

“蹭”LABUBU被罚32万：奈雪改革“深水区”的取舍与底牌

中经记者 许礼清
北京报道

IP联名营销早已成为新茶饮品牌争夺年轻消费者的重要方式之一，但近日，奈雪的茶(02150.HK)却因一场营销活动领到一张32万元不正当竞争罚单，进而引发外界对其经营层面的再审视。

2021年6月，奈雪的茶成功登陆港交所，成为“新式茶饮第一股”，发行价19.8港元/股。截至目前，公司股价低于1港元/股，累计跌幅超过96%。聚焦业绩层面，上市后5年4亏，仅在2023年实现盈利。

不过，作为高端茶饮代表，曾对标星巴克的奈雪的茶也在开启一系列变革。门店结构优化、出海扩张、持续推进健康战略等，其正试图以此来突破茶饮市场的内卷以及增长瓶颈。

凌雁管理咨询首席咨询师林岳向《中国经营报》记者表示，作为高端精致定位的品牌，不应该有这样的情况出现，这会进一步拉低其品牌口碑。此外，健康战略是其品牌护城河，也是竞争的核心优势，应该加大力度持续推进，不管国内还是海外，其产品“瘦瘦小绿瓶”的市场表现不错，这也是维持其品牌溢价的根基。

流量焦虑下的铤而走险？

奈雪的茶在一次新品宣传中，将多款茶饮命名为“米布布”，宣传图文使用了LABUBU美术形象。

近日，据公开报道，北京市朝阳区人民法院就北京泡泡玛特文化创意有限公司(以下简称“泡泡玛特”)诉深圳市品道餐饮管理有限公司(奈雪的茶运营主体)不正当竞争纠纷案作出一审判决。

判决显示，奈雪的茶在2025年9月推出的新品营销活动中，擅自使用泡泡玛特旗下知名IP“LABUBU”进行商业宣传，构成不正当竞争，判令其赔偿泡泡玛特经济损失

改革“深水区”的成效与阵痛

截至2025年12月31日，奈雪的茶门店数为1646家。

自2021年上市以来，奈雪的茶仅在2023年实现盈利，当年经调整净利润为2091.2万元。

江瀚表示，当下新茶饮已步入存量深耕期，奈雪的茶核心竞争力首先要从“空间溢价”向“供应链效率与单店模型”回归。以往依赖大店打造“第三空间”的重资产模式，已沦为利润黑洞。其次必须经历阵痛期的结构性变革。关停低效门店和推行PRO轻量化店型，并非简单的规模收缩，而是剥离不良资产、提升留存门店坪效的理性纠偏。此外，这种“做减法”是重塑商业闭环的必经之路，只有降低单店资本开支，才能在价格战内卷中稳住基本盘。

正如上述所言，长期以来，奈雪

超26亿底牌下的改革窗口期

奈雪的茶财报显示，截至2025年12月31日，本集团持有现金及存款共计人民币约26.58亿元。

从东南亚到欧美，奈雪的茶海外市场的爆发式增长为其打开了第二增长曲线。同时，消费者对健康饮食的追逐正从潮流变为刚需，低GI食品消费增速。

但在全球扩张和健康产品齐头并进的亮眼叙事背后，奈雪的茶所面临的经营挑战也不小。财报显示，2025财年公司全年实现营收

30万元及维权合理开支2万元。

据悉，奈雪的茶在一次新品宣传中，将多款茶饮命名为“米布布”，宣传图文使用了LABUBU美术形象，并打出“喝米布布抽LABUBU”“带布布喝米布布”等宣传用语。在各类宣传物料版面最下端，以小字号标注“活动奖品由奈雪自行采买，与泡泡玛特无官方合作”免责声明。

对此，记者联系奈雪的茶方面，其相关工作人员并未作出具体回应。

根据泡泡玛特2025年财报，该公司去年营收371.20亿元，同比增幅达184.7%；经调整后净利润130.8亿元，同比大涨284.5%。其中，全球爆红的LABUBU家族全年创收突破140亿元。

