

主题：奈雪的茶控股有限公司 2022 年年度业绩发布会

时间：2023 年 3 月 31 日 10: 00

实录内容：

陆澄：大家好，欢迎出席奈雪的茶控股有限公司 2022 年年度业绩发布会，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，我们将留有时间请现场的投资者进行提问。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，首先感谢大家出席奈雪的茶控股有限公司 2022 年年度业绩发布会，各位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三个部分。

首先，我会对过去一年集团的整体业务情况做一个简单的回顾。2022 年，线下消费行业面临了巨大挑战。我们在收入和成本端同时着力。一方面，持续推出受欢迎的优质产品，在毛利率不变的同时，新品价格带整体下移，帮助消费者更轻松做出购买决策；一升装系列等新品也受到了消费者高度欢迎。我们也继续积极稳健的门店拓张步伐。在年底也就是去年 12 月份跨过了千店门槛。另一方面，我们的自动排班系统、自动制茶设备等数字化、自动化手段陆续如期上线，降低经营杠杆，提升运营的灵活度，为疫情结束后公司迅速恢复盈利打下基础。

在较为恶劣的外部环境下，我们继续坚持产品创新，提升消费者体验。通过产品形态、成分搭配等变化，为消费者提供全新的体验方式。1 升装“霸气一桶瓜”等产品推出后受到热捧。同时，我们坚持为消费者提供美味、健康的产品。去年 11 月，我们全线产品开始使用成本更高，但热量低、天然提取、稳定性更好的罗汉果苷作为代糖选项。除了加大产品研发力度外，我们还持续寻找与品牌契合的合作伙伴，通过联名等方式进行互动。与《梦华录》、小红书等品牌联名推出的产品均取得了较好的成绩。

今年初，我们还和东阿阿胶、小王子、《中国奇谭》、《武林外传》等品牌合作，反响也都非常好。

得益于充足的资金和人力等储备，疫情期间我们保持了较为稳健的拓张速度，全年新开约 300 家奈雪门店，净新增 251 家，仍然主要集中在现有的一线、新一线和重点二线城市。2023 年，我们将抓住恢复的机遇，寻找优质点位，继续执行“加密”战略，积极稳健地拓店。随着今年点位竞争状况逐步改善，我们预计今年将可开出 600 家奈雪的门店；由于管理能力提升，并且门店人力减少，开办费下降，不会出现大量额外开办费用的情况。简单来说，就是新增的开店计划不会对今年的利润有任何负面影响，反而会增加利润总额。

2022 年，全国各地疫情不断，运营也不时受到影响，部分门店出现不能堂食、缩短营业时间甚至暂停营业的情况，对各地表现均造成了影响。具体情况大家可以参考我们去年 4 个季度的自愿性运营情况公告，在此不再赘述。值得注意的是，尽管四季度仍然面临巨大的挑战，但如果与去年上半年相比，主要城市的盈利能力仍然保持相对稳定甚至略有好转。第三部分《展望》中，大家也会看到，各个城市在疫情后都保持了较好的恢复态势。

我们看到，尽管去年第四季度环境压力仍然较大，单店收入较上半年基本一致，但得益于持续的成本管控，尤其是人力成本持续优化，全年门店经营利润率均有所恢复，尤其是相对租金较低的二类店恢复更为明显，大家可以从上表看到，就是我们之前讲的取得相对较高的门店经营利润率。

会员方面，去年下半年，我们的奈雪的茶注册会员数量超过了五千万，并在年底达到 5660 万。为了更好地展现会员活跃情况，我们从 IPO 时披露的季度活跃度，调整为月度活跃度。我们的月活从 21 年的 24%，到 22 年上半年超过 25%，全年平均月活 26.3%，保持了稳健提升。

下面，我将向大家简单介绍过去一年的财务表现，具体数据也可参阅已经披露的业绩公告。2022 年，集团收入 43 亿元，基本与前年持平，其中主品牌奈雪的茶占比 92.5%。零售业务目前占比仍然相对较少，未来我们会持续评估是否需要单独披露。受到外界压力影响，门店收入受到影响，盈利能力下滑，全年亏损在预料之中。2022 年，全年经调整亏损 4.6 亿元。尽管如此，集团仍然取得了 3 亿的

正向经营活动现金流。2022年年底，我们账上有超过34亿元人民币的现金和定期存款，集团资金情况非常安全，可以很好的支持公司运营和拓张，目前集团也没有任何大规模再融资的计划。

