

自热食品沉浮录：自嗨锅创始人被“限高”

本报记者 许礼清 北京报道

自嗨锅正站在舆论的风口。天眼查司法案件显示，近日，因未按执行通知书指定的期间履行生效法律文书确定的给付义务，自嗨锅母公司杭州金羚羊企业管理咨询有限公司(以下简称“金羚羊公司”)及其法定代表人蔡红亮被限制高消费。事实上，此前金羚羊公司已经4次成为被执行人。

《中国经营报》记者注意到，在此前几年，自嗨锅一度成为资

创始人被“限高”

实际上，这已经是自嗨锅母公司第5次成为被执行人。

据上海市长宁区人民法院消息，2024年11月20日，分众传媒有限公司就广告合同纠纷案向法院申请执行，金羚羊公司因此成为被执行人。

由于金羚羊公司未能在规定时间内履行给付义务，2025年2月10日，该公司被列为失信被执行人，公司及其法定代表人蔡红亮被采取限制消费措施，涉及金额为1125.07万元。

实际上，这已经是自嗨锅母公司第5次成为被执行人。据公开信息，2024年4月以来，金羚羊公司已4次成为被执行人，涉及的案由主要为服务合同纠纷，还有一起为劳动争议。此前案件涉及的金额较小，合计被执行总额为123.77万元。而此次纠纷，自嗨锅首次成为失信被执行人，涉及金额超千万元。

自2018年面世以来，自嗨锅迅速成为自热食品市场的佼佼者，产品线涵盖自热火锅、自热米饭等多种便捷食品。记者注意到，2020年“双11”，自嗨锅创下21分钟破亿元的销售额；也曾某头部主播的直播间，实现“10分钟卖空半个亿”的成绩。

不过，具体到母公司的业绩情

况却并不理想。公开信息显示，2020—2021年，金羚羊公司分别实现营收9.58亿元和9.92亿元，同时这两年一直处于亏损状态，分别亏损1.51亿元和3.13亿元。到了2022年，金羚羊公司扭亏为盈，实现归母净利润2752.28万元，但营收则出现一定下滑，为8.2亿元。

在此前，自嗨锅创始人蔡红亮在面对媒体采访时曾提到：“自嗨锅，是我的一辈子。”不过，2023年，自嗨锅也曾被摆上“货架”。彼时，“味精大王”莲花健康发布公告称，拟以3亿—6亿元收购方便餐食品品牌自嗨锅所属公司金羚羊公司不低于20%的股权。不过，该笔交易最终并未成行。

福建华策品牌定位咨询创始人詹军豪表示，自嗨锅从备受资本青睐到成为被执行人，由多重因素导致。从自身来看，自热食品依赖发热包加热，消费者对其安全性存疑，加上配料、食材品质也常遭质疑，导致消费者安全感不足，复购率受限。从外部环境分析，随着健康饮食观念兴起，消费者更倾向天然、新鲜食材，自热食品的便捷不再是唯一优势。同时，赛道竞争愈发激烈，新兴品牌不断涌现，市场份额被稀释。

自热赛道的高光与暗流

记者发现，在大多数自热火锅当中，蔬菜包中都包含有藕片、土豆片、竹笋、海带。

2018年，自嗨锅以“后来者”身份闯入自热速食赛道，蔡红亮带着百草味的互联网基因，开启了一场教科书级的流量狂欢。

一经推出，自嗨锅就与林更新、华晨宇、谢娜、那英等明星合作，在微博种草。分众传媒电梯广告、小红书种草、明星代言全覆盖，甚至将广告植入海外影视剧。据报道，自嗨锅设立了每年至少3亿元的推广经费预算，且这些经费直接与部门的KPI挂钩。

数据显示，2021年，自嗨锅品牌宣传费用高达1.56亿元，占营收比例为15.73%；运营推广费用为8957.16万元，占营收比例为9.03%。到了2022年，这两项支出大幅减少，其品牌宣传费为838.40万元，运营推广费用为2159.99万元。

