

超级品牌力白皮书

数字时代的

品牌人群心智重塑

2021年7月



TMALL天猫

Roland
Berger



Thanks to

致谢品牌

all
blu
幼岚

balabala

CASIO®

crocs™
COME AS YOU ARE

FOTILE 方太
因爱伟大

HONOR

zz² 蓝盒子®

L'ORÉAL
MEN EXPERT
欧莱雅男士

MAKE UP
FOR EVER
PROFESSIONAL PARIS

Midea
智慧生活可以更美的

奶糖派
大杯文胸

SEM/R

TEENIE
WEENIE
ALL THAT BEAR

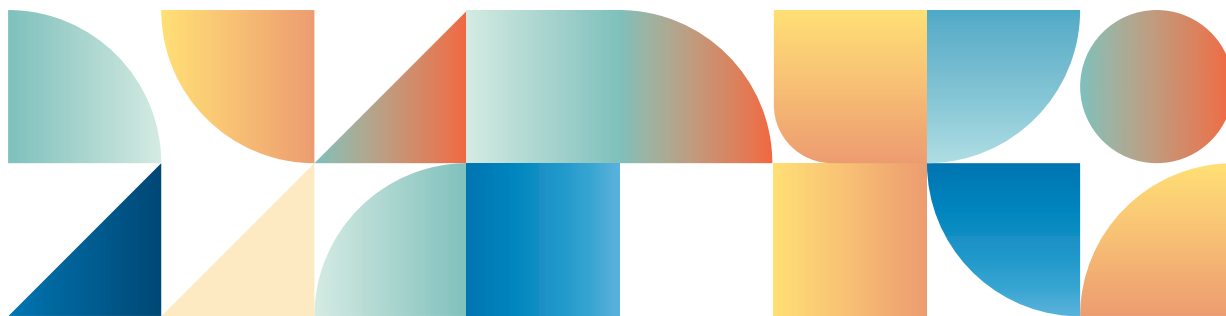
Ubras

URBAN REVIVO

Contents

目录

01/ 数字化时代的品牌力建设升级	01
02/ 人群心智建设的行业差异与品牌先锋实践	11
03/ 品牌人群心智的数字化运营	27
04/ 未来品牌公司的高阶启示	39



01



数字化时代的 品牌力建设升级

A. 聚焦

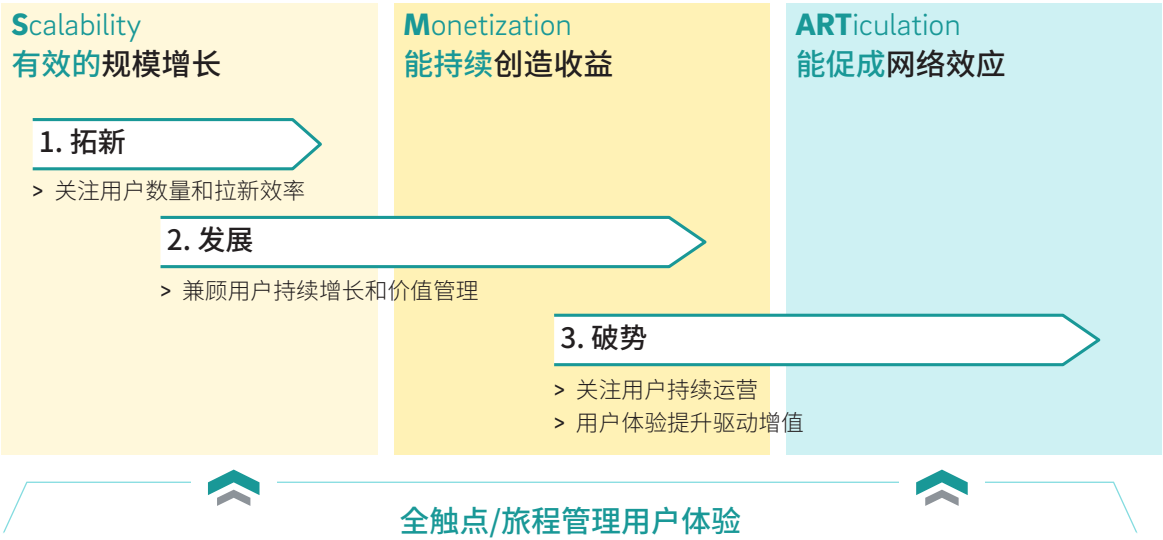
数字化经营的下半场， 构筑长期品牌力成为企业发展的核心

过去十年，数字化变革对消费品市场影响深远。一方面，线上渠道及数字媒体的蓬勃发展，一度催生了网红经济，不知名的品牌或没有品牌的商品也能轻易销售。不少企业以更加短视的方式制定经营策略，而忽略了品牌的建设及其能够带来的长期价值，导致了其中一些企业昙花一现，而另一部分的幸存者成为如今有可能引领产业变革的新锐品牌。当这些新锐品牌完成了新人群的培育与市场概念教育后，在突破下一个生意量级的关口上他们提出了一个共性问题：我的品牌究竟何去何从？品牌的核心价值与品牌的核心生意人群价值、品牌的长期愿景与早期口号往往存在着这样或那样的冲突。

另一方面，传统成熟品牌在逐步卷入线上经济洪流的过程中，早期的首要关注点几乎都聚焦在用户数量与拉新效率的提升上。然而，从2018年开始，中国社会消费品零售总额的平均增速趋缓至两位数，线上红利时代逐步消失。在存量用户时代，一些企业开始转变观念，致力于以用户价值提升为核心驱动力的业务增长。后疫情时代这一进程进一步加速，越来越多的企业在消费者运营课题上，频频提到发展“品牌力”、“拉动品牌势能”。

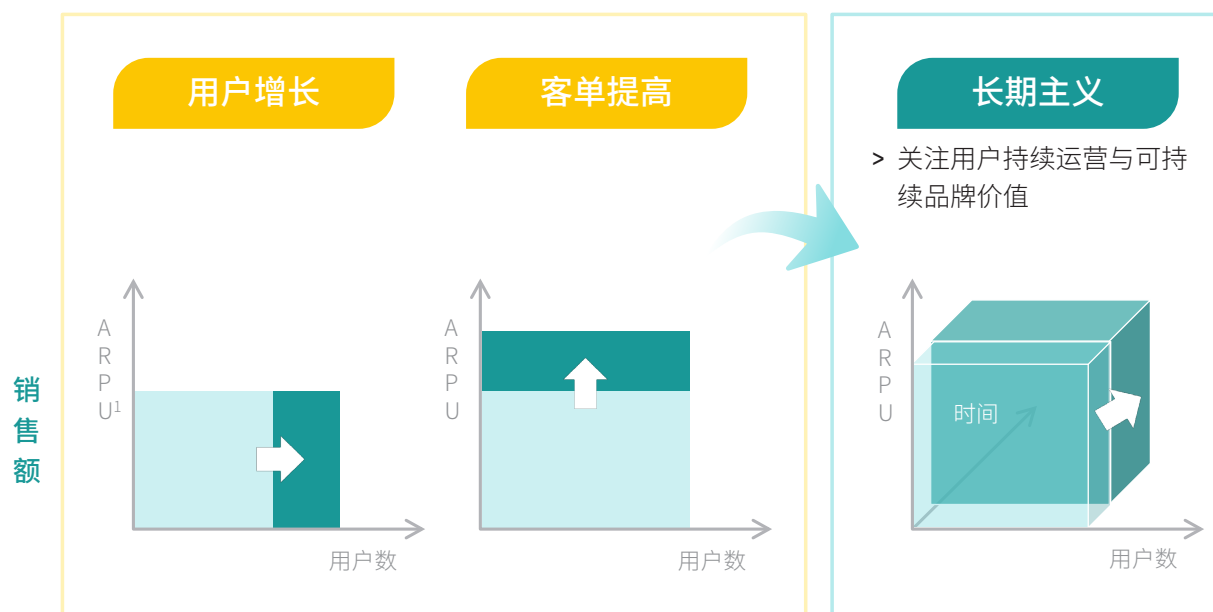
因此，在数字经济的下半场，真正明智的企业越发关注品牌价值的建设：从运营消费者资产数量到运营消费者资产价值，以支撑企业在数字化的洪流中能够保持长期增长。→1→2

1 各阶段企业用户经营的关注要点



资料来源：罗兰贝格SMART用户经营模型

2 品牌价值背后的长期主义内核



1. Average Revenue Per User—单客年均经济价值

资料来源：罗兰贝格

那么，何谓长期品牌力？

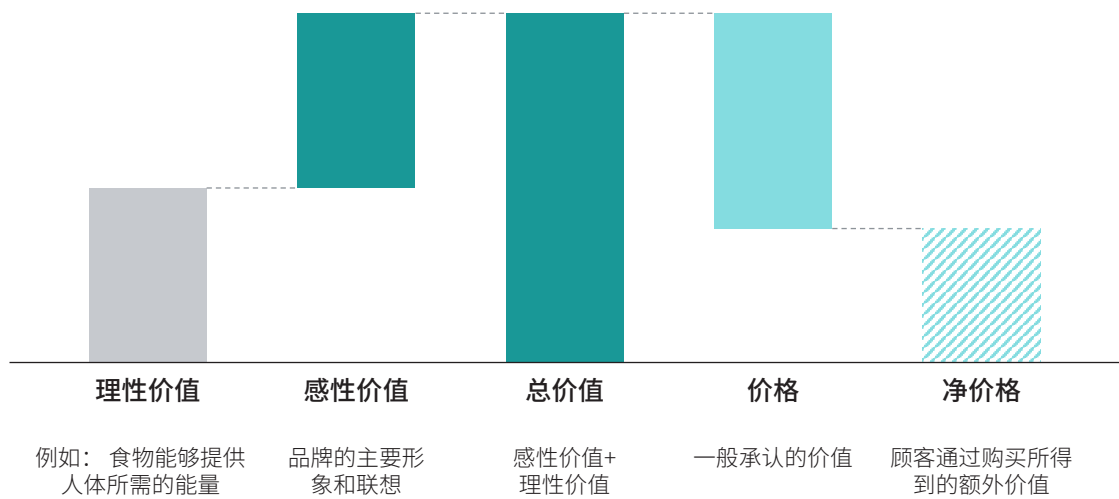
罗兰贝格认为，消费者对品牌力的感知主要来自于两个方面：理性价值和感性价值。理性价值，是指产品本身的实用价值，即“毛价值”；感性价值，即消费者在心中通过联想与想象赋予产品的无形价值。我们时常能看到这样的情况：两个类似的产品，消费者更倾向于用更高的价格购买品牌心智更好的产品，而不是价格低的替代品。这是因为最终长期吸引消费者购买的关键在于品牌“净价值”，即通过产品、品牌打造的产品价值减去购买成本后，消费者自身获得的剩余额外价值。当消费者感知到的“无形”感性价值高于产品溢价时，消费者会因为更高的净价值而持续购买价格较贵的产品。

值得一提的是，建立品牌价值需要的投入是昂贵、耗时的。因为从知晓到成为常客，顾客需要花比较长的时间来理解一个品牌，并且对品牌信息做出反应。但是...

