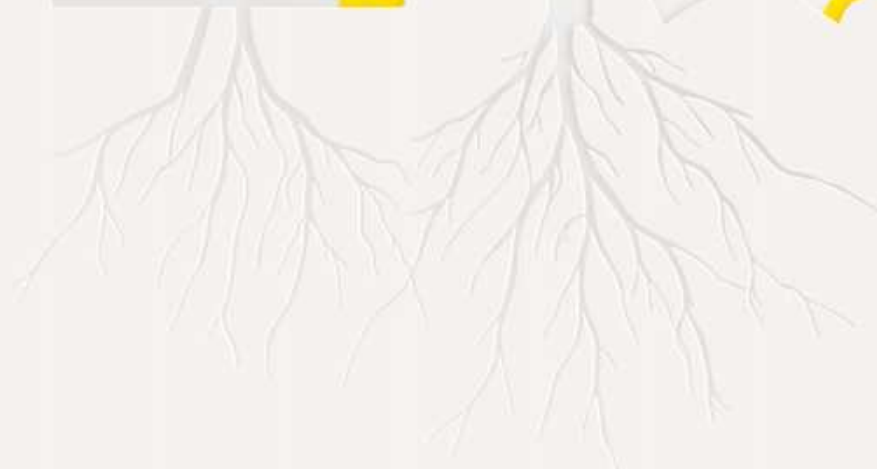


2026

生活方式品牌排行榜

落地

生根



写在前面 | 为什么是「落地生根」

这是一个对品牌越来越不耐烦的时代。

做品牌咨询这些年，我们最深的感受是：时代变了，但很多品牌还停在原地。

这一年我们观察到，越来越多的人不再为悬浮的「感觉」冲动买单，而是开始追问「为什么买」；不再追逐「活成什么样才算对」的剧本，而是更在意一顿饭、一段路、一次真实的陪伴，一笔钱花得值不值。

生活的重心，正在悄悄落地——从「我想成为谁」，回到「我现在是谁」。

可太多品牌还悬在空中讲故事，还在试图「定义你」，却未发现：当人已经落了地，那些不肯落地的叙事，正显得越来越用力。

我们想把这件正在发生的事，认真说清楚。于是有了这份报告。

它不是一份冷冰冰的榜单，而是我们对「什么样的品牌，配得上这个时代」的一次回答。我们把这一年观察到的转向，叫做**厚土时代**；把品牌与人之间新的关系，叫做**生活共谋**；并找出那些真正「落了地」的品牌，看看它们做对了什么。

弄好 KNOWHOW 是一家品牌创新咨询公司。我们相信「人」是商业创新的源点，主张从真实的生活方式与决策逻辑出发，陪品牌穿越周期、做出选择。

这是我们的第一份年度报告。从今年起，我们会每年出一份生活方式品牌排行榜，记录这个时代里那些愿意落地、也真正接住了生活的品牌。

2023 年我们学会了「松弛」，2024 年我们认了「班味儿」，2025 年我们终于开始「爱你老己」。

那么 2026 年，我们想做的，是让「落地」这个动词，长成「生根」这个状态。

也许 2027 年的年度词，是「发芽」；2028 年，是「枝繁」；2029 年，是「叶茂」。但所有的开始，都从这一年的「落地生根」开始。

我们愿意陪伴「落地生根」的品牌，和愿意「落地生根」的你，一起走下去。

全书导读

① 优绩主义 Meritocracy Situationship

我们还在努力向上，
但开始怀疑标准答案。

E 共情
I 启发
C 共创
A 利他
L 液态

⑥ 海螺模型 EICAL

用 EICAL，
看品牌如何持续生长。

样本 01

样本 03

样本 02

样本 04

样本 05

样本 06

样本 07

样本 09

样本 08

样本 10

⑤ TOP10 样本

十个真正扎进生活里的品牌样本。

④ 五大议题

五条生活线索，
看见品牌的新方向。

文化转身

重新确认本土坐标

身心着陆

回到真实身体感受

附近生根

重建轻关系与附近

刀刃消费

重新定义生活刚需

经验在野

真实经验反向塑造品牌

③ 生活共谋

用户拿出真实生活，
品牌拿出真实责任。

② 厚土时代

生活开始落地：
从“我想成为谁”，回到“我
现在是谁”。

目录

MAIN CHAPTERS / 主章节

- | | | |
|-----------|-------------------------------|-----------|
| 01 | 和这个世界谈一场 Situationship | 05 |
| | 不聊未来，只说现在 | |
| 02 | 欢迎来到厚土时代 | 14 |
| | 生活的重心，悄悄落了地 | |
| 03 | 5 大生活议题 | 23 |
| | 厚土时代的五条生活线索 | |

LIFE TOPICS / 生活议题

- | | | |
|------------|-----------------------|-----------|
| 3.1 | 文化转身 | 24 |
| | 不向外求，看见东方主场的“都挺好” | |
| 3.2 | 身心着陆 | 40 |
| | 从修饰简历到书写剧本 | |
| 3.3 | 附近生根 | 57 |
| | 当生活方式品牌，开始重新理解“关系”的价值 | |
| 3.4 | 刀刃消费 | 66 |
| | 在过度供给时代，重新定义“生活刚需” | |
| 3.5 | 经验在野 | 84 |
| | 厚土之上，你的说教真的很冒犯 | |

RANKING & APPENDIX / 榜单与附录

- | | | |
|-----------|------------------------|------------|
| 04 | 生活方式品牌 TOP10 榜单 | 106 |
| | 十个被生活留下来的生活答案 | |
| 05 | TOP10 品牌深度分析 | 112 |
| | 海螺模型：EICAL 未来品牌模型 | |

和这个世界谈一场
Situationship

不聊未来，只说现在

不聊未来，只说现在

这大概就是过去一年的生活状态。

不想着未来五年的规划，
不在意“老了”以后怎么办。

毕竟延迟退休后，60岁可能正是拼的年纪。

工作学习，该努力还得干，没被毕业已经是
风雨飘摇中的确幸。

为了下周的假期旅行，可以忍受这一周所有的
委屈；

为了不耽误演唱会，工作可以熬几个大夜；
比起那个遥不可及的养老账户，眼前这杯咖
啡虽然贵，但是能续命。

在无数个疲惫的瞬间里，我们反复感慨东亚
小孩被“标准答案”掌控的一生。

既然未来的剧本看不清，我们决定过好现
在。

这种“只此一刻”的关系，像极了一场 Situationship。



“我觉得有些话，应该早点跟你说清楚，我不知道我是人格上，还是心理上，不健全。我好像无法确立一段关系，我不想让你浪费感情，我不想让你期待得更多，但当然是喜欢你的，如果你愿意的话，我们可以保持这种关系。”——电影《好东西》中钟楚曦饰演的小叶和一位眼科医生发生了一段非常典型的 situationship，小叶对医生产生情愫，对方却表明不想恋爱。他们约会、谈心、做爱，看似无比亲密，但永远不是真正意义上的“亲密关系”。

被优绩主义腌入味的生活， 像是一段隐秘的 Situationship

Situationship 是什么关系？只共享快乐，但拒绝责任的一段情感。

我们与优绩主义 (Meritocracy) 的关系正是如此。

我们并没有完全对它“祛魅”，因为它的底色里包含着曾经深信不疑的公平。

在成功时，我们依然愿意相信它。

——读书、考试、进大厂、升职加薪。那套路径曾经清晰、可靠，我们享受它带来的红利、光环和“我比别人更优秀”的爽感，和“努力就会有回报”的掌控感。

但在内耗时，我们又在心里彻底反对它。

——当增长放缓、资源分配不均时，我们不得不大喊“反优绩主义、反内卷”，以此来抵抗那份成功的焦虑和自责。

我们想共享成功的快乐，却拒绝为这套体系带来的副作用负责。

这种感觉很微妙：我们依然待在规则里，准时打卡，礼貌社交，努力完成每一个 KPI。

就像那种谈不出结果的关系

——**精神上已经分手，现实里还在合作。**



上野千鹤子



《十三邀》许知远对谈哈佛大学教授桑德尔

标准从未消失。

只是这一次，我也『**上桌**』了。

当我们反对优绩主义的时候，
到底在反什么？

好工作的标准、幸福的标准、成功的标准……这一切依然存在。

世界并没有因为我们的不满而变得温柔，标准从未消失。

当我们反对优绩主义的时候，到底在反什么？

努力值得尊重，成功不应该成为审判他人的唯一标准。

拒绝让社会的 KPI 定义我的灵魂，承认世界与自我的不完美，把人从无尽的内耗中捞出来。

我们不再是那个站在台下等待被审阅、被评价、被挑选的客体。

我们需要对话、甚至对抗。

我的开心——才是好生活最朴素的认知。

吃一顿好吃的饭和周末上香都能给我们带来生活的确定感，逛折扣超市和在泡泡玛特“一掷千金”也没什么冲突。

就像热梗“爱你老己”一样，爱自己是不需要理由的，我们不因成为了什么样的人而被爱，而是爱原本的自己。

我想喝奶茶但不想花钱

我自己听到了立马给自己点了一杯

爱你老己

明天见



过一种不被绑架的生活

这种心境变化，最终会映射在商业的毛细血管里。

我们试图透过这一年的生活方式品牌观察，去捕捉背后那些细碎的人文光影。

好的品牌，不再是那个试图定义你的人，而是那个率先降落到大地、接纳你所有真实体感的人。



电影《完美的日子》

Situationship

13

有些品牌最好的关系，

不是拥有你，而是刚好陪你一段。

品牌应该像一个完美的 Situationship 对象

有用 体贴 有分寸

且绝不试图定义我

在我需要体感支撑的时候，它能准确地接住我，

不给压力，这就够了。

厚土时代

ERA OF THICK EARTH

我们没有变穷，
只是变**清醒**了。

这是 2026 年最重要的判断。

这两年有一个很有意思的现象：
人们没有停止消费，但开始对“为什么买”这件事变得很挑剔。

36,231元

2025 年全国居民收入中位数（注意：是中位数，不是被少数高收入拉高的平均数）

“高级生活”这门生意，正在失效

过去二十年，有一套非常成熟的生活方式品牌公式：制造一个精致的想象——某种腔调、某种身份、某种“活成这样才算对”的标准——然后把产品嵌进这个想象里卖给你。这套公式在增长时代是有效的。因为大家相信向上流动，相信只要努力就能进入那个更好的生活。品牌提供的“标准答案”，和优绩主义提供的“标准答案”，是同一套逻辑的不同包装。

但现在，这个逻辑松动了。

大多数人的真实生活，比任何一份“中产趋势报告”描述的都要朴素。但这不妨碍他们去旅行、去听演唱会、去认真挑一双好穿的鞋。只是他们不再愿意为一套“你应该这样生活”的叙事买单了。

消费的底层逻辑变了：
不是没钱花，是不想被骗着花。

不是因为大家看破了什么、顿悟了什么——而是因为那个“更好的生活”的轮廓越来越模糊，越来越贵，越来越像一个别人的故事。于是人们开始重新打量自己真实的处境：我住在哪、我能花多少、我真正需要什么、什么让我这一天过得舒服一点。

生活的重心，悄悄落了地——从“我想成为谁”，回到“我现在是谁”。脚踩到实处，才开始想，要往哪里生根。



电视剧《风的新生活》

这就是——“厚土时代”

不是趋势关键词，更像是一种重心转移。

厚

能装得下真实生活的那种承重力。不是光滑的、无懈可击的，是有点毛糙、有点复杂、但扎实的。逛折扣超市和在泡泡玛特一掷千金可以同时发生，周末上香和工作日喝三杯咖啡没有矛盾——生活本来就是这样，不需要自洽成一个人设。

我们说“厚土时代”

是在说：一线城市的打工人、小镇青年、县城里的家庭，各自都有合理而体面的活法。

不需要被压扁进同一张“全球中产”的海报里，也不需要同一套审美标准来衡量谁的生活更值得被看见。这不是退而求其次，是重新找到了坐标。

土

不是土气，是土壤。你的通勤半径、你家附近的菜市场、你过年回家的方式、你和父母之间隐秘的相处习惯——这些才是你生活真正长出来的地方。所有关于“品味”和“高级感”的讨论，如果离开这块土，都只是悬在空中的漂亮话。



厚土时代活法图鉴



打工人

通勤 1.5h

月入 8K

周末上香



小镇青年

县城体面

房贷已还

不卷了



全职儿女

陪伴父母

慢一点也没关系

家务劳动



数字游民

远程办公

临时驻留

边工作边生活



生活记录者

城市漫游

随手记录

自我疗愈

“

他们不是数据，是有具体通勤半径的人。

”

品牌说：「我定义你。」

用户回应：「不，我们一起把这件事做对。」

生活共谋

“THE COVENANT” / “brand × user”

生活共谋

不是陪伴，不是共创，是共谋。

共谋，按字面解释，是共同谋划、共同参与一件事。

在这里，它不是合谋，也不是口号。

用户拿出真实的生活经验，

品牌拿出产品之外的真实责任。

生活共谋：品牌与用户的新契约

如果用户已经落了地，品牌还悬在空中讲故事，就会显得很可笑。

真正能在这个时代站住脚的品牌，不是更会制造想象的品牌，而是那些能在现实约束里帮你把日子过得更顺一点的品牌——买得明白，用得踏实，在关系里不失体面，在情绪上不用逞强。

我们把这种关系叫做「生活共谋」。

不是“陪伴”——陪伴可以只给情绪，不碰现实难题。不是“共创”。

——共创最终还是品牌说了算，用户提供素材。共谋是双方都拿出真实：你拿出你的生活经验和试错成本。

品牌拿出产品之外的真实责任。有时候，共谋甚至意味着敢劝退。

——不是帮你把购物车加满，而是帮你在有限的预算里，找到真正值得的那几个位置。

我们在找的，就是这样的品牌。

围绕五条正在发生的生活线索，我们展开了这次观察：

- **文化转身** ——生活不再需要被某种“高级标准”认证
- **身心着陆** ——用“我”的视角，重新认识自己
- **附近生根** ——生活半径收缩之后，关系如何重建
- **刀刃消费** ——在关键位置花钱，在其余地方节制
- **经验在野** ——真实的生活经验，如何反向塑造品牌

这五条线索不是我们设定的，是从大量品牌实践和用户行为里反复浮现出来的。当同一种活法被越来越多不同处境的人采用，它就不再只是个人选择——而是这片土地上，正在悄悄生长的东西。

5 大 生 活 议 题

文化转身

Cultural
Reorientation

身心着陆

Embodied
Landing

附近生根

Rooting
Nearby

刀刃消费

Precision
Consumption

经验在野

Experience in
the Wild

01

文化转身

Cultural Reorientation

不向外求，看见东方主场的“都挺好”

学习西方之后， 把「叙事能力」带回本土

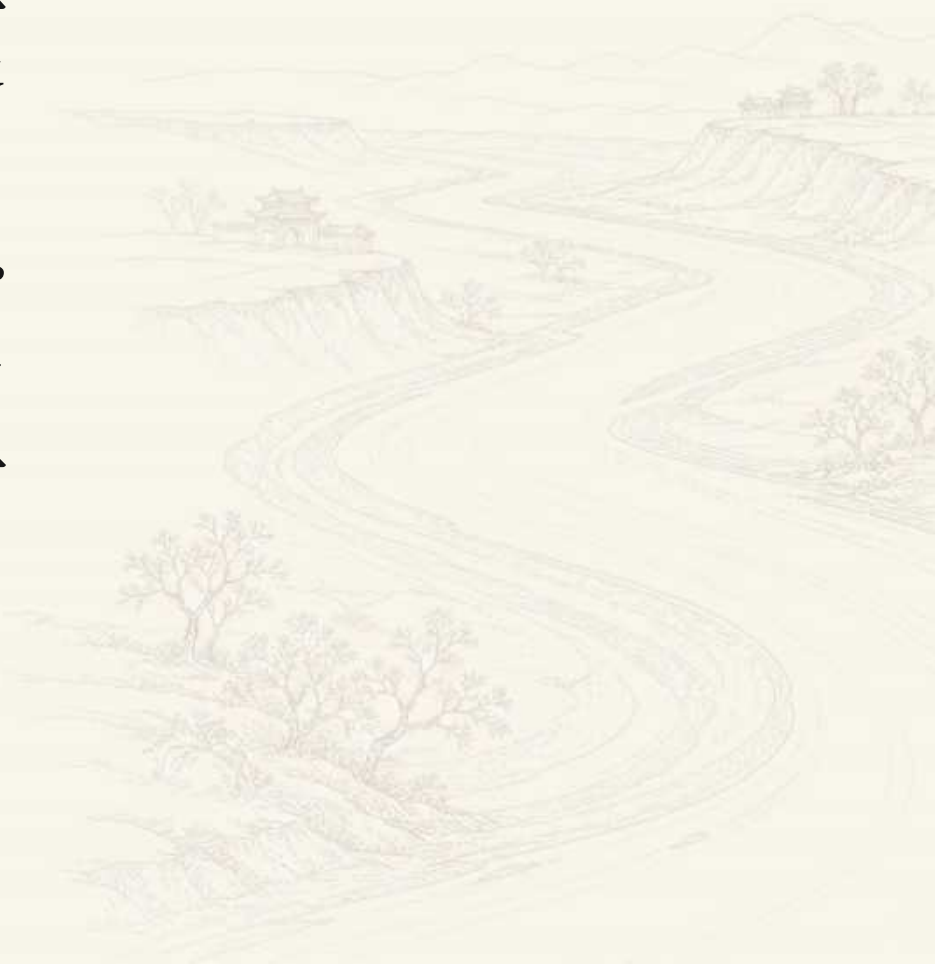
MUJI · Freitag · Patagonia

他们教会我们：生活方式品牌，
是一套「如何生活」的想象。

但我们不再需要借用别人的剧本

中原古建 黄河文化 草本价值

东方质感



议题 文化转身：不向外求，看见东方主场的“都挺好”

你知道去外滩最“危险”的事是什么吗？

是在东方明珠前，举着一杯 4 块钱的蜜雪冰城拍照。

网友开玩笑说：“东方明珠会启动防御机制，把你识别为异类并发射激光。”这虽然夸张，却精准地道出了过去长久笼罩在我们头顶的“隐形结界”：在这片代表着“国际化、精英、昂贵”的土地上，廉价和土气是不被允许的。

在一段很长的时间里，我们默认“国际化=体面”，“本土/便宜=不合格”。而今天它之所以能被调侃，是因为这套标准正在松动。

在厚土时代，我们不再需要通过购买某种“昂贵的西方叙事”来证明自己的位置，相反，现在我们更能从本土文化中找到共鸣。

为什么我们需要东方本土文化？——这是一种“安全锚点”

当外部变化更大，人更愿意抓住可理解、可溯源、可依附的东西。因此我们更愿意体验和相信熟悉的本土文化——它提供“文化亲近感”，也提供“不被宏大叙事裹挟”的安全感。

心理学里常说：人的感受并不只来自头脑，也来自身体与环境的互动。“具身认知”强调，认知是在个体与环境互动中逐渐建构的；

当生活方式与所处环境脱节，就容易产生失调感。换句话说，本土不是情怀，是一种更省力、更稳定的生活坐标系。当大家更在意“过得稳不稳”，本土文化就自然成为一根安全锚。



游戏科学《黑神话：悟空》

一款游戏带火了一个省的旅游

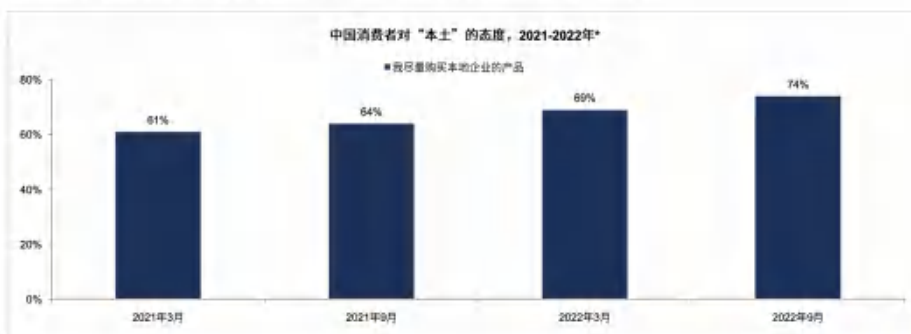
2024 年全年国产买断制游戏总销售额约 102.2 亿元,《黑神话：悟空》位居榜首,销量 2800 万,销售额 90 亿。创下中国买断制游戏历史销量第一,全球年度销量第一。玩家在游戏中看到高度还原的山西悬空寺,那种震撼源于“文化基因的被唤醒”。

上世纪 80 年代,日本在经历经济腾飞与对美国生活方式的狂热追随后,进入“第四消费时代”。人们开始反思“什么才是日本的”,从而孕育出无印良品、优衣库等品牌,确立了一套简素、克制、贴近日常的日本美学体系。

今天,全球消费者同样开始厌倦千篇一律的跨国连锁巨头,转而寻找社区农场、邻里市集、可溯源的本地手工艺和在地品牌。正如英敏特 (Mintel) 在《2024 全球消费者趋势》中所指出的:全球化曾许诺给我们一个统一、平滑的未来,但现在,人们更迫切地想确认的是——“我是谁,我属于哪里。”

面对全球化的负面影响,消费者转向本土主义

2021年3月至2022年9月,尽量购买本地企业产品的中国消费者比例从61%持续上升到74%



Base: 1,000 名18岁及以上的互联网用户

Source: 尼尔森IQ品牌追踪数据, 2021年3月-2022年9月

MINTEL

Read on mintel.com

东方文化不是万能解药

本土文化回归，并不在于“东方元素够不够多”，而在于它是不是被做成了**真实可用、可验证的体验**。

东方故事之所以不是万能解药，因为它一旦失真，会触发更强烈的“被利用感”。人们不是讨厌文化，而是讨厌“文化被拿来投机”。



钟薛高

高端姿态背后的体验落差

钟薛高曾试图通过高端原料、东方审美与高价策略，重塑雪糕品类的价值感。但当价格期待没有被稳定的产品体验与持续信任承接时，“高端”就容易从品牌资产变成用户反感的来源。2025年“雪糕刺客”钟薛高进入破产相关程序节点，当高端叙事缺少稳定的产品体验与持续信任承接时，用户会更快完成信任结案。

这几年的明显变化：东方表达不再停留在符号拼贴或印花装饰，而是转向更细腻、更生活化、更具精神共鸣的当代设计。文化元素不靠堆砌，而是被做成可日用的体验：材质、气味、触感、空间、仪式。它不需要高声宣告“我很中国”，但会让人感觉“我在这里”。



问童子

诚实可爱的东方表达

以“颠覆传统”为理念，玩偶不一定是被规训的可爱，也可以很叛逆。善用东方元素，2025年推出“浪浪山小妖怪”系列，开售3天销量破万。把“有点怪、有点丧”的情绪做成实物，承认挣扎而非粉饰。新的东方表达，不是更喜庆，而是共鸣。

对老品牌尤其如此：历史越长，越容易把“传统”当成免检通行证。但真正能让老品牌重回信任的，从来不是多讲几句文化。而是把传统的价值，翻译成今天依然成立的体验、工艺与制度。



老铺黄金

用工艺与审美，重写“什么叫高端”

老铺黄金的高端，不是靠“东方故事”抬价，而是把东方工艺做成可验证的产品事实。

它以古法金工艺和传统审美建立品牌语法，将搂胎、锤揲、錾刻、花丝、镶嵌、烧蓝等工艺转化为清晰可见的产品细节。相比单纯讲文化，它更像是在用工艺密度、审美秩序和时间成本，证明“贵”从何而来。

更重要的是，它契合了当代女性对黄金消费的重新理解：既是身份表达，也是保值资产；既是饰品，也是可以传承的时间锚点。用户买到的不只是黄金，而是一种被工艺、文化和确定性共同支撑的安全感。



同仁堂“贴牌/授权宇宙”

当传统变成“背书生意”，信任风险会被更快放大

2025 年底，上海市消保委检测并约谈的一起“磷虾油磷脂含量为 0”事件，把同仁堂相关的贴牌/授权问题再次推到台前。争议点不只在产品本身，更在消费者感受到的落差：你买的是“百年老字号的品质承诺”，收到的却像是一套“借名字做生意”的灰色机制。许多消费者表示“只要有同仁堂三个字就别买”。

学习西方之后：我们开始把“叙事能力”带回本土

MUJI、Freitag、Patagonia……这些外来的品牌塑造了我们对生活方式品牌的想象。他们教会了我们：生活方式品牌不只是卖货，而是提供一套“如何生活”的想象。

但到了今天，我们不再需要借用别人的剧本证明自己。我们开始把这种叙事能力带回本土，挖掘中原古建、黄河文化、草本价值，寻找那份独有的“东方质感”。



山下有松

“熬一点，慢一点”的东方故事

以“自然/自知”的东方美学与手工工艺，追求耐用、克制与可持续的日常之美。在品牌表达中融入丰富的文化元素，尤其是中原文化，通过产品设计和内容创作，展现了山西的古建筑、黄河文化等元素，形成独特的中原质感。

生产力来自下岗的老手艺人，起用 70 岁的姥姥团队手工缝制包袋。每一针一线不均匀的力度，不再是瑕疵，而是“慈爱的痕迹”。它治愈了工业时代的冰冷，告诉我们：生活不需要像机器一样精密，慢一点，拙一点，也没关系。

“把拙朴做得时髦”的代表，不靠夸张 logo，而是用材质、手工与克制的轮廓，把“慢生活”做成可背、可用、可陪伴的日常。



图片来源：山下有松官网



东边野兽

东方的可持续护理生活

强调以“东方的良好生活”为品牌意识，溯源高原山野中生长的草药，关注“东方草本 × 可持续的日常护理。” 诞生于上海（2020），以复兴中国草本的功能与文化价值为愿景。

