信任感的消费内容。

首先，定制化加工服务的升级，显著增强了生鲜品类的专业感与互动感。在水产、肉禽和水果等重点品类上，成功店已从基础处理延伸至更精细的现场定制。例如，高端海鱼的现场开鱼与分切服务，不仅满足了不同部位、不同厚度的个性化需求，也通过专业操作过程强化了商品的新鲜感和品质感，使购物过程本身具备更强的观赏性和体验属性。肉禽与海鲜的精分割体系则进一步贴近消费者的实际烹饪场景，通过围绕煎、炸、炖等不同做法设计细分组合，并辅以专业建议，帮助消费者更高效地完成购买决策。结合国内家庭结构与消费习惯，这类服务进一步细化出一人份、家庭份等成套方案，不仅提升了便利性，也带动了客单价与购买转化。熟食与海鲜市集的打造同样延续了这一逻辑，即通过更高质量的原料、更丰富的风味表达和更具现场感的制作方式，让商品的品质价值与场景价值同步释放，从而带动卖场人气提升。

其次，餐饮专业化出品正成为场内服务深化的另一个重要方向。通过

引入更专业的厨房配置和更完整的现场制作体系，成功店能够将肉禽、水产、熟食等商品转化为更高完成度的即食产品，从而显著提升卖场的烟火气与停留价值。本地风味熟食、现制热食以及围绕顾客已购食材展开的深度加工服务，均使门店从售卖原料进一步延伸至提供用餐解决方案。消费者不仅能够购买商品，也能够即时获得烹饪成果和场景体验，线下零售因此具备了更强的即时满足能力。

最后，烘焙的持续创新，也是场内服务深化的另一重要表现。依托前端智能工厂和后端现制工坊的协同，成功店在保证食材安全与品质稳定的同时，也具备了更快的产品迭代能力。围绕高热度口味、社交传播属性和中式养生趋势推出的新产品，使烘焙不再只是补充性品类，而成为持续制造门店人气和强化到店理由的重要板块。

总体来看，场内服务的深化使生鲜经营从商品供给进一步延伸至体验供给。现场定制化加工提升了专业服务价值，餐饮专业化出品强化了即时消费吸引力，烘焙持续创新则放大大店的人气与特色。由此，调改成功门店所建立的竞争优势，已不再局限于“卖什么”，而是进一步延伸到“如何呈现商品、如何服务消费者、如何让体验转化为购买”。这也意味着，线下零售真正能够与线上形成差异化竞争的关键，不仅在于商品本身，更在于门店现场所提供的可感知、可参与、可即时满足的综合体验。

3.3 和而不同：零供协同系统化重塑快消增长逻辑

根据尼尔森 IQ 对调改店的持续观察，早期的“调改先锋”们（指在 2024

年 11 月前完成调改并开始稳定运营的门店)，普遍采用先对品类进行角色分工，再依据不同品类的角色定位，进行商品“增、删、转、并”的策略，实现快消整体增长。

具体来说，零售商通常将快消品类分成三种角色：

- 引流品类：通常是高频、价格敏感的品类，比如餐饮、日杂。它们的核心任务是吸引客流、优化店内体验。商品调整的方向是打造“高质优价”的明星单品，强化门店“划算又靠谱”的心智，并带动关联销售。
- 潜力品类：多处于需求较为多元、细分趋势活跃的赛道，比如能助益于新生活方式与情绪价值满足的小众餐饮。它们承担着孵化新需求、拓展新增量的任务。调整重点在于持续上新和快速迭代，先满足消费者的尝鲜兴趣，再尝试转化为稳定的复购习惯。
- 基础品类：主要是米面粮油、个护家清等日常必需品，它们构成门店快消业绩的基本盘。这类商品需求稳定、同质化竞争激烈，因此调整的关键在于精简规格、提升周转效率，并在控制成本的前提下做适当的差异化补充。

这套做法的好处是立竿见影——通过大幅度的商品汰换，快速激发消费者的新鲜感，拉动短期销售。但挑战也随之而来：当消费者的兴奋感逐渐消退，这种依靠“大换血”带来的增长能否持续？如何避免陷入“不断调改、不断疲劳”的循环？

这其实指向了一个更深层的问题：[有效的调改必须建立起一套能自我](#)