2020年疫情暴发后，自嗨锅迎来高光时刻，囤货需求让自热火锅成为宅家必备。彼时，自热火锅赛道也极度热闹，除了自嗨锅、食族人、莫小仙等新创品牌，也有不少传统火锅品牌加入，包

括海底捞、小龙坎等，良品铺子、三只松鼠这类休闲食品企业也积极进行市场布局。

不过，当时整个行业都面临同质化困境。彼时英敏特中国发布的《中国方便食品行业报告》显示，消费者平均购买过三四个品牌的产品。配菜选择上的大同小异，成为自热食品同质化的主要原因之一。记者发现，在大多数自热火锅当中，蔬菜包中都包含有藕片、土豆片、竹笋、海带。

而在食品饮料专家于润洁看来，同质化与当下自热火锅行业流行的代加工模式不无关系——除海底捞之类的传统火锅企业有较为完整的产品生产线外，其他品牌的火锅底料、食材、加热包大多来自不同的生产商。

此外，食用场景也让自热火锅的发展遇到挑战。2023年，有乘客在坐高铁时吃自热火锅，结果引来乘务员阻止，称有可能触发烟雾警报。对此，12306回应：乘客在车厢内食用自热火锅，产生大量高温烟气，容易发生乘客



图为北京某超市内的自热食品。 许礼清/摄影

烫伤的情况，还有可能触发烟雾报警器。

根据中国《民航旅客禁止随身携带和托运物品目录》的相关规定，自热锅里的发热包属于易燃固体，禁止托运和随身携带。

有餐饮行业人士就曾告诉记者：“在家庭消费场景和商业消费场景中，自热火锅的竞争力并不明显。高铁、飞机上如果不让使用，甚至禁止携带自热火锅，其竞争力会进一步受到影响。”

网红品牌的生存命题

网红品牌不能有单纯的“流量依赖”，品质才是长久的根本。

实际上，回头看大多数自热火锅品牌的发展路径可以看到，它们都是在流量思维下发展起来的网红品牌。

对此，于润洁提到，传统品牌的崛起路径，一般是“空中广告+终端精耕”双管齐下，特别在终端网点的精耕细作，是需要“撸起袖子加油干”的苦活、累活。以终端精耕为支撑的传统品牌，依托其强大的终端掌控力，其销量通常受外界的影响较小。

“从自身的努力来看，新消费品牌并不弱于传统品牌，在需求把

握、产品创新等方面，甚至要优于传统品牌。与传统品牌终端精耕的苦活、累活相比，新消费品牌的快速崛起，更依赖于新商业平台、新营销推广模式等外部环境，根子在‘网红——网上红火’、在‘流量——流动的能量’。‘网红’‘流量’等词意味着与传统品牌相比，网红品牌缺少牢固的根据地，缺少可掌控的销量源头。当不为自己掌控的外部环境发生变化时，网红品牌就成了‘浮萍’，销量随风飘荡，大起大落就不可避免。”于润洁表示。

实际上，网红品牌不能有单纯

的“流量依赖”，品质才是长久的根本。比如某自热食品品牌，黑猫投诉平台累计有785条投诉，涉及“吃出木屑”“米饭生虫”“食材发霉”等问题。

显然，当前自热食品行业正经历残酷洗牌。三只松鼠、良品铺子等跨界玩家悄然退场，头部品牌转向多元化求生：颐海国际拓展冲泡粉、快捷菜等品类；莫小仙发力下沉市场，通过性价比稳住基本盘。

詹军豪认为，许多自热食品品牌靠网红营销迅速崛起，随着行业

降温，也暴露出网红经济的深层危机。网红经济虽能在短时间内聚集流量，快速打开市场，但难以消除消费者对产品品质的顾虑。消费者购买决策逐渐回归理性，仅靠营销噱头，缺乏品质支撑，很难长久留住用户。这表明网红经济重流量、轻品质的发展模式，在长期发展中存在根基不稳的问题，难以建立稳固的市场地位和品牌忠诚度。