持续用刊物与“孢子城市”内容体系做品牌叙事，并延伸到“流动换书”等行动。不靠明星大广告，而是用“阅读—行动—在地关系”建立信任。它很好地证明“高级感”可以来自土地、关系与内容深度，而不是价格。

与云南当地社区深度互惠合作、与北京当代艺术基金会共同成立「BCAF 东边绿洲专项基金」、与播客《螺丝在拧紧》合作，从云南的日常探讨多元化生活方式…… 创始人何一始终在用品牌探索，何为东方的良好生活。

过更“野”的真实生活

在高度数字化的时代，我们见过太多“精致”。精致的生活方式模板、打卡路径、精致到几乎抹除了个体生活的叙事。如果“装得体面”成为一种无休止的自我管理，最后只会剩下疲惫。这也是为什么，越来越多人开始偏爱“不完美但真实”的生活现场。

大家开始迷恋那些“不完美”的东西：带点杂色的棉麻、无论如何都烧不准的窑变茶杯、甚至是一口听起来有点土但很亲切的方言。

《繁花》、《漫长的季节》、《我的阿勒泰》等爆火的影视作品也给我们展现了每片土地真实的样子。

人们不再只追求光滑、标准、无可挑剔，而是开始珍惜慢一点、笨一点、耐用一点的东西——它们像土地一样，不夺目，却很长久。



Norlha 诺乐

把荒野织进生活

Norlha 被誉为高原上的爱马仕，将青藏高原独有的牦牛绒通过手工织造，变成围巾和织物，赋能高原牧民，让传统手工艺焕发新生。

在高原村庄建立工坊与旗舰店，雇佣并培训当地居民，强调从原料到工艺的可追溯与社会影响。从海报到实物，甚至布展都是一脉相承的质朴和天然感。几乎还原了高山，草原和游牧生活最原本的色彩，气息以及生活理念。



图片来源：Norlha 诺乐官网

生活不总是光鲜亮丽

“大爷游素颜巴黎”在网络走红，埃菲尔铁塔被调侃像“电线塔”，塞纳河被戏称为“村头水沟”。原来未经滤镜修饰的巴黎街头，也并不总是优雅与浪漫。

注意力开始转向那些更“野”的地方。更野，不是更粗糙；而是更少表演。

在淄博吃烧烤、在泉州拜佛、在东北搓澡、在贵州体验“绝命漂流”。它们不一定“高级”，但有真实的人、真实的秩序、真实的生活节奏。这种松弛无需包装，是融在当地生活里、带着颗粒感的人间烟火。

从客观来说，麦肯锡在 2025 年的消费市场观察中提到：家庭存款在 2025 年上半年达到 163 万亿元，个人储蓄率自 2020 年以来持续在 30% 以上；

仅 2025 年上半年新增居民存款约 17.94 万亿元。当人更谨慎、更想把钱握在手里，“体面”的标准就会自然变化。人会更看重“真实可用”，而不是“看起来很贵”。

县域旅游的走热，也是这种变化的外显。《全国县域旅游研究报告 2025》对 1866 个县域做评估：旅游总收入超过 200 亿元的县域达 44 个；接待游客超过 2000 万人次的县域有 63 个。

这些增长背后，不是“更精致的景观”，而是“更可停留的生活”。所谓松绑，就是允许自己从一个“精致的社会人”，还原回一个“有毛边、有温度的自然人”。

生活不总是光鲜亮丽

更野，不是更粗糙；而是 **更少表演。**

淄博烧烤 · 烟火气

泉州拜佛 · 香火感

东北搓澡 · 热蒸汽

贵州绝命漂流 · 山水冒险

素颜巴黎：

埃菲尔铁塔像「电线塔」，塞纳河像「村头水沟」。

¥163 万亿

家庭存款 (2025H1)

30%+

个人储蓄率

¥17.94 万亿

上半年新增存款

44 个

旅游收入超 200 亿的县域

63 个


接待游客超 2000 万人次的县域

松绑，就是允许自己从「精致社会人」，
还原回「**有毛边，有温度**」的自然人。

无论在哪，都有「挺好」的权利



一线有一线的精彩，



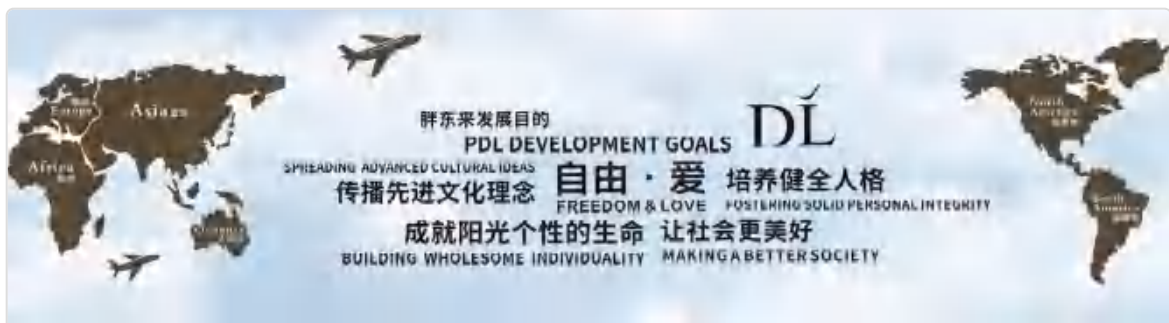
县城有县城的安稳。

无论在哪，都有“挺好”的权利

“文化转身”的终局，是心态的平权。

我们不再用同一把尺裁判所有生活：一线有一线的精彩，县城有县城的安稳；

星巴克是一种选择，蜜雪冰城也是一种选择。文化转身不是反对贵，而是承认：便宜也可以体面；在地也可以高级；不一样也可以成立。



胖东来

体面不一定昂贵，但值得

公开进货价和毛利率，买虾当面倒水，这种看似反商业的举动，恰恰是最高级的商业智慧。它向顾客宣告：“我值得你的信任，因为我们利益一致。”这种坦诚，极大地降低了消费者的决策成本和防备心理。放弃“小花招”的长期主义，“顾客越占便宜，生意越好做”。

胖东来著名的“委屈奖”和“人格尊严补偿标准”：公司明确规定，员工在工作中被无故指责，公司给予5000元以上的补偿费；被辱骂，给予1万元以上的；被打，给予3万元以上的补偿费，并追究当事顾客的法律責任。2025年其官网披露的人员流失率为1.05%，12月仅有0.1%。当“尊重员工”被做成制度，消费者会把员工状态视为品牌真诚度的外显信号。长期信任来自笨功夫，而不是营销话术。



蜜雪冰城

4块钱的快乐

4块钱的柠檬水、6块钱的奶茶、3块钱的甜筒，给20元的奶茶世界一个震撼。2025年3月3日，蜜雪集团在港交所上市；其门店网络已扩张到全球45,000+。它的意义不是“谁更高级”，而是让更多人拥有稳定、可及、确定的日常选择。文化转身不是反对贵，而是允许便宜也体面。

冰鲜柠檬水



蜜桃四季春



棒打鲜橙



满杯百香果



图片来源：蜜雪冰城品牌官网

「都挺好」时刻

WRITE HERE / 留给你



记录一个你的「都挺好」时刻。

A moment that needs no approval.

时间：_____

地点：_____

它不必高级，只要是**真的**。



身心着陆

Embodied Landing



从修饰简历到书写剧本

拒绝让社会的
~~KPI~~ 定义我的灵魂。

我们不再是站在台下，
等待被审阅、被挑选的客体。

我的开心 —— 才是
好生活最朴素的认知。

议题 身心着陆：从修饰简历到书写剧本

我们究竟活在谁的视角里？

2026 年开局带着点黑色幽默，一款名为“死了么”的 APP 意外登顶。

它的功能就是每日打卡，中断了就给预设的联系人报警。

它火了。

我们生活在人类史上联系最紧密的时代。朋友圈、微信、抖音，随时能找到任何人。但没有人知道你今天过得怎么样，你自己也不知道。

我们已经很久没有认真感受过自己了。

取而代之的，是一串数字。体重、心率、睡眠分、压力指数。只有当数字飙红，停下来才显得合理。“我觉得不太行了”不算数，要等系统确认我不太行了，才敢承认自己真的不行了。

我们开始需要数据，来替自己作证。

2025 年底“爱你老己”的流行，像是一场大型的心理越狱。原来我们已经累到要把自己一分为二，才能挤出一点点空间，偷偷对自己好一点。

就这么一点点空间。

还是偷来的。

但什么东西，好像开始悄悄松动了。

确诊自己是门好生意

当下，一种“确诊欲”在年轻人中蔓延。

一天下来确诊二十种病，只需要9块9。

不管是身体不适还是情绪低落，第一反应都是先给它找一个标签。

看病基本靠搜，确诊基本靠蒙。

个体的感受没那么重要，
等待系统替我们下诊断。

身体也一样，抖音看诊，癌症起步；

小红书自测，ADHD成“天才病”。

偶尔心慌胸闷不作数，真实的痛感，竟不如算法给出的结论有说服力。

我们从来没有被允许“只是感觉不好”。

感觉不好要有依据，痛苦要被量化，崩溃也最好附上诊断证明。

“在网上看心理博主，看之前还是普通青年；

看之后觉得自己是‘有原生家庭阴影的、配得感缺失的、高敏性 ADHD 东亚小孩’。”



从小被排名和分数喂大的我们，顺理成章地把自己放进了一场社会达尔文竞争。那些正在流行的标签“独立女性、高情商职场人、情绪稳定的成年人……”都不太关心你是谁，只是给了一个更方便给自己标价的身份。

标签总结完你是谁，数字证明你有多努力。

Apple Watch 运动环的三个圈、Keep 的打卡天数、睡眠分数，共同指向一个身份——一个能管理好自己、因此“值得被信任”的现代人。我们拼命向社会证明自己达标，却越来越少关注自身的需求。

把自己活成了一份简历，只记录达标的部分。

于是，心悸了、手抖了，先看一眼手表压力指数。哦，指数正常？那就接着熬夜接着刷抖音。

身体一直在发信号，但我们已读不回。

当然，相比体会真实、模糊、复杂的感受，数字和标签更省力。快速、明确，还不用向任何人解释。

但当“简历逻辑”成了默认前提，身心产品也分叉了，一类做“电子监工”（如 Stresswatch、解压小橙子），盯着你的数据告诉你“你压力很大、你恢复不足”，本质上还是在考核你。

另一类选择哄着你（如 SleepTown、番茄时钟），用种树、盖楼这些小把戏，半推半就地把你的作息推回正轨。

但不管哪一类，都没有问过你一句：
你现在，到底什么感觉？



正向案例

潮汐 Tide

以节律建立身心秩序的品牌

潮汐的价值，不在于替用户打分，而在于帮用户重新感知自己。

它不像很多身心管理产品那样，用压力指数、睡眠评分继续考核你，而是通过声音、呼吸、睡眠和专注场景，创造一个可以反复进入的“数字防空洞”。用户不需要证明自己恢复得好不好，只需要在节律中慢慢回到身体里。

在线上，潮汐用声音内容和冥想练习降低身心调节的门槛；在线下，它通过展览、城市冥想营和公共空间合作，把“放松”从 App 功能延展成一种生活方式实践。它真正接住的，是那些说不清、但确实需要被安放的疲惫感。



争议案例

KnowYourself

需购买的“结果系统”

一些心理测试类内容，会向用户提供人格、关系模式或情绪状态的标签。“终于被解释了”的确定感，也回应了人们面对自我不确定时的焦虑。

但当复杂的身心感受被过度简化为一组标签，用户可能会习惯用概念化语言定义自己，而不是回到现实生活中辨认真实的身体信号、关系处境与情绪来源。

它提示品牌：身心产品不应只急于告诉用户“你是谁”，更应该帮助用户理解“你正在经历什么”。

身心着陆 / 体感战胜观感

过去追着网红店打卡， 现在追着老中医刷卡。

这不是消费降级，评判标准换了。

当身心滑坡成为一种普遍经验，
消费开始从“展示自己”转向“修复自己”。
人们不再为漂亮打卡，而是为有效买单。

网红心智

展示 / 打卡 / 被看见

老中医刷卡

修复 / 有效 / 被理解

不是潮流崩塌，
是评价体系更新。

颈椎病不讲审美

过去追着网红店打卡，现在追着老中医刷卡。

这不是消费降级，评判标准换了。

当人真的累了，身体开始索要结果。不再问好不好看，只问管不管用。

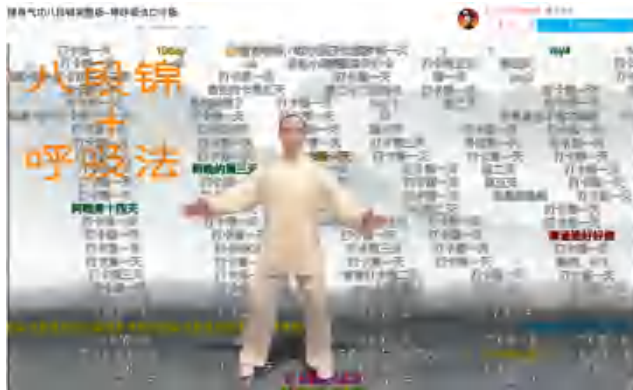
以前的年轻人被“精英叙事”忽悠瘸了。

超级猩猩里休息间歇还要打开电脑的“自律达人”。

韩国人凌晨4点靠冰美式和医美撑着——我们以为能撑、能熬、还能好看，才算高级。

但身体并不认这套叙事。

中医院推拿科被午休的年轻人接管，古早味八段锦在B站拿下7000+万播放，公立医院的祛湿茶成了代购硬通货。好喝不重要，有用才重要。



图源：B站截图 / 小红书 @杏鲍菇

颈椎病、结节、失眠、心悸，真实的痛感直接把“精致生活”的滤镜按在地上摩擦。

郑远元修脚店没有 ins 风装修，没有香薰精油。它是按摩界的蜜雪冰城，主打“别整虚的，给我按透”。就这一句话，戳穿了多少精致消费的把戏。

迪卡侬也是，它不筛选“谁有资格运动”，帐篷支着、单车放着、乒乓球桌摆着，进来就能动，不讲参数和“ootd”只讲运动够用。它不卖“自律给我自由”的焦虑。

反过来看 WonderLab 那类品牌，卖的根本不是健康，是一张赎罪券，我继续胡吃海喝，你帮我挡住后果。

不是年轻人变理性了，是身体没有余力再配合表演。

别问我发朋友圈好不好看。我只想知道，我落枕的脖子，能不能不疼了。

这就是体感战胜观感的方式，不是觉醒，是真的撑不住了。



正向案例

郑远元

修脚界的“蜜雪冰城”

它的核心不是氛围与仪式，而是高频、透明、可复购的体感交付：酸胀、疼痛、疲劳被直接处理，恢复从“奖励型消费”变成“维护型刚需”。

它不要求你展示任何“养生人设”，也不需要学会复杂的术语。你只需要来一次，就能用身体直接判断“有没有用”。它把“体感结果”标准化了，提供了极具溢价的稳定交付。



正向案例

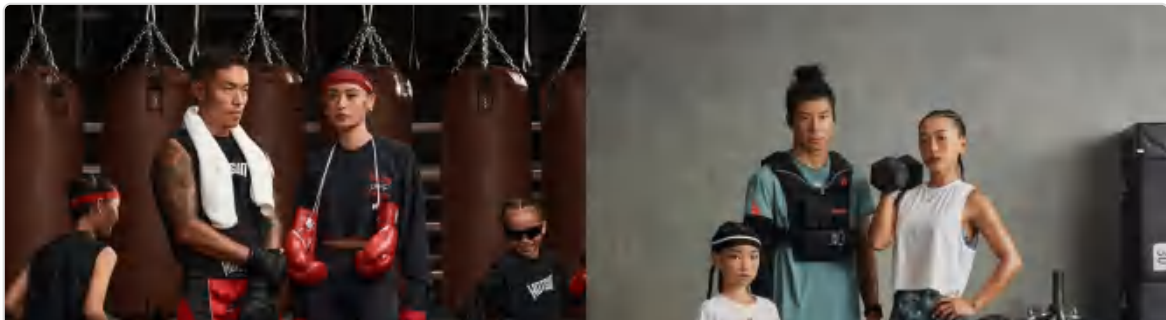
迪卡侬 Decathlon

“你真的能长期动起来”的不可及性

它降低的是运动与恢复的门槛（价格、装备复杂度、入门心理负担），让运动从身份消费回到日常能力。

核心价值：可负担、可替换、可复制——你可以长期拥有一个“身体维护系统”

迪卡侬不卖“更好的你”，它卖“你能一直用得体的身体系统”——这才是可持续的风险降低。



争议案例

HOTSUIT 后秀

将“流汗”过度等同于“有效”

产品的核心不是降低负荷、恢复节奏，而是放大“暴汗”这件可见结果：通过“锁温/加速出汗”等叙事，把恢复简化为一种立竿见影的上线效果。

容易让用户把“可见的出汗结果”误认为“确定的健康改善”。短期体重变化往往来自水分波动，但它引导用户把“出汗”误读为变好的证明。它用暴汗制造即时反馈，让人产生有效的幻觉，从而把真正需要的节奏恢复推迟了。



争议案例

Wonderlab/阻断剂类产品

放纵的健康“赎罪券”

不鼓励用户建立可持续饮食结构，而是把健康变成“事后补救”（大火的白芸豆）：大餐后吃一粒，降低负担、抵消罪恶感。

它没有教人建立可持续的饮食结构，而是在教人如何作弊——我可以继续失控，只要花钱买个补丁就行，这是一种虚假的控制感。

主角

在自己的世界里做**主角**，
在别人的世界里心安理得地做**路人甲**。

不是所有地方都需要赢。真正的松弛，是知道哪里该发光，哪里可以退场。

允许做路人甲也是一种革命

我们不是不想停。是停下来的那一刻更可怕，没有任务填满的时间里，你会突然不知道自己是谁。

看看现在的“鸡娃”就懂了：那不是爱，是家长在用孩子的成绩给自己买心安。卷的不是赛道，是怕掉队的恐慌。

这种恐慌投射到成人世界之后，换了一个名字，叫“自我管理”。

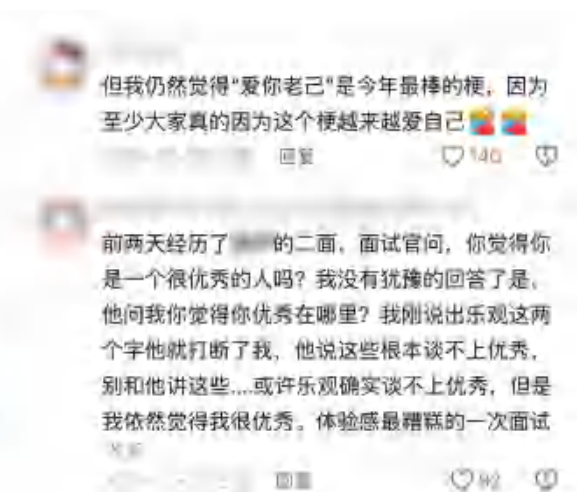
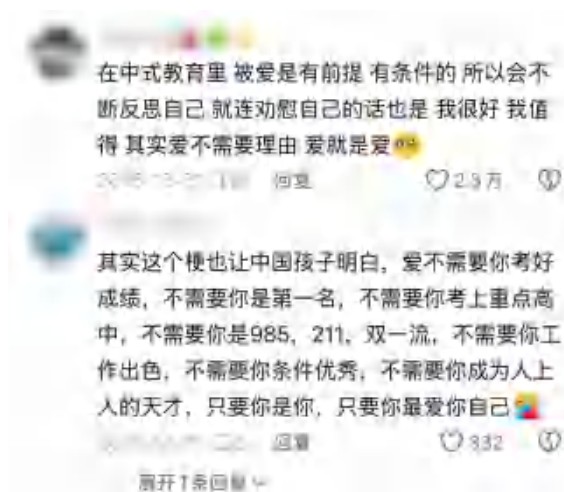
把自己活成永动机，害怕 Gap，害怕暂停，甚至害怕睡觉。在找不到价值兑现的当下拼命卷，卷到把一切价格都打下来，最终人人疲惫。

我们越是努力“修饰简历”，就越是成了自己最熟悉的陌生人。

老己文学看似玩梗，实则是没招了。

但就在评论区里，有人第一次承认自己可能不符合“优秀”的标准，却不再否定“我还不错”。有人开始把“被爱”从成绩、排名、履历里拆出来进行自我的灾后重建，不再和外界一起欺负自己。

这本身就是一种反抗。



图源：抖音截图

简历要求完美，但剧本允许崩坏， 允许人设 OOC，允许这段垮掉，甚至允许你只做一个路人甲。

那些敢于松动“完美叙事”的品牌，突然成了年轻人的嘴替。

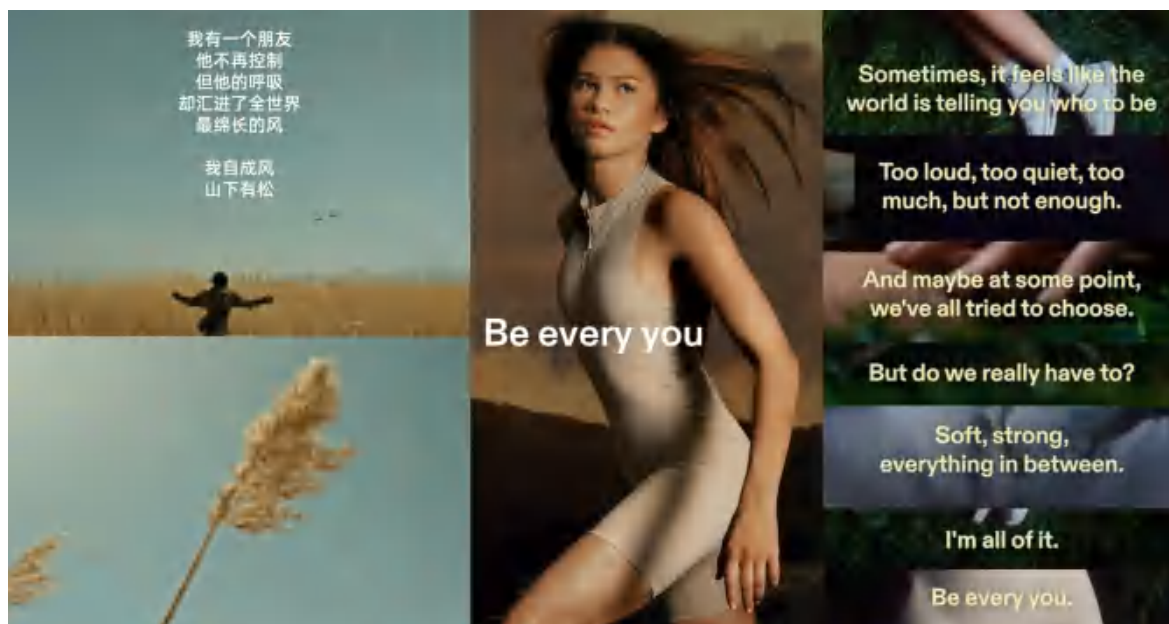
它们不再教年轻人怎么变成“somebody”，怎么征服世界，而是鼓励个体从“完美符号”回归“真实自我”：

山下有松说“我自成风”，你不用非得活成别人的样子；On 昂跑说“Be every you”；

伊利在夏至日反向营销“不必打起精神来”，做低精力的“老鼠人”也没什么；混果汁安慰年轻人“不太合群也没关系”，你可以做一个快乐的边缘人。

它们不再教你怎么征服世界，而是把笔还给你：你处于什么状态，都有权利解释自己。

但品牌终究是品牌。真正的松动，发生在你决定不再和外界一起欺负自己的那一刻。



图源：数英网

在这个卷生卷死的时代，别做简历里的六边形战士。

毕竟“也不是只有砸在牛顿头上的那颗苹果，才有资格被称作苹果。”

在自己的世界里做主角，
在别人的世界里心安理得地做路人甲。

生活不是考场，你不需要一直交卷。



图源：抖音截图



正向案例

山下有松

“按自己节奏续写故事”的陪伴

它的核心不是炫耀式符号，而是“体验式/用户体验导向”的日常设计：强调实用、耐久、不过时，让包成为可长期依赖的生活工具，而不是需要频繁换新的身份道具。

它的叙事也不是单一的“成功模板”，而是用不同代际/不同气质女性的合作主题，持续输出“独立而不趋同”的女性群像（例如“熬一点，慢一点”“随心流浪”等），把“允许停顿、允许不完美、允许按自己来”写进品牌气质里。



争议案例

Brandy Melville

尺码策略引发的身体压力

BM 以“one size/尺码极窄”的供给策略，强化了特定身材标准与品牌形象之间的绑定。对部分消费者而言，穿不上不再只是尺码不合适，而容易被转化为对自身身体的否定。

BM 在社媒上形成了“BM girl”叙事，甚至出现身高体重对照表，把身体压缩成数字门槛；于是“穿不上”不再是体验反馈，而是一种可传播的羞耻与自我审判，让用户用外部凝视来定义自己的身体。

「身心着陆」检查表

WRITE HERE / 留给你



此刻，你着陆了吗？

Have you landed?