顾客对品牌长期一致性的体验最终将成为企业持续增长的核心动力。→ 3



3 品牌“净价值”吸引消费者购买



资料来源：罗兰贝格

B. 破局

数字化经营下， 品牌力建设的模式 必须重新审视

数字经济环境下，品牌与消费者的连接变得更加容易，呈现出“短路径”、“多触点”、“可量化”的特点，这恰恰为品牌力的构建带来了全新的机遇与挑战。品牌必须重新审视在数字化时代品牌建设的新模式，以及由此带来的组织变化。

1. “短路径”强化“直达消费者”机会：数字化赋能品牌从“渠道为王”走向“消费者为中心”

传统消费市场销售路径中，线下零售门店空间有限，货架空间是稀缺资源，因此，渠道商不仅能够决定哪些产品能够触达消费者，也拥有决定产品零售价格的权利，把握住了极大的话语权。然而，随着数字化进程持续推进及电商渠道的建设，品牌不再受限于传统经销模式，而有更多的主动权与消费者进行直接的沟通与互动、销售与反馈，让“品牌离消费者的距离更近”成为了可能。

在这种趋势下，消费者运营日益成为企业发展及品牌力建设的重要抓手。品牌不仅意识到快速响应用户需求的重要性，也开始致力于提升消费者的产品与服务体验。于是，越来越多的围绕消费者需求创立的DTC（Direct-to-Consumer）新兴品牌开始崛起，他们充分利用互联网及数字化能力，将消费者引入研发与销售闭环，与消费者共创产品形成共赢。

最终带动整个行业的运作核心从“渠道为王”走向“消费者中心”的业务模式。

2. “多触点”引发“一致性”挑战：碎片化信息对全域、全生命周期沟通提出更高要求

数字化是把双刃剑，品牌在获得更多消费者触达通道的同时，消费者也在经历信息爆炸和碎片化带来的无序感，如何在大量信息中脱颖而出抓住消费者的心智，成为品牌面临的重要课题之一。另一方面，要布局图文、直播、短视频等纷繁多样的消费者触点，品牌也越来越面临内容数量的指数级上升及用户停留时间急剧缩短所带来的投入产出比挑战。

因此，无论从消费者角度，还是品牌角度，如何在碎片化的数字经济时代，保持品牌信息传递的一致性和顾客体验的一致性显得尤为重要。真正的整合营销才刚刚开始，全域融合、全生命周期管理提上议程。

如何既抓住品牌核心价值主张，又借助数字媒体多样化的触点和沟通形式，配合用户不同生命周期进行品牌价值的演绎，是品牌力建设的重要命题。

3. “可量化”催生“心智共建”可能：重塑品牌力建设框架，齐力共建品牌心智

在经典营销的转化漏斗中，品牌的声量（包括品牌漏斗——品牌知名度与美誉度等）的打造一般由市场部门负责管理；在漏斗的另一端，最终对消费者的转化在渠道发生，由渠道部门负责。然而，这两者之间存在断层：一直以来，品牌在消费者心中的品牌质量——品牌人群心智难以被明确衡量，营销部门与渠道部门的职责难以切分，营销与销售存在断点。→4

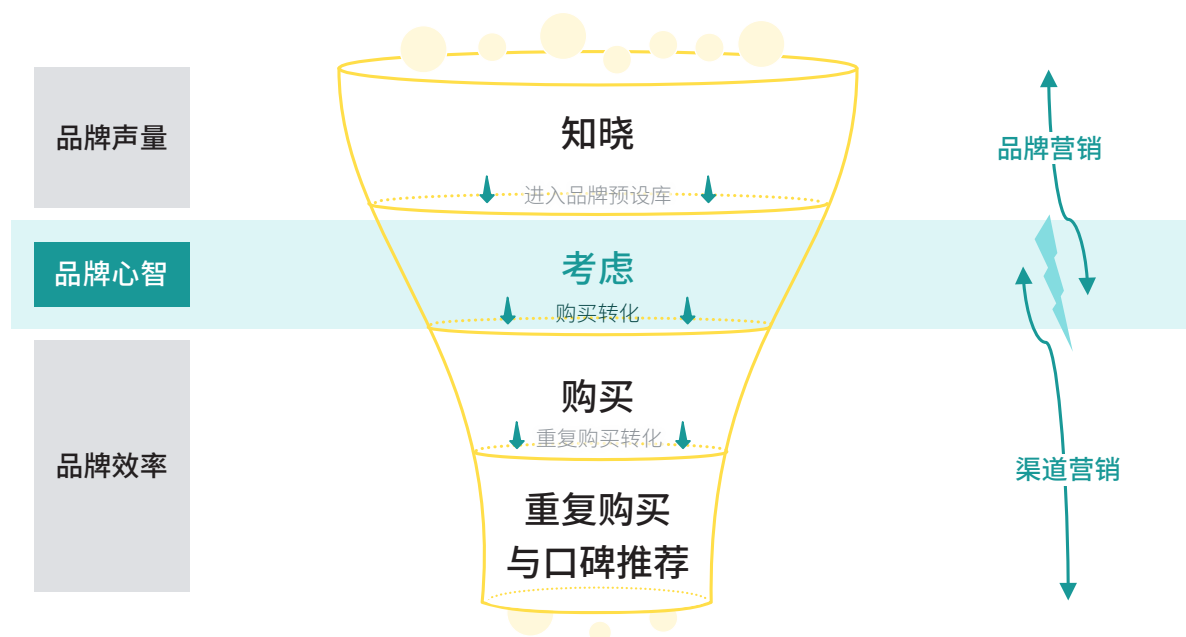
所幸在数字化大趋势下，用户与品牌的互动过程及效果变得可量化，“品牌心智”逐步可以被科学地定义和构建。这给品牌建设带来的启示是：

一方面，品牌人群心智的量化将有效衔接品牌声量与品牌效率，带来品牌力框架的完善。

我们认为未来需要引入适用于数字化经营环境的“超级品牌力”建设框架：既包括传统定义的品牌声量和品牌效率，又包括真正体现品牌质量的品牌心智。其中“品牌心智”更强调目标人群对品牌核心价值的感知，是打造品牌人群价值的核心。

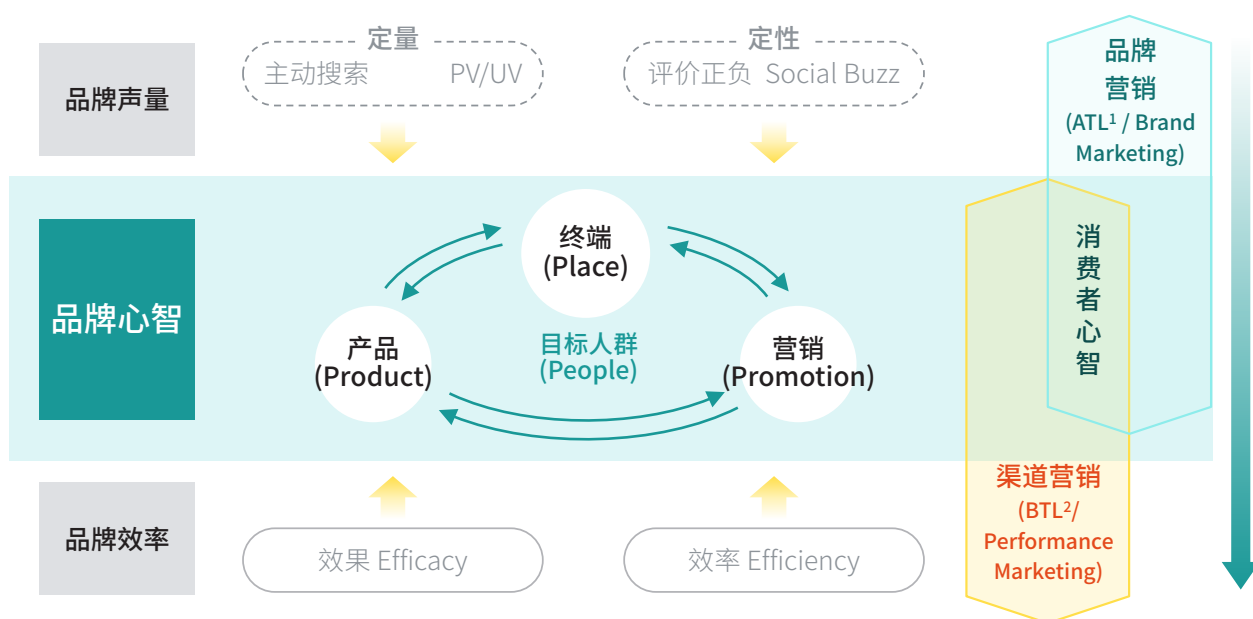
另一方面，更重要的是，品牌心智的量化为市场与渠道部门的紧密合作带来了机会，成为双方可以共同关注的目标。在渠道与媒介交错融合的今天，市场与渠道销售必须共同对品牌心智的构建出力，提供用户全生命周期的一致性体验，衔接起从品牌声量到品牌效率转化的漏斗。→5

4 传统营销渠道转化漏斗



资料来源：罗兰贝格

5 数字化驱动下的完整品牌力建设框架



1. ATL: above the line, 通常指品牌高空营销

2. BTL: below the line, 通常指品牌渠道营销

资料来源：罗兰贝格

C. 立新

深化“品牌心智”建设， 重塑数字化时代的品牌力

在新的“超级品牌力”视角下，品牌在落地层面究竟如何发挥数字时代的优势，打造长期价值、助推持续增长呢？我们认为，必须以消费者为中心，聚焦品牌心智建设。

那么如何科学地定义品牌心智、并做针对性运营呢？事实上，品牌心智相较于品牌声量、品牌效率而言，牵涉面更广，人货场的协同也将更为深入，而这一切的基础都根植于对消费者需求的深度洞察。

1. 数字化驱动下，品牌力落地策略的“变”与“不变”

罗兰贝格认为，即使在今天的数字化环境下，经典的品牌力建设本质模型依然奏效：产品（Product）、终端（Place）、营销（Promotion），是品牌力建设中不变的品牌落地三界面。然而，在市场从“渠道驱动”走向“消费者为中心”的今天，品牌如何运作这三界面的思路 and 方式将发生改变：

过去提升品牌力的主要介质在于围绕终端的渠道组合；而消费者驱动思维下的品牌力建设则着眼于消费者需求洞察驱动的产品创新，以及围绕顾客全生命周期的场景与触点运营，最终构建直接支撑品牌价值感知的“品牌心智”。

具体而言，我们认为，围绕“品牌心智”建设的目标，品牌力落地三界面将引入新的元素：→6

- 从“供给满足”到“创新引领”：过去产品日趋同质化导致品牌更多着眼于对用户需求的满足，而数字时代消费者需求加速分化迭代，互联网也将许多隐秘的消费者痛点与需求纷纷呈现，为产品创新提供新的空间。一些市场后进者反而更敏锐和快速地抓住创新机遇，传统品牌引领优势受到挑战。因此，快速精准的创新力，保持引领性的心智，开始成为品牌力的重

要组成部分。而对于不同的消费品行业和企业而言，针对其产品的“创新”又呈现多样性，既有找准顾客痛点与痒点快速推陈出新、也有国际品牌的本土化创新等。

- 从“渠道经营”到“触点管理”：伴随数字化进程的持续推进，媒介与渠道的边界越来越模糊，数字化渠道与线下终端一齐成为品牌接触消费者的主要方式。因此，仅仅占领货架是不够的。在新消费语境中，“整合营销”（围绕融合消费者旅程各类触点的链路搭建）已经不再是一句空口号，品牌“高空营销”也需要接地气（即有结果可评估）。而由于顾客旅程的多样性、碎片化、场景化，品牌内部的组织协同也越发重要，品牌与产品团队需协同作战，针对消费者人群在“对的时间、对的场景”提供“对的内容、对的产品”成为新的趋势；线上/线下需有序管理不同的顾客链路场景，齐力造就消费者的综合旅程体验。
- 从“即时转化”到“长期价值”：随着线上人口红利的逐渐消失，品牌关注的重点从用户数量转向用户质量；牺牲品牌价值传递的获客方式不再可行，品牌必须持续保持一致的品牌形象才能引起消费者自身生活方式和价值观的共鸣，形成良好的用户价值感知和持久的用户粘性。一个显著的发现便是，不少新锐品牌脱颖而出，起初依靠品牌落地界面的至少一个元素：如，突破性的爆品推出、极致的平台流量运营、颠覆传统的营销手法等，快速获取初期客户，但是生意量级的进一步突破则需要思考品牌核心价值的塑造与沉淀，提升品牌的溢价能力。

2. 以消费者视角定义“品牌心智”模型，构建超级品牌力

基于我们对数字化时代超级品牌力落地策略的理解，罗兰贝格与天猫团队共创了以消费者为中心的数字化品牌建设模型——品牌（人群）心智模型，帮助品牌科学定义和运营品牌心智，打造长期品牌价值（指标细节将在后续第三部分展开）。→7

6 品牌力落地三界面：“变”与“不变”



资料来源：罗兰贝格

7 品牌力建设的三大方面：以消费者视角定义“品牌心智”模型



资料来源：罗兰贝格

“品牌心智”模型将从 三个方面构建品牌力：



品牌创新力 — 引领创新：品牌通过产品创新持续构筑“差异化”的心智，形成竞争壁垒。这些创新或是在一段时间内独特、稀有的，或是切中消费者痛点、痒点需求的。



品牌沟通力 — 增进互动：品牌通过与消费者建立联系及持续沟通，形成有质量与真切的消费者关系价值，构筑消费者“热爱”的心智 — 消费者愿意为品牌买单、成为品牌KOC（Key Opinion Consumer/关键意见消费者），并向其关系网络其他消费者推荐。



品牌价值力 — 创造价值：品牌通过每次的定价与实际交易完单，不断证明自身与交付价值所匹配的溢价能力，构筑消费者“价值感”的心智。从而让消费者持续性地信赖品牌所提出的溢价方向，并愿意为之持续买单。







02

An abstract geometric composition of colored squares and triangles is positioned above the large white number '02'. The composition includes a blue-to-white gradient quarter-circle, an orange-to-red gradient quarter-circle, a solid blue triangle, a white-to-blue gradient square, a red triangle, a yellow-to-white gradient triangle, a blue-to-white gradient quarter-circle, and a solid blue square. The number '02' is rendered in a large, bold, white sans-serif font.

