

2025 超市现场制售食品 发展现状及发展路径研究报告

China Supermarket Food Service Research Report



并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费

前 言

当前，现场制售食品在大型超市的销售占比正在稳步提升，成为继生鲜之后又一个重要的增长引擎，随着超市调改工作在全国范围内的展开，现场制售食品区域也成为新开门店或老旧门店改造升级的标配。然而，也有业内人士指出超市正在从过去的商品同质化走向新的以自有品牌、现场加工为代表的新同质化，加工食品对超市真正的贡献有待进一步的市场验证和数据支撑。

为了解和厘清其发展现状和发展方向，总结行业经验和建立标准，协会研究院展开深入走访和调研。调研过程中，协会走访了盒马、七鲜、永辉、步步高、天虹、信誉楼、家家悦、伊藤洋华堂、黄商、香江百货、新疆和家乐、览莒超市、甘肃新乐以及鲜风生活、淘小胖、成山农场、美特好生鲜大集等多家代表性超市企业，涵盖新零售超市、全国大卖场、区域龙头及新兴品牌，地域分布广泛。

根据此次走访的企业情况以及市场数据来看，一方面，现场制售食品在超市的销售占比正在稳步提升，全国超市企业现场制售食品规模达 1000 亿元。在一些代表性企业中，该品类的销售占比已能达到 10%-20%甚至更高。组织架构上，一些超市也把加工部从生鲜部门中单列出来，成为一级部门，凸显战略重视。另一方面，各企业又根据不同的企业规模、所在城市层级、南北方区域差异以及企业禀赋等呈现出各不相同的策略和方法，可谓百花齐放、百家争鸣，体现出超市新一代的创新和增长活力。

通过系统性的典型企业案例分析，报告深入剖析超市现场制售食品业务的现状与趋势，明确其核心功能定位，主流经营模式与未来效率提升路径，揭示当前发展中的关键挑战与潜在风险。同时，还提供了关于现场制售食品安全和风险管控的管理框架，并提出可持续的发展建议。

报告一方面梳理了代表性企业的案例和做法，同时也提出了一系列的问题，望能引发更多行业专家和从业者的进一步思考和积极参与，共同探索可规模化复制的商业模式与可持续的发展路径，助力企业的战略规划与运营实践，提高行业整体经营水平，为消费者创造更安全、可靠、丰富的餐桌解决方案。



彭建真 中国连锁经营协会会长

目 录

前 言	2
第一章：综述 发展现状及市场格局	4
一、 发展历程及兴起动因	4
二、 市场规模与格局	5
三、 战略定位与运营模式	6
四、 挑战与风险	7
五、 小结	8
第二章：面临挑战及可持续发展路径	9
一、 面临的共性挑战	9
二、 可持续发展路径建议	11
附件 1：超市现场制售食品定义与分类标准建议	15
附件 2：超市现场制售食品加工全流程关键控制点及控制措施	17
第三章：部分企业最佳实践案例	19
一、 信誉楼超市	19
二、 家家悦超市	21
三、 鲜风生活	23
四、 淘小胖	24
五、 成山农场	25
六、 步步高	26
七、 香江百货	27
八、 黄商集团	29
九、 小结：信任深耕，构建高质量增长新生态	31
第四章：国际超市现场制售食品发展情况及案例	34
一、 熟食品类在日本的发展	34
二、 欧美超市提供餐饮服务现状	39
第五章：未来展望：破局“供需错配”，锚定高质量发展	45
一、 头部聚焦区域深耕，市场格局加速分化	45
二、 调改模式需守“魂”，警惕同质化与增长乏力	45
三、 生态供应链构建，成上游竞争核心壁垒	45
四、 补齐线上营销短板，激活连带消费增量	46
五、 特许加盟与资本融合，加速行业整合	46

第一章：综述 发展现状及市场格局

一、发展历程及兴起动因

图示：加工食品发展脉络及CCFA相关工作开展



过去 20 几年，国内超市现场制售食品经历了从“餐桌补充”到“体验核心”的渐进式发展。超市现场制售模式的发展可追溯至几个关键阶段：早年，超市加工品类以主食厨房、面点、卤制品等为主，定位“家庭餐桌的补充”，2014 年，家家悦率先建成并投入使用中央厨房，生产馒头、包子和部分米饭产品，配方统一、口味统一、品质统一；2016-2017 年，“新零售”概念启动，以盒马鲜生的海鲜加工、永辉超级物种为代表的新零售门店兴起，打造以海鲜等高端食材现场加工+堂食为亮点的消费场景；部分区域龙头超市则因地制宜走出自己的餐饮化道路，例如，湖北雅斯、贵州合力等企业在店内设置较大面积的就餐区，雅斯开发的“小碗菜”，合力打造的社区食堂、老年食堂等迈出探索超市餐饮化的脚步；2024 年，胖东来启动对步步高的调改，强化现场制售成为“调商品”的核心策略之一，进而行业普遍将现场制售视为提升客流与增强体验的重要手段，大面积和品类丰富的现场制售食品似乎已经成为超市调改和新店开业的标配，打造着吸引顾客到店的“烟火气”。

这一转变背后是多重因素共同驱动的结果：

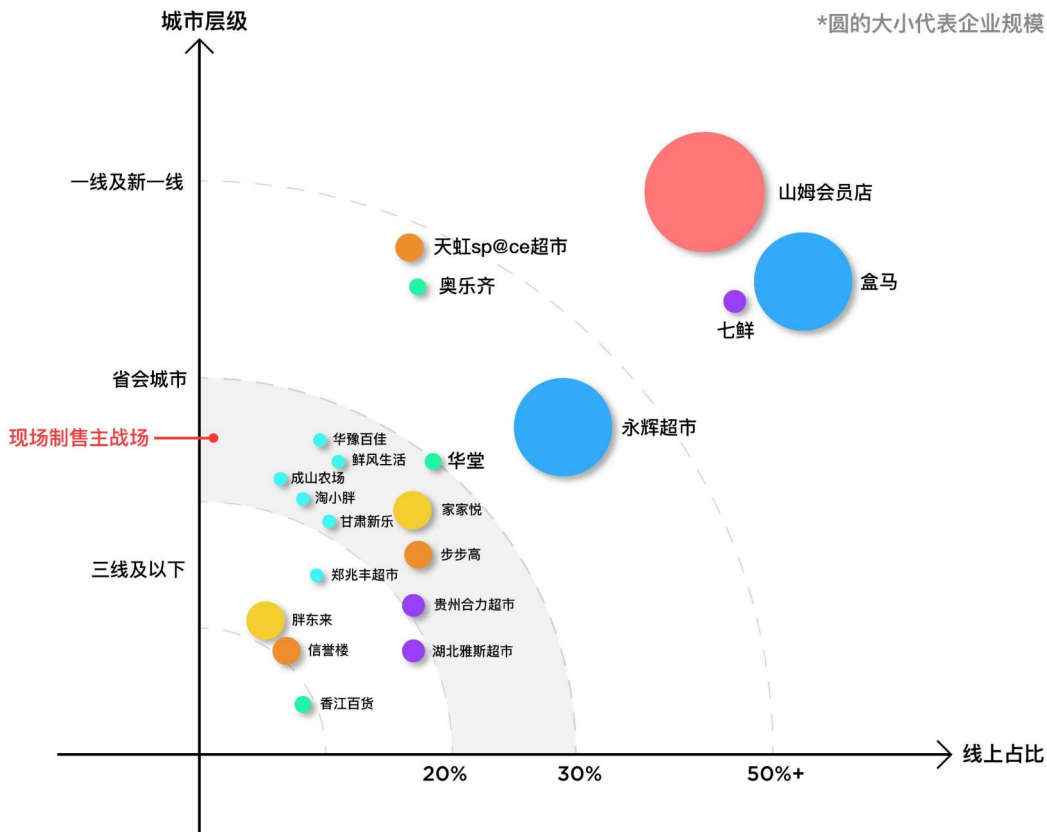
从需求层面来讲，消费趋势既要"便捷"、又要"体验"，年轻家庭和上班族追求"即买、即食、即享"的高效用餐解决方案。相比传统外卖，超市现场制售在原材料溯源和加工过程透明度方面更具优势。

从供给端来看，上游食品加工业和相关加工设备等一系列相关供应链的日益壮大和日趋成熟，让进一步精细化社会分工成为可能，大大提高了店内食品加工的效率和商品的丰富度。

从市场参与者角度看，《2024 年中国超市 TOP100》显示，62 家企业门店数同比下滑，关店总数达 3037 家，面对渠道过剩、体验不足等困境，传统超市亟需从价格战转向差异化竞争。现场制售凭借高客单、高毛利、高壁垒特性，成为强化“线下体验”优势的关键抓手。同时，通过深加工将低毛利生鲜转化为高附加值即食商品，有效优化门店盈利结构。

二、市场规模与格局

图示：代表性超市城市层级布局和线上占比分布示意图（CCFA制图）



根据 Top100 超市销售额估算，百强熟食市场规模约 1000 亿人民币。从走访企业的空间布局情况来看，当前的市场格局和经营策略呈现明显的多层次分化：

在北上广深等高线城市，即时零售渗透率超 50%，零售商更重效率而非“烟火气”。品类过多易导致管理复杂、滞销与高损耗，因此主流策略聚焦“大单品、爆品思维”，主推烤鸡、烘焙、寿司、海鲜加工等高毛利商品，并大力发展线上线下一体化，满足外卖与外带需求。

以郑州、西安为代表的省会及重点城市，成为现场制售的“主战场”。当地消费者收入与闲暇时间适中，供应链稳定多元，超市食品定位介于正餐与休闲之间，既服务家庭餐桌，也支持店内即食。通过五感营销打造色香味俱全的现场氛围，不仅吸引客流、提升体验，更联动生鲜及自有品牌食材销售。同时，传统超市释放的优质点位为现场制售型新锐企业提供了扩张契机，推动其加速开店。

在下沉市场，即时零售渗透率仅约 10%，消费者普遍在家烹饪三餐，更关注食材新鲜度与价格公道，基础生鲜仍是经营核心。现场制售在此更多扮演“家庭餐桌补充”角色，品类精简、功能务实。

三、战略定位与运营模式

现场制售要想真正实现从“引流品”到“利润品”的蜕变，还需要解决一系列的问题，这其中最重要的当属供应链管理和精细化运营。

1. 引流工具还是利润引擎

定位模糊是失败的首要原因。加工品类的经营与生鲜品类、标品的选品能力是相辅相成的，它并不能单独扮演引流器的角色。若只追求引流效应而降价销售，可能导致“赔本赚吆喝”。由于高损耗、高人工等原因，高频、高周转和高复购才是深现场制售的生命线。目前行业平均毛利率在 40%，单位面积用工量却是货架销售的 2-3 倍，开业初期甚至高达 5-8 倍。企业必须通过精准选品和开发、高效运营，才能真正创造价值。

2. 自营与联营的模式选择

调研企业中有全部选择联营，也有些自营占比达 80%以上，更多的选择是融合发展：对于核心品类和高毛利品类企业通常采取自营，以掌控供应链、保证商品利润和食品安全。联营模式则多用于地方特色、非遗商品或知名品牌、专业性极强的品类等。还有企业选择“深度联营”，即超市为联营商提供“拎包入住”的基础设施，参考自营标准，对联营商的店招形象、原料采购、操作流程、食品安全、收银系统和顾客投诉等实施统一管理，以市场化招标的方式既保证了熟食品类和品牌的丰富和活力，又守住了超市的品牌商誉和食安质量底线。

3. 中央厨房的定位

对于大型连锁超市，建立现场制售的后台和中台，走向加工中心和中央厨房是必由之路，依靠大型门店网络支撑，实现集约化生产、统一品控和降低成本。然而对于一些初具规模的

零售商，后台投入盈亏平衡点较高，投入过大易造成产能过剩、在短期内难以收回成本，不免会拖累公司整体的财务状况。

对于更多超市来说，门店内的精细化运营则显得更为重要，五感氛围的打造，丰富多样的呈现方式，生鲜与熟食、酒水等关联部门之间的联动，店内沟通与教育，更精细化的管理，通过数字系统更精准的销售预测，合理的价格政策，提高商品周转和销售都有赖于这些细节的管理。

4. 场景融合方向

一种是“零售餐饮化”：在超市内增加餐饮场景，如设置“大食堂”、“小碗菜”专区，让顾客像在餐厅一样点餐就餐。其优势是能够发挥超市供应链优势、增强顾客店内体验、延长顾客停留；但也面临运营和管理复杂、用工量高、对空间要求高的问题。

另一个方向则是“餐饮零售化”：从过去的吃饱，走向吃好、解馋，将过去的正餐场景和正餐产品，通过不断的开发和创新，将较大规格食品进行切零和颜值升级，逐步转变为可边逛边吃的休闲小吃，不仅通过深加工提高了售价，也建立了消费者心智。这种方式对于团队的研发能力提出较高要求。

5. 体系化支撑

现场制售的核心竞争力，并非依赖单一部门（如生鲜或加工）的单点突破，而是全链条能力协同驱动的结果。从商品采购、需求预测、供应链协同，到数据中台支持、精细化运营管理和一线门店执行，前后台与中台紧密联动，共同构筑起一套系统化、可复制、高效率的运营体系。唯有如此，才能真正支撑起现场制售板块在规模化发展中的品质稳定、成本可控与服务升级。

四、挑战与风险

超市现场制售食品虽前景广阔，但其成功绝非易事，企业还需要面临比经营标品更多和更为复杂的问题和挑战：

1. 供应链与成本压力

高供应链投入：自建中央厨房投入巨大，若门店规模或销售能力不足以消化其产能，将导致固定成本高企，拖累企业财务。

高人工成本：从用工数量来说，熟食区的单位面积用工量是普通超市的 2-3 倍，开业初期甚至高达 5-8 倍。而从薪资水平来看，一个熟练大师傅的平均薪资也可高达普通超市员工的 2-3 倍。

