

山姆“精选”迷途：扩张之下选品策略遭质疑

选品引发争议

中经记者 钟楚涵 孙吉正
上海报道

近日，山姆会员店风波不断。此前，山姆会员店因上架好丽友产品而遭到会员的不满，引发热议。在热点的发酵之下，山姆会员店又被曝将大众化品牌（指在普通商超或电商平台广泛销售的消费品品牌）更换名称、包装之后上架，部分产品配料品滑等情况下。

7月22日，《中国经营报》记者就山姆的选品相关问题向沃尔玛中国方面发送了采访提纲，截至发稿没有收到回复。

对于以上现象，中国商业联合会专家委员会委员赖阳向记者表示：“山姆会员店近期因上架大众快消品牌如好丽友而引发会员不满，实质上反映了其在选品策略上的战略偏离。山姆成功的核心是通过精准、独特且高品质的商品甄选，持续兑现对中产阶级‘品质生活’的承诺，而非简单复制普通超市的货架。与此同时，山姆在供应链本土化的进程中虽有成本优势，但快速扩张带来的供应链管理和品控难题，也导致了近年来生鲜之类商品出现品质波动，进一步加剧了消费者的顾虑。”

快速发展之下的挑战

自从会员店业态在中国市场火热之后，山姆凭借商品的独特性、高品质生鲜备受关注，甚至衍生出了“山姆代购产业链”。

根据微信公众号“沃尔玛中国”发布的信息，截至2025年5月2日的2026财年第一财季，山姆会员商店与电商业务保持强劲的增长势头。山姆在过去12个月增加7家新店（含本季度新增1家）。截至2025年4月15日，山姆在中国拥有

会员制业态竞争升温

艾媒咨询发布的《2023—2024年中国零售行业发展趋势报告》显示，2012—2023年中国仓储会员超市行业市场规模始终保持在200亿元以上，2023年同比增长8.7%。

对于整体会员店赛道的发展，张毅认为：“总体来看，最近几年一、二线的城市会员店无论是在销售规模还是门店数量方面都显著增长，总体来说呈现良好的发展态势。对比传统商超，会员店的特色在于筛选客户、瞄准核心服务群体，在选品上更加高品质、高性价比。”

山姆上、下架产品是由内部的会议、标准、流程来决定的，并非外界传说的几个负责人就可以决定。

不久前，山姆会员店因上架好丽友派而被会员抵触，因此登上热搜，引发外界对山姆选品的讨论。根据描述，这款好丽友派是低糖版本，糖分有所减少，同时可可含量有所增加。48枚好丽友派售价为49.9元。在会员看来，虽然山姆上架的这款是低糖版，但产品和普通超市销售的好丽友派差异不大。7月24日，记者在山姆App以及京东“山姆会员商店官方旗舰店”中已经无法搜索到好丽友产品。

同时，山姆会员店还被曝出将盼盼食品、洽洽食品等大众化品牌

在更换名称、包装之后进入会员店渠道。比如“PANPAN”法式小泡芙为盼盼食品提供，7月24日，记者在山姆App注意到，“PANPAN”法式小泡芙依然在售，560g(16小包)的售价为49.9元。在该产品的页面上，产品包装风格与盼盼食品在普通超市销售的大部分产品不同，包装上也看不到明显的盼盼品牌logo，仅仅在产品资料的“委托方”一项中注明了“福建盼盼食品有限公司”。根据山姆App上的信息，该款产品为山姆飙升榜TOP6。但在部分会员看来，这种行为属于“掩耳

盗铃”，是山姆会员店在发展到一定规模之后对于会员进行的糊弄。

一直以来，山姆作为高端付费会员制零售的代表，其产品理念主要围绕“会员第一”展开，“精选”是山姆差异化商品策略的核心。对此，连锁经营产业专家、和弘咨询总经理文志宏向记者指出：“在山姆的会员看来，他们之所以成为会员，是为了获得山姆提供的差异化产品。而当山姆引入这些大众化品牌商品的时候，会员认为山姆的会员价值有所下滑。而事实上，山姆引进的产品是山姆跟这些品牌合作开发的，与在大众

超市的产品是有差异的。但是目前会员并不太容易接受这一点。”

