

传统烟酒店行至十字路口

中经记者 蒋政 北京报道

一边是传统烟酒店的集体“溃败”，另一边是酒类连锁品牌的多元扩张，还有消费者用户画像改变带来的即时零售兴起——种种因素叠加，正在推动我国酒类流通环节经历剧烈变革。

酒类连锁品牌盯上烟酒店

华致酒行是我国酒类流通环节的唯一一家上市公司，目前在全国布局约2000家门店。

作为华致优选省府店的主理人，周虹伶每天上午都会准时来到门店，统筹接下来一天的工作。在大半年之前，这家门店还是一家主营烟酒、礼品的传统门店。但受消费环境和周边客群变化的影响，她选择加入华致酒行的新连锁型店，尝试品牌化、连锁化和系统化运营。

用她的表述来说，门店更加丰富的酒水品类和产品，可以更好服务原本维护的团购客户。而自然到店、陌生到店的订单较此前明显增加。

华致酒行是我国酒类流通环节的唯一一家上市公司，目前在全国布局约2000家门店。华致酒行

传统烟酒店之困

传统烟酒店面临着系统性困局，且是多重因素叠加的结果。

在我国酒水流通领域中，烟酒店扮演着重要的角色。遍布在各个角落的烟酒店，每天都在服务着城乡居民。

只是，烟酒店的处境并不好。崔永强(化名)在郑州市二七区经营着一家烟酒店。他从酒企业务人员转型，维护着一批团购客户。但是，这两年酒水价格倒挂，波动也比较明显，很多生意根本没有利润。他还在抖音平台直播，但因为没有专业运营团队支撑，实际转化寥寥无几。

目前，他正在筹划着新的营生。按照他的说法，要么加盟一个连锁品牌，要么直接转让换个赛道。“干这么多年酒水，这几年真的干伤了。”

《中国经营报》记者了解到，“酒类流通第一股”华致酒行已经推出第三种门店类型——华致优选，主要针对传统烟酒店，通过产品结构调整、供应链、数字化以及运营端的赋能，将上述存量门店纳入自身品牌连锁化阵营中。另外，宋河酒企旗下的宋河酒饮到家已

总经理杨武勇告诉记者，目前公司有三种门店类型：华致酒行——立足于高端，追求多功能、多场景的极致体验，代表着品牌的高度；华致名酒库——属于中间业态，在全国更多县市甚至乡镇布局，代表着品牌的广度；华致优选——代表着品牌的深度和密度，其要在某一区域内形成品牌势能。

“市场上有很多传统经销商、烟酒店需要转型。华致酒行就是要提供一个生态平台。”杨武勇说。

与此同时，在距离长沙800公里的河南郑州市，一家名叫“宋河酒饮到家”的门店在金水区福元路正式开门迎客。

这是宋河酒企旗下的酒饮流

经开业，未来计划在河南开出2000家门店。其核心调改对象同样为传统烟酒店。

白酒行业专家肖竹青告诉记者，除此之外，1919快喝之类的流通连锁企业，同样采用不同的轻量化改造策略，实现对传统烟酒店的连锁化和标准化。并且，各个连锁

品牌。该模式未来一年计划在河南推广2000家门店，重点是对现有终端进行赋能升级，“核心是帮助传统终端向场景化、服务化转型，而非简单增加销售渠道”。

与华致优选不同，宋河酒饮到家，以酒、饮品为切入点，从单一卖酒转向“社区生活平台”。记者注意到，在其门店中，产品包括酒水、饮品、精酿啤酒站、早点、烘焙等。

白酒行业专家蔡学飞认为，宋河酒饮到家家店希望以咖啡、烘焙等高频消费品为引流手段，通过高频、低毛利商品吸引日常客流，同时提升门店空间利用率与顾客停留时间，间接促进酒类低频消费的触达与转化。

