

2022年3月30日 9:30

奈雪的茶 2021 年度业绩发布会转录稿

陆澄：大家好，欢迎出席奈雪的茶控股有限公司 2021 年年度业绩发布会，我是投资者关系负责人陆澄。今天出席发布会的管理人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，CFO 兼董事会秘书申昊先生。今天的发布会流程如下，申总首先为各位简要介绍公司全年业绩情况，随后我们将开放提问，希望提问的投资者可随时在电话上依次按下*号键和 1 号键等候，在线收听的投资者可使用文字提问。下面有请申总。

(以下为演示文稿介绍部分。问答部分请转第 5 页)

申昊：各位好，欢迎出席奈雪的茶控股有限公司 2021 年度业绩发布会，投资者可以通过公司的投资者关系网站浏览演示文稿。在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，首先我会对过去一年集团的整体业务情况做简单的回顾。2021 年集团经历了快速的成长，主品牌奈雪的茶覆盖 80 个城市，店数超过 800 家，并于 6 月在港交所成功 IPO，子品牌台盖覆盖 4 个城市，达到 62 家门店，在 2019 年下半年创建以来，我们的会员体系取得快速增长，12 月人数突破 4,000 万。

我们的自研数字化管理 Teacore 系统也在不断迭代优化，涵盖了会员、员工、商品、门店等多个方面，将集团各个业务系统的大量运营数据进行整合分析，实现简化业务运营，提升营业效率的目的。目前自动订货，智能烘焙生产计划、效期管理等功能已经落实，自动排班也在今年 3 月逐步上线，未来 Teacore 系统还将持续进行优化，为业务助力。

另外，我们在去年三季度开始通过瓶装果茶、气泡水、纯茶等产品进入零售行业，后面我们会做具体介绍。奈雪始终坚持产品创新，全年新品近 80 款，并且凭借强大的产品研发和推广能力，深挖新原料潜力，推出了霸气玉油柑、鸭屎香宝藏茶等多个产品，深受消费者喜爱。

去年年底，为了满足消费者对于更高性价比的需求，奈雪又在原先的产品线外，新推出了 9-19 元的轻松系列，在坚持高质量产品和高端品牌定位的同时，调整价格区间吸引更多消费者。在 2020 年初我们还推出了多款中式点心，受到了消费者普遍欢迎。

如我们每季度自愿性运营公告所披露，全年净新增 326 家奈雪门店，主要集中在现有的一线、新一线和重点二线城市。2022 年我们预计维持 IPO 指引，预计新开门店在 350 家左右，继续在高线城市加大门店密度，培养消费习惯。与此同时，我们在扩店时，财务测算更严格，租金

谈判更加审慎，争取更好的租金条件，确保这些新开门店在未来能够带来更好的收益。

去年中期，我们自愿性拆分了 6 个主要城市的表现，目的是帮助投资人看到不同城市所处的发展阶段，并更好的理解加密战略背后的逻辑。尽管去年下半年外界的环境骤然变化，对数据分析带来了巨大挑战，从上面的表中仍然可以看到，深圳、广州等成熟市场的表现相对稳定，而新兴市场在逐渐走向成熟的过程中，尤其是广州。去年中报时我们就提到，广州在过去的一到两年，核心地区的门店密度持续增加，逐步走向成熟，门店的收入和利润率从“双稳”后也正在走向“双高”，和其他城市相比，去年广州受到的疫情相对有限，与表现较好有一定的关联。

除了扩店之外，供应链也是公司高质量发展的重要因素，我们的上游包括茶叶、水果类高度分散的原料，也包括乳制品、包材等集约化程度较高的原料，我们会重点关注其中大宗商品的供应者，包括牛奶、包材、茶叶定制工厂、水果处理厂，与其建立长期的合作关系，也会同时考虑投资并购的机会，实现利益的绑定，我们的目的是确保供应的稳定，价格的合理，并且质量优于市场。供应链实力是限制茶饮行业头部品牌的重要竞争壁垒之一，强大的供应链帮助我们在保持高品质的同时，毛利率仍然稳中向好，关于原材料成本这个情况，后面我们将另行介绍。

在会员方面，去年底奈雪的茶注册会员数量已经达到 4,300 万，并且第四季度的复购率提升到 35.3%，我们近期也在对如何进一步激活会员体系进行探索和尝试，有具体的计划后我们尽快向市场汇报。

