

# 阿里系老将挂帅 高鑫零售“求变”提速

中经记者 许礼清 北京报道

近日,传统商超品牌大润发母公司高鑫零售(06808.HK)迎来新的掌舵者。12月1日,原阿里盒马系高管李卫平正式接棒沈辉担任高鑫零售执行董事兼首席执行官。沈辉因“家庭事务”离任,其执掌高鑫

## 再度换帅:为何是李卫平?

自2025年年初,高鑫零售人事架构便迎来一系列重大调整。

不足两年,高鑫零售再度换帅。11月30日晚间,高鑫零售在港交所发布公告:李卫平担任高鑫零售执行董事兼首席执行官,沈辉因家庭事务辞任执行董事兼首席执行官职务,相关人事变动均自2025年12月1日起正式生效。

据记者了解,2024年3月,曾在高鑫零售旗下欧尚品牌工作多年的沈辉接替林小海担任高鑫零售首席执行官。事实上,自2025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一系列重大调整。阿里

## 现实挑战:扭亏为何昙花一现?

事实上,大润发也开启了一系列的改革“自救”。

李卫平接手的绝非一份轻松的“家业”。

沈辉任期内,高鑫零售曾在2025财年(截至2025年3月31日)实现净利润3.86亿元,成功扭亏为盈。但最新财报显示,截至2025年9月30日的6个月内,高鑫零售实现营业收入305.02亿元,同比下滑12.01%;经营溢利2.71亿元,同比降幅达56.4%;公司权益股东应占利润由去年同期的2.06亿元转为亏损1.23亿元,核心盈利指标承压。

零售电商行业专家、百联咨询创始人庄帅表示,现在零售行业竞争激烈,传统商超受到来自电商平台、折扣业态、会员仓储店业态、即时零售等多重竞争。大润发不能够及时从商品结构、组织流程、商业模

零售尚不足两年。

李卫平接棒的首要挑战,是一份承压的业绩答卷。根据不久前高鑫零售披露的中期财报,截至2025年9月30日止6个月,其实现营业收入305.02亿元,同比下滑12.01%;本期归属于权益股东的亏损为1.23亿元。

多位零售行业专家告诉《中国经营报》记者,当下国内零售行业竞争激烈,传统商超受到多重竞争。此时,高鑫零售选择曾在阿里旗下新零售代表盒马鲜生担任首席商品官并历任核心管理职务的“老将”掌舵,改革信号和战略方向较为明确。手握新零售实战经验的李卫平能否带领高鑫零售顺利破局?

公告显示,此时接棒的李卫平

系管理人员离开,大润发创始人黄明瑞辞去董事会主席一职,德弘资本核心成员补位董事会。

尽管在外界看来,沈辉的离开是业绩压力与资本诉求双重作用的结果,但高鑫零售方面还是肯定了沈辉的贡献。大润发相关负责人表示,任期内,沈辉锚定“回归零售本质”的核心方向,重塑品牌“价格竞争力”与“商品力”;布局“中超模型”的落地探索,为集团展店扩张与规模增长筑牢核心引擎。

公告显示,此时接棒的李卫平

在零售行业深耕26年,她于2018年加入盒马,先后担任华北北京大区总经理、盒马鲜生首席执行官、盒马首席商品官等重要职务,带领盒马团队从区域扭亏为盈到负责全国业态。

“近期行业内的类似人事流动,例如山姆任命前阿里高管,反映出传统零售商对‘线上线下高效融合’经验的渴求。”零售行业专家、上海尚益咨询创始人胡春才表示,根据其履历和我个人对其了解,李卫平兼具精细化管理和全局掌控能力,其经验有助于解决实体

大润发来说并不适合,未来很有可能做出相应的调整,聚焦主力的业态去把基本功做好,比如提升商品力、价格力、服务力。

文志宏将盒马的发展路径作为参照,他表示,例如盒马就放弃了会员店业态。对于大润发而言,多业态并驾齐驱可能会导致资源跟不上,所以应有侧重。从体量和调整灵活性、综合实力基础等方面来看,或许中型超市业态更易成为扩张的现实发力点。

