

淺析國產彩妝“完美日記”品牌發展策略 The Analysis on the Brand Development Strategy of “Perfect Diary” Made in China

張慧嫻^{1*} 農米思祺²
Hui-Xian Zhang Mi-Si-Qi Nong

摘要

完美日記是一家非常成功地在互聯網時代下誕生的企業。2017年創立連續三年天貓彩妝銷量類第一名，現估價40億準備赴美上市，在短短三年間超過了一些傳統的國產彩妝品牌如卡姿蘭、凱芙蘭和瑪麗黛佳等。天貓旗艦店有1,000萬粉絲，和雅詩蘭黛、蘭蔻等大牌粉絲數量相當，在全渠道擁有1,400萬流量。本文對完美日記及其背後的逸仙電商進行詳細分析，探討其為什麼會獲得成功，完美日記有什麼國內新興彩妝品牌值得借鑒的地方，新國貨在國內該如何迅速崛起反超老一派彩妝品牌，老牌國貨品牌該如何在互聯網發展中抓住機遇。

關鍵詞：完美日記、商業模式、品牌發展

Abstract

The Perfect Diary is a very successful company born in the Internet age. For the third year in a row in 2017, Tmall was the top seller in the category, and is now valued at \$4 billion as it prepares to go public in the United States. In just three years, it has surpassed some traditional Chinese makeup brands such as Katzplantz, Kevlar, Mary Deja, and others, the Tmall flagship store has 10 million fans, as many as big names such as Estee Lauder Lancome. In the channel has 14 million traffic, this paper perfect diary and behind the Yixian e-commerce detailed analysis, to explore why it will be successful, perfect diary what domestic emerging brand of cosmetics worth learning, how should the new domestic goods rapidly rise to surpass the old school color cosmetics brand, how should the old brand seize the opportunity in the Internet development.

Keywords: The Perfect Diary, Business Model, Brand Development

1. 引言

隨著社會經濟水平和生產力的發展，當今中國消費增長率與互聯網快速發展並行，造就了新一代的顏值經濟，消費者對於產品不僅關注其質量和包裝，也更關注外在的設計實用感。

互聯網的發展帶來產業技術的新一輪革新。疫情期間，居家隔離的人們無法外出，在互聯網平臺上消費大量時間，直播帶貨的興起更為直觀地給消費者帶以視覺衝擊，全方位大面積的覆蓋、跨越地域和人群限制，使得傳統美妝渠道難以佈局地區和

¹ 廈門大學嘉庚學院國際商務學院講師 hzhang@xujc.com*通訊作者

² 廈門大學嘉庚學院國際商務學院國際商務專業

習慣於電視購物的顧客，在當今疫情下都被吸引到線上平臺，超越傳統營銷工具新興的營銷方式，給消費者帶來新一輪體驗。

作為世界工廠和世界第二大經濟體，經濟的發展帶來文化的自信。不同於過去盲目崇拜國外產品，Z世代的消費觀念追求國貨，對中國優秀傳統文化元素的喜愛，對優秀傳統元素與現時代潮流的結合，創造一波又一波消費熱潮。中國科學技術水平的增強、經濟力量的增強，產業集聚規模達到世界水平，供應鏈水準達到世界標準，新一輪商業風潮國產國貨產品興起；而完美日記在當今泛娛樂的環境下，顏值經濟和國潮國貨興起的土壤中，作為新時代新國貨的消費靶標，精準地抓住了機遇，作為彩妝細分品類的冠軍，在一片紅海中突出重圍，代表著新興品牌勢能的建立。

1.1 國貨彩妝市場概況

本文所指的國產化妝品品牌是與國外化妝品品牌相對而言的，其品牌所有權完全歸屬於國內化妝品企業，是一個概括性的提法（趙鑫，2020）。國貨彩妝品牌是為了區別長期主導中國市場流行風向的歐美日韓彩妝品牌，一些同時涉及彩妝品和其他化妝品的國貨品牌也在本文中有所提及。化妝品分為彩妝和護膚品兩個類別，彩妝偏向於修飾美化肌膚，包括粉底、睫毛膏、眼影和唇彩等有色澤的彩妝材料和工具，注重美化功能，效果立竿見影；而護膚品更多的偏向於保養肌膚，效果不明顯，需要長時間的持續投入。

1.1.1 國貨彩妝發展歷程

從時間線索上來說，最早的國貨彩妝品牌有明清時期誕生的謝馥春、戴春林和孔鳳春，其中戴春林的香粉鴨蛋粉還作為貢品進入宮廷。清末民初，中國步入近代社會歷程；西風東漸，人們開始使用國外化妝品或者國內廠商的仿製品，傳統彩妝逐漸沒落。20世紀30年代創立的百雀羚，作為國民度高的品牌，不同於謝馥春和戴春林專注於彩妝，百雀羚在彩妝和其他化妝品領域都頗有建樹。

20世紀90年代中期，國際大眾品牌美寶蓮歐萊雅進入內地市場，現代意義上的中國彩妝市場在國際大牌的衝擊下建立起來，第一代國貨彩妝誕生，主要代表為火烈鳥、卡姿蘭，第一代老牌彩妝現今還在活躍。

21世紀初~2015年間，中國彩妝市場占主流的一般都是歐美和日韓品牌，上層市場被國外品牌瓜分，國貨彩妝品牌下沉，在國際品牌鋪貨較少的CS（日化專營店）渠道發展，在夾縫中努力求生。

2016年至今，得益於中國工業製造鏈的完善、國潮風潮的興起、電商和新興社交媒介的普及，新銳國貨彩妝品牌憑藉高性價比，其效果不輸大牌，這兩個主要特點贏得了年輕消費者青睞，部分產品銷售額趕超國際大牌，國貨彩妝品牌煥發新機。如今大熱的國貨彩妝品牌，如完美日記、花西子、橘朵和CROXX等多誕生於2016以後。

從創始人來看，國貨彩妝品牌主要分為四類：一類是傳統的國民普及度高的品牌，在市場普及大眾知名度方面佔優勢，如百雀羚、謝馥春、戴春林；一類是國內專業化妝師創立的 brand，創始人在化妝領域具有權威性，如化妝師毛戈平創立的國貨高端彩妝品牌MGPIN以及化妝師唐毅創立的彩棠；一類是創始人擁有國際大牌公司管理培訓，運營經驗的新銳品牌，在公司運作營銷管理上較為先進，如完美日記、花西子等。這些新銳品牌的創始團隊，大多出生于歐萊雅寶潔系，在國際化的大公司學習過程中，這些創始團隊擁有強烈的品牌意識，重視用戶洞察，善於運用新媒體視角擁有與世界接軌的視角；一類是網絡紅人自建品牌，這些品牌創始人在各類新型社交媒

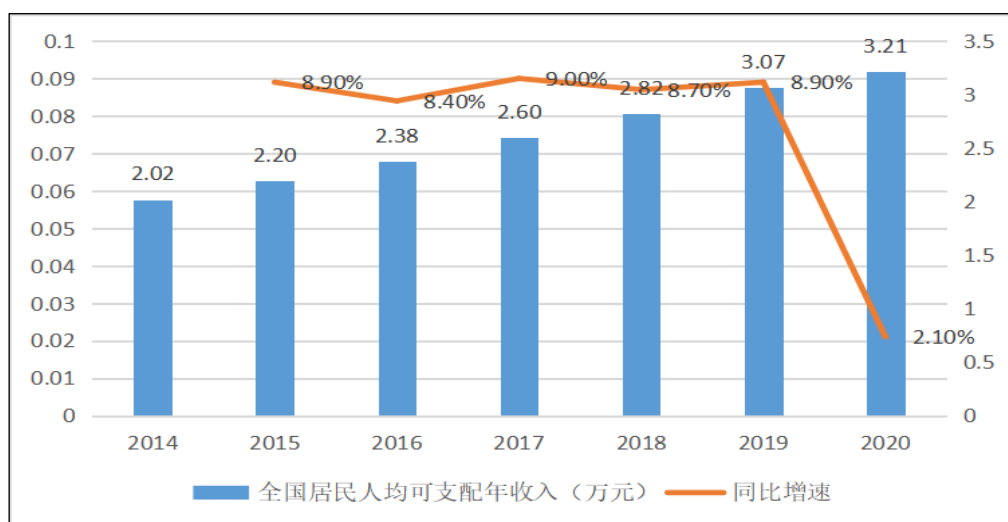
體平臺擁有大量粉絲，在年輕世代中人氣較高，如張沫凡的美沫艾莫爾、董子初的CROXX等。

1.1.2 國際環境的影響

國貨彩妝發展的政治環境：我國化妝品監管日益科學嚴謹，也更規範；監管部門不僅推進差異化管理，還加大對違法違規的處罰力度，加大對於黑產小作坊和假冒偽劣產品的打擊，保護品牌意識和知識產權，國家公信力的保證促進消費者對於國貨彩妝品牌的信任感，打破國貨山寨盜版的固有印象。2020年6月頒佈的《化妝品監督管理條例》（自2021年起實施）中，國家藥監局在例行強調化妝品原料管理的同時，還鼓勵化妝品技術創新，激勵國貨彩妝品牌彌補與國際大牌的差距，打破中國企業只會抄襲的刻板思維，激勵品牌進行產品創新和品牌建設。

國貨彩妝發展經濟環境：中國經濟實力的增強，經濟水平進一步提升，居民收入穩步增加，居民可支配收入增加，進一步追求生活品質；Z世代受當下顏值經濟的影響，追求產品的設計感與使用感，化妝品成為一種剛性、高頻需求，彩妝消費增長空間大。

