

# 门店量、业绩波动明显 煌上煌扩产项目“骑虎难下”

中经记者 蒋政 北京报道

“煌上煌自身生产和销售均出现下滑。而前些年力推的募资建设的扩产项目，让公司有些‘骑虎难下’。”在看到煌上煌部分募集资金投资项目延期的消息，长期关注大消费领域的行业人士詹军豪对《中国经营报》记者发表了上述观点。

日前，煌上煌(002695.SZ)发布公告称，公司两个食品加工建设项目的投产日期选择往后延期。其中一个扩产项目已经是第二次延期。

## 募资扩产项目延期背后

从2020年至今，煌上煌肉制品的生产量和销售量逐年下滑。

公告显示，“浙江煌上煌年产8000吨酱卤食品加工建设项目”达到预定可使用状态日期从2025年6月30日调整至2025年12月31日；“海南煌上煌食品加工及冷链仓储中心建设项目”达到预定可使用状态日期从2025年12月31日调整至2026年12月31日。

记者注意到，上述项目是煌上煌在2023年3月份定增方案中推出的募资建设项目。其中，“8000吨酱卤食品加工建设项目”最早计划是在2024年8月底投产。后在2025年4月对外公告称选择延期。而此次已经是该项目的第二次延期。

按照煌上煌的表述，海南项目延期是因为市场环境变化、海南市场门店拓展不达预期，使得该项目建设进度未达到计划进度。

记者致电煌上煌咨询该公司在当地市场拓展情况以及其他经营问题，截至发稿未获回应。

詹军豪告诉记者，国内消费习惯变化明显，整体环境对传统卤味不算友好。消费者更注重性价比、质价比的产品，且消费

同时，该公司披露的最新业绩报告显示，前三季度营收虽有超5%的下滑，但净利润同比增长接近30%。

记者注意到，从2020年至今，煌上煌的营收、肉制品的生产和销量逐年下滑，门店数量呈现“下滑—上升—再下滑”的波动式发展。

多位行业人士表示，煌上煌的处境并非孤例。整个卤味赛道市场增速放缓，头部卤味品牌正在经历调整期，市场对于该品类的消费环境友好度降低。大部分传统卤味巨头亟须转型，寻找更加多元的业务布局。

选择多元化，对健康、新鲜、特色食品需求增加。“企业自身生产销售下滑，或使募投项目‘骑虎难下’，面临产能过剩风险。”

记者注意到，从2020年至今，煌上煌肉制品的生产量和销售量逐年下滑。数据显示，2020—2024年以及今年上半年，肉制品生产量分别为4.01万吨、3.66万吨、2.95万吨、2.53万吨、2.29万吨和1.00万吨，销售量分别为4.01万吨、3.67万吨、2.97万吨、2.53万吨、2.28万吨和1.02万吨。粗略计算，其生产规模和销售规模较巅峰期已经缩水四成有余。

多位行业人士告诉记者，销量波动与门店数量和单店年均销售数据有着密切的关系。

记者汇总历年数据发现，2020—2024年以及今年上半年，煌上煌门店数量分别为4627、4281、3925、4497、3660和2898，公司整体营收分别为24.36亿元、23.39亿元、19.54亿元、19.21亿元、17.39亿元和9.84亿元。粗略换算下，单店年均销售数据巅峰期为2021年的54.66万元，最低谷为2023年的42.72万元。

品牌营销专家路胜贞认为，



煌上煌历年核心经营数据

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年H1
营收(亿元)	24.36	23.39	19.54	19.21	17.39	9.84
门店数量	4627	4281	3925	4497	3660	2898
肉制品生产量(万吨)	4.01	3.66	2.95	2.53	2.29	1.00
肉制品销售量(万吨)	4.01	3.67	2.97	2.53	2.28	1.02
单店年均营收(万元)	52.65	54.66	49.78	42.72	47.51	33.95

备注：  
单店年均营收数据为上半年平均数据

蒋政/制图 数据来源：煌上煌财报

## 卤味巨头的突围

除了收购之外，煌上煌在主业方面也进行了调整。

卤味巨头的下滑并非煌上煌一家。绝味食品因为信息披露违规问题，在今年9月被上交所实施其他风险警示，股票简称正式变更为“ST绝味”。而其营收在今年上半年同比下滑超15%，净利润更是下滑40%。另据媒体援引第三方平台窄门餐眼数据，截至2025年9月中旬，绝味食品拥有门店10725家。相较2024年6月公司最后一次披露的14969家，净减少门店约4000家，缩水近三成。

