

# Labubu现象深度解析:从爆红路径到未来发展战略研判

## 执行摘要

本报告旨在对Labubu这一潮流玩具IP的爆红路径进行系统性解构,并对其未来发展轨迹进行前瞻性预测。Labubu由香港艺术家龙家昇(Kasing Lung)创作,最初是其受北欧神话启发的“The Monsters”系列中的一个角色。自2019年与中国零售商泡泡玛特(Pop Mart)展开独家合作后,Labubu迅速从一个小众艺术玩具演变为全球性的文化现象。

报告分析指出,Labubu的成功并非偶然,而是多重因素协同作用的结果。其核心驱动力源于三大支柱:第一,真实且富有魅力的IP内核,包括创作者龙家昇融合东西方文化的美学理念与赋予角色的“顽皮而善良”的个性;第二,精准切入当代青年文化审美的“丑萌”(Ugly-Cute)设计,这种独特的美学风格使其成为一种彰显个性的身份符号;第三,泡泡玛特强大的商业化平台,其成熟的盲盒机制、全球零售网络和精密的营销策略为Labubu的规模化和病毒式传播提供了关键支持。

在营销层面,Labubu的爆红得益于一个自我强化的“病毒式飞轮”。该飞轮由盲盒机制(利用稀缺性和不确定性驱动消费)、社交媒体放大效应(以BLACKPINK成员Lisa的“无心插柳”式推荐为引爆点,迅速将Labubu从玩具重新定位为时尚配饰),以及高度活跃的粉丝社群(通过用户原创内容、二次创作和线下交流,构建了强大的品牌护城河)共同驱动。

财务数据显示,Labubu已成为泡泡玛特无可争议的增长核心。2024年,包含Labubu的“The Monsters”系列IP收入飙升至30亿元人民币,占公司总收入的23.3%,直接推动泡泡玛特全年营收和利润创下历史新高。然而,这种成功也带来了显著的IP集中度风险。

展望未来,泡泡玛特正积极推行“去盲盒化”的IP生命周期管理战略,通过向毛绒玩具、高端收藏品、生活方式产品乃至主题乐园等领域多元化发展,旨在将Labubu打造为类似“Hello Kitty”的持久性全球IP。同时,其激进的全球化扩张战略正将品牌从中国推向世界核心市场。

本报告预测了三种可能的未来情景:牛市情景下,Labubu成功转型为多栖发展的全球文化符号;基准情景下,其热度有所回落,但仍保持着头部收藏玩具的地位;熊市情景下,则可能

因市场饱和与炒作泡沫破裂而迅速降温。

最后，报告识别了Labubu面临的主要风险与挑战，包括消费者审美疲劳、日益激烈的市场竞争，以及盲盒模式自身所面临的监管、道德和环境(ESG)压力。为应对这些挑战，本报告提出战略性建议，包括：加速IP多元化布局、深度投资叙事内容创作、前瞻性地管理ESG风险、实施精细化的稀缺性管理，以及将粉丝社群正式纳入品牌生态体系。这些举措对于Labubu能否超越短暂的潮流，实现长期价值至关重要。

---

## I. 一个现象的起源：Labubu IP的解构分析

Labubu的成功并非源于单一的爆款设计或营销活动，而是建立在一个由真实的艺术创作、独特的审美心理学和强大的商业平台共同构成的坚实基础之上。本章节将深入解剖构成Labubu这一现象级IP的三个核心要素，论证其成功路径的内在逻辑。

### A. 创作者的愿景：龙家昇与受北欧启发的“The Monsters”宇宙

Labubu的根基在于其真实且由艺术家驱动的起源故事，这为其提供了区别于纯商业化角色的关键叙事深度和情感共鸣。IP的灵魂来自于其创作者——艺术家龙家昇(Kasing Lung)的个人经历与艺术追求。

龙家昇出生于香港，七岁时随家人移民至荷兰<sup>1</sup>。在陌生的环境中，为了学习荷兰语，老师给了他大量绘本，这不仅点燃了他对绘画的热爱，也让他深深着迷于北欧的民间传说和神话故事<sup>1</sup>。这段童年经历成为他日后创作的灵感源泉。2015年，他创作了“The Monsters”系列故事，Labubu正是这个奇幻世界中的一员<sup>4</sup>。

Labubu的角色设定充满了艺术家的个人投射。龙家昇将其描述为一个“顽皮但内心善良勇敢”的精灵，并坦言“有些我想做又不敢做的事情，就让Labubu去做”<sup>1</sup>。这种个人情感的注入，使得Labubu不仅仅是一个商业形象，更是一个承载着创作者愿望和情感的鲜活角色，为其赋予了真实而强大的情感内核。

更重要的是，龙家昇的创作初衷始终围绕着“讲故事”<sup>1</sup>。他最初的设想是通过每年出版一本绘本，逐步构建和拓展“The Monsters”的宏大世界观，而不仅仅是推出玩具产品。尽管Labubu的爆红打乱了这一节奏，但这种以叙事为核心的创作理念为IP的未来多元化发展（如动画、游戏等）预留了广阔的想象空间和内容储备。

在设计层面，龙家昇的跨文化背景催生了一种独特的“东西方融合”美学。Labubu的设计既吸收了欧洲古老精灵传说的神秘感，又融入了中国传统神话中精怪的元素，最终呈现出一个既不完全属于东方也不完全属于西方的独特形象<sup>1</sup>。这种文化上的“模糊性”或“中立性”无意中造就了一个“全球原生”(Globally Native)的IP。它并非诞生于某一特定文化语境，因此在后续的全球化传播中，无论是被泰国K-Pop明星带火，还是进入欧美市场，都不会产生强烈的文化隔阂<sup>4</sup>。这种内在的跨文化基因，为其日后迅速被全球不同市场接纳和喜爱，埋下了至关重要的伏笔。

## B. “丑萌”美学：一堂现代角色设计的精通课

Labubu独特的美学风格——“丑萌”(Ugly-Cute)，并非简单的视觉选择，而是一种精准触及当代青年文化，尤其是Z世代消费者心理的复杂设计语言。

从物理特征上看，Labubu的形象充满矛盾感：它拥有圆滚滚的毛绒身体和无辜的大眼睛，这些是传统“可爱”的元素；但同时，它又长着尖尖的精灵耳朵和一排九颗锐利的牙齿，构成一个略带“凶猛”和“邪魅”的顽皮微笑<sup>4</sup>。创作者明确指出，它并非兔子，而是一种精灵生物<sup>3</sup>。这种设计被市场和消费者广泛地定义为“丑萌”<sup>5</sup>或“怪诞可爱”(Creepy-Cute)<sup>9</sup>，与日本流行文化中的“キモかわいい”(Kimo-Kawaii，意为“恶心萌”)概念不谋而合<sup>5</sup>。这种美学刻意地与传统的、纯粹甜美的吉祥物形象(如Hello Kitty)拉开距离<sup>3</sup>。

