

浅析国产彩妆“完美日记”品牌发展策略 The Analysis on the Brand Development Strategy of “Perfect Diary” Made in China

张慧娴^{1*} 农米思祺²
Hui-Xian Zhang Mi-Si-Qi Nong

摘要

完美日记是一家非常成功地在互联网时代下诞生的企业。2017年创立连续三年天猫彩妆销量类第一名，现估价40亿准备赴美上市，在短短三年间超过了一些传统的国产彩妆品牌如卡姿兰、凯芙兰和玛丽黛佳等。天猫旗舰店有1,000万粉丝，和雅诗兰黛、兰蔻等大牌粉丝数量相当，在全渠道拥有1,400万流量。本文对完美日记及其背后的逸仙电商进行详细分析，探讨其为什么会获得成功，完美日记有什么国内新兴彩妆品牌值得借鉴的地方，新国货在国内该如何迅速崛起反超老一派彩妆品牌，老牌国货品牌该如何在互联网发展中抓住机遇。

关键词：完美日记、商业模式、品牌发展

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 Katzlantz, 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

随着社会经济水平和生产力的发展，当今中国消费增长率与互联网快速发展并行，造就了新一代的颜值经济，消费者对于产品不仅关注其质量和包装，也更关注外在的设计实用感。

互联网的发展带来产业技术的新一轮革新。疫情期间，居家隔离的人们无法外出，在互联网平台上消费大量时间，直播带货的兴起更为直观地给消费者带以视觉冲击，全方位大面积的覆盖、跨越地域和人群限制，使得传统美妆渠道难以布局地区和

¹ 厦门大学嘉庚学院国际商务学院讲师 hzhang@xujc.com*通讯作者

² 厦门大学嘉庚学院国际商务学院国际商务专业

习惯于电视购物的顾客，在当今疫情下都被吸引到线上平台，超越传统营销工具新兴的营销方式，给消费者带来新一轮体验。

作为世界工厂和世界第二大经济体，经济的发展带来文化的自信。不同于过去盲目崇拜国外产品，Z世代的消费观念追求国货，对中国优秀传统文化元素的喜爱，对优秀传统元素与现时代潮流的结合，创造一波又一波消费热潮。中国科学技术水平的增强、经济力量的增强，产业集聚规模达到世界水平，供应链水准达到世界标准，新一轮商业风潮国产国货产品兴起；而完美日记在当今泛娱乐的环境下，颜值经济和国潮国货兴起的土壤中，作为新时代新国货的消费靶标，精准地抓住了机遇，作为彩妆细分品类的冠军，在一片红海中突出重围，代表着新兴品牌势能的建立。

1.1 国货彩妆市场概况

本文所指的国产化妆品品牌是与国外化妆品品牌相对而言的，其品牌所有权完全归属于国内化妆品企业，是一个概括性的提法（赵鑫，2020）。国货彩妆品牌是为了区别长期主导中国市场流行风向的欧美日韩彩妆品牌，一些同时涉及彩妆品和其他化妆品的国货品牌也在本文中有提及。化妆品分为彩妆和护肤品两个类别，彩妆偏向于修饰美化肌肤，包括粉底、睫毛膏、眼影和唇彩等有色泽的彩妆材料和工具，注重美化功能，效果立竿见影；而护肤品更多的偏向于保养肌肤，效果不明显，需要长时间的持续投入。

1.1.1 国货彩妆发展历程

从时间线索上来说，最早的国货彩妆品牌有明清时期诞生的谢馥春、戴春林和孔凤春，其中戴春林的香粉鸭蛋粉还作为贡品进入宫廷。清末民初，中国步入近代社会历程；西风东渐，人们开始使用国外化妆品或者国内厂商的仿制品，传统彩妆逐渐没落。20世纪30年代创立的百雀羚，作为国民度高的品牌，不同于谢馥春和戴春林专注于彩妆，百雀羚在彩妆和其他化妆品领域都颇有建树。

20世纪90年代中期，国际大众品牌美宝莲欧莱雅进入内地市场，现代意义上的中国彩妆市场在国际大牌的冲击下建立起来，第一代国货彩妆诞生，主要代表为火烈鸟、卡姿兰，第一代老牌彩妆现今还在活跃。

21世纪初~2015年间，中国彩妆市场占主流的一般都是欧美和日韩品牌，上层市场被国外品牌瓜分，国货彩妆品牌下沉，在国际品牌铺货较少的CS（日化专营店）渠道发展，在夹缝中努力求生。

2016年至今，得益于中国工业制造链的完善、国潮风潮的兴起、电商和新兴社交媒介的普及，新锐国货彩妆品牌凭借高性价比，其效果不输大牌，这两个主要特点赢得了年轻消费者青睐，部分产品销售额赶超国际大牌，国货彩妆品牌焕发新机。如今大热的国货彩妆品牌，如完美日记、花西子、橘朵和CROXX等多诞生于2016以后。

从创始人来看，国货彩妆品牌主要分为四类：一类是传统的国民普及度高的品牌，在市场普及大众知名度方面占优势，如百雀羚、谢馥春、戴春林；一类是国内专业化妆师创立的品牌，创始人在化妆领域具有权威性，如化妆师毛戈平创立的国货高端彩妆品牌MGPIN以及化妆师唐毅创立的彩棠；一类是创始人拥有国际大牌公司管理培训，运营经验的新锐品牌，在公司运作营销管理上较为先进，如完美日记、花西子等。这些新锐品牌的创始团队，大多出生于欧莱雅宝洁系，在国际化的大公司学习过程中，这些创始团队拥有强烈的品牌意识，重视用户洞察，善于运用新媒体视角拥有与世界接轨的视角；一类是网络红人自建品牌，这些品牌创始人在各类新型社交媒

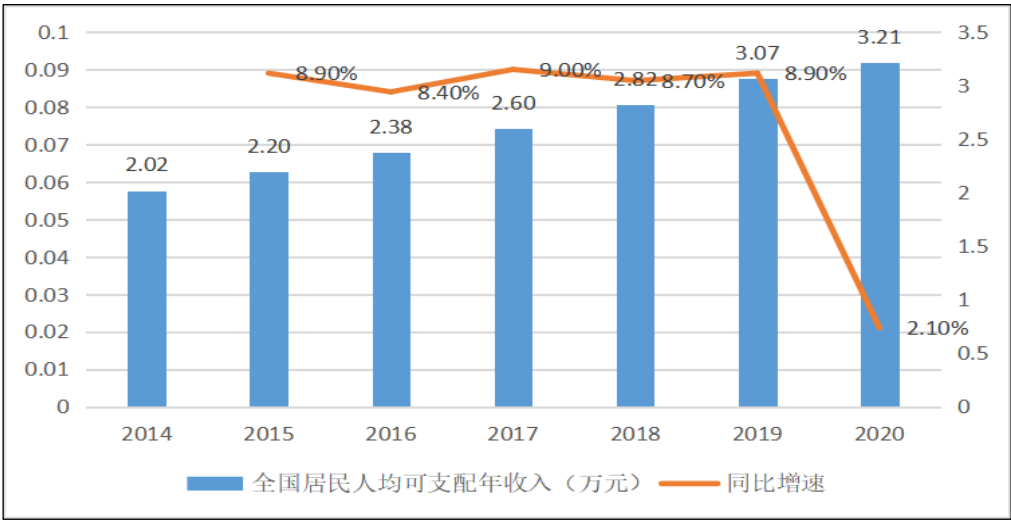
体平台拥有大量粉丝，在年轻世代中人气较高，如张沫凡的美沫艾莫尔、董子初的CROXX等。

1.1.2 国际环境的影响

国货彩妆发展的政治环境：我国化妆品监管日益科学严谨，也更规范；监管部门不仅推进差异化管理，还加大对违法违规的处罚力度，加大对于黑产小作坊和假冒伪劣产品的打击，保护品牌意识和知识产权，国家公信力的保证促进消费者对于国货彩妆品牌的信任感，打破国货山寨盗版的固有印象。2020年6月颁布的《化妆品监督管理条例》（自2021年起实施）中，国家药监局在例行强调化妆品原料管理的同时，还鼓励化妆品技术创新，激励国货彩妆品牌弥补与国际大牌的差距，打破中国企业只会抄袭的刻板思维，激励品牌进行产品创新和品牌建设。

国货彩妆发展经济环境：中国经济实力的增强，经济水平进一步提升，居民收入稳步增加，居民可支配收入增加，进一步追求生活品质；Z世代受当下颜值经济的影响，追求产品的设计感与使用感，化妆品成为一种刚性、高频需求，彩妆消费增长空间大。

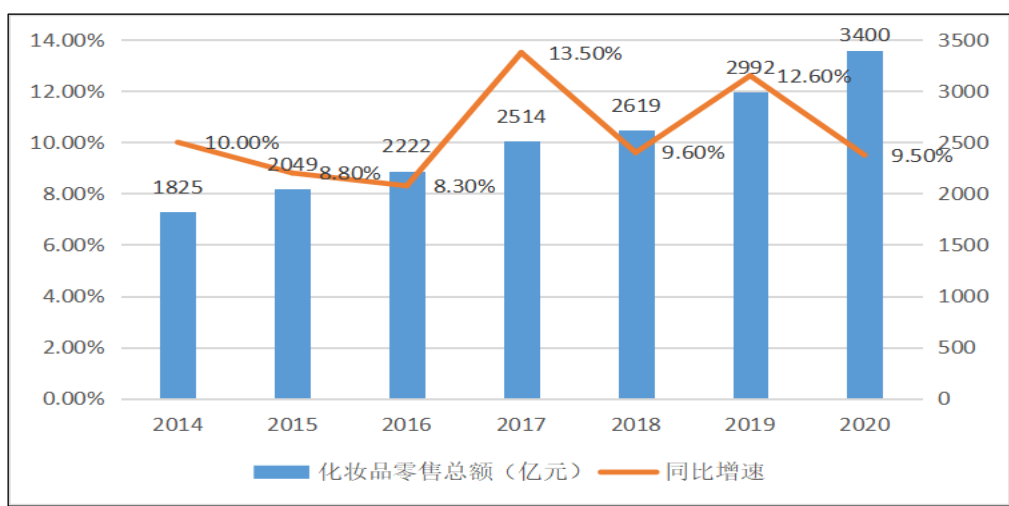
2014~2019年，全国居民人均可支配收入从2.02万元提升到3.07万元，2020年受疫情影响，全球经济形势不容乐观，但中国经济经受住了疫情考验，中国全国居民人均可支配收入仍有增长，为3.21万元，同比增长2.1%。