在产品 and 收入来源方面：如去年中报向各位汇报的，疫情期间，由于线下流量受限，依赖线下获客的烘焙业务影响较大。我们预期疫后烘焙业务会有所恢复。同时，由于零售业务收入增加，其它业务占比有所提升。外卖订单收入占比在去年最高的时候是超过50%，全年达到46.3%，但在过去几个月随着线下流量恢复而迅速下降到疫情前40%或更低的水平。我们预计，今年外卖订单收入占比有望稳定在疫前的水平，带动外卖费用率下降。下一页我们会讲解各项成本的变化。

在成本管理方面，尽管收入受到较大压力，折旧等固定成本占比提升，外卖费用也有显著的增加。但是，正如2022年一直和各位沟通的，我们通过了自动化、数字化手段和运营优化调整，在人力成本方面做出了很多努力，也提示一下，因为在2022年比2021年的收入受到巨大的压制的前提下，人力成本有显著降低，从2021年的33.2%下降到2022年的31.7%。并且，原材料、租金维持稳定。去年收入受疫情影响较大，今年大家可以看到在去年在人力成本优化的结果，在第三部分，我们会详细探讨我们对成本结构的展望。

下面，我想就公司在新一年的变化和未来的展望，向各位进行汇报。

从各个维度上看，我们现在的收入均在疫后逐步向好，消费正在复苏，我们从PPT四幅图可以一致看到，从2022年12月放开之后，第一波疫情迅速“过峰”，线下消费很快开始复苏。我们全国范围内的同店收入都在恢复，在客单价小幅提升的同时，单量也在增加。并且，新老门店也以相同的步调在恢复。因此，我们认为，从上面4张图表的多个维度可以看出，消费复苏拐点已经出现，过去两年围绕在收入端的压力将得到释放。

去年的中报第一次披露了公司的单店的情况，今年接着去年的单店模型，我们做一个详细的中短期展望。更重要的是，即便在低于疫前的单店收入水平上，通过不懈的努力，我们大幅降低了经营杠杆，让人力、租金等成本变得更为灵活，帮助我们实现更好的单店经济模型。尤其是随着数字化、自

动化举措不断深入，自动排班等系统帮助我们发现门店人力优化点并迅速调整；自动制茶设备等帮助我们大大降低培训难度，提升门店人力灵活性。我们的门店人力正在从按“人头”进行配置，逐渐转为按“工时”配置。未来，我们还将持续优化人力配置，提升人力使用效率。

租金方面，去年，我们签了不少相对优惠的位置，租金有所降低；同时，由于公司坚持品牌定位，在现制茶饮行业中占得了先机，租金谈判能力也有所增强。整个行业的竞争态势——尤其是线下业态极为重要的点位竞争——都在向有利于奈雪的方向发展。

具体来说，我们希望在短到中期通过供应链持续优化，维持略高于 65% 的毛利率水平；我们有很好的信心完成去年中期报告做出的，关于门店人力低于 20% 和租金低于 15% 的指引；今年头两个月的表现，我们可以看到疫后线下复苏态势，我们认为随着外卖占比回落到 40% 或以下的相对正常水平，外卖费用将显著降低；另两项成本，水电费用和折旧摊销，水电费用成本率相对稳定，折旧摊销则是固定成本，随着新店单店资本开支下降，收入在有恢复的前提下，预计也将进一步降低。

从 2023 年前两个月的内部管理账目来看，确实与我们的展望基本一致，甚至略好于上表的展望。因此，我们希望奈雪门店在短到中期可以维持 20% 左右的门店经营利润率，并随着成本持续优化，门店的盈利能力将稳步提升。

从总部来看，我们今年原则上不会新增中后台人力，随着收入增长，将会体现规模效应；营销费用和物流费用将随收入增长保持相对稳定；我们力争零售业务就是 RTD 业务取得稳健增长的同时，我们今年也希望零售业务实现盈亏平衡；公司没有有息负债，我们的融资成本主要是来源于 IFRS 16 租赁准则带来的租赁负债利息，是一个非现金项目；随着新店占比下降，比率预计逐年下降；差旅、维护等其他开支也会随着公司严格的成本管控有所下降。因此，我们对今年盈利水平抱有充分的信心。

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两个问题。

(以下为问答环节)

