

## Part.1

### 大背景和大结论

今天，我们正站在一个全球消费市场价值链重构和新品牌快速崛起的巨大风口。在刚刚过去的2019年“双11”当日，仅天猫一个平台成交额就达到创纪录的2,684亿元，是2018年全美“黑色星期五”全部线上成交额的6倍。这样一个气势如虹的消费市场让站在这个风口的中国新一代消费品公司有机会以前所未有的速度一飞冲天。



## 01

**过去的五年，是全球传统消费品牌销售增长滞缓的五年，也是全球新晋品牌价值增长最快的五年。**

过去五年，传统消费品公司的业绩增长出现严重滞缓，全球市值排名Top10[1]的消费品公司整体收入之和在2015-2018年这四年间年复合增长率仅有0.4%，其中包括宝洁、可口可乐、麦当劳在内的公司业绩甚至出现大幅下滑，可口可乐2018年收入比2015年下滑了近30%。前10大品牌中仅有LVMH和耐克保持着每年连续的增长。



1] 行业分类取自wind行业分类标准，选取行业范围为“可选消费”和“日常消费”（剔除汽车行业），市值取自2019年11月8日，同时暂未包含中国市场，如果包含中国市场，贵州茅台（600519.SH）排在全球前10大消费品牌

也是在这五年内，出现了大量销售额一飞冲天的新晋网红品牌。以彩妆领域为例，大众熟知的欧莱雅旗下的世界第一彩妆品牌美宝莲从2015年至今，其年均增长率一直在2%左右徘徊，相对于全球彩妆市场近5%的年均增速可以说是“不进则退”。与此同时，以Glossier、KYLIE、FENTY BEAUTY为代表的新一代彩妆品牌强势崛起，只用很短的时间就走完了前辈们用五年、十年甚至更长时间才走完的销售额和品牌价值增长之路。由卡戴珊家族的小妹Kylie创立的同名彩妆品牌KYLIE从2016年正式推出主打产品，成立的18个月里总销售额便已经达到了4.2亿美元。由蕾哈娜创立的Fenty Beauty创立于2017年，2018年销售额便达5.7亿美元。彩妆之外，网红床垫Casper、网红鞋Allbirds、网红健身品牌Peloton等一系列新锐品牌雨后春笋般快速成长，在全球范围内刮起了一股强劲的消费品牌新陈代谢的飓风。

## 02

**在中国市场，新品牌和新品类快速崛起的趋势更为明显。一些新生的网红消费品牌只用了3-4年的时间就走完了传统品牌5-10年甚至更长时间才能走完的销售额增长和公司价值增长之路。**

在现制饮料（Non-Ready-to-Drink, NRTD）市场，Luckin（瑞幸咖啡）2017年11月创立，2019年前三季度累计收入达28.4亿人民币，全年预计达50亿人民币。同时Luckin仅用时18个月便完成上市，上市当天市值便突破400亿人民币，目前已经累计开店3,680家，充分体现了新品牌成长的“中国速度”。另外一家在年轻消费者群体中拥有强大心智占领和品牌影响力、重新定义了现制茶饮市场的喜茶（Heytea）虽然已经有7年历史，但真正发力也就是最近三年。他们目前已近400家门店，仅2019年就开店近200家，实现了和Luckin大致同量级的销售额。媒体报道公司上一轮融资估值已达90亿元。

在货架饮料（Ready-to-Drink, RTD）市场，主导无糖气泡水的元气森林发展迅猛，在刚刚过去的“双11”中品牌销量Top 3。媒体已经有大量关于它们“三年估值40亿”的报道。

在彩妆市场，创办仅3年的完美日记利用小红书、天猫、抖音等的流量资源快速崛起，成为首个登顶天猫彩妆榜首的国货品牌。市场普遍预期其2019年销售额会突破30亿元。虽然市场中充斥着大量关于完美日记上一轮融资“估值达10亿美元”的报道，其今天的市场估值预期已经远远超过了这个水平。

在潮玩市场，泡泡玛特从2015年转型潮玩业务到今天也只有4年的时间，目前已经打通了从IP设计和研发到零售终端和粉丝平台的全产业链，登顶2019年“双11”天猫玩具类目销量榜首，“双11”期间交易额达8,212万元，卖出潮玩数量超200万个。市场认为其2019年预期收入应该会超过10亿人民币，其资本市场价值也与蜗居在新三板上的时候早已不可同日而语。

中国的新一代消费品牌在资本的助推下仅用3-4年的时间就走完前辈们5-10年甚至更长时间才能走完的路。这种消费品牌加速发展的趋势也深刻影响了新一代消费品牌公司的业绩增长预期，推动“货币的时间价值”得以加速实现。

