

百果园陷高价争议 战略转型能否挽回市场信心？

中经记者 许礼清 北京报道

“月薪2万吃不起百果园”——在社交平台上，这条消费

者吐槽获得了大量共鸣。近日，百果园集团创始人、董事长余惠勇的一段视频回应将公司推上风口浪尖：“商业有两种，利用消费者无知

和教育消费者成熟。我们选择后者，不会迎合消费者。”

这番言论迅速发酵，“百果园教育消费者小心被教育”话题在微博

的阅读量超过800万，网友纷纷调侃：“原来百果园是一个教育机构”“上一个教育消费者的是钟薛高”。

舆论危机背后，百果园正面临

更严峻的经营挑战：2024年公司营收102.73亿元，同比下降9.8%；归母净利润亏损3.86亿元，较上年盈利3.62亿元大幅转亏；全年关闭966家加盟

店，相当于日均关闭近3家门店。

对于舆论风波，《中国经营报》记者致电百果园，相关工作人员表示“暂不方便回复”。

深陷舆论风波

消费者对百果园“高质高价”定位的质疑由来已久。

8月10日，一段百果园董事长余惠勇的视频引发轩然大波。

他在视频中称，百果园“不会迎合消费者”，而是“教育消费者成熟”，并强调商业只有“利用消费者无知”和“教育消费者成熟”两种模式。这一言论被网友批评“傲慢”，相关话题在微博获得1.1亿阅读量，“百果园称不会迎合消费者”一度登上热搜第一。

不少网友表示，消费者购买水果是为了满足需求，而非接受企业“教育”，这种居高临下的姿态与当下追求平等对话的消费文化相悖。

尽管百果园在一些媒体报道中回应称视频被“断章取义”，但公众对其“高价低质”的质疑已难以平复，“月薪2万吃不起百果园”成为网络热梗。

在8月10日“百果园称不会迎合消费者”登上微博热搜后，公司股价次日早盘应声大跌近7%，尽管收盘跌幅收窄至0.57%，但距市值最高点已缩水70%以上。

实际上，消费者对百果园“高质高价”定位的质疑由来已久。社交

媒体上充斥着消费者的不满：“自从在百果园买了个难吃且贵的榴莲后就对百果园祛魅了，以前真就信了他贵有贵的品质这个说法。”

价格争议背后是消费者体验与品牌承诺的割裂。2024年“3·15”期间，湖北经视曝光百果园武汉门店存在腐烂水果制作果切、隔夜水果充当鲜果销售、以次充好等问题。在黑猫投诉平台上，涉及百果园的投诉已超2200条，其中“坏果不赔”等问题成为消费者集中反馈的痛点。

福建华策品牌定位咨询创始人詹军豪接受记者采访时表示，百果园深陷舆论漩涡，根源在于其“说教式”营销，试图教育消费者接受高价，却忽视了消费者的自主选择权，引发了消费者的反感心理。

同时，高价与品质不匹配的问题频发，如以次充好、腐烂水果加工等，多次引发负面舆情，严重损害了消费者的信任，加剧了品牌信任危机。百果园击中了消费者对价格透明、品质保证的强烈需求，以及对于被尊重、不被“教育”的消费

心理。

在盘古智库高级研究员江瀚看来，百果园多年来推行的“分级定价”模式，将同一品类的水果按甜度、果型、新鲜度分为多个等级。这种模式的底层逻辑，是通过精准区分消费者支付意愿，实现利润最大化——愿意为高品质支付溢价的消费者，获得符合预期的产品；注重性价比的消费者，则可选择基础款。

“这种策略在经济学中被称为‘三级价格歧视’，在航空业（头等舱与经济舱）、餐饮业（套餐与单点）等领域广泛应用，本身具有商业上的合理性。”江瀚认为，但经济学逻辑与市场现实之间存在显著差异，价格歧视的成功实施，需要建立在消费者对“价值差异”的普遍认同之上。航空业的价差对应着服务、空间的显性差异，而水果的品质差异却难以完全直观感知，消费者很难仅凭肉眼判断两个苹果的糖酸度差异，这种信息不对称使得“分级定价”容易被质疑为“溢价收割”。

生鲜电商凭借补贴低价策略不断抢占市场，百果园的供应链优势在资本加持的巨头面前逐渐削弱。

偏高，抑制了购买意愿。同时，总部盈利依赖加盟商的特许经营费、水果供货等，当门店收入下降时，总部营收同步受损。而总部与加盟商按经营情况分成，市场低迷时，双方利润就会同时受到挤压。

