

2022年9月1日 10:30

奈雪的茶 2022年中期业绩发布会转录稿

陆澄：大家好，欢迎出席奈雪的茶控股有限公司2022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，以及公司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，随后我们将开放提问。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：各位好，欢迎出席奈雪的茶控股有限公司2022年中期业绩发布会。各位投资者可以通过公司的投资者关系网站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三个部分，首先我会对集团的整体业务情况做简单的回顾。截止2022年6月30日，奈雪的茶覆盖85个城市，店数突破900家，其中2/3位于一线及新一线城市。我们在头部城市持续加大门店密度的同时，也不断覆盖新的城市。上半年疫情对各个市场，尤其是高线城市造成了大量的扰动，为了减少疫情对消费者信心和消费意愿的冲击，我们推出了更多较低价格带的产品，并多个产品成为爆款，销量靠前。

我们的新品也不一定是全新的原料，新的体验方式是最能打动客户的，我们首次推出了一升装的水果茶系列，以超高性价比吸引消费者，其中霸气一升桃和霸气一桶瓜等产品上架一周销量超过100万杯。

如我们在年度业绩发布会上所提到的，我们维持了IPO时的开店目标，预计今年我们新开门店也在350家左右。与此同时我们对新店提出了更高的要求，例如更严格的财务预测标准，尽量签纯扣租约等等。另外，我们对现有的门店也进行了梳理了调整，逐步甩掉了过去一些门店过高租金情况，帮助我们在上半年的艰难情况下维持较为稳定的租金成本率水平，这块会具体的谈到。

随着PRO店型已经得到了充分的验证，从今年中期开始我们对店型的披露做了优化调整，数据显示同一点位下PRO店型收入与标准店基本一致，而成本可以得到优化。现有的标准店大多也会随着租约到期而逐步转化为PRO店。我们把原先的标准店和第一类PRO店进行了合并，不再强调店型的差异，而是强调不同门店所处的位置所带来的表现差异。

今年上半年各地疫情此起彼伏，深圳有一周的时间全城静默，并且较多区域在较长时间内维持了24小时核酸进入公共场所的规定，上海更是有两个月的时间基本没有任何的收入，对门店表现造成严重影响，并且打击了消费者的信心。从上表的单店销售额和利润率情况也可以看出来，在深圳等城市我们还是表现出了比较好的韧性，我们也会继续高线城市加大门店密度逻辑。我们的确没有办法改变

外部的环境，但我们可以调整经营，优化成本的柔性，提升公司不确定外部环境下的盈利。今年我们在降本方面做了不少努力，后面我会具体讲到。

第一部分的最后来看一下会员数据，6月底我们的会员总数达到了4900万人，半年增加了570万名会员，并且会员的活跃度有所提升。一方面与上半年的营销和会员活动有密切的关系，另一方面这也说明我们在拓宽价格带的产品策略受到了消费者的广泛欢迎。最近我们的订单量同比开始转正，在现在的情势下尤为难得。

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

如我之前提到，上半年是疫情影响巨大的半年，集团上半年20.4亿收入，较去年有所下滑，门店经营利润率从19.2%降至10.4%，集团也由盈转亏，经调整亏损是2.49亿。但是在恶劣的市场环境下，集团依然维持了正向的经营活动现金流，在6月30日我们有在手现金超过37亿人民币，资金和现金流都非常安全。

在产品和收入来源方面。烘焙比例有小幅下降，主要由于面对外界的压力，公司也聚焦弹性更好的主营业务线茶饮，包括在疫情期间线下的消费场景受到了广泛的限制，环境恢复后公司将持续推出更多无需现场烘焙的优质烘焙产品。另外我们的RTD零售产品销量正在较快增长，预计今年年报我们就会单独进行披露。

另外，受疫情对消费场景和消费习惯的影响，外卖占比在上半年有较为明显的提升，我们认为稳定的外卖比例更有利于集团的健康发展，疫情缓解后有助于消费者回到线下在店内消费，外卖比例有望回归正常的水平。

在成本管理，原材料整体虽然有所上涨，但依靠较好的供应链管理，原材料成本还是维持了稳中有降的良好态势，上半年毛利率为68.3%，门店人力成本随着各项我们改善措施落地，在二季度大家可以看到人力的成本开始有明显的下降。上半年整体的人力成本是34.8%，奈雪门店员工成本率大约占奈雪门店收入的26%，租金的持续优化调整帮助我们逐步降低现有部分门店的租金，保持整体租金比例的稳定。未来预计还有小幅的下降。

刚才就是我们集团成本的情况，这页着重看一下奈雪门店的单位经济模型，也就是优异的情况，这也是本集团首次向大家进行优异情况的披露与探讨。由于季节的影响，不同月份的门店优异也有所不同。并且我也要在此提醒各位，这里的数据都是管理报表的口径，和审计报告有一定的差距，6月的同比可以帮助大家看到过去一年我们在门店优异方面的变化。总的来说随着UE的不断优化，我们的核心成本有望进一步下降。