## 03

**中国消费市场中这种前所未有的价值转移和创生速度，从根本上说来源于两个底层变化：第一，新一代消费者的崛起；第二，社会基础设施的进步与完善。**

在我们看来，中国新一代消费者并不特指某个年龄段的人群，而是跨年龄段地呈现以下几个共有特征的消费者群体。

- 注重颜值
- 敢于尝鲜
- 愿意在情感消费和情绪消费上投入更多
- 追求个性化和自我品位表达
- 拥有更好的品质甄别能力
- 拥有支持国货的心理基础

与此同时，社会基础设施的日趋成熟和完善极大地加快了新品牌创生、传播和消费普及的速度。这些基础设施包括：

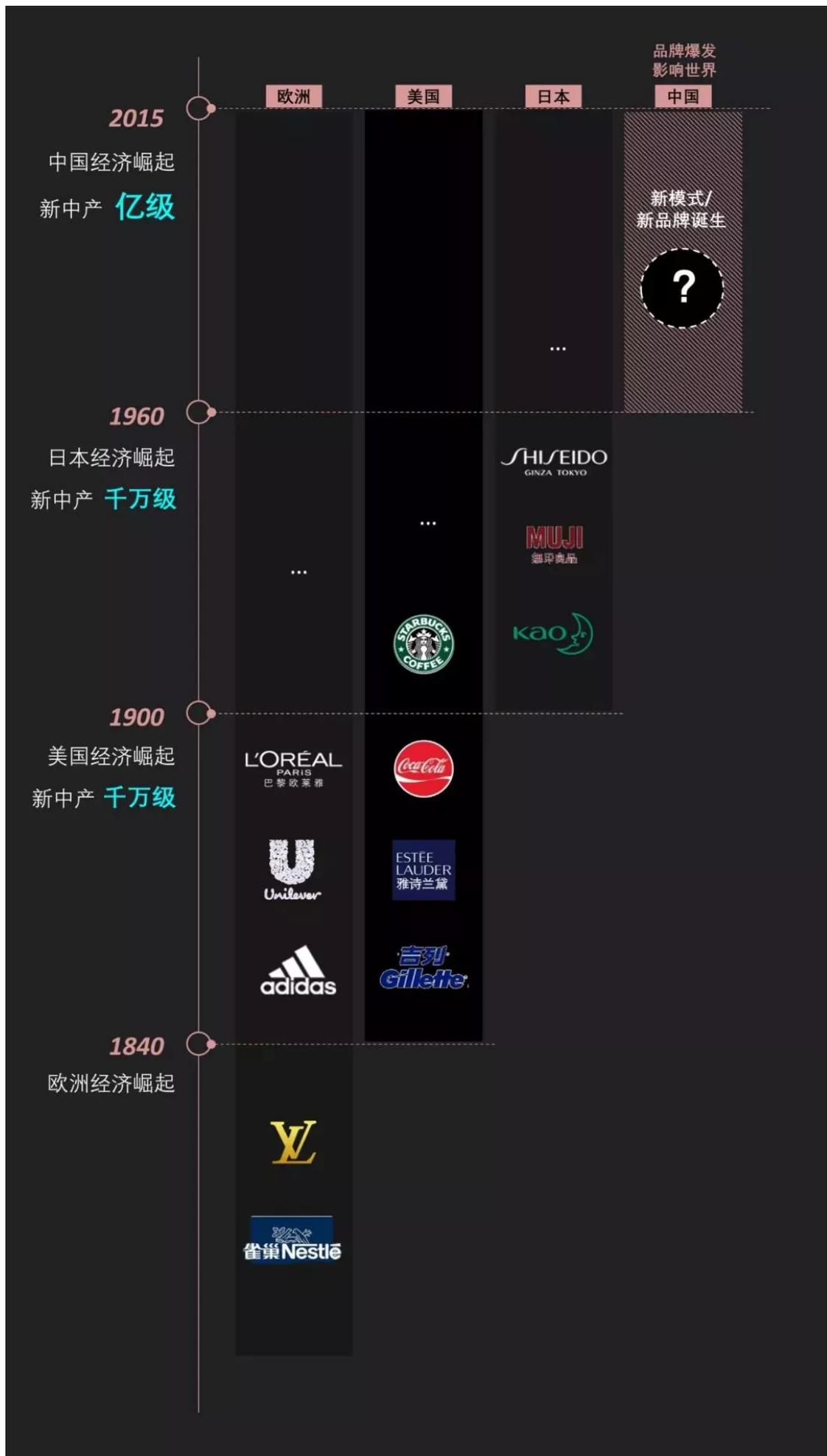
- 利用中国供应链的生产和设计能力追求产品极致性价比，同时快速完成产品迭代
- 利用短视频平台、社交媒体和KOL完成品牌推广、用户触达和带货销售
- 利用社会化物流配送网络完成快捷的商品送达
- 利用第三方云服务和SaaS服务完成网店建设和用户管理
- 利用独立App和微信小程序拉通线上线下
- 利用既有的购物中心和既有的连锁商业完成线下用户界面的快速构建
- 利用第三方支付平台让消费和交易触手可及

## 04

**中国消费人口的红利、既有品牌和渠道的薄弱、移动互联网的普及以及新一代消费者旺盛的尝鲜意愿将有可能导致中国在新品牌和新品类的创生和发展过程中走出引领全球的创新模式，诞生未来可以面向全球市场的新一代宝洁、欧莱雅、可口可乐、星巴克、无印良品等消费产业巨头。**

追溯品牌发展的历史，我们看到品牌的崛起与社会发展紧密相连。随着中国的新中产人群在2015年已突破1亿<sup>[2]</sup>，中国的新一代品牌们正站在一波前所未有的浪潮上。

<sup>2]</sup> 瑞信研究院 (Credit Suisse Research Institute) 《全球财富报告2015》，以美国为基准 (2015年美国中产标准为个人拥有财富5~5.5万美元)，按中美人均财富水平差异调整后，中国中产标准为个人拥有财富折合2.8万美元以上



和过去的中国消费企业相比，新一代中国品牌公司具有以下几个鲜明的特征：

- 更加关注品牌内涵和调性
- 更加善于利用社交媒体和网红流量
- 更加善于打通线上线下，建立“直达消费者”的能力
- 更加善于利用社会既有的基础设施（购物中心、新城市综合体、小区等）和外部资本快速开店
- 更加善于跨界和混搭
- 更加愿意通过代理、投资和并购而不是内部孵化来构建品牌和品类矩阵
- 更加敢于在更早的阶段扬帆出海，布局国际市场

## 05

**与传统消费产业巨头不同，新一代消费巨头将既是品牌平台公司，也是用户平台公司，它们的价值潜力将有可能与美团、滴滴这样的大型用户平台型公司等量齐观。**

传统的宝洁、欧莱雅这样的公司只是品牌聚拢和产品分销平台，多级分销渠道导致与用户之间有距离，降低了品牌的反应速度，用户的需求变化不能得到及时的满足与响应，所以也难以构成真正意义上的用户平台；而像喜茶、完美日记这样的公司，由于成立之初便具备了直面用户和直达用户的能力（Direct-to-Customer），是真正可以沉淀用户数据，快速响应用户需求，具有互联网基因的新平台，实现了对于传统品牌和渠道认知的颠覆与变革。随着它们销售规模和用户规模的不断扩大，它们本身将有机会成为滴滴、美团、甚至阿里、腾讯这样的庞大用户平台。

作为中国领先的精品投行，我们相信中国的消费行业正处于新一代巨头诞生的前夜，而在刚刚过去的“双11”热潮中，新品牌也用最直观的销售数据宣示着自己的崛起和爆发。在撰写本报告的过程中，我们访谈了中国美妆、现制饮料、包装饮料、潮玩等各细分赛道中的大量玩家。本报告的目的并非对这些细分赛道进行系统的总结和呈现，而是致力于找出那些正在影响不同垂直细分市场重构进程的带有趋势性的底层逻辑和共性特征，希望对中国消费市场的创业者、投资者、参与者和观察者有所助益。

### Part.2

## 新一代消费品牌的底层逻辑和共性特征

### 01

#### 聚焦品类红利

一个消费品牌要想能够长成参天大树，必须把握一定的品类红利。在我们看来，品类红利有两种：要么原有足够大的品类中的主流玩家足够落后、保守和不思与时俱进，给新入者留下巨大的替代空间和可能；要么开创一个新的品类，并且这个品类有机会通过外延的扩张渗透一个足够大的品类市场。

## 1 开创新品类

开创新品类最典型的案例是现制饮料行业的喜茶、货架饮料市场的元气森林和潮玩市场的泡泡玛特。

由90后创业者聂云宸创办的喜茶并不是市场中第一家推出奶盖茶、水果茶和波波茶的公司，但却通过对产品和品牌的精雕细琢让自己脱颖而出，也让上述几类饮品化茧成蝶，在包括现制咖啡、现制果汁和现制茶饮在内的现制饮料市场中形成了一个代表着“灵感与酷”的新品类，吸引了大量同类公司争相进入。