对于曾立志对标星巴克、以高端精致形象立足的奈雪的茶而言，这种“大字引流、小字免责”的擦边行为，带来的隐性品牌侵蚀可能远超32万元的罚单。奈雪的茶又为

何铤而走险？

清华大学品牌营销专家孙巍表示，跨界联名通常为了两个目的：一是提高品牌形象和地位；二是跨界圈粉，扩大圈层。显然，奈雪的茶希望联名LABUBU，达到以上两个目的。可能是正式渠道合作未成，所以选择了“擦边球”来实现活动推广。

盘古智库高级研究员江瀚认为，首先，此举本质是流量焦虑下的“搭便车”投机。面对百亿级IP

的流量诱惑，其试图以极低的成本撬动巨大的营销杠杆，这折射出高端茶饮在存量博弈中的增长困境。其次，尽管赔偿金额对该品牌而言九牛一毛，但其对品牌资产的隐性侵蚀是致命的。

“作为高端茶饮代表，这种擦边行为，不仅消解了品牌溢价，更暴露了其在精细化运营上的战略摇摆，长远看是对品牌护城河的自我削弱。”江瀚说。

的茶“第三空间”大店模式，在租金、人力成本高企、外卖订单占比已超52%的现实面前，逐渐成为利润的拖累。公司也在财报中提到，大部分表现不及预期的门店已采取了相应的优化手段，例如，主动关闭、改造或调整门店店型等手段，并计划于2026年完成剩余门店的优化。

财报显示，截至2025年12月31日，公司门店数为1646家，其中直营门店1288家，加盟门店358家。对比2024年的1798家店，公司全年关店152家。

一面关店，一面开新店和出海扩张。记者从奈雪的茶方面了解到，近日，奈雪的茶在北京、上海、深圳、重庆、西安、苏州等全国数十座核

心城市连开50家新店，进一步加密一线及新一线城市的门店网络。同时，海外市场持续扩容。截至目前，奈雪的茶在美国、新加坡、马来西亚、泰国等国家开设近30家海外门店。

林岳认为，奈雪的茶财报已经说明问题，其外卖订单占比已超过52%，门店现点很少，大力发展轻量化门店是当务之急。其核心优势在产品研发上，比如“瘦瘦小绿瓶”、低GI系列，打出差异化、改善成本结构才是生存的根本。

奈雪的茶创始人彭心在解读品牌健康战略时表示，当下年轻人茶饮消费已从“单纯好喝”升级为“好喝、营养、低负担”三位一体的全新需求，消费者对食材来源、糖

分结构、升糖指数的关注度显著提升，倒逼行业回归产品本质、坚守健康初心。

记者从奈雪的茶方面获悉，“五一”期间，以“瘦瘦小绿瓶”为代表的纤果茶系列销量占比近20%，成为拉动增长的核心引擎。奈雪的茶RTD(ready to drink即瓶装茶)新品“高纤轻青瓶”4月入驻盒马。从区域销量来看，该产品在上海、北京、浙江等核心市场表现突出。此外，3月在深圳海岸城开出全国首家“纤·Studio”店，推出全新“低GI&多纤”系列产品，成为拉动品牌势能的重要增长极。

林岳认为，当下茶饮赛道正在进入存量博弈，很多品牌打出健康

的概念，但健康的概念不是救世主，需要落实到具体的产品研发、品类创新之上，才能真正拉动销量并建立品牌黏性。

“健康化战略是对Z世代消费趋势的精准捕捉，奈雪的茶试图通过‘价值竞争’避开低价内卷的红海。从产业规律看，健康化已是全行业的共性叙事，若仅停留在产品标签层面，极易陷入同质化泥潭，难以建立真正的差异化壁垒。健康战略能否成为破局利器，关键在于能否与供应链深度绑定，实现成本与品质的平衡。只有将健康理念内化为品牌基因，而非单纯的营销噱头，品牌才有可能在重塑消费者心智的过程中真正杀出重围。”江瀚说。

