

# 国资入局重塑区域酒企 小江酒业探路行业破局

中经记者 党鹏 成都报道

近日,贵州鸭溪窖酒业(以下简称“鸭溪窖”)被员工申请破产清算一事备受业内关注。根据贵州省遵义市播州区人民法院下发的通知书,该酒厂被四名员工正式向

法院申请进行破产清算。一纸申请将区域酒企的生存状况暴露在公众面前。与此同时,头部酒企加速下沉县域市场,使得区域酒企的生存空间被进一步挤压。

而承压的另一面则迎来新的契机。《中国经营报》记者获悉,有

着四川白酒行业“十朵小金花”之称的江口醇、小角楼两大品牌即将被新成立的四川小江酒业全面整合,这一动作成为国资入局整合区域酒企的典型缩影。

天眼查系统显示,小江酒业在今年2月9日正式注册,注册资

本3.26亿元,由国资企业成都蓉酒酒业持股49.08%,并联合四川巴中市多级国资平台与江口醇酒业共同组建。

白酒行业专家肖竹青认为,白酒行业已进入存量竞争深水区。2025年下半年以来,四川、

贵州、安徽等白酒主产区已出现十余起中小酒厂“托管式并购”,“零对价+承担债务”成为主流整合模式。国资入局不仅具备产业拯救功能,能防止区域优质品牌崩盘、维护员工就业稳定,更能通过成本协同效应,为中小酒企

提供“统一采购、统一标准、统一营销”的共享后台,有望降低15%以上的运营成本,同时重塑产业格局,未来将形成“头部名酒+区域国资平台+特色酒企”的多元发展模式,强化白酒产业的腰部力量。

## 区域酒企陷入全链条生存困局

鸭溪窖的困境折射出当前中国区域酒厂面临的普遍挑战。

近期,贵州遵义市播州区人民法院收到四名员工对鸭溪窖的破产清算申请,理由是“不能清偿到期债务且明显缺乏清偿能力”。这家位列“贵州八大名酒”的老牌酒企,如今深陷多重债务与经营纠纷,不仅拖欠逾1124万元员工工资、背负3.17亿元对外担保债务,还与经销商存在数千万元返利、货物纠纷,另有1亿元发票问题亟待解决。

肖竹青认为,鸭溪窖的困境折射出当前中国区域酒厂面临的普遍挑战,其自身发展滞后原因复杂,“冰冻三尺非一日之寒”:品牌力衰退,酒质下滑与品牌声量不足是主要问题,市场竞争力明显减弱;产能过剩与资金链断裂,公司正实施投资30余亿元、5.5万吨扩能技改工程,巨大的资本开支与低迷的销售回款形成剪刀差,导致资金链断裂;全国名酒挤压,在贵州茅台、五粮液、汾酒等头部酒企

渠道下沉的背景下,区域酒厂的生存空间被进一步压缩,让曾经的“酒中美人”就此跌落。

“在‘马太效应’加剧的行业格局下,缺乏资本实力、品牌护城河和现代化治理能力的区域酒厂,正面临前所未有的生存考验。如何在解决债务纠纷的同时重振品质与渠道信心,成为这类企业能否突围的关键。”肖竹青总结说。

白酒行业专家欧阳剑分析,区域酒企的困境源于三重核心压力:其一,2025年白酒行业进入“量减、价低、利缩”的结构性调整期,说明压力已从生产端传导至流通端,是全链条的寒意;其二,全国性名酒通过系列酒向下延伸,直接抢占了区域酒企赖以生存的中低端市场;其三,经销商模式遭遇冲击,渠道变革措手不及。“压货式”增长逻辑难以为继,即时零售、直播电商等新渠道崛起,让习惯了传统运营的区域酒企难以适应。

鸭溪窖并非孤例,区域酒企的危机正在多地显现。四川仙潭酒业此前陷入2200万元的经销商兑付危机,河南50余名经销商联合索要2023年3月起拖欠的酒水销售货款及市场费用,仙潭酒业致歉后才给出集体兑付承诺。山东扳倒井质押的560吨68度芝麻香型原酒,在去年年底阿里资产拍卖中变卖价896万元却无人问津,2025年更有13条被执行信息,被执行总金额约8.54亿元。

