

2019年可谓“潮玩”的黄金年代，盲盒带领大众迅速进入潮玩领域。最出名的，还要数大IP Molly，这个湖绿色眼睛和金黄色卷发的小姑娘在微博、抖音、小红书等平台引起广泛讨论，成为潮流话题。与Molly一同走进公众视野的还有泡泡玛特，从集潮流商品销售，到签约艺术家进行衍生品，再到互动娱乐和潮流展会，这家公司一举改变了国内潮玩市场布局，成功推动了中国潮玩产业的进一步发展。

2020年4月17日，泡泡玛特创始人兼CEO王宁做客华兴资本举办的CRFamily系列课程线上分享活动，与华兴资本集团董事长、基金创始合伙人包凡就“潮玩”话题展开精彩对谈。

尽管人们试图通过盲盒这种玩法抱有争议，但放之于社会背景来考察，更不如说这是年轻人自主选择的一种用艺术手段进行自我呈现方式，源源不断生产的IP和文化生态区的建设给了年轻人情感投放的文化载体和公共空间。而泡泡玛特的思考显然不止于此，如何在艺术与商业之间寻求一个融洽的平衡，如何通过品牌树立守护消费者的梦，如何践行传递快乐和美好的初衷，这是当下以及未来泡泡玛特将持续思考的核心命题。

以下为访谈实录：

包凡：短短几年间，中国潮玩市场迅速超过千亿元，你觉得市场爆发的原因有哪些？

王宁：首先潮玩并不是一个全新的市场，在香港Art Toy至少有20多年的历史，在日本或者欧美国家，“大孩子手办”的历史更久。只不过在过去很长一段时间里，人们印象中的Art Toy是非常小众的、亚文化的、（买家）更偏重于男生的。

泡泡玛特希望能突破这些次元壁，就必须做出一些改变：首先，扩大消费人群，增加女性消费群体，提高消费频次。从目前的消费人群画像来看，泡泡玛特的客户群75%是女生，这跟以前的潮玩市场是不一样的——当女生消费者多了，就有可能形成一个更大更有价值的产业。

其次，随着80后、90后包括00后逐渐成为社会的主流消费群体，很多所谓的亚文化也逐渐变成新的主流文化，这也是市场爆发的背景之一。随着信息传播方式及速度的发展，通过社交平台、展会等方式，我们可以不断扩大核心消费圈层，帮他们找到更多认同感。

再次，我们革新了渠道及供应链，打造出一个完整的行业生态，促使我们的产品可以更快速的形成规模化效应。

包凡：以前大家买手办，买的是它背后的故事，比如漫威、迪斯尼这些常青IP，有一个宏大的世界观在驱动消费者买单。但Molly不同，它没有故事，它只是一个形象，它有很多留白。你觉得Molly的生命力从何而来？

王宁：就像明星一样，有些人可能通过拍电影成为明星，有些人可能通过唱歌或者通过在维秘走秀成为明星。Molly之所以能成为大家喜爱的形象，背后的逻辑更像是100个人心中有100个哈姆雷特，它把自己的灵魂掏空，你可以把你的灵魂装进去。我觉得这是潮玩的一个魅力。

普世意义上内容有轻重之分，但没有高下之分。有人会认为IP一定要有叙事故事有传播载体才叫有内容，但这种想法过于绝对。就像我们不能说罗丹的雕塑作品、草间弥生的南瓜，因为没有拍过电影或者漫画，所以它就没有内容了。其次，年轻人的时间被大量碎片化后，不见得有那么多完整的时间去认识一个新的有宏大世界观的IP，抓不住消费者碎片化时间，你的价值观就很难影响到消费者。

包凡：听上去潮玩更像是艺术品。

王宁：每个时代有每个时代的艺术、文化的载体，现在的年轻人你让他再去画水墨画，去做紫砂壶这类富有中国底蕴的艺术载体，大家是望而却步的。感性的东西一直都在，但这一代年轻人的感性可能会放在说唱里，放在涂鸦或者纹身里。这些是属于这个时代的方式，是年轻人眼中更酷、更有趣的方式，这些标签可以激发他们的表达欲。

我们讲Art Toy，我认为这里面Toy的成分会相对少一点，很多时候Art的成分更多一点。大家叫它玩具是因为创造它的材质是玩具的材质，但背后艺术家所赋予它的线条、色彩，令它成为绘画和雕塑的结合，这就是一个艺术品，而且（潮玩）是一个更商业化的艺术品。

