

附件1:

第十二届全国管理案例精英赛(2026)校园突围赛比赛案例

国风为刃，茶闯世界：霸王茶姬的商业模式探索之路¹

0 引言

张俊杰与茶饮结缘始于17岁，尚未成年的他就开始在大维奶茶当店员谋生。大维奶茶是一家源自中国台湾、于2006年创立的饮品品牌，后来又入驻广西、云南、湖南、河南等多个城市，有着丰富的连锁奶茶店经营经验。在工作期间，张俊杰凭借着勤奋刻苦的拼搏精神，不仅学会了读书写字，还学习到了奶茶店的经营经验，一路从店员、店长做到了区域运营负责人，后来更是盘下一家加盟店成功令其起死回生。张俊杰的人生并不局限于此，经营两年加盟店之后又进入一家机器人公司，远赴东南亚负责亚洲市场的海外渠道开发工作，积累了出海生意的经验。面对国外奶茶店门口的排队盛况，张俊杰发现茶饮市场的巨大潜力，决心回国自己经营连锁茶饮店，于2017年创立霸王茶姬品牌。在喜茶、奈雪的茶等老牌茶饮巨头林立，众多新兴品牌不断涌入的市场环境下，霸王茶姬开启了探索独特商业模式的征程。

1 破局之道

1.1 云南溯源：用地理文化筑造产品壁垒

2017年霸王茶姬成立时，市场上各个价格区间都已经有了较为成熟的品牌，20元价位以上的品牌有喜茶、奈雪的茶等，主推水果茶；Sevenbus、7分甜、卡旺卡等品牌价格带在15-25元，效仿高价位品牌做水果茶；10-15元价位的有茶百道、书亦烧仙草等，除水果茶外，还尝试将饮品甜品化，而同样价格区间的一点点和CoCo则主打传统珍珠奶茶；10元以下主要是蜜雪冰城，使用果酱、奶茶粉等原料调配。可以发现，15-20元的价格带没有出现相对全国性的头部品牌，所以霸王茶姬选择切入这个价格带。

张俊杰知道错位竞争的道理，彼时无论是水果茶还是饮品甜品化赛道，都有着激烈的竞争和头部品牌，霸王茶姬要想突围，实属不易。初入市场的霸王

-
1. 本案例由东北师范大学经济与管理学院的杜晨妍、乐依梦、梁策撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

茶姬，将价格设定在 16 - 38 元，推出涵盖纯奶加茶和水果茶的四大系列产品（见图 1），试图在市场中分得一杯羹。然而，这种同质化的产品策略并未让其在竞争中崭露头角。随着“Z 世代”成为消费主力，他们对健康、高品质茶饮的需求不断增长，且对国风文化有着天然的认同感，经过深入的市场调研与思考，张俊杰发现鲜奶茶品类可以满足其追求健康和高品质需求，且市场中缺乏将国风文化与茶饮深度融合的品牌，同时现制茶饮的标准化程度不足，而星巴克供应链体系证明标准化可行性，遂将发展路径锚定“茶饮星巴克”方向，定位为“国风鲜奶茶”。

基于此，霸王茶姬以“中国的原叶茶+鲜奶”为核心打造产品体系，对标星巴克“咖啡+奶”模式推出茶拿铁。霸王茶姬选择从世界茶叶之乡、茶马古道发源地云南起步，借助当地优质茶叶资源，突出产品“茶味”，强化“国风鲜奶茶”定位。用云南陈香普洱搭配墨红玫瑰，将茶马古道的地域文化融入产品口感；以《汉书》“伯牙绝弦”命名茉莉雪芽奶茶，把知音故事转化为消费场景中的情感共鸣。2018 年，一场抖音全网“撕杯”活动，让霸王茶姬迅速走红，播放量上亿次，品牌知名度大幅提升，借此在昆明陆续开设 50 家门店，初步在市场站稳脚跟。



图 1 霸王茶姬早期菜单²

1.2 海外试水：文化符号的跨语境转译

区别于多数茶饮品牌先深耕国内再出海的策略，霸王茶姬凭借创始人在东南亚积累的渠道开发经验，将海外市场作为扩张的起点。2019 年 8 月，霸王茶姬在马来西亚开设首店，并同步进入新加坡市场；同年 10 月，进驻泰国市场。

