

# 美特好获国资托底重组纾困

## 区域商超共性困局何解

■中国城市报记者 张亚欣

一则来自法院的破产重整决定,让山西美特好连锁超市股份有限公司(下称“美特好”)这家陪伴山西人32年的老牌超市,正式盖上了官方印章。另一边,则是盒马鲜生山西首店(即太原首店)的开业盛况,挤满了同一座城市的年轻顾客。两张截然不同的画面,共同拼贴出今日零售业的真实面貌:没有缓慢的夕阳,只有骤变的换轨。

一冷一热的市场图景背后,是山西零售市场的深刻变革,也引发了行业对区域老牌零售企业突围、市场格局重构以及传统商超转型路径的诸多思考。

### 区域零售巨头的塌陷

近日,美特好管理人发布公告,根据山西省太原市中级人民法院作出的(2026)晋01破1号决定书,指定美特好重整工作组作为美特好破产重整的管理人。公告指出,继续委托神农投资(山西)有限责任公司(下称“神农投资”)对美特好进行托管运营;原美特好储值卡使用办法按照今年1月12日发布的公告继续执行;债权人应于2026年3月31日前,向管理人申报债权。

作为深耕山西32年的老牌零售企业,美特好从1993年太原金海岸超市起步,经过30余年发展,美特好已形成覆盖生鲜零售、供应链、餐饮、电商等领域的多元化商业生态,成为华北地区最具影响力的本土零售品牌之一,曾拥有近200家门店、年销售额曾达85亿元的区域巨头,一度位列中国零售百强第21位。

“小时候,跟着爸妈去美特好,感觉就像进了个大宝库。推着购物车在过道里转悠,货架上五颜六色的零食让我挪不动脚,逢年过节,美特好都是必去的地方,里面总是人挤着人。”作为土生土长的太原人,白领小吴对中国城市报记者回忆起儿时购物经历时,对美特好的辉煌仍记忆犹新。

不过,遗憾的是,美特好的辉煌未能一直延续,去年第四季度,美特好调改闭店引发储值卡挤兑,导致美特好陷入“挤兑—缺货—断供—闭店—恐慌”的恶性循环,更是在去年10月集中关闭14家门店。

“美特好的危机,表面上是预付卡挤兑引发的流动性危机,但根源在于其在时代变革

中战略选择、财务结构与组织能力的系统性失调。”中央财经大学数字经济融合创新发展中心主任陈端在接受中国城市报记者采访时分析,首先是战略节奏与财务安全的严重脱节,企业虽前瞻性地布局央厨与会员店,却错误地将预付卡等短期负债资金投入重资产长周期项目,这种“短贷长投”模式,在消费者信心波动时极易引发流动性瞬间枯竭;其次,数字时代信任管理的失效加速了崩溃,突然闭店与苛刻的退卡门槛,严重透支了其数十年积累的社区信任,在社交媒体传播下,局部缺货迅速演变为全城恐慌挤兑,而企业未能以透明沟通阻断这一恶性循环,传统危机应对模式彻底失灵;再加上,内部业态冲突与供应链韧性不足形成了双向挤压。资源向新业态倾斜导致老店供应不稳,而新店又未能成功承接原有客群,当危机爆发,脆弱的供应链条迅速断裂,供应商停供与消费者抢购形成致命包围。

### 外部绞杀与新秩序入场

外部市场环境的剧变,同样是美特好难以挽回颓势的关键推手。

国研新经济研究院创始院长朱克力向中国城市报记者分析,电商、即时零售与社区生鲜等新业态迅速蚕食市场份额,消费者的购物行为已从线下集中采购,转向线上线下融合与即时便捷消费。传统大卖场的单一场景与数字化滞后,难以匹配新消费节奏。与此同时,区域零售市场开放程度提高,头部零售品牌加速下沉,持续挤压本土企业生存空间。而本土企业在应对中未能及时构建差异化优势,逐渐陷入全面被动。

势,逐渐陷入全面被动。

今年1月中旬,盒马鲜生山西首店落地太原亲贤长风商圈,经营面积逾4000平方米,汇集全球及本地精选商品超7000款。其青少年宫配送站率先启动线上配送,覆盖周边3公里多个社区;长治路配送站、和平时代配送站也相继上线服务,支持24小时下单、最快30分钟送达。这意味着,以“盒区生活”为代表的新零售生活方式已正式进入太原市民日常。据统计,盒马开业前三日客流量突破13万人次,直接带动商圈客流量同比飙升65%。