提问：管理层好，我是运舟资本的分析师，非常感谢今天有机会提出我的问题，我想先抛砖引玉提问一下，刚刚申总提到今年开店计划是 600 家，请各位领导帮我们拆解一下 600 家的目标，包含奈雪跟台盖的开店，还是仅仅是奈雪的开店？还是就是城市的分布上，我们把这些集中一线、新一线、二线城市，还是说适当的会往下沉市场开店？仍然集中在一线、新一线、二线城市的话，我们如何看待这三个城市线级的加密空间？

赵林：我来回答这个问题，这 600 家门店主要还是奈雪，不算其他的品牌。我们的 600 家店主要分布主要以加密为主，还是一线二线，也会有小幅的下沉城市，主要是 90% 左右还是在现有的城市进行加密。随着门店越来越多，我们的业绩是越来越好看，比如说现在深圳 170 多家店，今年有可能达到 250 家店，我们发现店越多的时候，越有利于我们的顾客复购，也是越有利于我们的门店的发展，因为深圳有 170 家店，一家亏本的店都没有。

第二个方面，由于过去几年我们不断的在优化人工成本、房租成本，现在来说较低的营业额的门店也能取得利润，大大增加了我们可选的空间。深圳 170 多家基本上还是处在购物中心，极个别的一些社区型的门店，而社区型的门店目前的表现也非常好，利润率根本不比购物中心低，所以我们觉得空间还是很大的。像广州现在突破 100 家店，当我们发现突破 100 家店，它的业绩跟 50 家、40 家的时候，还是提升不少。我们觉得持续加密、打爆品牌才是我们接下来更重要的事。我们有理由相信星巴克开多少家店我们就能开多少家店，因为星巴克现在在深圳有 200 多家店，我们 170 多家店，我们发现我们的空间还是远远大于星巴克的空间，可能咖啡的复购高，但是茶饮人群大，特别是开在写字楼、社区型的地方，它的业绩更加稳定。

提问：管理层好，我有两个问题想问一下：第一，中国三年疫情，我们怎么看待现在茶饮市场的格局？包括也看到有些来自咖啡品牌的跨界竞争。第二个问题，因为看到竞争对手喜茶开放了加盟模式，公

司后续会不会做类似的举动？

赵林：为什么我们今年是定 600 家店，一月份的时候我们还是计划在 400 家店，但是随着 1 月份放开以后，因为发现开店越来越容易，同事在报店的时候越来越快了，我们发现如果开 400 家很快就完成了。我跟开发的同事聊为什么这么快？因为现在我们开店越来越容易了，为什么？因为在茶饮行业的赛道上，我们在筛选业主，业主也在筛选我们，比如说写字楼、购物中心等等，发现达到我们这样水平的品牌，目前我们已经没有对手了，他没得选，要么选我们，要么选下一个级别的品牌。在这种情况下，所以我们开店的容易度越来越高接下来我们还是坚持品牌往高打，产品和价格往高质量、高性价比打。

至于其他的加盟形式，加盟的形式他们怎么想的我们很难评价，我们自己要不要加盟？可以这么说，早期我在十几年前打工的时候已经研究过很多项目，加盟是一个好的业务，但是加盟一定好过于直营，星巴克大家都知道，比如说当你品牌好的时候，比如说美国一大半的星巴克都是加盟，但是贡献的利润在 10%，90%是直营带来。做直营相对更加难，因为它是全方位的管理，茶饮相对来说竞争特别激烈，很多的品牌确实没有办法做成直营，因为他一做直营就亏。包括大家看到很多的原材料，大家觉得原材料成本很高，很多的直营品牌可能意识不强，自动化系统不那么强，在这个过程中浪费了很多的机会，成本又非常高，能力不那么强的品牌他们做直营不赚钱，被迫做加盟，我们直营做的还可以。我们知道直营店有两个难处：一是不好选址，开店的时候不太好找门店。二是成本的管控不好管控。在这方面我们都具备，在这种情况下我们能开出很多跟加盟店一样多的店，加盟的事我们先放一放，加盟要想开始的话我们今天决定，明天就可以开始，因为我们很多方面的能力已经具备了，但是我觉得现在还不是时候，我不知道什么时候开始，但是我觉得我们现在直营还不错。

提问：管理层好，我是中信证券的分析师，我请教两个问题：一是关于修复的问题，三月份看到大部分业态的日销的数据有一点的回落。我们的绝对值回落，但是同比的恢复度还是在提升的，我们怎么

去展望今年下半年整体线下消费在复苏的情况下我们的表现？以及刚刚提到，会开更多的门店，我们未来预期的单店收入是什么水平？二是想请教彭总关于产品的问题，我们今年整体在推新品方面的思路是什么样的？以及会做什么活动？以及类似的新品在整个产品结构占到什么样的收入比例？

