

新消费品牌“上海方阵”如何炼成

专家视角

复旦大学管理学院市场营销系主任金立印教授——

新消费品牌“一键引爆”

■本报记者 徐晶卉

每个时代都有新品牌，数字经济时代的新品牌尤其多。复旦大学管理学院市场营销系主任、教授金立印从学术角度出发，深度解析了近年来新消费品牌快速成长背后的逻辑和原因；同时聚焦新消费品牌的特征，解读了数字经济时代培育新品牌的不同路径，指明了新品牌在未来所要面临的挑战。

记者：近年来不断涌现的新消费品牌，有哪些共同特点？

金立印：我总结了5个共同特点。首先是“多”，数据显示，今年“6·18”时，天猫上有459个新品牌占据了细分品类的第一名，而2019年时仅有11个。其次是“快”，大量新品牌都是近5年内创建的，迅速崛起且增长速度非常快。第三是“轻”，这些崛起的新消费品牌都有着高频率、非刚需和低介入消费品的共性，消费者购买该类品无需仔细思考，喜欢即会购买。第四是“细”，很多崛起的新品牌聚焦在特别细分的品类、人群及场景。第五是“数”，新品牌的快速崛起几乎都依托于数字化平台，直面终端消费者，通过D-2-C渠道利用社交裂变方式获客，支撑用户快速增长。

记者：是什么原因让大量新品牌聚集性快速崛起？

金立印：过去3-5年迅速崛起的大量新品牌主要聚集在三个行业，食品饮料约占21%、美妆个护约占19%、服装服饰约占20%。每个时代都有新品牌，数字经济时代的新品牌尤其多，背后的原因是商业要素的核心——供给侧和需求侧都发生了根本性变化。

从供给侧的角度来看，数字经济时代为商品提供了无限货架，任何品牌都能用更低成本拥有自己的货架，而不需要像传统工业经济时代必须通过渠道资源才能覆盖到消费者。供给侧的变化为新品牌提供了很好的机会，不需要有非常强大的渠道和媒体资源，也可以触达非常小众且精准的长尾人群。

需求侧的根本性变化则包括几个方面：一是中国有巨大的人口规模红利，即便是细分的品类和场景，在中国市场依然会形成规模效应，从而将成本降低；二是多元的生活方式及人们价值观的变化，使人们更愿意去寻找新标签、新体验，尝试新产品；三是购买力升级让人们更愿意为非必需品、“锦上添花”付费，80%以上的新消费品牌都是锦上添花的产品，而非必需品，这是消费需求向现代性升级的具体表现；最后是消费者社群化让新品牌能够快速、低成本地实现市场扩散。

记者：在新品牌赖以成长的数字化新消费生态中，关键的构成要素有哪些？

金立印：首先是平台。数字化平台通过汇聚消费者数据，为新品牌的快速迭代提供数据支撑。

第二是供应商。有些新品牌把前端的消费者数据和后端的供应链数据打通形成闭环后，在某种程度上也为供应商提供了非常精准的市场需求，供应商会按需定制生产产品，降低了不确定性，帮助品牌实现稳定履约。

第三是服务商。品牌成长的背后伴随着大量服务商，如数字化广告投放公司等。这些服务商可以帮助新品牌实现轻资产、轻组织运营，对新品牌的成长起到了非常重要的低成本驱动杠杆作用。

除此之外，整个新消费生态当中最重要的两个角色其实是新品牌与消费者，二者之间建立了一种不同于传统工业经济时代的新型品牌关系。事实上，新时代消费者对品牌有了新期望，是一种平等、亲密、贴心的品牌关系。

