Blueglass门店大幅收缩 高端现制酸奶能否找到新解法？

中经记者 阎娜 孙吉正 成都报道

曾被称作“酸奶界爱马仕”的Blueglass正迎来发展拐点。国家企业信用信息公示系统显示，2026年11月10日，其主体公司北京悦活餐饮管理有限责任公司完成董监高备案变更，创始人谷勇由董事长调整为董事，谷成轩由董事调整为董事长兼财务负责人，法定代表人同日由谷勇变更为谷成轩。

人事更迭背后，是门店规模的大幅收缩。成立之初，Blueglass凭借冷萃酸奶的健康概念、单杯近50元的定价迅速出圈，2021年完成超2亿元B轮融资，随后提出三年新开1000家门店的目标。如今的门店数量与当初设想相去甚远。第三方数据平台数据显示，截至2026年11月，Blueglass全国在营门店为143家，同比减少71家，降幅约33%。

多位专家向《中国经营报》记者表示，Blueglass眼下的处境并非单一因素所致。高租金门店与全直营的重资产结构抬高了单店盈亏平衡线，溢价能力一旦走弱，成本压力便会集中显现。此外，价格更多依靠折扣兑现，健康叙事也需要更扎实的产品力支撑。

门店收缩背后

值得一提的是，门店调整并非Blueglass独有。

公开资料显示，Blueglass创立于2012年，首店开在北京华贸购物中心地下一层，最初名为阿秋拉尕青藏酸奶。2018年品牌升级为Blueglass Yogurt，以冷萃酸奶为基底，加入益生菌、膳食纤维与鲜果，单杯价格多在30元—50元。

资本一度看好这一模式。2020年公司完成A轮融资，2021年7月又完成超2亿元B轮融资。融资后，公司提出三年开出1000家门店。2023年是扩张高点，全年新开76家。

然而增长势头未能延续。窄门餐眼数据显示，其全国门店由2025年11月的214家降至2026年11月的143家，一年净减71家，降幅约33%。记者就上述数据是否准确及后续门店扩张计划等向企业求证，截至发稿未获回复。

Blueglass撤掉的不少是昔日的门面点位，上海前滩太古里、环贸iapm，成都IFS，广州万菱汇与K11等门店相继歇业。2023年9月，品牌曾宣布西南“双首店”落地成都万象城与成都IFS。记者查询大众点评发现，成都IFS、来福士、悠方三家门店均已显示歇业。

Blueglass坚持全直营，房租、人工、装修与闭店成本全部由总部承担，门店又集中在高租金商场。凌雁管理咨询首席咨询师林岳认为，收缩的根源是单位经济模型在消费理性化环境下失效。“单杯30元—49元的价格依赖高端商圈场景与健康符号支撑，但门店集中在一线及新一线商场，租金、人工、冷链损耗高企。当高价无法用产品力自证，又面临茶饮品牌同价格带的替代，核心商圈标杆店的租金与客流剪刀差率先断裂。”

连锁经营专家李维华分析，全直营意味着重资产，扩张慢、成规模难。酸奶属鲜货，门店数量不足会直接影响采购批量，采购、运输、存储、调配等环节都处于高成本、高货损状态。他同时表示，线下客流正在回潮，购物中心的客群重合度高，对品牌形象仍有支撑，但Blueglass价格仍偏高，或与当前消费者精打细算的趋势不完全契合。

尽管如此，Blueglass并未停止拓店。2026年1月，Blueglass开出哈尔滨首店，4月开出深圳福田山姆店，后者开业不足半年即关闭。

值得一提的是，门店调整并非Blueglass独有。据公开信息，一只酸奶牛、茉酸奶都曾出现门店数量下滑；窄门餐眼数据显示，茉酸奶2024年年底降至1087家，此后恢复扩张，2026年11月恢复到1626家。