这种设计背后蕴含着深刻的心理吸引力。它完美地迎合了当代年轻消费者，特别是Z世代的审美偏好。在一个被高度美化、精心策划的社交媒体内容所饱和的时代，拥抱“非传统”和“不完美”本身就是一种个性的表达和对主流审美的反叛<sup>11</sup>。Labubu的“丑萌”美学恰好成为这种文化心态的载体。拥有一个Labubu，尤其是在它成为潮流之后，不仅仅是拥有一个玩具，更是在宣告一种审美立场：欣赏那些带点锋芒、有点怪诞、不那么完美的事物。

因此，Labubu的美学成为了一种强有力的圈层身份信号(In-group Signaling)。它所赋予的地位并非传统意义上的财富象征，而是“圈内人”的文化资本，代表着你知道潮流所在，并且认同这种小众、前卫的品味<sup>7</sup>。心理治疗师甚至指出，其“无用和丑陋”的特质，恰恰是它备受追捧的原因，这是一种利用行为心理学的高明营销技巧<sup>7</sup>。Labubu的形象，以一种玩具配饰的形式，精准地捕捉并物化了Z世代拒绝被定义、追求真实和个性的文化思潮。

## C. 与泡泡玛特的合作：从利基市场手办到商业巨擘

如果说龙家昇赋予了Labubu灵魂，那么泡泡玛特则为其插上了商业化的翅膀，完成了从一

个小众艺术玩具到全球商业现象的惊人跃迁。

Labubu的商业化路径始于2015年，最初由香港创意设计公司How2Work将其制作成手办，在设计师玩具的小圈子内积累了第一批核心粉丝和良好口碑<sup>2</sup>。这是IP商业价值的初步验证阶段。

真正的转折点发生在2019年，龙家昇与泡泡玛特签订了独家授权合作协议<sup>3</sup>。这次合作是决定性的。泡泡玛特为Labubu提供了其最核心的商业能力：覆盖全球的零售网络（包括线下门店和机器人商店）、成熟的供应链管理、规模化的生产能力以及强大的市场营销体系<sup>13</sup>。正是借助这个平台，Labubu才得以突破原有的小众圈层，触达数以千万计的大众消费者。

然而，这种艺术家与商业巨头的合作模式，也天然地孕育了一种内在的张力。一方面，商业化极大地放大了IP的影响力和价值；另一方面，过快的商业节奏也可能稀释IP的艺术内核。龙家昇本人就曾表达过忧虑，他希望有更多时间通过绘本等形式去丰富Labubu的世界观，担心在巨大的商业成功面前，IP会“失去其最初的故事”<sup>1</sup>。这种在

艺术完整性与商业化速度之间的权衡与博弈，构成了Labubu未来发展中一个需要持续关注的核心议题。如何在这种张力中找到平衡，将直接影响Labubu这一IP的长期生命力和品牌真实性。

---

## II. 病毒式飞轮：一个多管齐下的营销与分销引擎

Labubu的全球性爆红，得益于泡泡玛特构建的一套精密的、多层次的营销与社群运营体系。这个体系如同一架“病毒式飞轮”，通过环环相扣的策略，创造出一种自我维持、不断加速的“炒作-需求-参与”循环。

### A. 盲盒机制：精心设计的稀缺性、惊喜感与收藏欲

盲盒并非简单的销售形式，而是一套经过精心设计的、深度利用行为心理学原理的“游戏化”系统，其目的在于驱动用户的初次购买、重复购买和深度参与。

首先，该机制的核心是“可变奖励”（Variable Reward）原理，这与老虎机和社交媒体“点赞”按钮让人上瘾的机制如出一辙<sup>11</sup>。消费者在打开盒子之前无法确知将获得哪一款，这种不确定性带来的期待感和开箱瞬间的惊喜（或失落），能强烈刺激大脑的多巴胺分泌，从而创

造出极具吸引力的购买体验。

其次，泡泡玛特通过“人为制造稀缺性”来放大产品的价值感。通过推出限量版、季节限定、城市限定等系列，有效地激发了消费者的“错失恐惧症”(FOMO)，将一次普通的购买行为，转化为一场充满挑战和成就感的“搜寻”或“狩猎”<sup>7</sup>。这种策略让消费者感觉自己不是在简单地花钱，而是在参与一项有意义的活动。

再次，盲盒被深度“游戏化”。每个系列中都包含概率极低(有时低至1/144)的“隐藏款”或“秘密款”<sup>11</sup>。这极大地激励了消费者为了集齐全套或抽中稀有款而进行重复购买，将收藏行为变成了一场充满随机性的博彩游戏。

最后，连包装本身也被设计为高端体验的一部分。精美的包装设计、独特的视觉元素，提升了整个“开箱仪式”的质感，甚至让包装盒本身也具备了收藏价值<sup>17</sup>。

这套复杂的机制，实际上构成了泡泡玛特用户增长策略的基石。盲盒不仅仅是为了销售实体玩具，它更是一个高效的获取漏斗。开箱的兴奋感促使消费者在社交媒体上分享(即用户原创内容UGC)，这构成了免费的病毒式营销。这些分享行为又将更多潜在用户吸引到泡泡玛特的生态系统中，尤其是其官方App。该App通过虚拟展示柜、数字藏品、会员积分等游戏化功能，将用户的短期冲动转化为长期的“数字仪式”，从而极大地提升了用户粘性和生命周期价值<sup>19</sup>。从这个角度看，每一个售价不菲的盲盒，都是其更庞大的数字与零售生态系统的一个高效获客工具。

## B. “Lisa效应”:名人背书与社交媒体放大的威力分析

如果说盲盒机制为Labubu的火爆铺设了轨道，那么一次偶然的名人背书则为其提供了爆炸性的加速燃料，并从根本上重塑了其市场定位。

引爆点发生在2024年4月。全球知名的K-Pop团体BLACKPINK成员Lisa，在社交媒体上展示了她包上的Labubu钥匙扣<sup>2</sup>。这次曝光是完全有机的，并非付费合作<sup>9</sup>，但其影响力却是现象级的。它瞬间在泰国引发了“抢购狂潮”，并迅速蔓延至整个亚洲乃至全球<sup>2</sup>。