高损耗：现场制售食品保质期极短，对加工和储存卫生条件要求更高，销售预测不精准也会直接导致高报损，侵蚀利润。

2. 效率瓶颈

效率与服务、标准化与个性化，始终是连锁零售企业在规模化发展过程中必须权衡的核心命题。为实现规模化复制并有效控制成本，标准化（SOP）不可或缺；但面对不同区域消费者在口味、文化及消费习惯上的差异，适度的个性化也是有必要的。纵观全球，成功的零售企业往往在效率上做到极致；而现场制售则天然强调现场体验——如何在复杂操作流程中兼顾服务细节与运营效率，既确保产品品质稳定、运营高效，又维持对消费者的持续吸引力，是行业长期面临的挑战。

目前来看，中央厨房体系已成为支撑规模化与标准化的重要基础设施；而针对本地化、个性化的消费需求，则可通过联营、区域定制等方式灵活响应，从而构建更具韧性的经营策略。

3. 专业化人才短缺

深现场制售对于人员能力有高度依赖性，其所需的能力与超市原有的商品经营管理能力又完全是两个维度，超市行业缺乏菜品的研发、烹饪制作、运营管理等专业人才。从小工到师傅需要一个较长的培训和学习过程，人才的匮乏直接制约品类发展、产品创新和运营水平。

4. 食品安全和质量管控风险

现场加工环节多、人员操作复杂，食品安全管理难度远高于销售预包装食品。一旦发生食品安全问题，极易引发舆情，对超市整个品牌的声誉造成毁灭性打击。这是经营此业态的"高压线"。

五、小结

现场制售为超市的创新和增长提供了一种新的可能方向，却并非是转型的救命稻草，其本质上是一门结合了零售效率与餐饮体验的更复杂的生意。如果自营生（鲜）尚未做好，做熟（食）可能操之过急。同样经营“吃”的场景，餐饮市场也面临客单和利润双下滑的局面，2023年-2024年，全国超过200万餐饮经营主体注销，面对餐饮同行如此困境，超市经营者如何破局也值得画一个问号。企业需要根据自身实力和市场环境，做出清晰的战略抉择，攻克在运营效率、成本控制、人才培养和品质把控方面的核心难题，才能在这条赛道上行稳致远。

第二章：面临挑战及可持续发展路径

一、面临的共性挑战

近年来，超市现场制售食品业务已成为我国零售业转型升级的重要方向，并且正在从配套服务向核心竞争力演变。如前述分析，不同规模的零售企业基于自身定位与资源优势，已形成多元化的实践路径。这些多元化的探索实践，共同构成了我国超市现场制售业务发展的丰富图景。然而，在业务快速发展的同时，行业也面临着分类标准不统一、标准化程度低、运营效率不高、食品安全风险管控难等共性挑战，亟需从行业发展角度寻求系统性解决方案。

1. 分类标准不统一制约行业健康发展

目前，行业内对现场制售业务的分类标准存在较大差异，有的企业将现场制售简单归类为“熟食”，有的则细分为“热食、冷食、烘焙、饮品”；有的按加工方式命名，有的则按消费场景称为“堂食”、“外卖”或“即食”。这种分类上的混乱，看似是名称之争，实则反映出行业对业务边界与内涵认知的模糊。这种基础性规范的缺失已对行业发展形成明显制约。主要表现在以下三个方面：

首先，统计口径不一致导致行业数据缺乏可比性。各企业对现场制售业务的范畴界定、品类划分、指标计算方式各不相同，使得行业层面的数据分析与发展研判缺乏可靠基础。这种状况既不利于企业间的对标学习，也影响了行业政策的精准制定。

其次，内部管理协同效率受到影响。由于缺乏统一的业务分类标准，企业在采购、生产、销售、财务等环节往往采用不同的管理口径，导致数据割裂、信息孤岛等现象，增加了内部管理成本，降低了决策效率。

第三，跨区域经营面临监管差异。各地市场监管部门对现场制售业务的监管要求存在差异，对“简单制售”与“复杂制售”的区分标准也不统一，特别是在专间设置、工艺流程、人员资质等方面的不同规定，给连锁企业的标准化运营带来了实际困难。

2. 运营效率有待全面提升

现场制售业务本质上是将后厨前置到卖场，其运营复杂度远高于标准商品的销售。一个典型的现场制售档口，涉及原料验收、仓储、预处理、加工、包装、展示、销售、废弃物处理等多个环节，是典型的人力密集、流程密集、管理密集型业务。其在运营效率方面面临多

重挑战：

首先，用工成本持续攀升已成为行业普遍痛点。现场制售岗位对员工技能要求较高，既需要掌握食品加工技术，又需具备食品安全意识和服务能力。然而，当前该领域专业人才供给不足，相应岗位在当前社会认知和薪酬体系中普遍缺乏吸引力而导致人员流动性高，培训成本居高不下，严重制约了业务的稳定发展。

其次，工艺流程的复杂性对运营管理提出更高要求。从原料验收、加工制作到销售服务的全流程中，各个环节的衔接配合直接影响运营效率。特别是在高峰时段，订单集中涌入与有限加工能力之间的矛盾突出，容易导致顾客等待时间过长、体验下降。一些企业尝试通过增加设备与人手来缓解压力，但又陷入了“平峰期闲置、高峰期仍紧”的恶性循环，进一步推高了固定成本。

第三，场地布局与设备配置的合理性亟待优化。现场制售区域需要统筹考虑加工流程、食品安全、顾客动线等多重因素，如何在有限空间内实现加工区、清洗区、展示区、库存区等功能分区的最优配置，平衡“体验感”与“坪效”，是企业在实际运营中面临的普遍难题。不少企业的现场制售区域在规划初期缺乏通盘考虑，导致后期改造频繁，运营成本二次增加。

3. 食品安全风险管控压力增大

现场制售业务将食品加工过程直接暴露在消费者视野中，这既是一种体验优势，也带来了前所未有的食品安全管理压力。主要表现在：

首先，原料管控环节存在风险隐患。现场制售使用的原料种类繁多、来源复杂，既有来自中央工厂的预加工半成品，也有直接采购的生鲜农产品，还有各种调味料和食品添加剂。如果供应商管理体系不完善、进货查验制度执行不严或记录缺失，极易引入食品安全风险。特别是对易腐生鲜农产品、食品添加剂等重点原料的管理，需要建立更加严格的控制措施。

其次，加工过程中的交叉污染风险需要重点关注。实地走访时发现，部分企业在生熟分区、工器具管理、人员卫生等方面仍存在薄弱环节，这些管理漏洞可能成为微生物污染的传播途径。

第三，温度控制要求执行不到位现象较为普遍。按照法律法规和国家标准要求，冷藏食品应在 0-8℃ 储存，热藏食品应保持在 60℃ 以上。但在实际运营中，冷藏柜因频繁开关门导致温度波动、热柜因功率不足无法持续保温等现象时有发生，这对即食食品的安全保障构成了较大的潜在威胁。

第四，卫生管理的系统性和持续性有待加强。部分企业在专间管理、员工健康监测、虫

害防治等方面的制度建设还不够完善，执行效果难以保证，缺乏效果跟踪和验证机制等，潜藏较大的食品安全风险。

4. 供应链协同与损耗控制难题突出

现场制售业务的供应链涉及生鲜原料、半成品、包材等多个品类，其管理难度远高于标准商品。主要挑战表现在：

首先，采购体系协同不足影响运营效率和规模效益。许多企业的现场制售由联营商负责，其原材料采购与企业原有的生鲜采购体系相互独立，难以形成采购合力，既影响了议价能力，也不利于食品安全与商品品质的统一管控。

其次，损耗控制水平参差不齐。由于多数企业承诺现场制售食品“当日出清”或短保质期，销售预测的准确性直接决定了损耗水平。由于销售预测准确性不高、储存管理不规范、操作失误等原因，部分企业的现场制售业务损耗率居高不下。据走访企业反馈，优秀企业与行业平均水平的损耗率差异可达 3-5 个百分点，反映出巨大的改善空间。

二、可持续发展路径建议

1. 建立行业标准体系，推动规范化发展

加快推进行业标准体系建设。建议由行业协会牵头，联合重点企业、科研机构共同制定《超市现场制售业务分类与统计指引》标准。标准应兼顾企业管理需求与监管要求，以加工工艺和风险等级为基础，将现场制售划分为“热食类、冷食类、生食类、自制饮品类、简单制售类”五大基础类别，每一基础类别下可进一步细分，以此建立统一规范的分类体系、统计指标和核算方法，为行业健康发展奠定基础。

推动标准在企业的落地实施。鼓励企业将统一的分类标准嵌入信息化管理系统，并在此基础上建立统一的 KPI 考核体系，实现从采购、生产到销售的全流程数据标准化，准确衡量各细分品类的贡献度与运营效率，为精细化管理提供支撑。行业协会则可以开展权威的行业统计与 对标研究，发布年度发展报告，为企业战略调整与政府政策制定提供数据和技术支撑。

2. 提升运营效率，推进数字化转型升级

提升运营效率的核心在于“标准化”与“数字化”双轮驱动。在标准化方面，企业应致力于构建从田间到餐桌的标准化操作体系。对于复杂度高的产品，应推动加工环节前置，建设中央厨房或与第三方食品工厂合作，将门店操作简化为“复热、组装、点缀”等轻加工模

式。对于必须在门店完成全流程制作的产品，则应制定详尽的 SOP（标准化操作规范），明确每道工序的操作要点、时间、温度与卫生要求，并通过视频、图文等多种形式上墙公示，便于员工随时学习与对照。家家悦超市依托“超市连锁+供应链+食品加工”的一体化优势，通过自建中央厨房实现效率与标准化，门店则聚焦保留“锅气”的终加工与现场体验，形成了“后端标准化、前端体验化”的成熟范式。淘小胖通过建立档口运营与产品制作规范系统，使得标准化流程系统化，实现“千厨一味”。

数字化工具是提升效率的加速器。企业可引入智能订货系统，基于历史销售数据、天气、节假日等因素，精准预测每日产量，从源头上降低损耗。在加工环节，推广使用带温度和时间控制的智能蒸烤箱、炸炉等设备，减少人为操作偏差。在管理环节，利用物联网技术对冷链设备、专间温度进行 24 小时不间断监控与预警，变被动响应为主动管理。通过数字化看板，实时展示各档口的订单完成情况、库存状态与业绩数据，实现透明化、可视化管理。开心大集在卖场设有“航班信息式大屏”，预告美食制作时间，通过数字化展示增强体验感与期待感。

此外，优化场地布局与设备配置也是提升效率的主要途径。建议企业根据业务特点和门店实际，科学规划功能分区，合理配置加工设备，在满足食品安全要求的前提下，最大限度提升空间利用效率和操作便利性。

3. 构建全链条食品安全保障体系

食品安全是超市现场制售业务的生命线。信誉楼超市通过“深度管控型联营”模式，与专业商户结成品牌合伙人，共建“明厨亮灶”与高于国家标准的食安体系，建立全链路原料强管控与三级评估清退机制，鼓励员工成为“吹哨人”等，通过全链条的制度约束 + 文化激励，推动建立并形成自律机制；并将“视客为友”理念化为“不满意就退货”等具体承诺，构筑了坚实的信任基石。

建议从以下四个方面加强管理，构建全链条食品安全保障体系。**一是完善食品安全管理制度。**这包括但不限于供应商准入与定期评估制度、原材料采购验收制度、进货查验记录制度、关键控制点（CCP）监控制度、员工健康与培训管理制度、清洗消毒制度、废弃物处理制度等。制度应不区分联营和自营，具有可执行性，并通过反复的培训、检查、考核与奖惩，内化为每一位员工的行为习惯。**二是强化源头管控与过程监督。**在原料管控上，应尽可能与超市主生鲜供应链协同，优先选择已建立合作关系的合格供应商。对高风险原料（如畜禽肉、水产品、乳制品等）强化查验或实施批批抽检。在加工环节严格执行生熟分开、工用

具专用、温度控制等基本要求，防范交叉污染风险。利用信息化、数字化手段建立原料追溯体系，实现从供应商到成品、从成品到原料的双向追溯。鼓励企业推进“阳光厨房”建设，通过透明隔断、视频监控等方式公开加工过程，主动接受消费者监督，增强消费信心，倒逼管理水平提升。三是**加强应急管理**与**风险预警，从事后处置向事前预防转型**。在应急管理方面，应制定覆盖食物中毒、异物投诉、网络舆情等多元场景的应急预案，明确指挥架构、责任体系与处理流程，并通过定期演练验证其有效性，确保事发时能迅速完成产品控制、信息上报、消费者沟通等关键动作。在风险预警方面，借鉴先进企业管理经验，构建前瞻性的风险因子监测网络，通过物联网技术对冷链、专间环境等进行实时监控与异常报警，利用信息化技术捕捉操作违规及投诉趋势，并将内外部检查信息整合分析。一旦风险因子逼近阈值，系统能够立即发布预警，触发调查与干预，将风险化解于萌芽状态。

4. 优化供应链管理，创新损耗控制模式

高效的供应链是现场制售业务盈利的保障。企业应着力打通现场制售与生鲜部门的采购壁垒，整合采购需求，通过规模化采购降低原料成本，并实现品质的统一管控。与核心供应商建立战略合作关系，探索“基地直采、工厂定制、订单农业”等模式，缩短供应链条，保障原料的新鲜与安全。

损耗控制需要系统性思维和精细化操作。首先，应建立科学的销售预测模型，并根据实际销售情况建立动态调整机制。其次，推行“小批量、多批次”的生产模式，在高峰时段进行滚动补货，避免一次性大量制作。对于临期食品，应建立标准化的处理流程，如通过打折促销、员工内购、与慈善组织合作捐赠等方式及时处理，并做好完整记录。家家悦超市通过“日清机制 + 数字化监控”，大幅降低过期损耗；步步高超市实施晚 7 点后阶梯打折，通过价格弹性机制减少剩余库存。

