

# 多方“拯救”步步高 能否带来行业新样本？

本报记者 刘旺 北京报道

从密集发布的公告可以看出,经历了发展阵痛的步步高,重整动作迎来了重大进展。近日,步步高发布公告称,因重整受理,截至4月12日,相关法院已删除涉及步步高股份的全部失信被执行人信息,并解除对136个银行账户的冻结措施。

而就在几天前,步步高刚刚确定了第一批中选的产业投资

## 确定首批产业投资人

两家产业投资人的进入在一定程度上可以看作是步步高此前探索的延续。

通过上述两家产业投资人的业务方向,或许能窥探出步步高的发展方向,即朝着线上线下一体化迈进,同时加强优质生鲜与农产品的采购供应,降低采购成本。

对于传统零售业来说,白兔集团可能是个陌生的名字,据悉,其是一家专注于美妆、时尚、美食等快消品牌的赋能与孵化的MCN机构。记者在其官网看到,其合作的达人超过了1000人,全网覆盖粉丝5亿人,千万网红“特别乌啦啦”和“张喜喜”都是其合作的达人。

步步高公告中提到,以“红人经济+品牌赋能”为核心,白兔集团将依托线上零售能力优势、供应链整合能力优势和品牌营销优势,对步步高进行产业赋能。通过“精选产品+线上爆发增长+线下稳定销量”的方式,完成自营商品线上线下一体化销售,逐步打造步步高自营产品供应链体系。

此外,中化现代农业有限公司(以下简称“中化农业”)是种业龙头企业先正达集团的全资子公司。公告中提到,该公司将在优质生鲜与农产品采购供应、电商平台合作、优质单品培育、农产品源头产业布局等方面开展长期稳定的合作,对步步高进行产业赋

能,优化生鲜与农产品领域供应链品质,降低采购成本,进一步拓宽公司资源和发展优势,推动步步高高质量发展,逐步恢复和提升盈利能力。

零售专家胡春才告诉记者,作为A股零售第一股,步步高本身的基础较为坚实,引入这两家产业投资人,对其重整也是好事。当然,后续具体的情况,还要看几方之间的具体合作模式。

不仅如此,科方得智库Co-Found智库研究负责人张新原告诉记者,白兔集团提供的美妆、时尚、美食等快消品牌的赋能与孵化,以及中化农业的生鲜和农产品采供应、源头产业布局的背景,将对步步高的业务发展产生积极影响。此外,中国对外经济贸易信托有限公司作为金融资本力量,也将为步步高的资金链提供有力支持。

记者注意到,两家产业投资人的进入在一定程度上可以看作是步步高此前探索的延续。在过去十余年中,步步高一直在进行线上业务探索,例如,步步高网上商城、云猴网、云猴O2O本地生活平台、云猴全球购、步步高Better购小程序等。但最终

效果都不理想。而步步高与中化农业也早有合作。步步高曾于今年2月与中化农业签署合作框架协议。双方将围绕供应链开展强强合作,充分发挥各自产业优势,助力农产品供应链“从产地到餐桌”持续升级。

实战派特许经营专家李维华提到,他们之间仍有需要磨合的地方。“白兔集团在年轻化、时尚化、线上流量打法方面具有优势,与步步高这种传统超市,在企业文化、营销思路、宣传手段、商业模式甚至定价方面还需要磨合。”

据悉,步步高本轮重整程序正式启动于2023年10月26日。截至2024年4月6日,管理人共收到13家投资人缴纳的保证金,其中10家投资人已提交重整投资方案。

步步高方面表示,为了最大限度地为公司争取产业协同资源,除了上述两家中选机构,管理人正同步与其他潜在产业投资人沟通接洽,并已就产业协同资源、投资方案等事宜进行深入讨论,不排除目前的两家为第一批产业投资人,后续有进一步补充确定产业投资人的可能。

