

# 沒人排隊，喜茶急了？

回河北老家過年的大悅，大年初五時見家附近的喜茶開門營業，就想著來一杯。

才剛中午，前面已經有幾十杯在等，大悅改點了外賣，一小時後就送到了家門口，「現在不管是在北京還是在老家點喜茶，都快多了。」

過去兩年多，開放加盟後的喜茶門店總數大漲，為瘋狂內卷的新茶飲添柴加火。與之相伴的是，排隊買喜茶的盛況也已成過去，哪怕是過年期間，門前顧客排隊、外賣小哥雲集的場面也不多見了。

不過，正月剛要過半，喜茶卻突然宣佈暫停加盟，一時間引發業內熱議，喜茶怎麼給自己踩了剎車？頭部品牌主動收手，奶茶生意真的不好做了？

## 喜茶官宣，先不搞加盟了

喜茶暫停加盟的消息是以內部郵件的形式出現的。

這封名為《不參與數字遊戲與規模內卷，回歸用戶與品牌》的內部信提到，盲目的門店規模擴張正導致整個行業陷入同質化競爭與門店過剩。

與此同時，「喜茶合夥」官方小程序也顯示「暫時停止接受事業和火申請」，僅保留了預留申請信息的通道。

算起來，喜茶放開加盟還不到3年時間。

2022年11月，此前一直堅持直營的喜茶宣佈開放加盟，彼時其門店總數尚不足900家。

喜茶的加盟條件堪稱苛刻。首先的入門資質就是50萬以內的開店費用，以及100萬現金儲備。

花錢開店很自然，除了此前以大店模式開放加盟的奈雪因費用過高嚇跑不少加盟商外，20—50萬的加盟費用屬於正常範圍，但100萬現金流的要求實屬少見。

不僅如此，喜茶更是對加盟商本人提出了極高的要求：「受過高等教育，有市場工作和從商經歷，或者5年以上企業管理經驗」等。

這是其他連鎖品牌從未開出的要求，但並沒有阻擋住很多加盟商爭做喜茶「打工仔」的熱情。

喜茶《2023年度報告》顯示，到當年年底，喜茶的事業合夥門店數超過了2300家。14個月的時間裡，喜茶新開的加盟店是過去10年開的門店總數兩倍還要多。

相比上一年，2024年的年度報告不再提及門店數量，倒是與前述加盟商內部信中的態度保持一致，只是含糊地表示：「下半年新開門店的平均業績高於上半年」。

窄門餐眼最新數據顯示，喜茶門店數已經超過4400家。一度只在高線城市熱門商圈



出現的喜茶，就這樣被加盟商們帶向了更廣闊的市場。

事實上，暫停加盟早在去年9月就有了徵兆。

當時喜茶向事業合夥人即加盟商發佈內部信，強調不會追求短期開店速度與數量，接下來會控制門店加密，關注開店質量和門店運營品質。

餐飲行業搞直營，絕對是個苦差事。特別是新茶飲高度競爭的情況下，想要不鋪門店數量只靠產品創新和營銷套路來留住消費者，難度太大了。

過去兩年，快速拓店、擴大規模是各大茶飲品牌都在做的事，哪怕是喜茶，也必須依靠加盟商補齊這門課。否則眼見著如霸王茶姬這樣的後起之秀在全國快速鋪出幾千家門店，切走本有可能屬於自己的蛋糕，喜茶如何能不緊張？

那麼如今，選擇暫停加盟的喜茶究竟又在想什麼？

## 喜茶為什麼暫時不想搞加盟了？

奶茶店的卷生卷死早已不是新鮮事。

窄門餐眼數據顯示，最近一年全國奶茶飲品門店超過39萬家，全年新開門店超過11萬家。但細看之下，門店數淨減少3.8萬餘家。

也就是說，一年內有近15萬家奶茶店倒閉，加盟奶茶店簡直成了名副其實的「投資黑洞」。

大消費行業分析師楊懷玉認為，喜茶的動作可以視為其應對行業飽和與內卷的一種主動調整。在這樣的市場環境中，盲目擴張確實可能導致資源的浪費以及加盟商的虧損，喜茶此舉意在避免過度競爭，保護品牌價值。

但從另一個角度來看，當拓店是搶佔行業先機、提升自身競爭力的重要打法時，喜茶的主動收縮，也有可能意味著繼續搞加盟、繼續大舉開店已經不再賺錢了。

這幾乎成了行業現狀，遠不只是喜茶。曾與喜茶共同逐夢「高端」奶茶圈的奈雪的茶也是一樣。仍以直營門店收入為主的奈雪，其2024年中期報告顯示，上半年直營門店平均每間店日均訂單量減少了26.8%。