货架饮料并非一个新兴的行业，但随着用户口味变化以及对健康关注的升级，亦出现了新的品类机遇。元气森林凭借“零糖健康”标签，精准地切中了市场空白点，打造了“无糖气泡水”这一新品类，寻求了差异化突破，树立了健康、时尚的品牌形象，且从连锁便利店入局，用互联网打法破局，实现了线上线下的联动发展。

元氣水

无糖 有气 喝元氣水

燃茶

无糖 解腻 喝燃茶

0糖 | 0脂 | 0卡

安溪原叶  
茶多酚  
天然糖源

泡泡玛特通过推出Molly系列的盲盒重新定义了潮玩市场。经过泡泡玛特的定义，潮玩市场已经成为一个集设计师玩具、传统玩具、模玩、手办于一体的情感消费市场。泡泡玛特也在这个市场中抢占了用户心智，收割到很大的用户红利，并依托于其强大的IP创生和汇聚能力、供应链管理能力和分发销售能力打造了一个完整的产业闭环。



## 2 原有品类中的新玩家

这方面最好的案例是美妆行业的新锐公司完美日记、Colorkey和白酒行业的江小白。

美妆是一个历久弥新的品类，即使是像欧莱雅、雅诗兰黛、爱茉莉太平洋这样的国际产业巨头布局了美妆、护肤、洗护各个细分赛道里顶级、二三线、开架各种不同价格带，我们也不断能看到这个行业里有新的玩家跑出来，同时也有很多品牌遭到市场的无情淘汰。主打极致性价比的完美日记最开始即是通过寻找优质代工厂，如意大利莹特丽和上海臻臣等生产，在平价的前提下保证了消费者的满意度，也为后续的口碑传播和二次购买打下了坚实基础。2018年，完美日记与大英博物馆联名推出了爱神丘比特眼影盘和圣母玛利亚眼影盘，在“双11”期间独家派赠；

2019年，完美日记又携手大都会博物馆、《中国国家地理》、Discovery推出联名款口红和眼影，相关微博话题阅读量均破亿。2019年“双11”过后，与Discovery联名的探险家十二色动物眼影在天猫旗舰店月销量已经突破55万件。



美妆行业的另一个新品牌Colorkey采用顶级代工厂科丝美诗生产的一款空气唇釉确保消费者能获得不亚于国际顶级品牌的使用体验，色号不断叠加更新，从最开始的6色增加至9色，“双11”前已增加至12色，目前这款唇釉月销量超过70万只。Colorkey还根据用户的需求和使用痛点不断调整和迭代自己的产品矩阵。其最新推出的空气刷粉底液，一方面迎合当下粉底液逐渐替代气垫的大趋势，另一方面把刷头融合进产品包装，解决用户在上妆工具方面的使用痛点。



白酒市场，传统品牌的优势在于对用户有足够强的品牌形象认知，但是最大的问题也在于对于用户而言品牌形象过于老旧，难以在新一代消费者中产生广泛的共鸣，因此就给江小白这样的新一代品牌带来了夹缝中快速崛起的机会。凭借着“轻口味、小瓶装、纯天然高粱酒”的精准定位和贴近年轻人情感的外包装，江小白迎合了新一代消费者的口味趋势，满足了他们的情绪需求，成功地在极为传统、巨头林立的白酒行业站稳了脚跟。



## 02

### 关注品牌内涵和品牌调性

相较于传统品牌，新一代消费品牌更加注重品牌内涵和品牌调性。消费者不仅仅是为产品买单，更是为产品的颜值、产品的故事、产品的消费场景、甚至产品的代言人买单，而这些都构成了一个完整的产品形象，其本质是直击消费者的情感认同和自我表达需求，在建立起品牌粘性的同时给用户一个通过消费产品完成自我描绘和自我构建并回答“我是谁”这一终极问题的机会。

#### 1 “颜值经济”+“内容思维”，让品牌天然具有话题性和自传播能力

对于新消费品牌来说，由于它们面对的是关注颜值的新一代消费者，因此产品的颜值至关重要，甚至几乎可以说是获得成功的先决条件。以水果茶为例，我们对比了喜茶、奈雪的茶、茶颜悦色和乐乐茶，发现主打产品的颜值都十分能打，传递着青春、时尚、活力、新鲜。消费者在线下门店排队点一杯水果茶，对着颜色层次丰富的透明杯身拍一张照片，成为了一段时间里从网红到普通消费者的“常规操作”，品牌也因此获得了极大的曝光和宣传。



“美”这一特质，在美妆行业是当之无愧的核心要素，但传统品牌对于美的关注，更多的在产品本身，而对于包装、宣传的重视则相对不足。我们观察完美日记、花西子、ColorKey等美妆新品牌，可以看到，他们的包装和宣传没有沿用传统品牌常用的设计，也没有复制国外大牌，而是融合“中国风”等元素，积极迎合了新一代消费者的审美。

