

并购频发 线下零售业迎来20年一遇机会？

文/钟楚涵 蒋政

2024年，是实体零售行业热点频发的一年。这一年，行业大型并购频发，9月，名创优品以63亿元收购A股上市公司永辉超市29.4%的股权，成为永辉超市第一大股东。2024年年末，阿里巴巴集团出售银泰百货终于落地。2025年首日，阿里巴巴集团又正式宣布将高鑫零售出售。

多位业内专家指出，并购频发的背后行业已经来到拐点处。在上述收购中，原先的股东亏本出售，而接盘方得以“抄底”，同时也对未来的转型充满信心。艾媒咨询CEO张毅向《中国经营报》记者指出：“所谓拐点的标志，就是当下消费人群、消费习惯等都发生了变化，过去延续了很多年的商业模式到了非改不可的地步。业态的重塑和创新将会成为零售业未来的机会。”

除此之外，贝恩咨询报告显示，2024年前三季度，线下渠道表现优于整体市场，线下渠道销售额在2024年前三季度增长1.8%，平均售价降幅缩小至3%（电商渠道同期平均售价降幅达到6%）。这也意味着，线下实体业的转型充满机会。

转型变革

2024年，是零售行业并购集中爆发的一年。3月，有媒体报道盒马以及大润发将被出售给中粮，成为市场热点，随后相关企业负责人对此进行了辟谣。

2024年9月，名创优品以63亿元收购A股上市公司永辉超市29.4%的股权（其中包括牛奶公司持有的21.1%及京东持有的8.3%的永辉超市股份），成为永辉超市第一大股东。根据中国连锁经营协会发布的“2023年中国超市TOP100”，永辉超市以855.5亿元的销售规模、1009家门店数量排名第二。

2024年年末，阿里巴巴集团出

售银泰百货终于落地。12月17日，阿里巴巴集团公告，公司与另一少数股东同意将银泰100%的股权向由雅戈尔集团和银泰管理团队组成财团出售。

在连锁经营专家李维华看来，2024年并购频发的原因在于，彼时收购对于买方而言存在“抄底”的价值。“这几年，线下实体店的生意不是特别好，在此背景下资产的估值也很低，确实是‘抄底’的好时候。”

在交易价格方面，张毅向记者表示：“63亿元收购永辉超市29.4%的股权，相当于每股5.45元。这一价格水平处于历史低位，在最高时永辉超市股价达到每股11.89元。”在阿里巴巴集团出售银泰百货的案例中，根据媒体报道，阿里巴巴在收购银泰上的累计投入接近200亿元。对比之下，此次74亿元的交易价格显然已大幅降低。阿里巴巴也在公告中指出，因出售银泰而取得的亏损约为93亿元。

除了价格之外，连锁产业专家和弘咨询总经理王志宏向记者指出，零售行业并购频发的背后，反映出线下零售业正在转型升级的拐点。原有的持有者对于线下零售业的转型升级缺乏信心和耐心，因此选择退出，而接盘者则对于传统零售商超的价值依然认可，并且对于标的的转型变革有新的看法。

“当下消费人群、消费习惯等都发生了变化，过去延续了很多年的商业模式到了非改不可的地步。同时，随着整体线上渠道的经营成本越来越高，大部分产品品牌以及商超都关注到了线下的机会。但是线下渠道的发展是需要创新的。企业背后的资本、经营企业以及品牌产品方都在寻求价值创新的机会，在此背景下，业态的重塑和创新会成为零售业未来的机会。”张毅表示。

中国商业联合会专家委员会委员、北京商业经济学会常务副会长

阳表示：“在京东退出永辉超市上，京东此前一直在生鲜供应链体系上加强。这种情况下，京东希望与有影响力和优势的企业合作。但随着行业的发展，线下超市的趋势不被看好，同时京东的战略目的已经达到，必然会通过减持来降低风险。而阿里巴巴当时投资银泰的判断是线下与线上的差别主要是数字化水平，如果能够按照线上的数字化水平对线下零售业进行改造，就会有突飞猛进的提升。但实际上，线下与线上之间的根本差别是整个商业模式、消费模式、运营供应链体系，线上可以跳跃一切的中间环节，实现最高的性价比，而实体店在于休闲文化娱乐、时尚体验上的根本性改变。如果仅仅是数字化，效果不会太理想。”