人群心智建设的行业差异 与品牌先锋实践

从行业角度而言, 不同品类 由于产品特性与市场性质的不同, 品牌心智的构建过程各有侧重

结合罗兰贝格在中国市场不同消费品行业超过百个品牌战略项目经验, 基于此次与阿里巴巴天猫平台的消费品行业洞察, 在数字化渠道渗透水平不断提升的背景下, 我们尝试根据产品特性与市场特点剖析不同品类在建设品牌力的抓手及侧重方面的差异。→ 8

总结而言, 我们认为当今消费品牌在建设“品牌力”时, 需要根据自身所在行业的数字化渗透情况与品牌集中度情况, 差异化认知其行业品牌力建设特点, 再针对性制定数字化平台的品牌力建设策略。

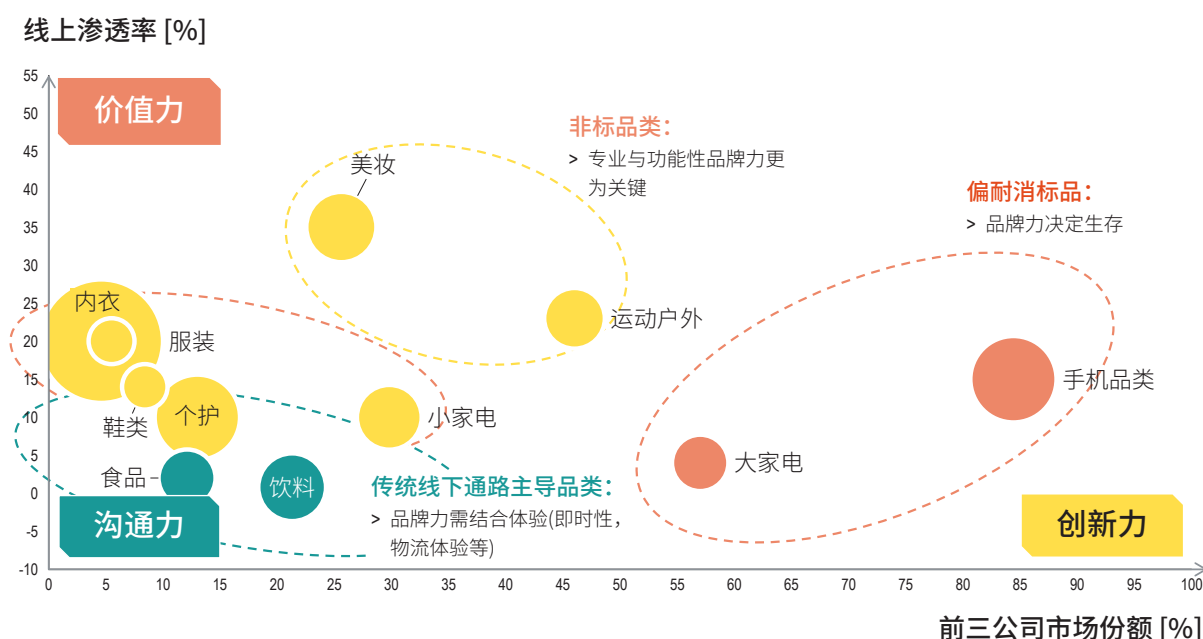
相对而言, 耐消标品品类消费者通过市场份额感知品牌力, 头部效应较强, 消费者较为谨慎, 因此利用科技与体验的创新以保持品牌价值是重中之重; 创意性强、

与生活方式息息相关的食品饮料及鞋服品类是传统线下渠道强势的品类, 依赖于消费者的体验, 与消费者的接触“场”是品牌关注的重点, 因此线上线下触点整合提供完整的消费者体验极其重要; 功能性强的快消品类忠诚度低, 以产品为重, 不断推陈出新, 与消费者互动的能力、敏捷的市场反应能力都是打造品牌的重要抓手。

随着消费升级进程的推进和互联网的发展, 消费者需求变得更多、更快、更细。过去依靠流量与投入“以量取胜”的时代已经过去, 将来的品牌力建设需要品牌公司对市场、消费者与自身特性有更清晰、更深刻的理解。

罗兰贝格联合天猫, 在近期进行了大量的CXO访谈, 深入了解和分析了包括鞋服、大快消和消费电子在内的大行业板块中近20个细分市场, 选取了具有代表性和前瞻性的品牌案例, 了解当今市场的真实情况及真正困扰着品牌方的核心问题。

8 不同品类行业的品牌力建设差异



资料来源: 罗兰贝格

9 品牌力建设典型场景

1 破旧立新 Disruption

- > 新品牌和模式颠覆存量市场格局，带来全新市场活力



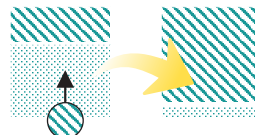
2 多元演变 Diversification

- > 多元、多层级的市场分化，形成不同品牌梯队与多样发展方向



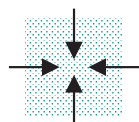
3 整合升级 Integration

- > 新锐品牌突围，搅动与推动传统行业洗牌、整合与升级



4 文化引领 Culturalization

- > 通过赋予内容或文化内涵，带领全新的品类开拓或价值延展



5 高端重塑 Elevation

- > 结合品类场景布局或产品系列组合，实现品类市场的品质化与高端化升级



资料来源：罗兰贝格

基于深度访谈与研究，我们总结与归纳得出

五大品牌力典型建设场景 → 9

- 1. 破旧立新：**传统市场创新，内衣品牌精准把握市场痛点，实现心智突围（Ubras，奶糖派）
- 2. 多元演变：**行业分流中，服饰企业把脉消费者本质需求，坚守品牌立足点（Urban Revivo，Teenie Weenie，森马）
- 3. 整合升级：**母婴市场盘整，品牌围绕儿童与亲子生活方式品质化升级（幼岚，巴拉巴拉）
- 4. 文化引领：**紧扣社交与文化体验，打造品牌潮流心智，锁定潮流前沿消费者（Crocs，Make Up Forever）
- 5. 高端重塑：**技术创新与消费者需求驱动价值点升级，推动本土消电品牌高端化（荣耀、方太）



破旧立新

传统市场创新， 内衣品牌精准把握 市场痛点，实现心智突围

长久以来，中国内衣市场属于鞋服行业中相对不成熟的品类。早年内衣行业多以百货渠道为主，以销售批发驱动的商业逻辑导致市场鱼龙混杂，分散且不规范。在销售终端，极强的私密性让消费者的反馈很难传递给品牌，导致消费者的真实痛点长期无法得到解决。长期以来，购物过程无乐趣、产品缺乏亮点，致使市场整体落后于鞋服其他细分品类市场。

随着线上渠道的发展，电商渠道建立了消费者与品牌沟通的平台，消费者反馈被倾听、痛点被发掘，新锐品牌开始涌现。由于不同年龄、不同胸型的女性对于内衣的需求差异较大，新锐品牌们具体呈现的发力方向各有不同。

但只要痛点真实，市场就会给予积极反馈。

案例1

Ubras

“悦己消费”带动共性需求

有些品牌抓住了在内衣这个尚未成熟的市场长久以来被忽视的共性需求以打造新一代大众品牌。建立在共性需求上的品牌易得到广大群体的共鸣，对于“破圈”和拉新有极大的促进作用。以 Ubras 为例，该品牌抓住了常年来被忽视的内衣“尺码复杂”的共性痛点，推出无尺码内衣，旨在成为大众消费者“内衣选择更简单”的舒适内衣品牌。

当女性悦己逐渐成为时代主流，女性选择对于内衣的标准也逐渐走向舒适和健康。随着

国内女性自我意识觉醒，消费者不再喜欢“性感”和“美观”的、以讨好他人为卖点的内衣，相反，逐步更侧重于女性自己的感受，认为内衣行业应从审视女性变成服务女性。某以“性感”为卖点的国际内衣品牌在过去的几年内全球业务下滑，在中国市场也接连受挫，也侧面映证了消费者思想的改变。Ubras 通过“不去定义女性”的无尺码概念吸引了认同这样的价值观的女性，不断扩大用户基础，不仅从产品层面，更从精神层面满足了消费者的需求。

奶糖派

消费者共创，发掘被忽略的市场

另一部分品牌则抓住特殊需求，围绕“群体定制”的理念，通过天使用户共创（C2B）提供高度定制化产品。以专注于研发生产C-K罩杯的内衣品牌奶糖派为例，该品牌从天然网络用户社群的真实需求孵化而来。大罩杯消费者相较于小罩杯，需要更高的承托力以及更舒适的体感，因此大罩杯女性很难买到合适的内衣。奶糖派瞄准了大罩杯内衣这样一个看似小众的市场，为她们提供定制化的服务。根据天猫2014年“寻找E罩杯”报告数据显示，网购人群中D罩杯以上占比约25%。可以说，比起小众市场，大罩杯市场像是一个长期被忽略的细分赛道。→10

创始人大白提到，“一位合伙人加入奶糖派的时候带入了一个300人规模的大罩杯女性社群，到2015年底这个社群拓展到了3000人了”。依托于这样的一个核心用户社群，

奶糖派将用户纳入产品研发的闭环，满足于大胸女性承托、稳定、塑形的核心诉求，在全产品链路紧跟消费者的需求。通过长期需求沟通与测试，奶糖派摒弃了传统大罩杯内衣通过挤压达到稳定的做法，利用人体工程学设计更巧妙的受力结构，推出前置拉链等符合大胸女性诉求的产品。

与多数打造单品爆款路径不同，奶糖派以产品矩阵的方式为用户提供解决方案，侧重于培养用户的复购，鼓励核心用户尝试不同类型的产品提高客单价。奶糖派也在尝试从场景上进行横向拓展，针对大胸女生多生活场景，推出了无肩带、运动、睡眠等场景系列，围绕着胸型、胸部大小、胸部外扩等方面牢牢把握核心客群全生命周期的需求。

10 奶糖派从基因里就是C2B品牌

产品	消费者运营	价格
“从卖货到服务” > 从“卖货”到“解决方案” - 群体定制，聚合市场细分特点 - 产品服务于体验，提供管理式导购 > 消费者反馈纳入产品闭环 - 需求、体验、分享、回购	“天使用户” > 反馈性与种植传播 - 重体验品类，天使用户提供新品测试与反馈 > 会员体系搭建 - 进行消费者教育，管理用户复购周期	“不让尝鲜的人吃亏” > 最低价给首发的“真爱粉” - 大促是“节日氛围”， > 价格取决于供需关系且于价值对称 > 坚守“好东西是成本”，同时尽力“好东西卖的起”

资料来源：罗兰贝格



渠道的革新与消费者观念的转变对内衣行业的影响是颠覆性的。社交媒体与数字化能力的发展让过去难以被收集的消费者痛点被挖掘，而线上渠道的成熟帮助了品牌跳脱出以渠道驱动的销售模式，从而能够直达消费者，

快速拓展影响力。不论是Ubras还是奶糖派，都在借助对新生代消费者痛点的准确把握，对产品进行创新突破，从而在内衣行业树立了全新品牌心智，拓展了品牌的发展空间。



多元演变

行业分流中, 服饰企业 把脉消费者本质需求, 坚守品牌立足点

随着消费升级的持续进行, 传统非标鞋服市场开始分化。一方面, 随着供应链与电商平台的深度融合, 传统供应链链路缩短, 没有品牌的商品也能轻易销售; 另一方面, 部分消费者转变消费观念, 从购买产品本身变成购买一种生活方式。这一类消费者往往注重品质、风格的统一, 尝试在衣着打扮中寻找自我表达的元素, 一类贩卖生活方式、拥有极强整合营销能力的品牌正在崛起。

在传统行业龙头、新锐DTC品牌、以及生活方式品牌的三重挤压下, 腰部品牌将面临极大的挑战。我们预测, 未来鞋服行业体量大的品牌会走向两极分化, 要么专注于长久不会过时的基础款, 要么做大量极致敏捷的设计和供应。在这两极之间, 消费者对服装的需求将越来越多变, 每个细分赛道都将有无数的小品牌出现。

罗兰贝格认为, 未来深耕细分行业需要初心和耐心, 回归消费者需求和市场本质。

案例3

Teenie Weenie

稳定的产品风格与持续创新带来高粘度用户

盲目追逐爆款带来的规模增长是不可持续的, 反而会影响核心客群的信任度; 保持锐度, 坚持风格, 围绕着品牌内核进行更深层的演绎才能回归市场本质, 保持真正的用户心智。→ 11

女装品牌Teenie Weenie的品牌核心是美国新中产生活方式, 围绕四大生活场景校园、户外、度假及周末。它不是一个满足共性的品牌, 而是针对生活方式和价值观的品牌。在人人都想破圈出爆款的市场环境中, Teenie Weenie却认为破圈不是重点, 围绕新中产生活方式进行高密度的持续性创新, 保持产品力的稳定性, 才能发掘品牌基因中的潜力, 形成核心客群, 与消费者形成真正的关联。