进入马来西亚时，当地奶茶品牌 Tealive 已拥有 500 多家门店，其产品主要面向低收入人群，存在含糖量高、健康属性不足的问题。而中高收入人群更注

² 图片来源:

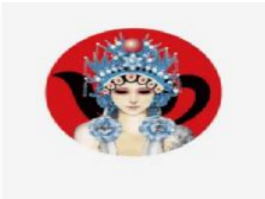
<http://caifuhaio.eastmoney.com/news/20220515080416538330470?from=guba&gubaur1=aHR0cDovL2d1YmEuaZWZzdG1vbmV5LmNvbS9saXNOLGNqcGxfMy5odG1s&name=6LSi57uP6K%2BE6K665ZCn>

重健康和身材管理，对高品质茶饮有需求。霸王茶姬精准定位这一群体，延续国内主打的原叶茶和新鲜牛乳，降低甜度，突出茶味，以健康、高品质的属性逐渐成为当地颇受欢迎的茶饮品牌。在新加坡和泰国市场，霸王茶姬充分考虑文化差异、消费习惯以及法律法规等因素，调整原料配比和产品策略，新加坡菜单加入中英双语的茶底故事卡片并搭配当地文化，把“伯牙绝弦”的典故转化为东方知音文化的视觉插画；泰国市场推出“泰式茶颜”限定款，用泰丝纹样包装搭配云南滇红，实现“中国茶底+当地美学”的文化嫁接，逐步在东南亚市场打开局面。在海外市场取得一定成绩后，霸王茶姬开始布局国内市场，以经常被忽略的西南地区为根据点，由西向东快速拓店，向广西、贵州等地辐射，不到三年时间便开店 360 家。

1.3 危机预警：IP 同质化的生存挑战

2020 年霸王茶姬 18 亿估值融资遇阻，暴露了早期文化 IP 构建的致命伤：logo 与茶颜悦色同为国风仕女形象，产品名与茶颜悦色形成联想绑定（见表 1），被投资人质疑文化模仿者。更严重的是，其 40%销售额来自水果茶的产品结构，导致“国风鲜奶茶”的定位模糊。当张俊杰决定砍掉所有水果茶时，产品经理拍桌反对：“这是拿品牌赌文化！”但他指着数据反驳：“伯牙绝弦”复购率是其他产品三倍，我们要做的是让消费者为文化故事买单，而非水果拼盘。

表 1 霸王茶姬和茶颜悦色对比³

	霸王茶姬	茶颜悦色
定位	原叶鲜奶茶	新中式鲜茶
系列产品	青青糯山	声声乌龙
	浮生梦媵	人间烟火
	桂花弄	桃花茉
		
品牌定位	新中式国风茶饮	新中式趣致生活
Logo		

³ 图表来源：作者整理

2 破壁重生

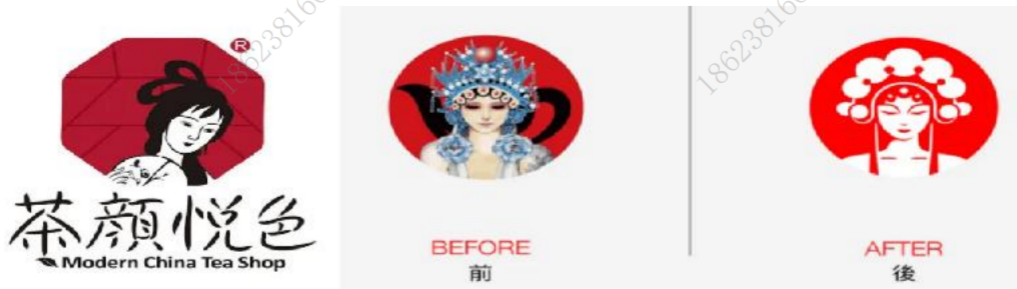
2.1 单品破圈：让爆款成为文化载体

面对融资失败和品牌定位模糊的双重压力，张俊杰深刻意识到，必须进行调整。张俊杰翻阅竞品数据时陷入沉思：“坚持多元化产品线虽能覆盖更多人群，但供应链复杂且难以形成记忆点；聚焦鲜奶茶虽风险高，却是突围红海市场的好机会……”最终，他攥紧拳头，在会议中力排众议决定砍掉冗余产品线，向品牌定位“鲜奶茶”靠拢。“砍掉所有水果茶，只保留鲜奶茶？”会议室里炸开了锅。产品经理拍桌反对：“现在水果茶占销售额 40%，这样做太冒险了！”张俊杰站起身，指着白板上的数据：“我们的爆款‘伯牙绝弦’复购率是其他产品的三倍，如果继续分散资源，只会被市场淘汰。”一周后，霸王茶姬的菜单上只剩下了几款鲜奶茶。