自我追问清单（可多选）

- 我开始追问“为什么买”

- 我允许自己做“路人甲”

- 我的开心不需要被谁认证

- 我在意一顿饭胜过一个 logo

- _____

最近一件让我「着陆」的小事是：

着陆不是躺平，是脚踩到了地。

03

附近生根

Rooting Nearby

当生活方式品牌，开始重新理解“关系”的价值

议题 附近生根：当生活方式品牌，开始重新理解“关系”的价值

当生活越来越悬浮，人们开始渴望“松弛的被看见”

我们正生活在一个普遍感到“失控”的时代。当职业路径不再清晰、宏观叙事失效，个体很难将生活嵌入一个可预期的未来中，人们本能地寻找某种能确认“我还站在这里”的信号，渴望“被看见”。然而，现代社会提供的多数“被看见”往往过于沉重：在职场意味着绩效，在家庭意味着责任，在社交媒体则意味着表演与评价。当深度社交成为一种“精神加班”，人们开始回避高成本、不可退出的强关系，转而寻找一种低负担的存在确认。

这便催生了当代人微妙的诉求：“**松弛的、轻一点的被看见**”。这种需求指向的不是社交热络，而是温和的陪伴——你被轻轻地记得，但不会被紧紧地抓住。这种轻关系不再发生在宏大的舞台，而是回到了极其日常的“附近”，店员记得你的口味，跑步时总能遇到几张熟脸。这种温和的陪伴提供了一种不需要为角色负责的存在确认。

附近的价值：进可攻、退可守的轻关系策略

“附近”之所以在今天变得如此重要，是因为它提供了一种极具韧性的社交形态。它介于“过度介入的强关系”与“虚幻远方的弱连接”之间，温和地提供了一种**进可攻、退可守**的灵活策略。当你需要存在感时，你可以站到台前，在半熟人的圈子里分享情绪。而当你精疲力竭时，你可以随时退回到角落，安静地做个旁观者。

在这种关系中，你不需要解释身份，不需要承担长期义务，只是在熟悉的节奏中被轻轻认得。正是这种“不亲密、不沉重，但稳定存在”的半熟人状态，精准地狙击了“我不想社交，但也不想孤独”的当代矛盾。



从情绪到关系：为什么关系密度正在决定品牌的长期生命力？

海伦司曾精准捕捉了年轻人的孤独与压力。它的画面是标准化的：异域风情的东南亚装修、震耳欲聋的 EDM 音乐、标志性的“海伦司可乐桶”。它通过低价和高度标准化的空间，把酒吧变成了一个高效的情绪释放场。在这里，人与人的关系是匿名的，你今晚来、下次再来，空间几乎一样，人却完全不同，关系在当晚结束，也在当晚消失。

这类品牌的天然问题在于：它无法形成**关系成本**。一旦市场上出现更便宜的酒水或更新鲜的装修，用户没有理由“非你不可”，因为他在这里并没有被记住，离开也不会被察觉。

正如 2022 年后流量红利退潮，海伦司的客流波动与门店调整，本质上是因为它没有留下除“低价”以外的关系资产。

跳海酒馆走的是另一条路径。它让顾客参与打酒、放歌，让空间更像“朋友家的客厅”而非流水线。大家在门口黑板上留下对生活的疲惫、对自我价值的怀疑，这些不敢在强关系中表达的话，在这里却不被评判。这种参与感让关系从“陌生人”变成了“熟脸”，进而沉淀为轻关系的朋友。跳海不再只是打卡地，而是成为了情绪低谷时的第一去处。



如果把这两种酒吧放在同一条时间轴上，我们会看到一个非常清晰的判断：情绪型消费，解决的是**即时释放**；关系型商业，决定的是**长期留存**。前者依赖流量与新鲜感，后者依赖复现与关系密度。

当情绪红利存在时，情绪型模型可以高速扩张；但当环境变化、情绪需求转移，**关系能力**，开始决定品牌是否还能继续存在。

二麻和海伦司，解决的是“我现在需要被接住”；跳海尝试回答的，是“我还能不能长期留在这里”。当越来越多消费者渴望回到附近、回到实感生活中，在**附近运营轻关系、半熟人社区**，正在成为品牌回应“被松弛地看见”这一需求的关键路径。这条路更慢，也更难；但在情绪红利逐渐退潮的当下，它可能是为数不多，能让品牌被真正留下来的方式。

从商场到街角：品牌如何主动适配新的关系需求？

当消费者的心理重心从“向上仰望”转向“回归生活”，品牌也正在经历一场从商场中心向城市街角的大迁徙。这并非简单的选址变动，而是一次商业逻辑的底层重构。

商场模型的失效：当“社会坐标系”变成负担

回看过去十年，中国消费市场处于典型的“宏大叙事阶段”。城市扩张与阶层流动让消费者渴望被识别、被标签化——通过走进商场的高端品牌，确立自己在社会坐标系中的位置。但在今天，这种逻辑正在失效。当不确定性上升，阶层跃迁的确定感减弱，“向上叙事”开始让位给对实感生活的追求。

表演的疲惫

商场和旗舰店往往默认消费是一种“宣告”。它要求你准备好精致的状态，去配合空间的宏大叙事。这种“被观看”的压力，让空间变成了舞台，而疲惫的消费者不再想随时随地扮演那个“完美的角色”

叙事的断裂

消费者想回到生活，品牌却还停留在舞台上。那种要求被完整理解、强行定义的品牌空间，在渴望松弛的当下，反而显得过于沉重。

—— 消费者不再想扮演那个完美的角色。

走向街角

主动适配“轻关系”的需求

正是在这种背景下，我们看到越来越多高端与耐用品品牌，开始离开商场中心，进入街区、街角与生活缝隙。这并不是降级，而是一种**对新关系需求的主动适配**。如果说过去十年，生活方式品牌追求的是“被看见”，那么今天，越来越多品牌开始认真思考的，反而是——**如何被生活本身接纳**。

从景观到共生

街角空间提供了一种更低烈度、却更稳定的确认感。品牌不再执着于建造一个“被围观的景观”，而是尝试成为一个“顺路走进的存在”。



半熟人的温度

街头空间才有机会产生“你又来了”式的默契。它不需要你盛装出席，允许你被记得、但不被审视，被认得、但不被定义。

—— 品牌开始学习成为一个顺路走进的存在。



正向案例

Le Labo 武康路店

一种“反直觉”的实践

Le Labo 在武康路集雅门店的成功，正是这种“被生活接纳”的典型代表。

放弃空间的完整叙事权，创造不修剪的生活感：

它没有试图从零开始讲一个宏大的品牌故事，而是选择与原有的中古器物空间共享时空。它没有清空原有空间的中古器物，甚至没有重塑动线。你走进店里，一侧是昂贵的香氛，另一侧可能就是邻里在喝咖啡、晒太阳，后庭院与隔壁的咖啡馆完全融合。这会让你感觉“走进了一个原本就存在的生活空间”，而不仅仅是一家香氛店。

允许品牌被遮蔽、被打断、被稀释：

这在传统商业看来极其“危险”，因为它主动削弱了信息的直达效率，甚至打断了转化的路径。但正是这种姿态，让品牌脱离了“被观看的景观”，变成了一个“熟人”式的存在——在集雅咖啡这样的街区据点中，邻里照常聊天、遛狗，品牌不再强行占据主视觉，而是像一位被社区接纳的访客，温和地融入日常。你无需为了“体验品牌”而专程抵达，可能只是在散步的间隙与它擦身而过，而它恰好在那里提供陪伴。这种让位本质上是身份的重塑：品牌不再急于自我表达，而是通过“我和你一起在这里生活过”的深度默契，达成了最高级的留存。

从被选择，到被留下：关系，正在成为品牌的长期资产

品牌不再只是在争夺注意力，而是在重新学习，如何被长期留在生活里。

无论是酒馆，还是街角店铺；无论是跳海这样的关系型空间，还是主动走出商场的高端品牌，它们所面对的，其实是同一个时代命题——当情绪红利逐渐退潮，当流量不再稀缺，什么还能让用户持续回来？

答案正在变得越来越明确：不是更强烈的刺激，也不是更完整的叙事，而是关系本身。但这种关系，并不是高强度的绑定，也不是深度社交的回归。恰恰相反，它是一种**松弛的、半熟的、可退出的关系**：被记得，但不被审视；被认得，但不被定义；被轻轻放进日常，而不是被要求反复确认。

这也是为什么，真正有前瞻性的品牌，正在做一件看似“反商业直觉”的事：它们开始放弃对空间、叙事与节奏的完全掌控，允许自己被遮蔽、被打断、被稀释，把表达权交还给真实、具体、不可复制的生活本身。

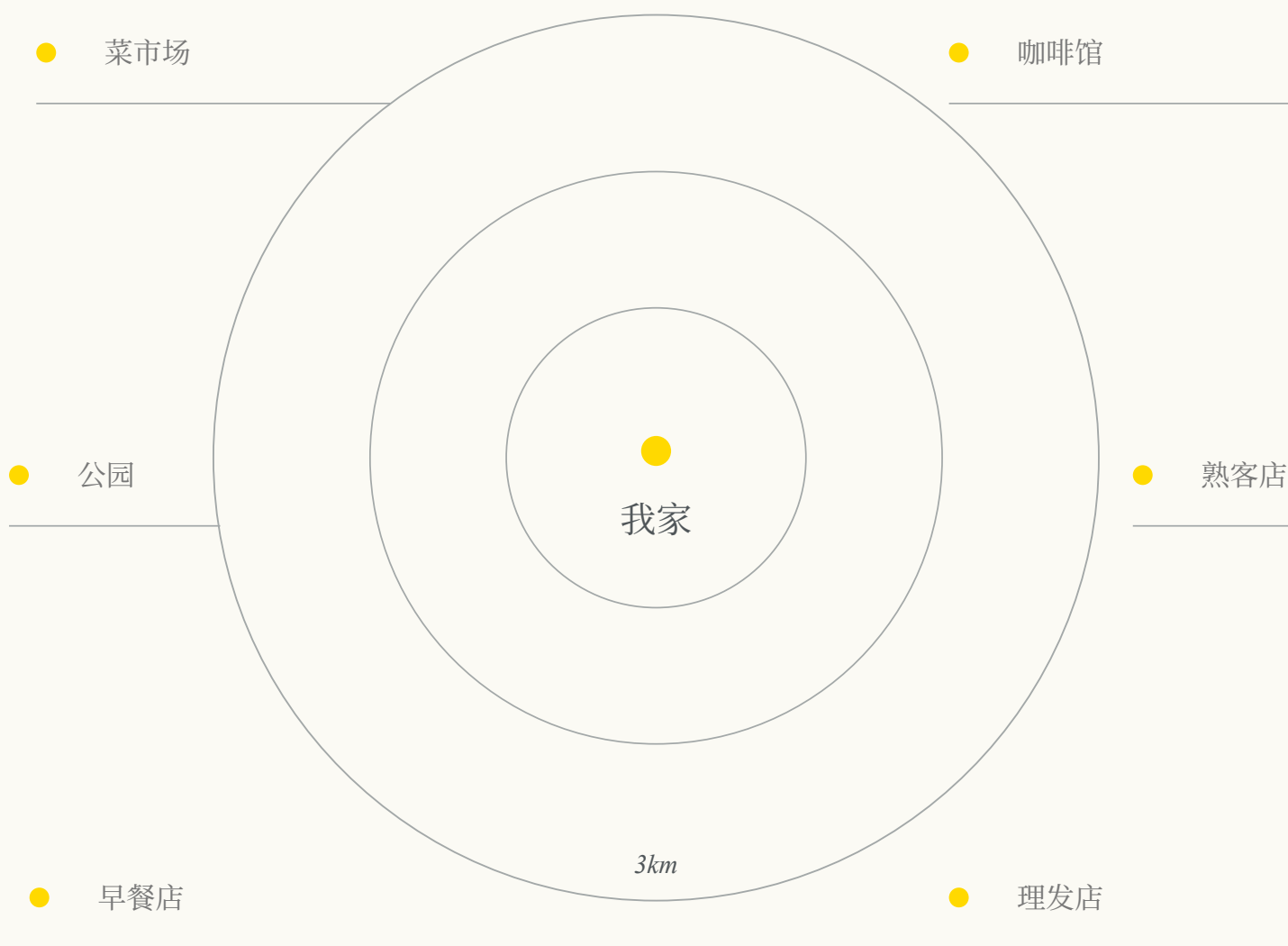
从这个意义上说，未来生活方式品牌的竞争，或许不再是谁“讲得更好”，而是谁更愿意、也更有能力，成为生活的一部分。不是被围观的景观，而是被顺路走进的存在；不是一次性被选择，而是被一次次留下来。

而这，正是“附近生根”的真正含义。



我的「三公里生活圈」地图

画出你的三公里。 *My 3km radius.*



附近，是生活真正 **长出来** 的地方。

04

刀刃消费

Precision Consumption

在过度供给时代，重新定义“生活刚需”

议题 刀刃消费：在过度供给时代，重新定义“生活刚需”

环顾今天的市场，我们正处在一个极其撕裂的现场。

宏观数据在提醒我们“寒意”，大家似乎都在捂紧口袋；但另一边，盒马、泡泡玛特、拼多多的业绩却在逆势狂飙。

2025 年盒马整体营收同比增长超 40%，双业态服务超 1 亿消费者，新财年 GMV 剑指千亿大关；

泡泡玛特 2025 年净利润将高达 126 亿元(大摩研报预测)；

拼多多 2025 年增速虽有放缓但底盘依然稳固，前三季度营收突破 3000 亿元大关。

这种矛盾，用“消费降级”来解释太偷懒了。

见过好东西的中国消费者，不可能退回到盲目追求廉价的平庸里。**真相不是降级，而是清醒。**

过去，钱花在“刀刃”上，是为了生存；

今天，钱花在“刀刃”上，是为了**确定性**。

我们厌恶溢价，更厌恶海量信息带来的决策噪音。所谓的“新刀刃消费”，其实是个体在信息过载时代的一次反击：**拒绝为虚妄的符号买单，转而把资源投向那些真正能支撑自我、提供心理效用的“生活刚需”。**

这场变革，正在五个维度里悄然发生。

认知基石：好物阅历带来的消费选择平权

在过去长达二十年的经济狂飙中，中国消费者经历了一场漫长且狂热的“品牌迷信期”。

彼时，Logo 是身份的图腾，高昂的溢价是阶层的入场券。但讽刺的是，伴随着天价标签的，往往是差强人意的做工、脆弱不堪的面料，以及极低的实用性。



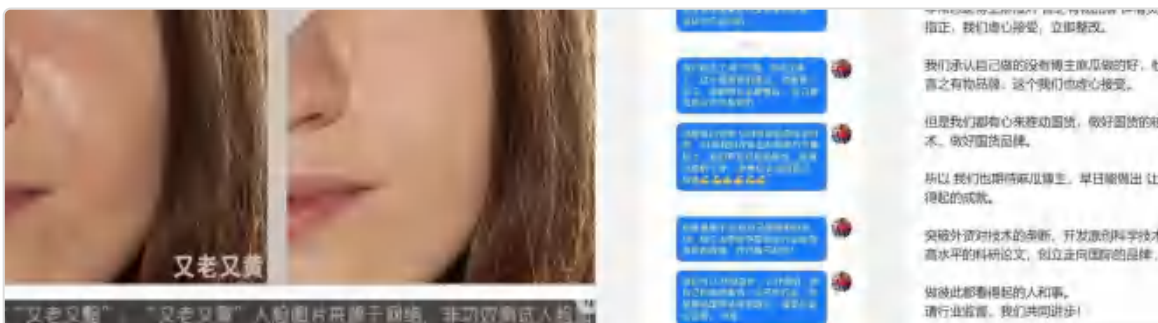
争议案例

Lululemon

高溢价产品的体验落差

内蒙古张女士在 Lululemon 品牌旗舰店购买了一件售价 2500 元羽绒服，试穿发现右袖被缝反。

品牌旗舰客服先是道歉，并提出给 20 元“心意金”让她留下衣服被张女士拒绝，随后同意退货，但仅追加一张“仅限指定款”的 100 元代金券解决方案，既未说明瑕疵原因，也未公开道歉。个案中的产品瑕疵与售后沟通，引发了消费者对高溢价品牌品控稳定性与服务响应机制的讨论。当消费者基于“好物阅历”重新审视产品时，品牌光环不再天然成立，产品体验与售后处理都需要匹配其价格期待。



争议案例

言之有物

玻色因浓度表达引发信任争议

国货护肤品牌“言之有物”在推广其“50% 玻色因面霜”时，被质疑使用网络图片作为功效对比素材，且图中人物发丝走向、细节完全一致，涉嫌通过对比图呈现使用效果。更引发争议的是，品牌在页面底部以极小字体标注“图片来源于网络，非功效测试图”，被指“用大图吸引购买，靠小字规避责任”。同时，其宣称的“50% 玻色因”实为溶液浓度（实际有效成分羟丙基四氢吡喃三醇含量约 15%），被质疑玩“浓度数字游戏”，这类争议提示护肤品牌：当“科学护肤”成为信任基础，品牌对成分、功效与素材来源的表达就必须更加清晰、准确、可验证。否则，用户对“专业表达”的信任会被迅速消耗。

而随着消费周期的轮动以及中国极其强悍的供应链红利的全面释放，品牌苦心经营的信息垄断被彻底击碎——一个心照不宣的事实浮出水面：在当下的制造业水位里，极少有“好东西”是无法被平价复刻的。

1688

正向案例

1688

切掉中间商，消费者直接溯源至工厂

作为阿里巴巴旗下源头厂货平台，1688 平台拥有超 100 万源头厂。在 2025 年 2 月实现年度活跃买家数突破 1 亿，较 2023 年约 6500 万大幅增长，2024 年活跃买家数同比增长 55%，一件代发分销模式活跃买家数同比增长 75%。

当消费者绕过层层溢价，直接与源头工厂对话，每一次下单都是对传统商业信息差的彻底击穿。



图片来源：1688 官网

**正向案例****无印良品**

为“好用”支付一点点溢价

无印良品在 2025 年展现出“关旧开新”的积极态势。尽管年内关闭了 17 家低效门店，但同期新开 43 家，净增门店总数达到 422 家。品牌通过“新定价”策略持续下调价格，并推出主打 500 日元（约 24 元）商品的“MUJI 500”低价店型。这一系列调整带来了正向成果：2025 财年营收同比增长 18.6%，营业利润增长 31.5%，电商销售额更是同比大涨 110%，实现了业绩与口碑的双重修复。

无印良品完美契合了“祛魅大牌，回归品质”的消费趋势。在经济上行期，消费者通过它认识了“好东西”的标准；如今进入理性消费阶段，价格“回归”后的无印良品恰好提供了这种“去溢价”的解决方案——它没有放弃品质底线，其产品在细节打磨和整体耐用性上依然优于许多“平替”，但通过价格下调，让消费者能以更合理的成本获得“好东西”，避免了因贪图便宜而买到令人恼火的劣质品。





正向案例

百乐

为极致的书写体验买单

百乐笔以相对亲民的定价提供了超越价格的可靠书写体验。其明星单品如果汁笔（Juice 系列）价格通常在 6-15 元区间，虽比基础款国产笔略高，但凭借出墨均匀、书写顺滑的核心优势，在京东等平台月销量可观。

品牌通过创新笔尖技术（如 P500 的三点承托针管笔尖、Juice Up 的 ST 笔尖结合了针管与子弹头优势）确保出墨均匀流畅，大幅减少断墨、刮纸几率。同时，特殊墨水技术（如耐水、速干）与人性化设计（如防滑笔握、按动结构）进一步优化了使用感受。用户反馈普遍强调“顺滑程度超乎预期”，这种可靠性与舒适度的结合，使得百乐成为学生刷题、职场记录的效率工具，避免了廉价笔常有的“写感生硬、断墨恼火”等问题。

当用户发现一支 10 元的 P500 能流畅书写整个考试周期，或一支 Juice 笔能保持长时间握感舒适时，单次使用成本极低，而体验价值却持续在线。这种“小而确切的幸福”契合了“祛魅大牌”后的消费趋势——大家依然追求好东西，但更看重核心功能的扎实表现。

这就导致了消费者心态的根本性反转。今天的年轻人站在琳琅满目的货架前，底气前所未有的足，潜台词是：“不好意思，好东西我见过了。”

我们依然可以为品牌支付高昂的溢价，只是理由不再是“我需要符号给自己加 buff”，而是“老子乐意”。

所以我们可以看到：

有人背着 LV 包包气定神闲地挤地铁，完全不在意包包是否被压到、被刮蹭；

有人常年踩着一双旧人字拖，轻盈跃下豪车；

有人腰包里揣着一栋楼的钥匙，但每天晚上惦记的还是那口肠粉。



LV 包 / 地铁 / 2025



豪车 / 旧拖鞋 / 广州



路边摊 / 深夜 / 人间烟火

我不再需要通过物的昂贵， 证明人的价值。

以上种种都源于一种笃定：我不再需要通过“物”的昂贵来证明“人”的价值。

当见识超越了品牌编织的营销幻象，人与物的关系便发生了重构。我们不再需要通过透支钱包、依附于某个大牌来证明自己的价值，消费仅仅是为了取悦真实的自我时，品牌便从“神坛”跌落成了“工具”。

至此，消费者夺回了对“好物”的定义权。

刀刃消费不是降级，是清醒。

需求重构：引入“心理刚需”变量，构筑个体对抗周期的壁垒

我们在评价“刀刃”时，必须引入一个新的核心变量——“心理刚需”。

在过去，由于物质供给不足，“刚需”被狭隘地定义为生理生存（衣食住行）。但在物质极度充盈、宏观叙事却充满变数的今天，个人维度权重被无限拔高。

对于当下的消费者而言，肉体的生存早已不是问题，
如何维持个体精神世界的稳定与鲜活，才是当代生活最底层的“生存刚需”。



正向案例

暂停实验室

把“情绪稳定”做成标品，焦虑时代的“平价救心丸”

暂停实验室通过线上心理训练产品切入情绪疗愈赛道，提供情绪日记、正念练习、认知行为疗法等数字化解决方案。其核心产品“情绪EBP”系列采用循证心理学方法，帮助用户应对焦虑、抑郁等情绪问题，单次训练时长控制在15-20分钟，适配碎片化生活节奏。每期服务约数百元，相比传统心理咨询更具性价比，累计服务用户超10万人，29%的用户共购买了三期以上训练。与其花几千块买大牌来伪装坚强，不如花几百块去真正修复内心。

当“确定性的疗愈”取代虚妄的物质攀比，投资自己的精神状态，才是当下回报率最高、最抗周期的“刚需”。



正向案例

Steam

解锁“我”的多种人生体验

在游戏平台 Steam 上，消费者的选择高度个性化，其 2025 年用户规模已突破 7 亿。平台通过强大的 AI 推荐算法分析每位玩家的游戏历史与行为偏好，实现精准的个性化推荐，帮助玩家发现契合个人兴趣的游戏。玩家可以自由定制虚拟形象，在开放世界和沙盒游戏中按照自己的意愿探索、建造和创造，并利用强大的创意工坊订阅各类模组，深度定制游戏体验。这使得 Steam 不再只是一个游戏商店，而是承载玩家个性、创意和社交的“第二人生”。

那些高高在上、只为证明给别人看的“社交刚需”被无情地划入“非必需品”并遭到削减。而那些能精准提供快乐、陪伴、疗愈与掌控感的“无用之物”，则完成了向“绝对必需品”的身份跃升。

养一只守宫、抢一个盲盒、或者买一套露营装备，这看似是“挥霍”，实则是一场极其精明的“效用投资”。

消费者在审慎评估个人生活后得出结论：

在这个变量丛生的时代，投资自己的精神状态，才是回报率最高、最保值的确定性资产。

决策升级：寻找“信任代理”，屏蔽信息噪音

今天的消费者面临的最大痛点，不是“没得选”，而是“防不胜防”。

万物皆可种草，满屏皆是软文。

在这个心智负担极重的时代，做功课不再是乐趣，而是一种极其昂贵的“脑力损耗”。

因此，这一代消费者正在掀起一场深刻的“个人断舍离”。

这种断舍离不再仅仅是清理客厅里的杂物，更是对营销噪音的主动屏蔽。

我们开始将繁琐的“挑选权”进行外包，寻找值得信赖的“信任代理”。

这正是山姆会员店 (Sam's Club)、奥乐齐 (ALDI)、甚至胖东来等渠道品牌逆势大火的根本逻辑。消费者进入这些场域，看中的是渠道背后强大的供应链筛选能力。买山姆的瑞士卷、拿奥乐齐的自营啤酒，消费者可以做到“闭眼入”、“盲买不踩雷”。在这里，商品不仅是商品，更是一种“免于算计的确定性”。



正向案例

奥乐齐 ALDI

90% 自营商品的“极致白牌”

作为德国百年折扣巨头，奥乐齐在中国开启了火箭般的扩张，2024 年单店营收规模飙升，全年销售额实现翻倍，并于 2025 年大规模走出上海进军长三角。其核心壁垒在于其超高“自营化率”——店内超 90% 的商品均为其自有品牌。通过直接掌控全链路供应链，奥乐齐将 9.9 元的洗发水、9.9 元的白葡萄酒做到了大牌品质，被网友戏称为打工人的“社区食堂”和“情绪庇护所”。奥乐齐重塑了低价的尊严。当奥乐齐用绝对的德国品控为“白牌商品”背书时，它不仅免去了消费者比价的疲惫，更贩卖了一种“既省了钱、又保住了生活品质”的极度舒适感。



正向案例

盒马

双业态服务 1 亿人次，成为中国人的菜篮子

经历折扣化变革后，盒马在 2025 年迎来了大爆发。据 CEO 严筱磊披露，2025 年盒马整体营收同比增速超 40%，旗下“盒马鲜生”与“超盒算 NB”（折扣奥莱店）双业态已累计服务超 1 亿消费者，新财年 GMV（总交易额）剑指千亿大关。凭借极其强悍的全球生鲜直采能力和数据驱动的选品逻辑，盒马不仅垄断了高净值人群的进口海鲜，更通过 NB 店稳稳接住了更广泛人群对“好货不贵”的刚需。