“高品质的生鲜超市和社区生鲜连锁店等都在分流客户。”文志宏认为。

正如文志宏所说，据智研咨询统计，2023年社区团购用户达6.78亿，交易规模3228亿元，同比增长53.71%。生鲜电商凭借补贴低价策略不断抢占市场，百果园的供应链优势在资本加持的巨头面前逐渐削弱。

江瀚也提到，当前，消费市场呈现出明显的理性化趋势。在水果消费领域，消费者对价格的敏感度也在不断提高。随着生鲜电商的兴起和社区团购的普及，消费者可以更加方便地比较不同渠道的水果价格，选择性价比更高的产品。

“在这种情况下，百果园高端的定价策略已经让不少消费者望而却步，而余惠勇‘不迎合消费者’的言论更是火上浇油。这是一种以企业高管身份在与市场消费者对抗的问题，也许对于百果园的掌门来说，他并没有意识到这一点。”江瀚表示。

百果园“高品质性价比口碑战役”核心举措为“好果报恩”活动。

百果园在2024年启动了战略转型，试图通过调整经营策略来挽回市场信心。其核心战略是“高品质与高性价比水果专家与领导者”，通过优化产品结构、调整定价体系、提升服务质量等方式，重新塑造品牌形象。而在此前，百果园的品牌战略为“好吃水果”。

据悉，百果园“高品质性价比口碑战役”核心举措为“好果报恩”活动，每个月公司都会挑一款关注度高、价值高、性价比高的果品，作为当期的“报恩果”。对内，百果园将其定位为“1212”品类策略，“1”是全年一价标，比如将进口香蕉统一定价满足消费者日常刚需，增加顾客复购；“2”是绝超客用品，比如将西瓜和榴莲类作为高性价比产品，加深消费者购买意识；“12”是全年打造12款超级客用品，即每月一款“好果报恩”产品吸引消费者。

方正证券研报分析认为，当水果行业呈现消费降级与消费升级这一分化态势，百果园推出“高品质性价比口碑战役”显然是顺势而为的前瞻之举。在方正证券看来，虽说这一战略转型带来“短期阵痛”，但从相关运营数据来看，百果园“高品质性价比口碑战役”已然获得了一定成效。2024年上半年，在战略调整下，百果园实现同店销售持平，客流预计同比增长双位数。

实际上，百果园确实在经历转型阵痛，2024年的销售费用为6.05亿元，同比增长约25.5%。在业内专家看来，百果园可以借鉴国外高端水果品牌的做法。詹军豪就提到，例如日本千足屋，其定位奢侈水果店，销售稀有、精品水果，并提供专业的食用建议，将买水果打造成独特体验；还可借鉴蒂芙尼，将水果做成“鲜花”等礼品销售，并针对不同市场做定制化服务。

记者注意到，也有国外高端水果品牌通过技术构建自身护城河。《亚洲水果》报道显示，近日，T&G Global与Roe Partners宣布达成一项合作协议，旨在扩大新西兰优质苹果的出口供应规模。T&G团队将着手改造两个新果园，采用现代化的种植系统，其中包括超过21公顷的爱妃苹果和18公顷的Johi苹果。而爱妃苹果和Johi苹果为T&G旗下的高端品牌。

在文志宏看来，国外多数高端水果的经营场所，多为超市的形式，店面较大、品类丰富，同时对于品质十分注重，尤其是强调有机认证、产地等，以此和大众水果产生区分。而百果园大多是社区生鲜店的形式，水果还是较为大众。这也是与国际经验之间的不同。未来百果园可以加强供应链建设，不仅可以压缩成本，还可以打造更多的优势王牌水果品类。

亏损近4亿

生鲜电商凭借补贴低价策略不断抢占市场，百果园的供应链优势在资本加持的巨头面前逐渐削弱。

在舆论风波背后，百果园的经营数据揭示了更深层危机。

财报数据显示，2024年，百果园总收入为102.73亿元，同比下降9.8%；归母净利润亏损3.86亿元。公司毛利率从11.5%降至7.4%。主要原因是推行“高品质高性价比”战略带来的短期让利及品牌投入增加。

2024年，百果园的零售门店数量净减少966家，仅剩5127家。其中，加盟店数量从6081家锐减至5116家，占比仍高达99.8%。

连锁产业专家、和弘咨询总经理文志宏认为，百果园现状的背后，是消费者普遍认为其水果价格

偏高，抑制了购买意愿。同时，总部盈利依赖加盟商的特许经营费、水果供货等，当门店收入下降时，总部营收同步受损。而总部与加盟商按经营情况分成，市场低迷时，双方利润就会同时受到挤压。