在核心单品选择上，2017 年推出的茉莉雪芽奶茶“伯牙绝弦”成为重点打造对象。这款奶茶茶味浓郁、奶味清淡，茶汤含量高于鲜奶，以备受欢迎的茉莉绿茶为茶底，完美契合品牌定位。其名称源自《汉书·扬雄传》中俞伯牙与钟子期的知音故事，将文化符号深度融入产品命名，赋予产品深厚的文化内涵，吸引了大量消费者。同时，霸王茶姬将产品价格区间调整为 15 - 20 元，但强调“用一杯咖啡的价格，喝到千年知音文化”。这波操作让单品销售额占比提升至，复购率再次突破原有水平。

2.2 视觉革命：从国风模仿到文化再造

调整产品线后，霸王茶姬获得资本青睐，2021 年完成 A 轮和 B 轮共计 3 亿元融资。借助资金支持，霸王茶姬将总部从云南迁至西南消费中心成都。想起当时投资人毫不留情地说霸王茶姬模仿茶颜悦色走不了多远，张俊杰回复说“我们确实借鉴了茶颜悦色的国风元素，但鲜奶茶的市场远未饱和，我会让霸王茶姬找到自己的灵魂。”为摆脱茶颜悦色的影子，霸王茶姬 2021 年 logo 升级堪称文化 IP 的涅槃：抛弃传统仕女形象，以京剧花旦为原型，融合佛像线条与西方几何美学，单色无衬线字体搭配英文“CHAGEE”，既保留东方神韵又符合国际化识别；最关键的是品牌定位从“国风鲜奶茶”升级为“东方新茶铺”，将产品 IP 升维为生活方式 IP。1.0 版门店是国潮风，强调视觉符号堆砌；2.0 版“东方新茶铺”初次以品牌感统领国风面貌，引入榫卯结构、活字印刷等元素，构建可交互的文化空间。成都春熙路旗舰店采用榫卯结构天花板与篆书墙面，地板镶嵌 LV 同款棋盘格纹样，打造奢侈品级茶文化空间。

图2 茶颜悦色和霸王茶姬 logo⁴

2.3 健康叙事：文化 IP 的功能化延伸

在茶饮行业健康焦虑加剧的背景下，霸王茶姬将文化 IP 与功能价值深度绑定，强化健康理念。一方面，霸王茶姬通过基底创新升级产品，2022 年启动健康茶饮计划，经过多地试点测试，选定“冰勃朗非氢化基底乳”作为全新基底产品，实现原叶鲜奶茶系列“0 奶精、0 植脂末、0 氢化植物油”的健康化升级。虽然新基底较氢化植脂末成本增加了，但也推动了客单价的提高。2023 年，品牌进一步推出“产品身份证”和“热量计算器”，公开产品热量和营养成分，满足消费者对健康的关注，消费者可以一键查询热量及产品信息，从而精准地知道一杯奶茶的热量是多少卡路里，进行个性化、定制化点单。霸王茶姬直面消费者的健康焦虑，通过数据可视化建立信任壁垒，增强产品竞争力。2024 年 7 月，霸王茶姬紧随奥运会的脚步，将 TEA BAR 线下快闪店落址在欧洲三大繁忙的巴黎圣拉扎尔火车站，通过免费派送的方式邀请世界各地的朋友体验东方茶香。同时通过携手刘翔、汪顺、郑钦文、陈清晨、贾一凡、刘清漪、王瑞苗等 7 位冠军健康大使“出征”巴黎，品牌趁势打出“营养选择”健康标识上线的信息，进一步强化其健康形象。