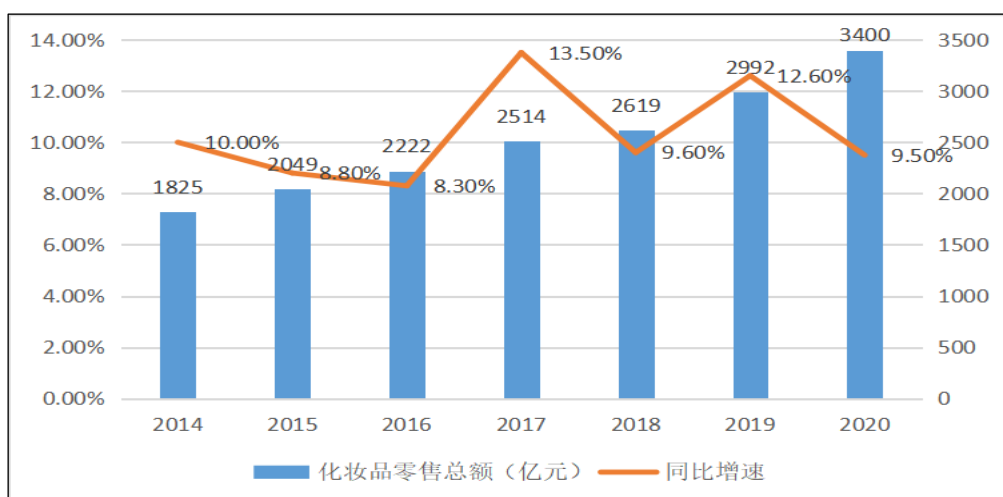
2014~2019年，全國居民人均可支配收入從2.02萬元提升到3.07萬元，2020年受疫情影響，全球經濟形勢不容樂觀，但中國經濟經受住了疫情考驗，中國全國居民人均可支配收入仍有增長，為3.21萬元，同比增長2.1%。



資料來源：國家統計局

圖1. 2014~2020年全國居民可支配收入（單位：萬元）

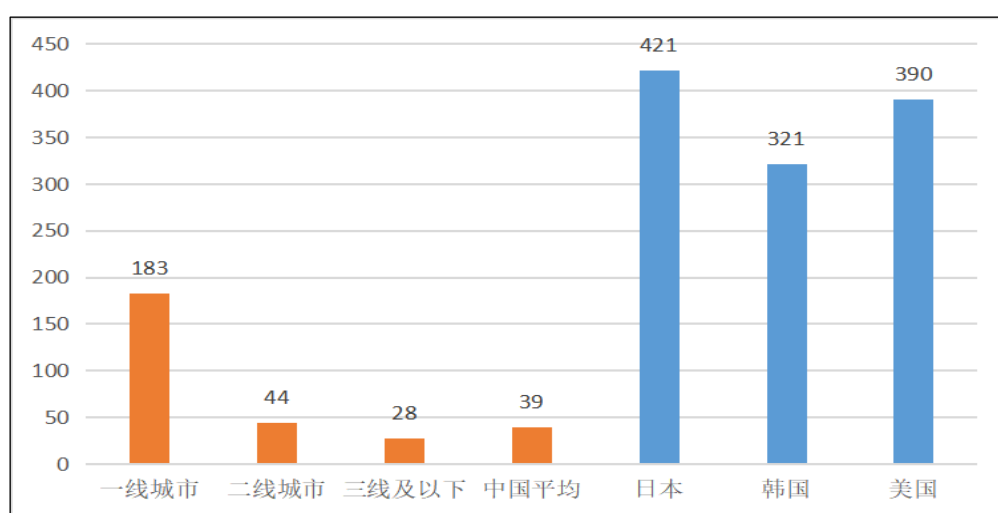
數據顯示，2015~2019年間，我國化妝品類零售總額規模自2,049億元增長至2,992億元，年均複合增長率近10%，顯著高於美、日、韓等其他化妝品消費大國。



資料來源：國家統計局

圖2. 2014~2020中國化妝品零售總額（單位：億元）

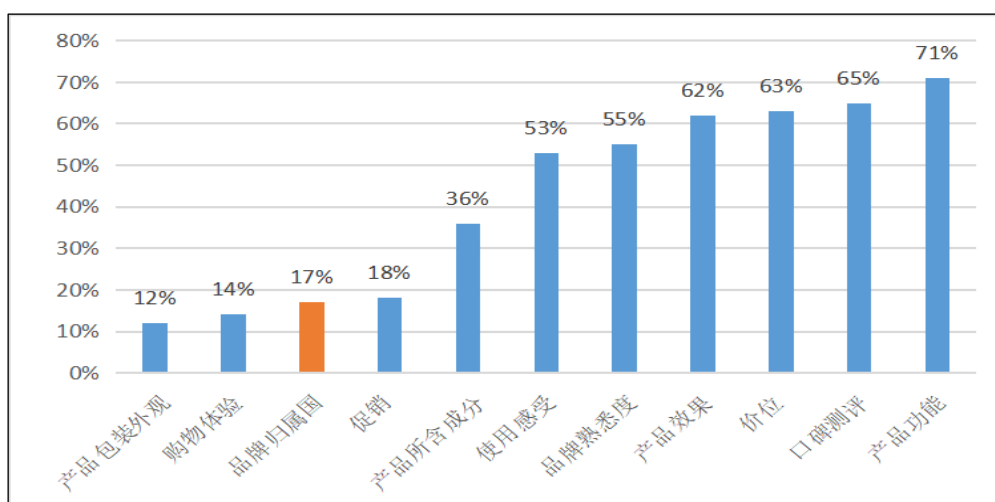
彩妝占到歐美、日韓化妝品整體消費的18%左右。中國已成為化妝品消費第二大國，但我國化妝品整體消費比例僅有12%，彩妝人均消費水平也只達到美、日、韓的1/10左右，中國彩妝市場需求潛力巨大，需求勢能還沒有得到充分釋放。



資料來源：Euromonitor、德勤

圖3. 2019年部分地區人均彩妝消費金額（單位：元）

國貨彩妝發展社會環境：Z世代消費者不以出身論品牌，近年來中國國家軟實力增強，文化自信彰顯，官方積極扶持本土文化和國貨，國貨影響力愈發強大，越來越多中國品牌走向海外，在產品設計、包裝、質量等全面提升，消費者對國貨的認可度日益提高。

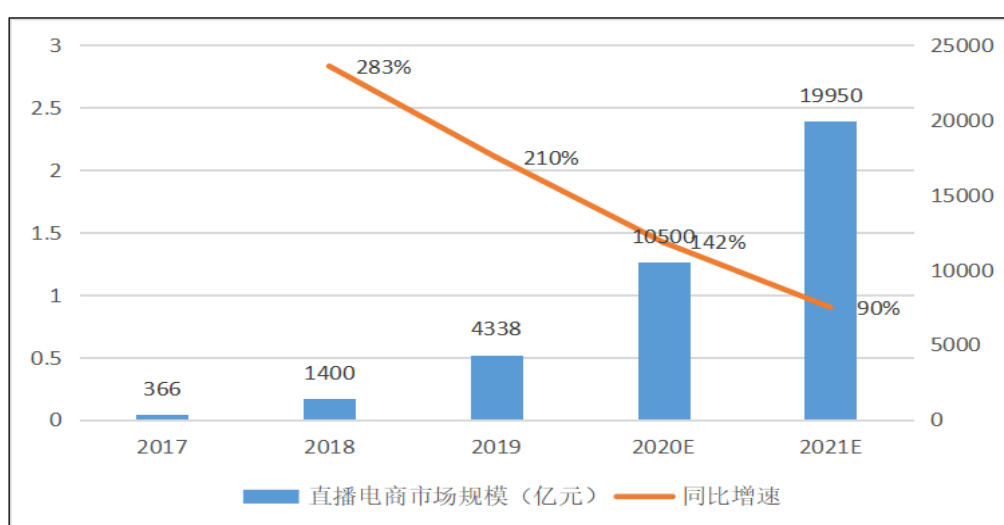


資料來源：騰訊廣告《2019 年國貨美妝洞察報告》

圖4. 消費者選擇美妝產品所考慮的因素

95後、00後逐漸成為消費主力軍，敢於嘗新，審美多元，對互聯網的粘性更強，對社交媒體網絡平臺營銷敏感，成為新國貨新媒體中更容易影響到的目標群體。在騰訊廣告調研顯示，國貨美妝品牌在女性中的滲透率高達71%，有75%的受訪用戶在過去半年內嘗試了國貨美妝新品，50%的用戶嘗試了以前沒有用過的國貨美妝品牌。新一代年輕群體不再單純迷戀國際大牌，真正的民族自尊心和自豪感已經在年輕人中快速形成，這給所有的國貨品牌創造了參與機會（金立剛，2021）。

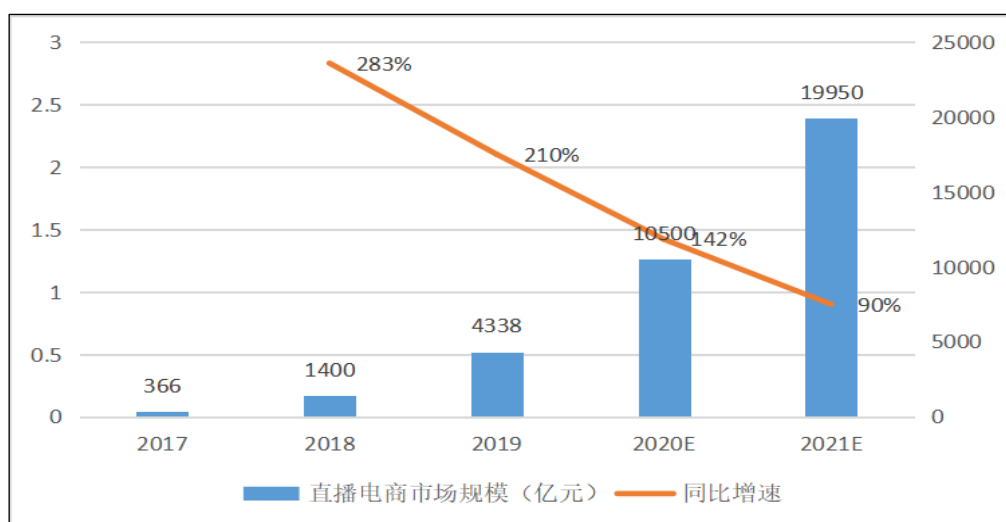
國貨彩妝發展技術環境：互聯網技術的普及發展帶來渠道的變革，我國信息基礎設施建設步伐加快，網上支付安全水平提升，物流成本降低，電商平臺得到迅速發展。移動互聯網時代下的全民直播，也讓品牌在營銷與宣傳上擁有更多選擇。隨著電商、直播普及，讓新國貨彩妝品牌能夠借助電商直播流量紅利獲取客戶、拓展品類與銷售渠道。網絡視頻直播憑藉其低廉的成本、廣闊的分享性和交互性、強大的引流能力和傳播能力，成為時代新寵（周文意與許必芳，2020）。