周黑鸭也正在经历关店和营收下滑。不过其净利润逐渐回暖，在上半年同比增长228%。

整体来看，煌上煌在业绩方面有所复苏。

今年前三季度，煌上煌营收为13.79亿元，同比下滑5.08%；归母净利润为1.01亿元，同比增长28.59%。

路胜贞认为，开展多种渠道联合嫁接，向餐饮连锁、特色饮食店、街区写字楼零售店渗透，向多细分品类、爆品、跨界产品、泛餐食产品方向调整，是包括煌上煌在内的卤味食品企业打破自身局限、获得下一步发展的新机遇。

事实上，煌上煌当下净利润增长正是与其跨界收购一家公司并表有一定关系。

煌上煌于8月11日披露收购福建立兴食品股份有限公司(以下简称“立兴食品”)51%股权的公告，

并在9月15日完成工商变更登记。该公司在公告中也提到，归母净利润增长主要得益于非经常性收益及对立兴食品的股权收购。前三季度，煌上煌非经常性收益达1256.78万元，占归母净利润的12.44%，其中政府补助为主要来源。

公开资料显示，立兴食品是一家冻干领域的头部企业，产品覆盖水果、蔬菜、速食方便食品、婴童食品等全品类。业内普遍认为，上述收购标志着煌上煌进军冻干食品领域，构建起“酱卤主业+冻干”的双增长赛道。

不过，收购上述公司，煌上煌也付出一定代价。截至今年9月底，煌上煌应收账款1.28亿元，较年初增长6倍；商誉从2242.30万元飙升至3.35亿元；其他应付款从1.26亿元增至3.20亿元，同比增长154.27%。

中国企业资本联盟副理事长柏文喜此前在接受记者采访时表示，立兴食品在冻干领域处于龙头，拥有军工订单并已进入大型商超，技术、资质和客户壁垒短期难以复制。对于煌上煌来说，立兴食品的业绩承诺相当于把部分溢价“后置”，若其完不成可冲回商誉，降低一次性风险。

记者注意到，煌上煌在2024年还曾筹划通过收购广东展翠食品股份有限公司进军休闲食品领域。但

是后因相关条款无法达成一致，该收购最终告吹。

煌上煌方面在今年5月份曾回应投资者，公司正在积极寻找优质的并购标的和项目。

除了收购之外，煌上煌在主业方面也进行了调整，比如品牌年轻化、商品企划优化、业态结构调整和服务管理升级。该公司将通过数据分析迭代选址标准；聚焦核心城市，从数量扩张转向高质量布局；重点开发机场高铁、大型商超等渠道。

路胜贞认为，煌上煌从数量扩张，进入到寻求高质量发展的阶段。今年上半年业绩表现相对出色，是产品结构调整和经营模式综合作用的结果，也是其优化上游采购产业链，获得良好议价能力的综合结果。门店的开关关，是影响煌上煌业绩好坏的一个重要因素，但是爆品的打造，多品类多业态的产品组合延伸才是煌上煌赓续发展的新方向，反过来也是促进门店发展的新要素。

“建议煌上煌在产品结构上，增加健康、低脂、低盐产品，丰富口味和品类；在门店运营模式上，加强数字化管理，提升运营效率，优化门店布局；在营销方面，利用社交媒体等渠道加强品牌推广，开展促销活动吸引消费者；在服务上，提升服务质量，增强消费者体验。”詹军豪说。

# 总经理离职 始祖鸟“飞”向何处

## 高管交替

2019年，安踏联合财团收购亚玛芬体育之后，始祖鸟大中华区经历了多位掌舵人。2019年，安踏元老徐阳接手始祖鸟大中华区的全盘业务，被同事称为“鸟总”。在接手始祖鸟中国区业务前，他负责安踏篮球事业部，打造了“要疯”IP和多款旗舰产品。

徐阳在接手始祖鸟中国区业务后，通过渠道端转型直营、打造品牌IP、精准营销等策略，成功提升了始祖鸟的品牌形象和市场份额。

2023年年初，徐阳被调回安踏主品牌担任CEO。随后，亚玛芬体育大中华区总经理姚剑开始一并管理始祖鸟及壁克峰大中华区业务。

上海良栖品牌管理有限公司创始人程伟雄评价：“在安踏收购

## 鏖战户外赛道

在过去几年，始祖鸟是亚玛芬体育最强劲的增长引擎。2024年，亚玛芬体育实现营收51.83亿美元，同比增长18%；营业利润同比提升56%至4.71亿美元。2024年第四季度，始祖鸟全渠道营业收入增长29%，带动亚玛芬体育户外功能性服饰板块同比增长33%至7.45亿美元。

