

文 | 杨亚飞 编辑 | 乔芊

即使眼下宏观需求不振，消费创投退潮，我们依然看好新消费品牌吗？

答案毋庸置疑。

消费是一个长坡厚雪的赛道，品牌养成不是一朝一夕，而一旦立住，就不会轻易死亡。我们看到，经过一轮高速成长的阵痛，一些新品牌公司拥有了忠实的消费者，进而获得了可观的规模甚至利润，进入稳定增长的新阶段。它们大多诞生于2014年之后，乘上2019年刮起的投资热风，在激烈竞争中胜出。

因此，未来消费决定挑选36家新消费品牌公司，以专访、案例分析等方式，持续跟踪它们的发展，并汇集在“厚雪公司36”这个栏目中。

日本

著名时装

连锁业顾问斋藤孝

浩在一本研究专著里洞穿了日本最大服饰品牌优衣库成功的秘密：

“避开其他公司宁可承担风险也要销售的‘当季流行服装’和‘上季流行服装’，突出了所有地方都有的‘基本款服装’，并把它品牌化。此外还把不受时尚因素影响、任何人都能穿的‘内衣’也吸收了进来。”

优衣库母公司迅销CEO柳正井或许没有想到，主打“基本款”的战略正在被一家来自中国本土的新品牌沿袭，并在个别品类上对优衣库的中国生意产生了威胁。

2020年双11期间，蕉内的内裤、保暖套装等品类第一次均跃居行业首位；今年618期间，内裤、袜子、家居服等类目继续稳居行业第一位——要知道在这些品类上，此前优衣库的领先地位几乎不可撼动。

而根据36氪

了解，2021年蕉内线上渠道GMV超过19亿元，较2020年全年10亿元GMV，保持近乎100%的增长。

并非是对服装产品、模式的推倒重来，蕉内最初的切入点只是体验层面的“微小升

级”——撕掉扎人的缝制标签，用品牌专利外印无感标取而代之。对于贴身内衣来说，这确实带来“体感”质的提升，尤其是居家生活时间无限拉长，“舒适悦己”新风潮席卷全球的当下。

2021年，蕉内开启了名为“着陆计划”的线下扩张。尽管截至2021年底，6家店的“着陆次数”不多，但每家店着实落到了地标商圈，比如深圳的壹方城/万象天地、上海淮海中路、杭州湖滨银泰in77、西安赛格、北京朝阳大悦城。

武汉天地店是蕉内今年开出的首店，也是他们线下“着陆计划2.0”的起点。这家店的方方面面，都展示出他们对于线下更大胆的姿态：拿了九省通衢核心商圈的街铺点位，面积从过去平均200 \square 直接升级到600 \square ，请来蓝瓶咖啡御用设计师长坂常操刀设计。

蕉内武汉天地店外立面，图据受访者提供

比计划“迟到”了一个月，今年蕉内的开业节奏有所打乱，但武汉天地店截至端午节的五天内，日均销售额还是达到可观的15万元。今年蕉内计划开出10家新店，八九月份，苏州中心店和北京三里屯店会相继开业。

对于线下这门生意，探索一年多的蕉内已经摸到了一些门道：不仅有北京朝悦店5月份居于同楼层销售额Top1、西安店5月份单月营业额接近300万元的出色成绩，蕉内门店的平均年坪效也达到了7.2万元/ \square 。根据申万宏源统计，服装行业平均年坪效在2万元以内，最高的优衣库也在4.5万元。

当然，蕉内的突出表现是在相对小的店型基础上实现的，2.0的大店型会是新的考验。

部分服装品牌销售年坪效，图据申万宏源

在蕉内线下负责人张力看来，诞生于互联网的品牌起势更快，也习惯了快速增长，但线下是另外一种经营逻辑，不仅是商业层面，也有执行细节。品牌需要搞明白“究竟希望在线下呈现出怎样的形象”，找到领域更专业的人，并在选址、空间设计、包装等方面下功夫。

“越来越多的年轻人并不是那么喜欢逛街，但不是逛街本身乏味，而是缺少让他们

觉得有趣的品牌和零售空间。”张力说。这恰恰是商场愿意拿出核心位置给蕉内的原因——好的供给，每个商圈都需要。

“基本款”巨头优衣库在中国的直营门店已经超过900家，似乎永远人头攒动。我们好奇的是，线下新人蕉内能再次复刻他们在线上的增长奇迹吗？

以下为36氪与蕉内线下负责人张力的对话，经36氪精简编辑：

着陆计划2.0与华中首店，为什么是武汉？

36氪：用两个词来形容这次开业的历程，会是什么？

张力：

期待和惊喜。“期待”是我们在做门店的升级，从购物中心走到街区式沿街独栋，从原先在200㎡左右升级到600㎡，从过去的单层变成两层楼，商品也从之前家居生活，到有一些凉皮防晒、运动轻户外的配件；“惊喜”是最后呈现出来的状态，消费者和数据结果，确实得到正面的验证。

36氪：华中首店为什么落地到武汉的这个商圈？

张力：

华中我们肯定优先武汉，九省通衢，商业的成熟度相较于长沙、郑州更优越，为什么选择武汉天地，更多的还是业主方对于蕉内的定位和期待很打动我们。我们的邻居都是比较热门的消费

零售新品牌，像话梅、LOOKNOW、MaiaActive

，和这些新邻居在一起，会让我们呈现出更年轻的状态。

36氪：

蕉内从一开始似乎就是全国铺开，为什么没有先在区域市场做密度，再往全国推广？

张力：

我们内部对此有一些比较深刻的思考。大前提是蕉内坚持用全直营、DTC的模式接触线下用户，所以在中国核心城市和核心商圈是着陆计划1.0乃至现在2.0需要做的事。我们不单纯把线下当成做营收、做利润的渠道，而是通过这样的渠道触达更多的消费者，让他们被蕉内吸引。

