- 全彩色场景呈现
- 预设游戏式线索
- 引导多角度思维
- 多团队翻转课堂
- 电子网站案例库

创业经营实战

融入思政元素的

创业案例分享

强大的创业实战型教练团队支持体系

案例一：喜茶创业

案例来源：首席数智官（ID：shouxishuzhiguan）

思政结合点：创业与个人价值、社会价值的结合；创业与当代大学生创新精神、竞争精神、艰苦奋斗等民族精神的结合

喜茶创始人：从专科毕业到干出 600 亿独角兽，我用了 11 年

喜茶刚刚交割完毕新一轮 5 亿美元的融资，投资方包括黑蚁资本、腾讯、红杉资本、高瓴资本、淡马锡、L Catterton 和日初资本。而喜茶的估值在这一轮融资后，达到前所未有的 600 亿元，刷新了中国新茶饮的融资估值记录。

值得一提的是，喜茶虽然还未上市，但其估值已经是国内最大竞争对手奈雪の茶的两倍有余，而后者 6 月底刚刚在港交所上市。

作为喜茶创始人的聂云宸，今年刚刚迈入而立之年。按照此轮估值计算，他的身家已经超过 150 亿人民币，聂云宸也因此晋身国内 90 后第一人。

从广东小城江门街边的一家小店，到如今海内外 60 多个城市超 800 家门店，聂云宸把一个看似普通的生意做出了奇迹。

而这个奇迹的背后到底有着怎样的秘密？聂云宸的一句话或许可以让我们管中窥豹：

“我只在意最大的事和最小的事。最大的事是品牌战略，最小的事就是细节，小到一些横幅、装修和文字细节。”

01 卖手机获人生第一桶金

1991 年，聂云宸出生于江西丰城荣塘镇的一个普通家庭。初中还没毕业，他便跟随父母来到了广东江门。

从江西落后的小镇来到广东发达的小城，那次搬迁给了聂云宸很大的冲击。当时还处弱冠之龄的他便下定决心，一定要在这片经济热土上闯出自己的天地。由于早先在江西读书的基础太差，尽管后来努力弥补，但聂云宸最后高考时只考入广州的一所专科学校：广东科学技术职业学院，并就读该校人文学院行政管理专业。

在一所技术职业学校学行政管理，聂云宸一度非常无语。但他很快调整过来，积极应对自己未来一年的大学生活。

大学期间，缘于关注科技，聂云宸结识了科技博客爱范儿的创始人 **Wilson**，并通过自己的努力，成为了爱范儿的主笔。这份工作让他深入了解到全球科技发展的动态，乔布斯也在这段时间成为了聂云宸的偶像，并为他后来第一次创业埋下了伏笔。

聂云宸的父母都是监理工程师，专门负责工程建设的监管，为人处事严谨踏实，不容有一丝差错。

而偏偏，聂云宸不是一个能够“按部就班”的人。

2010 年是国内智能手机发展的关键一年。具有划时代意义的 iphone4 上市，HTC 雄霸一方，而诺基亚在勉强发着最后的微光。

当时 19 岁的聂云宸刚从学校毕业，受偶像乔布斯的影响，他决定去卖手机。

聂云宸的手机店开在广州。他一开始的如意算盘打得很响：开手机店不但可以卖手机，还可以通过越狱刷机赚双份的钱，成本低，库存压力少，未来简直是钱途一片光明。

可是刚开业没多久，他就遭遇了滑铁卢。

由于选址过于偏僻，别说进店消费的客人，连从旁经过的路人也寥寥无几。

被逼到墙角的他，决定放手一试：免费帮客人刷机，越狱装软件！

“顾客不来，这不是他的错，是我们的错，我们没有让他知道我们。现在他来这里得到免费服务了，说不定以后就有机会成为我们的客户。”聂云宸后来回忆道。

果不其然，在这办法实施后，店里的顾客瞬间多了起来。

后来很多顾客觉得免费服务不好意思，于是临走都会买一些手机壳、耳机等配件。慢慢地，聂云宸的小店转变成了一家靠手机配件盈利的店铺。可就是就这么一家小店，也让聂云宸在之后的两年赚了 20 万元。

若干年后，聂云宸回想第一次创业：“如果当时没做这个免费服务，说不定这个店就倒闭了，因为它的位置真的很差。”

