

# 暂停加盟、不卷了：喜茶走向何方？

本报记者 钟楚涵 蒋政 上海报道

2025年2月10日，喜茶在发布的内部信《不参与数字游戏与规模内卷，回归用户与品牌》中指出，新茶饮行业仍处于早期阶段，行业的“数字游戏”已走到尽头，无意义的价格、营收、规模内卷严重消耗用户

对新茶饮的喜爱。因此，喜茶宣布在2025年将继续坚持“不做低价内卷”；拒绝门店规模内卷，暂时停止接受事业合伙申请；强化品牌与用户的深度连接，回归用户与品牌。

《中国经营报》记者注意到，在创立之初，喜茶定位于高端、高品质新式茶饮，但随着大环境发生变化，

其在2022年前后进行了降价调整以及开放加盟。根据喜茶《2023年度报告》，喜茶在2023年新开出超2300家事业合伙门店。根据2024年9月喜茶发布的信息，其门店总量已达到4300多家。

值得一提的是，喜茶开放加盟和降价的市场背景是茶饮品牌不

断增加，行业进入红海竞争阶段。餐饮行业分析师林岳指出，餐饮行业目前的价格战、高度同质化、市场高度饱和以及下沉市场的密度等方面使企业面临挑战，在此背景下，以大店模式运营的喜茶可以通过突出自己在品牌文化、门店体验上的创新从而形成优势。

## 将以门店体验与品牌内容为核心

早在2022年11月，喜茶便开放了加盟。

喜茶方面表示，经过深思熟虑，决定暂时停止接受事业合伙业务申请。接下来将以门店体验与品牌内容为核心，携手并支持现有喜茶事业合伙人更好地服务用户。

这一决定基于喜茶对于行业的看法，其表示：“在产品品牌高度同质化、门店数量供大于求、经营效益普遍下滑的大背景下，行业继续加密扩大规模，可能更多的是对增长、对资本的执念，这既不是用户的需求，也不是合伙人的需求，甚至是一种对合伙人的伤害。所以，这不会是我们的选择。”

早在2022年11月，喜茶便开

放了加盟。根据小程序“喜茶事业合伙助手”，喜茶加盟门店面积分为50平方米和80平方米两类，事业合伙门店饮品理论毛利率60%，实际毛利受门店具体的产品销售结构、渠道销售占比、经营损耗、活动折扣率等因素影响。同时，喜茶对于加盟商的要求不低，要求合伙人能够提供50万元以上合法现金或等同可变现资产证明，过去3年在意向合伙区域有过市场工作或者从商的经历，熟悉当地情况，拥有优质商业资源。

根据喜茶在2024年初发布的《2023年度报告》，2023年喜茶共

面试了7700多位潜在事业合伙人，新开出超2300家事业合伙门店，截至2023年年底，喜茶门店数突破3200家。根据2024年9月喜茶发布的信息，其门店总量达4300多家，2024年新增超1100家。

林岳向记者指出：“喜茶大店的模式以及现有的运营模式并不利于快速扩张，尤其是在市场需求趋于平缓的背景下。喜茶在很多城市开出了一些颇个性的门店，非常有设计感、有本地文化的带入，门店氛围也各自不同。这会导致品牌的不统一，不利于加盟商的加盟。”

连锁产业专家、和弘咨询总经理文志宏指出：“连锁加盟的快速扩张发展或规模化，对于品牌加盟市场的运作能力是有考验的。喜茶开放加盟很大程度上是受整个行业通过加盟方式实现快速扩张、规模化的影响，但是通过两年的尝试，其发现被动应战并不是自己的长项。之所以暂停加盟，其实也是真正体会到了加盟并没有想象中跑得那么快，且在一定程度上会失去对顾客需求、产品、服务方面的品质，所以在规模与速度、品质与服务之间做出了平衡和选择。”

## 行业竞争加剧

实际上，喜茶产品的价格也经历过较大调整。

喜茶指出：“过去几年来，出于资本目的、营收利润考量的价格战、盲目的门店规模扩张，导致行业陷入同质化竞争与门店过剩，在这个过程中，用户的需求反而被选择性忽略了。广泛同质化的产品品牌体验、过度的规模扩张，严重消耗用户的喜爱，也严重危害整个行业的根基。”