“Lisa效应”的关键作用在于，它在一夜之间将Labubu从一个收藏玩具，重新定位为一个主流时尚配饰。紧随其后，蕾哈娜(Rihanna)、杜阿·利帕(Dua Lipa)、莉佐(Lizzo)、大卫·贝克汉姆(David Beckham)等更多国际一线明星也被发现将Labubu作为饰品，进一步巩固了其潮流地位<sup>8</sup>。尤其值得注意的是，Labubu被大量地挂在爱马仕铂金包(Birkin)、Miu Miu、路易威登等奢侈品手袋上，这种视觉上的强关联，直接将其拉入了高级时尚的话语体系<sup>5</sup>。

这次意外的病毒式传播，对泡泡玛特而言，既是巨大的机遇，也是一次严峻的商业模式压力



测试。突如其来的海量需求导致全球范围内的产品迅速售罄<sup>8</sup>，官方网站一度因访问量过大而崩溃<sup>18</sup>。线下门店排起长龙，一娃难求的景象成为常态<sup>8</sup>。这一方面证明了品牌的巨大吸引力，但另一方面也暴露了其在供应链弹性、电商平台承载能力和库存管理方面应对突发性爆红事件的挑战。一个公司能否有效应对并最大化利用这种不可预测的病毒式传播机遇，是其在当今市场环境中一项核心的竞争能力。

### C. 以社群为护城河：通过定制化与数字互动培育粉丝文化

泡泡玛特成功地围绕Labubu培育了一个充满激情和创造力的粉丝社群。这个社群不仅是品牌忠诚度的体现，更通过其自发的行为，为品牌构建了一道坚固的、难以被竞争对手复制的护城河。

社群的核心价值在于其惊人的用户原创内容(UGC)生产力。在TikTok、小红书、Reddit等社交平台上，粉丝们自发地创作了海量的免费营销内容，包括开箱视频、全系列收藏展示、穿搭造型分享等<sup>11</sup>。#Labubu# 标签的全球浏览量高达数百亿次<sup>12</sup>，形成了一股强大的、持续的线上声浪。

社群的另一个关键特征是定制化与二次创作的盛行。粉丝们不再满足于做一个被动的消费者，而是成为了积极的参与者和共创者。一个围绕Labubu的微型时尚产业已经形成，粉丝们为自己的娃娃设计、制作甚至销售各种迷你服装，从钩针编织的连衣裙到复刻版的Miu Miu套装，应有尽有<sup>5</sup>。这种行为极大地加深了用户与产品之间的情感联系，将一个标准化的工业产品，转化为了一个可以表达个人审美的独特物品。

此外，线上社群也扮演着支持系统的角色。在各种论坛和社群中，粉丝们交流抢购稀有款的技巧、分享辨别假货(被称为“Lafufu”)的经验、交换多余的款式以集齐全套<sup>7</sup>。这种互助行为在成员之间建立了强烈的社会联系和归属感。

Labubu的成功，很大程度上得益于其产品形态的“可表演性”(Performable)。与那些只能摆放在架子上的收藏品不同，Labubu最受欢迎的“心动马卡龙”等系列被设计为钥匙扣形态<sup>4</sup>。这一设计巧思鼓励用户将其随身携带，挂在背包、手袋或钥匙上，带入日常生活的各种公共场景。每一个Labubu的拥有者，都因此成为了一个行走的、移动的品牌广告牌。这种在真实世界中产生的

网络效应，与线上的病毒式传播相辅相成，极大地加速了IP的渗透和扩散，使其社群的规模和可见度呈指数级增长。

---

III. 财务影响与市场表现分析

本章节旨在通过量化数据，评估Labubu对泡泡玛特财务业绩的决定性影响，并将其成功置于更广阔的艺术玩具市场背景下进行分析，同时探讨其生态系统中至关重要的二级市场动态。

A. 营收与盈利能力深度剖析：量化Labubu的贡献

财务数据清晰地表明，Labubu不仅是泡泡玛特2024年业绩的增长点之一，更是驱动其实现创纪录增长的核心引擎。然而，这种巨大的成功也伴随着显著的风险集中。

从公司整体业绩来看，泡泡玛特的增长在2024年出现了惊人的加速。总营收从2023年的63亿元人民币跃升至2024年的130.4亿元，同比增长106.9%。经调整后净利润更是飙升185.9%，达到34.0亿元<sup>24</sup>。同时，公司的盈利能力也得到显著提升，毛利率达到创纪录的66.8%，库存周转天数也大幅优化<sup>25</sup>。

将目光聚焦于具体的IP表现，Labubu的贡献便一目了然。其所属的“The Monsters”系列IP，在2024年实现了30亿元人民币的收入，相较于2023年的约3.68亿元，增长了超过7倍<sup>9</sup>。仅这一个IP系列，就贡献了泡泡玛特2024年总营收的约23.3%<sup>9</sup>。Labubu毛绒吊饰的巨大成功，也直接引爆了整个毛绒玩具品类，该品类收入同比增长高达1289%，达到28.3亿元，占总销售额的21.7%<sup>26</sup>。

这些数据无可辩驳地证明，Labubu是泡泡玛特2024年业绩实现历史性突破的首要催化剂。The Monsters系列约26亿元的收入增量，在公司总计约67亿元的营收增长中占据了举足轻重的地位。然而，这种现象级的成功也带来了一个不容忽视的战略风险——IP集中度过高。公司业绩对单一IP的过度依赖，意味着一旦Labubu的热度出现下滑，将可能对泡泡玛特的营收和利润造成不成比例的巨大冲击。这也解释了为何公司正积极推行IP多元化战略(将在第四部分详述)，这对于其长期稳健发展至关重要。

表1: 泡泡玛特关键财务指标 (2022-2024)

财务指标	2022年	2023年	2024年	同比增长 (2023-2024)
总营收 (人民币)	46.2亿	63.0亿	130.4亿	+106.9%

- 中国内地营收	42.2亿	52.3亿	79.7亿	+52.3%
- 港澳台及海外营收	4.0亿	10.7亿	50.7亿	+375.2%
毛利润 (人民币)	26.5亿	38.6亿	87.1亿	+125.4%
经调整净利润 (人民币)	5.8亿	11.9亿	34.0亿	+185.9%
毛利率	57.5%	61.3%	66.8%	+5.5个百分点
库存周转天数	156天	133天	102天	-31天