蔡学飞认为，传统烟酒店的销售以本地化、高黏性的团购客户为主，动销为辅。而经过连锁品牌调改后，烟酒店增量客源是“线上引流到店+品牌驱动”的团购扩大。具体来看，成为连锁品牌后，线下门店能获得的业务增量主要包括：首先是线上引流带来的新客到店消费；其次是依托连锁总部供应链与品牌优势，承接以往无法触达的跨区域或大型企业集采订单；最后是销售连锁体系独家代理或自有品牌的高毛利产品，优化利润结构。

周虹伶便提到，她家门店的订单中，很多为陌生客户。“这可能就是连锁品牌的价值带来的业务转化。”

企业的调改策略和运营逻辑不尽相同。

整体来看，传统烟酒店是我国酒类流通环节的重要组成部分，而后者长期处于低连销率的状态，使得流通品牌开始盯上存量门店。一场围绕传统烟酒店的调整，正在国内徐徐展开。

他告诉记者，目前参与传统烟酒店连锁化改造的主要流通企业有很多家，各自的打法也不一样。其中，华致酒行通过华致优选以“名酒保真体系+自有品牌+供应链赋能”进行全方位改造；1919依托数字化平台，实现门店标准化管理与线上线下一体化运营；宋河酒饮到家家以“区域深耕+服务升级”为核心。

“这些企业主要通过品牌授权、供应链整合、数字化管理系统输出、统一形象与营销赋能等方式，对存量烟酒店进行标准化改造，旨在提升终端门店的运营效率、产品可信度与市场竞争力。”蔡学飞说。

蔡学飞认为，传统烟酒店的销售以本地化、高黏性的团购客户为主，动销为辅。而经过连锁品牌调改后，烟酒店增量客源是“线上引流到店+品牌驱动”的团购扩大。具体来看，成为连锁品牌后，线下门店能获得的业务增量主要包括：首先是线上引流带来的新客到店消费；其次是依托连锁总部供应链与品牌优势，承接以往无法触达的跨区域或大型企业集采订单；最后是销售连锁体系独家代理或自有品牌的高毛利产品，优化利润结构。

周虹伶便提到，她家门店的订单中，很多为陌生客户。“这可能就是连锁品牌的价值带来的业务转化。”



一场围绕传统烟酒店的调整，正在国内徐徐展开。图为华致酒行推出第三种门店类型——华致优选。

未来走向何方？

事实上，我国已经出现多家酒类流通连锁品牌。

整体来看，我国酒类流通连锁化率仅为5%左右，前两大龙头企业市占率不足1%，整个酒水流通市场集中度低，呈现碎片化状态。

但是，在连锁产业专家和弘咨询总经理王志宏看来，当下酒类流通环节正在迎来连锁化最佳的时机。他告诉记者，传统烟酒店在品牌力、供应链方面具有天然短板。再加上线上酒水销售、即时零售的兴起，该类门店的生存空间遭遇极大挤压，它们加入品牌连锁的动力较强。

杨武勇也持有类似观点。“当整个行业处境不好时，反而更需要品牌的加持。”

据了解，华致酒行在2025年合计新开近500家门店。华致优选门店新增200余家，大部分都是传统烟酒店转型而来。

事实上，我国已经出现多家酒类流通连锁品牌。中国酒类流通协会发布的《2025中国酒类零售连锁行业发展白皮书》(以下简称《白皮书》)显示，接受调研的107家酒类连锁中，共有6家门店数超1000家，初具全国化规模体量，区域壁垒型品牌逐步发展成形。

上述行业人士普遍认为，我国酒类流通环节已经逐渐进入连锁化，未来针对传统烟酒店的调改、“收编”会更加普遍，而在此背后是供应链体系的全面迭代升级。

杨武勇告诉记者，对于华致酒行来说，第一块是名酒供应链，此为华致品牌的基本盘；第二块是

区域供应链，由华致与各个区域大商共同打造；第三块是华致自有品牌。这其中又细分为两部分，一是与名酒合作开发的产品，二是打造华致优选品牌，形成真正的渠道品牌。

《白皮书》显示，除部分头部酒类连锁企业外，多数酒类连锁自主品牌占比过低，甚至有11%的企业没有自主品牌，这也是名酒价格动荡引起酒类连锁营收下滑的重要原因。上述多位人士认为，增加自有品牌，能够为品牌方和渠道方增加更多的利润空间。