首先原材料成本率相对稳定，从去年6月35.1%，变成今年6月34.5%，未来将维持不高于35%的水平。门店人力在公司的努力下取得了大幅的优化，从去年6月的23.7%降至今年的18.9%，9月份我们的自动制茶机完成上线后，将能有效的巩固这一来之不易的成果。我们计划将门店人力成本稳定在20%

以内。租金占比虽然看似有小幅的提升，从13.9%到15.7%，实际做了大量工作后的成果，由于疫情等因素的影响，收入有部分的下滑，原先租金的保底压力比较高。上半年我们对老店铺合乎新店的租金做了非常多的调整，正在逐步取得成效。正如之前所说，我们现在也争取在只有纯扣点的租约，我们相信短期内的租金成本能控制15点以内。外卖的费用占比有较大的提升，从6.2%上升到9.2%，这和外卖的占比提升是强相关的，这是我们目前希望在疫情结束后，消费者还是会更多的回到线下消费，外卖占比也会回归正常。

第二部分的最后大家可以看一下图，鉴于之前我们所说的这些努力，尽管上半年的收入和利润都在承压，随着公司的成本管控逐步深化，以及数字化、自动化等手段的落地我们今年的6月，在管理报名层面实现了今年首次的月度管报盈利，我们也希望能够持续巩固这一成果。

下面我想就公司对未来的展望向各位进行简单的汇报。首先我们反复强调的数字化、自动化改进措施已经开始初见成效了，上半年自动排班等系统帮助我们降低了门店人力成本率，现在我们全国超过一半的门店已经用上了自研的自动制茶机，华南已经基本全部铺设完成。9月底之前我们预计将如期完成自动制茶机全国推广的目标，预计将进一步巩固门店人力降本的效果。后续也会持续推出更多自动化设备，优化软件系统，帮助更好的实现降本增效目标。

今年上半年面对疫情下艰难的消费环境，我们推出了更低价格带产品，在艰难的外部环境下覆盖更广阔的消费群体，我们看到了尽管客单价有所下滑，订单量取得了较好的恢复，甚至在最近取得了同比的增长。未来凭借数字化管理、供应链优势、产品推行能力等优势，随着消费的逐步恢复，我们有信心看到店效和利润的同步增长。

我们的RTD零售业务也正在稳步增长，目前已开拓线下销售网点超过8万个，并推出了如青提乌龙等爆款单品，上半年零售业务暂时还被放在其板块披露，我们预计最早今年年度的时候会单独披露，届时我们将会各位投资者提供更多的量化信息。

最后我想向各位介绍我们位于深圳海岸城奈雪梦工厂的变化，过去几个月梦工厂进行了翻修，昨天正式开业，名为奈雪生活，其中引入了最美书店方所、澳咖咖啡、Monster汉堡等多个独立品牌，为消费者提供一站式的生活体验。在这里我们不定义生活，而是一起探索生活。未来我们希望和更多优秀的独立品牌合作，共同成长，也不排除会有更深入的合作，也欢迎各位前往深圳海岸城体验。

我的介绍就到这里，下面的时间交给各位投资者，谢谢大家。

陆澄：下面进入提问环节，每位投资者不要超过两个问题。

(以下为问答环节)

Q1【天风证券】 第一，我们看到确实现在店数比较多，跟之前做同比不是特别合理，想请教一下我们认为如果疫情修复的比较好的情况之下，期待的单店日销大概是什么水平？

第二，我们有提到维持今年毛开店计划，现在好像深圳、上海这些地方疫情又有一些反复，想请教一下点位在区域上有没有一些考虑的变化，以及在这种情况下是不是维持这个目标难度加大？

中昊：日销的情况，的确现在也比较难做预估，因为疫情对于消费的影响比较长期，我们看目前日销的恢复基本上能恢复到去年大概八成到九成的水平，离2019年还是有差距。

虽然您刚刚提到店越来越多，但其实我们现在采取的策略还是在高线城市进行持续的加大门店密度。比如我们看到深圳市场随着门店达到135家，深圳的单店日销还是维持在很好的水平，不存在明显的稀释。

日销情况现在最主要的取决于疫情的管控措施以及疫情的情况。我们预计在疫情逐步向好情况下，我们的同比日销在成熟市场有望回到2019年的水平。当时我们2018年和2019年新进的城市有一些高开的现象，之后会逐渐回稳到成熟市场的表现。

赵林：第二个问题很多人也问过我，现在疫情还是比较严重，深圳有好几个区都封了，全国各地华中、华北、西北，现在疫情都还是很严重的，很多都是限制了堂食。在这种情况下为什么你们还保持原来的350家店不动摇，这个问题我也是在反复的思考，原因是因为我们在这种环境下，因为我们的开店策略是，在这种环境下开出来的店不能亏钱，现在说现在的事，原来说原来的事。

