



# 超新星 白皮书

White Paper  
of SupernovaBrand  
2021



科特勒咨询集团  
KOTLER MARKETING GROUP

增长实验室





2019年1月,美国NASA公布了一次超新星爆发现象。它发生在七十亿光年远的地方,这意味着,这次爆发的时间是七十亿年前。它的爆发规模超过了太阳燃烧一百亿年所带给我们的能量。天文学家们估计:银河系大约每一百年发生三次左右的超新星爆发,爆发过程产生的亮度相当于整个星系的亮度。而以往,我们在银河系中所能见到的光都来自于太阳。超新星的爆发打破了这一常规,并将新的粒子和元素猛烈抛向宇宙空间。

近3年来,如同超新星爆发现象一样,新消费行业爆发出大批国产新品牌,突破了传统大众品牌的封锁线,爆发出独特而巨大的能量。其中不乏佼佼者,比如用4年完成从创立到上市的完美日记母公司逸仙电商、最近上市的IP新零售品牌泡泡玛特,以及在2020年双十一期间迅速达成销售额破亿的10多个新品牌等。它们在各细分品类中形成了熠熠发光的星座。

一般来说,在业已成熟的大众消费行业内,竞争格局基本定型,拥有先发优势的企业不仅拥有大笔资金可用于传播,还占有着大规模的销售渠道和消费者心智。在此形势下,新品牌持续出现并实现增长破局,不是一家两家,而是多达上百家,一定是行业内出现了影响格局的新变量。

这些变量是什么?这些新品牌是如何崛起的?背后的方法论是什么?是否能够复制它们的成功?如何衡量一个新品牌的增长潜力?2020年值得关注的超新星品牌TOP50,有哪些品牌入围?

# CONTENT

## 目录

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 一、“超新星品牌”定义 .....            | 02 |
| 二、“超新星品牌”方法论 .....           | 03 |
| 三、“超新星品牌”案例分析 .....          | 23 |
| 四、白皮书背后的思考 .....             | 53 |
| 五、“超新星品牌指数” .....            | 55 |
| 六、2020“超新星品牌”TOP50入围名单 ..... | 56 |
| 七、“超新星品牌”评审团名单 .....         | 57 |
| 八、研究团队 .....                 | 58 |
| 九、部分二手资料参考来源 .....           | 59 |



### 研究样本：

本白皮书搜集了50余个新品牌的相关资料，包括完美日记、花西子、橘朵、钟薛高、元气森林、孩子王、蕉内、林清轩、云鲸、泡泡玛特等，分析其细分市场策略、产品策略、传播策略、渠道策略和顾客运营策略等，找出超新星品牌从0到1如何破冰爆发，从1到100如何进化的增长路径；并且针对钟薛高、元气森林、蕉内、云鲸、泡泡玛特5大超新星品牌案例进行了全面的深度解析。

### 研究方法：

本白皮书通过线上调研、专家访谈和文献综述的研究方法，结合科特勒咨询集团专有的增长研究框架，提出了科特勒超新星品牌方法论体系和超新星品牌指数体系。

### 参考数据：

请见文末“部分二手资料参考来源”一项。



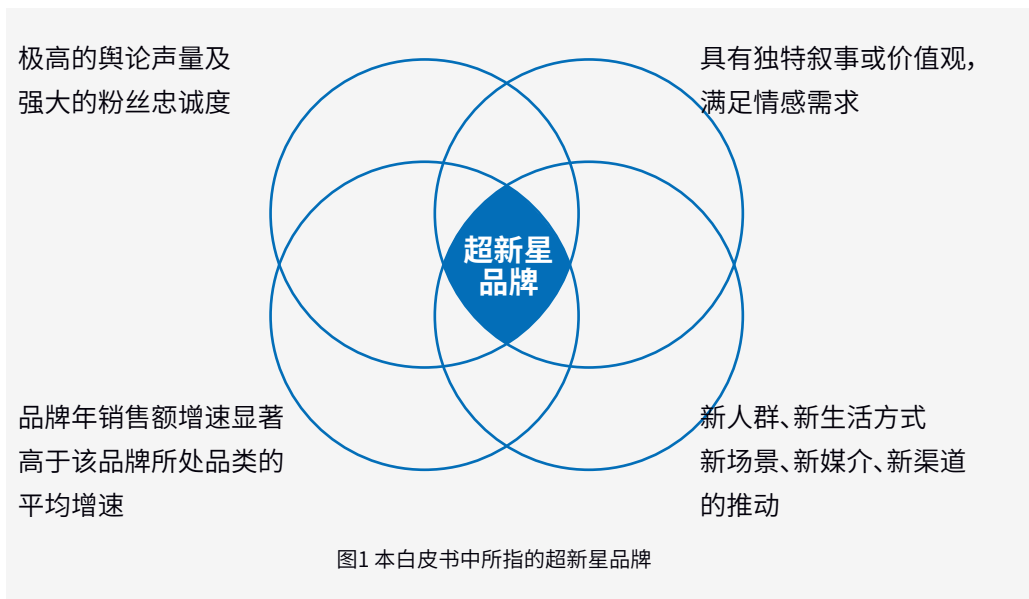
## （一）“超新星品牌”定义

何谓超新星品牌？

一千个人眼里有一千个哈姆雷特，每个人对于某一词语的定义与理解都不同。为了方便大家阅读理解下文的内容，我们有必要对本白皮书中的“超新星品牌”给予一个明确的边界和定义。

本白皮书中所指的“超新星品牌”需要同时满足以下四个条件：

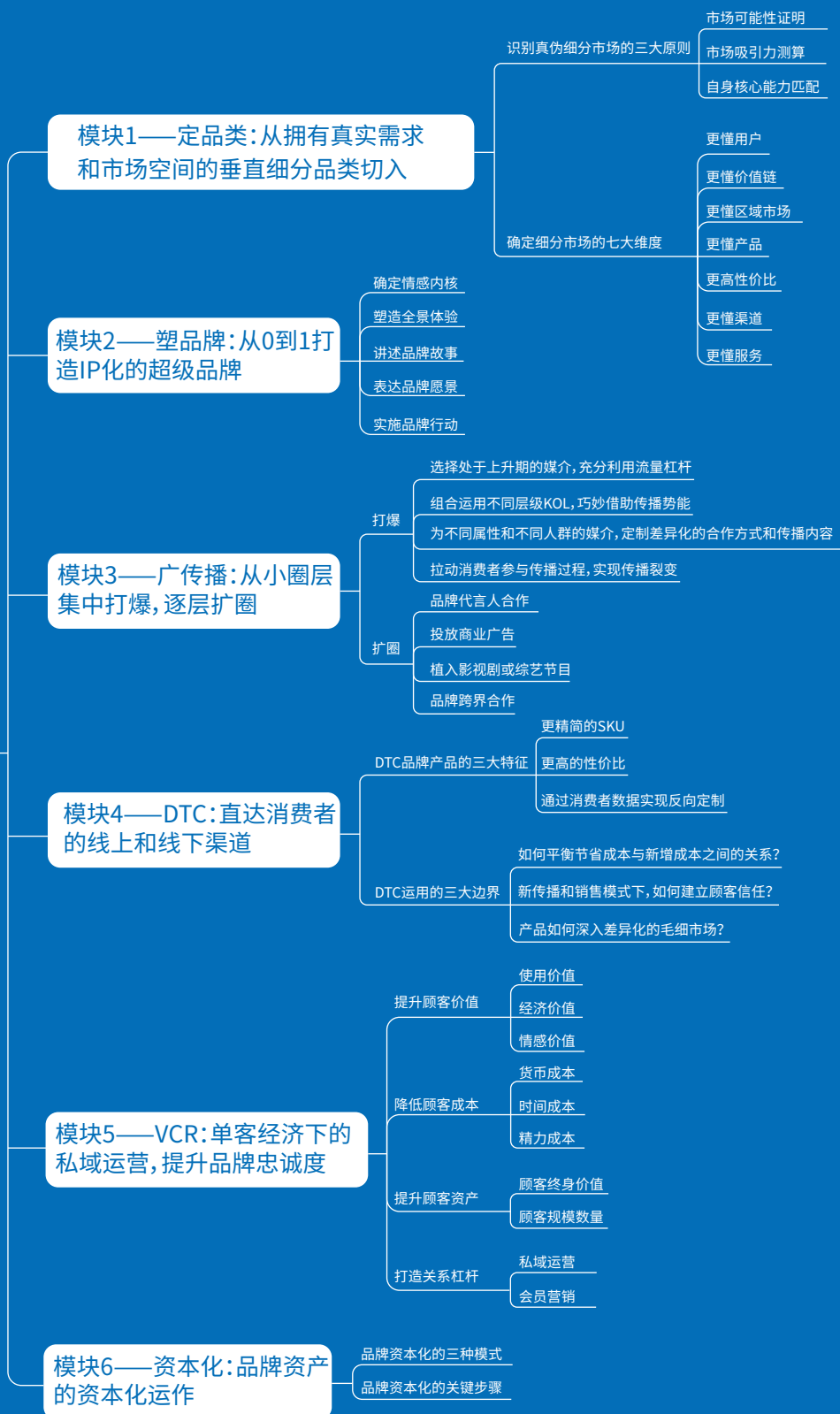
- 该品牌年销售额增速显著高于该品牌所处品类的平均增速；
- 该品牌在2020年度获得了极高的舆论声量（根据百度指数、微博指数、微信指数等综合计算）及强大的粉丝忠诚度（粉丝增长数／顾客增长数 $>1$ <sup>①</sup>）；
- 该品牌颠覆了所处品类的演进逻辑，具有独特叙事或价值观，满足了某一群体的情感需求；
- 在促进该品牌增长的营销策略中，借助了新人群、新生活方式、新场景、新媒介、新渠道等力量的推动；



①注：由于难以获取品牌具体的顾客与粉丝规模数据，我们将通过外部数据以及行业访谈的方式进行综合评估。

## (二)“超新星品牌”方法论

### 科特勒——超新星品牌方法论





## 模块一：定品类-从拥有真实需求和市场空间的垂直细分品类切入

2020年有很多细分品类火了，比如“精品速溶咖啡”、“即食燕窝”、“无尺码无钢圈内衣”、“玻尿酸次抛原液”等。细分品类能够火起来，表面看是由于种种策略推动，实质是以新需求为核心，新媒介和新渠道为两翼的组合推动。

比如“自热火锅”，表层看是方便食品的创新细分品类，其背后则是由宅经济和社会原子化引发的“一人食”新需求——“一个人，也要吃得好一点”。代餐的兴起表面看是大众对于健康的关注增强，但背后是上班族和学生党在工作学习压力下“便捷养生”的新需求。因此，细分市场的挖掘一定要以顾客需求为核心。

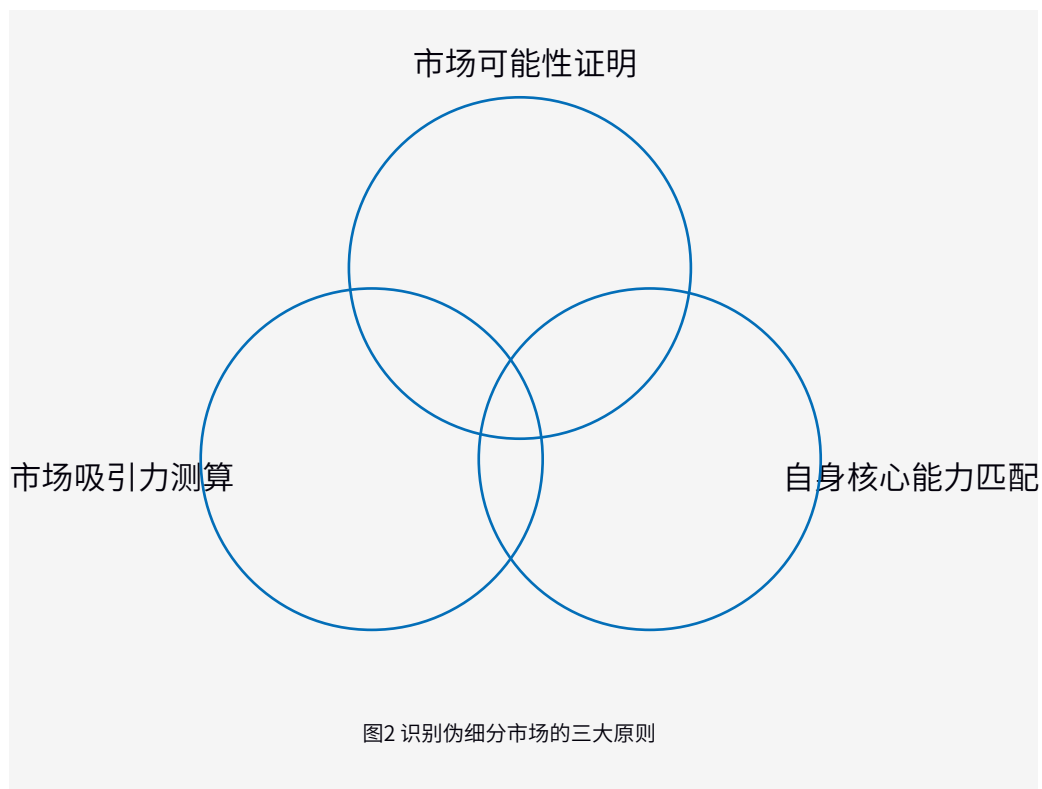
但是，如何避开似是而非的伪需求？比如“女性饮用水”“草饲牛奶”等，这些是真的需求吗？即使是真需求，它真的有市场吗？



# • 识别真伪细分市场的三大原则

## 1. 市场可能性证明: 这个市场存在吗? 需求存在吗?

相信读者都听过这个故事, 优秀的销售员能够把木梳卖给秃子, 把皮鞋卖给光脚岛民。这种励志鸡汤听听而已, 如果是聪明的销售员, 他首先考虑的是自己的产品是否能够满足对方的需求。如果不能, 即使能够成交, 也无法形成重复交易, 最终只是一锤子买卖。那么, 如何判断需求是否存在?



