

收缩达播投放、加码货架电商 蓝月亮能否扭亏为盈

中经记者 阎娜 孙吉正 成都报道

近日，蓝月亮(06993.HK)与京东超市正式签署战略合作协议，双方围绕产品运营、全渠道布局、绿色物流、营销与品牌共建四大方向展开深度协同，明确提出3年内

达播成本高企

2025年，蓝月亮明确以“降本增效”为核心经营方向。

蓝月亮向货架电商倾斜，与线上流量成本日益攀升不无关系。

近年来，达播成为快消行业重要的增量渠道，蓝月亮亦将其作为线上渠道的重要组成部分，与多位头部主播开展合作。2024年，蓝月亮在抖音及其他平台的达播投入处于较高水平，“6·18”期间单场直播销售额一度达到1.2亿元，依靠规模化直播投放维持市场声量。但随之而来的是高企的渠道成本，财报显示，2024年蓝月亮营收85.56亿港元，销售及分销开支高达50.49亿港元，费用率接近59%，而同期毛利率为60.6%。这意味着，尽管产品本身仍保留了一定的毛利空间，但超过一半的营收被渠道和销售费用占据，公司实际用于研发及实现盈利的空间有限。

战略定位专家、九德定位咨询公司创始人徐雄俊透露：“头部达人的坑位费、20%—50%的佣金、大促期间高额的投流费用，再加上40%—60%的高退货率以及‘全网最低价’条款，共同挤压了企业的利润空间。”

“蓝月亮定位中高端，而部分直播渠道以价格敏感型用户为主，二者存在一定错位；叠加高坑位费、高佣金、高退货率等因素，对品牌利润与品牌价值均形成一定压力，收缩低效达播投放具备合理性。”徐雄俊表示。

实现蓝月亮在京东平台销售额突破50亿元的目标。

值得关注的是，这一渠道布局调整发生在蓝月亮连续两年亏损、销售费用高企的关键阶段。财报数据显示，蓝月亮2024年亏损7.49亿港元，尽管2025年亏损收窄至3.29亿

港元，但营销与渠道成本仍是影响盈利的重要因素。在此背景下，蓝月亮对渠道结构进行调整，收缩达人直播(以下简称“达播”)投放，同步加大品牌自播与货架电商布局力度。

在多位业内专家看来，蓝月亮此次渠道调整，是在流量成本高

昂、行业竞争加剧环境下，由规模扩张转向稳健经营的重要选择。企业通过优化渠道结构，深化平台合作，试图改善盈利水平、稳定价格体系并修复品牌价值，后续能否实现可持续增长，仍取决于渠道协同效率与市场竞争格局的变化。



近日，蓝月亮明确提出3年内实现京东平台销售额突破50亿元的目标。

阎娜/摄影

2025年，蓝月亮明确以“降本增效”为核心经营方向，主动对达播踩下刹车。第三方数据显示，蓝月亮在抖音平台的达人带货占比从2024年的超70%下降至2025年的58.67%。同时，蓝月亮在抖音布局约15个品牌自播账号，日均直播时长超16小时，逐步以自播替代头部达播以提升渠道掌控力。不过，据业内人士分析，自播确实能省掉一部分达人成本，但团队搭建、内容制作等仍需长期投入。

2026年初，市场传出蓝月亮解散整个达播部门的消息，《中国

经营报》记者随即向蓝月亮相关负责人求证，公司表示“不便回应”。但从财报数据可以看出，2025年蓝月亮净亏损收窄56.1%至3.29亿港元，盈利能力出现结构性改善。

消费品行业专家、上海博盖咨询联合创始人高剑锋表示，蓝月亮此轮渠道调整是基于自身发展节奏的战略优化。蓝月亮最早从线下商超转型货架电商，并在淘系货架电商长期占据类目头部位置，后续抓住直播红利布局达播，但高昂的合作成本持续推高销售费用，直接拖累盈利水平。在此背景下，蓝

月亮启动新一轮渠道变革，一方面加大品牌自播投入，另一方面加码京东货架电商补齐短板，本质是构建多渠道协同的均衡布局体系。

零售电商行业专家、北京百联咨询创始人庄帅指出，达播以“货找人”的冲动消费为特征，流量波动较大、成本可控性较弱；而货架电商以“人找货”的确定性消费为核心，更适配洗衣液这类刚需复购品。蓝月亮对达播进行收缩，同时强化货架电商布局，标志着企业从追求短期规模增长，转向兼顾盈利与稳健运营的理性发展阶段。

