

业务员“拆东墙补西墙” 康师傅怎么了？

中经记者 刘旺 北京报道

近日，郑州两名康师傅饮料二阶批发商，向厂家对公账户付款之后，却始终未收到货品一事，引发了广泛关注。

为了业绩

外界将目光聚焦在了康师傅及整个快消品行业业务员的业绩压力上。

据河南广播电视台报道，郑州市两位康师傅饮料批发商，分别向厂家对公账户付款10万和11万元后，超过一个月既未收到货物，也无法从区域负责人和业务员处获得明确答复。

调查发现，涉事业务员并未“跑路”，而是通过P图伪造对公账户收款码的方式，让批发商将货款打入其掌控的账户。业务员再将本应发给批发商的货物转卖，所得款项用于填补此前为冲击业绩而承诺给各级客户的市场费用窟窿。

对于上述事件，外界将目光聚焦在了康师傅及整个快消品行业业务员的业绩压力上。有声音指出，康师傅郑州业务员若完不成业

这件事情背后，并非是业务员卷款“跑路”，而是另一个故事——康师傅业务员通过P图伪造对公转账收款码，截留客户货款，再将产品转卖，以填补市场费用窟窿。

这件事情背后，并非是业务员卷款“跑路”，而是另一个故事——康师傅业务员通过P图伪造对公转账收款码，截留客户货款，再将产品转卖，以填补市场费用窟窿。

一位有多年快消行业经验的业务员告诉记者，现在在饮料消费淡季，货物十分充分，批发商打款之后，一般很快就会到货。但也正是因为淡季，业务员都会有一定的业绩压力。

“除了上述情况，为了完成业绩，还有业务员‘垫资’的情况。有的经销商资金周转不开，业务员会借钱给经销商压货，然后业务员再自己选择途径低价出货。但这种情况，业务员一般都会赔点钱，这

这一切发生在康师傅营收5年首降、涨价策略引发市场反弹的背景下。对于上述问题，《中国经营报》记者联系康师傅相关负责人，对方拒绝了记者的采访。

这一切发生在康师傅营收5年首降、涨价策略引发市场反弹的背景下。对于上述问题，《中国经营报》记者联系康师傅相关负责人，对方拒绝了记者的采访。

有康师傅经销商告诉记者，在一些管理不到位的地区，上述情况比较普遍。“今年康师傅一线压力比较大，动销不好，经销商的渠道也出现了被其他品牌分流的情况。”

品牌营销专家路胜贞也告诉记者，康师傅的业务员工作繁杂，要进行客户拜访、销售促销、业绩督促、回款督促等，工作单调重复，KPI考核压力非常大。

上海爆品码头平台创始人、蓝

调价“双刃剑”

过去一段时间，康师傅最令人关注的动作就是调价。

业务员的个人行为背后，是康师傅整体业绩承压的大环境。

2025年上半年，康师傅交出了一份“增利不增收”的成绩单，公司营收为400.92亿元，同比下降2.7%；净利润同比增长20.5%至22.71亿元。分业务来看，康师傅的两大支柱业务（方便面和饮品）同时出现下滑。

过去一段时间，康师傅最令人关注的动作就是调价。2024年一季度，康师傅对旗下1L装冰红茶、绿茶、茉莉蜜茶等饮品进行提价，终端价由4元涨至4.5—5元。

记者走访终端发现，对于1L装产品的价格，不同的终端商有不同的看法。有声音认为：“康师傅1L装的产品即使再涨0.5元，也不会影响消费者热情，因为其竞争力太强，可替代产品不多。”但同时也有终端商提到，市

面上已经出现了可替代品，不少品牌都推出了冰红茶产品的新品，涨价之后确实会出现“不好卖”的情况。

而从财报上看，康师傅饮品的毛利率得到一定提升，今年上半年，康师傅饮品业务毛利率为37.7%，较2024年同期提高2.5%。由于毛利率同比提高，令饮品业务2025年上半年股东应占净利润提高19.7%至13.35亿元。

康师傅管理层提到：“1L装冰红茶卖4元太便宜了，但卖4.5元可以改善好几个点的毛利率，所以我们认为这个方向是对的，还是会坚持走下去。”

此外，提价也确实在一定程度上影响了康师傅饮品的销量。涨价后，一份覆盖18家便利店的调研显示，仅有2家店铺按5元新价销售康师傅1L装冰红茶，10家

自行降价到4—4.5元，另有6家直接选择下架处理。有超市甚至在康师傅涨价公告旁直接标注“旁边的统一饮料只要4元”。

康师傅管理层在2025年中期业绩说明会上也提到，产品的升级提价，的确影响到了销量。2025年上半年，500ml装冰红茶饮品的销量和之前相比还是持平的，但1L装却出现了衰退。

路胜贞认为，上游原料成本和下游渠道成本上升，导致企业盈利能力下降。涨价是企业应对利润下降保持资金“输血”的重要手段。“但因为快餐行业的高速发展，速食产品的横向性价比有了明显的参照物。在替代产品竞争优势明显的态势下，涨价对企业提升利润空间有效，但是对于参照系意识较强的消费者而言，则会采取对比性选择。这就成为方

