

泡泡玛特的商业模式及其影响因素

● 潘泳宁

近年来盲盒经济的热潮席卷而来，许多公司和品牌都纷纷推出了盲盒系列产品，受到众多年轻人的喜爱。说到盲盒，不得不提的就是引起这阵热潮的泡泡玛特。近期，泡泡玛特的股价下跌严重，市值惨遭腰斩，从最初的1500亿港元跌到目前的240亿港元左右，将近85%的下降幅度让泡泡玛特一时间似乎褪去了早期的神话光环，引起众人热议。本文认为，泡泡玛特的高光和低谷都与其商业模式的发展紧密相关。基于此，本文将从泡泡玛特的商业模式、影响路径以及存在风险等方面对泡泡玛特进行分析与探究。

泡泡玛特的发展概况

北京泡泡玛特文化创意有限公司于2010年创立，是一家潮流文化娱乐公司，主要经营潮玩盲盒、手办、BJD玩具以及各类衍生品。

最初泡泡玛特只是个普通玩具公司，成立后的几年里业绩平平。公司发展的转折点发生在2016年，创始人王宁签约了Molly这一IP的设计师王信明，同年7月发售Molly星座系列盲盒，开启了属于泡泡玛特的盲盒时代，并于在2020年12月赴港交所上市。根据公开的财报数据，泡泡玛特这几年的净利润直线上升，从2017年的156万元提高到了2021年的8.55亿元，短短几年内翻了五百多倍，泡泡玛特也成为了中国潮玩界的最大黑马。

泡泡玛特的商业模式

最早提出商业模式这一概念的是Timmers，他将其定义为“一种基于数学模型的商业活动的模拟程序”，也可称为“企业的经营模式”。学者们也从多个角度对商业模式进行了分析和研究，其中被运用得最广泛的是商业模式画布理论，本文也将从这一理论出发对泡泡玛特的商业模式进行分析总结。

价值主张。“价值主张”是商业模式最重要的模块，从泡泡玛特的商品制造和企业文化来看，其商业模式的价值主张是通过“盲盒+IP+潮流属性”的形式向消费者传递潮流文化和美好理念，满足年

轻群体的多样化、个性化需求。

客户细分。客户是商业模式的核心，“客户细分”决定企业向谁传递价值。泡泡玛特生产销售的产品本质上是潮流玩具，和普通的玩具不同。普通玩具倾向于有趣和可玩性，而潮流玩具更倾向于艺术设计和观赏性，所以泡泡玛特的客户实际上是对潮流文化有更高敏感度的年轻群体。

渠道通路。通过怎样的“渠道通路”接触客户并与客户建立联系，也是商业模式的重要组成部分。泡泡玛特主要分为线上和线下两个渠道通路，线上通过天猫、京东等电商平台、微信小程序、闲鱼等二手平台，线下通过零售门店、体验门店、快闪店、机器人商店等。

客户关系。建立起怎样的“客户关系”也是商业模式的重要内容，泡泡玛特的创始人是资深的街头文化、潮流文化爱好者，公司通过推广潮流文化的方式运营粉丝社群、自建APP执行会员计划、开潮流展会、设计师签名会等，建立起了泡泡玛特的专属社交圈层和高黏度的客户关系。

核心资源。为了传递价值，企业需要具备“核心资源”，泡泡玛特的核心资源是IP和渠道。潮流玩具的价值其实在于艺术设计，所以强有力的IP资源是盲盒系列获得成功的根本，线上和线下相结合的多渠道则是公司向客户传递价值不可或缺的重要资源。

重要合作。跟谁开展“重要合作”也是决定商业模式成败的重要内容，前文提到过潮流玩具的价值在于艺术设计，所以泡泡玛特首先要强调的合作者是设计师和IP授权企业；其次是玩具代工厂、潮流产品供应商、战略合作伙伴，最后是渠道合作伙伴、营销媒体、跨界联名合

作伙伴等。

关键业务。泡泡玛特的关键业务是 IP 孵化运营和渠道营销，泡泡玛特通过深度整合 IP 资源，形成多元 IP 矩阵，再通过高效的供应链保证新品持续在线上与线下多渠道营销推出，以此全面触达消费者。

