

现制冰淇淋快速增长 Gelato 品类成本难降

中经记者 钟楚涵 孙吉正 上海报道

线下水淇淋品牌正在快速增长。

《中国经营报》记者注意到，目前本土品牌野人先生、波比艾斯的门店数量已经超过千家。行业头部企业DQ也在近期宣布了扩张计划。相对应的，老牌外资品牌在中国市场的发展却并不顺利，例如哈根达斯正面临客流量减少、门店规模缩减的处境。

对于冰淇淋行业的变化，艾媒咨询CEO张毅向记者指出：“从行业格局来看，近几年本土新品牌不断涌现，一些现制冰淇淋品牌门店数量扩张迅速，渗透率也在不断加强。同时，传统高端冰淇淋品牌面临挑战。除此之外，Gelato(通过新鲜食材现做)品类在去年增速超过10%，目前市场规模已经超过120亿元，成为新的行业增长点。”

冰淇淋行业此消彼长

资本更加偏好现制类的企业，这也能够推动现制类企业的发展。

今年夏天，现制冰淇淋品牌野人先生在互联网上十分火爆，同时，其门店也在不断扩张。截至目前，野人先生门店数量已经超过1000家，这让其备受关注。

就在近日，有媒体报道称野人先生正在招聘港股IPO相关人士，疑似将赴港上市。同时，也有市场传闻指出，野人先生正在进行1亿元融资，投后估值超过10亿元。

对此，野生先生创始人崔渐为对记者表示：“以上招聘的是内审岗位，是为了满足正常的内部规范化管理需求。目前野人先生完全没有IPO的规划和具体时间表。同时，野人先生目前也没有接受过任何融资。Gelato现做冰淇淋连锁还处于市场发展早期，目前公司规模体量依然很小。野人先生只想踏实开好每家店，追求自然而然的可持续发展。”

同时记者注意到，除了野人先生，截至7月，另一本土现制冰淇淋品牌波比艾斯门店数量已经突破1150家。

而老牌现制冰淇淋品牌DQ也在近期宣布了扩张计划以及全新的店铺模型，近日，CFB集团表示，旗下运营的DQ品牌进入全时段运营，除了DQ常规的“冰淇淋店”之外，还开设了“冰淇淋与定制蛋糕店”和“冰淇淋与汉堡店”，计划3年内再新开800家门店，包括约50家汉堡店，100家手工定制蛋糕店、650家冰淇淋店等。

对于现制冰淇淋品牌的快速发展的原因，乳业分析师宋亮向记者表示：“现制类产品某种程度上

来说能够做到定制化，产品可以做一些选择，比如少糖等，能够满足消费者对于健康的需求。不仅如此，现制类的产品还能够满足消费者对于场景、空间的消费需求。并且，这几年由于商铺整体的动销水平下降，在线下开店的成本更低，使现制类的产业能够相对低成本发展。同时，资本更加偏好现制类的企业，这也能够推动现制类企业的发展。”

连锁产业专家、和弘咨询总经理文志宏向记者表示：“中国市场的消费需求和消费能力是存在的，而且展现出消费升级的状态。虽然很多消费者更加追求高性价比，但是同时对于消费品质的要求也越来越高，现制冰淇淋业态符合这样的趋势。”

但与此同时，部分冰淇淋品牌正在面临挑战。通用磨坊财报显示，2025财年第二季度，哈根达斯在中国的店铺客流量出现两位数下滑。除此之外，哈根达斯在中国市场的门店数量也遭到了缩减。张毅指出：“哈根达斯过去的营销模式正在失效。而行业竞争不断加剧，本土新品牌等的涌现，都对哈根达斯在本土的运营产生影响。同时，哈根达斯产品的创新力不足，口味相对单调，已经无法满足消费者对于多样化口味的要求。另外，在价格上，哈根达斯在国外不算特别高端的品牌，在国外的超市很多都是低价促销，但是在中国市场售价很高，消费者注意到这点之后，哈根达斯高端的滤镜便被打碎。”