资料来源：国家统计局

图1. 2014~2020年全国居民可支配收入（单位：万元）

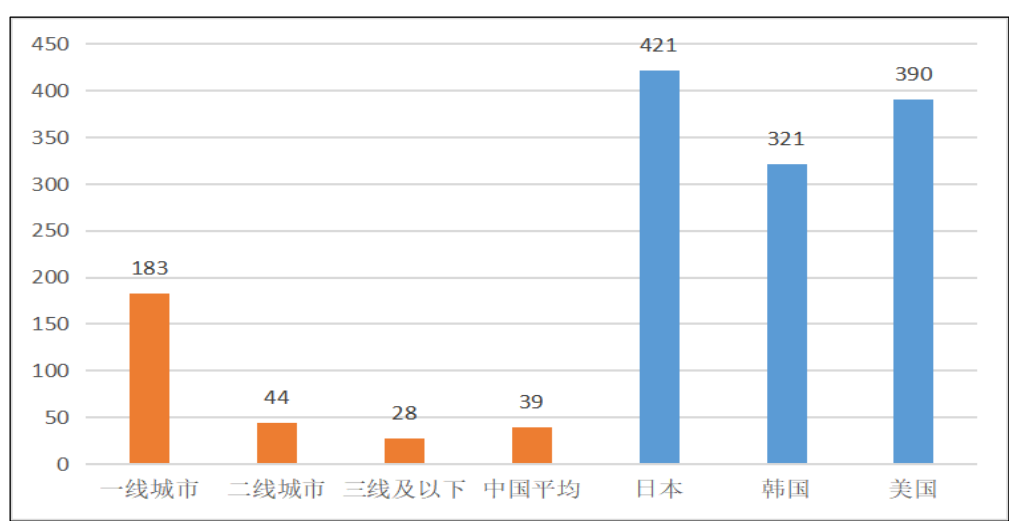
数据显示，2015~2019年间，我国化妆品类零售总额规模自2,049亿元增长至2,992亿元，年均复合增长率近10%，显著高于美、日、韩等其他化妆品消费大国。



资料来源：国家统计局

图2. 2014~2020中国化妆品零售总额（单位：亿元）

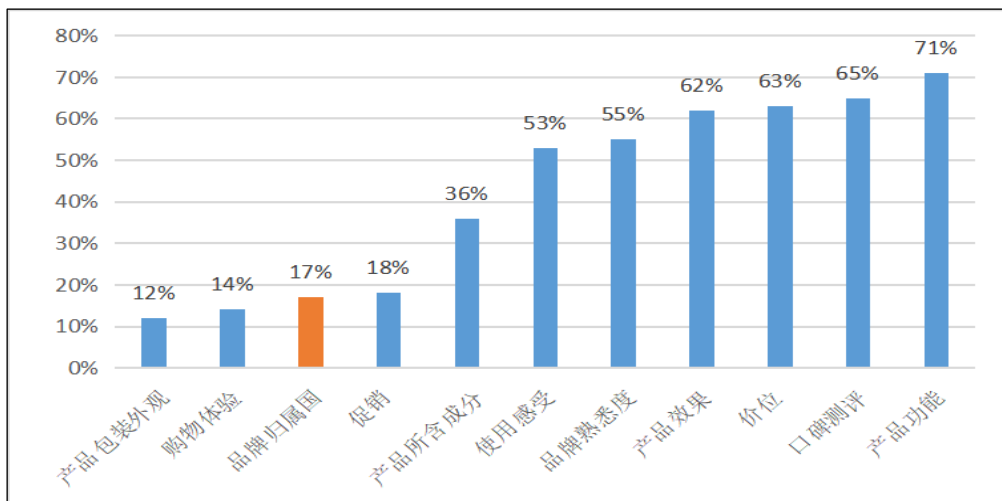
彩妆占到欧美、日韩化妆品整体消费的18%左右。中国已成为化妆品消费第二大国，但我国化妆品整体消费比例仅有12%，彩妆人均消费水平也只达到美、日、韩的1/10左右，中国彩妆市场需求潜力巨大，需求势能还没有得到充分释放。



资料来源：Euromonitor、德勤

图3. 2019年部分地区人均彩妆消费金额（单位：元）

国货彩妆发展社会环境：Z世代消费者不以出身论品牌，近年来中国国家软实力增强，文化自信彰显，官方积极扶持本土文化和国货，国货影响力愈发强大，越来越多中国品牌走向海外，在产品设计、包装、质量等全面提升，消费者对国货的认可度日益提高。

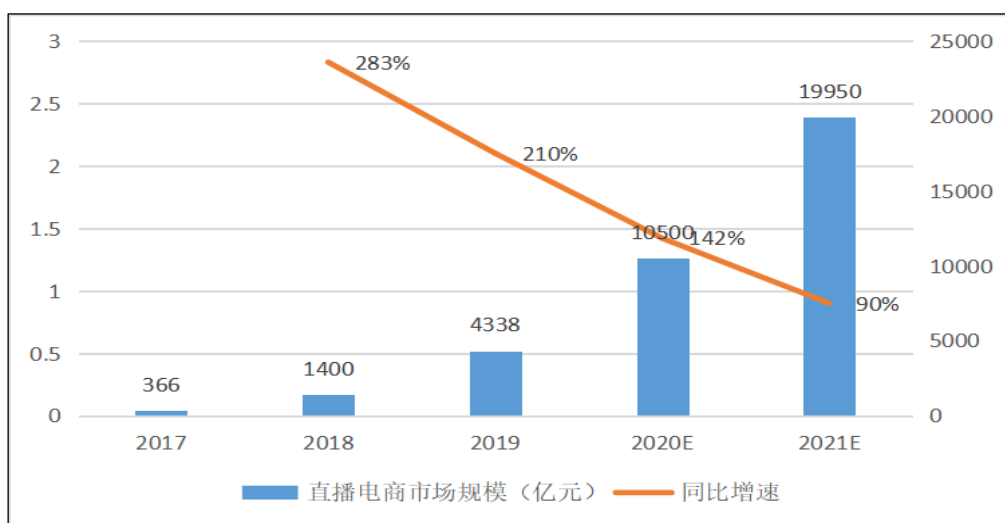


资料来源：腾讯广告《2019 年国货美妆洞察报告》

图4. 消费者选择美妆产品所考虑的因素

95后、00后逐渐成为消费主力军，敢于尝新，审美多元，对互联网的粘性更强，对社交媒体网络平台营销敏感，成为新国货新媒体中更容易影响到的目标群体。在腾讯广告调研显示，国货美妆品牌在女性中的渗透率高达71%，有75%的受访用户在过去半年内尝试了国货美妆新品，50%的用户尝试了以前没有用过的国货美妆品牌。新一代年轻群体不再单纯迷恋国际大牌，真正的民族自尊心和自豪感已经在年轻人中快速形成，这给所有的国货品牌创造了参与机会（金立刚，2021）。

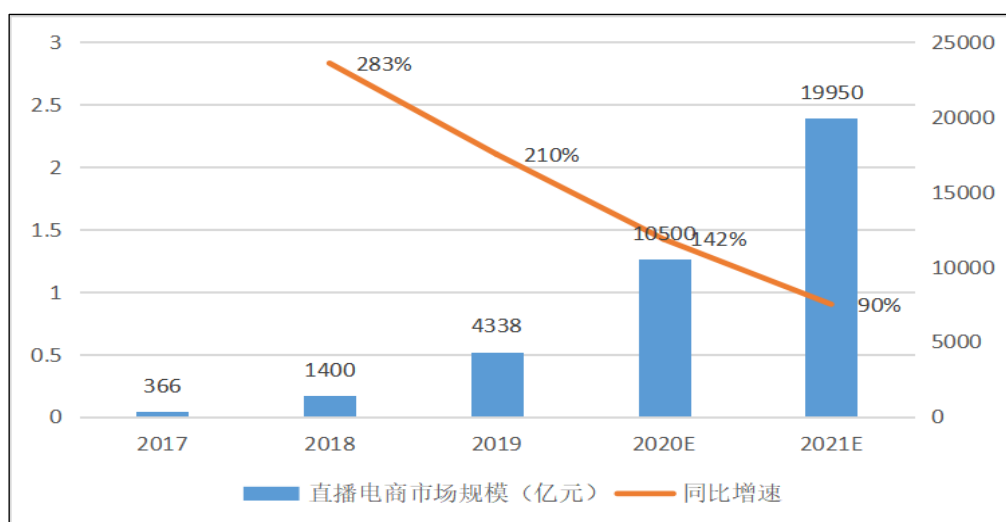
国货彩妆发展技术环境：互联网技术的普及发展带来渠道的变革，我国信息基础设施建设步伐加快，网上支付安全水平提升，物流成本降低，电商平台得到迅速发展。移动互联网时代下的全民直播，也让品牌在营销与宣传上拥有更多选择。随着电商、直播普及，让新国货彩妆品牌能够借助电商直播流量红利获取客户、拓展品类与销售渠道。网络视频直播凭借其低廉的成本、广阔的分享性和交互性、强大的引流能力和传播能力，成为时代新宠（周文意与许必芳，2020）。