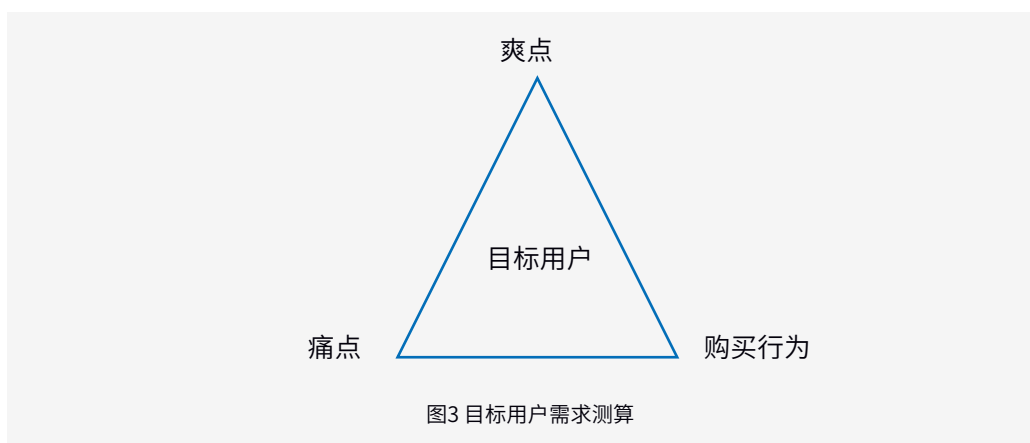
### (1) 你的目标用户是谁?

年龄、性别、生命周期阶段、职业、教育水平、收入等

## (2) 他们需要什么？

他们关注的利益点是什么？他们要解决的痛点是什么？他们的购买行为是怎样的？（单价多高？频次如何？使用场景明确吗？）没有你的产品之前，他们如何解决这个需求？获得和使用产品的步骤是什么？在步骤的各环节中，他都关心哪些问题？他去哪些地方获取信息和实现购买？去哪里评价？用你的产品时，他们如何解决需求？步骤是什么？你的产品解决了原步骤中的哪个问题？是否解决了用户的痛点？满足了其生活方式需求？顺应了其购买和使用行为？

最后，避免想当然，进行小范围试错和更新进化是必要的。



## 2. 市场吸引力测算：这个市场够不够有吸引力？

这个市场的规模有多大？增长率如何？利润率如何？竞争强度怎样？有哪些风险？你需要建立竞争性参考框架，发现那些满足相同需求的公司，分析对方的策略与目标，从而实现差异化定位。比如钟薛高将雪糕的购买场景从传统雪糕的冲动购买转变到计划性购买，避开线下渠道竞争，不仅提高了客单价，也解决了该品类的季节性问题的。

## 3. 自身核心能力匹配：你有能力进入和满足这个市场吗？

该市场是否具有可触达性？你通过哪些方式触达这个市场？你的社交营销、内容营销、直播营销以及数字营销能力如何？你的渠道如何铺设？

# • 确定细分市场的7大维度

**新需求由三大因素带动：天时、地利、人和。**

**天时：**新生活方式带动的新场景

**地利：**新媒介、新渠道带来的低成本传播和渠道红利

**人和：**新人群产生的新需求

举例来说，单身独居和2~4人小家庭日益占据社会主流，相关的细分需求也开始得到重视，比如一人电饭锅、迷你电水壶、迷你洗衣机、迷你冰箱等小家电品类受到欢迎。在2019年某电商平台的双11购物节中，迷你微波炉和迷你洗衣机的购买人数同比增长了973%和630%。

根据目标用户解决自身新需求的路径，作出差异化的价值曲线，确定对目标人群来说最重要的属性，锚定可进入的细分市场。菲利普·科特勒认为，获得细分市场的关键是专业化。

专业化可以从以下7大维度切入：

## 1. 更懂用户：人群、生活方式

### (1) 关注三大人群

Z世代——表达自我、个性

女性——从悦人到悦己，注重品质体验

老年群体——保健养生、悦享生活

### (2) 关注三大痛点

爱美——高颜值产品、医美、健身、美妆、美颜App

怕死——养生保健、0卡0脂0糖、有机食品、便捷养生

缺爱——一人食、方便速冻、小家电、小公寓、定制家居、社交App

## 2.更懂价值链:场景

## 3.更懂区域市场

## 4.更懂产品:比如满足“成分党”的需求

## 5.更高性价比:从价格竞争到成本竞争

## 6.更懂渠道

## 7.更懂服务

新消费受益于供应链的成熟、新媒介和新渠道的红利,能够以很轻的模式生产产品并将其推向市场。但是,值得警惕的是,越轻的模式越容易被复制,供应链、传播和销售渠道的门槛低,这是一柄双刃剑。一方面有利于更多新品牌出现,另一方面,则很难建立起护城河。

科特勒咨询集团认为,品牌和数字化是企业获得战略性增长的护城河。构建差异化的品牌认知,有利于形成品牌偏好,提升品牌忠诚度,提高用户迁移的成本;数字化则有利于企业建立用户资产,通过不断更新并与之建立连接,活化用户资产,实现情感与功能的连接。



## 模块二：塑品牌-从0到1打造IP化的超新星品牌

什么是品牌？品牌是“一种名称、术语、标记、符号或设计，或是它们的组合运用”，目的是“借以辨认某个销售商或某群销售者的产品或服务，并使之同竞争对手的产品和服务区分开来”；品牌的要点是“销售者向购买者长期提供的一组特定的特点、利益和服务”。<sup>①</sup>

著名品牌战略管理专家凯文·凯勒于1993年提出了CBBE模型（Customer-Based Brand Equity 基于客户的品牌资产），对品牌与客户的关系、品牌资产的来源、建设路径等进行了系统阐述。凯文·凯勒指出，品牌的力量存在于消费者心中。构建起在消费者心目中强烈、独特、美好的品牌知识（消费者对品牌认知的总和，包括产品知识、视觉形象、购买体验、品牌联想等），进而使消费者对品牌发起的营销动作产生积极响应，从而达成持续销售、兑现品牌溢价、实现品牌可持续发展等目标，是开展品牌管理的核心动机和终极目的。他认为，品牌只有和用户共鸣，才能够产生具有深远价值的品牌资产。

品牌如何与用户共鸣？科特勒咨询集团整合了科特勒品牌战略框架与IP专家陈格雷提出的“品牌IP七大维度”，提出了超新星品牌塑造的五步法：确定情感内核（包括社会价值观）——塑造全景体验——讲述品牌故事——表达品牌愿景——实施品牌行动。

在科特勒品牌五步法中，IP营销起到了比较关键的作用。在本白皮书语境中，IP特指“具有故事性和独特文化特征的人物、虚拟拟人物和拟人物等”，比如：哈利波特、张小盒、大黄鸭等。

<sup>①</sup>注：出自美国市场营销协会(AMA)《营销术语词典》(1960年出版)



图4 IP化超新星品牌全景图

IP不等于品牌，但IP可以品牌化；品牌不等于IP，但品牌可以IP化。更准确地说，IP是品牌塑造的手段之一，是推动商标向品牌进化的重要力量之一。截至2020年6月30日，名创优品已与Hello Kitty、漫威、迪士尼等17个全球知名IP合作，以提升品牌价值与知名度。优衣库也经常通过跨界合作推出IP款、联名款，为基础款产品添上新鲜感。

泡泡玛特从2014年至2016年连续3年亏损，之后凭借Molly和Pucky两大IP得以扭亏为盈。泡泡玛特将玩具与IP结合，通过盲盒和快闪装置展的创新玩法，激发了潮流玩具的品牌价值，并通过IP跨界联合的方式不断扩圈。截至2020年底，泡泡玛特运营有85个IP，包括12个自有IP、22个独家IP及51个非独家IP。其中最大自有IP Molly 2019年销售额达到4.56亿元。

# • 品牌IP化的趋势基于三大背景

## 1.媒介变化:唯有投其所好才能突破信息茧房——IP的穿透力

机器算法推荐,使每个用户根据个人兴趣收到千人千面的内容,这会构成一个个“信息茧房”(指人们习惯性地被自己的兴趣所引导,从而将自己的生活桎梏于像蚕茧一般的“茧房”中的现象。)信息茧房产生了两大影响:非兴趣内容很难突破茧房被人看到,反之,用户感兴趣的内容将具有更大的传播势能。这意味着:品牌需要投用户所好,不仅在于赢取喜爱度,更是为了得到一张能够接近用户的门票。从某种意义上来说,IP是传播的种子,它超出了内容的范畴。

## 2.用户变化:唯有情感共鸣才能被用户认可——IP的共鸣力

以Z世代为代表的新人群,正处于“自我觉醒”和“寻找圈层认同”的生命阶段。70后喜欢邓丽君、80后喜欢周杰伦,90后喜欢什么?00后喜欢什么?在某种程度上,“喜欢什么”就意味着“想成为什么”,用户喜欢的IP映射出用户内心的需求,他们通过自己认可的IP来表达自我,同时实现个性化和归属感的需求。

## 3.传播逻辑变化:共鸣拉动用户自发传播裂变——IP的传播势能

以往“一对多单向宣灌”的传播逻辑已经转变为“多对多的社交裂变”逻辑。在IP带来的情感共鸣的基础上,用户会自发传播,甚至加入内容创造的过程之中。社交裂变拥有比单向传播更强大的传播势能,使品牌传播降本增效,事半功倍。



图5 品牌IP化的三大背景



## • 品牌如何IP化？

很多企业误认为设计一个虚拟形象就是IP化。事实上，品牌IP化的背后是一系列顾客感知的总和。

比如主打“中式雪糕”概念的钟薛高，不仅在视觉层面采用颇具特色的中式瓦片设计，听觉层面将百家姓作为品牌名称，还推出了茉莉花雪糕、白酒雪糕等产品，满足消费者的味觉需求，打造统一的“中国风”全景品牌形象。

值得注意的是，品牌IP化一定要与品牌战略和公司营销战略高度契合。

比如京东在从家电电商平台向全品类电商平台进化的过程中，将金属感的吉祥物JOY升级为白色毛绒感小狗（符号）；在开启与媒介平台合作，推出各类“京X计划”时，京东特地为JOY打造了第一支动画贺岁短片《JOY STORY：JOY与鹭》。在这部短片中，JOY以毛茸茸的可爱形象出现（角色），有着自己的小动作、小表情，忠于职守的同时兼具乐于分享的善良个性（情感）。短片讲述了JOY与鹭之间分享食物（世界观）的故事（故事）。京东希望通过JOY的故事传达其分享和共赢的品牌价值观，帮助京东推进各类跨界战略合作。

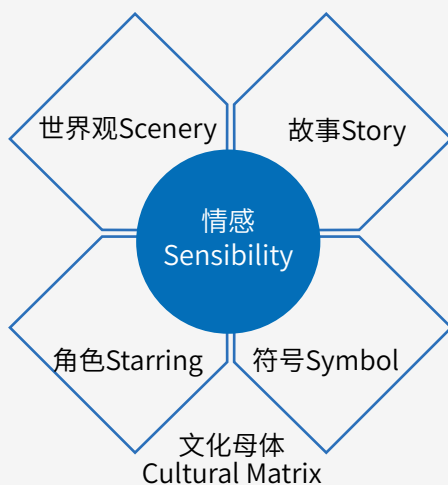


图6 超级IP的5S原理(陈格雷)

## 模块三：广传播-从小圈层集中打爆，逐层扩圈

媒介工具天然拥有某种价值观。

比如PC，不利于随时移动，但是因为屏幕较大，便于观看，键盘输入更方便，有利于文字生产，文字生产是有门槛的；智能手机便于随身携带，拍摄更加方便，更有利于图片和视频生产，降低了生产内容的门槛。在智能手机时代，人人都是内容的消费者和生产者。

在上一节提到，媒介和传播逻辑变了。在传统媒体时代，传播是通过四大媒介（广播电视报纸杂志），购买播放时间或版面，投放软文或广告；在PC互联网时代，传播是购买网站广告位置和视频贴片广告等；在移动互联网时代，人人都可以随时随地生产和传播内容，推荐引擎根据个人喜好推送内容，这带来两大影响——生产者变多，内容大爆炸；但是内容分发的逻辑变了，内容的种类和数量虽然多了，但是接收者的视野却在变窄，用户根据个人喜好，存在于一个个内容孤岛之上。