林岳认为，这轮调整更像品类底层矛盾的集中出清。现制酸奶工艺门槛不高，爆款容易被快速复刻，依靠高价与健康叙事支撑的模型正在退潮。

溢价逻辑受考验

从明降转向会员券，品牌希望保住标价的同时留住价格敏感客群。



成立之初，Blueglass凭借冷萃酸奶的健康概念、单杯近50元的定价迅速出圈。　视觉中国/图

官方小程序显示，Blueglass常规现制饮品标价29.9元—49元，主流产品集中在40元上下。支撑这一价格的是选址、联名与功能性添加，品牌曾与lululemon开设店中店，也推出过宣称每杯含5000亿活性益生菌的“畅”系列。

艾媒咨询CEO张毅认为，高端酸奶的溢价长期依靠品牌符号与健康叙事支撑，当产品本身难以证明这一定价，符号溢价在消费理性化阶段就会快速衰减。他还提到，这一模式的另一重压力来自健康争议，成分与体感问题一旦被放大，价格的说服力会被进一步削弱。

2025年11月，Blueglass价格出现明显松动。彼时，Blueglass部分原价49元的产品在第三方外卖平台的到手价一度降至22.9元，个别产品低至19.9元，较标价降幅接近六成；品牌同期推出99元5杯的组合，折算下来单杯不足20元。

林岳认为，这是保客流与保定位之间的妥协。“外卖补贴把49元的产品打到20元出头，是维持门店现金流和平台曝光最直接的手段。”

张毅也提到，客流承压是价格松动的直接动因，符号溢价已难以支撑原有定价。明降标、暗降价的短期效果是拉动订单，长期却会让消费者习惯等待折扣，削弱标价可信度，同时把定价权让渡给平台补贴，伤害大于直接重新定价。

林岳进一步表示，标价与成交价持续背离，短期会让消费者把折扣内化为下一次购买的前提，原价购买的理由被消解，长期看品牌心智会从轻奢酸奶滑向“经常有券的酸奶”，直营的固定成本却不会因补贴而减少。

进入2026年，Blueglass的折扣有所收窄，官方标价未变，优惠更多以会员权益形式出现，如99元、45天有效期的礼包含3张买一赠一券与3张第二杯半价券等。

从明降转向会员券，品牌希望保住标价的同时留住价格敏感客群。不过多位受访专家提示，只要成交价长期低于标价，标价可信度就会被反复消耗。折扣常态化后，如何用产品分层解释价格差异，仍是品牌需要回答的问题。

寻找第二增长曲线

截至2025年12月，全国现制酸奶门店约1.2万家，赛道仍在扩容。

在门店收缩、价格承压的背景下，Blueglass开始把增长希望放在门店之外的健康科技上。2025年9月，Blueglass上线“AI博士定制酸奶”，10月底，品牌宣称完成向“肠道健康科技品牌”的转型。进入2026年，Blueglass于1月发布可监测心率、血氧与睡眠的Alpha Ring；3月完成2000万美元海外融资，但未披露投资方与融资主体；5月，品牌与京东七鲜合作推出“小蓝罐益生菌酸奶”，进入商超零售；8月又上线7款健康Agent。从产品、融资到渠道和AI服务，Blueglass在一年内密集落子，试图把健康叙事从一杯酸奶延伸到门店之外的场景。

这一思路也体现在Blueglass的会员产品设计上。Blueglass官方小程序显示，其一款推广价299元的60天会员套餐，包含智能戒指、酸奶兑换券与第三方健康支持服务，戒指软件权益同样以60天为限。品牌设想由硬件采集数据，人工智能给出建议，再引导消费者把一次性饮品变成长期服务。

林岳认为，这实质是把肠道健康从功能卖点升级为技术叙事，落地至少有三处待解。“一是由餐饮运营跨向AI硬件与健康数据服务，人才与研发体系几乎需要重建。二是消费者对腹泻酸奶的健康信任尚未修复，很难延伸为对AI建议的信任。三是商业闭环未验证，融资与新品尚未伴随付费用户和收入披露，戒指赛道还面临华为、Oura等玩家挤压。”

张毅认为，健康管理是一条具备延续性的赛道，品牌在智能硬件与数据服务上也并非没有基础，但数据合规、算法有效性等门槛仍需跨越，饮品业务难以直接迁移。此前的争议也会增加建立信任的难度。方向可以成立，难点在于执行。