渠道策略多次摇摆

2020年之后直播电商快速发展，蓝月亮加大达播投入。

蓝月亮此次渠道转向并非首次调整，过去10余年，公司历经多次渠道方向转变。2015年，蓝月亮因零售商与供应商矛盾与渠道成本等，以要求自主定价、降低扣点、设立“月亮小屋”专柜未被商超接受为由，陆续退出大润发、家乐福、沃尔玛等主流卖场，此后蓝月亮转向“线上电商+月亮小屋”自建模式，试图以社区专营店承载线下体验与销售，同时迅速与京东达成合作，依托货架电商弥补线下缺口。

但高剑锋指出，退出主流卖场造成线下渠道出现空档，“月亮小屋”因成本高、覆盖有限未能持续，立白、奥妙等竞品快速补位，2016年蓝月亮市场占有率有所下滑，此后公司逐步重回主流卖场渠道。

2020年之后直播电商快速发展，蓝月亮加大达播投入，以流量投放维持市场地位。此举在一定时期内支撑了销售规模，但也带来成本高企、利润承压、价格体系稳定性下降等问题。2025年，蓝月亮再次启动渠道调整，收缩高成本达播，强化货架电商与线下渠道。

庄帅认为，蓝月亮频繁进行渠道调整，反映出公司始终在追求成本最低、效率最高的渠道杠杆，但缺乏长期战略定力。未来蓝月亮应构建均衡渠道结构，以货架电商为基本盘稳定利润，以达播作为品牌宣传与清库存的补充并严格控制成本，以线下渠道作为体验与即时消费场景，形成合理配比，抵御单一渠道依赖风险。

此次与京东的深度战略合作，成为蓝月亮提升运营效率的重要举措。资料显示，京东将为蓝月亮提供自营、七鲜、便利店、即时零售等全场景网络，配合高效履约能力，匹配高频复购需求。在营销与品牌共建上，蓝月亮将倾力投入数千万元，在京东落地明星代言等系列营销活动，打通京东PLUS会员与蓝月亮会员体系，实现权益互通。

而对于3年50亿元销售目标是否能完成，庄帅表示，蓝月亮3年50亿元销售目标具备一定基

础，但单一渠道合作难以实现全面扭亏，仍需配合成本管控、全渠道效率提升、品类结构优化等多重举措。短期来看，收缩达播可能导致部分脉冲式销量下降，营收存在小幅波动可能，但长期通过货架电商巩固复购与用户沉淀，市场份额有望保持相对稳定。

当前，家庭清洁行业发展成熟，衣物清洁品类同质化程度较高，立白、威露士、滴露、奥妙、汰渍等品牌在功能、场景、人群等维度展开激烈竞争。近年来，留香珠、香氛清洁、洗衣凝珠等细分品类快速崛起，洗衣凝珠已成为仅次于洗衣液的重要品类。与之对比，蓝月亮自2015年推出至尊浓缩液系列后，长期聚焦浓缩液路线，暂未布局凝珠品类，产品结构面临一定竞争压力。

从业务结构看，蓝月亮仍高度依赖核心品类。2025年财报显示，衣物清洁护理产品收入74.01亿港元，同比下滑3.0%，占总营收比重高达88%，业务结构相对单一。为拓宽增长空间，公司逐步向个人清洁护理、家居清洁护理延伸。2025年，个人清洁护理收入同比增长12.8%，家居清洁护理收入同比增长3.3%。但两大板块合计占比不足11%，短期难以支撑整体业绩，第二增长曲线仍处于培育阶段。

高剑锋判断，个人洗护已成为蓝月亮重要的布局方向。沐浴露基于技术积累形成差异化优势，经过多年培育实现较快增长，未来5—10年有望成为重要业务板块。伴随研发投入增加、新品持续推出，蓝月亮产品矩阵将进一步完善，以应对多元化、精细化的消费需求。

徐雄俊认为，未来蓝月亮的核心是稳住价格体系，避免跨渠道价格混乱伤害品牌势能。同时以个人洗护、家居清洁为方向，通过多品类、多品牌、场景化拓展，打造第二增长曲线，从衣物清洁向家庭清洁、个人护理、健康护理延伸。

