

德弘资本执掌大润发 挥刀变革求生存

中经记者 许礼清 北京报道

德弘资本入主,大润发改革提速。近日,大润发北京西红门店正式停止营业,该店关

闭后,北京仅剩1家大润发门店。而就在不久之前,大润发宣布裁撤华中区,即五大营运区变更为四大营运区。今年年初,德弘资本接替

阿里巴巴成为大润发母公司高鑫零售(06808.HK)新的掌舵者。相比大刀阔斧备受关注进行调改的永辉超市,大润发的节奏相对较缓,但近年也

一直在做战略调整。从目前动作来看,高鑫零售调整的核心逻辑聚焦“降本增效+业态重构”。

而这样的调整从短期来

看已经初见成效。《中国经营报》记者查看高鑫零售最新财报发现,其营收和毛利均出现下滑,但净利润实现增长且扭亏为盈。而从长远来看,多位

零售专家告诉记者,传统零售企业近年一直在探索转型升级路径,通过线上或者新业态拓展寻求增量。零售业将会处于长期变革的状态。

“挥刀向内”

根据高鑫零售最新财报,报告期内,高鑫零售实现营收715.52亿元,同比微降1.4%。

近日,有消费者看到原大润发西红门店已经关停,外围出现了七鲜超市的围挡。事实上,为了降本增效,高鑫零售早已开始主动关店。根据财报,截至2025年3月31日止年度,高鑫零售共关闭8家大卖场和1家中型超市,其中1家位于华东的大卖场被改造成会员店重新开业。

依靠“瘦身”和“节省”,高鑫零售成功扭亏为盈。根据高鑫零售最新财报,报告期内,高鑫零售实现营收715.52亿元,同比微降1.4%;毛利为172.36亿元,同比下降4.0%;毛利率为24.1%,同比减少0.6%。但净利润为3.86亿元,上年同期亏损16.68亿元,扭亏为盈。

营收、毛利下滑,净利润为何还能实现大幅度上涨?记者注意到,公司在销售及营销开支为152.32亿元,相比上年的181.78亿元减少29.46亿元,降幅为16.2%。其中,单优化门店员工用人工结构和模式一项就比上年同期减少9.81亿元,负现金流量门店应计的减值损失比上年同期减少11.48亿元。此外,行政费用17.09亿元,比上年减少5.42亿元,降幅为24.1%。

在德弘资本入主后,近日,高鑫零售宣布裁撤华中区。记者从大润发方面获悉,原来华中区的湖北、江西16家门店划入华东区,川渝25家门店划入华南区,陕甘宁青6家门店则划入华北区运营管理。由此,大润发五大营运区变更



今年年初,德弘资本接替阿里巴巴成为大润发母公司高鑫零售新的掌舵者。 视觉中国/图

为四大营运区,即华东区、华南区、华北区与东北区。

高鑫零售方面告诉记者,此次做以上调整是为了组织整合提效。目前调整已经基本完成,门店也在照常运营。

中国连锁经营协会客座顾问、零售电商行业专家庄帅表示,裁撤相对弱势的区域可以降低成本,同时将更多精力聚焦重点区域。例如华东和华南地区就是大润发的优势区域,这两个区域未来公司会进一步精细化管理,进行重点发展和巩固。

记者从财报中看到,截至2025年3月31日,华东地区共有

179家大卖场、11家中型超市、7家会员店,华南地区有97家大卖场、5家中型超市。报告期内,只有华东地区开设会员店,且总门店数最多,华南地区次之。

而这并非德弘资本挥出的唯一一刀。今年年初,德弘资本接手高鑫零售后,伴随股权交割完成,高鑫零售人事架构便迎来重大调整。阿里系管理人员离开,大润发创始人黄明端辞去董事会主席一职,来自德弘资本的华裕能获委任高鑫零售董事会主席、非执行董事及薪酬委员会成员。他将不收取董事酬金,服务期限为3年。

转型之路前景如何?

