

盒马出售烘焙工厂 转向轻资产运营？

中经记者 钟楚涵 孙吉正 上海报道

盒马(中国)有限公司将出售所持有的烘焙工厂。近日,海融科技公告,拟使用自有资金1.3亿元收购上海糖兜科技有限公司(以下简称

出售糖盒食品

此次交易绑定了之后数年的盒马订单。

记者注意到,交易之后,糖兜科技对于糖盒食品的持股将下降至45%。而在糖兜科技的股权结构中,盒马(中国)有限公司持股80%,同时,糖盒食品CEO曹国亮持股20%。

8月4日,记者在上海浦东新区的盒马鲜生以及盒马NB门店注意到,在盒马鲜生门店内,更多烘焙产品是来自其他工厂生产。例如,原味&伯爵红茶味瑞士卷蛋糕由福多米诺(福建)食品有限公司生产,

轻装上阵

众所周知,零售企业的经营非常依靠管理运营能力。

在行业专家看来,盒马出售糖盒食品的原因与其策略有关。连锁产业专家、和弘咨询总经理文志宏表示:“过去,盒马在供应链方面布局了很多工厂,整体模式较重。如今,将持股的工厂进行股权出售,从整体供应链战略上朝轻资产方向发展。由此,盒马能够更多聚焦在前端的零售端,也能让整体资产更轻,资产的投资回报率更高。”一名盒马供应商王强(化名)告诉记者,盒马对于供应链的策略与过去有所不同。在前任CEO侯毅任职期间,定位是商品驱动优先,在当时的自有品牌商品中,很多产品是定制开发、产地深度直采,愿意为品质投入供应链成本,追求差异化、创新感,毛利不是唯一考核标尺。同时,品控话语权高,一旦出现食品安全事故,管理层直接出面、快速关停整改,对供应商准入门槛高,宁愿牺牲短期规模也要守住口碑。近两年,盒马供应链由规模扩张转向盈利导向。同时,采购逻辑从单

“糖兜科技”)持有的糖盒食品55%股权。值得一提的是,盒马(中国)有限公司是糖兜科技的控股股东与创始股东。对于盒马后续的供应链调整、企业经营策略等问题,盒马方面回应《中国经营报》记者,“以公告为准”。

蜂蜜鸡蛋糕由泸溪河食品(南京)有限公司第一分公司生产。在盒马NB门店,店中销售的北海道风味香浓原味吐司面包及其他几款产品则是由浙江庆裕食品有限公司生产。

在业绩方面,根据海融科技披露的数据,2025年,糖盒食品实现营收2.09亿元,净利润为1839.45万元;2026年第一季度,糖盒食品实现营收5615.27万元,净利润为579.56万元。海融科技则在2025

纯买货转向产品共创。平台大力发展产地直采,压缩中间经销商,推行小单快测模式,新品迭代与末位淘汰节奏加快。

记者注意到,2025年11月,盒马宣布启动“合盒共生”合作伙伴成长计划。预计在3年内,扶植10个年销售规模超过10亿元的合作伙伴。王强表示,计划之下,战略供应商可获得长期框架,数据开放、供应链金融支持,账期条件优于传统KA商超。但同时压力同步加大:折扣业态倒逼供货成本下行,考核维度包含销售、毛利、损耗多指标,同质化通货供应商议价权持续被挤压,很容易被产地工厂替代。

王强表示:“这两年跟盒马打交道,感受很两极。好的地方,盒马不再只是简单买货,愿意跟工厂一起共创产品,给到C端用户洞察,能倒逼我们产品升级;回款体系整体比传统商超要好。但挑战也存在:折扣化之后,成本、价格卡得很紧;新品试错周期很短,不行就直接下架。不再看品牌名气,更看重你的

在行业专家看来,盒马将重资产工厂换得现金,可以改善现金流,同时聚焦在自己更有优势的零售端。中国商业联合会专家委员会委员赖阳表示:“盒马收缩非核心自营环节,把资本和管理资源集中到门

年实现营收9.98亿元,同比减少8.18%,归属于上市公司股东的扣非净利润为-2993.48万元,同比减少131.71%。

另外,记者注意到,此次交易绑定了之后数年的盒马订单。公告显示,海融科技与盒马(中国)有限公司(系糖兜科技的控股股东和创始股东)、糖盒食品共同签署了《长期战略合作协议》,自协议生效之日起至2030年12月31日止的每一年度,

工厂能力、定制化能力。”