新鲜零食店抢占商场B1层 赛道狂奔暗藏多重博弈

中经记者 阎娜 孙吉正 成都报道

“查看了配料表，比较干净，没什么添加剂，家里的小孩爱吃。”在成都市高新区的一家新鲜零食店，一位消费者正将一盒烤奶皮放入购物篮中，并如是说道。

近年来，新鲜零食店正在进驻各大城市购物中心的B1层，新鲜零食以原材料新鲜、配料表干净、门店现制现售、短保质期为核心卖点，受到消费者青睐。这一赛道正在持续扩容，区域品牌居多全、蒲妈妈等接连公布大规模拓店计划，绝味食品(ST绝味，603517.SH)、有友食品

多方入局

近年来，健康零食市场增势明显。头豹研究院数据显示，2020—2025年，我国新鲜零食市场规模从不足50亿元攀升至180亿元，年均复合增长率超40%，大幅跑赢休闲食品行业8%的整体增速。

支撑市场快速增长的，是一套与量贩零食店截然不同的商业模式。公开资料显示，新鲜零食采用“宽类窄品”的精选业态，传统量贩零食店SKU普遍在1000—3000个，而新鲜零食门店SKU大幅精简至130—340个，同时保持每月10%—20%的新上率。短保质期是核心特征，华创证券在研报中指出，金粒门约46%的SKU保质期在5天以内，现制单品保质期多不超过24小时，短保质期品类数量占比虽低，销售贡献却超六成。其平均单店月销约150万元，门店毛利率维持在35%—40%。受产品定位影响，新鲜零食客单价可达45—60元，是零食量贩的1.5—2倍。

从市场竞争格局来看，当下新鲜零食市场已形成多元竞争格局。金粒门、几多全、一栗、蒲妈妈等品牌是赛道主力军，其中几多全门店已超过100家，依靠开放加盟，品牌定下冲刺千店规模的目标，计划2026年新增600—1000家门店。起家于湖南的金粒门，深耕北方市

(603697.SH)等上市零食企业跨界入局，茶颜悦色、柠檬向右等茶饮品牌也以店中店、独立门店的形式切入该赛道，整个行业迎来开店热潮。

但在门店数量快速增长、市场热度居高不下的背后，短保质期带来的高损耗、产品同质化、品控风险等问题持续凸显，“新鲜、低成本、规模化”的结构性矛盾难以破解。多位行业专家向《中国经营报》记者表示，当前该赛道已告别野蛮生长初期，供应链能力将成为品牌决胜的关键，行业洗牌近在眼前，而全国性头部玩家能否诞生，仍是市场持续热议的焦点。

场的一栗以及立足江浙闽的蒲妈妈，也纷纷走出传统根据地，向周边及全国市场渗透。

此外，上市零食企业也纷纷跨界布局，绝味食品旗下绝味鲜卤已在长沙、武汉、成都等地落地门店，有友食品旗下新鲜零食品牌玩味族于4月底在重庆开设首店，凭借成熟供应链分食赛道红利。茶颜悦色、柠檬向右、鸣鸣很忙等跨界品牌也相继入场，鸣鸣很忙旗下“有·推荐”明确只布局核心商场，规划全国门店数量达800家。

凌雁管理咨询首席咨询师林岳对此表示，新鲜零食的爆发是消费端、供给侧与资本三方合力的结果。在消费端，新生代消费者厌倦了工业化预包装食品，现制零食带来的沉浸式体验备受青睐；在供给侧，传统休闲零食增长见顶，新鲜零食成为行业突围的新方向；资本嗅到赛道高增长潜力持续加注，进一步助推品牌大规模拓店。多重因素叠加之下，新鲜零食赛道在短时间内完成大范围布局，市场竞争日趋激烈。

