

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。其近日发布的通知显示,经公司慎重研究,决定于今年3月23日营业结束后,终止运营天津市的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月北京最后一间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。

根据永旺官网信息,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,计划在湖北、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,结合中国各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之岛(永旺曾用名),由此迈向全国市场布局的步伐。彼时,中国零售市场尚处于传统百货与农贸超市主导的阶段,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年—2017年,永旺开启全国扩张期,主要以综合超市、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”占据市场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间门店也正在进行股权交接。

究其根本,传统大店难以适应本土业态迭代。永旺坚守的日本综合超市模式,以“大而全”为核心特征,单店面积多在1万平方米以上,SKU(库存量单位)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收获稳定的



AI生成

消费群体,同时享受低租金成本,从而实现盈利,但在中国市场却遭遇“水土不服”。

当前,中国零售市场已进入以即时零售、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,永旺的综合超市大店不得不面临租金、人力成本高企的压力,以及单位面积产出持续下滑的尴尬处境。

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、熟食的消费习惯不符。

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,仅在少数城市覆盖线上业务,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,行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,传统大卖场的盈利空间被严重挤压。从业态内部发展来看,大店模式过重、单位面积产出低下,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,集中资源布局盈利区域,实现战略瘦身与聚焦。

关停低效大店,转向小业态并与购物中心协同。正如此次永旺关闭的4家门店,均为传统综合超市大店,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规模如何,传统商超需重构模式、降本增效、聚焦体验、全渠道融合。例如,此类超市需进行业态瘦身,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,提升单位面积产出等。同时,还要以数据驱动选品、补货、会员运营,降损耗、提效率,做“留量”而非“流量”,提升复购率与客单价,实现可持续经营。

据《北京商报》作者:刘卓澜 王维祎

线下门店几乎“归零”,时隔四年锐步中国代理商再“换血”

2026年3月6日,全球品牌开发与授权平台 Authentic Brands Group(下称“ABG”)宣布,将旗下锐步品牌在中国的核心运营合作伙伴,由香港联亚集团更换为新锐运动(上海)有限公司。

锐步近些年在中国市场持续低迷,线下门店在国内市场几乎消失不见。在不少业内人士看来,锐步的困境也是国际二线体育品牌在中国市场的一个缩影。随着中国体育产业的高质量发展,市场集中度不断提升,头部品牌的优势持续扩大,“强者恒强”的格局将进一步凸显。

一场折价的交易,一路向下的业绩

回溯锐步的发展历程,其曾拥有辉煌的市场表现。上世纪90年代,锐步更是与耐克、阿迪达斯形成全球三足鼎立的格局,篮球鞋、健身装备等产品风靡全球。

但进入千禧年后,锐步开始走下坡路。2006年,阿迪达斯豪掷38亿美元收购锐步。收购初期,锐步的加入为阿迪达斯带来了业绩增长,但此后,两者的磨合并不顺畅,锐步陷入战略摇摆、品牌定位模糊的困境,也逐渐与其他头部运动品牌拉开差距。

2022年,阿迪达斯折价将锐步出售给 ABG,当时公布的交易价格为25亿美元。出售前的2020财年,锐步的年度营收为14.09亿欧元。

ABG 彼时已经是一家多品牌经营的公司,旗下布局多个鞋服品牌,也拥有成功重塑品牌的操盘案例。

ABG 拿下锐步后对其进行分区运营,陆续与不同地区的企业签署分销协议。接手锐步中国业务

的便是香港联亚集团。联亚集团的业务主要分为两块,一是服装生产,二是品牌代理。接手锐步之前,联亚还代理过 ABG 旗下的其他服饰品牌,此外该公司曾是德国户外品牌狼爪的中国代理商,双方合作于2018年终止。

当时,不少市场人士期待,锐步在新东家中或许可以再创辉煌。而联亚集团在其2022年的财报中也曾信心十足地提及,拿下锐步经营权标志着集团的发展进入“令人雀跃的新阶段,我们将竭力引领锐步迈向成功”。

但锐步的发展始终低于运营方的预期。记者梳理联亚集团近年来的财报数据显示:2023年,锐步净亏4900万港元,较上一年净亏损有所扩大。截至2023年12月31日,锐步在全国设有30家门店,上一年则为15家门店。2024年,锐步收入较上一年同比减少19%,净亏损较上一年有所收窄,约为1300万港元。截至2024年12月31日,锐步在国内拥有36家门店。公司方面表示,当年锐步亏损收窄,主要是因为年内确认的减值亏损减少以及实施了成本控制措施。