高品质的生鲜超市和社区生鲜连锁店等都在分流客户。”文志宏认为。

正如文志宏所说，据智研咨询统计，2023年社区团购用户达6.78亿，交易规模3228亿元，同比增长53.71%。生鲜电商凭借补贴低价策略不断抢占市场，百果园的供应链优势在资本加持的巨头面前逐渐削弱。

示：“首先，黑芝麻的相关产业在广西是具备价值的，这是国资愿意进入的一个重要原因。其次，黑芝麻目前业绩相对低迷，市值也不太高，交易的价格相对合理，这是双方能促成交易的重要原因。最后，黑芝麻产品的前景非常广阔，也具有可拓展的空间。”

对于国资接盘，上海博盖咨询创始合伙人高剑锋向记者表示：“黑芝麻是一个非常有标签意义的广西企业，所以广西国资也不愿意看到这家企业退市或者被外地的资本收购，所以广西政府有意愿拿下黑芝麻。另外，在国家鼓励并购重组的背景下，将上市公司拿下来后，后续也会有运作的空间。”

张毅表示：“国资企业的资金实力雄厚，广西国资委的融资渠道广，资源也比较丰富。同时，广旅大健康在文旅、大健康行业的资源优势明显，有利于黑芝麻实现产品升级、市场拓展。在进一步完善公司治理、加强内部控制之后，有利于企业未来向好发展。”

对于这一变更的影响，张毅认为：“黑芝麻这几年的业务整体来说相对高峰期还是弱一些，但是它的成长性还是有的，所处赛道也具备发展前景。从积极的方面来讲，此次变更可以提升市场信心。未来，黑芝麻可以结合新股东的丰富资源，改善公司治理，助力公司大健康领域的拓展，提升盈利能力。”

根据黑芝麻公告，截至2025年6月18日，黑五类集团累计质押股

重新聚焦主业

在凌雁咨询管理首席分析师林岳看来，黑芝麻走到目前的处境与其跨界失败、主业萎缩有关。近年来，黑芝麻进行了一系列的跨界、转型的动作，但是效果并不理想。

2017年6月，黑芝麻对外表示，为进一步拓宽经营业务、优化产业结构、培育新的经济增长点和提升盈利水平，拟与天臣新能源（深圳）有限公司、大连智云自动化装备股份有限公司三方共同投资10亿元设立“天臣南方电源系统有限公司（即天臣新能源）”，从事新能源产业中的锂离子动力电池系统的研发、生产和销售业务。2023年，黑芝麻发布公告，终止对天臣新能源增资。黑芝麻表示，在推动方案实施的过程中，天臣新能源所在地的扶持优惠政策落实又发生变化，政府明确要求在限期内完成项目投资建设，与公司原计划分期投建的安排产生冲突，后续能否取得相关的扶持优惠政策存在重大不确定性。

2023年4月，黑芝麻发布公告称，将全资子公司江西小黑小蜜食品有限责任公司的经营业务转型为储能锂电池生产经营，并投资建设储能电池生产基地。项目总投资约为35亿元。2024年10月，黑芝麻在投资者互动平台表示，决定暂缓建设该项目。

对于以上一系列的转型，高剑锋认为：“实际上新能源、锂电

池这类业务需要的投入很大，如果是一个盈利能力特别强的企业，是可以支撑前期的投入和亏损的。而黑芝麻的主业本身也是比较勉强，因此对于锂电池这类业务的投入就会成为企业的包袱。这类业务并不适合黑芝麻。”

除此之外，黑芝麻还跨界做了电商业务。2017年，黑芝麻以7亿元收购了上海礼多多电子商务有限公司。在2024年财报中，黑芝麻表示，公司以上海礼多多为经营平台的电商代理业务、内容电商业务，在业内已形成较明显的优势。但2024年因经营的品项结构优化调整，导致该项业务的营业收入有一定下滑。

目前，黑芝麻表示要聚焦主业。2025年5月，黑芝麻在业绩说明会上表示：“2024年公司第三方品牌电商业务收入下降的主要原因是公司主动压缩了低效能的电商业务，2025年公司重点专注于健康食品产业经营。”