更新、动态平衡的商品运作体系。只有这样，快消品的增长才能摆脱“昙花一现”的短期效应，走向健康、可持续的长期轨道。

随着调改广度与深度的持续演进，我们欣喜的看到，在近期持续增长的调改成功店中，已经显露出一套针对快消品的，更成体系、更可持续的全新增长模式——即，从针对某些品类做线性调整，逐步进化为围绕品类、品牌、商品、价格搭建起一张立体化的商品组合“协作网”。这一模式将让调改店的快消经营既具备扎实稳定的基本盘，又能持续捕捉和释放新的增长动能。

在这套立体化的商品矩阵中，零供协同成为关键一环——不仅涉及零售商品品牌与厂商品牌如何良性分工，也关系到如何重新定位头部厂商、腰部及差异化厂商的生意角色。

那么，在现有成功店的调改实践中，有哪些具体经验值得参考？我们从销售结果的复盘分析中，总结了以下几个方面的观察。

3.3.1 快消协同作战总方针：零售商品品牌与厂商品牌双引擎策略

从尼尔森 IQ 所监测的调改成功店的销售成效上来看，成功店并未将零售商品品牌的发展建立在对厂商品牌的替代之上，而是通过明确的分工安排，推动二者在同一经营框架内实现协同。零售商品品牌虽然在销售规模上仍处于发展阶段，但在增长贡献上的表现十分突出，显示出其在结构优化与增量拓展中的特殊作用。与此同时，厂商品牌仍然构成快消品销售的主体，是保障业务稳定运行的重要基础。由此可见，零售商品品牌与厂商品牌之间并非简单的替代关系，而是围绕不同经营

目标所形成的互补关系。

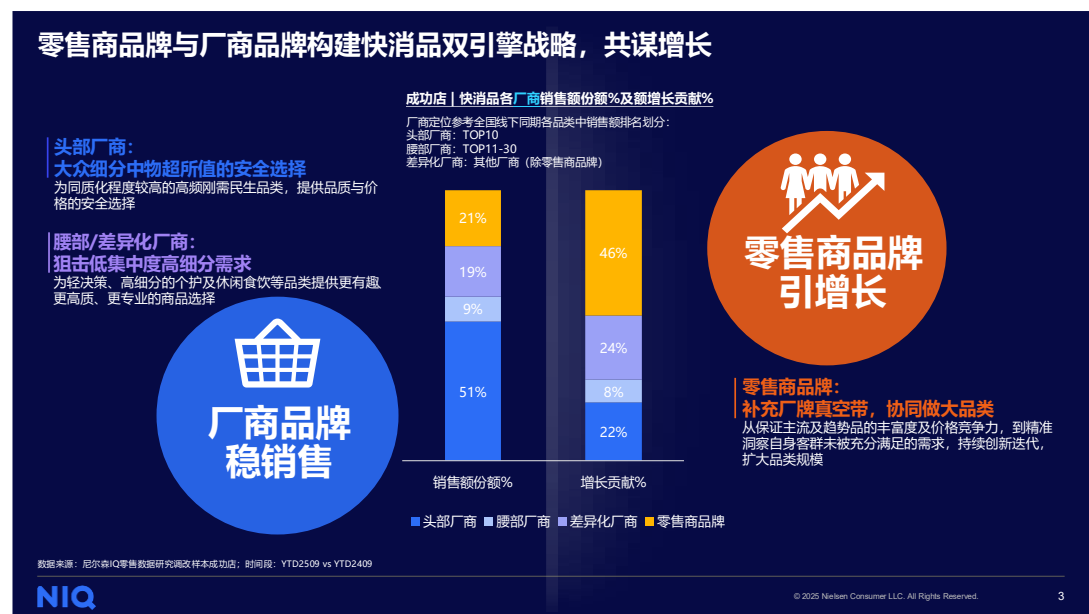


图 6 零售品牌与厂商品牌销售额、增长贡献份额

具体而言，零售品牌主要应承担增长驱动的功能。其意义不仅在于补充主流品类及趋势品类在商品丰富度和价格竞争力上的不足，更在于依托对目标客群的直接触达，识别并响应尚未被充分满足的消费需求。因为相较于传统厂商品牌，零售品牌在商品定义、开发节奏和场景适配上通常具备更高的灵活性，能够在需求变化较快的品类中承担创新与结构补位的作用，并进一步提升品类活力与经营弹性。