正向案例

钱大妈

“不卖隔夜肉”口号背后的新鲜保证

在生鲜零售领域，钱大妈凭借其独特的“日清”模式，成为了消费者在信息泛滥时代的“筛选代理”。截至 2025 年 9 月，钱大妈在全国已开设近 3000 家门店，连续五年位居社区生鲜连锁企业榜首。2026 年 1 月，钱大妈正式向港交所递交招股书，计划在香港主板上市。

面对生鲜市场鱼龙混杂、品质难辨的痛点，消费者不再需要耗费精力去辨别哪个摊位的肉更新鲜、哪家的菜更水灵。钱大妈通过严格的供应链标准（如产地直采、全程冷链、快速检测）和“日清”机制，主动承担了“筛选者”的角色。消费者只需信任“钱大妈”这个品牌，就能获得确定性的品质保障，这种“代理”服务极大地降低了消费者的决策成本和试错风险，让购物回归简单。

商业博弈：把消费当选票，倒逼“诚实商业”觉醒

过去，品牌利用信息差收割溢价。但在去中心化的今天，每一个买单者，都是手握扩音器的质检员。

我们看到了一场持续的、基于常识的“市场出清”行动：从隐形加价的“雪糕刺客”，到引发广泛知情权争议的“预制菜进饭店”；从被后厨探店曝光的“高端奶茶使用坏水果”，到美妆大牌“减量不减价”的隐蔽操作被成分党们一眼识破……



争议案例

良品铺子

品牌陷入配料表信任争议

2024 年底，长期主打“高端零食”定位的良品铺子陷入配料表争议。相关产品因配料表与实际成分之间的讨论，引发消费者对品牌诚信与高端定位的集中质疑，并在社交平台上持续发酵。

这类事件提示品牌：当消费者愿意为“高端”支付溢价时，买的不只是产品，也包括对品质与透明度的信任。一旦这种信任受到动摇，品牌长期积累的溢价基础也会受到影响。

在今天，任何试图利用信息差制造“智商税”的产品，任何隐瞒成分、虚高定价的套路，都会在大量消费者的交叉验证下无所遁形。



正向案例

七鲜小厨

实时后厨直播，消费者亲自监督食材怎么变成美食

七鲜小厨作为京东旗下的品质餐饮平台，自2025年7月首店开业以来，仅用4个月便在北京开出30家门店，基本覆盖五环内主要城区。其订单量持续增长，北京地区日订单量一度突破2万单。在预制菜泛滥的当下，七鲜小厨坚持“新鲜现炒”，它没有试图隐藏后厨的忙碌或食材的加工过程，而是通过“透明厨房”和“食材公示”将一切摊开给消费者看。

在信息不对称的餐饮行业，公开透明是最低成本的信任建立方式。这种“诚实”降低了消费者的决策成本，也倒逼行业回归品质竞争，让“好”的标准变得具体、可验证。

在这一维度下，刀刃消费的定义回归到了最朴素的市场契约：每一次消费，就是一次投票。消费者把钞票投给那些配料表干净、定价克制、甚至自曝短处的“诚实商业”，同时用拒绝购买来惩罚那些缺乏真诚的品牌。

终极形态：从“占有”到“使用”的液态生活

新刀刃消费的最后一个特征，是打破了所有权的枷锁。

在传统的消费观念里，人与物的关系是沉重且静态的：我买下了它，它就永远属于我，哪怕闲置落灰，那也是“我的资产”。但今天的消费者正在重塑对“所有权”的认知：

他们不再执着于对实物的永久“占有”，而是更在乎当下的“使用权”与“体验感”。

这种认知的转变，催生了一种极具弹性的“液态生活方式”。

与之相配套的，是闲鱼、多抓鱼等循环经济基础设施的极度成熟。这些平台在客观上为消费者兜了底，让“后悔”和“喜新厌旧”不再成为负担。



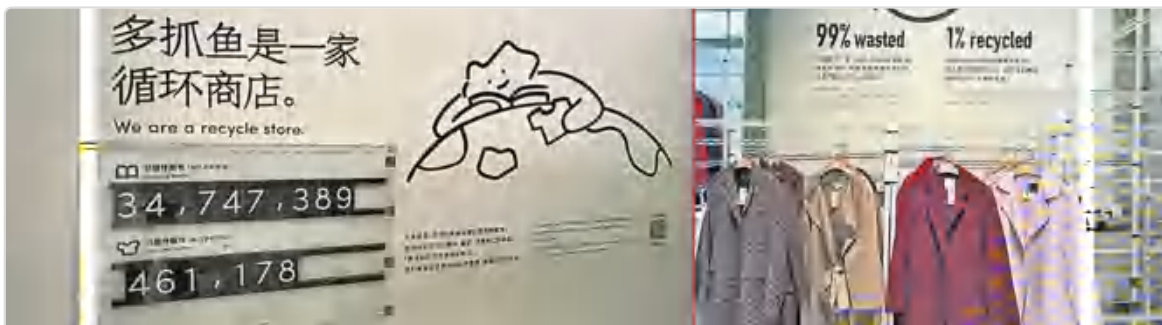
正向案例

闲鱼

坐拥 5 亿用户，为喜新厌旧兜底

作为国内最大的闲置交易社区，闲鱼的用户规模已突破 5 亿，其中“95 后”和“00 后”占比极高。在 2024-2025 年，闲鱼日均交易额（GMV）持续刷新历史纪录。年轻人的交易早已超越了传统的“二手杂物”，而是形成了高度活跃的兴趣圈层：几千元的露营帐篷、绝版 Jellycat 盲盒、拍完一次就转手的微单相机。这里成为了新一代消费者的“资产中转站”，每天有数以百万计的商品在快速易主。

闲鱼的爆火证明了新消费最底层的安全感：**因为退路极其通畅，所以出发时毫无心理负担。**它让每一次购物的“沉没成本”无限降低，消费者深知，任何买错的、过剩的商品都能在这里极速回血。这种为“冲动”和“后悔”兜底的流动性，才是最大的财务掌控力。



正向案例

多抓鱼

绝版书与慢时尚的“中转站”

以“真正的好东西值得被买上两次”为理念，多抓鱼从二手书切入，成功拓展至二手服饰领域。通过“扫码即知回收价”、“翻新消毒再上架”的闭环模式，多抓鱼累计已让数千万册优质图书和数百万件衣物重获新生。这种极其体面、高审美的循环模式，在 2025 年继续吸纳着大量高知与文艺群体，让其成为了都市年轻人最爱的“精神自留地”。

知识与审美被剥离了沉重的实体占有。花几十块买一本书，看完后再折价卖回去，单次阅读成本被摊薄到几块钱——这是最高级的“把钱花在刀刃上”：**只购买体验，绝不购买冗余。**



正向案例

转转

把二手做成“官方正品”，彻底铲平高客单价循环的信任阻力

作为二手循环经济的领军者，转转成功打破了二手市场“水深坑多”的刻板印象。通过耗资搭建的“官方验机”体系和极其严苛的质检标准，转转将非标的二手 iPhone、平板电脑、高端家电变成了像新机一样安全、带保修的“标准化商品”。2025 年，其在履约服务和绿色碳中和领域的表现持续领跑行业，成为了消费者购买高价值二手数码产品的首选心智。

信任成本，是循环经济里最大的阻力，而转转用强大的“信用基建”铲平了它。当二手商品能提供和新品一样的确定性体验时，追求溢价就成了伪命题。

我们看到了一种极其轻盈的消费闭环：

花几十块在多抓鱼上买两本绝版书，看完后折价回收；在闲鱼上淘一套专业的露营装备，过了新鲜感后原价转出；甚至是头脑发热买回来的小家电，发现不合适也能迅速变现回血。

消费者通过让物品“流转”起来

不仅摊薄了体验的单次成本，更是在物理和心理层面实现了真正的“断舍离”。

这是一种对生活极强的掌控力——

让不合适的离开，让有价值的流通，绝不让冗余的物质困住自己的生活。

刀刃向内，劈开虚妄

回到文章开篇的那个问题：当下的中国消费市场，真的在经历一场所谓的“降级”吗？走过这五个维度，答案不言自明。这不是降级，这是一场波澜壮阔的“消费升维”。在经济狂飙的旧时代，消费是向外的，是为了标榜和迎合；在变量丛生的新时代，消费彻底转向了向内。

“钱花在刀刃上”不再是被迫的紧缩，而是主动的觉醒。

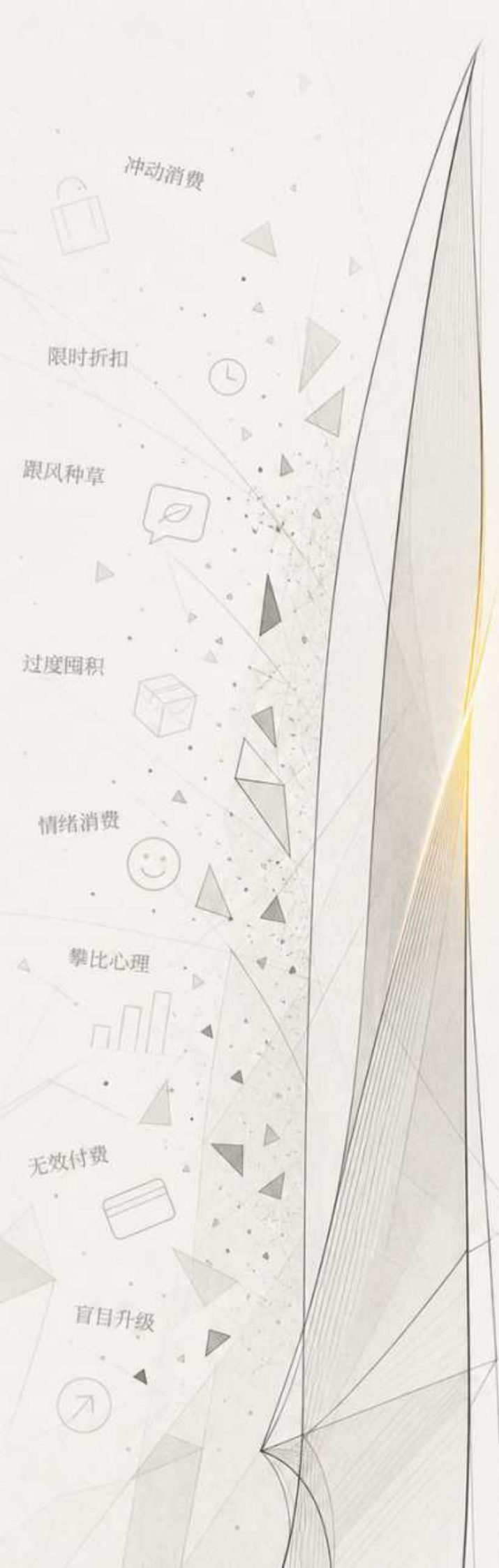
这把新重铸的“刀刃”，不再用来劈砍价格的底线，而是用来劈开旧商业的虚妄，切下真实的自我。在这个世界里，夺回生活的主权，就是对自己最大的捍卫。

刀刃

钱花在刀刃上，
不再是被迫的紧缩，
而是主动的觉醒。

消费真正成熟的那一刻，是开始知道什么该留下，
什么该切断。

- 把预算用在能创造长期价值的地方。
- 对冲动说不，是对未来的负责。
- 砍掉无效，是为了留下真正重要的。
- 每一次理性选择，都是一次自我投资。
- 不被情绪牵着走，把选择权握在自己手中。



我的「刀刀」清单

WRITE · HERE / 留给你



我的刀刀在哪里？

Where's your razor's edge?

值得→

← 不必

填完它，这页才属于你。

05 经验在野

Experience in the Wild

厚土之上，你的说教真的很冒犯

议题 经验在野：厚土之上，你的说教真的很冒犯

自说自话的品牌，与不断被冒犯的消费者

近几年，消费者似乎变得越来越“难伺候”——品牌一句话没说好，就可能引发一场百万人参与的围攻式声讨；人们对品牌愈发挑剔和敏感，比从前更容易迅速翻脸。

这种强烈的反应，并不是因为消费者突然变得“刁蛮”，而是因为他们越来越频繁地接收到一种被冒犯的感受。

第一重冒犯，来自品牌高高在上的“老登”姿态

想象一下，你是一个独自在城市打拼的年轻人。你的工作很累、压力很大，但是下班推开家门，看到在脚边打转撒娇的小狗，就觉得一天的疲惫都被接住了。你很爱你的小狗，给它买最好的狗粮和玩具，看着它开心的样子，你也确认了努力的意义。

可这时，有长辈耸着肩对你说：“在我们那时候，狗只配吃人的剩饭。”“有养狗的精力，早点结婚生个孩子不好吗？”

你会生起什么样的感受？



图源：小红书 好吃嘴李金福、她的语言盾牌、猪总是我

不论长辈的发心如何，在这种时候，人们首先感受到的，往往不是被关心，而是一种近乎挑衅的冒犯。很多品牌传递给消费者的，正是这种“老登”式的姿态。



争议案例

西贝

“教育式沟通”引发的信任反噬

2025年12月，西贝董事长贾国龙公开反思，承认长期忽视顾客声音，并表示若能重来“不会再硬刚”。此前，在预制菜争议中，面对消费者的质疑，西贝未能优先回应消费者最在意的担忧，还不断试图用“国家规定”及“行业标准”来定义什么是预制菜，却没有优先回应消费者最在意的知情权与安全感问题。消费者感受到的不是解释，而是被教育，因此舆论迅速从产品讨论转向品牌姿态的质疑。如今西贝幡然醒悟，但信任修复的难度也随之上升。



争议案例

百果园

“不迎合消费者”表述引发姿态争议

百果园曾因“不迎合消费者”等公开表述引发广泛讨论。原本关于价格与产品价值的讨论，逐渐转向消费者对品牌沟通姿态的质疑。当有消费者表示其水果价格过高、月入两万仍难以负担时，百果园董事长回应称“百果园一直走在教育消费者成熟的路上，我们不会去迎合消费者”。这样的发言立刻引发了消费者强烈的反抗情绪，舆论焦点从“高昂的产品定价”转向“傲慢的品牌姿态”，随后，百果园在业绩层面也面临压力。虽然经营结果不能简单归因于单一舆论事件，但这次争议确实放大了消费者对其价格体系与品牌姿态的不满。

类似的情绪，也集中投射在部分主理人店身上：明明是去放松的，却要被一堆莫名其妙的门槛和规矩规训；明明自己掏钱消费，却被店内充满优越、排外、充满爹味的氛围弄得浑身不自在……

当品牌把自己放在一个权威姿态上，默认自己比消费者更懂“什么是对的”，并替他们下判断时，糟糕的品牌体验几乎不可避免。

问题的本质并不只是态度傲慢，而是品牌与消费者的关系结构发生了错位——品牌没有把消费者视为拥有完整判断能力的个体，而是把他们从平等对话者降格为“需要被纠正的人”。当真实经验被忽视甚至否定，用户首先感受到的是不被尊重，这种感受会迅速转化为防御与反弹。结果往往是：品牌既无法说服消费者，还在情绪对抗中持续透支信任，把消费者推向更远的方向。

第二重冒犯，来自品牌的“不懂，却假装懂你”

让我们再次一起想象一个情景：你最大的爱好就是做饭，下班后哪怕再晚，也喜欢钻进厨房折腾——切菜的清脆声响、翻炒的烟火气、还有摆盘时小心翼翼的仪式感，都能把一天的疲惫揉碎在热气里。你也会把每一顿饭的照片分享在朋友圈，翻看的时候，心里满是生活的温馨和幸福感。

可某次和同事闲聊，他一脸关切地对你说：“没必要为了省钱这么辛苦，偶尔点点外卖也花不了多少钱。”

你听完会不会有一股“不得劲儿”的感受涌上心头？



图源：声生不息大湾区季

许多品牌也正在不断给消费者营造这样的感受。

当品牌自信地宣称“我很懂你”，却在叙事中明显偏离你的真实经验时，这已经不只是误解，而是一种认知暴力——它无视你的真实感受，并在未经允许的情况下，替你下结论、贴标签。在这样的关系里，人们很难不感到被冒犯。

蓝月亮

争议案例

蓝月亮

“对家庭分工议题的误读”

2024 年母亲节，蓝月亮发布了一组洗衣液广告，配以“妈妈，您先用”等文案，激起了强烈的反感。品牌自以为看到了“妈妈洗衣”的辛苦，试图以“让妈妈洗衣更轻松”来传递关怀，触发了消费者对家庭分工预设的反感。

品牌忽略的是，女性在家务中的困扰从来不是工具不够好，而是“洗衣天生是妈妈的事”这个默认的性别分工。广告将困扰女性群体已久的陈旧观念包装成暖心礼物，无形中再次强化了旧有角色期待，也因此迅速点燃了消费者的不满。



争议案例

美团

对劳动现实的诗意化包装争议

类似的错位，也出现在美团短片《新生活在路上》中。影片讲述了一个设计师辞职去大理送外卖、用三个月收入买相机、办摄影展的“诗意生活”。

然而在现实中，外卖员面对的是超时罚款、恶劣天气、差评辱骂与高度不确定的收入。外卖员用高强度劳动来维持生计的无奈和苦涩没有被看见，反而被包装成一种主动选择的“诗和远方”。这种看似“理解用户”的努力，最终在较大范围的舆论质疑里，被许多消费者理解为一种居高临下的自我感动，短片也在上线不到 48 小时后被下架。

这类事件理应为所有品牌敲响警钟：问题并不只在于品牌错误地理解了用户，而在于品牌试图剥夺用户的话语权，替他们定义生活。当“你根本不懂我”迅速转化为“你凭什么替我说话”，愤怒与抵制也随之而来。

更深一层看，这两种冒犯的本质是品牌姿态没有跟上消费者的变化。

品牌习惯于像过去一样把自己塑造成一个“权威形态”——用口号、标准、解释来占据定义权，但随着中国消费者的“主体性”完成了觉醒和确立，消费者不再愿意被动接收“什么是好的”，而是更倾向于通过“我的体验和验证”决定什么是好的。

于是我们越来越多地看到：女孩们丢掉高跟鞋和紧身的小码衣服，转身选择更舒适实用的穿着；白酒越来越少出现在年轻人的酒桌上，因为他们开始选择规矩更少、让聚会氛围更轻松的酒类……品牌必须承认，消费者正在从被品牌定义的客体，转变为能够反向影响品牌判断的主体。因此，品牌也必须从“教育者”的位置退下，转向成为经验的倾听者与参与者，而这些经验，就生长在我们脚下的这片“厚土”之中。

厚土

是『中国式生活在时间与社会变迁中形成的**复合土壤**』

中国品牌的成长，从来不是孤立的事件，
而是从日常的层叠、集体的经验与社会的变迁中自然长出。
理解这片土壤，才能理解每一个品牌的根与路。

厚土之上，中国品牌的生长之路

厚土，是“中国式生活在时间与社会变迁中形成的复合土壤”。它并非某几代消费者与若干符号化生活方式的拼合，而是在历史经验的长期沉淀与当代社会变迁不断叠加、相互作用下共同塑造而成。这片土壤是厚的、多层的，既有长期沉积下来的经验与秩序，也有尚未稳定的新变化；既能在动荡中托底生活，也能在变化中包容新的生长形态。

消费者生长于这片厚土之上，既被其塑造，也在持续地反向塑造它。人们在生活中试错、承压与调适，把历史、文化、社会结构与现实约束，转译为一系列可执行、可依赖的判断：什么方式更容易持续下去，什么选择在这片土地上行不通。

经验，正是在这样的生活过程中生成的：它不是理念灌输的结果，而是厚土条件被消费者转译、测试、修正、确认后沉积下来的“可用形式”。

因此，从生活中自然生长的经验，往往比抽象价值更具生命力。如果品牌希望在这片厚土上长期生长，就必须学会读懂这些经验——读懂消费者如何理解这片土地，也读懂他们正在用什么方式与现实达成平衡。

那么，当消费者不再只关心“品牌在传递什么样的价值”，而是更在意“已有的经验以何种方式被交换、被采纳，并更好地服务于自己的生活”，怎样的品牌会被他们接纳和认可？

用户与用户 | 经验的水平流动

过去，意义与价值的表达权，更多掌握在少数具有话语优势的群体手中。生活方式、消费判断，以及“什么值得被参考”，往往由专家、机构或品牌自上而下地传递。技术的发展改变了这一结构。**数字平台显著降低了表达与传播的门槛，使经验的交换变得可行且规模化。**

在像小红书、Bilibili、豆瓣、下厨房、两步路这样的平台上，分享经验的人不再是“被认证过的角色”，而是具体而真实的生活者：刚开始独立生活的一线城市打工人、在县城摸索出路的小镇青年、反复研究营养配方的二娃宝妈、慢性病患者、热衷徒步和露营的普通爱好者……

他们分享的也不是宏大的理念，而是极其具体的生活答案——夏天吃什么既省钱又健康，哪条徒步路线安全又漂亮；在家怎么健身不伤膝盖，术后恢复哪些阶段最难熬；情绪低谷时，有哪些方法可以帮助缓解……

这些经验之所以被反复收藏、转发和模仿，并不是因为表达得多漂亮，而恰恰是因为它们来自真实生活——带着试错留下的痕迹，保留着未经修饰的毛边儿。相比被包装好并垂直下发的“正确答案”，这种来自普通人、在我们所处的厚土之中生长出的经验，反而更具说服力与穿透力。当越来越多的人在现实中反复验证同样的经验，这些零散的个体答案便开始转化为集体性的生活知识，形成一种足以影响路径选择与社会认知的力量。



图源：小红书 strongnine、东方甄选

**正向案例**

小红书

为普通人的经验流动搭建了一座开放的“生活集市”

在这里，被交换与传播的不是被包装过的权威价值观，而是各自亲身试验出来的生活方法。正是在这种持续的分享与回应中，个体经验逐渐汇聚成影响更多人选择的参照体系，也使生活方式的形成，从少数人定义多数人，转变为多数人共同书写生活。

**正向案例**

Bilibili

为深度经验流动构建了一个“可视化车间”

平台鼓励过程性表达，这里的知识传递并非结论的灌输，而是将个人经验转化为可被全程围观、反复查验的“制作过程”。无论是调试代码、组装模型还是烹饪一道菜，UP主通过镜头事无巨细地展示思考过程、操作步骤乃至失败教训。这使得经验不仅可被学习，更具备了可验证、可追溯的“工程意义”，观众在见证一个解决方案从无到有的诞生中，完成对经验可信度的自主判断。



正向案例

豆瓣

为精神经验的流动开辟了一个“隐秘的花园”

这里没有实用的生活指南，而是通过书影音，让那些隐秘的人生感受、未竟的哲学追问提供一个被看见、被讨论的角落，让那些在别处无从安放的思想，得以在此落地、生长并获得回响。

这种经验的开放并不只发生在社媒平台，一些实业品牌也开始主动为用户之间的经验流动搭建基础设施。



正向案例

蔚来

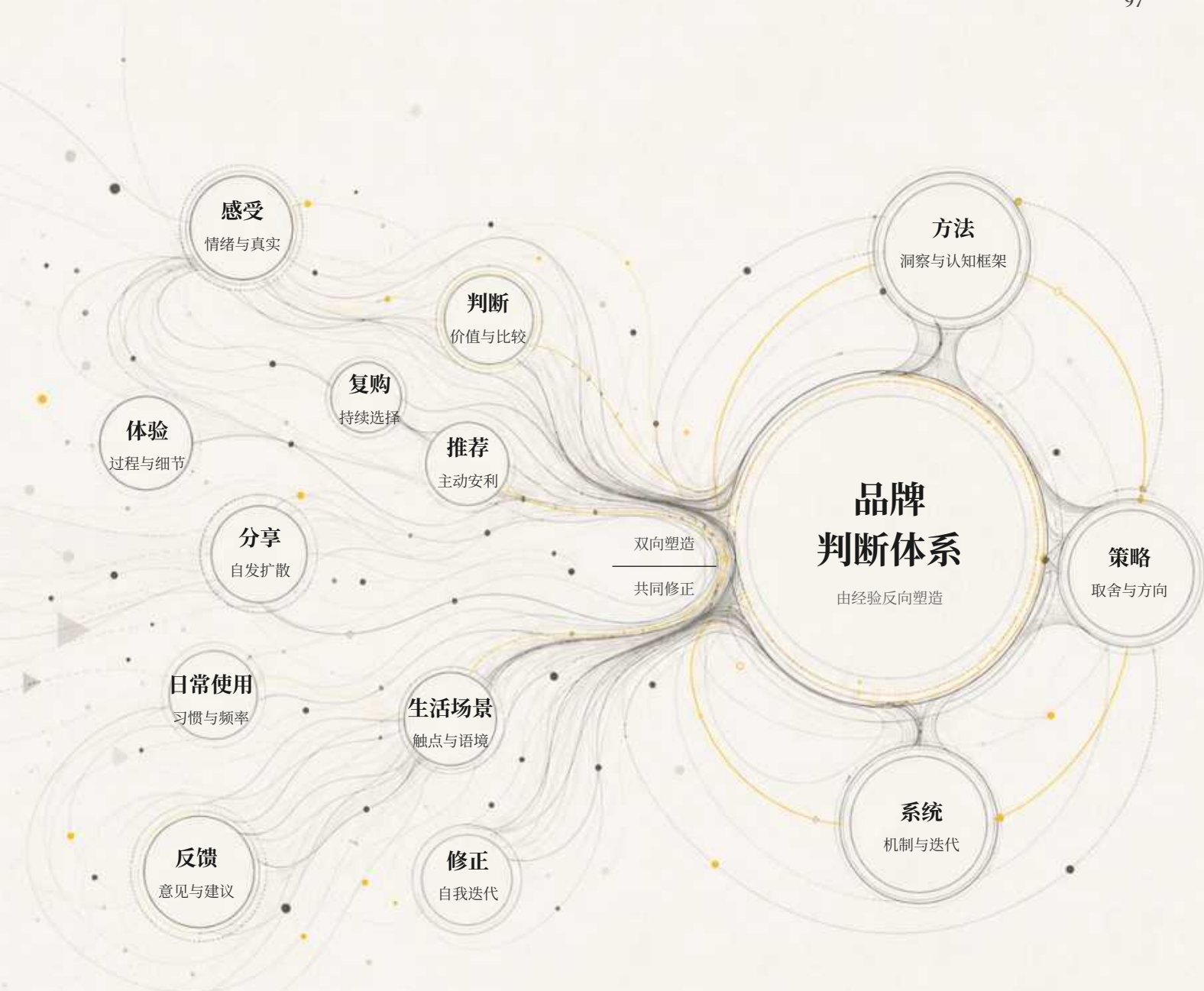
用户关系不止于交易与售后

围绕真实用车场景，蔚来长期运营一个高度活跃的用户社区体系：NIO App 被打造为车主交流真实用车经验的核心场域，车主可以自由发布长途省电攻略、雨天行车技巧、改装案例与保养心得，成为其他用户的重要参考；而线下的 NIO House 和 NIO Day 则把这种交流延展为面对面的分享与共创空间——它不只是品牌展示空间，更是用户相聚与共创的生活场域，人们在这里讨论汽车，也分享各自的生活方式。