3 破圈出海

3.1 加盟模式：文化标准的可控输出

2023 年的新茶饮走入“万店时代”，2023 年蜜雪冰城在全球的门店达 3.4 万家；成立于 2008 年的茶百道，全国门店已超 7000 家；2010 年创立于浙江台州的茶饮品牌古茗，截至 2023 年 8 月底门店数 8343 家；成立于 2013 年的沪上阿姨全国门店 6740 家。“谁是下一个新茶饮万店品牌”，成为 2023 年一个热点话题⁵。新茶饮连锁快速发展的背后，是连锁加盟的良性发展。2020 年茶颜悦色因区域密度过高导致单店收入下降 27%，验证“直营模式扩张天花板”；同期古茗通过“冷链配送+加盟”实现 3000 店规模。因此，2023 年的霸王茶姬通

⁴ 图片来源：<https://36kr.com/p/2800683730711940>

⁵ CCFA 联合美团发布《2023 新茶饮研究报告》

过开放加盟，新增门店超过 2300 家，开放加盟可以扩大品牌的购买便利，有效触达更多用户，完成三四五线市场的渠道布局。

传统茶饮加盟模式易导致品控不一、门店形象参差，且加盟商流失率高，张俊杰认为：“过去泛滥式加盟和佛系无管控的加盟时代已经一去不复返。这个时代的特许经营一定是强管控，更偏向于中后台能力的集中化。”霸王茶姬创造了独属于自己特色的加盟形式，推出“店长合伙人计划”，将新店投资门槛从 80 万降至 45 万，但要求通过“中台能力认证”，其加盟模式创新暗藏文化管控逻辑，体现为“三控一赋”（见表 2）：控选址（53%门店位于购物中心以强化高端形象，且周边有博物馆或文化地标，确保东方茶铺的场景完整性）、控原料（2700 亩自营茶园保障拼配茶独家性，比如“伯牙绝弦”的茉莉绿茶采用非遗炒茶工艺，防止竞品模仿文化内核）、控运营（物联网萃茶机实现“一码出品”标准化，与美团共建“天眼系统”一实时监控门店原料报损率一实现补货时效 18 小时），赋能加盟商（通过“茶友社区 CHAGEE CLUB”实现私域流量转化）。具体而言，从传统茶饮品牌采用的“先开分店再建分公司”模式调整成了“先建分公司再开分店”模式，同时严格筛选经销商，基本不对没有做过饮品奶茶生意经验的人开放加盟，这在某种程度上，保护了品牌价值。此外，霸王茶姬还会定期通过现场巡检、神秘访客等方式检查门店。这一模式改变了松散的加盟商管理体系，加强了总部的权力，使其能更好地招揽、把控和扶持所在区域的加盟商，比如及时参与选址考察、开店筹备实地指导、结合当地特色提供营销建议等等。

为实现规模化扩张，霸王茶姬在提升出品效率和产品创新方面持续发力。2022 年起，在门店推广自动萃茶机，该设备具备“一码出品”功能，将茶的风味偏差率控制在千分之二以内，平均出餐效率大幅提升至 8 秒/杯。通过扫码即可自动完成物料配比和茶奶比例调配，店员仅需完成加冰、封装等简单工序，大大简化制作流程，有效解决员工培训难、效率低的问题，确保产品质量稳定。标准化的另一面是容易被复制，针对这一点，霸王茶姬通过在研发上下苦功来构筑产品壁垒。霸王茶姬从源头到成品实施全程控制，在云南、安溪经营 2700 亩茶园，在潮汕设立茶叶加工厂，研发人员深度参与茶叶种植和加工过程，根据不同需求定制茶叶拼配方案。

表 2 霸王茶姬与蜜雪冰城加盟模式对比⁶

指标	霸王茶姬加盟模式	蜜雪冰城加盟模式
----	----------	----------

⁶ 图表来源：作者整理

指标	霸王茶姬加盟模式	蜜雪冰城加盟模式
选址权	总部主导（购物中心优先）	加盟商自主选址（街边店为主）
原料采购	强制使用自营茶园拼配茶	开放供应链（可部分自采）
标准化	物联网设备（自动化出品）	人工操作+简单培训