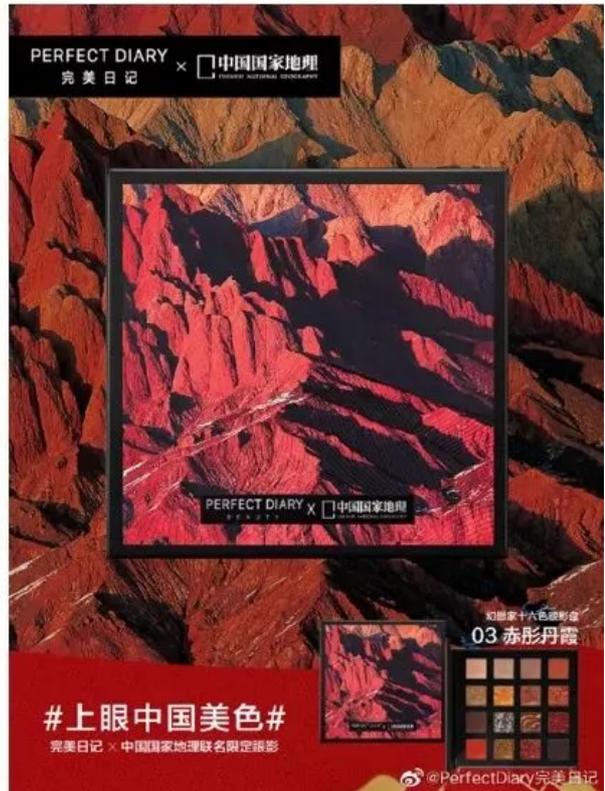
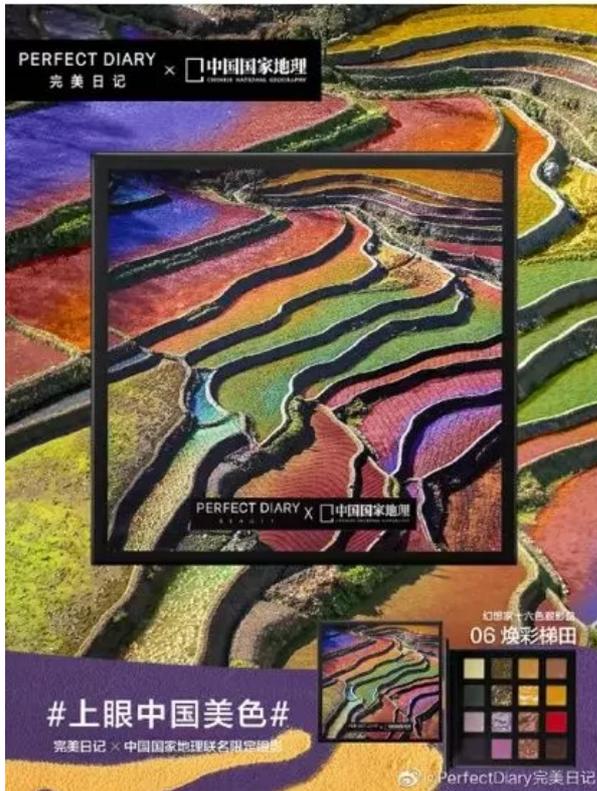
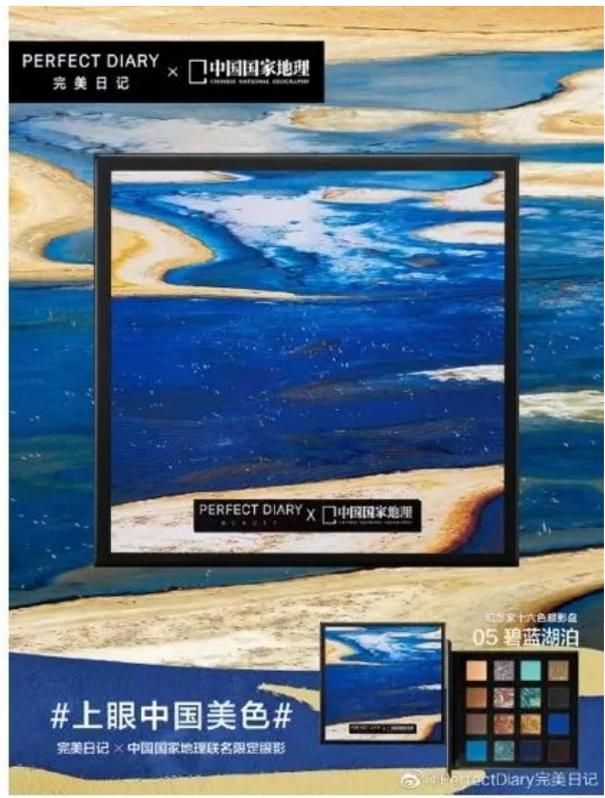


“人靠衣装”，在服装行业，美同样是新一代消费者“剁手”的源动力。不同于传统对于功能性的追求，服装品牌们开始越来越多将重心放在设计和美感上。可以看到，不管是传统品牌李宁，还是新品牌Particle Fever、Maia Active等，都以新一代消费者的需求为导向，以“美”作为产品设计的目标，积极传达了个性、活力、舒适、多元等价值观，受到了市场的认可。



## 2 推陈出新，打造最直击新一代消费者灵魂的品牌故事

在美妆行业，完美日记抛弃了传统国产品牌希望通过“打上”韩国、日本、法国等外国标签来提升品牌形象的老套路，采取了开诚布公的姿态，表明自己“用心为中国年轻女性开发高品质、精设计的产品，支持中国时尚产业，立志打造有国际影响力的China Beauty Icon”的品牌定位，大大方方地展示了自身的中国血脉，用“美不设限”（Unlimited Beauty）的品牌理念真正迎合了新一代消费者独立自主、个性真我的消费观。



货架饮料行业中国消费市场竞争最充分的行业之一，之前可口可乐、娃哈哈、康师傅等产业巨头已经基本完成了市场的全覆盖。缘起于武汉“二厂汽水”的汉口二厂，讲述了“国潮复兴”的故事，致力于唤起当前主力消费人群的老汽水情怀。从热播综艺《拜托了，冰箱》中被明星强烈推荐，到“口红一哥”李佳琦在直播时强烈安利“励志汽水”，汉口二厂打造了一个又一个爆款产品，为新消费品牌争取新一代消费者过程中输出个性化内容、实现差异化沟通提供了精彩范本。



## 03

### 深度依赖KOL和新流量平台

过去十年，曾经的主流媒体作为广告平台的商业价值被快速削弱，取而代之的是以李佳琦、薇娅、雪梨、张大奕为代表的网红KOL大军和以天猫、微信、小红书、抖音、快手为代表的新一代产品营销和售卖平台。2019年，中国传统电视台（包括曾经辉煌强势的头部卫视）广告收入大幅下滑，这与品牌方转换与消费者沟通方式和沟通平台的趋势具有非常直接的关系。

在刚刚过去的“双11”中，我们再次见证了KOL和新渠道的带货奇迹。11月11日凌晨，“口红一哥”李佳琦和“淘宝第一女主播”薇娅先后在淘宝结束直播，其直播间观看人数分别定格在3,682万和4,310万。薇娅从10月22日至11月11日共售卖了1,200多种产品，引导成交额预计将达去年的数倍（2018年其引导成交额约27亿）。保守估计李佳琦今年“双11”的引导成交额也将超10亿元<sup>[3]</sup>。今年“双11”期间有超过10万商家直播卖货，其中既有欧莱雅、波司登、百丽等各品类经典品牌，也有钟薛高、HomeFacial Pro、Maia Active等众多新品牌。11月11日全天由淘宝直播带来的成交额接近200亿，成交额过亿元的直播间超过10个，成交额过千万元的直播间超过100个。可以预计，在电商促销如火如荼的当下，无论是对于传统大牌，还是新消费品牌，以KOL为代表的新媒体营销都将成为不可或缺的重要一环。

3] 数据来源：阿里巴巴高级副总裁钟天华10月22日发言



相比于第一波网红经济，这一阶段的营销最大的突破便在于转化效率的提升，人们的购买路径大大的缩短，不用在不同平台之间跳转，真正实现即看即买。新的流量平台不单单是打破了传统地域限制，重构了渠道，实现了线上线下的同步渗透，更为重要的是打破了原有互联网生态的限制，重构了消费体验，实现了种草与购买的无缝衔接，更短的路径便意味着更冲动的购买行为，便意味着更高效的转化效率。