连年亏损让联亚萌生退意。彼时,公司在财报中提及,为实现长远增长,正在考虑对锐步的业务策略作出调整,变更现有特许经营权安排。

到了2025年上半年,虽然锐步的亏损同比继续收窄,但收入也同比减少21%,联亚重申将考虑缩短品牌的特许经营权期限。

2025年年底,联亚发布公告称调整业务策略,于2025年12月25日提前终止集团在中国市场锐步品牌产品的特许经营权协议,协议自2025年12月31日(终止日期)起生效。

此前,市场传闻安踏有意拿下锐步在中国的经

营权。但传闻最终不了了之。2026年初,安踏宣布收购彪马三成股权。

一位鞋服行业并购人士告诉记者,2025年有不少企业接触过锐步项目,但该标的报价偏高,最终未能达成合作。相较于彪马,作为大众运动品牌的锐步近些年发展持续走弱,在专业赛道布局上,彪马在足球领域拥有较强的资源优势,而锐步如今的牌位定位却较为模糊。

3月6日,新的接盘方正式浮出水面。据 ABG 方面透露,新锐运动将负责前述区域的产品生产、进口、分销及销售业务,经营品类涵盖成人与儿童的鞋履、服装全品类。

再换代理商能让锐步重生吗?

如今国产体育品牌强势崛起、国际品牌竞争日趋白热化,这场代理权的“换血”,折射出国内体育用品市场格局演变下,国际二线品牌的生存困境。

经过多轮运营调整后,锐步在国内市场几乎销声匿迹。多位运动品牌代理商向记者表示,这几年体育消费市场热度高涨,入局的新品牌不在少数,但市场中已鲜少听到锐步的相关消息。

记者在大众点评等平台查询后发现,锐步在中国的门店数量骤降,一线城市中,北京已无直营门店,上海仅剩一家门店,广州目前仅有一家奥莱折扣店。在线上渠道,锐步仅保留淘宝、京东官方旗舰店,鞋类产品主力价格带低于500元。

前述业内人士认为,锐步在中国的经营困局,本质上是品牌自身战略失误与市场环境变化双重作用的结果。从品牌自身来看,定位模糊是其核心症结。接连被两任东家收购后,其背后的运营

方未能明确品牌定位,产品设计缺乏创新、同质化严重,难以满足消费者日益细分的消费需求。中国体育产业进入头部企业引领发展的新阶段,锐步未能在这一格局演变中找到自身定位,逐渐被市场边缘化。

此外,锐步的产品定价也处于尴尬区间,高端产品竞争力不及耐克、阿迪达斯,大众线产品性价比又不如安踏、特步、361°等国产品牌,陷入“高不成低不就”的两难境地。

在业内人士看来,锐步如今的定价主要对标国内大众运动品牌。但如今的国产运动品牌早已今非昔比,李宁、安踏等国货头部品牌不仅在产品研发、渠道布局上持续深耕,还精准把握中国消费者的需求变化,推出契合年轻群体审美与运动需求的产品,进一步压缩了锐步这类国际二线品牌的生存空间。“中国消费者也不再是只看洋品牌就会买单了。”该人士表示。

“如今在中国市场活得好的国际品牌,都是深耕本土化运营的。”一位国际品牌负责人向记者表示。此前阿迪达斯高层在接受记者采访时,被问及公司大中华区业绩为何实现从“失血”到“回血”的逆转,也曾表达过同样的观点,称公司通过“在中国,为中国”战略,持续推进本地化设计与本土供应链转型升级。

对于锐步而言,此次代理商更迭只是其中国业务调整的第一步,后续能否通过战略重构扭转经营颓势,重新赢得中国市场的认可,依旧充满不确定性。公开信息显示,新锐运动(上海)有限公司成立于2025年,大股东为上海新润投资管理有限公司,经营范围涵盖技术服务、服装服饰零售等多项业务。这位新入局的运营商能否带领锐步突出重围,时间会给出最终答案。

