

一年连关两厂 养乐多在华业务难提振

中经记者 阎娜 孙吉正 成都报道

凭借“今天你养乐多了没”这一经典广告语，养乐多曾一度风靡中国市场。然而入华20余年后，养乐多却频频收缩产能。

近日，日本养乐多本社株式会社宣布，其在华布局的首家工厂——广州第一工厂将于11月

产能收缩背后

值得注意的是，这已是养乐多一年内第二次关厂。

据公开资料，养乐多于2002年正式进入中国市场，初期以“益力多”品牌在广州开展业务，次年以“养乐多”名称拓展至上海市场。

针对广州第一工厂的关停，广州益力多公关部负责人回应称，此举是基于公司整体战略规划，旨在提升中国市场竞争力、推动可持续发展。该工厂自2002年6月投产，因设备老化，公司决定将原有3个厂，整合为2个厂，以优化生产体系、提升产能利用率，更有效地配置经营资源。

天眼查显示，广州益力多乳品有限公司(以下简称“广州益力多”)成立于2001年，注册资本约3.96亿元，日本养乐多本社株式会社持股50%，为公司实控人。该负责人强调，广州益力多与养乐多(中国)投资有限公司(以下简称“养乐多中国”)为独立运营主体，广州第一工厂关闭后的业务与资产转移不由养乐多中国承接，目前双方暂无合并计划。

在独立乳业分析师宋亮看来，关厂首要目的在于缓解亏损压力。当前养乐多不仅面临国内品牌的全面竞争，还受困于益生菌饮料行业的整体下行，关厂成为缓解经营压力的直接手段。其次，此举也是其产业结构调整的重要一环。尽管养乐多仍看好中国市场长期潜力，但现有产品

30日正式关闭，原有生产功能将逐步转移至广州二厂及佛山工厂。这距离去年12月上海工厂关闭尚不足一年。在业内看来，一年内两家工厂关闭并不只是产能调整，而是意味着其在华业务迎来收缩调整阶段。

战略定位专家、福建华策品牌定位咨询创始人詹军豪在接受《中国经营报》记者采访时

表示，养乐多此次关厂主要受两大因素驱动：一是销量大幅下滑导致产能过剩，关闭工厂可降低运营成本。二是市场竞争加剧，蒙牛、伊利等本土巨头加码，持续挤压养乐多的市场份额。一年内两次收缩产能，反映出养乐多在华业务面临较大压力，需调整战略以适应市场变化。



入华20余年后，养乐多频频收缩产能。

视觉中国/图

市场博弈加剧

从行业整体来看，乳酸菌饮料品类增长乏力。

养乐多进入中国初期，凭借低温益生菌饮料市场空白快速打开局面，长期以经典“小红瓶”为核心产品。

从产品成分来看，经典“小红瓶”的配料表中，水与白砂糖位列前两位，每100ml含有15.7g碳水化合物(主要为糖)。依据上海市推行的饮料“营养选择”分级试点，该产品被列为最不推荐的D级。即便是低糖款产品，每100ml含糖量仍达4.5g。

中国副食流通协会休闲食品专业委员会执行会长、全食展总经理王海宁指出，近年来，消费者对以“促进肠道健康”为卖点的饮料需求发生变化。当前健康消费趋势更聚焦于无糖与低脂，而传统乳酸菌饮品含糖量普遍偏高，与主流消费需求产生偏差，导致其难以持续吸引消费者。

从行业整体来看，乳酸菌饮料品类增长乏力。马上赢数据显示，近年来该品类整体呈现均价与市场份额双双下滑的趋势。除养乐多外，均瑶健康作为国内常温乳酸菌饮品领域的代表性企业，同样面临业绩压力，其核心单品的“味动力”乳酸菌饮品也面临较大的市场压力。

在创新方面，养乐多始终未能突破“乳酸菌饮料”的品类边界。尽管养乐多在全球范围内的产品

线已拓展至其他营养食品、饮料，甚至延伸至化妆品和药品等领域，但养乐多目前仍专注于活菌型乳酸菌乳饮品。其在2024年推出的蜜桃味产品和2025年面世的青提味产品，本质上仍属于口味改良范畴。相比之下，本土企业创新步伐较快：蒙牛优益C已推出1000亿活菌的0蔗糖产品，新希望乳业则延伸至即食型益生菌粉领域，覆盖儿童、女性等细分人群。

张蓓蓓分析指出，随着国内菌种专利到期，科汉森、杜邦等菌种包价格下降40%，伊利、蒙牛等品牌将百亿级活菌产品价格压至2元/瓶，彻底打破了“活菌即高价”的消费认知。同时，白牌代工产品泛滥，直播间出现“99元40瓶”的促销，将乳酸菌品类拖入引流品的低价竞争。

此外，张蓓蓓认为，乳酸菌饮品“肠道健康”的功能性红利正在消失，“消费者花5元可购买400ml含纤维气泡水，为何还要选择单价更高的乳酸菌饮品？品牌老化与口味单一只是表象，根本原因在于品类可被替代。”