根据记者观察,布局多业态是目前高鑫零售变革的重点方向之一。

大润发作为老牌零售商,其发展历程可以说是零售业变迁的缩影。从高光时刻到探索“飞牛网”以及亏损,从阿里控股,再到如今德弘资本接手,经历了不少转折点,也见证了传统零售企业在电商崛起、消费者习惯转变下的艰难转型。

根据记者观察,布局多业态是目前高鑫零售变革的重点方向之一。此前,记者从大润发方面了解到,高鑫零售旗下多个业态正在加速开店,覆盖大润发、大润发Super、M会员商店三个业态。财报显示,截至2025年3月31日,高鑫零售共有465家大卖场、33家中型超市以及7家M会员店。

无论是门店数量还是业绩,大卖场依旧是支柱。因此,如何提高大卖场流量是重中之重。

记者注意到,在高鑫零售一系列的人事调整中,执行董事兼首席执行官依旧是沈辉。而根据公开信息来看,沈辉推崇“低价策略”。实际上,这在大润发的发展策略上也能看出来,最新财报中就提到,低价好品质策略是集团规模优势下的核心竞争力之一。集团重塑价格心智,结合商圈特性以及灵活快速的市调机制使价格更具竞争力,让顾客切实感受到实惠。

零售专家、上海尚益咨询创始人胡春才表示,阿里时代讲究的是大力提升数字化能力,但是大润发作为老牌零售企业,优势

本来就在线下,山姆和胖东来的红火也证明了线下的潜力和价值。为何部分传统零售企业无法吸引线下流量,价格、品质、服务、便利是否都做到了位?

此外,由于大卖场的定位,可以看到高鑫零售的优势在下沉市场。根据最新年报,其门店超过75%位于三线及三线以下城市,其中三线城市门店数量占比近一半,6.4%位于一线城市,18.0%位于二线城市。

但下沉市场的竞争十分激烈。不少本土零售商在区域范围内根深蒂固、风生水起,像胖东来在河南区域就是典型代表,还有河北地区的信誉楼、黑龙江的比优特、山东的家家悦等。此外,越来越多的全国连锁零售企业也在不断向下扩张,例如山姆近年就在加速布局下沉市场。

高鑫零售另一个发力的重要业态便是会员店。不过,会员店的收益尚处于起步阶段。根据财报,截至2025年3月31日止年度,其会员费的收入为0.36亿元,较去年同期增加0.2亿元,不过占总营收比例仍旧较低,同时期总营收为715.52亿元。

和君咨询合伙人、连锁经营负责人文志宏告诉记者,虽然会员店目前处于起步阶段,但也是一个好的发展方向,因为会员店讲究高性价比、品质和差异化,在一定程度上区别于电商的低价竞争。而大卖场在过去几年的市场

表现都不好,主要也是源于电商的挤压和冲击。

大卖场市场疲软,会员店的发展就一帆风顺吗?答案显然不是。在长达20多年的时间里,山姆一直牢牢霸占着会员店市场,直到2019年Costco在上海开业引发广泛专注,随后会员店赛道才不断涌入新玩家。而山姆能够主导几十年,也说明会员店业态的经营门槛远比大卖场要高。

在多业态布局的战略下,高鑫零售同时发力中超业态大润发Super。大润发Super依托大卖场的供应链资源,多款商品可以坚持长期低价策略,或将成为未来集团新开店的主力业态。不过公司并未在财报中提及大润发Super具体开店目标,目前门店数量只有33家。

多位零售行业专家向记者提到,当前零售企业变革主要集中在两方面:一是通过即时零售之类的模式从线上获取增量,二是新业态的拓展。显然,高鑫零售就正在探索从多种业态中获取流量。但无论是哪种业态,传统零售业在基于自身的供应链和品牌效应优势之外,更应该注重盈利模式的调整,同时商品结构、选品、服务售后以及对受众的管理等都应该有本质改变。

