

NEW & BEYOND METHODOLOGY 2.0

奢侈品品牌势能建设方法论应用场景白皮书2.0

WHITE PAPER FOR
LUXURY BRAND BUILDING IN THE DIGITAL AGE

引言



刘鹏（奥文）

淘天集团品牌业务发展中心总裁

天猫始终与全球奢侈品行业生态一起共同成长。过去一年，天猫秉持“用户为先”理念，利用平台数字化分析能力，敏锐发现消费者的生活方式和奢侈品需求的深刻变革。我们看到，消费者从购买功能主导的大牌经典作品，转变为追求情感价值的精致表达；从即时购物决策转变为细水长流的品味探索。每一个转变都是消费者对奢侈品“新与经典”的重新解读。面对这些变化，数字化经营工具的重要性凸显，成为奢侈品牌积聚新势能、探寻新增长路径的航行指南。天猫奢品总结过去近百家奢侈品牌的入驻运营实践，升级NEW & BEYOND 方法论推出2.0版本，致力于赋能奢侈品牌经营，在变化的环境中共同与中国消费者深度共鸣和共情。



王玮蓁（蓁芯）

淘天集团品牌业务发展中心副总裁
天猫奢品行业总经理

数字化是奢侈品牌决胜未来的核心力量之一。天猫奢品通过深度挖掘科技和数据的力量，为消费者构建了先锋、立体、丰富的数字化奢侈品购物体验，同时也加强了品牌与消费者的连结，尤其是构筑了奢侈品牌与年轻消费者之间的桥梁。伴随全新升级的NEW & BEYOND 2.0 方法论，天猫奢品与全球奢侈品牌携手并进，推动数字化创新在奢侈品牌传承中发挥更大光彩。我们希望通过融合科技与经典奢华，打开一条通往未来奢侈品市场的广阔道路，让品牌焕发持久与永恒的魅力。



戴璞 (Denis)

罗兰贝格全球管理委员会联席总裁

中国消费市场“新的故事”宏大叙事正在展开。奢侈品牌凭借非凡创造力和品味，必将勇立潮头，继续塑造时尚行业的领导力和创新力。在中国，数字化不仅是工具，更是事关全局的战略思维。2023年罗兰贝格公司很荣幸继续与天猫奢品继续深度合作，升级发布NEW & BEYOND 2.0方法论，为全球奢侈品牌在中国舞台尽情挥洒提供决策支持和引导。展望前方，奢侈品市场的全新未来已经在招手，让我们以战略思维高度和科学方法锐度，塑造奢侈品牌的强劲势能，奔赴新的篇章。



蒋云莺 (Kathy)

罗兰贝格副合伙人
消费行业首席研究员

众多奢侈品牌经历百年风华和无数市场潮涨潮落，不变的是品牌对极致美学和优雅体验的坚定承诺。2023年的全新升级的NEW & BEYOND方法论2.0旨在穿越周期，回归奢侈品行业本质。在1.0指标体系框架的基础上，我们吸纳了多个品牌与ISV的实践经验，对奢侈品牌的增长驱动方式、业务经营状态、迁移路径和运营场景进行了开创性探索。这一全新升级旨在从长期主义的角度指引奢侈品牌发展，穿越表象和短期波动，以坚定和系统的步伐，构筑更强大、更长远的奢侈品牌势能。

CONTENTS

目录

前言		05
01	拨云见日：中国奢侈品市场宏观发展环境意	06
02	璀璨之路：N-E-W指标定义的奢侈品数字化经营七种业务状态及增长路径	11
	1. 奢侈品数字化品牌建设经营的新增长空间	12
	2. 三大驱动方式驱动的品牌新增长	14
	3. 七种数字化经营状态	15
	4. 三种品牌经营迁移增长路径	22
03	续写传奇：品牌势能经营启示	24



前言

奢侈品牌从来讲究独到印记与悠远历史的沉淀,崇尚历久弥新与经典永恒的兼顾。对于奢侈品主理人而言, **既要在保持自我中国绕品牌基因“独善其身”,又要与时俱进、创造新奢浪潮中“兼济天下”**。随着数字化技术与经营方式逐渐融入奢品经营的日常,伴随中国新经济崛起促使奢品消费不再局限于少数精英或富裕阶层,我们更常听闻品牌在设计师的改朝换代中沉浮起落,也对品牌在某次整合营销活动中意外出圈或是元气大伤的新闻并不陌生。我们看到一些奢侈品牌锐意进取、突破程式的行事方式,敢于跨界联合焕新品牌认知,也看到不少奢侈品牌精耕细作将单品类认知扩圈到新生活方式。

我们不禁要问,奢侈品经营的核心密钥究竟是什么?数字化时代带来了怎样的机遇,又存在哪些共同挑战?天猫奢品携手源于欧洲的顶级战略咨询公司罗兰贝格,焕新2022年首次推出的NEW & BEYOND数字化奢侈品牌建设指标方法论,结合将近40个奢侈品牌的数字化最新实践,试图揭秘其中一二。

NEW & BEYOND

01

拨云见日

中国奢侈品市场宏观发展环境

拨云见日： 中国奢侈品市场宏观发展环境

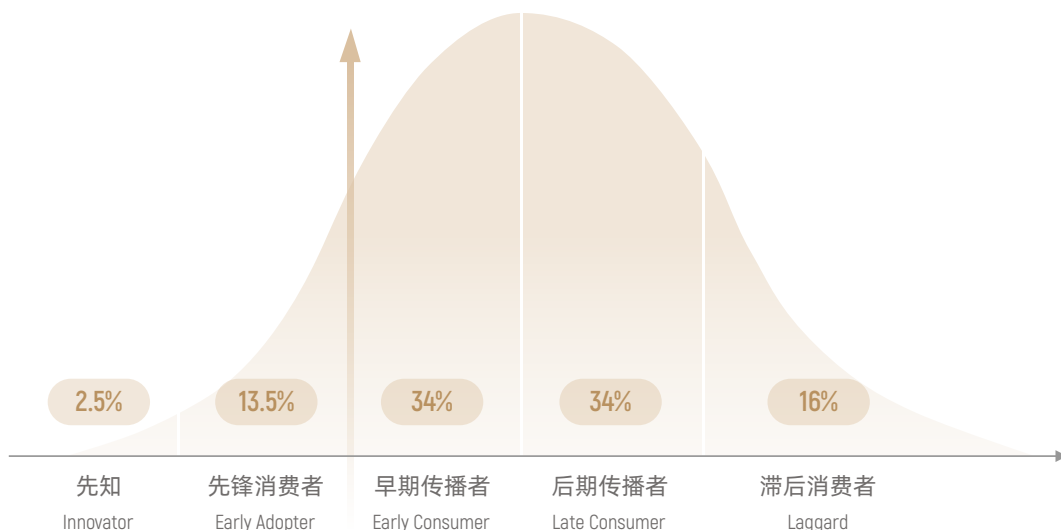
奢侈品自其诞生之日起便以卓越的工艺和极致的审美捕捉着每一代消费者的内心渴望，绘制消费者终极梦想和追求。无论是过去还是未来，奢侈品牌面对纷繁复杂的消费者变迁，凭借敏锐的嗅觉和非凡的创造力，成为消费者最真诚的对话者和共鸣者。例如，在1980年代，奢侈品牌标识醒目的旅行袋和手袋成为彼时社会精英的标志，体现了消费者对个人成就的真切渴望。到了2000年代，随着消费观念的变迁，奢侈品牌更多地与精致生活方式相联系，反映追求个性和品味的社会趋势兴起。而进入2020年代，数字藏品迸发勃勃生机，品牌纷纷推出限量版的数字艺术品和虚拟商品，以吸引数字原生代和对技术有强烈兴趣的年轻消费者。

奢侈品拥有巨大的塑造力和变革力，引领先锋消费趋势变化，淬炼成为“时尚商业领袖”。奢侈品捕捉每一代消费者变迁的节奏与梦想承袭，并且总在最早期激发先锋消费者和传播者，进而塑造整个消费市场格局。奢侈品敏锐的嗅觉和创新力使得奢侈品牌能在全球范围内持续保持其领导地位，不断创造前所未见的时尚元素涟漪，极具张力向外传播扩散。而先锋消费者和早期传播者恰恰渴求通过最新的符号来淋漓尽致表现自我，将时尚趋势传播到更广泛的大众群体。从物质到数字，从实体到虚拟，奢侈品牌成功地跨越了多个时代，始终站在时尚文化的前沿，体现了其作为“时尚商业领袖”的非凡魅力和影响力。