线下零售依然有价值

在买方看来，线下零售空间巨大。名创优品创始人叶国富认为：“山姆、Costco在中国的成功，包括名创优品的成功，证明了一个简单的道理：不是线下零售不行了，而是传统零售和传统超市的商业模式有问题。”

根据贝恩咨询报告，2024年前三季度，线下渠道表现优于整体市场。线下渠道销售额在2024年前三季度增长1.8%，平均售价降幅缩小至3%（电商渠道同期平均售价降幅达到6%）。在线下渠道的格局变化上，小型业态的份额不断扩大，折扣店增速超过非折扣店。与2023年相比，超市/小超市和杂货店渠道加速增长，其中超市/小超市增速从2023年同期的4%提升至6%，杂货店增速从6%提升至11%。同时，大卖场业态以中等个位数的速度下滑，仓储会员店则实现17%的显著增长，但与2023年58%的增速相比大幅放缓。

凯度消费者指数中国区总经理李焱在2024年观察到，一些区域性零售商家成长非常好。“胖东来是非常典型的聚焦河南三、四线城市。奥乐齐作为德国著名的折扣店，进入中国后只聚焦上海市场。无论是奥乐齐还是胖东来，都是深耕当地市场，研究当地市场消费需求，在消费者认可的前提下，再推出自有品牌。中国市场很大，允许新的零售业态出现，也允许区域性零售商家聚焦在当地市场给消费者提供最好的服务。”

此外，叶国富尤其看好区域零售企业胖东来的运营模式。在他看来：“中国线下超市正面临20年一遇的结构性机会。如今，线下超市正面临结构性的供给侧出清，同时我们正见

证以胖东来为主要代表的一批国内超市掀起的变革，我们认为这场变革将重塑线下超市格局。”

实际上，2024年以来，由于实体零售企业业绩整体不佳，在此背景下，胖东来以其独特的经营模式和卓越的服务质量在区域市场取得良好发展，成为中国零售商超炙手可热的学习对象，比如永辉、步步高、中百仓储都在2024年宣布接受胖东来的改造。胖东来调改企业也成为2024年零售行业的热点之一。

根据叶国富提供的数据，永辉的调改首店——郑州信万广场店经过19天闭店调改后，恢复营业首日销售额达到188万元，是调改之前日均销售额近14倍；人流近1.3万，是调改之前日均客流的5.3倍。永辉福州公园道店经过18天的闭店调改，恢复营业首日销售额突破110万元，是调改之前日均销售额近6倍；日均客流近1.4万，是调改之前日均客流的6.5倍。

步步高方面则指出：“学习胖东来文化经营理念进行门店调改的努力，成为步步高业绩改善的关键因素之一。2024年前三季度，步步高归母净利润达20.20亿元，同比增长409.89%，实现扭亏为盈。”据记者了解，步步高的调改涉及商品选品、食品安全、顾客服务、员工待遇、自有商品建设等方面。

“调改给企业打造了一个样板，对于被调的企业有正面影响和积极意义，同时也给传统零售商超带来变革和发展的期望。相应企业被调改门店的业绩对比之前基本上有明显的增长，从这个意义上，调改极大地提升了零售企业变革发展的信心。”王志宏表示。

不可否认的是，调改是存在挑战的。赖阳指出：“现在永辉超市被调改的门店位于和许昌的环境，消费习惯有类似的地区。但被调改企业在全国的门店较多，并非全都可以直接通过胖东来模式进行调改，比如在一、二线城市，要复制这种模式，需要支付极高的人力成本才可以实现高的服务水平。”

对于行业2025年的发展，王志宏预测：“首先，线下零售业态依然会有存在的价值，相对于线上零售，线下零售业态具备即时性、便利性，以及可以在体验性的服务上满足消费者，这是其不可替代的价值。其次，线下零售业态也在不断变革，便利性、差异性、性价比成为关键词。未来具备体验类业务或者主打性价比的零售业态（比如折扣店、会员店）有较好的发展空间和机会。”

2024 消费行业年度十大热点事件

1

娃哈哈创始人宗庆后因病离世

作为改革开放后的第一批民营企业企业家、曾经的中国首富，宗庆后创立的娃哈哈集团经过30余年的发展，成为国内家喻户晓的民族品牌。宗庆后离世之后，宗庆后之女宗馥莉是否能完成权力的接替，以及将带领娃哈哈走向何方，成为外界最为关注的话题。