记者：迅速增长起来的新消费品牌，未来将面对怎样的挑战？

金立印：新消费品牌面临的挑战是怎样让自己变成“老”品牌，如何让自己成长为“商业灯塔”而不是短暂划过的“耀眼流星”，是当下新品牌需要思考的问题。

“新”品牌努力成长为“老”品牌，要解决三方面问题：要将品牌与消费者的关系从短暂且有激情的“甜蜜初恋”，转化为长期稳定的“相濡以沫”的牢固品牌关系；要把握新品牌成长的动力，进一步提升自身创新能力、数字化能力和营销策略的自我迭代能力，实现“要素式增长”向“能力式增长”的转变；要将增长属性从“规模式增长”向“结构式增长”驱动转化，通过不断优化自身给顾客提供的价值结构来实现可持续增长。



■本报记者 徐晶卉

新消费品牌更爱在上海首发

天猫《2021线上新品消费趋势报告》中，对于“6·18”期间新品牌“上海方阵”崛起的解读并不让人意外，因为在此之前的好几份报告中，新品牌这个词就经常与上海“绑定”。去年，天猫联合CBNData发布的《2020新国货之城》报告就显示，注册地为上海的新锐品牌在销售表现上最为亮眼，以一己之力贡献了全国近六分之一的新锐品牌销售额，且单个品牌的平均销售额在前五个城市中也排在第一，被称为是“新消费之城”。

是哪些神秘力量造就了新消费品牌的“上海方阵”？

新消费品牌在上海批量“C位出道”的最大推手，是消费者。很多人对上海消费者的评价是“很时尚、很精致，也很挑剔”；喝一杯咖啡，不仅要看咖啡豆的产地、烘焙度，也要看咖啡拉花、口味创新；选购一款美妆产品，不仅要颜值爆表，可能还需要看成分、看好用程度。初看很“作”，但对商品品质的严苛与挑剔，成了这几年新品牌崛起的基本素质。那些被上海消费者反复“咀嚼”甚至吐槽的商品盲区、产品痛点，换一种思维来看，正是消费者洞察的最佳视角，也是新品牌的“发声地”。

比如，在养猫这件事情上，爱猫人士对猫砂这种消耗品永远有着吐不完的槽。第一代猫砂的成份主要是土，生产者将土去尘就变成了膨润土猫砂，但它很重，粉尘也大。第二代猫砂采用豆渣废物，玉米芯等为原料，叫作“豆腐猫砂”，轻了，但潮湿天气下太粘也容易长虫。宠物生活方式品牌诞生的创始团队听了太多上海“咪咪”的吐槽后，开始钻研新一代猫砂。“我们把这两代猫砂进行混合处理，叠加优点，消除缺点，就形成了第三代混合品类猫砂。”得益于消费者洞察的“转化力”，这一新品牌猫砂产品上线首月销售就达到10万包，月销稳定在100万包。彼时销售总监金茜茜为这款新品猫砂的“总成绩”打70分，表示“比较满意”。她透露，今年“6·18”期间，彼时旗舰店销售额在天猫宠物行业全品类品牌中进入前十，其中这一爆款猫砂产品在收入构成中的占比达到70%，预计全年将售出超过1500万包。来自天猫的数据显示，这一新品牌猫砂的市占率在猫砂产品市场排名第一，市场占比达到6%，与第二名的不到1%，拉开巨大差距。也正因此，彼时已于近日完成5000万元B+轮融资。

与这个新品牌一样，很多有趣的消费者洞察正被一群“90后”上海创业者变成了既有颜值又好用的产品，即使是最小众的需求，只要在需求切口下做到极致，依然能开创一条细分赛道，并且成为出色的先行者。即煮即食的日式拉面品牌“拉面说”由3位“90后”发起成立，团队平均年龄仅26岁；中

国原创包装设计品牌古良吉吉创始人是“90后”；头部汉服品牌“十三余”的创始人小豆蔻儿也是“90后”……正是这批年轻人，成了新品牌“上海方阵”的绝对主力。

在上海创业，挑战度是极高的。上海是大部分国际品牌进入中国的第一站，这意味着，每一个新品牌一出生，就要被放到一个非常高的水准上做比较，和全球所有品牌去竞争，并经由挑剔的上海消费者来评价。因此，如果再往里来剖析，创新能力、设计、人才，都与新品牌的诞生息息相关，而

