



观澜

泡泡玛特,共情的力量

掌舵人王宁如何把玩具卖给大人

近期,泡泡玛特旗下玩具产品 LABUBU 搪胶盲盒爆火。据多家媒体报道,LABUBU 抢购潮正席卷海内外,一些联名或限量款的 LABUBU 更是卖出了几千、上万元的天价。

随着泡泡玛特股价大幅上涨,截至6月9日上午,根据福布斯实时富豪榜,38岁的泡泡玛特创始人王宁身家已增至205亿美元,成为河南新首富。

公开资料显示,王宁1987年出生于河南新乡,2009年获得郑州大学西亚斯国际学院(现为郑州西亚斯学院)广告专业学士学位。大学毕业不久,王宁即成立泡泡玛特集团。

“感性的人,做了感性的事”

创立泡泡玛特15年,王宁依然保持逛街和巡店的习惯,不是买东西,而是想观察商场、消费者的状态。不是每个商铺都要进去,但商场大部分门店都能过一遍。他更多是在感受门店的“气场”。

王宁有近乎直觉的感受捕捉能力。如今泡泡玛特的门店设计已很成熟,他在巡店时,还是会发现别人忽略的细节。他曾走进一家门店,立刻感觉灯光色调不对,“整体氛围是柔和的,但灯光太白了”。他当即要求门店下个月换暖光灯。2024年7月,泡泡玛特在韩国开设首家K-POP主题店,店内有许多打卡元素,一切都很到位,这时,他听出音响有杂音。旗舰店投入高,有人认为音响可以凑合。王宁觉得不够,每个细节,都可能影响顾客与产品的情感连接。



潮玩IP像是容器,接纳着来自不同人的情感投射。王宁自述能快速共情这种情感需求:“我是一个感性的人,做了一个感性的事。”



泡泡玛特创始人 王宁

2010年,王宁在北京中关村欧美汇地下一层创办了泡泡玛特。起初,它只是一家潮流杂货店。当时,国内正经历移动互联网、电商、人工智能等一波波创业热潮。做线下零售,常常被认为不时髦。更多投资人则表示,看不懂泡泡玛特。2016年,王宁曾向投资人解释,泡泡玛特“要把玩具卖给大人”。对方拒绝投资,“大人买什么玩具,这相当于把洗发水卖给光头”。

当时不少创业者拥有理科背景,理性至上。学广告出身的王宁,

是个感性的人。这一特质,使他在国内创业者中显得独特。他读大一时的时候很喜欢一个广告语,至今还能脱口而出:人生就是一场旅行,不必在乎目的地,在乎的是沿途的风景和看风景的心情。

潮玩IP同样如此,它们像是容器,接纳着来自不同人的情感投射。王宁在接受采访时提到,最火爆的IP之一MOLLY,是一个面无表情的小女孩形象,能包容一个人的喜怒哀乐。王宁自述能快速共情这种情感需求:“我是一个感性的人,做了一个感性的事。”

实际上,这一模式并不陌生。玲娜贝儿是迪士尼近年来风靡中国的IP,主要粉丝群体就不是儿童。玲娜贝儿的人设是一只狐狸,可爱自由,爱憎分明,对不尊重它的男性游客拔剑抗议。不同的女性在它身上找到共鸣,愿意为之买单。

当“慢”成为一种优势

与泡泡玛特带给外界风靡全球的印象形成反差的是,其扩张速度是克制的。截至2024年,泡泡玛特全球门店500多家。相比之下,2024年,阿迪达斯在中国新开的门店就接近400家。

王宁有意控制门店的扩张速度。他更看重门店的健康度,包括店铺的地理选址、销售、服务、运营。“我们可以快,这几年电商直播这么火,但你会发现,头部电商主播基本没有卖过我们的产品。”王宁坦言,这种方式只增加了销售额,但对线下门店的完善没有帮助。