以完美日记为例，借助移动互联网渠道，其完成了基于不同平台的全覆盖，让消费者无论怎么跳转，都逃不出其构建的“种草带货——边看边买——体验反馈”闭环。

- **小红书：**截至11月12日，完美日记在小红书品牌号的粉丝已经达到173万，远超其他国外品牌和国货品牌，人气高居美妆领域第一；就具体策略而言，一是通过KOL矩阵式测评，并转发到品牌号进行分享；二是鼓励素人购买晒单，转载到品牌号裂变。
- **BILIBILI：**在B站美妆频道，几乎所有头部UP主均测评、推荐过完美日记的产品，围绕国货之光、IP联名定制等卖点进行内容渲染，深入种草精准客户；UP主极强的粉丝影响力也极大地促进了消费者购买行为的转化。
- **抖音/快手：**在抖音/快手，完美日记同样借助其对于KOL资源池的深度覆盖，打造其“高颜值+低价格+优品质”的形象，并利用官方蓝V账号的商品橱窗和链接插件等功能，实现了高效的消费者导流。
- **微信：**在微信，完美日记利用官方公众号投放了大量测评种草类文章，迅速扩大了消费者的产品认知，并设立了小程序，以“拼盘”的形式进行产品组合，完成了种草+拔草的闭环。

## 04

### 打通线上线下，建立直达消费者的能力

不同于传统消费品，所有消费领域的新品牌都需要建立起“直达消费者”（Direct-to-Consumer）的能力。而“直达消费者”通常意味着拉通线上线下，因为只有这样才能实时捕捉消费者的所有行为数据并以此为基础构建自己的用户服务体系。

也正是基于这一点，我们认为新一代消费品和消费者服务公司将不再仅仅是品牌整合和汇聚的平台，也不再仅仅是产品和服务的分发和营销平台，而是可以直接同消费者沟通和对话、与美团、滴滴这样的互联网平台具有相似属性的用户平台。因此同传统的消费巨头相比，新一代的消费品和消费者服务公司具有更强的用户伴随和跨界扩张潜力。

一些最初致力于线下经营的品牌正在往线上走。利用微信小程序打通会员体系和支付体系，品牌方直接掌握用户数据，并且通过数字资产沉淀，拿到更精准的用户画像，从而实现主动的用户运营。以喜茶为例，截止2019年8月基于微信小程序的喜茶 GO用户数超过1,000万，复购率提升了3倍，来自小程序的订单量已占订单总量的50%以上。因为可以实时感知到堂食与外卖占比、门店出杯量、不同时间段的客户等待时间、客单价走势、新品的销售火爆程度等变化趋势，公司可以以数据为基础及时指导业务决策，例如开店速度和选址、新品推出速度及定价等。表面上喜茶GO只是一个线上下单工具，但它的意义显然不止于此。

Luckin咖啡创始人发布过“无限场景”的战略，做法是在城市商业圈，社区，办公楼等设立门店——对应外卖的Delivery Kitchens、对应自提及外卖的Pick-up Stores、以及对应堂食的Relax Stores，目的就是要建立直达消费者的能力，可外卖、堂食和自提。线上通过流量打法实现用户的“拉新——留存——活跃度——社交裂变”，线下通过三种店型的组合搭配增强覆盖密度和履单能力。但是咖啡馆回避不了作为第三空间的职能，尤其是在一线及准一线城市，存在大量线下商务交谈及办公需求。从Luckin披露的财报我们也看到店型组合的调整，其中Delivery Kitchens的数量在减少，最多时有246家，但2019年以来维持在100家左右；而Relax Stores在不断增加，截止2019年Q3已经有138家，与同期相比新增了93家。

名创优品作为一个生活方式类渠道品牌，其核心就是围绕目标消费客群，尽可能的满足他们所有的消费需求，产品涵盖生活百货、创意家居、健康美容、饰品系列、数码配件、食品系列等十大门类。通过“扫描微信号即可免费赠送购物袋”的办法，快速积累粉丝，在短短一年多时间里，名创优品微信订阅号的用户超过800万（目前已超过3,000万），成为一个超级大号，从而为互动营销创造了可能性，与用户共同进行上新选款。

## 05

### 重新定义线下门店

在我们看来，新一代消费品牌重新定义线下门店主要体现在三个方面。

#### 1 重新定义线下店的核心功能

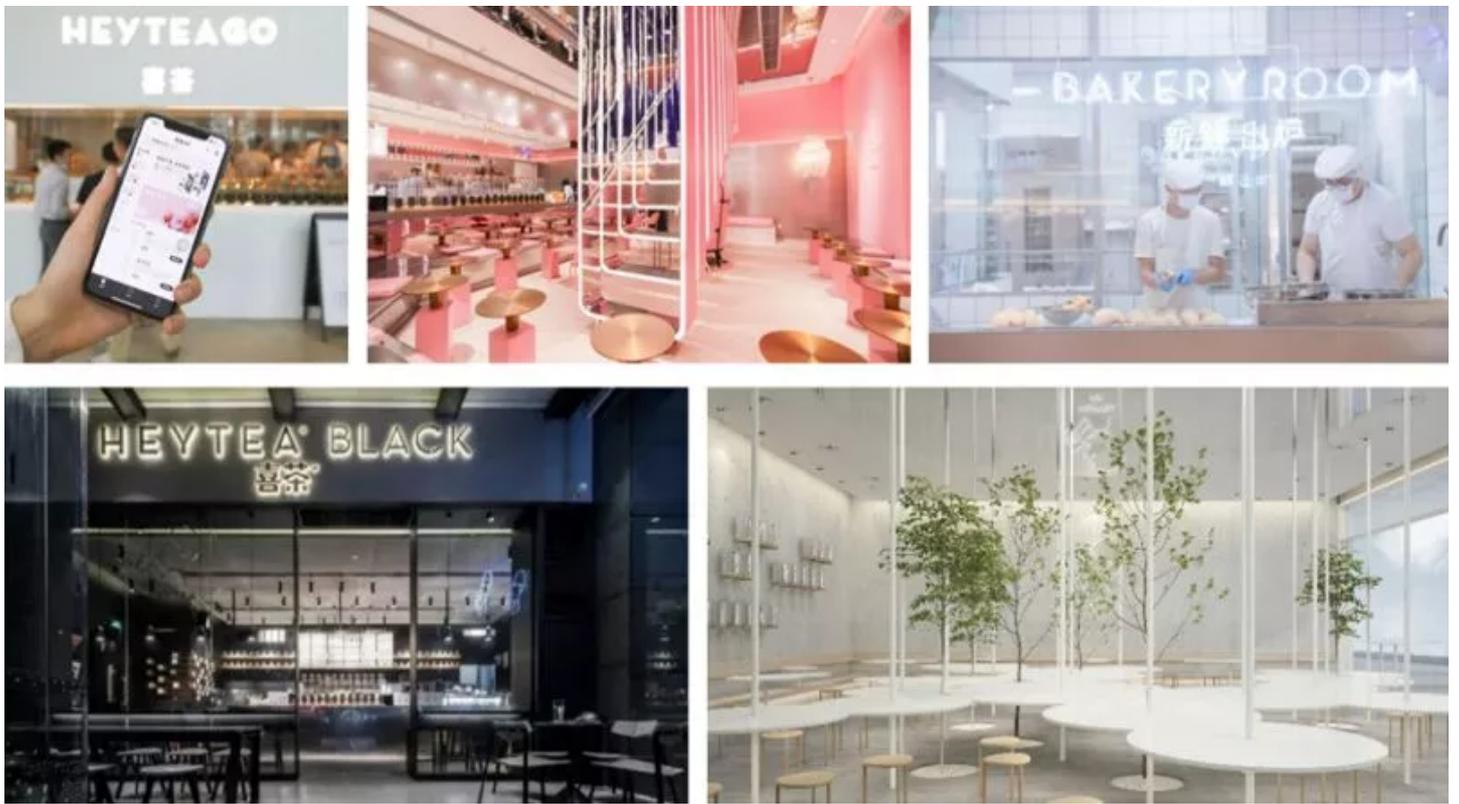
以往传统品牌的线下店主要功能在于品牌展示和产品销售。对新一代消费品牌来说，线下店存在的核心意义是构建与消费者的沟通和反馈的物理界面，同时为消费者的自发品牌传播提供一个适合打卡的物理空间。