资料来源：毕马威《迈向万亿市场的直播电商》

图5. 中国直播电商市场规模及预测（单位：元）

中国互联网络信息中心数据显示，截至2020年6月，中国电商直播用户达到3.09亿人，占整体网民的32.9%；上半年国内电商直播超过1,000万场，活跃主播数超过40万，观看人次超过500亿。直播较传统电商的图片视频营销，互动性更强，视觉冲击力更好；而彩妆产品最主要的特征就是色彩鲜艳，具有非常好的视觉冲击力，明星仿妆、美妆教学、口红试色等均能通过直播达到生动的展示效果，因而美妆是直播间的热门品类，而且占比还在逐步提升，直播带货拓宽了美妆产品的营销渠道，提高了国货美妆产品的渗透率。



资料来源：毕马威《迈向万亿市场的直播电商》

图6. 中国直播电商市场规模及预测（单位：元）

2. 完美日记品牌发展和子品牌矩阵简介

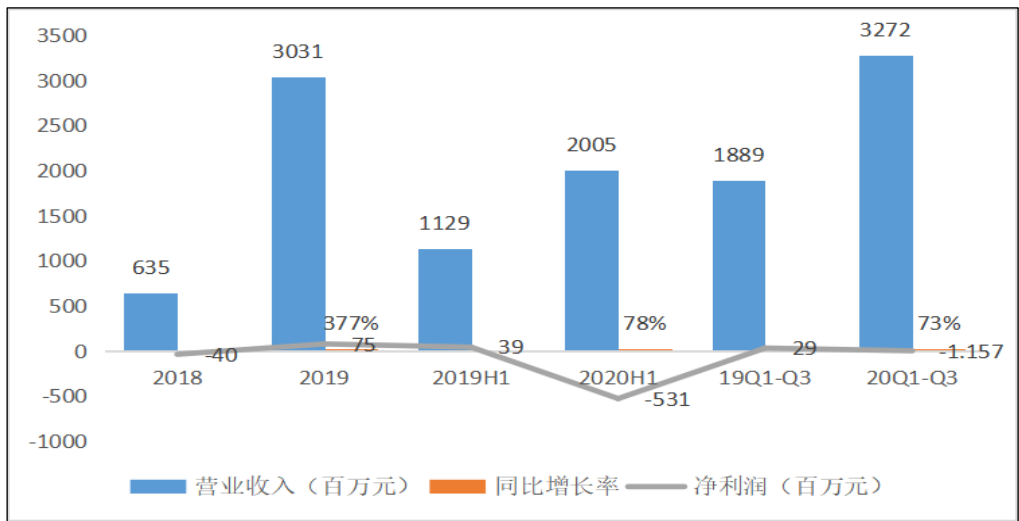
2.1 完美日记品牌概述

完美日记母公司逸仙电商成立于2016年，创始人具有国际性的品牌打造意识和先进的电商管理经验，组织架构兼具开放性和扩张性。完美日记创始人和CEO黄锦峰曾就职于快消品国际性巨头宝洁公司，后担任淘品牌御泥坊COO，而其他两位联合创始人曾担任以纯集团电商部门高管，电商管理经验丰富，三位创始人都是中山大学校友。2020年公司引进原唯品会CFO杨东皓担任CFO，操盘公司首次公开募股，进一步规范公司管理运营。

相较于其他国货彩妆品牌，完美日记从创立之初就具有强烈的品牌意识，关注品牌文化塑造和品牌文化内涵构建，完美日记的品牌含义是unlimited beauty(美不设限)，在这一品牌定位下，精细化选品分类，2019年达到国货彩妆品牌的高光时刻。2019年双十一，公司自主品牌完美日记力压MAC、欧莱雅等国际性彩妆品牌，成为彩妆品类销售第一名，在被国际品牌瓜分的彩妆市场上抢占高地。2020年的618，完美日记的销售额在打败了传统大众国货品牌百雀羚、丸美等品牌的情况下，也超过了创始人曾经任职的御泥坊。2020年的双十一，完美日记蝉联彩妆品类销售第一名，公司用三年时间实现从0到30亿营收规模的飞跃，线上彩妆大品牌诞生。

渠道带来流量，流量孵化品牌，DTC（Direct To Consumer）彩妆赛道开始被资本看好。2020年11月19日，完美日记母公司逸仙电商正式在纽交所挂牌上市，首日收盘价18.40美元，总市值达到122亿美元，公司营收用极短的时间实现从0到30亿规模的巨变，颠覆了中国美妆品牌成长历史。2019年，逸仙电商收入体量达到30.3亿元，

同时实现盈利7,500万元；在此基础上疫情下延续收入的高速增长，2020年前三季度收入规模达到32.7亿元，同比增长73%，但由于疫情下公司进一步加大营销投放及渠道拓展力度，前三季度亏损11.6亿元。



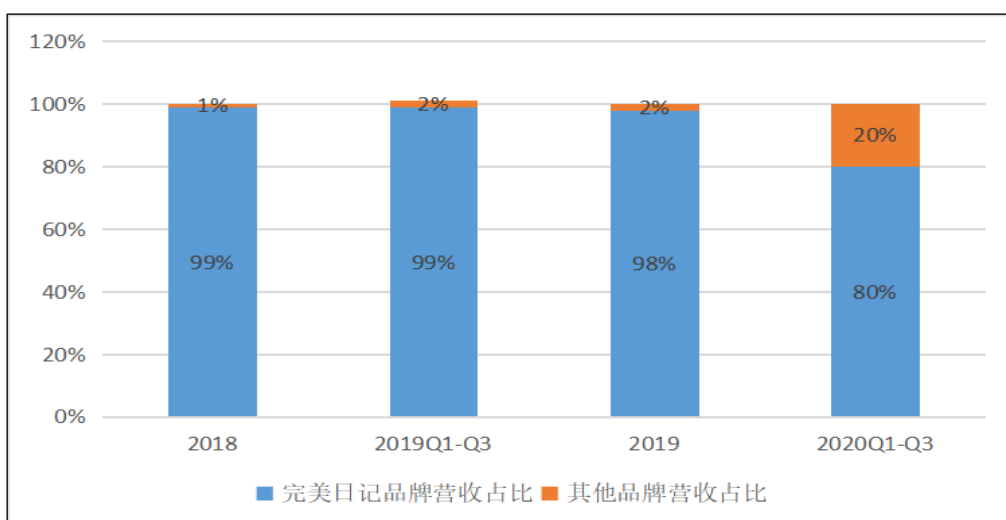
资料来源：公司官网、招股说明书

图7. 逸仙电商收入利润规模（单位：百万元）

2.2 完美日记子品牌矩阵介绍

公司子品牌现有三个，全方位布局化妆品领域，覆盖彩妆和护肤品两大种类。2019 年收购关注指彩和面彩的彩妆品牌小奥汀，补充完美日记在面部彩妆方面的不足；2020 年 6 月布局护肤品赛道，发布新品牌完子心选，完善公司在大众化妆品领域的矩阵；2020 年 11 月，布局高端化妆品赛道，收购法国高端化妆品品牌 Galénic，弥补公司研发能力和产品配方的短板。既然获客成本越来越高，那就需要增加复购率，提高用户的 LTV（即 Life Time Value，用户生命周期价值）；单一 SKU 不行，那就增加 SKU；用户如果腻了单一品类，那就拓品类；连品牌都腻了，那就再创建一个新品牌；如果自创不容易，那就并购（李卓，2020）。

除母品牌完美日记和完子心选以外，其余子品牌都是靠收购来扩充产品矩阵，主要以大众品牌为主，高端化妆品赛道目前仅有 Galénic。目前营收以完美日记为主，占比 80%，但子品牌增速远超完美日记，小奥汀在重启后第 8 个月，完子心选在面世后第 3 个月就达成与完美日记推出后第 12 个月相同的单月销售额，且子品牌小奥汀牢牢占据彩妆细分品类腮红这一赛道，联名芝士腮红自上市至今一直位居天猫腮红品类 GMV 第一名，有望复制完美日记成功道路，驱动公司营销收入进一步增长。