外部竞争的压力同样在累积。艾瑞咨询数据显示，截至2025年12月，全国现制酸奶门店约1.2万家，赛道仍在扩容，份额却流向更低的价格带。窄门餐眼数据显示，截至2026年11月，人均消费15.99元的顾二叔手作酸奶在营门店233家，人均消费约16.74元的李若桃在营门店653家，价格带更低的现制酸奶品牌不断扩张；喜茶、奈雪的茶、茶百道等茶饮品牌也把现制酸奶做成常规品类，用既有门店网络分食同一批客群。红餐产业研究院数据显示，高价现制酸奶复购率由2023年的35%降至2025年的22%。可见，现制酸奶的品类空间尚在，高端价格带产品的复购意愿在下降。

林岳认为，平价品牌规模化扩张与头部茶饮降维入局，使30元—49元价格带正面争夺大众市场不再现实，可行路径是收缩为“小而深”的健康功能品牌，门店转向健身集群与高端社区，以更小门店压低盈亏平衡点。

谈及Blueglass未来发展，张毅表示，可行方向不是回到过去的高端，而是重新定义支撑议价的能力，重构价格带，用感知价值替代符号溢价。

五闯IPO终圆梦：菊乐股份的资本新局与增长旧题

中经记者 许礼清 北京报道

11月17日，四川菊乐食品股份有限公司（以下简称“菊乐股份”）成功登陆北交所，股价开盘涨超50%，当天股价报收56.78元/股，涨幅77.88%。

菊乐股份主要从事含乳饮料及乳制品的研发、生产和销售，产品包括含乳饮料、发酵乳、巴氏杀菌乳及灭菌乳等，已形成集奶牛养殖、乳品研发、生产及销售于一体的产业链布局。

《中国经营报》记者注意到，从2017年首次向深交所递交招股书算起，菊乐股份已经有过五次IPO申报经历，四次折戟，最终转战北交所圆梦资本市场。

在乳业专家宋亮看来，乳业正在向功能营养产业转型，需要大量资金投入，菊乐股份成功上市无疑能够帮助企业推动转型。

从深交所到北交所

菊乐股份的上市之路并不平坦。

2017年12月，公司首次向深交所中小板递交招股书，三个月后因材料不齐主动撤回；2019年二度申报，因出纳挪用资金、货币资金披露不实等问题收到证监会警示函；2020年第三次冲击，又因所聘会计师事务所、验资机构财务审计出错而中断；2023年3月第四次冲刺深交所主板，后因乳业被划入限制推荐范畴及其他政策因素，于2024年6月撤回申请。四次深市闯关，四次止步。

2024年9月，菊乐股份挂牌新三板，随即启动北交所上市辅导；2025年6月IPO申请获受理，此后又经历财务报告到期两度中止审核，以及2025年9月创始人、原董事长童恩文因病离世的突发变故，直至2026年5月过会、11月挂牌。

凌雁管理咨询首席咨询师林岳表示，菊乐股份上市路坎坷的核心原因，是历史遗留问题与外部政策收紧的叠加，更深层的是基本面的隐忧，其营收高度依赖四川（占比超七成）和“酸乐奶”单品，区域与产品集中度高企，令监管对其持续增长能力存疑。加上2023年主板IPO政策调整，乳业被划入限制推荐范畴，成为压垮菊乐股份深市上市之路的最后一根稻草。在转战北交所后，公司又遭遇财务报告两次到期中止、实控人离世等波折，直至2026年才最终成功落地。



菊乐股份已经有过五次IPO申报经历，四次折戟深交所。　视觉中国/图

记者注意到，伴随着上市路径切换的，是募资方案的收缩。在深市申报阶段，菊乐股份募资计划曾达13.63亿元，包含奶牛养殖、年产12万吨乳品基地等大型基建项目。转战北交所后，募资规模降至5.52亿元，剔除牧业养殖项目，聚焦温江乳品生产基地改扩建、营销网络升级、研发中心和信息化系统四个方向。