费习惯和消费场景仍处于培养期,并且,酿酒产量从2013年便呈现下滑趋势,直至去年才出现弱复苏,但整体规模只是巅峰期的两成左右。

葡萄酒行业专家、深圳市智德营销策划有限公司总经理王德惠表示,葡萄酒消费与整体收入和消费者认知有很大关系。只有将葡萄酒消费场景融入生活和社交大众,才能扩大该市场的基本盘。在此过程中,国产葡萄酒需要在品质上进行提升,形成自己的特色,并形成更

完善的产业结构,逐步建立自己的品牌。

事实上,国产葡萄酒在顶层设计方面已经取得一定的成果,目前已形成多个主流产区酒庄,并在行业标准、营销推广和品牌塑造等方面进行积极探索。

# 龙头复苏背后 国产葡萄酒寻求破局

本报记者 蒋政 郑州报道

国产葡萄酒的头部企业与整个市场的表现出现分化。日前,张裕(000869.SZ)发布的2023年财报显示,其营收和净利润均出现一定程度的增长。

## 市场分化

还未恢复到巅峰的张裕,在2023年迎来了复苏。财报显示,张裕在2023年实现营收43.85亿元,同比增长11.89%;净利润为5.32亿元,同比增长24.2%。而在2023年之前,张裕营收已连续5年出现下滑。

记者注意到,龙头企业的复苏并未扭转国产葡萄酒的整体颓势。中国酒业协会披露的数据显示,在2023年,全国葡萄酒行业完

## 如何破局?

近年来,由于国外葡萄酒的强势,以及相对短暂的本土发展史,国产葡萄酒面临普及度不够、饮用程序繁琐和文化传播过于西洋化等问题。

崔永强对此感触颇深。他提到,在过去很长时间,葡萄酒厂家和经销商在引导消费时存在误区和盲目性,过于强调葡萄酒的仪式感和高端感。“葡萄酒的饮用场景越高大上,反而约束了消费者,限制了葡萄酒的基本盘。”

杨征建认为,品位是流量的敌人。一味专注品位,葡萄酒的流量和市场就会存在问题。国内葡萄酒在价格上还不够亲民,消费场景相对狭窄,并且在产品上没有进行本土化落地,国内消费者对于偏甜口感的诉求没有被足够重视。他认为,一个葡萄酒消

成酿酒总产量30亿升,累计完成销售收入90.9亿元,累计实现利润总额2.2亿元。其中,销售收入和利润已经连续多年出现下滑。

据记者统计,自2019年张裕净利润(11.41亿元)超过行业(10.15亿元)之后,两者之间的利润差距一直存在。

WBO葡萄酒商学院院长杨征建告诉记者,我国葡萄酒企业的整体盈利情况不容乐观。规模以上葡萄酒行业呈现弱复苏状态。根据WBO葡萄酒商学院的调研,目前已有部分白酒经销商开始逐步增加葡萄酒产品,以满足各类客户群体。

全国政协委员、中国工程院院士、北京工商大学教授孙宝国在全国两会期间曾多次提交相关内容,建议取消葡萄酒消费税,给予葡萄酒企业更多的活力。他提到,葡萄酒在我国作为工业品管理,按13%征收增值税,另外还有10%的消费税。有统计显示,葡萄酒企业综合税一般在25%—30%。而在国外,葡萄酒普遍按农产品征税,低于10%。

