

今年的日本游学主题是品牌体验型品牌，关注我们内容和播客的朋友对此应该并不陌生，我们过去多期节目都围绕这个话题展开。

这个话题最吸引我的点在于，在消费积极性不高、整体宏观环境不够理想的情况下，人们愿意花费少量金钱购买快乐，这种消费形式无论在中国还是日本都非常典型，甚至可以说是一个朝阳行业——当前朝阳行业并不多，很多行业都已进入瓶颈期。

但体验型品牌仍有很大发展空间。我们新一期日本考察会在体验型品牌这个大主题下，挑选一些代表性案例。

比如寿司郎。很多人会疑惑寿司郎为何是体验型品牌，其实它允许消费者边吃寿司边玩游戏，不少人甚至是为了玩游戏才去吃寿司郎。这款游戏体验感很好，即便吃寿司与玩游戏本身没有关联，但加入游戏元素后效果显著，

这次考察的案例还有蓝瓶子咖啡，它虽然是美国品牌，但在日本走红，日本的几家门店极具代表性，其品牌建立和影响力扩大均在日本完成。此外还有无印良品、星野酒店以及刚进入中国的 montbell（提醒大家，montbell 在日本购买更便宜，现在日元汇率更低），它被称为“户外的优衣库”，户外爱好者应该非常熟悉。

另外，东京迪士尼也是经典案例，它是全球唯一一家非迪士尼直营的加盟制主题乐园，堪称体验型品牌的极致。

不是只有迪士尼乐园这种重体验才叫体验，我们更关注的是细微、短平快，符合当下传播特征的体验构建，这也是泡泡玛特最擅长的。这种体验容易抓住用户、便于传播，不同于迪士尼乐园那种重投入、深度体验的模式。

当然，迪士尼也在我们这次考察行程中，它属于另一种体验构建流派，是重体验的构建者。当然，泡泡玛特也需要向迪士尼学习，毕竟迪士尼乐园的壁垒实在太高了。比如泡泡玛特北京的乐园正在扩建，去过的朋友应该能发现，目前这个乐园还比较小，可玩的项目也不多。

今天重点讲解这次考察中最受关注的三丽鸥。三丽鸥热度高，主要是因为中国有对应的对标企业：泡泡玛特。

之前听过我们节目的朋友应该有印象，我们曾将泡泡玛特与迪士尼、乐高进行对比，当时没有深入展开，今天我们可以重点对比泡泡玛特与三丽鸥。

在泡泡玛特与三丽鸥、迪士尼、乐高的对比中，我认为泡泡玛特与三丽鸥最为相似。迪士尼、漫威等都有完整的故事和世界观，还有对应的动画电影，属于故事类 IP；而泡泡玛特和三丽鸥则属于形象类 IP，没有完整的故事支撑。比如三丽鸥旗下最火的 Hello Kitty，和泡泡玛特的 Labubu 一样，最初都没有任何故事，只是一个可爱的形象。大家可能想不到，Hello Kitty 已经有 50 岁了，都称得上“猫奶奶”了。

这引发了一个值得思考的问题：像 Labubu 这样没有故事支撑的 IP，究竟能走多远？

这个问题其实无解，疯投圈五年前就开始讨论这个话题，当时泡泡玛特刚上市，如今这个话题仍在持续。

它不像投资人喜欢的“确定性”领域（比如咖啡、茅台，需求稳定且易被理解），没有太多疑问；无故事 IP 的生命力，正因为没有标准答案，才具有持续的讨论性。

Hello Kitty 确实为无故事 IP 打了个样，证明了这种情况的存在，但目前来看，它依然不是主流。

我们之前几次去日本考察，并未重点关注三丽鸥，当时更侧重有故事支撑的 IP，尤其是日本动漫。Rio 指出日本动漫陪伴了很多人成长，这些动漫有着热血、青春、叛逆、成长等强大精神内核，而这正是人们青少年时期世界观、人生追求、情感认知形成的关键。

但泡泡玛特和三丽鸥，却完全不侧重这些，它们是两个时代的产物。三丽鸥与泡泡玛特代表着另一个流派：不追求内容完整性，擅长捕捉快速变化、传播的形象和情绪。这类公司可以用“小确幸”形容，消费不高，却能带来确定的幸福感。

有一件事即将验证有故事与无故事 IP 的调和可能性：泡泡玛特将与索尼影业合作拍摄 Labubu 大电影。电影必然要有故事和情节，这能看出无故事 IP 加上故事后的呈现效果。

