



■廖木兴/图

引入雀巢前高管出任首席执行官 面对中国市场大跌 杨协成换帅谋变

近日,百年饮品巨头杨协成官宣重磅人事变动,任命雀巢资深前高管何文龙担任公司新任首席执行官。目前正值杨协成业绩持续承压的关键节点,拥有近30年雀巢任职履历、深耕中国市场18年的行业老将空降掌舵,引发业界关注。

杨协成2025财年数据显示,公司全年营收2.92亿新元(约合人民币15.3亿元),同比下滑11%;中国区域营收跌幅更是达到25%。业界认为,杨协成在业绩持续暴跌、本土市场持续失守的困境下,这场人事换帅是一场赌上品牌未来的关键自救。

■新快报记者 陈福香

去年营收下滑25% 杨协成国内市场持续承压

中国很多消费者对杨协成的了解,始于马蹄爽。

1900年,杨协成创始人杨景连在福建漳州创办杨协成酱园,时局变迁之下,杨家后人选择南下南洋开拓商机,1938年正式将经营重心迁移至新加坡。依托酱油生意站稳脚跟后,企业逐步拓展边界,陆续布局罐头食品、瓶装饮品赛道。

上世纪五十年代,杨协成实现豆奶工业化量产,菊花茶相继推向市场,两款产品此后畅销东南亚70余年,是目前杨协成当之无愧的两款饮料大单品,奠定了其区域龙头地位。

1969年,杨协成登陆新加坡交易所完成上市,发展进入新阶段。企业率先引入利乐纸盒包装、无汽罐装工艺,持续丰富产品矩阵,豆奶、草本茶饮、甘蔗水、荔枝水等具备东方风味的饮品陆续面世。

同时期,杨协成饮料业务进一步拓展,并进入碳酸饮料市场。仍以菊花茶为基础,持续拓展亚洲饮料产品,推出了柠檬茶、甘蔗汁、凉茶、马蹄水等产品线。

这一产品线的延伸是杨协成饮料版图上最重要的策略与决策,直到今天,杨协成所有的业务版图中,亚洲饮料也是其最核心的业务。

依靠差异化的亚洲风味产品,杨协成深耕新加坡、马来西亚两大核心市场,业务版图延伸至全球30多个国家与地区。

上世纪90年代,创始家族内部出现分歧,外部资本顺利入局。新加坡远东机构于1995年完成对杨协成的收购,杨氏家族彻底退出管理体系。

在这期间,杨协成于1990年回到中国内地市场,并在上海建厂,推出了豆奶产品;1991年,成立广州公司,开始把东南亚产马蹄爽进口引入广东、福建等华南地区销售。1995年杨协成(广州)饮料工厂建成落地,马蹄爽开始在广州本土工业化生产,正式作为国产量产商品大范围铺市。

此后,杨协成剥离地产业务、回归饮品主业,多次尝试跨界合作、战略转型,先后与OATLY、汇源联手布局,却均以合作终止落幕;持续增持维他奶国际股份,仅为财务投资,未形成任何产业协同。

时过境迁,多轮试错过后,品牌发展彻底呈现两极分化格局。如今新加坡、马来西亚、文莱市场是基本盘;而作为发源地的中国市场,却长期增长乏力、体量低迷,彻底沦为品牌发展短板。

与此同时,杨协成目前的处境并不轻松。据杨协成2025年财报,集团全年营收约2.92亿新元(约合人民币15.3亿元),同比下滑11%。新加坡、马来西亚及文莱两大核心市场合计贡献74%营收。中国市场全年营收仅7878万元,同比大跌25%。下滑主因是行业价格竞争加剧。

在此背景下,杨协成换帅有着非同一般的意义。

纵观何文龙职业履历,其长达近三十年的从业经历集中在雀巢体系,扎根中国市场18年,操盘咖啡业务期间实现规模四倍增长。

除咖啡品类之外,他深度参与即饮饮品拓展,熟悉当下消费者对于无糖、植物基、健康化产品的需求,精通产品创新、渠道分层、场景营销整套打法,同时拥有多家知名食品企业董事管理经验。

1 战略滞后,创新乏力 新帅能否破局仍未可知

杨协成扎根东南亚市场,牢牢守住区域龙头地位,基本盘根基稳固,中国市场却表现惨淡。一冷一热的市场格局之下,这家源自中国、扬名南洋的百年老字号,已然站在全面变革的关键节点。

杨协成将业绩下行归因于宏观环境承压,已落地产品结构优化、内部运营管控、加速新品创新等调整举措。杨协成股东大会披露,集团同步落地成本转型方案,将新加坡罐头产线迁移至马来西亚优化供应链,同步启动长期产品、渠道重塑战略,计划2026年逐步落地,依托百年品牌底蕴触达年轻消费群体。

业界分析,杨协成中国业务25%的年度营收跌幅,不是单次市场波动,而是长期战略滞后、渠道脱节、创新乏力的必然结果。在国内饮品赛道内卷白热化的当下,品牌的短板被无限放大。