上市前最后一次调整后，菊乐股份募资总额进一步降至约3.82亿元，扣费净额约3.25亿元，项目投资缺口由自有资金和银行借款补足。

而这笔融资对菊乐股份来说也有着重要意义。宋亮认为，菊乐股份上市后会推进从传统乳制品企业向现代功能营养产业转型，用这笔钱换赛道，调整供应链和发展方向，推进成人功能营养产业发展。整个乳业未来基本饱和，再发展难度很大，上市企业要持续增长，只能换赛道。未来10年—20年，食品行业最大的红利是功能营养。

对于上市之后未来的发展动向，记者联系菊乐股份方面进行采访，对方表示以公告为准。

大单品与区域化

菊乐股份的竞争力，离不开一款产品在特定市场的深度扎根。

1996年，该公司推出酸乐奶含乳饮料，以酸甜口感和“解辣解腻”的消费场景与四川火锅、串串等饮食文化深度绑定。尼尔森零售研究数据显示，2022年度，酸乐奶在成都的销售额市占率高达54.60%，稳居区域第一；在四川全省酸味奶市场，酸乐奶占有率达20.70%，排名第四；在全国酸味奶市场占有率达2.2%，位居行业第五。

酸乐奶已经成为了菊乐股份的营收支柱。招股书显示，2023年—2025年，以酸乐奶系列为代表的含乳饮料，营收占比一直在58%以上。2026年上半年，该品类营收占比仍为55.63%。

宋亮认为，酸乐奶作为核心大单品，增长已经逐渐接近天花板。当前市场内卷严重、消费下行，菊乐股份首先要维持现有市场基础，同时通过新品创新和拓展维持体量。但根本上还是要换赛道，以功能营养为核心方向培育第二增长曲线。这个板块不只菊乐股份在考虑，过去三五年，伊利、蒙牛、三元、光明等龙头企业都已开始布局。

“乳深加工产业现在最大的问题是奶价，未来奶价持续上行，传统乳品企业不换赛道，面临的市场风险会更大。”宋亮表示。

不过，就目前来看，菊乐股份整体业绩仍在保持增长。2023年—2025年，菊乐股份营业收入分别为15.62亿元、16.41亿元、16.94亿元；实现归母净利润1.96亿元、2.32亿元、2.91亿元。2026年前三季度，公司实现营业收入14.55亿元，同比增长11.83%；归母净利润2.81亿元，同比增长19.60%。

而菊乐股份主要收入仍然集中在四川市场。2023年—2025年，四川市场贡献的主营业务收入占比分别为77.59%、76.03%和72.31%。

为了走出四川市场，2020年，菊乐股份收购黑龙江惠丰乳品。但2023年—2025年，东北三省收入占主营业务收入的比例仍不足9%。

林岳分析认为，菊乐股份的扩张还应以深耕川渝为主，过往区域乳企跨省扩张的案例鲜有成功者，公司收购黑龙江惠丰乳品进入东北已六年，东北收入占比仍较低，证明“买来的渠道”并未真正转化为品牌渗透力。因此，扩张不应追求广度，而应追求渠道与供应链的协同深度，优先目标应是华中、华东等已有经销商网络可借力的市场，以低温鲜奶和差异化发酵乳为切口，依托当地冷链基础设施逐步渗透，而非在常温奶红海中与巨头正面交锋。

在巨头的夹缝中，区域乳企的出路不在于变成全国品牌，而在于把“区域优势”转化为“区域护城河”。林岳建议：“首先，用差异化产品避开正面价格战，聚焦低温鲜奶、功能性酸奶、地域特色乳品等巨头规模化成本不占优势的赛道。其次，把渠道密度做到极致，依托社区、乡镇的高密度终端网络构建配送成本壁垒，这是全国性品牌最难快速复制的资产。最后，利用资本做能力补缺，将募资投向冷链升级、研发中心和数字化，而非盲目扩建产能或收购远距离资产。原奶价格红利正在消退，区域乳企的利润空间将进一步承压，唯有效率与差异化兼备者才能留在牌桌上。”

宋亮也表示，菊乐股份除了推动企业向现代功能营养产业转型，加快产品创新和新渠道业务拓展，还要加快夯实自身奶源。中国奶价不可能长期下行，将在很长一段时间内高位运行，拥有奶源的企业才能更好地抵御市场风险。