

好想来“刹车”直营扩张 量贩零食转向效率竞争

中经记者 阙娜 孙吉正 成都报道

近日，万辰集团(300972.SZ)公告称，终止投资总额1.26亿元的“品牌营销网络建设项目”，原定在安徽、河南、山东、福建、江苏、广东等省份开设100家直营门店的计划正式中止。

公司称，当前阶段继续大规模投建直营门店已不符合成本效益原则，并重申“加盟为主、直营为辅”的经营策略。截至公告发布日，该项

行业红利消退下的理性收缩

据财报数据，截至2025年年末，万辰集团直营门店占比不足0.2%。

2023年2月，彼时名叫“万辰生物”、跨界入局量贩零食仅半年的万辰集团，正式立项“品牌营销网络建设项目”，计划投资1.26亿元布局100家直营门店。资料显示，万辰集团旗下“好想来”“陆小馋”等品牌尚未完成整合，全国门店网络薄弱，品牌影响力有限，直营门店被赋予模式测试、选品优化、加盟商培训、品牌形象输出等核心功能。

按照项目规划，100家直营店建成后，预计税后静态内部收益率达24.09%。刚完成定增、手握约2亿元募资的万辰集团，将直营扩张视为完善渠道结构、向市场传递增长预期的重要举措。当时行业头部企业尚未形成绝对优势，鸣鸣很忙门店规模与万辰集团相近，双方均处于快速拓店阶段，“直营树标杆、加盟扩规模”成为行业普遍共识。

此后两年，行业环境发生根本性变化。据中研网数据，截至2025年年末，全国量贩零食门店总数约5万家，鸣鸣很忙与万辰集团门店数量分别突破2.1万家、1.8万家，合计占据超过75%的市场份额。多地商圈出现门店扎堆现象，存量竞争导致客流分流。

财务数据显示，万辰集团拓店节奏明显放缓：2025年全年净增门店4118家，较2024年的9776家缩减过半；同期营收同比增速为

目累计投入6598.5万元，完成进度56.32%，剩余5185.72万元募集资金将永久补充流动资金。《中国经营报》记者就剩余募集资金的具体投向以及加盟商管理机制等向万辰集团发去采访提问，截至发稿对方未予以回复。

艾媒咨询首席分析师张毅向记者分析指出，万辰集团战略转向背后是行业门店趋于饱和，租金、人力等重资产成本走高，这也标志着量贩零食行业告别粗

放式规模扩张，转向降本提效、优化盈利结构。

随着鸣鸣很忙、万辰集团形成双寡头格局，量贩零食行业告别野蛮扩张，竞争焦点转向效率之争。在此背景下，万辰集团在供应链与自有品牌方面持续布局，同时试水硬折扣超市寻求第二增长曲线，但硬折扣鼻祖奥乐齐与新锐势力盒马NB等品牌持续扩张，万辰集团旗下硬折扣业态的长期竞争力仍待市场检验。



截至2025年年末，万辰集团门店总数18314家。图为万辰集团旗下零食品牌好想来。

视觉中国/图

59.17%，较2024年的247.86%大幅回落。门店汰换层面，2025年万辰集团全年闭店602家，同比增幅达96.7%。此外，单店经营质量亦面临压力，据招股书披露，万辰集团单店月均GMV(商品交易总额)由2023年的40.6万元下行至2025年的38.2万元。

对于终止直营门店的扩张计划，万辰集团方面表示，加盟模式下，加盟商独立运营、自负盈亏，品牌方依托加盟快速拓店、扩大采购规模、摊薄成本，具备明显规模效应；直营模式下由公司负责门店的

租赁、装修、设备购置及人员招聘等，门店运营成本投入较高，继续实施该项目不符合成本效益原则。现阶段坚持“加盟为主、直营为辅”策略。据财报数据，截至2025年年末，万辰集团直营门店占比不足0.2%。

连锁经营产业专家、和弘咨询总经理王志宏认为，量贩零食扩张核心依赖加盟，这是行业快速铺开的关键。早期用直营店探索模式，规模化阶段加盟成为核心驱动力。万辰集团放弃直营，与行业逻辑一致：品牌形成规模后，直营店成本效益不占优，坚持加盟才是合理选择。

行业转向加盟驱动

全面加盟模式快速普及的同时，潜在风险也逐步显现。

数据层面，量贩零食行业已全面进入加盟主导时代。截至2025年年末，万辰集团门店总数18314家，其中加盟店18282家，加盟占比达99.83%；同期鸣鸣很忙门店21948家，加盟占比约99.5%。两大头部企业几乎全部依赖加盟实现扩张，行业已实质转向加盟驱动模式。

从底层逻辑看，量贩零食企业放弃直营、拥抱加盟，与极致性价比定位及风险收益结构直接相关。特许经营专家李维华指出，量贩零食终端价格低，必须依靠规模起量才能盈利；直营模式扩张速度慢、经营风险高、资产投入重，并不适配这一行业。