第一部分的结尾我想强调，现制茶饮企业最重要的是食品安全，奈雪从创立之初就把食品安全视为公司的生命线，除了通过技术手段进行持续不断的线上监察，我们的稽查队每月至少对门店进行一到两次的线下监察。并且门店的月度考核结果，以及店长和店员的绩效，直接与检查结果挂钩。此外，过去的一年集团在食品安全方面做了更多工作，我们引入了地方专业机构，对门店状况进行检查，并通过自动化设备和自动效期管理等手段，增强食品安全管理的能力。食品安全重在怎么做，奈雪还将持续努力提升食品安全管理水平让消费者享用到放心、高质量的产品。

下面，我将向大家介绍过去一年的财务表现，具体数据也可参阅我们已经披露的业绩公告。2021 年集团收入是 43 亿，同比增长 40.5%，主品牌奈雪的茶占比 94.7%，目前包括零售在内的其他业务占比仍然较少。未来随着零售业务的发展，我们预计会在适当的时候，单独披露零售板块的表现。尽管上半年取得不错的盈利，但在下半年消费环境骤变和疫情的双重冲击下，由于人力、租金等成本的刚性，导致去年全年经调整转亏 1.45 亿元。在公司发现外部环境变化后，于去年 10 月下旬就发布了全年盈利预警，确保市场及时知悉公司业务情况，并做出审慎投资决

策。

2021年，主品牌奈雪的茶录得门店经营利润5.9亿元，门店经营利润率14.5%，较前一年提升了2.3个百分点，现金流方面受盈转亏影响，去年的经营活动现金流出现小幅下降，整体仍然保持高位的正流入。在产品和收入来源方面，茶饮和烘焙的收入比例持续维持在3:1左右，受疫情影响多个地区堂食受限，消费者出行及消费计划受到影响，因此公司外卖占比于去年有小幅提升36.8%。我们注意到国家在近期出台了一系列支持性政策，其中包括对降低外卖费用的引导措施，我们正在密切关注具体政策落地情况，已经开始和外部供应商进行商讨，我们预计外卖费率未来可能会有小幅下降的空间。

去年中期，除了分城市表现，我们还自愿拆分了标准店和PRO店表现，并对所属不同商圈的PRO店做进一步区分。第一类的PRO位于高等级的商圈，相对较低等级的商圈则被归类为第二类PRO店。去年开始我们绝大多数的新开门店均为PRO店，而商场开店节奏决定了门店开业多集中在下半年。去年下半年外界环境出现了迅速变化，商圈也不可避免的出现人流量下滑的情况，导致新开的PRO店受到了更为明显的影响。随着公司成本管控逐步深化，以及自动化手段的落实，我们相信各类茶饮店的盈利能力都将得到恢复和提升。

在成本管理上，得益于公司的供应链优势，原材料成本取得了较好的优化，我们认为未来原材料成本占比，仍将保持不超过35%的水平，并有持续优化的空间。另外在人力、租金两个方面受到成本刚性影响，其占比未能如期下降，甚至人力占比还有所提升。从去年下半年开始，我们就与市场进行了大量积极沟通，提醒市场在外部环境下公司成本的刚性，这些成本将需要通过数字化手段和持续不断的开发运营能力逐步压降。

下面，我将就公司在2022年的变化和未来展望向各位进行汇报，去年下半年受到冲击之后，公司及时做出了应对，在同行业低迷的四季度，奈雪仍然取得较好的恢复，在12月份，部分地区同店恢复正的增长，实属不易。2022年新年伊始，各地出现较大规模的疫情波动，防疫政策也有较大的收紧，其中不乏深圳、上海门店较多的城市，消费者的出行和消费习惯也受到了一定压制，对公司造成了持续的挑战。我们相信晴天总会到来，头部品牌的韧性更强，未来也将更快恢复。

如何增强韧性为恢复做好准备？数字化是其中重要的一环，随着连锁企业规模增长，公司的管理难度也提升，单靠日常管理优化不能根本解决规模增长带来的全部问题。因此数字化、自动化、标准化，是一家连锁企业持续发展的必经之路。在过去一段时间，投资者非常关注的自动制茶机，在少数门店开始使用，预计将在今年三季度正式全面落地。除此之外我们看到智

