

柠季“吞下”哈根达斯：“茶饮新贵”如何整合“老牌轻奢”？

中经记者 许礼清 北京报道

在“茶饮+冰激凌”风潮下，最大手笔的跨界者出现了。近日，成立于2021年的新茶饮品牌柠

季，获得了通用磨坊的独家许可，在中国内地的冰激凌门店及礼品业务中独家使用哈根达斯品牌。

根据协议，通用磨坊仍保留哈根达斯在中国的零售及餐饮

渠道业务，交易预计于2026年内完成。对于具体的交易内容，《中国经营报》记者联系柠季方面，截至发稿，对方尚未透露更多信息。

记者注意到，早在2025年，外界就有“通用磨坊考虑出售其在中国的哈根达斯门店”的传闻；而柠季也面临着门店增长困境，曾被传计划收购太平洋咖啡，但最

终未能成行。如今柠季接盘哈根达斯中国内地门店，在一定程度上是二者各取所需之举。

但一边是在中国市场有着约30年运营时间的高端洋品牌，一

边是创立仅5年，仍处在扩张期的茶饮新势力，品牌定位上存在差异，重资产直营和轻资产加盟体系上也有所不同，二者未来将如何整合也成为讨论的焦点。

“卸包袱”与“买空间”

哈根达斯在中国市场的业绩表现如“过山车”一般。

通用磨坊方面对外表示，受让投资集团将获得通用磨坊的独家许可，在中国内地的冰激凌门店及礼品业务中独家使用哈根达斯品牌；通用磨坊仍将拥有并运营哈根达斯在中国的零售及餐饮业务。

凌雁管理咨询首席咨询师林岳认为，通用磨坊此次将业务授权给柠季是战略性的“卸包袱”，将亏损业务进行剥离，而其零售和餐饮业务板块毛利率较高，肯定还要拿在自己手里。

正如专家所言，哈根达斯在中国市场的业绩表现如“过山车”一般。公开信息显示，2005年至2015年，哈根达斯在中国迎来快速增长期，其间其中国销售额复合增长率达23%。2017年，中国市场贡献了哈根达斯全球约一半的销售额。但2018财年至2024财年，哈根达斯高端冰激凌业务收入从8亿美元下滑至7.3亿美元。

在通用磨坊2025财年第二财季电话会议上，公司首席执行官Jeff Harmening直言不讳地指出，哈根达斯在中国市场的门店客流量正经历着两位数的显著下滑。

在此情况下，哈根达斯开始收缩门店。窄门餐眼数据显示，2019年哈根达斯在华门店尚有557家，但到了2026年5月，仅剩262家。

盘古智库高级研究员江瀚认为，哈根达斯的业务表现由多方面综合造成。“首先，其轻奢消费红利彻底消退。高端品牌形象在当下消费者追求极致性价比的理性环境中全面崩塌。其次，重资产大店模式被时代抛弃。一、二线核心商

圈的高租金、高人工刚性成本结构，在客流双位数下滑的存量竞争下，门店陷入严重亏损；再次，产品创新滞后与信任危机加速了衰落。核心口味20年未变，使其在与本土新势力的竞争中毫无还手之力。”江瀚表示。

另一方柠季，则是一家年轻的品牌。2021年2月，手打柠檬茶品牌柠季在湖南长沙开出首店。当年7月，获得字节跳动、顺为资本数千万元的A轮融资；2022年1月再完成数亿元A+轮融资，投资方为字节跳动、腾讯投资和顺为资本。

不过，对于柠季来说，其门店规模也未达成目标。根据相关报道，柠季创始合伙人汪洁曾表示，目标是2023年开到2000家门店，明年（2024年）目标则是5000家门店。但根据窄门餐眼数据，截至2026年5月，柠季在营门店数为1799家。

