

呵护新品牌更好成长，上海能做什么

不仅可通过优化营商环境、引领消费升级等培育新品牌，更可在新品牌持续性发展上下功夫，帮助企业对接更多创新资源，引导品牌开发延伸

专家视角·访谈

当下，越来越多新消费品牌选择从上海这座国际消费中心城市起步创业或试水创新，我们能做些什么？上海社会科学院品牌发展研究中心副主任凌燕认为，上海不仅可通过营商环境优化、消费引领等来呵护新品牌发展，更可在新品牌的持续性上下功夫，帮助企业对接更多创新资源，引导品牌开发，做好品牌延伸

■本报记者 徐晶卉

记者：上海是培育新品牌的沃土，诞生的新品牌也最多，是否可以认为上海在新消费品牌的孵化培育上具备天然优势？

凌燕：新品牌的成长条件主要看三个方面，营商环境、产业条件以及消费引领。上海2021年经济总量已跃居全球城市第六位，成为跨国公司进入亚太的主要门户，越来越多的跨国公司地区总部和“头脑中心”移至上海，国内一些大规模的民营企业也纷纷将总部迁入上海，这无疑得益于上海营商环境的优势。

从产业优势来看，上海工业生产在经过多年转型升级后，制造业现代化的优势已十分明显，这为上海的新品牌产品力提供了有力保证。

第三，消费引领。无论是近年来连续两轮“上海购物”三年行动计划的提出，还是国际消费中心城市加快建设提速，在全国都有消费引领的风向标意义。一方面，它可增强市场的繁荣度、便利度，提高消费市场的竞争力、吸引力和辐射力，另一方面，也为新品牌企业开拓市场、试水新赛道新模式新业态、培养新的增长点提供了更大的可能性。

记者：上海正在打造国际消费中心城市，上海也是全国闻名的“购物天堂”，购物中心林立，这些场景能为新品牌的“上位”带来怎样的契机？

凌燕：国际消费中心城市是具备能够提供丰富的商品和服务，拥有宜人环境、美感建筑，满足多元化消费需求的城市。国际消费中心城市一般都具备三个功能——

一是具有强大的消费实现功能。将购物美食、休闲娱乐、旅游观光、文化创意、医疗健康、展览展示等消费服务业融为一体，不仅能极大满足消费者高品质、时尚性、国际化的消费需求，还提供超前和优质的商品和服务，从而创造需求，引领需求，这一功能将为新品牌的传播提供更多元化的品牌传播场景。

二是具有高效的消费配置和带动功能。上海打造国际消费中心城市重要任务之一，就是一方面将全球著名的消费品牌、各类消费资源高度集聚，另一方面成为中国对外展示和输出中国特色品牌、消费文化的首要门户。这不仅有利于新品牌的世界传播，更因为其消费资源的全球配置，能够对相关产业、基础设施与公共服务的投资起到导向作用，进而有效地带动消费品牌的供给增长和服务能力的提升。

三是显著的消费创新和引领性。国际消费中心城市的发展能级，很大程度上表现在消费创新和引领消费升级。随着科技和产业革命加速兴起，为新品牌提供新消费的展示中心、时尚发布中心、应用体验中心，将进一步推进新品牌与用户共创、与伙伴共赢、与渠道共生、与时代共同进步的成长空间。



记者：云集到上海的新品牌，能为上海商业带来怎样的新气象？

凌燕：商业兴盛的基础在于产品的丰富，云集到上海的新品牌，首先将为上海商业增添活力，更快实现新消费从“基础消费、实物消费、大众消费、单一消费、生存型消费”向“品质消费、体验消费、个性消费、多元消费、发展型和享受型消费”的迭代升级。

我们同时发现，很多新品牌开始从不同的维度去关联中国文化，塑造中国气质，将国风国潮定为优秀新品牌形象的主基调，这对于上海打造不同于世界其他城市、具有中国特色的国际消费中心城市，引领全球消费风向标，具有非常重要的意义。