张毅认为，当前行业已基本告别直营主导模式，直营店仅用

作样板测试。加盟模式具备轻资产、扩张快、风险分散的优势，是当前量贩零食渠道拓展的主流选择。

全面加盟模式快速普及的同时，潜在风险也逐步显现。终端管控难度持续上升，食品安全、价格体系、门店标准化运营等挑战愈发突出。近年来，万辰集团旗下门店多次出现称重争议、食品安全投诉、服务合规问题，黑猫投诉平台相关投诉超2000条。

在招股书的风险因素中，万辰集团亦明确表示：“由于网络中超过99%的门店由加盟商设立及经营，其面临与加盟商业模式相关的多项风险，均可能对好想来的声誉、经营业绩及业务前景造成重大不利影响。”

开辟新战场

在行业竞争加剧背景下，万辰集团试图布局新业态，培育第二增长曲线。

进入两万店时代，头部企业竞争核心转向采购议价权、仓储物流效率与自有品牌渗透率。对比行业格局，鸣鸣很忙侧重内生增长与供应链极致优化，万辰集团则持续推进全国仓配网络与自有品牌布局。

公开资料显示，万辰集团95%以上产品直采自品牌厂商，省去中间流通环节；全国布局48个常温仓、9个冷链仓，多数门店可实现T+1配送。自有品牌方面，推出“好想来超值”与“好想来甄选”两大系列，部分产品实现较快销售增长，如“果汁茶”上市4个月销售额破亿元。

在行业竞争加剧背景下，万辰集团试图布局新业态，培育第二增长曲线，今年推出硬折扣超市品牌“惠省嘉”，并在深圳、东莞开设直营门店，聚焦社区刚

需，主营粮油米面、家清日化、酒水饮料、休闲食品等，自有品牌占比约80%。截至目前，“惠省嘉”已开设10家门店。值得注意的是，这并非万辰集团首次试水新业态，之前还布局过“来优品省钱超市”。

张毅表示，万辰集团中止零食直营扩店、试水硬折扣直营店，一“停”一“进”的背后，是直营资源在不同业态间的重新分配，并非否定直营模式。零食赛道放弃大规模直营扩张，转而投向硬折扣业态打磨模型、试水市场，战略布局务实，可实现不同业态的资源互补。

王志宏认为，业态探索期普遍采用直营模式验证路径，这一阶段尚未形成规模效应，单店或整体暂难盈利，总部本质上是战略性投入。待硬折扣超市模式

成熟后，再评估直营或加盟的扩张路径。

李维华补充道，加盟商管理贯穿招商、培训、督导全链条，体系不完善将直接制约品牌长期发展。从直营走向加盟并行，挑战贯穿于“领进门、扶上马、送一程、保终生”的全过程，核心集中在特许经营体系搭建上——招商、引荐、督导、复制、培训等环节，每一环都存在管理难点。

不过，硬折扣赛道竞争日趋白热化。盒马旗下“超盒算NB”截至2026年年初门店突破400家；美团“快乐猴”自2025年8月起在多城快速拓店；华润万家、天虹等商超也相继入局，分别推出“万家家选”“daily天虹心选”等硬折扣品牌。此外，业内指出，硬折扣涉及粮油、日化、生鲜等多品类，品类管理、损耗控制、门店运营难度更高。

张毅认为，硬折扣赛道市场空间充足，万辰集团原有供应链与低价运营经验可复用，新项目具备成为第二增长曲线的基础。但赛道竞争激烈、品类运营难度提升、新品类认知不足，短期内难以扛起增长重任，长期发展仍需时间验证模型。

洁丽雅的流程“过山车”

舆论风暴

中经记者 刘旺
北京报道

2026年5月，家居用品巨头洁丽雅40周年庆典的一张家族合影，在社交平台上引发了轩然大波。照片中石氏家族三代人同框，原本意在呈现“家和万事兴”的景象，却被网友误读，社交平台上，各类家庭关系的猜测飞速发酵，愈演愈烈。

在此背景下，洁丽雅发布声明，表示已向公安机关报案，并且不得不在官方微博上晒出DNA鉴定、结婚证、公证书等文件，以自证清白。

网友的各种杜撰、猜测，实际是源于洁丽雅“企三代”石展承自编自导的短剧《毛巾帝国》。2024年，该短剧爆火出圈，不仅让石展承个人账号涨粉百万，也让洁丽雅的直播带货销量暴增。但如今，从营销巅峰走向舆论失控，外界也开始重新审视家族企业短剧营销的边界。

2024年年初，短剧《毛巾帝国》在抖音上线，剧集围绕“废柴少爷VS腹黑二叔”的家产争夺展开，石展承本人出演，其二叔洁丽雅总裁石磊也用真名出境。剧中那句“忙碌的爷，领奖的爸，反派的叔，闲置的我”迅速走红。