收入来源。收入是企业的动脉，泡泡玛特的收入来源主要是线上各个旗舰店的销售收入、零售店销售收入、机器人商店销售收入、IP 收入、批发以及展会收入等。

成本结构。泡泡玛特的成本结构主要由设计及授权成本、商品制造成本、营销成本、其他成本等组成。

泡泡玛特商业模式的影响因素

IP 资源。IP 的英文全称是 Intellectual Property，意为知识产权。IP 资源是泡泡玛特商业模式成功最重要的影响因素。

起初泡泡玛特门店里销售量比较高的只是当时在日本非常火爆的 Sonny Angel 娃娃。创始人王宁注意到这点后，于 2016 年初通过社交平台询问网友还喜欢收集何种娃娃，网友也给出了方向：Molly——这是香港设计师王信明笔下的一个卡通小女孩形象，于是王宁拜访了这位设计师后决定买下 Molly 这一 IP。同年 7 月，Molly 星座盲盒系列开始在电商平台上出售，预售的几百份产品很快被一扫而空。王宁意识到 IP 资源带来的机遇后，加大了引进各类 IP 的力度。目前泡泡玛特旗下拥有或合作的潮玩 IP 就有九十多个，分别是 12 个自有 IP、25 个独家 IP、56 个非独家 IP。强有力的 IP 资源不仅被用到了盲盒玩具上，泡泡玛特还利用 IP 可定制的属性，积极开放授权，与各大优质品牌进行联名合作，如科颜氏、欧莱雅、乐事、优衣库等，跨界联名也带来了极佳的市场反馈和传播效果。

人才资源。人才资源也是泡泡玛特商业模式发展不可忽视的重要影响因素。首先要提到的就是创始人王宁，如果他当初没有精准地嗅到 Sonny Angel 娃娃带来的吸金能力并询问网友，也不会有泡泡玛特后来的故事。能察觉到 IP 资源给潮流玩具带来的商业价值，跟他本人

的经历和爱好分不开。其次要提到的就是设计师。没有艺术设计的潮流玩具是没有灵魂的，而赋予潮玩灵魂的正是拥有良好艺术审美的设计师。“Z 世代”年轻群体对自我的个性追求在很大程度上促使他们乐于追求艺术，加之民族意识的觉醒也使国潮在年轻人当中渗透颇深。设计师的灵感和对泡泡玛特产品的创作在某种程度上给了年轻群体相关的情感寄托。泡泡玛特当然也意识到了这一点，和几百位艺术设计师保持着密切的合作与联系，甚至给设计师一定的股份，以此实现设计师与公司的捆绑。

盲盒机制。盲盒玩法实际上并不新奇，早在日本明治末期，盲盒的最初形态就以“福袋”的形式出现了。福袋里的商品一般不被公开，但价值往往高于福袋的定价，日本商家一般利用这种方式销售尾货。盲盒实际上满足了人们的好奇心和对新鲜事物的欲望刺激，而且盲盒并不是小概率事件，百分百能从里面抽出东西。盲盒随机化的新奇体验和对物品的收集欲望吸引着人们为其买单。

泡泡玛特盲盒销售额占总收入的 80%，畅销程度非常高，但普通的盲盒机制并不是泡泡玛特取得成功的最重要原因。泡泡玛特的盲盒机制是复合型的，它将盲盒里的商品分了等级，也就是普通款和隐藏款，在隐藏款中又分为大隐藏款和小隐藏款，而隐藏款必然是极少数的。具体来说，泡泡玛特的每个系列里的整套都会有隐藏款，只要不放弃，总有一天会抽到的。收藏爱好者无法忍受自己没集齐所有的款式，于是会一直复购，直到抽齐所有的款式。这种盲盒机制本质上就是饥饿营销，由于天性对稀缺的钟爱，人们总会为这种人为制造的稀缺买单，就像人们愿意花高价购买限量发行的潮牌球鞋一样。此外，泡泡玛特的复合型盲盒机制还能运用在与其他品牌的合作上，在某种程度上也拓宽了商路。

二级市场。二级市场的存在为这种对稀缺的渴望撕开了一个口子，当无法忍受没有稀缺款的痛苦时，人们会选择与拥有稀缺资源的人进行二手交易。无论是对买家还是卖家来说，盲盒的二手交易在二级市场里都颇受欢迎。对盲盒二手卖家来说，自己花 59 块钱抽来的隐藏款在市场上能卖到高价，爆款还能得到更高的



泡泡玛特的高光和低谷都与其商业模式的发展紧密相关。



溢价收入，或者有些卖家抽到了已有的潮玩，无论是经典款还是隐藏款都能出掉回血；对盲盒二手买家来说，能直接花钱买到稀缺款或者一直没抽到的经典款，凑齐自己的系列潮玩，从而得到满足感。

对于泡泡玛特来说，虽然盲盒二级市场交易的存在没有直接给公司带来收益，但二级市场对系列盲盒的炒作间接地提高了盲盒的品牌价值和知名度，流通还赋予了潮玩金融属性。当二级市场里稀缺款盲盒的价格被炒得极高时，那些在门店里花普通价格买了盲盒抽到稀缺款的消费者在心理上也会感到无比的舒适，这又何尝不是对泡泡玛特的一种另类营销呢？此外，泡泡玛特还创建了“葩趣”App，上面也有二手转置的功能，为消费者处理盲盒提供了渠道。