02 升级产品，开创新茶饮时代

就在聂云宸憧憬未来，想把手机店做大做强时，市场在悄然发生巨变。

2011 年，国内山寨机涌现，电商开始崛起，线下的手机店面临前所未有的冲击。

眼看生意一日不如一日，聂云宸开始产生焦虑。“我现在应该怎么办？是坚持下去还是寻求新的方向？”那段时间，聂云宸经常在脑海里与自己天人交战。而就在他苦苦思索之时，转机不期而至。

有一天，聂云宸在路过一家奶茶店的时候灵感突现：用粉末冲出来的奶茶也有大把顾客，那如果是真材实料的饮品，会不会更受欢迎呢？而且开奶茶店门槛不高，它可大可小，往大做可以把中国年轻茶饮做起来，往小做可以从一个小档口做起。”抱着这样的想法，聂云宸揣着此前开手机店攒下的 20 万块钱，敲开了奶茶行业的大门。

他下定决心，做一家能让用户喝到真正有奶、有茶，真材实料的奶茶。

经过半年产品研发和筹备，2012 年 5 月 12 日，聂云宸的第一家只有 20 平米的奶茶店在广东省江门市九中街顺利开张，**取名皇茶 ROYALTEA（喜茶 HEYTEA 的前身），一个新茶饮时代就此开启。**

皇茶，寓意“最好的茶”，走的是高端精品路线。如同孙正义创业之初站在水果箱上，表示要成为世界首富一样，**21 岁的聂云宸在开业时对员工说：“这里，是一个品牌诞生的地方。”**

当时，员工们都捂着嘴笑了。可是他们没想到，未来这句话真的变成了现实。皇茶的第一个产品是奶盐绿茶，这是聂云宸在开业前半年单独研制而成。

“从零开始，没有任何基础，光是了解奶茶结构就花了很长时间。”聂云宸后来接受采访时表示。

除此之外，与大部分档口小老板一样，他一人身兼数职，店面装修、口味调制、菜单设计等等都要操心，常常忙得晕头转向。

可是，巨大的心血并没有立刻换来成功。

皇茶开业前三天的促销活动吸引了很多人来排队，一时间门庭若市。可是，只要活动结束，门面就变得冷清，没什么人来光顾，有时一天只卖出几杯。最糟糕的时候，店铺一天只有 **20** 元的营业额。

那时聂云宸问了自己一个问题：“假如世界上没有人开过奶茶店，我第一个开，我会怎么做产品、选料、做流程？”

后来，聂云宸沉下心来。**他一方面研究市面上主流饮品店的产品，一方面在奶茶口味上下苦功。他四处寻找客户的评价，然后不断改进，最多时一天修改 6 次配方，自己喝掉 20 杯奶茶。**

经过一番努力，聂云宸发现，芒果跟芝士是点单量最大的配料，他如同发现了新大陆一般，创新性地将芝士跟奶盖搭配。

终于，喜茶推出了一个在当时属于颠覆性的产品——首创芝士奶盖茶。

新鲜的芝士、鲜奶、再加茶叶现泡茶底，这杯茶一经推出，广受好评，彻底挽救了门店冷清的生意。

同时，相比速溶奶茶，当时的皇茶虽然贵了点，但是用料更加充足。当消费者抱怨茶饮果肉少时，聂云宸将果肉加到占整杯 **2/3**；抱怨原茶味道不好时，聂云宸又通过对多款茶叶进行拼配，选出味道适宜的奶茶。

就这样，在聂云宸的苦心经营下，没过半年，皇茶在江门逐渐成为排队的代名词，而购买 Royaltea 皇茶没有排队，在当时像是中奖一般。

此后，随着皇茶的扩张，这股排队热潮又迅速在深圳、中山、东莞、广州等珠三角城市蔓延。据相关数据显示，2014 年，皇茶在开到第 38 家店面时，使用的三角茶包就达到了 3000 万袋，其火爆场面可见一斑。

而到了 2015 年年底，皇茶更是在广东地区开出了 50 多家门店。

由于聂云宸从开业之初就坚持自营，**所以皇茶火爆后，跟风者数不胜数。**再加上“皇茶”单独的两个字无法注册商标，只要加前缀或后缀，很容易被山寨。所以这些模仿者开的店铺虽然和“皇茶”没有丝毫关系，但就是抓住这样的漏洞，榜着“皇茶”的名头。

