

# 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，向厂家对公账户打款之后，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打款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，截留客户货款，再将产品转卖，以填补市场费用窟窿。

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

绩指标，在扣除五险一金后，到手收入可能所剩无几，甚至因区域负责人的罚款而出现“倒贴钱上班”的情况。这种压力可能导致业务员铤而走险。

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，货代十分充分，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。

时候就会拿公司给店里的陈列费或者其他费用找补回来。”上述人士提到，虽然说都是一些个人情况，但背后也确实表现出一定业绩压力。

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



过去一段时间，康师傅最令人关注的动作就是调价。

刘旺/摄影

## 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。

中国企业家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。

## 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

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出选择范围，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%+。

## 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年第三季度财报。前三季度，香飘飘实现营业收入16.84亿元，同比下降13.12%；归属于母公司股东的净

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

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、

健康的现制茶饮，这导致香飘飘传统冲泡产品吸引力下降。此外，尽管即饮业务营收占比已超过冲泡业务，但其增速仍难以弥补整体业绩缺口，反映出公司业务结构调整滞后，未能及时适应市场变化。

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2024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

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

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，香飘飘将原有奶茶配方装入PET瓶，推出冷链柠檬茶及其他产品，并主打“0

脂”健康概念，成功承接了原本属于冲泡品类的“解渴+奶茶”双重需求。此外，便利店与冰柜渠道因即饮产品毛利更高，自然获得更多渠道资源和陈列位，促使经销体系将资源向即饮倾斜。冲泡业务则从过去的“现金牛”逐渐转变为增长乏力的“休眠牛”。

香飘飘公关负责人表示，作为公司重点培育的“第二增长曲线”，香飘飘即饮业务已连续3年保持稳健增长。其中，Meco果汁茶作为该业务的核心产品，通过深耕校园、量贩零食等年轻消费场景，并积极拓展餐饮渠道及发展专职经销商，持续开拓新的市场增量空间。

尽管香飘飘已着力培育即饮业务，但纵观即饮赛道，竞争维度早已升级。传统巨头农夫山泉、康师傅、统一等凭借供应链与渠道优势低价渗透，元气森林、果子熟了等新锐品牌以差异化创新切入细分场景。同时，无糖趋势催生了中式养生水、天然果汁等新品类的崛起，多家品牌均已积极布局，进一步加剧了市场竞争。

## 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形象。

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。

此前快闪店的消费者反馈也印证了这一观点。有消费者在社交媒体上反映：“快闪店产品多为速溶类，制作过程简单，与现制体验存在差距。”关于线下首店的开业时间、产品策略及未来拓店计划等，香飘飘方面则表示“尚没有确切消息”。

此外，香飘飘首店面临的竞争环境不容乐观。杭州大悦城周边已聚集30余家茶饮品牌，覆盖全价格带。根据此前快闪店人均消费12元左右的定位，香飘飘将直接面对古茗、沪上阿姨等品牌的激烈竞争。

这并非零售品牌首次跨界试水。娃哈哈、王老吉、光明乳业等都曾尝试线下业态，但成功寥寥。张蓓蓓表示，香飘飘的挑战在于品牌心智与运营节奏。喜茶们卖的是“第三空间+社交货币”，香飘飘目前卖的是“怀旧情怀”，现场操作、小程序会员、上新频次、直营管理都是互联网速度，而快消公司习惯的是“季度铺货、年度返利”，组织基因需要再造。

对于破局路径，张蓓蓓建议：“香飘飘需要完成三个层面的转型：首先精简产品线，将资源聚焦于即饮与现制业务；其次重构组织架构，引进现制茶饮的专业人才，采用直营+加盟模式快速验证商业模式；最后重塑品牌传播，用‘0反式脂肪酸+真茶萃’打消健康顾虑，通过年轻化营销实现品牌刷新。”