資料來源：畢馬威《邁向萬億市場的直播電商》

圖5. 中國直播電商市場規模及預測（單位：元）

中國互聯網絡信息中心數據顯示，截至2020年6月，中國電商直播用戶達到3.09億人，占整體網民的32.9%；上半年國內電商直播超過1,000萬場，活躍主播數超過40萬，觀看人次超過500億。直播較傳統電商的圖片視頻營銷，互動性更強，視覺衝擊力更好；而彩妝產品最主要的特徵就是色彩鮮豔，具有非常好的視覺衝擊力，明星仿妝、美妝教學、口紅試色等均能通過直播達到生動的展示效果，因而美妝是直播間的熱門品類，而且占比還在逐步提升，直播帶貨拓寬了美妝產品的營銷渠道，提高了國貨美妝產品的滲透率。



資料來源：畢馬威《邁向萬億市場的直播電商》

圖6. 中國直播電商市場規模及預測（單位：元）

2. 完美日記品牌發展和子品牌矩陣簡介

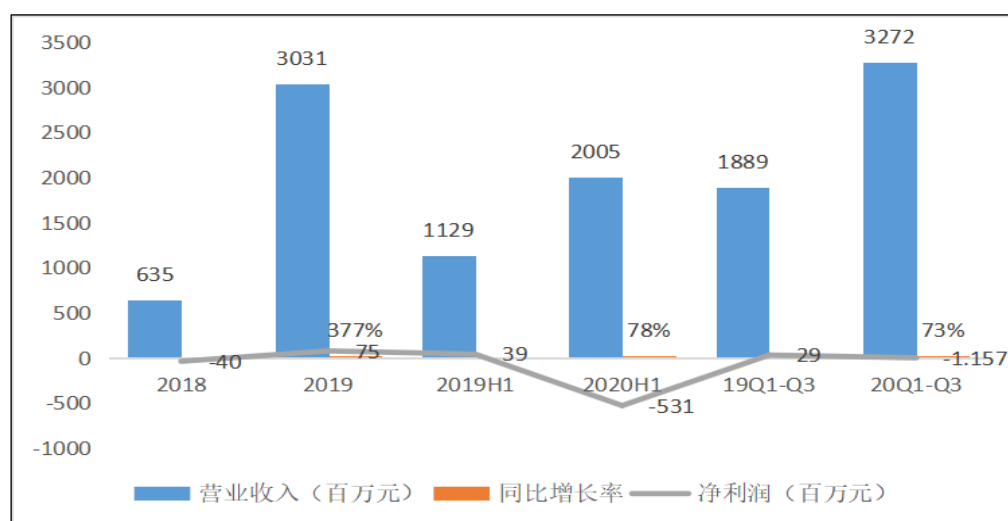
2.1 完美日記品牌概述

完美日記母公司逸仙電商成立於2016年，創始人具有國際性的品牌打造意識和先進的電商管理經驗，組織架構兼具開放性和擴張性。完美日記創始人和CEO黃錦峰曾就職於快消品國際性巨頭寶潔公司，後擔任淘品牌禦泥坊COO，而其他兩位聯合創始人曾擔任以純集團電商部門高管，電商管理經驗豐富，三位創始人都是中山大學校友。2020年公司引進原唯品會CFO楊東皓擔任CFO，操盤公司首次公開募股，進一步規範公司管理運營。

相較於其他國貨彩妝品牌，完美日記從創立之初就具有強烈的品牌意識，關注品牌文化塑造和品牌文化內涵構建，完美日記的品牌含義是unlimited beauty(美不設限)，在這一品牌定位下，精細化選品分類，2019年達到國貨彩妝品牌的高光時刻。2019年雙十一，公司自主品牌完美日記力壓MAC、歐萊雅等國際性彩妝品牌，成為彩妝品類銷售第一名，在被國際品牌瓜分的彩妝市場上搶佔高地。2020年的618，完美日記的銷售額在打敗了傳統大眾國貨品牌百雀羚、丸美等品牌的情況下，也超過了創始人曾經任職的禦泥坊。2020年的雙十一，完美日記蟬聯彩妝品類銷售第一名，公司用三年時間實現從0到30億營收規模的飛躍，線上彩妝大品牌誕生。

渠道帶來流量，流量孵化品牌，DTC（Direct To Consumer）彩妝賽道開始被資本看好。2020年11月19日，完美日記母公司逸仙電商正式在紐交所掛牌上市，首日收盤價18.40美元，總市值達到122億美元，公司營收用極短的時間實現從0到30億規模的巨變，顛覆了中國美妝品牌成長歷史。2019年，逸仙電商收入體量達到30.3億元，

同時實現盈利7,500萬元；在此基礎上疫情下延續收入的高速增長，2020年前三季度收入規模達到32.7億元，同比增長73%，但由於疫情下公司進一步加大營銷投放及渠道拓展力度，前三季度虧損11.6億元。



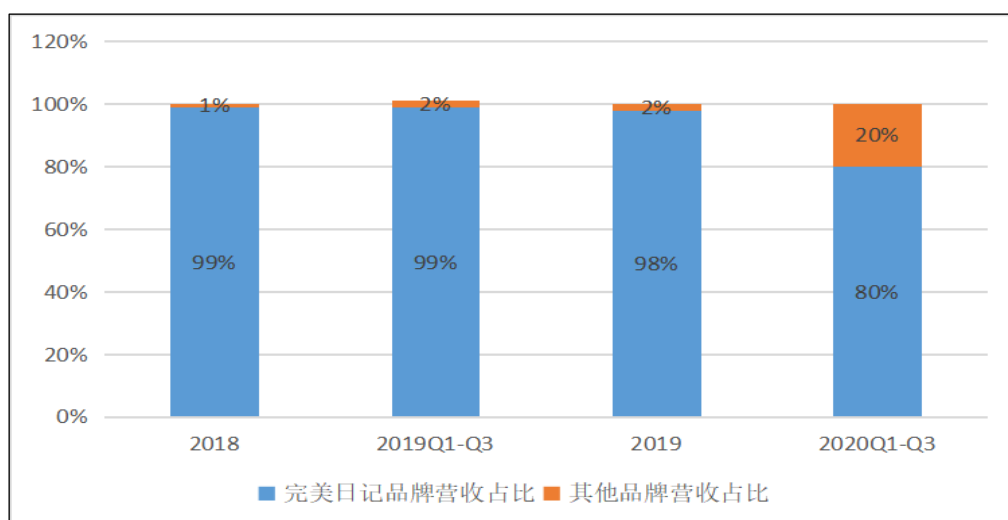
資料來源：公司官網、招股說明書

圖7. 逸仙電商收入利潤規模（單位：百萬元）

2.2 完美日記子品牌矩陣介紹

公司子品牌現有三個，全方位佈局化妝品領域，覆蓋彩妝和護膚品兩大種類。2019 年收購關注指彩和面彩的彩妝品牌小奧汀，補充完美日記在面部彩妝方面的不足；2020 年 6 月佈局護膚品賽道，發佈新品牌完子心選，完善公司在大眾化妝品領域的矩陣；2020 年 11 月，佈局高端化妝品賽道，收購法國高端化妝品品牌 Galénic，彌補公司研發能力和產品配方的短板。既然獲客成本越來越高，那就需要增加複購率，提高用戶的 LTV（即 Life Time Value，用戶生命週期價值）；單一 SKU 不行，那就增加 SKU；用戶如果膩了單一品類，那就拓品類；連品牌都膩了，那就再創一個新品牌；如果自創不容易，那就並購（李卓，2020）。

除母品牌完美日記和完子心選以外，其餘子品牌都是靠收購來擴充產品矩陣，主要以前大眾品牌為主，高端化妝品賽道目前僅有 Galénic。目前營收以完美日記為主，占比 80%，但子品牌增速遠超完美日記，小奧汀在重啟後第 8 個月，完子心選在面世後第 3 個月就達成與完美日記推出後第 12 個月相同的單月銷售額，且子品牌小奧汀牢牢佔據彩妝細分品類腮紅這一賽道，聯名芝士腮紅自上市至今一直位居天貓腮紅品類 GMV 第一名，有望複製完美日記成功道路，驅動公司營銷收入進一步增長。