2024年，汪洁曾透露，公司计划围绕“水”这一细分赛道开展投资。此前，市场上还传出了柠季计划收购太平洋咖啡的消息，但最终并未成行。

在业内看来，柠季是以多品牌操作换取增长空间。福建华策品牌定位咨询创始人詹军豪指出，柠季接手哈根达斯中国门店主要是想获取成熟线下点位、高端IP势能，补齐冰激凌品类短板，实现品牌升维。二者可通过茶饮+冰激凌做产品组合，用柠季年轻化运营激活客流，但品牌定位与客群差异大，存在高端调性稀释、运营体系难适配、老客流失的整合风险。

整合难题待解

在二者合作之前，外界很少将哈根达斯与柠季联想到一起，二者也确有差异。

在林岳看来，柠季看中的是冰激凌的赛道以及哈根达斯品牌带来的叠加效应，因为茶饮咖啡赛道当下正在进行结构性调整，产品边界开始消融，而冰激凌是不错的跨界品类。

记者注意到，纵观整个新茶饮行业，“茶饮+冰激凌”的打法早已拉开帷幕。据不完全统计，蜜雪冰城、甜啦啦、茶话弄、古茗、茶百道等茶饮品牌均已上线夏日冰品。

但实际上，在二者合作之前，外界很少将哈根达斯与柠季联想到一起，二者也确有差异。

最为直观的差异体现在价格上。记者注意到，哈根达斯定位高端，无论是“爱她就请她吃哈根达斯”的消费心智，还是门店地理位置，都指向了高客单价消费，在

团购平台上，哈根达斯门店的人均消费金额大多在50元左右；而柠季则是以高周转、高坪效为优势的新茶饮品牌，其产品价格最高为30多元，窄门餐眼数据显示其人均消费金额为14.86元。

江瀚告诉记者，二者首先要面对品牌定位的差异。柠季主打年轻日常流量，哈根达斯依赖高端溢价，若降价救市会损伤品牌残存光环，维持高价则难以挽回颓势。其次是供应链本土化的两难。继续依赖进口将面临高昂成本与汇率风险，转向本地化生产又极易削弱其高端纯粹的品牌标签。最后是运营模式的冲突。柠季擅长加盟轻资产的数字化快速复制，而哈根达斯是直营重资产模式，两套完全不同的管理体

“洋品牌”光环褪去

近年来确实有不少外资品牌将在华的业务出售或授权。

实际上，在哈根达斯与柠季合作之前，外资消费品牌将中国区业务剥离给本土力量已成为一个显著趋势。

例如，2025年11月，星巴克宣布与博裕投资达成战略合作，双方成立合资公司，共同运营星巴克在中国市场的零售业务；随后，CPE源峰宣布与汉堡王品牌达成战略合作，双方拟成立合资企业（“汉堡王中国”），以开启汉堡王在中国市场的下一阶段增长。

记者注意到，上述外资餐饮品牌在中国市场都面临着增长

困境。如星巴克2024财年中国营业收入为29.58亿美元，同比下降1.4%，同店销售额同比下降8%，平均客单价同比下降8%。2025财年第一季度星巴克中国同店销售额下降约6%，已连续四个季度下滑。

在林岳看来，近年来确实不少外资品牌将在华的业务出售或授权，说明在激烈的竞争下，外资餐饮巨头光环正在消退，特别是产品创新慢、营销跟不上节奏的品牌，急需懂中国市场的运营者来经营，而自己转向轻资产、重品



窄门餐眼数据显示，截至2026年5月，哈根达斯在华门店仅剩262家。视觉中国/图

系与员工安置问题，将对柠季的运营中台提出严峻考验。

林岳认为，在品牌调性上，双方的确差距很大，客户群体实际上也不太重叠，所以如何在授权框架下做整合是关键，例如如何盘活原有哈根达斯的消费群体，跨界联名是否可以做出一些新的门店模型或产品品类，这些挑战都很大，不

仅需要在顶层设计上做好文章，前期可能还要有不少的投入。

不过，在中国食品产业分析师朱丹蓬看来，双方的合作会在产品创新角度为哈根达斯带来改变。“柠季作为年轻的品牌，会给哈根达斯门店带来差异化的创新点，迎合年轻消费者的需求。”朱丹蓬表示。

