

南进北退 永旺重构在华市场棋局

永旺商业有限公司(以下简称“永旺”)在华北市场持续收缩。永旺近日发布官方公告,天津泰达、中北、津南3家超市及河北燕郊的超市于3月23日营业结束后终止运营,同址的4家永旺梦乐城购物中心则继续正常经营。此次调整后,天津仅剩位于梅江的一家永旺超市。不过,此前永旺中国披露今年将在湖北、湖南、广东及中国香港等重点区域新开23家门店。永旺的“南进北退”并非临时止损,而是重构在华布局。如今,外资零售企业在中国市场的角色已从“模式输出者”转变为“共同参与者”,越来越多的日系零售企业陷入水土不服的状态,以永旺为代表的日系零售企业想要立足,还需因地制宜调整商品结构,完善供应链,从而跟上中国市场消费升级的步伐。

华北区收缩

永旺在华北区域的版图持续收缩。永旺近日发布通知显示,经公司慎重研究,决定今年3月23日营业结束后,终止运营位于天津市的3家超市(永旺超市泰达店、永旺超市中北店、永旺超市津南店)以及河北三河市的1家超市(永旺超市燕郊店)。虽然上述超市终止营业,但永旺梦乐城泰达、中北、津南及燕郊4家购物中心将继续正常运营。

从门店变化看,永旺在华北市场持续收缩。2022年,北京永旺朝阳大悦城店关闭,8个月后昌平店停业,去年5月北京最后一家永旺超市丰台店结束营业,至此永旺在北京市场正式清零。

从全国范围看,目前永旺的业务布局呈现区域收缩与扩张并行的特征。去年10月,永旺广州天河城店在3个月闭店升级改造后重新开业,面积缩小至原来的1/3,新业态为“AEON STYLE”,主营食品超市。在此之前,永旺已在广州永旺恒宝广场等多家门店尝试“食品超市”业态。

根据永旺官网,去年永旺在全国范围内新开近20家门店,业态布局多元且贴合各地

消费特色。今年,永旺再次加码中国市场战略布局,计划于湖北、湖南、广东及中国香港等地区新开门店23家。

资料显示,永旺于1996年进入中国内地市场,2011年12月在北京设立中国总部统筹各地业务,目前在中国内地的大型零售业态主要有综合百货超市、食品超市及购物中心三种。永旺官网资料显示,其华北区域综合百货超市业务由永旺商业有限公司运营,管理天津泰达、中北、梅江、津南店及河北燕郊店共5家门店。

永旺在公告中表示,中国市场对永旺而言,仍是一个极为重要的市场。本次4家超市终止营业,不会改变永旺对中国整体市场的长期发展方针。未来,永旺将持续推进区域整合,致力于提升以超市为代表的零售业务及购物中心业务的竞争力。通过结合中国各地地区的特性开展经营活动,持续为顾客提供更高价值的商品和服务。

30年浮沉

永旺在华的30年,是中国零售市场从萌芽到成熟的缩影,也是外资零售企业适应中国消费变迁的试错史。

1996年,永旺在广州天河城开出首家综合百货吉之岛(永旺曾用名),由此迈出向全国市场布局步伐。彼时,中国零售市场尚处于传统百货与农贸市场主导的阶段,永旺带来的“超市+百货”综合零售模式,填补了高品质综合商超的市场空白。

2000—2017年,永旺开启全国扩张期,主要以GMS(综合超市)、SM(食品超市)和购物中心三种模式进行扩张,前者即永旺超市,商品品类齐全;食品超市门店面积较小,主打生鲜食材;购物中心则为梦乐城。同时,华北、华南、山东成为永旺的三大核心布局区域,其中梦乐城购物中心凭借“交通枢纽+体验式消费”的定位,在全国多座城市实现盈利,成为永旺在华业务的“稳定器”。截至2017年,永旺在华超市门店数量突破150家,购物中心布局覆盖20余座城市,成为日系零售在华的领军企业。

然而,扩张的背后潜藏危机。2018年起,永旺中国内地业务陷入亏损,截至2024年上半年,累计亏损超7.37亿港元。2025年中期财报显示,永旺在中国内地的业务营收21.46亿港元,亏损仍达6605万港元。

水土不服

永旺的持续亏损与区域收缩,并非孤例。近年来,曾凭借“品质光环”占据半壁江山的日系零售品牌,逐渐开始收缩版图。去年,全家便利店关闭华北地区近百家门店,仅保留长三角和珠三角核心区域门店;伊藤洋华堂超市在北京的最后一家门店也正进行股权交接。

究其根本,传统大店难以适应本土业态迭代。永旺坚守的日本GMS综合超市模式,以“大而全”为核心特征,单店面积多为1万平方米以上,SKU数量超3万种,涵盖生鲜、食品、服饰、家居等全品类。该模式在日本零售市场中能够收获稳定的消费群体和低成本,从而