在肖竹青看来,当前区域酒企陷入“三缺”困境——缺品牌高度、缺资金、缺人才,直接导致“价格卖不上去、费用降不下来、库存天天涨”的恶性循环。更严峻的是,头部品牌的挤压还在持续升级,电商平台补贴策略更是拉低了消费者的价格预期,部分区域酒厂的原酒拍卖价甚至跌至1.25元/斤,行业“马太效应”进一步加剧,区域酒企的破局迫在眉睫。

## 国资入局打造区域酒企破局样本

此次整合的核心标的是江口醇与小角楼两大品牌。

在肖竹青看来,在区域酒企陷入生存困境的背景下,地方国资的密集入局成为行业最显著的趋势,国资平台以“白衣骑士”的身份介入整合,正迎来最佳窗口期。

四川小江酒业的股权结构显示,成都蓉酒酒业持股49.08%为第一大股东,该公司于2025年11月由成都产业投资集团、成都酒业集团等五家国企联合设立,注册资本5亿元,实控人为成都市国资委;巴中振兴发展一号产业投资基金、巴中市国有资本运营集团等巴中多级国资平台合计持股超47%;江口醇酒业持股3.92%,实现了品牌方

与新平台的深度绑定。

此次整合的核心标的是江口醇与小角楼两大品牌。记者注意到,早些年在陕西市场和四川市场尤其乡镇都可以看到其身影,但是近几年市场收缩,核心阵地集中在巴中市为主的川东区域。

此外,去年5月,江口醇隆鼎酒业70%股权曾在西南联交所挂牌转让,底价约1.85亿元,但最终无果。

相关公开报道显示,2024年,巴中市平昌县白酒产业实现营业收入3.2亿元,其中“两瓶酒”实现销售额2.85亿元,同比增长

31.2%。欧阳剑估计,2025年江口醇年销售额在0.7亿元—1.0亿元;小角楼年销售额在不到3亿元。

至于小江酒业下一步如何整合两个品牌,成都蓉酒酒业相关负责人告诉记者,目前相关工作正在进一步推进中,首要是先办好3月23日举行的“成都蓉酒专场活动暨蓉酒酒业·小江酒业全国经销商大会”。

肖竹青认为,此次合作是“跨产区品牌+资本+市场”的多元创新。他同时提醒,整合只是第一步,后续需解决品牌定位、渠道重构、团队融合等深层问题。



江口醇和小角楼两大品牌即将被小江酒业整合。

小角楼微信公众号/图

## 破局区域白酒多元路

从小江酒业的实践来看,整合后的具体挑战同样不容忽视。

在肖竹青看来,国资背景酒企在整合及市场拓展中面临四大核心挑战,成为影响整合效果的关键因素:

一是机制灵活性不足,相比民营酒企,国资平台决策链条较长,市场反应速度可能滞后,难以适应白酒行业快速变化的消费环境;二是运营专业化短板,国资平台虽有资金和政策优势,但在白酒行业的精细化运营、消费者圈层营销、数字化营销等方面缺乏足够经验;三是人才激励受限,国资体系的薪酬机制对高端营销人才、酿酒技师的吸引力,远弱于民营酒企,难以打造专业化的运营团队;四是品牌运营风险,白酒品牌需要长期的情感投入与价值积累,若国资平台过于追求短期政绩,可能损害品牌的长期发展。

从小江酒业的实践来看,整合后的具体挑战同样不容忽视:江口醇与小角楼的历史沿革、管理体

系、市场策略存在明显差异,资产梳理、人员融合、渠道整合需要时间磨合;行业竞争的持续加剧,让全国化拓展面临投入大、周期长的问题,企业短期业绩承压成为大概率事件;在高端光瓶、中端商务等主流价位带,还需精准定位品牌与产品,避免与头部品牌及其他区域酒企的同质化竞争。

欧阳剑认为,区域酒厂普遍面临几个硬伤:品牌力不足以支撑溢价,渠道变革需要大量资金投入,内部管理往往存在历史遗留问题。在他看来,存量竞争时代,新酒饮与即时零售是区域酒企为数不多的新增长机会:前者瞄准00后及其他年轻消费群体,微醺、悦己、轻量化消费需求,让精酿、果啤、打酒铺等模式成为新赛道,区域酒企可凭借本土化优势快速切入;后者则依托2025年有望达720亿元、增速100%的市场规模,通过本地前置仓布局和即时配送,抓住

