

有友食品面临二代接班 “凤爪大王”亟须打破大单品依赖

中经记者 蒋政 北京报道

最新一届董事会成员名单披露之后,有友食品(603697.SH)的二代接班布局似乎逐渐明朗。

《中国经营报》记者注意到,该公司创始人鹿有忠仍为董事长,卸任的总经理职务由新进入董事会的侄子鹿游接任。鹿有忠的女儿鹿新

在连任多届董事之后退出董事会。

在此之前,鹿有忠曾公开表示,上述两人均在接班人选当中。事实上,两人均在有友食品历练多年,拥有丰富的工作经验。不过,无论谁来主导接下来的“凤爪帝国”,均需要找到破解公司长期存在的“泡椒凤爪”依赖症。或许,接班者仍需开启新一轮的创业。

“凤爪大王”面临二代接班抉择

早年间做过厨师的鹿有忠于1997年成立有友食品。

有友食品最新公告显示,公司第五届董事会由鹿有忠、鹿游等7名成员组成,鹿有忠为董事长。同时聘任鹿游为总经理。因任期届满,鹿新不再担任公司董事,鹿有忠不再担任总经理。

上述变化一度被外界解读为国内“泡椒凤爪第一股”在接班人的选择上已经做出了决定。

早年间做过厨师的鹿有忠于1997年成立有友食品,直到2019年有友食品成功登陆资本市场,其公司营收一度突破12亿元。现年70岁的鹿有忠,很早之前便筹备接班一事。

在上述董事会成员中,鹿游是他的侄子,鹿新是他的女儿。记者注意到,这是鹿游首次进入董事会,也是鹿新自2016年11月底担任董事后首次缺席。

早在2020年,鹿有忠表示正在培养接班人,鹿游和鹿新均在培养人选当中。今年4月,鹿有忠再次谈到接班时,口风有所调整。“公司核心管理团队稳定,除我之外,年龄结构普遍在35—45岁,其中以我的侄儿鹿游为首。”他还专门提到,鹿新由于抚养子女的因素,目前暂不考虑接班。

而从公司新组建的新董事会不难看出,二代接班天平已经向鹿游倾斜。1988年出生的鹿游,早在2009年就进入有友食品,先后在研发、采购等部门任职;鹿新在2011年就已担任公司董事,其间曾在法国蓝带国际厨艺餐旅学院深造,从事新型食品发展等研究。

从股权信息来看,今年三季度末,鹿新持有公司5.14%的股权。鹿游未持有公司股份,但他的父亲鹿有贵持有公司1.26%的股权。

单从股权来看,有友食品具有浓郁的家族企业烙印。

截至今年三季度末,鹿有忠、赵英夫妇以及女儿鹿新合计持有公司65%的股权,鹿有忠的兄弟鹿有贵、鹿有明,分别持有1.26%和1.17%的股权。

著名营销专家孙巍认为,鹿游升任总经理并进入董事会是一种新的尝试,这是经营和管理的委托代理关系的合理落实,相应梳理清楚了责权利关系。用人唯贤,尊重现代治理理念,才是企业永续经营的关键。

品牌营销专家路胜贞则认为,有友食品的接班模式设定了两种方案:一种是由鹿新子承父业,一种是由鹿游侄承祖业。目前两种互为备份,大体明朗。鹿新退出董事会很大程度是给予鹿游更大的管理自主权,减少不必要的决策压力。

“二代接班的路径有两种模式:一是接替者有直系或旁系亲属成为企业掌门。二是职业经理人模式,由家族掌握股权,雇佣职业经理人队伍代替家族经营企业。因为企业关系复杂,两种接班模式各有优劣,需要视企业所处具体情况而定。个人认为,如果子承父业,但是经过基层轮岗,对业务更为理解,逐步切入管理层更为稳妥。”路胜贞说。

接班者的难题

有友食品在渠道方面的革新,让其近期增长明显。

有友食品是我国泡椒凤爪赛道的头部企业。泡椒凤爪长期占据其营收的七八成之上。

数据显示,2020—2024年,该公司泡椒凤爪产品占公司营收的比重分别约为83.53%、78.76%、76.36%、74.75%、66.36%。到了今年前三季度,公司禽类制品营收占比又升至87.17%,同比增长了4.03%。