这时，品牌如何传播？——先抵达孤岛（打爆），再穿透孤岛之间的壁垒（扩圈）。

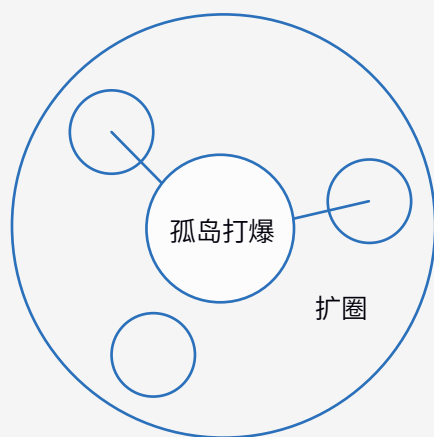
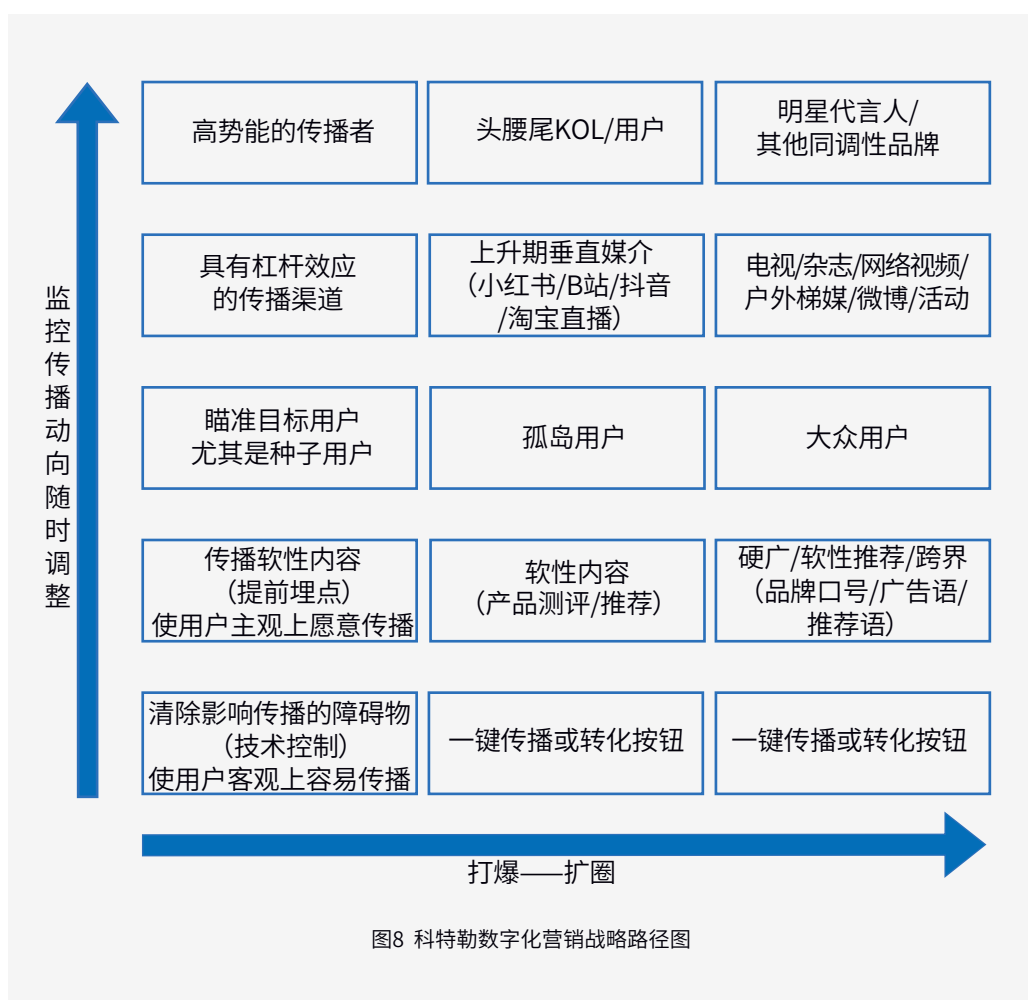


图7 新时代的传播战术

术变道不变,永远不要寄望于通过复制战术来学习成功经验,要学习战术背后的思维逻辑。其实,传播在如今的时代仍然遵循“5W1H框架”:谁WHO、通过什么WHAT、对谁WHOM、说了什么WHAT、怎么说HOW、起到什么效果WHAT。

在传播策略的制定过程中,无论媒介形态如何变化、用户如何变化,一定是借助势能更强的传播者(实现一对多扩散)、通过具有杠杆效应的传播渠道(以低成本撬动高传播规模)、瞄准目标用户尤其是种子用户、传播软性内容(提前埋植具有传播潜力的关键点信息,比如IP或其他能够引起情感共鸣的点)、提前清除影响传播扩散的障碍物(比如实现一键转发、更低的参与互动门槛等)、随时监控传播的舆论动向并进行调整等。



在不同的种草平台,花西子会根据不同平台的特点设计对应的内容,避免产生违和感和用户反感,这也是内容营销与广告投放极为不同的地方。比如微博的媒体属性更强,明星更多,花西子会侧重于品牌代言人相关信息和活动预告,进行品牌宣传;在抖音则侧重于开箱视频;在小红书会发布产品详情、使用教程和体验评价;在B站推出仿妆、二次元、华服展示、国风歌舞等内容。

完美日记则通过小红书发布产品体验评价和化妆教程进行种草,在淘宝进行转化。值得一提的是完美日记的私域运营策略。当用户通过淘宝下单拿到产品时,也会收到一张红包卡片,用户可以通过加个性化的客服个人微信(小完子、小美子等)或关注完美日记公众号的方式领取1~2元的红包奖励。在加完账号之后,用户会被拉入完美日记的用户群,进行重复触达,提高留存和复购。并且,完美日记还在借助线下门店,将用户源源不断导到线上。从2019年1月到2020年1月底,完美日记一共开了54家店,集中分布在南方一线城市和内陆的新一线时尚城市。完美日记计划要在三年内开600家店。从线下店过来的用户扫码添加“小美子”个人号,就可以找BA领取美妆蛋,之后用户还会被邀请进群和关注服务号。

橘朵也在开拓线下渠道。2019年3月25日,橘朵在上海、长沙、杭州等地开设了近半个月的快闪店。2019年6月入驻屈臣氏,并相继入驻了酷乐潮玩、纪念日百货等连锁百货店。与完美日记相比,橘朵在营销传播和销售渠道的铺设上要更加谨慎。比如橘朵在小红书的传播,往往出现在评测合集中,避免过“硬”的内容传播。



图9 完美日记将用户从线下导流到线上

## 模块四：DTC-直达消费者的线上和线下渠道

DTC模式的核心是品牌方绕开中间商，直接触达消费者 (Direct to Customer)。直达消费者起码包含三大含义：产品直达消费者、服务直达消费者、信息直达消费者。

为什么要直达消费者？

线上营销的特征在于：媒体分散，渠道集中程度高。前几年淘品牌广泛提及“全网营销，淘宝/天猫成交”，原因正在于此。渠道集中化程度越高，则渠道平台的议价能力更强。我们也看到，淘宝的流量成本越来越高。无论中国还是国外，都面临这种趋势。

不同的是，国外品牌“出逃”并通过自建网站的方式实现了渠道自有，而国内品牌的“出逃”则主要是借助“更低成本的流量”，比如社交电商、直播电商。前者需要自己获取流量，适合已经具备一定基础的品牌；后者门槛更低，能够帮助更多新品牌实现从零到一的成长。所以2020年中国市场开始有更多新品牌出现，而它们的销量爆发仍然是借助电商平台。

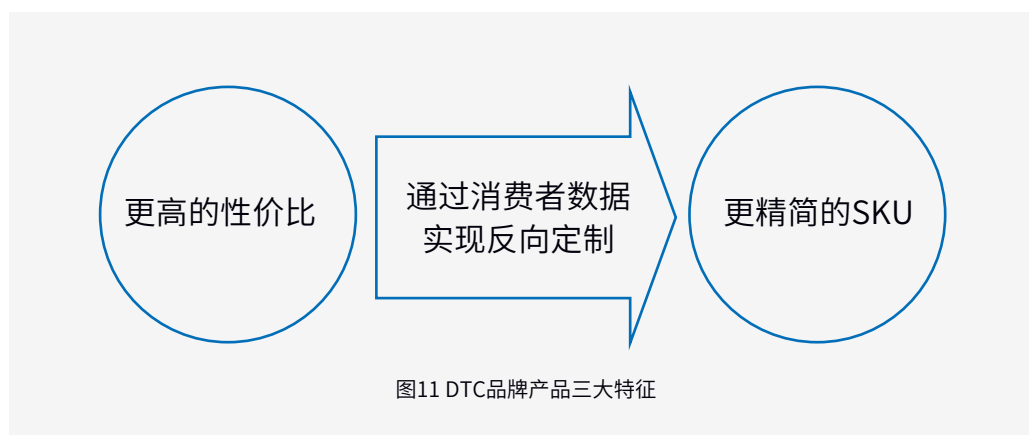
DTC流行的背后，藏着一个大家视而不见的趋势——媒介和渠道的边界在融合。很多人是通过电商平台才认知到一个品牌，而不是通过媒体；也有很多人通过媒体或社交平台购买商品，而不是电商平台。这意味着，所有场景都可能成为认知场景，也都可能成为销售场景。认知、社交和交易的场景都在融合。



这会带来什么影响?在科特勒咨询集团提出的4R模型(识别-触达-转化-关系)中,这4个R的边界正在融合。举个例子:商家通过直播带货触达顾客并达成转化,商家由此收集到该顾客的信息,识别该顾客特征并建立关系,进一步提升品牌认知或促进复购。营销策略的顺序在打乱,边界在融合。在这个过程中,营销职能之间肯定会出现混乱的现象,这是正常的。营销工具的进化在倒逼企业组织管理变革——各岗位营销人员的职能要求从专才到通才进行转变。



图10 科特勒数字化营销战略路径图



## • DTC品牌的产品一般具有以下三大特征

### 1.更精简的SKU

传统品牌通过大量SKU抢占渠道货架，DTC品牌通过精简的SKU抢占顾客心智。钟薛高天猫旗舰店的在售产品一直保持在10个SKU左右。钟薛高创始人林盛表示，希望有七八款是长期存在的经典款，剩下的不断更新迭代。老产品、核心产品用来巩固老用户，创新型产品是为了拉新。

### 2.更高的性价比

DTC品牌绕开了中间商，降低了渠道成本，以更高的性价比吸引顾客购买。

### 3.通过消费者数据实现反向定制

线上DTC品牌ThirdLove收购了技术型创业公司 Indi Custom，开发出一款测量制作定制胸罩的专利技术应用程序。顾客上传两张自己穿着内衣或贴身衣服的照片，以计算体型并生成胸罩尺寸推荐。ThirdLove通过收集的数据，可以看到哪些尺寸和款式销量突出，进而更加科学合理的安排生产和库存。

目前,很多大的传统品牌也开始发力DTC模式。比如耐克在两年前就开始着手进行供应链改造,实行“直面消费者”策略,开发App布局线上线下一体化。

值得注意的是,DTC的确降低了品牌的传播和渠道成本,但是也提升了服务成本。比如孩子王拥有6000名育儿顾问,他们是会员的直接管理者和服务者,业绩指标和奖金收入与服务会员的数量、会员活跃度和消费额直接相关。每人借助微信群和App,服务350~3000名妈妈。林清轩的BA(Beauty Advisor,美容顾问)每天都会接收到系统自动派发的任务列表,该列表由系统判断不同人群的触达理由(如生日、新会员、刚领券不久等)后自动生成。BA需要根据历史留存信息,回忆起该会员的具体情况,尽量用导购个人身份修改原本模版化的祝福语。点击确定之后,该会员就会通过林清轩官方微信号收到一条来自BA的定制化祝福。因此,企业应注意平衡节省的成本与新增的成本之间的关系。

### 除了带来额外的成本之外,DTC在运用上还存在另外两个有待解决的问题:

一、在打破了传统传播模式之后,DTC直面消费者,虽然节省了以往付给媒体的传播费用,但是也失去了媒体的背书作用,在新的传播和销售模式下,如何建立顾客信任?我们观察到,DTC品牌在做到一定程度,仍然需要依靠明星代言的方式建立品牌信誉,但同时也发展出一套新的打法,比如“KOL背书+KOC带货”的双轮驱动策略,通过口碑传播实现获客裂变。