能门店管理系统的其他功能，例如自动排班、自动订货，同样在帮助公司做好管理，提升效益。自动排班系统已经在一段时间的磨合和测试后，在今年的 3 月份在门店开始适用推广，发现能明显帮助我们发现门店的人力成本优化点，提升人力的使用效率，我们预计在 6 月份全国全面推广，我们始终认为数字化将是公司发展的重要竞争优势。

在外部的压力下，公司也同样加强了对成本的把控力度。在成本刚性的三大要素：门店人力、中后台人力和店面租金方面，随着数字化的逐步实施，人力持续优化，以及更加严格的租金谈判，我们将能降低外部压力对盈利的影响。截至 2021 年底，公司有 40.5 亿的现金及现金等价物，储备非常宽裕。在压力缓解前，公司对资金的使用都将高度谨慎，确保资金安全。

最后，向各位汇报一下零售业务的情况，去年 9 月开始试点以来，我们从占据中国饮料市场 1/3 的华南市场开始，以瓶装果茶、气泡水、纯茶等产品作为切入点，将零售产品陆续打向全国的主要业务区域。在产品设计上与传统饮料企业不同，我们坚持先选料、后定价，坚持使用品质最好的原材料，确保消费者体验。例如在代糖方面，尽管罗汉果汁的成本高，而且原材料相对较新，导致缺乏可供学习他人的经验，产品研发难度也较高，我们仍然坚持使用更为健康的天然罗汉果汁，代替传统的甜味剂。目前我们的零售产品已经逐步进入全国主要市场的商超等渠道，部分产品也在门店网络售卖，有兴趣的投资者可以就近购买尝试，我们相信零售业务未来也将成为公司的重要支柱。

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：谢谢申总。下面请各位投资者提问。

(以下为问答环节)

Q1 (国信证券): 管理层好! 这两年疫情的变化对高端茶饮行业带来很多方面的经营压力, 公司最新推出“轻松”系列的产品, 提供一个更多元的产品, 满足不同消费者需求。这种产品推出之后, 整体对我们的销售量、整个销售额以及毛利率会不会产生一些影响? 以及想问, 这是暂时性策略, 还是后续会考虑比较多元的价格策略?

赵林: 推出低价产品是我们长期的战略, 用更宽的价格带产品覆盖更广的消费群体。随着门店越来越多, 有这样性价比的产品会对公司业绩有更好的支撑。

刚才您提到会不会对我们的利润或者销售额产生影响。我们推出“轻松”系列, 其实是从3月份开始, 3月份全国疫情比较严重, 暂时来看影响不大。可以看到的是, 在推出“轻松”系列以后, 正常的产品依然维持, “轻松”系列产品更多属于增量, 对利润有利好。

Q2 (国信证券): 我们非常关注公司单店模型的优化, 也是大家一直讨论最多的问题。公司刚刚也提到了, 自动排班系统在3月份开始将有一些推广, 之前也开始了一些自动制茶机的试点, 能不能结合目前一些初步的情况, 和我们分享一下对单店模型可能的优化在哪里?

赵林: 系统的研发去年一直在进行当中, 自动排班、自动制茶设备以及自动订货这三个系统是最直接对我们产生影响的。3月份以来, 陆续已经开始在部分门店做自动排班的项目推行, 我们发现对人员成本的优化还是非常强的, 比起人为的排班更加科学, 去掉很多人为情感方面的因素。相信在不远的将来, 当我们全面推行自动排班以后, 人力一定会大幅下降。当然还有一个是自动制茶设备, 目前也是在个别门店试用, 大大的提升了制茶效率。我们预计第三季度全国所有的门店用上以后, 可以减少我们的培训成本以及通过增加兼职来进一步降低门店的人力成本。

我们认为如果今年疫情还是3月份这样一直持续的话, 自动化设备以及数字化的管理可以有效调节成本的刚性, 如果运营合理, 即使在销售额上无法大幅增长, 但能尽可能减少亏损, 相信今年在全面运营自动设备和自动排班系统以后, 对我们的盈利能力会有很大提升。

Q3 (民生加银): 今年的资本开支年报披露约7.5亿, 如果按340家店一年去开, 一家店资本开支125万, 大概4亿的总开支, 为什么会达到7.5亿?