实际上，喜茶产品的价格也经历过较大调整。最初，喜茶给消费者的印象是优质的品牌形象及较为高端的产品定价，一杯喜茶的价格在30元以上。2022年年初，喜茶调整整价格策略，进行了大规模的降价，产品售价最低的能到9元。

2024年，由于大环境影响，餐饮行业都在进行降价，茶饮企业也不例外。公开资料显示，2024年以来，茶颜悦色、书亦烧仙草等茶饮品

牌都进行了价格调整，比如茶颜悦色旗下4款“习惯茶”零售产品价格从11.9元降至9.9元。2024年3月，沪上阿姨推出子品牌“茶瀑布”，产品价格定位在10元以下。

在价格调整的同时，茶饮行业头部企业也在不断进行门店规模扩张。根据蜜雪冰城此前发布的招股书，截至2022年3月末，公司已有2万余家门店。古茗招股书显示，截至2023年末，古茗的门店网络涵盖9001家门店，较2022年末增长35.0%，并于2024年前三季度扩展至9778家门店。茶百道2024年上半年报告显示，门店数量由截至2023年6月30日的6954家，增加至截至2024年6月30日的8385家，同比增长20.6%。根据奈雪的茶财报，截至2024年上半年，拥有1597

间奈雪的茶直营门店以及297家奈雪的茶加盟店。

不过，根据行业上市企业的财务数据，在持续进行产品价格战以及门店规模扩张的情况下，企业的盈利能力有所降低。茶百道2024年上半年报告显示，毛利较2023年上半年减少18.6%。茶百道同时表示：“考虑到消费者习惯受外部环境变化影响而改变对我们造成的影响，2024年上半年本公司加大对加盟商的政策支持以及向加盟商出售货品及设备的优惠力度，同时通过提供物料销售补贴的形式与加盟商共同承担营销活动支出，集团毛利率由2023年同期的35.1%下降至31.7%。”

古茗招股书显示，2024年前三季度，古茗同店GMV下降0.7%，是由于行业整体放缓及市场竞争加

剧，部分参与者推出低价产品。但与2023年同期相比，古茗GMV总额持续增长20.4%。

在不断扩大规模的同时，茶饮行业企业也在陆续上市。2025年2月12日，古茗正式在港交所上市，收盘总市值为215.76亿港元，成为茶饮行业第三家成功上市的企业。在此之前，2021年6月奈雪的茶在港交所上市，成为新式茶饮第一股；2024年4月，茶百道正式登陆港交所。

一直以来，喜茶作为新式茶饮头部企业，始终没有上市动作。连锁经营专家李维华向记者表示：“茶饮行业上市的企业越来越多，这肯定会对喜茶造成影响和冲击。随着上市和发展，其他企业不断抢占市场份额，而喜茶没有把重点放在这方面，市场空间必然会受到影响。”

产品和新品类。

林岳指出：“餐饮行业目前的内卷包括价格战、高度同质化、市场高度饱和以及下沉市场的密度等方面，不管是头部企业还是腰部品牌都会面临这样的困境。在这种情况下，喜茶可能会更加需要突出品牌文化、门店体验等。”

“茶饮行业会分为两种类型，一种是小店模式，比如蜜雪冰城、茶百道等，它们可以急速扩张，同时又有灵活、强大的供应链去支持这种扩张；另一种就是喜茶、奈雪的茶这种大店模式，突出品牌、突出体验，通过体验的营造来制定价格。”林岳进一步表示。



根据2024年9月喜茶发布的信息，其门店总量已达到4300多家。 钟楚涵/摄影

## 如何破局？

在品牌层面，喜茶提出，将突出品牌差异化，为用户创造独特的品牌体验。

记者注意到，喜茶在2024年第三季度向事业合伙人发布的内部信中提出了破局之道，即为用户创造差异化的产品和品牌体验。将不会做同质化的事情，而是会聚焦在自己擅长、用户也有需要的地方。

