

沃尔玛加码自有品牌：山姆“平替”能否破解大卖场转型困局

中经记者 阎娜 孙吉正 成都报道

2026 年春节正值消费旺季，《中国经营报》记者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

押注沃集鲜谋转型

沃尔玛此前自有品牌架构包含惠宜、沃集鲜和 George 三大品牌。

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

借鉴山姆经验

沃集鲜的快速崛起，离不开山姆经验的借鉴与转化，但并未简单复制。

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，但并未简单复制。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 300ml×24 瓶售价 22.8 元，沃集鲜同规格 20

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 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。沃集鲜前市场部员工、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：能快速满足消费新需求，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则指出，当前零售行业普遍面临同质化困境，且在制造商品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规划、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，但该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，代加工模式是行业常态，核心在差异化赋能。零售企业自建工厂的情况极少，代加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消费者反馈优于品牌自有产品的重要原因。

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。

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。

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《经济观察报》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。



沃集鲜产品被集中陈列于核心位置。

阎娜/摄影

自有品牌破局仍存多重挑战

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。

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 年发力自有品牌，推出日日鲜系列，还启动“合盒共生”计划扶植供应商；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。

泡泡玛特“狂奔”潮玩 IP 进入“量产时代”

中经记者 刘旺 北京报道

几天前，泡泡玛特全新 IP“放学后的 Merodi”正式亮相，而这距离其上一次推出新 IP 仅过去了两个月的时间，也再一次引发了外界对泡泡玛特 IP 孵化体系的探讨。

泡泡玛特推新加速

据了解，“放学后的 Merodi”围绕校园和青春主题设计，系列手办含 12 个常规款、1 个隐藏款，常规款概率是 1:12，隐藏款概率是 1:144。单个盲盒售价为 69 元，整盒售价为 828 元。线上发售时间为 2 月 26 日 22 时，线下发售时间为 2 月 27 日。

泡泡玛特上一次推出新 IP，是在 2025 年 12 月 5 日推出的 SUPER TUTU。4 个月前，泡泡玛特对“小帽子与 1001 个月亮”IP 进行了预热，并于 2025 年 11 月推出了系列手办。

此外，关于泡泡玛特 IP 推新加速的描述中，不少媒体均提到，“泡泡玛特新 IP 年度发布量由 2024 年的 29 个升至 2025 年的 57 个。”对于该数据，《中国经营报》记者向泡泡玛特方面求证，但对方并未回应。

在张毅看来，支撑泡泡玛特加速 IP 孵化的基础，是其充分的 IP 储备。其构建了 300 多位全球艺术家组成的金字塔式的设计师梯队，对于泡泡玛特创作的稳定性供给形成了资源池。同时在工业化 IP 生产方面，形成了从签约、设计、打样、量产到盲盒化的全链路、标准化的体系，能够迅速把小

事实上，在此前的年度业绩沟通会上，泡泡玛特创始人王宁就直言：“我们孵化新 IP 的速度比迪士尼快。”

而这背后，泡泡玛特 IP 孵化已经形成了工业化体系。在艾媒咨询 CEO 张毅看来，泡泡玛特形

众设计规模化。

中国国际经济合作学会理事、原副秘书长强宏就曾撰文指出，泡泡玛特与艺术家共创情绪触点，并建立了一套流程化的 IP 孵化机制：新 IP 通过自动售卖机做测试，通过数据反向优化设计。这种依靠数据的动态优化模式，让 IP 开发从“风险投资”变成了“精准定投”，成功降低了新 IP 的开发门槛。

记者观察发现，这类艺术家签约 IP 的情绪触点，还有“养成系”的存在，使得泡泡玛特的推新 IP 本身就自带流量。如 2025 年 10 月，泡泡玛特发布了新 IP“小帽子与 1001 个月亮”的预热，评论区就有不少人士对上述 IP 的成长路径有所了解，并对其签约泡泡玛特表示惊喜，表示“希望越来越多的人能看见小帽子”“又想更多人喜欢，又想把你藏起来”。

IP 筛选与孵化机制之外，盘古智库高级研究员江瀚认为，泡泡玛特拥有强大的供应链整合能力与柔性生产能力，使其在短时间内完成从设计到量产的闭环，支撑高频次新品上市。

正如江瀚所说，柔性生产支撑着泡泡玛特能够根据市场需

成了签约、设计、打样、量产到盲盒化的全链路、标准化体系，能够迅速把小众设计规模化。

同时，当 IP 发布进入“快车道”，市场上也有声音开始追问：工业化孵化的优劣在哪里？潮玩到底需不需要“故事”？

这离不开供应链的广泛布局，王宁此前在泡泡玛特年会中提到，该公司在全球已经拥有了 6 大供应链基地。可以看到，依赖这种 IP 孵化思路，泡泡玛特成功摆脱了单一 IP 依赖。2025 年上半年，泡泡玛特共有 13 个 IP 收入过亿元，其中 THE MONSTERS 以 48.1 亿元收入成为“顶流”，星人 IP 实现 3.9 亿元营收，成为增长最快的新锐 IP 之一。