三季度净利下降603% 香飘飘转型陷阵痛期

中经记者 阎娜 孙吉正 成都报道

近日，“国民奶茶第一股”香飘飘（603711.SH）发布2025年三季度财报。前三季度，香飘飘实现营业收入16.84亿元，同比下滑13.12%；归属于母公司股东的净

业绩承压

香飘飘的业绩困境，核心源于其传统支柱业务冲泡产品的持续性萎缩。2025年三季报明确指出，业绩变动“主要系冲泡收入减少所致”。数据显示，2025年1—9月，公司冲泡类产品销售收入为8.22亿元，较去年同期下降25.96%。对比2023年同期该业务12.10亿元的营收规模，可见其冲泡业务体量在两年间已显著缩水。

这一数据背后是多重因素叠加的结果。从市场环境来看，消费者对茶饮的消费习惯正持续向即饮、现制等方向转移，这一趋势挤压了冲泡业务的市场空间。根据各家财报数据，蜜雪冰城、古茗、茶百道、沪上阿姨和霸王茶姬五大现制茶饮品牌2025年上半年共计新增近9000家门店。截至2025年上半年，蜜雪冰城全球门店总数已达近5.3万家。加倍管理咨询创始人张蓓蓓认为，香飘飘在过去10年间，依托“冲泡奶茶即冬季暖饮”的消费心智，充分享受了三、四线市场及校园渠道的增长红利。然而，外卖服务“30分钟送达”所构建的即时性体

利润亏损0.89亿元，同比骤降603.07%。

业绩承压背后，是传统冲泡类业务持续萎缩与外部市场格局变迁的双重挤压。财报显示，报告期内其冲泡类产品销售收入同比下降25.96%，成为拖累整体业

验，彻底打破了冲泡奶茶所需的等待场景，使其便捷性优势不复存在。艾媒咨询首席分析师张毅持有了类似观点：“现制茶饮不仅更好地满足了消费者对新鲜、个性化饮品的需求，其与外卖普及所形成的协同效应，也极大拓宽了消费场景与服务半径，从而对传统冲泡产品构成了实质性替代。同时，冲泡奶茶本身也面临多重挑战，一方面，其高糖、高脂等健康问题长期为消费者所诟病；另一方面，标准化的口味和单一的应用场景，难以适应年轻消费群体日益多样化、品质化的需求，导致产品吸引力持续下降。”

从自身来看，香飘飘近年推动的健康化产品升级尚未显现出成效。公司推出“特级明前龙井”限量款、“古方五红”暖乳茶等健康化新品，试图贴合消费趋势。不过，茉莉轻乳茶约7元/杯与蜜雪冰城现制茶饮价格重叠，高端龙井轻乳茶约16元/杯逼近喜茶、奈雪的茶价格带，或难以形成差异化优势。对比现制茶饮每年上百款的

绩的主因。

战略定位专家、福建华策品牌定位咨询创始人詹军豪向《中国经营报》记者指出，香飘飘业绩承压的核心原因在于市场环境变化与自身业务结构失衡。当前消费者更倾向于选择新鲜、

新品迭代速度，香飘飘冲泡产品的更新频率与之相比仍有明显差距。

在冲泡业务持续“失血”的背景下，香飘飘即饮业务成为唯一增长极。2025年前三季度，公司即饮类产品销售收入8.33亿元，同比增长3.92%，营收占比突破50%，超越冲泡业务。不过，这一增速仍不足以对冲冲泡业务下滑带来的整体亏损。

作为“双轮驱动”战略的关键一环，香飘飘近年来持续培育即饮业务，以期与冲泡业务的转型升级形成协同。数据显示，香飘飘即饮业务2022—2024年营收分别为6.38亿元、9.01亿元、9.73亿元，已实现连续3年增长。至2025年前三季度，即饮业务虽保持微增，但冲泡业务同期大幅下滑25.96%。业内认为，这一结构性变化意味着公司业务重心已发生转移。

张蓓蓓指出，这一转变的背后是产品策略与渠道资源的系统性迁移。自2023年起，香飘飘将原有的奶茶配方装入PET瓶，推出冷链柠檬茶及其他产品，并主打“0



过去一段时间，康师傅最令人关注的动作就是调价。

组策划董事长刘大贺提到，一方面，市场疲软，销量下滑在所难免；另一方面，康师傅近年来产品创新力度弱，新晋饮料品牌以及商超自营品抢夺市场份额，业务员面临市场萎缩困境。再加上康师傅提价，动销遇阻，这是业务员面临的综合压力。

市场竞争在业务员身上体现得更为明显，产品陈列表现最为直观。一位终端商提到：“店里的饮料基本上不用我自己摆，各个品牌的业务员，基本每隔几天就会来上货，摆好排面，每个品牌都想放个好位置。”

便食品企业的双刃剑。”