记者注意到,华裕能的服务期限为3年,这3年任期恰逢高鑫零售战略转型的关键时期,其又能否引领公司成功蹚出一条新路,仍需市场来检验。

白酒行业承压 企业加速竞夺下沉市场

中经记者 党鹏 成都报道

近日,在陕西渭南市从事白酒代理的郭老板,正在忙着选新品。此前,郭老板代理的

一款贵州酱酒在当地市场动销不好,厂家政策支持不够,如今几十万元的货品都积压在仓库里。

面临库存压力的不止郭老

板。根据公开统计数据,截至2024年末,20家白酒企业存货金额合计为1683.89亿元,同比增长约12.9%。至于目前社会库存有多少,有行业人士预

测过约为3000亿元(参考2022年流通领域库存数据)。中国酒业协会曾表示,超过60%经销商、终端零售商表示库存增加。

“白酒的库存问题,在短期

内肯定无法避免,但企业可以选择‘在冬天储备春天的粮草’——把逆势中的每一步打磨,变成穿越周期的底气。”

1919董事、合伙人、营销总裁郑

广先告诉《中国经营报》记者,酒企未来还有很多创新机会,可以围绕“新酒饮、新场景、新用户、新组织”夯实内功,加速下沉,谋求突围。

“危”与“机”

“我们不必对此感到过度恐慌,虽然中国的酒类消费市场受到一定影响,但这种影响是有限的。”白酒行业专家蔡学飞认为,随着中国酒类消费结构的升级,“喝得少了,喝得好了”已成为一种新趋势。中国酒行业正积极推动健康饮酒和理性饮酒的理念。

蔡学飞表示,相对来说,作为大消费板块的代表,酒类市场受到消费观念影响更加明显,在提振内需、刺激消费大背景下,酒类资本市场将逐步回暖符合市场正常预期。从长远来看,这对推动酒行业的升级和发展具有积极的推动作用。

对于成都的白酒经销商任波

吉来说,他看到了新的机会。“主要是名酒、高端酒可能受到一些影响,但是对于口粮酒是有新的机会,因为很多企业将白酒消费的门槛降低了。”据其介绍,目前公司承接中低端的企业定制酒非常多,主要是为了满足部分场景的要求。

长期在销售一线的郑广先认为,影响主要体现在“四高”:一是高酒精度,二是高价格,三是高端餐饮配套的场景依赖,四是高关系营销的依赖。

但是在郑广先看来,企业还有很多创新的机会,即“四低四高,或者四减四加”。第一个减,叫做低酒精,或者叫无酒精;第二个减,叫做

无添加剂;第三个减,是减包装或者无包装;第四个减,是减各种糖分以及各种对人类健康有影响的其他物质。他认为,在这四个方面指标越低的产品,就越容易受到消费者的青睐。

“加法”主要体现在:第一加是加气泡,比如初酿米酒里边加了气泡,会变得更加清爽、更加利口;第二加是加果汁。比如说简单的朗姆酒、鸡尾酒,那可以加芒果汁、苹果汁,给消费者带来更舒适的体验;第三加是加国潮设计,尽可能把原来高端奢侈消费场景的依赖,回到消费友好型的真实初衷;第四加叫加风味物质,比如金星啤酒加信阳毛尖。

目前,各大酒企正在加大“练兵”力度,深耕下沉市场。



党鹏/摄影

深耕下沉市场

今年3月份,记者参加泸州老窖2024—2025年度经销商表彰暨营销会议时,泸州老窖方面继续强调“开瓶为王”战略,并释放出聚焦下沉市场、深耕区县及乡镇甚至村级市场的新信号,为行业破局提供了新思路。