赵林：其实在传统意义上，茶饮淡旺季1、2、3是淡季，4月份稍微好一点，因为天气回暖。因为华南这边还不是那么明显，华南淡旺季不是那么明显，但是华中、华东淡旺季非常明显，1、2、3月份是淡季，4月份开始好，5月份开始呈现出高峰。1、2、3月份的数据来看，我觉得还是比较满意的，完成刚才申昊说的数字，我觉得1、2、3月份在淡季的情况下完成这样的数字，我觉得在旺季到来的时候，我们有大的发展。

彭心：产品的问题我也可以分享一下，确实产品是非常动态的，我只能分享一下我们的洞察和我们今年的动作，目前看到消费者的反馈。

今年我们团队在产品上有很多的洞察：一是我认为今年是传统茶迎来年轻消费者的春天，比如说昨天我们是联合了国家级的龙井非遗传承人樊生华（音）老师推出龙井做的奶茶，昨天一上线这个产品，目前就在销售榜上是第一名的成绩，我们会洞察到年轻人对于中国传统茶现在有非常高的热情，今年在茶方面我们会有更多好茶、名茶，怎么去把它做成年轻人喜爱的产品的探索。

第二个洞察，经典产品的升级，其实就是一些新的原料在经典产品上的应用，比如说今年情人节跟小王子的联名推出生酪草莓的产品，它里面我们第一次用了生酪来做里面的牛奶的元素，就是把牛奶升级了生酪，加入生鲜的玫瑰花提取的玫瑰露，在经典的草莓产品上加入一些创新元素，这个产品一上线也是卖得非常好。再就是在上个星期，在生酪的原料也应用在芒果产品，是和最近新剧《铃芽之旅》联动，经典升级今年也是消费者非常喜欢的方向。

第三个方向，就是健康食材，目前我们推出的罗汉果代糖产品，包括推出一些更健康的食材产品也是非常受消费者喜欢的，这三个方向会是我们今年持续探索的方向。

提问：谢谢各位管理层的讲解，想请教管理层两个问题：第一，我们看到行业里面很多友商进行了客单价的适当下调，想请教公司未来我们在产品定价层面是进行如何考虑的？第二，我们看到公司上市至今前期做了很多的铺垫，这两年收效非常明显，想请教一下向未来去看三到五年，总部的资金开支是怎样的考虑？

彭心：第一个问题因为跟产品相关，我来回答一下。其实从去年的三月份我们经典产品一次性的推出15块钱到19块钱的系列，就是我们水果茶的系列，因为我们洞察到我们需要有消费者更加轻松购买产品，我觉得没有任何一个品牌是靠高价赢得客户的，永远是靠更好的体验和性价比来赢得客户了。也可以看到去年用户的复购是持续的在提升。去年推出15—19块钱的产品系列的时候，我们在顾客的反馈听到一些吐槽，觉得这些产品性价比很好，可是我今天选择来了奈雪，我希望有更加特别的体验，我们就会发现也有一部分顾客提出这样的诉求。你们可以看到我们现在上产品其实同一个元素，我们都会选择上两个SKU。比如说昨天的非遗龙井上线，我们会有经典的奶茶给消费者，是给非常好的龙井、鲜奶做出的产品，它的原价是16元，即使放到所有的奶茶品牌，同级别食材的售价都不会低于这个价格，我们认为这个产品是我们给消费者非常优质而且高性价比的体验。同时我们又推出豪华版的龙井产品，加入了青团做的珍珠，加入进口动物奶油做的奶油顶，这个产品售价是23元。

我们其实是两个产品都给消费者，把选择产品的权利给到顾客，我们始终认为奈雪的品牌定位，我们想做的都是超出顾客的体验，并且能够给顾客更好性价比的消费体验。

赵林：资金的用途我觉得是要保证绝对安全的前提下，我们现在门店的数量在逐步提升，接下来会开更多的店，包括海外市场、新产品的打造、RTD产品的打造。

提问：我们未来在总部费用方面是什么样的计划和安排？

申昊：在总部费用方面刚刚也介绍了，从中期来看，总部费用几个最大的方面就是总部人力，现在的公司已经储备足够为今后三年甚至五年在主营业务上发展的人力，无论是扩店、营销、数字化方面，我们都已经储备了足够的人力，原则上我们不会再新增人员。如果有一些全新的业务，比如说海外业务，可能我们会适当的有些人员的增加，这个也是按照业务的发展规模逐步来，不会显著的增加。总的来看我们中后台的人力占比会持续的下降，这是最大的方面。