在品牌层面，喜茶提出，将突出品牌差异化，为用户创造独特的品牌体验。“差异化”的品牌是当前用户对茶饮最强烈的需求。”喜茶表示，将会加大投入，在品牌设计与包装、品牌活动内容、门店空间、周边等方面，通过差异化举措，再度呈现一个充满独特性与吸引力的喜茶。

在产品方面，喜茶表示，接下来的产品不会跟风行业热门品类，新品不再重复目前既有的产品结构，将在健康茶饮的方向下，探索更多差异化的新

# 白酒营销新趋势：春晚、互动、控货

本报记者 刘旺 北京报道

从2023年开始，央视春晚重新成为白酒品牌的营销阵地，甚至出现“春晚变春糖”的说法。而2025年央视春晚当中，露出的白

## “曝光”之争

央视春晚带来的曝光量加持，对酒企来说具有极强的吸引力。

据央视新闻报道，截至1月29日21时，2025年总台春晚全媒体累计触达168亿人次，比2024年增长18.31%；总收视份额达到78.88%，创下近12年来的收视新高。春晚话题持续占据全网榜单，春晚境内社交媒体话题阅读量达270亿次，高于2024年。

可以看到，在2025年央视春晚的舞台上，白酒品牌们纷纷投入资源，试图通过这一高曝光平台提升自身的市场关注度。

五粮液作为春晚“和美好礼”的独家互动合作伙伴，与央

酒品牌数量尽管相较上一年出现一定程度上的缩水，但带来的话题度依然高涨。

《中国经营报》记者注意到，在2025年央视春晚前的广告黄



春节期间，商场内摆放的白酒产品。 刘旺/摄影

视频合作发放了超过10万份、总价值达上亿元的礼品。在春晚前的广告中，主持人尼格买提和马凡舒对相关活动进行了口播宣传。此外，五粮液还与魔术师刘谦合作，在魔术表演中融入品牌元素。

古井贡酒继续其春晚赞助策略，成为2025年央视春晚的独家特约赞助商，并在小品节目中植入品牌元素。据了解，自2016年以来，古井贡酒已连续10年参与春晚赞助。郎酒旗下的红花郎品牌成

河四大白酒品牌依然保持高频露出。其中，五粮液继续成为春晚“和美好礼”独家互动合作伙伴；古井贡酒则是《春节联欢晚会》的独家特约赞助商；郎酒红花郎成为官方合作伙伴；洋河梦之蓝则

是第五次拿下了央视春晚零点报时的冠名权。

在不少业内人士看来，白酒品牌在2025年央视春晚上的营销方式发生的一些转变，也反映了整个行业新的营销趋势。

为2025年央视春晚“已巳如意神采飞扬”的官方合作品牌。品牌标志出现在主持人播报的背景板上，并在小品场景中有所展示，例如挂在西湖游船的灯笼上。

洋河梦之蓝则连续第五次拿下央视春晚零点报时的冠名权，其品牌在小品中也有展示。春晚零点报时的赞助位一直是各大品牌争夺的对象，洋河梦之蓝自2020年以来一直占据这一赞助位。

可以看到，尽管白酒行业整体仍在面临市场需求放缓、库存消化等问题，但头部酒企通过春晚这一顶级IP，试图在相对低迷

的市场中寻找增长空间。

传才战略智库首席研究员王传才就提到，对于广大基层受众来说，春晚仍然是深具黄金流量价值的超级媒体平台，能够上央视春晚，或者主导地方卫视春晚，可以获得巨大流量价值，这些流量价值将长久地影响一个白酒企业品牌与市场成长。

白酒行业专家蔡学飞也认为：“围绕春晚做营销非常有利于建立正面品牌联想，推动产品销售，拉动市场消费，有利于大品牌完成品牌形象输出和品牌价值的表达，对一年的销售具有铺垫与促销的价值。”