厂商品牌则更多承担稳定销售的功能。其中，头部厂商依托长期积累的品牌认知、成熟的供应能力和广泛的市场基础，构成消费者优先选择的主流供给，在维持销量规模和稳定购买预期方面具有不可替代的作用。而腰部及差异化厂商则通过对细分需求的聚焦，在特定消费场景和人群中形成补充价值，为整体商品结构提供更加多元的供给层次。由此形成的品牌组合，不仅有助于巩固主流需求，也为细分需求的承

接和升级提供了必要空间。

总体来看，快消调改成功的关键，不在于单独强化某一类品类或某一类品牌，而在于建立一套分工明确、协同有序的经营结构。零售商品牌、头部厂商、腰部及差异化厂商，三者相互嵌合，最终形成兼具生意韧性与增长效率的经营体系。

3.3.2 差异化区隔、灵活性补位：零售商品牌的价值增长之道

零售商品牌作为增长引擎，其定位不应以销售占比与自身增长的高低来衡量，更重要的判断标准在于其能否带动品类实现规模扩张，并形成高于平均水平的增长表现。由此，一个更具现实意义的问题也随之提出：在零售商品牌份额已经达到一定水平之后，何种策略才能推动零售商品牌与厂商品牌实现协同增长，而非彼此替代呢？

围绕这一问题，尼尔森 IQ 对零售商品牌份额已高于平均水平（4.5%）的品类做了进一步深挖。研究发现，决定品类增长质量的关键并不单纯在于零售商品牌份额的高低，而在于零售商品牌与厂商品牌之间是否形成了有效区隔。若结合各品类中零售商品牌相对厂商品牌的价格指数来分析，当二者价格接近时，零供双方极易发生直接替代，特别是在一些需求相对稳定、标准化程度较高、基础功能相对单一的领域（比如，纸品、食用油、洗衣剂、包装水等）。因为在这些领域中，价格相近通常也就意味着产品定位趋同、同质化竞争白热。

相较之下，当零售商品牌与厂商品牌之间能形成明显的区隔时，如，价差 10% 以上——我们认为，价差只是表象，价格差距的背后，往往

反映的是零售商品品牌与厂商品牌在产品定位、价值主张和目标客群上的区隔，品类往往能呈现出更多元化的增长潜力。



图 7 零售商品品牌与厂商品牌增长结构

我们以增长速度显著高于调改成功店快消平均增幅的两个品类为例(麦类食品、果汁)，其带动品类整体扩张的增长来源大致分为三种。其一是价值入门型商品，即通过基础经典款或低门槛尝新款，以较高性价比覆盖大众消费场景；其二是品质升级型商品，即顺应已被市场验证的升级趋势，为成熟客群提供更丰富的进阶选择；其三是小众尖货型商品，即通过差异化、更高阶或更具稀缺的商品属性，回应高消费潜力人群对品质与特色的高阶要求。三类增长来源背后，分别对应不同的消费动机、使用场景与价格带，共同作用于品类规模的拓展，那么，零售商品品牌在这其中，主要发挥着什么作用？又是如何与厂商品牌协同作战的呢？

我们先来看麦类食品。在这个品类中，零售商品品牌主要承担着价值入门型商品的角色，通过平价、经典且易于理解的产品切入主流食用场

景。例如，快熟燕麦片以及水果、酸奶等混合燕麦脆，均属于对经典消费需求的复刻与延展，有效覆盖大众口味和日常早餐场景。相较之下，品质升级与小众尖货则更多由厂商品牌补充。在品质升级层面，产品重点围绕健康成分和功能价值展开，以满足营养意识较强、具有明确健康管理诉求的人群。在小众尖货层面，进口形象单品和差异化品牌则承担了相应的供给功能，通过特色风味、品牌故事和稀缺感塑造等方式，满足消费者对品质、体验和情绪价值的更高期待。



图 8 NIQ 价值带互补选品模型

而在果汁品类的角色分工则呈现出另一种结构。零售品牌更多布局于品质升级层面，围绕健康养生需求，在主流价格带开发大包装产品。更高阶的小众尖货则主要由厂商品牌承接，包括 NFC 果汁、HPP 果汁以及具有原产地特色的热带纯果汁等，以满足对原料品质、营养保留和风味层次有更高要求的细分客群。在价值入门层面，则更多由新锐品牌通过低单价、小包装切入，降低购买门槛。