啤酒五巨头业绩分化 高端化进程调速换挡

业绩有喜有忧

国家统计局数据显示，2025年，中国啤酒行业规模以上企业啤酒产量3536万千升，同比下降1.1%。不过，对于头部啤酒集团来说，同期销量大多处于上涨状态。

2025年，华润啤酒、青岛啤酒、重庆啤酒和燕京啤酒的销量分别同比增长1.4%、1.5%、0.68%、1.21%。只有百威亚太在中国市场的销量同比下滑8.6%。

而在营收方面，青岛啤酒、重庆啤酒、燕京啤酒分别同比增长1%、0.53%、4.54%；华润啤酒和百威亚太则出现下滑，前者同比减少1.68%，后者整体下滑7.72%，具体到中国市场的下跌11.3%。

净利润方面几乎与营收保持一致。华润啤酒(剔除对白酒业计

提的28.77亿元商誉减值以及其他一次性支出)、青岛啤酒、燕京啤酒、重庆啤酒分别同比增长19.6%、5.6%、59.06%、10.43%，百威亚太则同比下滑32.64%。

不过，需要注意的是，再往前追溯，除了燕京啤酒之外，其余四大啤酒巨头的营收均未恢复至2023年的经营水准。

不难看出，啤酒五巨头的业绩出现明显分化：百威亚太在中国市场的表现并不理想，而燕京啤酒的净利润则开始持续放量。

方刚告诉记者，百威亚太在中国市场的下滑在于渠道的错配。“过去，该品牌过于依赖夜场和餐饮，对于家庭消费、流通渠道并不重视。”

盘古智库高级研究员江瀚也提

到，百威亚太在中国市场的下滑，本质上是其长期依赖的“路径依赖”与当前市场环境结构性变迁之间矛盾的集中爆发。这并非简单的决策迟缓，而是其既有的、以即时渠道为核心的竞争优势，在消费场景向非即饮转移的大趋势下，反而构成了“核心刚性”。

海通国际证券在研报中提到，百威亚太在2025年为布局即时零售、O2O等新兴渠道加大投入，叠加运营杠杆阶段性弱化，业绩短期承压，但核心指标已现积极信号，中国区销量降幅从2025年第三季度的11%收窄至2025年第四季度的3.9%，渠道库存金额及周转天数同比双降，显示渠道调整成效初现。

而对于燕京啤酒的“爆发”，业

内早已有预期。“该公司打造出燕京U8大单品，其改革红利持续释放。该产品在品质和口感上都有新的标准，尤其适合畅饮场景。”方刚说。

燕京啤酒在业绩快报中也披露，公司扎实推进大单品战略，燕京U8大单品继续保持强劲增长态势。2025年，燕京U8销量90万千升，同比增长29.31%。

尽管啤酒五巨头业绩涨跌表现不一，但整体呈现出营收增速放缓的共性趋势。

记者注意到，2025年，青岛啤酒、重庆啤酒的吨价增幅均不超过1%，华润啤酒还出现了下滑。

在江瀚看来，啤酒吨价是衡量企业产品结构升级和高端化战略成效的核心财务指标之一，是观察

啤酒集团高端化表现的重要参考维度。

“各集团吨价的波动，反映了高端化进程中的不同策略与市场现实。吨价微降揭示更为复杂的市场博弈，一方面，这可能源于市场竞争加剧，企业为保市场份额在部分产品上做出价格让步；另一方面，也可能是在拓展非即饮渠道时，为适应商超、电商等渠道的价格体系，推出了更具性价比的产品组合，从而拉低了整体均价。”江瀚说。

方刚则表示，吨价小幅波动并不等同于企业出现降价等动作。但是，这也反映出中国啤酒的高端化，已经不再是动辄两位数增幅的表现，进入到相对缓和的增长阶段。

如何进行价值重塑？

勤策消费研究发布的《2026年中国啤酒行业报告》显示，以零售额计，中国啤酒市场规模已从2019年的6043亿元增长至2024年的7347亿元，复合年增长率为4%。预计未来5年将延续稳健增长趋势，至2029年市场规模将达9293亿元，2024—2029年复合增长率进一步提升至4.8%。

不过，该报告认为，啤酒行业在前一阶段增长依赖龙头关厂提效与6—8元价格带升级，以价补量对冲产量下滑；后一阶段增速提升则源于三重动力——8—10元次高档快速扩容成为新主流、精酿啤酒以超20%增速打开“二次高端化”空间、折扣店等新兴渠道崛起配合数字化运营效率提升，行业从单纯涨价转向结构性价值竞争。