品牌由此不再只是经验的输出者，而成为经验流动的组织者与放大器，使用户之间的经验交换得以持续发生。

那些为用户创造经验传递与交流空间的品牌，同时也在为用户提供一个被认可、被需要的场域。在被看见、被记录、被模仿、被传播，并逐渐转化为一种社会生产力的过程中，用户也完成了对自我价值感的重新定位——“我的经验是有用的”，“我的判断可以帮助别人”。在一个普遍感到意义稀缺的时代，经验的被看见不只是信息的流通，更是一种自我价值的确认。

当品牌帮助用户完成这种自我价值的显化，用户对品牌的认同，便不再只建立在功能或价格之上，而建立在更稳定、持久的心理连接之中。



不再只是向用户输出定义，
而是把用户的经验纳入自身判断体系，
与他们共同修正、共同建构。

从品牌说教，到经验共谋。

用户与品牌 | 经验的共谋关系

品牌生长于厚土之上，首先要做的并不是定义用户，而是理解自己所处的土地。不同的社会结构与生活经验，决定了土地的质地并不相同，只有读懂这些特质，品牌的生长方式才可能真正适配。

这也要求品牌必须脱离过去单向的价值流动逻辑——由品牌设定答案、由用户被动接受。消费者的经验，不应被仅仅视为个体的生活判断和个人感受，而应逐渐沉淀为具有参考价值的集体认知，和可被反复使用的公共资源。

因此，越来越多品牌开始转向一种新的关系模式：不再只是向用户输出定义，而是把用户的经验纳入自身判断体系，与他们共同修正、共同调整。在这种共谋关系中，许多品牌不仅获得更贴近现实的生长路径，也因真实回应用户声音而赢得更强的信任与口碑。



正向案例

马应龙

“反向研发”的传奇

马应龙以痔疮膏闻名，却与用户共同演绎了一场“反向研发”的传奇。当消费者意外发现其产品对缓解黑眼圈、眼周浮肿有效时，马应龙并没有否认这一“错位”用法，而是敏锐地捕捉到这一民间经验，并将其纳入研发。随后，马应龙正式推出“八宝眼霜”系列，将民间“土方”转化为合规的护肤品。此后，品牌更将“八宝古方”延展至面部、唇部、乃至彩妆领域，正式踏入药妆赛道，成功构建了其业务的“第二增长曲线”。



正向案例

凯乐石

磐石计划：让品牌经验与用户体验深度互通

凯乐石通过“磐石计划”构建了一个长期、持续的社群场域，让品牌的专业经验与用户的真实经验得以深度互通。品牌通过组织专业户外活动，将技能与知识体系化传递给用户；同时，核心用户作为“产品体验官”在极限环境中测试装备，其真实的穿着反馈与改进建议被直接回收，用于产品的精准迭代。

这一系列行动直接转化为了扎实的商业回报：其年度复购率高达45%，支撑了品牌产品均价的持续提升，完成了从功能性装备到专业文化品牌的价值跃迁。



正向案例

大人糖

共同书写亲密文化

在极度私密的女性情趣用品领域，大人糖通过“去羞耻化”的社群运营，构建了一个持续的经验交换闭环。品牌不仅通过匿名访谈和社群反馈获取了用户“难以言说”的真实体验，更将这种私密经验转化为产品设计的核心洞察，同时通过内容与社群向用户传递“正视身体与欲望”的理念。

通过一系列行动，大人糖在被压抑已久的私密议题上，实现了与消费者的双向治愈与价值共建。



正向案例

多邻国

将品牌与用户置于平等对话的位置

多邻国通过游戏化机制与人格化运营，将品牌与用户置于平等对话的位置。其勋章、排行榜与连胜系统，将学习成果转化为用户乐于分享的“社交货币”，催生海量 UGC 内容；而 IP “多儿”则以幽默形象与用户高频玩梗互动，接收反馈并融入产品迭代。这种机制不仅让用户成为内容的共创者，更使他们的学习轨迹在社交平台自发传播，形成持续的声浪，极大放大了品牌影响力。

这种双向的经验流动，其意义并不仅限于“做出更符合需求的产品”。乔布斯曾说：“品牌的本质就是信任”，在一个信任普遍稀缺、人们不再轻易与他人或品牌建立深度连接的时代，**被听见、被采纳，本身就是一种重要的关系确认。**



图源：小红书 麦当劳

当用户意识到自己的经验与判断能够影响品牌的行动路径，他们不再只是外部的消费者或是待割的“韭菜”，而成为品牌生命体的一部分——**连接感与信任感**正是在这一过程中被重新建立。



图源：NBC X Steve Jobs

A brand is
one simple thing:

Trust.

品牌就是一件简单的事——信任。

— *Steve Jobs*

时间与代际 | 经验的回流再生

然而，技术的超速发展也带来了信息过载的弊端。当新的经验体系变得越来越复杂、碎片化，甚至难以判断真伪与有效性时，人们开始本能地向前回望，重新寻找那些经由时间反复验证的旧经验。它们未必新颖，却稳定；未必精致，却可靠。

这一变化首先体现在老品牌的更新之中。许多拥有长期历史的品牌，开始重新激活自身积累的经验资产，将传统做法与当代生活方式重新连接：不停留在简单复刻过去，而是将老经验转译为今天仍然“用得上”的解决方案。时间在这里不再只是品牌背书，而成为经验可信度的一部分。



正向案例

同仁堂

老经验+新场景的组合拳

作为中国拥有三百多年历史的百年老字号中医药品牌，近几年，同仁堂开始将长期沉淀下来的养生与调理经验重新转译进当代生活：开设“知嘛健康”门店，将药铺、咖啡馆与中医馆融为一体，顾客可以在里面喝一杯枸杞拿铁，顺便做个中医问诊，抓一剂药饮小方；与此同时，它积极与酒店、餐饮、体育等品牌跨界，如与文华东方酒店推出康养套餐、同东来顺共创草本火锅，将中医“治未病”的理念无缝植入现代人的饮食、旅行与社交场景。

这套“老经验+新场景”的组合拳，成功打破了“老气横秋”的品牌印象，精准触达年轻群体，在全网获得近 24 亿次曝光，让百年老字号以“潮”的姿态重回大众视野。

与此同时，厚土之上也不断有新生命生长。一些新品牌并非从零创造，而是主动向旧经验靠拢：借用老辈子的配方、工艺与生活智慧，重新组织产品与服务形态，从那些被时间验证过的传统、技艺甚至仪式中寻找根基与信服力。



正向案例

山下有松

让老一辈的生活智慧在当代焕发出新的生命力

2013年，山下有松诞生于一个技术爆炸的时代，却选择了一条“逆行”之路。在品牌诞生初期，它没有第一时间拥抱冰冷的工业流水线，而是将山西老家的“姥姥团”请进工坊。这些平均年龄65岁、具备长期手工缝纫经验的缝纫师，将她们在漫长岁月中反复验证过的针法、结构与耐用逻辑，一针一线地缝进了包袋的肌理。这种对旧经验的虔诚回溯，让老一代的生活智慧在当代焕发出新的生命力，转化为一种“越用越有味道”的可靠产品力。



正向案例

自然造物

民艺复兴：让旧经验以新的功能形态重新嵌入现代生活

自然造物是一个成立于2015年的民艺复兴品牌。他们长期深入田野，系统挖掘与记录散落各地的民间手艺（如皮影、竹编、年画），通过“再现-再造-再生”三部曲，将那些因功能过时而退出生活的传统技艺，通过设计转译为符合当代审美与功能的日用器物、文创产品与体验空间，让原本正在退出日常生活的旧经验，以新的功能形态重新嵌入现代生活场景。

在信息高度密集、真假难辨、标准不断变化的当下，消费者通过回到更古老、被时间筛选过的经验，来获得生活的安全感与确定性。正是在这种背景下，古与今的经验在厚土中彼此融合——旧经验提供稳定的底座，新经验则不断进行修正与延展，共同支撑起当代生活的判断体系。

附身厚土，品牌要接住野生的生活经验

回望这三种经验的流动路径，可以发现，当代中国品牌亟需构建的，是一种更底层的能力——成为经验的组织者。

无论是为用户之间的经验交换搭建场域，使个体判断汇聚为群体共识；还是将用户体验纳入品牌自身的修正体系，在共谋中完成产品与价值的共同进化；抑或在时间维度上重新激活旧经验，让被历史验证过的生活智慧在当代重新获得使用权——这些路径的本质，都指向同一件事：

品牌不应是经验的制定者，而是经验流动的连接者、翻译者与放大器。

当品牌具备了组织经验的能力，它所提出的品牌主张，便不再只是停留在表达层面的“空头支票”，而是一种在厚土之上持续生长的“生活方式”。而品牌正是在不断参与人们生活方式构建的过程中，逐渐获得一种更稳定的生命力。



这份 TOP10 榜单就是我们找到的十种最有代表性的“生活答案”，来自不同价格带、不同城市叙事、不同审美谱系。他们并不完美，但都提供了一种生活的可能性。我们相信，复杂、真实、不同，正是当今消费世界的模样。

NO. 01



胖东来

商业真诚教科书

它不仅是一家超市，更是在社会中重建信任的灯塔。它证明了商业的最高级形态不是算法算计，而是极致的诚信与“把人当人看”。它让普通人在柴米油盐中拥有了尊严。

NO. 02



迪卡侬

运动界的「宜家」

当运动被包装成生活方式、身份标签和自律竞赛时，它用一种近乎反商业的方式，让人真的能开始运动，并且持续下去。真正的运动生意，不是筛选谁有资格参与，而是把参与的门槛踩到地上。

NO. 03



小红书

民间智慧百科全书

它是“经验在野”的基础设施。它打破了专家的垄断，证明了“具体的生活者”才是最聪明的老师。在这里，普通人的真实经验成为了最宝贵的生存资产。

NO. 04



郑远元

修脚界的“蜜雪冰城”

在那个“看脸”的时代，它用最笨的方式赢了——不卖氛围、不卖人设、不卖朋友圈素材，只卖按完真的不疼了。8000家店，开到华尔街，它证明了：真正的健康生意，不是贩卖仪式感，而是让普通人的身体疼痛被认真对待。

NO. 05



闲鱼

二手生活中转站

社会告别了“为了面子”的盲目扩张，消费的底色开始回归自我。闲鱼成为了这场生活大修剪的公共排水口——它接纳了那些因为阶段性迷失、冲动或人生更迭而产生的不适物。它是一部记录个体如何通过“删减”来对抗冗余的纪实片，让物品在流动中找回价值，让人们在告别中勾勒出更精准、更个性的生活形状。

NO. 06



绿城

社区生活的运营家

在原子化的都市丛林中，它不只在造房子，更在培育一种邻里关系。从坚持了18年的“海豚计划”到业主主导自演的“绿城春晚”，绿城把“住在一起”这件事，真的当成一门长期运营的事。

NO. 07

Songmont
山下有松

山下有松

诗意生活的东方坐标

国产包袋的溢价不一定源于对西方大牌的追随，而可以源于对“时间温度”的敬畏。它让中国设计告别了符号化的堆砌，通过“崧妈”和奶奶们的指尖，将古老的东方手艺转化为都市女性的精神铠甲。它让商业在“快时尚”的洪流中慢了下来，生长出一种带有泥土芬芳的时尚自尊。

NO. 08

ZUCZUG

素然 ZUC ZUG

日常的生活哲学书

它颠覆了时装界长期以来对“精英主义”的崇拜，坚持以真实的普通人作为品牌的面孔。它用二十年的“慢慢来”，构建了一个涵盖时装、环保、运动乃至农业的有机生态矩阵。在素然这里，设计不再是为了炫耀，而是为了让每一个平凡的日子都能拥有尊严与灵气。

NO. 09



大人糖
OSUGA

大人糖

亲密文化的公共表达者

它让身体与亲密关系从隐秘经验走向公共叙事，使女性身体经验成为可以被表达、被理解与被重新定义的生活议题。在这里，亲密不再只是私密体验，而成为关于自我理解与社会认知的共同探索。大人糖通过放大真实身体经验，使亲密关系逐渐从羞耻叙事转向理解与接纳，并推动社会重新观看身体与关系的可能性。

NO. 10



老铺黄金


























对抗时间的锚点

它是对“快消费”时代的一次无声抵抗。当大多数品牌在追求轻盈与频率时，它选择了沉重与永恒。它用古法金的厚重，为变动的日常生活打下了一枚锚点。它证明了：在变迁的生活中，人们依然需要一些“传得下去”的东西，来对抗时间的磨损。









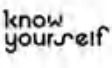


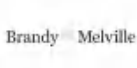
年度入围品牌：多元与新锐

年度入围品牌未必体量最大，却更锋利、更敏感，更能提示生活方式正在往哪里变。它们让我们看见新的需求如何长出来、新的关系如何被组织、新的秩序如何在日常里被搭建。也正因如此，当我们把这份“多元与新锐”与 TOP10 放在一起，才更接近 2025 的真实。

年度正向案例 共 25 个品牌

					
潮汐 Tide	挪客 Naturehike	跳海	1688	暂停实验室	奥乐齐 ALDI
					
盒马	Bilibili	豆瓣	蔚来	马应龙	凯乐石
					
自然造物	东边野兽	蜜雪冰城	诺乐 Norlha	问童子	钱大妈
					
转转	多抓鱼	七鲜小厨	Steam	多邻国	百乐
					
无印良品					

年度争议案例 共 12 个品牌

					
西贝	百果园	蓝月亮	美团	钟薛高	Lululemon
					
言之有物	良品铺子	KnowYourself	HOTSUIT 后秀	Wonderlab	Brandy Melville

我的 2025-2026 生活方式品牌 TOP3

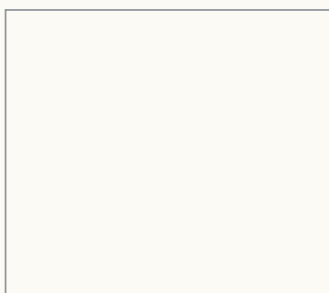
WRITE HERE / 留给你



榜单是我们的。但你的呢？

My TOP-3, 2025-2026

01

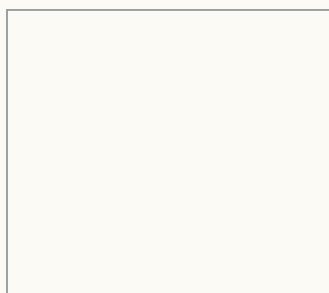


LOGO HERE

品牌名 / BRAND

它给了我什么

02

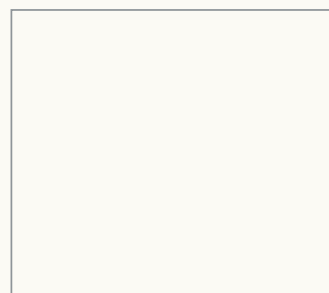


LOGO HERE

品牌名 / BRAND

它给了我什么

03



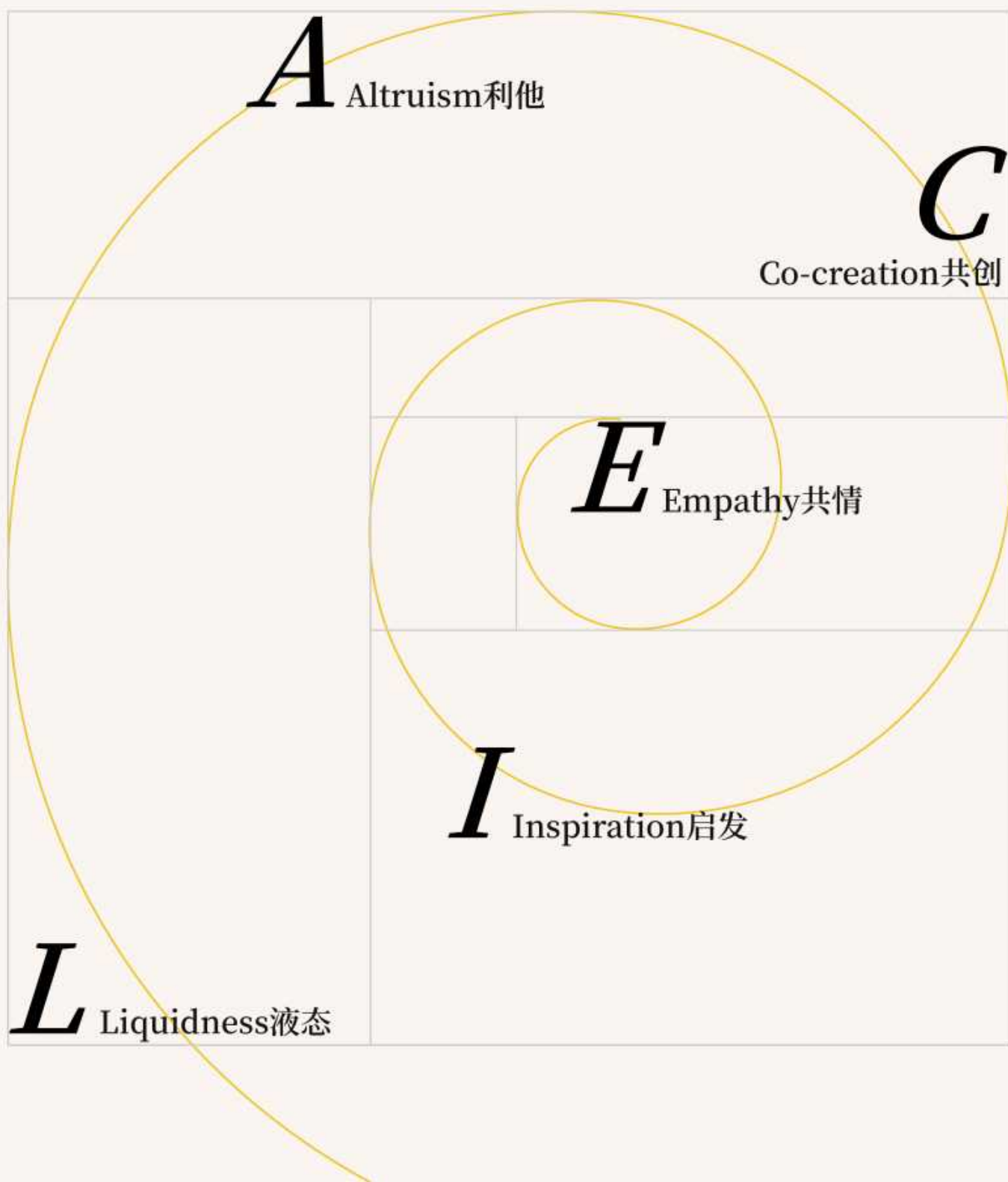
LOGO HERE

品牌名 / BRAND

它给了我什么

TOP 10品牌深度分析

The EICAL Model.海螺模型

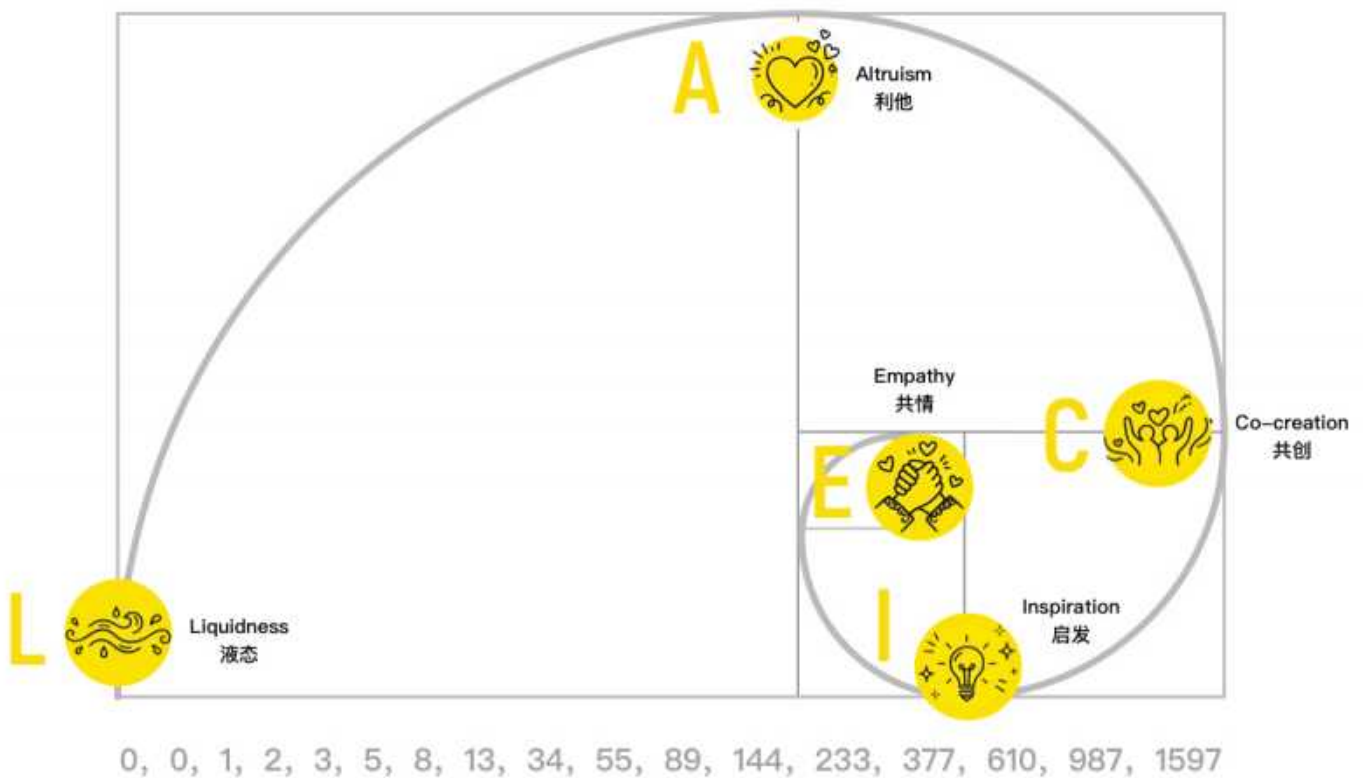


我们的方法：海螺模型——未来品牌模型

The Fibonacci Growth 品牌的生命曲线：斐波那契式生长

· 品牌不是被制造出来的，而是自然生长出来的。就像斐波那契曲线那样——从一个微小的起点出发，沿着生命秩序螺旋扩张。每一次生长都承载着前一次的逻辑与力量，形成自然、优雅且有机的品牌秩序。

· Brand growth follows life's rhythm — organic, evolving, and infinitely resonant. 品牌的生长，遵循生命的节奏——有机、进化、永续共鸣。



E — Empathy 共情：从洞察到共鸣

品牌的起点，不再是“研究”用户，而是理解他们的生活、情感与价值观。共情意味着走进他们的真实世界——感受他们的压力、欲望与希望，从而让品牌成为人与生活之间更深层的连接。

I — Inspiration 启发：让品牌成为生活灵感的源头

未来的品牌不再以广告和传播抢占心智，而是以启发与共鸣赢得心灵。品牌的存在，不是让人被动接收信息，而是激发他们发现更好的生活方式。

C — Co-creation 共创：与消费者一起生长

真正的生活方式品牌，不是单向输出的体系，而是与消费者共同创造的过程。品牌价值主张应在互动中生长，在共创中迭代。每一位参与者，都是品牌故事的共同作者。

A — Altruism 利他：从消费到“创费”