5. 加强人才队伍建设，提升组织保障能力

业务的可持续发展，归根结底依赖于组织能力与人才队伍的建设。鲜风生活设立年轻化的采购团队驱动品类创新，保持较高的市场敏感度，实现快速响应市场潮流。建议企业在组织架构上给予现场制售业务清晰的定位和足够的资源支持。在总部层面，可设立专门的现场制售事业部或项目管理办公室，负责战略规划、标准制定、供应链统筹与绩效管理。在门店层面，则应设置专职的现场制售经理或主管，将其从传统的生鲜管理中相对独立出来，进行专业化的运营和考核。

在人才培养上，应摒弃“简单劳动”的旧观念，将现场制售岗位视为需要专业技能的“技术工种”。与职业院校、培训机构合作，开发定制化的课程体系与认证标准，内容涵盖食品安全、加工工艺、设备维护、成本控制、服务礼仪等。建立“师傅带徒弟”的传帮带机制，并通过技能比武、星级评定等方式，拓宽员工的职业发展通道，提升其职业荣誉感和稳定性。家家悦超市设立高采负责制，由品类经理全流程负责；建立“技工—技师—大师傅”三级认证体系，打通技术与管理双通道，提升员工价值感。

附件 1：超市现场制售食品定义与分类标准建议

1. 定义及特征

按照国家及地方有关规定，**超市现场制售**是指在超市经营场所内，由超市作为经营主体设置加工制作区域，设施设备与销售场所未分离，并在同一地点当场制作并直接销售给消费者的食品经营活动。

其核心特征如下：

1) 经营主体统一：现场制售的食品由超市统一管理、统一结算，并对食品安全负责。单纯租赁场地、独立经营的商户不包括在此范畴内。

2) 场所与流程集中：食品的加工制作与销售等一系列活动均在超市同一物理空间内完成，加工设施与销售场所未分离，包括“前店后厂”、“现做现卖”等模式。

3) 品类范围广泛：涵盖了热食类、冷食类、生食类、自制饮品、简单加工等多种类型。具体包括现场烘焙的面包蛋糕、卤味熟食、凉菜、鲜榨果汁、即制饮品等。

4) 按散装食品管理：现场制作并直接销售的食品，在法律属性上通常被认定为散装食品进行管理。

2. 分类标准：

类别一	类别二	类别三	常见产品举例
即食类	热食类	卤制类	卤鸡腿、卤牛肉、卤豆干、酱鸭
		煎炸类	炸鸡腿、炸薯条、炸肉串、油条
		烤制类	烤鸡、烤肉、叉烧
		炒制类	炒饭、炒面、炒菜
		蒸煮类	包子、馒头、花卷、饺子、粽子、蒸粗粮
		烫涮类	关东煮、麻辣烫
		糕点类（烘烤）	现场烘焙面包、蛋糕、蛋挞、曲奇
		其他米面制品	披萨、盒饭、面条、粥

	冷食类	冷荤类食品	凉拌耳丝、夫妻肺片
		冷加工糕点	裱花蛋糕、慕斯、冷加工芝士蛋糕
		生食瓜果	水果拼盘、鲜切水果
		腌菜类	凉拌海带丝、凉拌黄瓜、泡菜、酱腌菜
		沙拉	蔬菜沙拉、水果沙拉、净菜和熟肉组成的沙拉
		不含生食的寿司、饭团	蔬果寿司、熟虾寿司
		其他冷制菜肴	冷吃牛肉、冷藏的熟食切片拼盘、凉皮（凉拌）
	生食类	生食水产品	三文鱼刺身、甜虾刺身、含生三文鱼/金枪鱼的寿司、刺身拼盘
		生食肉类	生拌牛肉（非传统工艺需谨慎）
		生食蔬果	部分蔬菜沙拉（如含未经热处理的菌菇）
	自制饮品	茶饮	现泡茶、水果茶、奶盖茶、鲜奶茶
		果蔬汁	鲜榨橙汁、混合果蔬汁
		咖啡	现磨咖啡、意式浓缩、拿铁
		其他	冰沙、气泡水
	简单加工	解冻	将冷冻饺子、汤圆拆封摆盘
		简单加热	微波炉加热预包装汉堡、速食便当
		冲调	冲泡藕粉、燕麦片
		组合/摆盘	将预制的寿司、饭团、三明治进行组合拼盘，净菜净肉拼盘组合
		洗切	清洗后切制水果拼盘
非即食类	非即食类食品		生面条、豆制品

附件 2：超市现场制售食品加工全流程关键控制点及控制措施

管控类别	关键控制点	控制措施
一、资质与合规	1. 经营资质与证照	- 《营业执照》、《食品经营许可证》齐全有效，在有效期内，并在经营场所醒目位置进行公示。 - 现场制售的实际经营范围必须与许可证核准项目一致。
	2. 人员健康	- 所有从业人员须持有有效的健康证明，并统一公示。 - 每日对上岗员工进行晨检，测量体温并记录，发现有碍食品安全症状的人员立即调离岗位。
	3. 信息公示	- 在显著位置设置食品安全信息公示栏，公示监管动态等级、投诉举报电话等。 - 鼓励通过电子屏、APP 等方式公示食品追溯信息。
二、场所与布局	4. 环境隔离	- 加工场所 25m 内无扩散性污染源，与生鲜、垃圾处理、日化区域有效隔离。 - 定期对通风系统进行清理。
	5. 功能分区	- 设置与经营品种、规模相适应的独立加工、贮存和销售场所，布局合理。 - 设置独立的更衣区域，并与其他区域分开。
三、原材料管控	6. 供应商管理	- 建立合格供应商名录，每个品类至少备选 3 家。 - 查验并留存供货者的合法资质（许可证、营业执照等）和产品合格证明文件。
	7. 进货查验	- 建立完整的进货查验记录台账，内容包括名称、规格、数量、生产日期/批号、供应商、进货日期、保质期、储存温度及验收结果等。 - 食用农产品应查验承诺达标合格证，畜禽肉类需查验动物检疫合格证明，猪肉还需查验肉品品质检验合格证明。
	8. 原料储存	- 原料感官状态正常，无变质、污染。冷链食品收货后 30 分钟内完成低温入库。 - 食品原料、半成品、成品分隔或分离贮存，离地离墙，遵循“先进先出”原则。 - 冷藏设备温度 0-4℃，冷冻设备≤-18℃，每日至少 2 次温度记录。
四、环境卫生	9. 清洁消毒	- 按区域制定清洁计划表，明确频率和责任人，每日检查记录。 - 专间使用前进行空气消毒并记录。餐具、工器具严格执行“一洗二清三消毒四保洁”流程。

管控类别	关键控制点	控制措施
	10. 虫害防治	- 制定并执行虫害控制计划，委外服务的应保存服务报告。 - 加装防虫筛网（≥ 16 目）、挡鼠板，封堵$\geq 6\text{mm}$ 缝隙。使用粘鼠板等机械装置，禁止使用杀鼠剂。 - 食品区域无显著鼠、蟑活动迹象和聚集性飞虫。
	11. 废弃物处理	- 垃圾桶加盖、及时清理，专间垃圾桶每次清空后清洗消毒。 - 废弃油脂统一收集，交由有资质的承包商处理，记录完整。
五、人员健康与卫生	12. 培训考核	- 新员工上岗前培训覆盖率 100%，定期开展在岗培训（每月不少于 1 次）。 - 从业人员每年接受不少于 40 小时食品安全培训，管理人员不少于 60 小时。
	13. 个人卫生	- 操作时穿戴清洁的工作衣帽、口罩。手部清洗消毒符合规范。 - 不留长指甲、不涂指甲油，不佩戴外露饰物。不在食品操作区内进食、饮水、玩手机。 - 进入食品处理区前、如厕后必须更换工作服、洗手消毒。
六、现场操作	14. 加工规范	- 禁止使用非食品原料、回收食品、腐败变质原料及超范围超限量使用食品添加剂。 - 加工区域明确分区（原料、半成品、成品），生熟分开，工用具色标管理、专用。 - 拆包原料合理保存，做好保质期管理。 - 热食烹饪中心温度$\geq 70^{\circ}\text{C}$；专间温度$\leq 25^{\circ}\text{C}$；冷加工操作间温度$2-8^{\circ}\text{C}$。
	15. 温度控制	- 销售环节需冷藏销售的食品柜温$0-8^{\circ}\text{C}$，需热藏销售的食品柜温$\geq 60^{\circ}\text{C}$，并保持温度监控记录。
	16. 食品添加剂	- 食品添加剂存放于专用、可上锁的柜/盒，标识清晰，专人管理。 - 使用专用电子秤定量使用，并详细记录使用情况，用量符合 GB 2760 规定，禁止使用防腐剂。
七、设施设备维护	17. 设备管理	- 建立设备台账和维护保养计划，确保加工、储存、清洁设备运行正常，无破损。 - 专间用水、制冰机、热水器配置净水器，定期冲洗更换滤芯并记录。
	18. 温度监控	- 冷藏、冷冻设备配置内置温度计，定期使用经校准的探针温度计进行校验，并保留校准记录。
	19. 洗手设施	- 加工区域设置充足、非手动的洗手设施，配备洗手液、消毒液、干手设施及洗手消毒流程图。

第三章：部分企业最佳实践案例

一、信誉楼超市

1984 年诞生在河北省黄骅市的信誉楼如今已成长为拥有 44 家门店、4 万名员工的商业集团，位列 2024 年中国连锁 TOP100 第 30 位，被誉为“百强企业中绝无仅有的长跑冠军”。2025 年 1-11 月份，集团实现销售收入 240.2 亿元，纳税额超 13 亿元。目前信誉楼拥有 44 家超市门店，2025 年 1-11 月，销售总计 74.41 亿元，同比增长 10.64%。

信誉楼超市通过“深度联营+全程品控”的模式，把熟食加工板块做成了连接顾客信任的桥梁。其熟食加工板块年销售约 14 亿元，占超市销售额的 10%，销售增速 10%，利润增长 20%。在超市事业部中仅次于生鲜。

1. “深度管控型联营”模式

在熟食加工板块，信誉楼选择了“深度管控型联营”模式，与 1800 余家专业商户进行合作。

信誉楼将一些潜力商户视为“品牌合伙人”，通过“技术入股、品牌共建”开展深度合作：商户掌握核心配方与工艺，信誉楼提供标准化场地、统一的原材料指引（如要求必须使用非转基因油）、全程监控系统，并共同参与定价。

2. 品类逻辑：场景化切割，平衡“烟火气”与标准化

信誉楼将熟食加工板块清晰划分为六大品类：烘焙、面点、熟食、凉热菜、即时小吃、美食城，并根据消费场景精准布局：



图示：信誉楼超市现场制售品类

超市内（熟食、面点、凉热菜）：定位“家庭餐桌”，主打回家即食。

美食城：定位“坐下来用餐”，提供正餐解决方案。

即食区（炸鸡、奶茶）：定位“边走边吃”，迎合年轻休闲需求。

在加工方式上，信誉楼在每家门店都设有约 500 平方米的“食品加工间”，加工热菜、卤货等非标品类，保留熟食品类宝贵的“锅气”与灵活性，满足县域顾客对“新鲜现制”的需求。

3. 信任构建：让食品安全“看得见、管得严”

联营模式的痛点是管理失控，但信誉楼建立了一套全链路、高于国标的食品安全标准，并将其转化为可感知的消费者口碑。

（1）原料强管控：建立涵盖 140 多个品类、500 多个品牌的“原料选择表”，全部验厂准入，供应商入门淘汰率高达 50%。对高风险蔬菜（如韭菜、姜）实行统采统检。对本地供应商则设置“3 天检测+每日抽检”铁律，30 天内 2 次超标即淘汰。禁用防腐剂、香精、代可可脂，仅允许使用工艺必需的约 20 种添加剂（国标允许 1600 多种），而且必须要走申请、使用称重、台账记录等流程。

（2）全程可视：2024 年 4 月起，信誉楼超市的所有门店全部实现“明厨亮灶”，加工间监控视频在卖场主通道实时展示，顾客可实时观看制作过程。



图示：信誉楼超市加工间监控视频

（3）闭环管理：建立门店自查、区域互查、集团飞行检查三级评估体系，结果与店长绩效强挂钩（连续三次 C 级店长直接降职）。设立六条“食品安全清退红线”，触碰即清退商户、免职负责课长，并配套内部举报制度，鼓励 1700 多名联营商户成为“吹哨人”，让合规从“被动服从”变为“主动自律”。

这些投入（仅联营商户的年抽检耗材费用就约 100 万元）并未成为负担，反而转化为品牌护城河，让顾客购买熟食感到安心和放心。

（4）信誉楼将“视客为友”的服务理念融入每一个触点：例如，推行“不好吃就退货”，食品非质量问题也可退换，损失由企业承担，不让供应商担损；创办《食安专刊》，传播案

例与知识，将“利他文化”和食品安全意识内化为组织行为。

二、家家悦超市

自 1995 年发展连锁超市以来，家家悦集团凭借“超市连锁+供应链+食品加工”三位一体的商业模式，从一家区域连锁超市成长为布局华北 6 省市的连锁零售上市公司。如今，其旗下 1000 多家门店，其门店形态涵盖综合超市、社区超市、农村超市、零食店、百货店、折扣店、便利店、烘焙店、家电专卖等。2024 年，公司年收入达 182.6 亿元，员工约 2 万人，会员数量突破 1600 万人。

在近两年零售业“超市调改”大潮中，家家悦集团旗下超市业态没有盲目跟风，而是围绕“做消费者回家吃饭最有价值的门店”展开。通过长达二十余年的生鲜自营基因与供应链深耕，家家悦在熟食、面食、烘焙三大加工板块，构建了一套融合工业化效率与现场烟火气的独特模式。

1. 经营模式：“强管控自营+精准联营”