我刚开始见到的一些艺术家，他们已经在做那种限量的、卖的特别贵的手办，会去参加一些艺术博览会或者艺术博览会，有很多人排队购买，已经是一个半商业化的状态。泡泡玛特做的一件事情，就是将它完全商业化：把这些“还在酒吧驻唱的天王”挖掘出来，将他们的音乐录成CD，用物超所值的价格，卖到世界各地去。

包凡：你觉得像Molly这样的经典IP，能被工业化的复制吗？

王宁：我觉得这个行业存在各种可能，最天才的艺术家和最天才的设计一定是稀缺的。我特别喜欢拿这个行业跟音乐行业来对比，周杰伦、王菲这样的巨星一定是稀缺资源，这两个行业有一个共同的魅力就是你不能可能用钱再造一个周杰伦，换言之，不可能用钱再造一个Molly这种最头部的经典形象出来，它一定是天时地利人

和共同作用的结果。

但是，每个时代都会有很多工业化的东西出现。就IP来讲，未来我相信会有越来越多的网红型选手，按照大众喜好，更符合商业规律的去创作一些形象。但我个人觉得最有价值的还是那些稀缺一些的东西，更天才一点的设计。

包凡：你怎么确保“周杰伦、王菲”这样的稀缺资源都愿意跟泡泡玛特合作呢？

王宁：今年是泡泡玛特的第十年，早在2016年我们就发现了潮玩行业巨大的商业潜力和价值，那个时候我们把这个行业中沉淀多年的优秀IP都签了下来。当时我们需要思考的问题是如何持续挖掘新的、有潜力的IP，将它们纳入到泡泡玛特的生态里边。

我们每年两次的玩具展，是这几年公司战略当中相当重要的一环。每年都有几百个艺术家会带着自己最新的作品来参加这个展会，从这里我们发现了不少有潜力的艺术家。这个平台就是艺术家的海选现场，一些新的IP也在这里诞生。

除了挖掘自有IP外，我们现在也开始在全球视野内做大量的IP合作，比如跟迪士尼、环球合作，跟一些知名的二次元IP合作等等。如今在泡泡玛特的平台，你会看到更多的头部的、带有国际化标签的IP产品，这意味着泡泡玛特今天的商业模式更具有包容性——我们不仅能打造自有IP去和其他IP竞争，也能承载更多元化的合作模式，我们的影响力在不断扩大。

从0到1构建行业生态

包凡：过去几十年潮玩有自己的一个波峰，现在正处于一个高点。现在有一个声音说潮玩是一种快时尚，未来过一段时间可能就不会流行了，会有更潮的东西取代它。你会担心这个问题吗？

王宁：IP是有它的生命周期的，这一点我不可否认。有人可以火一年，有人可能火五年，也有一些本身设计就足够经典，或者凭借自己的创作能力，能持续提供优质内容的也许能火20年。

但我认为这其中的重点不是某个单一的IP能否常青，而是整个行业生态的生命长度。拿Molly来讲，它今年已经诞生14年了，不是一个很新鲜的事情，潮玩这个行业也不是一个新的行业。泡泡玛特不同的地方在于，我们花了更多的精力去打造一个健康的平台和行业生态。

现在的泡泡玛特已经形成了一个平台化的生态闭环：从上游设计端，比如可以挖掘

出优秀艺术家和作品的潮流玩具展，到中游销售渠道等供应链体系建设、以及下游我们做的潮玩文化社区，这些事情串联在一起是非常有价值的。我们做的就是做一个艺术家的平台，每一年都有新的艺术家在这里去展现自己，对自己的创作进行了整体商业化的改造。

包凡：从终端的角度来看，盲盒这种载体很大程度上推动了整个市场的发展速度和活跃度，你认为这种模式对今天的泡泡玛特有多重要？

王宁：可以说它很重要，也可以说它不那么重要。盲盒这种玩法不是我们发明的，从我们小时候吃小浣熊干脆面开始集卡片，到日本的扭蛋，类盲盒的玩法已经有很多年的历史了，它本身不是一个很复杂的商业模式，很容易被copy。

