

“面对新环境，只吃七分饱”，泡泡玛特的出海方法论

20250506



生哥付费圈

时政/财经/认知/热点

历史1万+付费文立即获取
请加微信: xuetang7799

商业领域有两个不容忽视的趋势。一是出海，二是兴趣消费。前者指向的是去哪赚钱的问题，后者指向的是怎么赚钱，以及赚谁的钱的问题。我们今天就讲讲这方面的商业案例。

假如在这两个关键词里找一个交集，就很容易发现一个品牌，泡泡玛特。泡泡玛特的出海生意增长明显。2024年上半年，泡泡玛特港澳台及海外业务营收13.5亿元，同比增长259.6%。2024年第三季度，这部分业务在泡泡玛特总盘子里的收入占比，已经上升到50%。借用他们创始人王宁的话说，这是海外再造一个泡泡玛特。

在出海策略上，泡泡玛特的方法是由近及远，先从距离中国较近，文化有相似性的地区开始。泡泡玛特出海的第一站是韩国，之后是以新加坡为起点切入东南亚市场。在产品方面，他们很重视与当地的艺术家合作。因为

泡泡玛特主打的是兴趣消费，而要想撬动当地消费者的兴趣，必须先融入他们的文化。

据说现在的泰国公主，思蕊梵娜瓦瑞出席时尚活动时，包上挂着的也是泡泡玛特的潮玩。要知道，这位泰国公主本身还是位设计师，在时尚圈有一定的影响力。据说有的限量款玩偶，在国内的二手市场350元左右，而卖到泰国价格翻倍，被网友称为塑料茅台。

泡泡玛特在海外的门店，普遍开在一流的商业区。比如，东京涩谷大街、伦敦牛津街、巴黎卢浮宫、巴黎奥斯曼大道、纽约曼哈顿金融中心，等等。

泡泡玛特的模式也出现过一些争议，过程中也遇到过不少挑战，踩过一些坑。它的商业模式未必完美。但其中的一些思考，还是值得听听的。

“详谈”丛书的作者李翔老师采访过王宁，我们就结合李翔老师的专访，并且搜罗了之前王宁关于创业的各类分享，总结出了下面这几条创业的方法论，希望你有所启发。

第一，要做围棋生意，而不是象棋生意。

王宁说，绝大多数商业都可以分为“围棋生意”和“象棋生意”这两类。象棋生意是个你死我活的战场，

胜负判断依据是将死对方的帅，一方的胜利意味着对方的死亡。而围棋生意更像一场圈地运动，胜负判断依据是双方控制的棋盘上交叉点的数量。

在象棋生意里，最后是赢者通吃、一家独大。而围棋类的生意是各有各的生态位，大家都有饭吃。王宁说，假如你是一个知名的连锁饭店，一年赚一百亿，而我只是一家普通的饺子馆，一年赚一百万。那我也算是一种成功，明年我就再下一个“棋子”，看看怎么能赚两百万。

咱们带着这个视角再看泡泡玛特。泡泡玛特跟迪士尼、三丽鸥，都不形成竞争。他们和泡泡玛特是合作关系。泡泡玛特类似于经纪公司，这些合作IP是它的服务对象。华兴资本原创始人包凡说，泡泡玛特是在经营潮玩生态，它从行业的良性发展中，分得属于自己的那份红利。长期来看，这是个价值观的问题。你到底要赚哪些钱，哪些钱应该让别人去赚。

第二，要做树一样的企业，而不是草或花。

王宁把公司分成了三类，花、草、树。

像草一样的公司，指的是那些初期生长得快，但长期价值较低的公司。比如，很多一夜爆红的小游戏，好像一夜之间全国人都开始玩，但很快，大家又都不玩了。

像花一样的公司，在一段时间内长得很快，但是一旦遇到瓶颈很难突破。跟“草”比，“花”有一定的价值，但是生命周期很短，会被像树一样的公司收购。

什么是“树”一样的公司？王宁说，树的特点是向两端同时生长。向下是根，向上是枝叶。根指的是，从用户需求出发，源源不断地汲取养分。枝叶指的是，紧密捕捉市场风向的变化，汲取更多的光照和空间资源。王宁说，99%没存活下来的公司，很重要的一个原因是“不尊重时间”。比如，该十年做成的事，创始人想两三年速成，企业原本应该用10年、发展到1000人规模，但因为融了一大笔钱，两年就招到了1000人。据说，