数据来源: <sup>24</sup>

表2: 泡泡玛特主要IP收入明细 (2023-2024, 单位: 亿元人民币)

IP名称	2023年收入	2024年收入	2024年收入占比
THE MONSTERS (含 Labubu)	3.68	30.00	23.0%
MOLLY	N/A	20.93	16.0%
SKULLPANDA	N/A	13.08	10.0%
CRYBABY	0.71	11.65	8.9%
DIMOO WORLD	12.80	N/A	N/A
HIRONO	3.53	7.30	5.6%

注: 部分2023年数据未披露。2024年收入占比根据总营收130.4亿元计算。数据来源: <sup>25</sup>

B. 艺术玩具市场格局: 竞争定位与行业东风

泡泡玛特的巨大成功, 发生在一个正经历高速增长的全球性赛道之上。公司既是行业东风的受益者, 更是推动这股浪潮的关键力量。

全球艺术玩具 (Art Toy) 市场正处于蓬勃发展的阶段。据预测, 该市场规模将以18.72%的复合年增长率 (CAGR) 在2033年达到1660亿美元 <sup>36</sup>。中国市场同样增长迅猛, 预计2024年将



达到763亿元人民币<sup>37</sup>。这股热潮的背后，是“成人儿童化”（Kidult）经济的兴起、Z世代消费习惯的变迁，以及消费者对情感价值和体验式消费日益增长的需求<sup>23</sup>。

当前，艺术玩具市场格局呈现出分散但趋于集中的特点，头部企业的“强者恒强”效应日益凸显<sup>37</sup>。泡泡玛特的主要竞争者包括名创优品旗下的TopToy、52TOYS，以及乐高、迪士尼等传统玩具和IP巨头<sup>40</sup>。

在这样的竞争环境中，泡泡玛特凭借其独特的商业模式确立了领先地位。其核心竞争优势在于构建了一个一体化的平台型生态系统，该系统整合了艺术家发掘与合作、IP孵化与运营、市场营销，以及覆盖全球的全渠道零售网络<sup>37</sup>。这种模式使其不仅能够快速响应市场变化，还能深度掌控IP的整个价值链。

更深层次地看，泡泡玛特不仅仅是在艺术玩具市场中分一杯羹，它更是一个市场创造者（Market-Maker）<sup>15</sup>。通过将盲盒这一销售模式推广为主流<sup>37</sup>，并通过Labubu这样的现象级产品将艺术玩具从小众爱好推向主流时尚和大众文化，泡泡玛特实际上是在不断拓宽整个行业的边界和市场总规模。可以说，它在驾驭浪潮的同时，也在制造着浪潮。

### C. 二级市场：作为收藏资产与身份象征的Labubu

在官方销售渠道之外，一个活跃且庞大的二级市场是Labubu生态系统中不可或缺的一环。它不仅验证了一级市场的价值，更将玩具本身“资产化”，赋予其投资属性。

二级市场的存在，首先体现在其惊人的高转售价值。限量版或稀有款的Labubu在转售平台上的价格远超原价，部分稀有作品的售价可达数千美元<sup>5</sup>。更有甚者，一尊大型Labubu雕塑在北京的拍卖会上以超过15万美元的价格成交<sup>42</sup>，而一款初代薄荷色Labubu的成交价更是高达108万元人民币<sup>43</sup>。

这种高溢价使得Labubu在收藏者圈子中演变成一种“硬通货”和身份的象征<sup>5</sup>。对于许多消费者而言，购买盲盒的“寻宝”快感，部分就来自于抽中稀有款后可以在二级市场获利的预期<sup>18</sup>。这极大地刺激了初级市场的购买需求。

然而，二级市场的繁荣是一把双刃剑。它在放大IP价值的同时，也带来了诸多风险。高利润吸引了大量“黄牛”（Scalpers）囤积居奇，扰乱了市场秩序，引发了普通消费者的不满<sup>21</sup>。更严重的是，它催生了大量仿冒品（即“Lafufu”）的出现，这些假货不仅稀释了品牌价值，也给泡泡玛特带来了棘手的法律维权挑战<sup>7</sup>。

从更宏观的视角看，Labubu的“资产化”趋势，即从一个消费品转变为一个可交易的另类投资品，是其需求得以放大的一个强劲驱动力。它吸引了一批既是收藏家又是投资者的全新

消费群体。但是，这也为品牌带来了投机泡沫的风险。一旦二级市场的炒作热潮退去，价格发生崩盘（正如“比尼娃娃”Beanie Babies等收藏品曾经经历的那样），将严重损害品牌的价值感知，并可能疏远那些真正热爱IP本身的核心粉丝。如何巧妙地管理和引导二级市场的动态，是泡泡玛特面临的一项长期而艰巨的战略挑战。

---

## IV. 战略展望与未来增长路径

本章节将对泡泡玛特的未来战略进行前瞻性分析，评估其为维持Labubu增长势头并将其打造为长青IP所采取的各项举措，并在此基础上构建其未来发展的预测框架。

### A. 超越盲盒：泡泡玛特的IP生命周期管理与多元化布局

面对盲盒模式的内在风险和单一IP的依赖，泡泡玛特正在明确地执行一套经典的IP生命周期管理战略，其核心目标是将Labubu“迪士尼化”（Disney-fy），通过业务多元化，构建一个更稳健、更持久的商业模式。

首先是产品线的多元化。公司正积极地将Labubu的IP价值延伸至传统手办之外的更广阔领域。其中，毛绒玩具品类已成为一个巨大的成功，2024年收入同比增长1289%<sup>26</sup>。同时，面向高端收藏市场、单价更高的MEGA Collection系列也实现了146.1%的快速增长<sup>26</sup>。这表明市场对Labubu IP的喜爱，可以成功地转化为对不同形态产品的购买意愿。

其次是生活方式与体验式消费的拓展。泡泡玛特已宣布计划推出Labubu主题的冰箱等生活方式产品<sup>44</sup>，并已涉足珠宝首饰领域<sup>15</sup>。更具战略意义的是，公司于2023年在北京开设了首个主题乐园“泡泡玛特城市乐园”（Pop Land），为粉丝提供与IP进行沉浸式互动的实体空间<sup>15</sup>。这标志着公司正从销售产品，转向销售体验和文化。

