



宝藏新品牌成长白皮书

新品牌心智与营销增长方法论

波士顿咨询公司与天猫联合研究

2021年4月

***声明：**本报告内容基于天猫提供的品牌大数据分析结果，BCG仅根据分析结果洞察和研究增长情况。BCG并不获取任何品牌的具体数字、指标等信息。

寄语



刘博

阿里巴巴集团副总裁

数字营销 3.0 的时代已经到来，新消费的蓬勃发展正在催生越来越多的新品牌在天猫的土壤上成长。新品牌今天在天猫上去操盘一个营销活动，已经从一个交易规模的爆发，全面地转变成一次品牌影响力加上用户人群爆发的超级事件。我们发布 DeEP 新品牌心智增长模型，是为了让新品牌更加清晰地看到数字运营过程中的方向、程度、效果和潜力。通过在心智运营上进行有效诊断，帮助新品牌解锁不同阶段的心智升维。



敖树峰

天猫品牌营销中心总经理

在数字化营销创新领域，天猫品牌营销中心 2021 年将发力“三新策略”，即新供给、新消费、新营销。通过天猫品牌营销中心一系列的营销 IP 矩阵，更好地满足品牌在不同生命阶段不同周期的营销诉求。对于新品牌来说，在天猫上不只做成交销量，更大的价值是实现品牌与消费者之间可持续互动的心智沟通场的建立。这不仅带来生意规模的增长机会，更是对品牌心智份额的持续投资。天猫宝藏新品牌成长方法论的发布将为新品牌提供更全面、更体系化、更有的放矢的生意份额和心智份额双增长的解决方案。



丁佳川

波士顿咨询公司董事总经理，全球合伙人

无论对于一个刚成立的新品牌，还是成熟企业去孵化一个新品牌，“如何才能让新品牌存活下来，并成为下一个新增长极”，是苦恼 CEO 们长久的难题。去年我们和天猫共同推出了 DeEP 品牌资产评估体系，帮助品牌从心智运营的角度持续赋能品牌发展。同样，心智运营对于一个新品牌的成功而言更为至关重要——它能有效帮助新品牌打开跨品类视野，建立“人无我有”的核心竞争力。宝藏新品牌成长方法论结合了 BCG 的行业经验和阿里巴巴的生态资源，将带领不同阶段的新品牌从心智运营出发，更为有的放矢地建立营销策略，实现破圈突围。



章一博

波士顿咨询公司合伙人

新消费模式的快速演进，为大量新品牌的崛起提供了广阔的空间。相较于过去要用十几年甚至几十年磨一剑去塑造一个品牌，新品牌成长的路径和速度在显著加快。BCG在和大量消费品企业的合作过程中，常常被问到“到底新品牌快速成长背后的关键动因是什么？”对于CEO和品牌营销者而言，新品牌的成长模式依旧还在探索中，没有一个确切的答案。宝藏新品牌成长方法论将提供给新品牌一个行之有效的破题思路，通过结合天猫的大数据平台和BCG深度的行业洞察，更体系化地帮助不同成长阶段的新品牌搭建可持续的增长策略。



邹劼

波士顿咨询公司合伙人

近年来，BCG合作的大量消费品企业均在向“以消费者为中心”的模式转型，重视消费者的心智运营。这一点更应是新品牌突破重围的制胜之道——不拘泥于自身品类赛道论成长，而是聚焦其背后更本质的商业逻辑。锚定清晰的心智运营策略可以帮助品牌制定更精准的营销组合模式，最终落实到新品牌的媒体投放、消费者触点运营、社交/内容营销策划等。本次BCG与天猫的强强联合，借助宝藏新品牌成长方法论及赋能工具，可以帮助新品牌打通心智策略到营销落地的全链路。

致谢品牌

特别感谢以下品牌为本报告作出的杰出贡献：

参与编写案例品牌（排名不分先后）

EZVALO 几光 **Judydoll** **WONDERLAB** **Ubras**

也感谢以下部门为本报告提供的数据支持：



目录

1. 新品牌的崛起与心智运营	1
1.1 新消费风口与新品牌的崛起	1
1.2 为什么心智运营对新品牌如此重要？	3
2. 宝藏新品牌成长方法论	6
2.1 新品牌成长方法论	6
2.2 DeEP新品牌心智模型	7
2.3 宝藏新品牌营销矩阵	8
3. 品牌案例分析	10
3.1 消费电子品牌（初创型）：挖掘核心心智，打造爆款产品	10
3.2 美妆品牌（成长型）：卡位心智组合，实现单品类击穿	11
3.3 健康食品品牌（进阶型）：延展心智组合，布局多品类拓展	13
3.4 女性内衣品牌（成熟型）：巩固心智组合，发力全渠道拓展	15
4. 新品牌成长方法论的关键启示	18