同时，这种孵化逻辑已经成为潮玩行业的共识。奇梦岛、TOP TOY，均开始加大布局 IP 矩阵。名创优品创始人叶国富也曾表示：“名创优品大力发展自有 IP，推动从零售公司向文化创意公司的转型，一年必须要浪费一个亿才能培养出好的 IP，用于富养原创 IP。”

“流水线”如何打造爆款？

尽管泡泡玛特拥有强大的“造星”流水线，但新 IP SUPER TUTU 的遇冷，或许在一定程度上表述着这条高速运转的“流水线”仍存在不确定性。

高盛在 2026 年 1 月的行业追踪报告中指出，SUPER TUTU 首发系列在天猫销量仅超 500 件。截至 2 月下旬，其累计销量也仅徘徊在 900 件左右。

短期销量或许并不能印证该产品是否会形成爆款，如 LABUBU 是在 2018 年孵化，最终在 2024 年成为全球爆款；CRYBABY 是泡泡玛特在 2020 年孵化的 IP，最终在 2024 年进入“10 亿俱乐部”。

在张毅看来，泡泡玛特已经形成了成熟的爆款运营方法论，也就意味着在“推爆款”方面形成了可复制的方式。当然，公司的业绩和高市值都足以支撑其在孵化及营销端的高投入。

以 LABUBU 为例，泡泡玛特方面向记者介绍了 IP 运营的爆款路径。起初，LABUBU 仅以传统

潮玩需要故事吗？

王宁曾表示，泡泡玛特跟迪士尼很像，本质上是一家 IP 公司。迪士尼更多的是通过拍电影来培养粉丝，形成 IP 和 IP 圈层，泡泡玛特是通过艺术家的设计形成潮玩 IP。但王宁认为，故事确实很重要，可以帮助消费者快速认识角色，但并不是必须有故事，IP 才能成功。

在江瀚看来，即使是迪士尼也有类似于玲娜贝儿这样完全没有故事支撑的 IP，同样大火了起来，可见消费者购买动机源于“造型可爱”或“配色吸引”，故事性并非唯一考量。弱故事性反而赋予用户更大想象与共创空间，契合年轻群

体“自我投射”心理。当然，若要向影视、游戏等泛娱乐延伸，则需补足叙事短板。可以说，故事非必需品，情绪共鸣与社交属性才是关键驱动力。

但基于不同发展时期的不同需求，当前泡泡玛特也在持续丰富 IP 内容。如“放学后的 Merodi”，讲述的就是一个顽皮淘气的小女孩的故事，她喜爱恶作剧，能够听懂动物的语言；“小帽子 Hatti”讲述的是一群有着三角形外观、兼具傲娇与童真的小精灵；再往前，LABUBU 是来自北欧森林、长着尖牙却心地善良的精灵。

火。多位专家分析认为，泡泡玛特通过“产品创新(工业化)+内容赋能(情感化)+全球化运营(本地化)”的组合拳，证明了 IP 的生命力并非偶然，而是源于持续的投入与精准的策略。

江瀚认为，首先，泡泡玛特爆款逻辑建立在“情绪价值+社交货币”基础上，产品设计强调“情绪价值”而非功能价值，以萌系、治愈、个性化形象切入年轻消费者的情感需求，降低决策门槛。其次，泡泡玛特配合限时发售、联名合作、线下快闪等事件营销，制造话题热度，将短期流量转化为销售额。这种运营模式依赖高频测试与数据反馈快速识别潜在爆款，再集中资源放大，形成有效竞争力。

但同时多位专家也指出，这类产品运营方式容易产生 IP 同质化、用户审美疲劳等，此外 IP 故事性比较单薄。这在 SUPER TUTU 上有所显现，不少声音认为 SUPER-TUTU 的粉嫩配色、萌系兔耳、少女脸谱等元素，与市面泛滥的“治愈风”潮玩高度雷同。

同时，此前有消息传出，索尼影业将与泡泡玛特合作推出 LABUBU 大电影，目前电影开发仍处于早期阶段。不过，对此泡泡玛特并未发布回应。

北京社科院副研究员王鹏提到，虽然不需要长篇电影，但潮玩需要“世界观支撑”。泡泡玛特建设乐园、开发游戏，正是为了在“留白”基础上增加互动深度，防止 IP 沦为纯粹的消耗品。

多位行业观察人士认为，从单纯的形象 IP 向具备文化叙事能力的 IP 跨越，或许正是这个潮玩帝国走向强大的必经之路。