其他方面像广告、物流，相对来讲还是比较稳定，它跟收入的增长保持比较合理的比例，过往的三年基本上都是相对稳定的，在其他的开支上来看就会略有下降。我觉得总部费用去年包括 RTD 方面，为了组建一个自有的团队，在 RTD 方面的成本是增加比较大的，今年因为规模也都起来了，整个团队搭建完善了，这一块我们 RTD 在今年自己盈亏的情况下，也不会显著的增加，未来总部的人力成本会持续下降。

提问：各位领导好，我是安信证券的分析师，我想请教两个问题：第一，年报的时候看到第二类茶饮门店的经营利润率比年中的时候财报上面的数据上升非常多，想请教上升的来源主要是什么？如果按照一类和二类茶饮门店的分布占比的话，这两类门店分布怎么样？

赵林：早期的时候我们分为一类、二类，二类是社区型的多些，早期的时候为什么二类的数字不好看？因为早期的时候二类相对盈利低一些，那个时候人力还没有完全优化，人力还是打造基础的水平线；可能一个月卖十万块钱也要配那么多的资源，营业额低的时候数字没有那么好看。现在我们通过优化人力以后，二类的门店它的租金便宜，就是人力成本高，营业额低的时候就是人力成本高，我们通过人力优化德厚，二类门店的数字就好看多了。未来我们会对一类、二类持续加密的，只要门店是盈利的就可以了，希望未来消费者在无论是社区的店、购物中心的店都是一样的体验。

提问：管理层大家好，我是民证证券的分析师，第一个问题，开店计划，今年给到 600 家的开店目标，特别超预期，我们看到几个核心城市，深圳 200 家，可能上海、西安、北京、武汉核心城市有大几十家，未来开店目标分布来看还是集中这些核心城市还是会往偏二线的城市下沉？我们自己评估奈雪在深圳市或者说像西安、武汉、上海这些成熟市场开店上线大概是什么样的规模？

第二个问题是产品推新，我们对 2021 年新消费的浪潮非常有印象，当时茶饮可能全年有大几十款，我们时隔两年至今，行业格局也有了优化之后，现在的推新节奏是不是要维持这样的频率还是相对降低一些？从消费者的偏好来看，更喜欢过去产品还是对新品有消费的需求？

赵林：第一个问题主要的分布还是以现在的加密为主，一二线城市为主，刚刚我多次提到星巴克，上海的星巴克现在已经超过 400 家店，奈雪在深圳现在开到 170 家店了，在这样的情况下，我觉得如果深圳的体量、人数达到上海的体量人数的时候，我觉得奈雪能够达到星巴克的上限数量没有问题，目前来说我觉得是没有什么问题的。西安也是，西安已经突破 50 家店，马上往 100 家店，它有一个特点，当你的保利点越来越低的，其实你可以涵盖更多的门店，早期的时候我们保利点很高，其实我觉得保利点越来越低的时候，我们可以开更多的门店，对我们数量来说还是很有信心的。

彭心：产品方面，其实大家可以看到，在过去这三个月里面，我们跟消费者互动的频次依然保持一周有一个内容，这里面会有新品，也会有经典产品。从整个品牌的角度，一个品牌永远是要有自己的经典大单品，没有一个品牌是靠新品活着的，它的主要业绩贡献必须要来自于它的经典大单品，这个品牌才是跟消费者之间有非常好的关系。但是新品在上新那段时间销售是不是能够名列前茅，它说明消费者对这个品牌是不是依然有热情，品牌做的产品和创意是不是受顾客喜爱，这一块也很重要，它是两者结合的，比如说每个月我们会保持两款左右的全新产品去跟消费者沟通，同时我们也会有经典产品去跟消费者沟通。昨天的龙井就是全新的产品，比如说芒果和草莓的产品，消费者这一端觉得是新产品，结合了小王子又是新内容，但是在内部我们也认为是经典产品。

提问：管理层大家好，我想请教的问题：第一，我们对于今年净利率的预期感觉也是比较高的，我想请教一下这当中包含的日销或者月销会跟日常的预期有提升吗？费用会有额外的下降吗？我们对公司长期净利率的预期是什么样的期待？这都是关于盈利方面的问题。第二，RTD 业务，今年给到的是盈亏平衡的预期，往后展望，我们对它是一个希望持平的发展还是说未来还有扩张的可能？主要是这两个问题。