人们觉得盲盒重要，主要是因为当我们当初在向大众推广潮玩文化时，盲盒能非常好的强化购物体验，用一种娱乐化的方式去做零售，让人们重新审视这个行业的普适性，验证了这种玩法的成功。

但我们不认为泡泡今天的成绩仅仅是因为盲盒这个载体。泡泡玛特的迅速壮大，核心要素还是IP本身。我们的用户多数都是成年人，真正吸引他们的不只是拆盲盒所带来的惊喜感，更重要的还是盒子里面的东西。

包凡：我一直认为，一个好的消费品牌必须要跟消费者之间达成心智上的交流跟沟通，保证消费者能从中获取到极大的满足感和愉悦感。你觉得泡泡玛特和消费者之间的“默契”是什么？

王宁：包总说的满足感就是很典型的需求。很多人会问我一个问题，作为一个非刚需性产品，为什么大家对潮玩会有这么大的热情。恰好相反，我觉得现代社会让人获得满足感的一定是非刚需性产品。

比如现在吃饱饭也不会让我们有特别强烈的满足感，但是有可能一个环境好一些的餐厅，满足感就会提升一点，比如说跟你一起吃饭的是你喜欢的人，那可能满足感再高一点点。这些跟吃饱都没有关系，而是精神上的一种满足感——传递美好，这就是泡泡玛特在做的事。

包凡：我之前问过你一个问题，经典潮玩和球鞋都有很强的收藏价值。我们看“得物”（毒）这样的平台，更多时候是将它看成一个社交货币。从泡泡说要做行业生态的角度来看，你们是否考虑过搭建自己的二手交易平台？

王宁：任何行业一旦火起来以后，特别是消费品行业里有了1%的超级用户以后，都会产生二手市场。

一方面我们跟毒不太一样，毒在做二手的时候，主要就是做耐克和阿迪的限量款鞋子的买卖，而我们自己就是潮玩领域的耐克和阿迪。现在市面上大家喜欢的爆款或者IP多数都是泡泡玛特旗下的，所以我们更看重它的一手市场，而不是它的二手市场。但二手市场里的社交属性非常吸引我们，我们相信这里面会产生更大的商业（品牌）价值。

慢即是快

包凡：如果从商业模式的维度出发，你如何定义泡泡玛特？

王宁：我最近思考最多的问题就是泡泡玛特到底在干嘛。有些人可能觉得我们是做零售的，因为我们开了很多很多店；有些人觉得我们是做卖玩具的，因为我们在卖手办；也有一些人觉得我们是做IP的，因为我们签了很多IP；还有一些人说我们做展会的。这些都是泡泡玛特的切面，但是我们不会将某一条业务拆分出来概括自己。泡泡现在在做的事情，包括未来想做的事情，我们都力求能在艺术和商业之间有一个平衡，或者说在感性和理性中间寻找一个平衡。

不同的行业有不同的特点，每一位创业者也有自己不同的追求和想法，有些创业者想要做的是产品的极致商业化，追求超高性价比，通过中国强大的制造业和相对低廉的人力成本优势去实现，进而在行业中赢得一席之地。这样的公司有很多。但有些行业或者创业者恰好相反，比如我碰到很多艺术家，他们会寻找艺术的极致，认为商业化会让艺术变得不纯粹。

但我还是会常常跟他们进行沟通，因为我相信经典的设计一定能够很好地跟商业进行结合。我认为中国未来在消费升级的过程中，很多的商业的迭代就是寻找平衡，对于我们来说，我们既不想太过商业，又不想太理想主义。我们想做的是帮这些感性艺术家做理性的思考和判断，帮理性的人找到一些感性的出口，追求商业和艺术的平衡是泡泡玛特之前、当下以及未来我们做的事情。

包凡：谈谈未来，你认为十年后的泡泡玛特是一个什么样的企业？

王宁：我最近在思考一个问题，商业上是有风口的，或者说有周期的。团购、社交和电商都有属于自己最好的年代，其实艺术也有所谓的周期和风口，或者说有属于它们的黄金时代。如何判断行业爆发的机遇已经到来？我认为社会的强需求、完整的行业生态、正向的盈利模式、成熟的龙头企业缺一不可。

对艺术而言，潮玩给了很多学艺术家一个新的平台或者说新的表达方式，眼下正是行业波峰的高位。我们需要思考的问题，是能不能让这个高位停留的久一些，我们是不是可以做更多的事情。比如当更多艺术家创造出更多经典的IP形象时，这些形

