

# 达利迎来“80后”二代掌舵 “跟随战略”将迎转变？

中经记者 闾娜 孙吉正 成都报道

近日，达利食品集团(以下简称“达利”)宣布，创始人许世辉之女许阳阳正式接任集团总裁。这一人事变动，标志着旗下拥有达利园、可比克、好吃点等知名品牌的达利，正式迈入“二代掌舵”时代。

对于上述人事变动,《中国经营报》记者联系了达利工作人员,对方

## 17年接班路铺墊

目前,达利食品已初步建立以印度尼西亚为支点,覆盖泰国、越南、沙特等地的海外生产基地。

近年来,国内第一代民营企业逐步进入代际传承的关键阶段,创立至今已 有 36 年的达利也不例外。

在接班人培养方面,许世辉展现出前瞻性的布局意识,许阳阳已在公司内部积累了长达 17 年的工作经验。公开资料显示,其女许阳阳出生于 1983 年,本科毕业于厦门大学国际经济与贸易专业,后赴英国留学深造。留学归国后,她于 2008 年从基层岗位起步,先后 在 多个 领域 轮岗 锻炼。2014 年,许阳阳出任集团执行董事及副总裁,深度参与企业战略决策。

在达利的上市进程中,许阳阳发挥了关键作用,2015 年,在她的牵头推进下,公司仅用 9 个月便成功登陆港交所,创下当年全球消费品行业最大规模的 IPO 纪录。在业务拓展方面,许阳阳曾带领团队推出“豆本豆”豆奶品牌,推动企业布局健康食品赛道。基于集团全球化战略规划,2023 年许世辉提出出海计划,并交由许阳阳统筹落地。目前,达利已初步建立以印度尼西亚为支点,覆盖泰国、越南、沙特等地的海外生产基地。

在盘古智库高级研究员江瀚看来,许阳阳具备国际化教育背景和资本市场经验,曾在港股上市公司担任高管,对现代企业治理、ESG 理念及数字化转型有深刻理解,这为达利注入了更具前瞻性的战略视野。她的上任有望推动组织机制革

向记者确认了这一消息,并表示“一切以官宣信息为准”。

许阳阳的接任正处达利应对消费市场新时代转型的关键节点。当前,达利已面临多年营收下滑、港股退市落幕等局面,核心产品亦遭遇年轻化挑战,这位“80 后”新掌门能否带领企业突破增长瓶颈、重塑市场竞争力,将成为行业关注的焦点。

新,打破传统家族企业管理惯性,引入职业经理人制度与敏捷决策体系,提升企业应对市场变化的响应速度。

作为“80 后”女性接班人,许阳阳常被外界与娃哈哈创始人宗庆后之女宗馥莉相提并论。同为“企二代”,她们都拥有海外留学背景,且皆从基层岗位历练,逐步走向核心管理层。然而,两人的接班环境存在显著差异:宗馥莉曾面临同父异母弟妹的诉讼纠纷,以及来自股东与经销商等多方力量的掣肘;而许阳阳的接班之路则显得更为平稳。这在很大程度上得益于其父许世辉通过家族信托持有达利约 85% 的股份,形成绝对控股,使得公司决策链条极短,交接过程更为顺畅。

对于达利换帅后的战略方向,战略定位专家、九德定位咨询公司创始人徐雄俊表示:“达利此前长期高度依赖传统销售渠道,在电商冲击下,传统渠道正面临挑战。因此,新掌门人可能会推动战略重心转移,预计将大力推进渠道变革,加大对电商、社交零售等互联网渠道的资源投入。此外,她或将更注重新产品的研发与创新。目前达利旗下多个产品线面临品牌老化、产品迭代滞后的问题,亟须通过品类创新、推出更契合年轻消费者需求的产品,进而开拓新的市场增长点。”

## 新掌门面临多重考验

虽仍稳居百亿营收阵营,但近年来达利食品增长动力明显减弱。

在业内看来,达利早年的成功主要凭借精准的“跟随战略”与“差异化定位”,它的核心打法不是“创新”,而是“改进”和“性价比”。如 2002 年,达利看准韩国好丽友派在国内市场的成功,推出达利园派并以约三分之一价格切入市场。此后,可比克薯片、好吃点饼干、和其正凉茶、乐虎功能饮料等产品相继推出,且定价远低于对标产品市场价。这种方式使达利快速发展,财报显示,2016 年至 2019 年,达利的营收从 178.42 亿元增长至 213.75 亿元。