完美日记在正式开设第一家位于广州的线下门店前，已经在北京、上海陆续开出了多家快闪店，结合线上直播来升级消费者体验。相比于传统的线下化妆品门店依附于商场引流功能，完美日记概念店在体验营销和场景化方面要更有特色一些，一方面把线上流量和忠实粉丝向线下导流，突破了传统线下门店的获客边界。线下门店内设有产品展

览区、体验区、会员区、具有社交功能的咖啡休闲馆及各类打卡点，通过打卡点的设置再次在线上获得曝光。另一方面，线下也反哺线上，店内所有陈列产品均为试用装，顾客如果需要购买，必须添加公众号、注册会员，完成网上下单后，才能到收银台取货。



喜茶的门店面上从装修风格上采用“主题店”+“标准店”并存的装修风格：白日梦计划DP店，与来自全球不同领域的独立设计师进行跨界合作，带来创新的空间设计体验。PINK店运用了大量粉色元素，再加上弧形流线的摆件，整体呈现出满满的少女感；黑金店以黑色元素为主，辅以金色搭配，呈现一种艺术感强烈、又不失摩登范。这些不同主题的门店给用户打造一种品牌焕然一新的体验，让粉丝效应持续发酵，打卡并自发传播；同时其他喜茶的门店则保持一种极简克制的“中性色彩”主色调，意味茶的禅意和灵感，不会过多占用消费者注意力，保持门店数高速扩张中品牌的延续性和一致性。



## 2 重新定义开店速度

借助购物中心、连锁商业等业已存在的社会基础设施，一旦单店模型得到验证就可以以每年数百家、甚至上千家的速度快速开店。这在传统消费品行业乃至零售业都是不可想象的。

Luckin从2017年11月成立，至2018年6月半年多的时间在全国开设了624家店，2018年下半年开店1,449家，共计2,073家；2019年前3个季度开店1607家，共计3,680家，全部为直营门店。喜茶从2012年成立到2017年走出广东省一共用了5年，彼时在广东地区只有不到100家门店，2018年开出100家，共计239家。据媒体报道，2019年喜茶的门店会再增长一倍，规模将突破400家。完美日记前期在线上积累的旺盛人气以及多个快闪店的尝试为线下快速开店打下了坚实的基础。据媒体报道，公司计划2019年开店40家，并在2020年至2022年以每年开店200家的速度增长，到2022年总店数将超过600家。

星巴克成立于1971年，直到1990年时它的门店数为84家，但是在接下来的4年中门店数量从84家快速增长到425家，平均一年增加85家；1994年到2000年的6年间又从425家急速增长到3,525家，平均一年开店516家。而无论是Luckin、喜茶还是完美日记，借助今天中国社会化基础设施，它们在发展初期的开店速度已经远远超过了当年的星巴克。

## 3 重新定义开店的方式

过去传统品牌开店，要么开在购物中心，要么开在商业区的街边。今天的新一代品牌在开店选址的时候已经开始更多地考虑店中店、快闪店、跨界店、联合品牌店等全新的、更加柔韧灵活的开店方式。

以现制咖啡领域的Manner为例，最开始的时候他们是选择街边不到5平米的窗口外卖小店，用特别接地气的价格向消费者提供口味有保障的现磨咖啡和自己烘焙的咖啡豆外带。虽然后来在上海也逐步进驻购物中心和商场店，街边店不再是主力店型，但Manner进驻北京的第一家店选择以外卖档口形式开在了一家男装店的橱窗位置。而另一家高端现制咖啡品牌%Arabica在进驻北京市场的时候则是选择了以咖啡车的形式在以吸引年轻时尚人群为主的三里屯北区开出了一家快闪店。

当然，无论在开店方面有多少创新，新品牌的开店逻辑与传统品牌的开店逻辑在一个点上相似的，那就是必须具有足够坚实的单店模型。线下店不能大面积亏损，今天的资本市场环境对于“开一家赔一家”的商业模式（准确地说是没有商业模式的商业模式）已经不愿买单。

## 06

### 构建供应链优势打出极致性价比

作为新崛起的品牌势力，要想在最短的时间内虏获消费者人心，利用供应链优势在空白价格带打出极致性价比的爆款产品仍然是一个屡试不爽的入市公式。

以现制咖啡市场为例，一杯星巴克、太平洋或者Costa现磨咖啡的价格一般都在30~35元左右，对于日常有咖啡饮用习惯的白领来说，一杯咖啡的价格约占其日收入的十分之一（以税后月薪1万元计算）。而在人均咖啡消费量远远高于中国的日本，咖啡的供给形态和价格更加丰富，能满足不同收入阶层的消费者需求。以星巴克（日本约1,200家）作为现磨咖啡的标准（Grande拿铁4.2美元/30人民币），往下有本土亲民咖啡Doutor（同样容量拿铁3美元/21人民币，约1,400家门店），再往下还有遍布各地的711（超过2万家）的咖啡Seven coffee（大杯热咖啡1.5美元/10人民币）。

在中国市场现制咖啡市场，Luckin的定价要略低于星巴克，单杯定价21元~27元，由于长期补贴和买二赠一的活动，消费者实际购买价格在单杯14~18元左右。Manner的价格带同样也比较亲民，小杯拿铁15元，大杯20元，自带咖啡杯立减5元。主打的人群就是每天需要喝咖啡的刚需人群，这类人群对味道有一定鉴别能力，味道好喝就能吸引到越来越多的回头客，这也是最开始Manner街边店排队的原因。