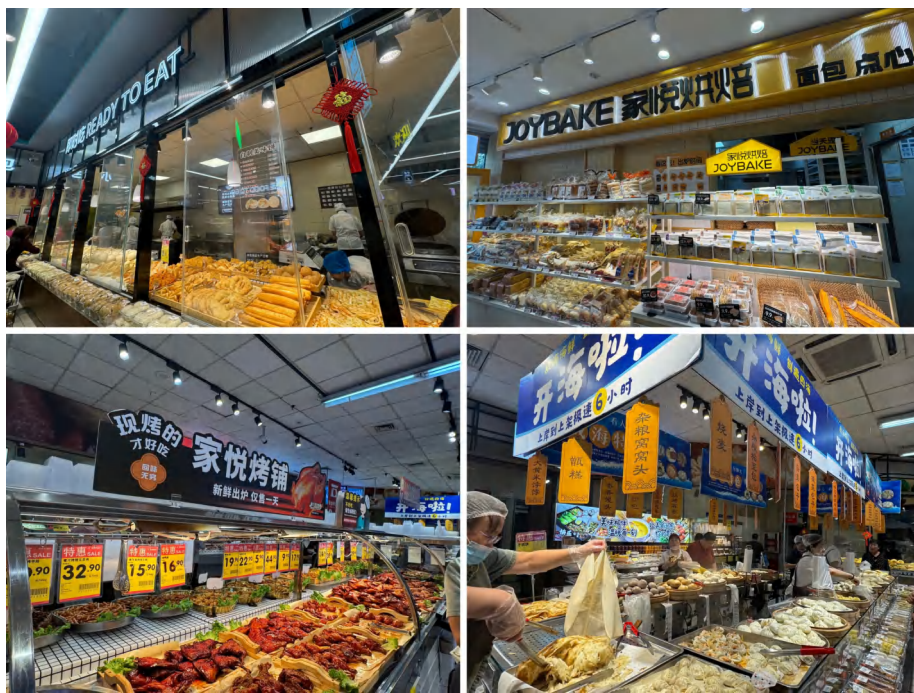
在熟食加工方面，家家悦选择了“重资产、强自营”的道路。其熟食、面食、烘焙三大战略品类的销售额约 80%来自自营，这源于其从 1999 年起就坚持的自营生鲜基因，以及为此搭建的庞大中央厨房与垂直一体化供应链。

其自建（中央厨房）工厂被定位为“内部第三方”，必须与外部供应商平等竞争。这一机制倒逼企业内部供应链持续进化，其中央厨房不断提升效率、品质与成本优势，形成了强大的内生竞争力。

此外，在熟食加工方面，家家悦超市约有 20%-30%的销售额来自“联营”，联营聚焦于两类：一是极具地域特色、口味技法难以标准化的产品，如“临沂炒鸡”、“呼和浩特烤饼”；二是在消费者心智中已建立强认知的全国性专业品牌，如烤鸭品牌、肠类品牌。家家悦通过“自营做规模、联营做特色”，既提升了熟食加工品类的丰富度，又避免了“什么都自己干”的重负。

2. 品类结构：大生鲜战略下的“黄金三角”

在家家悦调改后的超市门店中，其生鲜销售占比近 70%，其中，熟食、面食、烘焙构成的“熟食加工品类黄金三角”，在整个大生鲜占比中，贡献了约 15%的销售额，成为吸引主流客群、提升复购率的关键。



图示：家家悦超市“熟食加工品类黄金三角”

值得一提的是，其“场景化商品矩阵”。围绕“回家吃饭”，家家悦提供了从原料到成品的一套解决方案：想自己动手，有面粉、馅料；想省事，有现场包好的水饺、蒸好的馒头；想直接上桌，有丰富热炒、卤味、烤制品。这种全场景覆盖，深度绑定了家庭餐桌消费。

3. 中央厨房深度赋能+门店现场烟火气添彩

在加工方式上，家家悦没有陷入“全部现场”或“全部中央厨房”制作的极端，而是找到了“中央厨房深度赋能+门店现场烟火气添彩”的相对平衡点。

例如，熟食：关键风味工序（如卤制、烤制）保留在现场，保留“锅气”。面食：如部分馒头、面条等标品中央厨房生产，地方特色、饼类现场制作。现烙饼、现包水饺留在门店，兼顾效率与“手工感”。烘焙：如冷冻面团到店，现场烘烤出香气，吸引年轻人。

在食安管控上，推行“明厨亮灶”全透明运营，并在当地市场监管部门指导下，打造标准卖场。对现场制售产品执行 100%日清制度，并通过系统实时监控损耗。

这一“后端复杂化、标准化，前端简单化、体验化”的模式，中央厨房承担了大部分繁琐的预处理和标准化生产，将门店员工从低效劳动中解放出来。门店则聚焦于最终加热、特色现制及与顾客的互动，保留不可或缺的“烟火气”和差异化体验。

4. 人力建设：采购“产品经理化”、技工“大师傅化”

设立高采负责制：品类高级采购经理作为品类第一责任人，对品类销售额、毛利、千人购买量负全责，需基于顾客洞察，联合运营、工厂、市场乃至集团酒店资源，进行商品规划与迭代。

“技术认证体系”：建立“技工—技师—大师傅”三级六档技术认证体系，切肉、果切、

面点、寿司等各工种技术人员均需持证上岗；此外，技术与管理双通道兼容，让“大师傅”有价值感、有发展。

5. 效率与温度的平衡

家家悦的熟食加工模式，是一场“供应链效率”与“现场体验温度”的融合。它通过强大的供应链和中央工厂解决效率与标准问题，再用现场制作保留吸引顾客的“魂”——新鲜、锅气 and 人情味。

其挑战也同样存在：如何在跨区域扩张中，持续维持现场制作的品质稳定性？如何在烘焙等新兴品类上，建立如熟食般坚固的心智认知？但这套以消费者洞察为起点，贯通商品规划、供应链协同、现场运营与数字化管控的体系，已为其构筑了深厚的竞争护城河。

三、鲜风生活

在实体零售业面临转型压力的背景下，河南区域超市品牌鲜风生活以独特的“前端烟火气+中后台工业化”模式，成为行业关注对象。该品牌创立于2004年，如今已在郑州、开封等地开设16家门店，成为本土零售的新锐代表。

其经营核心在于动态平衡“体验”与“效率”。门店初期突出“手工感”，现场加工面点、熟食，营造信任与氛围，吸引客流。随着规模扩大，鲜风生活将部分标准化品类转入1.3万平米中央厨房集中生产，门店进行最终加热与展示。

品类结构覆盖熟食、面点、烘焙、日式洋风及堂食，满足全时段餐饮需求。产品注重本地口味与全国风味融合，如设立“馒头专柜”，引入潮汕粿条、韩式炸鸡等，并推出“超级能量碗”轻食系列，适应健康趋势。



图示：鲜风生活现场制售场景

产品开发强调“质价比”与可持续创新，如招牌“酱黑鹅”以工艺与口感取胜。年轻采

购团队敏锐捕捉市场热点，推动芋泥麻薯大月饼等网红产品落地。

在消费者沟通上，鲜风生活构建“可视化信任”：开放厨房展现加工过程，鲜度管理机制如“披萨超时打折”传递品质承诺。以真诚建立与消费者的信任关系。

通过现场制售、即食餐饮等，鲜风生活降低家庭烹饪门槛，部分替代厨房功能，契合中产家庭“吃得好”的需求。这背后，是对消费者价值排序的深刻理解——提供与其生活匹配的商品与服务，而非单纯低价。

不过，从未来发展来看，鲜风生活创始人赵海峰表示，“门店前端烟火气是引流手段，不是核心竞争力”，“很多人把现场的烟火气、餐饮当成了救命稻草……长期不行，长期拼的还是标品能力、供应链能力。”

“连锁越多，门店现制占比就不能太高。”在赵海峰看来，随着门店数量增加，必须将标准化高的品类（如面点、熟食）转移到中央厨房，门店只做最终加热或简单加工。这是实现“体验”与“效率”平衡、支撑跨区域复制的关键。

不过，赵海峰也建议道，“10 亿规模以下不要碰中央厨房”。因为中央工厂投入大、回报周期长，规模不足的企业难以承担其持续亏损。

四、淘小胖

来自河南的“零售新锐”淘小胖，自 2021 年创立至今，目前拥有 10 家门店（集中布局于郑州及新郑、荥阳等周边县市），但却迅速获得消费者青睐，年销售额达 20 多亿元。其在现场制售板块的深度运营，也成为其撬动二三线市场的新引擎。

其核心运营模式采用“自营为主+联营为辅”的模式。自营板块聚焦面点、熟食等核心品类，保障产品标准、口味稳定与利润空间。约 40% 的档口开放给联营商户，引入新疆羊肉串、东北鸡蛋汉堡等特色小吃，丰富品类。



图示：淘小胖门店现场制售场景

联营商户统一管理，原料进场验货、定期抽检、公示调料，确保食品

安全与出品品质与自营标准看齐。最终，卖场自营、联营及收银区外的独立美食城，销售额大致各占三分之一，形成了一个良性循环的商业生态。

体验打造上，淘小胖以“全明档”呈现熟食加工全过程。档口沿主动线一字排开，煎、炒、烹、炸、蒸清晰可见，“锅气”升腾，以视觉与嗅觉构建消费信任。品类策略强调“小吃化”与“全时段场景化”，覆盖从早餐到宵夜的多元需求，并将卖场转化为可“边逛边吃”的美食集合地，吸引年轻客群与家庭顾客。

面向未来，淘小胖正在建设中央厨房，计划将部分烘焙、熟食转为“中央厨房预加工+门店最终制作”模式，以提升标准化，为规模化复制奠定供应链基础。

五、成山农场

在当前传统商超普遍面临转型压力之际，西安的成山农场以其鲜明的“烟火气”和精准的本地化运营，成为区域零售领域引人关注的现象级案例。

在现场制售方面，成山农场采取“自营主导+联营补充”的灵活模式。自营部分聚焦烤肠、烘焙等核心品类，通过明厨亮灶和现场制作，在确保品质的同时强化“锅气”体验——例如日销超万根的现烤烤肠，已成为门店的流量爆品。



图示：成山农场门店现场制售场景

联营方面，则精选非遗小吃与地方特色餐饮，如宝鸡擀面皮，既丰富了品类，也保持了风味的地道性。所有联营商户均接受统一的食材与服务标准管理，比如在食材上，有统一标准，包括售后无忧、无理由退换货、不满意就退换货，确保出品稳定且风味地道。对于工艺复杂的品类，则与专业工厂合作半成品加工，由门店完成终制，兼顾效率与品质稳定。

在品类结构上，成山农场深耕陕西本地饮食文化，将凉皮、肉夹馍等传统小吃引入明档，

并加以标准化提升，建立起深厚的地域情感联结。同时，引入新疆特色现烤羊肉串、烤馕，潮汕卤味等多元风味，打造“一店吃遍特色”的美食集合地，吸引年轻客群。围绕“下班食堂”等场景，还提供轻食、果切、快餐等即食选择，覆盖从早餐到宵夜的全时段需求。为了方便顾客，所有加工类商品均可以直接结账，顾客可以现买现吃现逛。

熟食加工区被设计为卖场的“人流中枢”，L 型明档环绕，顾客可全程目睹食物制作过程，建立起“看得见的信任”。不过度依赖低价促销，而是通过品质保障如“榴莲包售后”、无忧退换承诺等方式，将购物转化为安心体验，形成口碑传播。

成山农场在熟食板块的亮眼表现，离不开其多年积累的生鲜供应链优势。生鲜商品 95% 以上为自营，与全国 150 多个农业基地合作，实现“田间直供门店”，保证了原料的新鲜与高性价比，为“现做现售”提供了品质与成本的双重支撑。

在成山农场创始人刘帅伟看来，尽管未来计划建设中央厨房，但这只是一个辅助，“为了顾客的体验感，未来更多的还是要在现场，要有手工烟火气。”这也意味着，在保证品质的前提下，成山农场未来也会和更多联营商户合作，“成山农场会把客流带过来，和联营商户一起考虑怎么转化，让更多的人成山农场挣到钱。”

六、步步高

最近两年，在超市门店调改大潮中，步步高通过门店优化、商品管理、供应链效率提升等多方面的努力，特别是超市销售额实现大幅增长。例如，在调改后的步步高超市梅溪湖店，熟食与烘焙品类增长达 10-20 倍。

1. 经营模式：“烟火气”驱动的混合模式



图：步步高超市现场制售场景

在经营模式上，采取“自营+联营”结合的模式。近 80% 的加工在门店完成，每家调改店

都设有大面积明厨亮灶区，顾客能看到面点师傅揉面、厨师现场炒制小龙虾、烘焙师现烤面包。熟食区明档操作、香气扑鼻；鲜味厨房实现“现挑现做、全程可视”。

中央厨房则承担部分标准化产品配送，并引入胖东来的爆款熟食（如小红肠、秘制牛肉条），每日从许昌直发，执行“不促销、日清、晚间打折出清”的严格规则。

2. 品类结构：从“吃饱”到“吃好”的品质升级

品类结构上，步步高瞄准了年轻客群（85后占比80%）的“即时性”与“品质感”需求，融合了网红产品与本地特色。既有“胖东来同款”小红肠、“秘制牛肉条”、雨润烤鸡、韩式炸鸡等引流爆款，也开发了“香辣虾尾”等贴合当地口味的特色产品。

步步高自有品牌“BL焙特莱芙”烘焙，从原材料保障品质，采用进口动物奶油，不使用代可可脂、氢化植物油、人造奶油和植物奶油，坚决杜绝使用脱氢乙酸钠等防腐剂，并设有专属加工间，现烤类商品坚持日清，让商品更安全更健康。