2

农夫山泉及钟睺眈受到大规模网络攻击

娃哈哈创始人宗庆后离世之后，有网友注意到，农夫山泉创始人钟睺眈曾与娃哈哈和宗庆后有交集。2000年，农夫山泉因广告指责“纯净水对健康无益”，使两个公司形成了对抗关系。随即，网络社交平台上掀起对钟睺眈和农夫山泉的大规模网暴。

3

“3·15”晚会曝光槽头肉制作梅菜扣肉

2024年央视“3·15”晚会曝光部分生产企业用未经严格处理的淋巴肉制作梅菜扣肉，由此引起巨大的舆论关注。梅菜扣肉是预制菜中绝对的“顶流明星”，预制菜热销产品的各类排行榜中，一直都有梅菜扣肉的身影。随着事件的发酵，公众对于预制菜安全的问题愈发关注。

4

零售圈“顶流”——胖东来掀起调改热

2024年零售商超最火的关键词不外乎两个：胖东来和调改。胖东来的成功吸引了众多传统超市前来取经。据官方统计，胖东来已累计帮扶和调改了15个超市品牌。特色自营产品、细致入微的服务、人性化的组织管理，胖东来模式为传统商超提供了新方向，同时也显露出行业转型的复杂性。

5

董宇辉与东方甄选“分家”

作为带货平台中现象级的主播之一，董宇辉与老东家东方甄选一直备受关注。7月，东方甄选发布公告，宣布董宇辉已决定不再担任公司雇员及公司一个合并附属实体的高级管理层，并正式离职。董宇辉正式离职后，东方甄选未来走向也引发外界关注。

6

郑钦文夺冠引发国内网球热

在2024年夏季巴黎奥运会上，中国网球选手郑钦文取得亚洲第一个奥运会网球女子单打冠军，点燃了国内网球运动的热潮。随后，大量的资本和商家迅速向网球赛道涌入，相关场地和培训乃至装备，成为体育行业的热点方向。

7

娃哈哈继承权风波后开启内部改革

7月，娃哈哈创始人宗庆后之女宗馥莉签署文件，称因“在宗庆后离世后，部分股东对本人经营管理娃哈哈集团提出质疑，致使本人无法履行管理工作，因此辞去娃哈哈董事长、总经理职务”。随着事件的发酵，娃哈哈发布声明称，在各方与宗馥莉沟通之后，宗馥莉将继续履行董事长、总经理职务。随后，宗馥莉开启了内部改革，最终，娃哈哈基层职工联合会逐步退出部分持股的子公司，宗馥莉全面掌控娃哈哈集团。

8

名创优品以63亿元入主永辉超市

9月23日晚，名创优品在港交所发布公告，以62.7亿元收购永辉超市29.4%的股权，其中包括牛奶公司持有的21.1%及京东持有的8.3%的永辉超市股份。该交易完成后名创优品成为永辉超市第一大股东，进一步扩大其线下零售版图。

9

四部委联合发布整治网络算法专项行动

为进一步深化互联网信息服务算法综合治理，中央网络安全和信息化委员会办公室、工业和信息化部、公安部、国家市场监督管理总局发布关于开展“清明·网络平台算法典型问题治理”专项行动的通知，自2024年11月24日至2025年2月14日开展“清明·网络平台算法典型问题治理”专项行动。

10

教育部办公厅印发《关于加强中小学人工智能教育的通知》

教育部办公厅印发《关于加强中小学人工智能教育的通知》，强调要加强顶层设计和部门协同，统筹推进中小学和大学人工智能教育一体化发展，2030年前在中小学基本普及人工智能教育。



胖东来调改的步步高门店。

本报资料室/图

2024现制饮品深度内卷：陷10元以下价格带 拓店减速

文/黎竹 刘旺

2024年，下沉、合作、本土化，是咖啡品牌以规模拓展发展的新招数；出海、联名、健康化，则是新茶饮品牌寻求的第二增长曲线。

《中国经营报》记者观察到，2024年，随着瑞幸咖啡、星巴克高调推出新的茶饮产品，茶百道、沪上阿姨、茶颜悦色等新茶饮相继推出咖啡子品牌，茶咖并道厮杀的局面更加凸显，从县域市场的点位之争，再到运营的价格之战，品牌们还在不断转入新的资本战场。