热爱生活、关注生活方式的人群，往往具有强烈的利他精神。他们希望通过消费参与社会价值的实现。品牌应成为他们的伙伴，提供实现社会意义的平台与可能性。

L — Liquidness 液态：品牌的适变与开放

在工业时代，品牌是静态的符号；在液态时代，品牌是动态的生命体。它从内部组织到外部认知都在不断流动与演化。品牌不再被定义，而是让消费者参与定义。



入选理由

在社会中重建信任的灯塔。它证明了商业的最高级形态不是算法算计，而是极致的诚信与“把人当人看”。它让普通人在柴米油盐中拥有了尊严。

为什么一家县城超市，成了中国商业的“耶路撒冷”？

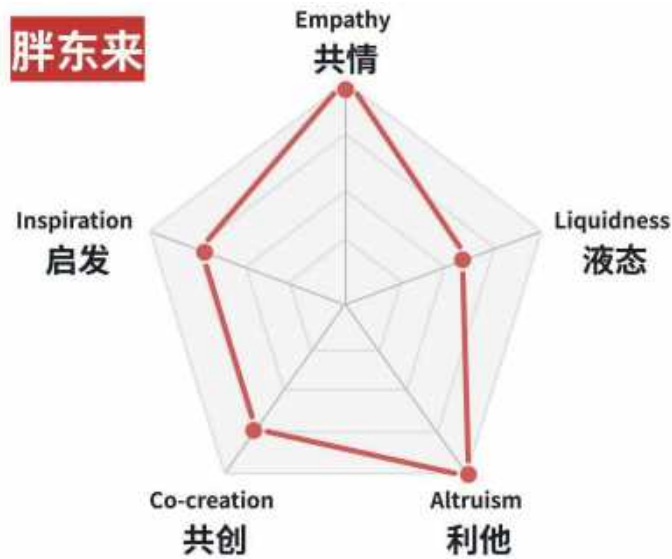
在“厚土时代”，如果要找一个品牌来诠释“扎根”的力量，胖东来是绕不过去的坐标。它没有在一线城市“卷”流量，而是偏安于河南许昌和新乡；它没有拥抱最先进的无人零售技术，反而雇佣了超额的员工提供“笨服务”。

但在 2025 年的语境下，它却成为了一种“精神图腾”。

当消费者厌倦了大数据杀熟、厌倦了被当作流量收割，胖东来用最朴素的“真诚”和“厚道”，击穿了所有商业套路。它不仅是一家超市，更是一个关于“有尊严的世俗生活”的社

会实验样本。

在 EICAL 模型的透视下，我们能清晰地看到：胖东来是如何在泥土中，生长出超越时代的生命力。



E

Empathy 共情

不是服务上帝，而是看见具体的人

在大多数零售企业还在研究“客单价”和“转化率”时，胖东来的共情力体现在对“人的脆弱性”的体恤。

看见“不懂”的尴尬：很多老人或不懂行的人去超市是怯懦的，怕买贵、怕挑不好。胖东来直接在价签上标明“进货价”和“毛利率”，甚至在水果旁标注“甜度等级”和“挑选指南”。这种极致透明，消解了消费者的防御心。

看见“隐形”的痛点：它的洗手间配置了针对不同年龄段的设施；购物车有老人专用的放大镜；宠物寄存处有水 and 风扇。这些细节不是 SOP 流程的产物，而是基于“如果是我家人来买东西，我希望他们被怎样对待”的同理心。

共情不是讨好，而是“不欺”。在厚土时代，最大的共情就是让消费者闭着眼睛买东西，不用担心被刺客背刺。

I

Inspiration 启发

重新定义「县城生活的上限」

胖东来给三四线城市居民带来的最大启发是：“好的生活，不一定在北上广。”

生活方式的平权：它把世界级的商品结构（帝王蟹、高端烘焙、精酿啤酒）引入县城，但用平价的方式售卖。它告诉当地人：你们配得上这种高品质的生活。

商业伦理的启蒙：它启发了全中国同行——原来商业可以不靠压榨员工、不靠欺骗顾客也能赚钱。这种“幸福商业”的理念，成为了无数企业家和普通人向往的生活范式。

C

Co-creation 共创

以「投诉」为名的信任共谋

胖东来的“共创”不是邀请用户设计包装，而是邀请用户“监督底线”。

投诉即奖励：很多品牌视投诉为洪水猛兽，胖东来设立“投诉奖”，甚至在顾客反馈这批海鲜不新鲜后，不仅全额退款，还发红包奖励。

全民“云股东”：网友在互联网上对胖东来的每一次“挑刺”和“建议”，都会被官方光速回应并整改。这种“你敢提，我就敢改”的互动，让消费者产生了一种强烈的“主人翁感”。

这是一种“信任共谋”。品牌把审判权交给了用户，用户则用真金白银的复购来投票。

A

Altruism 利他

从「把人当人」开始的善意

在“厚土时代”，利他是最稀缺的品质。胖东来的利他，不仅对顾客，更对**具体的劳动者**。

对员工的利他（反内卷）：在全行业推崇 996 时，胖东来强制员工休假，每周二闭店，甚至设立“委屈奖”。它证明了：只有服务者有尊严、快乐，服务才能有温度。这是对“人作为目的，而非工具”的回归。

对行业的利他（帮扶）：于东来亲自带队去帮扶步步高、永辉等同行，开放自己的供应链和管理 SOP。这种“希望大家都好”的格局，超越了竞争逻辑，体现了真正的行业领袖担当。

L

Liquidness 液态

从「一家店」流淌成「一种信仰」

极致的真诚依赖于高度集权的企业文化和创始人的人格魅力，这导致其“难以标准化复制”。当离开许昌进入异地，这种“非标的温度”极易被稀释。但在品牌认知上是**极度液态的**。

精神的溢出：它已经成为了一个形容词——“XX 界的胖东来”。它的影响力跨越了地域，成为了全国人民的“精神飞地”。

代购与文旅化：许昌的胖东来变成了一个 5A 级景区，甚至催生了庞大的“胖东来代购”产业链。品牌在没有开店的地方，依然拥有巨大的市场支配力。

胖东来的生长不遵循传统的“跑马圈地”逻辑，而是遵循“根系生长”逻辑。

它像一棵长在河南的大树，根扎得极深（供应链、员工心智、本地信任）。虽然树冠覆盖范围看似有限，但其散发的“氧气”（商业文明价值观）已经飘向了全国。

在未来，胖东来的挑战不在于开了多少家店，而在于这种“非标准化的真诚”能否在帮扶永辉等外部实体的过程中，被成功复制和延续。

为什么胖东来能入选 TOP 榜单？

它回答了这个时代最焦虑的问题：在一个充满不确定的世界里，我们还能相信什么？

胖东来用行动回答：相信常识，相信善意，相信具体的人。

它是一面镜子，照出了中国商业的过去与未来。它告诉所有品牌：真诚，才是厚土之上最硬的通货。



入选理由

当运动被包装成生活方式、身份标签和自律竞赛时，它用一种近乎反商业的方式，让人真的能开始运动，并且持续下去。真正的运动生意，不是筛选谁有资格参与，而是把参与的门槛踩到地上。

仓储式卖场，成了运动的第一站

走进迪卡侬，第一感觉不像在逛商店，更像进了一个可以随便玩的运动公园。

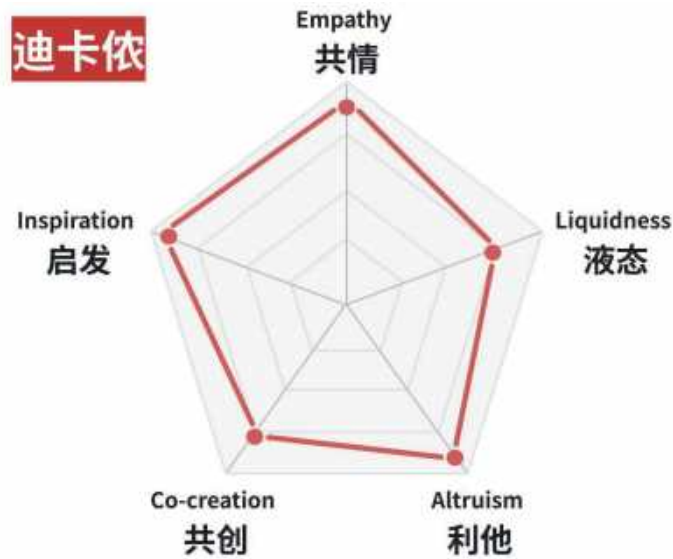
帐篷支在地上，篮球场就在货架旁边，跑步机开着，乒乓球桌永远有人在打，小朋友可以骑着自行车在商场里转。它把 80 多种运动集中在同一个空间里，允许试用、体验和反复比较，让身体先于决策发生反应。

更重要的是，交易并不是终点。装备可以维修保养，儿童用品可以在官方体系内流转二手；运动行为本身被记录、被激励，甚至可以转化

为下一次消费的折扣。从第一次尝试，到持续参与，迪卡侬把“动起来”这件事拆解成一套可执行的路径。

它不要求你先成为运动爱好者。你可以什么都不懂、也没有明确目标，只是走进来、试一试。

在这里，专业玩家和只想散步的人，面对的是同一套系统——**运动被还原成一种不分段位的日常行为。**



E

Empathy 共情

鼓励「想动就动」

迪卡侬的共情，不在于鼓励你坚持，而在于承认一个更普遍的事实：**大多数人并不会运动，也不确定自己是否会一直运动下去。**

把开始的成本降低：对很多人来说，运动卡在准备阶段——怕买错、怕坚持不了、怕钱花了却浪费。它把产品按“入门—进阶—专业”清晰拆分，把第一次尝试的决策成本降到最低，提供线上教练和运动教学，开始不需要做对决定，只需要迈出一步。

让身体先于身份发生：它把 80+ 种运动同时摆在眼前，不需要先想清楚自己适合哪一种。可以先试、先玩、先感受，无论最后喜欢上跑步、飞盘，还是只是周末散步，这都是运动的开始。

厚土视角：关于运动，最大的共情不是鼓励你更自律，而是承认，不确定、摇摆、试试看，本来就是多数人的起点。

I

Inspiration 启发

运动，不是高配生活方式

迪卡侬给消费者的启发很直接：**运动不该是一种需要被证明的生活方式，而是一种随时可用的身体工具。**

运动不需要理由：它不鼓吹运动能让你逆袭人生，也不贩卖“自律给我自由”的叙事。在迪卡侬，运动就是一件和吃饭睡觉差不多的事，身体想动，那就动。不用打卡、不用发圈、不用证明给谁看。

“够用”是一种选择而非妥协：当行业不断抬高参数、材料和配置门槛时，它始终为“够用”预留空间。一双跑鞋是否能跑完半马，并不是多数人的真实需求；对更多人来说，下班后绕小区跑两圈，已经足够。它告诉消费者：**匹配真实使用场景，比追逐过度配置更重要。**

厚土视角：对绝大多数人来说，运动能否持续，取决于启动阻力有多小，能下楼就动起来，比拥有一套完美计划更重要。

C

Co-creation 共创

身体是最诚实的产品经理

迪卡侬的共创不靠问卷和社群运营，靠的是把卖场变成一个巨大的“体验-反馈”系统。

“拆开玩”是标准动作：帐篷可以钻进去躺一下，自行车可以在店里骑几圈，篮球场、乒乓球桌随时开打。消费者在付钱之前就充分使用了产品，用脚投票，用身体投票。这种共创是无声的：**卖得好的东西会被放大生产，卖不动的自然淘汰。**

A

Altruism 利他

让参与这件事，没那么累

迪卡依的利他并不集中在“我想成为什么样的好品牌”，而体现在：让更多人参与进来时，负担更小、状态更松弛。

把公益与“运动”绑定：它让消费者的每一次消费就是一次参与。公益也与运动绑定，让更多孩子有地方运动。它和美团的合作项目：每完成一笔美团的迪卡依订单，就为乡村捐建一座儿童操场。截至目前，全国已经有 3758 座操场落地。

让员工先玩起来：它并不要求兼职员工承担过重的销售压力，而是允许他们在真实使用和展示中完成服务。员工可以和同样热爱运动的同事交流、分享经验，把“用过、会用”自然呈现在顾客面前。当店员滑着轮滑经过、顺手介绍产品时，让消费者更容易产生参与的向往。

厚土视角：一个品牌能让接触它的人状态变好，不管是顾客还是员工，这本身就是一种善意的外溢。迪卡依可能并没有刻意设计，但结果就是：它让一部分人的生活变得更轻松愉悦。

L

Liquidness 液态

从「卖东西的地方」到「运动发生的地方」

迪卡依的液态，在“运动生活空间”的定位后，开始围绕用户的运动生活延展边界。

让装备被真正用起来：它在全球组织各种免费或低价的社群活动，让装备真正被用起来。门店提供维修服务，二手自行车置换服务。品牌和用户的关系不止于购买，而是贯穿装备的整个生命周期，覆盖购买、维修，闲置更换。门店从交易场所变成了运动的策源地。

本地化不是换个包装：进入中国后，迪卡依并没有简单复制欧洲模式，而是围绕本地真实使用场景做调整——强化羽毛球、乒乓球等高频运动品类，优化更贴合亚洲人脚型的产品，并用更生活化的语言与消费者沟通。

迪卡侬已经把规模做到了极致，全球门店超 1700 家，覆盖 70 多个国家，在中国深入到三四线城市。“便宜、全、能试”的标签深入人心，成了很多人买运动装备的默认选项。

但当品牌足够大、认知足够稳固，新的问题浮出水面：消费者选择迪卡侬，是因为“没有更便宜的”，还是因为“认同它在做的事”？它只是一个性价比之选，还是能代表某种价值观？

对迪卡侬来说，下一个阶段的挑战不在于开更多店，而在于让“运动平权”从一种商业策略，变成消费者愿意主动认领的身份标签。

为什么迪卡侬能入选 TOP 榜单？

它回答了一个容易被忽略的问题：如果运动真的对所有人都好，为什么参与的成本这么高？

迪卡侬给出的答案简单到近乎粗暴：那就把成本打下来。

它提醒所有品牌：当一件事的价值被反复宣扬，却只有少数人负担得起时，问题可能不在消费者身上。



入选理由

它让生活方式不再由少数精英定义，而是在亿万普通人的真实表达中被共同书写。小红书将分散的日常经验汇聚为可被观看、模仿与再创造的生活参照，使个体在他人的生活片段中重新想象自身可能性。

在这里，趋势诞生于普通人的持续表达，价值生长于微小经验的相互回应。小红书通过不断放大真实的声音，使“生活”成为一场开放的社会共创，并悄然重塑人们对自我选择的理解边界。

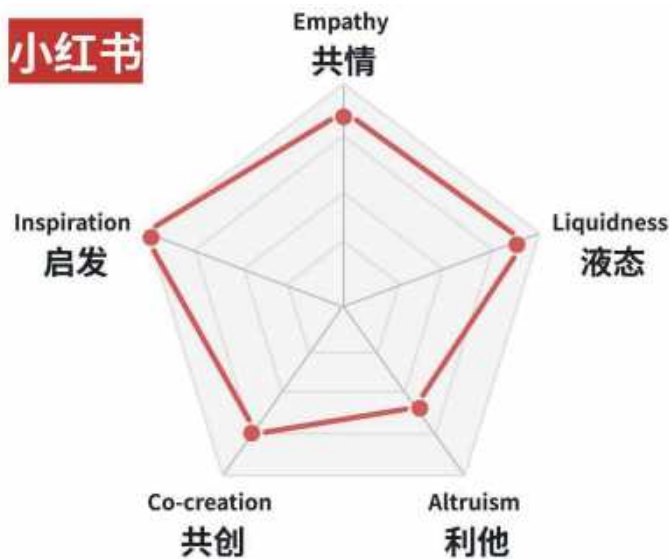
为什么在这个算法横行的时代，我们更愿意相信陌生人的“避坑指南”？

在“厚土时代”，信息的价值坐标正在发生偏移。我们不再仰望远方那些被精修过的、昂贵的“模板生活”，而是开始在平视中寻找生活的答案。小红书的崛起，本质上是“附近”的数字化回归。它把散落在亿万普通人手中的生活碎屑，编织成了一张巨大的、可随时调用的经验网络。

当宏大叙事变得悬浮，人们转而在小红书上寻找具体的、带着烟火气的参考：怎么租到一

个不踩雷的房子？如何在一个陌生的城市找到地道的路边摊？这种基于真实体验的互助，让小红书不再仅仅是一个种草平台，而是一个“生活方式的基础设施”。它让每一个微小的选择都有了参照，让“生活”本身成为了一场全民参与的共创。

在海螺模型的透视下，我们将看到小红书如何通过放大这些“微光的价值”，重塑了当代人的生活坐标。

**E**

Empathy 共情

为散落的个体经验搭建「意义广场」

小红书为弥散在生活褶皱中的个体经验，赋予被看见、被倾听、并被确认为集体参照的公共价值。它精准地捕捉到，在这个真实与意义都稍显模糊的时代，人们对于“相互照亮”的渴望。

重建真实坐标：当商业与宏大叙事日渐悬浮，人们渴求在信息迷雾中，能触摸到被他人亲身验证过的真实。一份真实的“术后康复日记”、一篇“普通人考公三年心路”，因其带着毛边儿的、不可伪造的细节与切身体感，成为可被他人持续引用的经验坐标。

放大微光的价值：在个体价值常被宏观尺度衡量的今天，人们渴求自身微小的生活实践能穿越孤独，转化为一种“对他人有用”的意义感。一个租房青年的“千元改造攻略”帮助了上百个陌生人，其价值便从“省钱妙招”升华为“被需要的重量”。

I

Inspiration 启发

为生活提供「想象脚本」

小红书不只是经验的汇集地，更是生活方式灵感不断被生成与扩散的创意剧场。它让用户在观看他人生活的过程中，获得重新想象自身可能性的能力，并在潜移默化中拓展生活的边界。

打开生活的参照库：在一个拥有数亿用户活跃表达的平台，不同家庭的日常、不同阶段的人生选择、不同视角的世界持续被展开。正是这些高度密集且多元的生活样本，使尚未经历或正在经历某种生活的人，得以在他人的经验中拓展对自身生活可能性的想象边界。

构建自我答案的生成场：小红书并不试图提供标准答案，而是通过真实生活的呈现，引导用户在观看与对照中完成自我反思。用户在不断比较与感知差异的过程中，逐渐确认自己的价值偏好与生活立场，使成长不来自被教导，而来自对自身选择的重新思考。

C

Co-creation 共创

让用户成为内容与趋势的共同编剧

小红书的生态并非品牌单向表达，而是由用户持续参与书写的开放叙事系统。平台通过机制设计，让个体经验不断被吸纳、放大并推动新的趋势生成。

趋势的民间生长路径：从穿搭风格到生活方式潮流，大量趋势并非由品牌发起，而是源于普通用户的自发表达。平台通过内容分发与社区互动，使个体灵感逐渐演化为群体共识。

文化叙事的群体接力：在点赞、评论、模仿与再创作的循环中，用户不仅是内容消费者，更成为趋势推动者。小红书将内容生产权从少数创作者扩展至普通个体，使文化叙事持续处于共创与更新之中。

A

Altruism 利他

把商业延伸为公共议题的长期参与

小红书并不仅是生活经验的交流平台，它逐渐在商业逻辑之外，承载起对更广阔社会议题的持续回应。通过放大个体声音，使真实生活经验逐渐参与公共议题的塑造，在长期讨论与传播中，推动社会价值向更包容与健康的方向演进。

让个体经验进入公共议题讨论场：小红书持续推动关于身体焦虑、女性成长、心理健康与生活平权等议题的表达空间，使原本难以被公开讨论的生活经验获得社会可见度。平台通过内容运营与话题引导，使个体叙事逐渐汇聚为推动社会认知变化的公共讨论力量。

推动生活方式与社会价值的共振演进：平台在倡导真实表达、多元审美与包容文化的过程中，持续重塑社会对于美、成功与生活方式的单一标准。通过长期构建多元表达生态，小红书使用户在表达与观看之间，逐渐推动社会价值结构的缓慢转向。

L

Liquidness 液态

随用户表达持续流动与再生

小红书并不以固定规则运行，而是将用户创作与行为趋势视为平台演进的起点。无论是内容议题、分发机制还是产品结构，小红书都在持续追随用户行动轨迹进行自我调整，使平台形态始终保持与真实生活节奏的同步生长。

把用户趋势转化为平台议题与分发逻辑：小红书的内容运营与推流机制高度依赖用户创作趋势。当平台观察到户外、露营、健康生活等内容增长时，会通过话题运营与推荐权重调整，将个体表达扩展为平台级生活议题。平台并非预设趋势，而是在用户创作中识别并放大趋势。

在用户需求变化中重塑平台结构：小红书从早期生活分享社区，到承载电商、内容商业化与品牌运营生态，均源于对用户使用方式变化的持续响应。小红书不断通过结构重组回应用户行为与消费环境的变化，使平台保持可被重新定义的状态。

小红书从产品与购物分享社区起步，逐步发展为以用户表达为核心的内容社区，并延展出内容、电商与品牌运营协同运转的生态体系。平台已不再依赖单一增长路径，而是形成稳定自循环的社区与商业结构。

完成用户、创作者与品牌之间的生态闭环后，小红书已从内容产品成长为生活方式基础设施。当前阶段，其重点不在规模扩张，而在生态质量与结构深度的持续优化，并为未来向更广泛社会价值影响阶段积累势能。

为什么小红书能入选 TOP 榜单？

它重构了权力的分配——生活的定义权不再掌握在时尚杂志手里，而是在每个真实的对话框里。它作为生活方式的“基础设施”，让再微小的生活经验都能在厚土之上结成具体的果实。



入选理由

在那个“看脸”的时代，它用最笨的方式赢了——不卖氛围、不卖人设、不卖朋友圈素材，只卖按完真的不疼了。8000 家店，开到华尔街，它证明了：真正的健康生意，不是贩卖仪式感，而是让普通人的身体疼痛被认真对待。

一个县城修脚房，凭什么成了当代人深夜续命的据点？

在“厚土时代”，郑远元做的生意很简单：让身体的疼痛，被重新好好对待。

这个从县城走出来的修脚品牌，8000 多家门店遍布全国，红底黄字的招牌透着县城的朴实，店里没有 ins 风的装修，只有一排略显拥挤的沙发，空气中混杂着淡淡的草药味。

但正是这种朴实的“土气”，在 2025 年成了一种稀缺的安全感。

当身体变得诚实，当“看起来精致”让位于

“感觉不疼”，郑远元接住的，是“身心着陆”最真实的那一面：**疼痛不分阶级，也无需被包装**。在这里，写字楼白领和货车司机坐在相邻的位置，在身体面前，所有人都只是需要被好好照顾的普通人。

从 EICAL 模型来看，郑远元做对了什么？它是怎么把最朴素的需求变成了一门扎实的生意。



E

Empathy 共情

卸下体面的重负

在大多数养生馆还在比拼装修时，郑远元的共情是“去羞耻化”，它看见的不是你的朋友圈，而是你走路时的姿势、你皱眉的瞬间。

看见“难言之隐”：脚病带来的不只是疼痛，还有羞耻。很多人并不是不想治，而是不愿意在人前脱鞋——哪怕不是高端会所，也不想被看见、被打量。郑远元的门店几乎都是透明的落地窗和朴素的中年技师，修脚、泡脚、按摩，不遮不掩，它没有把脚病做成高端护理，而是公开地、日常地放在街边，脚病在这里只是常态。

看见“怕被套路”：不是所有人都有条件频繁去医院，或者负担得起动辄几百上千的SPA。它选择明码标价，把价格直接写在墙上：做什么、多少钱、多久，一眼就能算清楚。它知道大家不是不在乎身体，而是承担不起不断加价的套路。

关注身心的最大共情，就是不拿“氛围感”去糊弄真实的疼痛。如果不解决痛点，所有的仪式感，反而成了一种温柔的傲慢。

I

Inspiration 启发

好生活不需要高门槛

郑远元给消费者带来的启发在于：照顾身体，不该很贵，也不该很费劲。

照顾身体没有门槛：它定价 60 分钟 80 块，可以一周一次；它把门店开在社区街边，步行可达。它启发消费者照顾身体不必穿着体面，状态完美。

及时缓解的正当性：它的消费者很多是长期劳作的工人、骑手、销售，或是久坐、运动频繁的年轻人。对他们来说，规律健身、长期训练并不一定是可以选择的。在郑远元，舒适不是完成自律任务后的奖励，而是可以支撑继续工作的及时缓解。

对普通市民而言，真正可持续的好生活，不是更复杂的健康方案，而是在不增加负担的前提下，让身体及时恢复可用状态。但它解决了“痛”，却没能像迪卡侬或素然那样，输出一套关于“如何更好地生活”的价值观。消费者进入郑远元是出于“不得不去”的补偿，而非“想要变好”的向往。它停留在“修理厂”阶段，没能进化到“身心健康”的认知。

C

Co-creation 共创

判断权交给身体

身体即裁判：修脚的效果是即时可感知的，疼痛是否改善，直接决定是否复购；复购的发生，也会反过来影响门店和技师的去留。在规模化经营中，服务无法依赖一次性说服，而必须在同一批消费者的身体上反复成立。

但在共创的语境下，品牌应给用户留出“定义的空间”。然而，郑远元提供的是一种**强技术性、强医学属性**的服务（如修治甲沟炎、灰指甲）。在这种“医患式”的关系中，品牌天然占据了绝对的专业权力。用户在店内的状态是**被动的受体**——你只能伸出脚，交给技师，等待结果。你无法参与服务流程的设计，也无法像在迪卡侬那样通过“试玩”来定义产品的用途。这种“我治你听”的单向输出，切断了用户参与品牌价值建设的路径。

A

Altruism 利他

为基础就业者提供选择空间

郑远元的“利他”，不是做慈善、搞捐款，而是把一门手艺变成一条向上的通道。

用技术带动就业：修脚在传统观念里是“不体面”的工作。郑远元和政府合作培训，通过开讲座、集中培训、快速上岗，让没有学历和职业背景的人获得就业路径。

给出多劳多得的选择权：一线技师收入以提成为主，前期有过渡底薪和免费培训，稳定后收入与劳动强度直接挂钩。对很多背井离乡、要养一家人的人来说，收入上限比稳定更重要，郑远元给了他们这种选择。