在家居市场，名创优品的产品上新周期非常短，一般7天就会有新品上市，同时产品还能保证极致的性价比。名创优品通过提供标准化的4,800多款商品，基于全球3,600家店铺，向超过500家的供应商海量采购，通过规模效应大大压低了采购的成本。从出厂到门店，中间各环节的配合效率及流转速度远优于传统层层分销的家居零售市场，通过费用控制，进一步放大了产品的性价比。

在美妆领域，完美日记在借助李佳琦等KOL推荐产品时，会强调其口红色号可以成为大牌口红的平价替代，价格仅为YSL常规口红的三分之一。同样的，擅长在抖音上种草的花西子也是凭借一款150元的蜜粉/散粉迅速打开口碑，而纪梵希四宫格散粉的价位大概是花西子的三倍。“大牌的平价替代”成为这一波美妆新品牌的崛起口号之一。

YVES SAINT LAURENT

L'ORÉAL  
PARIS  
巴黎欧莱雅

PERFECT DIARY  
BEAUTY

口红



330/支

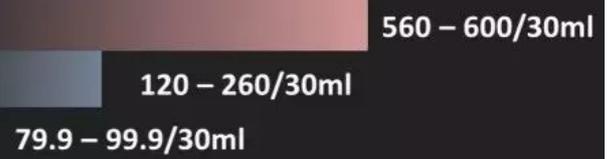
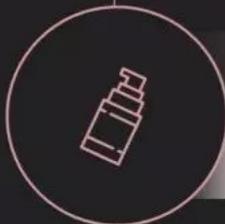
150 - 160/支

49.9/支



睫毛膏

粉底液



350/200ml

99 - 149/400ml

34.9/500ml



卸妆水

在洗护领域，Rever主打的沐浴球等产品对标英国天然保养沐浴品牌LUSH，但定价为1颗125g约42元，Lush同类产品定价为1颗40g约40元，Rever产品的每克单价远低于Lush。在以沐浴球切入市场并积累一定用户口碑后，Rever陆续推出了身体乳、沐浴油、磨砂膏等单价更高的产品品类，成功实现了向高单价、高毛利产品的结构性迁移。

在追求极致性价比的征途中，中国过去30年作为世界工厂而形成的强悍供应链能力以及后来发生的产能过剩现象是一个不可或缺的重要驱动。正是由于有了这样的供应链产能，新一代品牌方可以就近低价获取为全球大牌厂商加工制作的能力。只要它们愿意在主打产品上牺牲一部分利润空间，就完全有可能祭出“同等品质更低价格”或者“同等价格更高品质”的极致性价比大旗。

## 07

### 打破边界，尝试跨品类IP赋能

越来越多的新兴品牌开始尝试突破品类、业态、甚至品牌的边界。品牌的IP赋能和跨界创新既能给消费者带来惊喜感，又能强化品牌形象，丰富品牌的价值内涵。但无论是品类的拓宽、业态的延展，还是与其他品牌、IP的跨界联名营销，都必须以契合的品牌文化和价值观作为内在联结点。

2019年7月，名创优品推出了与故宫的联名款香薰、香水、蜡烛等商品。上线小程序后，部分新品在1小时内售罄，销售额突破50万。此外，今年名创优品已经陆续在国内的广州、杭州、上海、厦门等城市、海外的台北、曼谷、新加坡等地布局漫威IP主题黑金店，并在黑金店和普通门店内上架了超过2,000个与漫威的联名SKU。在名创优品与漫威合作的消息公布后，数万名粉丝就在社交媒体留言要求产品尽快上市。在曼谷的联名店更是创造了单日40万人民币的历史最高销售额。



在今年上半年热播的电视剧《我只喜欢你》中，泡泡玛特旗下热门潮玩Molly频频出境，并随着剧情发展以不同的形象出现，开启了潮玩IP授权影视剧的先河。与此同时，泡泡玛特也积极与众多品牌跨界合作，联名产品包括综艺节目《明日之子》合作款Molly、天猫节日版Molly、喜茶定制版圣诞节杯套等，受到粉丝的一致好评。



酷乐潮玩从2010年起转型为复合店，2017年起致力于打造生活形态店，目前已在门店内加入了咖啡馆、书店、手工铺子、花店等多种业态。



## 08

### 依靠并购丰富品牌和品类矩阵

无论消费品牌公司今天的销售多么火爆，单一品牌和单一品类都会遇到增长的天花板。要想突破这个天花板，就要建立日趋完整的品类矩阵和品牌矩阵，以占领不同的细分市场和细分人群。

与此同时，在今天这个时代，品牌的成长过程被普遍加速，品牌的生命周期也被显著缩短，未来推出经久不衰的百年品牌的难度会越来越大。我们之前在一份关于潮牌市场的研究报告《[潮牌进行时：我们有态度](#)》里曾经提出过这样的观点：“要想做品牌的百年老店，必须滚动式和迭代式地发展多品牌矩阵，主动完成自我淘汰和自我更新”。

在建立品牌和品类矩阵的时候，一个最主要的路径就是通过并购。这方面国外市场已经有很多现成的案例。表面看通过收购进行品牌和品类拓展需要付出收购溢价，但其实考虑到内部孵化的时间成本和极高的失败率，从效果上看这几乎是消费企业成长为产业巨头的必经之路。

以近日向珠宝品牌Tiffany发出收购要约的LVMH集团为例，这个奢侈品帝国的成长史也是一段成功的资本运作和商业收购史。LVMH集团以品牌收购作为核心扩张战略，不断进行业务延伸和品牌矩阵扩张。目前旗下拥有75个品牌，覆盖时装和皮具、酒类、香水和化妆品、钟表和珠宝、精品零售等类别。此次意图收购Tiffany也是出于补足自

身在珠宝业务短板的战略考虑。



同样，观察宝洁的发展历程，我们看到自助品牌研发和对外并购对宝洁的成长同样重要。20世纪初至20世纪80年代，宝洁先通过自主研发的方式相继开发了汰渍、佳洁士、舒肤佳、护舒宝、飘柔等核心品牌，又通过外延并购的方式加快拓宽市场、品类与产品线，先后收购了潘婷、OLAY、Vicks、Max Factor（包括旗下SK-II）、吉列公司等。“新品牌切入新品类、一品多牌”的多品牌战略为宝洁贡献了高增长，2008年其市值一度达到全球第六。目前宝洁旗下品牌约60个，其中头部品牌约30个。

此外，在我们接触到的新生代品牌公司中，很多创始人都在企业才有几亿人民币销售规模的时候就开始谋划通过并购建立品牌和品类矩阵，这一点给我们就下了深刻的印象。但由于涉及相关公司的商业机密，这里我们就不举例了。