由此可见，在不同品类中，零售品牌与厂商品牌除了价格区隔外，

其所承担的增量角色也是灵活且多元的，二者均可能在价值入门、品质升级或小众尖货等层级中发挥作用。但在同一品类内部，二者的增长角色没有重叠，这种错位布局形成的价值带互补，为扩大整体品类的销售规模奠定了基础。

以上表明，零售商品品牌与厂商品牌的协同，不应是简单的份额分配与价格区隔，而应基于品类特征建立差异化、分层次的供给新模式。

3.3.3 坚信稳定的号召力、创新协作谋增长：头部厂商的线下生意经

从调改成功门店的整体快消品结构可以看到，近 80% 的销售仍来自厂商品牌，意味着大部分的快消业绩仍依赖厂牌驱动，其中头部厂商的占比超过五成。

从增长表现来看，头部厂商在主力驱动增长的产品多以高频、刚需的食杂及民生相关品类居多。对于每日消费、每日使用的商品而言，消费者最核心的诉求并非单纯的新颖，而是对安全、品质与价格的确定性预期。《NIQ 2026 年中国消费者展望》表明，在食品杂货等品类中，消费者更倾向于选择安全卫生有保障、来源可信且品牌熟悉的商品，同时希望在品质与价格之间获得平衡。在这一背景下，能够同时回应消费者对主流品类的品质与价格诉求的头部品牌，往往更容易成为调改店消费者的购物首选。

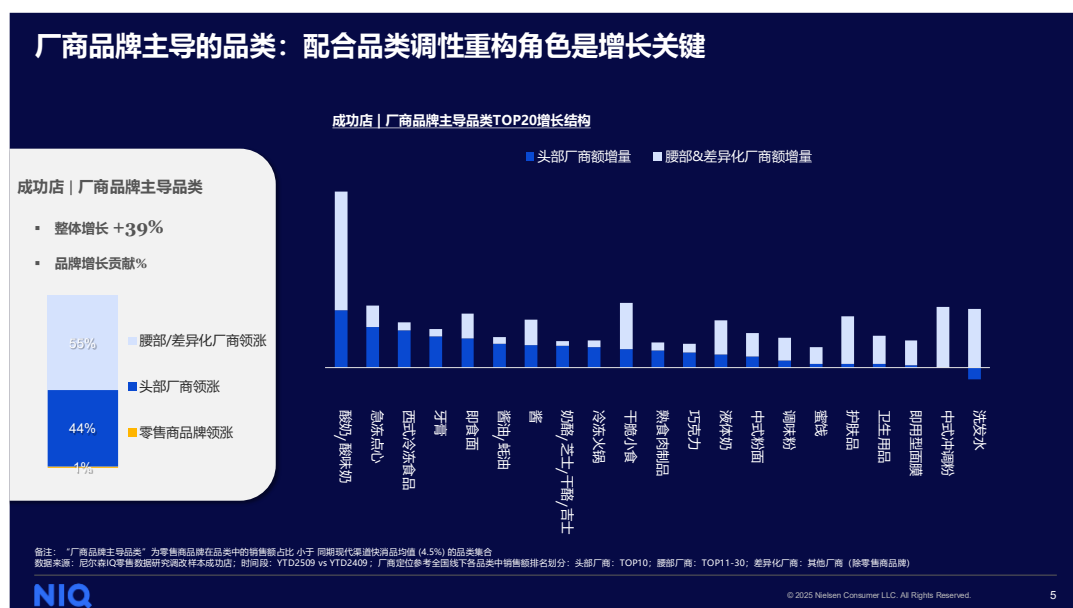


图 9 厂商品牌主导品类增长结构

对于头部厂商来说，这种双重信赖是其他品牌不可比拟的强有力资产，不仅需要成熟产品长期消费惯性的培养，更需要持续有效的创新加持。对于调改店来说，一方面，可以依靠头部厂商已具备广泛认知和长期口碑的核心老品稳住大盘，另一方面，也应持续跟进头部优质厂商的新品节奏，将其基于核心属性所做的创新及时引入货架，例如，食品围绕口味进行创新，三餐相关品类围绕健康属性进行升级，口腔护理围绕功效细分与人群细分推出的新品等。特别是对于以“保障性”为优先考量的品类而言，头部品牌推出的创新产品更容易被消费者接受，这将助力门店在保障核心老品销量的基础上，探索到更多增量的机会。除此之外，基于零供双方优势开发独家商品，是零售商与头部厂商谋求生意增量的另一有效手段。我们发现，部分零售商已经开始与头部厂商开展更深层次的合作，共同打造具备排他性的平价爆品。此类商品通常并非简单依靠极端低价取胜，而是在头部品牌品质信赖的前提下，形成相较市场同类商品更具吸引力的定价，从而强化“质优价优”