公开信息显示,截至目前,高鑫零售共有462家大卖场、32家中型超市以及7家M会员店。

此外,转型过程中,供应链和商品体系是核心挑战。按照高鑫零售方面的规划,李卫平接棒之后,将从

对此,大润发相关负责人表示,李卫平的履新是高鑫零售战略布局的重要落子,更是行业经验与企业愿景的深度契合。高鑫零售正处改革攻坚关键节点,沈辉奠定的坚实基础为转型筑牢底盘,李卫平则携前沿行业视野与资深实战经验,引领企业向零售新范式全速迈进。

店面面临的两大核心挑战:一是为顾客提供“必须到店”的独特商品理由;二是在提供差异化商品的同时,保障效率与性价比。

连锁产业专家、和弘咨询总经理文志宏认为,首席执行官的人选往往体现了董事会认定的转型核心抓手。比如永辉曾认为转型核心在全渠道和线上,因此曾由技术高管出任首席执行官。同理,高鑫零售选择长期主导商品体系与供应链建设背景的首席执行官,说明他们认为当前转型的核心点还是要抓住商品。

商品端、组织端、业务端着手,并将加速门店调改升级与多业态协同布局,推动线上与线下深度融合。

“过去传统商超的成功建立在充当高效‘搬运工’的基础上——凭借巨大的采购规模分销标准商品。但在追求差异化、性价比和独特体验的今天,这套体系已然失效。想要打造独特性,商超要在商品的设计环节就介入,包括原料、口味、成本管控等,这是很多传统零售商的短板。”胡春才说。

文志宏也认为,传统商超的转型十分艰难,就如永辉这种行业巨头企业在转型过程中也承受着巨大压力。财报显示,2025年前三季度,永辉超市利润亏损7.72亿元,同比下降6.50亿元。



大润发母公司高鑫零售迎来新的掌舵者。视觉中国/图

## 破局之路:“急招止血”“缓招突围”?

构建不可替代的“商品差异化”能力是生存之本。

对于业绩全面承压的高鑫零售而言,短期来看,“止血”是迫切的。此前,为了降本增效,高鑫零售便开始主动关店。通过关闭效益不佳的大卖场,或将其改造成会员店重新开业等,使得业绩曾扭亏为盈。

文志宏表示,新帅上任后的首要任务是进行全面的业务扫描与取舍,盘点哪些地方可以马上着手止损,比如收缩大卖场,减轻负担、为转型创造空间。再者就是通过门店改造、商品改造等逐步推动门店业绩的改善。

胡春才认为,需“急招”与“缓招”并行。“急招就是利用李卫平的资源网络,快速引入或与成熟供应商合作,打造一些‘爆款’商品,让市场和股东在短期内看到变化,获取宝贵的改革时间窗口;缓招就是怎么样去打造具有研发商品能力的团队,避免过度同质化。”

但胡春才向记者强调,改革“怕太着急,又不能不着急”。股东和市场期待速效,但商品力的锻造绝非一日之功。若为求快而推出不成熟的“70分商品”,反而会损害品牌信誉。如何稳扎稳打,开发一个商品就成功一个商

品,形成“多子多福”的良性循环,这是对大润发当下最大的挑战。

庄帅也表示,商品力的提升并不是一朝一夕就能完成的,它需要从商品结构、自有品牌建设等方面切入。同时还要充分调研和了解消费者需求,根据其目标人群,做相应的店内货架、经营方式、内部组织结构、组织流程的调整和匹配。

显然,构建不可替代的“商品差异化”能力是生存之本,但这要求掌舵者必须推动深层次的系统性变革。高鑫零售方面也提到,李卫平接棒后,在商品端,深化供应商战略协同,溯源直采,优化效率。在组织端,回归创业公司的冲劲和执行力,打造敏捷决策机制,鼓励试错迭代,“以战代练”完善竞争激励体系。

“所有业务变革最终要靠人去执行,对于新任首席执行官来讲,要经营、管理两手抓,而且这两手要匹配起来,其管理要支撑到经营。管理中的核心点其实就是组织体系。即便李卫平能将盒马的经验带入,但如何改造一个拥有500多家门店、组织文化和流程已固化的庞大体系,无疑是前所未有的挑战。”文志宏告诉记者。

