

主题：奈雪的茶控股有限公司 2024 年中期业绩发布会

时间：2024 年 8 月 28 日 10: 30

实录内容：

陆澄：大家好，欢迎出席奈雪的茶控股有限公司 2024 年中期业绩发布会，我是公司投资者关系负责人陆澄，今天出席发布会的管理层有：

董事长兼首席执行官赵林先生；

执行董事兼总经理彭心女士；

公司 CFO 申昊先生；

今天的发布会流程如下，申总将首先为各位简要介绍公司业绩情况。随后，我们将留有时间请发布会现场的投资者提问。下面有请申总。

(以下为演示文稿介绍部分。问答部分请转第 4 页)

申昊：各位老朋友、新朋友们，大家上午好！欢迎出席奈雪的茶控股有限公司 2024 年中期业绩发布会，投资者可以通过公司的投资者关系网站 ir.naixue.com 浏览我们的演示文稿。

在会议开始前，请阅读我们的免责声明。

今天，我的展示主要分为 3 个部分。

首先，我会对上半年的整体业务情况做一个简单的回顾。

今年，需求端压力仍然较大。较往年相比，我们控制直营门店新增数量，关闭了部分表现不佳的门店，并稳步推进加盟业务。上半年，我们仅净新增了 23 家直营门店；预计三季度还将有数十家闭店。全年门店数量不会出现明显的净新增。

我们看到，门店的收入和利润表现同比均有下滑。由于经营杠杆的存在，收入下滑对利润率有较大的影响。例如，在六大城市中，深圳和西安的日均店效在1万元以上，经营利润率分别为16%和19%，相对较高，但也未能达到20%的水平。从城市线级来看，一线城市上半年日均店效8600元，门店经营利润率约10%，仍然高于其他线级，但较去年也有较大的下滑。

得益于上半年的新产品，以及加盟业务帮助我们触及了更多消费者，会员数量和活跃度在上半年持续增长。注册会员在6月底达到9230万名，上半年月活达到500万名，同比增长70万名。复购率也升至23.8%，提升了0.8个百分点。

下面，我将向大家简单介绍上半年的财务表现，具体数据大家也可参阅已经披露的业绩报告。

刚才我也提到：现阶段需求不足、收入承压是主要的矛盾。过去几年，我们做了大量工作，压降门店成本，提升灵活度；但持续下滑的收入将不可避免地通过经营杠杆影响利润率。上半年，集团收入25.4亿元，较去年25.9亿元基本持平。其中，直营门店收入下滑2.5亿，但加盟和RTD业务增长弥补了一部分。门店经营利润率也从去年的20.1%大幅下降12.3个百分点至今年上半年的7.8%。

受此影响，集团上半年录得经调整净亏损4.4亿，其中，约有1.6亿是闭店相关亏损，包括了已发生的闭店损失和今年预计还要关闭的门店的减值准备等。集团经营活动现金流较去年同期下滑73%。上半年的经营活动现金流是1.03亿净额。

从业务线维度来看，随着加盟业务逐渐增长，茶饮和烘焙占比相对下降。今年上半年，茶饮占比68%，烘焙11%，RTD占比7%，其他还有咖啡、茶叶零售、加盟业务收入等。

从收入渠道来看，上半年外卖占比稳定在40%左右，相应门店的外卖费用率稳定在8%左右。当然，后面我们还会具体讲解门店的模型。

成本结构方面，我们可以再次看到，收入下行通过经营杠杆对盈利能力带来了明显影响，尤其是在门店人力成本率就有显著上升。同时，大部分闭店相关一次性减值亏损被记入其他开支。原材料成本率包括了加盟业务，因此数字有所上升，奈雪直营门店的原材料成本率维持在跟往年一样的水平。

除此之外，我们加大了营销力度，带动营销成本率有所上升。今年上半年，广告及推广开支 1.1 亿，占总收入 4.4%。

下面，我想就公司对未来一段时间的展望，向各位进行汇报。

如前所述，需求不振、收入下滑是当下最主要的矛盾。奈雪门店的成本优化在短期内已经基本到位，在目前的收入水平下，门店盈利能力难有进一步的显著改善。上半年，门店人力 24.6%，租金 17.1%，外卖费用 8.1%，原材料、水电和其他折旧摊销一共是 42.4%，门店经营利润率为 7.8%，较 20% 的常规目标有较大距离。