综合来看，泡泡玛特的战略蓝图是构建一个“IP生活方式”和一个“充满创意可能的银河”，其业务将横跨玩具、动画、游戏、主题公园和生活消费品等多个领域<sup>29</sup>。这完全遵循了经典的IP生命周期管理路径：

创作 -> 商业化 -> 多元化 -> 体验化<sup>46</sup>。

这一系列战略举措，不仅仅是为了寻求新的增长点。考虑到盲盒模式所面临的潜在监管、环境和道德风险（详见第五部分），这种多元化转型更是一种保障长期生存的战略避险。通过围绕IP构建一个完整的生态系统，泡泡玛特的目标是让消费者在Labubu的忠诚，建立在

对角色本身及其故事世界的喜爱之上，而非仅仅依赖于开箱瞬间的短暂快感。这是将一个潮流产品，转变为一个持久文化品牌所必须迈出的一步。

## B. “走向全球”：国际化扩张的潜力和挑战评估

泡泡玛特的全球化战略正以惊人的速度推进，其目标不仅是销售产品，更是输出其成功的商业模式，在全球核心市场建立深厚的品牌根基。

国际市场的增长已成为公司业绩的核心引擎。2024年，来自中国内地以外的收入同比增长了375.2%，占公司总收入的比重已高达38.9%<sup>25</sup>。公司明确将北美、欧洲和东南亚作为下一阶段战略重点区域<sup>13</sup>。

其全球化策略的核心，是品牌导向和直面消费者(DTC)。泡泡玛特并非简单地通过分销商铺货，而是选择在全球标志性地点，如巴黎卢浮宫、伦敦牛津街，开设旗舰店<sup>26</sup>。这些门店被定位为“

品牌灯塔”，其主要功能是提升品牌形象、提供沉浸式体验，并以此为据点，在当地培育粉丝社群。这一策略标志着公司正从传统的批发分销模式，转向利润更高、控制力更强的DTC模式，从而能更直接地与全球消费者建立联系<sup>28</sup>。

从本质上看，泡泡玛特正在向全球输出的，不仅仅是玩具，而是其一整套在中国市场被验证成功的\*\*“IP中心、社群驱动、全渠道”的商业模式\*\*。海外的旗舰店被设计成体验中心，旨在复刻在中国成功培育粉丝文化的路径<sup>15</sup>。然而，这一宏大愿景也面临着巨大挑战。最大的挑战在于，如何将这套模式有效地

本地化，以适应不同国家和地区的文化背景、消费习惯和审美偏好，同时又能保持全球品牌形象的一致性<sup>33</sup>。其海外扩张的最终成败，将取决于它能否在当地建立起真实、活跃的粉丝社群，而不仅仅是将产品摆上货架。

## C. 前瞻性分析：Labubu长期发展轨迹的三种情景

综合以上分析，本报告对Labubu的长期发展轨迹构建了三种可能性情景，以提供一个结构化的预测框架。

### 1. 牛市情景：下一个“Hello Kitty”（若多元化成功，可能性高）

- 在此情景下，Labubu成功超越了其玩具起源，演变为一个持久的、跨代际的全球

- 性IP。泡泡玛特的“迪士尼化”战略取得全面成功，来自内容(如动画、游戏)、生活方式产品和主题公园的收入占据重要比重。Labubu的品牌吸引力完全脱离了最初的盲盒热潮，其文化符号的地位得以巩固，成为一个拥有强大生命力和持续变现能力的超级IP。
2. 基准情景:持续的利基市场领导者 (可能性高)
- 在此情景下，全球性的狂热逐渐消退，但Labubu并未消失，而是稳定地保持其在艺术玩具和收藏品领域的顶级IP地位。它未能达到Hello Kitty那样的广泛文化渗透，但依然在全球范围内拥有一个规模庞大、忠诚度高且可持续变现的核心粉丝群体。泡泡玛特通过不断推出新系列、成功的跨界合作和精准的产品延伸，成功地管理着这一IP的生命周期，使其成为公司稳定可靠的“现金牛”。
3. 熊市情景:“比尼娃娃2.0” (可能性中低)
- 在此情景下，炒作周期崩溃。市场过度饱和、消费者审美疲劳，以及二级市场投机泡沫的破裂，共同导致了Labubu热度的急剧且持续的下滑。由于未能成功地将品牌价值从盲盒模式中剥离，Labubu被牢牢地与一个过去的潮流捆绑在一起。加之潜在的更严格的行业监管，其商业价值和文化影响力均大幅萎缩，重蹈了“比尼娃娃”(Beanie Babies)等众多曾风靡一时的收藏品热潮的覆辙。

表3: Labubu未来增长情景分析

维度	牛市情景:下一个“Hello Kitty”	基准情景:持续的利基市场领导者	熊市情景:“比尼娃娃2.0”
核心驱动力	IP多元化全面成功, 内容生态成熟	精细化的IP生命周期管理, 持续的产品创新	炒作周期结束, 未能成功转型
收入结构	盲盒收入占比显著下降, 内容、授权、体验式消费成为主要来源	盲盒仍是重要收入来源, 但其他品类(如毛绒、高端收藏)贡献稳定增长	收入严重依赖盲盒, 且盲盒销售大幅下滑
品牌地位	全球性、跨代际的文化符号	艺术玩具和收藏品领域的顶级IP	过气的潮流玩具, 与特定期绑定
关键风险	内容创作失败, 无法构建引人入胜的故事宇宙	无法持续创新, 被新的潮流IP取代	二级市场泡沫破裂, 引发连锁反应; 监管收紧

V. 风险、挑战与战略性建议

尽管Labubu取得了辉煌的成就，但其未来的发展道路并非一片坦途。本章节将系统性地识别其面临的主要逆风，特别是其商业模式的可持续性问题的，并为规避风险、实现长期增长提供战略性建议。

## **A. 识别逆风：消费者疲劳、竞争加剧与炒作周期的可持续性**

建立在潮流之上的商业模式，其内在的脆弱性是Labubu面临的首要挑战。

首先是炒作周期的风险。一个核心的担忧是，Labubu的热潮本质上是一种时尚现象，随着消费者注意力的转移，这股热潮将不可避免地消退<sup>7</sup>。潮流来得快，去得也快，如何将短暂的热度转化为持久的品牌忠诚度，是其面临的重大考验。