2025年上半年，亚玛芬体育营收同比增长23.46%、约27.08亿美元。其中，大中华区收入8.56亿美元，同比增长42.4%。第二季度，始祖鸟所在的技术功能性服饰部门营收5.09亿美元，同比增长23%。

在程伟雄看来，始祖鸟在中国市场的增长，更多源自“降维打法”——始祖鸟虽被称作“中产标配”，但其成功更多依赖将专业户外转化为潮流单品，而非真正的专

业性护城河。“这种策略导致品牌从小众专业向大众时尚倾斜，可能因潮流周期性而面临风险。”

经过姚剑的过渡，2025年，安踏老将余移峰上任始祖鸟大中华区总经理。余移峰曾是徐阳的副手，有着多年的零售行业经验。

余移峰最近一次公开亮相是在2025年8月19日，全球首家ARC’LOUNGE在北京王府半岛酒店正式揭幕，余移峰与始祖鸟全球首席执行官Stuart Haselden等一同为新店剪彩。

在余移峰任内，始祖鸟在中国市场保持了强劲增长。2025年第二季度，始祖鸟所在的户外功能性服饰部门营收同比增长23%至5.09亿美元。

在余移峰离职后，该职务暂由

马磊接任。马磊于今年7月刚刚成为亚玛芬体育大中华区总裁。其在体育用品行业深耕多年，曾在百丽、滔搏及阿迪达斯中国等企业担任高管，具有丰富的渠道管理经验。他自2018年以来担任中乔体育总经理。

马磊的履历涵盖了国际品牌和本土品牌，既操盘过中高端品牌，也管理过以下沉市场为主的大众品牌。

综合来看，安踏收购亚玛芬体育之后，在亚玛芬体育与始祖鸟的用人搭配上，一直是以国际品牌管理经验人才搭配安踏体系内人才的方式，如最早的姚剑与徐阳，姚剑就曾任职耐克大中华区超10年，而徐阳则是安踏体系内培养的管理人才；今年上半年的马磊与余移峰，同样是这样的搭配。

牌本身不多，也没有足够的规模效应，整个行业处于整体市场热，本土规模品牌较少的成长期。这也吸引了很多打着户外概念的品牌纷纷涌现。

各类户外品牌火热的背后，是整个行业的持续扩容。根据灼识咨询的资料，中国专业户外服饰行业市场规模从2019年的688亿元增长至2024年的1319亿元，复合年增长率为13.9%。预计到2029年，这一市场规模将达到2871亿元。

其中，本土品牌市场增速更为显著，预计从2024年的573亿元增至2029年的1372亿元，复合年增长率达19.1%。

国信证券一份研报中提到了当下各个品牌的竞争表现。“专业户外品牌营销通过运动绑定和赛事



在过去几年，始祖鸟是亚玛芬体育最强劲的增长引擎。

视觉中国/图

程伟雄分析认为：“从用人的角度来看，安踏采用‘内部培养+外部引进’（如耐克、阿迪背景人才）

的混合模式，一方面能够快速扩张中的人才短缺问题，另一方面也能够保证企业稳定持续发展。”

宣传，萨洛蒙、HOKA、凯乐石深度绑定越野跑运动，是国内越野跑赛事主要赞助商；部分头部运动品牌入局越野跑赛事，例如阿迪达斯、耐克、安踏冠军，赛事营销为品牌提供较大的曝光度；休闲户外品牌则通过明星宣传扩大影响力。从小红书粉丝画像来看，始祖鸟、骆驼小红书粉丝量最高；凯乐石拥有最高比例男性消费者；伯希和和可隆拥有较多女性粉丝和消费者。”

此外，在2025年天猫“双11”首日销售榜单中，始祖鸟意外跌出前二十，而去年其还位列第十。实际上，“双11”的户外销售榜单呈现出多元化的竞争格局，涵盖了从骆驼、伯希和等性价比比较高的国产品牌，到北面、萨洛蒙、迪桑特等中高端户外品牌，以及耐克、安踏等综

合运动巨头。

此外，品牌原定于10月下旬举办的阳朔国际攀岩山地课堂也被取消。

再加之始祖鸟此前的“危机事件”，让其在消费者心中的品牌形象备受影响。“这对整个户外行业带来了启示，户外品牌应坚守其专业底线，避免过度跨界稀释核心价值。通过提供真正的专业产品和体验，赢得消费者的信任和忠诚。”程伟雄表示。

正如程伟雄所说，上述研报中也提到，国内传统品牌的市场份额阶段性下滑后逐步回升，新锐品牌在此期间实现了显著的市场扩张。未来，我国户外鞋服行业经历了2021年以来的野蛮增长后，增长将有所分化，专业产品更具增长潜力。