申昊：关于净利率的问题，我们今年是有信心做到五个点或者以上，前两个月包括这个月从我们自己来看，这都是很有信心今年能达到的。你刚刚讲对应的是月销或者日销，收入端我们并没有说今年会预得很高，整个疫情过后收入现在我们也恢复得非常快，但是我们对今年的收入端保持乐观但是还是有一定的谨慎，我觉得利润还是通过前两年尤其是去年在成本方面的管控措施，最大的就是人力成本，门店这一端已经看到门店整个单店我们觉得可以保持在 20% 或以下的人力水平。

总部前两年一直成本比较大，其中一个比较核心的因素就是在技术方面，尤其是数字化方面投入还是蛮大的，这个还是需要比较多的人力去完成。现在的团队已经非常强，在业界已经很顶端，他们完全可以支撑将来数字化的持续改进或者迭代。中后台的人力今年不会有增加，随着收入的恢复肯定是比例会有一个非常显著的下降。其他的方面尤其是外卖费用今年会有比较明显的改善，还有就是在 RTD 业务上，对整个集团利润来看，RTD 业务我们觉得今年可以做到盈亏平衡，相对去年会有比较大的利润改善。包括根据我们自己的预测，我们现在自己的情报，我们对今年的盈利水平是抱有非常充分的信心。

如果说展望远期，正如 IPO 的时候讲的，我们希望从长期来看，我们能做到 10 个点的集团整体利润水平，一方面我觉得是成本管控方面，另外一方面是开源节流，我们在产品营销方面，尤其是董事长讲到，随着我们在一线、二线持续的加密，整体的表现会有更好的整体利润表现。我补充一点，包括租金上，去年其实整个竞争态势还是很有利于奈雪的方向，虽然去年受到很多的压制，但是去年

很多的点位，包括一些存货点位，我们拿到相对比较优惠的位置，包括今年预计新开 600 家门店，现在整个竞争态势越来越有利于商场的核心位置，有利于奈雪的方向发展，在租金上我们也有比较大的优化。我们本来人力、租金、成本这三个方面有比较大的改善下，这才是我们为什么对今年的利润水平抱有非常大信心的来源。

赵林：我们在实际经营中发现，我们 2015 年开的第一家店，2015 年、2016 年、2017 年、2018 年、2019 年这些年租金、面积还是很大，2019 年疫情以后，疫情三年我们开了现在门店总数的 70%。之前我们开店成本包括投资、门店的租金各个方面竞争也比较激烈，那个时候的店基本上租金都起高，那个时候的店基本上成本非常高，但是疫情的三年，我们不知道疫情什么时候结束，我们这三年开的店，就觉得疫情期间它必须要盈利我们才开，不盈利我们不敢开，在这三年开的店，数字都是非常好看的，我们要保证疫情当中这些店不能亏钱，这么一对比以后，从长期来看随着过去的这三年，其实今年的数字我看也得益于去年我们关掉了一些店，我们新开了 300 家店，但是实际增长是 250 家，相当于我关掉 50 家，接下来我们还会持续的去管理和到期以后的门店，持续优化给公司带来巨大亏损门店的店，开出更好的店。2019 年的时候我们平均面积 280 平米，现在 130、140 平米，相当于有一半面积是浪费的，而且很多人还是在线上买了，基本上没有必要提供那么大的面积，所以我觉得几个方面的优化，刚刚说持续优化人力，还有一个费用就是持续把原来 2019 年的店持续优化也是一个利润增长的点。

彭心：刚刚您说今年我们 RTD 其实给到团队也是非常高的目标，随着利润是盈亏平衡目标，但是业绩的增长也是定了一个非常高的业绩增长的目标。目前我们在 RTD 的试水我们发现我们的产品还是非常受顾客喜爱的，因为我们现在进入的点位，包括山姆、711、全家、罗森便利店以及一些传统渠道，我们发现我们的产品在整个便利店体系都是能够算得上销售名列前茅的，我们在 RTD 方面面临其他的竞品都是在广告营销上投入了巨量的营销，我们在去年是没有做广告的投放和任何的宣传，我们想看看它完全凭借奈雪这个品牌消费者喜爱以及产品本身的优势，我们想看看能不能够跑出一些销售非常