的心智，为零售商的门店复购和厂商品牌的消费黏性提供双向支撑。

3.3.4 小而美的终极实践者：腰部&差异化厂商的增长模式

与头部厂商不同，腰部及差异化厂商在成功门店中的作用，更多体现在对细分需求的承接与对新兴趋势的孵化。消费者对于中小品牌的认知，往往更多与“新”“奇”“特”等特征相关，而这也恰恰构成了其在高度细分的品类中的竞争基础。从数据中可见，腰部和差异化厂商领涨的品类多集中在休闲餐饮和个护领域，这些品类的共同特征在于个性化需求丰富、消费动机多元、细分方向众多，中小品牌因此能够依靠更聚焦的人群需求建立自身优势。

我们看到，部分品牌通过口味与口感创新切入市场，为品类带来更多小众、新奇且具有话题性的选择；部分品牌则围绕高端品质或专业功效展开布局，以更清晰的成分、功能或原料概念承接消费升级需求；还有部分品牌选择在主流市场之外拓展新的消费场景，通过更具针对性的产品组合服务特定人群。对于零售终端而言，这类厂商不可或缺，他们对补充那些尚未被主流品牌充分覆盖的需求空白，提升商品结构的层次感与新鲜度，意义非凡。



图 10 腰部及差异化厂商增长模式

综上，即便在厂商品牌的层面，成效显著的调改成功店也在尝试做供给的分层配置——头部厂商承担稳盘与建立信赖的功能，通过成熟产品与可信创新支撑复购；腰部及差异化厂商则更多承担细分突破与趋势培育的功能，通过创新表达和场景拓展等方式，激发新的销售增量。二者并行，再添加零售商品品牌的入局加持，方能在巩固大众需求的基础上，不断激活小众细分市场的新动能，共同打造出更具韧性与潜力的快消增长结构。

第四章 如何提升调改效果的可持续性

根据尼尔森 IQ 的观察，随着商超调改在广度上的不断推进，“流量红利”带来的业绩增长已逐步放缓，市场正回归理性与常态。对零售企业而言，意味着调改的长期价值无法通过店面焕新、品类调整等“外在”动作来延续。最终还是需要回归零售本质——与目标消费者建立“深层共鸣”，并提供与之匹配的商品、服务与体验，调改才能真正落地生根、持续见效。

为什么这么说？从尼尔森 IQ 监测的调改店数据来看，不同级别城市的调改成功率存在显著差异，在地级市（B 类城市）高达 87% 的调改店实现了销售额同比增长，而在重点城市和县城乡镇（D 类城市），这一比例则明显下降。这种分化恰恰说明，当前行业主流的“标准化”调改模式，在面对消费群体差异明显的市场时，容易出现“水土不服”。

在尼尔森 IQ 看来，地级市之所以能更快释放调改红利，正是因为主流调改举措恰好契合了当地大多数消费者的升级需求，同时该类市场也基本具备了承接品质化商品供给的能力。然而，一旦进入消费结构更复杂、需求更多元的广阔市场，这种“套餐式”的调改逻辑就显得“捉襟见肘”了。它提醒我们，未来长期有效的调改，一定不是一张图纸全国通用，而更应该是一城一策、一群一策的精准匹配。只有真正读懂当地消费者，调改才能从“形似”走向“神往”，从“短期热点”转化为“长期动能”。