因为不是正宗的皇茶奶茶，这些山寨奶茶的口感自然不够纯正，以至于广大消费者开始对聂云宸的“皇茶”产生怀疑。

对于这个困扰已久的问题，聂云宸和团队曾经想尽一切办法，尽管有一定效果，但终归不太理想。

后来他无奈通过官方公众号指出：“各种各样的“皇茶”充斥着网络，他们都有着和我们几乎完全一样的门面设计、菜单品种，口味恶劣，却动不动号称秒杀所有店。”

长痛不如短痛。在综合考虑各种情况，甚至愿意承担一段时间内营业额下降的损失和风险后，聂云宸决定更改品牌名字。

2016 年年初，聂云宸买下了已经成功注册的商标喜茶，并在随后的 1 个月里，把旗下 50 多家**“皇茶”直营门店全部更名为“喜茶”。**

一个国民品牌就此诞生！

03 联姻资本，吹响进攻的号角

改名后的喜茶，凭借其品牌定位和过硬的产品又迅速走红，百人排队的景象时常出现在大街小巷。

那时候，年轻人打卡喜茶，然后拍照发朋友圈行为，俨然成为一种新的社交货币。

这等火爆的场面自然也吸引了资本的注意。很快，**喜茶在 2016 年 6 月就获得了 1 亿元的首轮外部融资，投资方为 IDG 资本和饮料业巨头“乐百氏”创始人何伯权创办的今日投资。**

IDG 资本合伙人连盟曾透露：“与喜茶结缘是在 2015 年。在投资喜茶之前，IDG 资本对休闲零食和饮品一直是追求和抱有厚望的，尤其是茶，一直在寻找。人对茶的需求和茶饮品对人类的意义一直都存在。但从实际来看，街边的茶水饮料中，真正能够给年轻人带来真正好体验的产品几乎找不到，直至喜茶出现。”

聂云宸本人对资本的态度也不排斥。他曾表示：“跟资本接轨是伟大公司必经的一条路。我喜欢的公司，比如 Facebook 、twitter、苹果都是这样过来的。”融资到位后，喜茶开始走出广东，向全国扩张，在北上广等一线城市相继开出门店，彻底拉开了狂奔的序幕。

2018 年 4 月，在斐然的业绩支撑下，喜茶再获 4 亿元人民币 B 轮融资，投资方为黑蚁资本和龙珠资本。其中，龙珠资本为美团点评旗下产业基金，龙珠资本创始合伙人朱拥华代表美团出任喜茶董事。

B 轮融资后，喜茶完成了两件事情：一是上线外卖服务，二是进军海外市场。这一年，消费者可以通过线上软件享受喜茶外卖服务。同年 11 月，喜茶新加坡的第一家店正式开业。仅一周时间，喜茶就在狮城掀起了新一轮疯狂排队的热潮。紧接着 2019 年 7 月，喜茶又获得由腾讯、红杉资本领投的新一轮融资，投后估值达到 90 亿元。

到了 2020 年 3 月，喜茶在疫情下逆势完成新一轮融资，由高瓴资本和蔻图资本联合领投，投后估值跳跃到了 160 亿元。

而在最新一轮融资中，喜茶更是以 5 亿美元的融资刷新了中国新茶饮的融资估值记录。黑蚁资本、腾讯、红杉资本、高瓴资本、淡马锡、L Catterton 和日初资本的 5 亿美元投资，让喜茶的估值高达 600 亿元。

在此轮融资交割前就有投资人透露：“各家机构争抢还是非常激烈，各种托关系，想要从中分得一些份额。一旦能上车，都是抓紧操作，生怕有变。”

喜茶在资本圈的受欢迎度，可见一斑。

与估值一同走高的是喜茶的扩张速度。今年 2 月 1 日，喜茶官方公布了 2020 年度报告。当中提及：喜茶在全球 61 个城市共开出 695 家门店，其中 2020 年新进入 18 个城市，新开 304 家门店，包括喜茶主力店 202 家、GO 店 102 家。而按照最新的公开信息，喜茶目前的门店数量已经突破 800 家。对比来看，2019 年喜茶在 43 个城市开出了 390 家门店，2018 年则是 163 家。

数年狂奔，喜茶已经成为新茶饮的超级独角兽。

04 称霸江湖，坐拥 600 亿公司

在中国，茶饮是个大品类。据《2020 新式茶饮白皮书》统计，2020 年中国茶饮市场的总规模为 4420 亿元，其中新式茶饮市场规模为 1020 亿元，并在 2021 年有望突破 1100 亿元。