我们了解到, Teenie Weenie品牌的增长抓手是在坚持品牌调性的基础上拓延生活场景。早年该品牌进

入中国市场的时候, 诸如野营、滑雪等生活场景尚未在中国广泛出现。因此, Teenie Weenie早年在消费者心目中的心智一直是以校园和周末场景为主的。随着中国人均收入的持续上涨以及美式中产消费习惯在中国的流行, 这类场景开始在中国消费者的生活中出现, 围绕户外与度假场景, 持续推出新品将是该品牌未来发展的主线。

Teenie Weenie认为, 在消费者选择品牌的同时, 品牌也在用产品主动地去选择消费者。做潮流爆品固然能够在短期内快速提高GMV, 但也会牺牲掉一定的品牌品质; Teenie Weenie更多的是针对用户的中长期需求, 潮起潮落后, 最本质的竞争力还是长期积淀下来的产品力心智。

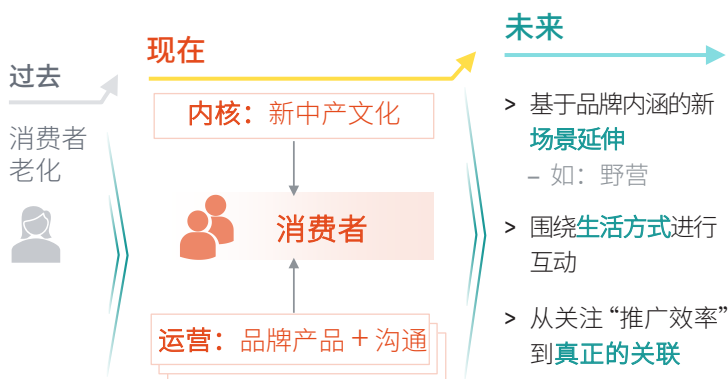
11 Teenie Weenie回归鞋服行业本质

风格化市场品牌



“品牌力是不分平台… (重点) 不是“产业能做什么”，而是“顾客想看到什么”

—— Teenie Weenie电商负责人



资料来源：罗兰贝格

启示



1

重新审视品牌

- > 本质是什么？
 - e.g., 风格/人群
- > 传递的价值点是什么？
 - e.g., 质量的稳定
- > 创造的价值有哪些？

2

重新审视消费者

- > 学习新消费品牌人群
 - 包括场景和需求
- > 风格数字化
 - 数字化手段研究消费者喜好并以此改革产品
- > 切实地进行内容运营，而不是“自嗨”

案例4

Urban Revivo

时尚设计的敏锐嗅觉助力品牌升级

与风格化品牌Teenie Weenie不同，国内头部“轻奢时尚”品牌 URBAN REVIVO（以下简称UR）利用风格广泛、更新快速的思路，凭借其多年来对时尚的灵敏嗅觉，在竞争极为激烈的服装市场突破重围。

在成立早期，UR 将更多精力花在了产品力的构建上，而控制了扩张速度。但UR认为，着眼于消费者真正“需要”的流行时尚才是快时尚品牌的根本。快时尚行业的内核是设计与体验，对品牌的时尚敏感度与对风格主张的把控有极高的要求。UR注意到，消费者需求已经渐渐超越了产

品：他们需要更立体的体验与情感的共鸣。因此，UR提出了“轻奢”的概念，意图在快时尚和轻奢之间找到平衡，与其他快时尚品牌进行差异化竞争。

“修炼内功，让品牌得以在机会来临、时机正确的时候，立即进行升级。”

—UR 电商负责人 Aries Xie

UR目前拥有庞大的国际化设计团队，在海外成立了设计中心，拥有敏锐的全球时尚洞察力与高质的设计能力。在UR的线下门店，该品牌会特意放置一些时尚度较高，大众尚未完全接受的款式以教育市场，做潮流的引导者。同时，UR 选择从概念入手提升品牌价值，如在可持续发展方面发力，推出环保系列、使用可再生面料等，在保证性价比的同时传递品牌价值观。在线下，UR也开设了独立形象的旗舰形象店进行体验升级，从店铺形象与服务上进一步打造“快奢”形象。

Urban Revivo品牌策略遵从“一个品牌”的整合营销原则，发展全渠道O2O库存商品打通，并采用类直营的渠道管控方式，更高效地执行品牌建设高阶策略。从认知到购买，消费者无论在哪个时间点和平台，都能获得品牌提供的最前沿的潮流风格和产品设计。不同决策阶段和渠道的消费者其实是通过品牌本身联系起来的，只有用全域思维打造品牌，才能保持品牌与消费者沟通的高效性和一致性。

案例5

森马

长期的消费者洞察体系助力品牌形象的稳定与焕新

作为中国服装行业的“资深企业”，森马自成立以来已经走过了25年，森马的第一批消费者已经不再年轻。但我们发现，直到现在，“年轻”仍是森马最显著的标签之一，其核心客群的年龄仍然在18-29岁之间。正是对年轻人的深度、迭代的洞察及快速的执行力让森马的心智能够统一而稳定地保持数十年。

森马所定义的目标客群“年轻人”事实上并不仅仅是指现在的Z世代，而是一个迭代的，流动的概念。今天的品牌与企业常常会讨论Z世代年轻人与上一辈的消费观念巨大差异，但森马认为这样的差异并不仅仅只出现在Z世代身上，而是一个会不断重演的规律。只要经济与科技还在继续进步，消费观念的迭代与进步就会继续发生，今天的Z世代终将会成为明天的

“上一辈”。因此，建立能紧贴跟踪年轻人群喜好的消费者洞察机制是极为重要的。

因此，森马在电商品牌部门底下建立了消费者洞察团队，布局数据化建设，建立了全域的消费者人群画像。通过消费者行为分析，森马能够准确抓取新一代年轻消费者的兴趣点，反向赋能其他业务团队。在深度调研Z世代偏好后，森马在疫情前积极布局B站、抖音及直播平台等线上渠道，邀请了受Z世代欢迎的明星合作，成功拉近了与年轻人的距离。长期的、有目标的消费者洞察能够帮助品牌提前布局新的渠道和赛道，建立长期一致的品牌心智，让品牌在趋势变化中游刃有余。



服饰市场风格变化速度极快，热点迭代极其迅速，品牌易陷入盲目追逐热点与爆款的怪圈，而忽略了沉淀品牌核心与内涵。无论是对风格的深度理解，对时尚的准确把握

控、亦或是对消费者长期洞察，**品牌需要找到其立足之点，以高质量、高密度的产品创新引领市场风尚，才能在包罗万象的服饰市场找到属于自己的一席之地。**

整合升级

母婴市场盘整, 品牌围绕 儿童与亲子生活方式 品质化升级

随着我国出生人口增速放缓, 母婴市场也受到了大趋势的冲击。虽然消费者人数总数是下降的, 但由于每天都有新手家长进入到这个市场, 导致市场能够持续动态焕新。童装市场内部各年龄段细分市场人群存在跃迁(比如婴童到小童), 如何在消费者年龄跨层时将他们留存在品牌内也是童装品牌需要重点关注的问题。目前国内童装品牌数量繁多, 但头部品牌十分缺乏: 目前童装行业市占率第一的品牌也仅为7%, 而随其后的第二名市占率则仅有约2%, 在童装这个数千亿的市场中, 规模在20亿以上的品牌不超过5个。中国童装行业本身起步较晚, 行业内品牌运作水平较差, 很多品牌都处于低价竞争的状态, 没有建立起足以支撑龙头企业的品牌, 导致国内童装中高端市场空白面积较大; 一些快时尚品牌、运动品牌也在尝试延伸至童装, 其与成人产品

线的开发思路较为关联, 但真正从婴童消费痛点出发的品牌则相对较少。

参照欧美与日韩的市场发展经验, 我们预计未来随着出生人口的下降及人均收入的提高, 母婴用品将会进行持续的消费升级。市场去伪存真, 好品牌好产品才有机会顺应潮流成为行业整合者。近年来, 我们发现众多企业不约而同开始加码高端童装, 一方面是在存量市场中寻求更高客单价的考虑, 另一方面则是利用高端童装切入市场, 建立高档品牌形象占领竞争先机。可以说, 童装市场的下半场将关注于高端化与品质化; 因此,

产品内功的修炼与品牌价值的打造将是在行业整合的大潮中获得先机的重要抓手。

案例6

巴拉巴拉

品牌乐趣升级, 构筑情感纽带

在这样的市场趋势下, 行业经验丰富、嗅觉灵敏的头部品牌们率先做出了反应。中国童装市场龙头品牌巴拉巴拉在近几年针对市场品质化趋势及90后家长的价值变迁做了一系列品牌战略改革, 从传统销售渠道驱动的思维回归到了更加关注消费者为中心的需求满足, 为消费者提供更时尚、更具乐趣的童装产品。

在2019年, 巴拉巴拉进行品牌升级, 重新定位为“儿童时尚生活方式品牌”, 发布“让全天下儿童拥有快乐童年”的品牌使命, 以“梦想、探索、爱心、玩乐”作为品牌精神。巴拉巴拉在衣服上加入有趣的元素, 将品牌具象化成为以独创的小章鱼为代表的“视觉锤”并与顶级IP合作以占领消费者心智。同时, 巴拉巴拉也注意到了过去没有被重视的、有潜力的新兴人群“宠娃奶

爸”们: 他们消费水平高, 为娃花钱比母亲更为疯狂, 常在线下高端商圈出没。目前巴拉巴拉已在中高端商场开设了多家门店, 去年开始跟国内外优秀的独立设计师合作推出各种时尚品类单品, 如国际新锐设计师ChenPeng的羽绒服、国际著名华裔设计师Jason Wu首个童装联名胶囊等, 意图全面提高品牌调性切入高端童装以满足新的消费者和渠道需求, 为今后品牌拓展高端消费领域铺设道路。

**“投入不只是为了即时的回报,
更重要是战略布局和具备
前瞻性, 因为相信才能看见。”**

—巴拉巴拉CMO马钢

巴拉巴拉认为，通过产品创新与消费者建立情感交流是长远发展的动力和支柱，健康的价格和全渠道布局则是稳步发展的正道。品牌广告的投入应该更有

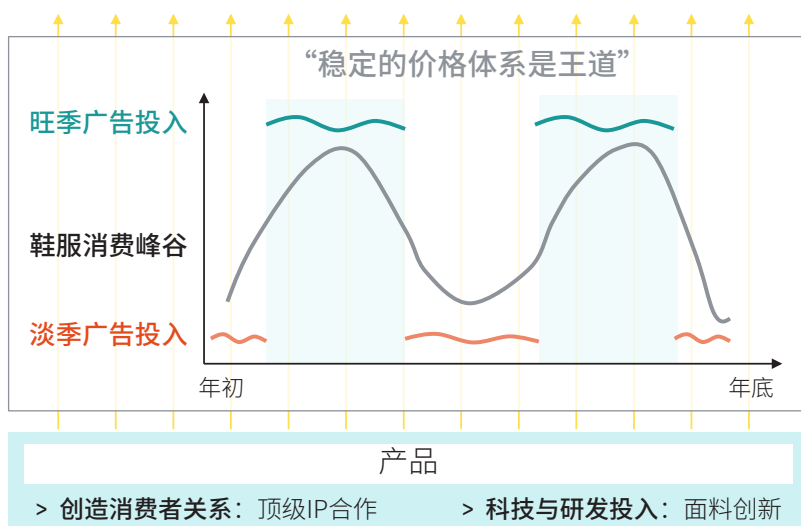
策略和克制，要根据市场的淡旺季相应地调整；既不能过度营销损害品牌本身，也不能忘记与消费者进行持续的互动以维系长久的情感联系。→12

12 巴拉巴拉从运营导向到品牌驱动



“品牌和消费者的情感联系不能断，作出的承诺不能落空”

—— Balabala电商负责人



启示

运营导向

组织升级

人才适配

市场投入

品牌驱动

新消费下半场的重点：

- > 内功打造，打造长久的发展动力
- > 打造品牌价值以提高消费者对于溢价的接受度

资料来源：罗兰贝格

案例7

幼岚

从细节出发，呵护婴童日常及亲子关系的建立

另一方面，随着更加年轻的90后们逐渐成为童装消费的主力，新的消费人群导致了新的细分市场萌芽，一大批迎合新兴需求的新锐品牌应运而生。ALLBLU幼岚成立于2017年，主打植物基功能性的童装产品。依托对于细分市场消费者的细致洞察，幼岚专注于面料研发和体感科技以解决消费者的