奢侈品牌作为“商业领袖” 激发先锋消费者

创新传播规律图

激发欲望:吸引你所信之人



奢品激发先锋人群

XX%

消费者结构占比

数据来源：公开资料整理

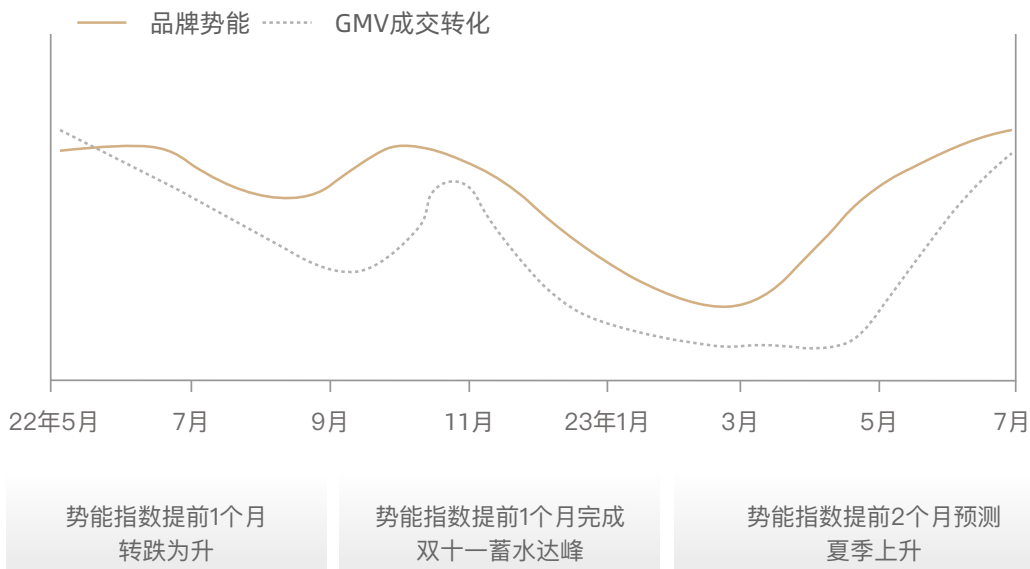
数字化环境给奢侈品的不凡、优雅、从容提供了全新的璀璨舞台。在手机屏幕方寸之间，奢侈品牌百年的品牌形象展现跃然灵动的一面，奢侈品牌可以在数字化的璀璨舞台中与消费者进行更加直接、频密、及时、原声的对话，跨越空间和时间进行互动。数字化丰富的分析工具，让奢侈品以前所未见的科学性和前瞻性理解与激发品牌势能，捕捉最前沿消费者的细微生活方式及品味变化趋势，对消费者的消费行为进行前瞻性“嗅风”，与更多先锋消费者进行深度共鸣。

立足于天猫强大的数字化分析能力和奢侈品创新实践经验，天猫奢品2022年联合罗兰贝格咨询公司开创性提出NEW & BEYOND 1.0方法论，从理念层面对奢侈品牌势能和资产进行完整定义。在过去一年的实践和80个品牌的共创基础上，2023年天猫奢品再次携手罗兰贝格升级推出NEW & BEYOND 2.0方法论，从品牌增长状态、路径、举措等层面，对NEW BEYOND方法论进行丰富和延展，与奢侈品牌一起谱写数字化环境下的增长新篇章。

01

NEW BEYOND品牌势能指数前瞻性预测经营情况

某奢侈品牌势能指数提前1-2个月预测GMV起伏



我们欣喜地看到，在数字化工具和分析环境的强力助推下，过去一年奢侈品以“时尚商业领袖”的视野和勇气，在站内站外沟通互动、在作品魅力传承和消费者经营上推陈出新，不断打破消费者想象，带

来众多大胆尝试，延展奢侈品行业的新疆界。奢侈品市场站在新的起点上，疫情带来的不确定性迷雾散尽，数字化发展环境日臻成熟，使奢侈品发展“如虎添翼”，未来的全新宏大诗篇即将呈现。

02

2023年中国奢侈品市场发展新趋势

N 奢侈品消费者需求演进 奢侈品市场结构性机遇跃迁 Emerging demands to reshape the landscape	E 数字技术日臻成熟 消费者与奢侈品互动更加从容优雅 Digital as a way of service	W 奢侈品牌延展成为更加 广阔的生活方式 Luxury as a lifestyle
镌刻情绪价值 消费者视野中奢侈品的价值从社交进化到“悦己”，奢侈品成为生活场景下的情绪纪念碑，买菜、逛街、犒赏、休闲，无所不在	“赛博办展” 数字渲染、曲面建模技术的日臻成熟让“赛博办展”成为奢侈品行业创新高效的品牌沟通形式	生活方式 奢侈品牌在追求完美道路上不断破圈，延展成为一种更加广阔的生活方式，进入更多消费者生活场景
年轻消费者 自信、好奇、先锋的年轻消费者人群大步迈入奢侈品的殿堂，将会成为新一代的奢侈品消费中坚力量	云端服务 数字化铺设了奢侈品和消费者新的交互桥梁；奢侈品品牌借助数字力量，恰到好处地向消费者提供无缝体验和个性化服务	可持续消费 经济、社会、环境方面的可持续与奢侈品行业发展俱为一体，材料绿色创新，理念传播塑造奢侈品牌的可持续时尚领导力

■ **在奢侈品社交价值基础上，消费者越来越欣赏其额外带来的情绪价值：忠实镌刻日常生活的不同演绎与表达，记录点点滴滴成为购买奢侈品的新理由。**在新一代的消费者认知下，奢侈品不仅仅是工艺精湛非凡、审美卓越高超、售价昂贵的服饰珠宝，**而是成为一种追求美好、“悦己”的精致纪念碑，与消费者深度共鸣。奢侈品消费场景从社交回归生活本真。**这精致纪念碑不仅仅颂扬追求完美的奢侈品精神，也包括越来越多消费者在日常生活中的情绪感受。职场晋升/年终奖场景的自我犒赏成为奢侈品消费的理由，周末看展/逛街等“轻社交”场景的轻松愉悦成为奢侈品购买的刚需。奢侈品消费逐渐成为情绪的必需品，是平凡生活中点点滴滴不凡的忠诚见证者和记录者。

■ **自信、好奇、先锋的年轻消费者人群大步迈入奢侈品的殿堂，将会成为新一代的奢侈品消费中坚力量。**年轻消费者与奢侈品一样拥有丰沛的创造力，他们为奢侈品市场注入新的动力，年轻消费者的生活千姿百态：关注自我犒赏，也有社交秀场刚需；他们渴求代表自己的独特标签元素；“数字原生”的新一代消费者会从多种触

点对奢侈品形成立体的认知，也会在各类渠道中做出精明选择果断购买。这股年轻的消费力量让奢侈品市场更加多元，给品牌带来结构性新市场机会；**奢侈品也从中国新青年文化中汲取创意和灵感，通过提升货品定制化灵活度、复杂工艺可及性、优化支付方式灵活性，让奢侈品成为年轻一代人生关键时刻的纪念碑，与年轻消费者实现双向奔赴。**