36氪：600平米门店的坪效跟过去200平门店相比，你们预期会如何？

张力：

目前已经开业的200平整体的坪效在6000元左右，5月份会达到巅峰的9000元。因为600平米刚开没几天，不具备做参考值，我们期望是能够继续稳定在3500-4000元这样一个值。

蕉内武汉天地店一角，受访者提供

36氪：听说你们在产品和营销上，都有城市专属设计？

张力：

我们调查下来武汉人民一周平均吃两次热干面，所以我们做出了武汉“着陆计划”的CG动画，在线上做推广，让更多武汉人民看到蕉内对武汉是有些洞察的、有研究的，以及愿意分享的。

另外，武汉是中国四大火炉之一，是很捂汗、闷热的状态，所以我们做了一款能够排汗、单向导湿的城市限定T恤。当汗排出来的时候，这件T恤背面会隐隐约约透露出一些数字的信息，这些信息都是跟武汉这个城市有关，会让这个T恤具备一定的功能点，同时又有一些文化属性。

36氪：这些商品会上架到电商渠道上吗？

张力：目前还不会，那个商品、产量是为武汉这个城市打造。

基本款大店，“逛感”从哪里来？

36氪：相对于着陆计划1.0门店，2.0往哪个方面升级？

张力：

我们是互联网基因的公司，线下是陌生的领域，1.0是探索的过程，是为了多渠道面向顾客。2.0更多是希望开设综合店铺，更大面积呈现给消费者。蕉内重新设计基本款，不只是家居生活，外穿T恤、防晒外套、运动配件，这些都可以被重新设计。

36氪：武汉天地店是从200到600平跨越，可以理解为2.0是要走大店模式吗？

张力：

2.0一定会在核心城市的核心商圈积极探索。马上开业的北京三里屯店，是400平方米的物业，在北京三里屯拿到接近400平方米还是很难的，有这样的位置我们很坚决的去做，因为对品牌的曝光、生意都比较有信心。包括苏州中心，也会有500多

平方米的门店去呈现。

36氪：600平米的空间，怎样让人们愿意逛起来？

张力：

我们要解决两个问题，一是消费者为什么进这个店，街区比购物中心更难进入门店。所以我们让整个外立面更通透，商品展示更丰富，通过色彩矩阵感吸引消费者。第二，人都是懒的，消费者为什么需要逛完600平方米，且还是有一楼、二楼，一定是在不同区域设置不同的状态。比如说一楼的袜子墙、核心单品，矩阵感陈列。消费者逛完之后觉得这个店挺有意思，会去二楼看。区别于一楼袜子墙，整个二楼是一座座亚克力，像乐高的大盒子，陈列非常丰富，但是又把商品凸显的很多彩，让整个店的坪效更高。

36氪：基本款的商品，会不会让人更难逛得动？

张力：

大家去逛服装店，T恤可能有二十种，只是不同的色彩、图案，挂在不同的地方，但对于消费者来说就是T恤。但我们品类更多，上半场是袜子，后面是内裤，再后面是防晒服，以及运动配件、家居服、毛巾、拖鞋。

第二，每个品类都有不同的陈列状态，比如内裤还是用盒子装，文胸之前是用文件袋，现在使用新的升级，让它变成方形盒子，更有礼物属性。防晒、家居服，都有不同的陈列状态，让消费者逛到这个区域的时候会有“这是个什么”这样好奇的心理，才会让整个空间充分被利用。

蕉内商品陈列一览，受访者供图

36氪：从进店到离店，中间的动线设计流程是怎样的？

张力：

很多沿街的商业，尤其是带二楼的，二楼空间有一点空旷，因为消费者永远是懒的，如果一楼都没有勾起他的一种状态的话，他更加不愿意去二楼。一楼把我们整个蕉内最棒的，最色彩缤纷的商品放在一楼，当激发消费者的购买欲望，去二楼就是很顺滑的事情。

蕉内呈现出的数据状况，到端午结束日均大概15万，一定是二楼发挥了很大的空间，因为这个店铺一楼的面积大概在180平方米，二楼整个面积接近400平方米，更多零售的面积是在二楼。

线下是另一种经营逻辑

36氪：

过去电商渠道起来的新品牌往线下走，进度似乎没有那么顺利，有水土不服或者能力短板，蕉内觉得这块难点在哪？

张力：

第一个是来自于内部。这些品牌大多数诞生于互联网，因为起来的速度快，但要落到线下，就会发现做线下跟做线上其实是两种逻辑，这个逻辑不仅仅只是商业逻辑，还有执行细节，比如说线上换一款商品的图片，通过后台就能呈现，线下需要有陈列、展示、模特、灯光、音乐，综合地让消费者能够感知到这个商品的变化。这部分的难点是找到专业的人。

第二，整个内部对于线下的功能定位是什么。蕉内希望线下能够首先呈现出更好的自己，吸引消费者关注到这个品牌，然后才关注转化。

36氪：

据我所知，蕉内过去能够快速增长的一个前提是人效很高，线下团队这块人效情况如何？

张力：

我们是全直营，店铺的员工都是蕉内的员工。第二，整个组织架构也是扁平化，从店员、店长以及整个运营负责人，就这三个层级。

蕉内武汉天地店，受访者供图

36氪：相比于时尚服装，基本款的线下购买，消费者购买行为有什么特别之处？

张力：

时装类的东西消费者的审美和需求变化会很快，但基本款人人都需要，日常生活中很多场景都能够搭配得到，消费者复购率和需求的广度，都会更高一些。

36氪：下个店在哪个城市？

张力：下一个应该是苏州中心以及北京三里屯，这两个预计都在8、9月份开设。