



新茶饮的财务管理决策： 基于奈雪的茶新店开设的视角

韩鹏飞、阮宏勋、袁慰

案例摘要：本案例通过以当代年轻人喜爱的新茶饮行业为背景，参考“新茶饮第一股”奈雪的茶公开数据，虚构了一篇主要用于财务管理决策教学的案例。本案例的核心内容，是奈雪的茶在北京开设新店所面临的选址及资本预算问题。本案例主要适用于金融类的入门课程（如公司财务），涵盖的主要内容包包括 DCF 分析，NPV 分析，IRR 分析，盈亏平衡分析，以及敏感性分析。同时，本案例也可用于辅助其它课程（如市场营销，战略管理）的教学。本案例适用于多个学生群体，包括本科生，MBA，以及高管教育。

关键词：新茶饮，资本预算决策，门店选址，DCF 分析，NPV 分析，IRR 分析，盈亏平衡分析，敏感性分析，奈雪的茶

引言

本案例由北京大学光华管理学院韩鹏飞教授、阮宏勋教授、管理案例研究中心研究员袁慰根据公开资料撰写。王嘉政为本案例的写作提供了助研服务。案例内容为虚构，仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：
casecenter@gsm.pku.edu.cn
。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2021 北京大学
管理案例研究中心

2021 年 6 月 30 日，奈雪的茶（以下简称“奈雪”）正式在港交所挂牌上市，从而一举摘下了“新茶饮第一股”的桂冠。奈雪上市融资的核心目标，是凭借募得资金扩张其茶饮店网络并提高市场渗透率。¹从 2015 年奈雪在深圳开出第一家门店开始，在过去 6 年里，奈雪已实现了在中国境内大规模的布局。截止至 2020 年末，奈雪的门店数量已达 489 间，在过去三年内增长近 10 倍同时，奈雪已将门店拓展至亚洲的一些国家，并计划进一步向欧美市场进军。但是，从奈雪在全中国的门店分布来看，尽管它在南方地区一路高歌猛进，但在北方地区的扩张与市场拓展却显得额外迟缓。

南山雨（虚构人物）在奈雪上市后，被公司指派为北京地区业务总负责人，此前任奈雪财务部总监一职。南山雨带着奈雪在北京扩张的业务指标，来到了新茶饮行业竞争激烈的北京。北京相对较高的消费水平和充沛的年轻消费人群，使得南山雨精神振奋，意气风发。然而另一方面，面对北京优质地段的高昂租金，南山雨不禁瞻前顾后，举棋不定。左边是高客流，右边是高租金，南山雨该何去何从？

第一部分 新茶饮行业与其消费者

1.新茶饮行业

新茶饮是指，相对于传统现制茶，以天然优质食材和茶叶，通过创新制茶配方打造茶饮产品。新茶饮的经营者，则更加注重品牌文化及品牌 IP 的打造，进而满足消费者在物质消费之上的社交或情感需求。于是，新茶饮很快成为了年轻消费群体社交的新名片，还被贴上了“悦己消费”的标签。

目前，新茶饮市场头部品牌均创立于 2015 年前后。把握住了消费升级的大趋势，新茶饮得以从笼统的“奶茶”或“现制茶”行业细分出来。（附录 1：现制茶饮行业发展阶段）经过 5 年多的迅猛发展，2019 年，中国新茶饮市场规模达到了约 78.8 亿元，2015 年至 2019 年间的复合增长率近 300%。2025 年，新茶饮市场规模预计将达到 384 亿元，尚有数百亿市场空间待渗透。²

2020 年，高端新茶饮领域的竞争格局初现，以喜茶和奈雪为第一梯队，合计占据了高端新茶饮市场的近半壁江山（46.6%）；第三至第五位为第二梯队，其市场份额占比分别在 4%上下等。（附录 2：2020 年高端新茶饮品牌排名）

尽管，当前高端新茶饮的头部优势明显，但是由于准入门槛低，可复制性较强，同业竞争依旧激烈。截至 2020 年 12 月底，我国约有 34 万间现制茶饮店，行业平均售价为 13 元人民币。其中，高端现制茶饮店约有 3400 间，均价超过 20 元。连锁品牌约有 1 万个，其中连锁高端现制茶饮品牌约 100 个，平均每个品牌拥有门店 24 家。³

2.新茶饮的消费者

作为新式茶饮的主流消费人群，90 后和 00 后的年轻消费者占整体消费者数量的 70%。新一代年轻消费者具有较高的社交活跃度和自我宣传的特点，他们深谙在社交媒体和短视频平台之间进行信息获取和分享的策略。同时，随着近年来中国品牌的崛起和民族自信的进一步提升，越是年轻的消费者对于中国品牌的偏好程度越

高，76%的 90 后表示会主要选择国产消费品品牌。⁴

根据新式茶饮消费者月消费杯数、平均单价偏好和消费总额的数据表明，新式茶饮消费群体主要由熟客和回头客构成。总体来看，女性消费者在各年龄层的占比中仍处于主导地位，但相较 2019 年，男性消费者的比重在 2020 年有了明显提升，男女比例从 3：7 提升至 4：6。⁵

第二部分 关于奈雪的茶

1.奈雪的茶的发展历程

奈雪是一家定位高端市场的新茶饮连锁企业，2015 年 11 月“奈雪的茶”首家直营门店在深圳开业。得益于消费升级、互联网自媒体的兴盛以及 Z 时代消费者的崛起，奈雪站在新茶饮的风口上，一路阔步向前。截止至 2020 年末，奈雪已经覆盖了全国 66 个城市，门店数量达到 489 间。（附录 3：关于奈雪的门店分布）2020 年，在餐饮堂食受到疫情的限制之下，奈雪迅速完成了品牌线上小程序下单自提、外卖等信息系统和物流配送的基本搭建，拓宽触客渠道，提升客户体验。2021 年 6 月 30 日，奈雪在港交所挂牌上市，从而一举斩获了“新茶饮第一股”的殊荣。

2.奈雪的茶的品牌定位

高端产品品质

自 2015 年成立以来，奈雪一直坚持直营的模式。采取直营模式的主要目的，是为了保证产品品质和门店服务水平的稳定性。奈雪在行业首创的“一杯好茶+一口软欧包”的新式饮茶模式，通过明星口味与时令创新口味的现制鲜果奶茶与软欧包相结合的产品矩阵，给奈雪带来了 43 元每单的客单价，稳居同行业之首。如果除去软欧包等烘焙产品，奈雪的现制茶饮的平均客单价为 27 元。（附录 4：奈雪的茶畅销经典茶饮）

出于对高品质的坚守，奈雪创始人彭心多次表示不会降低原材料投入。但坚守高品质的背后，是奈雪面临的高昂原材料成本。⁶奈雪的原材料成本占比在 2018 年、2019 年和 2020 年依次为 35.3%、36.6%、37.9%，⁷且远高于行业平均水平。因此，奈雪在过去的几年里坚持自身供应链的打造，一方面是通过自建原料生产基地保证，保证其供应的稳定性，二是加强产品研发队伍建设，在同质化较高行业中保持领先。

以奈雪经典产品霸气芝士草莓为例，主要草莓作为季节性水果，品质和价格波动的周期性明显。于是，奈雪便在云南打造了草莓生产基地，从而能实现了全年的草莓供应，进而打造出一年四季都能买到的经典畅销品。