若电影成功，会给 Labubu 这类形象 IP 加分；失败则可能带来负面影响，因为 IP 的情绪和情节一旦被具象化，可能会失去原本的吸引力。

因为对这类问题的思考增多，我们这次日本游学才将三丽鸥作为重点案例。

一个有意思的点是，Hello Kitty 的设计是没有嘴的，三丽鸥官方对此有专门解释：没有嘴就没有明确的表情，反而能给人更多留白和思考空间，人们可以将自己的情绪投射到 Hello Kitty 身上，开心时会觉得它也开心，难过时会觉得它能与自己共情，这是设计师的设计初衷。

王宁显然也深谙此道，他在《因为独特》一书中提到，Labubu 也设计成不能开口说话的形象。一旦 IP 开口说话，其情感表达就会变得单一，无法包容不同人的情感投射。

还有一个有意思的点，Hello Kitty 走的是可爱风，而 Labubu 则偏向狡猾、顽皮，两者虽同为形象类 IP，但形象差异很大。Rio 表示刚开始看 Labubu 时，并不觉得顺眼，甚至觉得不好看，但看了六七个月后，反而越看越顺眼，它需要一个适应期，这有点像英文里说的“acquired taste”（需要慢慢适应才能喜欢）。不像三丽鸥的很多形象，一眼就能让人觉得可爱。

Hello Kitty 的可爱风，其实与日本第四消费时代的社会情绪密切相关。大家应该知道《第四消费时代》这本经典著作，书作者三浦展老师曾用一个字概括日本第四消费时

代的社会情绪，就是“愈”。

“愈”代表着慢节奏、内心放松、对自己温柔、生活松弛，这是日本经济泡沫破裂、社会焦虑、经济下行背景下，人们的核心需求。Hello Kitty 正是抓住了这种疗愈情绪，才得以持续火爆。

另外，东京这座城市的体验很特别，作为游客，会觉得它很有趣，但如果设身处地想，要在那里生活十年、二十年、三十年，会觉得很压抑。

所以在东京，人们想要逃避现实、寻求精神寄托的需求，会显得尤为迫切。东京之所以给人压抑的感觉，一个很重要的原因是，东京的霓虹灯都是冷色调的。

大家走在街上会发现，整个城市给人的感觉偏冷，有点赛博朋克的氛围。很多没有来感的电影，比如一些以 2049 为背景的影片，都喜欢以东京为拍摄背景，就是因为它的这种赛博朋克气质非常契合影片调性。

尤其是好莱坞近十年的科幻片，无论是赛博朋克风，还是废土风，都会大量参考东京的元素，或是日本的亚洲元素。

而中国以 Labubu 为代表的泡泡玛特 IP，所承载的情绪更加丰富多元。比如 Molly 是叛逆的，Labubu 是顽皮的，Crybaby（哭娃）是脆弱爱哭的，而泡泡玛特所有主流 IP 中，只有星星人走的是经典的疗愈可爱路线。

泡泡玛特 IP 的情绪维度，比 HelloKitty 当时的单一维度丰富得多，这背后的原因可能是现在年轻人的情绪更加复杂碎片化。

Rio 表示过去是大众传媒时代，大家接触的内容都一样，情绪相对均一；而现在是社媒时代，内容碎片化，每个人接触的东西都不同，情绪自然也更加多元。

情绪的碎片化也导致了 IP 需求的多元化。日本的 IP 大多偏向可爱风，“卡哇伊”就是日本 IP 的核心标签，比如熊本熊的蠢萌风格，过去几十年，日本 IP 基本都围绕可爱、疗愈展开，即便三丽鸥近年来也有推新，但整体基调没有变。

而泡泡玛特的 IP 多样性则丰富得多，甚至有很多人喜欢泡泡玛特的非头部 IP。

泡泡玛特官方的大 IP 有 16 个。2025 年 Labubu 的收入占比接近 40%，约 140 亿，其他还有 5-6 个 IP 收入在 20-30 亿之间，属于第二梯队，另外还有大量 IP 构成第三梯队，整体呈现“1+5+N”的 IP 矩阵格局。

最新数据显示，2025 年四季度，泡泡玛特的海外收入占比已超过 50%。虽然 2025 年年报整体海外收入没有超过国内，但投资人普遍预期 2026 年海外收入至少会与国内持平，甚至有较高概率超过国内，泡泡玛特的全球化已经取得了阶段性成功。

再看三丽鸥，作为一家有 50 年历史的公司，2025 年海外收入占比仅为 42% 左右，尚没有达到一半。20 年前，三丽鸥的海外收入占比为 25%，20 年来虽有提升，但速度