“尊重时间、尊重经营”，这八个大字一直贴在泡泡玛特公司的墙上。

第三，应对新环境，只吃七分饱。也就是，面对一个新市场，不要一上来就饱和攻击，而是按照小步快跑的节奏一点点提速。

比如，一套 IP 系列，假如市场部预期的需求是10万套，那就只做7万套。有的 S 级系列产品，计划生产10万套，那么先生产6万套，再按2万、1万、1万的节奏追加订单。

再比如，在品牌合作方面，王宁经常讲一个故事，一位富豪带孩子度假，他精心挑选最好的餐厅，点了一桌最

好的海鲜，想让孩子体验最豪华的享受。结果孩子只吃了一碗蛋炒饭。王宁认为，泡泡玛特就是那盘蛋炒饭。也就是，不抢着当主角，而是成为那个任何宴席都离不开的配角。

再比如，泡泡玛特的 IP 合作方式也比较灵活，客户有很大的发挥空间。假如出海，那么泡泡玛特会把大量的设计工作，交给当地的艺术家的。借用王宁的话说就是，“与其抢着说话，不如备好话筒，请别人说话”。

第四，坚持纽扣创新，重视细节。

什么是纽扣创新？这个说法来自一个故事。一战期间，有的军队最先把士兵衣服上的扣子换成了拉链，这让备战时间节省了大概2秒钟，这2秒的优势，能让更多战场上的士兵存活下来。一个纽扣的小创新，看起来非常微不足道，但它能产生的价值，没准不输飞机大炮。

这类从细节入手微调，就是王宁所说的纽扣创新。

比如，以前逛泡泡玛特店，顾客一进门服务员就喊“欢迎光临泡泡玛特”，顾客走的时候喊“谢谢光临”。王宁就琢磨，这么一直喊顾客会不会觉得烦？后来他们组了一小组，蹲了很多店，最后把话术改成了“早上好、中午好、晚上好”。

再比如，来泡泡玛特购物的顾客，很多是买礼物送人，所以希望把价格标签去掉。但是，传统标签是贴在包装上的，很难撕掉。据说王宁和团队找了不少工厂，要么做不到，要么嫌麻烦、拒绝接单。最后用了一年半的时间，才找到了合适的工厂生产这种定制标签。

再比如，2015年，在盘点经营情况时，王宁和团队发现，一款日本 IP 玩具，销售额一直在增长，每次发限量版，粉丝都会排队买。于是，王宁就开始做用户调研。结果发现，用户最喜欢的是其中的叫 Molly 的形象。之后泡泡玛特重点投入，Molly 也成了泡泡玛特最重要的产品线之一。

第五，从 A 处出发，在 D 处伟大。

王宁说，泡泡玛特是典型的本来想做 A，做成了 B，在 C 成功了，也许有一天会在 D 伟大。

这说的是，很多事情的成功，不是简单的两点一线。一开始有个目标，然后努努力就实现了，现实中这样的成功很少。更多人的成功，是一连串动作的叠加。

比如泡泡玛特，2015年，王宁在上海恒隆，开了一家泡泡玛特，一开始是计划做专门的渠道商。但是无奈版权方拒绝，不能在新店销售。于是，王宁被迫寻找属于泡泡玛特的 IP，由此开始了 IP 方向的转型。经过3年的积

累和试错成熟，恰好迎来了2019年，情绪消费浪潮的崛起。这是泡泡玛特的从 A 到 B。

接下来，从 B 到 C，是从 IP 运营商到出海。这期间，泡泡玛特针对不同市场，都作了本地化的调整。比如，在日本，泡泡玛特做了招财猫造型。到加拿大，就换上红色枫叶服。迪士尼百年纪念，就联手发布100周年系列 Molly 玩偶，等等。

最后，“也许有一天会在 D 伟大”，王宁认为，从长期看，泡泡玛特算是创造一种新的艺术载体。就像唱片是音乐的载体，画布是美术的载体一样。泡泡玛特就像是雕塑和绘画的结合，在未来，它有可能会像当年唱片公司发掘出歌手一样，挖掘出这个时代的年轻艺术家。

好，前面是我们整理的，来自泡泡玛特的经营方法论。假如你从事消费行业，希望能给你带来一些启发。关于这个话题，咱们先说到这。