实际上，记者观察发现，部分大众化品牌商品在山姆渠道销量不俗。根据7月24日京东“山姆会员商店官方旗舰店”的数据，在店铺销量靠前的产品中，就有“有友脱骨鸭掌”、“溜溜梅智利无核西梅干”等来自大众化品牌的产品。其中，600g/袋的有友脱骨鸭掌（山椒味）显示已售20万+，评价高达10万+，好评率达到99%，在京东“山姆会员商店官方旗舰店”中销量靠前。

除此之外，也有会员指出，在

上架大众化品牌产品的同时，山姆的一些受到会员欢迎且具备性价比的产品却遭到下架，如米布丁。对此，外界有声音认为，山姆下架这些商品是由于利润率的原因。

对此，零售行业人士王涛（化名）向记者表示：“实际上，山姆上、下架产品是由内部的会议、标准、流程来决定的，并非外界传说的几个负责人就可以决定。同时，上、下架的标准也会从销售额、差异化、会员的接受度等多种因素考虑，并非外界传说的仅仅因为利润率就可以决定一款产品是否下架。”

山姆的供应链对国内市场的依赖度较高，大概有75%的商品来自国内。

55家门店。

一名消费者向记者表示：“我在山姆办卡多年，山姆的品质在2019年前后非常好。但是到了这两年，有时会遇到品质问题。此前遇到了两次牛肉片产品品质的问题，即在最上层牛肉品质很好，但是下面的部分品质不好，比如都是肥肉或者不新鲜。再如水果方面，很早的时候山姆的蓝莓都是进口的，现在买到的都是国内生产的。”

山姆真正赢得中产青睐的是其对生活品质的精选与承诺。

比，同时会强调产品的差异化。与电商相比，会员店可以提供线下真实的购物体验，另外在生鲜品类上具备特色。”

随着会员店业态升温，近年来许多企业也进入了这一赛道。盒马、高鑫零售等零售企业陆续开出会员店。2023年4月，大润发M会员店在扬州开出首店，之后在南京、无锡等地开出门店，截至目前共有7家门店。

张毅分析认为：“和其他品牌相比，山姆会员店依托沃尔玛的全球

除此之外，在“黑猫投诉”上，关于山姆会员店的投诉量有295条，有不少投诉的内容是关于产品品质问题，并且不少投诉都来自近两年。

记者注意到，实际上部分客诉是可以通过与消费者沟通避免的，王涛告诉记者：“比如上述消费者提到的蓝莓问题，在水果行业，蓝莓是全年品，一年当中，6个月国产的品质更好，6个月国外的品质更好。因此一年当中，基本都是6个月卖国

产蓝莓，还有6个月卖进口蓝莓，这是整个水果行业的规律。”

根据艾媒咨询首席分析师张毅的调研，山姆的供应链对国内市场依赖度较高，大概有75%的商品来自国内。同时，与其他品牌会员店的供应链相比，山姆依托沃尔玛的全球供应链，把全球供应链和本地运营相结合，在进口商品的供应链上有独特优势。

此外，在张毅看来，山姆高速发

展的背后仍面临挑战。“首先是大环境的挑战，对于山姆来说，不同地区的消费习惯、市场环境、消费诉求以及购买习惯都有差别，需要更强的管理，扩张也会遇到更多本土化企业的竞争。其次是供应链方面，生鲜品质难以及时形成独特性、优异性。会员服务方面，门店的扩充必然会导致会员数量的增长，在此背景下，如何维持高水平的服务质量面临巨大的挑战。”

赖阳表示：“快速扩张固然能够提升市场覆盖规模和营收规模，但若无法保持对品质和独特性的持续把控，反而会削弱其本身的竞争壁垒，影响会员的忠诚度。山姆模式的价值在于打造‘确定性’的高品质购物体验，单纯依赖会员制度本身并非成功关键，山姆真正赢得中产青睐的是其对生活品质的精选与承诺。未来，山姆必须回归战略定力，坚持差异化和品质优先，以稳固并深化其在中国中产市场的领先地位。”

酒鬼酒“傍上”胖东来 “湘酒一哥”如何重返巅峰？

中经记者 蒋政 北京报道

一款包装为酒鬼酒经典麻袋陶瓶造型的白酒产品，目前已经陆续进入胖东来和其调改的连锁超市货架上。

《中国经营报》记者了解到，

酒鬼酒另类的“全国化”