该公司很早就意识到过分依赖泡椒凤爪业务的风险,便着力进行多元化产品布局。根据记者梳理,公司早在2020年推出猪皮晶等,另有竹笋、豆干、花生、卤香火鸡翅等非主营产品,后又研究虎皮凤爪、椒麻鸡、乌鸡凤爪、酸笋凤爪、鸡脚筋、素食主义、无骨系列产品等。

只是,单从结果来看,诸多新品在营收方面的贡献尚未有明显增长趋势。

今年前三季度,公司蔬菜制品及其他收入为7685.89万元,营收占比仅为6.22%,较去年同期8.66%的占比出现下降。

艾媒咨询CEO张毅表示,有友食品的泡椒凤爪的局限性主要体现在两部分:一是原料价格波动较大;另一个是产品同质化严重,竞争愈发激烈,利润率也将越来越低。

“一家企业靠一个爆品吃10年,显然是不现实的。要想培育第二增长曲线,还需加大研发,在周边的鸭掌、猪蹄、卤藕等品类进行延伸。”张毅说。

路胜贞也持有类似观点。他表示,泡椒凤爪的品类局限在于:在区域方面,泡椒凤爪偏重于华东、华南、西南,其他地区容易受到别的加工方式和风味的凤爪产品的影响;在食品安全方面,凤爪产品添加剂、食品污染、食品安全性挑战太大,容易受到健康消费风向的影响。

他认为,休闲食品大都是会



有友食品是我国泡椒凤爪赛道的头部企业。

视觉中国/图

经历由单一品类向多元品类转型的路径,洽洽瓜子由葵花子向全品类坚果转型,三只松鼠由坚果向果冻、卤味、米制品转型,都是比较成功的案例。

“上述转型成功的经验在于一定要先把品牌自身的影响力、辐射力和企业信誉度的基础打牢,然后紧抓消费风口的变化,抓住主要目标群体的消费趋势和文化特性,适当延伸新的产品品类。”路胜贞表示。

不过,孙巍认为,品牌即品类,有友食品即泡椒凤爪。过度开发新的品类反而会稀释品牌的张力和吸引力。建议有友食品在凤爪上拓展新场景及新人群的产品,譬如0脂凤爪、7日鲜凤爪等。

事实上,开源证券研报提到,泡椒凤爪在2023年的销售规模就超200亿元。除了有友食品之外,其他竞品主要以中小企业和家庭式作坊为主。未来泡椒凤爪市场具备较大成长空间,一方面随着产品向休闲化发展,年轻消费群体将持续扩容;另一方面新产品、新兴渠道将为行业带来更多增量空间。

“如果有友食品希望拓展新品类,打造第二增长曲线,建议通过并购有一定规模和影响力的新品类品牌,利用自身优势帮助新品牌拓展全国市场,实现互补性增长。”孙巍表示。

记者致电有友食品董秘办,始终无人接听。采访函也未获回复。

不过,有友食品在渠道方面的革新,让其近期增长明显。自2024年7月在山姆上线相关产品,该公司在2024年营收和净利润分别同比增长22.37%和35.44%。今年前三季度,有友食品营收12.45亿元,同比增长40.39%;归母净利润1.74亿元,同比增长43.34%。

盘古智库高级研究员江瀚告诉记者,休闲零食尤其是泡椒凤爪这类高复购、强口味依赖的产品,渠道仍是决定放量的核心变量。从长远看,企业需通过全渠道布局实现用户触达最大化。深化与Costco、山姆等高势能渠道合作,提升品牌形象;此外,发力线上DTC模式,通过内容电商、私域流量沉淀用户数据,反哺产品研发与精准营销,从而形成“渠道—

产品—用户”的正向循环。这将有利于带动有友食品持续增长。

值得关注的是,尽管有友食品核心管理层较为稳定,但其董秘一职频频出现调整。

日前,该公司刚刚任命谢雅玲为董事会秘书。这也是有友食品上市6年来的第6位董秘。在此之前,曾力、周泽宁、刘渝灿、梁余、肖传志等均曾在这个岗位任职。尤其是最近两位董秘肖传志、梁余,任职均不超4个月。并且,董秘频繁更换期间,有友食品还收到上交所针对董秘变更事项的监管工作函。