其次是消费者疲劳。已有迹象表明，部分消费者开始对盲盒模式感到厌倦，并对其引发的过度消费和资源浪费问题表示担忧<sup>12</sup>。如果这种情绪蔓延，将直接侵蚀其商业模式的根基。

最后是日益激烈的竞争。泡泡玛特的成功吸引了大量资本和企业涌入艺术玩具这一赛道，市场竞争日趋白热化<sup>37</sup>。无论是新兴的竞争对手还是传统的IP巨头，都在争夺有限的消费者注意力和可支配收入，这将对Labubu维持其市场地位构成持续的压力。

值得注意的是，Labubu的成功被部分归因于“口红效应”——即在经济下行周期，消费者倾向于购买小件奢侈品以获得心理慰藉<sup>20</sup>。这其中存在一个悖论：它将品牌的成功与经济焦虑这种不稳定的宏观环境联系在一起。虽然这在短期内可能增强了其抗周期性，但从长期看，这是一个脆弱的基础。一旦宏观经济显著改善，消费者的支出重点可能重新转向大件奢侈品，“小确幸”式消费的吸引力或将随之减弱。

## **B. 盲盒的困境：应对监管、道德与环境的审视**

作为Labubu爆红的引擎，盲盒模式同时也是其最大的战略负债。它正面临着来自环境（Environmental）、社会（Social）和治理（Governance）三个维度的严峻挑战。

在社会与道德层面，盲盒的销售模式因其内在的“博彩”性质而备受诟病。其不确定性和对稀有款的追逐，可能诱导消费者，特别是心智尚不成熟的青少年，产生非理性的过度消费和成瘾行为<sup>51</sup>。

在环境层面，该模式造成了显著的资源浪费。大量的塑料包装在使用后即被丢弃，而为了



抽到心仪款式而产生的重复、多余的玩具，也往往被闲置或废弃，加重了环境负担<sup>51</sup>。其产品主要使用的PVC塑料，也难以被有效回收<sup>54</sup>。

在治理与监管层面，各国政府，尤其是中国，已开始加强对盲盒经济的关注和审查。未来出台更严格的行业法规，如限制销售对象、规定隐藏款的抽取概率、强制要求包装可回收等，是大概率事件<sup>50</sup>。

综合来看，这些问题构成了一个迫在眉睫的**ESG**风险。对于一个正积极向对ESG问题高度敏感的欧美市场扩张的全球性公司而言，这些批评不仅可能损害其品牌声誉，还可能成为其市场准入的障碍，并最终影响其在资本市场的估值。这进一步凸显了泡泡玛特“去盲盒化”的多元化战略，不仅是增长的需要，更是为了对冲重大风险、保障企业未来的生存与发展的必然选择。

### C. 持续增长与IP长青的战略建议

为应对上述风险与挑战，并引导Labubu走向更为稳健的“牛市情景”，本报告提出以下五项战略建议：

1. 加速并深化**IP**多元化：坚定地执行“去盲盒化”战略。应更积极地将IP延伸至毛绒玩具、服饰、高端收藏品和生活方式产品等领域。同时，将“泡泡玛特城市乐园”等体验式项目置于战略核心地位，将其打造为终极的品牌体验中心和粉丝朝圣地。此举旨在从根本上降低对高风险盲盒模式的依赖<sup>15</sup>。
2. 大力投资叙事内容创作：实现创作者龙家昇最初的愿景<sup>1</sup>，投入资源制作高品质的动画剧集、数字短片或互动游戏。一个有深度、引人入胜的故事宇宙，是构建品牌情感护城河、抵御短暂时尚潮流冲击的最有效方式。战略目标应是让粉丝爱上Labubu的世界，而不仅仅是其产品。
3. 前瞻性地管理**ESG**风险：主动发起高规格的可持续发展倡议。例如，探索使用可降解或可回收材料生产玩具和包装<sup>55</sup>，并建立一套官方的、针对多余或二手玩具的回收/交换计划。这不仅能有效回应西方市场消费者和投资者的关切，也能在潜在的强制性法规出台前抢占先机。
4. 实施精细化的稀缺性管理：必须谨慎管理产品的发布节奏和生产数量，以避免市场过度饱和，重蹈“比尼娃娃”的覆辙。应利用数据分析工具精准预测市场需求，在维持品牌稀缺感和满足核心粉丝需求之间找到微妙的平衡，避免因过度饥饿营销而疏远忠实用户。
5. 正式化并赋能创作者社群：将社群管理从被动鼓励UGC，提升到主动赋能的高度。可以推出官方的娃娃服饰设计大赛、为粉丝艺术家搭建展示和销售作品的平台、甚至直接与顶尖的社群创作者进行官方合作。这不仅能加固品牌护城河，更能将最富热情的粉