于润洁认为，网红品牌首先要把心思放在打磨产品上，拿出打造流量3倍乃至10倍的精神力去打磨产品，这是一个慢活、狠活。

酱酒行业降速 茅台也要突围？

本报记者 党鹏 成都报道

日前，贵州茅台旗下i茅台开启“云购酱香·双重厚意”活动。其间，茅台1935及其他多款酱酒推出优惠价。其中，指导价为1188元的茅台1935一度降到948元。虽然目前已经恢复原价，但

这是茅台官方首次对包括茅台1935及其他产品降价调整。

茅台优惠活动背后，则是酱酒行业的内卷。从日前权图酱酒工作室发布的数据可以窥见一斑：2024年，全国酱酒产能同比减少13.33%至65万千升，销售收入与利润增速亦创近年新

低。在此背景下，贵州茅台在2024年以营收1738亿元、净利润857亿元的业绩，贡献了行业超七成利润增长，进一步巩固其“一超”地位。

同时，贵州茅台引领的此轮酱酒热潮，已然进入行业阵痛与分化加剧中。《中国经营报》记者

注意到，酱酒第二梯队的企业正通过战略调整与差异化竞争，试图在“多强”格局中抢占更高席位，而更多的中小酱酒企业将加速洗牌。

白酒行业专家蔡学飞认为，实际上酱酒已经形成比较健康的梯队建设，而且具备各类其美的

特征，比如郎酒的庄园酱酒、习酒的君品文化、国台的数智化、珍酒的餐酒文化、金沙的上游文化等，都在不断丰富酱酒的品类内涵。“这些酱酒企业在茅台的标杆引领下，也能够不断发展自身的特色，从而壮大提升整个酱酒的品类规模与质量。”

构建“一超多强”格局

公开数据显示，2024年，除去茅台，习酒、郎酒营收均超过200亿元。按照贵州珍酒2023年营收45.83亿元、同比增长20%计算，业界预计其2024年营收应超过50亿元。此外，国台、金沙酒业、茅台集团保健酒公司等三线酱酒品牌营收应该在20亿—50亿元。基于此，在2024年整个酱酒行业2400亿元的市场体量中，其他酱酒企业合计取得的市场份额仅为100亿元左右。因此，对于中小型酱酒企业而言，内卷和洗牌已然加剧。

在张皓然看来，茅台在酱酒行业一家独大，或者可以理解成为大树底下好乘凉，这是前10年酱酒发展的逻辑。但是大树底下也很难再长出另外一棵参天大树，因此，酱酒行业很多品牌、很多企业需要把自己定位为跟茅台不一样的一棵树，走和茅台不一样的道路，这是每个企业在酱酒行业调整期需要思考的一个问题。

为此，郎酒正在加速调整。近日，记者从郎酒获悉，其宣布销售体系已完成新一轮组织升级，郎酒三大事业部青花郎事业部、红花郎事业部、兼香事业部三大品牌事业部升级为准公司制度运行。

“至于习酒、郎酒或者是珍酒谁能够在第二梯队脱颖而出，成为另外一棵参天大树？我认为还为时尚早，毕竟茅台的形成是花了几十年的时间，甚至还有特殊的背景、特殊的市场环境才打造出来的参天大树。”张皓然表示，一段时期内，酱酒将构建“一超多强”的格局。同时，中小酱酒企业应该寻找自己独特的路径，也就是说做到小而美，比如像法国红酒几大庄园带领整个产区的结构发展，这才是中国白酒未来的发展和破局之道。

酱酒行业：从热捧到阵痛

曾经，酱酒凭借独特的风味和深厚的文化底蕴，在白酒市场掀起一股热潮，吸引大量资本涌入，产能迅速扩张。但随着市场的逐渐饱和，行业开始步入调整期，产能下降成为这一阶段最显著的特征。