与许世辉同时代的娃哈哈创始人宗庆后,在企业发展路径的选择上持相似观点。他曾以形象的比喻阐述自己的“跟随策略”:“别人已经走过的路,我跟着走,就能看出哪里有刺,哪里长草,这样我就会少些曲折,避免一些不必要的风险。”在这一理念指导下,娃哈哈早年推出的 AD 钙奶参照了当时市场上已存在的“乐百氏”果奶,而后来的非常可乐,也明显对标了可口可乐。

江瀚指出,“跟随策略”在标准化、大众化消费时代确实高效,但在当前碎片化、圈层化的消费语境下,已难以满足年轻群体对独特性与情感共鸣的需求,其边际效益显著递减。

资深企业管理专家、高级经济师董鹏认为,达利需要从“模仿”转向“创造”,从“跟随”升级为“引领”。这意味着,要加大对前沿科技和用户洞察的投入,还要建立更敏捷的决策机制,鼓励内部创新和试错。

值得一提的是,在食品饮料行业,品牌力与渠道力缺一不可。在快消行业,娃哈哈通过其



旗下拥有达利园、可比克等品牌的达利食品,正式迈入“二代掌舵”时代。

视觉中国/图

独创的“联销体”模式,紧密地将娃哈哈与经销商深度捆绑,形成利益共同体,强化渠道控制力。康师傅早期则凭借“通路精耕”模式,实现了对销售终端的精细化管理和快速铺货,以此构建起覆盖全国的密集销售网络。

达利同样深谙“渠道致胜”的重要性。在策略上,向经销商大幅让利,以此激励其在终端市场主动进行推广与营销。同时,通过在全国范围内广泛建厂,有效实现了物流成本的优化。这种策略下,达利当时在全国发展了超过 5000 家经销商,经销网点超 2 万家。借助渠道网络,旗下功能饮料乐虎不到四年时间就从 0 长到一个近 30 亿大单品。

然而,随着电商、直播、社区团购等新兴渠道崛起,达利传统的渠道优势面临挑战。虽仍稳居百亿营收阵营,但近年来其增长动力明显减弱。营收在 2021 年达到 222.94 亿元峰值后连续下滑,并于 2023 年因股价长期低迷完成私有化退市,此后未再对外披露业绩。

根据“FBIF2025 百强榜”,2024 年达利的营收为 180.73 亿元,与 2021 年相比缩水超 42 亿

元。其“跟随策略”在消费升级与健康化趋势下面临不少挑战:零食板块,达利园、可比克等核心品牌出现老化,且产品迭代速度不及新兴品牌;饮料板块,和其正凉茶市场份额远不及王老吉和加多宝,乐虎功能饮料也面临红牛与东鹏特饮的激烈竞争。

在实际经营中,许阳阳主导推动了一系列战略调整推动企业多维转型,如陆续推出“豆本豆”“美焙辰”等更具创新属性的品牌与产品。健康化成为其转型的主要方向,对现有产品进行配方优化,如推出低糖版水牛奶蛋糕、零反式脂肪酸可比克薯片;同时积极拓展功能性食品领域,推出益生菌酸奶、高蛋白烘焙食品等新品,迎合消费者健康需求。

不过,达利近年来推出的新品尚未出现“拳头产品”且呈现增长放缓趋势。财报显示,其家庭消费板块(豆本豆、美焙辰)取得微弱增长,总营收同比减少 10.5%;净利润同比下滑 19.4%。

此外,今年夏季,达利旗下凉茶品牌和其正推出“宜己水”,正式切入中式养生水赛道。然而该领域竞争已趋激烈,据前瞻产业

研究院《2024 年中国中式养生水行业发展趋势洞察报告》显示,元气森林“自在水”已占据 58% 的养生水市场份额,这也意味着宜己水面临的突围压力不容小觑。

对此,徐雄俊认为,达利亟须推动核心变革,关键在于重塑其在主营业务中的领先地位。“企业应在现有业务中筛选出 1—2 个具备优势的品类,通过资源聚焦与战略投入,将其打造为具备明显竞争优势的第一品牌,以此提振整体信心与市场表现。此外,面对品牌老化问题,达利需系统性重塑品牌形象。当前,年轻消费群体对达利品牌认知度普遍较弱,新掌门人上任后,须将品牌年轻化作为战略重点,增强品牌在新生代中的影响力。”徐雄俊表示。