调改成功店分城市级别门店数量占比%

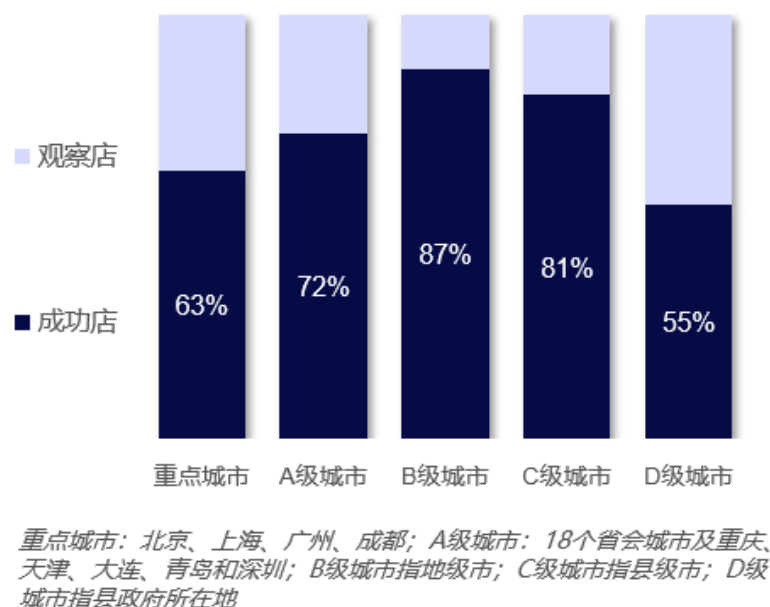


图 11 调改店不同城市级别成功率

所以，展望未来，如果零售企业想通过调改举措积累长期成效，首先，应当在底层逻辑上，建立起以店周商业活力、人口结构与消费需求为基础，以品质化供给的针对性适配为手段，以构建与目标客群高度共鸣的逛购体验为目标的调改策略。唯有如此，调改才能真正行稳致远。

我们很高兴地看到，不少零售行业高管已经开始意识到科学的消费者研究与数据支持对保障调改效果的重要性。在尼尔森 IQ 2026 年的调研中，超 6 成卖场超市高管表示，未来的调改需要更专业的消费者洞察和基于数据的选品定价策略，以更科学地推进门店个性化改造。相信在不远的未来，有了消费者专项调研、店群分组研究等分析工具的加持，能更精准地刻画不同商圈客群的价值敏感点与需

求图谱，以此指导选品策略与定价体系的定制化落地，让调改步入更成熟稳健的可持续增长模式。

其次，在消费洞察与选品的基础上，货架效率的优化同样关键。调研中，38%的零售企业高管指出，低效的陈列与潜力商品曝光不足，是制约调改效果的重要因素。进入调改深化期，店内空间的管理需要从“大而全”的品类陈列的思路，转向“精而准”的单位效能的提升。通过引入科学的品类管理与数字化货架工具，系统提升整体周转效率，让高增长潜力的商品获得与其贡献匹配的陈列资源。这不仅是对物理空间的重新分配，更是对消费者决策路径的主动引导，是销量转化的微观基础。