蔡学飞认为，对于目前调改的终端门店来说，还是要从存量挖掘与增量开发角度解决自然流量与动销不足的问题。一是线上线下融合，通过本地生活平台、社群营销及品牌线上入口引流到店；二是场景化改造，增设品鉴区等空间，增强用户体验，将门店从“货架式销售”向“体验式聚客”转型；三是供应链优化与数据赋能，基于品牌方强大的数据管理能力，针对消费类连锁中，共有6家门店数超1000家，初具全国化规模体量，区域壁垒型品牌逐步发展成形。

“中国酒业渠道竞争已进入C端战略阶段，谁离消费者更近，谁就能赢得未来。将传统的‘关系型生意’(依赖熟人、依赖团购)转变为‘流量型生意’(触达陌生人、获取即时零售订单)，在存量市场中挖掘增量机会，将是未来酒类流通环节的重中之重。”肖竹青表示。

良品铺子亏损扩大背后：管理层动荡 转型未达预期

中经记者 阎娜 孙吉正 成都报道

近期，良品铺子披露2025年业绩预告，公司预计全年归属于上市公司股东的净利润为亏损1.2亿元—1.6亿元，扣除非经常性损益后的净利润为亏损1.5亿元—1.9亿元。对比2024年归母净利润—4610.45万元、扣非净利润—7476.14万元的业绩，2025年亏损规模近乎翻倍。

业绩下滑态势在2025年前三季度已显现。当期公司营收41.40亿元，同比下滑24.24%；净利润亏损1.22亿元，同比降幅超730%。门店方面，截至2025年9月末，良品铺子门店总数缩减至2227家，较2023年巅峰时期的3293家减少1066家，2025年内净关店477家。

作为曾经的“高端零食第一股”，良品铺子自2023年年底启动“关店+降价”转型策略，但未能扭转经营颓势。在量贩零食品牌快速扩张、消费市场趋于理性的行业背景下，这一业绩表现不仅反映出企业自身转型的困境，也折射出传统零食行业面临的结构性变革。多位行业专家在接受采访时表示，传统零食品牌的转型需兼顾策略适配性与内部能力建设，单纯的外部调整难以解决核心问题。

转型尚未奏效

对于业绩亏损，良品铺子解释称，公司2025年因持续优化门店结构，主动淘汰低效门店，门店店数下降，导致公司销售收入下降。同时，公司持续对产品进行优化和调整，部分产品的售价下调及结构调整影响了公司的毛利率。对于如何将业绩提振及调整战略节奏等问题，截至发稿良品铺子方面未予回复。

《中国经营报》记者翻阅良品铺子过往资料发现，该公司2023年—2025年连续三年亏损，营收逐年递减，其中2025年前三季度营收降幅较上年同期进一步扩大。门店优化方面，2025年第三季度公司闭店283家，新开门店仅65家，单季净减少218家，平均每日约

行业格局生变

从外部环境来看，量贩零食的崛起也分食了以良品铺子为首的传统零食品牌的市场份额。高剑锋指出，折扣零食品牌高速扩张，部分企业完成港股上市，推动折扣赛道成为行业增长主力。而零食市场整体规模相对固定，呈现此消彼长格局；折扣零食品牌以低价优势抢占份额，对良品铺子、来伊份等主打中高端定位的企业形成直接冲击。

事实上，良品铺子的经营困境并非个例，财报显示，“零食第一股”来伊份2025年预计归母净利润亏损1.7亿元，同比扩大125.86%；三只松鼠2025年前三季度营收同比增长8.22%，但净利润同比下滑