明会上指出，中秋国庆阶段宴席促销举措包括消费者开瓶奖励、门店推广激励、升学宴推广等，宴席场次、开瓶率明显增长。

另外，白酒主流消费人群正在发生更迭，这也对白酒品牌的营销方式提出了新的要求。《2024中国白酒市场中期研究报告》显示，“60后”一代已逐渐退出酒类消费市场的主流阵地，“70后”“80后”的消费量也在逐渐减少，而“95后”的职场新人正逐渐成为白酒市场未来的重要增长点。白酒的主要消费群体正从“85前”转向“85、90后”等更年轻的消费群体。

而在酒水行业从业人员看

来，这部分年轻消费群体大部分没有很高的消费意愿。“泸州特曲、五粮特曲或者当地区域品牌，这些百元、200元价位的产品最为盛行。”河北某县级市的酒商告诉记者，大部分年轻人群也不喜欢喝高度酒，对低度白酒情有独钟，他们对酒企各类营销也保持着好奇，有很大的兴趣。

艾媒咨询的一篇报告中也提到，在购买白酒时，价格是年轻消费者的重要考量因素之一，中低端价位产品更受青睐。“也正因如此，像开盖扫码、瓶盖回收等营销方式，在当下备受年轻消费者欢迎，对于促销也有积极作用。”上述酒商表示。

## 行业控货延续

另外值得关注的是，从酒企政策来看，2025年春节前后，控货是主流。

早在春节前，就有洋河、五粮液、贵州珍酒暂停供货的消息传出。而在春节后，2月1日，今世缘发布《关于暂停接收国缘四开、对开销售订单的通知》，称即日起暂停接收42度500ml国缘四开、对开销售订单；几天后，洋河股份再次发布《关于加强对梦之蓝M6+实施严格配额管控政策的通知》与《关于江苏省内暂停接收第六代海之蓝销售订单的通知》两项重要通知。

尽管酒企对控货的原因各有说辞，但总体来看，外界对这种情况普遍看好。

酒水行业分析师欧阳千里就曾提到，酒企通常基于两种策略：一种是“以退为进”，意在策略性撤退以寻求更有利的市场位置；另一种是“以进为进”，当前的情况更倾向于后者，即在面临市场行情不及预期的挑战时，酒企采取主动控货的方式，与经销商共同抵御市场压力，防止因经销商急于抛货而引发的市场秩序混乱。

中国酒业协会也提到，通过控制市场投放量，白酒品牌有效缓解了供需矛盾，避免了价格的大幅波动。这种自我调整，实际上是在为市场长期健康发展打下基础，有利于整个行业的可持续发展。

尽管行业仍处于调整期，但在酒业协会看来，仍然有结构性机会。“在行业调整期，酒企须高度重视产品结构的优化。首先，酒企需要根据市场需求调整产品线，增加高性价比产品的比重；其次，酒企须随时关注消费升级趋势，推出更多符合中高端消费者需求的产品；最后，酒企还应通过技术创新，提升产品的品质和特色。”

## 加强“互动营销”

华西证券研报指出，春节是一年中白酒需求最为刚性的旺季，也是酒企完成销售、促进动销的关键节点，预计商务宴请、企业年会、家庭聚饮、亲友送礼等需求韧性较强。

春晚营销之外，各大酒企还在“互动营销”上下足了功夫。

据不完全统计，微博平台上，郎酒的“喝红花郎酒 看央视春晚”话题阅读量为9945.7万；山西汾酒的“青花汾酒让年味更浓”话题阅读量为8.1亿；古井贡酒的“过大年喝古井 看春晚”话题阅读量为7130.2万。抖音平台上，金徽酒的“晒出你心中的年味儿”话题播放量为1.7亿次；五粮液的“和

美五粮液幸福中国年”话题播放量为2048.6万次。

记者在洋河相关人员处了解到，洋河推出了“春节喝洋河，大奖送不停”的活动，在抖音洋河官方旗舰店，开启线上抽奖活动；再如剑南春，其推出了开盖扫码赢现金红包、限定礼盒、旅游等活动。实际上，不少酒企都在春节期间推出了开盖扫码的活动，记者在线下终端购买某白酒产品时，销售人员多次提示“不要忘了扫码”。

实际上，这种增强与消费者互动的营销活动并不新鲜，但在近年来成为头部酒企和区域龙头酒企抢占市场的利器。蔡学飞就