丝，转化为品牌生态系统中的正式合作伙伴，共同推动IP的成长。

## 引用的著作

1. Story of Labubu's father: HK artist Kasing Lung | Innovation Pioneer ..., 访问时间为 六月 16, 2025, <https://www.ourchinastory.com/en/14942>
2. The real backstory of Labubu & all you need to know about the toy - MustShareNews, 访问时间为 六月 16, 2025, <https://mustsharenews.com/labubu-facts-explainer/>
3. Labubu: Your Ultimate Guide - Blippo, 访问时间为 六月 16, 2025, <https://www.blippo.com/blogs/characters/labubu>
4. Labubu - Wikipedia, 访问时间为 六月 16, 2025, <https://en.wikipedia.org/wiki/Labubu>
5. The Labubu Phenomenon: How a Cute Monster Conquered Pop ..., 访问时间为 六月 16, 2025, <https://powerdrill.ai/blog/labubu-phenomenon-how-a-cute-monster-conquered-pop-culture>
6. 8 Fun Facts About Labubu: The Toy That Stole Hearts Worldwide - Novelship News, 访问时间为 六月 16, 2025, <https://novelship.com/news/8-fun-facts-about-labubu-the-toy-that-stole-hearts-worldwide/>
7. Why is everyone obsessed with Labubus? Psychotherapists explain - The Independent, 访问时间为 六月 16, 2025, <https://www.independent.co.uk/life-style/labubus-trend-dolls-pop-mart-b2769124.html>
8. The internet is obsessed with these 'ugly cute' dolls — and they're reselling for over \$300, 访问时间为 六月 16, 2025, <https://www.independent.co.uk/life-style/labubu-dolls-toys-blackpink-lisa-kasing-lung-price-b2750553.html>
9. Labubu craze accelerates Pop Mart's global ambitions - China.org.cn, 访问时间为 六月 16, 2025, [http://www.china.org.cn/2025-05/08/content\\_117863978.shtml](http://www.china.org.cn/2025-05/08/content_117863978.shtml)
10. From creepy to cuddly: Is POP MART actually worth it? - Bulldog Times, 访问时间为 六月 16, 2025, <https://ayalabulldogtimes.org/13451/features/from-creepy-to-cuddly-is-pop-mart-actually-worth-it/>
11. What Marketing Tools and Strategies Did Pop Mart Use to Make Labubu Go Viral?, 访问时间为 六月 16, 2025, <https://www.nascode.com/articles/marketing-lebanon/blog/what-marketing-tools-and-strategies-did-pop-mart-u/en>
12. Labubu: The Viral Plush That Shows Social Media Still Drives Trends - Pulse Advertising, 访问时间为 六月 16, 2025, <https://www.pulse-advertising.com/news/labubu-the-viral-plush-toy-that-shows-social-media-still-drives-trends/>
13. 泡泡玛特火到美国，拉布布的魅力为何这么大？ - 财经》客户端, 访问时间为 六月 16, 2025, [https://news.caijingmobile.com/article/detail/546819?source\\_id=40](https://news.caijingmobile.com/article/detail/546819?source_id=40)

14. 从产品出海到文化出海, 泡泡玛特全球化启示, 访问时间为 六月 16, 2025, [https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3\\_AP202408011638816429\\_1.pdf](https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202408011638816429_1.pdf)
15. How Chinese Toy Company Pop Mart Is Taking Over the World - Time, 访问时间为 六月 16, 2025, <https://time.com/7271656/popmart-china-blindbox-labubu-designer-toys-genz-luxury-industry-revenue/>
16. The Labubu Effect: Why We're All Obsessed (and What Marketers Can Learn), 访问时间为 六月 16, 2025, <https://fabric-academy.com/insights-tools/labubu-marketing-effect-psychology-behind-viral-success>
17. Blind Box Marketing Strategies: Lessons from Labubu's Success, 访问时间为 六月 16, 2025, <https://www.weijuntoy.com/blind-box-marketing-strategies-lessons-from-labubus-success/>
18. Labubu Explainer 2025 | The Strategist - New York Magazine, 访问时间为 六月 16, 2025, <https://nymag.com/strategist/article/labubu-explainer-2025.html>
19. Why Gen Z Loves Labubu: How Pop Mart's Blind Box Craze Hit 64K Daily Downloads, 访问时间为 六月 16, 2025, <https://foxdata.com/en/blogs/why-gen-z-loves-labubu-how-pop-marts-blind-box-craze-hit-64k-daily-downloads/>
20. #272: How Labubu Became The Most Wanted Plush in the World — The Toy Coach, 访问时间为 六月 16, 2025, <https://www.thetoycoach.com/podcast/how-labubu-became-the-most-wanted-plush-in-the-world>
21. The rise of Labubunomics: How merchants and marketplaces are cashing in on the viral Pop Mart toy - Modern Retail, 访问时间为 六月 16, 2025, <https://www.modernretail.co/marketing/the-rise-of-labubunomics-how-merchants-and-marketplaces-are-cashing-in-on-the-viral-pop-mart-toy/>
22. Labubu: How a quirky collectible became a global obsession ..., 访问时间为 六月 16, 2025, <https://mashable.com/article/labubu-internet-craze-community>
23. Decode Virality: How AI Helps You Build the Next Labubu | iWeaver AI, 访问时间为 六月 16, 2025, <https://www.iweaver.ai/blog/ai-helps-you-build-the-next-labubu/>
24. 深度解读泡泡玛特最新财报: IP运营集团炼成记 - 21财经, 访问时间为 六月 16, 2025, <http://www.21jingji.com/article/20240322/herald/30e48b0e42169131d75fc42249a7347f.html>
25. 泡泡玛特2024利润大增188%, Labubu引领IP收入暴涨、海外业务增长375%成新引擎| 财报见闻, 访问时间为 六月 16, 2025, <https://wallstreetcn.com/articles/3743892>
26. POP MART Releases 2024 Financials: Revenue Surpasses 13 Billion RMB, Net Profit Reaches New Peak | Nasdaq, 访问时间为 六月 16, 2025, <https://www.nasdaq.com/press-release/pop-mart-releases-2024-financials-revenue-surpasses-13-billion-rmb-net-profit-reaches>
27. 泡泡玛特营收首破百亿大关, 4大IP年收入超10亿 - 观察者, 访问时间为 六月 16, 2025, [https://www.guancha.cn/economy/2025\\_03\\_30\\_770304.shtml](https://www.guancha.cn/economy/2025_03_30_770304.shtml)
28. MoonFox Data Releases New Report: Pop Mart's Emotional Consumption Model Drives Global Expansion and Record Growth - GlobeNewswire, 访问时间为 六月

