

# 浅析泡泡玛特核心竞争力

吴诗彤, 刘捷

北方工业大学经济管理学院, 北京  
Email: wst0905@126.com, myliujie@sina.com

收稿日期: 2021年6月15日; 录用日期: 2021年7月12日; 发布日期: 2021年7月19日

## 摘要

泡泡玛特于2020年上市, 作为中国潮流玩具行业的主要开拓者和领导者, 它极大程度上引领了盲盒经济的发展。它独特的IP运营和销售渠道相结合为它提供了优势, 也是它的核心竞争力的一部分。同时, 泡泡玛特也受到各行业竞争者、供应商、消费者的威胁, 本文通过分析泡泡玛特的五力模型来预估泡泡玛特公司的企业前景, 并基于作者的理解给出泡泡玛特未来发展的建议。

## 关键词

泡泡玛特, 核心竞争力, 市场壁垒, 五力模型

# A Brief Analysis of the Core Competitiveness of POP MART

Shitong Wu, Jie Liu

School of Economics and Management, Northern University of Technology, Beijing  
Email: wst0905@126.com, myliujie@sina.com

Received: Jun. 15<sup>th</sup>, 2021; accepted: Jul. 12<sup>th</sup>, 2021; published: Jul. 19<sup>th</sup>, 2021

## Abstract

POP MART goes public in 2020, and as the main pioneer and leader of China's fashion toy industry, it has largely led the development of the mystery boxes economy. Its unique combination of IP operations and sales channels gives it an edge and is part of its core competencies. Meanwhile, POP MART is also threatened by competitors, suppliers and consumers in various industries. Based on the analysis of the five forces model, this article estimates the future prospects of the company, and gives suggestions for the future development of the company based on the author's understanding.

## Keywords

POP MART, Core Competence, Market Barrier, Five Forces Model

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

泡泡玛特公司在 2010 年成立, 在十余年的时间里, 它通过尝试多种商业模式, 克服创业路上的种种困难, 打造具有艺术性、创新性的盲盒玩具, 并不断拓展 IP 和销售渠道, 推动了中国盲盒市场的不断发展, 同时它的净利润也不断上涨, 2020 年 12 月 11 日, 它正式在香港上市。作为中国第一个上市的潮玩公司, 它的核心竞争力在哪些方面? 应该如何通过护城河理论分析它的市场壁垒? 又该如何通过分析它的五力模型进而分析它的市场竞争情况? 随着潮流玩具市场逐步走向正轨, 越来越多的竞争者加入到这个新兴行业, 泡泡玛特应该采用何种策略来减小竞争者对它的影响? 针对各类问题, 本文将一一解析。

## 2. 泡泡玛特的核心竞争力与护城河

### 2.1. 泡泡玛特核心竞争力的分析

根据数据显示, 泡泡玛特在中国潮玩市场上以 8.5% 的市场份额处于领头羊的位置。作为中国发展最快规模最大的潮流玩具公司, 它拥有闭环式的平台环境, 从产品的设计, 生产, 到产品的销售, 泡泡玛特公司已经形成了完整的供应链体系。

泡泡玛特的第一个核心竞争力是 IP 运营 + 盲盒模式。它原有的两个优质 IP “Molly” 和 “Pucky” 在几年间迅速出圈, 收到很多年轻女性的喜爱, 凝聚了强大优质的粉丝群体。泡泡玛特签约了很多优秀独立设计师, 不断进行 IP 创作, 在原有 IP 的基础上, 打造新型优质自有 IP 形象, 让品牌在潮玩市场上不断地注入新鲜血液。泡泡玛特的盲盒玩法属于一种抽奖机制。它有普通款, 隐藏款, 限量款等。通过抽盲盒的未知感与刺激感, 推动消费者的购买, 增加回购率。

泡泡玛特的第二个核心竞争力是拥有属于自己的潮玩专用销售渠道。在国内, 它已经拥有了线下门店, 天猫旗舰店, 无人售货机, 微信小程序四个主要的销售点。根据统计, 截止 2019 年 12 月 31 日, 泡泡玛特已经拥有 114 家机器人线下连锁门店和超 825 台机器人店, 它的产品销售服务网络已经覆盖了全国 57 个地区和城市。此外, 它在海外市场也已经建立了完善的销售体系, 实现了其全球化的运营。