3. 品牌沟通：用真诚构建信任

步步高与消费者的沟通，建立在“透明与真诚”之上。

门店的烘焙、面点、熟食等现场加工板块增加了卖场的烟火气和体验感，明厨亮灶方式则让消费者买得更加放心。鲜味厨房，顾客可现场挑现场做，加工全程透明可视。

通过“日清制度”（当晚7点后阶梯打折）、免费试吃、现场加工（海鲜即挑即做）和严格的品控溯源，将“安全、新鲜、好吃”的承诺落到了每一个细节。

明厨亮灶是视觉信任，免费试吃是味觉信任，“不好吃就退货”是售后信任。店内提供从海鲜加工到肉类切配的271项免费服务，将服务从售后环节前置为购买体验。

4. 组织支撑：让员工幸福，就是让顾客满意

步步高将“对员工好”作为运营核心，通过提薪、优化工时、充分授权等措施提升员工满意度。一线员工拥有订货、定价及客诉处理权，从而更主动、真诚地服务顾客。

步步高的转型说明，实体零售复苏不仅源于商品与环境的优化，更来自于对“人”的关注——既让员工有尊严，也让顾客感受到温度与诚意，这或是其实现增长的内在动力。

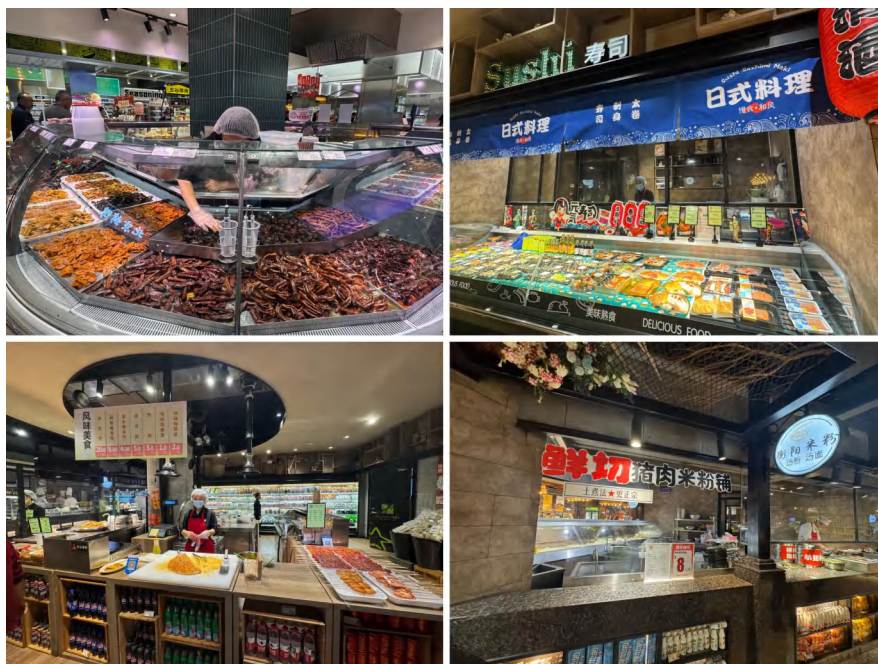
七、香江百货

香江百货成立于1995年，隶属于王一实业集团，企业坐落于湖南衡阳。作为一家区域零售企业，香江百货目前在衡阳本土拥有4家购物中心、13家经营面积3千平方米以上的生活超市以及11家社区生活馆，员工近4000多人，年销售额约20多亿。

成立近三十年来，这家区域零售标杆企业凭借对品质的执着与对本土消费心理的深刻洞察，成为许多家庭的餐桌解决方案提供者。

1. 经营模式：自营为主，联营为辅

香江百货建有约 1000 平方米的小型加工中心，负责卤味、中式面点及部分标准化净菜的集中初加工，确保基础品类的口味统一与效率。



图示:香江百货精彩生活广场旗舰店现制美食

而真正的灵魂，则在门店现场。例如，在香江百货精彩生活广场旗舰店，设有名为“鲜味餐厅”的餐饮区，采用复古街区式设计，明档厨房全透明展示。顾客可以亲眼看到厨师将新鲜食材变为热气腾腾的佳肴——从海鲜现场蒸煮，到牛扒即时煎烤，再到寿司、意式披萨的现场制作。这种“所见即所得”的体验，极大增强了消费者的信任感与购买欲。

2. 品类逻辑：地域融合与快速迭代

香江百货的熟食品类结构，鲜明地体现了其“因地制宜”的智慧。它没有盲目复制北方超市“大锅菜、即食为主”的模式，也没有一味追求一线城市的网红爆品逻辑。

其品类体系呈现出清晰的层次：

（1）基础保障层：以卤味、面点为主，满足家庭日常便捷需求。

（2）体验增值层：门店现场制作的特色小吃，如日式寿司、意式披萨、中式现炒，旨在满足消费者对“精致漫生活”的体验追求。

（3）地域融合层：巧妙引入长沙黑豆腐、老八区腊肉等湖南特产，并开发成即食或简烹产品，强化本地文化认同。

此外，香江百货洞察到湖南消费者“喜鲜、爱动手、重参与”的饮食文化。因此，其熟食定位并非“替代家庭厨房”，而是“辅助家庭烹饪”。例如海鲜现场加工服务，既提供了餐厅级的新鲜与美味，又将“烹饪”的最后一步仪式感留给家庭，完美契合了本地消费者的心理。

通过透明化的操作、严格的品控和富有参与感的服务设计，香江百货将熟食区从单纯的

“销售功能区”升级为“社交体验区”。这里不仅解决了家庭“今晚吃什么”的难题，更成为建立品牌信任、增强顾客黏性的情感纽带。

熟食加工板块对香江百货而言，是企业践行“商品+服务”战略的核心载体。在2024年完成大规模价格调改（包装商品零售价平均下降20%）后，服务体验成为新的竞争焦点。充满烟火气的熟食区，正是传递“有温度的服务”、拉近与顾客距离的关键场景。

八、黄商集团

创立于1983年的黄商集团，历经四十余年发展，已成长为连续多年跻身中国零售连锁百强的区域商业龙头。截至2024年底，集团拥有283家直营店与1983家加盟店，经营面积达56万平方米，年收入达69.32亿元，员工超过1.3万人。

在零售行业纷纷加码现场制售的浪潮中，黄商集团正以稳健又不失创新的节奏，围绕“南方胃”与“家庭厨房”，在熟食加工板块构建起兼具地域特色与运营深度的稳健模式。

1. 经营模式：“中央厨房+现场制售”稳健布局

黄商集团将熟食加工置于独立运营的“加工餐饮部”，形成自营主导、中央厨房支撑、门店现场制售的闭环。

集团自建十万级净化标准的中央厨房，承担面点、卤味等标准化初加工，既保障食品安全与效率，也为门店现场烹饪提供稳定支持。

在以黄商Life黄梅店为代表的新型门店中，大胆将生鲜熟食区面积占比提升至60%，采用“明厨亮灶”设计，现场制作麻辣香锅、烧烤、手工水饺等，以“现场制作、现场买单、现场享用”增强信任与烟火气。满足了消费者对“新鲜、透明”的心理诉求。

2. 品类结构：地域适配下的“品质普惠”

黄商的熟食开发极具地域务实精神。它深刻理解南方饮食偏好，其核心品类始终围绕南方家庭餐桌：突出鄂式卤菜、凉菜、现炒热菜，规避在本地不适销的北方凉菜等品类。面点烘焙作为常销板块持续渗透早餐场景。



图示：黄商超市现场制售场景

在黄商超市升级门店，引入了麻辣香锅、现烤羊肉串、寿司等年轻化、差异化品类，形成“传统+潮流”的组合。其选品始终围绕“价格是核心”——避免盲目引入高端商品，而是坚持“高品质平价格”，做四五线市场消费得起、愿意复购的品质熟食。

针对“年轻人不会做，年纪大人做不动”的痛点，黄商集团重点开发：

- （1）便捷性早餐与午餐：面点、关东煮、中式快餐，满足快节奏生活；
- （2）半成品与家庭硬菜：如配菜组合、烧大盆菜、手工水饺，降低烹饪门槛；
- （3）现场即食小吃：麻辣香锅、现炸烤串、煎牛排，增强卖场烟火气与体验感。

从早餐的面点烘焙，到午餐晚餐的即食快餐、半成品配菜，再到家庭聚会的“烧大盆菜”、海鲜加工，黄商致力于成为家庭的“餐食解决方案官”。面对“复热菜口感下降”、“炸品放置后风味流失”等行业共性难题，黄商仍通过“少而精”的爆品策略，持续优化产品组合，力求在效率和体验间找到平衡点。

九、小结：信任深耕，构建高质量增长新生态

“零售餐饮化”的核心逻辑，早已超越单纯的业态叠加，而是要以精细化管理为基石，通过“锚定效应+连带消费”的双重赋能，打造兼具品牌辨识度与用户忠诚度的新消费生态。从长远看，现场制售的“信任锚点”要建立在洞察本地多元化消费需求的基础上，聚焦于“信任体系构建”与“价值深度挖掘”，实现效率、效益与信任的三维协同，方能在全渠道充分的市场竞争环境中赢得一席之地。

1、夯实信任根基：以标准化与透明化筑牢发展底盘

信任是现场制售业务的核心资产，而标准化体系与透明化场景则是构建信任的两大支柱，需贯穿从源头到终端的全链条。

全流程标准化管控，守住品质底线：品牌需建立覆盖“产地-加工-物流-销售”的全周期标准体系，明确各环节的核心管控指标。如信誉楼深度参与联营供应商的研发与生产环节，从原材料溯源、加工工艺规范，到清洁卫生标准、日清损耗机制，均划定明确红线，确保每一款现制产品的品质稳定可控；伊藤洋华堂的“IY 食品品质全流程管理体系”更是将标准化贯穿始终，通过第三方机构的双重监查与全链条信息追溯，让“看得见的放心”从口号落地为可验证的承诺。家家悦的熟食、面食、烘焙三大战略品类中央厨房出品占比高达约 80%，实行从研发、生产、配送到门店销售的全链条垂直管理，确保标准、品质和效率的高度统一。这些标准化建设不仅能降低人为失误导致的品质波动，更能让消费者形成“闭眼买”的信任惯性。

场景化透明化呈现，强化消费信心：卖场氛围的营造需围绕“信任感知”展开，让消费者直观感受到品质保障。胖东来的“央厨前置”“明厨亮灶”模式，将食材处理、制作过程完全公开，搭配“真材实料展示”“健康科普宣传”与明确的消费承诺，为家庭消费群体构建起“好吃、新鲜、安全”的直观认知；盒马则通过“现切现做”的操作展示、食材溯源码的公开查询，让年轻人在消费过程中清晰了解产品来源与制作细节，减少信息差带来的顾虑。这种“可视化”的信任构建方式，能有效拉近与消费者的距离，提升品牌好感度。

打造情绪价值空间，实现信任传播：现场制售区域应避免“便民快餐”的单一定位，情绪价值的营造离不开值得信任的商品支撑和充满松弛感的消费氛围。北京物美、盒马等超市推出的“鲜食工坊”就是典型代表，它们以“边逛边吃，越吃越爱”“价优质高，开心选”为核心，将情绪共鸣与品质保障深度融合。在物美超市的“大小孩俱乐部”主题区域，现制熟食区的标语堪称年轻人的“嘴替”——海鲜档口贴着“放假不摸鱼，给爸妈露一手”，烘焙区挂着“‘莓’事哒‘莓’事哒，马上就要放假啦”，这些谐音梗文案让超市变成了年轻人拍照打卡的“情绪释放场”。盒马的“超市火锅”则把“边逛边吃”的体验感拉满，450克鲜切牛肉拼盘仅售 69.9 元，比传统火锅店性价比高出近 50%，操作区全程明档并搭配“吃

多少选多少，新鲜不浪费”的灵活采购模式，既满足了“价优质高”的理性需求，又带来“自选+即享”的新奇体验。这种现场制售门店恰好成为“即时体验+即时传播”的完美连接点，成为承载和传播年轻人情绪需求的重要场景。

2、深挖信任消费价值：以情感共鸣与场景适配激活增长潜力

现场制售的核心竞争力，在于跳出“卖产品”的思维，转向“满足需求、传递情感”，通过地域化选品、场景化组合与科学化布局，实现从“单次消费”到“长期复购”的转化。

地域性选品，绑定情感认同：依托地域特色与节日氛围打造差异化选品，是增强消费者粘性的关键。“开心大集”“成山农场”提出的“我为家乡产品做代言”，信誉楼引进东北品牌“八珍王”卤货，盒马推出的“火锅一城一味，百城百味”策略等，精准抓住了消费者的乡情记忆，让现制产品不仅有即视感的“锅气”，更成为回忆“老味道”的情感载体；而“玉米节、红薯节、新米节”等主题活动，以及“火锅季、海鲜季、水果季”等季节限定规划，既为卖场注入烟火气，又能通过“月月有新节”的新鲜感，持续吸引消费者到店。这种“产品+情感+场景”的组合模式，能有效提升消费者的参与感与归属感。

场景化组合，适配多元需求：针对不同人群、不同时段消费需求，打造精准的产品组合，是提升客单价与消费频次的核心抓手。有的超市单店针对快节奏人群推出的早餐组合“现烤面包+牛奶+鸡蛋”，以“性价比高于单品总价”的优势适配早间通勤场景；盒马推出的晚餐“2荤1素”半成品套餐与60元平价火锅套餐，则分别满足了家庭便捷就餐与年轻人社交消费的需求；七鲜推出的控卡健康半成品套餐，荤素搭配均衡，比正常餐食热量低30%以上，每天一款不重样，适配减肥人群或注重健康饮食的消费者。这种场景化组合不仅能降低消费者的决策成本，更能通过“一餐一场景，一品一需求”的精准覆盖提升消费体验。