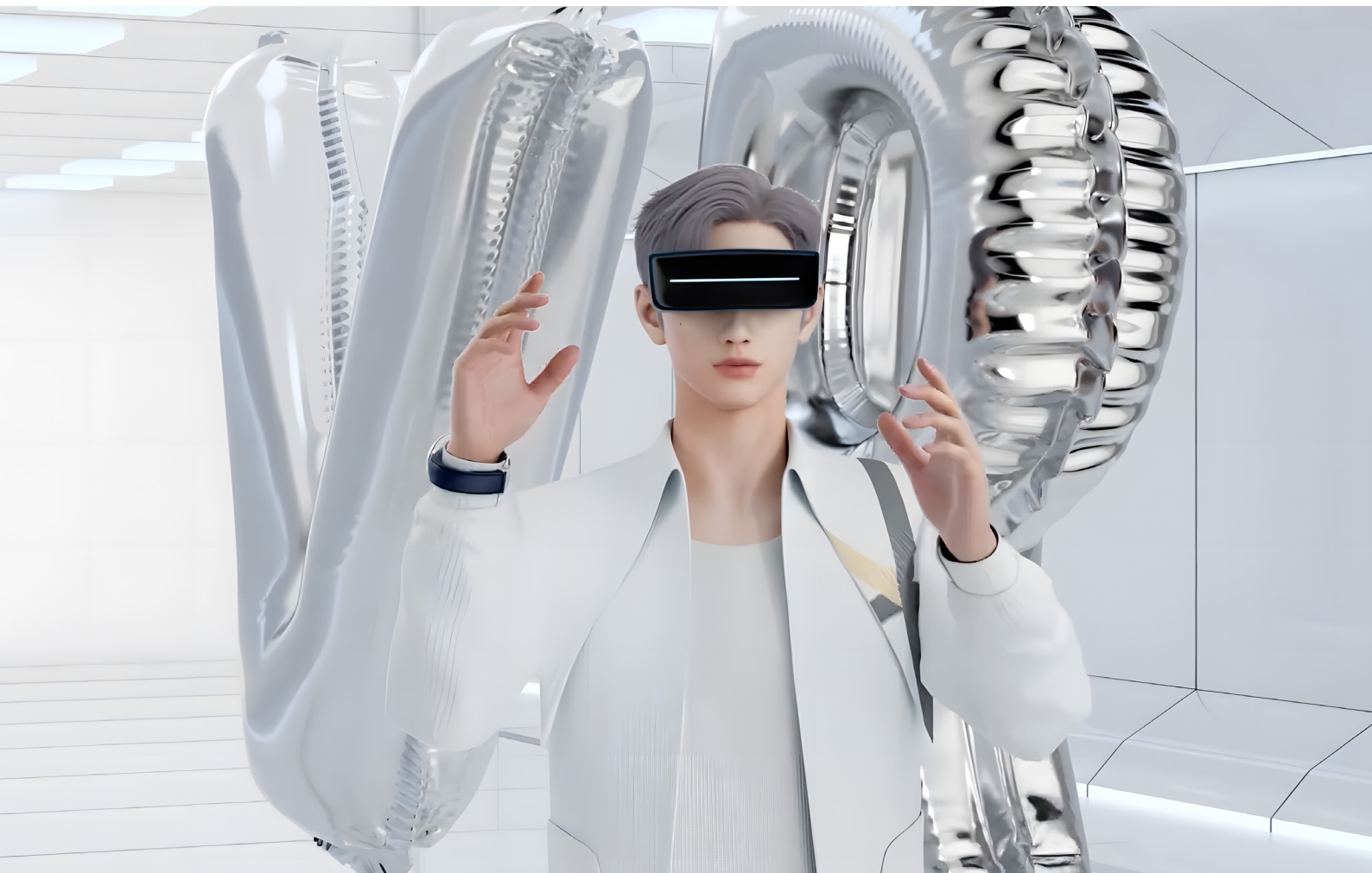
■ **互动层面，数字渲染、曲面建模技术的日臻成熟，让“赛博办展”成为奢侈品行业前所未见的数字化创新品牌沟通形式，从容满足消费者随时随地高效沟通的需求。品牌沟通是数字化创新对奢侈品行业最直观、最立竿见影的革新领域。**以德国某旅行箱包品牌为例，该品牌利用天猫奢品数字化基建平台，举办世界旅行主题的3D展览，构建出地球上千姿百态地貌的超现实空间，并巧妙融合品牌旅行箱的材质与工艺之美。数字空间无边无际的广阔性与现实世界畅行天下的价值理念高度契合，成就了一场精彩、深刻的营销叙事。

■ **奢侈品的数字科技打开了新的对话交互桥梁，让品牌可以体贴优雅地向消费者提供无缝体验和个性化服务。数字资产的沉淀让数据不再是单一的交易记录，而是一种能够解读消费者需求、预测市场趋势和推动品牌创新的战略资源，能让奢侈品牌在全球范围内更精准地传播其独特生活美学和社会象征。**以某奢品皮具品牌为例，其携手天猫奢品平台，通过历史交易数据分析，让品牌可以更好推算箱包产品的使用磨损情况，在最恰当的时间段精准推送保养服务提醒，从容传递品牌的温度。

■ **奢侈品牌与消费者共鸣，品牌发展在追求完美的道路上不断破圈，延展成为更具声色的生活方式，进入更丰富的消费者生活场景。过去一年，奢侈品牌不断通过新品类、新联名来探索新市场，为消费者提供关于生活方式的无尽想象。**例如，以羽绒品类为旗舰产品的奢侈品牌开始尝试探索四季常服、运动鞋等新品类，把轻盈的温暖带到其他季节。奢侈品牌在联名创新

上的一系列大胆举措也为品牌不断破圈提供强劲的动能。无论是奢侈箱包品牌与奶茶联名把主视觉标识印到茶杯上，还是奢侈品牌与戏剧演出的互动，为服饰赋予更多艺术层次，都体现出奢侈品牌对完美精神的“接地气”接触和对本地多元文化的兼容并包。

■ **经济、社会和环境可持续发展与奢侈品发展俱为一体，奢侈品牌在材质、工艺、品牌理念方面继续塑造可持续时尚领导力。当今快速变化的消费市场中，可持续性已经成为品牌成功的关键因素之一。**在过去一年，众多品牌探索奢侈品可持续实践；材质方面，不少品牌积极采用环保、可持续来源的原料：如使用有机棉和再生皮革，以减少其产品对环境的影响。其次，在工艺层面，强调手工艺和本地生产，减少了碳排放。还有不少奢侈品牌与联合国、中国等公益机构合作，发挥品牌或人才优势，参与到全球范围的可持续发展项目中，率先在可持续时尚领域彰显其优势领导力。



NEW & BEYOND

02

璀璨之路

N-E-W指标定义的奢侈品数字化经营七种业务状态及增长路径

璀璨之路：N-E-W指标定义的奢侈品 数字化经营七种业务状态及增长路径



1. 奢侈品数字化品牌建设经营的新增长空间：

返璞归真回到商业的原点，我们首先思考何谓奢侈品牌？符合奢侈品稀缺性（定价与调性、设计理念与品牌哲学）的商品组合、与追随奢侈品价值观且愿意为之支付溢价的消费者群体，共同构成了奢侈品牌的重要基座。在数字化环境中，具备辨识度与生命力的商品与其所凝聚吸引的高浓度目标客群同样构成了奢侈品的数字化资产。由于奢侈品牌大多源于国际背景，货品资产通常受全球总部高度统一调配，而人群资产又分散于不同市场，被本地文化与消费习惯所左右，两者的琴瑟和鸣是数字化环境下品牌建设的重要议题。

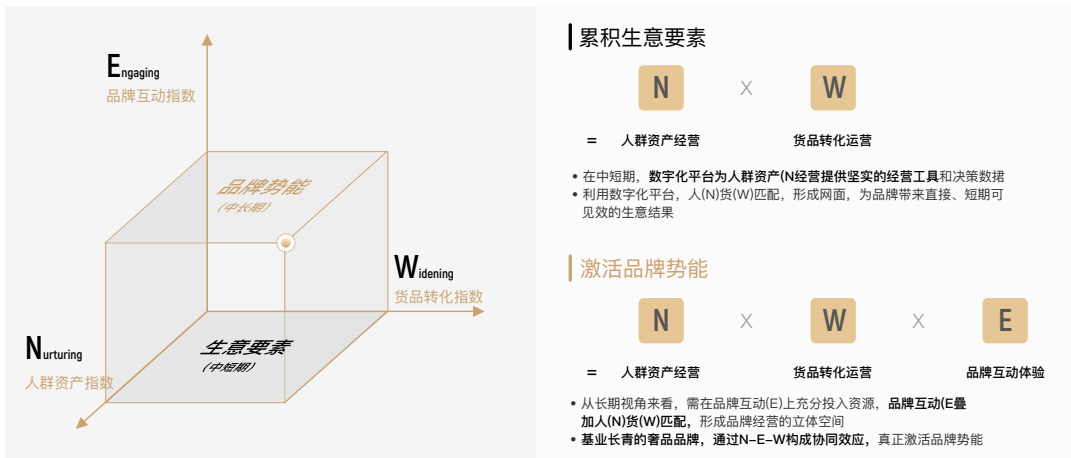
其次，光有品牌资产（综合包含货品资产与人群资产）对于当下的奢侈品数字化经营是远远不够的。从更为贴合中国本地的“高空”品牌建设到更为“接地气”的持续消费者沟通，是将远在异国他乡的奢侈品牌哲学与创意带进中国消费者生活并使其买单的关键。持续的消费者沟通，既是指面向消费者端、更具亲和力和说服力的日常沟通（分散于