今日（2月12日）剛在港股上市的古茗，其招股書顯示，截至2024年9月30日止九個月，其單店GMV、單店日均GMV、單店售出杯數、單店日均售出杯數、每筆訂單的平均GMV、單店日均訂單數以及每家新開加盟店的日均GMV都較2023年呈同比下降。

至於此前上市的茶百道，其半年報也指出因大環境變化，公司加大了對加盟商的政策支持，對貨品和設備也給出了更大優惠。這樣的政策和舉措背後，恐怕正是經營情況不及預期，必須給加盟商以信心。

資深餐飲投資人、新茶飲加盟代理商穆亦晨與包括喜茶在內的眾多品牌加盟商有業務往來，就他瞭解，近兩年來喜茶確實活得沒有以前那麼「滋潤」了。對很多門店來說，在激烈的市場競爭中「先活下來」可能才是當務之急。

更何況與做供應鏈生意的蜜雪冰城不同，喜茶搞加盟，身上還是有一些「包袱」在的。即使不再提「高端」二字，但所謂的「質感」依然會出現在喜茶的表達之中。

因此，連鎖經營管理專家李維華表示，喜茶暫停加盟的背後很可能存在一個現實情況，即現有加盟店的盈利情況、品質把控等效果可能不夠理想，不得不暫停下來總結經驗。

一位前喜茶門店員工也補充道，據其在華南某城市的直營店和加盟店的工作經驗看，直營店薪資、福利和加班等情況都比較規範，而在加盟店則明顯能夠感覺到老闆在試著壓縮成本，不僅嚴控工作時長、時薪等，甚至極少數情況下連衛生標準都有所下降。

即使是普通消費者，也能在社交媒體上找到不少他們吐槽喜茶少數門店品質下降，或是體驗不及過往的帖子。

穆亦晨也從喜茶加盟商視角判斷道，比起標準化程度極高的不少同行來說，喜茶主打「鮮果」，實際操作難度大，損耗高，毛利率也相對較低，很容易讓加盟商在回本壓力下盡可能地對服務或產品「偷工減料」。

暫停加盟後，喜茶也有更多精力花在加盟店的運營管理上，提升加盟店的品質，也避免加盟店之間的不良競爭。

連鎖產業專家、和弘諮詢創始人文志宏總結道，無論何時，規模化對於新茶飲品品牌核心競爭力的打造與延續都非常重要，但就喜茶而言，純捲開店數字遠不及蜜雪冰城、

古茗這類性價比品牌，也容易丟失長期以來建立的品牌形象和消費者信任度。

現在把步子暫時停下來，對於喜茶以及現有的喜茶加盟商來說或許都是一件好事。

就目前得到的消息來看，喜茶只是不再接受「新」加盟商，並未限制原有加盟商繼續拓店。穆亦晨表示，眾多老加盟商聽聞喜茶暫停加盟時都「很高興」，優點點位始終有限，「不用擔心自己的店附近又莫名其妙開出一家新店了」。

## 喜茶收手，之後呢？

但問題在於，當喜茶暫停的時候，競爭對手們的脚步仍在向前。

李維華指出，當前各大連鎖品牌仍在不斷擴大規模，下沉、出海、持續加密門店，以喜茶門店四萬餘家的門店總數，很容易受限於規模而帶來更多弊端。

最典型的就是無法以規模效應實現供應鏈上的價格優勢，運營效率也會被拖累，這在性價比時代就會成為絕對的劣勢，拒絕「價格內卷」很可能成為一廂情願的說辭。

其次，門店不夠多也就意味著無法觸達很多地區的消費者，喪失了相應的市場機會，同時這也會直接影響品牌的宣傳聲量，李維華以社交媒體互動為例，消費者無法購買喜茶，自然不會關注喜茶，更不會因為喜茶發朋友圈。