Gelato 品类成本、售价双高

2024年，中国冰淇淋市场规模达1835亿元，其中Gelato品类增速达10%。

据了解，目前现制冰淇淋行业分为Soft Serve(软冰淇淋)、Ice Cream、Gelato品类。崔渐为告诉记者：“主打Soft Serve的企业例如波比艾斯、蜜雪冰城等，由统一的设备体系进行制作。软冰淇淋是一个效率高、成本低的品类。主打Ice Cream品类的企业例如哈根达斯，是从工厂工业化大规模生产出来，然后推送到门店，门店再进行简单操作例如挖一下，并不是真正的门店现做。而Gelato品类强调新鲜食材现做，强调食材本味、健康等。”

而在冰淇淋行业中，过去一年Gelato品类实现了明显增长。艾媒咨询数据显示，2024年，中国冰淇淋市场规模达1835亿元，其中Gelato品类增速达10%。

野人先生的发展就基于Gelato品类的发展，崔渐为表示：“野人先生深耕现制冰淇淋品类已经15年，我们过去十几年都是这样做产品，一直到去年才被看到。在Gelato品类的发展过程当中，需要经济的发展、收入的提高以及消费意识的觉醒。”在意识到品类的发展机遇之后，野人先生于2024年开放加盟，目前加盟店的数量已经超过八成。

记者注意到，目前市场上Gelato品类的品牌大多门店数量不多，同时产品的定价并不低，人均价格普遍在30—40元。而对比其余大部分Gelato品类的品牌，



图为野人先生门店。

钟楚涵/摄影

野人先生的价格相对更低一些。在抖音平台，野人先生五常稻香冰淇淋、经典系列冰淇淋在折后分别为23.8元、24.9元。

在单店模型上，野人先生主流的门店面积为50平方米，能够给消费者提供休息的空间，门店人数不低于4人，多的会达到8—10人。根据崔渐为透露，野人先生目前门店每月平均营收在20—30万元，门店基本都已实现盈利，闭店率几乎为零。

实际上，这类模式让人联想起当初主打高端的新式茶饮，在早期，以喜茶、奈雪的茶为代表的茶饮品牌定位高端，单价价格超过30元，但是之后在市场竞争中被迫降价。

对于Gelato品类是否会重复新式茶饮此前的情况，崔渐为向记者表示：“在实际成本上，一杯饮料80%—90%是水，它有降价

的空间。而与茶饮相比，Gelato冰淇淋的成本会更高。新鲜水果、高品质的巴氏杀菌鲜牛乳、坚果等构建起一个高质量高营养的冰淇淋，它的成本非常高，不可能低端。它的成本算下来就要卖到那个价格，不然模型不成立。”

张毅认为：“野人先生强调的新鲜现制，满足了消费者对于新鲜、健康的需求。它选址于社区型商场，覆盖家庭客群，同时搭配适当的促销活动，有利于知名度的提升。另外，类似餐饮店的经营模式可能使成本较高，但是它的售价、客流还是有机会支撑起这样的模式。”

文志宏向记者表示：“野人先生属于Gelato品类，在产品、体验上跟软冰淇淋有所不同，同时它的成本、售价也会更高。但是由于它能够给顾客不一样的体验

感，因此也会让顾客觉得物有所值，这是该品类这几年尤其是今年快速发展的重要原因之一。Gelato品类强调手工制作，对于门店的现场制作要求高，会比别的品类要相对复杂一点。我认为这会在一定程度上影响到扩张，但并不会影响该品类往连锁化发展的大方向和趋势。”

对于Gelato品类的未来发展空间，凌雁管理咨询首席咨询师林岳表示：“冰淇淋赛道一定要跟文旅做结合和联名，比如周庄古镇、阿那亚等景区，这类地方的消费场景非常有可塑性，一些景区店的单店销售非常可观。因此将产品结合文旅是长期应该去发力的方向之一。同时，Gelato品类企业也面临挑战，由于成本高，它的性价比有时候并不高，这使该品类在低线城市的消费者接受度有限。”