資料來源：公司官網、招股說明書

圖8. 逸仙電商營收中完美日記占比

3. 完美日記品牌快速崛起 4P 策略分析

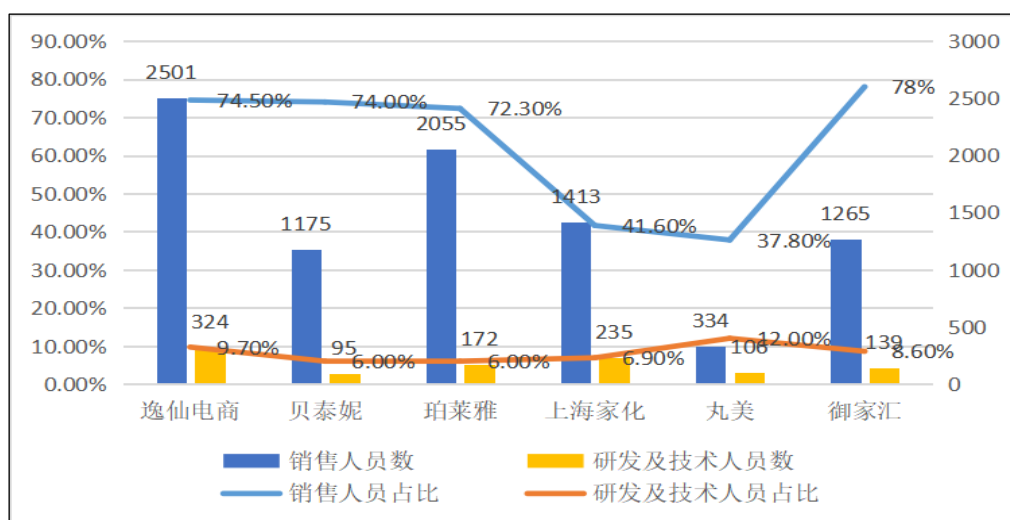
3.1 完美日記產品基本選品和聯名產品打造

3.1.1 技術驅動特徵明顯

早期國貨彩妝如瑪麗黛佳、卡姿蘭等，通常站在設計者角度揣測市場、教育市場，相比之下，後起的完美日記依靠數字化中台，瞄準消費分化中的高性價比、高頻次彩妝消費人群，通過數據化瞭解消費者心智，站在消費者角度去研發設計產品，進行精準營銷。

截至2003，技術團隊擁有211名數據與技術工程師，113名產品與供應鏈研發人員，以及1,056名線上銷售客服和1,196名線下BA，團隊中的IT人員占員工總數6.3%。相比同類美妝企業，逸仙電商在選品上更注重通過技術工程師，分析社交媒體平臺用戶反饋和電商平臺實時銷量，將市場趨勢、KOL內容以及社交平臺用戶行為數據進行量化處理。

彩妝產品色系繁多，監測起來極為不便。完美日記在技術運營上牢牢領先，企業職能細分明確，充分利用大數據進行分析，搭建用戶洞察數據庫，通過市場規模、消費者行為以及銷售訂單等大數據分析，全面瞭解市場，根據市場反饋再上新或更換主推色號等；依靠數據中台驅動，完美日記色彩研發豐富，唇妝多集中於淡粉色、淡紅色等通勤可用的色號，日常不出錯，眼妝顏色品種繁多，追求“夢幻化”，閃片、鍛光、珠光等亮片色引導新時尚，對大多數用戶的膚色、發色等友好，普適性較強。公司技術團隊開發一系列內部系統（包括KOL管理系統、“小完子”微信後臺以及實時大數據後臺），與國內領頭雲計算公司阿里雲與騰訊均有合作。運營大數據深度瞭解當下的流行風口以及用戶的真正需求，實現選品精準切入市場痛點，佔據市場話語權。



資料來源：逸仙電商招股書、相關企業財報

圖9. 化妝品公司研發人員比重對比（單位：百萬元）

3.1.2 聯名產品不拘一格上市時機精準定位

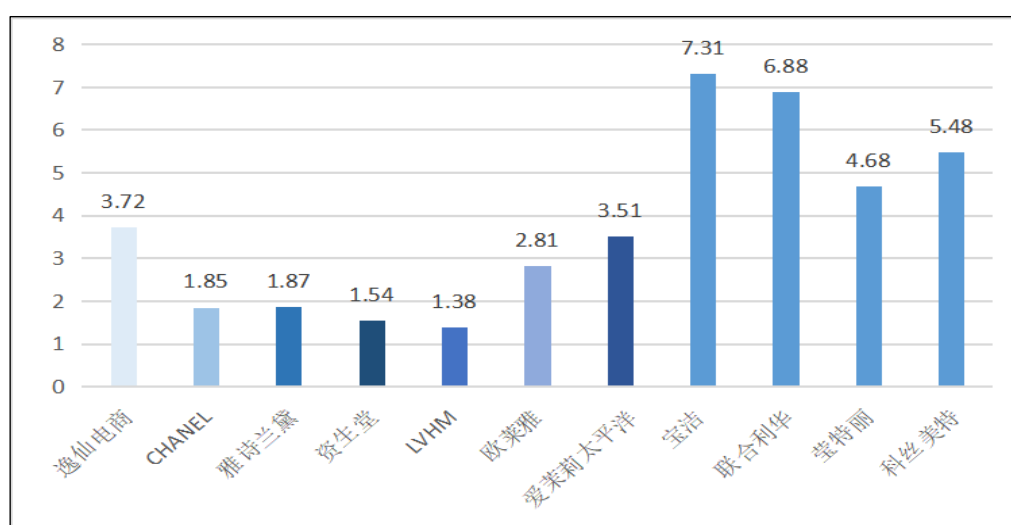
完美日記每款聯名產品上市的時機都經過精確的選擇，聯名產品推出時間是天貓流量最大的兩個時刻，雙十一和618，借助平臺提供的流量優勢達到自身的完美蛻變。聯名選品貼合自身品牌形象，定位為把歐美風格帶回亞洲，選擇耳熟能詳的知名國際品牌聯名，如紐約大都會藝術博物館、Discovery等，定好品牌的國際范基因，2018年雙十一就打破傳統國妝定式思維，率先進入博物館文創領域，與大英博物館推出聯名眼影，創下11.5秒就賣出一盤的傲人戰績。2019年雙十一抓住當下民族復興，Z世代對中國優秀文化的熱忱之心，與《中國國家地理》合作推出眼影盤，引爆微博上相關的話題，閱讀量達到739.3萬。

在聯名上不拘一格，打破常規曾經選擇與李佳琦的寵物狗聯名推出奈娃盤，與完美日記完美日×Discovery十二色動物眼影共同組成一個系列，2020年2月首發10萬+庫存李佳琦直播在瞬間售罄。在品牌價值觀方面把握準確，每一款聯名產品體現當下人文、寵物、環保、女性主義的內涵，產品所包含的文化價值取向讓消費者有足夠動力在社交媒體中自發分享，為品牌宣傳。緊貼當下流行風扣，對潮流新生代偶像把握敏銳；懂得用流量明星造勢，與追星女孩零距離交流；借助愛豆的流量，打造下一款爆品；直接用偶像粉絲的稱號來命名產品，與當下流量偶像深度聯名；瞭解年輕女孩的心理需求，朱正廷同款的口紅色號一發售5萬件迅速售空。

3.2 完美日記極致性價比、高頻推新佔領市場

完美日記用平價、有質量保證的產品快速攻佔市場，佔領消費者心智。彩妝產品研發費用低，周轉速度快，美妝平價產品具有高頻消費、衝動消費的特徵，能夠幫助新銳品牌避免存貨，快速回轉資金流。在品質上完美日記選擇與大牌相同生產線的代工廠，主要合作的代加工廠有科絲美詩、瑩特麗、上海臻臣、諾斯貝爾等著名代工廠，這些工廠大部分與蘭蔻、YSL、香奈兒等大牌合作過，均有豐富的製造經驗與資質，擁有和大牌同樣的生產線，但是價格是大牌的三分之一。相比護膚品對配方工藝的極致追求，彩妝產品只要色號上與大牌接近，就可以擁有“大牌平替”這一標籤；加之代工技術成熟，工業集聚效應明顯。避免高昂的研發費用，生產成本低，消費者用較低的價格也能享受到較為好的服務品質，極致的性價比使完美日記迅速佔領市場。

完美日記與多家代工廠聯合生產和研發。2020年3月，完美日記與全球最大的化妝品OEM公司投資近7億元在廣州，從化工區開工建設彩妝研發和生產基地，預計2022年正式投產，未來產值達到20億元，將會成為亞洲最大的化妝品生產基地(張弘，2020)。代工廠對世界潮流風向敏銳，向品牌方推薦新型的原料和生產工藝，公司能夠快速打造爆品，國際品牌完成新品的概念提出→開發→上線一般需要7~18個月時間，而完美日記公司可以在6個月內就完成一個新品的一系列開發，擁有可複製的新品快速開發能力。2019年及2020年前三季度，完美日記打造了一系列爆款產品，推出了1,000多個新產品，“短平快”上新，提升存貨周轉率；且完美日記主要合作代加工廠如瑩特麗、科絲美詩整體存貨周轉率高，基本上高於大多數化妝品公司及其平均水平(3.62)，穩定合作的代加工廠與較好的供應鏈使得每單運輸時長從2019年的94小時降低至2020年的74小時，存貨周轉率3.72高於較為知名的大牌公司如雅詩蘭黛、資生堂等。



資料來源：逸仙電商招股書、相關企業財報

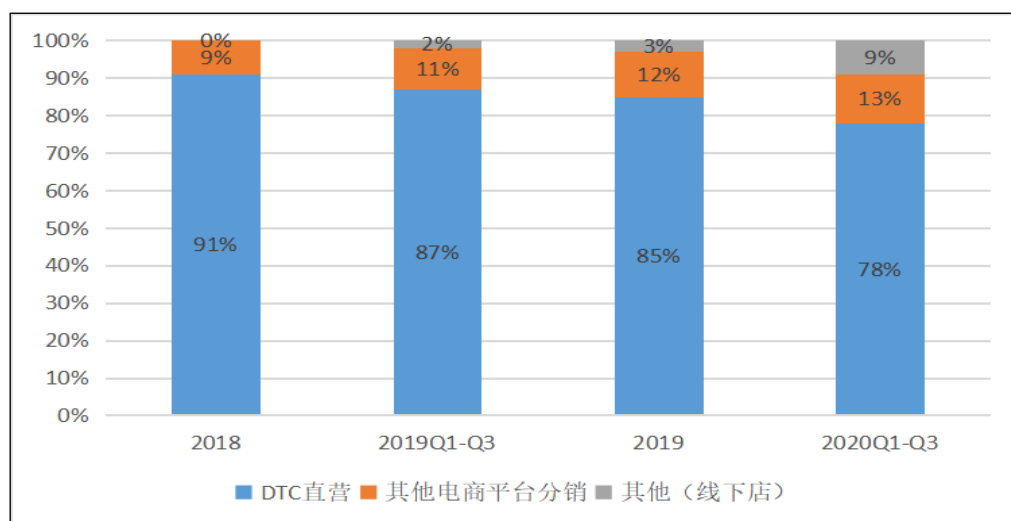
圖10. 逸仙電商與其他美妝品牌庫存周轉率對比

3.3 完美日記線上線下雙重渠道佈局

互聯網時代，消費者消費容易受社交媒體平臺影響，原本由分銷商承擔的營銷執行和品牌傳播功能，轉移到各類社交平臺的網絡博主上。傳統品牌建設過程中，從產品定位、信息傳播、渠道建設、會員管理的各個環節，都因內容這個核心變量的介入而變化，以往產品從出廠到傳播，需要經過定位—廣告投放—渠道鋪設，這樣一個線性的結構(白蓓，2020)。