记者：新消费品牌“从0到1”的速度越来越快，但死亡率、被替代率也极高，要更好培育、呵护新品牌健康发展，上海能在品牌发展的全生命周期里做些什么，发挥什么积极作用？

凌燕：品牌持续发展的核心动力，在于它的持续差异化。新消费品牌引爆崛起的商业逻辑，是最大化实现了需求端消费品牌的横向差异化。换句话说，是消费者偏好基于自我展现和享受需求动机，是“感性”消费品牌的差异化，它有三个特性：一是偏好不可预测；二是偏好相互依赖；三是消费者审美疲劳后，偏好会很快消失。爆发性和短暂性是这类品牌的特点，所以其商业曲线呈峰状。如何保持持续成长？最重要的是在消费需求热情消退之前，通过创新、设计，引导品牌开发，做好品牌延伸。

这其中，上海有很多可为之处。比如，作为中国时尚之都、设计之都，上海集聚着全球顶尖时尚设计、国内外知名设计师以及品牌创新资源，推动原创设计发展，构筑集设计、发布、展示、销售、贸易于一体的时尚消费创新培育平台等，这就让落户上海的新品牌获得“近水楼台先得月”的优势。

新消费品牌实质上是消费社会新变化的时代产物，是基于社会行为的产生，其所践行的不仅是一种资本增值的逻辑，更是一种社会流动的认同机制。新消费社会的消费不仅仅是以商品与闲暇为核心，其在市民参与、文化认同等方面也逐渐凸显作用。也就是说，将品牌的消费行为上升为社会行为，培养品牌文化价值，才能让品牌走得更远。因此，在打响“上海文化”品牌的过程中，着重将上海优秀文化基因、上海传统工匠精神文化等根植于从品牌管理、品牌生产到品牌营销的一整套系统中，将上海文化精神转化为能让消费者感知的品牌价值。

记者：帮助新品牌在上海沃土更好成长，您有何建议？

凌燕：第一，鼓励商业企业积极洞察市场需求变化，防止新的品牌同质化现象。第二，加大对互联网+、新平台、新技术的商业企业的自主培育和引进力度，扩大自主品牌规模、拓展细分领域新产品。第三，多渠道培育企业集群主体，通过基金投资、企业品牌收购、品牌资产股权融资等市场化方式，为上海自主品牌企业发展壮大谋得新动能。第四，提高品牌在生产过程中所涉及的所有地区甚至国家的健康和标准，这一方面可避免因社会和环境相关问题引发的对品牌的冲击，另一方面可提高“上海品牌”在国内外的美誉度。



新消费品牌寻找“第二引擎”

过去的一年，众多新消费品牌似乎站在了十字路口。两种截然不同的声音交错而来。乐观者认为，闯入新赛道、面向新生代、构建新模式，新消费品牌依然充满机遇；而持保留态度的一方则感叹，在刚刚过去的2021年，有太多“小荷才露尖尖角”的新消费品牌，因为后劲乏力而昙花一现，其消失的速度甚至比它们亮相时更快！而资本的迅速退潮，就是一个重要证明。

分析人士认为，中国快消品市场本就是高度白热化的竞技场，在新生势力品牌市场中表现得更加淋漓尽致——它们会更集聚于上海、北京、杭州等一线或“新一线”城市，“从0到1”的能量爆发更强大，与之相对应的失败也可能更快。最重要的是，这种竞争始终没有逃脱商业的本质，因此，当下的新消费品牌应该考虑的，是如何找到增长的“第二引擎”，争取从单点引爆到多面开花，以持续赢得新生代人群的青睐

■本报记者 徐晶卉

新品牌 城市商业创新力的代表

有专家认为，在某种程度上，新消费品牌也是商业创新力的代表，正在成为城市综合竞争力的参考指标之一。比如苏浙沪等地，依托电商、物流等数字经济基础设施和品牌人才集中的优势，率先在新消费创业浪潮中抢占了先机。