权图酱酒工作室发布的数据显示，2024年中国酱酒产能约65万千升，同比下降13.33%，这是近6年来酱酒行业整体产能的首次下降，2023年产能最高为75万千升。与之相伴的是，销售收入和利润增速也创近年新低，尽管2024年销售收入达到2400亿元，同比增长4.35%，利润约970亿元，同比增长3.19%，但这样的增长速度与行业高峰期动辄双位数增速相比，已不可同日而语。

不仅如此。上述数据还指出：未来我国酱酒产能结构将发

生很大变化，有效产能将保持在60万—70万千升，供给市场的酱酒产能将维持在50万千升左右。其中，80%的产能将由酱酒企业的TOP10占有，中小酱酒企业产能大部分将永久出清。

白酒行业专家肖竹青认为，酱酒行业产能下降是多种因素共同作用的结果。“伴随经济大环境深度调整，受国际大环境影响，消费紧缩和消费降级直接影响‘酱酒热’新增产能无法消化。”一大批以“贴牌”“定制”为主营业务的小酒厂，由于缺乏以消费者认知为基础的心理价位预期，缺乏市场投入和营销服务体系建设，简单粗暴的“贴牌酒招商营销”模式透支了茅台镇中小酒厂的市场信誉，导致大量缺乏品牌认知和前置性消费者品牌认知培育的酱酒中小企业逐



在茅台的带动之下，酱酒行业从2018年开始出现热潮。 党鹏/摄影

渐边缘化。

此外，贵州省有关部门为保护酱酒核心产区品质信任，关停并转了一些环保不达标或质量不达标的小小酱香酒企业，通过严格执法压制了一些品牌侵权或营销不规范的企业。这些市

场优胜劣汰因素和执法强制淘汰因素，直接推动中国酱酒产能的下降。

蔡学飞也指出，产能的快速下降意味着酱酒市场需求的急剧萎缩，同时也意味着酱酒品类扩容增速大幅放缓，可能意味着

茅台兴衰成行业阴晴表

在酱酒行业的发展历程中，贵州茅台无疑是最为关键的角色。2024年，贵州茅台的亮眼业绩再次凸显其在行业中的主导地位。近期贵州茅台发布的业绩预告显示，2024年度预计实现营收、净利润分别约为1738亿元及857亿元，结合2023年营收1476.94亿元、净利润747.35亿元来看，贵州茅台这两项指标在2024年净增长

分别为262亿元及110亿元左右。

对比同期酱酒行业整体销售收入及利润净增长的100亿元和30亿元，贵州茅台的净增长远超行业平均水平。可以说，正是在贵州茅台的强力驱动下，整个酱酒板块才保持稳中有进的发展节奏。

茅台的影响力不仅体现在财务数据上，还体现在产品价格体系和市场话语权方面。飞天茅台作

为茅台的核心产品，拥有超高溢价空间，其价格“护城河”极宽。记者注意到，即使在春节后飞天茅台（2024年）散瓶回落到2230元左右，但是业界普遍预测，飞天的价格不会跌落到2000元以下。此外，在2024年年中茅台价格大幅波动之下，茅台方面出台多项控货举措，包括调节发货节奏、废除拆箱销售指令等多项稳价盘举措，以

缓解短期的价格波动。

正是在茅台的带动之下，酱酒行业从2018年开始出现热潮，市场快速扩容，产能快速增长。尤其是高端白酒包括酱酒品牌纷纷以飞天茅台的指导价格1499元为对标价格，实现了白酒行业价格带的整体提升，带动了酱酒行业的发展。

蔡学飞认为，目前酱酒呈现茅

台一家独大的产业格局，但是要承认，正是茅台的品类价值带动了整个酱酒近年的发展。虽然茅台占据了绝大部分的酱酒份额与利润，但是这是存量市场环境的必然结果，具有阶段性特征，依然给郎酒、国台、习酒、珍酒、金沙等其他酱酒品牌留下了差异化空间，这对于整个酱酒品类的完善与增长依然有积极的标杆与推动价值。