他拒绝了很多机会。LABUBU

在泰国卖到断货,公司每天都能收到许多来自国内外的代理申请。这是巨大的诱惑,“我宁愿不赚这些钱,我希望泡泡玛特的IP是可持续的”。

很长一段时间,中国的创业者们信奉“天下武功唯快不破”。中国早期的零售类品牌,除了直营,还会开放加盟,开店速度快。近年来,大众熟悉的咖啡、茶饮赛道,模式也是拿融资、迅速开店扩张。

王宁的解释是,与互联网创业不同,线下零售的基因决定了,他们想快也快不了。线上业务想更改产品颜色,可能只要一分钟。但在线下,如果一张桌子不合适,首先需要考虑有没有钱去更换。有时筹到了钱,可能已经过了两个月。

这背后更深层次的原因是,泡泡玛特本身就不是靠门店规模取胜的零售公司,其内核是IP企业,过快的扩张反而容易损伤IP。

在早期,泡泡玛特的“慢”不被资本市场看好,公司上市后,这反而一定程度上成为一种优势。与国内许多创业公司在资本的推动下股权不断被稀释不同,王宁至今仍持有公司44.6%的股份。这帮助王宁在门店扩张等决策上不受外界干扰。

许多接触过王宁的人,评价中都会提到“从容”。当手头仅剩1000元时,有人会富贵险中求,豪赌一把,王宁告诉记者:“我更现实,可以先送快递、送外卖,等攒下1万块钱后,我们再到地铁口摆摊卖红薯。挣了钱之后,再逐步升级到做麻辣烫。”

关联人物

龙家升:LABUBU的宝藏设计师

6月10日,在北京凤凰中心启幕的永乐2025春季拍卖会上,一款初代藏品级薄荷色的LABUBU最终以108万元的价格拍卖成交。拍卖直播备注栏标注,这是香港艺术家龙家升作品,为“全球唯一一只”。

过去一年,这只长着獠牙和超长耳朵、一脸坏笑的森林小精灵风靡全球。LABUBU的设计师龙家升是中国香港人,也是首位获得欧洲绘本大赛冠军的华人。2015年,龙家升开始创作THE MONSTERS系列,LABUBU就是角色之一。2019年,泡泡玛特从香港插画家龙家升手里签下了这一系列IP,并推出盲盒系列。

“我们从不改设计师的草



龙家升

图,只优化生产工艺。”王宁跟艺术家达成了承诺。他认为,龙家升在欧洲长大,他的设计语言本身就非常国际化,帮助LABUBU受到全球用户的喜爱。

王宁承认,LABUBU引爆热潮也有幸运因素——巴巴多斯女星Rihanna等各个国家的流量艺人,都在包上挂着她,让LABUBU进入更多人的视野。

延伸阅读

盲盒的“无用之用”

王宁曾经想把潮玩MOLLY做成一个附带U盘的产品,让盲盒看上去有一点功能性。但是很快,他发现消费者会觉得U盘是多余的。当消费者把产品定位为有各种造型的U盘,而非玩具娃娃时,就会想到自己已经有一个U盘,不会再有购买冲动。盲盒的吸引力,正在于它的“无用性”。

法务链接

海关查获2万多个假冒LABUBU

近日,宁波海关所属北仑海关关员在对一批儿童玩具等货物进行查验时,发现有毛绒玩具疑似侵犯“LABUBU

春日精灵系列”著作权。经清点,侵权儿童玩具共有20240个。目前,海关已依法扣留该批货物。

□杨智杰 赵东山 李艳艳 吴雨欣

综编自《中国新闻周刊》《中国企业家杂志》《羊城晚报》、金融界、澎湃新闻、海关发布微信公众号6月17日

理财天地

今年6月是“守住钱袋子·护好幸福家”防范非法集资活动宣传月。6月10日,最高人民检察院披露一起打着“养老金融”旗号,针对老年人推出“旅居预付卡”“养老公寓”等产品,实则主要针对老年人群体进行非法集资的案件。