因此，我们需要继续从需求端着手：

一是要坚定战略定位，坚持初心，以高品质产品和高端品牌形象服务客户；

二是坚持高质量发展，关闭表现不佳的门店，不盲目下沉；

三是适当加大营销力度，增强品牌声量；并且，最后我们也稳步推进加盟、海外等增量业务。最近，我们在泰国的 Central World 旗舰店开业，单日销售接近 35 万泰铢，约合人民币 7 万余元，创下公司海外门店达日销售额新高，也进一步提振了我们对海外扩张的信心。

同时，集团将谨慎使用现金储备，等待行业整体复苏和整合的机会。

正如我们反复提及的：过去几年，公司在门店降本方面取得了显著的成效。门店收入如果能有所恢复，经营杠杆也将对盈利能力提升带来放大作用。

上表是我们做的模拟测算，也可以给大家看到近几年由于集团的降本增效，在降本方面已经取得显著的成效，在市场需求如果有反弹再加上整体的需求端有改善的话，我们相信还是可以给集团带来很大的正向作用。我们以今年上半年和去年同期全量门店平均客单价和客单量，以及已披露的门店模型为例：大家可以看到，如门店月收入回到或者间接接近去年同期约 35 万元的水平，我们完全可以实现 20% 的门店经营利润率目标。并且，由于收入绝对值提升，利润额将有明显增长空间。如按 1600 家门店计，门店经营利润率每年预计将有 8600 万或以上的提升空间。再考虑到公司过去一年所做的优化

工作，人力和租金涨幅有望更低，从而使得门店经营利润每月预计提升超过 1 亿元。大家可以看到，我们对未来还是充满信心的，我们现今也将逐步的去解决收入端的主要矛盾。期待在整体恢复之后，也给我们门店的利润水平带来更好的恢复。

我的汇报先到这里，谢谢大家。

陆澄：谢谢申总，下面，我们进入提问环节，请提问时报出自己的机构和姓名，每位投资者不要超过 2 个问题。

提问：各位领导早上好，我是开源证券的分析师，我主要想就两个问题请教一下管理层。

第一个问题，关于国内方面，整个国内来看，上半年除了餐饮以外，其他的消费也表现的比较一般，餐饮板块也不是说特别的表现好，公司也及时进行盈利预警，相信市场也有一定的预期，但是可能实际亏损额还是比较大的。站在这个时点，想请教一下公司怎么看待行业未来的发展？以及我们未来会采取哪些战略去进行扭转？

彭心：非常感谢您的提问，因为我们从整个大盘来看，其实整个餐饮行业它还不算是一个缩量的市场，它目前是在一个存量市场的环境。对于我们自身品牌来看其实要更加明确自己的定位，针对我们的消费者提供满足他们需求的产品体验。这方面我们最近开出新的测试店型和一些新的产品，也都验证我们的想法。最新的店型是回到奈雪非常擅长的“一茶一包”的产品组合上，最近新推出的羽衣甘蓝奇异果的产品也回到当年奈雪产品的印象，大家印象中做的产品就是果肉量非常丰富，也加入健康的元素，这款产品目前卖得非常好，这是我们接下来会持续做的事情。

提问：还想请教一下，关于海外方面，因为看到新开的泰国门店旗舰店取得非常大的成功，能否就海外的战略以及未来的打法做一个简单的分享？

彭心：因为我们目前海外其实是刚刚开始探索的状态，目前我们在海外整个走下来会发现目前海外其实是一个线下市场相对来说还是非常繁荣，线上市场刚刚开始发展的阶段。目前我们海外的发展策略也是坚持奈雪整个品牌和我们过往的门店给消费者的感受，我们在泰国的前两家店都是开在他们最好的购物中心，我们上周刚刚开业的第二家门店，是在泰国第一的购物中心 Central World 一楼的中庭，业主是给了我们 200 平方的面积。我们也是用茶饮+烘焙的组合方式，比较优质的品质印象和非常有质感的空间，去做我们的品牌。目前来看这家门店还是非常受当地的消费者欢迎，所以我们依然还是会去打好品质和品牌的印象，在非常好的购物中心做好布局，相对来说是用比较稳健的方式去发展海外。先打品牌，同时再做稳健的发展。