在渠道方面，作为活菌型乳酸菌饮品，养乐多采用全程冷链配送，从生产、出库到流通各环节均由自有员工执行，确保产品始终处于2℃—10℃环境中。但受限于此模式，养乐多目前仍主要通过大卖

场、超市、便利店等传统渠道销售。而本土品牌则借助成熟的渠道网络快速抢占市场，如蒙牛与美团闪购合作共建“30分钟达”冰链，将优益C铺设至北上广深5万栋写字楼的自动贩卖机；伊利通过社区团购平台将畅意100%下沉至县域市场。

面对市场变化，养乐多也在推进多项调整。如渠道端加速拓展电商与零食店等新兴渠道；营销端则通过跨界IP联名吸引年轻消费者，如今年与Hello Kitty推出限定周边。

詹军豪建议，面对本土巨头竞争，养乐多可从产品创新、渠道拓展、营销升级等多维度破局。其中，加大研发投入以不断适应新需求，拓展新零售渠道。

张蓓蓓进一步表示，养乐多应避免陷入价格战，转而聚焦“菌种的差异化”。可将日本已上市的功能菌株引入中国，开发功效型小瓶并申请“蓝帽子”保健食品标识，将价格提升至8元功能区间。同时，可将富余冷链运力开放给精品咖啡馆与烘焙店，合作推出30天短保的“益生菌冷萃酸奶”，切入下午茶场景，以现制溢价对冲工厂固定成本。在渠道方面，应放弃盲目下沉，转而通过会员制电商与O2O半小时达服务，精准触达一二线城市的“精致妈妈”群体。

珀莱雅“二代”接班一年谋变：赴港上市、国际化提速

中经记者 许礼清 北京报道

“二代”侯亚孟接班一年后，国货美妆龙头企业、A股上市公司珀莱雅化妆品股份有限公司(以下简称“珀莱雅”，603605.SH)开始冲击港股市场。

备战港股

2017年，珀莱雅登陆A股主板，成为“中国美妆第一股”。2024年，公司以年营收107.78亿元的成绩成为首个破百亿元的国货美妆上市公司。同年，“二代”侯亚孟接棒出任新一任总经理。

如今看来，这位85后“二代”在接棒一年后将珀莱雅推向了新的发展阶段。10月27日，珀莱雅召开第二次临时股东大会，审议通过港上市议案，再度征战资本市场。

早在今年8月份，珀莱雅董事会就审议通过了《关于筹划发行H股股票并在香港联合交易所有限公司上市的议案》。彼时，公司在公告中表示，此番拟H股上市，是为加快公司的国际化战略和海外

业务发展，增强境外融资能力，进一步提高公司的综合竞争力。

珀莱雅方面也曾在2025年度业绩说明会上提到，筹划港股上市是公司“双十战略”里，全球化发展至关重要的一步。

之所以选择这个时间点，

珀莱雅相关负责人表示，首先是公

司的全球化布局。

通过港股上市，将为公司在研发投

入、品牌建设

和海外市场拓展，多个方面提

供更充足的资金支持，保障公司

战略任务的达成。

同时，港股上市能为海外并购提

供更灵活的方式、更快速的合作渠

道，推动未来并购合作的成功。

“其次，中国香港作为亚洲金

面孔”。

多位行业人士告诉《中国经营报》记者，“二代”侯亚孟在珀莱雅相对稳健的发展时期接棒，更多的是做好传承和创新。而很多例子证明“二代”在企业国际化发展道路上可以发挥更大的价值。与此

同时，面对国内美妆市场放缓和竞争加剧，出海寻求新的发展空间成为很多企业的共识，而赴港上市或将进一步助推全球化布局。对于此次上市相关事宜，记者联系到珀莱雅方面，其相关负责人表示目前暂不方便接受采访。

满足其需求。

正如上述所言，美妆企业近年纷纷瞄准港股。2024年毛戈平成功登陆港股；今年5月林清轩正式向港交所递交了招股书；老牌美妆企业自然堂也于10月向港交所递交了招股书。

白云虎强调了“市值管理”的重要性。他表示，近一年来，珀莱雅股价一直处于低位，对比业绩表现有些“出乎意料”。作为一家上市公司，企业和品牌业绩很重要。但股价和市值的表现，更是对“持股股东”的一种责任。加强“市值管理”，在合适的时候采取“股份回购”“出台利好”等措施也非常必要。

处于一个相对“虚弱”的阶段，所以“二代”接棒后会有更大的底气来推动公司寻找第二增长曲线。

“有很多例子证明，年轻一代的管理者在企业国际化道路上发挥的空间很大，且他们视野更广阔。国际化除了拓宽渠道，也有助于提升品牌力。”‘二代’在拥抱新生代的消费群体，包括新渠道、营销传播方面等可能有更好的理解。在发展模式上，尤其是并购投资方面，‘二代’用资本的方式来加速企业的发展和扩张的步伐也会大一些。”高剑锋说。