2009年11月至2021年12月间,沈某峰(红通在逃人员)组织招募周某标、李某等人设立裔某集团,未经国家

以“养老金融”为名施诈 多人非法集资逾50亿获刑

金融管理部门许可,在上海、江苏、安徽、云南等地开设养老旅游基地、酒店、度假别墅等项目,并招揽业务团队通过旅游宣讲会、口口相传等方式向社会公众推销养老、旅居类等理财产品,承诺保证本金并获取固定收益,非法吸收公众资金。

其中,沈某峰全面负责公司决策并实际控制公司资金;周某标、李某、霍某珊负责分管公司销售、旅游基地和养老项目;周某桃、徐某、危某香负责带领销售团队通过上述方式非法吸收公众存款。

经审计,2013年8月至2021年12月期间,裔某集团

向社会公众吸收资金共计人民币50.3亿余元,未兑付金额15.4亿余元。其中,2020年3月起,裔某集团资金链断裂,周某标等人明知公司无兑付能力,仍然继续吸收公众存款,未兑付金额3.6亿余元。

2023年12月7日,上海市静安区人民法院作出一审判

决,以集资诈骗罪、非法吸收公众存款罪数罪并罚,判处周某标等人执行有期徒刑16年至9年不等,并处罚金共计560万元。一审宣判后,周某标、周某桃等4人向上海市第二中级人民法院提出上诉。2024年4月15日,上海市第二中级人民法院裁定准许周某桃撤回上诉,裁定驳回周某标等3人上诉,维持原判。

□法文 倪弋
综编自《工人日报》《人民日报》6月12日

法苑

当地时间6月11日,全球娱乐产业巨头迪士尼和环球影业对人工智能公司Midjourney提起版权诉讼。该诉讼在洛杉矶联邦地区法院提交。CNN(美国有线电视新闻网)指出,这是好莱坞电影制片厂与AI企业之间的首起重大法律诉讼。

迪士尼联手环球影业

迪士尼和环球影业向加州联邦法院提交的诉状称,Midjourney存在两项侵权行为:一是利用其知识产权训练AI模型,二是生成包含知名角色的侵权图像。两家企业认为,Midjourney的行为是“无底线的抄袭”。

在长达110页的诉状中,迪士尼和环球影业提供了Midjourney生成图像与原版影视素材的对照示例,指出即便用户输入诸如“超级英雄战斗场景”等模糊提示,也能生成极类似于蜘蛛侠、雪宝、功夫熊猫等经典角色的图像。

两家公司在诉讼中指出,

纵然追踪版权、获得许可是一件困难且需要付出巨大的精力和时间的事情,但将侵权的风险完全转移给用户的做法也不是根本的解决之道

Midjourney利用其版权库,生成并传播了大量如《星球大战》《小黄人》《怪物史莱克》《冰雪奇缘》《狮子王》等作品中著名角色的未经授权副本。两家公司强调,Midjourney并非利用“合理使用”法律豁免,而是通过大规模抓取网络公开素材进行训练,并持续忽视此前提出的“停止侵权”要求。

迪士尼高级执行副总裁、首席法律与合规官霍拉西奥·古铁雷斯表示,“我们的世界级IP建立在数十年资金投入、创意与创新之上,盗版就是盗版,

不会因侵权方披着AI公司的外衣而改变其违法本质”。

被起诉的Midjourney AI图像生成器,据称能在数秒内根据文本提示生成对应图像。其通过网络爬虫抓取图像构建AI训练数据集,付费订阅服务在2024年创造了3亿美元的收入。

对于此次诉讼,截至目前,Midjourney暂未作出公开回应。不过,CNN提到在2023年的一起诉讼中,Midjourney曾抗辩称:AI生成的每张图像仅为模型训练数据中“微不足道的片段”,正如艺术家感知的每个视觉元素与作家阅读的每段文字,都只是塑造其想象力的海量素材中的微小组成部分。