提问：各位领导早上好，我是中信证券的分析师。茶饮行业我们知道现在竞争还是比较激烈的，确实也能观察到像行业的增长、其他头部公司，开店的速度或者门店的净增速度是放缓的，想请教于对于行业从竞争的角度来看，它的竞争烈度，包括时间，可能同样竞争烈度持续性的时间怎么去判断？以及判断下我们单店如果拆分量价看的话，可能未来会不会还会有价格的下探，公司是怎么预期的？

彭心：因为茶饮行业应该是整个餐饮行业连锁化最高的行业，所以我们可以看到在整个行业过千店的品牌整体的数量其实是挺多的，包括很多品牌甚至大家还不知道，其实它已经过千店了。对于我们而言，整个行业经历了到现在这个阶段，其实更重要的还是每个品牌更加清晰的明确我们自己要成为谁和我们要怎么去高质量的做好自己的发展。我觉得重点是在这方面。

提问：第二个问题关于量价方面，不知道能不能给我们一些展望？

彭心：我觉得在现在，其实消费者是既需要品牌做优质的产品；因为现在的整个环境，喝茶饮对于用户

来说是一份快乐，在释放的时候依然还是要给客户轻松的价格体验。但是在给轻松的价格体验同时，对于奈雪的品牌定位而言还是要不断给消费者优质、有品质的茶饮和烘焙，这对于我们来说会组合着来做。但是一味的做低价，这一定不是奈雪整个品牌的方向。

提问：我是中金公司的分析师，我有两个问题：一是我们测试新的店型一茶一包的店型，我们之前推出 pro 店型也是考虑到为了更好提升门店的经营效率，现在又回到之前的比较传统的店型考虑，怎么做好门店的经营效率提升？

第二个问题，财务方面想请教一下，因为我们上半年关店相关减值一点多亿，怎么预判下半年的减值情况？

彭心：其实茶饮方面我们是站在消费者这一端，我们发现消费者还是非常喜欢奈雪的烘焙，过往我们推出 pro 店确实是发现我们的一代门店制作烘焙是从和面粉开始，整个厨房就跟一个餐厅是一样的，它的复杂度很高，对于排烟、工程的需求非常高，非常大，制约整个品牌的发展，而且培训难度很高，伙伴在门店的出错概率很高。我们后来推出 pro 店型，也是得益于我们整个研发和供应链更加成熟，我们第三代店型既兼顾门店给消费者提供非常高品质的现烤的烘焙产品，但是厨房非常简单，伙伴不需要和面粉，还是效率更高，是提供高质量烘焙的店型。

申昊：第二个问题，关于今年上半年 1.6 亿的闭店损失，小部分是发生在已经发生的门店损失，今年上半年我们做了整个门店的回顾，因为去年一二月份刚开放的时候，市场还是比较好的，我们当时根据市场好的时候做了一些开店上的调整，开店数目当时有比较大的拓展，从 300 家变到 600 家的计划，去年实际也是这么做。但是目前受大环境的影响，整个门店开出来确实没有达到预期，所以我们今年上半年做了完整的回顾，主要也看门店过去 12 个月现金的净流出额，我们制定一个标准，作为一个关

店的指引。1.6亿元绝大部分还是我们为今年下半年可能一些闭店措施减值计提的准备。因为我们是所有门店做了回顾，如果看下半年，因为这些减值准备基本上全部提完了，下半年应该不会再新增太多这方面的闭店相关的费用，我们基本上今年上半年大概已经计完了。

提问：感谢提问机会，管理层好，我是国泰君安的分析师，想请教一下加盟方面的问题，现在确实整个行业比较有压力，现在整个加盟商的回本周期情况大概是怎么样的？后续有没有一些储备的加盟商以及他们现在的积极性，以及我们对于未来加盟增长的预期是什么样的？门店数增长预期以及怎么能够更好的吸引加盟商加盟我们奈雪？

赵林：其实从去年上半年开始，疫情放开以后，大家的消费增量还是很大，在去年的时候所有的加盟调高了开店的预期，包括我们去年下半年也调高了直营店的开业，也开始为加盟做准备，大肆扩张，但是其实运营一段时间以后忽然发现奈雪的定位其实是相对来说是属于高质量、高品质的产品定位，我们也认识到不能盲目的去做加盟，开一家店成一家店稳步发展才是我们的目标。今年我们理性开始加盟，我们对加盟商它的成熟度、管理的程度，我们全部都做了调整。我们目前开一家加盟店，就想开一家跟今天一模一样的，带给客户高品质的体验是我们唯一的目的，不是加盟商想加盟就放，我们觉得尽量避免风险，我们接下来是开加盟店、直营店都是一种非常谨慎的态度来开展。