申昊: 去年公司做了固定资产投资, 在深圳跟上海购买两处自用办公室, 因为目前深圳的办

公地点受到政府旧改调整需要拆除，我们会在今年或明年需要有新的办公室，主要是这方面有投入。

Q4 (天马资产)：我们在推出新产品的节奏上是什么安排？比如以季度或者半年来看，一般产品的储备情况，或者产品管线是怎么样？

彭心：我们目前推出产品的节奏其实是比较快的，我们一般从9月份到来年的2月份，每个月会推出一款果茶和一款热饮，来满足南北方顾客需求。从4月份开始会是我们进入到夏季，也就是业绩提升季，我们上水果茶的频次会保持一个月一到两次的节奏。

对于产品的储备来说，我们是非常的丰富，所以在产品上新方面，我们协调会结合当下的热点，有时候会去做一些调整，都会在每个月有一到两款新品饮品上新。

烘焙占了25%的收入，我们每个月也会有一款烘焙的新品上市，这是我们的产品上新节奏。

Q5 (天马资产)：关于2022年继续加密，在低线城市是怎样来计算测算人流，测算怎么布置店面，按多少来算？

赵林：星巴克的开店计划是一个很好的参考指标，在实际点位的选择和在营业额的预测上结合自身的经验做调整。营业额的高低不是开店的指标，是否盈利才是。

Q6 (元大证券)：关于在疫情解封的城市，可以分享您观察到这次疫情管控和以往有什么不同吗？3月深圳解封后看到多处奈雪都爆单，3月后两周同店销售变化有看到什么正面指标吗？

赵林：其实我们可以看到今年疫情的情况还是比去年严峻很多，在疫情防控政策上，北方部分城市如果有一到两例新增，整个城市紧张程度都非常高。深圳虽然在今年3月管控措施有所提升，但老百姓可能没有那么紧张。目前来看深圳解封以后的恢复还是不错的，但是全国目前还有很多其他城市受疫情持续影响，目前还是不容乐观。

Q7 (摩根大通)：两个问题。第一，关于疫情很短期的问题，刚刚投资者陆续提到了，请您帮我们再比较详细地描述一下：以深圳为例，从疫情开始，然后关闭一周，再解封之后大概这些店的表现怎么样，就是疫情在短期的影响如何？如果其他城市也封锁，会发生什么？第二，今年和明年的开店计划如何？大概是多少？今年全年指引大概会是怎么样，比如假设疫情在4月、5

月、6月、7月结束，收入和利润大概是怎么样的？

赵林：如果只是很短期的闭店和开店，对我们的影响可控。但如果一直断断续续的开关，对我们整个业绩的影响还是非常大的，一是对业绩影响大，二是关了一段时间之后，门店员工制茶的熟练程度等各个方面也是有影响的。而且有时候店是开了，但是住宅还封着，员工无法来上班，对我们的挑战还是比较大。

如果今年持续延续像3月的情况，我们还是会计划开350家店，我们在遇到挑战的同时，也是给我们带来了非常大的机会。现在几乎全国所有的门店品牌都谨慎开店，甚至非常多的品牌撤店。但这也让我们近期租金谈判的筹码更高，现在拿下低租金的点位对未来经营的压力就会降低。从长远看，我们还是看好消费在疫情缓解后的大力反弹。比如3月份，我们以前一直觉得消费者对于茶饮是没有刚需的，但是从门店的订单上看，消费者在居家隔离的状态下困难重重也要点到一杯奈雪，3月份所有的销售额基本上都是刚需造成的。如果一旦疫情好转以后，这个业绩肯定会快速恢复。在这个节点上，别人不开店的时候，我们去开店，拿到更有利的租金条件，对于我们未来的竞争力来说是增强的。

对于2022年来说，挑战和机会是并行的，我们要利用好这个机会，完成350家开店目标，即使疫情还是会持续影响，我觉得我们也还是可以完成这个开店目标。

今年对于我们来说是非常重要的一年，除了拿到更便宜的租金，今年也是自动化设备和系统最全面使用的一年。如果今年疫情一直持续下去，我们要力保今年的机会。如果疫情迅速控制住，那今年盈利的可能性非常大。