基于传统著作权的评判标准

近年来,大型内容公司和AI公司之间的版权纠纷不断涌现。去年12月,《纽约时报》对Open AI和微软提起版权侵权诉讼,指责数百万篇自家文章被未经授权地用于ChatGPT

等AI模型的训练。

在国内,2024年5月中旬,国内首例AI视频侵权案正式开庭审理,《山海奇境》预告片原创者作为原告,指控被告未经授权使用AI技术复制并公开发布与原告作品极为相似的侵权视频;同年4月23日,北京互联网法院对全国首例“AI声音侵权案”进行了一审宣判,认定被告5家公司未经合法授权使用原告声音开发AI文本转语音产品,构成了侵权,赔偿25万元。

北京高勤律师事务所律师王源指出,目前关于AI著作权的判定尚未形成主流的评判标准,从国内外的判决结果来看,仍基于传统著作权框架内的评判标准,涉及创作者是谁、AI作品是否享有著作权、能否在别人创作的作品上再次创作等问题。王源认为,AI版权纠纷需要判定机器行为如何认定、机器作品有没有创造性的问题,这与以往互联网时代的诉讼案件有本质不同。

版权之困

2022年,福布斯杂志就曾采访过Midjourney公司创始人大卫·霍尔兹,提问其AI训练之前是否向在世艺术家或创作者们征求过版权许可。霍尔兹明确回答没有。在他看来,目前的技术和管理无法应对AI的自动抓取。图像中没有嵌入有关版权的元数据,也没有所谓的版权“注册表”,没有办法在互联网上找到一张图片然后自动追踪它的所有者。

纵然追踪版权、获得许可是一件困难且需要付出巨大的精力和时间的事情,但将侵权的风险完全转移给用户的做法也不是根本的解决之道。有业内人士指出,科技公司一方面应把AI的训练材料,保障版权的妥当处理;另一方面,对用户尽到基本的审查义务,不能纵容甚至帮助其侵权行为的发生。

□赵天舒 宫宏宇

综编自《北京商报》、中国新闻网6月13日

聚焦

●不防晒的防晒衣,一年卖出超30万件

近期,记者在江西上饶的信丰服装加工厂发现,一些所谓的防晒衣不仅未标注产品名称、厂名、厂址等信息,防晒衣包装袋上还赫然印着“UPF50+(阻挡98%的紫外线穿透)”的标识。当记者询问其真实的紫外线防护系数时,公司负责人却说不出来,反而强调消费者又不会真的拿去检测,所以这个数值怎么写都行。该加工厂的负责人向记者透露,尽管这些防晒衣包装简陋、无品牌标识,甚至连最基本的产品信息都缺失,但销量十分惊人。其中最畅销的一款,年销量竟高达30多万件。

6月9日凌晨,弋阳县市场监督管理局发布通报,已对相关产品进行查封并抽样送检,同时责令涉事企业暂停生产销售。

蓝鲸新闻6月9日

●全球首个面向零售业的机器人 人大模型亮相

记者6月12日从北京市中关村科学城管委会获悉,海淀具身智能企业银河通用近日推出全球首个面向零售业的端到端具身VLA大模型GroceryVLA。

“我中午又饿又热,Galbot,给我搞点吃的和喝的。”在北京银河通用机器人有限公司创始人王鹤的语音指令下,机器人Galbot不仅为他推荐了酸奶、果冻等饮料零食,还自主移动到准确位置并将饮料零食从货架取出,全程无人遥控操作,并且没有事先采集场景数据,全靠机器人自主推理。

无论是面对展示舞台高强度灯光和复杂场地条件干扰,还是在展区人流密集穿梭的环境中,GroceryVLA所驱动的机器人Galbot稳定完成了从视觉感知、目标识别到自主抓取交付的全流程操作。王鹤介绍,银河通用机器人正与零售业态广泛合作,年内计划开设100家机器人值守的门店。

□孙奇茹

北京日报客户端6月12日