实现盈利,但在中国市场却遭遇“水土不服”。

当前,中国零售市场以即时零售、社区小店、会员店为主的多元竞争时代。以盒马、七鲜为主的平台实现“30分钟达”即时配送,分流了商超的高频刚需客群。另一方面,山姆、Costco、fudi等会员店凭借精选SKU和高性价比,抢占中高端消费市场;而社区生鲜店则以新鲜和便捷度锁定社区居民。相比之下,永旺的GMS大店不得不面临租金、人力成本高企的压力以及坪效持续下滑的尴尬境地。

从商品与供应链看,以永旺、伊藤洋华堂为例的日系超市中,SKU以日式食品、家居用品为主,价格普遍高于本土同类商品,导致滞销积压问题突出。公开数据显示,永旺超市的进口SKU占比基本维持在30%以上。在生鲜与鲜食这一核心品类上,日系超市的鲜食体系以日式冷食、饭团、寿司为主,与中国消费者喜爱热食、熟食的消费习惯不同。

在数字化转型方面,永旺的线上布局明显“慢半拍”。2019年,永旺推出“永旺到家”线上平台,同时线上业务覆盖少数城市,直播带货、社群运营等新兴营销模式布局薄弱。与之形成对比的是,盒马通过“线上线下一体化”模式,实现订单量的50%来自线上;沃尔玛则与京东深度合作,借助京东到家平台实现全国门店的即时配送。

加速转型

面对持续的经营压力,永旺并未选择撤出中国市场,而是通过区域聚焦、业态瘦身等策略开启转型。这一转型,也为深陷“水土不服”的日系零售企业提供了破局机会。永旺方面介绍,永旺在湖北省推出精选社区超市的新业态,这是品牌贴近区域市场、深耕本地消费需求的重要创新举措,亦是应对通缩压力、强化价格优势的核心战略布局。该业态精选

居民日常生活必需品,结合当地消费习惯与偏好优化商品结构,精准匹配社区居民的日常购物需求。同时,精选社区超市配套推出3公里范围内配送到家、7天无理由退货等服务,从购物便捷性与消费保障双维度发力,全面提升消费者的购物体验。

零售行业专家付一夫表示,永旺超市在华北地区关店的原因在于业务持续亏损、经营模式不再适应市场、业内竞争压力不断增加。从外部来看,电商、社区团购、即时零售持续分流客流,消费疲软叠加租金、人力成本高企,传统大卖场盈利空间被严重挤压。在业态内部发展来看,大店模式过重、坪效低下,供应链本土化不足,日式商品占比高、动销差,库存成本高,同时,数字化转型滞后,线上线下融合不足,组织决策链条长,应对市场变化不够敏捷。此外,区域布局失衡,北方市场长期亏损,只能通过关闭低效门店、收缩战线,集中资源到盈利区域,实现战略瘦身与聚焦。

关停低效大店,转向小业态与购物中心协同。正如此次永旺关闭的4家门店,均为传统GMS大店,而保留的梦乐城购物中心,则成为永旺转型的“核心抓手”。永旺计划以梦乐城购物中心的体验式消费吸引客流,分摊租金成本;以社区食品超市、AEON STYLE等小业态作为高频刚需入口,承接购物中心的客流。

付一夫认为,无论零售企业的资本本金如何,传统商超需重构模式,降本增效、聚焦体验、全渠道融合。例如,此类超市需要业态瘦身,关闭低效大店,转向社区店、折扣店、生鲜加强型小店,深耕3公里生活圈,降低租金与人力成本,提升坪效等。同时,还要以数据驱动选品、补货、会员运营,降低损耗、提高效率,做“留量”而非“流量”,提升复购率与客单,实现可持续经营。

北京商报记者 刘卓澜 王维祯

广告

为产业贡献“合资”力量,上汽大众2026年提速新能源转型

汽车产业在高速发展中,也伴随着无序竞争。自2025年以来,产业氛围正在发生深刻而积极的变化,传递的信号清晰而坚定:中国汽车产业从“规模扩张”和“营销内卷”转向“高质量发展”和“价值创造”。

作为“十五五”规划开局之年,2026年成为中国汽车产业向高质量发展转型的关键节点:全面回归价值竞争的本质,从单一产品竞争转向生态体系竞争,向着构建全产业链系统性优势迈进。

站在产业转型与企业发展的新起点。2026年,上汽大众定位为“新能源转型决战之年”,锚定7款全新新能源车型投放目标,以“强体系、稳基盘、促转型”为核心指引,全力打造合资车企转型标杆,为中国汽车产业确立全球主导地位注入合资企业的强劲动能。