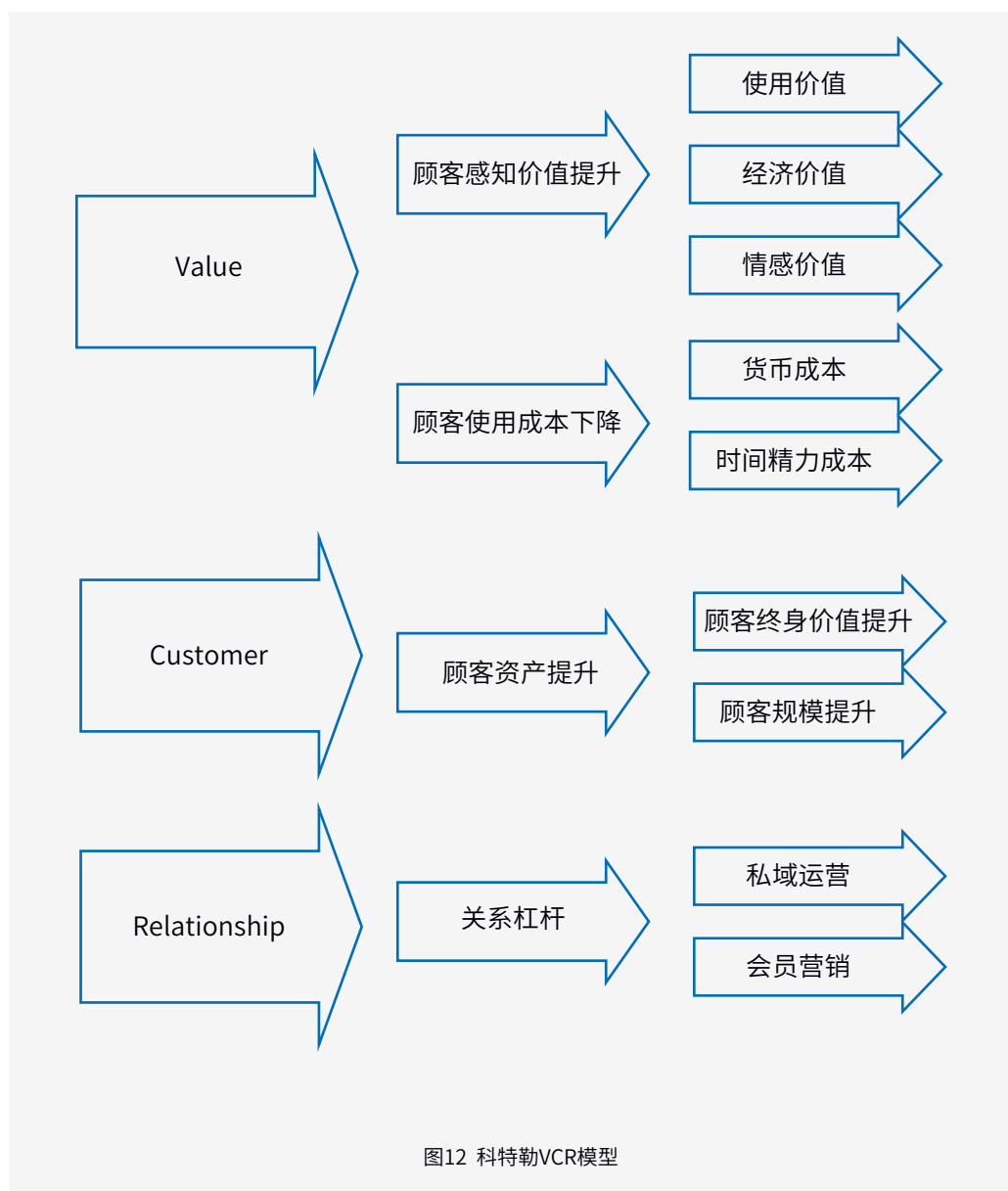
二、中国市场幅员辽阔,各地差异化程度较大,电商虽然解决了信息传播和物流的问题,但是品牌如果想进一步深入到毛细市场,在短时间内仍然要借助经销商的力量。



## 模块五:VCR-单客经济下的私域运营,提升品牌忠诚度

根据科特勒咨询集团提出的VCR模型,企业的业绩增长来源于三方面:顾客价值(Value)、顾客资产(Customer)和关系杠杆(Relationship)。

企业业绩增长=顾客价值的提升\*顾客成本的降低\*顾客资产提升\*关系杠杆



以关系杠杆为例：2020年的流行概念“私域”本质是会员制的演进。如果以海盗模型（AARRR：Acquisition获取用户、Activation提高活跃度、Retention提高留存率、Revenue获取收入、Refer病毒传播）来看，私域的漏斗口比会员制要大得多。只有产生消费并办理会员才会成为会员；而私域是将可能产生交易的顾客全部囊括进来，甚至可以包括不能产生交易但具备其他价值（比如传播）的用户。私域的作用在于降低获客成本、提高接触频次，在低成本的高频接触中创造交易可能性，提高消费频次。

比如药店的私域社群，通过相关性强的专业内容和非药品类的健康产品吸引用户，在持续接触中创造消费需求或定期提醒消费，将低频变成高频。

孩子王借助私域KOC黏住顾客，提升了单客销售额。孩子王的一线员工大多数拥有育婴师证书，以育儿顾问的身份服务和管理会员，并成为微信好友。育儿顾问不承担普通门店销售任务，其核心职责就是会员的开发与维护，业绩指标、奖金收入等与会员的数量、消费频次、消费额等直接挂钩。

咖啡是高复购品类，但是集中度并不是很高。为了提高顾客对自身的消费频次，加拿大咖啡品牌Tim Hortons在微信小程序内进行私域运营，通过会员体系来提升复购，目前Tims中国80%的销售都来自于小程序。

完美日记、橘朵等国货美妆品牌通过统一人设的账号和顾客成为微信好友，每天都在微信群里发布优惠和新品信息、鼓励顾客参与各种小活动赢取福利，并积极引导讨论，增强顾客黏性的同时，也提高了顾客的消费频次。

在会员体系建设上，蔚来汽车充分发挥了关系杠杆的作用。蔚来推出了会员积分和蔚来值，前者使会员可以通过积分兑换礼品，后者则侧重于社区价值，会员可以通过产品购买、用户发展、效率提升、社区推广、特殊贡献等方式提高自己的蔚来值和等级（共9级），权益表现为积分奖励加成、社区大事件投票和热门活动优先权等。其中，购车（分值为1000）和推荐购车（分值为200/台）是最快的升级方法。被推荐购车的受邀人相对于邀请人的积分涨幅更大。推动会员复购和转介绍这种激励方式可以看出蔚来在撬动用户关系杠杆上的布局。

## 模块六：资本化-品牌资产的资本化运作

品牌资本化是指把品牌应用到财务中，让品牌作为一项资本，产生财务收益。主要包含品牌价值评估，新组建企业品牌资本化策略和企业内部有偿使用策略。

### • 品牌资本化的三种模式

#### 1、品牌资产进入股本

在兼并、收购历程中，把品牌作为无形资产计入股本。

#### 2、使用品牌收取特许使用费

品牌有偿使用。

#### 3、品牌用于融资

用品牌作抵押或授信，帮助企业贷款或融资。

### • 品牌资本化的关键步骤

#### 1.品牌资产评估

#### 2.品牌价值评价

一年一度的品牌资产评估和品牌价值评价，为企业品牌价值的衡量和展示提供了重要支持，是企业品牌实现资本化以及投资者衡量其品牌价值的重要依据，是企业向整个社会包含金融机构、消费者、合作伙伴、政府机构等充分展示自我形象的一次机会，也是提升企业社会影响力和品牌无形资产的重要手段。科特勒咨询集团基于超新星品牌方法论框架提出“超新星品牌指数”，每年更新超新星品牌TOP50榜单（2020年度榜单请见本白皮书附件），为企业投融资提供重要参考。



## (三)“超新星品牌”案例分析

案例1:钟薛高——中式雪糕的差异化突围

案例2:元气森林——瞄准Z世代的新需求

案例3:蕉内——科技艺术与人文的品牌全景体验

案例4:云鲸——同时满足功能与情感需求

案例5:泡泡玛特——布局IP生态的全产业链

案例6:蔚来汽车——以用户体验为核心深耕会员体系



## 案例1：钟薛高——中式雪糕的差异化突围



钟薛高成立于2018年3月14日，同年5月上架首款产品，半年后双十一名列天猫冰品类目第一；到2019年618期间，已销出两百万片雪糕，同比增长超五倍。2020年双十一，钟薛高依旧问鼎冰品类目，成为实至名归的“网红品牌”。

不论消费者还是业界人士，想起钟薛高，它独特的品牌名（百家姓氏集合），中式瓦片型的设计（顶部辅有“回”字纹），让大家一致默认为其为新国风、新国潮的一个代表品牌。

拆解这一超新星品牌成功之因，我们将方法论聚焦至两个要点：一，差异化定位赢得品类之战；二，围绕定位塑造一致品牌。

## 差异化定位赢得品类之战

以当下的眼光看钟薛高，可能往往会将其中式高端雪糕的创举视为理所当然，但让我们将目光投向两年前——高端雪糕主要为海外品牌所垄断，常见的都是洋牌子：哈根达斯、和路雪、Dairy Queen等。

在欧美只不过是普通中档品牌的哈根达斯在进入中国后选择高举高打，定位高端，提升品牌调性。通过较重的线下实体店布局并创造消费场景，哈根达斯做足了氛围感、仪式感，提升了客户对雪糕的感知价值。

随着近年中国经济飞速发展，消费者购买力显著提高，会以原本数倍的价格购买雪糕；电商进化迭代，供应链体系完善，也让更多人接触高端雪糕成为可能。从需求和供给两侧都可看出，高品质的本土冰品大有天地可为。创立成功的本土品牌需要从拥有真实需求和市场空间的垂直细分品类切入，打造中国高端雪糕不能采用“人有我也得有”的跟随战略。差异化，是钟薛高对自身战略定位的明智之选。

差异不是“洋高端”，也不是“国产土味”，中式高品质的一个重要抓手是新消费场景。钟薛高创始人林盛如是说：“在新的消费时代，产品一定要和场景结合。”不同于国内消费者，欧美消费者经常在家中食用雪糕，雪糕是餐后甜点的常见选择，许多家庭都习惯性进行储备式消费。但是，这一消费习惯在中国方兴未艾，而钟薛高正是瞄准于此，做透未来雪糕的主要消费场景——家。

中国消费者购买雪糕一般为单次购买，冲动型消费，雪糕品牌需要和其他冰品厮杀抢“胃”，对于品牌来讲这意味着低客单价。而在家中消费，此时雪糕的竞争性参考框架得到了重新定义和延伸，钟薛高不应仅和消费者在路边临时兴起购买的几元冰棍竞争。毕竟，在这个领域和巨头角力，新品牌并无线下渠道和品牌认知积淀的优势。林盛有预见性地看到，雪糕可以成为像三只松鼠一样的休闲零食。寻找新场景，从冲动购买到计划性购买，大大提高了客单价，也解决了季节性问题。

在家庭场景下，消费者对品质有更高的要求。对于冰品，融化是首先需要解决的痛点。钟薛高的48小时可达，融化包赔，降低了消费者家庭批量采购雪糕的心理决策成本。同时，消费者对健康有更高的要求。钟薛高坚持零添加，回归食材本味，又与常见雪糕品牌形成了差异区分，直击“零食也要追求健康”的中产用户内心。钟薛高格外强调其原料品质和来源，如其爱尔兰陈年干酪雪糕是“选用爱尔兰切达陈年干酪”、“采用英国进口的稀奶油”，满足味觉成分党、原产地一族的需求。

### 围绕定位塑造一致品牌

钟薛高擅长塑造品牌全景体验，从命名、包装设计、产品形态、定价等多个方面，将中式品质雪糕的差异化定位发挥得淋漓尽致。“钟薛高”三个字谐音“中雪糕”，且用百家姓组成，从一众音译雪糕品牌名中脱颖而出。瓦片型设计在视觉和审美上都与传统圆形或者方形的雪糕形成鲜明视觉差异。棒签采用复合秸秆材质，并且印有走心文案，其中有引用自《诗经》的“既见君子，云胡不喜”，充分表达品牌调性。

从上市之初，钟薛高就坚持高端定价，在2018年双11推出66元的“厄瓜多尔粉钻雪糕”（当天2万片火速售罄）。在上市前，钟薛高在多媒介平台网红种草，强调这款雪糕使用的天然粉色可可具有高稀缺属性，将充满“仙女感”的“粉钻”打造成社交货币，满足消费者标识身份、炫耀差异和增加社会谈资的需求。“厄瓜多尔粉钻雪糕”作为钟薛高这一新晋品牌的声望产品，增加了其整个产品组合的声望和信度，并且为后续塑造高端品质的品牌形象奠定了基础。



在产品打造和品牌联名上，钟薛高偏好选择能唤起中国人强烈情感共鸣的元素或IP。正如许多人认为《舌尖上的中国》是中国最佳的形象宣传片之一一样，味觉通往人最深的回忆，引起强烈共情，掀起大众探讨。钟薛高在提供标准常见的牛乳、可可口味之外，选择最具有中国基因的“茶”元素，开发差异化茶味雪糕，并通过广泛联名提供有中国特色的口味（如白酒）。

以钟薛高的“手煮茉莉雪糕”为例展开分析——每个中国人朗朗上口的“好一朵美丽的茉莉花”，茉莉花这一文化意象从五感层面都对中国人具有不一样的象征意义，从隐喻的角度能够强烈地唤起消费者的情感。同时，随着近年来茶味、抹茶零食的流行，茶味雪糕已然成为年轻人的舌尖宠儿。抹茶可能给人以日式感，但茉莉花茶则是国风满满。在原材料方面，钟薛高选择“中国茉莉之乡”广西横县的茉莉花茶，花馅选自云南玉溪。对茉莉花茶这一元素的挖掘，使得这款产品在茶味雪糕中也具有可辨识的差异性。

当然，钟薛高不局限于小清新的茶味，还打造另辟蹊径的白酒味。其与知名传统白酒品牌泸州老窖联名的断片52度雪糕，很好地满足了年轻消费者追求新鲜刺激的需求，打动了国潮爱好者的内心。