好的爆品。RTD 这一块被消费者喜爱的爆品是特别重要的，目前我们特别开心看到三款产品销售表现都是非常好的，表现最好的就是今天在大家桌上的奈雪柠檬茶，是低糖配方的柠檬茶，健康现在是消费者特别看中的诉求。二是跟传统的柠檬茶强调苦涩感和港式风味不同，我们是用鸭屎香的柠檬茶饮，它强调的是高香型的柠檬茶，我们在萃取的时候是加入了真实的柠檬片，你们喝起来它的柠檬香很高，鸭屎香的回味又很好，又是低糖的配方，目前凭借产品的优势，它的销售非常好，我们今年会对这个产品加大力度推广。

第二款产品就是青提香果茶，本身青提在奈雪的销售就很好，现在我们做成了瓶装饮料，它在便利店的销售就非常好。第三款产品是无糖纯茶销售非常好，我们给山姆专门做了一支用了云南的一级白茶做了月光白茶，前几天还有渠道商专门找到我们，因为他们发现我们这个商品在山姆上市没有做海量广告的情况下可以做到销售前几名。我们就发现当我们依然用奈雪的品牌理念去做瓶装饮料，我们用更好的食材、糖，做一款更好的产品，它的售价又能够维持目前市场上的主流售价的时候，并不是去卖一个高价，是非常受消费者喜爱的，再加上奈雪品牌的加持。我们对 RTD 的业务板块，目前也是充满了信心。

提问：管理层大家好，非常高兴三年前在线上跟二位聊，今天有机会网友见面，非常恭喜去年在这么艰难的环境还取得很好的业绩。我有四个问题，两项是关于门店以及销售的，先问赵总，还有关于品牌和会员方面的文化想请教彭总。

一是开店方面，刚刚提到星巴克在中国的门店数并且有信心我们在中长期能够向它看齐。我的观察是星巴克在中国可能到目前为止在上海这样的成熟市场，大部分的门店都已经在办公楼、写字楼的区域，像奈雪在深圳如果未来开到四五百家店的时候，你预计商场的店和写字楼的店分布比例应该是怎样比较合理的？

二是门店的盈亏平衡点已经大幅下降，给我们更多开店的空间。如果您面前有两道选择题，一是

可以开更多的店，每一家店是盈利，但是平均的门店端利率降低和相对开少的店，但是单店的利润额是高的，您在选这两道题的时候怎么选？我先听一下赵总的思考。

赵林：我会选择开更多的店。

彭心：如果二是对的话，肯德基、麦当劳、星巴克他们就不用开那么多店。

赵林：你只有更多的顾客才能支撑你更多的店，比如说我们开更多的店，但是我们依然保持非常高的水准，就是说你的店越多，你的产品越好，你好的店就越好，不是说你的店多了就冲洗了好，这两者之间是相加的，它不是抵销，除非厚度密到太密了；但是从目前来看我认为还远远没到。

关于第一个问题，全国超过六万平米的购物中心达到三万家，我在比较表现不错的购物中心开 1500 家，购物中心目前仍然是未来商业发展的主流，购物中心的体量、数量还是非常大，好的城市和好的购物中心还是在增长。

深圳现在是有 200 多家购物中心，我们现在开了 100 多家，购物中心还有一些机会，更多是写字楼、社区型的，你可以把它叫做小购物中心，有些它的表现也不错。但是我们看到这类的地方，社区类的地方，星巴克他们表现很一般的，但是对我们表现却是很好，包括写字楼我们表现也很好，因为我们的产品相对比较多，奶茶、纯茶、水果茶等等我们的产品也是非常丰富，写字楼和社区目前都能满足得了，门店来说我们认为依然没有问题。

提问：谢谢赵总，还有两个问题想请教一下彭总的看法，一是我们留意到从去年 11、12 月起，我不知道这边会不会关注一个数据，就是抖音和 B 站分别都有一个 TOP30 的餐饮品牌，B 站有 TOP30 的食品品牌，我留意到奈雪去年下半年特别是第四季度开始稳定的出现在 TOP30 名中，从 2021 年中到现在，之前没有出现过，但是去年下半年开始进入 TOP30 的品牌，去年因为竞争对手和资本市场环境其

他很多品牌在营销方面比较谨慎一些，我们认为未来 12—18 个月对于我们品牌方面势能的打造会是比较好的时间点吗？这方面的投放上，我们的策略是什么？

二是关于会员方面，我们有披露月度活跃会员的数据，想请教一下我们是否有统计月度活跃会员在 2022 年占到整体销售的比例大概是多少？以及说未来我们希望能够把活跃会员的贡献提升到什么水平？