而这么大的行业从来都不缺少参与者，即使是在喜茶开创的新茶饮赛道，也是跟从者如流。

奈雪の茶、乐乐茶、蜜雪冰城、茶颜悦色、一点点、益和堂、沪上阿姨、coco 都可、一芳、古茗、书亦烧仙草…… 数十家茶饮品牌如今都在各自发力，竞争异常激烈。

但是作为开创者，喜茶还是在这红海中杀出了一条血路，**其最新 600 亿的估值更是断崖式超越同品类的其他品牌。**

奈雪の茶上市即破发，如今市值 260 亿港元，不到喜茶估值的一半。而主打下沉市场的蜜雪冰城，门店虽遍地开花，其估值也不过 200 亿元人民币。

喜茶为什么能够称霸新茶饮江湖呢？**在不少投资人看来，喜茶最大的价值，是它的品牌。**

“喜茶是比较少有的不断有领先审美和价值观输出的品牌，而品牌是有跨越品类潜力的。”一位投资人向记者表示。两年前，喜茶的参投方亦在采访中表示，如此估值主要源于其品牌价值巨大。

而这一价值，很大程度上来源于年轻人的追捧，“拿下年轻人”是其品牌价值最明显的表现。

对部分年轻人而言，喜茶就是茶饮界 yyds（永远的神），除了贵，没什么缺点。根据艾媒咨询数据，2020 年 Q2 新式茶饮品牌中，喜茶的消费者认知度最高，占比 43%。

能够如此深入地占领用户心智，离不开喜茶长期的社交媒体营销和各类跨界联名。

喜茶主打“灵感之茶”，多次靠营销出圈，将自己打造成了一款潮流 **IP。**有网友笑称，喜茶其实是一个营销公司，只不过顺便卖卖茶。

据统计，喜茶自 2017 年以来，联动了包括美宝莲、爱奇艺、冈本、威猛先生等近 80 个不同品类的品牌，被称为“奶茶界的 superme”。

去年 **7** 月，喜茶官宣和五菱宏光 MINIEV 联名，推出奶茶款的五菱汽车，迷你可爱的粉色外观一时间刷屏各大社交网站，话题度十足。

接连不断的营销活动给喜茶带来了持续的热度。据统计，自 2017 年以来，喜茶一共登上 30 余次热搜，相比之下，奈雪の茶只有 5 次。

或许正是出于对营销热度的考量，投资人才会对喜茶给予超越奈雪更高的品牌估值。

05 聂云宸的创业哲学

“早期创业最大艰难来自焦虑，焦虑可能来自于想走很远的路，但你发现只走了一两步。”聂云宸在公开演讲中提到。

后来他慢慢悟出道理，开始相信一万小时定律：**只有把某件事当作一种习惯，才能对抗枯燥和焦虑，不被惰性裹挟。**

聂云宸平时花时间最多的三个方面是产品、品牌和运营。**在他看来，喜茶之所以能有今天的成绩，产品是起点，运营是基础，而品牌是核心。**

产品是起点。

有很多人认为喜茶的产品是靠社交破圈成功，但聂云宸对此并不认同。他表示，喜茶创立的初心就是为了让大家喝到真正好的奶茶，他相信消费者能够分辨好坏。所以喜茶的起点还是产品要好喝，他不相信不好喝的产品会受大家欢迎。为了做出一款大家喜欢的好茶，喜茶像互联网公司一样，会同时在试很多产品。最后上市什么，聂云宸会看哪一个进展到了让他自己感觉恨不得立刻分享给所有人的程度。

“如果一款新品是上市之前我会想要去问别人觉得好不好喝的，那一般这个东西就还不够好，出来之后就会有不好的结果。”聂云宸这样告诉记者。

但为了保险起见，即使是自己认为很好，新品上市之后，喜茶不会马上开始宣传。

对喜茶来说，上市不是一个产品研发的终点，而是产品研发中的一个节点，甚至很多时候是一个起点。因为上市之后才会知道消费者究竟对这个产品有什么反馈，这是内测无法达到的样本容量和反馈真实度。