在时间维度上，钟薛高联名五芳斋，在端午节前推出清煮箬叶雪糕，充分发挥传统节日文化符号和集体情感载体的作用，赋能产品及围绕此展开的营销传播，可谓事半功倍。



## 案例2:元气森林——瞄准Z世代的新需求



2020年,中国快消行业中杀出一匹新的“黑马”,成立不到4年,估值高达140亿,这就是无糖饮料品牌:元气森林。

### 消费品市场中选择成功基础高的软饮料市场

元气森林成立于2016年,理科出身的创始人唐彬森在创业初期选择赛道时便遵循理科统计概率思维,首先选择了消费市场巨大的饮品行业。截至2020年底,元气森林共有三条饮品产品线即碳酸饮料、茶饮料及果汁饮料,而据2019年底数据,饮料品类中除饮用水外,市场体量最大的三条细分领域就分别为碳酸饮料(21.12%)、茶饮料(14.93%)及果汁饮料(15.60%)。



## 打造一款属于年轻人既好喝又健康的无糖饮品

选择品类只是万里长征的第一步，软饮料行业的历史几乎和工业革命一样悠久，市场看似庞大，其实早已被几个巨头瓜分得干干净净。巨头们在渠道、媒体、供应链和成本上建立起了一条几乎无法跨越的护城河。但无糖饮料，也许就是一个破防的切入点。

中国市场上无糖饮料的尝试从2013年就已经开始，可无论是口感平淡真正“无糖”的东方树叶，还是使用代糖但甜得虚假的无糖可乐，均未撩动消费者的心弦。年轻人不仅要健康，他们除了健康还要更多：好喝、好看、时尚，一个都不能少。 元气森林敏锐地捕捉到了消费者未被满足的需求，率先使用了赤藓糖醇这种“甜得最自然”的无糖甜味剂，迅速切入无糖饮料市场。

## 采用年轻人喜爱的日风包装借势成长

饮料市场是一个巨头林立、将“七秒定律”体现得淋漓尽致的快消品市场，如何在顾客看到的第一眼就留下深刻印象是所有新产品的难题。

虽然对已经成为无糖饮料巨头的元气森林来说，目前“伪日式”包装是最大争议点。但在成长初期，元气森林通过“日式”风格包装做到了最大限度的借势成长。一个产品“看似”是进口产品的优势是可以快速突破消费者的信任壁垒。

在此类心理铺垫的基础之上，年轻消费者更热爱尝鲜，对品牌忠诚度不高。加之饮料产品试错成本极低，大部分进口饮料价格仅在10~20元以内，线下定价仅为5元的“进口产品”元气森林就更容易吸引年轻消费者进行尝鲜。

元气森林选择将产品与日本建立联系更是基于严谨的市场洞察，如：日本常有不少别出心裁产品，包括与“健康”“减脂”概念相关的新热门产品，它们也许并非来源于国人熟知的企业/品牌，但也掀起过一波波热潮。如山本汉方制药的大麦若叶青汁、iSDG的夜间酵素等。与此类产品建立认知联系更容易攻破消费者的心防。此外，日式文化无论是二次元、宅文化还是和服、寿司等，均在Z时代年轻人中盛行。大量Z时代年轻人对“日式”有着天然的好感。

在日式的基础之上，元气森林声量最高的三款产品：燃茶、苏打气泡水与乳茶的包装设计，更是处处“心机”。

### 无糖解腻——燃茶

巨大的“燃”字，一下抓住消费者的眼球，与暗藏的“减脂”“瘦身”概念遥相呼应。清爽简约但不失庄重的包装带着“茶”文化的烙印，而自古以来茶都是解腻最佳伴侣。此时，一个消费场景已经跃然眼前：一个管不住嘴、迈不开腿的年轻人刚与朋友来到火锅店大吃一顿，胃中翻滚的ta急需一款既解腻又能不胖且好喝的饮料来缓解ta的“罪恶感”，而燃茶就是这时最好的选择。

### 清爽怡人——苏打气泡水

苏打气泡水与燃茶一样，将清晰的日风大字“気”印在纤细的瓶身上。但苏打气泡水不甘于此，更进一步将“0糖0脂0卡”显眼地放在了“気”字的正下方，直白地告诉消费者“无糖健康”的概念。整体风格采用日式小清新风格，这种看似简单实则精致的包装给予人一种产品简约而不简单的暗示。



## 浓香可口——乳茶

乳茶的包装一反燃茶与苏打气泡水的清爽、清新风格，而采用了一种儿童画一般的可爱风格。与燃茶和苏打气泡水一致的部分仅剩特征性的显眼大字“乳茶”及再次强调的核心差异点“0蔗糖低脂肪”。乍一看乳茶，无论是整体风格还是包装上的漫画小人，都不免让人想到知名日本品牌“不二家”。“不二家”的牛奶棒棒糖是许多人尤其“Z世代”的童年回忆。相近的包装风格可以轻易唤醒记忆中香浓醇厚的味道，提高顾客购买意愿。

### 线上线下联动逐步扩张商业版图

元气森林在瞄准自己的目标客户后，选择了和元气森林目标客户高度契合的渠道——便利店来进行线下铺货，借着过去几年连锁便利店的飞速扩张，元气森林高效链接目标消费者，并逐步将渠道拓宽至商超渠道等。

在线上，元气森林先通过社交种草引爆传播，再逐步发力提升品牌力。从小红书等社交平台种草，到明星魏大勋、张雨绮的推广，再到连续冠名《我们的乐队》《元气满满的哥哥》等，元气森林不断加码营销力度，借力艺人进一步拓展品牌知名度，在抓取潜在客群的同时培养了品牌力。

## 案例3:蕉内——科技艺术与人文的品牌全景体验



蕉内天猫上线于2016年11月29日,在天猫上线以来一直维持令行业惊讶的增长速度。并于2020年11月完成了亿元及以上人民币A轮融资,估值达到25亿元,成为近十年估值最高内衣公司。

### 内衣行业大变化时代:从悦人到悦己

在蕉内切入内衣市场前,巨大的内衣市场已趋向饱和,同时该市场是典型的蚂蚁市场,市场集中度极低。都市丽人即使有“中国内衣业第一股”之称,在2019年营收也仅约41亿元。参考整体约3000亿市场规模来看,都市丽人的市占率仅为1.4%左右。与此同时,内衣行业正在改朝换代。传统内衣品牌进退维谷、调整产品研发和运营策略的时候,消费者对内衣的审美、需求也在不断改变。“悦己”成为了内衣行业的新风向。



## 细节挖掘差异点, 主打科技感瞄准男性群体

蕉内的起源是为了打破一个习以为常却不合理的常规:贴身衣物上令人刺痒的化学纤维“洗水标”。蕉内通过科技、艺术、人文的三元视角贯穿起与体感相关的设计,并优先突防市场空白区的男性消费者。

### 差异点1:科技、艺术、人文

#### 科技与人文

初入市场的蕉内,为了一改过去内衣行业缝制标签的糟糕体验,蕉内采用独创的无感标签技术,以革新的外印无感标签、一片式无侧缝剪裁设计、无痕热贴合腰带无勒感,及无荧光、无夹臀、无卷边等特性,真正做到了无感就是好感。

#### 硬核科技

在内裤品牌大获成功后,蕉内继续乘胜追击,通过柔性供应链能力与自主研发能力,在全球范围内整合并购科技资产,将产品从内衣品类延伸到袜子、保暖衣、防晒、家居服等全品类领域,探索体感科学的边界。通过蕉内实验室持续革新工艺技术与进行产品迭代。不仅研发出航天员级别的抗菌技术,也与日本TOYOBO共同研发了蕉内热装备——热皮,除此以外还有无感技术、无感托技术以及秒吸降温等技术。通过不同技术的应用,蕉内满足顾客的多种使用场景。

### 差异点2:从市场空白的男士内衣入手

相比市场上以女性内衣为主的品牌,蕉内从市场空白的男士内裤起家。即恰好符合“科技”文化的主流受众,也避免了与市场现有品牌进行恶性竞争,真正走出了一条自己的道路。



## 超高的辨识度来源于完备的品牌视觉系统与独有的品牌语言

蕉内品牌辨识度极高，拥有一套完整的品牌视觉系统与独特的品牌语言。

### ·品牌视觉

与其他内衣/家居温暖、柔软的视觉设计不同，蕉内的独特之处在于其偏冷色调的科技艺术视觉设计。不仅契合品牌“体感科技”的定位，同时给顾客留下一一种高大上的印象。

### ·产品海报

风格：极富科技感、未来感，背景宛若太空舱

模特：蕉内所采用的模特均使用厚厚的刘海遮挡住眼睛，给人一种诡谲的超现代感。同时，模特采用了“失重”感的姿势，给人一种漫步太空的科技感。

### ·品牌语言

蕉内无论是从产品编号还是从文案风格都透露出一股浓浓的高冷科技感。

产品编号：蕉内通过对每个产品设定独特的产品坐标，建立起品牌特色称呼。蕉内将产品分为3系（更基本）、5系（更丰富）、7系（更未来）三个等级，结合大自然的基本元素——元素周期序列号构建起整套产品线，并将体感与情感结合进行体验设定，组成了蕉内独有的极具科技感的品牌语言。



### Logo

蕉内的logo是一个外星人一般的小黄人，在拥有未来感的同时穿着内裤的“小黄人”也在酷炫、高冷风格之中透露出一丝诙谐有趣的感觉。



文案风格：蕉内的文案与科技品牌苹果风格相似，极简高冷，主要特点是“无主语，多短词、短句，前后词呼应等”，制造出一种熟悉的陌生感。

### 围绕创作，多元跨界联动带来无限惊喜

相比其他品牌的各色病毒式广告轰炸，蕉内更喜欢选择与艺术家IP、流行IP和品牌IP等进行有火花的跨界联动。

#### ——艺术家IP跨界，如：

Bananain蕉内×高桥正：承认过时，开始从容

Bananain蕉内×FELIX\_勺子：脑洞与脑洞的碰撞

#### ——流行IP，如：

Bananain蕉内×海绵宝宝

Bananain蕉内×NEVER'S FAMILY

#### ——品牌IP，如：

Bananain蕉内×MINI汽车

Bananain蕉内×太二：袜，你太二了！

一如蕉内CEO臧崇羽所说“我们相信基本、相信文化、相信技术，并将这一价值观作为品牌文化的核心基石，贯穿品牌发展和产品研发的各方面，以科技、艺术、人文的三元视角，实践与人的体感相关的先锋设计。”蕉内从最基本的产品内衣出发，用文化与科技不断优化升华产品，推出一件件直击客户心灵的产品。



## 案例4：云鲸——同时满足功能与情感需求



云鲸是一个清洁机器人品牌，致力于开发一键清洁的家庭服务机器人，成立于2016年10月。2019年4月，云鲸上线海外众筹网站Kickstarter，2020年4月完成B轮融资。

### 定品类：从“家庭可选”到“家庭必需”？扫地机器人或成优质赛道

2019年国内扫地机器人销量为729万台，保有量为1680万台，扫地机器人渗透率达3.60%。扫地机器人在功能上将消费者的双手从繁重家务中解脱出来，其发展可类比于同样解放双手的洗衣机的普及，经历从“家庭可选”到“家庭必需”的过程。从行业销量来看，目前国内扫地机器人约为600万台，而洗衣机超过6000万台。巨大的差距源于扫地机器人的行业成熟度和产品认知度远不及洗衣机。但随着扫地机器人的功能不断完善、产品的不断普及，消费者的认知度也会不断提高，在居民可支配收入持续增长、城市化、消费升级等积极因素的推动下，预计到2024年扫地机器人销售量可达1780万台，5年复合增长率达19.55%，扫地机器人将成为优质赛道。成立于2016年底，2019年年初才推出第一款众筹项目的云鲸，便是这条优质赛道的搅局者。

## 找需求：机器人清洁地板，谁清洁机器人？

传统的扫地机器人，主要工作原理为“吸”和“扫”。然而，单一的吸尘、扫地功能并不能满足大多数用户的清洁需求。在中国家庭的地面材质中，木地板/瓷砖/地毯的占比分别为43%/56%/1%。因此，国内家庭对于拖地功能有强烈的需求。在用户需求的驱动下，扫地机器人行业内清扫系统的功能创新开始加速，而拖地功能正是创新的一大重点。

然而，具有拖地功能的扫地机器人仍有两大痛点：

1. 扫地机器人“只扫假拖”，拖地效果“如清风拂面”。
2. “买扫地机器人是为了伺候我，但扫个地我反而要伺候它好几次”，算法可以决定扫地机器人的可控性、脱困能力，但算法不能帮助用户清洁拖布。

云鲸不仅在传统的扫地机器人使用场景上做到创新，如优化路线规划算法，避免二次污染等基础的扫地需求，也精准敏锐地洞察到了消费者的“真拖地”、“自清洁”的隐性消费需求。

为解决这两个痛点，云鲸开创性地研发了双抹布旋转设计，通过轴承下行加压，模拟人工向下施加压力的擦地效果，能有效清洁湿脚印、茶渍、咖啡渍等难除污渍；此外，云鲸创新性地通过“清洁基站+机器人”的形式，结合机器智能感应水舱内水的洁净程度，通过算法实现自动回洗+断点续拖，由此实现了拖布自清洁的功能，时刻保持抹布干净、拖地干净，彻底解放了用户的双手。云鲸推出的这款扫拖一体机器人也是全球首款能够自清洁的扫拖一体机器人，构成了自己独特且独占的差异化壁垒。