“酒鬼·自由爱”已经在长沙市的四家步步高门店销售，当下是每人限购6瓶。未来会覆盖更多门店。”日前，步步高集团相关负责人告诉记者。

作为湘酒龙头企业，酒鬼酒与胖东来共同推出的这款白酒产品，自然在长沙受到追捧。上述负责人提供的信息显示，该产品在首日获得了不错的销售业绩。

早在6月29日，胖东来创始人于东来发布视频，宣布胖东来与酒鬼酒联合打造了一款“酒鬼·自由爱”白酒。7月19日，“酒鬼·自由爱”在胖东来全国13家商超及线上平台同步首发。根据胖东来披露的信息，该产品定价200元/瓶，综合成本168.26元，毛利率15.87%。这一数字远远低于传统白酒的盈利能力。

值得关注的是，该款产品除了在胖东来门店销售之外，还将同步在其调改的门店中进行铺货。7月24日，于东来表示，“酒鬼·自由爱”50%的产量将分配到胖东来帮扶企业。

根据不完全统计，目前接受胖东来调改的超市包括步步高集团和永辉超市等。根据媒体报道，预计到9月底，将有200家永辉超市接受胖东来调改。

永辉超市方面告诉记者，该白酒在7月24日会上架河南区域的调改店。后续会陆续在更多门店上架。“目前，接受胖东来调改的永辉超市，覆盖全国23个省份。”永辉超市方面表示。

这也意味着，酒鬼酒该款产品有望借助胖东来及其帮扶企业

该产品将通过这一渠道覆盖河南、湖南、江苏等23个省份。酒鬼酒早些年筹划的全国化布局，有望通过另一种形式实现。

从湘西起步的酒鬼酒，在获得中粮注资之后一度跨过40亿元营收大关。只是，在过去三五年

中，尝试全国化的酒鬼酒，并未能如愿，反而将自身拖入业绩泥淖。其营收、净利润出现大幅下滑，产品库存周转周期变长，主流产品存在价格倒挂。

白酒行业营销人士蔡学飞告

诉记者，酒鬼酒的表现反映出大多

数酒企的困境，其策略失误让该公司受到较大影响。该公司应该夯实根据地市场，并稳定销售体系，通过打造厂商一体化，完善市场管理，提高政策落地效率。有针对性地淘汰低效SKU，精准实现产品供给，满足消费者多元需求。

会员的初衷是产品严选同时具备高性价比，同时产品具备独特性以及时尚性。其次，在购物环境的创新上，高效的结账流程、专业的销售人员咨询以及宽松的售后保障等会使会员体验更好。再次，在与会员的互动上，一些折扣、积分、品鉴会、美妆课等是有价值的，以及根据大数据分析会员的购买习惯，为会员提供定制化的购物体验，也会让会员感觉到自己的会籍物有所值。”

中粮入主酒鬼酒十年考

作为一家从湘西走出的白酒企业，酒鬼酒盈利能力一度比贵州茅台还要强势。在2015年中粮集团入主之后，酒鬼酒的业绩规模不断壮大。但是，当下，酒鬼酒正在陷入业绩泥淖当中。

2024年，酒鬼酒营收缩水至14.23亿元，净利润仅有1249万元。而在三年前的2022年，酒鬼酒的营收和净利润一度超过40亿元和10亿元。今年上半年，其业绩颓势依然不改。根据该公司发布的业绩预告，公司预计实现营收5.6亿元左右，同比下降43%左右；归属于上市公司股东的净利润为800万—1200万元，同比下降90.08%—93.39%。

多位行业人士提到，酒鬼酒当下的处境与前些年提出的“全国化战略”有很大关系。如果简单划分，中粮集团入主的十年可以2022年作为区隔。

在2015—2022年，酒鬼酒营收保持近三成的年复合增长率，从6亿元升至40亿元。而净利润则保持双位数增长，从不足1亿元涨至10亿元。

在此期间，酒鬼酒制定出全国化、高端化以及迈向百亿的发展目标。比如：酒鬼酒大肆招商扩张，其经销商数量一度从2019年的528家增至2023年的1774家；而作为高端产品的代表，酒鬼酒的内参产品仅在2021年就提价4次。但实际销售价格长期处于倒挂状态。

根据“今日酒价”披露的数据，7月24日，52度500ml内参酒的实际交易价格为750元。而其出厂价一度超千元。

长期在郑州百荣市场做白酒生意的经销商崔永强（化名）告诉记者，酒鬼酒在河南的销售比较一般，酒鬼传承、酒鬼鉴赏卖得还行。不过，价格普遍倒挂。这不是酒鬼酒一家的问题，是整个白酒市场都存在的问题。