远不及泡泡玛特。

这背后有两个可能的原因：一是三丽鸥崛起时，信息传播速度慢，没有赶上互联网的红利；二是日本企业在互联网传播、数字化营销方面的能力，可能不如中国企业。

日本企业在数字化营销方面确实比中国弱很多。本国市场较大的国家，企业反而不会一开始就追求全球化，因为可以先做好本国市场，三丽鸥就是如此：它主打日本人喜欢的可爱风，全球范围内喜欢可爱风的用户自然会成为它的客户。

我去韩国考察后发现，韩国企业的国际化程度比日本更高，因为韩国市场在中日韩中最小，韩国品牌从诞生之初就必须面向全球，否则无法生存。比如 **BlackPink** 绝不能被定义为韩国娱乐明星，它是全球明星。

韩国市场太小，根本不足以养活 **BlackPink** 这样的明星，所以它们必须走向全球。

不过三丽鸥也有比泡泡玛特做得好的地方，那就是对核心 IP 的依赖度更低。**Hello Kitty** 目前占三丽鸥营收的比例在 30%-35% 之间，且一直在下降，而泡泡玛特 **Labubu** 的占比接近 40%。

三丽鸥早年也面临单一 IP 依赖过高的问题，后来通过培育其他 IP，营收结构变得越来越健康。三丽鸥的其他热门 IP 包括美乐蒂、库洛米等。**Rio** 更喜欢帕恰狗，微信头像就是帕恰狗。

其实泡泡玛特现在走的路，三丽鸥都走过。泡泡玛特的优势在于互联网传播和 IP 全球覆盖的效率更快，但三丽鸥解决单一 IP 依赖的经验，值得泡泡玛特借鉴。

比如在中国，库洛米的热度已经超过了 **HelloKitty**，这就是 IP 矩阵成熟的体现。大家可以设想一下，如果两年后星星人超过 **Labubu**，成为泡泡玛特中国销售额第一的 IP，那将意味着泡泡玛特的 IP 矩阵真正成熟，资本市场也会更加认可。

这就是“后继有人”，说明 IP 矩阵起到了作用。三丽鸥已经证明了自己能够实现 IP 交替，经历过业务起伏的痛苦过程，泡泡玛特没有来可能也需要经历类似的阶段。

Rio 指出这两家企业还有一个本质区别，泡泡玛特的商品基本都是自营，IP 授权、第三方贴牌的占比非常小；而三丽鸥则相反，大部分收入来自 IP 授权，自营占比很低。

这个观点在我们之前录制播客时是完全正确的，但现在有了新的变化：上个月泡泡玛特在财报会议上官宣，要进入小家电板块，这是一个非常值得关注的变化。

2022 年或 2023 年有人采访王宁时，他曾说过不做 U 盘这类带功能性的产品，认为把 IP 贴在功能性产品上，会降低 IP 的价值。但到了 2026 年，泡泡玛特却要进军小家电，比如冰箱，这本身就是功能性产品。这确实是一个很大的转变。

很多人都在疑惑，泡泡玛特为什么要做小家电？这个问题其实可以参考三丽鸥的模式。三丽鸥有大量的 IP 授权收入，授权模式是将 IP 形象授权给其他品牌，比如文具品牌，

由对方负责产品的设计、生产，三丽鸥仅负责审核，不承担库存风险，商业模式更轻，赚钱也更轻松。

而泡泡玛特的产品虽然多为代工生产，但整体由泡泡玛特主导，属于自营，需要承担库存风险，产品质量出现问题也需要泡泡玛特负责。

我猜测泡泡玛特进军小家电，可能是想尝试向三丽鸥的授权模式靠拢，但目前还不确定这款小冰箱是自营、贴牌还是授权第三方生产。

如果售价真的达到大几千元，消费者不一定会愿意购买。毕竟它和之前卖的大型模型（比如 Mega 系列）不同，Mega 系列虽然贵，但大家都知道它是大号手办，没有实用功能，购买纯粹是为了情绪价值；而小冰箱有实用功能，消费者在购买时，会同时考虑情绪价值和实用性，心态确实会不同。

中国供应链实力强大，泡泡玛特的行业地位也足够高，找优质代工厂生产小家电的难度不大，这比三丽鸥崛起时的日本制造业环境更有优势。

这个问题我们拭目以待，预计两周内就会有答案。

三丽鸥的经营理念很有特点，它不希望产品出现爆炸性增长，也不追求潮流，更希望产品能细水长流，只服务于核心粉丝，不刻意说服非粉丝群体成为自己的客户。

比如 HelloKitty 从不花钱请明星带货，如果发现明星本身喜欢 HelloKitty，会主动沟通合作，但绝不会为了流量花钱请不喜欢 HelloKitty 的明星代言。