牌的模式。另一方面，本土的餐饮品牌为了获得差异化优势，建立自己的护城河，也希望寻求第二增长曲线或扩大自己的产品、品牌矩阵。未来也会有更多这样的“洋品牌+中国智慧”组合。

江瀚也提到，随着“洋品牌光环”褪去，外资企业发现原有的全球标准化模板已无法适应中国快速变化的消费生态，将中国区业务剥离给本土资本，既能规避经营泥潭，又能通过授权费维持品牌存在感。同时，本土资本更懂下沉市场的逻辑与数字化玩法，

能够以更敏捷的决策机制推动品牌的深度本土化。而外资品牌退居幕后专注产品研发与全球品牌资产管理，而将前端复杂的渠道运营交给更接地气的本土团队，这种各取所需的联姻，将是未来外资品牌在中国市场生存的主流范式。

“中国市场变化快，本土品牌崛起，‘洋品牌光环’逐渐褪去，以本地化运营能力反向赋能国际品牌做深中国市场的案例会越来越多。”连锁经营专家李维华如此表示。

紫燕食品再抛股权激励计划 “企三代”面临业绩下滑难题

中经记者 蒋政 北京报道

日前，紫燕食品（603057.SH）调整2026年限制性股票激励计划，首次授予激励对象数量。这也是该公司在今年4月份抛出上述计划后的最新进展。

《中国经营报》记者注意到，紫燕食品在两年前曾推出类似的激励计划，但因业绩未达标而选择终止。此次再抛新计划时，紫燕食品也将业绩考核目标由上次的超15%下调至10%。

只是，对于业绩连年下滑的紫燕食品来说，要完成上述考核仍有较大难度。自实控人钟怀军将董事长职务交由女婿戈昊超接任以来，该公司便在该年之后连续出现营收下滑，直到今年第一季度才得以扭转。

福建华策品牌定位咨询创始人詹军豪告诉记者，紫燕食品业绩压力来自行业存量内卷与企业内部管理两方面。卤味赛道增速放缓，但仍有刚需空间。企业需优化产品结构，精简低效门店，深耕社区与预包装（新渠道），完善供应链降本增效。理顺新管理层运营机制，依托全场景布局细化渠道分层，摆脱单一街边开店依赖。

下调业绩考核目标

因7名激励对象自愿放弃认购，1名离职、1名内幕交易被取消资格，紫燕食品2026年限制性股票激励计划相关事项及首次授予议案在日前进行调整。首次授予激励对象由150人调整为141人，首次授予限制性股票数量由321.20万股调整为311.50万股。紫燕食品董事会确定2026年5月29日为首次授予日，以12.69元/股向141名激励对象授予311.50万股限制性股票。

南京师范大学泰州学院商学院特聘教授胡上刚告诉记者，员工放弃股权激励在A股市场虽不常见，但也并非没有。紫燕食品本次约5%的人员放弃比例，在实操

“女婿接班”的难题

巧合的是，在紫燕食品业绩下滑的2023年，正是该公司迎来“女婿接班”的关键节点。

1989年，钟春发夫妇在江苏徐州创办“钟记油泼鸡”。后来，二代掌门人钟怀军将品牌更名为“紫燕”。到了2023年5月，钟怀军的董事长职务由女婿戈昊超接任，紫燕食品迎来了“第三代”核心。

1989年出生的戈昊超在紫燕食品任职多年，曾任紫燕食品采购总监、总经理、董事等职务。在其任职期内，紫燕食品经历多种变革。其中，渠道端的调整尤为明显。

数据显示，该公司在2018年门店数量突破2000家，到了2023年全国门店总数达到6205家。截至2024年6月底，其全国门店数量已超过6300家。不过，6月3日，记者