在此背后,盒马身处的发展阶段已经发生了变化。赖阳向记者指出,自有工厂适合供应体系不成熟、商品需要高度定制、研发迭代频繁的阶段。盒马早期通过自建仓配、加工和工厂解决市场基础设施不成熟的问题;供应商能力逐步成熟后,继续自持全部环节会降低资本效率。出售工厂说明盒马开始减少产业链纵向持有,强化商品定义、订单组织和渠道控制,商业模式从重资产创新零售转向规模化零售运营。

实际上,被盒马“剥离”的并不只有工厂,公开资料显示,盒马正在将部分人力外包。根据《财经天下WEEKLY》报道,从2024年开始,盒马部分职工转为第三方外包人员。从仓储、配送员到部分门店员工,外包范围持续扩大。进入2025年,外包模式在盒马体系内全面铺开。不仅是一线员工,部分后台支持岗位也开始尝试外包。

众所周知,零售企业的经营非

店扩张、商品开发、会员运营、数字化和供应商整合。卖厂、岗位外包、扩大社会化协作,属于同一条路径:从全链路自营转向平台化组织供应链,经营目标从模式创新转向规模、效率和盈利稳定性。”

在糖盒食品全面履约的前提下,盒马(中国)有限公司和/或其关联公司向糖盒食品下达的采购订单的含税总金额不低于每年2.1亿元。

凌雁管理咨询首席咨询师林岳表示:“海融科技也在加速推进烘焙赛道的新零售布局。其收购糖盒食品的底层逻辑在于,通过1.3亿元的高溢价来购买一个盒马核心供应商的席位,直接切入新零售赛道。”

常依靠管理运营能力。在此背景下,对于零售企业而言,工厂、人力是否属于核心资产?将以上资产剥离是否会对企业形成负面影响?对此,赖阳表示:“核心资产是持续形成高性价比差异化商品的能力,包括消费数据、商品开发、采购规模、供应商体系、履约网络和消费者信任。工厂、仓库和员工只有转化为更低成本、更快响应和更稳定体验,才构成有效资产。自有工厂适合供应体系不成熟、商品需要高度定制、研发迭代频繁的阶段。进入规模化阶段后,工厂只有在技术、时效、成本或品质上具有不可替代性,才具备长期持有价值。”

但他同时指出:“在出售工厂之后,风险在于生产端由内部控制变成契约控制,品控能力取决于标准、检测、追溯和对供应商的约束是否足够刚性。如果出售生产资产、扩大人员外包,会削弱直接控制链条。盒马需要用更强的数字化监控、合同约定、质量追责和现场督导弥补控制力损失。”



图为上海浦东新区一家盒马鲜生门店。

钟楚涵/摄影

品控问题频发

在快速扩张的同时,盒马品控问题频发。

2024年3月,严筱磊接替侯毅担任盒马CEO。其上任之后,聚焦盒马鲜生和盒马NB两大业态。根据媒体报道,盒马在2025财年首次实现了全年经调整后的盈利,结束了此前的多年亏损状态。在2026财年,盒马继续保持盈利状态。

与此同时,盒马的规模也在快速增长。根据连锁经营协会发布的数据,2025年,盒马(中国)有限公司旗下盒马鲜生、超盒算NB销售规模总计已经达到1070亿元,销售额同比增长42.7%,销售额规模排名仅次于沃尔玛中国。

但在快速扩张的同时,盒马品控问题频发。此前,有多位消费者表示,盒马草莓盒子蛋糕口感很咸。盒马官方客服回应称,确有一批次草莓盒子蛋糕存在生产问题,但具体生产细节属于内部信息,不便对外公开。前不久,“盒马门店员工穿皮鞋踩烧烤架”又登上热搜。

“任何零售商一旦频繁出现品控问题,根源基本上在于快速扩张与轻量化运营之间的矛盾,另外当供应链从垂直自控模式转向更开放的社会化协作模式时,管理半径也会被拉

长,如果合作伙伴不能提高品控能力,仍然会出现品控风险的增加。”张毅认为。

目前,盒马又准备将烘焙工厂出售,对于后续在品控上的影响,赖阳认为:“供应链外部化会增加管理节点和责任接口。盒马同时经营生鲜、日配、即食和烘焙,保质期短、周转快、门店操作复杂,任何预测偏差、冷链波动、供应商执行偏差和门店管理松动,都有可能转化为品控问题。”

林岳表示:“提高品控并非一定要依赖自有工厂,在代工模式下,只要品控机制、品控标准、品控的落实执行力度足够,那么通过代工生产商品是没有问题的。因此,在盒马品控问题方面,关键不在于是否代工,而在于是否将策略聚焦在品控上。”