在门店选址上，霸王茶姬精准布局，全国超 50% 的门店位于购物场所，在一线城市，62% 的门店集中在商场；新一线和二线城市商场门店占比分别达到 50% 和 57%；三线城市也有 60% 的门店位于购物场所。2022 年-2024 年之间，霸王茶姬接连拿下北京合生汇、上海环球港、广州正佳广场、成都春熙路、长沙国金街等这些城市中人流量较大的标志性核心点位。在门店运营上，霸王茶姬利用社群营销将客户沉淀到私域，以门店为单位建立茶友社群，通过轻松活跃的社群氛围和定期发放的优惠券、互动活动等方式增强用户粘性。顾客在门店内点单时，店员会引导其使用小程序进行点单，小程序中产品会有节奏的上新，加设会员体系，以成长型会员+付费权益卡+积分体系为主。在社群推送内容和线下茶友会中，霸王茶姬强调用情谊打动更多消费者，与用户形成共鸣，进而引发代入感，使消费者触动更深刻也更扎实有效。此外，在门店设计上，霸王茶姬以国风定位打造差异化消费空间，店内融入榫卯、刺绣、戏曲等传统装饰元素，采用大店模式对标星巴克，提供舒适的座椅和具有设计感的空间，满足消费者社交、办公等多元化需求，3.0 版“Tea Bar”概念店，通过不输咖啡品类的现代化茶空间，拉升茶饮的心智锚点，通过文化软装（丝茶之路 IP）创造“茶主题”剧本体验空间，将门店转化为文化传播枢纽。凭借独特的中国风品牌基调，吸引了“Z 世代”和 25-35 岁白领群体，以及汉服爱好者和二次元圈层前来打卡。同时，霸王茶姬坚持“人无我有，人有我优”策略，选用高品质原材料，精心设计门店装潢，提供周到服务，进一步强化高端品牌形象。标准门店风格以木质构店、篆书饰墙的禅意中国风格为主，空间视觉围绕五觉感知，让年轻人多方位感知东方新茶铺。触觉上，原木纹理与榫卯工艺外环设计，带来东方美学触感；视觉上，戏曲脸谱、篆书等元素传递中国文化；听觉上，国风纯享曲实现传统与现代音符的碰撞；嗅觉上，香氛机让原叶茶香与奶香交融；味觉上，原叶茶汤、新鲜牛乳等带来多层次体验，形成了独具辨识度的东方茶空间（见图 3）。同时还开出宠物友好、无声门店等针对细分场景和人群的店

型，在马来西亚开设全球首家设置汽车穿梭专用通道的车进车出门店，满足多元消费需求。



图 3 霸王茶姬门店⁷

3.2 直营试验：东方美学的沉浸输出

2024 年初，霸王茶姬遭遇了加盟商的“背叛”，新加坡的加盟商带着门店“另立门户”。消息传来之后，高管会议上爆发激烈争论：“海外直营模式成本高昂，但放任加盟商自治会动摇品牌根基！”，张俊杰沉默良久后拍板：“宁可牺牲短期扩张速度，也要守住品质底线！”，随即启动了“1+1+9+N”直营管控体系。霸王茶姬任命东南亚某外卖平台负责人出任地区高管，并聘请了多名互联网从业者专门组建了地区运营团队，管理好品牌在当地的直营门店。这是其独有的组织管理模式，第一个“1”指的是会在开店前，先在当地成立一家全资公司，然后基于集团战略去做“作战地图”；第二个“1”指的是开直营店，用来验证当地对产品的接受度和单店经济模型等等。通常这个店会在当地最好的商业中心，在张俊杰看来，这也是品牌战略的一部分。而第三个“9”指的是开出多家联营店。联营店是投资者出资、但交由霸王茶姬运营的门店，“营权和所有权完全剥离”。通过这些门店，霸王茶姬的目的是将门店的经营标准梳理好，每家门店的经济模型建立好，并建立在当地组织力的保障。至于最后的 N，则是在前面几步验证完成后，才会让更多的加盟商进来。通过这种模式，品牌加强了对各地区门店的管理和控制。