# 盒马“超盒算NB”开放加盟 硬折扣赛道竞速升温

中经记者 阎娜 孙吉正 成都报道

近日,盒马旗下硬折扣品牌“超盒算NB”首次对外开放加盟通道,首批覆盖上海、杭州、嘉兴、湖州四城。此举标志着盒马进入了硬折扣业态的规模化扩张的新阶段。

## 规模化扩张提速

今年8月,“盒马NB”正式品牌升级为“超盒算NB”,此后按下扩张“加速键”,据盒马相关人士透露:“‘超盒算NB’正以每月20家以上的速度拓店,目前门店数已超350家。”

在特许经营专家李维华看来,盒马“超盒算NB”开放加盟核心目标明确。此举旨在快速抢占市场、分摊供应链成本。在硬折扣行业,规模效应直接影响成本、市场覆盖率、品牌影响力,也是各企业越来越强调的竞争优势。

零售行业专家、上海尚益咨询创始人胡春才指出,开放加盟主要基于三方面原因:一是盒马“超盒算NB”通过300多家直营店运营,单店盈利模式基本跑通;二是借助加盟可快速扩大规模,发挥社会资本的杠杆作用;三是硬折扣赛道各企业加速布局,社区优质点位日益稀缺,开放加盟有助于抢占关键位置。

回顾盒马的发展历程,其先

在业内看来,随着加盟模式的推进,“超盒算NB”有望快速抢占市场,但其面临的挑战在于如何平衡规模扩张与品质管控,尤其是在加盟商筛选与管理体系输出方面,对企业的整体运营能力提出了更高要求。

今年以来,京东折扣超市、美

后尝试过盒马鲜生、盒马mini、盒马X会员店、盒马邻里、盒马奥莱等十余种业态,但并非每种业态都得以走通。历经多种业态探索后,盒马去年底明确了“双轮驱动”战略,将聚焦盒马鲜生与“超盒算NB”两大主力业态。近期,盒马还宣布启动“合盒共生”合作伙伴成长计划,目标是3年培育10个年销售规模超过10亿元的合作伙伴。

作为主力业态之一,“超盒算NB”在2025年年初由上海走向华东市场后,仅半年时间门店数量翻倍,据胡春才观察,两种业态发展路径不同,目前来看,盒马鲜生主要在全国一二线城市扩张,“超盒算NB”则聚焦华东核心城市及下沉市场。

对于“超盒算NB”未来的扩张计划等问题,截至发稿,盒马方面未予以回复。不过从资料可以看出,此次开放加盟并非“低门槛扩张”。据官网公示,以600平方米标准店为例,加盟商需承担的

团旗下硬折扣超市“快乐猴”相继开设新店,传统商超也纷纷转型试水硬折扣业态,硬折扣零售领域的竞争已悄然提速。受访专家普遍认为,这场竞争不仅是资本和规模的比拼,更是对选品能力、供应链效率、成本控制及数字化运营的综合考验。

品牌使用费、保证金、设备房等前期固定投入达265万元。在选址上,品牌要求门店位于大型居住社区或成熟商圈,面积控制在500—650平方米。

一位商超从业者向《中国经营报》记者测算,加盟隐性成本不容忽视,如社区商铺年租金、人工费用等。此外,还需为运营预留流动资金、货款周转等。按15%毛利率、年销售额3000万元估算,回本周期约需3年。若要满足500—650平方米的场地要求,所在区域常住人口应超过4万人。选址优劣及市场竞争激烈程度等因素,也将直接影响实际回本周期。

李维华表示,目前在国内,加盟商投资额普遍低于65万元,跨行业平均来看也是如此,若能投入265万元,已属于资金实力较强的头部加盟商,毕竟投资者还需预留生活资金和流动资金,盒马需在扩张速度与加盟商质量间寻求平衡。