現在，經銷商的媒介功能被互聯網弱化，完美日記打破傳統銷售渠道，通過DTC渠道(Direct to Consumer，包括線上直營和線下體驗店)實現直接的產品宣傳、銷售、消費者互動，並完成一手數據的收集，沒有中間商，去渠道化，直接把產品銷售給用戶，適應互聯網時代，電商模式興起，消費者習慣變更的趨勢。其他電商分銷渠道營銷執行和品牌傳播道主要分為DTC直營、其他電商分銷渠道，如京東和唯品會等平臺，本質上是DTC直營，平臺在銷售過程中充當了傳統意義上經銷商的角色。數據顯示，完美日記直營模式盈收占比中，天貓直營和微信直營模式貢獻度高，2018年該渠道貢獻5.8億元占比91%，2019年貢獻25.7億元營收，占比84.8%；20年Q1~Q3貢獻營收25.6億元，占比78%。天貓平臺的定位和完美日記定位匹配，品牌調性契合，在網

購群體中滲透量高，有集中成交場的勢能優勢，微信自建小程序運營商城，提升用戶黏度強化品牌形象。



資料來源：逸仙電商招股書、相關企業財報

圖11. 逸仙電商DTC直營渠道占比

完美日記依靠淘系流量興起，在體量達到一定規模後佈局“出淘”發展，由於流量“去中心化”趨勢的興起，各流量平臺對流量分發規則的改變，完美日記對各分銷渠道進行不同模式管理。在線下，品牌母公司逸仙電商已經在全國各地開設了49家完美日記門店，預計2020年底開店總數超過600家（劉麗，2020）。據“完美日記體驗店”公眾號公佈的信息統計，截至2020年末完美日記在一線開店36家，二線27座城市103家，三線及以下76座城市開店103家。佈局線下實體店，加快下沉，彌補線上用戶體驗不足的缺陷。在京東自營、唯品會通過平臺會員引導成交，小紅書、抖音等通過關鍵意見領袖來引導成交。

3.4 完美日記公私域流量運行管理

3.4.1 公域流量廣泛投放社交網絡KOL資源

在公域流量，品牌初期完美日記合作大量新生實力派優質偶像，為品牌造勢打開知名度。據完美日記官方微博披露，2018~2020年完美日記共合作過14位明星，共享粉絲經濟和網紅經濟。品牌後期，為突破在消費者心目中平價形象，提升品牌在大眾心目中的地位，邀請周迅為完美日記全球代言人；此前周迅為CHANEL指定代言人，對完美日記品牌高端轉型提供助力，為進一步提升國際影響力，邀請Troye Sivan為完美日記品牌大使。

抓住社交媒體平臺流量快速增長機遇，2018年小紅書DAU（日活躍用戶數）以8倍以上速度增長；而完美日記也在這一階段抓住機遇，提前入局，在小紅書上做內容運營，小紅書上與品牌相關的搜索曝光量在這一階段增長12倍。目前，完美日記在小紅書的官方粉絲數是YSL、雅詩蘭黛等彩妝大牌的十倍，粉絲已接近200萬，獲贊與收藏超350萬。完美日記自成立之日僅三年時間，已成功躋身一線品牌，驚人的成長速度，與它出色的營銷密不可分（王卓慧，2020）。

小紅書作為女性用戶較多的細分平臺，已經被完美日記牢牢佔據，除完美日記官方賬號外，在小紅書上，完美日記與800多個粉絲數破百萬的博主合作，進行協同營

銷；協同營銷，網紅/明星自帶粉絲，通過相應平臺和相關活動發揮傳播品牌的效果（張焱等，2019）。

近15,000個KOL曾經與完美日記進行推廣活動，每年淘寶大型活動前夕（6、10、11月），完美日記就在小紅書上進行大推廣投放，為新品上新造勢。集中密集投放，短時期內提高產品曝光率，不會讓消費者產生審美疲勞和過度營銷的抵觸心理；產品發售與投放同步進行，作為普通消費者，很多時候消費都是瞬間行為，當新品的推廣接踵而至時，很多消費者都會本著好奇的從眾心理去選擇購買（王沫涵與薛雪，2020）。

3.4.2 私域流量線下門店轉換複購率

在私域流量構建方面，完美日記通過消費者在門店購買產品進行導流，以及線上微信渠道方式這兩條渠道，構建屬於自己的流量平臺。一方面，在流量制勝的時代，完美日記抓住了渠道紅利，在小紅書、抖音、微博、B站、微信公眾號等各個平臺以低成本獲取了大量的流量；另一方面，對於獲取的流量，主要通過個人微信號及社群矩陣，進行沉澱並進一步精細化運營，讓流量活起來並持續產生效益（彭冬林，2020）。

完美日記的消費者主要具有衝動消費屬性，具體分為兩類，一類是購買力水平較高，以大牌口紅為主要社交場景使用，買其他彩妝補充新鮮色號的嘗鮮疊加型消費；第二類是低彩妝消費預算型比如學生黨等，主要消費群體在面對完美日記強大的產品迭代能力，衝動消費，購買頻繁，企業通過話題營銷、故事營銷、事件營銷、情感營銷、廣告植入、榮譽獎章等營銷活動（汪旭暉與馮文琪，2017），提升用戶對品牌的認知力度。自我營銷與協同營銷相互配合，私域運營為逸仙電商帶來了大量的用戶沉澱。根據招股書披露穩定40%左右複購率，總覆蓋用戶不斷增長；在南都零售實驗室聯合完美日記發佈的報告中，在隨機選取的完美日記顧客中，在線下第一次購買的顧客中，約33%的第三次購買行為轉化到線上，而第一次在線上購買的消費者，約有14%的用戶第三次轉化到線下，線下消費轉線上複購更高效。

3.4.3 線上虛擬美妝顧問提升用戶生命週期

完美日記為發展私域流量運營設立了兩位虛擬私人美妝顧問，虛擬美妝顧問通過添加微信號導入，一位是從線下店鋪導入的小美子，一位是從線上門店導入的小完子，這兩位虛擬美妝顧問是完美日記自有關鍵意見消費者KOC(Key Opinion Customer)的一次嘗試。在朋友圈這一私人領域，虛擬顧問就像用戶值得信任的朋友，為用戶答疑、發福利、在朋友圈分享產品展示，頻繁在朋友圈發佈產品促銷活動。通過微信個人號塑造“KOL+社群+媒介(朋友圈)”來影響用戶，甚至還開發了自己的微信管理系統（李偉龍，2020）。

用“免費贈品隨訂單附贈”以及利用其它品牌引導顧客等方式，吸引顧客進入完美日記小程序消費，提高存貨周轉率，提升用戶複購率，完成對用戶又一輪的數據收集。每一個虛擬顧問根據用戶興趣的不同，差異化地在朋友圈顯示不同的內容，完美日記熟練運用用戶分群的能力，拉近用戶與平臺的距離。由天宇認為，這也是完美日記數字化營銷的特色所在，從線上線下很多觸點把用戶拉到微信群中“強運營”（陳茜，2020）。

4. 完美日記發展模式 SWOT 分析

4.1 完美日記發展模式優勢

4.1.1 品牌定位目標市場能力強

完美日記通過公域私域流量雙重運營持續挖掘用戶潛能，打破和品牌聯繫最弱的消費者之間的信息屏障，讓這一部分用戶提高對品牌的認知度，願意去嘗試購買品牌。把對品牌有一定認知，但對品牌形象和價值沒有直觀感受，購買頻率不高的消費者，通過構建其感興趣的內容和品牌語境，使其形成對品牌的忠誠度和喜愛度，進一步提升這部分用戶的購買頻率；進一步關注品牌深度用戶的心理感受，讓這些多次購買產品和品牌互動較高的用戶，切實感受到品牌的人文關懷，成為品牌有效支撐能，進一步形成粉絲經濟。與普通消費者的區別是粉絲具有超常消費行為，如狂熱消費行為、消費者熱誠和理性上癮等（劉偉與王新新，2011）。

在產品設計上，針對目標用戶群體，品牌致力於與用戶構成互動，傳遞人文關懷。產品設計重視人文價值，從最初的與博物館推出聯名互動，到現在呼籲保護稀有野生動物而推出的丹頂鶴眼影盤，賦予產品人文內涵，從之前大而廣地依靠流量代言，全面覆蓋青年女性群體提高銷售額，到轉變思路，依靠產品自帶的內容營銷來滿足用戶需求，讓用戶自發地分享產品，減少營銷成本損耗，形成公司不可替代的競爭力。

通過對用戶的畫像分析和持續性運營管控，切實定位到品牌的目標市場，利用促銷，互聯網和線下銷售等多種銷售方式，打破時間空間對網絡媒體內容運營的限制，重構社會化運營，線上線下進行跨屏互動，大量的用戶參與分享點贊活動，不斷提高用戶忠誠度和品牌曝光度，為品牌的發展進一步奠定基礎。

4.1.2 品牌持續運營能力強

完美日記品牌持續運營能力強，發展計劃性充滿前瞻性，品牌自我定位規劃清晰。在借助淘寶天貓系這一中心化平臺迅速崛起後，為避免銷售渠道單一，勇於嘗試新興渠道；在以小紅書為主的社交電商上進行銷售，為品牌發展後期受制於平臺規則限制和把控，跳出舒適圈，自建官網；又借助微信流量平臺，搭建自有微信小程序商城，進行私域化運營，構建品牌自有的流量渠道。