Q8（西部证券）：我们现在把门店分为三类，标准店、一类和二类PRO店，这三种门店的利润率应该还是有一定差异，主要跟开店的时间节点有关系。展望后续，这三种门店的利润率，未来它的水平或者之间的差异会是怎样的？关于自动制茶机整体投入是多大？

赵林：我们从财报上可以看到，PRO店的门店利润率小于我们标准店的利润率主要由于PRO店集中在2020年下半年开店，店效受疫情影响较大，而我们给PRO店预备的人力比较多，导致整个成本比较高。我们现在开店跟原来不太一样，原来2016-2019年或者2020年我们开的店是有新店效应的，一开业即火爆，现在的新店越来越多是具有爬坡期的，开业的时候营业额不是很高，随着持续经营，营业额会越来越高，所以门店在初期的利润率是比较低的。从我们自己经营的相对成熟的PRO店来看，其整体效率、成本等优于过去的标准店。未来我们还是会

以 PRO 店为主，随着整个自动化设备和自动化流程来说得到更熟练运用，PRO 店未来的利润也会进一步提升。

整个自动化设备的难点是在软件，并不在硬件，我们是自主研发的软件（包括硬件），会把所有的 SOP 放到云上，顾客点到这些东西的时候，这个云是会给店里指令，让他去制作这些东西，硬件是非常简单的。

申昊：补充一点，投入主要还是在整个技术团队上，主要在软件研发方面，去年这部分的人力费用支出有过亿元。从设备本身的成本来看是很低的，就算全国 800 家店，我们铺下去上千台自动制茶设备，短期的固定资产支出有限，对利润影响也是有限的，主要成本还是集中在我们整个 200 人数字化团队的研发和人力的投入上。

Q9 (天风证券)：今年我们还是要努力的去维持开店 300 多家的目标，我们有提到之后对于租金的要求会更严苛，租金有可能是之前大概什么水平，比如说是之前的几折？另外我们看到其他的餐饮业态，他们暂调一些开店的目标，不完全是租金不够便宜，如果疫情的持续周期比我们想象的长，我们今年开这么多店，会不会之后有压力？如果遇到极端情况的时候，我们是怎么去考虑的？

赵林：这里要强调租金扣点对我们的重要性，也是为什么在这个时候敢开店的重要原因。比如说原来租金都是保底租金，扣点慢慢提高，营业额高的时候扣点，低的时候保底租金很高，租金占比一直比较高。在纯扣点的情况下，即使疫情导致营业额低，租金的金额是动态调整的，我们也能控制住利润。

第二，刚才我们说到自动排班和自动化设备的运用对我们来说为什么那么重要，其实我们希望人工是动态的，比如说我们的自动化设备一旦投入运营后，我们就不需要使用那么多的熟手，培训的压力降低，兼职的比例可以提高，因为大家只需要做一些简单的活，谁来都能干。以及通过自动排班，在正常情况下、高峰期或疫情下，我们可以随时调节兼职的使用，人力成本的弹性提高，脱离之前因为使用的大部分是全职用工而无法很好调节人工成本刚性的问题。如果我们把租金和人力成本控制住了，即使在疫情下我们开店的压力也会降低。

Q10 (天风证券)：我们提到了表现相对好的地区，表现相对差一点地区，我们分析下来更多的是疫情一次性冲击，还是所带来的消费需求减弱，还是说周边竞争比较强，或是综合性的因

素？怎么评判这些相对表现弱的地区？下半年个别受疫情影响比较小的月份，PRO店相比于标准店的差距仍然比较大吗？

赵林：其实一个地区营业额的高低，第一受疫情影响，第二也受消费力的影响，两者之间都有关系。我们发现有一些地区大家觉得奈雪的东西很贵，但消费力够的顾客不会受影响，且依然觉得价值感很强。也有受疫情影响到可支配收入大幅减少的消费者变得不太敢买，也有些顾客知道我们比较贵，根本不敢进入到我们的门店。

这次轻松购产品的推出，对于长期消费奈雪的客群可以增加顾客选择和粘性，在消费力不是那么强的城市，可以吸引新的顾客来到门店。随着疫情的好转以后，以及数字化改造的提升，我们相信PRO店的表现也会进一步提升。