- 16, 2025,  
<https://www.globenewswire.com/news-release/2025/06/02/3091626/0/en/MoonFox-Data-Releases-New-Report-Pop-Mart-s-Emotional-Consumption-Model-Drives-Global-Expansion-and-Record-Growth.html>
29. This year, Pop Mart will be everywhere - moomoo Community, 访问时间为 六月 16, 2025,  
<https://www.moomoo.com/community/feed/this-year-pop-mart-will-be-everywhere-114227267436549>
30. POP MART Releases 2024 Financials: Revenue Surpasses 13 Billion RMB, Net Profit Reaches New Peak - PR Newswire, 访问时间为 六月 16, 2025,  
<https://www.prnewswire.com/news-releases/pop-mart-releases-2024-financials-revenue-surpasses-13-billion-rmb-net-profit-reaches-new-peak-302412989.html>
31. POP MART INTERNATIONAL GROUP LIMITED 泡泡瑪特國際集團有限公司 - HKEXnews, 访问时间为 六月 16, 2025,  
<https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2025/0326/2025032600227.pdf>
32. 同比大增185.9%，泡泡玛特2024年净利润34亿元 - 北京日报, 访问时间为 六月 16, 2025, <https://xinwen.bjd.com.cn/content/s67e3a42ae4b08edd28f6bbc5.html>
33. Pop Mart 2024–2025 Financial Deep Dive: How Labubu Powered Explosive Growth, 访问时间为 六月 16, 2025,  
<https://www.iweaver.ai/blog/how-labubu-powered-explosive-growth/>
34. Top 10 Most Sought-After Pop Mart Series for Collectors - Vertu, 访问时间为 六月 16, 2025,  
<https://vertu.com/lifestyle/top-10-best-pop-mart-collections-for-collectors-2025/>
35. POPMART's revenue will explode in the first half of 2024! These IPs are - TOYLAND, 访问时间为 六月 16, 2025,  
<https://toylandhk.com/en-int/blogs/news/popmart-2024%E4%B8%8A%E5%8D%8A%E5%B9%B4%E6%94%B6%E5%85%A5%E7%88%86%E7%82%B8%E5%A2%9E%E9%95%B7-%E9%80%99%E4%BA%9B%E7%B0%A1%E7%9B%B4%E5%B0%B1%E6%98%AF%E6%90%96%E9%8C%A2%E6%A8%B9>
36. Art Toy Market Size, Share & Outlook to 2033 - Global Growth Insights, 访问时间为 六月 16, 2025,  
<https://www.globalgrowthinsights.com/market-reports/art-toy-market-113074>
37. 每日推荐 - 中金, 访问时间为 六月 16, 2025,  
<https://research.cicc.com/frontend/recommend/detail?id=2035>
38. 潮玩产业发展报告(2023) - 新华网, 访问时间为 六月 16, 2025,  
[http://www.news.cn/tech/20231009/2f1267ca3d8d4a60b0871112405e8c44/202310092f1267ca3d8d4a60b0871112405e8c44\\_chaowanchanyeyanjiubaogao%EF%BC%88xiugaiban20231008%EF%BC%89.pdf](http://www.news.cn/tech/20231009/2f1267ca3d8d4a60b0871112405e8c44/202310092f1267ca3d8d4a60b0871112405e8c44_chaowanchanyeyanjiubaogao%EF%BC%88xiugaiban20231008%EF%BC%89.pdf)
39. Art Toys in 2025: Market Trends, Top Designers, and Collector Insights - Goover, 访问时间为 六月 16, 2025,  
<https://seo.goover.ai/report/202505/go-public-report-en-a6ebbd59-4ea2-46c4-b55d-3dba524dbe09-0-0.html>

40. 2024年中国潮玩行业研究报告- 21经济网 - 21财经, 访问时间为 六月 16, 2025,  
<http://www.21jingji.com/article/20240131/herald/8a833af3143f21895b0bc608f9f656ec.html>
41. (PDF) Research on the Business Model and Consumer Behavior of Bubble Mart, 访问时间为 六月 16, 2025,  
[https://www.researchgate.net/publication/392535663\\_Research\\_on\\_the\\_Business\\_Model\\_and\\_Consumer\\_Behavior\\_of\\_Bubble\\_Mart](https://www.researchgate.net/publication/392535663_Research_on_the_Business_Model_and_Consumer_Behavior_of_Bubble_Mart)
42. How a blind-box toy became a global trend through emotion, exclusivity, and online hype, 访问时间为 六月 16, 2025,  
<https://bestmediainfo.com/mediainfo/mediainfo-marketing/how-a-blind-box-toy-became-a-global-trend-through-emotion-exclusivity-and-online-hype-9366445>
43. Labubu爆火助推市值暴涨, 泡泡玛特撕裂基金经理的认知, 访问时间为 六月 16, 2025, <https://www.nfnews.com/content/z6L5mkRaoe.html>
44. 泡泡玛特的野心不止潮玩 - 华尔街见闻, 访问时间为 六月 16, 2025,  
<https://wallstreetcn.com/articles/3739739>
45. Pop Mart's Explosive Q1 Growth: A Global Toy Empire in Motion - AInvest, 访问时间为 六月 16, 2025,  
<https://www.ainvest.com/news/pop-mart-explosive-q1-growth-global-toy-empire-motion-2504/>
46. Intellectual Property Lawyers | Stradley Ronon, 访问时间为 六月 16, 2025,  
<https://www.stradley.com/intellectual-property>
47. Intellectual Property Strategy - Evalueserve, 访问时间为 六月 16, 2025,  
<https://www.evalueserve.com/intellectual-property-strategy/>
48. IP Strategies for Game and Toy Manufacturers - Stanzione & Associates, PLLC - Intellectual property law firm, 访问时间为 六月 16, 2025,  
<https://www.stanzioneiplaw.com/intellectual-property-for-games/>
49. Pop Mart reports 188% profit surge, plans aggressive global expansion - TradingView, 访问时间为 六月 16, 2025,  
<https://www.tradingview.com/news/invezz:22f7590ff094b:0-pop-mart-reports-188-profit-surge-plans-aggressive-global-expansion/>
50. Research on the Impact of Blind Box on Consumers and Marketing Strategies - SHS Web of Conferences, 访问时间为 六月 16, 2025,  
[https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2024/27/shsconf\\_icdeba2024\\_01011.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2024/27/shsconf_icdeba2024_01011.pdf)
51. Blind box economy: Opportunities and challenges behind surprises - FEAT, 访问时间为 六月 16, 2025, <https://www.feat.com/en/dimzou/1354290>
52. Unveiling the enigma of blind box impulse buying curiosity: The moderating role of price consciousness - PMC - PubMed Central, 访问时间为 六月 16, 2025,  
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11698923/>
53. (PDF) The Review of Blind Box Marketing and Problems in Blind Box Markets, 访问时间为 六月 16, 2025,  
[https://www.researchgate.net/publication/381608299\\_The\\_Review\\_of\\_Blind\\_Box\\_Marketing\\_and\\_Problems\\_in\\_Blind\\_Box\\_Markets](https://www.researchgate.net/publication/381608299_The_Review_of_Blind_Box_Marketing_and_Problems_in_Blind_Box_Markets)
54. Sonny Angels and Smiskis: The environmental impact of your small friend - New University, 访问时间为 六月 16, 2025,



<https://newuniversity.org/2024/09/13/sonny-angels-and-smiskis-the-environmental-impact-of-your-small-friend/>

55. Blind Box Decorations Market- Overview and Trends, 访问时间为 六月 16, 2025,  
<https://www.marketresearchintellect.com/blog/blind-box-decorations-market-overview-and-trends/>