方刚也告诉记者，百威亚太存

在过分高端化的趋势，其主要精力都集中在15元以上价格带，而本土啤酒集团在8—10元价格带找到了增长机会。

西南证券在研报中就提到，华润啤酒旗下的喜力啤酒全国化扩张顺利，全年增速接近20%；老雪销量增速约60%；红爵销量增速超100%。重庆啤酒以“1664”为代表的高端品牌受消费力下滑影响预计仍有压力；乐堡及乌苏品牌预计全年维持稳健增长；嘉士伯、风花雪月等特色产品预计实现较快增长。

“啤酒行业的市场格局远未固化，未来排位和市场份额仍将持续动态调整。百威亚太的失速与燕京啤酒的崛起已经证明，传统格局正面临挑战。未来，市场份额将不再是简单的存量博弈，而是对新兴消费场景和价格带的增量争夺。”江瀚说。

在他看来，谁能更精准地捕捉到消费者对精酿、果味、低醇等个性化、健康化需求，并快速转化为产品，谁就能赢得未来。同时，在利润承压的背景下，通过数字化和智能化提升供应链效率、降低成本，将成为企业核心竞争力的重要组成部分。

“在‘微醺、轻饮、她经济’等消费叙事驱动下，啤酒从传统佐餐品转变为‘情绪饮料’与‘个性化社交货币’，适配更广泛场景，吸引女性、Z世代及初次饮酒人群，推动消费群体迅速扩张，为行业创造持续增量市场。”勤策消费研究发表的上述报告如此表述啤酒在产品端的变化。

另外一个变化则在渠道端。根据上述巨头在财报上的表述，百威亚太中国区聚焦居家渠道高端化与O2O拓展；华润啤酒提出建设厂商命运共同体，并进一步加

强新兴零售渠道合作力度；青岛啤酒则加速开发新兴渠道，线上业务较快发展，并顺应消费趋势布局生鲜、原浆、精酿类产品；重庆啤酒在非即饮渠道推新力度较强，罐化率提升为利润端贡献充足动能，同时亦积极开展与酒类即时零售等新渠道合作力度。

记者注意到，华润啤酒已与歪马送酒达成合作，青岛啤酒、百威中国、燕京啤酒等也进入即时零售平台，并在产品包装上推出小瓶、罐装产品，适配居家、露营等消费场景。

“未来竞争的焦点将包括渠道的深度融合。竞争将从单一的线上或线下，转向线上线下全渠道的无缝融合，特别是即时零售的履约效率和用户体验将成为关键。”江瀚说。

事实上，中国啤酒行业马太效应应显，头部集团的市场集中度愈

发提升。

方刚认为，未来五大啤酒集团在销量和利润上的排名可能会有微调，但整个行业格局不会出现太大的变化。

“五大啤酒集团在国内的市场份额仍有望继续提升。啤酒行业具有明显的规模经济效应，巨头们在品牌、渠道、研发和供应链上的优势，使其在存量竞争中更具韧性。但是，市场份额提升的背后，是行业逻辑从‘供给侧’向‘需求侧’的转变。巨头们不再仅仅依赖产能扩张，而是通过满足多元化、细分化的消费需求来获取增长。对于区域性啤酒集团而言，其市场增量将来自‘差异化’和‘本地化’。在产品上，可以深耕具有地方特色的精酿啤酒、特色风味啤酒，避开与巨头的正面交锋。”江瀚建议。

中经记者 蒋政
北京报道

“中国啤酒的高端化，不再是保持两位数的增长，将进入相对缓和的阶段。”在接受《中国经营报》记者采访时，啤酒行业营销专家方刚如此表示。

根据啤酒五巨头——华润啤酒(00291.HK)、青岛啤酒(600600.SZ)、百威亚太(01876.HK)、重庆啤酒(600132.SZ)、燕京啤酒(000729.SZ)发布的2025年经营数据，营收和净利润有涨有跌；产品结构高端化趋势仍在延续，但幅度相对平缓；新渠道开发备受重视，即时零售被摆在更加重要的位置。

“8—10元次高档快速扩容成为新主流、精酿啤酒以超20%增速打开‘二次高端化’空间、折扣店等新兴渠道崛起配合数字化运营效率提升，行业从单纯涨价转向结构性价值竞争。”勤策消费研究在相关报告中如此表述。

而在新的增长阶段，我国啤酒市场格局也在发生着微妙变化，整个市场有望不断涌现新的机遇和增长空间。