他也進一步解釋道，新茶飲競爭激烈固然不假，但增長率放慢並不代表市場的停滯，新茶飲市場規模仍在穩步擴容之中。

熱點區域或許密度極高，但在全國範圍內奶茶店總量並沒有達到所謂的「飽和」。下沉品牌向上，一線品牌下沉，或者乾脆出海尋找更多機會，市場的增長空間還有很多。

在這樣的大背景下，喜茶的「收斂」，於內固然是好，向外則則危機重重。

## 錢昆歐遊打油詩 巧克力館

巧克力館客接連，  
參觀中庭巨噴泉。  
濃郁香味迎遠客，  
紛紛留影糖漿前。

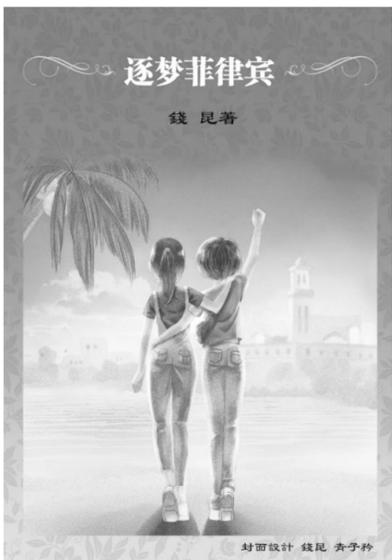


可惜的是，他們與華社脫節了、菲律賓化了；使得這一家人的四個男孩子，也許是受不了其父母的無言婚姻，自己做主，不是同出生仔（中菲混血孩子）便是同菲僑牽手。最可惜的是，他們夫婦最看好和疼愛的第四子，也是計劃同蓮子結親的孩子，卻同一個緊追不捨的菲律賓女店員結婚了，聽說取得很快。

年近花甲的表舅媽海莉姨，是個精神矍鑠且十分賢淑，典型的相夫教子型的人，指揮傭人把家裡收拾得整齊乾淨，一家人和睦睦地簇擁著她；十個孩子都大學畢業，她是功不可沒；但是，她的慈愛只是對她的子女而言，對蓮子則是另一副面孔。她毫不客氣地對她說，樓上用水時她就不能用；看電視也不能開大聲，恐影響其子女的休息；電話先是說不能用太久，到了現在是不讓用，也不叫人了，既便閒置著，也不讓打，恐怕其子女和孫輩們打進來佔線了；若是有人來找她，便臭臉相迎，就差惡語相向了；可她女兒的朋友來訪，則是喜上眉梢，滿臉堆笑，她對子女的愛心滿溢。難怪其子女會在她60大壽時，在蛋糕上寫有一一每個人都有自己的母親，但是，沒有哪一個母親會像你那樣，對我們萬千慈愛，呵護備至！

除了大表舅外，樓上人的愛好是搓麻將。特別是三個女的，一旦三缺一的時候，便把她拉去搓。後來蓮子發現了，她們三個人合起來「圍剿」她，便少去湊數了。因搓麻將而不止一次地聽到海莉姨的小妹抱怨說，當年她同父親自碧瑤來投靠她時，其父親因為好賭成性，又每賭必輸，先是把家族擁有的近百公頃的山地地契押給了女兒，拿到了一些錢便去賭，結果是輸得精光，再押再輸，幾年下來，把山地、房產、廠房的地契全部押得一乾二淨，還欠了一屁股債；海莉姨便露出了猙獰的面目，親自動手，把自己父親的換洗衣褲扔到馬路上，並把人趕出了家門，導致他到宗親會去投宿……這段往事，其妹妹時常掛在嘴邊念叨。

菲妮聽蓮子說到這裡，看到了她冷酷無情的另一面。一個對親生父親都能出狠手的人，對別人更不用說了。不禁對蓮子說：「我們要儘快離開此地此人。」從蓮子的娓娓道來中，還得知了——他們的生意是服裝，主打T恤和牛仔褲的批發和零售。在大馬尼拉市的各個批發商場裡都擁有店面；孩子們之間，互通有無，密切配合，生意做得如火如荼；近來，他們的大



女兒麗蘭，也收穫了愛情，正同一個南安來菲律賓發展的文人黃南翔熱戀。可一開始，卻是與替麗蘭看店的女兒一見如故談笑風生，可不久，迫於現實的因素，轉而對麗蘭展開了攻勢，並確定了戀愛關係。

菲妮不禁感歎，現實的魔力真的太大了，能讓兩個談得正歡的青年男女轉向去屈服有形的存在，而摒棄了形而上，這樣的婚姻，不能不說是種無奈和殘缺；也讓幾乎來自大陸的年輕人，為居留證和做生意，不得不做出這樣的選擇。

菲妮在心裡對自己說，我不會把自己的幸福同一個對牛彈琴的人拴在一起；無法深度地暢談人生的喜怒哀樂，還有什麼意思呢！

談了樓上人的生意後談自己。蓮子指了指床尾那幾大捆的T恤說：「這是我的小買賣之一，批發一捆能夠賺120比索；也向過去的老闆拿些首飾：耳釘，耳墜，項鍊等來兜售給老師朋友；但正規的工作是在學校裡教書半天，月薪三千多比索，可督課的收入較可觀，每人收550比索一個月，有時能收入一萬多比索，拿到錢便去買美金，或是24K首飾保值。」聽了蓮子的斂財之法，菲妮感到錢的重要性。

蓮子繼續說道：「海莉姨收我的房租是1500比索，聽說你要來便多收了500；我今年計劃早上教幼稚園，多增加收入。至於在此地找一個中意的對象絕非易事。」

(〇四八)