科学化布局，带动连带消费：卖场动线与档口布局的核心逻辑，是构建“消费闭环”，让现场制售成为带动全店销售的流量引擎。鲜风生活将现制档口打造成“夜市式”布局，操作台与冷藏展示柜紧密相邻，形成“试吃-购买-带走”的无缝衔接，直接推动客单价提升20%；物美某门店则将餐饮区设置在主通道旁，仅占六分之一的面积却贡献了四分之一的日销售额，同时延长顾客停留时间30%，为果蔬、日用品等关联商品创造了更多销售机会。这种“以现制带零售”的布局策略，能最大化发挥业态融合的协同效应。

3、探索新三维升级：解锁现场制售高质量增长新路径

通过分析国外的发展经验和国内企业的部分做法发现，现场制售业务在现有发展基础上，正探索从“技术赋能、社群运营、绿色低碳”三个新维度实现升级，构建更具竞争力的增长生态。

技术赋能：从“经验管理”到“数据驱动”：引入数字化工具实现全流程精细化管控，是提升效率与效益的关键。通过AI算法分析历史销量、天气、促销活动等数据，精准预测不同时段、不同品类的需求量，优化食材采购量与生产计划，降低损耗；借助物联网设备实时监控冷链温度、设备运行状态，保障食材鲜度与制作安全；通过会员消费数据画像，推送个

性化的产品组合与优惠券，如针对多次购买早餐的用户推送“面包+牛奶”的专属折扣，针对家庭用户定向推荐半成品套餐，实现“千人千面”的精准营销。

社群运营：从“一次性消费”到“长期关系”：以社群为载体构建用户生态，将“卖场流量”转化为“私域资产”。可通过门店社群收集消费者对现制产品的口味反馈、需求建议，快速调整产品品类与制作工艺，让消费者感受到“参与感”；定期在社群发布新品试吃、主题活动预告、健康烹饪技巧等内容，增强用户粘性；推出“社群专属福利”，如积分兑换现制小食、储值送限定套餐等，激励复购；甚至可组建“用户品鉴团”，参与新品研发与品质监督，让消费者从“购买者”转变为品牌的“共建者”，形成长期信任关系。

绿色低碳：从“品质保障”到“价值升级”：在消费升级背景下，“绿色、健康、低碳”已成为新的消费诉求，现场制售业务需将其融入全流程，实现品牌价值升级。食材采购环节优先选择有机、绿色、本地种植的原材料，减少长途运输带来的碳足迹；包装环节采用可降解、可回收的环保材料，如纸质餐盒、玉米淀粉餐具等，减少塑料污染；生产环节推行“边角料再利用”，如面包边角料制成烘焙碎、蔬菜边角料做成馅料，降低食材浪费；同时在卖场公示低碳举措，如“今日减少塑料使用 XX 份”“本地食材占比 XX%”，传递品牌的社会责任，吸引注重环保的消费群体，实现经济效益与社会效益的双赢。

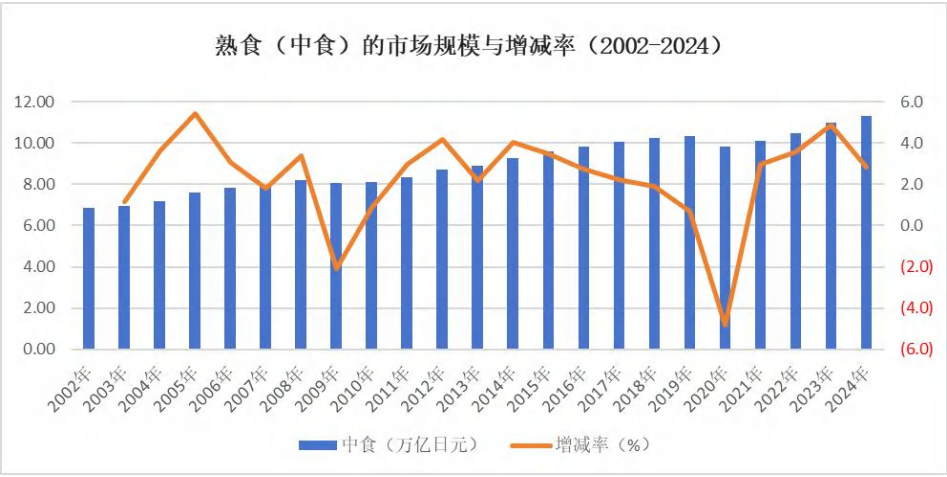
第四章：国际超市现场制售食品发展情况及案例

一、熟食品类在日本的发展

一、熟食的定义与市场增长趋势

日本惣菜协会对“熟食”的定义为：市面上销售的、非家庭制作、不可储藏、无需烹饪加热即可直接食用的调理食品，可带回家或在办公场所及户外等多种场景中食用。该定义通常包含保质期较短的袋装即食调理品，但不包含冷冻调理食品和蒸煮类食品。

在饮食消费的分类上，日本将外出至餐厅或食堂就餐称为“外食”，在家中自行烹饪称为“内食”，而购买已加工完成、可立即食用的熟食则称为“中食”。因此，熟食市场在日本也常被称作“中食市场”。根据《2025 年版熟食白皮书》的数据，2024 年日本熟食（中食）市场规模已增至 11.29 万亿日元，创下历史最高纪录。与 2005 年相比，20 年间市场规模增长 48.9%。



数据来源：日本熟食协会

熟食市场的持续扩张，与日本显著的人口及家庭结构变迁密不可分。截至 2025 年 9 月，日本 65 岁以上人口已达 3619 万，占总人口的 29.4%，正式迈入超老龄化社会。与此同时，家庭结构也呈现深刻变化：一人户家庭占比从 2000 年的 27.6% 升至 2020 年的 38.0%，其中 60 岁以上的一人户比例更是从 29.3% 攀升至 41.9%。

另一方面，劳动参与结构的改变同样推动了“中食”需求。15-64 岁女性的就业率从 2005 年的 58.1% 提高至 2021 年的 71.3%；双薪家庭数量从 1980 年的 614 万户倍增至 2022 年的 1262 万户，而传统专职主妇家庭则从 1114 万户锐减至 539 万户。这些结构性变化共同构成了日本熟食市场长期增长的社会基础。

在人口老龄化加剧、单身及老年独居家庭增多、女性劳动参与率上升与双薪家庭普及等多重社会结构变化的共同推动下，消费者在日常饮食选择中日益注重便捷性、经济性与时效性。这使得“中食”逐渐成为许多家庭餐桌上的重要组成部分。

此外，疫情进一步加速了生活方式的演变，催生出如“烹饪退休”（即专职主妇告别长期以来为家人准备饭菜的重任）和“Taipa”（源自“Time Performance”，意为注重时间效率）等新型消费群体。他们普遍认为买菜、备餐与烹饪过程耗时费力，因而对即食类熟食的接受度与依赖度显著提高，这进一步巩固了熟食市场的增长基础。

二、熟食的品类与渠道划分

日本惣菜协会将熟食品类划分为以下五大类：

1) **米饭类**：包括便当、饭团、寿司等，是熟食市场规模最大的品类，2024 年销售额为 4.95 万亿日元，占熟食总销售额的 43.8%。

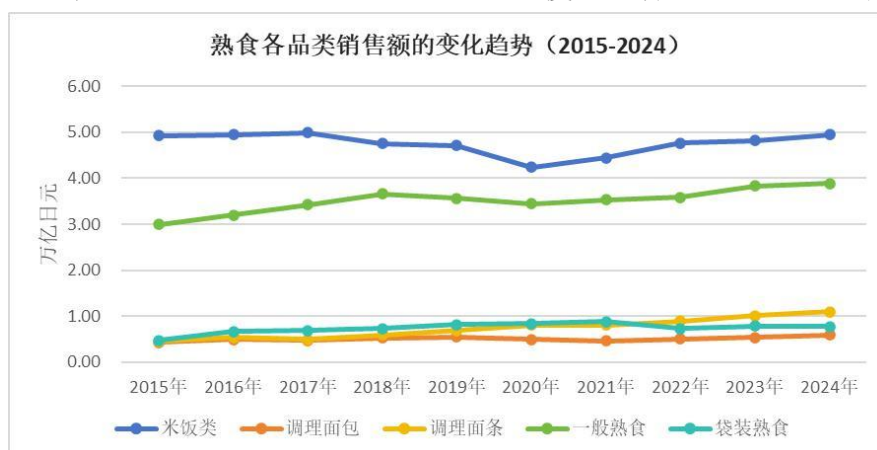
2) **一般熟食**：涵盖日式、中式、西式等多种烹饪方式（如煮、烤、炒、炸、蒸、拌、腌等）制成的菜肴与沙拉等，2024 年销售额为 3.89 万亿日元，占比 34.5%。过去十年间，该类别销售额增长接近 1 万亿日元，呈现稳步上升趋势。

3) **调理面条**：包括已烹制好的炒面、乌冬面、荞麦面、意大利面等，2024 年销售额为 1.09 万亿日元，占比 9.6%，较十年前实现翻倍增长。

4) **袋装熟食**：主要为袋装土豆沙拉、牛肉土豆、烤煮鱼等即食菜品，销售额为 7656 亿日元，占比 6.8%。

5) **调理面包**：包括三明治、可乐饼面包等，销售额为 5943 亿日元，占比 5.3%。

从上述数据可以看出，米饭类与一般熟食两大类别合计占比接近八成，构成日本熟食市场的主体，而调理面条的快速增长也反映出消费者对方便、多样化主食的需求持续提升。



数据来源：日本熟食协会

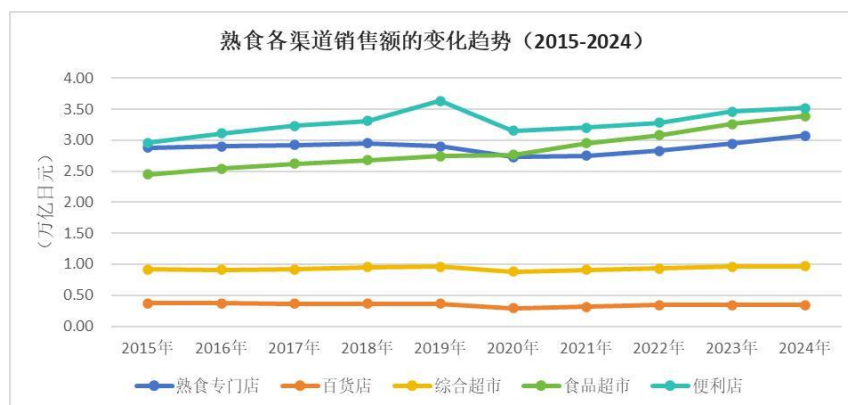
熟食的主要销售渠道包括熟食专门店、超市、便利店、百货店等。2024 年，各渠道销售额及占比如下：

便利店：3.52 万亿日元，占比 31.5%；**食品超市**：3.39 万亿日元，占比 29.7%

熟食专门店：3.08 万亿日元，占比 26.8%；**综合超市**：0.97 万亿日元，占比 8.9%

百货店：0.34 万亿日元，占比 3.1%

以上可以看出日本熟食的销售高度集中于便利店、食品超市与熟食专门店三大渠道，三者合计贡献了近九成的市场销售额。



数据来源：日本熟食协会

三、便利店与食品超市的熟食之争

便利店是熟食最大的渠道，也是熟食发展初期最大的推手。20 世纪 80 年代，以 7-11 为代表的便利店业态在探索其商业模式和商品结构的过程中，率先系统性地开发并推广了饭团、便当、三明治等即食类食品。彼时，食品超市仍以经营生鲜食材为主，熟食仅扮演着补充餐桌的次要角色。

随着生活方式的变化，熟食需求日益增长。20 世纪 90 年代后期，美国食品营销院提出的“家庭替代餐”（Home Meal Replacement）理念传入日本，成为食品超市转型的关键催化剂。它直接引发了行业两大战略变革：

第一，定位升级。熟食从补充角色被正式确立为与果蔬、肉类、水产并列的“第四大生鲜部门”，通过全面扩充品类结构和专业化运营，使其成为新的核心盈利增长点。

第二，逻辑重构。卖场的核心逻辑从“销售食材”转向“提供饮食解决方案”。以“一餐”为单位设计并推荐关联食谱，从而带动整体食材的销售，“Meal”代替“Food”成为卖场的关键词。

日本第二大食品超市八百幸（Yaoko）的转型，便是依托熟食重构经营模式的典型案例。自 1998 年起，八百幸启动全面门店改造，以熟食驱动增长，打造“生活方式多元型超市”（Lifestyle Assortment Supermarket）。首先，在品类结构上，以生鲜和预包装食品为基础，同时系统引入烘焙、熟食、米饭、寿司等高附加值即食品类，并拓展鲜花、酒类等关联商品，构建完整的家庭生活解决方案。其次，在卖场内设立“烹饪角”（Cooking Support），将食谱推荐与生鲜促销深度联动，实现从“卖食材”到“卖方案”的转变。此外，大幅扩充熟食区面积，丰富商品结构，坚持“店内加工”以保障品质与鲜度，并增设堂食区，提供即买即食的场所，将购买行为延伸为就餐体验。这一“以熟食为核心的价值导向型战略”，成为其持续增长的引擎，八百幸连续 36 年实现了营收与利润的双增长。目前，熟食品类销售额约占其总销售额的 14%，是集客的核心品类和盈利来源。

2000 年代末，面对超市熟食业务快速增长带来的竞争压力，便利店行业积极展开反击，通过开发引入袋装熟食（Pouch Deli）、微波即热熟食（Range Up Deli）、配菜包（Meal Kit）及冷冻配菜包（Frozen Meal Kit）等新品类应对挑战。以 7-11 为例，该公司于 2007 年推出自有品牌“7 Premium”，率先上市包括土豆泥沙拉在内的多款袋装熟食。袋装熟食采用低温杀菌技术，在保持食材原有风味与口感的同时，实现了约 30 天的冷藏保质期，兼顾安全性与便利性。7-11 在袋装熟食领域成功打造了多个长期畅销的明星单品，形成了稳定的爆款产品线。