真实痛点。幼岚认为，做到产品与理念“知行合一”就能让产品正向反馈其品牌力。→13

母婴市场长期以来是以父母为目标群体，很多品牌做童装都是成人服装的缩小版，小孩本身的需求被忽视。幼岚提出，母婴本质是一个双TA的行

业，是亲子关系的产物；事实上，小孩子的感受比大人更加细致，对于事物的感受更为敏感，不能把大人的思维强加在孩子身上。从这样的理念出发，幼岚提出了“double TA（双重消费者）”的概念，让童装从面对父母到面对家庭，从产品上作出了一系列“儿童友好”的设计：首先是在体感上，幼岚针对儿童身体特征（好动易出汗、皮肤易过敏等），首创用安全环保的生物基技术研发更适合儿童的功能面料；其次幼岚专注从设计上尊重孩子的行为习惯。比如针对小朋友喜欢交换东西的行为设计了魔术贴T恤，让孩子的社交行为更加有趣；针对当下小朋友的头围较大的事实，设计上使用了更有弹性的高科技材料，让小朋友自主穿脱更方便。

同时，作为中国本土的DTC品牌，幼岚也考虑了独特的国情，除去父母与孩子以外，将老人的想法也纳入了产品设计的考虑范围。在中国，有三分之一的孩子日常是由老人照顾，而老人比较关心衣服是否耐用耐洗。因此，幼岚也着重于选择耐用的面料，力求让全家人都能对产品感到满意。幼岚还特别在母亲节推出同时给妈妈和外婆奶奶的真正全家亲子款。

利用本身品牌消费者价值观的一致性，幼岚也形成了体验感较好的母婴社区。幼岚对于其品牌的社群十分重视，认为品牌需要理解和维护自己与用户的关系，因此举办了以会员日为代表的一系列消费者运营活动以更好地接近和了解自己的核心客群。据了解，幼岚目前客户连带率达到3左右，老客更是达到了6。这样的高粘度社群不仅巩固了幼岚的消费者心智，同时也能在未来助力品牌在母婴大类进行垂直品类延展。

13 幼岚极致产品演绎



“品牌建设是价值观知行合一的过程，是在不同阶段的价值观呈现。”

——幼岚创始人



资料来源：罗兰贝格



面对即将到来的母婴市场的盘整升级，我们看到不论是行业的领军品牌还是新锐品牌，都不约而同地将目光放到更长远的品牌力构建上来，而不再完全依赖渠道

拉动。品牌通过聚焦儿童生活和亲子关系，在品牌乐趣性或产品实用性上进行品牌价值突破，力求通过品牌力的建设来构筑品牌长期的竞争壁垒。

文化引领

紧扣社交与文化体验， 打造品牌潮流心智， 锁定潮流前沿消费者

在消费行为中，每个人都需要体验，但新一代数字原住民消费者对于体验的定义与需求发生了改变：传统的消费者需要贴心细致的导购服务，而年轻人可能希望品牌提供的是社交体验。现在消费者更重视品牌带来的价值，倾向于更加符合自己类型、生活方式、理想追求的品牌。

同时，疫情后数字化已成为了一种趋势，它不仅仅是营销手段和沟通渠道，甚至在整个时尚鞋服领域已经变成产品和服务的一部分。日前在奢侈鞋服行业火热的NFT虚拟鞋服就是一个映证。我们认为，消费行业已经不可避免要升级消费者运营与互动的逻辑与体验形式以迎合消费者的生活方式的改变。

案例8

Crocs

以互动性与社交性贴近本地潮流，突破小品类的想象空间

潮鞋品牌Crocs本身属于极为细分小众的时尚沙滩鞋赛道，与游艇、海滩等场景联系紧密。由于此类场景在中国消费者心智中尚未成规模，刚性需求较小，品牌力建设显得尤其重要。对于Crocs来说，打造爆款单品是不够的，持续的产品带来真正的产品力强化才是未来增长的基石，互动性、趣味性及社交属性则是其牢牢把握的消费者运营核心。→ 14

在保证质量的基础上，Crocs更将自身产品定位为“潮品”，而非完全依托在“沙滩鞋”这个产品意象本身。Crocs将自己产品更多地作为一个文化传播标志，一个IP的载体，通过与大量IP进行联名建立品牌声量：一年推出20个左右的联名款，理想状况下这20个联名款里面80%都可以发售当天直接售罄，持续输出爆款以打造“万物皆可Crocs”的用户心智。

由于受到产品本身季节性的影响，Crocs也在尝试教育市场穿搭以延长产品的季节周期，如通过社交媒体推广穿搭“Crocs with socks”。Crocs市场部负责人Johnny Xu称，“当你品牌力强的时候，消费者不在乎什么时候穿；喜欢球鞋的人即使夏天很热，他也一样会穿着球鞋。”

同时，作为来自美国的国际品牌，Crocs落地中国的时候做品牌文化避不开的话题便是本地化。相较于国外欧美国家，中国市场在一些概念和观念上存在诸多不同。譬如，美国消费者讲究“come as you are”，乐意探讨人的自我与多样性，小众、少数或弱势群体的形象经常出现在广告上；而中国人的表达自我则更有偶像包袱，更追求体面的、符合大众审美的穿着打扮。

因此，在营销内容上，Crocs会选择更符合中国审美和观念的广告素材；产品上，Crocs也会做很多中国本土的联

名和设计，包括品牌代言人杨幂、潮牌Lost General、潮流媒体KIKS等，紧跟中国消费者的社交关注热点，持续地打造爆款产品。

14 Crocs转向真正的品牌深化与强化



“品牌不等于品，对于品牌的重视不应低于对品的重视，品牌的重要性不应被抹去。”

——Crocs电商负责人



资料来源：罗兰贝格

Make Up For Ever

融合西方彩妆艺术与中国本地潮流文化，
通过延伸品牌价值满足精神表达

在美妆行业，我们也观察到了国外品牌将彩妆文化带入中国，力图从文化吸引中国年轻一代消费者。与大多数的美妆品牌不同，Make Up For Ever的品牌从创始之初的定位就是专业美妆，其创始人对产品的理解和彩妆艺术方面有很高的造诣。Make Up For Ever的产品设计均来自于全球顶尖的彩妆师们的灵感，而彩妆师常常接触一线演员与明星，因此，彩妆文化事实上是流行文化的延伸，也是Make Up For Ever品牌的立足之地。

自进入中国后，其品牌的流行彩妆文化基因与中国本土文化产生了碰撞，催生了其独特的品牌心智。当今彩妆客群越来越年轻，人们越来越愿意使用彩妆表现个性，年轻一代甚至会用口红颜色来表达自己的心情。我们越来越观察到，彩妆与人的联

系不再局限于美观，更变成了对个性和艺术的表达，正所谓人人皆美，美不设限。拥有美妆文化基因的 Make Up For Ever 在其品牌得天独厚的审美理念上，邀请了华晨宇，刘雨昕等极具才华和个性的本土品牌代言人，在消费者互动上，既保持了品牌本身的调性，也紧跟了中国年轻消费者的喜好。Make Up For Ever认为，如果为消费者创造的情感与文化价值超过了消费者的预期，消费者就愿意为品牌买单；反之，品牌力就较弱，只能更依赖其他的手段，比如打折去满足消费者。其次，将跟消费者互动和转化结合是极其重要的事情，如何把这些站外流量和站内转化结合起来是所有品牌都应该研究的重点课题。



文化与潮流是绕不开的话题，也是品牌价值的重要来源。优秀的品牌往往能够超越简单的转化思维，借助数

字化洞察手段，更好地从文化和IP中汲取品牌内涵，传递消费者体验，进而增益品牌价值。



高端重塑

技术创新与消费者需求 驱动价值点升级, 推动 本土消电品牌高端化

消费电子行业技术壁垒相对其他消费品较高, 产品力需要真金白银的底层能力驱动。这导致少数掌握开发和供应链核心能力的企业拿到了市场内的多数份额, 行业集中度较高, 龙头企业强势。

案例10

方太

专注高端厨电领域, 持续提升科技创新能力, 引领本土厨电品牌升级

随着消费者对生活质量追求日益提升, 以厨电为首家用电器行业迎来了变革。新智慧厨房赛道火热, 软件与硬件的双重提升带来了厨房体验的全面提升; 消费者对饮食安全的日渐关注让“烹饪全流程健康”的概念受到追捧; 对高端装修的追求让厨房集成化需求加剧。这些变革带来了厨电行业价值点的扩充, 让品质升级成为了趋势。

品牌力的核心在于占领消费者心智及提升品牌溢价能力。作为国内厨电行业的龙头品牌, 创立之初, 方太立志“要做就做中国人自己的第一个高端厨电品牌”, 不打价格战, 不欺客, 心无旁骛, 潜心研发, 不断进行产品创新, 把产品做到极致。由此不断带给用户惊喜, 让用户感动。因此方太一直将创新科技与幸福文化作为品牌建设的核心抓手, 希望用创新科技重构消费者对厨房的想象, 让消费者拥有智慧、健康、幸福的厨房体验。如今, 方太打造“中国人自己的厨电高端品牌”

已基本实现。同时, 基本形成了“独具特色的方太文化”。

方太通过硬科技创新与产品形态的重构, 在新品类赛道上以原创科技打造出水槽洗碗机、集成烹饪中心、母婴级净水机等多款现象级产品, 空前实现了智慧厨电制造业从0到1的开辟式创新。自2020年下半年开始, 方太在电商渠道销售其高端系列产品, 获得了极佳的市场反响, 嵌入式洗碗机产品在电商渠道的首发也取得了成功。只要产品有创新, 能够达到消费者预期, 消费者是愿意为品牌溢价买单的。

在消费者沟通方面, 方太以“铸国家名片”为己任, 运用引领行业的“产品+文化双驱动”的品牌沟通模式, 高质量发展。在不断完善与顾客的交互体系中, 方太在线上打造专享的方太幸福家APP平台, 为用户提供美食烹饪、居家装修、健康

养生、幸福成长四大板块内容，让用户获得身心健康的幸福滋养以增加品牌情感度。在线下，方太也加大了对体验式营销场景的投入，开设了多家大型体验店，力求通过产品、服务、渠道与营销沟通的复合作用提升品牌力。

方太坚信，创新是企业发展的第一动力。拿不出好产品，就别想做品牌。方太通过应用层面的科技创新，不断扩展产品品类，开创了中国首个高端厨电品牌的发展之路，并引领本土厨电品牌升级。

案例11

荣耀

精耕产品底层技术，推动国产手机消费市场升级

手机市场是典型的强技术驱动市场，底层技术的革新是手机市场发展的最大的驱动力，这其中不仅包含了硬件芯片的技术升级，也包含了以操作系统为首的软件功能和效率的发展。由于技术往往掌握在少数品牌手中，导致手机市场头部玩家非常强势。可以说，品牌若是要在手机行业脱颖而出，就必须大力发展技术，靠技术推动品牌发展。

在这样的理念下，头部本土手机品牌荣耀选择使用“双轮驱动”战略。所谓「双轮驱动」，是一个轮子把握消费趋势，洞察消费者反馈，以便产品团队推出真正可以打动消费者的产品；另一个轮子则着重技术层面，在底层以及应用技术上引领消费需求。荣耀大力发展其技术力，对技术不断投入“真金白银”，逐渐占

领了消费者心智。荣耀始终坚持打造精品爆品，今年 618 期间荣耀50系列上市，首销即火爆，其中天猫平台新品首销销售额破两亿创首销纪录，档位成交份额市场第一。荣耀旗舰上市即取得如此成绩，也意味着消费者对这个品牌已经达成了信任与认可。

手机企业的快速发展很大程度上取决于技术跃进的窗口期。从4G到5G时代，对技术的精准布局让头部手机品牌抓住了市场先机，迅速增长。在手机市场逐渐品质化存量升级的今天，荣耀也认为，精耕产品底层技术，推动国产手机消费市场升级将成为抢占消费者心智的下一座“高地”

03

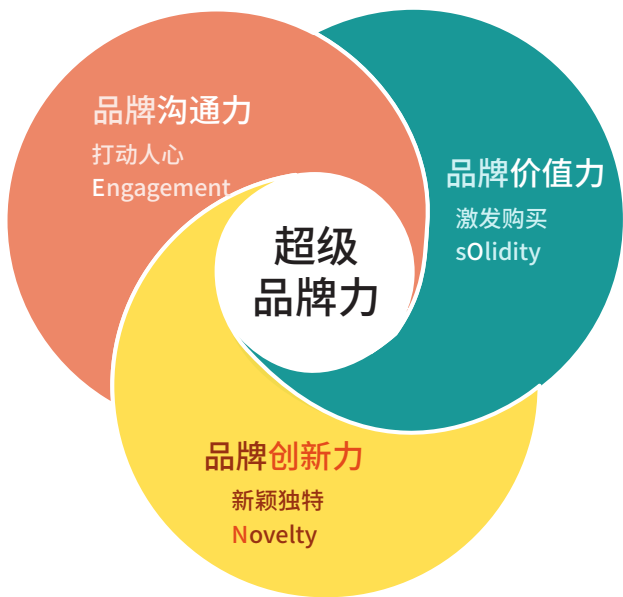


品牌人群心智的 数字化运营

上述不同行业 and 品牌在品牌力建设方面的做法不尽相同，均结合自身行业特点和发展阶段在品牌心智的不同维度进行了数字化的创新和突破。然而，数字化的品牌建设不仅要在落地层面借助数字化手段进行创新，也需要更科学的量化和监控品牌运营的效果。那么，我们如何量化品牌心智，科学的诊断和优化品牌力建设的路径呢？→ 15