“一方面会导致消费者重新审视饮品与快餐类食品进行横向对照，另一方面会将整个方便食品品牌的性价比进行对照，最后还会对饮品的不同品类进行比较，这种比较的直接后果就是，性价比不高的品牌或产品被消费者剔除选择范围，表现在渠道上就是产品动销周期延长、周转速度变慢。”路胜贞表示。

不过，值得注意的是，康师傅仍旧坚持调价策略。其管理层提到：“虽然饮品业务在今年下半年会继续面临挑战，但我们是不会往下调的。”

这一动作也会直接影响到生产端。康师傅管理层透露，今年上半年，公司产能利用率从50%+降到了接近50%，饮品的产能利用率不含水线有50%+。

优势领域面临冲击

2025年席卷餐饮行业的外卖大战，对方便面消费场景造成了显著挤压。

不久前，世界方便面协会的数据显示，2020—2023年，中国方便面消费量减少了40亿包。

康师傅财报显示，2025年上半年，康师傅方便面少卖3.49亿元，高价袋面销售额下跌7.2%。对此，康师傅方面表示，这主要受市场承压与产品结构调整影响。

实际上，2025年席卷餐饮行业的外卖大战，对方便面消费场景造成了显著挤压。多家媒体报道，外卖市场规模每增加1%，方便面消费量便减少0.0533%。

而瓶装饮料，也面临着现制茶饮的正面竞争。截至2025年4月，全国新茶饮门店总数已突破30万家。在外卖平台的补贴浪潮下，涌现出大量价格仅2—5元的现制饮品，这与康师傅中低端瓶装饮料的价格带高度重叠，直接冲击了其价格优势。同时，现制饮品在口味新鲜度和定制化方面的优势，也对传统瓶装饮料构成了挑战。

上述快消行业业务员也提到，在今年外卖大战的背景下，茶饮产品补贴不断，价格低且产品现制新鲜，还配送上门，对所有瓶装饮品的销量都造成了很大的冲击。

中国企业资本联盟副理事长柏文喜提到，在年轻消费者心中，康师傅产品“性价比”优势正在消失，品牌吸引力下降。

刘大贺认为，中国市场正在被快速分拆，诞生出更多细分品牌。不同的渠道也在衍生出不同

跨界突围面临多重挑战

近期，社交媒体显示香飘飘全国首店正在杭州大悦城筹备中，标志着其正式进军现制茶饮市场。

事实上，香飘飘的线下布局经过多次试点积累。从2024年年底杭州西湖景区的“地球首店”快闪空间，到2025年3月成都春熙路的“原叶茶坊”主题店落地，这些快闪店通过场景化互动吸引消费者打卡，为实体首店奠定品牌基础。

上述香飘飘公关负责人表示，杭州首店的核心定位是“为消费者提供品牌体验与互动交流的空间”，旨在传递年轻化、健康化的品牌形象，同时直接收集市场反馈以赋能产品创新。不过，该负责人强调，目前仍处于试点探索阶段。餐饮行业分析师林岳认为，香飘飘在杭州开设线下店，是其面对市场变化的一次重要战略尝试。这背后反映了其传统冲泡业务下滑的困境，以及寻求与消费者直接对话、探索新业务曲线的迫切需求。

香飘飘长期深耕快消领域，品牌知名度、原料基地布局和标准化生产能力是其优势，但跨界现制茶饮则是全新挑战。林岳分析指出，香飘飘缺乏现制茶饮的运营经验和专业团队，还需要承担高额的人力、租金和运营成本。现制茶饮的业态与快消模式大相径庭，对于门店的运营管理、流程标准化、供应链等都提出了不同的要求。

的品牌，必然分割康师傅市场份额。再加上即时零售之类业态出现，外卖更方便，必然抢夺方便食品份额。

不过，记者注意到，康师傅也在产品创新、健康化转型和运营层面积极寻求突破。2025年，康师傅冰红茶推出“冻冻茶”，通过“果冻×冰红茶”的跨界融合，开辟新赛道。在方便面领域，公司推出“特别特”鲜泡面，并联合罗永浩进行宣传，尝试高端化突围。在饮品方面，则布局了“无糖+低糖高纤”产品线。

不过，多位行业人士均认为，康师傅新品大多类似，动作较为迟缓，这一方面与康师傅定位有关，另一方面也是康师傅“大船难调头”的具体表现。

路胜贞提到，康师傅在茶饮市场输出的是经典、平价产品形象，新锐无糖茶品牌则从一上市就是依靠输出的传统市场颠覆者的品牌形象。无糖茶市场的消费主力是30岁以下消费者，这部分消费者对时尚敏感，对价格迟钝，康师傅的品牌调性与这部分消费者的消费特性有所背离。

刘大贺则表示，康师傅体制庞大，终端市场信息反馈到上层，效率与中小企业相比难免较低。

显然，康师傅面临的调整是结构性的，在“30分钟送达”的外卖和“个性化定制”的新茶饮面前，传统快消品的便捷性和性价比优势正在被重新定义，康师傅也需要寻找新的发展逻辑。