中国食品产业分析师朱丹蓬将咖啡和新茶饮归结为“双子星品类”。他认为，作为新生代参与最高、消费最多、消费频次最快的两个品类，2024年行业马太效应愈发明显，行业进入洗牌期，这个阶段品牌效应、规模效应、粉丝效应以及供应链的完整度，都将促进形成最终竞争定局。

茶咖并道

2024年，社交媒体上热议的一个话题是，茶饮品牌涨价或降价。朱丹蓬指出：“2024年消费者更在意性价比，新茶饮行业处于产品价格

往下走、原料往上走的阶段。”

据多位业内人士反映，2024年的产品价格战更甚以往。记者注意到，不少品牌开始明确攻入10元以下价格带，“限时9.9元”成为推出新品的优惠策略。

2024年4月，书亦烧仙草、古茗、茶百道、益禾堂等品牌均陆续推出10元以下新品。最为典型的是，沪上阿姨推出平价茶饮子品牌，明确提出服务于“追求性价比的Z世代与学生群体”。一向以平价著称的蜜雪冰城发起“限时1元吃冰淇淋”“10000张免单券”等活动。

然而，价格战或许也带来了利润方面的挑战，这在咖啡行业中体现尤为明显。经过一年多的价格战后，库迪咖啡从8.8元/杯涨到了9.9元/杯，瑞幸咖啡也缩减了“每周9.9元”覆盖的产品范围。

面对消费市场，咖啡和新茶饮企业做出的反应正好相反，这与原料相关。高级乳品分析师宋亮告诉记者，2024年以来，原奶价格持续下行。记者从精品咖啡店主人处了解到，几乎所有产区的咖啡豆价格都在上涨。

出于对成本的极致控制，连锁咖啡品牌都在建设有韧性的供应

链，希望进一步优化高品质咖啡垂直供应链的整合，释放长期发展新动能。比如瑞幸咖啡在2024年11月签订了价值100亿元的咖啡豆采购计划。

在上述动作的背后，咖啡与新茶饮两个品类开始并道竞争。从当前市场来看，有的品牌跨品类建立了子品牌，有的品牌借势推出差别化的新产品，总之“咖中有茶，茶中有咖”的局面已成定式。

上海啡越投资管理有限公司董事长王振东认为，咖啡与新茶饮的“跨界”2024年尤其突出。“以往茶饮可能比咖啡更下沉，咖啡主要聚焦在一、二线城市。在当前消费市场，咖啡和茶饮消费者群体有一定的重叠，而两个品类的用户画像、定价策略和产品结构没有太大区别，未来并道融合趋势会更加突出。”

拓店减速

回溯2024年，现制饮品行业的洗牌也很明显，一些品牌开始放缓开店速度，甚至关闭部分门店，业内开始探索精细化运营。据餐宝典统计，2024年上半年，茶饮和咖啡的闭店率分别是19.6%、13.3%，放在整个餐饮81个细分品类的闭店率

对比来看，低于22.6%的闭店率平均水平。

记者观察到，2024年年初，多个咖啡品牌都在加速拓店，但到了下半年甚至年底，拓店脚步开始放慢了。最典型的是库迪咖啡，2024年10月，其称下一年将布局4万家新门店，实现2025年年底门店总数5万家的目标，日前却宣布暂停招商“店中店”模式。库迪咖啡招商中心表示，便捷店模式因“升级原因”确实已于近期暂停招商，目前常规店模型（快取店和标准店）仍然可以加盟。

2024年上半年，咖啡品牌竞争白热化，开设“加密门店”（即在已有门店周边500米范围内新开的门店）成为竞争的主要模式，某些品牌的加密状态被形容成“贴身肉搏”。

2024年年底，不少咖啡品牌都刹下了加密的快车，企图以更下沉和精细化的布局来寻求增量。同样，此前追求万店的茶饮品牌也不再执着于点位之争，比如喜茶在内部信中中提到，面对有限的消费需求和日益胶着的同质化竞争，不会追求短期的开店速度与数量，而是更加注重开店的质量与门店运营品质。