在厚土语境下，利他不是提供同一种安全感，而是承认不同人对“安全”的定义不同。允许用时间和体力换更高收入，就是为一部分人保留了更现实的选择。

L

Liquidness 液态

规模变化后，开始补机制

郑远元的“液态”，是规模变大时不靠经验硬撑，而是主动调整机制。

需求变化被纳入管理：早期员工需求简单：赚钱、学技术、开店。规模扩大后，需求变为：要晋升、公平、权益和自由。它启动了员工满意“幸福战”，把需求写进制度，建立晋升标准，离职沟通机制，家有困难全力帮助、减少人情负担、确保休息时间。不把问题压在一线，而是从结构上调整。

郑远元已经完成了最难的一段增长曲线。它从单点服务走向全国连锁，进入社区街巷，成为许多城市居民日常可达的一部分，并将这种低门槛、强体感的服务带到海外市场。它证明了人对人的服务依然有巨大的价值。

但当门店足够多、员工足够多，决定品牌能否继续向前的，不再是扩张速度，而是**服务是否还能稳定成立**：培训是否到位、推销和办卡是否被克制、消费者是否还能持续相信“这家店是来解决问题的”。

对郑远元来说，接下来的挑战，不是增长，而是**守住信任**。

为什么郑远元能入选 TOP 榜单？

它回答了这个时代最朴实的需求：当我们的身体被过度消耗时，谁来兜底？

郑远元给出的答案并不复杂：解决具体的疼痛，而不是制造额外的期待。

它提醒所有品牌：在高度消耗的环境里，解决真问题，才是硬道理。



入选理由

社会告别了“为了面子”的盲目扩张，消费的底色开始回归自我。闲鱼成为了这场生活大修剪的公共排水口——它接纳了那些因为阶段性迷失、冲动或人生更迭而产生的不适物。它是一部记录个体如何通过“删减”来对抗冗余的纪实片，让物品在流动中找回价值，让人们在告别中勾勒出更精准、更个性的生活形状。

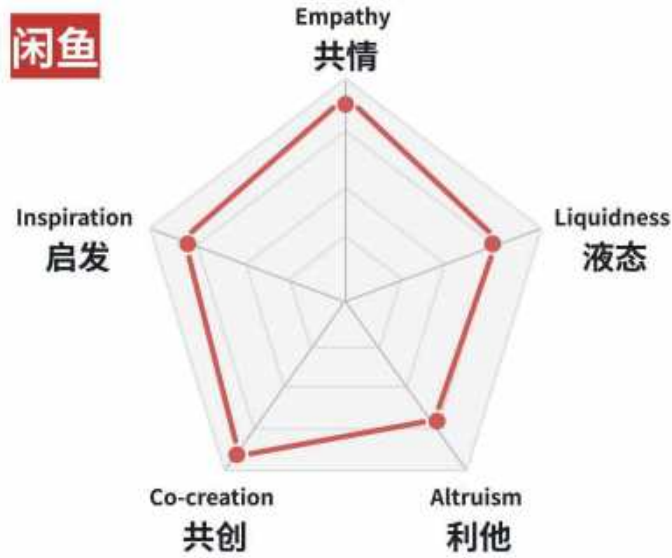
中国最真实的消费图景，不在购物车里，而在闲鱼上。

如今，人们开始厌倦“拥有”带来的重负。

很多东西，只有买回来、拥有过，才能最终确认它并不适合自己：比如那个色号始终不对劲的粉底，或是穿着效果不佳的漂亮衣服——闲鱼记录了这些“尝试后的放弃”。

它也接纳了生活变迁后的冗余。曾经放在枕边的考研资料、伴随过一段职场生涯的办公设备，当人生跨入下一个阶段，这些物品完成了它们的阶段性使命，不再是资产，而是占用

空间的负担。闲鱼提供了一个出口，让这些停滞的物件流走，将生活空间重新归还给此时此刻的自己。



E

Empathy 共情

看见「多余」背后的生活真相

闲鱼的起点，不是研究“闲置率”，而是理解人在不同生活阶段的焦虑与试错。

体恤试错：堆积在家里的闲置物品，本质上是人们“探索自我”留下的“误差实体”。闲鱼通过“一键转卖”和“淘宝同步”，提供功能的同时，给用户一种“允许犯错”的心理安全感：既然试过了不合适，那就让它流走，这种感同身受的便捷，消解了用户因“浪费”而产生的愧疚感。

理解告别：有些闲置曾经承载着某个阶段的“欲望与希望”，但当人生进入下一节拍，它们就成了阻碍。闲鱼理解这种“不得不变”的处境，闲鱼让用户意识到处理旧物不再是无奈的丢弃，而是一个让物品重新流转、卖掉换钱的机会。这种“回血”带来的确定感，让用户在把物品送往下一个主人的过程中完成了一次通向“更轻盈自我”的必然修剪。

I

Inspiration 启发

二手旧衣店的数字化升级版

闲鱼提供了一个极其现代且高效的工具，让“旧物送人、二手流转”的民间传统，在数字时代找到了最顺滑的接入口。

习惯的“现代化升级”：闲鱼本质上是“走街串巷的二手店”和“亲戚间送衣服”在现代生活中的演变。它通过技术手段，把原本局限在熟人圈或小弄堂里的流转需求，扩展到了全国。用户不需要被教育，当他们看到那个发布按钮时，脑子里自动链接的是那种“好东西别糟蹋了，送/卖给有用的人”的朴素直觉。

从“拥有”到“使用”：它是对“物质积累”这种过时认知的修正。闲鱼的存在本身就在启发一种更理性、更现代的生活方式——物品的使命是“被使用”，而不是“被持有”。当现代人面临海量物质过剩时，闲鱼就像是一个生活的自动调节系统。它让人们发现，原来不再需要的东西可以如此体面、快速地流向下一个需要它的人，这种“流转的快感”直接启发了用户去重塑自己与物质的关系。

C

Co-creation 共创

在交易中找到「人的权力」

闲鱼带有一定的共创和自组织属性。

规则的自组织：它的治理机制并非完全由官方主导。例如“闲鱼小法庭”，通过将纠纷的裁决权交给普通用户，让参与者在处理真实矛盾的过程中，共同维护社区的准则与秩序。

权力的回归：平台保留了充分的沟通与讨价还价空间。区别于“卖方定价，买方选择”的标准电商权利结构，用户在闲鱼找回了通过对话定义价格、协商交易的“权力感”。这种互动让每一笔成交都带有人的温度和博弈的痕迹。

A

Altruism 利他

在流转中实现的价值互助

闲鱼提供了一个将个人冗余转化为他人价值的平台，让利他在极低门槛的流转中发生。

“免费送”的零摩擦流转：这是闲鱼最纯粹的利他形式。通过移除价格博弈，“免费送”让物品不再是资产，而成了纯粹的待办项。这种零门槛的转让，让不再需要但仍有价值的物品，以最快速度流向需求方。它让物品免于被丢弃，实现了最朴素的资源接力。

物尽其用的社会互助：这种流转降低了他人的获取成本，也减少了社会资源的整体浪费。人们在买卖或赠送母婴用品、教辅资料、闲置家电的过程中，完成了生活压力的共同减负。

作为一个二手交易平台，其“信任成本”极高。虽然利他流动是初衷，但职业卖家的入侵和骗局的破坏，让其利他维度的评分受到了社区环境复杂性的挑战。

L

Liquidness 液态

不被定义的用途与物品的流转

闲鱼的形态是动态的，它没有一个固定的框框，完全随用户的需求而变。

随人生阶段快速调转物品：生活是分阶段的，20岁需要的考研资料，25岁可能就成为了占地方的累赘。闲鱼让这些“不再合适”的物品能够顺着人生阶段的切换，快速流转出去。这种流动性保证了人不会被旧物“卡住”，让生活空间和心理状态始终保持清爽和更新。

用户决定功能：闲鱼的功能没有被官方锁死。用户在上面不仅卖二手，还自发地衍生出了租房、代跑腿、甚至寻找各种“搭子”。它到底是交易工具、信息看板还是互助社区，是由用户当下的需求决定的。这种不设限的属性，让它能随时长成用户需要的样子。

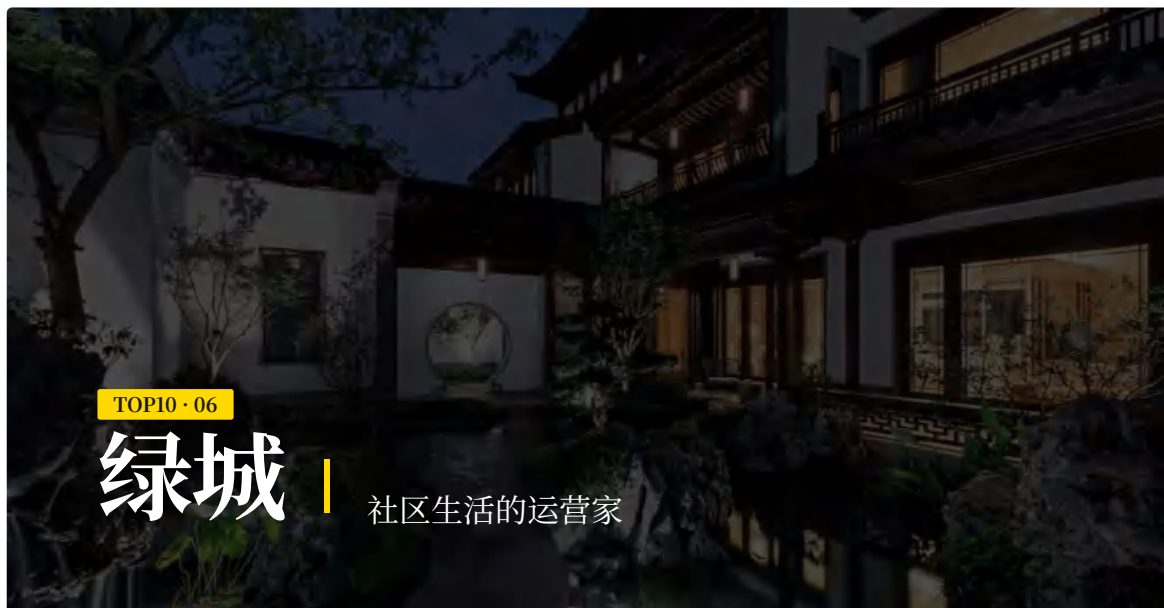
闲鱼的生长逻辑不是向外扩张，而是不断修剪。

它并不急于通过增加功能来占领更多领地，而是专注于处理人们生活中的“多余”。在物质过剩的时代，闲鱼的存在意义就是让人们的冗余有去处。它像一把无形的剪刀，帮助个体剪掉不再合适的负累，将生活的养分留给当下。这种生长是向内扎根的，它在每一个家庭的“删减”过程中，逐渐变得越来越像自己。

为什么闲鱼能入选 TOP 榜单？

因为它反映了时代的情绪：**在不确定的世界里，通过“修剪”生活来获得掌控感。**

闲鱼证明了：商业不一定要制造欲望，也可以处理欲望的余温。



入选理由

在居住价值重新回到真实生活的今天，绿城不仅关注空间产品本身，也持续关注人与社区、服务与关系的连接。从“海豚计划”到业主社群活动，绿城将居住后的长期陪伴、全龄服务与邻里关系建设，纳入品牌价值的一部分，使“住在一起”不只是物理空间的共享，也成为一种可以被持续运营的生活关系。

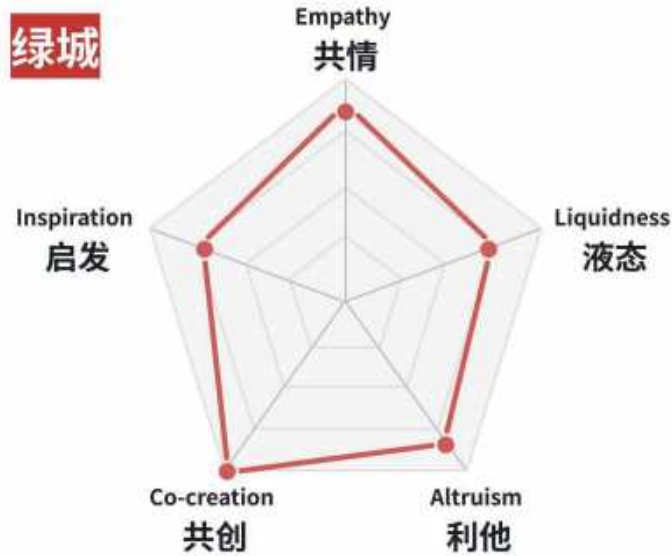
房子是空间，生活才是长期价值

过去很多年，房地产行业更强调资产属性、产品配置和空间尺度。如今，人们对“好房子”的理解也在回到更具体的生活本身：住得是否安心，服务是否稳定，邻里关系是否友好，家庭不同阶段的需求是否能够被持续回应。

在这个转向中，通过长期服务体系、业主社群组织和全龄段生活活动，绿城不断把社区从单一的居住场所，延展为可以承载家庭成长、邻里互动与生活陪伴的日常场域。

绿城的社区运营并不只是活动组织，而是对居住关系的持续经营。社群不只是通知渠道，也可以成为业主参与、交流和共建的平台；业主不只是服务对象，也可以成为社区生活的参与者与共创者。

在城市生活日益原子化的背景下，绿城用持续的服务投入和社区连接提醒我们：居住价值不只来自建筑本身，也来自人与人之间逐渐形成的信任、熟悉感和归属感。



E

Empathy 共情

看见家庭「全生命周期」的孤独与焦虑

绿城的共情，建立在对中国家庭“代际痛点”的深刻洞察上。

看见“孩子的安全”：以“海豚计划”为例，绿城长期面向小业主开展游泳培训，回应的是家庭对于儿童安全、暑期陪伴与成长体验的综合需求。它解决的不只是技能学习问题，也是在一定程度上缓解父母对于孩子安全与成长的焦虑。

看见“老人的孤独”：中国城市化进程中，老人往往是被边缘化的。绿城通过“红叶行动”、“颐乐学院”，把社区变成了老人的大学和社交场。在这里，老人不再是“带娃工具”，而是有尊严的个体。共情即“托底”。绿城提供的不仅仅是物业服务，而是一种“家庭功能的社会化延伸”。它在社区里，分担了育儿的压力，消解了养老的孤独。

I

Inspiration 启发

重新理解「中国式」邻里关系

在很多城市社区中，“住在一起”并不必然意味着“彼此熟悉”。绿城长期推动的社区文化与业主活动，启发了一种更温和、更日常的邻里关系可能。

邻里关系的文艺复兴：绿城倡导的“众筹、共建、自治”理念，让社区不再是冰冷的住宿单元，而是有温度的共同体。它启发了行业：原来开发商和业主的关系，不一定是维权时的剑拔弩张，也可以是“家人般的共生”。

审美的日常化：绿城对园区美学（中式园林、无边泳池）的坚持，潜移默化地提升了中国中产阶级的居住审美。它告诉人们：**审美不是奢侈品，而是生活的必需品。**

这种邻里关系的重建，也让居住从“拥有一套房子”，进一步延展为“拥有一种可以安放生活的社区关系”。

C

Co-creation 共创

让业主成为社区生活的参与者

绿城的社区运营不是单向服务，而是逐渐形成业主参与、业主共建的机制，一起“创造生活”。

绿城春晚：业主不只是观看者，也可以成为组织者、表演者和志愿者。社区活动因此不只是品牌提供的服务内容，也成为业主共同参与和共同创造的生活事件。

社群主理人机制：在绿城的社区里，有很多由业主自发组织的社群（旗袍社、摄影社、足球队）。绿城退居幕后提供资源，让有才华的业主成为“KOC”。

共创即“归属”。只有自己亲手建设过的社区，才会有真正的归属感。绿城把“定义生活的权利”还给了居住者。

A

Altruism 利他

长期主义下的社区服务投入

绿城的利他性，体现在对社区服务和家庭需求的长期投入中。

海豚计划的坚持：连续 18 年，投入过亿，这些投入短期未必都能被转化为商业结果，但却让中国更多的孩子学会游泳。这种“公益式服务”，是超越利润的利他精神。

长寿面活动：每年重阳节，为园区老人送上一碗长寿面。这碗面不值钱，但这份“被记住、被尊重”的心意无价。

利他即“信任资产”：**绿城之所以能保持极高的品牌溢价和老业主复购率，正是因为这些看似不赚钱的利他行为，沉淀为了深厚的“信任资产”。**

L

Liquidness 液态

打破围墙的「生活服务商」

绿城的品牌边界，正在从单一的住宅产品，逐步延展到更广义的生活服务。

绿城将服务能力延伸到居住、教育、健康、社群、文化活动等多个生活场景。它不再只被“房子”定义，而是通过持续服务参与用户更长周期的生活。

服务的溢出：绿城的服务已经不局限于自家小区，通过“绿城服务”输出到了更多城市空间（学校、产业园、甚至公建项目）。

线上线下融合：“绿城生活”APP 连接了居住、购物、健康、教育等全场景。它不再被“围墙”定义，而是渗透进了用户生活的方方面面。

这种液态能力，使绿城能够在不同城市、不同社区、不同家庭结构中持续调整服务内容，让品牌与用户的关系从交付节点延伸到居住之后的长期陪伴。

为什么绿城能入选 TOP 榜单？

因为在居住价值重新回到生活本身的今天，绿城提供了一个重要样本：**好的居住品牌，不只交付空间，也要持续回应人在社区中的安全感、归属感与连接需求。**

它通过“海豚计划”等长期服务行动，回应家庭成长中的具体焦虑；通过业主社群和社区活动，重新组织邻里之间的日常连接；通过持续服务与运营，让居住关系在交付之后继续生长。

绿城提醒我们：当房地产行业从增量时代进入更重视存量与运营的阶段，品牌价值不再只体现在产品建造能力上，也体现在**长期服务能力、社区组织能力和生活关系经营能力上。**

房子是生活的空间基础，而真正让居住变得有温度的，是那些在日常中被持续看见、被回应、被连接的具体关系。



TOP10 · 07

山下有松

| 诗意生活的东方坐标

入选理由

它证明了国产包袋的溢价不一定源于对西方大牌的追随，而可以源于对“时间温度”的敬畏。它让中国设计告别了符号化的堆砌，通过“崧妈”和奶奶们的指尖，将古老的东方手艺转化为都市女性的精神铠甲。它让商业在“快时尚”的洪流中慢了下来，生长出一种带有泥土芬芳的时尚自尊。

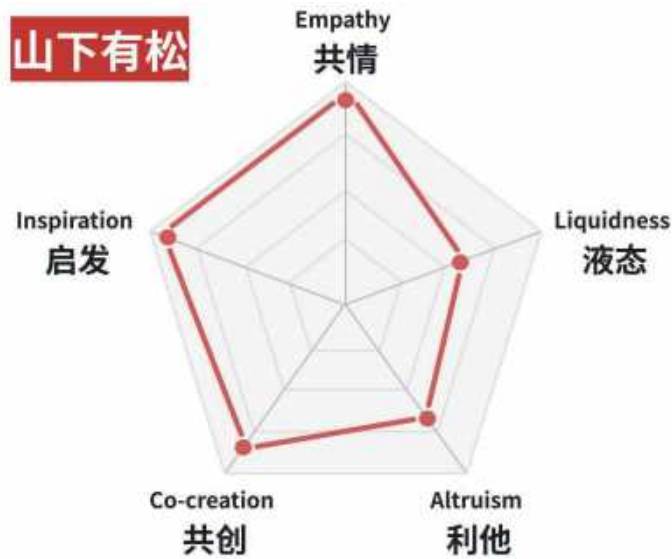
一只由“奶奶们”缝制的包，凭什么能成为都市女性的精神铠甲？

山下有松的转身，是中国设计从“符号堆砌”向“生命定力”的跨越。过去我们谈论东方美学，往往是在谈论元素；而山下有松让我们看见了“时间的温度”。它偏安于中原大地，起用下岗的老手工艺人和70岁的姥姥们，用最慢的手工去对抗最快的潮流。

这种“拙朴”与“慢”，在快节奏的职场语境下，反而生发出一种强大的自尊感。它告诉用户：你不必去巴黎寻找高级，高级就藏在那些不均匀的线迹里，藏在黄河源头的风里。这不

仅是包袋的消费，更是一场“精神上的还乡”。

山下有松为疲惫的现代人构建了一个心理防区：下山入世，山下有松。

**E**

Empathy 共情

理解「职场女性的柔软与坚韧」

品牌的起点，不再是傲慢地“研究”用户数据，而是俯身理解她们真实的生活、情感与价值观。山下有松通过对职场女性细腻的体察，让每一只包都承载了人与生活之间更深层的连接。

看见“陪伴者”的角色：创始人付崧最初是因为找不到一款能兼顾审美与通勤实用性的包袋而起意。这种共情始于对“职场女性真实需求”的体察——包不只是装饰品，而是陪你走南闯北、装下碎银几两与雄心壮志的“伙伴”。

消解“大牌”的疏离：不同于奢侈品牌常见的冰冷叙事，山下有松通过“奶奶手工坊”建立了极强的情感纽带。那些“有温度的褶皱”让用户买到的不仅是皮革，还有老一辈手艺人的匠心，这种极致的真诚彻底消解了工业化产品的疏离感。

I

Inspiration 启发

重新定义「东方式审美平权」

未来的品牌不再以广告抢占心智，而是作为生活灵感的源头，激发用户发现更自在的生活方式。山下有松通过对东方美学的现代诠释，为身处喧嚣的人们构建了一座精神上的“松弛”防区。

生活范式的平权：它启发了年轻人：好的审美不一定要去巴黎找，不必追逐西方的符号。它从南禅寺的飞檐、甘南虎的纹样中提取线条，用这种从东方哲学中生长出的“自知自在”，激发了人们去发现一种更具生命秩序的生活范式。

慢生活的哲学启发：在“卷”到极致的时代，它通过“慢就是快”的品牌理念，启发用户去寻找一种“下山入世，山下有松”的心理防区，让包袋成为进入松弛状态的开关。

C

Co-creation 共创

跨越代际的「信任共谋」

真正的品牌不应是一个单向输出的封闭体系，而是在与消费者、手艺人的互动中不断生长的动态过程。山下有松通过跨越代际的合作与社群共鸣，让每一位参与者都成为了品牌故事的共同作者。

与老一辈手艺人共创：在山下有松的叙事里，最有温度的一章莫过于“奶奶手工坊”，与平均年龄 60+ 的奶奶们共同开发产品。这不是简单的代工，而是传统手工艺与现代设计的深度融合，让每一款包都承载了跨代际的对话。

基于反馈的持续生长：同时，经典的“菜篮子”系列会根据社群反馈持续进化。这种不轻易停产、只在互动中迭代的过程，让品牌价值主张在共创中不断生长，让用户产生了一种强烈的“主人翁感”

A

Altruism 利他

赋能银发族的「社会实验」

热爱生活方式的人群往往具有强烈的利他精神，品牌应成为他们的伙伴，提供实现社会意义的平台与可能性。山下有松通过赋能银发族与守护文化根脉，让每一次消费都成为了一场温情的“社会实验”。

让“被遗忘的人”重获尊严：山下有松的利他性体现在对“奶奶们”的安置上。通过为偏远地区的赋闲女性提供就业机会，它证明了老一辈的审美与手艺在现代商业中依然具有巨大的社会尊严。

非遗与在地文化的保护：同时，设计团队深入中原大地、黄河源头等地去采风，将濒临消失的工艺引入现代消费体系。他们所做的不是“博物馆式保护”，而是让传统文化在被使用的过程中活下去，这是对中国本土文化根脉的一种深层守护。

L

Liquidness 液态

流动的生命，不设限的未来

在液态时代，品牌不再是静态的符号，而是动态的生命体。山下有松的“液态”特质，体现在其极强的适变力与自我演化能力，它让品牌认知在不同地域、不同场景中自由演化。

组织形态的流动与生长：山下有松的组织形态并非传统的金字塔结构，而是围绕“手艺”与“情感”自然生长的有机体。它起源于一个为了解决具体问题而诞生的“家庭工作室”，逐渐演变到甘南奶奶手工坊，再到如今在国际舞台上传递东方美学，这种组织的演化不是僵硬的扩张，而是根据地域文化和人文温度进行的“生态迁徙”。