三丽鸥的策略是“不主动付费带货，只合作真实粉丝”，这样既能保证 IP 的纯粹性，也能吸引真正喜欢 IP 的用户。

这种经营思路，我相信泡泡玛特也在借鉴，比如王宁公开表示，不希望泡泡玛特一直处于“F1 赛道”（疯狂破圈），而是希望进入“加油站修整”，这其实就是想回归核心粉丝，追求长期可持续发展。

这句话的意思是，过度破圈会吸引很多路人粉，他们只是因为潮流跟风购买，一旦热度下降，就会放弃购买，甚至负面评价，这会导致公司业务出现起伏，也会让资本市场质疑其可持续性。

而三丽鸥的策略就能避免这种情况，专注于核心圈层，让喜欢自己的用户持续复购，不追求全民追捧，只追求长期稳定。

Rio 表示这其实就是延长 IP 的生命周期，提升用户的生命周期价值，而不是追求短期的热度峰值，毕竟峰值过后，很容易出现下滑。

我在《趋势红利》一书中提到过一个关键概念：圈层化，即一个品牌只在核心人群中保持热度，反而更可持续，不必盲目追求破圈。

Q：能不能讲一下 Jellycat？

Rio：Jellycat 是我们一直觉得很有趣的一种商业形式，简单来说，它是给你表演一个售卖过程，你买的面包其实是布做的玩偶，整个消费过程的体验感很强。

黄海：其实 Jellycat 的逻辑，和我们今天聊的无故事 IP 有很多底层相似性。这个问题今天来不及展开了，我们会在后续单独节目中安排讲解。

Q：怎么看名创优品最近关小店开大店的策略？

Rio：个人感觉，名创现在满脑子都是泡泡玛特。准确来说应该是名创旗下的 TopToy，在盯着泡泡玛特想要追赶。

黄海：不止是 TopToy，我觉得整个名创优品公司，可能都在往这个方向发力。名创优品也意识到，体验化趋势对它们至关重要，不能再只卖刚需、白牌和十元小商品，那种业务没有前途，毕竟拼低价拼不过拼多多。

但如果做体验、做 IP、做情绪价值，还有机会盈利，所以关小店开大店，也是它们非常坚定的策略，我认为名创优品在这一点上做得很果断。

Q：Labubu 的作者龙家升的公司授权给了泡泡玛特，是不是要拿零售相关的利益？

黄海：不是的。Labubu 是泡泡玛特自己孵化的 IP，虽然形式上是授权合作的商业结构，但商业利益的大头肯定在泡泡玛特手里，大家看财报就能一目了然。泡泡玛特确实非常尊重设计师，会把名气、光环和舞台焦点给到设计师，尊重他们的价值，这可以说是会做人、情商高。

但实际的商业利益，绝大部分都在公司手里，而非设计师手中。如果利益大头在设计师手里，泡泡玛特也不会有今天的规模和发展。

Rio：这有点像签约作者的关系，签约作者能拿到版税，虽然版税数额可能不少，但承担更大风险、掌握利益大头的，还是公司。

公司要花钱做产品、做推广，还要长期培育 IP，Labubu 已经存在近十年了，前几年一直默默无闻，都是靠公司持续投入、慢慢培育才火起来的，所以公司拿利益大头也是合理的。

Q：怎么评价叶国富重仓买入永辉，成为永辉第一大股东？

黄海：目前永辉正处于转型阵痛期。至于是否亏了，不能短期下结论，还是要长期观察。永辉是一个很大的产业，转型不是一年半年就能完成的。不过从一个细节能看出一些端倪。有记者问叶国富，他的精力放在哪里，叶国富说大家放心，90%以上的精力绝对在名创优品，目前还没空管永辉的投资。

Q：二线潮玩，比如 TNT 有没有机会？

黄海：TNT 的创始人是我的朋友，所以我不便评论朋友的公司。不过客观来说，他们做得很不错，营收和盈利情况都比较可观。这个市场的特点是，不需要做到第一名也能赚钱。

这和永辉所处的市场完全不同。永辉所处的市场竞争激烈，可能只有第一名能盈利，第二名就开始亏损。这不是永辉不努力，而是它所处的行业太难了，再努力也未必能赚到钱。

而在我们今天聊的体验型品牌、情绪价值相关领域，不仅头部的泡泡玛特赚钱，第二名的名创优品赚钱，甚至排名第三、第四、第五，直到第十的品牌都在赚钱，给它们代工的企业也能赚钱。

我们应该多关注这些有利润、有活力的领域，不要“没苦硬吃”。