其实今年上半年由于去年下半年所有品牌快速开店，确实是给到市场整个的压力是非常巨大的，我觉得可能还是会持续一段时间慢慢市场回归理性以后，我们再做快速发展的储备，从目前来看不管有没有加盟商加盟，我们都会非常理性、谨慎、缓慢的去开展加盟店和直营店。

提问：第二个问题，总部费用方面，后面还有什么优化空间吗？

赵林：空间其实还是有，只是我们目前没有去做优化，因为我们目前还是要稳步发展，如果发现有一些部门更加成熟以后，可能会做一些相应的优化。目前还没有做。

提问：管理层上午好，我是华鑫证券的研究员，我有两个问题想请教一下。第一，RTD 的业务，也看到推出了许多的新口味新产品，想知道我们在今年或者是未来两到三年的长期规划是什么样的？

第二个问题，加盟门店数量或者质量上，单店的贡献上会有怎样的长期规划和预期？

彭心：目前我们的 RTD，虽然我们推出了许多的产品，但是主要是围绕低糖的果茶以及无糖的纯茶，我们的上新和上新产品会根据我们门店现制茶饮非常受消费者欢迎的口味来做，我们也会和一些非常好非常大的零售品牌，比如说像今年跟山姆和沃尔玛联合推出这些产品，在他们体内销售的情况都非常好，所以我们主营现制茶 RTD 在产品上会合力打一些爆款的方式来做。

赵林：第二个问题我来回答，其实对于加盟店的问题，我刚刚也大概做了分享，接下来我们的开店会理性的，不管是加盟店还是直营店，它是一致的，不会去盲目扩张。现在的行业有比较明显增量的情况下，我们还是理性的去看待加盟店，不会追求加盟店的数量，我们是追求稳定。

提问：各位管理层好，我是国盛证券，我有两个小问题想请教一下。第一，关于海外，刚刚彭总提到海外前两家店拿到比较好的资质，以及开的状态，目前了解到比较好的。我们有没有去观察同行在同样或者相似的区域，他们拿到的条件和我们类似的吗？这种情况它是今年国内的餐饮企业出海一个很旺盛的需求下造成的一个行业性的结果还是说我们在海外相比其他的企业有品牌上的影响？

第二，加盟方面，刚刚申总和同行小伙伴提问比较多，我大方向的了解就是下半年的直营店还是会有一些关店，而且开店的计划比去年的计划放缓的，其实与此同时去年我们有讲过加盟的计划，我想和管理层确认一下这方面是不是会有所放缓？还有一个细节想确认一下，我不知道之前有没有和市场交流过？我们目前加盟商整体的资质大概是什么样的人会选择加盟我们相关的业态？这是我主要的两个问题。

彭心：目前我们确实可以看到今年有非常好的现象，就是整个茶饮的出海其实是非常的热闹，其实大家获得的市场反应都还是不错的。从我们来看，我觉得其实是每个品牌在出海的时候会选择自己的发展方向，我们目前其实在海外还是希望要先把整个品牌印象打深，因为我们跟非常多海外业主了解的时候，我们当时刚刚开始探索出海，去跟海外的业主沟通的时候，其实大家对于整个茶饮行业的印象还是街边小店，大部分业主一聊，比如说我们在泰国 Central World 有非常多的茶饮品牌，但是你会发现它基本上集中在六楼的餐饮楼层，而且基本上门店都是 20 平方的小店，而且我们了解了一下，其实它虽然面积小，位置并没有在最好的位置，但是业主给到奶茶店的房租扣点都是非常高的。因为在业主的眼里你并不是代表时尚、品质，也不能够给它带来非常大的人气和话题。

为什么我们没有上去就做加盟？而是自己选择攻坚，开出自己好印象的店，我们还是希望要改变海外的商业负责人和海外的消费者，茶饮行业已经进入到新时代了，并不是十年前国内的小店、学生这样的市场。所以也是经过一段时间的努力，我们开出了泰国的这两家店。