道，大大缩短了消费者对品牌认识的距离。

在传统工业经济时代，新品牌成长的最大门槛之一是形成品牌认知，因此渠道资源和媒体资源极其重要。然而在数字经济时代，新品牌对资源的依赖程度逐步降低，对资源利用效率的依赖程度却逐步走高。分析人士认为，由于数字化经济的发展，营销决策从传统的“长周期、慢决策、慢迭代”，转向了“短周期、快决策、速迭代”。

在新的环境中，新品牌更加如鱼得水，以上海最具优势的美妆为例，去年因抖音而

今年的“6·18大促”成绩单中，单列了一组新品牌数据：140万个新品首次面世，459个新品牌拿下细分行业第一。值得注意的是，这459个拿下细分行业销量冠军的新品牌当中，有60个来自上海，占比约为13%，远高于其他城市，上海成为名副其实的“新品牌第一城”。

上海为什么能成为“新品牌第一城”？我们不妨来解剖一下新消费品牌得以成长的几大关键要素：消费洞察力、数字化运营能力、品牌文化门槛。比对这些要素，也许能找到新消费品牌偏爱上海，上海又能促成新消费品牌快速崛起的原因

的态度。有观察数据显示，作为化妆品行业的“顶流”，李佳琦直播间卖爆了的品牌，大约有80%来自上海。主播李佳琦明显感到上海品牌集体的努力和成长，也会给新品牌贡献很多意见：“我们在跟新国货品牌合作时，经过层层筛选，会留意那些研发能力强、具备爆款潜力的产品，从中选择合适的品牌深度合作，我也会与品牌方开会，为他们提供一些产品设计、研发方面的建议。”

在李佳琦看来，要获得市场认可，新品牌不仅要做到高品质、专业性，打造人无我有、人有我优的优势，而且还需要善于寻找种子用户，直播间就是一个很好的地方。比如，通过李佳琦直播间等拥有上亿用户的平台赋能，就算1%的人关注或购买了某款新品，都可能转化成为新品的种子用户，一旦形成口碑，自然会提升品牌效应，被更多人看到。

新品牌的外部动力和内部动力

《2021线上新品消费趋势报告》中，有一个“新品城市排名”，上海在新品消费与新国货创新力榜单上均列全国之首，不仅如此，从数据看，上海的消费规模占比接近5%，远高于其他城市。

《报告》认为，除了上海的政策扶持外，今年的第二届“五五购物节”首次新增“全球首发季”主题，并打造“上海全球新品首发季”等活动，有效提高了上海的新品消费水平。而巨大的消费力为上海的本土品牌提供孕育新品的肥沃土壤，也为新品牌注入更多创新活力。

这是新品牌“上海方阵”崛起的外部动力。不过，在很多专业人士看来，新品牌得以成长的外部动力更重要，从短期来看，是品牌一次次的迭代焕新，而从长期来看，应该是品牌的成长性和价值观。复星创投董事李凡经常会看一些消费品的创业项目，她更关注创业者是否能保持开放性思维、能否洞察新趋势和懂不懂年轻人，“我今天和品牌创始人聊完之后，两个月后再聊一次，新品牌对自己的定位，有没有更加深刻的把握和理解，这是我们更看重的”。

“现在的新品牌可能会面对资本、供应链和品牌文化这三个壁垒，创始人需要对这三方面都有把控力。”关系品牌事务所创始人、品牌专家李倩认为，这三大壁垒将决定这个新品牌是否能走得更远，避免出现“爆发式增长，断崖式死亡”的结局。