宝洁新帅的难题：线上线下双遇阻

中经记者 黎竹 孙吉正 北京报道

7月28日，消费巨头Procter & Gamble Co. (NYSE:PG)宝洁集团(以下简称“宝洁”)宣布了更换首席执行官的消息。根据宝洁发布的公告，其现任首席执行官Jon Moeller(中文名“詹慕仁”)即将卸任，该职位将由现任首席运营官Shailesh Jejurikar接替，自2026年1月1日起生效。

稳中求变

在公布换帅的第二天，也就是7月29日晚间，宝洁公布了2025财年(2024年7月1日—2025年6月30日)及2025财年第四季度(4—6月)业绩报告。

2025财年，宝洁销售额为842.84亿美元，与上年几乎持平。净利润159.74亿美元，同比增长7%；第四季度，宝洁销售额208.89亿美元，同比增长1.74%。

关于换帅消息，宝洁相关人员仅表示以公告为准，并未透露具体原因。

在业内看来，宝洁此举可能旨在为集团下一阶段战略部署铺路。在全球消费市场复苏尚不稳定的、品牌老化与渠道革新并行的环境下，管理层的更新换代或成为宝洁强化竞争力的工具之一。未来继任者能否延续宝洁近年来在品类优化、全球扩张与数字化转型方面的成果，仍有待市场进一步观察。

公开资料显示，詹慕仁于2021年11月起担任宝洁首席执行官，任期至今不足4年；而继任者Jejurikar于2021年升任为宝洁首席运营官，全面负责宝洁的供应链、信息技术及全球业务服务的战略更新与运

业界对宝洁换帅有着众多猜测，其中一种较为普遍的猜测是与公司业绩不佳有关。宝洁财报显示，2024财年，宝洁销售额为840亿美元，较上年增长2%；净利润为150亿美元，同比增长1.68%。2023财年，宝洁净销售额820亿美元，同比增长2%；净利润146.53亿美元，同比下滑0.6%。

资深美妆评论人、美云空间电商创始人白云虎告诉《中国经营

报》记者，从交接CEO的双方当事人在原职位上任职的时间来判断，此次人事变动和更换，应该可以理解为“常规轮换”，但CEO更换显然和企业战略密切相关。

他进一步指出：“就中国市场而言，宝洁更侧重在个人护理和家庭护理领域，而非是化妆品赛道的最强者。其业绩增长和可持续发展面临挑战，市场下沉、价格竞争等难题，更是亟须解决。”

企业业绩的增长模式无外乎来源于“开源和节流”。白云虎认为：“开源意味着新市场和新增长；节流则意味着控制成本和降低费用。基于此逻辑，提升产品价格实现业绩增长、实施减员控制成本费用等，都是合情合理的有效路径。”

今年6月初，宝洁在德意志银行全球消费者会议期间透露，将启动“非核心业务重组计划”，削减产品组合，退出一些类别，并剥离某些市场的小品牌。计划内容包括在2027财年末前，减少非制造部门管理人员数量最多达7000人；在产品组合选择上，宝洁将继续在品类、国家地区甚至产品形态层面收缩，甚至剥离部分品牌，同时聚焦更具战略价值的“补强型”收购，选择扎根日常必需品类别，以及真正可拓展盈利空间的品牌。

在陈晶晶看来，宝洁近年来营收与利润稳步增长，但增速放缓，增长更多依赖提价而非销量扩张，呈现出典型的成熟期巨头“高位转型”的特征。当前公司希望通过成本优化与效率提升维持利润水平，但增长瓶颈与结构性挑战已日益显现。

巨头的难题

作为全球领先消费品巨头，宝洁在过往全球面临黑天鹅事件和市场消费快速变化的大环境下，也出现了可持续发展的增长挑战。但如何在以中国为代表的新兴市场发展模式出现数字化变革迭代的背景下，突破瓶颈，成为宝洁需要解决的战略课题。

当下日化格局也在发生变化。仅从美妆品类来看，2024年，中国化妆品零售总额突破6000亿元，同比增长8.7%，成为仅次于美国的全球第二大美妆市场。值得注意的是，本土品牌市场份额从2019年的35%跃升至2024年的48%，珀莱雅、上美、谷雨等中国品牌通过差异化定位和全渠道运营，在抗衰老、美白等核心赛道与国际大牌正面竞争。面对中国市场变化，国际美妆品牌通过在中国建立研发中心、加强与中国研发机构合作等策略，加速本土化进程，保持在华发展速度。