业内普遍认为,减税能够为生产企业降低成本,但要想解决葡萄酒产业的核心问题,还需从产品端和消费端入手。

费大国,需要中高端产品,更需要有普及的、入门级的口粮酒,形成高端引领、中低端放量的市场格局。我国目前市场上有一些葡萄酒大单品,但是数量和规模还远远不够。

“在市场普及程度不够时,过早地进入了个性化和高端化,致使国产葡萄酒的市场面临萎缩。”杨征建说。

多位行业人士表示,越来越多的葡萄酒企业开始在产品亲民化、接地气推广模式以及多社交平台等方面去拉拢和迎合消费者,以此来扩大葡萄酒消费者人群。

例如,张裕方面在接受媒体采访时表示,解百纳事业部在2023年举行了8.7万场宴席推广,较上一年增长了5.5万场。

费大国,需要中高端产品,更需要有普及的、入门级的口粮酒,形成高端引领、中低端放量的市场格局。我国目前市场上有一些葡萄酒大单品,但是数量和规模还远远不够。

“在市场普及程度不够时,过早地进入了个性化和高端化,致使国产葡萄酒的市场面临萎缩。”杨征建说。

多位行业人士表示,越来越多的葡萄酒企业开始在产品亲民化、接地气推广模式以及多社交平台等方面去拉拢和迎合消费者,以此来扩大葡萄酒消费者人群。

例如,张裕方面在接受媒体采访时表示,解百纳事业部在2023年举行了8.7万场宴席推广,较上一年增长了5.5万场。

费大国,需要中高端产品,更需要有普及的、入门级的口粮酒,形成高端引领、中低端放量的市场格局。我国目前市场上有一些葡萄酒大单品,但是数量和规模还远远不够。

“在市场普及程度不够时,过早地进入了个性化和高端化,致使国产葡萄酒的市场面临萎缩。”杨征建说。

多位行业人士表示,越来越多的葡萄酒企业开始在产品亲民化、接地气推广模式以及多社交平台等方面去拉拢和迎合消费者,以此来扩大葡萄酒消费者人群。

例如,张裕方面在接受媒体采访时表示,解百纳事业部在2023年举行了8.7万场宴席推广,较上一年增长了5.5万场。

费大国,需要中高端产品,更需要有普及的、入门级的口粮酒,形成高端引领、中低端放量的市场格局。我国目前市场上有一些葡萄酒大单品,但是数量和规模还远远不够。

## 胖东来“爆改”步步高

实际上,此次胖东来对步步高的帮扶早有征兆。

同样在4月份,网红零售企业胖东来正式启动“重塑步步高”的消息引发广泛关注。记者了解到,胖东来从员工薪资、工作时间、卖场规划、商品重整、供应链、价格优化、服务提升等方面系统调整。

从现阶段来看,效果十分明显。根据公开报道,胖东来调改团队进驻步步高梅溪湖店前,该店平均日均销售额15万元左右,日均客流量2000人。进驻后首日,当日销售额达到21万元,客流量4200人。4月14日,当日销售额101万元,达到了胖东来天使城店超市日均销售额的一半,仅水果销售额就达到32万元。客流量13000人,增长6倍以上。

不过,多位业内人士认为,这代表着胖东来对步步高的调改效果显著,但也不排除是当地消费者的一时新鲜,持续性仍然待考。

实际上,此次胖东来对步步高的帮扶早有征兆。根据步步高相关负责人回复来看,2023年12月12日,步步高集团董事长王填就曾邀请胖东来创始人于东来,而在2024中国超市周期间,王填又与于东来就步步高调改一事进行了深入交流。3月31日,于东来率团队亲赴长沙,并决定启动帮扶步步高。

据上述内容,本次帮扶行动计

## 重整受关注

记者注意到,此前零售行业也有破产重组的案例存在。

零售行业正在期待步步高的涅槃重生。

将视线放到行业角度来看,目前实体零售行业的整体现状并不理想。有媒体统计称,2023年上半年实体零售中有至少4181家实体店没能进入到下半年。从闭店业态来看其中超市便利店692家、百货购物中心14家、服饰1851家、餐饮相关564家、其他行业1060家。

仅以近期为例,上海城市超市全面关停、大润发陷入关店风波、



零售行业正在期待步步高的涅槃重生。

视觉中国/图

划用2—3个月的时间,改造2—3家步步高超市门店,其余步步高门店也将参照调改样本门店,后续由步步高团队主导下进行全面改造。

在胡春才看来,二者选择的点非常好,梅溪湖店是步步高在长沙地区最大的一家门店,基础设施比较不错,要让员工、供应商、合作伙伴看到希望,这家店是最先能够起到调改效果、成功率最高的;而胖东来也能够通过这一举措提高自身的影响力。是双赢的选择。