资料来源：公司官网、招股说明书

图8. 逸仙电商营收中完美日记占比

3. 完美日记品牌快速崛起 4P 策略分析

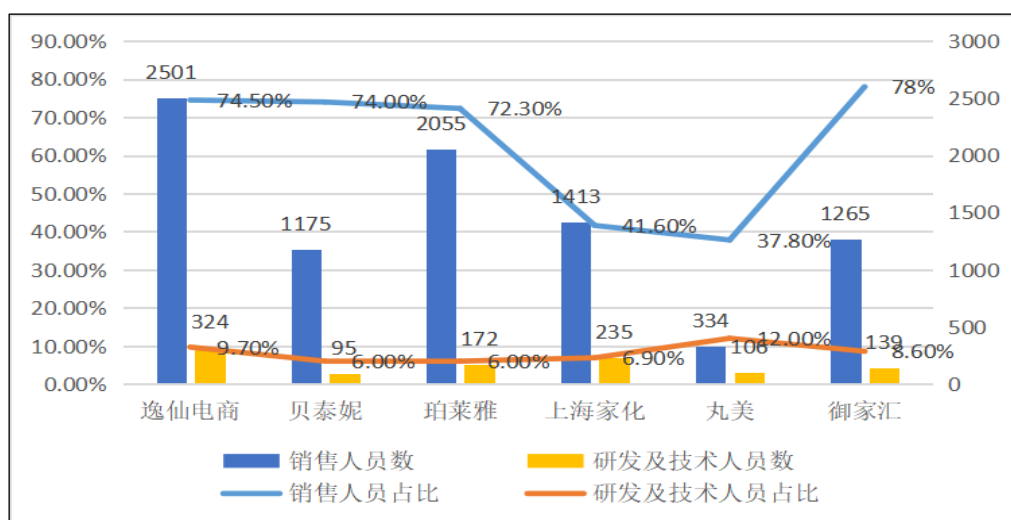
3.1 完美日记产品基本选品和联名产品打造

3.1.1 技术驱动特征明显

早期国货彩妆如玛丽黛佳、卡姿兰等，通常站在设计者角度揣测市场、教育市场，相比之下，后起的完美日记依靠数字化中台，瞄准消费分化中的高性价比、高频次彩妆消费人群，通过数据化了解消费者心智，站在消费者角度去研发设计产品，进行精准营销。

截至2003，技术团队拥有211名数据与技术工程师，113名产品与供应链研发人员，以及1,056名线上销售客服和1,196名线下BA，团队中的IT人员占员工总数6.3%。相比同类美妆企业，逸仙电商在选品上更注重通过技术工程师，分析社交媒体平台用户反馈和电商平台实时销量，将市场趋势、KOL内容以及社交平台用户行为数据进行量化处理。

彩妆产品色系繁多，监测起来极为不便。完美日记在技术运营上牢牢领先，企业职能细分明确，充分利用大数据进行分析，搭建用户洞察数据库，通过市场规模、消费者行为以及销售订单等大数据分析，全面了解市场，根据市场反馈再上新或更换主推色号等；依靠数据中台驱动，完美日记色彩研发丰富，唇妆多集中于淡粉色、淡红色等通勤可用的色号，日常不出错，眼妆颜色品种繁多，追求“梦幻化”，闪片、锻光、珠光等亮片色引导新时尚，对大多数用户的肤色、发色等友好，普适性较强。公司技术团队开发一系列内部系统（包括KOL管理系统、“小完子”微信后台以及实时大数据后台），与国内领头云计算公司阿里云与腾讯均有合作。运营大数据深度了解当下的流行风口以及用户的真正需求，实现选品精准切入市场痛点，占据市场话语权。



资料来源：逸仙电商招股书、相关企业财报

图9. 化妆品公司研发人员比重对比（单位：百万元）

3.1.2 联名产品不拘一格上市时机精准定位

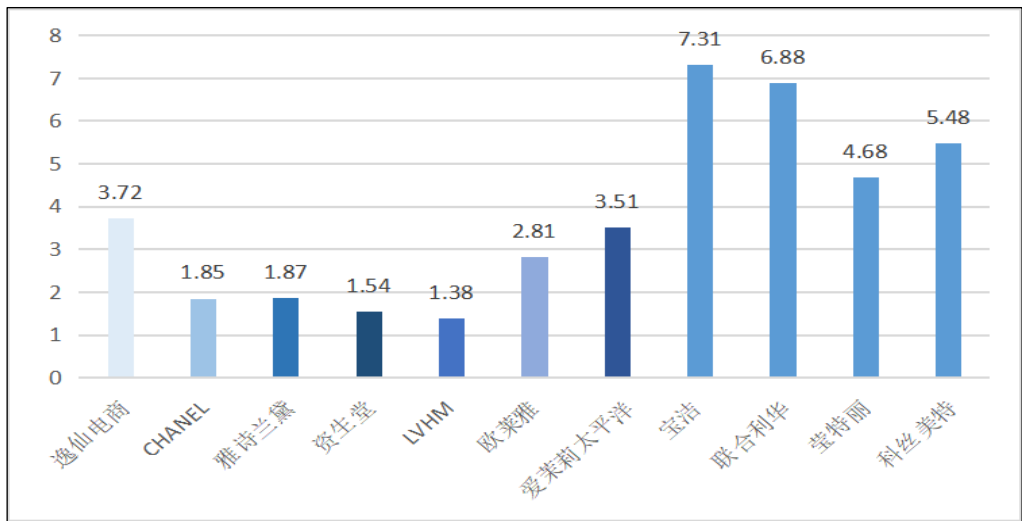
完美日记每款联名产品上市的时机都经过精确的选择，联名产品推出时间是天猫流量最大的两个时刻，双十一和618，借助平台提供的流量优势达到自身的完美蜕变。联名选品贴合自身品牌形象，定位为把欧美风格带回亚洲，选择耳熟能详的知名国际品牌联名，如纽约大都会艺术博物馆、Discovery等，定好品牌的国际范基因，2018年双十一就打破传统国妆定式思维，率先进入博物馆文创领域，与大英博物馆推出联名眼影，创下11.5秒就卖出一盘的傲人战绩。2019年双十一抓住当下民族复兴，Z世代对中国优秀文化的热忱之心，与《中国国家地理》合作推出眼影盘，引爆微博上相关的话题，阅读量达到739.3万。

在联名上不拘一格，打破常规曾经选择与李佳琦的宠物狗联名推出奈娃盘，与完美日记完美日×Discovery十二色动物眼影共同组成一个系列，2020年2月首发10万+库存李佳琦直播在瞬间售罄。在品牌价值观方面把握准确，每一款联名产品体现当下人文、宠物、环保、女性主义的内涵，产品所包含的文化价值取向让消费者有足够动力在社交媒体中自发分享，为品牌宣传。紧贴当下流行风扣，对潮流新生代偶像把握敏锐；懂得用流量明星造势，与追星女孩零距离交流；借助爱豆的流量，打造下一款爆品；直接用偶像粉丝的称号来命名产品，与当下流量偶像深度联名；了解年轻女孩的心理需求，朱正廷同款的口红色号一发售5万件迅速售空。

3.2 完美日记极致性价比、高频推新占领市场

完美日记用平价、有质量保证的产品快速攻占市场，占领消费者心智。彩妆产品研发费用低，周转速度快，美妆平价产品具有高频消费、冲动消费的特征，能够帮助新锐品牌避免存货，快速回转资金流。在品质上完美日记选择与大牌相同生产线的代工厂，主要合作的代加工厂有科丝美诗、莹特丽、上海臻臣、诺斯贝尔等著名代工厂，这些工厂大部分与兰蔻、YSL、香奈儿等大牌合作过，均有丰富的制造经验与资质，拥有和大牌同样的生产线，但是价格是大牌的三分之一。相比护肤品对配方工艺的极致追求，彩妆产品只要在意号上与大牌接近，就可以拥有“大牌平替”这一标签；加之代工技术成熟，工业集聚效应明显。避免高昂的研发费用，生产成本低，消费者用较低的价格也能享受到较为好的服务品质，极致的性价比使完美日记迅速占领市场。

完美日记与多家代工厂联合生产和研发。2020年3月，完美日记与全球最大的化妆品OEM公司投资近7亿元在广州，从化工区开工建设彩妆研发和生产基地，预计2022年正式投产，未来产值达到20亿元，将会成为亚洲最大的化妆品生产基地(张弘，2020)。代工厂对世界潮流风向敏锐，向品牌方推荐新型的原料和生产工艺，公司能够快速打造爆品，国际品牌完成新品的概念提出→开发→上线一般需要7~18个月时间，而完美日记公司可以在6个月内就完成一个新品的一系列开发，拥有可复制的新品快速开发能力。2019年及2020年前三季度，完美日记打造了一系列爆款产品，推出了1,000多个新产品，“短平快”上新，提升存货周转率；且完美日记主要合作代加工厂如莹特丽、科丝美诗整体存货周转率高，基本上高于大多数化妆品公司及其平均水平(3.62)，稳定合作的代加工厂与较好的供应链使得每单运输时长从2019年的94小时降低至2020年的74小时，存货周转率3.72高于较为知名的大牌公司如雅诗兰黛、资生堂等。



资料来源：逸仙电商招股书、相关企业财报

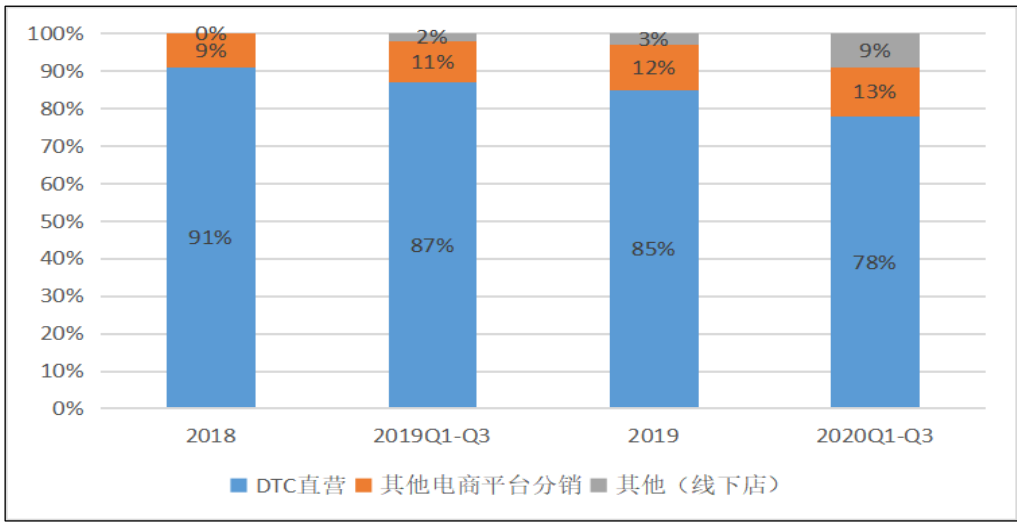
图10. 逸仙电商与其他美妆品牌库存周转率对比

3.3 完美日记线上线下双重渠道布局

互联网时代，消费者消费容易受社交媒体平台影响，原本由分销商承担的营销执行和品牌传播功能，转移到各类社交平台的网络博主上。传统品牌建设过程中，从产品定位、信息传播、渠道建设、会员管理的各个环节，都因内容这个核心变量的介入而变化，以往产品从出厂到传播，需要经过定位—广告投放—渠道铺设，这样一个线性的结构(白蓓，2020)。