今天我们看现在的900家门店，其实亏损的是在2018到2019年开的店铺，因为那个时候市场非常好，家家店都爆，那个情况下开店非常乐观，而且按照当时的店效定的利润水平，包括租金、人工所有的东西，那个时候是赚钱的。但当市场一旦恶化的时候，现在再看那个时候的店，很多店都是亏的。为什么现在我们的数据慢慢开始变好看了，是因为当疫情来临时候开的店几乎很少有赔钱的，因为你在艰难时刻做的事是面对艰难时刻的决定，好多时候你做的事是面对好的时候环境。

我们现在开的350家店现在如果不亏钱，将来一定会利润更好。我们不是在赌现在先亏着，未来好的时候我们就赚钱了，我们是要在当下不好的环境下，也要保持有利润。这种情况下如何保持有利润？现在商业都很难做，购物中心没有人，大家都不去逛街，线下消费非常疲软，零售更是一塌糊涂。在这情况下没有人开店，我们仍然保持开店，这样我们溢价的空间会非常大。我们可以把原来的这些保底资金去掉，这是巨大的优势，这是固定的成本。

第二，我们现在开的门店如何保持盈利，一定要在人工节省的情况下，能够在有限的人工情况下做出相对应的业绩，在这种情况下我们一定会加速我们自动设备、自动软件的投入。这是整个团队的

目标，在这种情况下能够生存下来，我觉得未来才能有生存空间，其实是我们坚持着按照现在的策略，开出我们承诺的店，可能开出来的店业绩不会那么高，至少不赔钱，至少能够给集团带来利润。

【Q2 国信证券】：我想结合领导刚刚讲的问题再追问一下，您刚刚讲大家都不在拿项目的时候，我们可以谈一个更好的租金，我想了解我们在这个时间点拿租金，一般来讲租约期限什么样？包括后面一般商业可选续约条款，我们这个点位拿租金承受了短期或者中期的不确定性，这块想向您了解我们能够争取未来怎样的余地？

第二，我们看到有些咖啡门店今年以来的数据不错，有门店的小型化和定位特点的原因，包括咖啡的差异，想了解一下我们在目前PRO店型逐步升级的情况下，未来会不会进一步考虑门店更加灵活，或者小型化，谢谢。

赵林：第一个问题，目前奈雪的品牌力还可以，在这种情况下，我们在谈判的时候也是会多重的考虑，在我们的合同条款中也会考虑风险因素。首先是纯扣，我们同时会加入一些条款，比如一旦营业额达不到30万的情况下，可能我们的纯扣租金都没有了，我们会有一部分门店签署这个条款。为什么？因为营业都没有收入，证明疫情来临，疫情来临的时候这部分首先要控制住。现在情况下大家都是要看未来，所有人都认为疫情总有一天会过去，在这种情况下如果真的疫情来临，我们共同来承担今天的风险。我觉得也是合理的，很多业主也和我们签署了这一条，这是我们控制风险比较重要的因素。

第二个问题，会不会像瑞幸一样开更灵活，全部是外卖的店。现在我们可以看到我们的外卖占比已经差不多达到了一半，对于我们刚开奈雪时候的情况，一单外卖都没有，这两年持续的从20%、30%、40%，快50%，疫情来了以后这个速度在飞涨。整个的经营逻辑其实是随着大环境变化，发生了巨大的变化，但是我们也仍然相信，未来线下给顾客带来线下体验非常重要，在这种情况下要两者兼顾。

线上的外卖我们要兼顾，同时线下疫情结束的时候，大家可以到线下去休闲的时候，我们照样有这个条件可以满足他的消费需求，这是我们坚持要走的路。问题点是在我们兼顾两者之间的业务需求同时，把控好我们的成本。我们签了一些纯扣点，跟瑞幸和一些其他品牌比，我相信我们的租金不会比他们高，但是我们同时兼顾了两个功能。好处是，将来市场好的时候我们照样能够抓住生意，但是如果别人只有这一个功能，我觉得他们的风险点可能会更大。

【Q3中金公司】：我想请教两个问题。

第一，我们刚才提到外卖占比会随着线下恢复而有所下降，我们也看到其他的一些包括像西式快

餐等等，可能不会回到疫情前的水平，外卖占比还是会比疫情前更高。我们大部分是第三方平台的流量，想问问咱们以后会不会想要更多依赖自己的流量，如果是这样想可以怎么做？以及未来自己流量的占比会有目标吗？

第二，我记得可能在早两个季度之前，我们当时二类店不是太多，位置可能一开始也选了一些不是特别好位置的店，这个表现可能和一类店会有一些差距，这件事情之后有没有一些调整和改善？未来在开店和拓展里面，一、二类占比规划是怎么样子的？