同时,引进何文龙,是杨协成有针对性的战略布局。本次人事

变动能否补齐发展短板,扭转中国业务持续疲软的态势,也是业界关注的焦点。

其中有一个重点值得留意,何文龙擅长全域渠道渗透、精细化用户运营与多场景产品布局,恰好补齐杨协成当前核心能力短板。雀巢咖啡的突围,并非单纯依靠产品差异化优势,而是建立在精准用户洞察、分层渠道布局以及完善的本土化运营体系之上。这套经过市场验证的成熟方法论,有望复用至草本饮品、植物饮料赛道,助力杨协成重构产品矩阵、完善渠道建设,重新撬动年轻消费市场。

因此,杨协成或借鉴雀巢咖啡“速溶+即饮”的双轮驱动思路,在中国市场构建“马蹄爽+豆奶+菊花茶+无糖茶”的产品矩阵创造第二增长曲线,针对健康化、植物蛋白趋势做规格和口味的延伸进行符合本地化市场消费需求的不断创新。

在资本层面,杨协成持续布局。自2024年起,杨协成通过子公司多次买入维他奶国际股份,持股比例逐步提升,背后的黄氏家族一度成为维他奶国际第二大股东。这些动作表明,杨协成持续在市场中寻找新的增长路径。

从产品、品牌到渠道都处于重塑之际,何文龙过去数十年在食品饮料领域积累的系统化实战经验与国际战略视野,正是杨协成所看重的。

有业内人士分析,咖啡业务积累的运营方法论能否有效复用于草本饮品赛道,尚存较大不确定性。两大品类在消费场景、用户心智及渠道逻辑上存在本质差异,经验迁移过程中面临适配性风险。

与此同时,新帅何文龙还需在稳固东南亚基本盘与破局中国市场之间寻求动态平衡,双重战线对资源配置与战略定力构成严峻考验,其决策能力将直接影响公司下一阶段的增长轨迹。

3 新品缺乏体系化布局 还未出现第二增长曲线

就目前国内植物蛋白饮料赛道来看,已经告别高速增量红利,迈入存量竞争周期。市场呈现细分赛道割据、巨头跨界入局、新旧品牌同台竞争的格局;行业整体集中度偏低,尚未诞生覆盖全品类的绝对龙头。

赛道分化形成多条竞争阵线:豆奶赛道中,维他奶、豆本豆稳居第一梯队;核桃乳、杏仁露等坚果类植物饮品领域,养元饮品、承德露露守住细分品类基本盘;椰汁赛道形成梯队竞争格局,椰树领跑市场,欢乐家、苏萨紧随其后。

同时,无糖茶赛道农夫山泉东方树叶市占率居行业首位;岭南特色饮品仙津等本土品牌在抢占渠道与市场,对比之下,杨协成新品影响力微弱,长期依赖马蹄爽等传统老品,终端销量榜单持续缺位。

与此同时,伊利、蒙牛等乳企持续布局植物奶产品线,OATLY等海外品牌抢占高端燕麦奶市场,元气森林等新锐品牌依靠快速产品迭代、线上渠道突围。

如前所述,在杨协成的渠道短板上,头部品牌依托全国化经销网络,规模化成本优势持续下沉市场,频繁发动价格战挤压利润空间。除此之外,消费需求持续迭代,无糖、低糖、功能性、场景化饮品成为主流趋势,行业新品迭代周期不断缩短,对企业本土化研发、快速市场响应能力提出更高要求。

不可否认的是,杨协成的发展历程百年,在产品上沉淀了非常核心的优势。

一方面是其东南亚市场有很强的品牌影响力,豆奶、亚洲饮料(菊花茶、柠檬茶、冬瓜茶等)、罐头食品陪伴了几代新加坡、马来西亚人的成长。另一方面则是杨协成产品坚守在亚洲特色风味上,这种坚守让杨协成形成了自己独有的影响力,这也是杨协成产品能够进入欧洲、美国市场并且逐步渗透到主流市场的核心所在。

但是,杨协成未来在中国市场的竞争依然面临巨大的挑战。杨协成核心单品带有岭南地域消费特征,跨区域消费者培育难度

较高,进一步阻碍全国化扩张。

另外,产品创新碎片化、迭代滞后,进一步削弱品牌市场竞争力。当前国内健康化、年轻化饮品赛道迭代加速,主流品牌上新周期仅3至6个月。杨协成虽尝试推出低糖单品、小规格新品,布局黄皮汁、无糖乌龙茶等热门赛道,但新品研发多为零散试错,缺乏体系化布局,未能打造出第二增长曲线。

此外,战略定位摇摆则让品牌彻底错失行业风口。集中体现在主业增长乏力与财务投资获利之间的反复权衡,以及一系列合作尝试的“浅尝辄止”上。杨协成虽在东南亚根基深厚,但面对高速迭代的中国市场,其战略方向显得不够连贯。

尤为关键的是,老牌企业转型的复杂程度与转型阻力,远非新锐品牌可比。杨协成深受品牌老化、组织架构僵化、战略落地执行力不足等历史遗留问题制约,长年经营形成的路径依赖与行业惯性,很难在短期内彻底破除。