现在，经销商的媒介功能被互联网弱化，完美日记打破传统销售渠道，通过DTC渠道(Direct to Consumer，包括线上直营和线下体验店)实现直接的产品宣传、销售、消费者互动，并完成一手数据的收集，没有中间商，去渠道化，直接把产品销售给用户，适应互联网时代，电商模式兴起，消费者习惯变更的趋势。其他电商分销渠道营销执行和品牌传播道主要分为DTC直营、其他电商分销渠道，如京东和唯品会等平台，本质上是DTC直营，平台在销售过程中充当了传统意义上经销商的角色。数据显示，完美日记直营模式营收占比中，天猫直营和微信直营模式贡献度高，2018年该渠道贡献5.8亿元占比91%，2019年贡献25.7亿元营收，占比84.8%；20年Q1~Q3贡献营收25.6亿元，占比78%。天猫平台的定位和完美日记定位匹配，品牌调性契合，在网

购群体中渗透量高，有集中成交场的势能优势，微信自建小程序运营商城，提升用户黏度强化品牌形象。



资料来源：逸仙电商招股书、相关企业财报

图11. 逸仙电商DTC直营渠道占比

完美日记依靠淘系流量兴起，在体量达到一定规模后布局“出淘”发展，由于流量“去中心化”趋势的兴起，各流量平台对流量分发规则的改变，完美日记对各分销渠道进行不同模式管理。在线下，品牌母公司逸仙电商已经在全国各地开设了49家完美日记门店，预计2020年底开店总数超过600家（刘丽，2020）。据“完美日记体验店”公众号公布的信息统计，截至2020年末完美日记在一线开店36家，二线27座城市103家，三线及以下76座城市开店103家。布局线下实体店，加快下沉，弥补线上用户体验不足的缺陷。在京东自营、唯品会通过平台会员引导成交，小红书、抖音等通过关键意见领袖来引导成交。

3.4 完美日记公私域流量运行管理

3.4.1 公域流量广泛投放社交网络KOL资源

在公域流量，品牌初期完美日记合作大量新生实力派优质偶像，为品牌造势打开知名度。据完美日记官方微博披露，2018~2020年完美日记共合作过14位明星，共享粉丝经济和网红经济。品牌后期，为突破在消费者心目中平价形象，提升品牌在大众心目中的地位，邀请周迅为完美日记全球代言人；此前周迅为CHANEL指定代言人，对完美日记品牌高端转型提供助力，为进一步提升国际影响力，邀请Troye Sivan为完美日记品牌大使。

抓住社交媒体平台流量快速增长机遇，2018年小红书DAU（日活跃用户数）以8倍以上速度增长；而完美日记也在这一阶段抓住机遇，提前入局，在小红书上做内容运营，小红书上与品牌相关的搜索曝光量在这一阶段增长12倍。目前，完美日记在小红书的官方粉丝数是YSL、雅诗兰黛等彩妆大牌的十倍，粉丝已接近200万，获赞与收藏超350万。完美日记自成立之日仅三年时间，已成功跻身一线品牌，惊人的成长速度，与它出色的营销密不可分（王卓慧，2020）。

小红书作为女性用户较多的细分平台，已经被完美日记牢牢占据，除完美日记官方账号外，在小红书上，完美日记与800多个粉丝数破百万的博主合作，进行协同营

销；协同营销，网红/明星自带粉丝，通过相应平台和相关活动发挥传播品牌的效果（张焱等，2019）。

近15,000个KOL曾经与完美日记进行推广活动，每年淘宝大型活动前夕（6、10、11月），完美日记就在小红书上进行大推广投放，为新品上新造势。集中密集投放，短时期内提高产品曝光率，不会让消费者产生审美疲劳和过度营销的抵触心理；产品发售与投放同步进行，作为普通消费者，很多时候消费都是瞬间行为，当新品的推广接踵而至时，很多消费者都会本着好奇的从众心理去选择购买（王沫涵与薛雪，2020）。

3.4.2 私域流量线下门店转换复购率

在私域流量构建方面，完美日记通过消费者在门店购买产品进行导流，以及线上微信渠道方式这两条渠道，构建属于自己的流量平台。一方面，在流量制胜的时代，完美日记抓住了渠道红利，在小红书、抖音、微博、B站、微信公众号等各个平台以低成本获取了大量的流量；另一方面，对于获取的流量，主要通过个人微信号及社群矩阵，进行沉淀并进一步精细化运营，让流量活起来并持续产生效益（彭冬林，2020）。

完美日记的消费者主要具有冲动消费属性，具体分为两类，一类是购买力水平较高，以大牌口红为主要社交场景使用，买其他彩妆补充新鲜色号的尝鲜叠加型消费；第二类是低彩妆消费预算型比如学生党等，主要消费群体在面对完美日记强大的产品迭代能力，冲动消费，购买频繁，企业通过话题营销、故事营销、事件营销、情感营销、广告植入、荣誉奖章等营销活动（汪旭晖与冯文琪，2017），提升用户对品牌的认知力度。自我营销与协同营销相互配合，私域运营为逸仙电商带来了大量的用户沉淀。根据招股书披露稳定40%左右复购率，总覆盖用户不断增长；在南都零售实验室联合完美日记发布的报告中，在随机选取的完美日记顾客中，在线下第一次购买的顾客中，约33%的第三次购买行为转化到线上，而第一次在线上购买的消费者，约有14%的用户第三次转化到线下，线下消费转线上复购更高效。

3.4.3 线上虚拟美妆顾问提升用户生命周期

完美日记为发展私域流量运营设立了两虚拟私人美妆顾问，虚拟美妆顾问通过添加微信号导入，一位是从线下店铺导入的小美子，一位是从线上门店导入的小完子，这两位虚拟美妆顾问是完美日记自有关键意见消费者KOC（Key Opinion Customer）的一次尝试。在朋友圈这一私人领域，虚拟顾问就像用户值得信任的朋友，为用户答疑、发福利、在朋友圈分享产品展示，频繁在朋友圈发布产品促销活动。通过微信个人号塑造“KOL+社群+媒介（朋友圈）”来影响用户，甚至还开发了自己的微信管理系统（李伟龙，2020）。

用“免费赠品随订单附赠”以及利用其它品牌引导顾客等方式，吸引顾客进入完美日记小程序消费，提高存货周转率，提升用户复购率，完成对用户又一轮的数据收集。每一个虚拟顾问根据用户兴趣的不同，差异化地在朋友圈显示不同的内容，完美日记熟练运用用户分群的能力，拉近用户与平台的距离。由天宇认为，这也是完美日记数字化营销的特色所在，从线上线下很多触点把用户拉到微信群中“强运营”（陈茜，2020）。

4. 完美日记发展模式 SWOT 分析

4.1 完美日记发展模式优势

4.1.1 品牌定位目标市场能力强

完美日记通过公域私域流量双重运营持续挖掘用户潜能，打破和品牌联系最弱的消费者之间的信息屏障，让这一部分用户提高对品牌的认知度，愿意去尝试购买品牌。把对品牌有一定认知，但对品牌形象和价值没有直观感受，购买频率不高的消费者，通过构建其感兴趣的内容和品牌语境，使其形成对品牌的忠诚度和喜爱度，进一步提升这部分用户的购买频率；进一步关注品牌深度用户的心理感受，让这些多次购买产品和品牌互动较高的用户，切实感受到品牌的人文关怀，成为品牌有效支撑能，进一步形成粉丝经济。与普通消费者的区别是粉丝具有超常消费行为，如狂热消费行为、消费者热诚和理性上瘾等（刘伟与王新新，2011）。

在产品设计上，针对目标用户群体，品牌致力于与用户构成互动，传递人文关怀。产品设计重视人文价值，从最初的与博物馆推出联名互动，到现在呼吁保护稀有野生动物而推出的丹顶鹤眼影盘，赋予产品人文内涵，从之前大而广地依靠流量代言，全面覆盖青年女性群体提高销售额，到转变思路，依靠产品自带的内容营销来满足用户需求，让用户自发地分享产品，减少营销成本损耗，形成公司不可替代的竞争力。

通过对用户的画像分析和持续性运营管控，切实定位到品牌的目标市场，利用促销，互联网和线下销售等多种销售方式，打破时间空间对网络媒体内容运营的限制，重构社会化运营，线上线下进行跨屏互动，大量的用户参与分享点赞活动，不断提高用户忠诚度和品牌曝光度，为品牌的发展进一步奠定基础。