就在最近，2022天猫新品牌“创业地图”出炉，基于平台1600个新品牌的地域分布数量，“创业地图”显示，长三角和珠三角是“盛产”新品牌的“富矿”，在排名前10位的城市中占据着七席，而且越来越集中于二线城市。其中，上海又是国内拥有新品牌数量最多的城市，以348个新品牌的数量遥遥领先，相比排名第二的城市多出一倍有余。小奥汀、优时颜、逐本、开小灶、内外、菠萝斑马……大量新品牌从上海破土而出。从成长阶段来看，有永璞、小奥汀这类已经进入爆发阶段的头部品牌，也有仍在孵化期的中腰部品牌，品牌成长的“雁阵格局”已然成型。

上海成为新消费品牌孵化成长的“风水宝地”，原因是多方面的。其中，独一无二的城市文化品质，是新品牌能够在上海萌芽成长的重要“催化剂”。比如，上海遍布街头的咖啡馆和独特的咖啡文化，就让咖啡创业者趋之若鹜。新消费品牌永璞咖啡于2014年起步于淘宝，在强手环伺的上海咖啡业界，永璞咖啡创始人兼CEO侯永璞（铁皮）一直在考虑如何将精品咖啡便捷化。在一轮融资后，他成了美国精品咖啡协会认证的咖啡品鉴师，也带领永璞闯出新赛道——成了线上第一批做“咖啡液”的品牌，如今稳居咖啡液品类的销售冠军。

种草社区、短视频、直播电商等新渠道，则为新品牌提供了渠道和数据。“通过新渠道，我可以知道兴趣人群在哪、流向哪里、进店转化率等信息，看到从‘种草’到‘拔草’的全链路情况，这是传统商场和电商平台无法实现的。”在铁皮的逻辑中，交易的上下游和下游因为新渠道、新工具的出现，变得格外清晰，从中可以提前看到商机，这在以前是无法想象的。

另一个值得注意的现象是，新品牌扎堆的地域越来越集中。除了面向全国的

电商平台，更多新品牌越来越注重线下实体店的第一站，放在一二线城市。譬如，上海的武康路、愚园路、淮海中路、“巨富长”等不少网红打卡街区，成了新品牌落地的首选。过去一年，这些热门街区就迎来了3顿半、bosie、蕉内、Seesaw咖啡、观夏等一批新品牌，而这一趋势或将在今年得到延续，包括永璞咖啡等品牌，都已有在这些网红街区开出线下首店的计划。

资本杠杆发威 新品牌借力“关键先生”

新消费品牌百花齐放成为近年来国内消费市场的一大亮点，活跃的资本在其中扮演着“关键先生”的角色。来自市场咨询机构“易观”的不完全统计：2021年，新消费领域共发生726例融资事件，同期全行业融资事件数量共8045例，新消费投融资占比超过9%，为近年来最高。

资本成为新消费品牌市场的幕后推手，其杠杆效应搅得市场风生水起。但资本也是把双刃剑，这逐利的本质，能把新品牌“从0到1”的爆发周期无限缩短，也能让如日中天的品牌“断崖式死亡”。不久前，市场咨询机构“贝恩”发布了一份追踪“2018级新生势力品牌群”生存状态的调查报告。报告显示，46个三年前被选出的新品牌，当年的零售额平均增速高达67%，是所在品类平均水平的两倍，且大部分都得到资本的扶持。但如今，只有17个品牌成功上市或成为品类领跑者，还有三分之二的品牌停滞不前、日渐式微甚至消失不见。

从去年下半年开始，新消费领域的投资逐渐开始回归理性。“如果新品牌希望靠烧钱买流量、冲业绩来提升估值，那么，这种玩法已然失效。”机构投资者告诉记者，他们如今更关注新品牌是否有持续的复购率、能否吸引消费者主动买单、能否引发新生代的情感共鸣。

投资的降温，一定程度上也与新消费品牌快速发展中暴露出种种短板有关：钟薛高的超高售价引发消费者反感，被吐槽是收“智商税”；茶颜悦色曾爆发创始人与员工之间的矛盾冲突，此后不少茶颜悦色门店开张，暴露出快速扩张后的企业管理问题；“茶饮第一股”奈雪的茶去年6月上