在达利成立 36 周年之际,企业战略重心进一步转向国际化。公司官方宣布“2025 年将开启达利食品全球化战略布局元年”。不过,在江瀚看来,国际食品市场竞争高度成熟,不仅面临雀巢、亿滋等跨国巨头的挤压,还需应对本土品牌的区域优势,品牌认知度和渠道渗透难度远高于国内市场。达利国际化未来发展是否顺利还有待市场检验。

# 企业扩产、明星入局 宠物行业迈入新阶段

中经记者 党鹏 成都报道

这几天,成都的李燕陆续收到了她在“双 11”期间为家里的狗和猫购买的各种东西,除了主粮之外,还有宠物玩具、智能项圈、智能猫砂盆等,“花了四五千”。

星图数据显示,2025 年“双 11”综合电商平台宠物食品板块实现 94 亿元销售额,同比提升 59%。

## 高增长催生扩产潮

11 月 12 日,江苏省溧阳经开区官方微信号发文称,彼诞宠物食品、用品项目二期已正式取得施工许可证,标志着该项目二期全面进入开工建设阶段。据悉,该项目总投资达 10 亿元,经过《中国经营报》记者求证,该项目确实进入开工建设。

“我们会把彼诞的生产、研发、物流和公司总部全部迁到溧阳经开区,整个项目分三期,一期建成最先进的‘黑灯工厂’,二期规划两万平方米,是我们的全球总仓,三期规划建成集研发、生产、测试为一体的研发中心兼总部大楼。”彼诞创始人马文飞对外称,二期预计明年 5 月竣工,建成后将作为彼诞全球唯一总仓。

目前,彼诞已入驻主流电商平台 21 家,线下覆盖门店超 8000 家,产品远销全球 21 个国家和地区。至于该项目建成后对于公司将产生哪些方面的影响,以及如何看待当前的扩产潮,截至记者发稿未收到回复。

10 月 28 日,由北京新彩虹宠物集团参与投资的安徽小爪宠物食

在这样的背景下,今年以来,宠物食品、用品方面的企业,开启了新一轮扩产潮,包括中宠股份、彼诞宠物、辽宁安九等。与此同时,行外资本光明食品在进博会上正式推出宠物食品,陈冠希、赵露思等明星也推出自有宠物用品品牌,加速入局。

“过去许多品牌依赖‘代工贴牌+全网种草’的轻资产模式,但随

着流量成本上升和消费者对品质的更高关注,行业竞争的核心已经转变为‘供应链竞争’和‘技术竞争’。”广东宠物行业协会常务副会长兼秘书长王磊表示,但是行外企业和资本的进入,也要注意“水土不服”的风险,目前宠物赛道仍面临激烈的内部竞争,比如派特鲜生近日被爆出“闭店潮”,个别头部企业营收和利润出现下滑。

“其核心驱动力是消费升级与情感需求:宠物‘家庭成员化’的趋势愈发显著。Z 世代与银发族成为养宠主力,18—30 岁年轻群体贡献了超过 60% 的宠物消费。他们所形成的情感需求,推动市场从满足基本需求向追求高品质、健康、便捷的转变。消费者愿意为更高的情感价值和定制功能支付额外费用,这直接催生了市场对高端、功能性产品的新产能需求。”

王磊认为,扩产的目的是保障品控与供应链安全,避免代工厂排期冲突导致的断货风险;快速响应市场需求,能够灵活开发并生产更细分、高端的产品;打造品牌长期壁垒,稳定的产能、领先的工艺和成本控制能力,共同构成了品牌的核心护城河。

毕马威的报告预测,2025 年中国宠物市场规模将突破 8114 亿元。同时,国内宠物行业年注册企业数量持续增长,反映出资本与创业者对赛道前景的长期看好。“本轮扩产是市场信心与产业升级需求共同作用下的必然结果。”王磊表示。