4.1.2 品牌持续运营能力强

完美日记品牌持续运营能力强，发展计划性充满前瞻性，品牌自我定位规划清晰。在借助淘宝天猫系这一中心化平台迅速崛起后，为避免销售渠道单一，勇于尝试新兴渠道；在以小红书为主的社交电商上进行销售，为品牌发展后期受制于平台规则限制和把控，跳出舒适圈，自建官网；又借助微信流量平台，搭建自有微信小程序商城，进行私域化运营，构建品牌自有的流量渠道。

在网络营销线上营销占据一定规模后，与传统的CS日化渠道不同，采取自建直营店模式，加快布局线下市场。线下直营店倾向于给用户带来深度体验，打破网络自有的空间局限，让用户深度感受产品，给用户带来视觉冲击；打破消费者对网络平台的固有印象，扩大产品在三四线城市的影响力与知名度，提升消费者与品牌的良性互动，提升消费者对品牌的信任度，扩大品牌原有的影响力。

了解品牌自身的局限性，迅速通过自创以及收购等方式，补充现有的品牌矩阵，完善产品结构，从中低高端到彩妆品和护肤品，扩大目标消费者群体覆盖面；与代工厂联合创办实验室，弥补品牌研发能力不足，提升品牌技术含量；从毛利较低的彩妆品到利润率高的护肤品，进一步提升品牌盈利水平；成功运用三个现象级化妆品牌，分别用不到半年时间就达到完美日记一年的盈利率。运营团队能力成熟经验丰富，能较好地适应互联网营销模式，接下来很有可能继续保持这一优势，在短时期持续打造成熟获利高的品牌。

4.2 完美日记发展模式劣势

4.2.1 产品品控稳定性不高

虽然完美日记所选择的代工厂与国际一线大牌的代工厂相同，都是经验丰富，但

大牌产品的核心技术产品配方还是掌握在品牌方中，代工厂只负责生产。完美日记不具备无法替代的配方能力，虽选择与大牌同样的原料和生产方式，也与代工厂建立了研发合作机构，但是代工厂本质上还是在研发方面欠缺。完美日记对包括产品设计、配方在内的核心技术与大牌存在差距，在最终产品的呈现上难以获得与大牌同样的品质，完美日记目前产品多由代工厂生产，供应链较多，而且在彩妆中最为重要技术含量最高的底妆产品赛道，牢牢被大牌占据，国产彩妆品牌还没有攻克这一赛道。

在天猫旗舰店的评论以及一些美妆评测平台，可以看见消费者对完美日记产品占一定比例的不好评价，多数集中底妆产品。底妆产品需要的配方技术含量较高，在当下完美日记无法满足有一定经济能力的职业女性的追求；在主打的唇部眼部产品上，也可以看见消费者不好的评价，较为集中的是品控方面的问题，产品不易成膜，眼影较容易飞粉。完美日记对供应链的把握不足，容易引起消费者的不满，品控无法得到保障进一步影响消费者体验，无法塑造良好品牌形象。

4.2.2 多品牌经营挑战性大

随着完美日记公司品牌矩阵的逐渐完善，公司持有需要管理运营的品牌数量增加。2021年3月完美日记又与Manzanita Capital达成合作，收购旗下高端品牌Eve Lom，在短时期内大量收购高端品牌虽然提升自身品牌形象，也会给公司运营造成一定负担；另一方面完美日记一直以来的品牌形象是高性价比，收购高端品牌难免会给被并购方带来一定的影响，造成市场下沉。被并购方多为外国企业，不同的企业文化和不同的销售模式管理理念，在文化上对企业提出挑战。

在品牌发展初期，全方位大面积不计较成本地进行协同营销，在各类社交媒体平台都进行流量投放，此外还采用传统的明星代言模式，加上自有的大数据处理平台分析，高度社交化和高度数据化的营销模式带来大量的营销成本消耗；且现在获得流量的成本越来越大，完美日记依靠流量营销的模式并不适用于之后收购的品牌。在新品牌的推广运营过程中，面对不同的顾客群体，不同的产品领域前期往往需要大量的测试和调研；每一新品牌的用户画像不同，在用户数据的构建方面需要加大投入，多品牌线下这是对公司团队资源调配能力的一次挑战，对公司数字化平台的一次考验。

4.3 完美日记发展模式机会

4.3.1 互联网快速发展带来机会

随着互联网的迅速迭代，每一次迭代都为品牌带来机遇，只要能够抓住风口，切合中心化平台提供的流量优势，就能够得到迅速的发展。从一开始的淘宝、京东，再到拼多多、抖音，现在的社交电商小红书和微信小程序，借助好平台优势就能为品牌进行强大赋能。

此外还有很多平台有待开拓，年轻人聚集的B站，对二次元的关注，虽然这是一个视频网站，但其消费能力可以进一步激发；用户素质较高的高质量问答网站知乎，聚集的是受教育程度较高的群体，这部分用户有自己的见解，但也容易受到回答者的影响，可以借助这一平台，与有认证的权威答主合作进行软性营销；在关注化妆品成分的美丽修行网站，平台有自有的成分评分标准，可以根据平台特性放大产品成分优势，满足这部分用户需求；在文艺青年聚集的豆瓣网站，可以切合文艺青年的喜好推出特定的满足这部分用户的产品。

男士聚集的虎扑论坛网站，这部分男士对化妆品关注度不高，品牌了解不够，可以针对男士推出化妆品。男士化妆品是一个市场蓝海，虽较为小众，但营销成本较低，

只要取得虎扑关键意见领袖协调营销，就可以带来巨大关注；在男性化妆品市场还可以进行进一步细分，对化妆品有一定程度了解的男性，在品牌选择上更愿意遵循自己的判断，难以被KOL影响。当下的95后更愿意遵循自我价值特立独行，可推出无性别美妆，采用中性的包材简约的设计，吸引这部分男性群体，在一定程度上也可以影响喜欢中性概念的女性。

在游戏领域，每一款爆火的游戏都是一个消费热点，纪梵希与在年轻人中盛行的，发行不到一年的中国风模拟经营游戏《江南百景图》联名推出彩妆礼盒，且这一款游戏已经在线下运营了一家主题餐厅，游戏用户消费潜力不亚于普通人；且每一款爆火的游戏都有其值得营销的价值。游戏用户活跃率是真实客观的，每一个品牌借助对这一领域有了解的专业人士深入挖掘。

4.3.2 找准新概念定义消费需求

在化妆品赛道都可以进行细分，提出新的概念，引领消费风潮。完美日记之前抓住的是与博物馆联名的风潮引起消费热点；花知晓关注的少女风彩妆，少女感彩妆并凭借这一赛道成功进军日本市场；CROXX定义暗黑风彩妆，关注喜欢恐怖元素的人群，并与知名恐怖漫画大师伊藤润二推出联名产品；花西子关注东方美学彩妆，产品风格都带有浓浓的东方风情。这些品牌都是带有强烈的消费特色，且专注于一个细分领域，定义消费需求获得成功的彩妆品牌。

只要把握好消费概念，抓住当下年轻人的风潮，就可以找准好细分市场，就可以赢得一席之地。就比如范围比较大的中国风，可以细分成根据山海经灵感推出的彩妆；传统的国粹元素麻将，四人骨牌博戏彩妆；每一个博物馆都可以推出彩妆，敦煌彩妆、故宫彩妆、颐和园彩妆；还可以从传统诗词中寻找灵感，把诗词雕刻在口红上的诗词彩妆；运用国画元素，比如色彩较为和谐的千里江山图的国画彩妆等；也可以依据现实需求推出便携彩妆，比如适合旅行的一次性彩妆；做成书本样式的眼影盘；旅行箱样式的口红套装等。

4.3.3 RCEP签订带来机遇

2020年11月15日，RCEP的签订为中国化妆品企业提供发展机遇，在当前国内市场饱和竞争压力大的情况下，可以进一步打开国际市场，国内品牌也可以进一步开拓东盟十国的化妆品市场。东盟十国受中国文化影响深远，在文化审美上中国化妆品企业可以占据一定优势，产品能够获得当地消费者的喜爱；此外，在日本近期盛行的中国风妆容，已有以菲鹿儿为代表五位国产彩妆品牌成功进军日本市场，这对一直以来都被日系彩妆远远甩在后方的国产品牌来说是一次鼓舞。

当然对国内品牌来说也充满了挑战，RCEP的签订不包括欧美国家，一定程度上减少了国产化妆品需要面对的威胁，但是要面对来自日本、韩国这两个实力强悍的对手，会对国产化妆品企业造成冲击。RCEP也为本土化妆品品牌带来了机会，例如：帮助本土化妆品重塑品牌竞争力，打破劣币驱逐良币的怪圈（蔡朝阳，2021）。在亚洲以及大洋洲优秀的化妆品牌的倒逼之下，国货彩妆品牌内部竞争更加规范，应对竞争能力提高。澳大利亚、新西兰等大洋洲国家彩妆品牌在国内较为小众，竞争能力没有欧美系强，为国产品牌提供一定的喘息机会；同时可以使得国货向国外品牌学习先进理念，进一步促进品牌的升级。在国际企业的锻炼之下，国产品牌的抗风险能力能够得到提高，为未来进一步进军国际市场全球竞争做准备。

4.4 完美日记发展模式威胁

4.4.1 新兴彩妆赛道竞争激烈

彩妆市场研发成本低周转率高，门槛较低，只要打出平价口号找准细分市场，能够迅速复制出另一个彩妆品牌；找准平价和营销这两点中的任何一点，就能够迅速崛起。产品设计靠模仿借鉴其他品牌，完全没有自我设计，最高产品单价40的山寨品牌戈戈舞，在天猫上也有近两百万粉丝。更多美妆品牌参与社交网络营销资源投放，竞争激烈，彩妆行业容易形成内卷化，同质化严重，广告营销投放回报不及预期，获得新用户的营销成本高，彩妆行业的成长可能被线上流量红利透支。