Q11（国泰君安）：第一，您刚才提到未来零售板块是我们将来比较重要的布局，初期主要依托现在的门店和品牌力，后面如果是想做大，可能在营销和渠道方面的逻辑和餐饮开店不太一样，想请教一下零售板块业务背后的团队情况和未来的规划，尤其是在渠道和营销方面，公司偏远期的规划。

第二，现在外卖占比比较高，我算了一下财报里面的配送服务费和收入之间比重的外卖抽成比例，这两年下半年会明显比上半年高出来三四个点，不知道这个具体是什么样的原因？

彭心：我们观察到要做好零售产品有三件事是最重要的，第一是品牌，第二是产品，第三是渠道。在搭建零售产品团队的时候，其实我们是一个独立的事业部在运作这个体系，负责这个团队的事业部总监，也就是总经理，他在之前是维他中国的总经理，把维他柠檬茶在大陆一手做起来的人，在维他做了13年，之前是在可乐体系负责销售。研发的负责人，来自专业的RTD（即饮饮料）研发团队，比如百事可乐，同时配上了奈雪原有研发团队的核心力量。

产品方面，过往不同的产品其实对于品质的理解和要求以及对原料的创新采用程度是不一样的，我们采取的是新老搭配的方式。接下来体验一下我们的产品可以发现，我们用的茶叶也是奈雪专用非常好的茶叶，果汁茶里果汁含量也是超过40%，口感非常新鲜饱满。代糖方面，用的是罗汉果汁，而不是过往大家用的合成或者是人工甜味剂，罗汉果汁应该说在RTD行业最领先的一种植物糖了。

品牌板块，更多是奈雪原有的团队在做，我们发现现在整个宣传推广方式已经和原来不一样了，原来传统的品牌是打电视广告或者冠名栏目的方式，但其实他们现在也在尝试转型去做

一些线上线下的营销，恰恰这是奈雪品牌团队非常擅长的，所以我们是这样的一个组合去做零售产品。目前我们也可以看到产品在便利店等渠道销售非常好。

申昊：关于配送费占比的问题，2020年配送费占收入占比是5.5%，去年2021年全年配送费占收入是6%，2021年上半年是5.2%，可以看到整个外卖费率的比例变化跟外卖占整个收入比例是相关的。去年下半年受疫情的影响，整个外卖比例略微提高，导致整体配送费在下半年有一定上涨，其实到2020年是一样的。核心的观点主要就是外卖比例的提高，去年整体37.8%，下半年比上半年高。

Q12（线上文字提问）注意到PRO店的单店日销额明显低于标准店，背后的原因是什么，今年以来情况有没有改变？

申昊：之前的标准店，特别在2018年、2019年、2020年当时还是有非常大的开店效应，一开店就达到了高峰，现在PRO店主要在一线城市重新加密，加密过程中就不会出现像之前一开业就火爆的情况，品牌在当地已经被熟知了。这种情况下，PRO店可能会出现爬坡的情况。而PRO店也都是在去年下半年，尤其第四季度开出来的，很多PRO店爬坡期也不长，最近的数据有看到这些PRO店逐渐向好，相信过了一段爬坡期之后，他们的销售额也会逐渐上涨。一些开得稍微比较早的PRO店，在同样的商圈位置，其实PRO店的销售也都是非常好，主要受到开业时间和爬坡期的影响。去年我们也有很多标准店转PRO的店，转店之后，PRO店的店效基本上还是维持的。

Q13（深圳红筹投资）：假如疫情的持续周期非常长，开店的店型这方面有没有想着进一步改变策略？比如开一些比现在原有的店更小一些，只提供自提或外卖的？最近看到深圳和上海在封控的情况下，大家对外卖需求还是非常强劲的，这样的策略是不是能帮助我们降低风险？

赵林：我们现在签的很多门店几乎都是扣点门店，签约两百平米或一百平米都是按营业额扣点，所以面积的大小对租金其实没有直接的影响。虽然也有很多顾客可能叫外卖或自取，但还是会有不少顾客有门店消费的需求，待疫情恢复线下需求更会提升。目前PRO店平均面积大约100多平米，大概三四十个座位，也是很好的状态，且没有增加租金的压力。