泡泡玛特的第三个核心竞争力是拥有完善的社群运营。泡泡玛特推出葩趣 APP 和会员群, 不为盈利, 而是为了提高粉丝黏性。此外, 在该平台上, 泡泡玛特可以通过粉丝的分享进而了解当下市场受欢迎的 IP 形象和玩具的类型、材质等。泡泡玛特很好地利用了该平台的产品宣传作用, 加上互联网的快速发展, 粉丝群的管理者只需要在群里发布新品的照片或推广信息, 很快全国的盲盒爱好者都会知道。泡泡玛特在线下举办玩具展, 并邀请知名设计师前来参加, 打造属于潮玩爱好者的潮玩圈, 带动会员规模高增长, 为公司积累重要用户[1]。

### 2.2. 泡泡玛特护城河的建立

根据巴菲特的护城河理论, 他认为, 一家企业的品牌影响力, 产品特质, 销售能力, 特许权都是护

城河的来源。护城河是一个公司所拥有的最宝贵且持久的竞争优势, 本文将通过护城河理论来分析泡泡玛特的市场壁垒。

首先, 拥有优质的核心 IP 资源是竞争者难以跨越的壁垒。泡泡玛特拥有特有的创新设计, 潮流的 IP 形象, 目前它已经签约了超过 100 位艺术家, 优质的 IP 背后必须要有丰富的设计师资源加以支撑, 优秀的设计师是一种稀缺资源, 它需要通过长时间的积累, 而不是一蹴而就的, 不能通过简单的资金投入获得。因此, 泡泡玛特拥有打造新型 IP 的优势和有效产出的能力。

其次, 独家的线下零售渠道和线上旗舰店相结合的销售体系是竞争者的第二个壁垒。泡泡玛特目前已经在全国一、二线城市拥有 100 多家零售店, 更在全国范围内推广机器人商店, 同时定期举办玩具展。线上的天猫旗舰店, 微信小程序等零售渠道也创造了不少的营业收入, 根据统计资料显示, 2020 年 12 月泡泡玛特在 1688 平台的成交额相比于同期 11 月大幅度地增长了 270%。通过线上线下相结合的销售体系, 泡泡玛特已经深入了解了消费者的消费倾向, 玩家可以通过多种渠道在第一时间拿到新款玩具。

最后, 我国潮玩零售市场仍处于初步发展阶段, 而泡泡玛特在潮玩市场上已经存在十年之久且独占鳌头, 它对于潮玩市场的熟悉程度远远高于其他品牌, 拥有较其他品牌成熟的 IP 运作策略, 泡泡玛特的用户粘性也会帮助它在市场上走得更远。在未来潮玩行业市场进一步加剧时, 泡泡玛特由于具备洞察市场趋势的眼光和打造爆款的先行条件, 其先发优势将更加明显。

### 3. 泡泡玛特的五力模型

根据波特提出的五力模型, 行业中有五种力量决定着竞争的规模和范围, 这五种力量总地影响着产业的吸引力以及现有企业竞争的战略决策。本文主要通过五力模型研究探讨泡泡玛特行业内部对于现有市场竞争者的市场竞争能力、潜在市场竞争者的进入能力、替代品的替代能力、供应商的谈判和议价能力、以及对于购买者的议价能力, 进而有效地描述和分析泡泡玛特的市场竞争环境。

#### 3.1. 同行业内现有竞争者的竞争能力

根据资料显示, 目前盲盒类产品销量前五名分别为泡泡玛特、TOKIDOKI、sonny ANGEL、阿狸、长颜草。作为潮玩行业的先进者, 泡泡玛特在很多方面都优于其他品牌竞争者, 首先, 泡泡玛特的产品具有一定的优势。泡泡玛特共运营着 93 个 IP, 这些 IP 分别来自内部设计师团队设计的自有 IP、艺术家授权的独家 IP, 知名 IP 供应商的非独家 IP (表 1)。拥有优质的 IP 资源就意味着拥有优质的产品, 进而留住已有消费者, 吸引潜在消费者。