象除了可以做成玩具外，也许还能用在其他内容形式上？比如和产业结合，做主题乐园。

包凡：听起来很像迪斯尼。

王宁：我常常说也许再给我们五年时间，大家回过头看泡泡玛特，会觉得我们是国内最像迪士尼的一家企业，我们不一定像迪士尼一样拍那么多电影，但是我们也许会像迪士尼一样，拥有很多非常有价值的超级IP，我们会用各自不一样的方式去孵化IP，去挖掘并把IP进行商业化。

包凡：泡泡玛特到今年已经十年了，回顾一下十年里面最困难、最骄傲的事情是什么？

王宁：最困难的时候肯定是最开始。我们现在经常开玩笑说，当初创业本来想做A，做着做着做成了B，突然有一天莫名其妙在C成功了，也许有一天我们会在D变得伟大。泡泡玛特现在走到了C，通往伟大的路上肯定还有很多困难在等着我们，但是最困难的摸索期我们已经熬过来了。

创业十年，我们做了很多坚定的决定，比如在早期我们就坚定的要走线下。线下店是一个非常难的事情，我们开第一家店的时候，完全从零开始，邻居们最差的也是一些连锁的服装品牌。当时从上到下很难组建一个能让自己满意的团队，甚至连最初级的店员都很难招到。包括你作为一个新品牌，怎么让购物中心去认同你的价值，让你开进去，这些都是一个非常艰难的过程。尤其线下店迭代的还很慢。只有等到你攒够钱开下一家店的时候，才能把上一家店遇到的一些问题解决。

这中间有长达三四年的时间，我每次进到店里都有一种冲动，炸了重新再来一遍的冲动，因为有非常多的细节都让我困扰。但是这几年好多了，通过十年的迭代，细节上一点点的优化，线上和线下的风格也在慢慢融合。

早些年媒体采访我，我说我的理想是成为一位企业家而不是生意人，生意人相当于一个人在战斗，企业家是率领一群人在战斗。泡泡玛特在这十年间，最值得我骄傲的是团队，这些核心高管跟着我超过七年以上的有很多，这个是我搭建的团队，创业虽然很困难，但是这些人是让你坚持下来的一个核心动力。

包凡：泡泡玛特的公司文化是什么？

王宁：我一直跟团队说，我们信奉的创业理念，也可以说是公司文化就八个字“尊重时间，尊重经营”。我们认识很多创业的朋友，也看到了很多创业故事，多数失败就是不尊重时间，本来十年干成的事情非要两年、三年干成，要么就不尊重经营

，极速扩张，团队管理缺失。

我一直认为，任何行业或者商业模式，回归到最后都是人在做。人在做就逃不出柴米油盐酱醋茶，都需要时间，每一个细节都需要磨合，确保团队步伐整齐划一。我不相信做成一件事情只要有钱就足够，你一年组建一个一千人的团队，就可以让大家步调一致去做成一件事。我们只相信时间的积累和对经营的尊重，创业者要理解这些细节的重要性。

也许在大众眼里，泡泡玛特像一个新物种突然之间跳了出来，潮玩也在一夜之间站在了风口上，但实际上泡泡玛特已经扎根在这个行业十年了。过去十年，我们没有强调要在公众领域里时不时地刷波存在感，我们只是在不停地积累、蛰伏，以确保当有今天这样一个机会出现时，第一个站出来的是泡泡玛特，而不是别人。

当大家突然回过头也想参与进来的时候，会发现我们的商业护城河已经变得很深了，我们自己做了那么多的直营门店，做了整个行业的展会，做了社区，签下了那么多艺术家，对这个行业的供应链做了改造，这些都是很“重”的事情，而这些决定都是早期基于我们对商业的理解做的下注，从这个角度说有时候慢就是快。

精彩互动

提问：泡泡玛特如何选择合作的艺术家？

王宁：早期我们选择艺术家并没有特别的方式，很多世界各地的艺术家都是到处参加艺术展览或者参加玩具展，贩卖他们的作品。那时候的标准特别简单，哪些展览在排队，就是我们首先签约的目标。我们也很幸运，那时候就签了很多最头部的艺术家和IP，包括Molly、Labubu等等。