赵林：先回答第一个问题，外卖会不会自己做流量。现在外部流量的费用比较贵，我觉得对于我们来说我们一直在做小程序外卖，也就是自己的流量，我们的原则是外部的平台流量很高，我们要拿，但是自己的流量也要做。我们不能改变消费者的消费习惯，我们尽可能让他能在无处不在的地方看到我们，这是最主要的，能够做好自己的同时也要兼顾好外部的流量，不能硬生生的说我就要做自己的，外部费用高，我就不做你。这对消费者来说也会不习惯，他会觉得看不到你也不好，我们要做的是无处不在。

第二个问题，二类店情况和一类店。一类和二类线下也是在流量问题，线下其实流量大的是比较好的商场，流量小的是社群，我们会发现在疫情来临以后，人们在集中商业消费开始有点弱化，在这种情况下，社区反而慢慢开始增高，人们就近消费成了主流。我们目前二类店，虽然营业额不高，但是利润并不低，因为很多成本是相对来说比较低，房租成本各个方面的成本是低的，可能营业额没有那么高，但是他能够保证我们的利润也是很好的，我们买了这么多，当顾客更加便利的能够消费到我们，更加能够养成他们消费奈雪的习惯。我们一直致力于要做刚需的产品，我们要做顾客日常的东西，早餐也可以在奈雪，下午茶也可以在奈雪，无处不在才能养成他对你的习惯。这是我们最主要的。不是专门去找你，要让顾客便利是我们未来发展主要的方向。

追问：之后二类店的占比有可能会提高？

赵林：是的，顾客在哪，我们要尽可能提供到便利，如果二类店的位置需要多，我们就多，一类店需要多就多，大概是整体往上走，并驾齐驱。随着门店城市数量越来越多，比如130多家店了，二类店一定增加，这个是毋庸置疑的。

彭心：这个也可以补充刚才您的第一个问题，您刚才提到的是外卖问题，其实刚才我们披露里面，外卖的部分占比里面有相当一部分是来自于我们自己小程序上的外卖，即使是来自于小程序的外卖，其实成本也都是不低的。真正我们未来想做的，一定是越来越接近用户，提高顾客到店或者是自取的

比例，而不是完全依赖外卖。外卖的好处是说明，它成为了顾客的刚需，即使有疫情，有各种影响，他也愿意通过叫外卖的方式来喝到和吃到我们的产品，可以是我们的业绩补充。我们一定是要想尽办法不断的提高我们的自取、到店业绩。

【Q4招银国际】：管理层好，恭喜你们在比较艰难的情况下还有这么稳健的业绩，我有两个问题。

第一，关于PRO店型的财务表现，你们提到PRO店型已经被充分验证了，想请教一下你们是看到什么东西能做出这样的判断，目前的疫情对于数据有很多的干扰。在比较成熟的和疫情常态化的情况下，你们门店的OP Margin是不是还是希望做到以前提的25-35这个水平？如果拆开一类店铺和二类店，这个目标会不会有一些区别？

第二，关于上海、北京或者是北方门店盈利能力，我们南方做的非常好，特别在广州深圳这些地方，但是在上海、北京地方的盈利能力，利润率比较偏低头，跟疫情有直接的关系，从中长线角度来说，我们是不系希望可以由比较好的利润率？空间大概是怎么样？如果我们门店的规模上去了是不是可以达到比较好的水平？

申昊：第一个问题是PRO店是不是得到充分的验证，两个方面来看。

第一，在收入端。我刚刚在业绩里也讲了，基本上现在同一个位置（因为你要苹果对苹果去比）的情况下，PRO店的销售额和标准店基本上一样的。这个证明从收入端来讲，包括从客户的接收端来讲，这个基本上是没有问题的。在成本端，PRO店显示出了在成本端很大的优势，特别是在人力和租金两方面，PRO店我们现在整个集团上半年做很重要的工作，像之前讲的，把成本做了改变，PRO的店型更适合也更容易达到目标，上半年我们人力和租金上面取得的成果，主要是由于PRO店型更灵活的特点。

比如说，在租金方面，面积会更小，会更轻，也更适合我们有更好的租约条件，在人力方面更是这样，人力方面整个店型对于人力的优化，包括自动设备的这些使用，包括整体的人力成本都会有很好的提升。从这两点现在已经基本证明了PRO店已经得到了充分的验证，这也是为什么我们决定今年在年中的时候，这次业绩我们把原来的标准店铺合乎一类PRO店进行了合并，并且我们之后标准店基本上到租约之后，我们也会都改为PRO店。现在疫情也会持续，我们估计不是能马上转好，也会有一定长期的影响，在这样的情况下PRO更灵活的成本率更适应现在的外部环境。

第二，您提到常态化的门店利润率Op Margin，今年我们第一次披露门店单店的UE，可以看到我们在现在的疫情外部环境下，门店的UE可以靠20%，很多包括像人力、租金、原材料成本，特别像人力、租金还是要很快销售额比，销售额现在受到了疫情的压制比较强的情况下，我们还是可以做到这样的利润率。我们觉得当疫情恢复，恢复之后收入有比较大的反弹情况下，至少我们在租金人力方面