“即想即饮”的消费红利。但两条赛道均面临大企业的降维打击,差异化竞争是关键。

肖竹青则为区域酒企梳理了五条更具体的破局路径,适配不同发展现状的企业:对于仍有品牌知名度、基酒储备充足的企业,卖身国资或产业资本是最优选择;对于品牌弱、负债高的企业,主动申请破产重整,将生产许可证、老酒库存变现,能避免资产进一步贬值;对于中小区域酒企,可收缩为“县级酒厂”,聚焦根据地市场,以“高线光瓶+县域情怀”为核心,仍有3—5年的市场窗口期;部分酒企可转型为供应链服务商,将老酒库存转化为“调味酒”卖给精酿啤酒、低度酒等新势力品牌,或提供OEM/ODM(原始设备制造/原始设计制造)服务,实现资金回血;具备本土文化特色的酒企,可打造“小而美”体验品牌,深耕在地文化,从渠道竞争转型为对消费者的深度价值服务。

# 永辉喊话山姆“不要‘二选一’” “追赶者”与“领导者”冲突升级

中经记者 钟楚涵 孙吉正 上海报道

山姆会员店在供应链上的话语权再度引发争议。3月16日晚,永辉超市自有品牌“品质永辉”在其官方微信公众账号上发布公开

信,在信中,“品质永辉”喊话山姆会员店自有品牌“山姆MM”：“不要让供应商‘二选一’”。对此,《中国经营报》记者联系了沃尔玛中国方面,沃尔玛中国方面没有对此事作出回应。

实际上,山姆会员店在此之前就被指出存在“二选一”的问题。凌雁管理咨询首席咨询师林岳向记者指出:“此次‘二选一’的争端是一个领域的‘追赶者’跟‘领导者’之间的冲突。山姆此前投入了

很多资源和资本打造自己的供应链,将一些默默无闻的工厂培育成能够生产爆款的供应商。在此背景下,其他零售企业也会试图联系这些供应商进行合作。在此过程中,他们可能会感受到压力。”

## 转型期的永辉

3月16日晚,微信公众号“品质永辉”发布了《致山姆MM的一封信》,在信中,“品质永辉”表示,市场竞争讲究公平和公正。应当约束好团队的行事准则,专注好自身的品质建设,避免发生“迫使供应商‘二选一’”的不正当竞争行为。

“品质永辉”同时表示,真诚希望和山姆MM携手同行:坚持为顾客开发更丰富、更美好的品质产品,共同抵制陷入低质竞争的泥潭。此外,“品质永辉”还表示,要做更好的品质、要做清洁的配方、要做美好的价格、要成就员工、要推动ESG,要持续创新。

根据公开资料,“品质永辉”是永辉超市的自有品牌,目前成立不足一年。根据公众号“永辉同道”,永辉超市正推动商品变革,目标在三年内锁定200个核心战略伙伴,打造100个亿元级大单品。2025年10月,永辉超市发布“永辉定制”与自有品牌“品

质永辉”两大系列。

“MM”指的是“Member's Mark”,是山姆会员店的自有品牌。对于自有品牌的打造,山姆方面曾经向记者表示:“Member's Mark几乎涵盖所有品类。山姆开发自有品牌秉承两大原则:一是针对还没有清晰行业标准的产品,由山姆去定义标准生产;二是当山姆发现外部供应链中某个环节利润太大时,为了给会员最佳性价比,山姆也会选择去开发自有品牌,这样能保证给会员最合适的性价比。”

“品质永辉”在公开信中表示,“品质永辉”推出不满一年,如同蹒跚学步的幼儿,而山姆MM率先发展,正当壮年。“品质永辉”表示,“品质永辉”目前专注于基础民生单品的开发,在产品创新甚至原创方面,和山姆MM还有一段距离。在中国,山姆MM是学习的榜样。

对于永辉超市的发文,连锁

产业专家、和弘咨询总经理王志宏向记者指出:“永辉超市正处于大的转型期。在转型期间,其核心策略之一就是要强化自有品牌。在目前的中国市场,山姆会员店在自主品牌的建设方面属于最标杆性的零售企业之一,近年来保持逆势增长。而在供应链上的实力是山姆自有品牌保持增长的核心原因之一。在此背景下,永辉发布公开信,一方面是在向山姆学习;另一方面也不排除永辉在自有品牌打造的过程中,接触了很多商品的供应商。在此背景下,出于公关策略的原因,发布了这封公开信。”