尽管便利店通过品类创新夺回了部分市场份额，但超市熟食的增长动能依然强劲。尤其在疫情后，食品超市与便利店在熟食销售额上的差距显著缩小，从 2019 年的 6226 亿日元急剧收窄至 2024 年的 1381 亿日元，逆转态势初显。根据全国超市协会《超市白皮书 2025》的数据，自 2021 年起，熟食品类的销售额增速已持续超越超市整体水平，这标志着熟食已成长为食品超市创收盈利的关键增长点，同时也是其敏锐捕捉并满足顾客需求、进而强化商圈顾客黏性的差异化王牌。



数据来源：《超市白皮书 2025》

四、食品超市的熟食策略

近年来超市熟食业务的快速发展，可归结为以下几个方面：

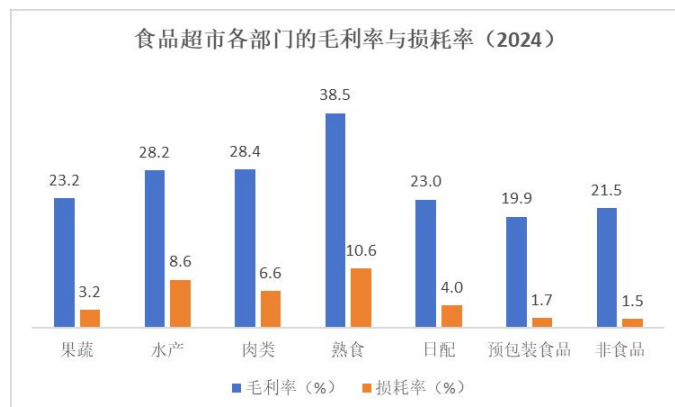
第一，需求端的结构性变化。人口老龄化、家庭小型化与单身人口增加，推动“一人食”与家庭备餐简化成为常态，熟食也成为日常饮食的重要构成。

第二，经济环境催生的“生活防卫”需求。在物价持续上涨的背景下，购买熟食可帮助家庭节约烹饪所需的水电燃气开支与时间成本，使其作为高性价比的餐饮解决方案，受到越来越多消费者的欢迎。

第三，供给端的商品化创新与品质升级。在基础品类上，持续扩充家常炖菜、凉拌菜、小菜等日常品项，满足高频刚需；同时积极引入高附加值品类，对标专业餐饮，进行系统性开发：例如Life超市推出“现炸天妇罗”自助区，Beisia开发法式、韩式风味系列，Ralse则在生鲜品类（果蔬、肉类、水产）延伸开发专业化熟食，强调现场感与高品质。

高品质、高专业度的熟食商品，定价远高于以往熟食部门的同类商品，但销量依然火爆。这也反映出消费者在熟食购买中，将口味、品相、鲜度等感官体验置于价格之上，使该品类得以跳出低层次的价格竞争。可以说，“好吃”是熟食经营不可妥协的绝对条件，也是超市实现差异化、提升客单价与顾客黏性的关键路径。

同时，熟食也是超市所有部门中毛利率较高、但对成本控制要求尤为严格的部门。根据《2024超市年度统计调查报告书》的数据，食品超市熟食部门平均毛利率为38.5%，平均损耗率为10.6%，均高于其他部门。为提升该部门的盈利能力，需系统性地提升加价率、降低损耗、优化人时配置、加快库存周转，从而带动整体利润增长。因此，制定科学的预算管理、商品策略与销售计划，是熟食业务成长的关键所在。



数据来源：《2024超市年度统计调查报告书》

熟食所应对的是小商圈范围内的即食需求，因此需针对全天不同时段调整商品结构。此

外，还需结合天气变化、季节时令、节假日及营销主题等因素，不断调整商品的组合与轮换。为应对这一动态需求，熟食部门实际储备的 SKU 数量通常可达卖场陈列的三倍之多。这样才可持续构建出富有变化且吸引力强的熟食卖场，从而有效激发顾客的重复购买行为，提升整体消费频次。

目前，绝大多数食品超市已明确将强化熟食业务作为核心战略，但其具体举措多局限于扩大卖场面积与增加商品品项。这种做法容易超出门店的实际销售与运营能力，反而导致损耗加剧、毛利率下滑，甚至陷入亏损。

熟食业务实现盈利的核心，实则在于单品规模销售与现场制售的高周转率。为此，应聚焦于销售排名前列、复购率高的核心单品，从原料选材、生产工艺等方面持续进行品质改良，打造差异化优势，从而建立稳固的顾客品牌信任度。持续打磨单品的口味与品质，正是扩大其销售规模的关键。经营数据表明，若能使销售前十名的商品贡献总销售额的 40% 左右，通常能为熟食部门带来较为理想的毛利水平。

食品超市的熟食加工主要分为店内、中央厨房或加工中心（Process Center, PC）及第三方代加工等三种加工模式。不同模式适配于不同品类与经营诉求：例如，强调现制感、鲜度和温度体验的热食及易变质商品，通常采用店内加工以保持最佳鲜度与口感；而对于保质期较长、适合预制或需要规模化生产的配菜类商品，中央厨房或 PC 加工则能实现更高的标准化与效率；至于专业性强且差异化需求不突出的商品，则可委托第三方进行专业化加工。疫情后，为提升产品品质与消费体验，许多超市开始加大店内加工的比重。然而，为平衡效率与门店负荷，PC 仍承担大部分前处理与半成品制备，仅将最后一步烹饪环节设置在门店完成，以此兼顾标准化生产与终端新鲜呈现。

同时，中央工厂（PC）的角色也在不断升级，从规模化生产逐步转向高品质熟食的开发与加工。例如，日本最大的综合超市永旺（AEON）于 2024 年 6 月启用了新概念熟食加工中心“Craft Delica Funabashi”。该中心实现了从产品研发到最终销售的全流程管控，力图打造堪比专业厨师水准的熟食商品。其业务覆盖热食、寿司、冷链熟食、便当、酱汁及原料加工等多个品类，服务于永旺零售（AEON Retail）、My Basket 等在关东地区的约 1500 家门店。以此为契机，永旺计划到 2028 年，在中部、关西等主要都市圈陆续建设同类型的高标准加工中心，从而在全国范围内驱动熟食品质的全面升级。

五、结语

在现代生活方式与家庭结构变化的驱动下，日本的熟食品类已超越以往餐桌补充的定位，深度嵌入消费者的生活场景，发展为日常饮食中不可或缺的一环。作为熟食销售的主要渠道，食品超市在丰富品类、提升品质及提供综合性饮食解决方案方面发挥着核心作用。同时，熟食作为典型的高毛利、高损耗部门，其可持续发展依赖于建立一套科学高效的开发、加工生产与成本管控体系。在消费需求持续迭代、行业竞争日益激烈的市场环境中，熟食在超市内部的战略地位正不断提升。因此，系统提升熟食的经营能力，已成为影响超市整体盈利能力与市场竞争力的关键因素，对超市的长期发展具有重要意义。

二、欧美超市提供餐饮服务现状

欧美超市研究及分类中没有与本报告超市“现场制售”直接对应的概念，且超市售卖熟食类商品结构与中国超市有显著差异，统计口径也不尽相同。欧美超市使用较多的类似定义名词有“food service at retail”，“food service in groceries”，“in-store deli service”，“ready-to-(h)eat meals”，“deli departments”等。常见现场制售品类包含烘焙、自选沙拉、现烤披萨、烤鸡、热狗、手握寿司、亚洲盒饭等。

随着近年来高通胀的大环境影响，美国和欧洲零售市场实际增长放缓。据美国餐饮协会（NRA）数据，2025 年美国餐饮总收入为 1.528 万亿美元，扣除通胀因素仅增长 0.3%。其中零售商提供的餐饮服务为 1540 亿美元，占比约 10%，虽近 5 年销售总额持续上升，但扣除通胀因素后增速较低。另据美国食品工业协会（FMI）的调查发现，在通胀背景下，越来越多的消费者选择从超市购买现制食品作为一种省钱的方式，同时还能享受到不做饭的便利，这一调查比例在 2025 年达到了 28%，相较 2017 年的 12% 增长了一倍以上。FMI 的《2025 年餐饮服务的力量》报告显示消费者对熟食的兴趣正在转化为超市企业的销售增长。统计截止 2025 年 8 月之前的 52 周，超市餐饮服务销售额同比增长了 1.6%，达到了 521 亿美元。

单位：十亿美元 类别	2021	2022	2023	2024	2025	2025 同 比变化	2025 实际 同比变化
餐饮场所	793	913	1,012	1,060	1,103	4.1%	0.3%
- 全服务餐饮	376	442	490	513	533	3.9%	0.2%
- 有限服务餐饮	390	439	486	510	532	4.3%	0.4%
- 酒吧与酒馆	27	32	35	37	38	3.4%	0.2%
住宿场所	34	43	53	55	57	4.2%	0.4%
零售商餐饮服务	128	143	143	148	154	4.0%	0.4%
康乐与体育场所	35	44	52	55	58	4.5%	0.6%
学校	64	78	120	123	128	3.8%	0.2%
其他食品服务场所	18	23	27	28	29	3.8%	0.2%
总计	1,071	1,244	1,407	1,469	1,528	4.1%	0.3%

图：近 5 年美国各业态食品销售总量与变化，数据来源 NRA《SOI 2025》

据麦肯锡《The State of Grocery Retail 2025》报告，欧洲零售行业以稳定为主，部分市场出现初步复苏迹象，但经济压力持续导致消费者行为谨慎、支出受限。2024 年欧洲杂货销售额增长 2.4%，但食品价格通胀率也达到了 2.3%。在此环境下，超市餐饮服务是一个欧美超市明显的发展亮点。餐饮服务的增速持续领先于传统零售。

在疫情前，2014 至 2019 年间超市餐饮服务的年营业额增长率为 5.3%，几乎是同期杂货零售增速的两倍。疫情初期虽出现下滑，但超市餐饮服务已强势复苏，2023 至 2024 年实现 4.4% 的增长率，达到同期整体杂货零售增速的 1.6 倍。

		Northern and Western Europe							Southern Europe			Central/Eastern Europe	
		European average ¹	Germany	UK	Netherlands	France	Belgium	Sweden	Spain	Italy	Portugal	Czech Republic	Poland
Food market—segment growth													
Grocery retail value growth²	vs 2023	2.4	2.4	3.5	-0.7	0.3	3.5	1.2	1.8	2.6	3.5	3.4	8.7
	percent change vs 2019	26.3	26.3	27.6	24.1	19.5	27.5	28.6	24.0	25.5	28.5	31.4	48.9
Modern grocery retail value growth³	vs 2023	2.7	2.8	3.2	-1.0	-0.1	3.6	1.5	4.5	3.1	1.8	4.0	8.7
	percent change vs 2019	30.3	31.8	27.7	23.1	19.9	26.5	31.0	33.2	36.0	27.6	35.7	63.1
Other grocery formats value growth⁴	vs 2023	1.6	0.5	5.0	0.7	2.9	3.0	N/A	-7.5	0.3	N/A	1.6	8.7
	percent change vs 2019	13.2	4.9	27.1	30.6	16.9	30.8	N/A	-2.5	-5.5	N/A	19.4	24.1
Grocery retail deflated value growth⁵	vs 2023	0.2	0.1	0.7	-2.4	-1.0	1.4	-0.2	-1.7	0.1	1.1	5.8	4.9
	percent change vs 2019	-4.1	-7.9	-3.3	-3.3	-4.9	-1.6	-2.1	-7.9	-0.4	-2.1	-3.1	0.5
Foodservice value growth⁶	vs 2023	3.8	-0.5	2.0	5.7	5.1	4.3	3.1	6.5	3.7	5.3	5.7	13.9
	percent change vs 2019	28.5	8.7	31.5	37.6	34.6	47.0	26.6	15.2	21.2	26.7	38.6	84.4

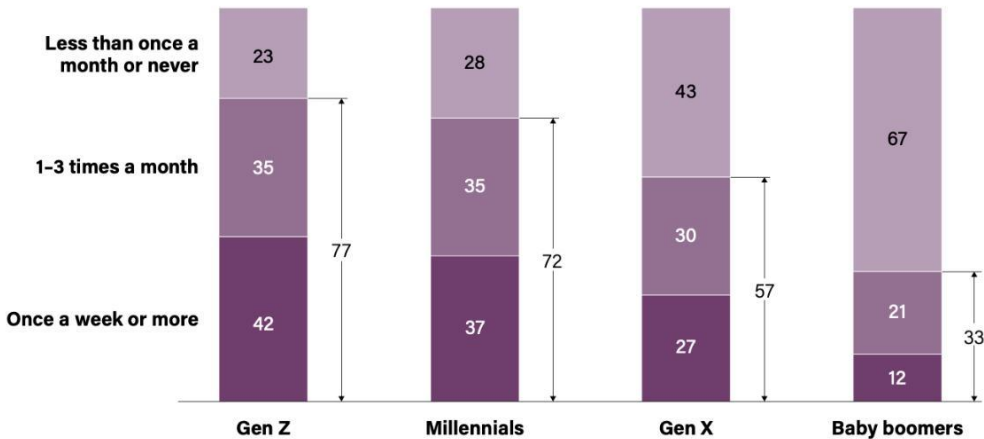
图：2024 年欧洲食品超市重点业务增长情况，来源麦肯锡《The State of Grocery Retail 2025》

据麦肯锡消费者调研报告显示 Z 世代（95 后）和千禧一代（85 后）的烹饪频率明显低于前两代。77% 的 Z 世代消费者每月至少在超市购买餐饮化商品，而这一数字在婴儿潮一代是 33%。表明年轻消费者越来越倾向于不做饭的生活习惯。餐饮服务是欧洲超市企业的重要增长机遇之一，专家分析增长趋势至少持续到 2030 年。

Exhibit 10

Food-to-go is popular, particularly among Gen Z and millennials.