日常多元的营销触媒沟通），也是指对于不同类型差异消费者的个性化信息传递（借助数字化人群经营手段）。数字化下的品牌持续消费者互动在一次次作品与体验的交付中，润物细无声地构筑起品牌的声势（包含认知、美誉度与净推荐），最终完成品牌势能的终极释放——即高质量与高效率的生意实现。

以上与传统奢侈品集团经营理念一脉相承：奢侈品牌依然需要坚守品牌信仰，笃信品牌哲学与美学力量，将承载于一季季商品组合中的独特与创新理念带入各地消费市场。与此同时，日趋精益与数字易感的经营环境也要求奢侈品牌不仅坚守传统优势，还需积极创新，走进中国本地消费者（DTC），以更广阔的胸襟（inclusiveness）和更灵活（agility）的策略，探索持续品牌建设下，数字化赋能长期品牌势能转化所带来的新立体（holistic）增长空间。

03

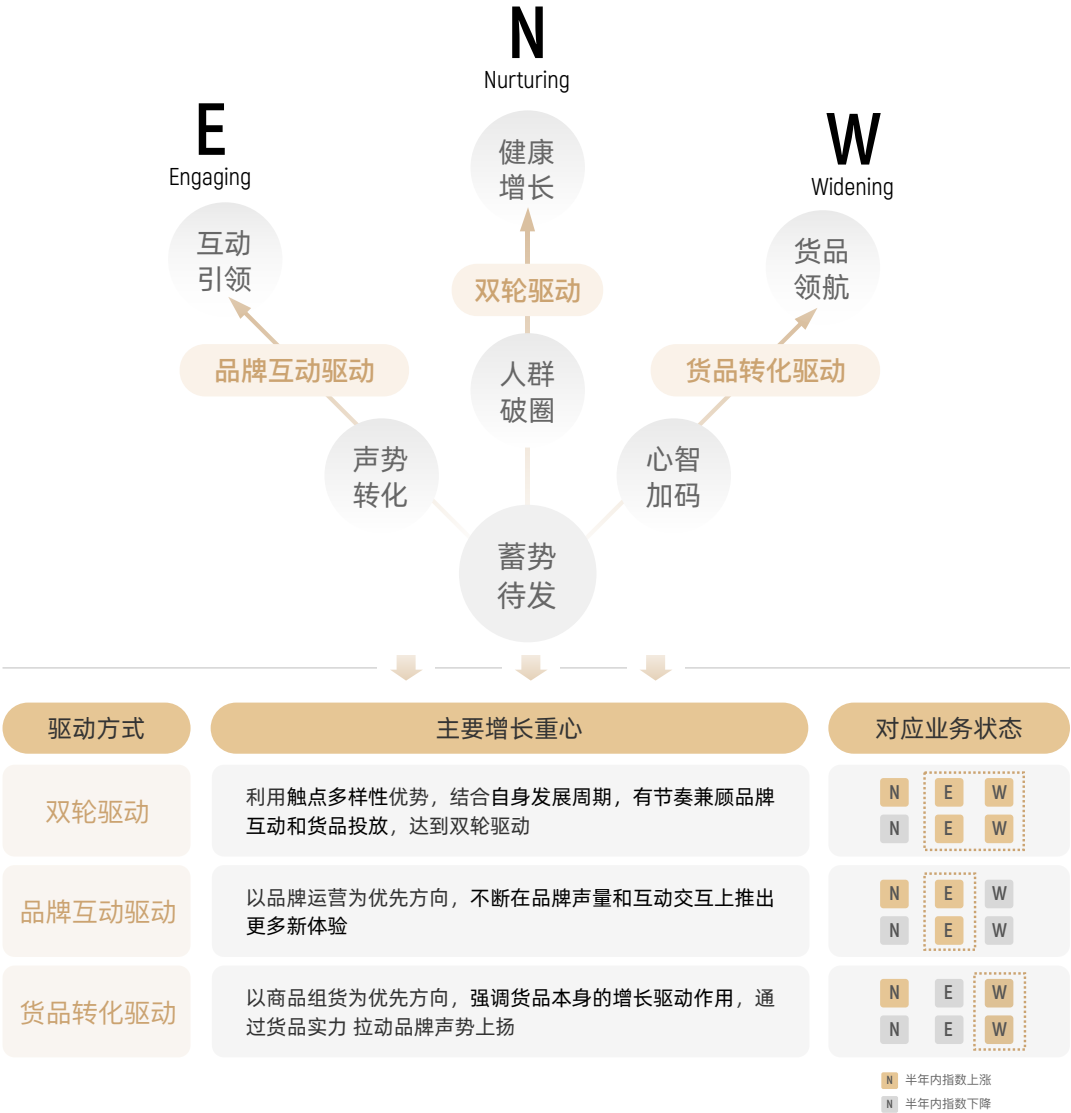
奢侈品新立体增长空间



我们姑且将数字化环境下的奢侈品增长公式叫做“增长魔方”，提炼而得三种增长驱动方式：品牌互动驱动，货品转化驱动，及双轮驱动。这三者共

同塑造了奢侈品数字化增长的新格局，各具特色且匹配不同的奢侈品企业能力与资源组合，但同时又互为关联，依据品牌的不同发展阶段迭代演进。

2. 三大驱动方式驱动的品牌新增长



注:人群资产积累是品牌互动和货品转化的结果，因此人群驱动不是独立的驱动方式，需要与货品和互动结合

中国奢侈品市场日臻成熟，消费者视野中的奢侈品消费不仅仅是对品牌精神传承的再现，也有多元独立风采的涌现。从品牌视角来看，结合“NEW &

BEYOND” 方法论，驱动奢侈品牌长期增长的力量分别来源于三种类型的增长动力：

■ **品牌互动驱动增长模式**：品牌互动驱动是“NEW & BEYOND”方法中互动 (Engaging) 维度的增长，**以品牌为长期、坚定投入的优先方向，不断焕新品牌形象、创新互动形式、推出独特的奢华体验和尊贵服务，以提升品牌声量并促进消费者深度沟通。**品牌通过提供定制化服务、专属活动和高端沙龙等方式，强化与目标消费群体的联系，彰显品牌独特魅力。

■ **货品转化驱动增长模式**：货品转化驱动是“NEW & BEYOND”方法中货品 (Widening) 维度的增长，**注重以奢侈品强化奢侈品产品本身的吸引力、能见度和传播度。**通过产品系列、

价格带的丰富性，同时强调经典款/新款商品的精致工艺、非凡设计元素和稀有材质，强化奢侈属性。通过展现其产品的精神内涵和艺术价值，使货品成为品牌声势上扬的重要推动力。

■ **双轮驱动增长模式**：双轮驱动结合了品牌与货品两个方向，充分利用品牌的高端形象和商品的精湛工艺，实现共同成长。例如，通过限量发售、艺术家合作、时尚秀等方式，有节奏地推进品牌形象和商品价值的共同提升。在奢侈品经营中，人群资产积累是品牌互动和货品转化的结果，因此人群驱动不是独立的驱动方式。

3. 七种数字化经营状态

奢侈品牌因时因势选择不同的驱动方式，塑造了品牌势能发展的方向和业务状态。我们根据人群资产指数、品牌互动指数、货品转化指数的不同表现，系统化总结七种不同的业务状态。每种业务状

态都有其独特的特征和挑战，同时也为品牌提供了特定的机遇。通过对业务状态的分析，奢侈品牌可以更精准地定位自身，解锁无界数字化品牌建设新疆域。

Ψ 奢品电商经营 “N-E-W三叉戟”