社群传播。当代年轻人多在一线和二线城市打拼，社交圈很大程度是靠同好形成的，喜欢泡泡玛特潮玩的圈层也不例外。在如今网络发达的年代，消费者不仅热衷于在各大社交平台分享自己的拆箱日记和拆盲盒视频、晒出集齐的娃娃合照，还会分享如何抽到各种款式娃娃的技巧和心得体会，潮流文化在无形中影响着年轻人，自发形成了寄托情感的独特社交圈层。

泡泡玛特也很擅长捕捉消费者的这种心理，创立了“葩趣”App这一潮玩分享社区，鼓励用户多晒潮玩、分享心得、交换盲盒，还创建粉丝会员群、开办许多相关的线下展会和签名会等，一系列措施得到消费者的广泛好评，进一步拉近了与消费者的距离，提高了用户黏度。总的来说，这种社群的互动和传播在一定程度上提高了泡泡玛特的品牌价值。

存在的问题和风险

泡泡玛特的商业模式看似完美，但现实商业世界变化莫测，公司生存难免存在问题和风险。正如开头所说，泡泡玛特的市值近期惨遭腰斩，在这背后到底有着什么隐患？

疫情影响业绩。泡泡玛特虽然实行的是“线上+线下”的全渠道销售计划，但线上销售实际上只占了三分之一，泡泡玛特的重点还是放在线下的门店和机器人商店，毕竟线下带给消费者的体验感会更强。2022年上半年，由于新冠肺炎疫情的反复和多点散发，泡泡玛特暂时关闭了线下的部分门店和机器人商店，这使泡泡玛特的销售额直线下滑，不仅如此，线上的物流时效性也受到了负面影响。总的来说，疫情是导致泡泡玛特业绩下滑、市值“腰斩”的一大不可控影响因素。

国潮资源方向变化。潮流具有很大的不确定性，没人能保证某种潮流能一直在商界站住脚跟。正如早些年红极一时的潮流爆款，总有一天会走下神坛，泡泡玛特的潮玩也不例外。我国潮流文化的发展还处于上升阶段，各种IP资源层出不穷，方向变化来来去去，没人能说得准。就像泡泡玛特旗下虽然拥有着九十多个IP，但是占据主要销售额的只有头部几个爆款IP一样。

年轻群体审美转移。年轻群体的审美并不固定，何况在物资极其丰富的当今社会，年轻人的爱好众多，审美和关注度很容易被转移。

当年年轻群体对盲盒的青睐不在时，靠着盲盒撑起八成销售额的泡泡玛特难免会受到沉重打击。目前在社交平台上关于“泡泡玛特退坑”的笔记越来越多，二手市场上各种盲盒稀缺款的价格热度下降，这些都在一定程度上反映了泡泡玛特的危机。

同质化市场竞争。资本争先恐后地涌入“盲盒经济”这一领域，潮玩市场的同类品牌不断增加，甚至各行各业都在推出自有的IP盲盒。泡泡玛特早年的市场占有率不超过10%，近几年虽然有所提高，但是还远远没到垄断的地步。随着市场的变化和发展，市场竞争变得越来越激烈，泡泡玛特甚至还不断收到了来自消费者的各类投诉。

对策和建议

风险和危机固然存在，面对疫情这种不可控因素或许没有办法，但面对可控的因素，还是可以实施补救的措施，因此，泡泡玛特如何实现可持续发展值得我们继续探讨。

首先，泡泡玛特经营的潮玩实际上属于文化创意产品，只拥有精致美丽的设计外壳远远不够。应注重丰富系列产品的文化内涵，深入研究年轻群体的生活，多做市场调研，同时深入挖掘我国的文化资源，取其精华去其糟粕，将年轻群体的社会实践和文化资源相结合，使IP资源更贴近、更深入年轻群体的审美和精神生活。

其次，要在一定程度上“去盲盒化”，减少对盲盒的依赖，把重心放在如何提高潮玩IP的生命力周期上，提高潮玩设计水平、实用价值以及产品质量。虽然这在短期内会产生阵痛，但从长远来看对提高泡泡玛特相关品牌的文化底蕴会有良好的影响。

最后，在国内盲盒竞争压力大的情况下，泡泡玛特在海外拓展上继续推动盲盒机制占领市场不失为一个好方法，但在IP资源的结合上需要关注海外消费者的审美习惯，不能一味地使用国内的营销方法，要把握好国内外潮玩的共性和个性，使产品更贴合不同国家和地区的消费者需求。■

（作者单位：广西财经学院会计与审计学院）