“胖东来的优势在于其强大的品牌影响力和深厚的零售经验。”福建划策品牌定位咨询创始人詹军豪提到,其一直以来都注重顾客体验和服务质量,赢得了消费者的广泛认可。这种以顾客为中心的经营理念在步步高的调改过程中得到了充分体现。

华润万家2024年以来至少关闭了8家门店。

李维华告诉记者,目前传统商超经营不善的原因是多方面的,首先,线上零售业对它的冲击不言而喻;其次,便利店为消费者提供了方便;再次,新兴业态(如仓储店、会员店、折扣店)的出现,挤压了传统商超的生存空间。

记者注意到,此前零售行业也有破产重组的案例存在,如新一佳超市,2021年引入战略投资人红牛母公司

李维华总结了胖东来的流量和盈利密码,例如商品货真价实、售后保障强大、贴心的细节服务、宠顾客、试吃试用、员工高薪、优秀的企业文化和价值观、社会形象等。不过,他认为胖东来也面临一定挑战,例如人多导致的拥挤和体验性差、有些商品很快就会被抢购完、代购与黄牛泛滥等。他认为,胖东来的优势很多适用于步步高,但胖东来的供应链、高薪工资、员工假期及工作时间等优势,体现在许昌这种类别的城市,对于步步高所在的厂商是否适用仍然待考。

詹军豪也提到,每个企业都有其独特的市场环境和经营特点,因此,在借鉴胖东来经验的同时,步步高还需要结合自身的实际情况进行创新和调整。

华彬集团,几十亿元债务得以解决,但后续发展也没有更多消息传出。

胡春才告诉记者,零售业破产重整的成功案例并不多见,目前来看,步步高总体正在逐步向好,但至于能不能走出“沼泽地”还要看后续的发展情况。

而步步高的重整,由于MCN机构投资、胖东来的帮扶,无疑是最受关注的。从当前零售行业的现状来看,步步高若能重整成功,无疑会给零售行业带来新的案例样本。

## 上接D1

另外,海底捞方面称,从开店或主品牌的开店预期来讲,以2023年现存的门店数量为基数,2024年新店数量包括新推出来的加盟门店,整体节奏会比较谨慎,2024年整体新店数量预计在个位数比例的增速拓展。海底捞方面强调,整体翻台率没有稳定达到4以上,不会进行大规模扩店。

此外,虽然呷哺呷哺在2023年业绩处于亏损,但其表示将坚持扩大内需及促进消费,投资的策略,并计划在2024年开设不低于100间新餐厅。但是其同时宣布,2024年,湊湊将暂缓对于二、三线城市的下沉步伐,新开店计划更多集中于一线城市及部分二线城市中较发达的城市及区域。

“直营和加盟本身并无优劣之分。如果不选择开放加盟,会制约品牌的发展效率及速度。未来,无论是在一、二线城市、三四线城市,抑或是县城,餐饮市场都具有广阔的空间,开放加盟能够快速提高效率,也有助于品牌更好抢夺市场份额,加速下沉。”徐雄俊分析称。

《2023中国餐饮加盟行业白皮书》数据显示,美国餐饮连锁化率为54%,2022年我国餐饮连锁化率提升至19%,对比来看,我国餐饮连锁化率仍有较大提升空间。同时,餐饮加盟市场正从野蛮生长阶段转向理性成长阶段。

“整体来说,火锅赛道仍是具有持续增长性的。”小龙坎方面表示,但是快速发展过程中可能面临一些挑战,如市场竞争加剧、成本上升、消费者口味变化等。因此,火锅企业需要保持敏锐的市场洞察力和创新能力,不断调整和优化经营策略,以适应市场的变化和满足消费者的需求。