4.4.2 产品同质化严重

完美日记没有不被其他品牌复制的竞争优势，主打的唇釉和眼影都是色彩性较为强烈的产品，很容易被其他品牌仿造和复制，产品护城河能力弱，品牌毛利低；加上营销成本巨大，获利空间被挤压。完美日记主打的眼影和唇釉，需要靠快速持续上新来吸引消费者进行反复消费，是低频次彩妆，没有一款持续吸引消费者的产品；每一个季度完美日记都需要进行产品营销，推广新兴产品。完美日记打出的口号是大牌平价，用户多是对价格较为敏感；完美日记的产品成交均价分布在53~79元，频繁参加平台的促销活动，全线产品基本上都是75折，若是与其他品牌进行价格战，容易影响企业盈利；如果完美日记提高价格，又会影响消费者的购买需求。相比较护肤品，前期投入研发大，品牌配方不容易被替代，毛利高，竞争优势持续发力，大量的科技投入在一定程度上拉高产品溢价。

4.4.3 “第四消费时代”对品牌提出考验

完美日记产品具有低价，产品更新速度快的特点。彩妆的叠加属性使得消费者对彩妆产品的质量关注度偏低，保质期敏感度偏弱；高频低价的大量购入彩妆，容易导致消费者的彩妆饱和。原本追求产品设计感，追求个性化、多样化的消费者，从之前对高端品牌的追捧到不在意品牌形象，开始理性思考自己真正需要的产品；对品牌没有具体倾向和要求，更偏向于朴素简约耐用的产品，趋向于共享，转变为更为理性，对于过高的品牌溢价不愿意付款，步入“第四消费时代”。第四消费时代，是日本消费社会研究专家三浦展在《第四消费时代》中提出的概念，用以描绘欧美、日韩等现代化发达国家在经历了大量生产、大量消费和追求更高级产品的消费之后，进入的新消费社会（刘朝霞，2020）。

4.5 完美日记可持续发展建议

4.5.1 赋予产品更多内涵

完美日记目前较高的复购率，很大程度上得益于联名产品的快速推出。产品的内涵是由联名对象赋予的，消费者购买产品更多的是关注产品的联名对象；完美日记主打的口红和眼影产品赛道，通常联名产品更多的是引起消费者的新鲜感，让消费者不断去尝试，被联名对象的影响力吸引而来。完美日记产品本身不能完全激发消费者的购买欲望，且产品联名对象多，更新换代速度快，产品对品牌的价值体现力不足，多体现联名对象的品牌观念，难以形成一个统一的概念，对消费者形成心智上的完全占领，品牌影响力在消费者中不足。

品牌自身的调性和中国传统文化相结合，具有更高的品牌识别性、行业差异化，毕竟民族的才是世界的（龚述辉，2020）。可以从中国优秀传统文化中汲取灵感，在对产品设计内涵上深度赋能，把品牌文化与产品设计完美地结合在一起，借助当下国

货兴起的热潮走得更远，而不是依靠联名对象赋予产品形象。

4.5.2 赋予产品更多内涵

虽然完美日记加快自建工厂的步伐，提高产品的研发能力；但研发能力改善需要大量时间投入，且资金成本高，见效时间长，很难快速投入生产。目前占生产主体的还是一系列代工厂，销售的主要产品基本上都由代工厂把握，现在最主要的是保证当下生产的产品品质能够达到消费者的使用标准，避免产品质量问题引起公司形象的崩塌；特别在这社交媒体发达的时代，品质问题经过互联网发酵，往往会给公司经营造成危机。产品质量的把控才是一个公司持久发展的能力，构建属于自己的产品生产标准、成品检测标准，规范对产品品控的把握，使产品质量能够获得消费者支持。

4.5.3 构建数据化品牌管理模型

完美日记能够迅速占领市场的一个主要原因，就是运用大数据对消费者心智的全面把握；在多品牌的经营模式下，除了吸收专业人士进行管理，最重要的是发挥品牌原有优势，把优势最大化。完美日记独特之处就在于数据中台的构建，现有情况下，可以运用大数据对子品牌进行分析模拟，对每一个品类构建一套通行的数字化管理模型，对子品牌不同的品牌定位、细分市场以及用户画像的构建，通过大数据进行刻画。

4.5.4 转变产品开发策略

完美日记产品一直都是高频次快速上新，产品数量多，更新换代速度快。因为主打的口红和眼影产品是低频次消费品，用户一两年都用不完一盒眼影或者一只口红，所以需要大量上新引起顾客新鲜感，需要大量营销激发用户购买兴趣，在营销上投入巨大。随着消费升级以及国内同业的崛起，低价走量的时代也将一去不返，逐渐地，价格不再是美妆品牌竞争的关键，产品力将重掌话语权（董枳君，2020）。

完美日记现在已经获得大量流量，占据消费者心智，应该转变产品开发策略，从原本撒网式大而广泛而多地开发模式，转变为少而精的模式，推出一些消费者高频使用的彩妆产品如粉底、蜜粉等；这些高频彩妆消费者使用频繁更新率高，愿意重复购买的兴趣高。开发一些简洁精品的彩妆，可以在价位上提高定价，适应消费者无品牌化、理智化消费行为的转变。新一代用户需求的产品，就是要增强与消费者的共情能力，关注消费者的真实需求而非短时概念，将需求真正落实的就是好产品（吴志刚，2020）。

5. 完美日记发展模式对国产品牌借鉴意义

完美日记品牌用短短三年时间，占据国产化妆品牌高地并与欧美品牌分庭抗礼，在美国完成上市，惊人的发展速度与巨大的品牌潜力令人惊讶；成为下一个完美日记可能比较困难，但是其发展模式对于新兴品牌和老品牌来说，是十分值得借鉴和分析的。

通过对完美日记及其背后的母公司逸仙电商的详细分析，我们可以从中解读出一条在当今互联网时代下，国货迅速发展的模式化道路，让新兴品牌能够迅速与欧美品牌瓜分市场；在与外资品牌进行竞争的过程中，凭借对本土文化的掌握，对中国具体国情的理解，占据优势；在占据中国这一目前最大的消费潜力市场后，凭借本土优势进一步进军国际市场，以获得更快更强的发展。本文的分析也可以帮助许多历经百年的老品牌，在风险与机遇并存的当下，重新把握住时代趋势；既保留传统优势、时

代感与品牌国民品牌的厚重感，又要焕发新机，在互联网时代占据一席之地，保持住龙头地位，以免在年轻一代中失去市场竞争力，避免因缺乏对时代潮流的把握而被淘汰的风险。

5.1 用户需求产品化

传统品牌都是扮演教育者的角色，用生产者的设计理念去教育消费者，带给消费者新的产品观念。比如说玛丽黛佳就是用色彩区定义消费者，毛戈平势凭借专业化妆师的技巧在彩妆品牌中占据一席之地；而今，随着信息渠道的多元化以及经济水平的迅速发展，消费者获取信息能力增强，对产品设计使用感也更加关注，品牌已经不教会消费者理念，而是应该更贴合消费者，站在消费者的角度去思考产品的设计，站在用户的需求上去进行产品的生产。

完美日记的迅速发展，正是凭借其对眼妆这一用户需求，深刻而持续的关注而获得成功。在其他消费者需求上，品牌都可以进行细分，对当下的风潮进行深刻把握，关注使用场景，如养生、一人食、医美；关注新的用户人群，如小镇青年、Z世代；关注新的产品需求，如敏感肌、安瓶；关注新的购买渠道，如社交电商，小程序等。今年占据天猫护肤品销量第一的国货品牌薇诺娜，正是凭借对敏感肌的关注，以及消费者对专业皮肤科医生推荐的认可度，在线下医美医院打开渠道，对用户需求和和使用场景的把握使用获得成功。

5.2 核心产品内容化

我们现在所做的内容，全部是指付费 PGC，但是未来，我们一定要更加重视 UGC 消费的内容产生，和基于品牌理念塑造的 BGC 内容，让商品自带内容营销（吴志刚，2020）。具体来说，内容营销涉及到媒体内容创建和共享的所有的营销形式，最主要的目的就是为挖掘更多潜在的客户，促进客户的消费行为的产生（唐妍，2020），让商品能够调动消费者的分享积极性，让用户自发的生产内容营销，让产品做到可感、可知、可传，使每一个消费者都成为公司潜在的营销红利。

让商品能够视觉化，能够直观地感受到商品的使用效果，提升产品设计感和包装的美观程度，让消费者产生购买欲望；或者进行跨界合作，让商品直观的被用户感受到，激发用户再次分享创作的欲望。完美日记的迅速崛起要点之一，就是做到了商品视觉化，多次跨界合作且产品具有设计感，颜值吸引力较高，用户愿意进行分享。

此外，在产品成分和理论数据支撑方面，让用户能够直接了解和认识，是让品牌快速成长的另一个需要关注的领域。在微信公众号上化妆品成分讲解，抖音快手上产品成分短视频分析，在新的信息渠道和消费者对产品认知度的提高下，成为品牌成长的另一个风口。小众国外护肤品牌 THE ORDINARY 在中国迅速打开市场，正是因为其对化妆品原料成分的关注，号称化妆品原料桶，带火了烟酰胺这一原本在大众面前十分模糊的，具有美白功能的化妆品原料成分，在愿意关注产品成分体验的消费者中获得好评后，迅速占领大众市场；国货护肤品牌 HFP 正是凭借关注成分这一模式成长起来，在国内具有千万级别的用户体量。