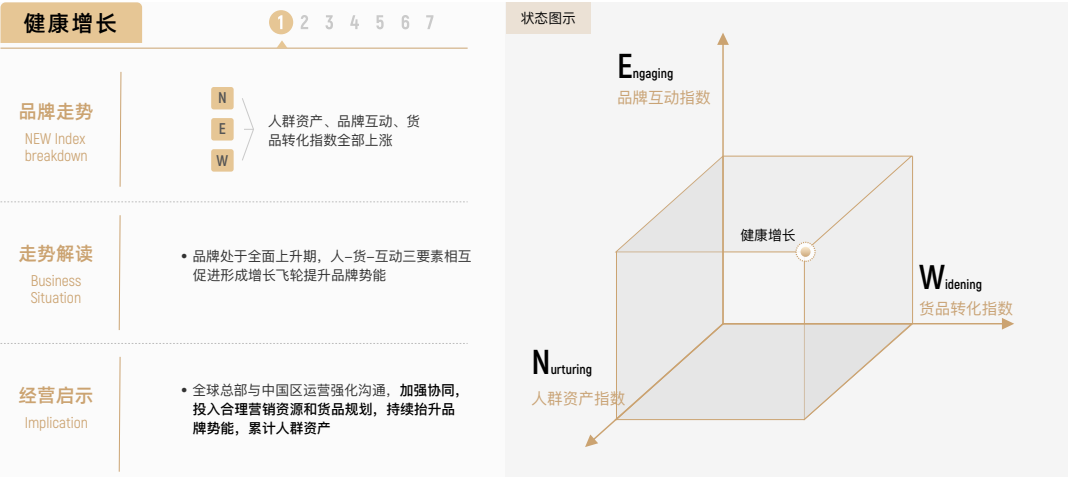
奢品数字化环境下的经营状态

七种业务状态	业务高阶描述
双轮驱动	1 Full Momentum 健康增长 奢侈品牌人群-货品-互动指数全速上升，品牌势能全维度健康增长，人-货-互动三要素相互促进，形成增长飞轮提升品牌势能
	4 Consumer Offense 人群破圈 品牌体量相对较大，多触点从容布局，与消费者开展广阔、远大的对话；但是缺乏基于平台特征的差异化运营，导致人群相互蚕食，效果不彰
品牌互动驱动	2 Engagement Focus 互动引爆 善用最前沿的奢品科技手段，打造最新颖夺目的舞台，刷新极致的品牌形象和互动，传递品牌精神，人群指数进步；但作品转化缺乏支撑
	5 Salience Building 声势转化 消费者与奢侈品品牌互动热络，但奢侈品作品的可及性不足，未利用品牌声势形成坚实的人群资产沉淀
货品转化驱动	3 Assortment Captained 货品领航 得益于奢侈品经典款的魅力和作品系列丰富度和多样性，品牌积累丰厚的人群资产，传统经营成交类指标突出
	6 Recognition Creation 心智加码 奢侈品牌以传统商品思维经营线上新渠道，尽管可以促进线上增长，但不利于品牌调性提升，亟需从心智层面寻找新的增长方法，并持续雕琢
	7 All Reset 蓄势待发 缺乏有节奏、持续性的营销规划，过于依赖一次性大促，亟需重振旗鼓再出发

注：天猫奢品实证数据发现，“人群储备”状态为过渡期不稳定状态，极少有品牌能够在缺乏货品和互动的情况下实现人群增长，因此该状态未单独编号
数据来源：天猫奢品、罗兰贝格

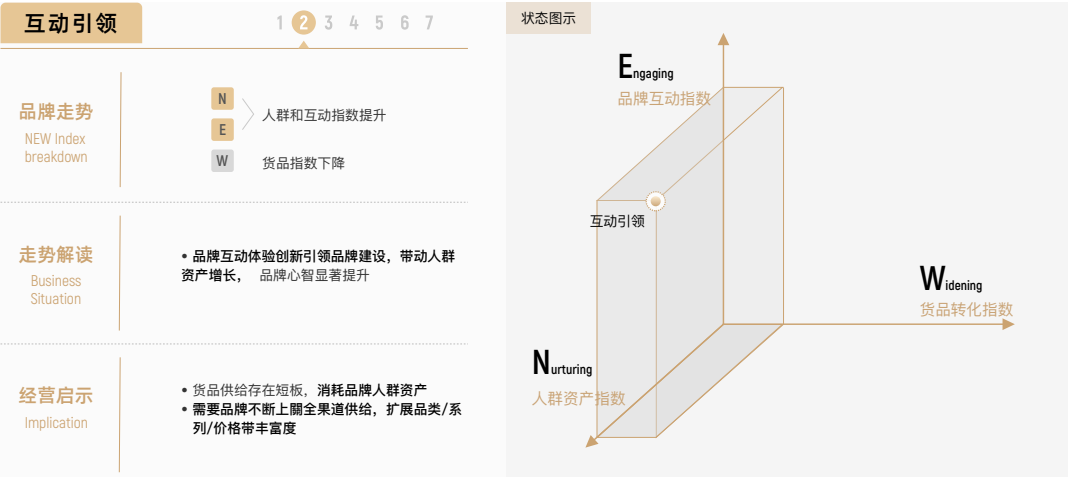
■ **健康增长业务状态：**健康增长是奢侈品牌增长的理想状态。**丰富的奢品商品组合与有效的品牌传播形成两个稳固的支点，相互配合营造出独属品牌的消费体验，同时吸引大量的关联消费者购买，品牌势能得到淋漓尽致的释放。**伴随高质量人群资产的增长，同时拉升品牌互动和货品转化效能，形成奢品增长的“飞轮效应”。

处于该状态的品牌依然需要居安思危、对持续与稳定的增长飞轮未雨绸缪。**如何穿越时间的考验，做到“历久弥新”，可持续地维持品牌势能是下一步关键议题。**其中，相当关键的一个考量因素便是奢侈品牌需要审慎布局全球范围内的资源分配，中国区往往需要与全球总部保持紧密的沟通协作，对可调动的本次资源争取最优分配，同时做到“因地制宜、因时而变”，从而确保奢侈品牌的持久活力。



■ **互动引领状态：**互动引领状态下，奢侈品牌的品牌互动指数和人群资产同步增长，该阶段的品牌往往善于利用全渠道品牌活动和最前沿的奢品互动科技（**不仅限于创新AR、VR展览等线上互动，也包括展览、沙龙、晚宴、跨界联名等线下活动**）且卓有成效，在现代审美与经典传承交织的奢品舞台上，立体传达品牌形象，成功与消费者进行深度对话，获得青睐从而快速累积人群资产。

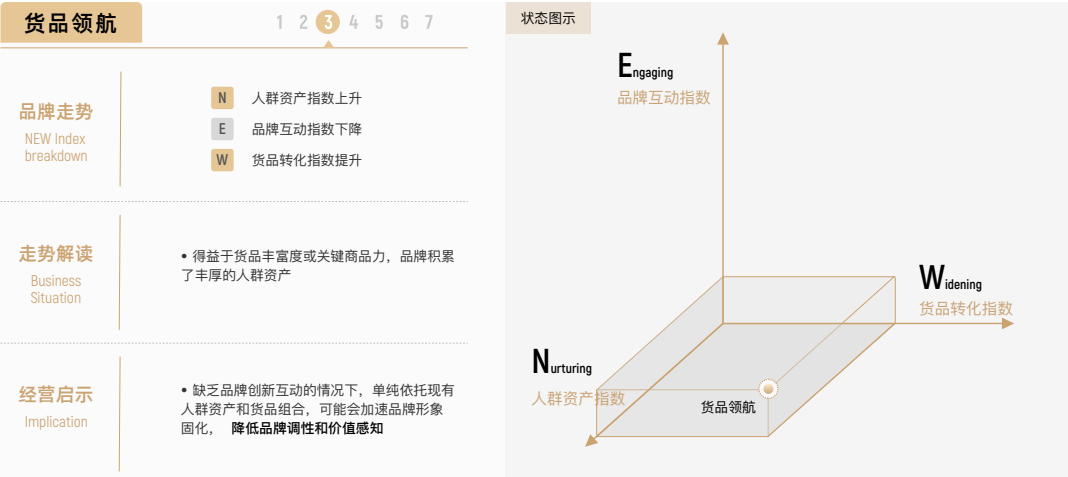
然而，互动引领状态下奢侈品的货品丰富度或经典作品却存在供不应求或是短缺情况。此时奢侈品牌应当重视采取多种手段提升货品指数。在短期，奢侈品牌可以重新审视全渠道商品策略，在有潜力的数字化渠道选择上翻货品供给，满足更广阔的品牌“增长需求”从而捕捉增长机会。在中长期，奢侈品牌可以尝试的手段包括但不限于：重新演绎、甚至大胆重塑产品经典设计元素，打造更多响应时代召唤的爆款产品（但需兼顾经典永恒特质的平衡），甚至考虑涉足及开拓与品牌核心目标人群相关的新延展品类（如泛生活方式、场景延展、儿童/宠物等）。