国际化背后的现实考题

可以看到，珀莱雅冲击港股的一个核心理由就是加速国际化，或许这也源于管理层对国内市场放缓、营收增长可能逐渐触及天花板的担忧。

财报数据显示，珀莱雅营收增速有放缓趋势，近3年公司年营收分别增长37.82%、39.45%、21.04%。2025年上半年公司实现营收53.62亿元，同比增长7.21%。其中主营业务收入53.56亿元，自主品牌“珀莱雅”贡献收入39.79亿元，同比微降0.08%。

此外，业绩持续增长背后营销费用也在不断攀升。过去几年，珀莱雅通过线上平台种草营销，年营收从2018年的23.61亿元一路狂飙至2024年的107.78亿元。随着互联网红利的消减、获客成本增加，销售费用同步攀升至51.61亿元。

对此，白云虎认为，珀莱雅业绩经历多年高增长，基数相对较高，想要持续保持高增长不易。同时，当前化妆品产业的总体增长低于GDP增速，还处于恢复阶段，其增长受限。

此外，对于国货企业而言，单一品牌和大单品占据了营收的主导地位，导致其一旦达到天花板，就缺乏了增长空间，加上珀莱雅还面临着众多竞争对手的追赶和挤压，企业的总体增长自然也会受限。

“寻求第二增长曲线，搭建品牌复制能力和体系，应该是珀莱雅当前最大的‘战略’，包括投融资并购等都是最直接和现实的选择。”白云虎说。

通过“买买买”推高营收的案例不在少数，在美妆行业，欧

从A股到H股，从本土市场到全球舞台，珀莱雅的管理班子正在重塑。

就在宣布启动赴港上市的同时，公司特意任命了一位资本市场运作经验丰富的董事会秘书——薛霞；新增的独立董事范明曦也是具有多年的国际投行经验；10月10日，珀莱雅宣布任命金昶为CFO，其曾任职于欧莱雅，担任中国区财务总监/活性健康化妆品事业部财务总监。

此外，公司还迎来新任首席营销官(CMO)——果儿。根据官方

信息，果儿曾任阿芙精油市场负责人、泡泡玛特CMO、蕉下CMO。珀莱雅方面认为，此次任命是珀莱雅持续构建品牌化与全球化竞争力的关键一步。再往前追溯，4月份官宣的3位新人——首席科学官黄虎、首席研发创新官孙培文、首席数字官胡宁波，均出身于国际大企业。

新人入场的另一面，是老将的相继退场。包括原首席营销官叶伟、原首席科学官魏晓岚、原研发总监蒋丽刚等核心岗位负责人相继离职。

高层频繁变动是否会对公司经

营产生影响？多位业内人士认为，珀莱雅已建立起完善的运营体系，形成了成熟的品牌营销模式和产品开发机制。加上老一代掌舵者并未完全离开，只是相对于以前退居二线。因此，即便在人员变动的过渡期，企业一般也不会出现大波动的风险。

上海博盖咨询创始合伙人高剑锋告诉记者，整体来看，当下大环境变化让企业都承受着一定的压力。但对珀莱雅来说，无论是业绩还是市场份额，都是企业历史最好的一个时期，而同时行业竞争对手大多

莱雅就曾通过这样的方式不断充盈其品牌帝国，从大众到高端、从护肤品到香水等，最终成为年营收达3000多亿元的巨头。而国内鞋服品牌安踏，靠着“买买买”逐渐补齐品类和品牌布局空缺，连续多年位列中国体育用品公司首位。

目前来看，投资并购也成为了珀莱雅的一大抓手。今年9月，珀莱雅官宣投资花知晓，持股比例达38.45%，为公司第二大股东。2019年，花知晓的差异化定位和全球化经验，或许恰好能作为珀莱雅在年轻化、国际化领域的补充。近期，珀莱雅宣布正通过巴黎分公司推进海外并购，拟进军婴童护肤、香水及男士护肤赛道。

“珀莱雅希望通过并购，快速获取成熟的国际品牌、先进技术和独特渠道资源等，加速构建多元化的品牌矩阵，这样做的好处是可以一定程度上摆脱主品牌依赖症。”白云虎说。

但白云虎认为，并购扩张只是手段而非目的，珀莱雅在收购品牌的同时，要考虑被收购品牌的形象和定位能否与主品牌形成互补。此外，无论是通过国外品牌的经验和渠道让主品牌走出去，还是将国外成熟品牌引进来，再利用珀莱雅国内成熟的渠道和营销体系快速扩大其规模，最关键的还是要建立一套完整的企业投资和运营模式，甚至不同的品牌需要不同的实际操盘团队，这也是“二代”侯亚孟未来需要面对的现实挑战。

通过“买买买”推高营收的案例不在少数，在美妆行业，欧