对于零售企业的发展来讲,品控问题仍是一个非常重要的指标。庄帅表示:“品控问题是反映零售企业供应链管理能力的领先指标,包括盒马、山姆在内的任何零售商,如果不能在高速扩张中有效解决频发的品控问题,业绩增长的持续性肯定会面临严峻挑战。”

猛犸象易主中资 各路户外品牌激战中国市场

中经记者 刘旺 北京报道

7月30日晚,一笔横跨瑞士与中国的交易悄然落地。CPE源峰发布公告称,已与欧洲私募股权机构Jacobs Capital正式签署股权购买协议,收购Mammut Sports Group AG(以下简称“猛犸象”)。

不过,本次交易尚需履行常规监管审批程序并满足相关交割条件,预计将于未来数月内完成交割。交易的具体财务细节未予披露。

《中国经营报》记者了解到,猛

猛犸象需要中国资本

公开资料显示,猛犸象于2013年2月就宣布进入中国市场,并成立了全资子公司猛犸象户外用品(上海)有限公司。同年4月,在上海开设了首家中国门店。2015年,该品牌正式入驻天猫。

但真正在中国市场进入发展快车道,是2021年之后。彼时,欧洲私募机构Telemos Capital以约2.18亿瑞士法郎从瑞士工业集团Conzzeta手中收购猛犸象。新东家接手后,推动品牌调整产品策略和渠道结构,重点布局中国市场。

公开资料显示,猛犸象2023年在中国区销售额同比增长85%以上;2024年增幅进一步攀升至97%;2025年增幅继续保持在80%以上。华西证券研报显示,猛犸象中国区全年销售额接近20亿元规模。

猛犸象中国区总经理李博曾公开表示:“如果一个品牌想成长为全球性品牌,中国市场是必争之地。”

显然,猛犸象也于近年加大了在中国市场的投入,最直观的体现就是在开店规模上,华西研报提到,截至2026年年初,猛犸象在中国内地约10

玛象为瑞士高端户外品牌,销售网络覆盖全球约55个国家。而CPE源峰在此前曾投资了汉堡王中国、蜜雪冰城、泡泡玛特、老铺黄金等消费相关领域的企业。

至此,户外圈有着“一鸟二象三鼠”之称的始祖鸟、猛犸象、攀山鼠,已经全部绑定中国资本。不过,当前越来越多的户外运动品牌正在中国市场激战,而户外运动风潮则正在降温。在高增长红利逐步释放之后,猛犸象能否在中国市场实现更快速增长,仍有待观察。

店数量已达61家。而记者在猛犸象官方小程序看到,其门店数量已经超过30家。仅7月30日,就同时在南京、成都和兰州开设了3家门店。

此外,其开店地址也大多选择在高端商圈,如北京SKP、上海嘉里中心、成都太古里等。品牌营销层面,猛犸象在2025年邀请中国内地演员张若昀担任品牌全球代言人。同时,猛犸象会经常组织消费者进行徒步、飞拉达、滑雪等活动,来提升会员黏性。显然,不管是开店、寻找代言人,还是频繁举办会员活动,猛犸象的目的都是提升自身在大众消费者当中的知名度。但效果并不明显。

而此时,拥有丰富消费品匹配投资经验的CPE源峰,为猛犸象打开困局提供了新思路。

在上海良栖品牌管理有限公司创始人程伟雄看来,猛犸象历经多次股权更迭,本次接手的CPE源峰深耕大消费赛道,相较于以往欧洲资本,更加熟悉国内消费市场;不过,对比安踏集团这类产业资本,财务投资机构产业资源集中度偏弱,后续运营策略值得持续观察。

百年品牌的下一步

CPE源峰在公告中提到:“将在完整守护与传承猛犸象百年品牌基因的前提下,助力公司在全球、尤其是亚洲和中国市场实现更快速增长。”

在广州思益得文化有限公司首席策略官陈彦颐看来,CPE源峰擅长的是规模化复制和渠道爆破。但高端户外是反规模化的,始祖鸟在中国能做成功,核心不是开店快,而是安踏用近10年时间建立了DTC(直接面向消费者)体系、会员系统和折扣纪律,把品牌信仰做成了零售工程。猛

激战户外赛道

随着猛犸象卖身CPE源峰,“一鸟二象三鼠”已全部与中国资本完成深度绑定。始祖鸟在安踏手中早已成为“中产三件套”的硬通货,攀山鼠通过三夫户外以合资模式进入中国,如今猛犸象也落入中国资本的口袋。

但赛道上的玩家远不止这三家。自2026年开年以来,国际户外品牌入华的速度明显加快。1月,挪威高端户外品牌Norrona北京首店于北京SKP正式开业,这是其时隔10年后再次进入中国市场。