就此,白酒营销专家肖竹青表示,目前村级市场白酒消费都是以本土区域酒厂的低价位大众民酒为主,泸州老窖宣布要进军农村市场,实际上对其他品牌来说是一种降维打击,抢占村级消费场景是企业下一步业绩增量的来源,并从抢市场、抢终端转化为“抢人心”。他举例说,泸州老窖在山东农村超市的陈列很多,对其他地方白酒造成挤压。

此外,宋河粮液方面告诉记者,他们以河南本土市场为根基,聚焦周口、郑州等重点区域,目前在乡镇市场是整合乡厨、乡贤等各种资源,以此来影响农村红白喜事的酒席消费。

对于这样的现象,渭南市的郭老板是深有同感,现在农村的超市已经成为白酒企业竞争的主要阵地,各种超市的招牌也被白酒企业包揽。“一、二线名酒通过各种扫码活动,比如抽取摩托车、电动车、送酒等,在乡镇市场竞争很激烈。”他表示,自己代理的酱酒品牌,虽然也是想覆盖农村乡镇市场,但是支持力度不够,动销很难。

实际上,从端午节过后到国

庆节、中秋节之间尚有4个月的白酒淡季,各大酒企正在加大“练兵”力度。

“针对目前存量叠加的周期性淡季市场影响,酒企要积极进行淡季营销创新,比如抓紧宴席与家宴市场,结合限时折扣、开瓶奖励等促销活动刺激消费,同时积极开发新渠道,通过直播带货、社交平台互动触达消费者,提升品牌价值与曝光度,聚焦电商平台,拓宽销售渠道,寻找新增量。”蔡学飞表示,厂商需要积极进行县乡级市场下沉精耕,以高性价比光瓶酒、宴席专属产品切入,配套旅游奖励等创新政策激励终端压货,并通过“品鉴会+企业直供”绑定商务、家庭消费场景等。

构建厂商新生态

对于上述郭老板而言,一方面他认为中小酒厂的产品受到一、二线产品挤压动销不足;另一方面他想寻找一、二线品牌的产品代理,但是又担心压任务,资金压力大,“很是矛盾”。

实际上,在当前白酒市场企业库存和社会库存高企的情况下,厂商博弈正面临新的挑战,动销与压货的矛盾、价格倒挂的问题等都需要迫切解决。

记者注意到,金沙酒业在2025厂商命运共同体大会议上提出,其所有发展策略都围绕“如何让合作伙伴长期持续稳定获利”展开。泸州老窖表示与经销商密切合作,以消费者开瓶为核心,动态调整销售指标及市场政策,保

障客户合理利润空间,确保市场良性发展。山西汾酒表示,未来汾酒与经销商要从利益共同体升华到价值共同体、命运共同体,共同强化汾酒势能。

就此,蔡学飞建议,当前白酒消费淡季正是企业重新梳理的时候,需要重构厂商关系,建立命运共同体,厂商共担风险,避免压货导致价格倒挂,赋能经销商,联合培训提升终端服务能力,通过股权合作或区域平台公司深化利益绑定,推动厂商关系、厂商生态的健康化发展。

在郑广先看来,白酒行业在政策调整、消费习惯变迁中,总有些企业能踩准节奏。首先,可以围绕“新酒饮、新场景、新用户、新

组织”夯实内功,谋求突围;产品结构迭代,如减少投放量,提高品质,增加存储年份,从高端商务酒转向大众口粮酒;其次,渠道深度重构,布局新零售、即时零售、社群团购、私域、新媒体及直播、餐饮融合等新渠道,抢占碎片化场景;再次,深挖用户价值,将消费价值再聚焦,对深度会员激活召回,精细化会员体系重塑;最后,升级组织效率,简化团队,淡季“练兵”,打造特种兵型销售精英及敏捷型生态化作战支撑服务体系,快速响应市场变化,将外部压力转化为内生动力。

“真正优秀的企业,往往能在周期波动中修炼‘反脆弱’能力,把逆势当做试金石。”郑广先强调说。