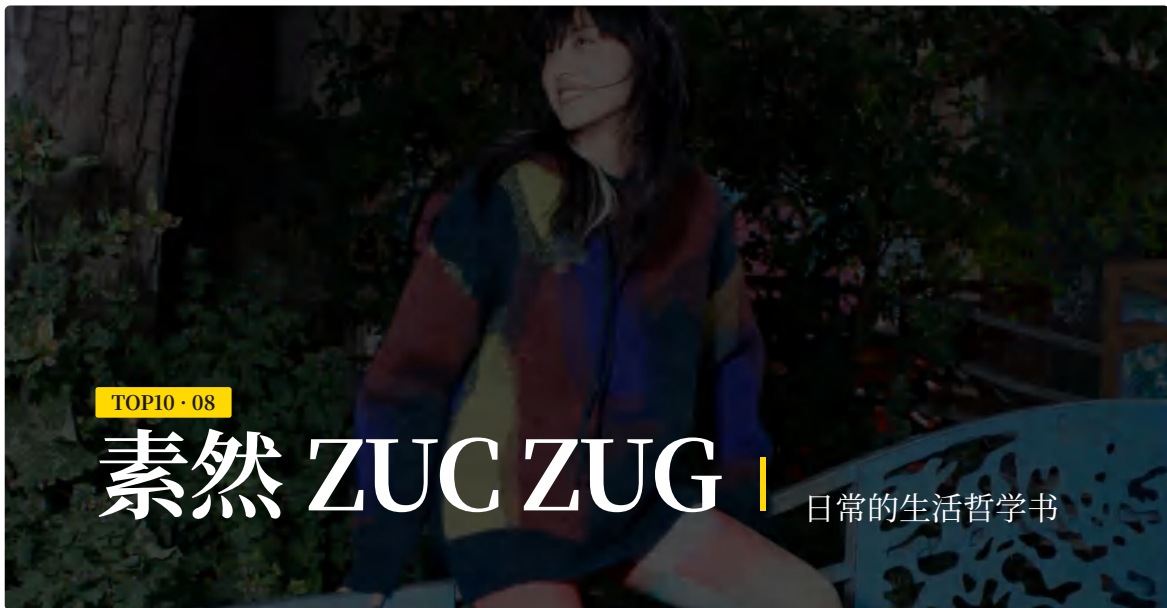
品牌认知的去中心化叙事：它没有被“皮具品牌”这个标签所定义，而是通过空间设计、文化策展和社交媒体的持续共鸣，让品牌认知自由演化。它不再通过洗脑广告定义美，而是在上海“岩穴”、北京“山谷”等城市空间中表现出不同的生命状态，它在社交媒体上引发的讨论，也从最初的“小众设计”演化为“独立女性的精神铠甲”，这种认知转变，是品牌与用户共同呼吸、共同迭代的结果。

山下有松像一棵松树，先在“布袋”这个根基上扎深，再自然地生长出服装和生活方式的枝蔓。如今，它开始用东方的叙事逻辑与世界对话，遵循着生命的节奏，有机、进化、且永续共鸣。

正如它名字所寓意的：人生总要“翻山越岭”，但归根结底，我们需要在那棵“松”下，找回内心的安定。

为什么山下有松能入选 TOP 榜单？

它完美诠释了什么是“向内扎根”。它让老手艺人与现代职场女性共生，证明了东方的美学不需要向西方借位，只需要向土地借温度，就能生长出顶级的商业尊严。



入选理由

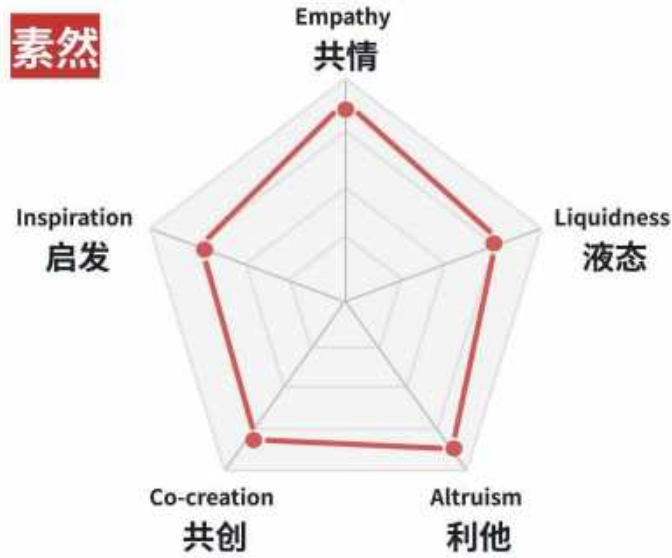
它颠覆了时装界长期以来对“精英主义”的崇拜，坚持以真实的普通人作为品牌的面孔。它用二十年的“慢慢来”，构建了一个涵盖时装、环保、运动乃至农业的有机生态矩阵。在素然这里，设计不再是为了炫耀，而是为了让每一个平凡的日子都能拥有尊严与灵气。

在时装界追逐“精英人设”的二十年里，为什么它坚持以“普通人”为面孔？

素然的存在，是对时装界长期以来“审美霸权”的一种解构。它不贩卖焦虑，不制造幻象，它只谈论“平常心”。在“向内扎根”的集体情绪下，人们开始厌倦为了合群而伪装，转而追求一种诚实、不聒噪的质感。素然通过二十年的缓慢生长，构建了一个涵盖环保、运动、农业的有机矩阵。

它把“平”视作一种高级的哲学——衣服不再是炫耀地位的武器，而是让每一个平凡日子都能拥有尊严的工具。它让设计回归日常，让审美不再带有压迫感。这种“生活的平权”，让

素然在瞬息万变的时尚界，像一棵扎根极深的树，始终保持着一种不被外界节奏干扰的从容。



E

Empathy 共情

理解「普通人的真实生命状态」

品牌的起点并非为了制造时尚幻象，而是俯身理解真实生活中的平等与琐碎。素然通过“平”的价值观，消解了时尚与大众之间的鸿沟，让衣物回归到对人的体恤中。

看见“真实的人”：区别于大多数追求超模效果的品牌，素然始终以真实的“普通人”作为旗下各品牌的形象代言。这种共情源于对日常生活的尊重——时尚不应是少数人的特权，而是每个鲜活个体在柴米油盐中的自我表达。

消解审美的压迫感：通过“素然 (Plain/Natural)”的命名逻辑，它提供了一种诚实、不聒噪的质感人设。这种共情体现在对消费者审美压力的减轻，让衣物成为身体的舒适区，而非虚荣的负担。

素然能精准共情一线城市的知识分子和文艺创作者，但对于广大“小镇青年”或“务实中产”来说，它的审美可能显得过于小众。

I

Inspiration 启发

重新定义「生活的平权与趣味」

品牌作为生活灵感的源头，不断激发人们在日常中发现惊喜。素然不仅在卖衣服，更在通过其多元的空间和系列，启发一种自由、轻松的生活范式。

生活范式的平权：旗下的“Flat”概念店将空间定义为“公寓”与“平等”，模拟女生的衣橱和日常生活场景，启发用户：美不需要高耸的殿堂，它就藏在有趣的收纳方式和轻松的穿搭中。

跨界的文化启发：无论是每年固有的“生肖系列”对民俗的现代演绎，还是通过文化机构“戳客戳客”进行的跨界尝试，素然都在激发人们对本土文化和新生活方式的想象力。

“平民化”的设计语言下，依然藏着“精英”的审美门槛。对于真正的大众层级来说，其价格和设计风格可能仍显得有些“看不懂”或“自命不凡”。

C

Co-creation 共创

一个「生活与想象力」的开放平台

真正的品牌是一个流动的、持续生成的动态系统。素然通过多维度的合作，将摄影师、建筑师、手艺人乃至藏地青年都吸纳进品牌的共同创作中。

多维度的创作共谋：素然不只是一个设计团队的闭门造车，其合作跨越了艺术、音乐、公益等多个领域。例如旗下的 An Ko Rau（安高若）开启的“0+a”创意系统，让品牌与创作者之间产生相互赋能的动态关联。

与在地文化的深度融合：织物工作室 naze naze 以及藏地品牌 SHARDAA 的诞生，本质上是品牌与少数民族手艺人之间的价值共创。每一次纺织，都是现代审美与古老技艺的共同书写。

A

Altruism 利他

商业向善的「有机实验」

热爱生活方式的人群往往希望通过消费参与社会价值的实现。素然作为 B Corp（共益企业）认证品牌，证明了商业成功可以与社会效益、环境友好并行不悖。

环境保护的深耕：旗下品牌 klee klee 坚持“慢慢来”的环保哲学，从原材料（如新疆环保棉）到制成工艺都追求对自然的低消耗。这种利他不仅是对地球的关照，更是为消费者提供了实现社会责任的平台。

社区与人文的反馈：从藏地手工艺人的生计支持，到“素然大田”的农业实践，素然试图在日常中建立起人与环境、人与社区的长久连接。这种利他精神让品牌在“厚土”之上，生长出了极强的社区粘性。

但素然的环保（klee klee）和社区实践，往往需要消费者具备极高的认知成本。这种“高冷”的利他，在某种程度上变成了一种审美的筛选，让它难以成为真正意义上的“国民品牌”。

L

Liquidness 液态

流动的生命，不设限的未来

在液态时代，品牌不再是静态的符号，而是动态的生命体。素然的“液态”特质，体现在其从单一品牌向“多品牌集合平台”的成功转型与组织演化中。

品牌矩阵的流动与生长：素然根据不同生活场景（运动、环保、基础款、设计师品牌）裂变出不同的有机分身。从最初的 ZUCZUG 到如今包含 klee klee、An Ko Rau、WHM 等多个子品牌的矩阵，这种演化是基于生活流动的自然渗透。

多维触点的无界演进：素然不满足于仅仅停留在大众的“衣橱”里，其身份随着所处场域的不同而动态切换。借助买手零售空间 inthepark 介入城市商业生态，利用文化组织和青年社区 Li Lii R 扎根街区文化，品牌的面貌在不同街道与社群中持续更迭。认知的颗粒度由社群互动共同磨合而成，最终汇聚成一个无法被简单定义的复合生命体。

素然在 2002 年从上海一个微小的起点出发，沿着“生活和想象力”的秩序螺旋扩张。它没有急于求成，而是通过二十多年的时间，先在时装领域扎深根系，再自然地生长出运动、环保、生活方式乃至农业的枝蔓。

正如其品牌精神所传达的：**在日常中寻找鲜活，用“慢慢来”的节奏，与地球、与人、与社区共同建立长久且健康的循环。**

为什么素然能入选 TOP 榜单？

它在二十年的长跑中守护了“平常心”。在奢侈品叙事逐渐式微的今天，素然提供了一种更可持续、更有灵气的日常哲学。它证明了：最好的设计，是消失在生活里。



TOP10 · 09

大人糖

亲密文化的公共表达者

入选理由

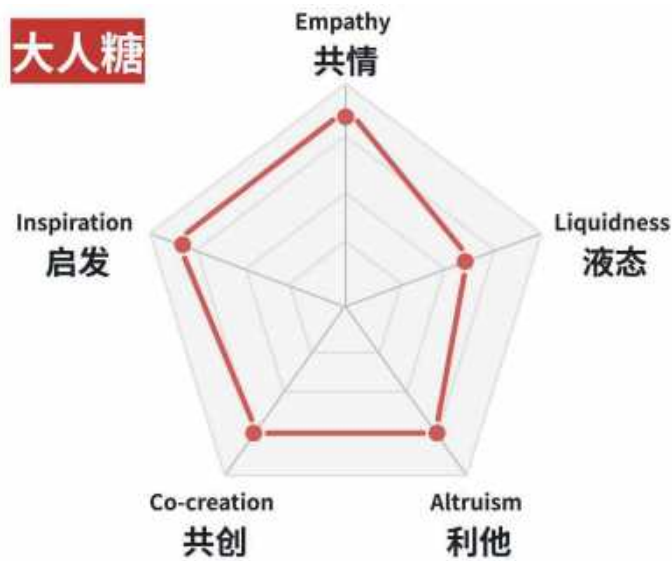
它让身体与亲密关系从隐秘经验走向公共叙事，使女性身体经验成为可以被表达、被理解与被重新定义的生活议题。在这里，亲密不再只是私密体验，而成为关于自我理解与社会认知的共同探索。大人糖通过放大真实身体经验，使亲密关系逐渐从羞耻叙事转向理解与接纳，并推动社会重新观看身体与关系的可能性。

当身体经验从“隐秘角落”走上广场，为什么说这是一场深刻的文明演进？

大人糖触碰了那块最硬、也最深厚的“心理冻土”。在长期崇尚克制、避讳欲望的语境下，它选择用大方、得体、充满文化感的方式，去探讨女性的身体与亲密关系。这不仅是商业上的蓝海开发，更是一场关于“身体平权”的社会实验。

当大家开始“向内看”，这种关注也必然回归到最本源的自我——身体。大人糖让原本羞耻的叙事转向了科学、理解与接纳。它通过公开陈列、高质量的读物（如《普通》杂志），

让原本孤岛式的隐秘体验变成了可以被公共讨论的生活议题。这是一种极具勇气的“文化松绑”，它让女性开始重新掌控关于自身愉悦与尊严的话语权。

**E**

Empathy 共情

看见被压抑的身体需求

品牌看见长期被忽视与压抑的身体需求，并试图理解这些需求背后的情绪、关系与社会语境，使羞于表达的体验逐渐被带回可以被讨论与回应的生活层面。

看见被压抑的亲密需求：大人糖通过 4000+ 的女性用户调研，看见女性在身体表达、亲密关系与欲望认知中的真实困惑与不安。品牌理解这些需求并非边缘经验，而是被社会文化长期压抑的日常生活部分，并通过内容表达与产品设计回应这种被忽视的情感与身体诉求。

理解被忽视的身体感受并转化为体验：品牌进一步关注女性身体愉悦与亲密体验中长期缺乏研究与表达的部分。大人糖尝试理解这些模糊且难以言说的身体感受，并将理解转化为产品功能与体验设计，使身体需求从隐约存在的感受转变为可以被实现与确认的生活体验。

I

Inspiration 启发

大声地讨论身体需求

通过持续品牌表达，大人糖让人们重新理解身体与亲密关系的意义。品牌将原本被隐藏的经验带入公共空间，使个体在观看与对照中，对身体与关系产生新的理解路径。

用公开展示触发认知转向：大人糖将过去只能隐秘购买与讨论的亲密产品带入商场与公共空间，通过公开陈列与品牌表达，让用户意识到亲密体验并非羞于启齿的存在。这种可见性的改变，使人们开始重新思考身体经验与欲望表达的社会位置。

用文化表达拓展亲密理解边界：品牌推出《普通》杂志，以真实身体与亲密经验为主题持续表达。通过长期文化内容，大人糖让用户在阅读与观看中，对身体认知与关系角色产生新的理解方式，使亲密经验从功能消费转化为自我理解过程。

C

Co-creation 共创

共同书写亲密文化

在高度注重私密感受的女性亲密用品领域，大人糖深知不能以单向产品逻辑主导市场，而是要将用户真实体验纳入品牌成长过程。同时品牌通过持续社群运营与公共表达空间，使个体经验逐渐转化为群体认知资源，让亲密理解在用户参与中不断被修正与更新。

让私密体验进入产品共创过程：大人糖通过匿名访谈与社群反馈，持续收集用户在身体愉悦与亲密体验中的真实感受。品牌将这些难以公开表达的经验转化为产品设计的重要依据，使产品功能与体验建立在用户真实使用感受之上。

构建亲密议题的公共对话场：大人糖通过线下展览、沙龙与快闪活动，持续构建讨论身体认知与亲密关系的开放空间。用户在表达与交流中，不仅分享个人经验，也参与推动社会对亲密议题的理解更新，使亲密文化在群体对话中持续生成。

A

Altruism 利他

推动女性身体教育

大人糖将商业边界延伸至女性健康教育与社会认知改变，通过长期公益与科普行动，使品牌参与身体平权与健康信息普及的社会议题。

推动身体认知的社会叙事转变：品牌持续倡导公开讨论身体与性教育，使长期被羞耻化的议题逐渐进入公共文化讨论场，推动社会对于女性身体经验的理解与尊重。

降低身体健康信息的不平等：品牌发起“粉色小猪计划”，在乡村开展乳腺癌科普早市，并联合公益机构捐赠乳腺癌基因早筛资源。通过将医学科普与生活场景结合，大人糖降低女性健康教育的信息门槛。

L

Liquidness 液态

持续校准品牌边界

女性亲密用品行业天然处于社会文化与商业表达的敏感边界之中。大人糖在与用户持续互动与社会语境变化中，不断调整表达方式，使品牌始终维持在亲密教育与文化表达之间的平衡位置。

在社会文化边界中持续调整表达尺度：面对亲密议题既容易被压抑、又可能被过度消费化的行业环境，大人糖在与用户长期对话与文化互动不断修正与延展品牌姿态。既避免将亲密体验重新封闭为禁忌，也避免滑向娱乐化与色情化表达，使亲密文化始终保持教育与理解导向。

大人糖从情趣产品品牌出发，逐步扩展至身体教育、女性健康与亲密文化表达领域。品牌的发展路径不再围绕单一产品销售，而是通过内容、公益与公共议题参与，持续积累文化影响力。

随着用户社群、教育内容与公益行动逐渐形成稳定体系，大人糖已从功能型消费品牌成长为亲密文化表达的重要推动者。当前阶段，品牌正通过长期社会议题参与积累文化势能，为未来向更广泛社会认知影响阶段跃迁奠定基础。

为什么大人糖能入选 TOP 榜单？

它让亲密关系回归为科学与爱，而不是禁忌与色情。它不仅是一个品牌，更是一次关于“身体平权”的长期主义实践。



入选理由

它是对“快消费”时代的一次无声抵抗。当大多数品牌在追求轻盈与频率时，它选择了沉重与永恒。它用古法金的厚重，为变动的日常生活打下了一枚锚点。它证明了：在变迁的生活中，人们依然需要一些“传得下去”的东西，来对抗时间的磨损。

中国真实的价值取向，在于跨越时间的传承。

在消费回归理性的当下，黄金被视为金融资产与实物资产的重合点。

老铺黄金采用的“古法手工”工艺，将原本标准化的金条转化为具有辨识度的文化资产。

无论是新生儿的长命锁，还是婚嫁场景的金镯，这些物品在买入时就排除了“短期转卖”的可能。

它们是家庭财富的实物沉淀，也是应对时间波动的确定性手段。



E

Empathy 共情

看见「确定性」背后的情感安全

老铺黄金的起点是理解人在波动时代中，对于“恒定”与“不被磨损”的深度渴求。

看见“传承”的焦虑：在不确定的时代，人们比以往任何时候都渴望“留下点什么”。老铺黄金洞察到，黄金不只是饰品，它是家庭记忆的物理载体。无论是给新生儿的长命锁，还是给新人的金镯，品牌共情的是那种“想把爱凝固在物质里”的朴素愿望。

理解节点的重要性：品牌走进的是用户那些“不愿修剪”的真实时刻。无论是给新生儿定制的长命锁，还是在婚礼上承载誓言的金镯，这些物品承载了用户对生命中重要节点最具体的希望。老铺黄金理解这些场景背后的情感压力——在不确定的世界里，我们需要一件“定得住”的东西。

与此同时，老铺黄金的品牌叙事更强调工艺传承、审美体系与文化正统性，因此用户更多是在“理解、鉴赏与选择”中建立关系。这使它的品牌气质天然更克制、更庄重，也让用户参与品牌叙事的方式相对有限。

I

Inspiration 启发

从「买克重」到「买手艺」的直觉切换

老铺黄金提供了一个极其明确的现代方案，将“买黄金避险”与“审美表达”这两个原本分裂的需求合二为一。

以手工工艺重塑产品溢价：过去黄金消费高度挂钩实时金价，溢价空间较低。老铺黄金通过复原“锤揲”（手工锤击出的哑光质感）、“花丝”和“镶嵌”等古法工艺，使金饰呈现出类似隋代李静训墓出土金冠的博物馆级审美。这种对工艺的极致追求，让用户将“步步生莲”系列或“八祥锦绣”手镯视为文化收藏品而非单纯的饰金。它让消费者直觉地意识到：当工艺达到一定高度，黄金可以摆脱粗放的“金价+工费”逻辑，成为一种具备审美价值的长期资产。

奢侈品溢价 + 资产保值：在易耗品占据主流的奢侈品市场，老铺黄金提供了一种新的购买逻辑——用购买顶级奢侈品的价格，换取一个不归零的底牌。用户愿意为“金葫芦”或“经筒”挂坠支付高额的手工溢价，是因为其底层仍是高纯度实物黄金。不同于皮包或时装会随使用而迅速贬值，老铺黄金的“溢价”最终能通过金价的长线走高得到覆盖，甚至实现“回本”。这种逻辑启发了用户“买一件顶十件”的务实生活观：精简生活空间，将预算投入到真正能跨越时间的重器上。

C

Co-creation 共创

在传统工艺框架中的有限共创

在工艺边界内参与：

老铺黄金的共创并不是为开放式的产品共创，而更多体现在用户对人生节点、传承寓意与审美偏好的选择中。例如刻字、纹样、器型与佩戴场景的选择，都是用户将个人情感嵌入产品的方式。

从个体收藏到情感表达：

相比强调社群互动的品牌，老铺黄金更接近一种“私人珍藏型”关系。用户之间的交流往往发生在婚嫁、传承、礼赠、收藏等具体场景中，也会通过社交平台分享佩戴经验与购买故事。

A

Altruism 利他

用消费实现文化保护与财富保值

老铺黄金为用户提供了一个将个人消费转化为社会价值的平台，让“利他”在务实的流转中发生。

非遗技艺的商业化供养：品牌通过高溢价订单，为锤揲、花丝、镶嵌等古法工艺提供了稳定的市场需求。这不仅是产品的售卖，更是让消费者通过购买行为，直接参与到非遗技艺的“活态保护”中。用户支付的工艺溢价，转化为了对手艺人职业尊严的维护与技艺延续的供养。

资产属性的底层保护：区别于价值易归零的传统奢侈品，老铺黄金的高保值属性是对用户最务实的利他。由于底层资产是高纯度实物黄金，品牌确保了用户的每一笔投入在极端情况下都具备极高的流动性与折现能力。这种“不归零”的属性，为消费者的家庭财富提供了长效的安全边际。

L

Liquidness 液态

以稳定价值应对变化周期

老铺黄金呈现出一种矛盾的液态特征：底层的资产极具流动性，但品牌的表达却相对稳定。

资产的高流动性：黄金作为全球公认的硬通货，具备极致的变现能力。这种底层的液态属性让其任何经济周期中都能快速流转，成为一种无需背书的“即时财富”。

稳定叙事的长期价值：与多数追求快速迭代的消费品牌不同，老铺黄金的品牌表达更强调“宫廷、传统、重器、传承”等特定意象。这种相对克制、连续的叙事方式，使品牌在快速变化的消费语境中保持了高度辨识度。

随着年轻消费者对东方审美、婚嫁礼赠与长期资产配置的理解不断变化，老铺黄金也有机会在保持品牌庄重感与工艺秩序的基础上，拓展更多日常佩戴、代际传承与用户故事表达的场景，让稳定与当代生活发生更丰富的连接。

老铺黄金专注于承载人们生命中的“确定”。在价值波动的时代，老铺黄金的存在意义是让人们的记忆与财富有依托。它像一枚沉重的锚，帮助个体在快速流转的岁月中，固定住那些不愿被磨损的情感与愿望。这种生长是基于时间复利的，它在每一个家庭的“传承”过程中，逐渐变成了情感与资产的压舱石。

为什么老铺黄金能入选 TOP 榜单？

因为它精准踩中了时代的焦虑。

在不确定的世界里，人们也试图通过“持有”某种永恒来获得安全感。老铺黄金满足了那种跨越周期的传承需求——当外界环境不断改变，个体仍旧需要一些不变的东西来支撑底气。

资料说明

Data Sources & Disclaimer

01

资料来源

本报告基于弄好 KNOWHOW 对生活方式品牌、消费趋势与用户行为的长期观察，结合公开媒体报道、企业公开信息、上市公司公告、行业报告、平台公开数据及社交媒体内容进行综合分析。

02

案例与数据说明

报告中涉及的品牌案例，主要用于说明特定消费趋势与品牌关系变化，不构成对相关企业经营状况、法律责任或投资价值的完整判断。部分数据因统计口径、披露时间与第三方预测不同，可能存在差异，实际信息以企业公告及权威公开资料为准。

03

商标与名称

报告中出现的品牌名称、商标及标识，均归其各自权利人所有，仅用于行业研究与趋势说明之目的，不代表相关品牌与本报告存在任何合作、授权或背书关系。

关于弄好 KNOWHOW

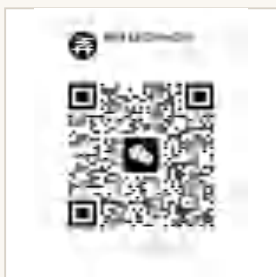
弄好 KNOWHOW 是一家品牌创新咨询公司，以「客户战略」为核心方法论，构建覆盖品牌、产品、服务三维交付的咨询体系，长期服务消费、零售、商业、地产等行业品牌。

我们相信，「人」始终是商业创新的源点。真正有效的品牌策略，不应只来自企业内部的愿景表达，也不应停留在传播概念层面，而应回到真实的人：他们如何生活，如何选择，如何感受变化，又如何具体处境中做出判断。

我们从客户真实的生活方式、决策逻辑与使用场景出发，推导品牌定位、产品创新与服务体验的系统方案。

过去十年，我们曾服务 150+ 来自不同行业的品牌，深度参与多个行业标杆项目，并持续围绕「不同代际人群」「客户战略，未来品牌」「下一代社区商业」「未来商业趋势」「好房子品牌战略」等前瞻课题展开研究。

我们希望通过长期研究与项目实践，陪伴品牌更准确地理解未来客户，穿越周期变化，找到真正能够落地生长的品牌路径。



联系弄好 KNOWHOW

微信：[Knowhowconsulting26](https://www.knowhowconsulting26.com)

邮箱：service@knowhowlife.com

烦请备注公司、职位与来意

弄好品牌创新咨询

KNOWHOW Brand Innovation Consulting

CREDITS 报告团队

Direction

监制 / 统筹

李宏

Lead Writer

主笔

冯来霞

Research & Writing

研究 / 撰稿

高兰心 · 彭皓 · 袁字典 · 马滢儿

Editor

编辑

李铁铮

Design & Visual

视觉 / 设计

黄捷

ACKNOWLEDGEMENTS 特别鸣谢

Partners

合作机构

发现报告 · 三个皮匠报告

好的品牌
不再试图定义你，
而是率先**降落到大地**，
接纳你所有真实的体感。