**Table 1.** Sales of three IP categories and their percentage of sales

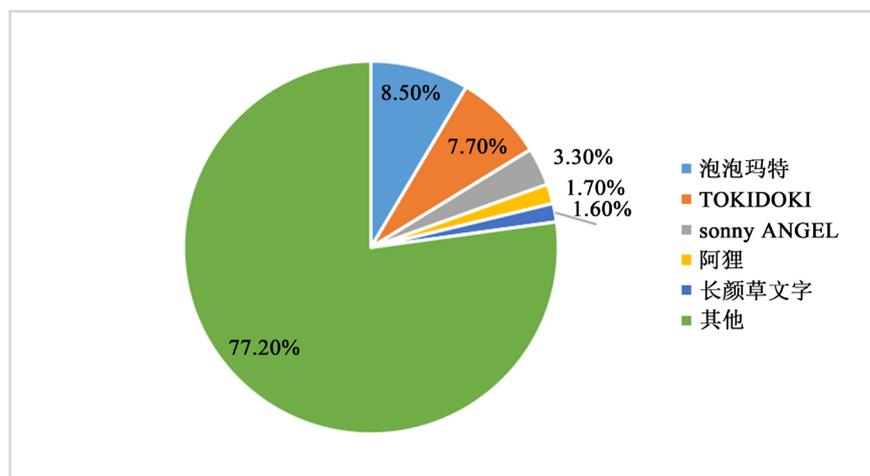
**表 1.** 三类 IP 的销售额与所占销售额百分比

| 泡泡玛特品牌产品 | 2017    |          | 2018    |          | 2019    |          |
|----------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|
|          | 人民币(千元) | 所占百分比(%) | 人民币(千元) | 所占百分比(%) | 人民币(千元) | 所占百分比(%) |
| 自有 IP    | 41,021  | 25.90%   | 215,714 | 41.90%   | 627,027 | 37.20%   |
| 独家 IP    | 4843    | 3.10%    | 24,254  | 4.70%    | 111,112 | 6.60%    |
| 非独家 IP   |         |          | 18,213  | 3.50%    | 159,820 | 9.50%    |

注释: 数据来源: 泡泡玛特招股说明书。

其次, 泡泡玛特在销售渠道上具有一定的优势。泡泡玛特采用线下实体门店、线上电商与无人售货机相结合的销售模式。实体门店内, 有服务人员为消费者介绍商品, 解答疑惑; 疫情期间, 线上电商为消费者提供另外的购买渠道; 在任意城市, 任意商场设置的无人售货机, 可以让三、四线城市的盲盒爱好者拥有线下购买盲盒的机会[1]。

中国的潮玩行业处于飞速进步阶段, 泡泡玛特虽然占据了 IP+渠道的优势在中国潮流玩具零售市场排名第一[2], 但由于泡泡玛特的盲盒玩法很容易被竞争者复制, 这会转移部分消费者的注意力。且从图 1 的数据中可以得知, 作为第一名的泡泡玛特与位于第二名的 TOKIDOKI 相差并不是很多。因此, 本文认为, 对于泡泡玛特来说, 会受到同行业内现有竞争者的竞争能力的影响。