在具体的策略上，黑芝麻表示：“将围绕‘乌黑发亮·黑色营养’的品牌新定位，坚持以黑芝麻为主的黑色健康食品战略定位，集中资源、推陈出新，聚焦于黑色健康食品经营：一是巩固原有的优势业务，以用户思维为原点优化产品结构、突出产品力、提升核心竞争力；二是做好‘健’字号南方黑芝麻糊在药食渠道的经营，以‘药食同源’的中医理论为指

导，加快新品开发上市，继续扩大保健食品产品矩阵；三是通过不断发掘消费的精细化需求，推动‘传统养生’向‘精准营养’的产品升级。”

对于聚焦主业的空间和挑战，张毅认为：“中医养生不仅仅是中老年人需求，很多年轻消费者其实对于养生的需求也非常大。黑芝麻可以重塑品牌形象，以吸引更多年轻消费群体。同时，消费者对于健康食品的需求在不断变化，比如在产品的品质、口感、营养成分等方面要求越来越高，黑芝麻也可以就此进行产品创新升级。作为一个知名品牌，南方黑芝麻糊可以说是国民品牌，在国民中具有非常高的知名度和美誉度，品牌基础、消费忠诚度都非常高，同时在研发、生产、销售、渠道等方面都具有非常大的优势。”

林岳认为：“在主业上，黑芝麻需要去焕新自己的品牌形象，同时重建渠道，把重点放到电商以及新产品的研发上。黑芝麻产品整体的理念非常健康，对于消费者具备吸引力。同时，该品类有很大的开发空间，比如在护发、抗衰老等方面也有机会。但这些取决于公司的研发力量和投入。在品牌营销上，结合国潮、食疗，以及跟不同年轻群体产生话题，打造社交声量，是黑芝麻应该去做的。”

跨界失败、主业萎缩 黑芝麻控制权迎变

中经记者 钟楚涵 孙吉正 上海报道

近日，黑芝麻（000716.SZ）发布公告，控股股东广西黑五类食品集团有限公司（以下简称“黑五类集团”）将其持有的占上市公司总股本的20.00%股份协议转让给广旅大健康产业集团有限公司（以下简称“广旅大健康”）。交易价格为6.25元/股，对应标的股份转让价款总额为9.42亿元（含税价）。截至8月14日收盘，黑芝麻股价为6.53元/股，总市值为49亿元。本次权益变动之后，黑芝麻的控股股东将由黑五类集团变更为广旅大健康，公司实际控制人将变更为广西国资委。

黑芝麻是老牌国货企业，也是国内糊类食品的细分龙头企业，目前主营业务涵盖以黑芝麻糊为代表的黑色健康食品、黑芝麻饮料、大米、粗粮等食品的生产经营，以及电商平台经营。根据黑芝麻此前公告，黑五类集团控股股东、实际控制人为以李汉朝、李汉荣、李玉琦为代表的李氏家族，持股59.89%；韦清文为一致行动人，持股34.10%。而接盘方广旅大健康成立于2009年，聚焦医疗、养老、药食三大业务板块，控股

股东为广西旅游发展集团有限公司，实际控制人为广西国资委。对于黑五类集团出售控制权的原因，多位行业专家认为，是因为近几年黑芝麻的整体营收不断萎缩。除此之外，黑五类集团目前面临困境，股权质押比较多，流动性承受压力，通过股权转让可以缓解财务压力。

根据Wind数据，2022年至2024年，黑芝麻营收分别为30.16亿元、26.77亿元、24.65亿元，同比减少25.07%、11.25%、8.92%；归属于母公司股东的净利润分别为-1.40亿元、0.43亿元、0.78亿元。2025年第一季度，黑芝麻实现营收4.42亿元，同比减少3.74%；归属于母公司股东的净利润为0.02亿元，同比减少29.61%。

根据黑芝麻公告，截至2025年6月18日，黑五类集团累计质押股

份数量占其所持股份比例为71.11%，占公司总股本比例为21.51%。除此之外，2025年6月，由于控股股东黑五类集团及关联方存在非经营性资金占用情况，黑芝麻收到广西证监局警示函。

对于这一变更的影响，张毅认为：“黑芝麻这几年的业务整体来说相对高峰期还是弱一些，但是它的成长性还是有的，所处赛道也具备发展前景。从积极的方面来讲，此次变更可以提升市场信心。未来，黑芝麻可以结合新股东的丰富资源，改善公司治理，助力公司大健康领域的拓展，提升盈利能力。”

对于以上一系列的转型，高剑锋认为：“实际上新能源、锂电