现在泡泡玛特慢慢开始变成了一个艺术家的创作平台，就像综艺节目一样，早期的时候会主动邀请优秀的明星参加节目，但当这个综艺越来越火的时候，这个节奏就变成谁来参加谁就会变成明星。泡泡玛特现在慢慢变成湖南卫视、《跑男》，我们开始具备一定的造星能力了。

提问：怎么看待流量红利？

王宁：每个时代都有每个时代的流量红利，流量的场景一直都在迭代变化中。对于泡泡玛特来说，问题在于如何通过流量来捕获核心客户，哪个渠道能够最有效的触达到更多新客户。

泡泡玛特永远会把自己卡位的维度做多一点，覆盖所有能用的销售渠道。比如直营

门店就是卡位线下的流量，我们有将近一千台的自动售卖机分散在不同的场景中，线上渠道我们有天猫、京东、微信小程序等等。去年天猫双十一，泡泡玛特的销量超过了乐高，成为玩具品类销量第一名。包括微信小程序，很多人不知道我们小程序的销售跟天猫是一个体量。我们在抖音上也有自己的小程序，抖音上也可以买我们的产品，未来我们在渠道销售方面会变得更多元。

提问：刚才你提到了线下的布局和经营是泡泡玛特的护城河，假如有一天瑞幸式的竞品公司空降，你怎么应对挑战？

王宁：性价比不是所有消费品牌的核心竞争力。我给大家讲一个很有趣的故事，我2018年的时候去法国参加一个奢侈品的课程，主讲人是LV的高管，他问了我们一个问题，大家都知道打折可以令产品库存更优化，赚取利润的经营手段，但为什么大家在奥特莱斯看不到LV的打折店，包括LV全球的门店也很少出现打折的情况？

他在说出答案前先做了一个假设：一个女孩花几万块钱买了一款LV包，如果有一天你告诉她这个包原来5万块，现在降价促销500块，你觉得这个女孩还会买吗？很有可能突然就不想买了。还是同样的设计师、设计、品质，为什么一打折就不买了呢？因为打折不仅只是一个包包的事情，而是打折等于打碎了消费者的一个梦——品牌才是企业的终极护城河。

品牌就是一个造梦的过程，品牌使命是先要造出来一个梦，并帮你保护这个梦。我听了还是很触动的，优秀的品牌，一定是去为消费者打造然后保护一个梦，而不是凭借极度性价比来卖东西。未来中国更多的优质品牌不应该只是靠性价比树立自己的品牌形象，一定会有更多的内在价值附加在品牌里。

提问：疫情下，泡泡玛特如何让团队保持凝聚力？

王宁：疫情刚开始时，公司所有人齐心协力，我们第一时间向武汉捐款了一千万元。另外我们做了一个内部承诺，再苦再难，我们不裁员也不降薪，这个对大家士气有一定鼓舞。

业务上我们还做了很多及时调整。我们加大了一些新品在线上发售的比例，线下我们及时开通有赞，技术团队用了两周时间开发门店的线上接口，通过微信搜泡泡玛特的线下商城，以门店为单位，可以闪送，不影响门店的业绩计算，这些也会让门店员工把这些更适合这个阶段的购买方式，更积极的去推广给粉丝、顾客，这些都是我们在做的积极努力。

另外，从3月份开始，市场也在慢慢的回暖，我们对未来还是比较有信心的。

提问：怎么比较泡泡玛特和乐高？

王宁：我一直觉得乐高是一家很伟大的企业，乐高像一家科技公司，它最大的价值就是创造了一门语言和系统，所有人跟他合作就用他的语言再写一遍，融入它的体系里边，这个语言和体系的价值是非常大的，远超玩具本身，这是它这么多年积累出来的核心竞争力，也是最有价值的东西。

这也是为什么泡泡玛特在早些年也希望打造我们的语言和体系。我们大量推广盲盒，其实也是在输出玩法、尺寸、语言的标准。我们早些年还需要给大家介绍什么是盲盒，这两年也不用再介绍什么是盲盒了。大家知道盲盒，知道隐藏，这些衍生出来的词汇正在成为一套语言体系，这是我们从乐高身上学到并实践的标准语言体系的商业价值。

但跟乐高的不同之处在于，泡泡玛特除了沉淀出一套语言和体系以外，还能沉淀出来IP，这个是更有趣的事情，我们可以沉淀出来像Molly、labubu等等超级IP，通过我们的语言体系让所有人认识他。