我们基于前述品牌心智的三个方面，利用天猫平台的数字化能力，从消费者视角出发精选相关指标，总结出与数字化驱动下、超级品牌三方面力量相匹配的**品牌心智指标体系 (NEO)**：创新指数 (Novelty)、沟通指数 (Engagement)、价值指数 (sOIdity)。

15 重构品牌力模型：影响“品牌人群心智”的三大力量



- **直面消费者：**从消费者心智的角度出发，提出全新的品牌力模型
- 品牌力提升是一个**不断互动、持续投入、与价值积累**的过程；“超级品牌力”等于“超额真实价值”
- **重新定义优质的品牌力：**在每一次用户的互动过程中，通过时新的产品组合，持续提供额外价值

资料来源：天猫，罗兰贝格

天猫品牌心智指标

基本框架 → 16

创新指数 (Novelty)

即产品创新力评分，该指标的提升代表品牌新品产品力变强，与消费者需求的吻合度提高。

创新指数主要由三个指标组成：

- **先锋人群浓度**：品牌成交用户中，先锋用户的所占比例。
- **先锋人群渗透**：品牌对其所在行业内先锋用户的成交渗透率。
- **品牌卖点关联度**：搜索了品牌关键词的用户中，同时搜索了相关卖点的用户比例。

在天猫平台，针对不同程度的新品接受度，我们识别了五类消费者：→ 17

我们观察到，先锋者和早期引领者往往是市场需求趋势的指向标，能够预示、推动和扩散新兴趋势。我们将这两类人统称为“先锋人群”。他们虽然人数占比小，但GMV贡献 — 尤其是新品成交贡献，显著高于其他人群。因此，对于品牌而言，先锋人群的浓度及渗透率能够很大程度上反映品牌在产品创新力上的表现。

此外，品牌的卖点在消费者脑海中是否有记忆度，也是反映品牌创新力的重要指针，因此品牌搜索卖点关联度也被纳入创新指数的考量。→ 18

如何提升品牌的创新指数呢？事实上，围绕先锋人群的趋势洞察，以及针对先锋热群的新品定向推广，是数字化时代加速新品创新和推广的重要利器。

16 品牌心智指标构成说明



创新指数 (N)

Product ➡ Novelty

品牌关键成功要素 (KSF)

相关指标选择

从“跟随趋势”到“引领创新”

> 持续的创新供给以满足不断变化的多元需求

先锋人群
浓度

先锋人群
渗透

品牌卖点
关联度



沟通指数 (E)

People ➡ Engagement

从“人群拉新”到“人群经营”

> 高价值用户的持续经营：亲密粉、活跃会员等

亲密粉
浓度

活跃会员
浓度

品牌搜索
热度



价值指数 (O)

Promotion ➡ Solidity

从“价格驱动”到“价值驱动”

> 可持续的健康营销

价位段

正价率

转化率

17 先锋人群定义



先锋者
趋势流行的创造者，新技术最早尝鲜者，自觉推动趋势创造和扩散



早期引领者
意见领袖，能强有力引领新趋势，乐于尝新，仅比先锋者略谨慎



早期采用者
对新趋势和商品有认知和想法，相对大众更早尝试新的观念、趋势和商品



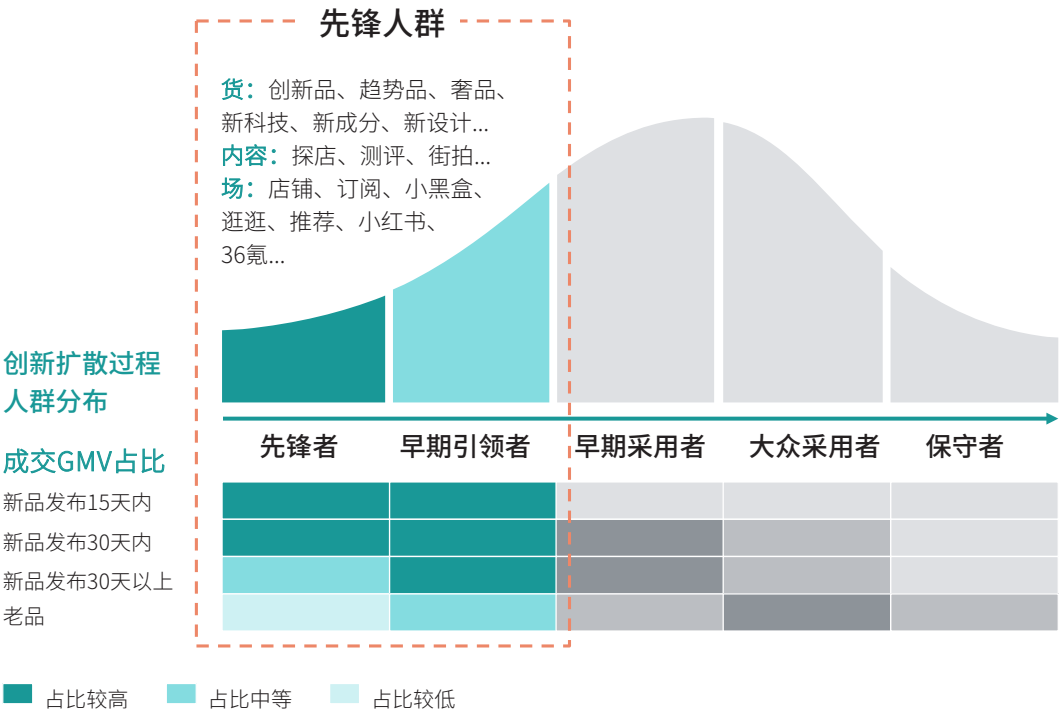
大众采用者
对新事物和流行持怀疑态度，只有当新事物被普遍接受之后才会采用



保守者
对需求与消费习惯已固化，不轻易改变，对风险很敏感，排斥新事物

资料来源：天猫，罗兰贝格

18 先锋人群破局



资料来源：天猫，罗兰贝格

美的

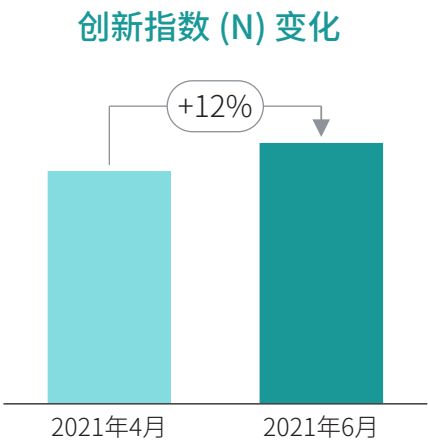
创新指数提升案例

面向“Z世代”这个近2.3亿人口、且潜力巨大的市场，中国小家电行业龙头品牌美的集团持续发力新品类赛道，通过社交倾听年轻一代的真实需求来反向定制产品并指导营销策略。

通过数字化洞察，美的发现Z世代客群与电热火锅类目联系紧密。从电热火锅类目往下看，美的发现电热火锅细分品类小煮锅处于高速发展期，且竞争密度低，尚属于蓝海市场。小煮锅主力客群追求便携、一人食、高效，布局机会和人群特点明显。根据主力客群的特征，美的对其小煮锅产品进行了细节的革新：长手柄设计 — 多场景、搭配蒸笼 — 多功能、不粘锅涂层 — 高科技，以此解决客群对便捷性、多样化的需求。

通过不断迭代的数字化分析赋能产品创新，推进数字化营销，618美的不仅显著扩大了厨电类目在Z世代人群的渗透率，品牌的创新指数也取得了12%的提升。→ 19

19 美的创新指数变化



资料来源：天猫，罗兰贝格

沟通指数 (Engagemen)

即品牌与消费者交流互动的频次与质量评分，该指标的的提升意味着消费者与品牌更加亲密，品牌与消费者得到了更充分、更有效的交流。

沟通指数的诊断可以助能品牌调整营销内容策略和优化投放渠道。

沟通指数主要是由三个指标组成：

- 亲密粉浓度：品牌成交用户中，亲密粉用户所占的比例。
- 活跃会员浓度：品牌成交用户中，活跃会员用户所占的比例。
- 品牌搜索热度：通过搜索到达商品的用户中，主动搜索品牌词的比例。

欧莱雅男士

沟通指数提升案例

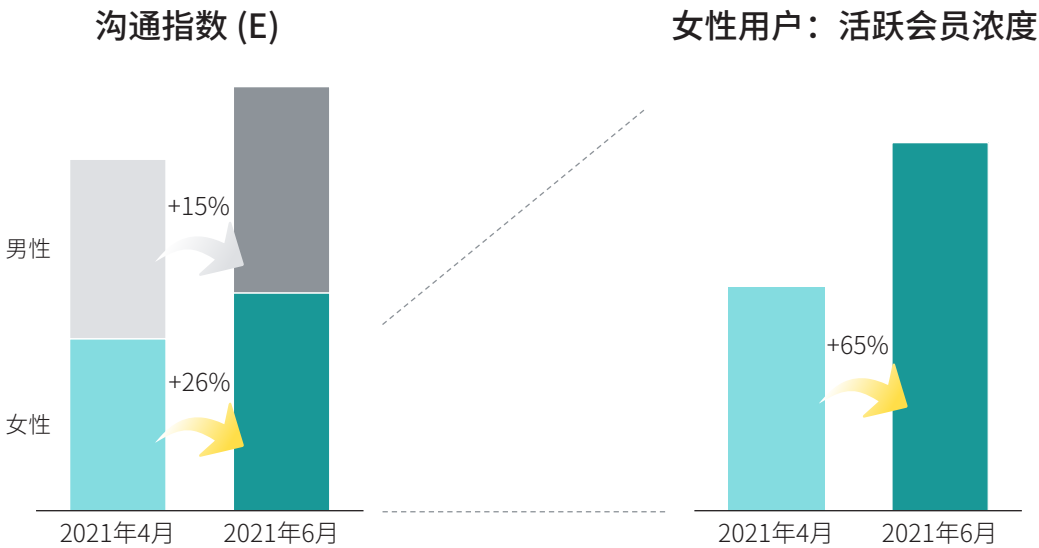
作为最早进入男性美护领域品牌之一，欧莱雅男士拥有大规模的消费者资产和较高的品牌心智，属于具备强大品牌力的明星品牌，但是随着男性美护新细分赛道发展，不少国内外男性新锐品牌也正在发起挑战。

作为应对，欧莱雅男士在氨基酸洁面和男士修颜的新细分赛道上果断展开布局，从4月底开始，分别针对男性和女性消费者展开了差异化的人群影响力攻势。一方面，在心智更强的男性消费者中，欧莱雅将品牌与各类电竞IP深度结合，包括欧莱雅男士X罗技的跨品类品牌联动、游戏主播带货和游戏IP“崩坏3”联名等，潜移默化地教育市场、为美护产品褪去女性标签，让欧莱雅男士成为更多第一次使

用男士美护的男性用户的“初心”。另一方面，对于女性消费者，该品牌从约会场景切入，利用品牌的明星代言资源（许光汉等），既扩大了在女性中的品牌影响力，又通过约会送礼场景的打造，让更多男性感知品牌卖点，获得了产品初体验。

最终经过2个月的策略落地，欧莱雅男士不仅巩固了品牌整体心智的明星地位，在消费者沟通指数上也取得了强势提升：男性提升15%，女性提升26%，其中女性用户的活跃会员浓度更是提升了65%，进一步扩大了相对竞品的优势。→ 20

20 欧莱雅男士沟通指数提升



资料来源：天猫，罗兰贝格

价值指数 (sOIdity)

即品牌价格相对其品牌价值的健康程度，该指标的提升意味着品牌的价格更合理地反应了其在消费者心目中的价值。

为避免追求短期打爆单品与GMV提升、盲目降低价格，陷入“不促不销”的陷阱，致使品牌在消费者心目中的稳定价值被损害，品牌需要实时监测及管理其定价与营销策略对品牌的长远影响。