几乎同一时间,瑞典户外品牌Haglöfs(火柴棍)全球首家旗舰店在上海淮海中路尚贤坊启幕,这家百年品牌在李宁系资本的助力下重返中国,计划2026年下半年开到50家门店。6月,比音勒芬宣布与日本户外品牌Snow Peak达成三方合作,拿下其在中国内地的IP和商标产品运营权。

玛象目前全国仅有61家门店,这说明它过去在中国是“克制”的。如果带着“汉堡王式”的扩张思维进行,最大的风险不是开店慢,而是太快把IP调性稀释了。

记者注意到,猛犸象被称为户外品牌的“软壳鼻祖”,其推出了世界上第一条软壳高山裤,填补了“硬壳”与“抓绒”之间的空白。

记者在电商平台看到,其软壳夹克售价在2000~3000元,而软壳裤的价格在1500~2300元。而始祖鸟的明星硬壳产品,则动

此外,全球户外生活方式品牌Coleman中国首店登陆上海新天地,美国功能性品牌Smartwool全国首店落地北京来福士。

国际品牌扎堆涌入的同时,本土品牌也在加速上市融资。2026年5月,希伯和母公司“奔赴自然户外运动集团”第三次递表港交所;4月,坦博尔完成招股书更新,二度冲击IPO。骆驼、凯乐石、探路者等本土品牌也在持续扩张市场份额。

除了开店扩张,户外品牌也开启了心智抢位,最为直观的就是运动员的争夺。2026年上半年,中国越野跑领域迎来了运动员合作的“洗牌”。各大品牌对越野跑赛道专业话语权的争夺愈发激烈。

萨洛蒙在今年上半年公布了TEAM SALOMON阵容,中国越野跑顶尖运动员申加升加入,此前申加升刚刚结束与北面的6年

辄在8000元以上。

而近年来猛犸象良好的市场表现,也让外界对其能否复制始祖鸟的爆发有了想象空间。不过,在程伟雄看来,复制“第二只始祖鸟”难度重重。首先,猛犸象缺少能够破圈的标杆爆品,产品线布局宽泛,尚未锚定核心场景与目标客群,场景生态建设存在短板。其次,始祖鸟崛起抓住疫情后户外行业上行红利,当下户外赛道已经步入下半场,增量红利消退,市场竞争白热化。如果猛犸象全面推进DTC转型、大范围

相伴。此外,该阵容还有退令杰、范邦林、张火话、唐景燕、谢雯菲、李菊伟6位中国越野跑的中坚力量;而亚洲首位UTMB三冠王姚妙,则与萨洛蒙和平解约,最终签约耐克ACG;中国顶尖越野跑运动员向付召与合作6年的HOKA“分手”,转投始祖鸟;越野跑运动员也正式加入可隆矩阵。此外,近年来户外品牌开始集体争夺与咖啡品牌联名。如北面与皮爷咖啡共同推出了一场名为“越重山,见层次”的联名活动;而在此前,北面刚刚与摩卡壶经典品牌Bialetti推出联名套装。此前,星巴克联合Salomon在云南高黎贡山百花岭大瀑布旁开设快闪店;2024年,Grid Coffee联动NIKE ACG进驻崇礼云顶滑雪公园。

据灼识咨询数据,按2025年零售额计,前十大品牌市场份额合计仅为27.2%。不过,行业也在

围品牌营销推广,投入成本必然将大幅抬升。

“猛犸象手握专业产品、不错的增长基础与良好品牌声誉,拥有向上突破的市场潜力,但想要复刻始祖鸟的成功,需要精准定位核心场景、打造标志性爆品、搭建符合中国市场的渠道与营销体系。”程伟雄认为。

对于后续CPE源峰将如何助力猛犸象在中国市场的发展,记者拨打CPE源峰官网电话,但提示无人接听。

发生变化。中国体育用品业联合会户外产业专业委员会发布的《2025中国户外用品市场调研报告》指出,中国户外用品市场从过去“情绪消费”驱动的非理性繁荣,向以真实需求和专业价值为核心的高质量发展阶段回归。消费者不再为“户外”标签买单,而是为真实的使用场景和体验价值付费。

同时上述报告提到,过度网红化、纯视觉导向的产品不再被消费者青睐,产品核心价值回归功能性、耐用性与专业性。单纯依靠流量投放与营销噱头快速崛起的品牌,在存量竞争时代遇到增长瓶颈。

显然,户外赛道已经步入下半场。“一鸟二象三鼠”的格局虽已成型,但战场上的玩家远不止这三家。猛犸象面临的,是一个前有始祖鸟封神、后有新老品牌围堵的残酷战场。