此外,太原小店商圈去年累计引进首店70余家,覆盖全国首店、区域首店、山西首店、太原首店,形成梯度清晰、层级分明的品牌矩阵。据小店区商圈管委会负责人介绍,京东MALL、苏宁易购Max、盒马鲜生等项目接连落地,既填补了本地高端商业空白,也在亲贤长风商圈形成“一店引爆、全圈受益”的集聚效应。

美特好进入破产重整,恰逢盒马等新零售力量强势入场。中国连锁经营协会客座顾问、零售电商行业专家庄帅在接受中国城市报记者采访时表示,这一并置现象的发生标志着太原乃至山西零售市场的主导权,正从旧有的零售网络与模式,向自有品牌供应链、即时零售与强体验驱动的新零售模式全面让渡。

在朱克力看来,这是山西零售市场供需两端深度变革的必然结果,清晰印证了区域零售格局已行至新旧交替的关键节点。传统零售业态主导的时代正在退潮,以场景化、数字化、品质化为核心的新零售时代加速到来。他强调,市场格

局已发生根本性转换。传统零售企业唯有加速转型,才可能留在牌桌上。山西零售市场的更替,不再是预警,而是正在发生的现实。

### 国资托管的零售纾困样本

为稳定局面,美特好重整工作组于今年1月初公告,委托神农投资进行托管运营。神农投资的实际控制方为山西省国资委直接监管的神农科技集团。

实际上,美特好的处境并非孤例。区域零售巨头因经营失速、流动性枯竭陷入危机后,国资主体入场纾困,正从偶发个案演化为零售业周期调整中的常态化路径。据不完全统计,2023年以来,全国至少有6家头部零售企业与国资达成战略合作或股权绑定,涉及河北365集团与禄发实业、红旗连锁与四川商投等。这些企业均为深耕区域多年的商超龙头,曾占有关键市场份额,具备扎实的门店网络与品牌积淀。

在庄帅看来,国资托管能够在短期内紧急止血、恢复供应,但根本挑战在于能否借此窗口期彻底重构商品与运营模式。陈端则认为,神农投资的托管是一次市场化重整尝试,以国资信用与资源注入为危机制造“止血点”与复苏窗口。这一模式在零售业已有先例,淘小胖、湖北雅斯等企业曾通过管理模式与供应链输出实现区域合作。

陈端进一步表示,托管带来的价值体现在多个维度:专业运营能力注入,通过商品规划、门店运营与数字化系统稳定基本盘;供应链资源重整,解决缺货断供核心痛点,恢复商品力;信用背书与资金输氧,增

强市场信心,缓解现金流压力;隔离历史包袱,将债务、产权等复杂问题剥离,使运营团队聚焦于“开心大集”等新业态的打磨与转型落地。

不过,托管推进仍面临多重挑战。国研新经济研究院创始院长朱克力分析,首先,资产与债务梳理复杂,美特好涉及多板块业务与多笔债务,厘清权属、制定合理化解方案、平衡各方利益难度较大;其次,政企协同与市场化经营需谨慎平衡,托管方兼具国资与市场双重属性,既要落实民生保供责任,也要兼顾企业盈利,避免行政干预影响效率;最后,经营惯性破除难题,长期形成的管理思维难以快速转变,新团队与老员工磨合、新策略与本地消费习惯适配,均需时间,稍有不慎将影响重整成效。

神农投资接管后迅速推进系统性重整,比如推出春节卡激励,设1亿元销售目标,以多层次奖励盘活现金流;中标太原公交、总工会等春节福利项目,斩获772万元团购订单,有效对冲备货压力;平稳聘用原核心高管,返岗员工超2500人,与600余家供应商重新签约,清除物流基地创下日均收货3200万元历史纪录;同时获得金融机构授信合计18亿元,为后续运营注入关键流动性。

结合美特好重整案与当前行业变局,庄帅认为,这为其他区域性零售企业提供了重要启示:现金流安全必须优先于规模扩张;转型需基于对本地客群的深度理解,以小步快跑的方式推进敏捷迭代与新业态尝试,持续赢得消费者信任;同时应加速与头部电商融合,拓展即时零售业务,构建更适应新消费节奏的能力体系。

### 海南三亚 首家日用消费品免税店开业

2月11日,备受关注的海南首批5家日用消费品免税店正式开门迎客。其中,三亚首家日用消费品免税店——珠海免税日用消费品免税店在三亚湾壹号正式开业,标志着海南自由贸易港岛内居民消费进境商品“零关税”政策在三亚落地见效,为岛内居民带来“在家门口便捷选购免税商品”的全新消费体验。图为市民在珠海免税日用消费品免税店购物。

人民图片