霸王茶姬在东南亚的市场验证了国风茶饮的接受度，西方市场对东方文化也一直保有好奇心，霸王茶姬以 2024 年的巴黎奥运会为契机，向外输出了中国文化，给西方的朋友带来了“东方美学体验”。在文化的输出方面，霸王茶姬强化中国元素，一边上线全球茶友的交流平台“茶友社区 CHAGEE CLUB”，另一边还在巴黎举办投壶、蹴鞠等活动，向世界展示中国丰富的文化内核。同时打造冠军健康大使矩阵，以刘翔为主的 7 位冠军健康大使手持“伯牙绝弦”拍摄宣传片，将“健康茶饮”与“奥林匹克精神”建立文化联想。

⁷ 图片来源：<https://www.foodtalks.cn/news/foodnews/ventures/7251>

然而筹备的过程并没有那么一帆风顺，快闪店落地的前一天，张俊杰在塞纳河边沉思。手机里传来法国区经理的叮嘱：“巴黎人不喝热饮！必须换冰杯！”他坐在长椅上，怀里的桂花乌龙冷得刺骨。霓虹灯倒映在河面，恍惚变成成都春熙路的招牌——他想起三年前坚定做差异化的决心。“张总，物料都印的中文，现在改包装来不及……”助理带着哭腔汇报。他抓起石子砸向水面，涟漪搅碎铁塔的金色倒影：“不改！告诉老外，这叫东方美学的沉浸式体验。”十小时后，穿着汉服的外籍员工将热茶递给第一位顾客：“这是中国宋朝的点茶技法，您看这沫饽像不像塞纳河的月光……”

借巴黎奥运会之机，霸王茶姬成为首批进入法国市场并使用高品质原料的中国新茶饮品牌，有望进一步构建东方茶的全球连锁品牌。2024 年的巴黎快闪店不仅是文化输出，更是直营模式试验场——通过“1+1+9+N”管理体系，为全球扩张建立可复制的组织架构。

3.3 跨界联名：文化 IP 的破圈实验

巴黎奥运会的成功亮相无疑是一次漂亮的营销，在此之前，霸王茶姬也运用了多种运营手段，带来了很好的效果。自媒体运营方面，霸王茶姬打造了全方位立体环绕的营销矩阵——从总部到各地分公司，针对抖音、微博、小红书、视频号等不同传播渠道，均有相对应的社媒账号，由此能够在产品宣发、活动推广时快速在社媒形成包围。据统计，抖音上“霸王茶姬”话题达到了 123.2 亿次播放，小红书上也有大量关于霸王茶姬的笔记，高达 129 万篇，公众号界面上多条推文达到了 10w+阅读量的水平。

线下活动，霸王茶姬同样办得有声有色。霸王茶姬的定位是新中式国风茶饮，在进驻不同城市时，都会以统一的主题“以茶会友”进行品牌活动，联手多地商场通过以茶会友、汉服巡游、古筝演奏、奶茶品鉴等活动形式，为购物中心吸引了一众国风爱好者。霸王茶姬反复强调以东方茶会世界友，在活动中融入非遗和二十四节气等民族文化元素，还通过汉服打卡等系列文化活动，让开业更具看点，让门店变成“商业景观”。常规的促销活动也被霸王茶姬玩出花来，在重庆马拉松期间，推出“去门店跳操赢免单券”；在广东地区，推出“打咏春拳免费喝茶”；在四川地区，推出“做瑜伽免费喝茶”，一系列的活动成功让霸王茶姬“为茶做 e”话题火出圈。

联名活动也是各有风采，2024 年 2 月霸王茶姬与故宫联名，推广“茶文化空间”巡展活动，并在农历新年来临之际，与中国文物交流中心联名设计推出以“中华第一龙”为原型的新年皮肤及主题活动。4 月，潍坊风筝节上，霸王茶姬制作标志性杯子为造型的巨型风筝，推出风筝香包等限定非遗风筝周边。7

月在贵州发起“茶香起，苗绣现”致敬非遗主题活动，结合贵州风情，打造民族特色，收获一众好评。霸王茶姬近几年还通过结合三星堆文化元素，川剧元素，时尚元素，以及其他 IP，利用跨界联名推出系列产品，给消费者带来了十足惊喜，有效提升了品牌知名度和美誉度（见图 4）。霸王茶姬的联名从不是简单贴标，而是文化基因的重组：与故宫合作“茶宴图”巡展，把《千里江山图》转化为奶茶杯身的渐变纹样；和《盗墓笔记》联名推出“青铜门限定包装”，将 IP 中的“终极”概念与“一杯好茶的极致追求”关联；潍坊风筝节上，用奶茶杯造型的巨型风筝演绎“纸鸢载茶香”，非遗风筝传承人现场教学。这些联名让品牌收获了巨大的话题播放量，形成“联名即文化事件”的传播势能。