Consumption¹ of ready-to-eat/grab-and-go fresh meals,² by European consumers, 2025,
% of respondents



图：欧洲不同世代消费者购买超市制售商品频率调查

来源：麦肯锡《The State of Grocery Retail 2025》

代表企业案例

1. 美国 Wegmans 食品超市

Wegmans 是美国的区域性连锁食品超市，在纽约、宾夕法尼亚等地区拥有 108 家门店和 52,000 名员工，2024 年销售额达 125 亿美元。餐饮服务是 Wegmans 超市的重要战略之一，Wegmans 将餐饮服务深度植入 DNA，通过 “高品质美食体验+极致便利性+专业可信度”三角模型驱动增长。



图：Wegmans 超市现制寿司商品柜台

Wegmans 将超市的定位从“杂货零售商”升级到“美食目的地”。在纽约曼哈顿新开的门店中用临街一半的面积打造了集购物、餐饮、社交于一体的空间。基于“Market Cafe（集市咖啡厅）”概念，设置了宽敞的用餐区、开放式的厨台座位以及吧台的座椅等。从顾客心理占领出发，让顾客觉得“去 Wegmans 不是家庭采买的任务而是对自己放松的犒赏。动线设计上也遵循了差异化标签，以 “厨师思维”而非“货架思维”设计动线，将熟食区和生鲜区打造为流量入口。并且设置了透明化厨房，现场制作过程可视化，特别是披萨窑烤和寿司手握，强化“新鲜现做”认知。Wegmans 超市的餐饮商品策略是覆盖了全餐饮场景的解决方案库。以 3R 商品和高端食材为代表：

餐饮品类	餐饮场景	代表商品
即食	及时满足，替代快餐和外卖	现烤披萨、亚洲盒饭、手握寿司、烤鸡、沙拉、三明治
即热	家庭简餐	龙虾通心粉、牛肉碗套餐、炒饭炒面等

即烹	家庭晚餐解决方案，降低烹饪难度。	主打品类：“Meal Kits”，即预制好的半成品套装。如亚洲炒菜包、Taco 套餐等。
高端食材	提升家庭烹饪品质，绑定高频消费。	专业现切牛肉、高端芝士、海鲜等。

Wegmans 超市的成功因素首先在于定位精准，主要客群就是美国城市中产阶级家庭，为“没时间但追求品质”的美国家庭提供“体面但不贵”的解决方案。主打商品预制菜套餐 Meal Kits 的价格约为外卖的 60%，但是品质翻倍。其次是用餐饮的专业性打造护城河，便利店追求“快而小”，而 Wegmans 做“全而精”。融合了超市的品类宽度 + 餐厅的品质深度，各取所长对超市或餐厅等单一业态形成竞争优势。其次商业模式已形成生态闭环，通过餐饮引流 → 延长停留时间 → 提升随机购买率 → 强化生鲜口碑 → 反哺餐饮打造可持续的生态效应。最后，企业文化的软实力才是保证服务品质的根本动力，创始人秉持“员工快乐，顾客才快乐”的理念，将服务标准渗透和贯彻到每个服务细节中，重金培训“美食顾问”如芝士师、手握寿司师傅、咖啡师等，提供免费试吃与定制服务，建立信任感，用专业感和人情味拴住顾客。这与中国超市现阶段的胖改有异曲同工之处。

2. 欧洲 Jumbo 食品超市

Jumbo 超市是荷兰第二大的连锁零售集团，仅次于 Albert Heijn。旗下拥有 714 家 Jumbo Supermarkt 标准超市门店和 12 家 Jumbo Foodmarkt 食品超市门店，员工超过 10 万名，业务覆盖荷兰和比利时两个欧洲国家。2024 年销售额为 107.19 亿欧元，在荷兰的市场占有率为 20.3%。

集团收购荷兰知名连锁餐厅 La Place，并在 Jumbo 食品超市里创新性地将 La Place 档口植入，成功打造了“购物+用餐”的一站式体验，实现了从单纯的商品销售向综合生活服务提供商的转型。其核心在于通过专业的餐厅设施、烹饪体验区、高品质即食产品以及本土化策略，为顾客创造了独特的价值，从而在激烈的市场竞争中脱颖而出。



图：Jumbo Foodmarkt 现制肉卷

Jumbo Foodmarkt 提供全时段不同场景的餐饮服务解决方案，针对特定客群的早午晚餐三餐搭配不同的商品组合策略。

时段	典型消费场景	引流爆品与定价	核心商品	服务特点
早餐	上班族通勤早餐 家庭周末早午餐 学生课前用餐	€1.9 咖啡	- 现烤面包组合 - 定制鲜榨果汁吧 - 热食区：煎蛋卷、培根、香肠 - 特色咖啡+烘焙套餐 - 荷兰传统早餐盒（奶酪+火腿+黑麦面包）	- 高效便捷：即取即走通道 - 健康定制：蛋白质、蔬果比例可选 - 本地融合：提供传统荷兰早餐选项
午餐	办公室团体订餐 学生午休简餐 购物间隙能量补给	€4.9 基础三明治	- 每日更换主厨推荐套餐（含汤+主菜+沙拉） - 现场制作三明治吧（30+配料自选） - 亚洲风味速食区（寿司/炒面） - 健康能量碗专柜（藜麦/鹰嘴豆基底） - 商务简餐盒	- 快速周转：平均取餐时间<5分钟 - 场景细分：商务/学生/轻食专区 - 季节限定：时令食材菜单
晚餐	上班族家庭晚餐 朋友聚会加菜 节日餐食筹备	€7.9 烤鸡	- 家庭套餐（4-6 人份预制菜组合） - 烤鸡/肋排等热食外带区 - 现煮意面站（酱料现场调制） “今晚吃什么”灵感套餐（食材+食谱卡） - 节日主题晚餐盒	- 解决方案式：配套烹饪指导视频 - 社交增强：共享餐桌区+儿童餐 - 减少烹饪负担：半成品加工服务

图：Jumbo 各时段餐饮解决方案

Jumbo 食品超市的核心特点体现在四个方面：一是餐厅与超市的深度融合，提供全时段的正餐服务，显著延长了顾客停留时间；二是专业的烹饪演示区，通过驻店厨师的课程和展示，让顾客“所见即所购”，提升了商品附加值；三是创新的即食餐饮产品线，由专业厨师研发，兼顾了餐厅水准和超市便利；四是本土化元素的融入，根据不同地区的饮食文化调整菜单，增强了品牌的地方渗透力。

Jumbo 食品超市通过体验式消费构建了差异化壁垒，有效抵御了电商冲击；餐饮服务显著提升了客单价和复购率，带来了可观的经济效益；成功重塑了品牌形象，向高端化迈进；优化了供应链效率，降低了运营成本；并均衡了全天客流分布，提升了运营效益。当然，这一转型也面临运营复杂度增加、食品安全管理压力等挑战，但未来在数字化整合、服务延伸、健康概念强化和社区功能深化等方面仍有巨大发展潜力。

3. 经验总结

另外德国的 Edeka 超市，英国的 M&S 超市，美国 Publix 等其他超市也在现场制售餐饮服务上有着成功转型的经验，欧美超市在提供餐饮服务上有一些共同特点。

一是 从“卖商品”到“卖餐饮提案”：传统超市单向地销售食材与包装食品，转型到围绕自身定位的客户群体的饮食场景提供完整解决方案。商品开发如“晚餐灵感包”，内含匹配份量的主食材、配菜、调味料及烹饪指引卡。另外按“工作日简餐”“健康轻食”等主题分区场景化陈列。并在此基础上延伸服务，如配套烹饪视频教程、营养建议，降低烹饪决策成本等。底层逻辑是通过解决“吃什么+怎么做”的痛点，将低频食材采购转化为高频饮食服务需求。

二是 将空间功能重构。将超市原本的货架空间赋予多种功能，集成了商品采购区、档口小吃区、烹饪体验区、用餐休息区和社交区域。将交易场景升级为生活场景，通过延长停留时间创造增量消费。

三是 用餐饮流量反哺零售业务。现制餐饮业务带来的高流量经过动线设计的引导与酒饮、高端食材、调味品等商品进行强关联。通过美食的嗅觉、视觉和味觉的刺激提高零售业务的交易，带动高毛利零售品类的增长。另外也可根据餐饮销售来预测食材采购和重复利用超市未及时售卖的食材来降低损耗率和形成互补。

这也为当下中国超市回归到零售本质提供了思考和借鉴：不再是简单销售商品，而是成为消费者生活方式的服务者与共建者。

第五章：未来展望：破局“供需错配”，锚定高质量发展

近期，工业和信息化部、国家发展改革委等六部委联合印发《关于增强消费品供需适配性进一步促进消费的实施方案》，明确我国已迈入消费升级新阶段，居民消费需求正朝着多元化、个性化、品质化方向加速迭代。然而，供给侧结构性矛盾仍未根本缓解，“供需错配”问题成为制约消费潜力释放的关键瓶颈。在此背景下，超市现场制售业务既是行业应对激烈竞争的突围之举，更是实现“供需适配”、响应消费需求变革的必然选择。

但从当前零售业竞争态势来看，“零售餐饮化”热潮下，超市现场制售需站在更高战略维度规划发展路径：既要跳出同质化、内卷化的低效竞争怪圈，也要警惕资金断链、投资回报失衡等潜在风险，避免重蹈“供需错配”的覆辙。综合行业发展趋势与市场竞争逻辑，未来零售行业竞争将呈现五大核心特征，为超市现场制售业务提供发展指引：

一、头部聚焦区域深耕，市场格局加速分化

“2024 年中国超市 TOP100”数据显示，Top100 企业门店总数同比下降 9.8%，行业“去芜存菁”态势明显。随着 2025 年即时零售、平台系硬折扣超市持续入局，市场格局将进一步分化：除山姆、盒马、奥乐齐等少数具备强供应链与品牌力的零售商仍能维持跨区域扩张外，多数跨区域零售商将收缩战线，聚焦 1-2 个核心区域市场深耕细作。其中，盒马依托不断完善区域仓直配体系，旗下硬折扣品牌“超盒算 NB”将加速布局经济发达的二三四线城市；美团、京东、阿里等平台系硬折扣超市则集中发力北上广深及周边核心城市群。这一趋势下，传统区域零售商与县域零售商将面临“极致性价比”产品与“店+仓”模式的双重挤压，市场竞争压力持续升级。

二、调改模式需守“魂”，警惕同质化与增长乏力

当前，多地超市纷纷推出以重金重装店面、现场制售引流、自有品牌带货为核心的调改模式店，但部分门店因缺乏独有的“魂”——即差异化管理基因与核心竞争力供应链体系，陷入店型、商品、服务高度仿制的同质化困境。短期来看，调改店开业后虽能凭借新鲜感实现销售额数倍增长，但在 18 个月以上的投资回报周期内，将直面具备“不惧亏损”基因的即时零售、平台硬折扣店的激烈冲击；长期来看，重店面装潢、重人工服务的现场制售模式，以及重后厨建设、自建中央厨房的重资产路径，在扩张效率上明显不及轻店面、重供应链、重用户体验的“店+仓”模式，增长乏力风险逐步显现。

三、生态供应链构建，成上游竞争核心壁垒

未来零售市场竞争的核心将围绕“极致性价比”展开，其本质是通过供应链、选品、运营的系统性、生态化建设，实现“成本最优+品质稳定”的价值重构，这与实体商超传统“加价+溢价”模式形成本质区别。零供合作生态化建设以“品质稳定、供应稳定、消费体验稳定”为核心目标，通过商品端到端的标准化管理向消费者传递信任；零售商则引入第三方机构作为质量保证方，确保合作过程合法合规合标，并为合作伙伴提供可预期、稳定且利润合理的透明供应链服务，以此构建独特生态粘性，规避模式被轻易仿制的风险。

四、补齐线上营销短板，激活连带消费增量

现场制售作为实体商超的核心引流手段，在吸引客流到店后，必然催生以线上消费为主要生活方式的群体的线上采购需求。线上市场的定价权本质取决于“商品为王”与“流量为王”的模式选择：“商品为王”模式下，消费者愿意为品牌信任、产品独有特色支付额外服务费；而“流量为王”模式易陷入价格补贴、强制促销的恶性竞争，导致门店客流与商品销售“此消彼长”。因此，及时制定以“商品为王”为核心的线上营销策略，不仅能补齐实体店的渠道短板，更能从“重用户体验”的角度持续优化现场制售与自有品牌业务，实现线上线下协同增长。

五、特许加盟与资本融合，加速行业整合

据媒体报道，自今年8月以来，盒马旗下硬折扣品牌“超盒算NB”开放加盟后门店数量已达350家，标志着硬折扣零售领域的竞争进入加速期。这场竞争不仅是选品能力、供应链效率、成本控制与数字化运营的综合较量，更是资本与规模的比拼。当前，平台方对“城市仓+门店仓+前置仓”即时化供给体系的构建需求迫切，同时对实体店运营人才、核心区位店/仓资源的需求持续攀升，这将进一步催生个体超市、前置仓等业态的特许加盟热潮。此外，不排除头部企业通过资本收购优质区域零售商的方式加快线下布局，行业整合速度有望持续提升。



中国连锁经营协会成立于1997年，截至2025年底，协会拥有会员1500余家。

协会本着“引领行业、服务会员、回报社会、提升自我”的理念，参与政策制定与协调，维护行业和会员权益，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的发展。

2021年，中国连锁经营协会再次获民政部授予“全国先进社会组织”荣誉称号。

2022年，中国连锁经营协会获评5A级协会。

2025年，中国连锁经营协会党支部获评“全国性行业协会商会先进基层党组织”称号。

(www.ccfa.org.cn)

报告研究团队

中国连锁经营协会：

裴亮 楚东 邴雪 姜星 李睿奇 程浩楠

特邀专家：

李雪 日本流通经济研究所特任研究员

联系我们

邴雪 18618288516（手机同微信号）