在網絡營銷線上營銷佔據一定規模後，與傳統的CS日化渠道不同，採取自建直營店模式，加快佈局線下市場。線下直營店傾向於給用戶帶來深度體驗，打破網絡自有的空間局限，讓用戶深度感受產品，給用戶帶來視覺衝擊；打破消費者對網絡平臺的固有印象，擴大產品在三四線城市的影響力與知名度，提升消費者與品牌的良性互動，提升消費者對品牌的信任度，擴大品牌原有的影響力。

瞭解品牌自身的局限性，迅速通過自創以及收購等方式，補充現有的品牌矩陣，完善產品結構，從中低高端到彩妝品和護膚品，擴大目標消費者群體覆蓋面；與代工廠聯合創辦實驗室，彌補品牌研發能力不足，提升品牌技術含量；從毛利較低的彩妝品到利潤率高的護膚品，進一步提升品牌盈利水平；成功運用三個現象級化妝品牌，分別用不到半年時間就達到完美日記一年的盈利率。運營團隊能力成熟經驗豐富，能較好地適應互聯網營銷模式，接下來很有可能繼續保持這一優勢，在短時期持續打造成成熟獲利高的品牌。

4.2 完美日記發展模式劣勢

4.2.1 產品品控穩定性不高

雖然完美日記所選擇的代工廠與國際一線大牌的代工廠相同，都是經驗豐富，但

大牌產品的核心技術產品配方還是掌握在品牌方中，代工廠只負責生產。完美日記不具備無法替代的配方能力，雖選擇與大牌同樣的原料和生產方式，也與代工廠建立了研發合作機構，但是代工廠本質上還是在研發方面欠缺。完美日記對包括產品設計、配方在內的核心技術與大牌存在差距，在最終產品的呈現上難以獲得與大牌同樣的品質，完美日記目前產品多由代工廠生產，供應鏈較多，而且在彩妝中最為重要技術含量最高的底妝產品賽道，牢牢被大牌佔據，國產彩妝品牌還沒有攻克這一賽道。

在天貓旗艦店的評論以及一些美妝評測平臺，可以看見消費者對完美日記產品占一定比例的不好評價，多數集中底妝產品。底妝產品需要的配方技術含量較高，在當下完美日記無法滿足有一定經濟能力的職業女性的追求；在主打的唇部眼部產品上，也可以看見消費者不好的評價，較為集中的是品控方面的問題，產品不易成膜，眼影較容易飛粉。完美日記對供應鏈的把握不足，容易引起消費者的不滿，品控無法得到保障進一步影響消費者體驗，無法塑造良好品牌形象。

4.2.2 多品牌經營挑戰性大

隨著完美日記公司品牌矩陣的逐漸完善，公司持有需要管理運營的品牌數量增加。2021年3月完美日記又與Manzanita Capital達成合作，收購旗下高端品牌Eve Lom，在短時期內大量收購高端品牌雖然提升自身品牌形象，也會給公司運營造成一定負擔；另一方面完美日記一直以來的品牌形象是高性價比，收購高端品牌難免會給被並購方帶來一定的影響，造成市場下沉。被並購方多為外國企業，不同的企業文化和不同的銷售模式管理理念，在文化上對企業提出挑戰。

在品牌發展初期，全方位大面積不計較成本地進行協同營銷，在各類社交媒體平臺都進行流量投放，此外還採用傳統的明星代言模式，加上自有的大數據處理平臺分析，高度社交化和高度數據化的營銷模式帶來大量的營銷成本消耗；且現在獲得流量的成本越來越大，完美日記依靠流量營銷的模式並不適用於之後收購的品牌。在新品牌的推廣運營過程中，面對不同的顧客群體，不同的產品領域前期往往需要大量的測試和調研；每一新品牌的用戶畫像不同，在用戶數據的構建方面需要加大投入，多品牌線下這是對公司團隊資源調配能力的一次挑戰，對公司數字化平臺的一次考驗。

4.3 完美日記發展模式機會

4.3.1 互聯網快速發展帶來機會

隨著互聯網的迅速迭代，每一次迭代都為品牌帶來機遇，只要能夠抓住風口，切合中心化平臺提供的流量優勢，就能夠得到迅速的發展。從一開始的淘寶、京東，再到拼多多、抖音，現在的社交電商小紅書和微信小程序，借助好平臺優勢就能為品牌進行強大賦能。

此外還有很多平臺有待開拓，年輕人聚集的B站，對二次元的關注，雖然這是一個視頻網站，但其消費能力可以進一步激發；用戶素質較高的高質量問答網站知乎，聚集的是受教育程度較高的群體，這部分用戶有自己的見解，但也容易受到回答者的影響，可以借助這一平臺，與有認證的權威答主合作進行軟性營銷；在關注化妝品成分的美麗修行網站，平臺有自有的成分評分標準，可以根據平臺特性放大產品成分優勢，滿足這部分用戶需求；在文藝青年聚集的豆瓣網站，可以切合文藝青年的喜好推出特定的滿足這部分用戶的產品。

男士聚集的虎撲論壇網站，這部分男士對化妝品關注度不高，品牌瞭解不夠，可以針對男士推出化妝品。男士化妝品是一個市場藍海，雖較為小眾，但營銷成本較低，

只要取得虎撲關鍵意見領袖協調營銷，就可以帶來巨大關注；在男性化妝品市場還可以進行進一步細分，對化妝品有一定程度瞭解的男性，在品牌選擇上更願意遵循自己的判斷，難以被KOL影響。當下的95後更願意遵循自我價值特立獨行，可推出無性別美妝，採用中性的包材簡約的設計，吸引這部分男性群體，在一定程度上也可以影響喜歡中性概念的女性。

在遊戲領域，每一款爆火的遊戲都是一個消費熱點，紀梵希與在年輕人中盛行的，發行不到一年的中國風模擬經營遊戲《江南百景圖》聯名推出彩妝禮盒，且這一款遊戲已經在線下運營了一家主題餐廳，遊戲用戶消費潛力不亞於普通人；且每一款爆火的遊戲都有其值得營銷的價值。遊戲用戶活躍率是真實客觀的，每一個品牌借助對這一領域有瞭解的專業人士深入挖掘。

4.3.2 找準新概念定義消費需求

在化妝品賽道都可以進行細分，提出新的概念，引領消費風潮。完美日記之前抓住的是與博物館聯名的風潮引起消費熱點；花知曉關注的少女風彩妝，少女感彩妝並憑藉這一賽道成功進軍日本市場；CROXX定義暗黑風彩妝，關注喜歡恐怖元素的人群，並與知名恐怖漫畫大師伊藤潤二推出聯名產品；花西子關注東方美學彩妝，產品風格都帶有濃濃的東方風情。這些品牌都是帶有強烈的消費特色，且專注於一個細分領域，定義消費需求獲得成功的彩妝品牌。

只要把握好消費概念，抓住當下年輕人的風潮，就可以找準好細分市場，就可以贏得一席之地。就比如範圍比較大的中國風，可以細分成根據山海經靈感推出的彩妝；傳統的國粹元素麻將，四人骨牌博戲彩妝；每一個博物館都可以推出彩妝，敦煌彩妝、故宮彩妝、頤和園彩妝；還可以從傳統詩詞中尋找靈感，把詩詞雕刻在口紅上的詩詞彩妝；運用國畫元素，比如色彩較為和諧的千里江山圖的國畫彩妝等；也可以依據現實需求推出便攜彩妝，比如適合旅行的一次性彩妝；做成書本樣式的眼影盤；旅行箱樣式的口紅套裝等。

4.3.3 RCEP簽訂帶來機遇

2020年11月15日，RCEP的簽訂為中國化妝品企業提供發展機遇，在當前國內市場飽和競爭壓力大的情況下，可以進一步打開國際市場，國內品牌也可以進一步開拓東盟十國的化妝品市場。東盟十國受中國文化影響深遠，在文化審美上中國化妝品企業可以佔據一定優勢，產品能夠獲得當地消費者的喜愛；此外，在日本近期盛行的中國風妝容，已有以菲鹿兒為代表五位國產彩妝品牌成功進軍日本市場，這對一直以來都被日系彩妝遠遠甩在後方的國產品牌來說是一次鼓舞。

當然對國內品牌來說也充滿了挑戰，RCEP的簽訂不包括歐美國家，一定程度上減少了國產化妝品需要面對的威脅，但是要面對來自日本、韓國這兩個實力強悍的對手，會對國產化妝品企業造成衝擊。RCEP也為本土化妝品品牌帶來了機會，例如：幫助本土化妝品重塑品牌競爭力，打破劣幣驅逐良幣的怪圈（蔡朝陽，2021）。在亞洲以及大洋洲優秀的化妝品牌的倒逼之下，國貨彩妝品牌內部競爭更加規範，應對競爭能力提高。澳大利亞、新西蘭等大洋洲國家彩妝品牌在國內較為小眾，競爭能力沒有歐美系強，為國產品牌提供一定的喘息機會；同時可以使得國貨向國外品牌學習先進理念，進一步促進品牌的升級。在國際企業的鍛煉之下，國產品牌的抗風險能力能夠得到提高，為未來進一步進軍國際市場全球競爭做準備。

4.4 完美日記發展模式威脅

4.4.1 新興彩妝賽道競爭激烈

彩妝市場研發成本低周轉率高，門檻較低，只要打出平價口號找準細分市場，能夠迅速複製出另一個彩妝品牌；找準平價和營銷這兩點中的任何一點，就能夠迅速崛起。產品設計靠模仿借鑒其他品牌，完全沒有自我設計，最高產品單價 40 的山寨品牌戈戈舞，在天貓上也有近兩百萬粉絲。更多美妝品牌參與社交網絡營銷資源投放，競爭激烈，彩妝行業容易形成內卷化，同質化嚴重，廣告營銷投放回報不及預期，獲得新用戶的營銷成本高，彩妝行業的成長可能被線上流量紅利透支。