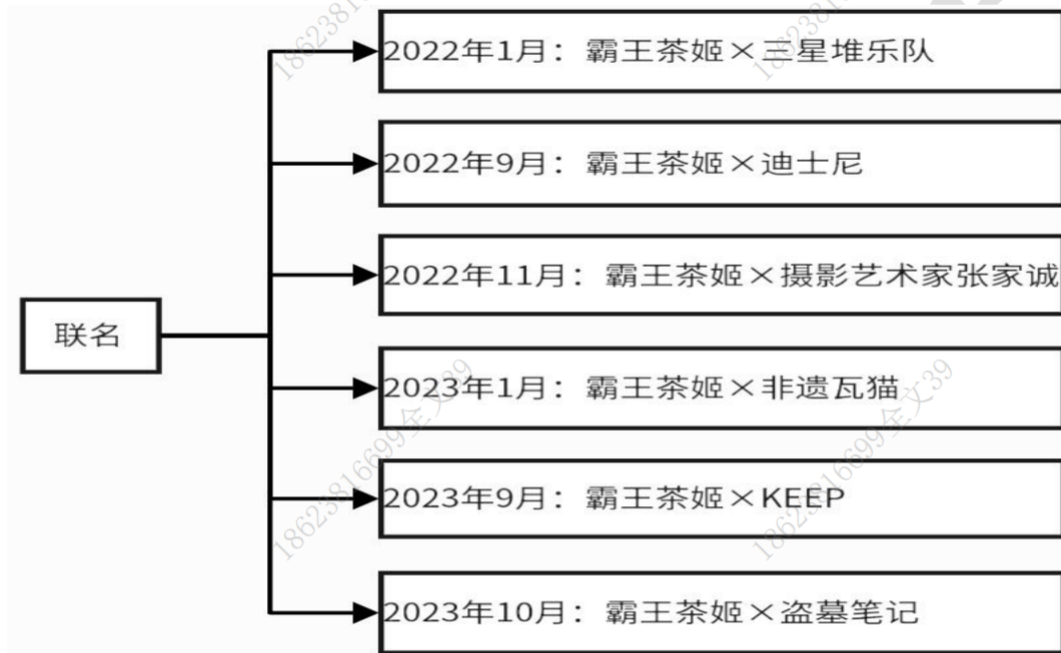


图 4 霸王茶姬与相应品牌联名⁸

4 破茧之思

4.1 遭受争议：原创性的文化拉锯战

尽管霸王茶姬在产品 and 运营上取得了一定的成绩，霸王茶姬在发展过程中也面临诸多争议。前期霸王茶姬因与茶颜悦色相似被质疑模仿，为了摆脱茶颜悦色的影响，霸王茶姬对 logo 进行了升级，然而 logo 升级之后又被质疑模仿星巴克，认为其人脸要素、圆形构图、单色风格等都和星巴克的“双尾美人鱼” logo 很相似。此外，霸王茶姬的包装设计也曾被网友热议，霸王茶姬推出的“金丝小种”系列奶茶，该系列的杯身、包装袋以及周边产品采用的视觉设计，非常像迪奥经典的托特包。之后，霸王茶姬又陆续推出了“撞脸”香奈儿的山茶

⁸ 图片来源：作者整理

花包装、“撞脸”Gucci的夏夜梦珑款包装，以及“撞脸”LV经典老花的“小蓝杯”包装。对于这些争议，消费者看法不一，部分人认为品牌在融合民族文化与时尚元素方面具有创新性，但也有人认为这与“新国风茶饮”的定位不符，这暴露出文化IP构建的深层矛盾，即东方美学元素的边界在哪，京剧花旦与星巴克人鱼的圆形构图争议，本质是文化符号抽象化的尺度问题，品牌需要加强正向引导，突出民族文化特色，提升品牌原创性。