市，市值已从300亿港元跌到了最近的120亿港元。与它一样，大量新品牌都逃不过“上市即巅峰”的魔咒。

观察“2018级新生势力品牌群”中突围者的表现，贝恩资深全球合伙人布鲁诺·拉纳总结认为，新消费品牌想要实现增长破局，不能单纯依靠资本、流量、营销，还要围绕品牌力、产品力、渠道力和组织力等四大关键能力深耕内功，建立自身的竞争优势。

“以组织力为例，新品牌需要系统化培养大

上海成为新消费品牌孵化成长的“风水宝地”，原因是多方面的。其中，独一无二的城市文化品质，是新品牌能够在上海萌芽成长的重要“催化剂”

单品的能力，还需拥有更快试错的能力，以及迅速上新的能力。”拉纳表示，这就需要企业具备敏捷的迭代能力，通过数据赋能，不断评估和改进产品的各种要素，并且组合起来完整地呈现给消费者。

“第二引擎”如何引燃 何时引燃

新消费品牌头顶“新人群”“新模式”“新营销”等先发优势，但也同样面临着“起于新、困于新”的局面。如何保持已有的竞争优势，建立迭代的增量模型，是摆在每一个新消费品牌面前的一道难题。

在首创无糖气泡水和果汁微气泡品类之后，“元气森林”就一直在探寻下一个空白的细分领域。元气森林相关负责人告诉记者，从2018年起，企业就开始研发无糖植物茶，推出健美轻茶，这一产品蓄势三年，逐渐寻找到草本原料功效和口味上的平衡。去年7月，产品更名“纤茶”重新上市，分别解决消费者去水肿、降火明目等痛点，终于等到了这款理念超前饮品的“春天”。

“对于企业来说，气泡水、乳茶是能够带来销量、大众比较喜欢的大品类，纤茶则值得耐心等待它的爆发点。”这位负责人表示，如何切入空白市场，培养消费习惯，踩中下一个风口，考验着一家企业对赛道的精准预判、对消费者需求的深刻洞察。“市场需求一直在变，新品牌只有找到增长的‘第二曲线’，才有可能持续走下去”。

对于更晚闯入的新消费品牌而言，突围的阻力现在开始变得更大。去年，贝恩遴选出第二轮69个“2021级新生势力品牌”，比照前一轮品牌矩阵发现，入选品牌有越来越细分的趋势。在贝恩公司全球合伙人、大中华区消费品业务主席邓晏看来，市场竞争越来越充分，创业者必须抓住消费者的某个特定需求，从更细分的圈层出发谋求创业机遇，比如可糖之于美瞳赛道、妙可蓝多之于儿童奶酪棒赛道、永璞之于咖啡液赛道等。

“对于这些品牌而言，‘从0到1’的单点突破并不难，但‘从1到10’、‘从10到100’将变得更难。”邓晏对记者表示，一个新兴品牌要走向长青，需要围绕核心大单品发展，打造一系列产品组合，从而赋能特定的消费者圈层，进行场景延伸、渠道延伸，甚至地域延伸。但由于新品牌所属赛道太过细分，而行业大赛道又巨头环伺，能否找到增长的“第二曲线”，持续推出爆款新品，充分考验品牌能力。“创业者需要考虑，品牌增长的第一引擎还有多少空间？第二引擎如何引燃、何时引燃？这是所有靠细分品类起家的品牌的成败关键点。”

天猫品牌孵化中心负责人仲生认为，新消费品牌不仅要关注其短期规模与增速，更要看重长期健康经营的能力，即品牌是否能形成强品类心智，是否可实现长期低成本复购？从这一点看，新消费品牌应该向成熟品牌学习全面品牌建设以及全渠道覆盖的能力，提前建立品牌管理框架及系统，并通过构筑独特的情感纽带，持续赢得消费者的青睐。