## 塑品牌：挖掘清洁背后的情感需求，“光脚”带来“自由”

与传统的科技家电企业一直强调的功能性内容输出的品牌打造模式不同，云鲸的品牌塑造是基于深挖用户需求背后的情感性内容输出。用户想要的究竟是什么？是一台扫地吸尘能力强、拖地清除顽固污渍性能好、能够自清洁拖布、算法领先可智能规划路线、基于AI视觉识别能自主避障的扫地机器人吗？也许是，但这背后真正的用户需求，其实是能够在家享受光脚，解放穿拖鞋对脚的生理束缚，解放灰尘、污渍、宠物毛发会把脚弄脏的心理束缚。

在云鲸的品牌短片《光脚自由主义》中，展现了两位女孩光着脚在房间内奔跑、跳跃的画面，通过活力、自由的画面及文案向观众传递光着脚在房间里肆意游走的轻松之感，以此输出品牌的情感内核，最后利用光脚和地板之间的联系再输出品牌自身的功能性定位——能够自清洁的扫拖机器人。

云鲸充分结合了实际的生活场景，通过共情化满足了消费者表达对于自由的追求，同时也把品牌与高端、品质感、优雅女性等标签化的消费圈层进行绑定，满足了消费者对于这部分圈层的自我认同与品牌认同。

## 广传播：精确瞄准目标消费人群，集中圈层引爆

有别于其他科技产品专注宣传性能、参数、对标男性市场的短片，云鲸瞄准的群体是追求品质生活的女性。在短片中极力塑造出来充满美感、轻松、活力、自由的女性形象，正是基于女性群体在家电方面的购买力和云鲸对用户属性的洞察。

据京东《2020年女性消费趋势报告》数据显示，2019年度女性品类消费成交额TOP5品类中，家用电器占据一席。女性群体在家电方面的购买能力不容小觑，而云鲸正是把目标群体定位在26~40岁、北上广等一线城市的新兴中产、年轻白领和妈妈群体。



## 女性消费者的典型购物决策路径如下：

由于女性购物者多通过内容平台、社交媒体被种草，2020年7月起，云鲸便以“光脚自由主义”的话题，在小红书、微博、抖音等流量池通过一众尾部达人发布种草文、短视频等进行预热。然后，发布与腰部达人张可、珍妮合作短片《光脚自由主义》，通过话题引出云鲸的背景信息及8月的天猫品牌日的活动内容。最后，于天猫品牌日前，官宣品牌代言人刘涛，将代言人形象与云鲸的品牌调性完美结合，充分运用明星势能，提高了消费者对品牌的认知和认同。

一方面，云鲸以中腰部时尚达人的亲和力，拉近品牌与消费者的距离，为产品提前制造了超高关注度与讨论量；另一方面，借势偶像明星的大流量影响力，从上至下打造了完整的KOL营销组合矩阵。最终，在天猫品牌日当天，云鲸“小白鲸”日销售额达9756万元，刷新了小家电天猫超新星品牌日的销售纪录。

除了与KOL合作传播以外，云鲸还拉动消费者参与传播过程。在天猫旗舰店没有活动的日子，云鲸也会在社交媒体上做团购，许多用户会在社交媒体上寻找云鲸的“团购车”，由于初创品牌的产能与消费者对云鲸火爆的需求之间的矛盾，导致了“一团难求”。

在消费者购买云鲸后，在社交媒体上晒单并@云鲸，云鲸都会马上回复，并在晒单接力的粉丝中抽选幸运粉丝赠送终身配件或其他小礼品。拉近与消费者距离的同时，也在社交网站上营造了“没买过的”求云鲸团购、“买过的用户”晒云鲸的氛围，加速了云鲸从核心圈层用户向周边圈层用户的扩圈速度与进程。

随着居民消费理念升级与新一轮技术红利期的到来，被称为“人工智障”的扫地机器人也有了更多正名的机会。虽然云鲸自发布第一款产品到现在不过一年多，但却登顶了天猫2020年1~8月扫地机器人单品销售额第一，这离不开云鲸对自身产品的打磨与对自身品牌的打造之路，相信也会给其他品牌更多的启发。

## 案例5：泡泡玛特——布局IP生态的全产业链



随着消费升级，轻工产业分工细化，大众的消费需求多样化，越来越多的长尾需求被推入企业的视野中。诚然，消费品行业涌动着一波又一波商机，然而在互联网巨头全面布局的变革时代，强势的参与者瞬时会涌入市场争夺蛋糕，加之新兴的营销模式也给传统行业带来日新月异的挑战。

伴随需求饱和、流量成本日益增加、客户抢夺加剧、利润池缩小，企业为了在品牌快速迭代的时代不被淘汰，必须处盛思衰，理解并掌握当代和未来消费者，围绕他们构建自己的核心能力。

泡泡玛特从一个受制于人的渠道商到估值70亿美元的IP运营独角兽，其历程提供了一个极具价值的转型和延续企业生命的案例，揭示了耐用消费品公司对用户需求的精准挖掘、掌握头部资源和建造垂直生态对于打造超极品牌的重要性与必要性。

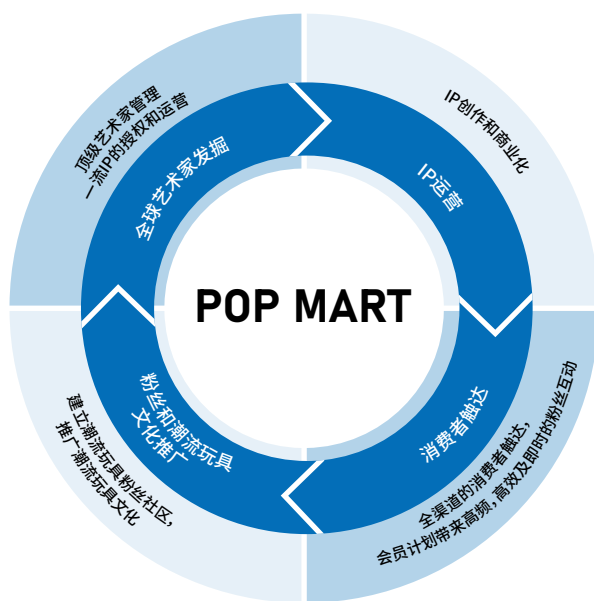
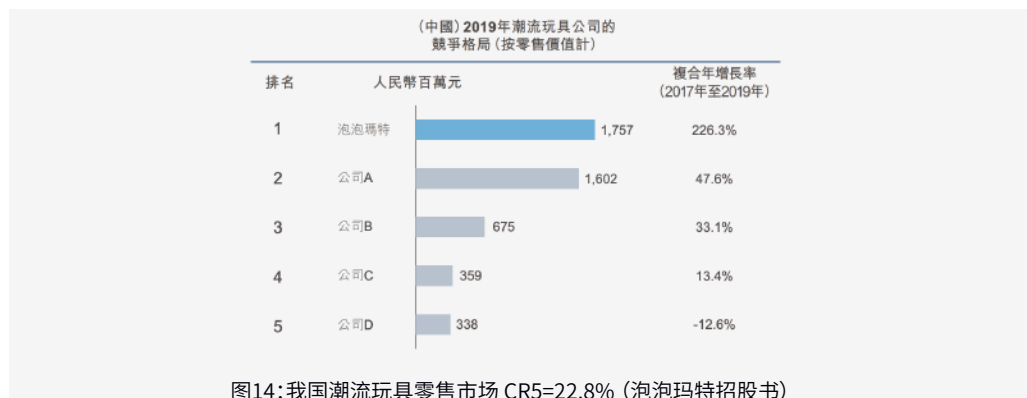


图13 泡泡玛特产业链一体化 (泡泡玛特招股书)

泡泡玛特是中国最大且增长最快的潮流玩具公司，以IP运营为中心，融合了艺术的独特性和商业普遍性。自从2016年进军潮流玩具后，其品牌认知度与销售额一路高歌猛进，2017年、2018年以及2019年净利润分别为160万、9950万、4.51亿人民币，总毛利率高达65.8%。中国潮流玩具零售市场CR5=22.8%，泡泡玛特销售额市占率第一（8.5%），而其余市场头部玩家主要为跨国玩具制造公司。

泡泡玛特作为整合平台的唯一参与者，覆盖全产业链，包括艺术家发掘、IP运营、OEM生产、消费者触达以及潮流玩具文化推广。其主要产品包括手办、盲盒、球形关节人偶（BJD）与衍生品。截至2020年6月30日，泡泡玛特运营93个IP，包括12个自有IP、25个独家IP及56个非独家IP。





## 危中求机：泡泡玛特的转型——从受制于人的渠道商到比肩国际巨头的IP运营商

### · 早期中庸之道

创立于2010年，泡泡玛特售卖各种官方授权的新奇玩具、文具与饰品，希望成为中国潮流杂货界的丝芙兰。在5年内，从一家进入购物商场都困难的杂货铺做到有能力在北京金融购物中心开直营店的零售连锁。尽管如此，泡泡玛特仍然是一家缺乏显著差异的渠道商，代理着不具独家优势的品牌，利润单薄。敏锐的创始人发现，虽然顾客就在咫尺，却没有任何情感共鸣。消费者至多认可店里的商品，却不会对泡泡玛特的品牌产生任何依附。基于这样的认知，泡泡玛特决心要全力打造具有独特价值的强势品牌，成为在消费者眼中不可替代的品牌。

### · 觅得蓝海，构建情感共振

通过梳理分析当前门店的销售数据，泡泡玛特发现一个叫做Sonny Angel的玩具销量很高。进一步调研后了解到这个现象的驱动原因是新一代消费对“收集”的需求。同上一个年代人们爱好收集邮票一样，年轻人将情感转嫁于艺术玩具上。不同于普通带有功能性的儿童玩具，这些手办是集艺术和潮流为一体，具有艺术收藏和社交价值。因此它面对的消费者是一群18~35岁、具有消费能力、能决定未来消费风向标的人。

除此之外，泡泡玛特还发现：在海外比如日本、泰国、韩国等已经有成熟的潮流玩具经济，甚至很多中国玩家会专程去海外展会上搜罗潮玩。反观国内，潮流玩具产业是一片空白，无论百度百科还是天猫品类或是主流社会，对该产业的认知基础为零。





图15:泡泡玛特进化逻辑

2016年,通过网上征求消费意愿获悉Molly公仔后,泡泡玛特团队直奔香港与Molly的设计师协商合作。Molly 于 2006 年由香港设计师王信明先生设计推出,初期并未大火,量产很少,仅在小范围粉丝圈子内流行;2016年,被泡泡玛特买断成为自有 IP 之后,公司通过强营销种草、强渠道推广、多终端销售,辅之以 IP 运营优化产品,完成 Molly 从感知市场到引领市场的转变。此后泡泡玛特陆续与Fluffy House、妹头、Satyr等知名IP进行战略合作。

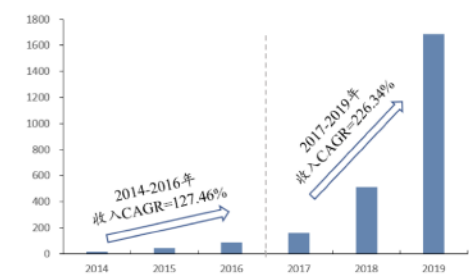
和从动漫、电影、小说等IP衍生出来的周边玩具不同,泡泡玛特选择的潮流玩具没有立足于作品,原因在于:首先,Z世代的偶像已经脱离旧日“艺人”打造模式,需要更快更迭、更垂直、更专属,也更能满足个人身份认同感;其次,这样的IP在时间成本极高的时代降低了粉丝了解IP的门槛,凭借抓人的艺术造型吸引粉丝,同时还可以根据自身需要,赋予它们情绪、性格,铸就情感共振点。

此时泡泡玛特的IP已经形成了一套精神文化系统:将潮玩文化作为文化母体,将“玩心回归” 永葆童心作为价值观,用惊喜、快乐与期待作为情感内核,用零售娱乐化的方式将其承载在泡泡玛特的产品之上,走上了IP产品化之路,为艺术家赋能,为消费者筑梦。



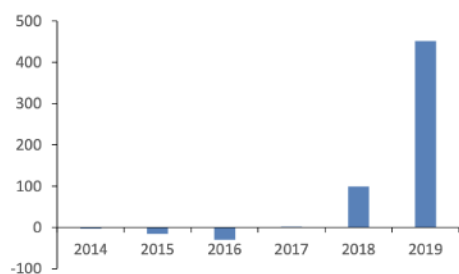
经过观察消费者动向与喜好、调研市场，泡泡玛特从一个没有消费者认同感的潮流杂货铺转型成打造年轻人痴迷的潮玩IP运营商，结合自身零售业积淀的能力，将之前难以商业化、规模化的艺术作品传递到购买者的手上，完全革新了与消费者的关系——从与消费者有距离的商品接力员变为情感共振的价值提供者。2017年扭亏为盈，泡泡玛特自主开发产品收入为 4586.4 万元，占比 29%，毛利远高于代理产品，费率从2016年显著下降。