在用户运营方面，霸王茶姬小红书账号把自己定位为“最宠粉的姬姐”，从下架哪款产品、选择联名对象，都打出了让粉丝来决定的title，营造出一种亲切感，本意是想要以顾客为先，由顾客自己来做决定，但是这样不能顾及到所有人的想法，投票的结果是满足大部分顾客的需求导致一小部分的顾客需求被忽略，反而引发一些不满。2023年和盗墓笔记联名对IP粉了解不足，在核心周边设计、买赠机制和营销传播几个关键点位上踩中了雷点引发了粉丝的不满情绪。对此，霸王茶姬或许需要进行相应的平衡与取舍，文化IP跨界需守住基因契合度的底线。

关于霸王茶姬失眠的话题也引发了大量网友讨论，2024年，有消费者饮用霸王茶姬“伯牙绝弦”“万里木兰”奶茶后出现失眠、心慌心悸等不适症状。对此，霸王茶姬回应称，出现身体不适可能是对茶多酚过敏引发。相关报道认为，喝奶茶引发身体不适主要原因还是奶茶里存在大量的咖啡因。由于咖啡因过量摄入可能导致一系列健康问题，霸王茶姬在推出新品时应该充分考虑到消费者的健康状况，合理控制茶多酚和咖啡因等成分的添加量。咖啡因争议背后，是传统茶文化“提神醒脑”的认知与现代健康需求的冲突，如何用“适度品饮”的文化理念化解风险，成为新课题。

4.2 谋求蜕变：从文化IP到生态构建

霸王茶姬要想走的更远，需要解决目前危机以实现自身的转型升级，从困境中脱颖而出，实现更高层次的发展。中国茶饮市场经过多轮洗牌，正朝着品牌化、品质化方向转型。根据艾瑞咨询数据，现制茶饮行业商品交易额（GMV）以每年11.8%的复合年均增长率递增，市场潜力巨大。茶饮作为具有中国文化特色的饮品，在全球范围内逐渐受到关注，越来越多的消费者对中国茶饮文化产生兴趣。霸王茶姬以“东方新茶铺”的定位，将国风文化与茶饮相结合，有机会在海外市场塑造独特品牌形象，传播中国茶文化，从而开拓广阔的国际市场空间，东南亚市场的开拓以及巴黎奥运会的成功亮相就是一个好的开始。同时，通过全球化布局，霸王茶姬还能学习借鉴不同国家和地区的先进经验和技

2025 年霸王茶姬签约王鹤棣为代言人，透露品牌下阶段野心。一方面打造明星 IP 与文化 IP 的共振，将地域文化与艺人流量结合，利用其四川背景开发“川剧变脸”限定款，与品牌国风元素契合，同时凭借其海内外的高人气，成为助力品牌国际化的关键力量。另一方面侧重资本市场的文化估值，计划登陆美股，用“东方茶 IP 全球化”故事吸引投资者，参考瑞幸的“咖啡 + 数字化”估值逻辑，打造“茶+文化”的新商业模式。未来霸王茶姬或可利用现代技术进行元宇宙文化布局，通过筹备“虚拟茶宴”数字藏品，用户可在虚拟空间体验宋代点茶，实现文化 IP 从线下到线上的全场景渗透。

在竞争激烈的茶饮江湖中，霸王茶姬通过不断探索与调整，从初步成立时的艰难探索，到逐步找到适合自身发展的路径，再到近两年的快速扩张与创新，在茶饮江湖中展现出强大的生命力。当“伯牙绝弦”的故事被法国游客用 TikTok 传播，当榫卯结构的门店成为汉服爱好者的打卡地，这个从云南边陲起步的品牌证明：在标准化与同质化的茶饮红海中，文化 IP 的构建足以成为其护城河。而如何让“东方新茶铺”的叙事跨越地域与代际，将是其下一个五年的核心命题。

（案例正文字数：9582）

启发思考题

1. 结合案例及行业环境，分析霸王茶姬是如何进行商业模式初步探索的？
2. 结合“价值三角形”模型，分析霸王茶姬发展遇阻后是如何调整商业模式的？
3. 运用商业模式画布模型，分析霸王茶姬的核心竞争力是什么？
4. 对霸王茶姬的商业模式进行评价，并分析霸王茶姬的商业模式未来还有哪些可以创新之处？