4.4.2 產品同質化嚴重

完美日記沒有不被其他品牌複製的競爭優勢，主打的唇釉和眼影都是色彩性較為強烈的產品，很容易被其他品牌仿造和複製，產品護城河能力弱，品牌毛利低；加上營銷成本巨大，獲利空間被擠壓。完美日記主打的眼影和唇釉，需要靠快速持續上新來吸引消費者進行反復消費，是低頻次彩妝，沒有一款持續吸引消費者的產品；每一個季度完美日記都需要進行產品營銷，推廣新興產品。完美日記打出的口號是大牌平價，用戶多是對價格較為敏感；完美日記的產品成交均價分佈在 53~79 元，頻繁參加平臺的促銷活動，全線產品基本上都是 75 折，若是與其他品牌進行價格戰，容易影響企業盈利；如果完美日記提高價格，又會影響消費者的購買需求。相比較護膚品，前期投入研發大，品牌配方不容易被替代，毛利高，競爭優勢持續發力，大量的科技投入在一定程度上拉高產品溢價。

4.4.3 “第四消費時代”對品牌提出考驗

完美日記產品具有低價，產品更新速度快的特點。彩妝的疊加屬性使得消費者對彩妝產品的質量關注度偏低，保質期敏感度偏弱；高頻低價的大量購入彩妝，容易導致消費者的彩妝飽和。原本追求產品設計感，追求個性化、多樣化的消費者，從之前對高端品牌的追捧到不在意品牌形象，開始理性思考自己真正需要的產品；對品牌沒有具體傾向和要求，更偏向於樸素簡約耐用的產品，趨向於共享，轉變為更為理性，對於過高的品牌溢價不願意付款，步入“第四消費時代”。第四消費時代，是日本消費社會研究專家三浦展在《第四消費時代》中提出的概念，用以描繪歐美、日韓等現代化發達國家在經歷了大量生產、大量消費和追求更高級產品的消費之後，進入的新消費社會（劉朝霞，2020）。

4.5 完美日記可持續發展建議

4.5.1 賦予產品更多內涵

完美日記目前較高的複購率，很大程度上得益於聯名產品的快速推出。產品的內涵是由聯名對象賦予的，消費者購買產品更多的是關注產品的聯名對象；完美日記主打的口紅和眼影產品賽道，通常聯名產品更多的是引起消費者的新鮮感，讓消費者不斷去嘗試，被聯名對象的影響力吸引而來。完美日記產品本身不能完全激發消費者的購買欲望，且產品聯名對象多，更新換代速度快，產品對品牌的價值體現力不足，多體現聯名對象的品牌觀念，難以形成一個統一的概念，對消費者形成心智上的完全佔領，品牌影響力在消費者中不足。

品牌自身的調性和中國傳統文化相結合，具有更高的品牌識別性、行業差異化，畢竟民族的才是世界的（龔述輝，2020）。可以從中國優秀傳統文化中汲取靈感，在對產品設計內涵上深度賦能，把品牌文化與產品設計完美地結合在一起，借助當下國

貨興起的熱潮走得更遠，而不是依靠聯名對象賦予產品形象。

4.5.2 賦予產品更多內涵

雖然完美日記加快自建工廠的步伐，提高產品的研發能力；但研發能力改善需要大量時間投入，且資金成本高，見效時間長，很難快速投入生產。目前占生產主體的還是一系列代工廠，銷售的主要產品基本上都由代工廠把握，現在最主要的是保證當下生產的產品品質能夠達到消費者的使用標準，避免產品質量問題引起公司形象的崩潰；特別在這社交媒體發達的時代，品質問題經過互聯網發酵，往往會給公司經營造成危機。產品質量的把控才是一個公司持久發展的能力，構建屬於自己的產品生產標準、成品檢測標準，規範對產品品控的把握，使產品質量能夠獲得消費者支持。

4.5.3 構建數據化品牌管理模型

完美日記能夠迅速佔領市場的一個主要原因，就是運用大數據對消費者心智的全面把握；在多品牌的經營模式下，除了吸收專業人士進行管理，最重要的是發揮品牌原有優勢，把優勢最大化。完美日記獨特之處就在於數據中台的構建，現有情況下，可以運用大數據對子品牌進行分析模擬，對每一個品類構建一套通行的數字化管理模型，對子品牌不同的品牌定位、細分市場以及用戶畫像的構建，通過大數據進行刻畫。

4.5.4 轉變產品開發策略

完美日記產品一直都是高頻次快速上新，產品數量多，更新換代速度快。因為主打的口紅和眼影產品是低頻次消費品，用戶一兩年都用不完一盒眼影或者一隻口紅，所以需要大量上新引起顧客新鮮感，需要大量營銷激發用戶購買興趣，在營銷上投入巨大。隨著消費升級以及國內同業的崛起，低價走量的時代也將一去不返，逐漸地，價格不再是美妝品牌競爭的關鍵，產品力將重掌話語權（董枳君，2020）。

完美日記現在已經獲得大量流量，佔據消費者心智，應該轉變產品開發策略，從原本撒網式大而廣泛而多地開發模式，轉變為少而精的模式，推出一些消費者高頻使用的彩妝產品如粉底、蜜粉等；這些高頻彩妝消費者使用頻繁更新率高，願意重複購買的興趣高。開發一些簡潔精品的彩妝，可以在價位上提高定價，適應消費者無品牌化、理智化消費行為的轉變。新一代用戶需求的產品，就是要增強與消費者的共情能力，關注消費者的真實需求而非短時概念，將需求真正落實的就是好產品（吳志剛，2020）。

5. 完美日記發展模式對國產品牌借鑒意義

完美日記品牌用短短三年時間，佔據國產化妝品牌高地並與歐美品牌分庭抗禮，在美國完成上市，驚人的發展速度與巨大的品牌潛力令人驚訝；成為下一個完美日記可能比較困難，但是其發展模式對於新興品牌和老品牌來說，是十分值得借鑒和分析的。

通過對完美日記及其背後的母公司逸仙電商的詳細分析，我們可以從中解讀出一條在當今互聯網時代下，國貨迅速發展的模式化道路，讓新興品牌能夠迅速與歐美品牌瓜分市場；在與外資品牌進行競爭的過程中，憑藉對本土文化的掌握，對中國具體國情的理解，佔據優勢；在佔據中國這目前最大的消費潛力市場後，憑藉本土優勢進一步進軍國際市場，以獲得更快更強的發展。本文的分析也可以幫助許多歷經百年的老品牌，在風險與機遇並存的當下，重新把握住時代趨勢；既保留傳統優勢、時

代感與品牌國民品牌的厚重感，又要煥發新機，在互聯網時代佔據一席之地，保持住龍頭地位，以免在年輕一代中失去市場競爭力，避免因為缺乏對時代潮流的把握而被淘汰的風險。

5.1 用戶需求產品化

傳統品牌都是扮演教育者的角色，用生產者的設計理念去教育消費者，帶給消費者新的產品觀念。比如說瑪麗黛佳就是用色彩區定義消費者，毛戈平勢憑藉專業化妝師的技巧在彩妝品牌中佔據一席之地；而今，隨著信息渠道的多元化以及經濟水平的迅速發展，消費者獲取信息能力增強，對產品設計使用感也更加關注，品牌已經不教會消費者理念，而是應該更貼合消費者，站在消費者的角度去思考產品的設計，站在用戶的需求上去進行產品的生產。

完美日記的迅速發展，正是憑藉其對眼妝這一用戶需求，深刻而持續的關注而獲得成功。在其他消費者需求上，品牌都可以進行細分，對當下的風潮進行深刻把握，關注使用場景，如養生、一人食、醫美；關注新的用戶人群，如小鎮青年、Z世代；關注新的產品需求，如敏感肌、安瓶；關注新的購買渠道，如社交電商，小程序等。今年佔據天貓護膚品銷量第一的國貨品牌薇諾娜，正是憑藉對敏感肌的關注，以及消費者對專業皮膚科醫生推薦的認可度，在線下醫美醫院打開渠道，對用戶需求和使用場景的把握使用獲得成功。

5.2 核心產品內容化

我們現在所做的內容，全部是指付費 PGC，但是未來，我們一定要更加重視 UGC 消費的內容產生，和基於品牌理念塑造的 BGC 內容，讓商品自帶內容營銷（吳志剛，2020）。具體來說，內容營銷涉及到媒體內容創建和共享的所有的營銷形式，最主要的目的就是為了挖掘更多潛在的客戶，促進客戶的消費行為的產生（唐妍，2020），讓商品能夠調動消費者的分享積極性，讓用戶自發的生產內容營銷，讓產品做到可感、可知、可傳，使每一個消費者都成為公司潛在的營銷紅利。

讓商品能夠視覺化，能夠直觀地感受到商品的使用效果，提升產品設計感和包裝的美觀程度，讓消費者產生購買欲望；或者進行跨界合作，讓商品直觀的被用戶感受到，激發用戶再次分享創作的欲望。完美日記的迅速崛起要點之一，就是做到了商品視覺化，多次跨界合作且產品具有設計感，顏值吸引力較高，用戶願意進行分享。

此外，在產品成分和理論數據支撐方面，讓用戶能夠直接瞭解和認識，是讓品牌快速成長的另一個需要關注的領域。在微信公眾號上化妝品成分講解，抖音快手上產品成分短視頻分析，在新的信息渠道和消費者對產品認知度的提高下，成為品牌成長的另一個風口。小眾國外護膚品牌 THE ORDINARY 在中國迅速打開市場，正是因為其對化妝品原料成分的關注，號稱化妝品原料桶，帶火了煙酰胺這一原本在大眾面前十分模糊的，具有美白功能的化妝品原料成分，在願意關注產品成分體驗的消費者中獲得好評後，迅速佔領大眾市場；國貨護膚品牌 HFP 正是憑藉關注成分這一模式成長起來，在國內具有千萬級別的用戶體量。