中属于较常见的状态。

“通常情况下，员工主动放弃的原因多为资金问题、个人职业规划变化，或者是激励条件苛刻、回报风险高，以及员工对公司未来信心不足等。”胡上刚说。

记者注意到，紫燕食品此次设定了各年度的业绩考核目标。其中，在第一个解除限售期，以2025年营业收入和净利润为基数，2026年营业收入和净利润增长率均为10%。在第二和第三个解除限售期，分别在2025年的营收和净利润基数上增长20%和30%。

事实上，紫燕食品早在2024年初曾推出2024年限制性股票激

查阅窄门平台显示，紫燕食品在营门店数量为4917家。

方正证券在研报中提到，整个卤味行业在2023年对于市场环境的判断从乐观转向悲观，经营战略转向收缩和精耕细作。在拓店维度，拐点出现在2024年，表现为门店数量收缩，重视店效提升。

对于紫燕食品而言，在门店收缩之后，单店坪效并未有显著改善。

根据方正证券上述研报统计，在2020年至2024年以及2025年上半年，紫燕食品的单店店效分别为63万元、59万元、59万元、52万元、46万元及21万元，分别同比下滑15%、6%、1%、11%、12%及9%。

詹军豪认为，紫燕食品正面临社区卤味夫妻小店，绝味、周黑鸭等连锁品牌，预制菜熟食店等竞

励计划，向核心员工、技术骨干等授予限制性股票合计246.45万股。同时，该激励计划的股票授予价格为10.89元/股，约为草案公告前20个交易日公司股票交易均价的50%，激励力度颇大。

彼时，紫燕食品的业绩考核目标为营收和净利润增长率分别不低于19%和15%。遗憾的是，紫燕食品在2024年以及2025年前三季度均未实现目标。于是，该公司在2025年年底选择终止上述计划。

不难看出，紫燕食品2026年股权激励的业绩考核目标下调很多，但这对于该公司来说，依然存在很大的挑战。

“紫燕食品正试图通过‘社区+高校+企业’全场景覆盖来破局，但新渠道拓展导致应收账款回款周期拉长，且预包装产品毛利率远低于鲜货，这是转型期不得不付出的短期代价。”江瀚表示。

事实上，我国卤味品类的市场增长也已出现瓶颈。红餐产业研究院发布的《卤味品类发展报告2025》显示，2024年，卤味品类市场规模为1573亿元，同比增速为3.7%，较2021年近10%的增速放缓明显。

在中国食品产业分析师朱丹蓬看来，整个卤味品类的竞争，价格偏高导致在消费者心中性价比不足，同时近两年的大环境下消费意愿、消费能力、消费信心的下探，对紫燕食品这类的传统卤味品牌

在2022年达到营收巅峰的36.03亿元之后，紫燕食品的业绩便一路下滑，在经历-1.46%、-5.28%、-3.7%的三连降之后，2025年的营收已经跌至32.38亿元。而在净利润方面，公司的巅峰期为2020年的3.58亿元。在2021—2025年，其净利润增幅分别为-8.67%、-32.28%、49.46%、4.5%和-31.84%。

“达成每年10%增长目标阻力较大。过往营收连续三年负增长、净利润涨跌失衡，基本面难以快速反转，下调考核仅是被动妥协。此前股权激励因业绩失效终止，团队兑现预期受挫，新规矩下后，股权激励的绑定激励效力大打折扣，很难强力驱动经营提速。”詹军豪说。

的挑战也很大。

对于紫燕食品而言，选择构建“佐餐为主、休闲为辅”的美食生态圈。在2025年，该公司整禽类、香辣休闲、其他鲜货的收入贡献占比均有所提升，平抑单一产品风险。

艾媒咨询CEO张毅表示，紫燕食品后续需从产品分层优化、精简低效门店聚焦优质新渠道、改革加盟管理、完善供应链集采、收拢非核心业务聚焦主业五大维度完成转型升级。

“代际接班往往伴随阵痛。紫燕食品的‘女婿掌门’尚未带领企业实现战略级突破，内部管理与外部竞争压力交织。其需从产品创新和渠道下沉进行迭代，真正理解年轻客群需求，重建食安信任。”江瀚说。