百联咨询创始人庄帅认为，一是健康消费升级驱动消费者追求清洁标签与成分透明，二是量贩零食价格战内卷倒逼行业从价格竞争转向价值竞争，这两个方面共同推动了新鲜零食赛道的快速崛起。

行业痛点凸显

门店遍地开花的繁荣景象之下，新鲜零食赛道的经营短板逐渐显现，短保质期属性带来的高损耗、全行业普遍的产品同质化，以及频发的食品安全隐患，成为制约行业健康发展的共性难题。

短保质期是新鲜零食的核心卖点，也直接推高了门店运营成本。据东方财富研报数据，鲜制零食行业平均损耗率高达8%—15%，远高于传统包装零食、量贩零食店1%—3%的损耗水平。该赛道主流产品保质期较短，对冷链配送、库存周转和门店补货提出高要求。为控制损耗、稳定产品品质，头部品牌纷纷布局重资产，自建工厂、仓储中心与冷链物流网络，但高额的前期投入，让多数中小品牌难以承担。

林岳表示，短保质期模式要求采购、加工、配送全环节高效衔接，刚性成本居高不下，加之产品偏向小批量现制、部分品类带有地域属性，进一步抬高了规模化铺货的门槛与经营风险。

产品同质化问题同样明显。目前各大品牌主营产品类高度重合，

供应链水平成为发展分水岭

在业内共识中，新鲜零食赛道存在“新鲜、低成本、规模化”的不可能三角。庄帅分析指出：“短保质期属性决定了高损耗率，而跨区域扩张要求密集的冷链物流和分散化生产资源投入，导致规模效应被高昂的履约与损耗成本所抵消，在现有供应链体系中很难实现三者的动态均衡。”

这一结构性矛盾，或将推动行业格局加速分化，供应链实力成为品牌分层、赛道洗牌的核心分水岭。业内人士判断，未来市场竞争会从“开店竞赛”转向供应链、运营、爆品能力的综合比

较。拥有自建工厂、完整冷链体系、成熟供应链的品牌，能够有效管控损耗、稳定产品品质，可稳步推进跨区域布局；而依靠贴牌代工、无自主供应链的中小品牌，在原料涨价、头部品牌下沉、客流分流的多重压力下，盈利空间将不断压缩。

供应链能力成为新鲜零食品牌突破重围的前提，头部品牌已率先发力。目前，几多全依托母公司黑色经典集团，搭建了“工厂—区域—门店”三级日配体系，规划20个全国卫星工厂；金粒门在常州、东莞新建工厂，为华东、华南区域拓店提供供应链支撑；绝味



配方干净成为新鲜零食店核心卖点。

阎娜/摄影

食品复用全国成熟冷链网络，保障短保产品每日配送。

从区域品牌向全国性品牌突破，是所有头部玩家的共同目标，但目前来看难度极大。林岳认为，短保质期产品存在天然的冷链配送半径限制，品牌每开拓一个新区域，就需要配套搭建一套供应链体系，资金投入巨大；同时，国内不同区域消费者口味偏好差异明显，新鲜零食难以实现全国统一标准化运营。受这两大因素制约，赛道中诞生全国性超高级品牌的概率较低。未来3—5年将是一个高速发展期，市场规模可达千亿元级别。在此期间，区

域性品牌会完成布局，有些会朝全国性方向发展，但实现万店规模的可能性依然较小。

对于行业的未来发展，艾媒咨询CEO张毅认为，新鲜零食市场长期成长空间可观，预计未来3—5年市场规模有望突破600亿元。品牌想要突破区域边界，不能单纯依靠盲目拓店，需要锁定独家原料、打造特色爆款单品，同时搭建私域会员体系、塑造品牌IP，从产品、供应链、运营多维度构建差异化壁垒。新鲜零食赛道门槛正在持续提升，资本实力、责任心与品控能力，将决定品牌能走多远。