知名财税审专家刘志耕认为,董秘频繁更换对资本市场传递出多重信号,需结合具体原因分析。频繁更换可能反映公司治理缺陷,但也可能为公司的战略优化,投资者应关注公司的公告细节及公司整体状况。总体程度上讲,频繁变更好事不多,多为负面问题。

对于有友食品未来接班人来说,需要在权责更替期间妥善解决好上述问题。昔日的“凤爪大王”有望实现二次腾飞。

Blueglass大幅降价引争议 高价现制酸奶如何说服市场？

中经记者 钟楚涵 孙吉正 上海报道

近日,高端酸奶品牌Blueglass Yogurt(以下简称“Blueglass”)由于大幅降价引发热议。在线上平台,部分产品正在进行5折左右的折扣活动。与此同时,线下也在进行99元5杯的活动,按此计算一杯也不到20

大幅降价

根据网友的截图,在外卖平台,Blueglass部分原价49元一杯的酸奶产品售价19.9元。11月27日,记者在淘宝闪购平台注意到,Blueglass的产品整体同样大幅降价。目前19.9元一杯的活动已经没有,但有原价49元一杯的纯粹版小蛮腰Buff含酸奶饮售价21元一杯的活动,以及原价54元的小蛮腰含酸奶饮(芒果椰子味)+黑松露饼干×2包售价22.9元。

11月25日,记者在浦东新区一家Blueglass门店了解到,目前在线下无法享受外卖平台的优惠活动,但是线下有99元5杯的活动,计算下来一杯也不到20元。对于品牌线上、线下的降价,一名店员表示:“Blueglass的降价是今年以来才发生的,2025年之前从未有过。”

公开资料显示,Blueglass成立于2012年,定位在高端酸奶领域,并且多次获得资本青睐。天眼查信息显示,2020年4月,Blueglass完成A轮融资。2021年7月,Blueglass完成B轮融资,融资金额超2亿元。凭借其擅长的营销打法以及资本助力,Blueglass一度成为网红酸奶。

在门店数量上,根据窄门餐眼APP,目前Blueglass拥有214家门店,其中位于北京、上海的门店数量合计114家,占到总门店数量的一半以上。同时,今年以来,Blueglass首次

元。对于Blueglass目前的发展,11月25—26日,《中国经营报》记者多次拨打Blueglass官网上的电话进行联系,均未能成功接通。

对于Blueglass的降价,餐饮行业分析师林岳向记者表示:“实际上,Blueglass酸奶的营销噱头大于真正功效。随着消费者越来越理性,以及



凭借擅长的营销打法以及资本助力,Blueglass一度成为网红酸奶。

钟楚涵/摄影

进入江苏徐州、广东东莞、浙江嘉兴等城市。

对于Blueglass之前的火爆,林岳指出:“首先,Blueglass有一些策略性的成功,特别是在品牌定位和营销上,一开始就锁定一线城市的白领、健身人群,同时和一些火热的品牌比如lululemon、雅诗兰黛进行合作,非常成功地将健康、运动以及生活方式深度捆绑,变成一种小资、生活品质的社交符号。其次,Blueglass一些主打功能性的酸奶产品差异化突出,非常受相关群体的欢迎。最后,Blueglass的设计风格、装饰、门店的灯光

等都非常适合社交媒体的传播。”

连锁经营专家李维华向记者指出:“包括Blueglass在内的一些新消费品牌很擅长线上、线下的营销。另外,Blueglass抓住了奶茶、咖啡等行业健康、减脂的卖点。无论它是否做到,这个卖点对于年轻的女性消费者群体来说都很有吸引力。”

“降价最主要的原因在于,高端酸奶的功效并没有获得太多验证,消费者不愿意为高溢价酸奶买单。此外,Blueglass已经有4年多没有资本助力了,资金压力应该比较大。”艾媒咨询CEO张毅向记者表示。