图表 5 泡泡玛特营业收入连续两年增速超 200%



资料来源：招股说明书，公开转让说明书，年报，华创证券

图表 6 泡泡玛特净利润自 2017 年由负转正



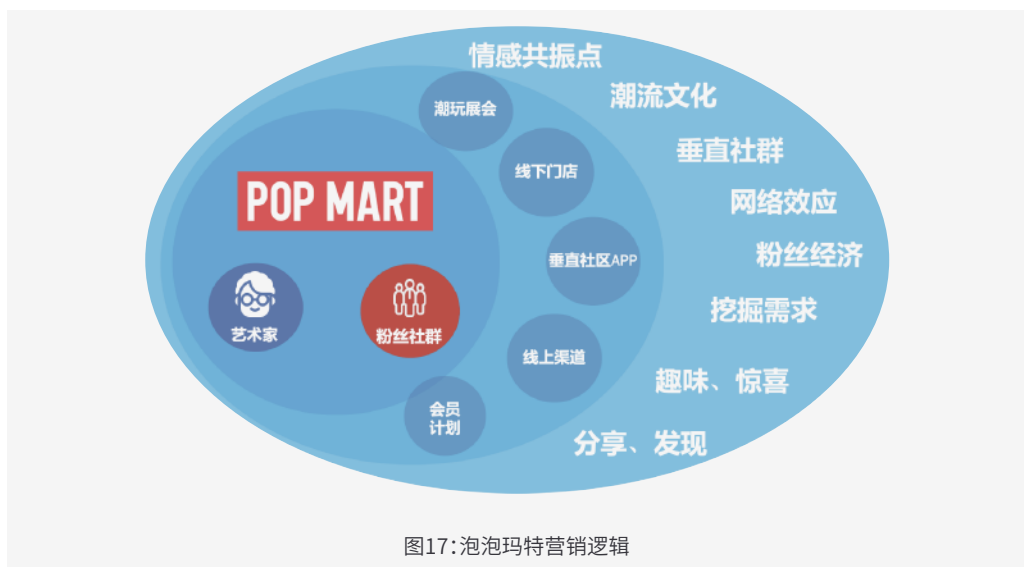
资料来源：招股说明书，公开转让说明书，年报，华创证券

图16 泡泡玛特营业收入连续两年增速超200%，净利润由负转正（华创证券）

## 未雨绸缪：深耕垂直生态，蓄力常青企业

手握重磅IP的泡泡玛特深知自己虽然有一批潮玩粉丝，但在极速迭代的时期，必须时刻警惕IP和品牌老化。在2017年，仅Molly一个IP贡献了企业 89.4%的收入，然而潮流类IP生命周期短，头部IP交易量容易被稀释，泡泡玛特开始思考如何能延续IP和品牌的生命：想要永远和消费者一起站在前沿，就需要铸造自己的生态。

2016年前，潮玩行业在中国从未被踏足，在充满可能性的同时也布满荆棘，泡泡玛特不仅需要打通全产业链，作为先驱者，面对产业链零基础也不得不这么做。从前端入口做潮玩展会、供应链工业设计开发、代加工、生产、自营渠道等全由泡泡玛特自己搭建。这些早期开辟工作奠定了泡泡玛特在垂直行业的纵深度，使先驱没有成为先烈。



## · 布局强渠道

泡泡玛特2016年快速进入天猫、京东等电商平台，同时开发独家社区APP葩趣（2019年底拥有320万注册用户），近期进入微信生态。线下也在逐步扩张，在重点都市商业圈部署144家零售店、825家机器人店（自动贩卖机）、快闪店等。零售门店是确立市场地位以及与粉丝互动联系的重要渠道，而机器人店起到了试探新店设立可行性的作用。除了利用各平台优势实现消费者全触达，泡泡玛特也通过自建平台进一步精准监测消费者动向、提升互动性、活跃度与品牌依附度。用户与用户之间沟通购买体验、比较收藏内容也为泡泡玛特提供了消费者最新关注点、满意度、需求等重要信息，将漏斗形价值创造模型转变为具有网络效应指数型价值增长。

| 公司   | 线下渠道                             | 线上渠道                       |       |     |
|------|----------------------------------|----------------------------|-------|-----|
|      |                                  | 旗舰店                        | 微信小程序 | APP |
| 泡泡玛特 | 144家零售店+825家机器人商店+海内外41名经销商+展会渠道 | 天猫、京东等电商平台，天猫旗舰店19年零售额排名第一 | 泡泡抽盒机 | 葩趣  |

图18: 泡泡玛特渠道情况（泡泡玛特招股书）

·建立行业影响力，掌控头部资源

2017年，在行业上游方面，毫无经验的泡泡玛特决定举办中国第一届潮流玩具展、邀请全球一线艺术家。获得的收益远超于售票获得的经济利益本身（2019年展会收入4552万元），这个举动帮助泡泡玛特形成消费者认知度、壮大业内影响力，先发于人最大程度抢占上游头部设计师资源以占领行业制高点。在泡泡玛特体系里，结合渠道和平台反馈的数据与信息，艺术家能够针对目标人群精准设计出他们喜爱的形象。因此，数据赋能高频出新出爆款：通过三年，泡泡玛特Molly系列2019 年 营收为 4.56 亿元，同比增长113.2%，增速依旧大爆，但占总营收比重逐步下降帮助泡泡玛特摆脱对单一 IP 的依赖，2017 年、2018 年、2019 年 占比分别为 25.9%、41.6%、27.1%。

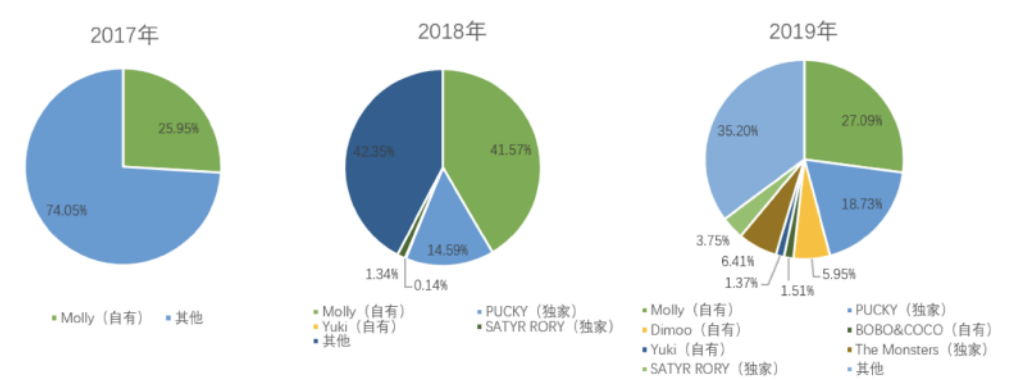


图19: 泡泡玛特主要IP收入占总营收比例 (泡泡玛特招股书)

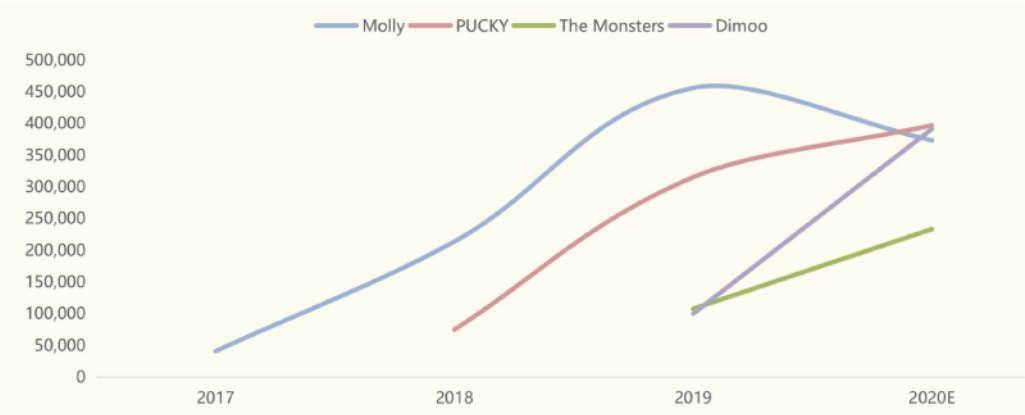


图20: 潮流玩具公司热门IP收入变化 (国金证券)

## ·增长第二引擎:破圈

除了维系核心消费群体,泡泡玛特还通过IP联名助燃第二增长引擎。例如2018年携手偶像养成类综艺《明日之子》推出 Molly 明日之子限定款,与电视剧《我只喜欢你》推出 Molly 婚礼款;2019年授权伊利使用 Molly 推广调味乳饮品,推出了限量系列的 Molly 味可滋牛奶饮品,;与中秋美心月饼合作,推出美心茉莉公仔·嫦娥造型系列月饼。

长期以来,全球超过7成的玩具在中国代工生产,而中国创造屈指可数,改变大而不强的现状和实现创新驱动型经济刻不容缓。泡泡玛特作为中国本土成长的企业,虽然历经波折,成为潮流玩具行业龙头,仅仅用了4年时间就追赶甚至超越了海外巨头在中国的销量。如今市场风云变幻,做出成绩并维持企业生命绝非易事,很多时候需要做出艰难抉择。泡泡玛特的案例展现了打破固有思维模式、充分理解衰退和聚焦增长细分行业敞口、打造围绕消费者为核心的生态的重要性,兼顾规模化和客户亲密度,贯穿全产业链多维度创造价值,而支撑这一切的动力来自于企业创造价值的初心和永思进取的态度。

## 案例6:蔚来汽车——以用户体验为核心深耕会员体系



蔚来汽车是2014年年底成立的新能源汽车公司，初期就获得了顺为、京东、高瓴资本、腾讯基金的5亿美元注资。2019年，蔚来汽车面临严重的资金短缺，流动性危机使其几乎濒临破产。然而在2020年上半年，蔚来汽车完成了一笔由淡马锡领投，TPG、厚朴、联想集团等参投的数亿美金融资。2020年，蔚来汽车的股票涨幅超过了1000%，估值突破600亿美元，甚至超过通用汽车市值。

根据中国汽车协会数据：2019年中国汽车销量总数为2576.9万辆，其中，新能源汽车销量为120.6万辆，占比仅4.7%。新能源汽车仍有很大的发展空间。而在一众造车新势力中，蔚来汽车以其独特的“用户中心”理念形成了差异化的品牌形象，也塑造了其不同的商业模式。

## 以用户体验为核心

蔚来汽车创始人李斌将蔚来定位为一家“用户企业”，“蔚来的商业模式是建立在极致的用户体验上”。为了达到这一目标，蔚来汽车在用户体验的投入上可谓不惜血本。

**1.与用户互动,关注用户反馈。**线上用户社区蔚来App是蔚来汽车进行线上用户推广、产品销售、社区建设和车主服务的重要入口。通过蔚来App,用户可以发布消息、预约试驾、发表对产品的意见。蔚来官方也会在上面发布活动信息。针对用户在debug (除虫) 系统上提的意见,蔚来会在24小时内给予回应,甚至会把用户建议直接发到体验经理群里,然后@相关负责人。李斌等高管也会经常在社区和用户互动。

**2.关注用户体验,塑造品牌形象。**蔚来汽车根据用户体验旅程的不同触点,营造了极致的(毫不夸张)用户体验。当然,这一不惜成本的用户运营模式在后期也遭遇了严峻的经济考验。

·**用户试驾活动**——2018年5月,蔚来交付ES8之前在上海举行试驾活动,地址选在每天租金60万元人民币的上海外滩,一连持续八天。用户只要交了5000元意向金(随时可退),就可以申请参加试驾,蔚来不仅报销往返机票(可选任意时间),而且提供的住宿标准是外滩茂悦酒店的江景房(五星级)。

·**用户互动活动**——2017年12月16日,蔚来举行了第一届NIO Day。蔚来包下用户往返飞机、高铁以及住宿的五星级酒店费用,并且请来国外顶级乐队Imagine Dragons助阵,据说仅此次发布会就耗资8000万元。

·**用户线下体验**——蔚来汽车开设的NIO House (蔚来中心) 通常位于一二线城市核心商圈,面积达上千平米,除了产品展示之外,兼具共享办公、图书馆、讲座、亲子乐园、咖啡馆等休闲娱乐功能,是蔚来建立品牌认知的窗口以及社区运营的空间。加上2019年新设的NIO Space (蔚来空间),至2020年12月22日,蔚来汽车在中国市场共有200个服务网点,其中包括23个NIO House。



李斌曾经表示：“没有一个公司的价值观可以覆盖研发、制造和服务三个环节。蔚来汽车选择放弃掉制造环节，并把重点致力于‘用户服务’环节。做好这一点，蔚来就能存活下来。”与用户之间的紧密联结，使蔚来汽车在濒临破产的2019年收获了“甜蜜的果实”——2019年NIO Day上，不少用户自掏腰包从各地赶来为蔚来站台，为李斌打气，甚至为蔚来公司免费做了上千万元的广告，自费帮蔚来在车展上卖车。

## 深耕会员体系

蔚来首任车主自动享有终身免费质保、终身免费道路救援和终身免费车联网服务这三项终身免费权益。除此以外，2018年2月，蔚来汽车推出了会员服务套餐——“能量无忧”NIO Power和“服务无忧”NIO Service。

“能量无忧”服务费用为10,800元/年或980元/月，购买后每月可享受15次的上门充换电服务，提供“免费”的1000度电/月，来抵扣蔚来ES8充电产生的电费，并有机会免费升级新的容量电池。