相对来讲会有更好的利润率，5个点的提升肯定还是有的。我觉得疫情恢复之后，我们还是有很大信心整体的利润率是可以靠25。

回到投资者第一个提问，我们是非常有信心疫情恢复之后整个销售的同比也好，包括整体比也好，是可以跟2019年比，因为我们现在整体的策略是高线城市加大门店密度，使得整体表现会持续的优化，这个在深圳，包括在广州得到了很好的证明。在收入端进行恢复情况下，我们看到现在的门店有5-10个点的提升，还是比较显而易见的。具体也帮助你理解：人力控制在20以内，租金控制在15以内，外卖费用如果是线下消费恢复之后，能回到6-7个点。外卖费用，折旧摊销，水电，这三块是比较刚性的，绝对值也是比较稳定。现在是因为销售受到一定压制，等销售反弹比较好的情况下，这三块我相信类似于折旧1.5个点可以挤出来，水电1个点，外卖费用2-3个点，这里有5个点，再加上人力和租金的一些持续优化，相信回到25，甚至再往上，我们还是非常有信心的。

赵林：第二个问题我来回答一下，从目前来看，华南区，甚至广州的数据还不错，确实北京、上海的数字比较难看。我们也是分析了，为什么上海和北京，刚才说了2018、2019年开的店，是我们现在主要不赚钱的店，那个时候是在市场特别好的情况下，开的店非常乐观，租金也高，面积也大。那个时候因为很爆，可以支撑。现在整个市场不好的情况下，成为我们最大的压力，而2018、2019年，在上海和北京开的基本上是这种类型的店，租金非常非常高。

从目前的情况看，北京、上海相对来说店比较少，开的都是那些店，开了店以后当2020年疫情来临的时候，大家信心又不足了，开始亏钱，心态就不太好，所以那时候不太敢开。我们后来发现其实第一在对于上海和北京的顾客来说，他们对我们还不是那么了解，因为店少尝试我们的机会就少，不像深圳，深圳不到两千万人口，我们的会员有六百万，相当于1/3的人都买过奈雪，别说知道奈雪。对他的便利性各个方面非常清楚，我们对自己的产品和体验还是非常有自信的，在这种情况下我们未来的策略还是要持续性在上海和北京开出相对来说，此时此刻要开出能够费用和利润可控的甜品店，至少要开出不亏钱的店。让更多的消费者了解奈雪，习惯奈雪，这是我们在北京、上海的策略。

我们也发现，疫情以后开的店，特别是今年，去年到今年情况越不好的时候开出的店，北京和上海反而都是盈利的，原来特别好的情况下反而都是不好的。随着我们现在这种情况店越来越多，在不好的时期开店越来越多，原来店亏越来越少，比例会越来越小，我觉得慢慢数据会越来越好看。但是持续加大门店密度，让顾客以更加便利的消费我们还是非常非常重要的，毕竟还是那句话，我们对我们的产品的体验非常有信心。

【Q5UBS】：如果还原去年8月食品安全的基数影响后，今年的单量增速怎么样？

申昊：去年8月有两个因素，一个是食品安全因素，从去年8月开始全国整体的消费都受到了很大

影响，去年下半年从8月中开始，一直到去年底，全国的消费出现整体疲软的现象，这个也不是只有一家受到影响。

如果把这个还原，按照去年7月份同比，如果去年8月份跟去年7月份一样，换句话说我们用今年的8月去跟去年的7月比，我现在简单算了一下单量的增速在5%-10%。单价有一定的下幅，单量是5%-10%。

【Q6摩根大通】：各位管理层好，我有两个问题。

第一，关于人力成本方面，我用员工总数除以门店总数来粗略计算，门店平均员工数已经从去年的11-12人下降到今年下半年的7-8人，主要是PRO占比提高的原因，还是自动化带来的效果？还是什么其他的原因？未来自动化设备部署完毕之后，门店的平均员工数大概在什么样的水平？我看到公司给了门店人力成本率是20%，这个是基于什么样的假设？

第二，关于门店收入水平，您刚刚提到门店的收入水平更多取决于所在的区位，而不是店型，按照公司现在的分类方式，开在商场里的一类店和在居民区的二类店，他们的单店收入水平目前能不能给我们更清晰的指引？

赵林：第一个问题我来回答，我觉得这两者人力成本的变化其实主要是这两者都有原因，店型有原因，自动化也有原因。店型的原因是因为我们一直在优化我们的供应链，我们不是在现场制作，有一部分反映到工厂，有一部分现烤的反映到门店，我们的目标是但凡是有技术性的问题都不要交给普通员工做，第一容易做错，第二对于员工招聘来说会有一定的限制、束缚。