彭心：其实我在内部跟品牌和策划团队沟通的时候，我是从来不会用“投放”这个词，我是不允许团队有投放的思维，为什么？对于奈雪这样的品牌，我们自己的私域用户是非常大的体量，比如说截止到最近一次会员部汇报会员数线上超过 6100 万，交易用户更是 7000 万以上，因为会员是授权手机号，允许接受我们品牌向他推送的产品和信息，加上公众号规模，我们的私域规模，是一个非常大的私域用户体量，是我们指尖触达。你观察到我们 B 站和抖音出现了，是因为我们的内容在这些渠道触达潜在客户了，我们其实不会做无谓的投放，我们永远做的是策划好的产品和内容找到现在的主流消费者常在的平台，让他看到这些信息。可能在创立奈雪的时候是公众号，包括后来的小红书包括现在的 B 站和抖音，我们更把这些渠道看作是我们跟消费者沟通和互动的一个渠道。

会员的具体销售数据，可能得申昊他们去拉一下，因为特别细的数据我记得不是特别清楚。

提问：可以说会员运营上的想法吗？怎样提高会员的复购或者说活跃度。

彭心：我发现对于奈雪的消费者最能够提高活跃度就是好的产品和体验，就是他不是那些花里胡哨投放的事情，永远是你策划了消费者喜爱的产品并且结合内容，在产品和内容之间，永远都是产品是第一位的，如果没有生酪草莓和生酪芒果这么好的产品，哪怕我去做铃芽之旅的结合，我相信消费者买了他都不会对奈雪留下好的印象。所以其实我认为活跃用户永远都是好的产品和好的性价比。在此之外，有好玩的活动去不断的跟消费者互动，我是这样理解的。

申昊：会员的销售大概占到 50% 的整体销售，我们会员有等级，我们 V2—V6 的会员也占到会员销售 50%。

陆澄：我们也收到一些线上投资者发来的问题，有很多是在现场和 PPT 当中讲过了。下面还是有两个问题，可能请管理层再帮忙解答一下：

第一，刚才说了很多今年开店的计划，今年关店的计划是怎样的？

第二，关于营销方面，在线下的营销和数字媒体的营销，各个渠道方面我们计划在哪些地方投入更多一些？哪些会更有效？

赵林：我先说一下关店的计划，去年亏损巨大的门店，经过去年的调整以后，现在整体奈雪在门店亏损还是越来越少。当然，我们还可以有空间，比如说原来还有很多门店它的租金比较高，很多到期以后，由于它现在是盈利，因为逐步到期以后要么切掉三分之二面积保留三分之一给顾客体验，这是一方面的优化，房租会降低。二是到期以后，由于我们现在的品牌跟几年前不同了，我们现在品牌强势程度已经是那个时候比不了的，那个时候我们议价的空间很低，现在议价空间还是很高。所以我们一边谈移位、一边谈房租，所以大概是这样的情况。

彭心：关于线上和线下营销投入方面，永远都是两块都要去做好，很多人会以为线上的营销投入是低的，其实这个思路在当下其实是不对的，为什么？因为线下的营销投入我们是可以非常好的转化为私域用户，转化为社群用户，在非常低成本或者没有成本的情况下经营好顾客。但是反而在线上是一个非常高的竞争状态，比如说大家看到广告费的投入，有一半都是花在外卖的平台，我相信大家进入外卖平台会发现茶饮是一个非常卷的品牌，目前除了我们大部分品牌都是加盟品牌，他们在这一块的投入是非常凶猛，做广告投放、免费配送都是非常大力，不像是我线下的店开在那里长期曝光，线上是

用竞价流量的方式，线上在现在的竞争状况下我们也不会放松，也会保持我们的门店必须高频出现在顾客的面前，我觉得我们还是有很好的优势，我们线下方面是有更稳定的消费者触达。一些新的渠道方面，刚刚提问也提到，现在我们也会观察到像抖音、B 站的平台是非常好的平台，包括小红书的种草平台，现在我们的强私域+小红书、B 站的种草平台，再加上抖音传播，加上一部分交易平台再加上外卖平台非常强调交易和投放的平台，所有都不能做得差的。

目前我们在所有平台来看，我们的营销费用比较低，广告效益比较高的，得益于比较高的品牌势能和很好的产品策划，以及我们有很强的私域。

陆澄：谢谢管理层和各位投资者关注。今天因为时间限制，我们发布会就先到这里，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 邮箱与我们联系。今天的发布会到此结束。

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。