价值指数主要是由三个指标组成：

- **价位段**：品牌均价相对行业均价的位置。
- **正价率**：正价购买品牌商品的消费者占比。
- **转化率**：浏览用户中的购买用户占比。

案例14

卡西欧

价值指数提升案例

卡西欧在潮流手表行业一直以来以扎实的技术和潮流的设计受到年轻和潮流人群的青睐，不论是从品牌消费者资产规模，还是整体心智强度都名列前茅。在品牌力整体较为理想的情况下，更高的价值力成为了品牌所关注的提升方向。

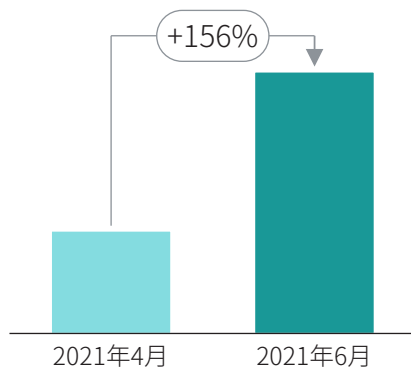
通过与天猫超级旗舰项目的合作，卡西欧发现手表市场，尤其是在Gen-Z人群中，对手表风格的喜好有金属化的趋势。根据这一洞察，卡西欧将资源聚焦于旗下“小金块B5000”金属质感产品，捕捉金属喜好人群，寻找该人群的价值定位与情感需求，为消费者提供更多情感价值。

卡西欧从明星代言与精准营销两个方面完成了该策略的落地。首先，卡西欧也借助天猫超级品牌日的营销IP，针对金属化货品利用明星场景进行引爆。卡西欧基于其对目标人群的洞察，邀请了明星王一博与刘雨昕加持，利用粉丝经济支持更高的产品情感附加值。另外，卡西欧也针对不同潜在会员人群进行差异化内容沟通，将金属化手表塑造成为生活方式，从而培养粘度高、消费能力强的风格化客户。

最终经过持续策略落地与优化，卡西欧不仅巩固了自身的品牌心智地位，而且在品牌价值指数方面环比4月取得了**156%**的显著提升。→ 21

21 卡西欧价值指数提升

价值指数 (O) 变化



资料来源：天猫，罗兰贝格

品牌心智诊断框架的 行业差异

根据不同行业特点进行定制，反馈品牌真实情况

正如上文所提到的，不同行业与品类由于其购买频率、人群购买周期、所需的品牌互动程度等多方面因素，在品牌力的建设上各有不同侧重。反映在品牌心智指数上，也呈现出类似的行业差异，以下列出具有代表性的细分行业为例：

● 美妆行业：沟通指数与价值指数较高

- 美妆行业需要考虑消费者对于功能与美的双重需求，产品之外的情感性表达与沟通是产生差异化识别度的重要抓手。
- 美妆行业基于消费者对美的追求，是较高阶的需求，消费者对品质的要求高，愿意为好的产品支付溢价。

● 食品行业：沟通指数与创新指数较高

- 食品行业线上渗透率低，用户对品牌的感知受到终端渠道的影响较大，品牌需要在各消费者触点进行一致的、整合的沟通。
- 食品行业进入门槛较低，市场内竞争激烈，消费者忠诚度较低。品牌必须紧贴消费者需求变化，用持续和快速地创新建立差异化品牌力壁垒。

● 男女装行业：创新指数与价值指数较高

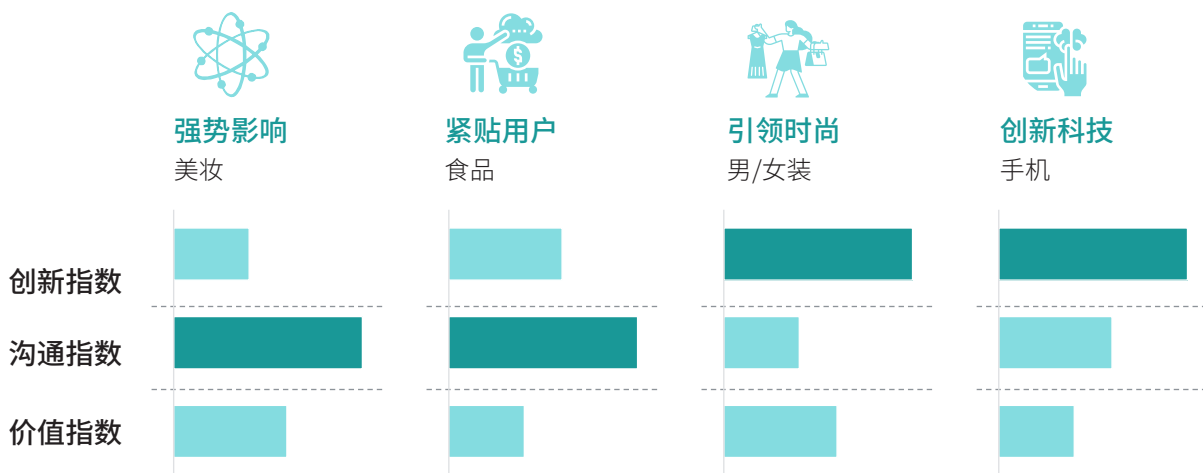
- 作为时尚发源地，服饰行业以强大供应链为基础引领和传播时尚。在品牌层面，持续了解与吸引先锋人群极为关键。创新力是引领品牌调性，建立品牌力的核心抓手。
- 服装行业风格化明显，有外显标签价值，消费者愿意为服装背后的生活方式买单，并支付溢价。

● 手机行业：创新指数与沟通指数较高

- 底层科技的创新是手机乃至消费电子行业的核心竞争力与壁垒，颠覆性和渐进性的科技创新与供应链管理是构筑消费电子品牌信仰的基石。
- 手机行业存量市场竞争激烈，购买频次较低。品牌需要通过持续消费者沟通以构建广泛的消费者记忆，在消费者决策链路的早期进入消费者选购清单。

基于行业间的差异，我们在构建品牌心智指标时，对品牌心智各个指数及细项指标的计算逻辑都进行了行业差异化定制，以反馈品牌的真实情况。→ 22

22 部分品类品牌心智指数均值



资料来源：天猫，罗兰贝格

竞争视角下的品牌力诊断

综合品牌心智与人群资产指标，结合品牌发展阶段，
解读现有痛点与潜在市场机会

即使是在同一行业内，品牌力建设的侧重点也会随品牌本身的市场位置与发展阶段而变化。因此，品牌力的诊断还需要引入竞争视角，形成完整的品牌力诊断框架：从“品牌人群心智”及“品牌人群资产”两个维度去评估品牌的品牌力表现与阶段。→ 23

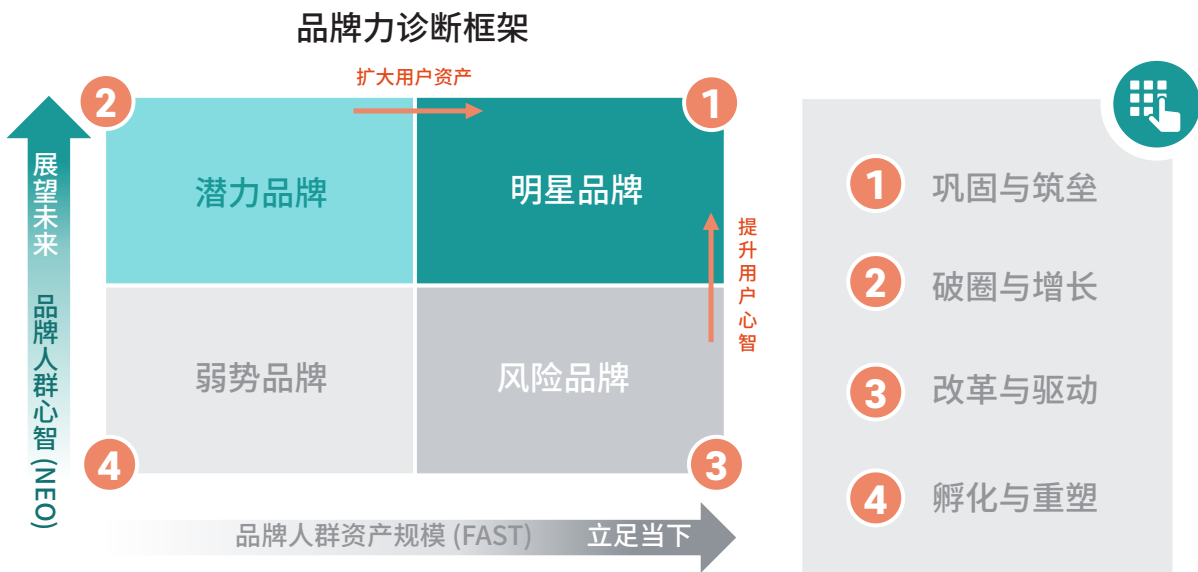
基于品牌人群心智和品牌人群资产，我们可以将同一市场内的竞争品牌分为四个类型，不同阶段的品牌在建设品牌力方面，关注的指标侧重也应有所不同：

- **明星品牌**：用户资产高，品牌心智强度高，品牌力发展健康，主要任务是巩固品牌力。

- **潜力品牌**：多见于新锐品牌，品牌心智强度高，但仍然处于规模发展增长期，需要进行品牌破圈以支持业务增长。
- **风险品牌**：多见于较为成熟、有老化趋势的品牌，品牌人群资产高，但心智强度需提高，需改革寻找新的品牌驱动力。
- **弱势品牌**：需要有全方位的品牌力提升，重新审视品牌策略与定位，以找到重塑品牌的破局之道。

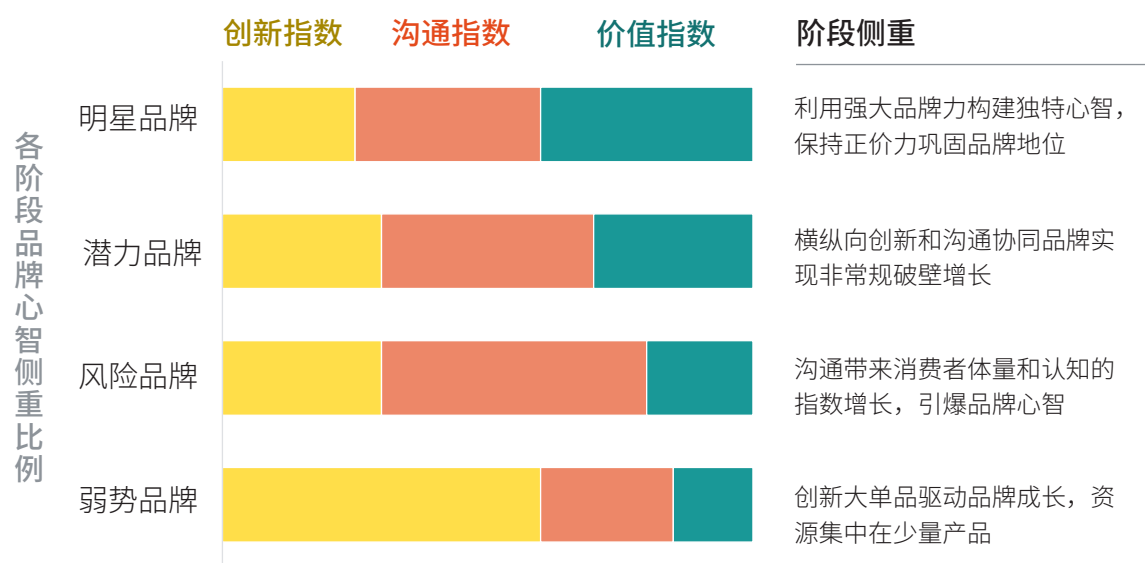
因此，针对不同发展阶段的品牌，我们将提供差异化的品牌心智提升方案，助力品牌针对性地调整品牌力运营策略的优先级：→ 24

23 品牌力诊断框架



资料来源：天猫，罗兰贝格

24 品牌力运营在各品牌发展阶段的策略侧重



资料来源：天猫，罗兰贝格

案例15

奶糖派

数字化品牌心智运营

文胸行业由于其私密性一直以来是一个较为特殊的市场，而随着女性自我意识的提升，传统品牌从产品到理念与女性的需求和观念的差距也越来越大。正如前文所提到的，奶糖派作为文胸市场的新锐品牌，为行业提供了一个全新的完整品牌心智构建标杆。

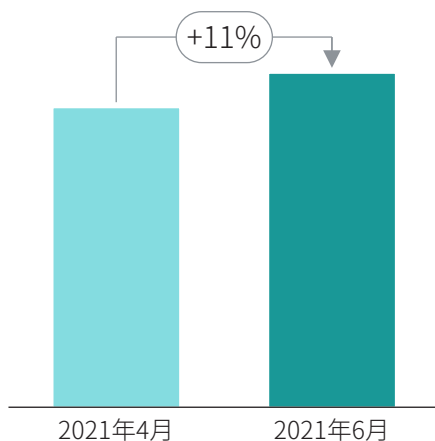
创新力方面，奶糖派从版型、面料、尺码、配件细节等全维度，为大罩杯女性重新设计了更舒适美观的内衣，进而支撑了大罩杯女性内衣自由与穿衣自信的用户心智。而且这些针对目标人群的创新一直在持续进行，品牌的创新指数不仅位居行业前茅，还不断稳步提升。

在沟通力与价值力方面，奶糖派借助5月宝藏新品牌活动，推出“大麻烦”系列营销活动；拓展新营销场景的同时，联合TMIC数据精准定位大杯文胸细分赛道用户痛点，在B站、微博等平台投放强化奶糖派为大罩杯人群分胸型、分场景设计内衣的品牌理念。除了对痛点沟通的把握，品牌也借助KOL的力量以更贴近消费者的语言，把新品深度种草到目标人群。其中包括与两性知识科普up主夹性芝士的合作视频“诚邀小胸妹子来品品胸大的烦恼 | 大罩杯性感美女怎么选内衣”，连续2天荣登B站热门Top 3。在微博，奶糖派结合当下热点话题#女生夏天穿衣到底有多烦恼#，阅读量近两亿。不仅提升了品牌的沟通指标，还对品牌价值形成了有力支撑，帮助6月品牌价值指数显著提升10%。

最终经过一系列的策略执行，奶糖派在大罩杯人群中的品牌心智全方位提升，6月品牌心智综合指标提升11%。→ 25

25 奶糖派全面心智提升

品牌心智综合指标变化



资料来源：天猫，罗兰贝格



An abstract composition of geometric shapes in various colors (teal, blue, yellow, red, dark blue, orange) arranged in a cluster above the text. The shapes include a teal quarter-circle, a light blue circle, a yellow-to-white gradient quarter-circle, a yellow-to-red gradient semi-circle, a dark blue square, and an orange-to-yellow gradient semi-circle.