据了解，为了应对成本带来的压力，宝洁已经通知主要零售商，从8月开始上调部分产品价格。宝洁方面表示，将对其美国市场约四分之一的产品提价约5%左右，以抵消新一轮关税的成本压力。未来几个季度，企业面临的这一挑战势必会传导至普通消费者。

在2025财年财报中，宝洁提及：“今年4—6月，剔除汇率变动及并购和剥离业务影响后有机销售额亦增长2%。其中，价格上涨和产品组合优化贡献了1%的增幅，销量和汇率变动对本季度销量增长均无显著影响。”2024财年、2024财年财报中，同样提及涨价带来的正向影响。

对此，陈晶晶指出，提价已经

成为宝洁应对成本压力与销量疲软的长期核心策略。执行上应该更注重更加精细和差异化，例如将提价与创新相结合，强化价值感知，提升定价能力，避免因单纯涨价引发消费者抵触；在某些品类上，采用减少促销频率的方式以控制成本；在销量回暖背景下，减缓提价节奏。

宝洁在中国仍具备品牌力与规模优势，但在美妆日化领域，新兴渠道、产品创新与本土化能力的劣势日益显现。白云虎告诉记者：“本土品牌通过高频上新、社媒种草与包装营销等方式实现快速突围，而宝洁仍以全球统一产品为主，难以迅速响应国风审美与功效护肤等本地需求；渠道布局上，对抖音、小红书等新流量平台响应滞后，且下沉市场覆盖有限。”

由于国内县级、镇级等下沉市场空间巨大，要实现深度分销，宝洁必须要设立二级经销商以覆盖中国的县镇市场。业内人士

James分析指出，宝洁中国在线下渠道原来的强项是大型卖场与商超，由于这些零售商规模大、直接服务的消费者体量大，当年又是中国消费水平最高的一、二线城市消费者的购物首选，赢得KA(重要零售客户)，就相当于赢得了最肥美的一、二线消费市场。

因此在以天猫、京东为代表的B2C货架电商蓬勃发展期，宝洁也是按照KA的管理思路 and 重要货架电商客户打交道。目前宝洁线下KA与经销商。但线下KA——曾经宝洁的优质渠道自身萎缩严重，已无法支撑宝洁的业务发展需求，目前经销商渠道

值得深耕。

James认为，由于缺失新品牌承担业绩增长任务，宝洁中国只能不断在老品牌里面出新品、找增量，导致老品牌的目标消费者画像越来越模糊。“从2000年后，宝洁在中国市场就没有成功上市过一个新品牌。成功的品牌，指的是在上市5年后，可以在自己的品类中，市占率进入前三。现在的年轻人特别是90后，对宝洁旗下的品牌大多没有兴趣。”

在业内看来，Jejurikar上任后，若能推动更灵活的本地战略与创新机制，宝洁仍有望在中国市场实现稳健增长。

值得一提的是，2025年全球美妆行业掀起了一场规模空前的高管换血潮。据记者不完全统计，欧莱雅、雅诗兰黛、LVMH、宝洁、资生堂等美妆巨头已累计更换百名高管，涉及CEO、区域总裁、品牌总监等关键职位。

与竞争对手相比，宝洁的“短任期制”在业内颇具特色。从过往来看，宝洁CEO的平均任期为4—5年，此次换帅延续了宝洁自20世纪90年代以来高层更替频繁的传统。这也被认为有助于保持组织的灵活性与战略调整的敏捷性。

白云虎提醒道：“宝洁品牌定位和用户价值等都和当前的‘市场竞争环境’有所差异，这就意味着它要不‘顺势而为，适应市场竞争’，要不‘突破内卷，强化全球竞争能力’，走坚持其‘用户价值’的可持续发展模式，才是其新任CEO在面对中国市场时要做的‘选择题’。但面对国货崛起的大趋势，可想而知任重道远。”