其实我们的房租，哪怕我们开在一楼，我们拿到的位置周围都是大牌零售的品牌，我们目前的房租也比六楼的茶饮店的房租要低。我们认为这是茶饮行业出海品牌跨出的一大步。所以品牌一旦打好了，品牌的优质、有时尚、有话题的印象一旦建立住了，它其实可以为品牌争取到很好的房租和很好的位置。

赵林：关于加盟的问题，目前我们的数量肯定不会像原来一样，原来我们预期市场反应非常好，用加盟店扩大市场占有率。但是我们发现我们品牌在运作过程中，发现我们整个品牌的定位还是跟其他的品牌不太一样，我们还是要追求高品质的产品和高品质的印象，这才是更加重要的。在这个过程中，在臻选加盟商也是非常重要的，大家在行业快速发展的时候，每一个加盟商都希望快速的回本，能达到他的投资目的，这是非常理解的。但是在过程中，我们会发现其实加盟商还是有非常多的不成熟加盟商，他们可能也没有管理经验和能力，在这个过程中，我们觉得更加谨慎的筛选加盟商，成熟的加盟

商和我们有共同品牌价值认同的加盟商，对我们来说是非常重要的。如果说没有达到合适的要求，我宁可放一放，所以我们不追求数量，即使是一家加盟店都开不出来，我们也没有关系，我们觉得对我们来说开一家是一家对我们是更为重要的。

陆澄：谢谢刚才的投资者，在发布会前，我们也收到了投资发来的很多问题，其中大多数问题已经在现场予以解答。还有一个问题管理层刚刚没有明确提到的，希望公司介绍一下国内各个地区发展的战略，有没有一些侧重，未来不同地区的发展战略有没有什么不同，请管理层予以解答。

赵林：策略肯定还是有一些变化的。

我们肯定不会盲目的下沉，因为我们的品牌定位在这里摆着，我们不会像原来一样，我们追求下沉市场，还是更多追求现在的高线城市、一二线城市的市场占有率和市场声量，这是我们主要追求的。

陆澄：谢谢管理层，也感谢各位投资者的关注。如往常一样，发布会结束后，我们将尽快把发布会转录稿上传公司官网 ir.naixue.com，方便各位查阅。如有进一步的问题，欢迎各位投资者通过官网披露的 IR 邮箱与我们取得联系。今天的发布会到此结束，谢谢大家。

免责声明：

本文件由与奈雪的茶控股有限公司（“本公司”）独立的第三方机构准备，为有关会议的现场速记，出于确保语句通顺等原因或有调整，因此与原文不会完全一致。本文件包括接入本会议的独立第三方人士发言内容，并不一定代表本公司对其发言的认可。本文件所载内容仅供参考。本文件包含的内容为历史事实陈述，不应被视为本公司未来业绩或表现的任何预测或指引。除历史事实陈述外，本文件可能包含若干前瞻性陈述，所有本公司预计或期待未来可能发生的（包括但不限于）预测、目标、估计及经营计划均属于前瞻性陈述。“潜在”、“估计”、“预计”、“可能”等等字词，以及其他组合或类似措辞，均显示相关内容为前瞻性陈述。该等前瞻性陈述涉及一些一般或特定的已知和未知的风险因素，且大部分可能不受本公司控制。受有关风险因素影响，本公司未来的实际业绩或表现可能会与该等前瞻性陈述出现重大差异。阁下需审慎考虑有关风险因素，而不可依赖本公司的前瞻性陈述。本文件的内容应被视为合乎作出本文件当时的情况，且将不会反映或更新在本文件日期后出现的重大发展。

本文件为速记文本，本公司未对其内容进行审核。本文件的内容未经独立验证，本公司对本文件包含的任何信息或意见的公允性、准确性、完整性、可靠性或真实性不作任何明示或默示的陈述或保证，阁下亦不应依赖本文件所载信息或意见。本公司或本公司的财务顾问，或彼等各自的董事、高级管理人员、雇员、顾问或代表以及其他任何联系人均不会就使用或依赖本文件或其他与使用或依赖本文件相关的行为（无论是否出于疏忽）引起的任何损失承担任何责任。本文件并不能视为投资目标、财务状况或任何投资者的指定需要的考虑，亦不构成买卖任何证券或相关金融工具的招揽、要约或邀约。

有关会议以普通话召开，英文版为粗略译稿，以便您快速阅览。如有分歧，则以中文版为准。

阁下接受本文件，即表示已阅读并同意遵守本免责声明的各项要求。