营销翻车

记者在Blueglass门店以及小程序注意到,Blueglass露出不少关于健康、功效类的内容。在浦东新区一家门店关于其新品的宣传内容中,摆放着印有诺贝尔奖获得者Dan Shechtman制作Blueglass的图片,同时该内容指出,根据受试者的样本数据,81.4%人群短链脂肪酸提升86%,超70%使用者乙酸、丁酸双效提升。在门店的墙壁上印着的宣传语中还包含“越来越健康、好看”等字眼。

而在Blueglass小程序的首页上,Blueglass有着多名博士、营养师的背书。同时,页面上还有许多和健康、功效相关的内容。

记者注意到,在大力投入营销推广的同时,Blueglass也因为

宣传问题遭到处罚。2021年,Blueglass隶属的北京悦活餐饮管理有限公司因发布超强抗氧化功效、增强免疫力、对抗炎症、延缓衰老等宣传词语,构成虚构使用商品或接受服务效果的虚假广告行为,被北京市朝阳区市场监督管理局罚款6万元。

2024年10月,Blueglass因发布的男力酸奶广告着重强调年龄(18岁、60岁)划分,并通过图标、言语等进行男性性功能暗示,广告内容低俗,擦边色情。该广告既不符合社会主义核心价值观,也不利于未成年人的身心健康,违背了公共秩序。被北京市朝阳区市场监督管理局罚款40万元。

在产品上,部分Blueglass产品因引发腹泻而被网友热议,并

在网络上被戏称为“新型泻药”。根据媒体报道,对于部分产品导致腹泻,Blueglass官方客服表示,每杯酸奶都至少有1000亿的活性益生菌,同时含有丰富的膳食纤维,益生菌和膳食纤维会改善胃肠道菌群,活跃肠道,因此会有“畅”的反应。从记者自身的体验来说,今年7月至今,记者购买过几次Blueglass的产品,每次都会在喝完数小时之后发生数次腹泻。

林岳表示:“会导致腹泻的产品其实是一把双刃剑,一方面,市场上确实有部分消费者为了排毒、减肥、刺激等购买。另一方面,也有部分消费者在喝完之后,发现排泄的效果比想象中更厉害,因此可能会对这个品牌的产品产生不信任感。”

现制酸奶市场混乱

近年来,在现制酸奶赛道中,有不少品牌爆出负面新闻。例如,2024年以来,高端现制酸奶品牌“茉酸奶”陆续传出闭店新闻;曾经在2021年被新乳业并购的酸奶品牌“一只酸奶牛”由于业绩不乐观,最终被新乳业剥离。

对于目前的现制酸奶赛道,林岳指出:“整个现制酸奶赛道陷入了靠营销驱动而非靠产品驱动的情况。这也导致一些品牌夸大宣传。从目前来看,企业需要开发一些新品类或者产品线,比如小吃、甜品等,通过差异化的定位(比如新中式酸奶等)去发展,才能更有

机会。”

在行业专家看来,品牌认知度是Blueglass的优势。“Blueglass的品牌认知度、粉丝基础是优势。同时,门店的设计感、体验感都比较强。”林岳认为。

但在张毅看来,Blueglass的劣势要更多。“营销翻车的事件导致品牌口碑不良。而且,Blueglass已经数年没有过融资的消息,在此背景下,它的资金情况面临挑战。最致命的是,在我看来,Blueglass在产品技术上的投入不足。品牌的高端定位与产品质量之间失衡是最大的问题。”

林岳认为,Blueglass的劣势

是价格跟价值不匹配,这开始引发一些消费者的质疑。同时,在产品的功效宣传上缺乏科学依据的支撑。未来,Blueglass可以重新定位产品,与消费者做一些更理性的链接,淡化一些营销的噱头。

从Blueglass的发展来说,2021年,Blueglass曾表示未来将开设1000家门店。很显然,Blueglass目前214家门店的体量与当时的千店目标相去甚远。

“未来更关键的还是做好产品。如果产品没有竞争力,光靠社交媒体的营销和一些宣传(甚至包括虚假宣传),很难去获得更多的市场。”张毅表示。