第二个原因，自动化同样也是解决了同样的问题，现在的疫情波动很大，有时候业绩忽然上来了，有时候疫情一来又下来了，自动化解决什么问题？让每一个员工一来到奈雪可以很快上手做，生意好的时候马上招人。现在有个问题，现在的外卖占比占了一半，你要知道外卖占比高意味着是集中订单，一上午没有人点外卖，一下午一点到三点，两个小时之内要解决一天50%的订单，瞬间爆单。下午也没有人了，疫情期间的生意逻辑和原来发生巨大的变化，要么就不来，来了就是一大堆。

对于我们说员工不可能招很多人一直在店里等着接订单，所以兼职变得尤为重要，订单来的时候有人干，订单没有的时候也不用记录员工成本，兼职的比例和大小，成为我们疫情在持续波动情况下，成为未来致胜的关键。不管是PRO店型，还是自动的系统、设备也罢，比如9月份疫情来了我们怎么办？就要把持续固定员工的比例，刚才说的7-8个可以一直保证这个比例，星巴克平均人数11个，我们7-8个，剩下的员工是通过兼职来调节生意的波动。这是我们为什么要持续开发PRO店的意义。

申昊：第一个问题你后面也问怎么样保持现在我们给的指引，中期的人力成本稳定在20以内，刚

刚赵总讲到最核心的部分，我们现在是固定员工加兼职的组成，所有的技术性比较难的制作，主要是交给自动化做，而不是交给员工，这样子全职+兼职的组合会非常有效的调节。当我们7-8月收入比较高的时候，我们也不用加全职，我们只要加兼职就可以完成这部分的工作，确实疫情比较严重的时候，我们相对做比较灵活的收缩。

6月份自动化设备铺设了全国超过一半区域，现在逐步优化中，最近看到6月份已经达到比较大的状态，人力成本在18.9%，7、8月销售额可能会更好，因为是旺季，可能会有部分加兼职，但是并不会对人力成本有很大的提升。我们非常有信心，人力成本能稳定在20%以内。

第二，你问到一类店、二类店收入的指引，我们一直以来看二类是一类的70%左右，70%是比较稳定的，我们现在的核心是收入不管怎么样，会比较注重看利润，因为收入坦白来讲，假设疫情没有情况我们是完全有信心恢复到2019年水平。疫情这个大环境不是我们决定的，我们现在更重要的看不同的收入，不同外部环境收入影响下，我们的利润能做到如何，我们上半年一直讲把成本变成柔性，我们在今年中期向大家披露单店的优异，也是向大家展示我们在第一阶段的成果，在外部的环境下我们不同的一类店、二类店优异的情况，我们都希望在外部承压下也能做到20%。

疫情的恢复，逐步利润会取得更好的进展，这个是我们会更加着重于看到现在新开的门店，老门店也好，在外部承压下能保持比较好的利润率，收入这块更多的是看整个疫情的恢复，线下的恢复。另外我们非常有信心，在疫情结束之后，我们整体是完全可以恢复到2019年，特别是成熟城市能恢复到2019年的水平。

【Q7沈阳恒睿】：第一个问题，总部费用是否可控，还说只能依靠销售额的增加来降低总部费用占比？

第二个问题，奈雪生活有全国开店的可能吗？

赵林：因为我们现在还是在持续发展的阶段，总部费用还是要提高整体的销售才能降低总体费用的比例，因为现在目前几个大头：数字化，RTD，这些都是在持续投入的阶段，很多费用不会再增加，但是你要让它减少比较难，毕竟还是属于高速增长阶段。不会有意的压缩总部的费用，还是通过提高营业额降低比例。

第二个问题，奈雪生活是在打造新的商业模式，这个商业模式对于我们来说是属于开放、共创的理念。让大家对奈雪的整个品牌有全新的认知。我相信这个商业模式在整个行业还是没有见过的商业模式，我们现在也是在打磨，打磨之后我们肯定还是要向全国复制，现在也是在打磨阶段。奈雪生活有这个想法到今天实现已经打磨了9个月的时间，今天开出来之后还仍然发现有非常多提升的空间。

我们2.0的奈雪生活已经在酝酿中了，我相信在第二家奈雪生活的时候，一定会给到大家更加不一

样的体验。

【Q8元大证券】：管理层好，我这里有两个问题。

第一，我想请教一下管理层，2020年上半年疫情刚开始，我们广告的费用占比只有1.9%，今年上半年来到3%，下半年广告推广会是怎么样的水平？

第二，因为果茶和纯茶气泡水，我们是说2022年底会单独披露，可不可以请教一下上半年营收规模怎么样，其他项的营收增长非常强劲。因为这个领域有很多的竞争者，想请问策略是怎么想的？奈雪生活我们是说要支起独立品牌的成长吗，我们想要达到的消费者心智的成效，可不可以给我们分享一下？谢谢。