■ 货品领航状态下的奢侈品经营得益于强大的旗舰“英雄产品”和货品丰富度，在品牌互动上则显得低调内敛，遥相呼应当下流行的“静奢 (Quiet Luxury)”潮流。该类状态的奢侈品货品本身的设计凸显了克制、隐忍和反炫耀的风格，对应的品牌互动方式和频次也采取了更为简单、朴素的形式。低调奢华而精致的审美不受季节、流行元素的扰动，与追求质感、自由价值的奢侈品消费人群不谋而合。因此，品牌在没有

品牌互动的情况下，也可以取得货品转化增长和人群资产增长并驾齐驱。

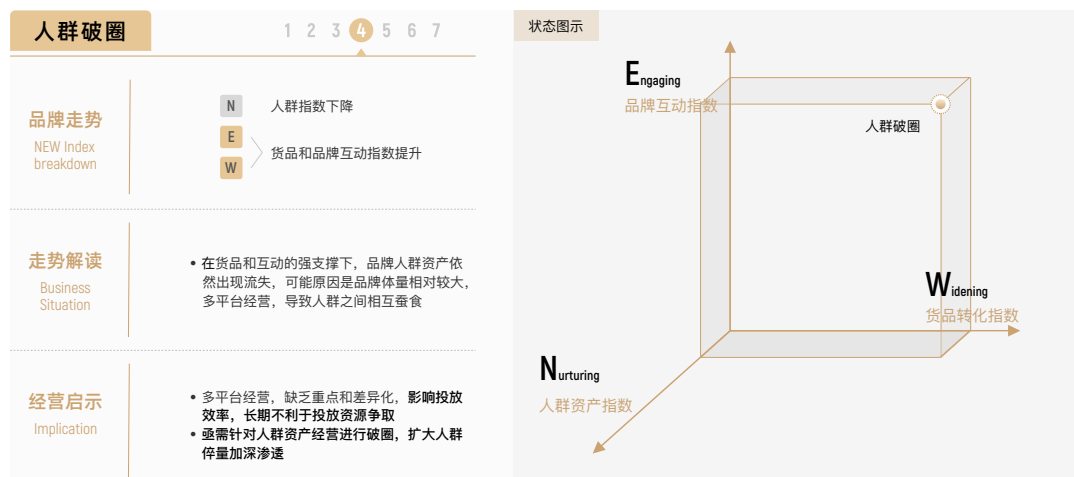
然而，过度安静的风险在于缺乏品牌创新互动，可能导致品牌形象的固化，长此以往可能会降低品牌调性和价值感知。未来维持可持续增长，品牌需要精心谋划品牌文化输出和传播策略，在安静和喧嚣之间把握精妙平衡，在低调与（沟通）焕新之间灵活游走。



■ **人群破圈状态**: 在人群破圈状态下, 奢侈品牌在多个平台广泛布局, 与消费者开展多层次的深远对话, 带动品牌互动和货品转化提升。但人群破圈是一种、“曲高和寡”、相对缥缈的经营状态。**即使商品和互动得到强有力的支撑品牌人群资产依然出现流失**。背后可能的原因是品

牌体量相对较大, 多平台经营又缺乏差异化导致跨平台相互竞争蚕食。

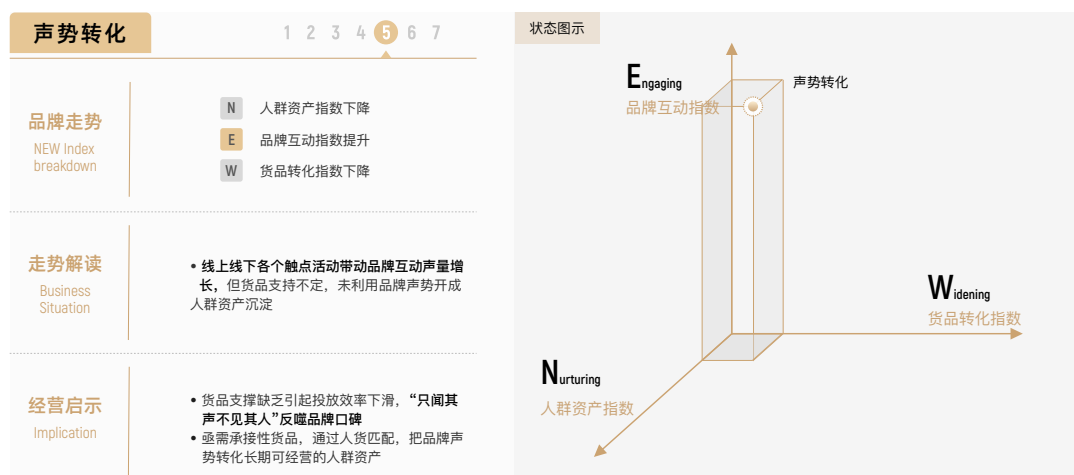
奢侈品市场, 竞争的本质是人群心智的争夺。为了在激烈的竞争中拔得头筹, 处在人群破圈状态的品牌需要加大人群资产经营, 扩大人群体量并加深渗透, 以确保品牌的持续成长和盈利能力。



■ **声势转化状态**: 声势转化状态下, 奢侈品牌可能已经在全渠道投入了可观的资源 (包括品宣、内容与零售营销等), 用于品牌文化呈现和艺术营销。上述活动成功带动了品牌互动声量的增长, 但由于品牌的货品支持不足, 未能充分转化为人群资产。另一种可能性是, 由于品牌自身的商品宽度较窄, 季节性波动明显, 因而在销售淡季无法有效转化品牌互动声量。因此, 品牌前期

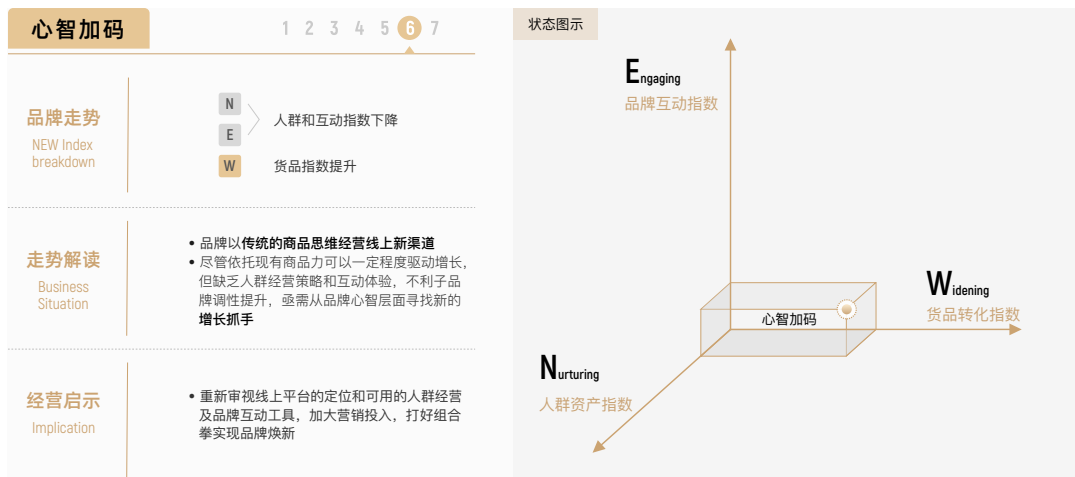
的巨量沟通投入与整体产出之间的错配是主要问题。

这一阶段的挑战在于如何承接声势, 通过人货匹配, 将声势转化为长期可经营的人群资产, 保持品牌的稳定增长。反之, **如果品牌长期缺乏货品, 消费者缺乏对产品工艺、审美、材质的直观感知, 可能会导致品牌心智遭到反噬**引发负面舆论及声量。