5.3 商业化运营最大程度释放用户价值

完美日记在各大社交网络平台进行商业化的内容运营，和线上线下双重引流进行的私域化运营，提升了用户的复购率和用户品牌喜爱度。在抖音和小红书等社交电商上的内容分享，不仅仅是把产品卖给顾客，完美日记更多的是在向消费者传播美好生活的理念，打造追求高质量生活水平的品牌氛围，年轻优质又有活力的品牌感受。

在私域流量上，每一个虚拟的微信客服不是机械化的，而是通过大数据对用户行为进行了精确化分析，为每一个客户提供最合适的销售推广。通过第一步的社交内容营销，对用户进行过滤筛选，给用户贴上行为标签，然后在私域流量上进行符合用户喜好的营销推广活动，通过运营使消费者的购买能力提升到最大化。

知名度高的国产品以及一些知名的欧美化妆品，都不太注重对消费者的私域化运营，与消费者互动较少，还停留在传统的销售人员和广告模式，未能及时转变营销思路，这也为新锐品牌的崛起创造机会，凭借对互联网的敏锐洞察，让新锐品牌在短期内能得到迅速提升。

5.4 品牌形象具体化

在当下品牌不再是模糊的概念，而是应该可以被感知的；在产品运营的每一个过程中，都要体现品牌概念和基因。在研发生产环节中，寻求与用户的参与，让用户与品牌一同成长；用户可以对产品提供可以进行改进的意见，弥补开发者的不足，在产品销售中不断体现品牌内涵，强化品牌概念，每一个产品都能体现品牌文化。完美日记的品牌口号是美不设限，这一品牌定义不够清晰，产品风格多变；而另一个同样具有巨大潜力的，和完美日记定位相同的国产彩妆品牌花西子则更为明确，无论是眼影还是口红都与打造东方彩妆的品牌概念关联，并在每一次销售中得到强化。

在品牌运营上要进一步关注三个维度：可以激发共鸣的产品态度、个性化的品牌人设、以及视觉上深度的品牌体验。Fenty Beauty 这一品牌针对 Z 世代，在产品设计上传递出正向的品牌态度，其品牌概念为平等。为了这一品牌态度，专门推出了 42 种颜色的粉底，照顾到每一个用户的需求，把产品和品牌联系起来，激发消费者的品牌喜爱度。

在产品态度上，关爱稀有动物，对少数群体的关爱，对传统文化的关注，都是很好的切入点。在品牌人设上，完美日记就专门虚构出一个年轻活泼的品牌人设小完子，就像我们身边的每一个青春女孩，可以直接看到她每日更新的动态，切合当下 Z 世代盛行的虚拟偶像和品牌拟人化风潮；而另一个品牌花知晓则贴合二次元人群，产品人设是一个喜爱洛丽塔风格的年轻女孩。

在产品人设上，新的品牌想要崛起可以进一步进行设定，比如喜爱传统文化的汉服少女人设，天天锻炼的健身运动少女人设，推出健身和运动专用的彩妆是一个新的切入点。在视觉体验上哥特系彩妆品牌 CROXX 做到了极致，运用传统苏绣绒花工艺，在视觉体验上给消费者深度感受，带来新一轮的消费热潮。

5.5 组织模式一体化

传统的各部门之间相互博弈的模式，不太能够适应现在瞬息万变的互联网内容营销，需要对各部门之间进行整合式一体化的管理，需要一个人来为品牌进行总的定性和大方向的设计，对多种信息进行总体的整合。当今快速兴起的品牌，很多都体现出管理者一个人的品牌风格，不仅是化妆品领域，格力电器和苹果公司都带有品牌管理者强烈的个人风格；此外，新型的组织模式还要具有极大的包容性，一个爆火的产品推广视频在背后，可能是失败了十次或者数十次；一个新的爆点产品在背后也可能经历数次失败。管理者要对团队有耐心，允许团队进行试错，允许团队进行整合，完美日记的成功，离不开背后从生产端到销售端，一体化协同高效运作的管理团队。

5.6 深度洞悉平台规则

国外的 DTC 品牌的发展，都是依靠自建的官网进行销售，在国内基本上所有的

新兴 DTC 品牌，都是依靠中心化的线上和流量平台，比如抖音、淘宝、小红书等。在当下平台已经对产品进行了第一轮筛选，在现有环境下这一模式很难改变，要是产品不符合平台预期，是很难被消费者关注到的；新兴品牌要发展就要借助好平台优势，老品牌想要再次焕发活力就要符合平台优势。淘宝兴起时，国产面膜品牌御泥坊正是凭借淘宝这一平台迅速崛起，而完美日记则抓住小红书这一流量风口迅速壮大，在当下拼多多这一关注下沉用户的平台，拥有巨大用户流量，但是借助这一平台崛起的国货还寥寥无几；这是一个新的风口，该品牌用户对价格较为敏感，工厂直销、源头发货可能是两个比较好的品牌标签。在短视频平台领域，通过提高品牌的出现频率，加强用户对品牌的直观感受，用具有强烈吸引力、深刻切中用户痛点的视频，引起用户关注，比如疫情下不能出门而关注的家庭美容，亦或者当下人们对保健品关注度高的消费热点，下一个抖音或者快手品牌的崛起值得期待。

6. 结论

完美日记母公司逸仙电商敏锐的把握住了时代风向的转变，创新性的使用大数据进行用户画像的收集；对产品设计的规划，对消费者行为的揣摩，设计出了符合消费者的产品。在产品的选择上，一开始就精准的定位了细分市场，选择了很少有大牌涉及，竞争较少的眼影赛道，并在这一赛道上做到了行业领先，占据了话语权。

完美日记通过流量营销迅速占领市场，不拘泥于一种营销方式，在各类社交媒体平台线上线下都进行广告投放；在获得大量流量后，没有选择一味地烧钱，依靠广告推广进行新客户的获得，而是在私域流量打造用户的粘度，提升用户对品牌的忠诚度，在营销方面真正开创了新的发展模式。通过多种方式对用户的交互，来收集用户数据模型，提高用户的互购率；对用户心智进行全方位的占领，一方面通过营销吸引新顾客，一方面又在私域流量上牢牢地把新顾客转变为老顾客，使私域流量上的顾客支援，成为完美日记源源不断的消费群体，提升复购率。

在前期的快速发展后，完美日记取得的成就获得资本认可，获得资本大规模投入。完美日记为品牌长远发展提前规划，迅速明白品牌在研发和配方上的不足，收购具有研发能力的高端品牌，借助收购品牌原有的科技能力，与生产工厂进行产品研发，合作构建实验室；这样的战略性眼光和长远目标，是每一个国货彩妆品牌都应该学习和借鉴的。

参考文献

1. 赵鑫（2020）。浅析新媒体环境下国产化妆品品牌的传播策略—以“完美日记”品牌为例。视听，6，193-194。
2. 金立刚（2021）。探究新国货崛起的底层逻辑。中国商界，1，66-67。
3. 周文意、许必芳（2020）。网络视频直播环境下的国产化妆品营销策略分析—以完美日记为例。中国化妆品，16，16-17。
4. 李卓（2020）。同样是在烧钱，为什么没人说完美日记像瑞幸。销售与市场（管理版），12，59-62。
5. 张弘（2020）。美妆界后浪崛起。中国企业家，7，25-27。
6. 白蓓（2020）。新消费品冷启动的三板斧。企业观察家，5，106-110。
7. 刘丽（2020）。完美日记Christy：2020年开出200+门店。中国化妆品，3，38-39。
8. 王卓慧（2020）。国产美妆品牌的崛起：“完美日记”完美日记营销策略分析。传

- 媒论坛，3(4)，143+148。
9. 张焱、秦银燕、周浩、李路(2019)。粉丝热忱促进品牌成长的形成与保障机制—基于美妆品牌“御泥坊”的案例研究。财经论丛，2，85-95。
 10. 王沫涵、薛雪(2020)。新媒体推动国产美妆产品品牌营销与发展—以完美日记品牌为例。营销界，22，1-2。
 11. 彭冬林(2020)。你对私域流量到底有多少误会。中国眼镜科技杂志，6，38-39。
 12. 汪旭晖、冯文琪(2017)。虚拟品牌社群中社会人际互动和类社会互动对品牌关系质量的影响研究。财经论丛，5，78-88。
 13. 李伟龙(2020)。化妆品新国货完美日记：花西子们的难题。销售与市场(管理版)，3，48-50。
 14. 陈茜(2020)。完美日记爆红国货养成记。商学院，5，44-47。
 15. 刘伟、王新新(2011)。粉丝作为超常消费者的消费行为、社群文化与心理特征研究前沿探析。外国经济与管理，33(7)，41-48+65。
 16. 蔡朝阳(2021)。RCEP签订中国化妆品格局要变了。日用化学品科学，44(1)，4-5。
 17. 刘朝霞(2020)。第四消费时代的现代性反叛与田园想象—以李子柒海外走红为案例的分析。现代传播，42(9)，60-67。
 18. 龚述辉(2020)。中国民族化妆品品牌的发展策略浅析。日用化学品科学，43(1)，26-27。
 19. 董枳君(2020)。国货美妆：始于“颜值”，囿于价格。商学院，9，59-62。
 20. 吴志刚(2020)。下一个完美日记是谁揭秘品牌后增长时代C-PRO-B模型。中国化妆品，4，66-71。
 21. 唐妍(2020)。内容营销模式研究。合作经济与科技，20，85-87。

收稿日期：2021-05-18
责任编辑、校对：连月霞、庄斯淇