## 加盟管控考题待解

盒马相关人士表示,“超盒算NB”作为独立业态发展,已建立起独立的商品开发与运营团队,使其能深度参与研发制造,精准匹配渠道需求。

“超盒算NB”核心运营策略为“高坪效、高人效、高品效;低售价、低损耗、低毛利”。基于该策略,门店采用极简运营模型,分600平方米与800平方米两种店型,不设水产区,全部为预包装食品,降低损耗。为提升人效,商品多以周转筐、原箱形式直接上架。

据盒马方面提供的资料,“超盒算NB”自有品牌占比达60%,通过直连工厂、裸价采购、自主定价压缩成本。“以‘超盒算NB’的销售规模与盒马积累的供应链优势,具有一定的议价能力。”盒马相关人士表示,“以洗衣凝珠为例,通过砍掉传统品牌营销与渠道费用,将单

## 硬折扣赛道扩容

从整个行业来看,硬折扣业态正在崛起。庄帅指出,硬折扣超市具备穿越经济周期能力,日本和欧洲都有知名的折扣店代表。从国内市场来看,中国硬折扣市场渗透率仅为8%,与德国42%和日本31%的成熟市场相比还有巨大的增长空间。

这一潜力已吸引互联网巨头与传统商超集体入局。近期,京东折扣超市在宿迁四店同开,美团旗下硬折扣超市“快乐猴”也相继开出3家门店。传统商超同样不甘落后,物美推出“物美超值”折扣店,计划2025年年底前在北京布局25家;联华华商“联华富德”在杭州已开14家;武汉中百及其他区域商超也纷纷试水。

由于背靠互联网巨头,京东折扣超市与盒马“快乐猴”与盒马“超盒算NB”常被外界一同比较。从

价从1—1.5元/粒降至0.3元/粒。”据悉,盒马“超盒算NB”仍在持续完善供应链网络,近期已在山东布局首个产地仓。

在数字化方面,“超盒算NB”已于今年9月接入淘宝闪购平台拥抱即时零售,为加盟商导入线上流量;引入阿里巴巴通义大模型,应用于需求预测、智能补货与库存管理,助力商品快速迭代,使得商品开发能快速响应市场变化,例如烘焙品类季度上新率可达15%—20%。

但是,开放加盟在提速扩张的同时,也需注意多重风险挑战。业内人士认为,硬折扣店核心品类为生鲜和日配食品,对冷链物流与操作规范要求极高,而二三线城市及县域市场的冷链基础设施参差不齐,加之加盟商素质差异,可能出现产品品质不达标、售后缺位等问题。记者注意到,此前黑猫投诉平

台已出现相关产品质量投诉,加盟后管控难度将大幅增加。

胡春才认为:“加盟的核心在于对商品的控制以及对加盟商经营的管控,当前‘超盒算NB’对商品的掌控力较强,但如何让加盟店达到直营店的水平,是亟待解决的问题。”

零售电商行业专家、百联咨询创始人庄帅也表示,兼顾加盟数量与质量难度不小,需保障供应链、运营标准统一,避免“连而不锁”。从首批仅开放江浙沪四城加盟来看,“超盒算NB”已意识到相关挑战,采取了谨慎稳进的扩张节奏。

“此外,加盟体系涉及市场企划、招商授权、营建培训、物流督导、研发客服、电商协同以及人财物管理等全环节标准化、规范化,选品更需适配不同客群差异,考验专业化团队能力。”李维华说道。

开始布局,再逐渐推广至全国;美团“快乐猴”目前布局的主要阵地在较为发达的地区,如杭州、北京等,目前美团给“快乐猴”初步定下的门店数量目标是1000家。

胡春才表示,就目前竞争格局来看,盒马凭借先行优势,在商品结构组合与供应链管理上更为科学系统;而美团、京东主要依托平台属性,在供应链深度与自有品牌开发上相对薄弱,估计与盒马存在3—5年的时间差距。

张毅分析预测,随着未来行业逐渐成熟,巨头主导的差异化竞争格局会持续扩大,区域折扣店与社区小店因供应链和性价比劣势,生存空间将被大幅压缩。对这些中小玩家而言,依靠本地化特色服务少量留存客群,或将成为主要生存方向。