所以在聂云宸看来，新产品刚上市的时候非常重要。他们头几天不仅仅要低调上市，还会在必要的情况下密集地改配方，只为给用户做一杯最好的奶茶。

运营是基础。

聂云宸认为，每个公司都会有条生死线，它未必是你的核心，但如果你踩线了，整个公司可能都会出问题。而在喜茶的运营中，食品安全是一条生死线，所以喜茶很重视运营。

但是运营能力是需要随着发展不断地去提升的，不同门店规模遇到的问题会完全不一样。

喜茶刚创业时所迈过的第一道坎就是第一家店的运营。一开始他们没有分工、制定流程、防止店员偷钱等等方面的经验，后来花了很多时间，才把那一家店的运营做好。

之后开分店时，喜茶又遇到异地扩张的问题，牵扯到招募、培训城市经理等等。这些问题都解决了，他们才敢进北上广深去开店。

现在，喜茶又面临着新的挑战。因为他们覆盖的区域更加广阔，运营的店数更加密集。

聂云宸告诉记者：“最近我们有做很多举措来完善运营体系，但是见效需要时间。因为这一刻遇到的问题，很多时候是因为几个月前的某一方面没做好。而这一刻做的事，可能要等到几个月后才能发挥作用。”

运营是一场持久战。聂云宸表示，他们会持续投入时间，希望能够把它做得更好。

品牌是核心。

很多人认为麦当劳成功的原因是标准化，但聂云宸并不认同。他认为那是成功的结果，而不是原因。不管是麦当劳，还是星巴克，它们能成功，肯定是因为早期有产品和品牌优势，只不过反向经过几十年，才把产品在自己的标准下做得很标准化。皇茶时期，因为产品和口碑在江门做得不错，皇茶便开始走向外地。本来以为会重现江门的排队盛况，但现实事与愿违。聂云宸发现，那边根本没人认识皇茶，走过路过都不来尝试一下，**他才开始意识到：原来产品只是一个起点，要想做大，他们还要做品牌。**所以后来，聂云宸非常重视品牌的建设。

截止目前，喜茶品牌与视觉中心已有上百名员工，几乎都是 90 后，专做内容和新媒体的员工甚至以 96 年前后出生的为主。而在刚有喜茶的那几年，所有关乎品牌建设的工作都由聂云宸一个人亲自完成。皇茶时期的小皇冠商标，就是他的作品。

同时，聂云宸对品牌建设也有着自己独特的认识与坚守。

首先，品牌的定位不应该太窄。

比如不该定位成 95 后的生活方式品牌。有些人喜欢这样去定位，这就把事情越做越小。品牌应该定位在一些永恒的东西，聂云宸希望它很酷，所以现在喜茶的 slogan 是“灵感之茶”。

聂云宸表示，喜茶最终的愿景是希望把茶和茶背后的文化年轻化、国际化、互联网化，并以此为基础，做出一个超越文化和地域的符号和品牌。

其次，品牌的传播需要做好载体和细节。

“互联网时代的品牌传播需要好的内容。但内容太虚，因此需要找到载体，以实现更好地传播。宣传物料是一种载体，门店空间、产品包装，甚至是门店里的消防栓也可被看作载体。”聂云宸在一次演讲中提到。

聂云宸认为，好品牌是钝性的。它潜移默化，润物细无声，最后树立起来的东西不是一朝一夕就会没有的。

所以聂云宸也非常重视细节。不少和他共事过的人都对他的细心印象深刻，喜茶品牌与视觉中心负责人紫瑜举了一个例子：聂云宸在宣传物料出街前会亲自把关，连一个错别字，甚至是一个像素的移动都不放过。

聂云宸自己也曾表示：“我们品牌宣传做的事情很细碎，比如门店消防栓上的几个字也该自己改个字体，因为这样才统一，但可能根本没人注意到。我们花了九年的时间，也就是到现在，我们才敢去说品牌。”

06 写在最后

十年前，聂云宸不过是一个身穿几十块 T 恤的懵懂少年，一度站在十多平的手机店里，为自己的未来殚精竭虑。

十年后，他却化身和马化腾等大佬位列同一财富榜单的百亿富豪，此时正在喜茶深圳总部，指点江山。

这十年，沧海桑田，惊鸿骤变。

喜茶的奇迹，聂云宸的成长，是个人的努力，也是时代的缩影。

回想 2012 年，当喜茶还只是江门一间小店时，聂云宸对员工说：“这里，是一个品牌诞生的地方。”

当时，大家都捂着嘴笑了。

但现在，嘲笑的声音再也不会出现。

喜茶，已然成为一个冉冉上升的新兴品牌。

聂云宸，也用他偏执和不服输的精神，书写了属于 90 后的传奇。