04

未来品牌公司的高阶启示

1. 消费者将成为重要的战略资产，数字化的消费者洞察方式是未来构建品牌力的基石。品牌力归根结底是消费者的感知，在消费者需求加速多元化、复杂化的今天，只有掌握消费者的洞察之道，后续的一系列规划和执行才有意义。品牌本身所涵盖的一系列价值观组合会吸引具备类似价值共鸣的消费者（聚焦若干个圈层或是不断拓展圈层边界），因此持续运营并维系消费者对品牌的关联与价值感知是品牌基业长青所必需。消费者资产甚至将成为值得被纳入企业公开财报、用以衡量品牌区别于竞品核心竞争力的战略资产：从运营资产数量到运营资产价值。以消费者为中心，完整的品牌力既包含了传统定义的“品牌声量”——即品牌向消费者传递的“声音”，也包含了品牌“质感”——即品牌向消费者留下的“心智”。

2. 品牌的塑造必定是趋向全渠道与全域性的，并且确保一致。顾客对品牌体验的“不一致”非常敏感，如果在不同地方看到的品牌形象或传递的核心价值不一致，顾客就会感到迷惑。在未来，全方位协同整合性的营销方式将是品牌力建设不可或缺的抓手。这背后涉及到品牌在营销界面、产品界面与（全）渠道界面的一系列策略落地，也意味着更强的“市场+产品”职能协作、“产品+内容”整合营销、“品牌+EC（电商）”策略贯通。未来的媒介触点与渠道形态依然会不断与时俱进，不同的品牌企业所匹配的品牌力建设组织协作方式也不尽相同，但一以贯之的是品牌需要对消费者传递“言行一致”的品牌心智建设，并为之持续耕耘。

3. 品牌需要秉持“长期主义”，确保一致性的投入与管理。品牌是一种承诺，如果你违背了这个承诺，你就失去了信誉。公司内部的很多不同力量总是想改变品牌，如果不进行协同、步调一致的话，这些力量很可能会降低一个品牌的价值。另一方面，品牌力是在营销漏斗（即营销投入转化为有形的销售

金额）过程中沉淀的无形资产，反哺增进营销漏斗的效率和效益。品牌力作为中长期企业积累的无形资产，是与短期有形的生意资产并行的企业资产，两者共同的目标是企业生意的效率、效益与可持续性。只有长期一致的品牌管理才能最大化品牌带来的长期价值——无论是有形价值，还是无形价值。

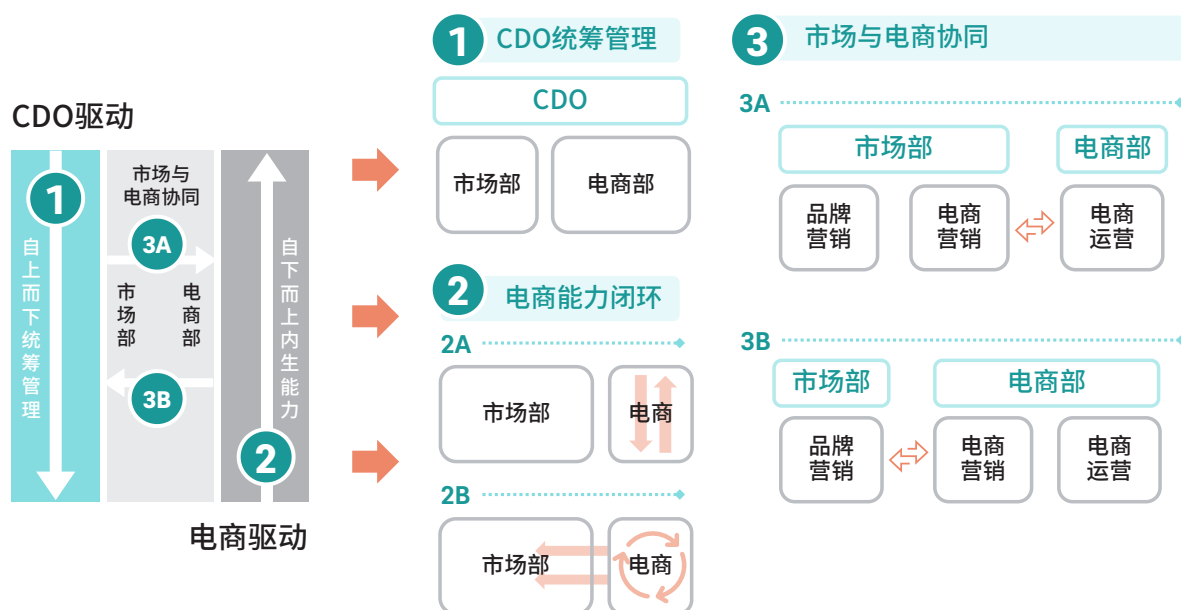
4. 品牌未来需要更协同与具备敏捷工作方式的组织匹配。无论企业最后的组织形态如何，关键在于需要统筹与中心化的品牌价值定位与策略方向，并以此向下贯穿商品、营销和销售（线上/下）等，并且在企业内部实现更好的联动与整合。基于目前走访的品牌访谈，我们看到各品牌基于各自的行业特性采取了不同组织方式应对这种需求：

4a. CDO（Chief Digital Officer – 首席数字官）统筹管理：通过设置横向统筹CDO职能，统领整体跨业务组织的品牌心智建设。这一数字化经营环境下的“新职能”，在MNC（跨国企业）、美妆与日化等数字化转型较为领先的快速消费品行业中尤为突出。

4b. 电商能力闭环：部分企业通过打通货品、供应链、营销与定价机制，实现电商内部的整合营销小闭环。同时在大型整合营销事件中协同品牌/市场团队，通过每一次的整合营销“实仗”，实现数字化品牌力建设的能力提升。极致企业甚至实现了在帮助提升自身品牌力建设以外、消费者运营能力向外的输出与赋能。

4c. 市场与电商协同：大部分企业通过市场与电商团队间的互相协作与频繁互动，增强彼此的链接，这背后则需要共同的目标驱动——品牌价值运营模式驱动下的品牌心智创建。→ [26](#)

26 几种典型品牌力建设的组织协同方式



资料来源：罗兰贝格

最后，品牌力的建设过程是需要“因地制宜”的：这里的“地”既是指品牌所处行业的属性，也是指品牌所处的发展阶段。尽管整体消费品行业趋向于消费者为中心的发展模式，但具体到行业属性上，仍然具有不同的相对侧重。

● **从渠道经营模式上来看：**一方面，很大一部分薄利多销的消费品行业属于“大流通”渠道经营模式，包括大多数耐用消费品行业和快消标品品类，线下生意的占比很高，如何克服品牌力到渠道落地过程中存在的分销链路断点是核心挑战。另一方面，利润率相对较高的趋势品类行业（如，美妆、鞋服等）则更趋向于直达消费者（DTC – Direct to Consumer）模式。伴随线上生意的不断增加，如何在全域范围内实现一致性的品牌心智越发重要，这其中就包含了顾客全旅程、产品全生命周期等方面的管理。

● **从品牌运营模式上来看：**消费需求驱动与商品驱动两类不同模式同时存在。食品、美妆等快消行业更需要挖掘消费场景需求来驱动生意增长，通过创建个性化消费者旅程与场景体验，提升客户全生命周期价值（CLV – Customer Lifetime Value）尤为关键。而对于普通鞋服品类，非常依赖频繁的新品设计与推新，不断围绕前置的品牌价值定位，进行衍生与迭代。

然而，与过去的常规数字化运营课题不同，品牌力的建设不仅需要品牌与消费者之间实现基本功能需求的满足，而且还包含了价值的认同，是科学与艺术的结合。除了需要对品牌力建设的框架深入掌握，更需要发挥品牌的创意；另一方面，品牌力的建设是个长期的过程，需要不同的相关部门齐力打造。因此品牌力建设从很大程度而言，并不是一个“运营与执行”问题，更是一个广泛意义上的“战略与策略”问题。→ 27

27 受访品牌高管对于“品牌力”的解读摘录



资料来源：2021年6月品牌高管访谈；罗兰贝格

罗兰贝格与天猫此次携手撰写白皮书，有幸聆听了广泛的消费品行业与品牌方面的精彩故事与观点交流，
亟待很快能够看到中国市场越来越多的好品牌、好生意、好故事出现！

更多访谈内容
请扫二维码查看



Tmall 天猫

指导委员会



杨光

阿里巴巴集团副总裁，
天猫事业群总经理



刘洋

天猫消费者策略中心
负责人

消费者策略团队



黄刚

天猫消费者策略中心
消费者洞察负责人



罗自鸣

天猫消费者策略中心
消费者洞察专家



刘文云

天猫消费者策略中心
消费者洞察专家

特别鸣谢

陈庆萼、黄韦艳、柯若媚、刘晶晶、彭艳萍、任涛、谭凯文、武弘、许彬欣

北京兴长信达科技发展有限公司

北京新七天电子商务技术股份有限公司

贺州辰月科技服务有限公司

(排名不分先后)



指导委员会



Denis Depoux

全球管理委员会
联席总裁



任国强

全球高级合伙人，
大中华区消费品与零售
团队负责人

撰写团队



蒋云莺

执行总监，
消费行业首席研究员



李晨璐

咨询顾问



张一朋

咨询顾问

市场与公关支持



程俊

市场总监

特别鸣谢

刘天天、屈嫒、桂之翊、
窦红梅、余洁、孙佳凌
(排名不分先后)

联系我们

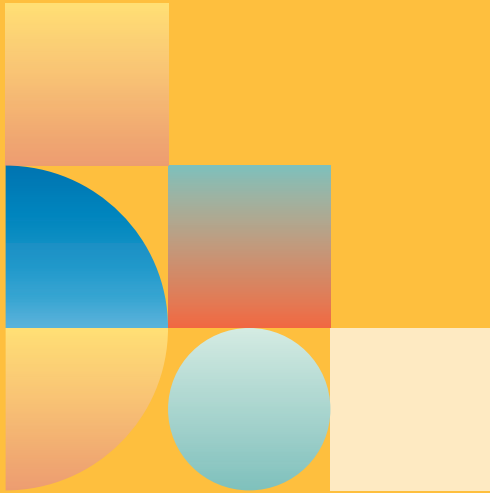
如您有任何问题，欢迎发送邮件至：

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



罗兰贝格 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34个国家的2400名员工,并成功运作于国际各大主要市场。我们的50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250名合伙人共有的独立咨询机构。

天猫 全球最大的面向品牌与零售商的第三方在线及移动商业平台。天猫 (<https://www.tmall.com/>) 创立于2008年,致力服务日益追求更高质量的产品与极致购物体验的消费者。大量的国际与中国品牌和零售商都已入驻天猫。天猫为阿里巴巴集团旗下业务。

欢迎您提出问题、评论与建议

www.rolandberger.com

本报告仅为一般性建议参考。
读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下,擅自根据报告中的任何信息采取行动。
罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2021 罗兰贝格管理咨询公司版权所有。