3家门店停业，截至9月末门店总数较巅峰时期收缩三成。

为应对市场竞争压力，良品铺子自2023年年底实施大规模降价，累计下调500余款产品价格，平均降幅超20%，部分产品降幅达45%。但价格下调并未带来销量的同步增长，反而导致毛利率持续承压。数据显示，公司毛利率从2024年的26.14%降至2025年前三季度的24.96%，2025年三季度单季毛利率同比下降1.81%。

“关店和降价都是应对经营压力的常见手段，但如果未能触及核心矛盾，反而会陷入恶性循环。”上海博盖咨询创始合伙人高剑锋分析指出，关店本质上是对前期扩张策略的纠偏，但其直接导致收入规

52.91%，陷入增收不增利的局面。

与传统零食品牌集体承压形成对比的是，量贩零食品牌正加速扩张。截至2025年9月末，鸣鸣很忙门店数量达19517家，2025年前三季度营收突破460亿元，并于近日在港交所挂牌上市，创下中国零食行业规模最大的IPO纪录；万辰集团门店规模突破1.5万家，2024年销售额同比暴涨247.9%。此外，盒马、山姆等商超也在加码自有品牌零食，进一步挤压传统零食品牌的生存空间。

“消费理性化趋势下，消费者对性价比的关注度显著提升，‘高端化’‘溢价化’的消费逻辑逐渐失效，量贩零食的崛起重构了行业竞

争规则。”盘古智库高级研究员江瀚分析指出，传统零食品牌普遍面临产品同质化严重、商业模式老化、渠道效率低下等问题，叠加消费复苏缓慢，经营压力持续加大。

未来智库曾在报告中指出，相较于零食很忙、鸣鸣很忙等量贩零食品牌采用的“厂家直采+中央仓库统一配送”的扁平化供应链模式，传统零食品牌依赖厂家(代工)→品牌商→经销商→零售商的供应链条，多层级加价导致产品成本居高不下。

李维华表示，“量贩零食的极致低价，背后有多重原因。其中在供应链上，则是受‘采、运、存、

调’四方面因素的影响。可以通过细节化运营，整体协调提升效率，降低成本。”

对于传统零食品牌的转型路径，顶层设计专家孙巍建议，企业需重新进行顶层战略设计：一是重构渠道营销体系，集中优势资源扩大核心区域市场份额，同时打造新的非直营区域连锁模式；二是聚焦核心产品，学习山姆的爆品打法，打造高品质优选产品；三是优化供应链战略，引入优质合作伙伴，构建“爆点”产品体系。

高剑锋表示，传统零食品牌短期应将供应链成本优化作为核心任务，通过提升供应链效率缓解利润

压力；长期则需要突破传统业务边界，探索新的商业模式。“企业可以通过小规模试点验证新业务模式的可行性，既向市场传递转型信号，又能避免大规模投入带来的风险。”

目前，良品铺子已通过智能货架升级、私域运营等方式实现部分门店日均销售额环比提升，核心产品销售占比从38%提升至45%，但这些局部优化尚未形成全局性突破。与此同时，盐津铺子提出“重回商超”战略，来伊份加速提升加盟店占比，传统零食品牌正通过不同路径探索转型方向。在行业洗牌加速的背景下，传统零食品牌能否突破现有困境，仍有待市场检验。

任董事长并代行总经理职责；4月末，公司聘任杨红春为总经理；截至2025年年末，总经理正式聘任事宜仍未完全落地。

“高层管理人员的频繁变动，容易导致企业战略执行缺乏连贯性，部分转型举措难以持续推进，进而影响转型成效。”一位不愿具名的行业分析师表示。

与此同时，良品铺子还陷入“一股两卖”的控股权转让纠纷。公司控股股东宁波汉意曾先后与地方国资、产业资本签署股权转让协议，但相关交易最终未能落地，引发后续法律纠纷。尽管2026年1月宁波汉意部分股份解除冻结，但此前的股权纠纷已对公司治理稳定性和品牌形象造成一定影响。