成工业4.0标杆。总部安亭基地正加速向电动化生产、研发创新、智能制造“三个中心”转型,以智造实力赋能价值创造。

发挥“链主”效能 构建产业生态新图景

“十五五”时期是汽车产业向电动化、智能化、绿色化转型的攻坚期,国家层面持续强化标准引领,破除消费壁垒,加快制定智能网联汽车、自动驾驶安全等关键标准。

企业竞争核心也从单打独斗转向生态共建,整车企业的“链主”引领作用愈发凸显:发挥好链主效能,是推动中国汽车产业从“单点领先”到全产业链系统性优势跨越的关键路径。

事实上,上汽大众一直在积极履行链主企业责任,以自身发展带动产业链协同进步,“十四五”期间新增260余家配套供应商,构建起稳定高效的供应链体系。同时打造线上线下融合服务体系,加强经销商能力建设,传递长期主义与可持续发展理念,提升全行业服务质量与运营效率。以产品战略升级、生产基地智能化改造、网点扩建为抓手,上汽大众联动上下游激活就业动能,带动新增就业岗位,实现企业与社会价值深度融合,全力支持国家经济增长、消费升级与生态改善目标。

面对“十五五”开局,2026年上汽大众将以新能源转型决战为起点,持续以价值竞争为核心,深化新能源转型、优化产品矩阵,进一步发挥链主作用,联动上下游构建完善的智能网联新能源汽车生态圈,推动产业链集群集聚发展。同时,上汽大众将持续推进技术创新与产业协同,推动中国汽车产业构建全产业链系统性优势。

回望过去,上汽大众从“规模扩张”到“价值创造”的转型实践,为行业提供了可复制的价值竞争样本;在“十五五”中国汽车产业确立全球主导地位的核心窗口期,上汽大众将继续以长期主义的价值创造,持续推进新能源转型、智造升级与服务优化,为中国汽车产业高质量发展持续贡献力量。

图片来源:企业供图

合资模式进化 引领行业合作新范式

历经40余年发展,合资企业在中国汽车产业技术创新、体系完善、质量标准提升等方面作用显著,在全球汽车产业向新能源、智能化转型的浪潮下,合资模式迎来从1.0到2.0的时代进化。

合资1.0时代以技术引进、消化吸收为核心,带动了本土技术、供应链与行业标准发展;如今中国已是全球最大汽车市场、新能源汽车市场和汽车出口国,合资2.0时代实现中外双方各取所长,从单一技术输入转向全维度资源融合,实现全球市场协同布局,推动产业格局重塑,在跨国合作、技术双向赋能中发挥着不可替代的桥梁作用。

在合资2.0战略落地中,上汽大众能够成

为探路者与引领者,核心是实现“世界智慧与中国速度”深度融合,将德方技术可靠性、工程布局的积淀,与中方对中国用户需求、市场环境的精准把握相结合。2026年将推出的7款全新新能源车型,均基于“In China for China”战略研发,是这一融合理念的核心成果。

“在中国为中国”,乃至“在中国为全球”。依托合资2.0战略,上汽大众实现从“在中国制造”到“在中国创造”的跨越,本土化研发成果既匹配中国市场需求,更能为全球汽车产业创新提供独特中国价值。

在“十五五”时期,上汽大众将以新能源车型持续推进合资2.0战略落地,树立进取、可持续、值得信赖的企业形象。这一模式让合资企业在新能源转型中释放全新发展价值,探索出中外车企合作新路径,为全球汽车产业转型提供了可复制的合资方案,让合资企业在中国汽车产业新格局中展现中国价值与智慧。

全链路赋能 筑牢价值竞争核心底盘

汽车产业向电动化、智能化深度转型的当下,体系竞争力成为企业价值竞争的核心底气,行业竞争已从单一产品延伸至研发、生产、供应链、服务的全链路比拼。

上汽大众始终将体系建设作为重中之重,构建起完善的质量管理、产品研发、生产制造与服务四大体系,坚守德系品质DNA,以全球化多层次验证的严苛标准,将用户长远利益与安全保障作为造车核心标尺,为价值竞争筑牢基础。

为适配市场与用户需求,上汽大众主动求变升级,向华为等科技企业学习,引入GTM、IPMS、IPD等先进产品管理方法论,强化产品定义组织能力,建立用户体验验收机

制,推动组织向市场导向、敏捷响应转型,实现全流程再造与能力提升。

面对技术变革,上汽大众与关键零部件、底层软件、智能芯片领域的“小巨人”“隐形冠军”开展深度合作,共享创新成果,完成从传统供应链合作到创新生态共赢的跨越,持续进化体系竞争力。

产品端,上汽大众以“油电同进、油电同智”推进新能源产品矩阵焕新,2026年将推出7款覆盖纯电、增程及插电混动的车型,二季度起进入每月一款新车的投放节奏。

渠道端,2025年大众品牌新增100家门店,上汽奥迪销售网络达200余家,覆盖超100座城市,成为唯一网络仍在增长的豪华品牌,为产品价值落地提供支撑。

智造端,上汽大众上海、浙江、江苏、湖南四大生产基地均已具备智能电动生产能力,2025年8月落成的上汽奥迪AUDI智造基地