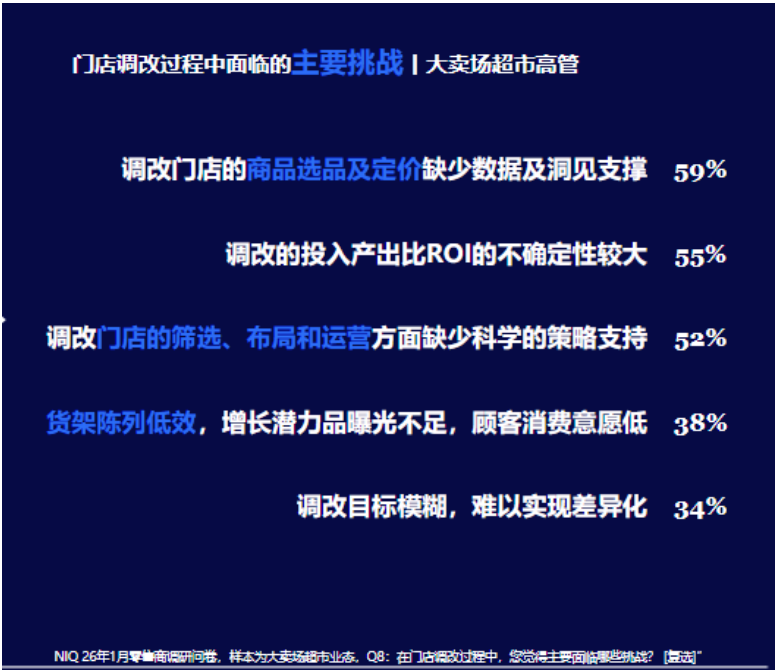


图 12 2025 年门店调改主要挑战

最后，尼尔森 IQ 认为，线下体验的持续精进与长效管理机制的构建，是调改从“短期爆发”走向“长期持续”的第三大支柱。

调改初期的增长，本质上由商品结构的“质变”驱动，配合着门店软

硬件的调整与跟进，企业能够在短期内快速吸引客流、激发消费热情，形成显著的“调改红利”。但，随着调改门店数量逐渐增加、消费者新鲜感日渐消退，这一红利不可避免地趋于收窄。消费者对调改店的体验痛点也从初期因客流激增带来的排队久、秩序差等体验问题，逐步转向店员服务响应、商品品质稳定性、会员体验及售后保障等更深层次的运营维度。这意味着，调改的长期成效，不仅仅取决于“改了哪些商品”，更取决于“用什么样的团队、品质标准、流程制度来持续运营”。因此，零售企业需系统化推进以下三大方面的管理建设：

(1)团队建设：持续投资一线员工，建立标准化的服务培训体系与可持续的激励机制，让员工成为调改落地与服务传递的关键触点。

(2)品质管理：构建从源头采购到商品上架的常态化品控闭环，避免调改初期的品质优势因时间推移而衰减。

(3)流程制度：围绕顾客动线与消费全链路，系统化梳理补货、会员运营、售后响应等关键节点的制度规范，建立明确且可持续的运营标准，并通过数字化手段实现日常监测与优化闭环。

总结而言，在调改之路上，短期效果靠商品，长期成效靠管理。只有当零售企业真正让调改回归零售本质并沉淀为系统能力——在精准洞察的基础上优化商品与空间，并通过团队、品质与流程的持续建设形成运营保障，才能在调改红利趋缓后，依然保持可持续的增长动力，并构筑出独属于零售商品品牌自身的长期竞争优势。

结语

中国商超调改，不是简单的装修翻新，而是一场从底层逻辑开始的“刮骨疗伤”。正如尼尔森 IQ 研究所指出，调改后的商超仍需坚守零售本质，持续强化供应链、保持高标准运营、构建品牌信任，方能行稳致远。调改只是起点，真正的考验在于如何将短期流量红利转化为长期的盈利能力与消费忠诚。

作者简介

尼尔森 IQ 中国

周凌卿 (Ryan Zhou)

董事总经理

王伶 (Lynn Wang)

零售商客户成功团队负责人

李群彩 (Wendy Li)

零售商客户成功团队副总监

林芷珺 (Rae Lin)

零售商客户成功团队经理

缪海怡 (Heidi Miao)

零售商客户成功团队经理

付博文 (Daniel Fu)

零售商客户成功团队经理

中国连锁经营协会

彭建真

会长

王洪涛

副会长兼秘书长

张德涛

副秘书长

zdt@ccfa.org.cn

王汭妲

便利店行业与超市采购部主任

wangruida@ccfa.org.cn

企业简介

尼尔森 IQ (纽交所代码: NIQ)

是全球领先的消费者研究与零售监测公司，致力于提供对消费者行为最全面、最深入的理解，并挖掘新的增长机遇。依托无可匹敌的全球数据覆盖能力、精细化的消费者与零售监测体系，与数十年深厚的人工智能建模经验，NIQ 构建了决策系统，帮助企业将复杂数据转化为清晰洞察和可执行的行动。NIQ 在全球 90 多个国家开展业务，覆盖约 82%的世界人口以及超过 7.4 万亿美元的全球消费者支出。通过云端平台、先进的分析能力和 AI 驱动的洞察，NIQ 提供“全景洞察™ (The Full View™)”，帮助品牌商和零售商深入了解消费者购买动机及购买行为。

如需联系 NIQ 咨询顾问，请扫码：



中国连锁经营协会

成立于 1997 年，有会员企业 1600 余家。会员涵盖零售、餐饮、服务、供应商及相关机构，连锁会员经营方式包括直营及特许经营。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 and 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。

关于协会更多信息，

敬请关注协会官方微信号和小程序。



CCFA 官方微信



CCFA 官方小程序