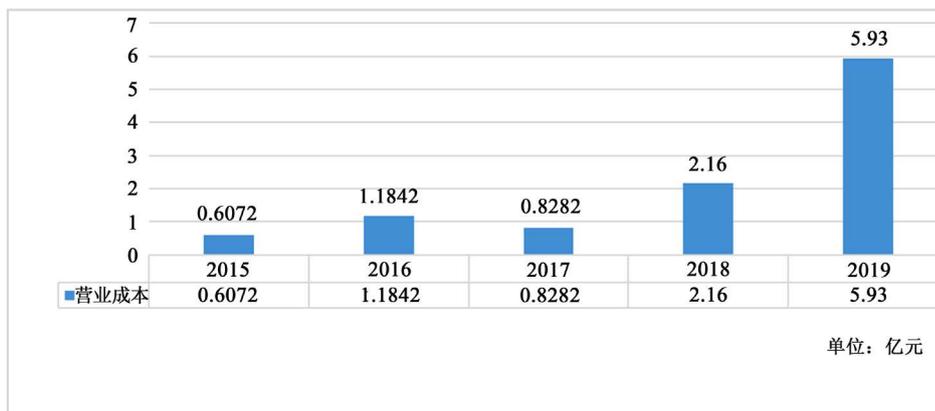
注释: 数据来源: 弗若斯特沙利文、泡泡玛特招股说明书前瞻产业研究院整理。

Figure 1. Top fashion toys of 2019

图 1. 2019 年潮流玩具销量排名

### 3.2. 潜在竞争者进入的能力

中国潮流玩具行业处于刚刚起步的状态, 盲盒市场的大热吸引了很多其他品牌的竞争者来分流, 如 B 站的跨界融合、选秀节目的盲盒周边等。但盲盒玩具作为一个实体行业, 它需要的时间和进入市场的成本很高, 根据数据显示, 一个盲盒的开发周期大约在 5 到 8 个月之间, 泡泡玛特近五年的营业成本也达到了一亿到两亿之间[3], 设计师的设计费, 大批量生产的材料费, 盲盒的宣传费, 销售渠道的销售费用, 开设门店的租金费用等都需要大量人力物力财力的投入。如果潜在竞争者没有较高的国民认可度和丰厚的资金支持(图 2), 本文认为是不太可能对泡泡玛特造成太大威胁的。



注释: 数据来源: 以自由现金流量折现模型为基础的企业价值分析——以北京泡泡玛特文化创意有限公司为例[3]。

Figure 2. Operating costs from 2015 to 2019 of POP MART

图 2. 2015~2019 年泡泡玛特营业成本

### 3.3. 替代品的替代能力

盲盒的主要受众为年轻女性, 它受到喜爱在很大程度上与它的购买新鲜感与刺激感有关, 但是当代年轻人的喜好很容易变化, 可以为她们提供新鲜感的事物也有很多, 如福袋, 游戏皮肤抽奖, 它们作为盲盒的替代品, 既可以为消费者提供未知感和满足感, 也可以通过各种活动引导消费者为它们氪金。

但是它们与盲盒之间还是会有一些差别, 也有许多人购买盲盒不仅仅是为了新鲜感, 现在有很多年轻人喜欢收集滑板, 收集头盔, 那么盲盒购买者也会有很大一部分是为了满足自己的收集爱好。所以, 本文认为, 泡泡玛特的替代品不会对盲盒的销售造成较大影响。

### 3.4. 供应商的讨价还价能力

在泡泡玛特的生态闭环中, IP 的开发处于闭环的上游。优秀的设计师作为 IP 资源的供应商, 对泡泡玛特产品的品质具有较大影响。泡泡玛特一直在全球范围内招揽人才, 通过多种渠道拿到 IP 的资源, 但 IP 资源的持有者的选择不只有泡泡玛特一家, 因此, 本文认为, 开发 IP 资源的设计师作为泡泡玛特的供应商, 具有较大的讨价还价能力。

### 3.5. 购买者的议价能力

泡泡玛特的基本售价为 59 元每件, 其他玩具的价格在几十元到几百元之间, 价格偏高, 有些用户觉得价格不合理, 与此同时, 随着竞争者进入市场, 盲盒的价格水平被打乱, 购买者可以选择的品牌越来越多。此外, 目前消费者对于盲盒的喜爱基本是基于它的颜值, 当其他品牌创造出更加吸引人的盲盒形象, 消费者的品牌忠诚度也就会下降, 因此, 购买者的议价能力处于中等水平。

## 4. 对于泡泡玛特的未来发展建议

### 4.1. 保持自有 IP 的长期存续能力

在竞争者蜂拥而上的盲盒市场中, 泡泡玛特要稳住它的地位, 首先要拥有源源不断的优质 IP 资源, 而且泡泡玛特玩具更新频率高, 这对设计师的要求更大。而一个 IP 能够在市场上站稳脚跟的首要条件之一是原创, 泡泡玛特曾在 2020 年 2 月陷入抄袭风波, 这引起了很多玩家的不满, 也极大程度地损害了泡泡玛特的声誉, 更让消费者们对它产生信任危机。此外, IP 的溢价能力高, 想要打造一个热门 IP 所需的成本逐渐增加, 企业可以通过让设计师低价入股来降低设计师成本。因此, 想要尽可能地使 IP 长期存续, 泡泡玛特不仅需要世界各地招揽人才, 为公司提供创意, 扩充原创 IP 的数量, 还要严格审查新型 IP 的原创性, 避免再次发生因设计师抄袭的问题而损害公司利益的事件。