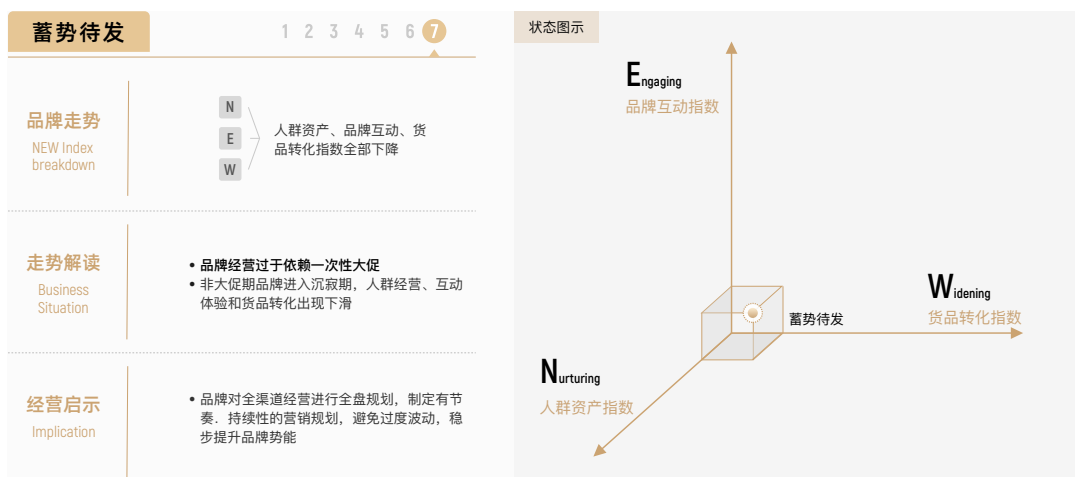
■ **心智加码状态**：奢侈品牌的经典作品永远是消费者追捧的热点，一部分品牌选择以经典货品投放作为线上经营的“试炼石”，凭借长期的品牌文化积累，或利用平台大促政策，从数字上看也能获得不错的货品转化。但**培养更加忠诚的消费者，需要多元化、连续性、系统性的经营**

实现“心智加码”是一项系统性行动，而应避免解读为盲目加大的营销投入。奢侈品牌需要有目的地进行心智强化，可以选择的手段包括：任命符合品牌气质和TA（目标受众）品味的品牌大使，甄选符合TA生活方式的全渠道及融合触点组合，持之以恒地进行TA深度对话与交流。



■ **蓄势待发状态**：处于蓄势待发状态的品牌往往需要系统性地重新审视品牌沟通、货品组合及人群资产经营，及与之相匹配的渠道策略。经验表明，处于蓄势待发的品牌往往对平台大促的依赖性较高，大促期借助平台资源顺势发展，而非促销期则不得不进入沉寂期，波动性显著。

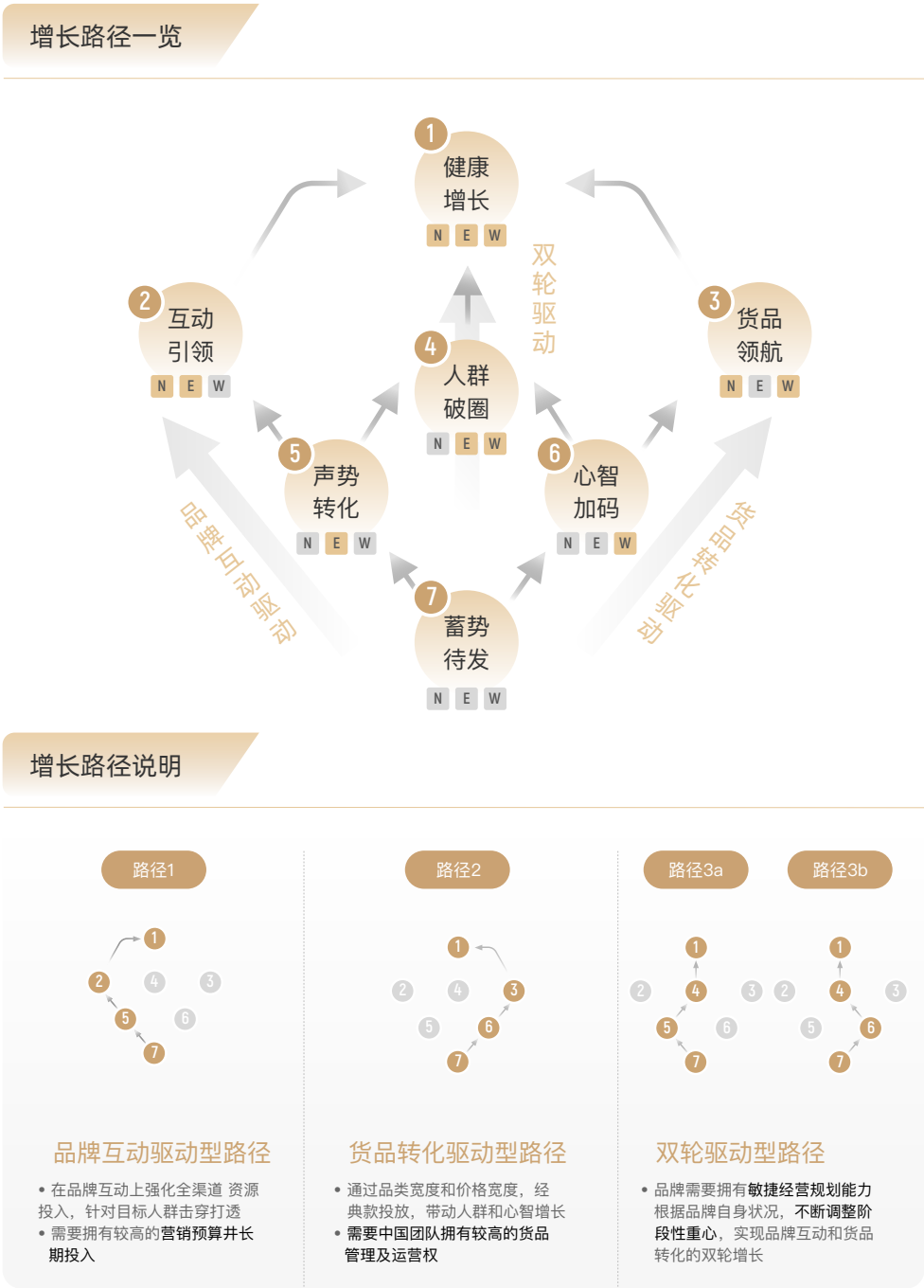
对于奢侈品管理层来说，**融合渠道的全盘规划，有节奏、持续的营销规划是关键。避免过度的波动，稳步提升品牌势能，才能确保品牌在市场中长期成功，不断续写品牌传奇。**

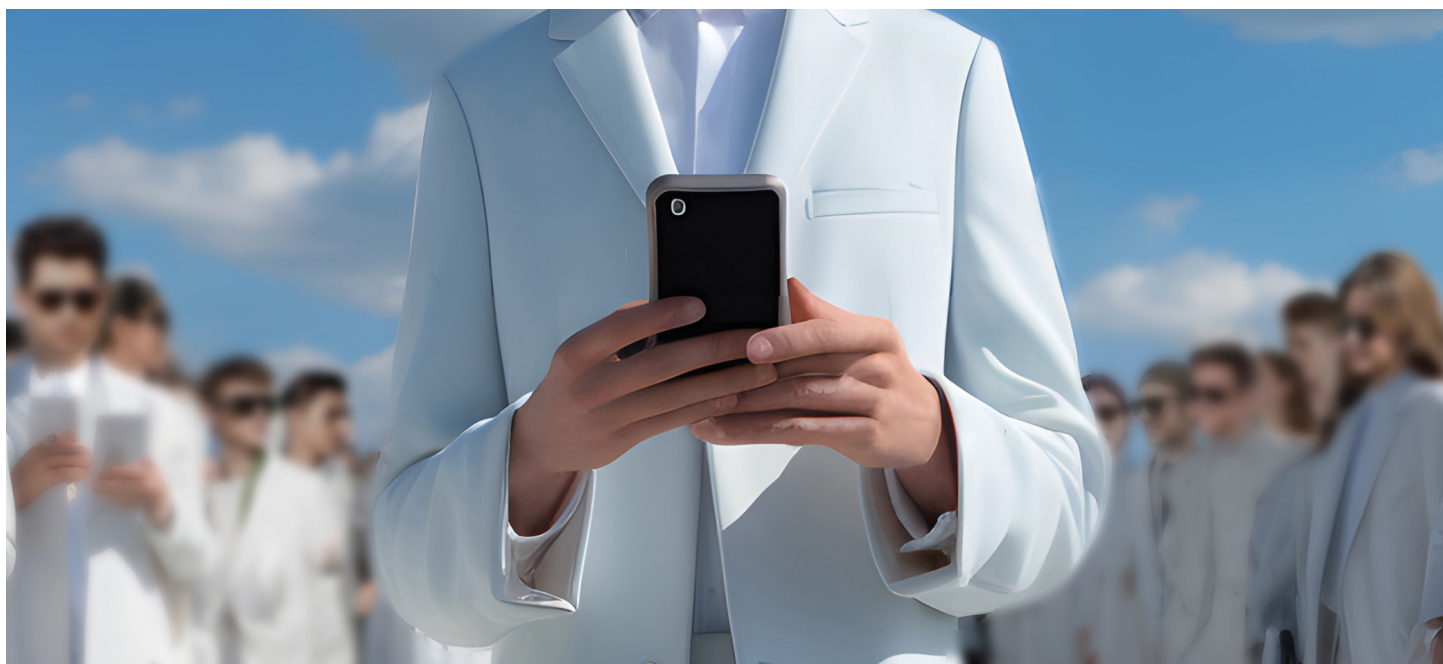


4. 三种品牌经营迁移增长路径

在奢侈品行业中，品牌经常面临多种不同的业务状态，从健康增长到蓄势待发，每一种状态都有其独特的挑战和机会。然而，不论处于哪一种状态，核心目标始终是实现可持续的增长和品牌价值提升。为了在复杂的奢侈品经营环境中保持