据《第一财经日报》作者:刘晓颖

公告

青岛西海岸坤源建设工程有限公司:
本委依法受理的丁志福、张宝良、丁尚玉、戴金刚、闫方松与你单位劳动报酬纠纷一案(青黄劳人仲案字[2026]第20567号),因向你单位直接、邮寄送达不成,现依法向你单位公告送达《应诉、开庭通知书》《申请书》等法律文书,自公告之日起经过30日即视为送达。本委定于2026年4月29日14时00分在本委仲裁庭(地址:青岛市西海岸新区水灵山188号市民服务中心7号楼202室)开庭审理此案,请准时到庭参加庭审,届时不到庭,本委将依法缺席审理。
特此公告
青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年3月11日

公告

潍坊春佳建筑劳务有限公司:
本委受理的李金旗、刘怀波、魏国祥与你单位劳动报酬纠纷一案已审理终结。现依法向你公司公告送达青黄劳人仲案字[2025]第20387号仲裁决定书,请自本公告发布之日起30日内到本委(地址:青岛市黄岛区双珠路166号7号楼219室)领取仲裁决定书,逾期不领取,即视为送达。
特此公告
青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年3月11日

公告

青岛金星建筑劳务有限公司:
本委受理的何学畅与你单位工伤待遇等争议案件已处理终结。现依法向你单位公告送达青黄劳人仲案字[2026]第174号仲裁决定书,请自本公告发布之日起30日内到本委(地址:青岛西海岸新区双珠路166号2号楼327室,联系电话:0532-86131062)领取仲裁决定书,逾期不领取,即视为送达。
特此公告
青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年3月11日

公告

青岛明月海洋生活家酒店有限公司、青岛明月五彩文旅产业集团有限公司:
本委已受理了维娜与你单位劳动争议案件(青黄劳人仲案字[2026]第566号),因向你单位直接、邮寄送达相关文书不成,故依法向你单位公告送达《应诉、开庭通知书》《申请书》等法律文书,自本公告发布之日起经过30日即视为送达。本委定于2026年4月28日14时00分开庭审理此案,地址为青岛西海岸新区双珠路1688号隐珠街道便民中心南1306-1室青岛西海岸新区劳动人事争议仲裁院。请准时到庭参加庭审,否则本委将依法缺席裁决。
特此公告
青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年3月11日

公告

中交一公局集团有限公司、瑞冬集团股份有限公司:
本委受理的韩玉敏与你单位农民工工资争议案件(青黄劳人仲案字[2026]第24328号),因向你单位直接、邮寄送达相关文书不成,故依法向你单位公告送达《应诉、开庭通知书》《申请书》等法律文书,自本公告发布之日起经过30日即视为送达。本委定于2026年4月24日9时30分开庭审理此案,地址为青岛西海岸新区水灵山188号(原59号)市民服务中心7号楼212室。请准时到庭参加庭审,否则本委将依法缺席裁决。联系电话:0532-86138006。
特此公告
青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年3月11日

公告

常州湘源建设工程有限公司:
本委已受理王金明、王日豪与你单位劳动争议一案(青黄劳人仲案字[2026]第20540、20624号)。因向你单位直接、邮寄送达相关文书不成,故依法向你单位公告送达《应诉、开庭通知书》《申请书》等法律文书,自本公告发布之日起经过30日即视为送达。本委定于2026年4月20日9时30分开庭审理此案,地址为青岛西海岸新区双珠路166号机关西部办公中心2号楼0219室。请准时到庭参加庭审,否则本委将依法缺席裁决。
特此公告
青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年3月11日

公告

山东影人教育科技有限公司:
申请人石佳莹与你单位劳动争议案(青黄劳人仲案字[2026]第578号),因向你单位直接、邮寄送达不成,现依法向你单位公告送达应诉通知书、申请书副本、开庭通知等法律文书,自公告之日起经过30日即视为送达。提交答辩书的期限为公告送达期满后10日内。本委定于2026年4月28日9时30分在本委仲裁庭公开开庭审理此案,届时不到庭,本委将缺席开庭(地址:青岛市黄岛区朝阳山路329号阳光大厦南侧裙楼三楼劳动维权二室。联系电话:0532-88186607)。
特此公告
青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年3月11日

声明

遗失本单位公章(编码:3702150576305)一枚,声明作废。

高新区惦记百货中心(个体工商户)
2026年3月11日