## 09

### 生于中国，壮于全球

我们在访谈新一代品牌创始人的时候向他们问了同一个问题，就是他们主打的单一品牌产品未来的销售天花板会是多少。我们得到的普遍回答是50~100亿。但他们都会补充说，这仅仅是国内市场，如果再把国际市场算进来，至少还有一个中国市场的规模。

我们通过访谈发现，和他们的前辈们相比，新一代中国消费品牌的创始人普遍具有更加敏锐的全球视野。他们可能在国内市场才刚刚做到几十亿、十几亿甚至几亿的时候就开始关注和思考海外市场，有些在印度、东南亚、中东甚至北美和欧洲市场已经开始布局，有些甚至还收购了海外品牌和研发团队。

截至目前，名创优品已经在全球五大洲80多个国家布局将近3,600家门店，其中海外门店数量在2018年就已经超过1000家，海外GMV已经逐渐接近国内GMV。以名创优品为代表的“高颜值、高品质、高性价比”的国产新品牌们，已经日益受到欧美、日韩、东南亚、南美、非洲等全球各地消费者的关注和青睐，公司也实现了真正意义上的全球化运营。

重新定义了现制茶饮的喜茶也已经在香港和新加坡开店，迈出了进军海外市场的第一步。虽然短期内他们的聚焦重点还会是中国内地市场，但喜茶在海外市场同样具有巨大的增长潜力。

### Part.3

## 未来的消费巨头是如何练成的

随着新一代消费者的崛起和社会基础设施的日益完善，庞大且快速变革中的中国市场必将成为新一代消费品牌公司的完美摇篮。假以时日，我们相信：

- 中国一定会诞生宝洁、欧莱雅、星巴克这样量级的具有全球市场影响力的消费巨头。
- 中国的品牌公司在营销创新、跨界融合和线上线下拉通方面一定会比他们的海外同行走得更远。
- 未来的消费巨头将不仅是强大品牌汇聚和营销平台，同时也是流量巨大的用户平台。

在这个过程中，新一代消费品和消费者服务公司需要像打怪升级一样跨越很多的路障和瓶颈。要想一路通关，他们必须——

## 01

**具备极强的综合能力，  
有明显长板的同时还不能有明显短板**

未来可能胜出的团队要具有极强的综合能力，从研发到供应链管理，从品牌传播到产品营销，从线上流量运营到线下门店运营，从融资到并购整合，在所有环节中必须有自己明显的长板，同时还不能有明显的短板。这不仅要求创始团队能力互补，还要求他们对于自己的短板有准确清醒的认知并且善于通过吸引一流人才及时补强自己的短板。

## 02

**逐步从从卖货思维转向品牌思维**

今天中国正在兴起的新锐品牌都是围绕“人——一切中消费升级/降级需求”、“货——品类创新”和“场——专注渠道流量红利”来切入市场并通过打造爆品取得快速增长的。但是爆品不等于品牌，单纯依靠流量红利和营销投放轰出来的爆款产品并不自动具备很深的竞争壁垒。品牌公司要想从爆品出品方转变为长青的品牌公司，就必须逐步从卖货思维转变为品牌思维，建立起强大的研发能力和稳定的产品能力。只有这样，才能有机会在宝洁、欧莱雅、耐克这样具有深厚研发基础和品牌力的传统品牌公司的八面围城下杀出自己的一片天地。

## 03

### 善于通过市场整合形成品牌和品类矩阵

在消费市场，任何单一品牌和单一品类都有自己的天花板。要想打破这个天花板，就必须学会通过并购整合完成品牌和品类矩阵的建设。表面看这样做可能会在收购时需要付出一定的品牌溢价，但同内部孵化的努力相比，并购往往时间更快，路径更短，成本更低，也更容易形成品牌传播上的运营协同和供应链管理上的规模效应。整合品牌的过程不仅是一个品牌和品类扩张的过程，同时也是一个汇聚流量和盘活流量的过程。

## 04

### 发展到一定阶段后要善于打造和构建强大的中台能力

构建品牌和品类矩阵需要建设和拥有强大的中台能力。这里所说的中台能力包括用户数据的获取、分析和使用能力；新产品和新IP的研发和孵化能力；柔性供应链的建设和管理能力；门店选址和门店产品组合能力；复合立体的用户营销和沟通能力；跨界拓展能力和外部资源整合能力等等。这些中台能力的打造和构建，将是消费品牌公司转变为消费者平台公司的必备条件和必由之路。

## 05

### 敢于拥抱全球市场，整合全球品牌

同它们的前辈们相比，新一代中国品牌的创始人们普遍具备了全球视野，他们创建的品牌从第一天起就具备了全球成长的基因。虽然中国市场在它们发展初期一定还是主打市场，但他们会把目光在更早的阶段投向海外。对他们来说，海外市场不仅是自有品牌疆界拓展的新天地，也是品牌整合的沃土和宝藏。新一代中国消费品牌公司要想成为未来的产业巨头，就必须善于拥抱全球市场，敢于整合全球品牌。

## 06

### 殊路同归，用品牌、速度和规模构筑竞争壁垒

在任何一个细分市场，竞争都是全产业链和全方位的。品牌公司做大了都会建立自己的自有渠道，渠道公司做大了也会打造自己的自有品牌。品牌公司和渠道公司会从两个不同的方向殊路同归，相互深入到对方的领地。因此，产品品牌公司最大的竞争对手未必是别的产品品牌公司，渠道品牌公司最大的竞争对手也未必是别的渠道品牌公司。无论是同维竞争还是异维竞争，也无论是产品品牌还是渠道品牌，在这场相互侵蚀和转化、相对长线的战役中，谁的品牌更强大，谁的奔跑速度更快，谁的绝对规模更大，谁就更有机会发展成为最终的产业巨头。

**【本报告由易凯资本TMT和消费组王一飞、王璐、马钢毅合作完成，朱逸杰和孟十一亦为本报告提供了支持。】**

**报告获取通道：**关注易凯资本微信公众号，后台回复“**消费产业报告**”，获取PDF行研报告下载地址。

#### **数据来源：**

国家药品监督管理局 (<http://125.35.6.80:8181/ftban/fw.jsp>)、中国日化工业信息网、东兴证券、国金证券、光大证券、中泰证券、招商证券、西南证券、阿里研究院、Euromonitor、Wind、艾媒咨询、CBNDATA、巨量引擎、天猫、抖音、快手、用户说、360大数据、卡思数据、Zpartners、公司年报、品牌官网及微博、品牌创始人访谈、星图数据、亿邦动力网等

#### **参考报告：**

- . 36氪《HFP、元气森林、完美日记背后是消费新势力崛起，我们用这份研报来帮你拆解 | 2019 中国新消费》
- . 前瞻产业研究院《中国软饮料行业产销需求与投资预测分析报告》
- . 招商证券《爆红的新式茶饮，同质竞争or产品创新？》
- . ZPartners 《瑞幸咖啡，零售业的哪吒》