品牌长青，在业务状态之间实现正向跃迁和健康发展，我们提出了三种发展路径：品牌互动主导的增长、货品转化主导的增长和双轮增长模式。接下来，我们将深入探讨这三种路径的具体实施策略和应对挑战。





■ **品牌互动主导的增长路径：**品牌互动驱动型路径的关键在于全渠道资源的高效投入和对目标人群的精确定位。**首先，这一路径需要品牌调动高额的营销预算和持续的投资，从而确保各个触点（包括线上和线下）都能与目标人群有效互动。其次，品牌需要不断地进行数据分析，监控KPI，以调整策略和提升（广义的）投入产出回报。**只有持续专注的努力，才能击穿目标人群，实现品牌的长期增长。实施此路径时，还需要与各方（如全球创意团队、中国本地的数字营销专家和ISV/第三方数字化合作伙伴）保持紧密合作。

■ **货品转化主导的增长路径：**货品转化驱动型路径要求品牌在品类宽度和价格宽度方面具有高度的灵活性。核心策略在于经典款货品的投放和丰富度提升，这不仅能带动人群资产的增长还能强化品牌在消费者心智中的地位。成功执行此路径需要中国团队具有较高的货品管

理和运营权。这意味着，从产品开发到上市，乃至库存管理和价格策略，**都需要中国市场的团队具有全面的参与甚至决策权，从而对市场做出敏捷反应。**此外，持续的市场调研和客户反馈分析是不可或缺的，这将有助于品牌在快速变化的市场环境中，及时调整产品组合和促销策略。

■ **双轮增长路径：**双轮增长路径是一种更加全面和灵活的策略，它结合了品牌互动和货品转化两个方面的优势。这需要品牌具有高度的敏捷经营规划能力。具体而言，品牌需要根据自身不同阶段的状况，快速而准确地确定阶段性经营重心，从而实现品牌互动和货品转化的双轮增长。成功的实施需要一个跨职能团队的密切合作，包括但不限于营销、商品管理和数据分析等。通过持续的运营监测和优化，品牌得以不断优化营销策略和产品组合，确保在不断变化的市场环境中保持活力与持续竞争力。

NEW & BEYOND

03

续写传奇

品牌势能经营启示

续写传奇： 品牌势能经营启示

中国奢侈品市场发展的全新诗篇即将呈现。对奢侈品牌而言，面对未来多元的消费需求和多样的渠道创新，**基于更长远视野下的品牌势能将会成为在中国市场传承发展的北极星指标，全面指引品牌布局和从容前行。基于NEW & BEYOND 2.0**的数字化经营方法论，我们提出奢侈品牌可以着重从渠道决策和视角三方面出发，构建品牌与消费者之间更高效、更准确的连接（DTC：direct-to-consumer），以维持并强化其在中国市场的持久魅力：

■ **融合渠道的通盘考量 (channel media)**：奢品消费者与奢侈品牌的连接点正在因为更丰富与分散的媒介矩阵而日渐复杂多元。不同媒介沟通与销售渠道的边界正在消融，**奢侈品牌将不得不考虑最大程度上建立协同作战的机制以统一渠道 (one marketplace) 思维做好全局性的经营布局**：包括充分利用数字化指标来丰富决策来源、提升决策迅捷度与准确度。

■ **前瞻考量与用心决策 (plan advance)**：奢侈品牌从来都计较“跑在最前面”，**只争朝夕的“要赢”气质也需要品牌更能依据系统性的规律总结与预测能力，加速创意推广至本地市场的时间，尽快建立与高质量核心消费者 (uber**

core) 的关联，赢得引领新奢潮流的关键沟通通路。NEW & BEYOND指标体系给予了一套品牌随时掌握奢品势能，了解数字化经营走向的方法，是对未来半年到一年的数字化品牌建设与经营势能释放具备前瞻作用的有效CXO决策舵盘。

■ **全域视角与因地制宜 (omni channel)**：因循守旧与傲慢偏见将会是影响奢侈品牌未来制胜的重要羁绊。**品牌需要在全渠道宏观视角，持守基因与信仰，但同样需要具备灵活性与本地贴合度的货品基本盘及消费者沟通策略，并确保在核心消费者的日益善变与破圈中保持身姿轻盈的同时，兼顾卓尔不凡的独特基因**：正所谓“皇冠需要始终保持”，只是数字化指针给了与生意增长新的寓意与方向。

基于NEW & BEYOND 2.0升级的奢侈品数字化经营方法论，罗兰贝格携手天猫奢品希望借助最全面的数字化指导盘为奢侈品长期发展提供指引：中国奢侈品市场中长期依旧充满活力、韧性与丰富想象力，我们希冀在NEW & BEYOND数字化方法论及相应工具指引与辅佐下，陪伴奢侈品牌基业长青，历久弥新，保持对于中国消费者市场的永恒与持久魅力！



01

Authorship and guidance

作者、指导委员会

罗兰贝格

指导委员会



Denis Depoux

全球管理委员会
联席总裁

撰写团队



蒋云莺

副合伙人
消费行业首席研究员



孙飞帆

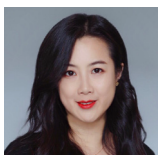
项目经理



周思宇

咨询顾问

市场与公关支持



程俊

市场总监

特别鸣谢（排名不分先后）

陈钰昆、窦红梅、顾嘉陆、黄忆真、屈嫒、孙佳凌
余洁、魏冰冰

联系我们

如您有任何问题，欢迎发送邮件至：
RBmarketing@rolandberger.com

更多精彩内容, 请关注



RB官方网站: www.rolandberger.com
微信官方公众号 @罗兰贝格管理咨询
微博官方账号 @罗兰贝格管理咨询
领英官方账号 @rolandberger

02

天猫

指导委员会



刘鹏（奥文）

淘天集团品牌业务发展中心总裁



王玮蓁（蓁芯）

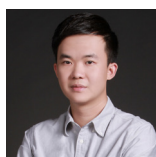
淘天集团品牌业务发展中心副总裁
天猫奢品行业总经理

撰写团队



马驰（霖瑾）

天猫奢品消费者策略负责人



王嘉栋（奔雷）

天猫奢品数字化方法论负责人



晏龙（惜士）

天猫奢品数据团队负责人

市场与公关支持



郑天 Tim Zheng

天猫奢品-营销创新中心总经理



关于天猫奢品

天猫奢品是阿里巴巴布局奢侈品电商的重要战略部署，隶属于淘天集团，正在构建一个完整的奢侈品线上消费服务业务版图。天猫奢品LuxuryPavilion2017年上线，是覆盖服饰、美妆、珠宝腕表和豪车等全品类的高品质生活方式平台，新品货品专柜同步，品牌权益共享，也是国内首个集齐LVMH、开云集团、Chanel、爱马仕以及卡地亚母公司历峰集团五个奢侈品巨头的电商平台。

关于罗兰贝格

罗兰贝格管理咨询公司成立于1967年，是全球顶级咨询公司中唯一一家始于德国、源自欧洲的公司。我们拥有来自35个国家的2700名员工，并成功运作于国际各大主要市场。我们的51家分支机构位于全球主要商业中心，罗兰贝格管理咨询公司是一家由近300名合伙人共有的独立咨询机构。

中国上海市南京西路1515号
静安嘉里中心办公楼一座23楼，200040
+86 21 5298-6677
www.rolandberger.com