《毛巾帝国》一共6集，每集不过几分钟，却在3个月内全网播放量突破1.2亿次，石展承个人账号涨粉百万，洁丽雅也走进了年轻人的视线当中。2024年6月，石展承

“高调营销”洁丽雅

不过，仍要看到的是，谣言的起点，实则离不开那部《毛巾帝国》短剧。

这部短剧以洁丽雅集团为创作背景，虚构了家族内部的激烈竞争与矛盾。在剧中，石展承亲自饰演主人公“企三代”，“腹黑二叔”从英国归来，为争家产将他流放至新疆工厂基层。三年后，他回归总部，开启一场“夺权

40年品牌的下一步

跳出这场舆论风波来看，这家1986年从诸暨毛巾厂起步的企业，历经40年深耕，已从一家濒临倒闭的国营代工厂成长为年销逼近80亿元的综合家纺集团。

数据显示，洁丽雅品牌价值从2018年的105.45亿元攀升至2025年的402.95亿元，连续多年位居中国家纺行业品牌价值首位。洁丽雅并非上市企业，过往未披露具体业绩，但据已有信息，其线上销售规模已达40亿元，线上线下占比1:1，全渠道收入约80亿元。2025年海外营收30亿元，拿下全球毛巾

开启首场直播带货，10分钟剧情后无缝切换产品展示，单场吸引243万人围观，销售额突破500万元，刷新了洁丽雅单场销售纪录。

产业时评人张书乐分析认为，豪门恩怨和商战逆袭，一直都是除了霸道总裁之外，最容易在短剧中形成爆点的话题，而基于真实豪门+所谓剧情+本色演出的我演我自己的话题性，则进一步引发了受众的窥探欲，这远非普通演员和非豪门编剧剧里看花的剧本所能比

拟的。

“以看似真实、实则虚构的家族剧情进行短剧营销，很容易让受众有代入感和沉浸感，形成一种这就是真实豪门恩怨的短剧幻觉，也就有了一种‘不是演的、就是真相’的社媒传播效果。其话题性能激发起相当的窥私欲，自然就自带热搜的强劲传播力。”张书乐认为。

实际上，从种种动作来看，洁丽雅对石展承的短剧营销也极为

2021年，洁丽雅杭州公司作为品牌运营中心开始组建，重点开拓线上内容电商新渠道，首次尝试直播板块。

《毛巾帝国》短剧出圈后，石展承与石磊后续通过直播、综艺、短视频等方式持续曝光，实现引流。

此外，洁丽雅也在尝试多种多样的话题营销，如在新疆棉田中举办“棉田走秀”；2025年苏超联赛，

还派发了1万条应援毛巾。

显然，洁丽雅的营销道路，从早期的通过央视之类的传统媒体快速建立知名度，转变为了当下的“人格化IP与话题制造”。不变的是，其营销动作一直保持着相对高调。

然而，转折来得猝不及防。不久前，洁丽雅40周年庆典上，创始人石磊佳、妻子章晓梅、长子石磊、长媳章晓燕、总裁石磊、长孙石展

承等家族核心成员合影流出，成为引爆舆论的导火索。网友对合影中的种种细节进行逐帧“脑补”，最终影响到品牌形象，使“不洁不丽不雅”的标签一度刷屏网络。

在张书乐看来，这一事件背后确实有一些追求流量刺激的自媒体在带节奏，通过切片和断章取义的方式进行“二创”，达成了某种混淆视听、带动舆情的效果，问题更多出在恶意制造“黄色假新闻”的人身上。

象有所影响，甚至出现消费者退货的情况，竞争对手迅速收割流量。洁丽雅此次的响应虽慢，但是自证清白却很卖力，需要一定的时间去消化误会和重建品牌信任。作为老品牌，洁丽雅在年轻化的路上迈出了一大步，虽然有些跟跑，但还是大有可为的，在营销方面回归到产品本质，讲好品牌故事才是正道。

费无关，也激发不起消费欲望。”张书乐认为。

张毅也提到，洁丽雅还是要剥离八卦标签，回归40年的事业根基，把重心聚焦在品质、工艺和安全标准上。同时，严守公司边界，区分家族隐私和品牌营销，避免过度娱乐化。强化产品和供应链实力，加大投入，夯实品质基础才是最重要的。

对于洁丽雅此次风波与后续经营情况，记者拨打该公司官网电话试图进行采访，但对方处于“已关机”状态。

“但最终决定N刷，依然是让自家的毛巾与众不同，通过不断地产品迭代，例如毛巾功能化的戏份，让过去一段时间只用一条毛巾的消费习惯，变成同一时间不同需求下不同毛巾混搭的生活新场景，这样就能形成新增量，同时建立更多新使用习惯。否则，仅仅靠剧情动人，再热的吃瓜话题，和受众消