Q14（招商证券）：请教一下关于新品的问题，我们2021年新品销售占比是多少？实际上我们在

2021年新品做的相比之前有比较好的表现，尤其是油柑、鸭屎香的新品研发，带动了门店销售额额外增长，我们12月的数据相对来说是挺好的，尤其是鸭屎香的推出。并想了解一下新品研发，2021年做的这么好，相比之前有哪些流程或者团队上的改进，包括比较有效的新品推出，在未来几年是不是可持续的，或者是概率比较高的？

彭心：这大概都是通过新品感受到了品牌的动作，但是实际上我们的销售额绝大多数的占比还是经典产品，在去年我们做上市路演的时候跟大家分享过，我们的销售主要来自于我们的经典产品。

去年我们推出了两款让全国的消费者都很有印象的产品，一个是上半年的油柑，一个是下半年的鸭屎香传统茶做出来的奶茶和水果茶。我们每个月都会有一到两次饮品的上新和烘焙的上新，新品是我们把产品和内容做成营销去跟消费者做互动的方式。大家可以看到我们的营销占比是在营业额里面占了两个多点，大家可以去看其他的零售品牌广告投放占比非常高，我们保持很高的品牌声量情况下，我们通过产品有趣的互动，好玩的内容，来跟我们顾客交流。我们做所有的新品，目的都是为了能够更好的跟用户互动。

我们真正最看中的还是打造奈雪的经典产品，比如说像油柑和鸭屎香这样的产品，我们发现复购非常好，我们已经把它转为是我们的经典产品线去运作，我们大部分的新品都是以月的方式，用当季的水果来做当季的水果茶，基本上都是在一到两个月之间的上市时间就会下架。

还有一个洞察，我们会发现季节回归产品其实也形成了非常好的经典产品，比如说已经回归了六年的杨梅产品，你可以说它是一个新的产品，更可以说它是经典产品，每一次它的回归都会有非常好的业绩拉升和营业额贡献。对于我们来说，我们会不断的发掘好玩的产品，今年有一个洞察，会发现有更多地域性和地方性的食材，我们可以把它做成产品，都有非常好的表现。我们最近在推的潮汕的青芒，我们看到不管是在抖音平台上，还是在小红书，以及用户的圈子里，都有非常热的话题。

新饮一直会持续推，我们更看重的还是经典产品和复购性产品打造，这是产品上我们的思考。

Q15 (安信国际)：主要关心的是门店的问题。第一，去年标准店的数量是有下降，是不是大部分转化为了PRO店，请问一下转化的过程中会不会产生额外的开支，比如说装修要重新改造之类的。第二，从标准店利润率的表现来看，虽然下半年受到疫情影响，但是利润率的下滑没有

特别的大，是不是可以理解，一个相对比较成熟的门店，其实抗风险能力相对较强一点？看一些比较成熟的 PRO 店，是不是也能够观察到这样的现象，相对来说利润会更稳定一点？现在 PRO 店的爬坡时间大概是有多少？

赵林：第一，去年确实有大概 40 家标准店改 PRO 店，我们以后的标准店合同到期以后也基本上都会改成 PRO 店，因为我们确实发现 PRO 店的效率可能会更高，PRO 店的产品也能够满足顾客的需求。因为我们设计和装修也是在不断迭代和升级的，基本上到期以后我们改 PRO 店的时候，会需要重新装修，但用不了以前的标准店那么大的面积。现在 PRO 店其实 100 多平米就可以达到原来的效果，所以说我们还是重新签订，或者重新换位置，相当于重新投入一家 PRO 店。

第二，长期来看成熟的 PRO 店也应该会像成熟的标准店这样，未来抗风险，抗疫情能力更强一点，就像一家店生长在这里，会长期的影响着周围的人，形成习惯。加密的过程中，顾客很多不太清楚这家店有没有开业，随着时间越来越长，知道的人越来越多，这家店相对来说的销售也会越来越稳定，也会越来越成熟。

现在的爬坡期是跟位置有关，比如说本身就开在非常成熟的商业中心，可视度非常高，爬坡期一定短，如开在社区型的，关注度可能没有那么好，爬坡期就会相对长。我们也发现，一个城市的门店数量越多，相对来说爬坡期的时间长一点，但是如果正常情况下，没有疫情影响情况下，我觉得 3 个月左右基本上可以慢慢趋向成熟。

陆澄：谢谢赵总，谢谢各位投资者关注，由于时间关系，今天的发布会到这里结束，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。