在行业调整期，酒鬼酒营收在2023年遭遇大幅下滑。其战略不得不由全国化退守至湖南市场。

在2024年，酒鬼酒经销商减少438家，华中区域减少超200家，华

东、华北市场同样下滑明显。其退守动作明显。另外，其存货达17.51亿元，占资产总额的34.48%。存货周转天数增至2024年的1461天，并在2025年一季度末又增至1576天。

“今年的工作核心是提升四力：品牌力——围绕教育、婚恋、体育三大主题进行线下营销；产品力——分步启动‘二低一小’的产品战略，即低端酒战略、低度酒战略、小酒战略；渠道力和系统力。”酒鬼酒方面表示。

在蔡学飞看来，在行业深度调整阶段，酒鬼酒的业绩反映出大多数酒企的困境。相关政策冲击次高端市场，消费者更加理性，以及酒鬼酒对于湖南市场精耕不足、产品结构相对单一，使得其成为这一阶段受到较大影响的区域酒企之一。

肖竹青还提到，白酒行业进入快鱼吃慢鱼的时代。很多酒企存在在决策周期漫长、决策效率偏低等问题，丧失部分发展机会。对于酒鬼酒来说，需要严控市场价格，让经销商有利可图。同时，强化品牌打造，让消费者愿意买。只有这样，整个市场才能进行良性运转。

“酒鬼酒的战略收缩，契合当下行业和自身的发展特征。聚焦湖南大本营，点状布局省外样板市场，可集中资源修复渠道信心，并通过酒旅融合、湘企内购等本土化策略强化酒鬼酒的品牌黏性。区域酒企应先夯实根据地市场，再完成点状优势市场的导入与核心人群培育，最后完成全国的市场推广。客观上讲，区域精耕向全国化发展，都是要解决品牌文化、健康现金流、人力资源、成熟销售模式，以及匹配的产品结构，这是一项长期工程。”蔡学飞说。

事实上，整个白酒行业都面临着清库存和价格倒挂的难题。“在未来很长一段时间，上述问题都是整个行业面临的问题。酒企应该主动降速，并且在促进动销和消费上多做功课。”杨承平说。

对于中粮集团和酒鬼酒来说，合作已达十年。结合双方势能，其结合在未来依然有很大的想象空间。《中国经营报》将持续给予关注。



“酒鬼·自由爱”已经在长沙市的四家步步高门店销售。

的渠道，实现泛全国化布局。

蔡学飞告诉记者，基于当前市场数据与行业分析，“酒鬼·自由爱”产品凭借胖东来渠道的强流量赋能与透明定价策略，社会关注度极高，短期动销表现强劲。

“参考胖东来与宝丰酒业合作的同系列产品在2024年销售额5亿元、2025年目标10亿元的案例，结合酒鬼酒品牌势能及200元腰部价格带的竞争格局，预计该产品2025年销售额有望达到10亿元以上。不过具体长期表现需观察馥郁香型在河南市场的接受度、复购率及渠道扩

张进度。”蔡学飞表示。

他还提到，对于酒鬼酒来说，“酒鬼·自由爱”的推出具有战略突围与品牌重塑的双重意义，该产品不仅可以借助胖东来的渠道流量与“透明定价”模式，短期内快速消化库存，缓解业绩压力，还可以通过经典“麻袋瓶”包装与200元亲民定价，让酒鬼酒在保持品牌调性的同时，拓展年轻消费群体，弥补其高端产品与低端产品的断层，完善了产品矩阵。

白酒营销专家杨承平也认为，10亿元的目标大概率可以实现。并且，“酒鬼·自由爱”与酒鬼

酒主产品形象非常接近，后续会

对酒鬼酒的动销带来帮助。酒鬼酒方面告诉记者，双方合作有着共同的价值观基础。对于该产品的销售，双方制定了长期合作规划，各项工作正在有序推进中。

白酒行业营销专家肖竹青提醒，胖东来联名酒鬼酒，能给酒鬼酒带来良好的业绩增长预期，酒鬼酒也能借助胖东来的背书，在河南这个白酒大省开疆辟土。但是，胖东来的影响力仅限于河南，只能助力酒鬼酒在河南市场发力。对于河南省外的市场，还需要酒鬼酒继续努力。