林岳向记者指出:“永辉此次‘喊话’山姆,也是源于自身的经营压力。目前永辉已经连续5年亏损,尤其在2025年发生了超过20亿元的亏损。同时,永辉又处于转型阶段。在转型的过程中,永辉超市意识到了供应链层面来自山姆会员店的压力,并认为这会影响到

他们自有品牌的打造,从而影响到整体调改。”

目前来看,永辉经营压力较大。根据永辉超市公告,预计2025年归属于上市公司股东的净利润为-21.4亿元。根据Wind数据,2021年至2024年,永辉超市归属母公司股东的净利润分别为-39.44亿元、-27.63亿元、-13.29亿元、-14.65亿元。在持续亏损的背景下,2024年6月起,永辉超市开始进行学习胖东来模式的调改。

对于2025年的亏损,永辉方面表示,2025年,公司从“规模扩张”转向“质量增长”,门店布局方面,报告期内深度调改了315家门店,并关闭了381家与公司未来战略定位不相符的门店。门店调改对公司利润的影响主要包含调改相关的资产报废损失、停业装修营业收入损失、一次性开办费投入等。与此同时,关闭381家门店也产生了较大损失。

## 供应链端的竞争

作为行业头部企业,山姆会员店并非首次被同行指出“二选一”。2021年,在家乐福中国首家会员店开业首日的深夜,家乐福发文痛斥竞争对手向供应商施压,导致店铺部分品牌产品直接被供应商到店铺买空。当时,家乐福内部人士表示,有供应商透露,该竞争对手企业正是沃尔玛山姆。事件发酵之后,对于“二选一”,盒马相关负责人也表示,盒马会员店在开业之后也遭遇过类似情况。

对于目前零售企业在供应链上的竞争,连锁经营专家李维华向记者表示:“目前零售企业在供应链上的重合度非常大,以食品类来说,头部的供应商就几百家,在此背景下,不重合是不太可能的。另外,山姆之类的企业在供应链上的话语权是非常大的。对于供应商来说,虽然进入山姆渠道需要经过一系列考核,赚的毛利也并不多,但是山姆渠道的销量高。同时,山姆对于产品的品质及其他要求非常严格,很多企业也会将进入山姆渠道作为背书。”

林岳指出:“在头部的零售企业里面,优质的本土供应链和厂家存在重合度。尤其当一些供应商能够打向‘质量增长’,门店布局方面,报告期内深度调改了315家门店,并关闭了381家与公司未来战略定位不相符的门店。门店调改对公司利润的影响主要包含调改相关的资产报废损失、停业装修营业收入损失、一次性开办费投入等。与此同时,关闭381家门店也产生了较大损失。”

业内人士王强(化名)向记者指出:“目前中国市场的供给大于需求,不太可能出现一个供应商只能服务一个零售企业的情况。但在某些特定产品上,供应商可能会优先供应某些强势的零售企业。比如,供应商有一款含有藏红花的

产品,但是全年产量并不多,在这种情况下,就可能优先供应给强势的零售企业。强势的零售企业可能会定好某些型号、款式,而这些被预订的型号、款式则不会提供其他零售企业。”

另外,对于“二选一”的判定,中国商业联合会专家委员会委员赖阳指出,需判定究竟是平台级滥用市场支配地位,还是自有品牌定制生产中的排他性商业契约。赖阳表示:“真正的恶性‘二选一’是指利用渠道霸权,强迫供应商的独立自有品牌彻底切断与所有竞争对手的交易,这种行为触碰反垄断红线。但在另一种情况下,即实体零售企业的自有品牌是深度介入上游的联合研发,投入资金与人力进行市场需求调研、配方改进与产能锁定,这决定了其必然在合同中设置同款排他条款,以保护自身的研发投入与差异化竞争优势。”

赖阳同时指出:“部分缺乏独立创新能力的零售企业习惯于直接寻找竞争对手的代工厂进行同质化代工采购,而如果供应商将拥有相同配方或工艺标准的定制商品直接换标供应给竞争对手,这必然会触碰原研发企业的知识产权保护诉求。原零售商终止合作属于维护商业契约的常规自保行为,不属于‘二选一’滥用市场支配地位。”赖阳同时认为,在云消费时代,大卖场的一站式购足优势已经被网络取代。一些本土零售企业简单模仿山姆不是出路。必须从经营商品转变为经营生活方式,实现业态的根本转型。