彭心：第一个问题我回答您，上半年整个广告的增长其实并不是奈雪主体业务发生，奈雪的整体主营业务广告占比其实是维持了老的比例，我看到的广告费用增加主要是来自于RTD零售产品的上半年发生的进厂费和广告费用，比如说一些包店费用，主要是这块。主要是瓶装饮料带来的，RTD前期的固定投入会比较大，便利店的上架费，我们和一个便利店做合作包店，这个包店费都是一次性计入。

申昊：虽然是Marketing，不光是广告，RTD茶饮在上便利店的时候需要打包费、上架费，我们都会算在营销费，在这块是上半年的增长部分。

赵林：RTD在竞争方面，主要的竞争是看品牌和口味。

彭心：三件事，RTD的竞争我们觉得是几个部分是非常关键的影响因素，第一件事情是整个品牌升量，因为RTD像赵林说的有非常多的竞品和非常多的SKU，便利店的货架是有限的，而好的位子更是有限，好位置都会优先留给品牌声量响，顾客的口碑也好的品牌。这个其实决定了顾客有没有购买欲望，其实这个是你能不能够先做成RTD第一个关键因素。

第二，顾客为什么愿意回购，其实是产品的口味决定，我们的RTD产品大家现在便利店，主流的便利店也都非常方便买到，大家可以喝一下我们的产品，我觉得对比在整个市场果茶和竞品口味的对比，以及纯茶和竞品的口味对比，我觉得都是非常有竞争优势的。

第三，购买的便利性，RTD的产品和限制茶饮还是会有非常大的不同，零售的产品顾客的随机性购买和方便程度更重要，渠道的广度是第三个影响的关键因素。从我们目前看到我们推出的果茶和纯茶，在几个便利店的体系其实上架之后销量的复购都还非常不错。也是说明奈雪的品牌还是给RTD带来了非常好的品牌推动力，在后面一定还是要靠好的产品 and 更好的渠道铺设，把我们的产品在顾客心

里打深。

申昊：最后你也提到RTD的销售，我们更多的量化数据在年报中披露，不过也可以跟您一点提示，现在RTD的收入都是确认在其他科目里，其他从去年同期的7000万到1.92亿，涨了1.2亿，绝大部分都是来自于RTD产品。我们蛮自豪能看到所有新品牌里面用时最短，达到新品牌里面销售额达到亿元人民币的RTD品牌。

赵林：我们也是从今年刚开始做。

申昊：半年时间我们有亿元的销售水平，应该在所有新品牌里面最快，谢谢。

赵林：第二个问题，奈雪生活一定是作为一个独立品牌专门运作，我们为它成立了专门的事业部独立发展，所以说一定是有它自己的独特品牌基因在走。

【Q9国海证券】：各位管理层好，我想请问一下：我们现在的开店策略围绕高线城市加大门店密度，我们也可以看到在今年上半年，一线城市疫情可能非常严重的情况下，一类店是一线城市扩店最快，想请问一下我们如何看待我们模型下沉的难度和速度？

第二个问题，公司怎么看待二线，以及低线城市的空间，低线城市消费者能够接受的价格带。

彭心：因为很多人都会觉得奈雪的品牌是非常的高大上，但是今年上半年我们非常敏锐的捕捉到用户消费习惯变化，我们如果开到千店以上，我们要进入更多城市，不单单只是加大门店密度，在加大门店密度的城市，我们如何获得更好的复购，以及我们如何能够在更低线的城市，能够成为更多人的生活日常，我们今年上半年做了一轮产品线和价格带的调整。

大家现在可以看到我们的主推产品已经从之前的25-30块钱的主力产品，变成了15-19块钱的产品，最低的饮品价格到了9块钱。你们去看目前终端的品牌，你会发现我们的强势单品和他们的价格带比较重叠。给大家举个例子，我的老家荆州。荆州已经可以作为一个三、四线城市的代表，我们的门店在荆州开业之后业绩表现是非常不错的。我从消费者这里得到的反馈是：

第一觉得我们的产品品质非常好，因为我们的产品对比这些其他的十几块钱的产品，我们的水果是真实新鲜水果，不像他们加很多冻冻类东西，茶用的又非常好，产品好喝，性价比高，同时奈雪的位置子非常好，座位非常舒适。而其他十几块钱的茶饮品牌通常没有座位提供。对于用户来说是非常愿意在奈雪进行多次复购。荆州店开业之后我们非常关注这个城市店的业绩，我们发现业绩非常的稳健，

非常好，我们还是可以非常自信的说，我们现在的价格和产品的定位，即使是在下沉的城市都非常的有竞争力。

赵林：同样回到一个城市加大门店密度，一个城市可能开10家、20家，吸引的都是高端的消费者人群，我们今年可能要往两百家突破，现在已经130多家店了，当你看到两百和三百的时候，意味着有很多的社区型都要去布局。在这个时候要抓住更多的人群要成为你的市场主体，复购就变得极为的重要。如果说你的价格相对来说不是那么友好的话，大家的复购率一定会偏低的，这跟下沉城市的情况是一模一样的。