## 业绩分化凸显风险

近期,盒马鲜生创始人侯毅的新创业项目——宠物鲜食品牌派特鲜生被曝“闭店”,距离其首店开业仅 9 个月,公司成立刚满一年。

派特鲜生主打“鲜食工坊+社交空间+全品类覆盖”的新模式,核心卖点是“现制现售”“冷藏鲜食”“烘焙糕点”等差异化鲜食产品,满足宠物主对高品质、个性化喂养的需求。

记者打开大众点评 App,检索派特鲜生发现,位于上海的 17 家门店中,已经有 6 家处于歇业状态。至于歇业的原因,记者致电相关门店,营业员对此讳莫如深。

## 消费场景催生变局

近日,天猫发布的《2025 天猫双 11 宠物消费观察报告》显示:养宠人群正从“基础喂养”进入“精致养宠”新阶段。其中,宠物“恩格尔系数”降了 2.93%。简单说,就是宠主花在宠物食品上的钱,占所有宠物消费的比例变低了。

上述李燕女士就是如此,在购买宠物的配饰和智能用品方面的支出,已经明显高于主粮的支出。正是基于这样的消费场景变化,明星陈冠希、赵露思都已经开始入局宠物赛道。

记者注意到,日前陈冠希凝结集团(CLOT FAMILY)旗下潮流服装品牌 CLOT 推出首个宠物服饰系列,单品定价在 120—180 港元、120—180 元人民币、580—1580 新台币,目前该系列产品已经在小红书亮

就此,王磊认为,派特鲜生的闭店揭示了宠物服务行业普遍面临的困境:重资产运营、租金人力成本高、专业人才稀缺、现金流过度依赖风险较高的预付费模式。线下服务需要精耕细作,互联网的流量逻辑在此可能失效。

与此同时,宠物行业的头部企业业绩也在分化。财报显示:2025 年前三季度,佩蒂股份共实现营收 10.89 亿元,同比减少 17.68%;归属于上市公司股东的净利润为 1.14 亿元,同比减少 26.62%。中宠股份实现总营收为 38.60 亿元,较去年同期增长 21.05%;实现归母净利润 3.33 亿元,较去年同期增长 18.21%。乖

宝宠物实现总营收为 47.37 亿元,较去年同期增长 29.03%;实现净利润为 5.13 亿元,较去年同期增长 9.05%。

“宠物赛道正面临激烈的内部竞争,尽管行业营收整体增长,但主要上市宠物食品企业前三季度呈现‘增收不增利’的状态。”王磊认为,为抢占市场份额,各家企业在营销和费用上投入巨大,短期内挤压了利润空间。

华南农业大学深圳研究院范志聪认为,业绩分化源于宠物食品用品企业业务结构(依赖海外/自有品牌)与渠道差异,投资需警惕单一市场风险、同质化竞争及资金流动性压力。

相。此外,赵露思跨界打造的宠物文化品牌 ROSYDOEDI-AN,相关联名产品已经在各大电商上架,记者搜索发现,比如联名款羊奶水果饼干 1 包 150 克售价 47 元;羊奶蔬菜饼干 150 克/盒售价 67.5 元。

范志聪认为,明星的跨界可以以为行业注入流量与潮流属性,提升行业关注度,丰富产品形态,推动差异化创新。

“明星和运动品牌的进入,为行业带来了新的活力,其核心影响在于为行业‘引流’和‘破圈’。”王磊表示,名人品牌自带光环,起步容易,但长期发展依然要回归产品本质。宠物主最终会为宠物的健康与舒适买单,而非单纯为明星名气付费。“核心竞争力依然是产品和供应链:跨界入局者大多采用轻资

产代工模式。从长期看,拥有强大供应链能力和产品研发实力的专业品牌,护城河会更宽、更持久。”

这样的论断已经被证实——2025 天猫“双 11”宠物消费数据显示,智能宠物设备成为最大亮点:智能穿戴设备同比增长 1560%,智能玩具增长 1470%,智能饮水机、智能储粮桶等基础设备增速均超 160%。

就此,成都好主人宠物食品有限公司总经理游磊表示,公司正在构建“全球研发+全链路透明供应”体系,推出“无负担新时代”精准营养方案,通过 AI 算法匹配宠物年龄、活动量、健康数据,定制专属食谱。“安全是底线,营养是基础,健康是核心,”游磊强调,“智能技术让‘千宠千面’的科学养宠成为现实。”