### 4.2. 提升公司的长期运营能力

购买者的喜好稍纵即逝, 为了维持消费者对品牌的忠诚度, 本文认为需要从以下几个方面进行。首先, 需要大规模拓展 IP, 提高公司的持续创新能力。这要求泡泡玛特建立一套足够成熟的 IP 设计生产体系。要求泡泡玛特增强品牌故事性, 可以向迪士尼学习, 跨界打造 IP 电影、游戏, 赋予 IP 不同的情感故事, 增加企业文化底蕴, 以便于在消费者心中留下泡泡玛特特有的 IP 形象与故事, 增进企业与消费者的感情。或者打造属于泡泡玛特的主题公园, 增强传播效果, 扩大消费者群体, 满足消费者的精神需求[4]。此外, 还要重视消费者的反馈意见, 倾听和实施消费者的意见将有助于泡泡玛特提高消费者的忠诚度。

其次, 市场上盲盒竞争者数不胜数, 本文认为, 泡泡玛特应该坚守自身的价格底线, 不可以因为市场上其他产品的价格偏低就随意降价, 破坏消费者心中泡泡玛特的企业形象。俗话说, 容易得到的东西

不会被人珍惜,盲盒亦然,如果限量款,隐藏款很容易就可以抽到或者在二手市场上通过较高的价格就可以买到,那么很多泡泡玛特的忠实消费者就不会再重复购买,复购率会降低,消费者资源也会流失。

### 4.3. 拓展渠道,下沉市场,降低成本

目前泡泡玛特的零售店基本都在一、二线城市,而三、四线城市基本没有被泡泡玛特的线下零售网络覆盖。随着国民收入以及消费水平的提升,人们对精神满意度的追求也在不断增加。根据数据显示,当代年轻人愿意将大量的金钱投入到潮玩手办上。同时,目前爱好潮流玩具的年轻人遍布世界各地,泡泡玛特可以将它的销售网络拓展到海外各个地区,让世界各地的盲盒爱好者都可以有购买到心仪的玩具的机会。此外,未来如果通过下沉市场,利用品牌的吸引顾客的能力和品牌影响力降低店面租金成本,在三、四线城市普及零售店或自动售货机,并凭借三、四线城市的低用工成本,在那里进行生产加工,就可以降低生产费用,提升利润空间。

## 5. 结论

本文通过分析泡泡玛特的核心竞争力和它的五力模型,认为泡泡玛特作为一个新兴产业的佼佼者,目前处于快速发展的状态,盲盒市场的前景一片大好,泡泡玛特需要通过打造新型优质 IP,拓宽销售渠道,关注消费者的需求,尽可能降低营业成本使泡泡玛特走向更高的地位进而推动盲盒市场的发展。

## 基金项目

本论文受到北京市大学生创新创业训练计划项目资助,项目名称《暴力盲盒经济下泡泡玛特公司生存模式和发展前景分析》。

## 参考文献

- [1] 马玥. 泡泡玛特力造潮玩领先品牌[J]. 中外玩具制造, 2019(3): 76-77.
- [2] 刘源隆. 泡泡玛特的潮流玩具帝国[J]. 小康, 2018(24): 60-62.
- [3] 徐婧, 王一诺, 唐韵清, 王鹤凝. 以自由现金流量折现模型为基础的企业价值分析——以北京泡泡玛特文化创意有限公司为例[J]. 商展经济, 2021(6): 106-108.
- [4] 曾昕, 程睨. “中国迪士尼”的 IP “出海”之路: 潮玩品牌营销、竞争壁垒与国际化反思[J]. 国际品牌观察, 2020(34): 65-67.