李倩认为，相对资本壁垒，供应链和文化这两道壁垒反而应做到前面。供应链的壁垒来源于产品的差异性，但好的供应链不等于代工生产，真正的供应链门槛是品牌本身对产品有无比深刻的洞察，还能通过生产积累出很多经验；而在文化壁垒上，新一代创业者在审美和见识上有优势，但这并非文化优势，“我们的品牌能不能经得起半小时的价值观阐述，这个品牌的初心是什么，品牌价值观、对世界和周边的影响力以及创建初心，都关乎品牌文化，是一个新品牌得以长期植人心的东西。”在她看来，无论是供应链还是品牌文化，都是目前靠资本支撑的新品牌需要努力打磨的地方。

有专家表示，在供应链和品牌文化方面，上海有一定的优势。一方面，上海所在的长三角供应链优势非常明显，这能够帮助新品牌更好地找寻甚至自建产业链；另一方面，上海的文化、上海的视野得天独厚，对品牌文化的打造有一定的帮助，用好用足这些优势，能够为新品牌的可持续发展提供更好环境。来自国家统计局的数字显示，消费对经济增长的“压舱石”作用显著，今年上半年，最终消费支出对经济增长贡献率为61.7%，社会消费品零售总额211904亿元，同比增长23.0%。这是一片巨大的市场，正等待更多“上海出品”讲述它们的创业传奇。



题图：一名游客手持巧克力口味的上海博物馆“定制版”大克鼎文创雪糕留影。大量上海新品牌的出现，与“开放、创新、包容”的上海城市品格有关

上图：新消费品牌“从0到1”的爆发如此之快，与直播电商、种草经济、兴趣分发等上海商业中的“新势力”密切相关

摄影 本报记者 袁婧

左图：图为上海新天地的一家商场内，Feiyue（飞跃）球鞋店铺开在首层醒目位置

图片 视觉中国

这些，都是上海的强项，是无形的软实力。

数字经济时代的“飞轮效应”

大量上海新品牌的出现，与这座城市“开放、创新、包容”的品格有关，与一批富于创造的年轻创业者有关，也与数字经济时代的红利有关。

就在最近，积木新品牌布鲁可宣布完成6亿元的B轮融资，这距离其拿到A轮融资仅过去半年。而如果再往前看，这家上海企业的积木产品从2017年开始登台，直到2019年才上线天猫旗舰店，去年已成为天猫积木类中国品牌销量冠军。

“从0到1”的爆发如此之快，与直播电商、种草经济、兴趣分发等上海商业中的“新势力”密切相关，即所谓“飞轮效应”。“我们跟进直播的速度非常快，布鲁可现在有多条直播间，建了团队做直播，时长、特色都在不断创新，并根据消费者的实时反馈来调整产品。”布鲁可总裁盛晓峰表示，在营销策略上，品牌重点布局抖音、小红书、拼多多等年轻妈妈出没的社交新媒体新渠

“红”的品牌里，小奥汀无疑是最耀眼的一个，这个从美甲转型彩妆的新品牌，从“小众”走向“大众”，似乎只用了半年左右的冲刺时间。而如果细看它的营销方式——通过足量达人的种草渗透来锻造产品口碑的打法已玩转得十分成熟，社交媒体、短视频、直播电商的运营体系也十分完善……这也是母公司逸仙电商的强项，当年完美日记出道，就是靠着互联网营销成功突围的。

值得一提的是，前端的营销数据会实时影响后端的生产，哪个色彩更受消费者欢迎、最近有什么流行趋势……消费者的反馈可帮助研发团队快速开发新品，缩短更新周期。上海一位美妆行业新品牌创始人告诉记者，如今崛起的新品牌，一款产品的生命周期可能只有一年，“但没关系，因为永远有抓眼球的新品”。

上述分析人士认为，新品牌孕育环境的转变，从某种程度上，对于其成长是一种利好。品牌在发展初期可以直接避开传统品牌的“强势地带”，在平台经济上“长袖善舞”。数字化平台和技术赋能，也可有效提升新品生产全链路效率，让新品牌在初始资源并不那么充分的情况下快速崛起。

从另一方面来看，快速崛起的直播电商等平台，对这些新品牌也呈现出开放、包容