“服务无忧”服务费用为14,800元/年，购买后享受有效期内的“免费维修”、60,000公里内车辆全部保养、太平保险公司提供的交强险+100万三者险+70万乘员险的三项保险、24小时内免费代步车、每月流量升级15GB以及不限次数的专人上门取送车保养服务。目前，蔚来汽车已推出阶梯式定价的“服务无忧”2.0版本，根据不同车型、购买频次和出险频次综合定价。

除了“能量无忧”和“服务无忧”，蔚来汽车后期还推出了“保险无忧”服务，由自选保险和蔚来专属服务两部分组成。套餐价格为保险费用+1680元/年的蔚来专属服务，适用在售全系车型的新购与续购。

蔚来会员体系公布之前，曾在各地举行圆桌会议收集用户意见，在蔚来App内也出现了用户大讨论和建议热潮。2018年8月5日，蔚来正式公布了与用户的共同成长体系——“蔚来值”。与蔚来App中原有的积分体系（用于兑换蔚来商城的各种礼品和线下产品）不同，蔚来值用于记录每一位用户对蔚来社区的贡献。



用户可以通过产品购买、用户发展、效率提升、社区推广、特殊贡献等方式提高自己的蔚来值和等级，权益表现为积分奖励加成、社区大事件投票和热门活动优先权等等。其中，购车（分值为1000）和推荐购车（分值为200/台）是最快的升级方法。值得一提的是，被推荐购车的受邀人相对于邀请人的积分涨幅更大。在《增长黑客》中曾经提到过这种用户推荐方式的价值：当被推荐人也能获得利益的情况下，相对于独自获得利益，用户推荐的意愿会更强。

蔚来根据蔚来值的高低，将用户分为9个等级。用户等级越高，在蔚来重大活动或事件中的话语权越大，这些重大活动包括蔚来值规则的修改、蔚来一年一度的发布会在哪个城市举办等议题。

2019年9月5日，蔚来悦享会员正式上线。以30天为单个固定订阅周期，每期订阅金为13800元，即日均460元。会员服务包括：1辆带牌蔚来ES8的30天使用权、NIO Service服务、NIO Power服务、订阅福利以及专属Fellow全程跟进服务。此外，会员购车还可以返订阅金最高1万元。

除了会员服务套餐和悦享会员构成的变现体系，以及蔚来积分和蔚来值构成的用户成长体系之外，蔚来还有一个顶级车主俱乐部——EPCLUB。年度会员购买EP9后，将自动成为EPclub会员；除此之外，EPclub每年将根据社区蔚来值的排名和增长情况，授予年度会员资格。2020年度会员由截至2019年12月10日蔚来值总值排名前120位及年度增长最快前30位用户构成，共计150位。EPclub会员每年换届，排不进前150就会被淘汰。

为了让更多的用户体验EPclub极致服务和体验，自2020年起，EPclub增设了季度体验会员。季度体验会员由每个季度蔚来值增长最快前10位用户构成，区别于年度会员，体验会员可参与EPclub单次活动。



## 平衡用户体验与成本

线下超豪华的NIO House和NIO Day,线上以用户为中心的蔚来App,虽然有效增强了蔚来与用户之间的黏性,但是也导致销售管理费用的持续增加。2016年~2018年,蔚来在这方面总计投入了88.31亿元。

随着资金链的日益紧张,蔚来终于尝试改变这种“唯用户体验”的运营方式。蔚来汽车在用户体验和用户成本之间正在寻求平衡,逐步降低在粉丝运营上的预算,提高在转化方面的力度。

首先,降低成本。2019年,ES6的试驾场地从外滩搬到了专业赛车场;NIO House新增数量减少,而是通过更多更小的NIO Space开拓市场。NIO Space规模更小,成本更低。据光大证券推算,NIO House的平均装潢费用为1000万元,平均租金约500-800万元/年。1个NIO House的成本可以覆盖10~20个NIO Space。

其次,调整用户服务支出。蔚来在与用户沟通后,上线了“服务无忧”2.0版本,根据不同车型、购买频次和出险频次进行阶梯式定价,并根据定价提供对应服务,使服务亏损由每年每单用户4000多元控制到1000元左右。蔚来在2020年2月公布的关于用户服务上的“降本规划”显示,蔚来将“最大化满足95%用户的日常需求,而不像以往追求100%的用户满意。通过管理优化,在两三年时间内,不考虑蔚来自己员工成本,用户服务做到盈亏平衡。

## (四) 白皮书背后的思考

在白皮书的调研和分析过程中,我们发现了一个可能会影响到超新星品牌长远发展的因素:“源头创新的不足”。

根据企查查数据,大多数超新星品牌所在的企业缺乏“源头创新能力”。比如完美日记,在查到的26个专利中,几乎全部都是关于外观设计,没有产品成分或技术上的专利。招股书数据也正面证明了这一点:2020年,完美日记销售费用为12.5亿元人民币,占净收入的比重高达62.2%,与此对比,研发费用为2318万元,占净收入比重仅为5%。当然,并不排除完美日记上市后会加大研发力度的可能性。这一点仍有待观察。

其他品牌也面临同样的问题,比如花西子、敷尔佳、小奥汀、薇诺娜等。根据薇诺娜母公司贝泰妮的招股书数据,2017年、2018年、2019年,贝泰妮的研发费用分别为4601.27万元、5410.91万元、2552.87万元,占营业收入的比重分别为3.71%、2.78%、2.71%,甚至在逐年递减研发投入。这点与国外知名品牌形成了鲜明对比。

那些自身拥有供应链优势,背靠具有研发能力母公司的企业和品牌,将具备“跑得更远”的能力。比如背靠华熙生物的润百颜——2019年华熙生物研发投入为9388.62万元,2020半年报显示,华熙生物上半年研发费用较上年同期又增长了59.42%。添可的母公司科沃斯财报显示,截止2019年底,研发费用为2.77亿元,占销售额的比重为5.22%,较上年同期增加1.62个百分点。

本白皮书重点分析了这些超新星品牌崛起的底层方法论,希望能够带给企业一定的启示。但是,超新星品牌方法论不是企业通往成功的“通票”。它可以让品牌跑得更快,但只有以顾客需求为中心的“源头创新”,才能让品牌跑得更远。如何让超新星品牌不成为转瞬即逝的“流星”,这是需要企业和营销圈深度思考的问题。

也正因为如此，科特勒-超新星品牌方法论将每年更新和优化部分模块，与企业实战共同进化，共同完善。国产品牌崛起不易，征途漫长，欢呼尚早，让我们共同努力。

营销是一个承诺，实现它！

——科特勒增长实验室

## (五)“超新星品牌指数”

### 科特勒-超新星品牌指数指标模型



## (六) 2020“超新星品牌”TOP50入围名单

|          |        |           |           |           |
|----------|--------|-----------|-----------|-----------|
| 花西子      | 完美日记   | 润百颜       | 敷尔佳       | 小奥汀       |
| COLORKEY | 林清轩    | 橘朵        | 逐本        | 花知晓       |
| 江小白      | 梅见     | 钟薛高       | 元气森林      | 汉口二厂      |
| 王饱饱      | 拉面说    | 自嗨锅       | 日食记       | 小仙炖       |
| 小罐茶      | 王小卤    | 鹰集咖啡      | 轩妈蛋黄酥     | 乐纯        |
| 李子柒      | 三顿半    | 中街1946    | 好欢螺       | 认养一头牛     |
| 空刻       | 谷物星球   | 每日黑巧      | 喜茶        | 奈雪的茶      |
| 茶颜悦色     | Ubras  | 内外        | 蕉内        | Beaster   |
| MLB      | realme | usmile    | Ulike     | 云鲸        |
| 添可       | 猫王收音机  | ninebot九号 | pinktop缤兔 | 喵喵机       |
| shark    | 火鸡电器   | 小熊电器      | 超级零       | wonderlab |
| ffit8    | 野兽生活   | 超级文和友     | 阿那亚       | 泡泡玛特      |
| 气味图书馆    | 理然     | 宝宝馋了      | babycare  | Keep      |
| 好好住      | 简爱     | 瑗尔博士      | AOEO      | 贝瑞甜心      |
| 秋田满满     |        |           |           |           |

注①:排名不分先后

注②:此为截至2021年1月15日入围名单,最终入围名单和TOP50名单请根据最终发布为准



## (七)“超新星品牌”评审团名单



**曹虎**

科特勒咨询集团全球合伙人、中国区总裁



**陈格雷**

《IP蛋炒饭》主笔,《超级IP孵化原理》作者



**何佳讯**

华东师大亚欧商学院中方院长、教授、科特勒《营销管理》15版译者



**景奉杰**

营销科学前沿专家、华东理工大学博士生导师



**蒋青云**

复旦大学管理学院教授、博士生导师



**刘春雄**

新营销倡导者、中国著名实战营销专家



**苗庆显**

营销启蒙运动创始人、国内著名营销专家



**乔林**

科特勒咨询集团中国区合伙人、咨询总监



**王赛**

科特勒咨询集团中国区合伙人、《增长五线》作者



**闫国涛**

现象级品牌营销专家



**杨曦沦**

奥运品牌学者、品牌资产管理专家、品牌评价国家标准评审专家



**郑毓煌**

清华大学博导、营创学院院长

备注:根据姓名首字母排序

## (八) 研究团队



**曹虎**

科特勒咨询集团全球合伙人、中国区总裁



**陈格雷**

《IP蛋炒饭》主笔,《超级IP孵化原理》作者



**李阜东**

科特勒咨询集团高级咨询顾问、经理



**周再宇**

科特勒咨询集团内容负责人



**莫玮倩**

科特勒咨询集团咨询顾问



**彭玉洁**

科特勒咨询集团咨询顾问



**石立纲**

科特勒咨询集团商业分析员



**殷凯伦**

科特勒咨询集团商业分析员





## (九) 部分二手资料参考来源

《2019线上冰淇淋消费洞察》CBN Data

《消费行业：2020“新货架”洞察报告》CBN Data

《消费行业传统品牌vs新消费品牌：社交营销差异化分析报告》克劳锐

《扫地机器人行业研究报告》头豹研究院

《从“扫”到“拖”，从“规划”到“避障” 机械行业扫地机器人行业专题》中信证券

《2020女性新消费趋势报告》QuestMobile

《2020年女性消费趋势报告》京东

《潮流玩具专题报告-国金证券》

《由泡泡玛特看潮流玩具行业全产业链构筑核心壁垒，强渠道能力先发优势明显-华创证券》

《六个侧面看泡泡玛特：被低估的零售属性 - 华创证券》

《潮流盲盒行业深度报告 - 申万宏源研究》

《我们为何特别关注泡泡玛特 - 安信证券》

《新潮国货快速崛起，完美日记、泡泡玛特近期上市 - 平安证券》

《泡泡玛特-IPO 点评 - 安信国际》

《泡泡玛特国际集团有限公司 (9992 HK) - 中泰国际》

《传媒行业深度报告：泡泡玛特潮流玩具龙头创造龙头》

《泡泡玛特招股说明书》

《泡泡玛特：Z世代潮玩佼佼者 - 国信证券》

《零售行业详解泡泡玛特招股说明书 - 国泰君安》

《人民日报海外版：Z世代的佼佼者》

《蔚来活在生死场》棱镜，罗松松

《股价涨10倍，蔚来发生了什么？》远川科技评论，许沁珮

[https://mp.weixin.qq.com/s/b73\\_Kc2-cy6beelwPC68Ug](https://mp.weixin.qq.com/s/b73_Kc2-cy6beelwPC68Ug)

<https://xw.qq.com/cmsid/20180323A18BYY00>

<http://www.nbd.com.cn/articles/2020-12-01/1560793.html>

<https://mp.weixin.qq.com/s/-HX5NmV0LCImwqFVeKhhZw>

<https://www.ebrun.com/ebrungo/zb/410393.shtml>

<http://www.o2yhg.com/dg/20190730/1681.html>

<http://www.o2yhg.com/dg/20190730/1681.html>

[https://www.sohu.com/a/374387434\\_286549](https://www.sohu.com/a/374387434_286549)

## 关于科特勒咨询集团

科特勒咨询集团是一家专注于市场战略和科技产业战略的全球性咨询公司,由“现代营销学之父”菲利普·科特勒担任首席顾问,实战派企业战略大师米尔顿·科特勒任全球总裁。

1999年,KMG进入中国市场,在深圳和北京设有全资子公司;服务客户包括300多家“财富500强”企业、近200家中小型企业,涉及16个行业;服务范围包括市场战略、品牌服务、增长战略、数字化营销、创新产业与园区以及企业培训业务等。

科特勒增长实验室为科特勒咨询集团所设的研究与培训机构,专注于以业绩增长为目标的营销体系构建与营销实践分享。自2019年开始,实验室以每年一部的节奏,持续推出“增长系列白皮书”,并不定期发布行业研究报告和案例研究文章,开展线下课程培训和企业内训,成为发掘和辅助创新型品牌增长的卓越平台。

中国区业务咨询:www.kotler.com.cn, 4008800231

了解更多,请百度搜索“科特勒”

科特勒



百度一下





版权声明：

本白皮书版权属于科特勒咨询集团，

如需商业转载或使用，

请联系：[zhouzaiyu@kotler.com.cn](mailto:zhouzaiyu@kotler.com.cn)