5.3 商業化運營最大程度釋放用戶價值

完美日記在各大社交網絡平臺進行商業化的內容運營，和線上線下雙重引流進行的私域化運營，提升了用戶的複購率和用戶品牌喜愛度。在抖音和小紅書等社交電商上的內容分享，不僅僅是把產品賣給顧客，完美日記更多的是在向消費者傳播美好生活的理念，打造追求高質量生活水平的品牌氛圍，年輕優質又有活力的品牌感受。

在私域流量上，每一個虛擬的微信客服不是機械化的，而是通過大數據對用戶行為進行了精確化分析，為每一個客戶提供最合適的銷售推廣。通過第一步的社交內容營銷，對用戶進行過濾篩選，給用戶貼上行為標籤，然後在私域流量上進行符合用戶喜好的營銷推廣活動，通過運營使消費者的購買能力提升到最大化。

知名度高的國產品以及一些知名的歐美化妝品，都不太注重對消費者的私域化運營，與消費者互動較少，還停留在傳統的銷售人員和廣告模式，未能及時轉變營銷思路，這也為新銳品牌的崛起創造機會，憑藉對互聯網的敏銳洞察，讓新銳品牌在短期內能得到迅速提升。

5.4 品牌形象具體化

在當下品牌不再是模糊的概念，而是應該可以被感知的；在產品運營的每一個過程中，都要體現品牌概念和基因。在研發生產環節中，尋求與用戶的參與，讓用戶與品牌一同成長；用戶可以對產品提供可以進行改進的意見，彌補開發者的不足，在產品銷售中不斷體現品牌內涵，強化品牌概念，每一個產品都能體現品牌文化。完美日記的品牌口號是美不設限，這一品牌定義不夠清晰，產品風格多變；而另一個同樣具有巨大潛力的，和完美日記定位相同的國產彩妝品牌花西子則更為明確，無論是眼影還是口紅都與打造東方彩妝的品牌概念關聯，並在每一次銷售中得到強化。

在品牌運營上要進一步關注三個維度：可以激發共鳴的產品態度、個性化的品牌人設、以及視覺上深度的品牌體驗。Fenty Beauty 這一品牌針對 Z 世代，在產品設計上傳遞出正向的品牌態度，其品牌概念為平等。為了這一品牌態度，專門推出了 42 種顏色的粉底，照顧到每一個用戶的需求，把產品和品牌聯繫起來，激發消費者的品牌喜愛度。

在產品態度上，關愛稀有動物，對少數群體的關愛，對傳統文化的關注，都是很好的切入點。在品牌人設上，完美日記就專門虛構出一個年輕活潑的品牌人設小完子，就像我們身邊的每一個青春女孩，可以直接看到她每日更新的動態，切合當下 Z 世代盛行的虛擬偶像和品牌擬人化風潮；而另一個品牌花知曉則貼合二次元人群，產品人設是一個喜愛洛麗塔風格的年輕女孩。

在產品人設上，新的品牌想要崛起可以進一步進行設定，比如喜愛傳統文化的漢服少女人設，天天鍛煉的健身運動少女人設，推出健身和運動專用的彩妝是一個新的切入點。在視覺體驗上哥特系彩妝品牌 CROXX 做到了極致，運用傳統蘇繡絨花工藝，在視覺體驗上給消費者深度感受，帶來新一輪的消費熱潮。

5.5 組織模式一體化

傳統的各部門之間相互博弈的模式，不太能夠適應現在瞬息萬變的互聯網內容營銷，需要對各部門之間進行整合式一體化的管理，需要一個人來為品牌進行總的定性和大方向的設計，對多種信息進行總體的整合。當今快速興起的品牌，很多都體現出管理者一個人的品牌風格，不僅是化妝品領域，格力電器和蘋果公司都帶有品牌管理者強烈的個人風格；此外，新型的組織模式還要具有極大的包容性，一個爆火的產品推廣視頻在背後，可能是失敗了十次或者數十次；一個新的爆點產品在背後也可能經歷數次失敗。管理者要對團隊有耐心，允許團隊進行試錯，允許團隊進行整合，完美日記的成功，離不開背後從生產端到銷售端，一體化協同高效運作的管理團隊。

5.6 深度洞悉平臺規則

國外的 DTC 品牌的發展，都是依靠自建的官網進行銷售，在國內基本上所有的

新興 DTC 品牌，都是依靠中心化的線上和流量平臺，比如抖音、淘寶、小紅書等。在當下平臺已經對產品進行了第一輪篩選，在現有環境下這一模式很難改變，要是產品不符合平臺預期，是很難被消費者關注到的；新興品牌要發展就要借助好平臺優勢，老品牌想要再次煥發活力就要符合平臺優勢。淘寶興起時，國產面膜品牌禦泥坊正是憑藉淘寶這一平臺迅速崛起，而完美日記則抓住小紅書這一流量風口迅速壯大，在當下拼多多這一關注下沉用戶的平臺，擁有巨大用戶流量，但是借助這一平臺崛起的國貨還寥寥無幾；這是一個新的風口，該品牌用戶對價格較為敏感，工廠直銷、源頭發貨可能是兩個比較好的品牌標籤。在短視頻平臺領域，通過提高品牌的出現頻率，加強用戶對品牌的直觀感受，用具有強烈吸引力、深刻切中用戶痛點的視頻，引起用戶關注，比如疫情下不能出門而關注的家庭美容，亦或者當下人們對保健品關注度高的消費熱點，下一個抖音或者快手品牌的崛起值得期待。

6. 結論

完美日記母公司逸仙電商敏銳的把握住了時代風向的轉變，創新性的使用大數據進行用戶畫像的收集；對產品設計的規劃，對消費者行為的揣摩，設計出了符合消費者的產品。在產品的選擇上，一開始就精準的定位了細分市場，選擇了很少有大牌涉及，競爭較少的眼影賽道，並在這一賽道上做到了行業領先，佔據了話語權。

完美日記通過流量營銷迅速佔領市場，不拘泥於一種營銷方式，在各類社交媒體平臺線上線下都進行廣告投放；在獲得大量流量後，沒有選擇一味地燒錢，依靠廣告推廣進行新客戶的獲得，而是在私域流量打造用戶的粘度，提升用戶對品牌的忠誠度，在營銷方面真正開創了新的發展模式。通過多種方式對用戶的交互，來收集用戶數據模型，提高用戶的互購率；對用戶心智進行全方位的佔領，一方面通過營銷吸引新顧客，一方面又在私域流量上牢牢地把新顧客轉變為老顧客，使私域流量上的顧客支援，成為完美日記源源不斷的消費群體，提升複購率。

在前期的快速發展後，完美日記取得的成就獲得資本認可，獲得資本大規模投入。完美日記為品牌長遠發展提前規劃，迅速明白品牌在研發和配方上的不足，收購具有研發能力的高端品牌，借助收購品牌原有的科技能力，與生產工廠進行產品研發，合作構建實驗室；這樣的戰略性眼光和長遠目標，是每一個國貨彩妝品牌都應該學習和借鑒的。

參考文獻

1. 趙鑫（2020）。淺析新媒體環境下國產化妝品品牌的傳播策略—以“完美日記”品牌為例。視聽，6，193-194。
2. 金立剛（2021）。探究新國貨崛起的底層邏輯。中國商界，1，66-67。
3. 周文意、許必芳（2020）。網絡視頻直播環境下的國產化妝品營銷策略分析—以完美日記為例。中國化妝品，16，16-17。
4. 李卓（2020）。同樣是在燒錢，為什麼沒人說完美日記像瑞幸。銷售與市場（管理版），12，59-62。
5. 張弘（2020）。美妝界後浪崛起。中國企業家，7，25-27。
6. 白蓓（2020）。新消費品冷啟動的三板斧。企業觀察家，5，106-110。
7. 劉麗（2020）。完美日記Christy：2020年開出200+門店。中國化妝品，3，38-39。
8. 王卓慧（2020）。國產美妝品牌的崛起：“完美日記”完美日記營銷策略分析。傳

- 媒論壇，3(4)，143+148。
9. 張焱、秦銀燕、周浩、李路（2019）。粉絲熱忱促進品牌成長的形成與保障機制—基於美妝品牌“禦泥坊”的案例研究。財經論叢，2，85-95。
 10. 王沫涵、薛雪（2020）。新媒體推動國產美妝產品品牌營銷與發展—以完美日記品牌為個例。營銷界，22，1-2。
 11. 彭冬林（2020）。你對私域流量到底有多少誤會。中國眼鏡科技雜誌，6，38-39。
 12. 汪旭暉、馮文琪（2017）。虛擬品牌社群中社會人際互動和類社會互動對品牌關係質量的影響研究。財經論叢，5，78-88。
 13. 李偉龍（2020）。化妝品新國貨完美日記：花西子們的難題。銷售與市場（管理版），3，48-50。
 14. 陳茜（2020）。完美日記爆紅國貨養成記。商學院，5，44-47。
 15. 劉偉、王新新（2011）。粉絲作為超常消費者的消費行為、社群文化與心理特徵研究前沿探析。外國經濟與管理，33(7)，41-48+65。
 16. 蔡朝陽（2021）。RCEP簽訂中國化妝品格局要變了。日用化學品科學，44(1)，4-5。
 17. 劉朝霞（2020）。第四消費時代的現代性反叛與田園想像—以李子柒海外走紅為案例的分析。現代傳播，42(9)，60-67。
 18. 龔述輝（2020）。中國民族化妝品品牌的發展策略淺析。日用化學品科學，43(1)，26-27。
 19. 董枳君（2020）。國貨美妝：始於“顏值”，囿於價格。商學院，9，59-62。
 20. 吳志剛（2020）。下一個完美日記是誰揭秘品牌後增長時代C-PRO-B模型。中國化妝品，4，66-71。
 21. 唐妍（2020）。內容營銷模式研究。合作經濟與科技，20，85-87。

收稿日期：2021-05-18
責任編輯、校對：連月霞、莊斯淇