我们马上1000家店了，未来开到几千家店，上万家店的时候，能不能服务更多的用户才是最关键的点。

【Q10申万宏源研究所】：管理层好，我有两个问题。第一，关于会员。我看到奈雪的活跃用户复购率同比有所提升，能否分享一下目前会员的画像，消费频次等数据，我们如何应用这些会员的数据针对性的做品牌的推进和市场的营销。

第二个问题关于二类茶饮店，我看到上半年二类茶饮店比一类茶饮店的门店利润率低一些，这个主要是因为二类店还是在消费习惯培养的过程中吗？理论上二类店比一类店的利润率高多少？谢谢。

彭心：会员的问题我来回答一下您。

我们的会员画像和我们之前一直披露的会员画像并没有非常大的差异，奈雪的消费人群主力集中在18-35岁这样的群体，它既有别于传统的奶茶店，都是这种初中、高中生的情况，也不像很多品牌它的消费年龄是比较大的。我们认为18-35岁的群体是非常有耗费活力，同时对于品质也是有一定的要求的用户群体。

刚才看到我们顾客的消费频次有所提升，这也是我们团队一直在不断的努力的方向。因为我们现在已经有5500万的会员，而且每个月也在以比较稳定的数字在不断的增加。我们会发现在现在这种万部宣传推广费用非常高的情况下，像刚才我分享的奈雪的整个营销费用还是维持去年占比和比例。

就是因为我们有非常好的会员的基础和社群的基础，所以我们可以以非常低的信息沟通成本让我们的顾客接受到我们好的产品，好的活动和好的门店的信息。

为什么我们用户的消费频次变得更好，我觉得是两方面，一方面有不断好的产品策划出来，因为产品是沟通的内容。

二是我们在上半年的整个价格策略的提醒。像刚才我和赵林分享的，当我们更好成为顾客生活日常，和让他能够更轻松购买的时候，产品的定价一定要够轻松，所以为什么产品的价格从9到29块，

你也可以喝一个像原来一样非常霸气的，杯量更大的水果茶类的产品，也可以很轻松的选择一杯十几块钱的，同样品质的水果茶的，只是杯量更小的产品。

所以我觉得未来我们依然还是不断在我们的会员画像里挖掘顾客的一些需求，去做一些反复的测试，新增会员数和会员的复购频次的增加都是我们同步做的事情。

申昊：您刚才讲一类，二类茶饮店的利润，目前上半年不管是一类还是二类，所有的门店收入端受到非常强的压制。我们看到我们提供了图表上不管是销售额还是利润率都看到比较大的扰动。

本质上讲二类店的成本优势我们认为更明显，二类店无论是人力成本，包括租金成本，会更具优势，因为二类点的比例更高，加上人力，人员会更少，全职人员，特别是兼职利润率会更高，我们觉得单从利润率点上讲我们觉得二类店的利润率更有前景。

现在一个是11.5，一个是10.5，更多受到疫情的压制，比如说从同样比例的销售恢复情况下，二类店它的绝对成本，因为会更低，所以留存的利润率反弹的更多，如果销售反弹同比例的去反弹，比如说大家都是按照都是做到了疫情都影响，因为疫情的影响是广泛的，都影响了60%，或者70%，这30%，40%的收入同比例的反弹，因为二类店绝对成本相对于一类店具有一定的优势。

所以说二类店留存下来的门店利润率的比例比一类店高一点，这个我觉得主要现在能达到比较好的绝对的利润率，现在主要还是看大环境的恢复，这个也是帮您模拟一下两个利润率的区别，帮助你更好的理解。我们现在整个自动化还是要强调一点，我们整个在人力成本，成本率上做的最大的两个动作，一个是人力方面，包括租金方面，其实是会适用到所有的门店，这个对所有门店的成本率有很好的优化，这个是不分一类和二类的，这一点也是对我们今后门店成本利润率有持续性的优化。

赵林：我补充一下。如果说以后真的是把这些购物中心的，还是社区的，完全区分出来，现在营业额也没有完全区分那么的清楚，这是一个方面。

还有一个方面，在数据分别一类和二类里面，今年上半年，包括去年新开的二类比较多，这两年我们干的事基本上都是加大门店密度的，现在奈雪已经开始面临爬坡的问题了，开了业之后不像原来一开有爆，现在基本上一开业生意不好，慢慢业绩越来越好，如果我们看到去年开店，今年开店，会有很大的营业额的差距，今年一定好过去年，现在开始有爬坡期了。

新的店业绩一定会低于老店的业绩，所以在这样的情况下可能是有一定幅度的不同。

主持人 陆澄：今天由于时间的关系，发布会就到这边，如果有什么问题，各位投资者可以随时联系我们的投资者关系团队，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。