宝藏新品牌成长白皮书

新品牌心智与营销增长方法论

1. 新品牌的崛起与心智运营

1.1 新消费风口与新品牌的崛起

消费已经成为中国经济增长的第一拉动力。伴随着国民生活水平的提高，经济结构的不断调整及传播方式的改变，居民消费已经从改善型消费需求、物质型消费需求转变为追求品质提升、消费细分的全新消费需求。消费升级是未来十年不变的主题，新消费的时代已经悄然来临。

新消费崛起的背后，是从“我有什么”的人找货模式，向“消费者需要什么”的货找人模式转变（参阅图1）。随着90后、00后的新消费主体占比不断提升，社交型消费、互动型消费的新消费模式不断涌现，消费已经不再是单向的商品购买和发表评论，而是在“购物+体验”的双重驱动下实现消费决策。以往打造高性价比的产品、渠道铺设为王的模式已经不再高效。新消费浪潮下，对于品牌而言，最为关键的有两点：

图1 | 新消费场：从“我有什么”到“消费者需要什么”

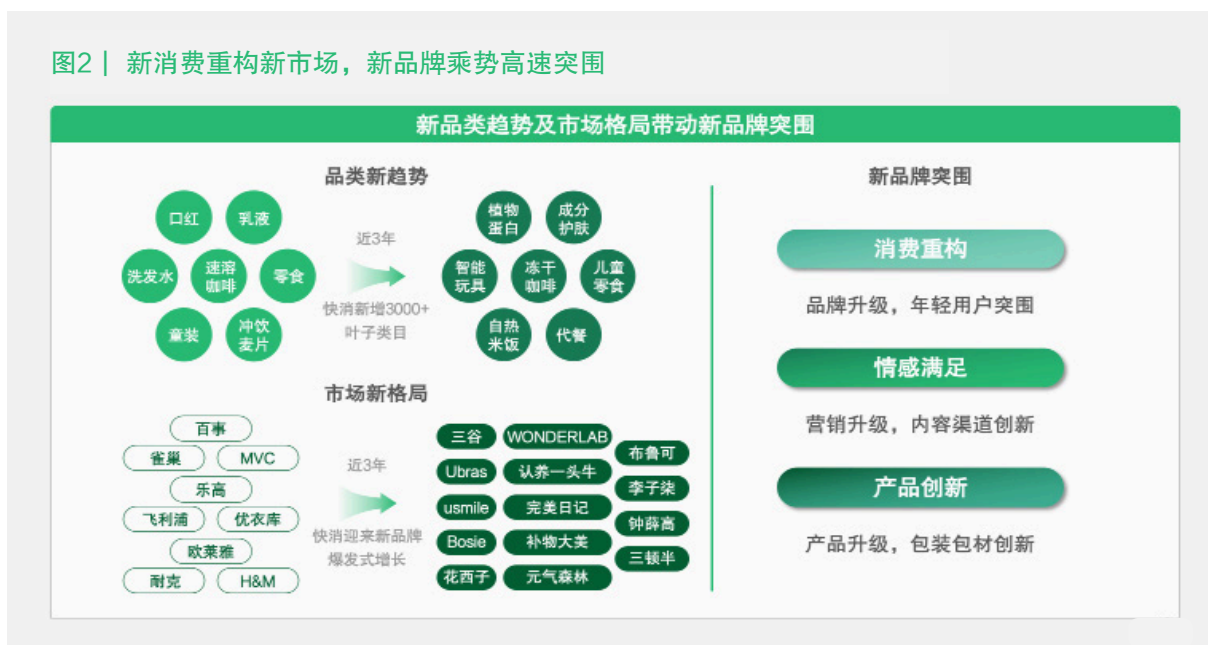


品牌力建设：传递自身独特的品牌价值与差异化产品和场景卖点，占领心智

直面消费者运营：布局直面消费者的销售渠道，强化品牌与消费者之间的共鸣与体验

在新消费的浪潮下，大量涌现的新品牌正是通过“品牌建设+直面消费者”的模式，应运而生。

图2 | 新消费重构新市场，新品牌乘势高速突围



相较于过去要用十几年甚至几十年的时间才能成长起来的传统品牌，新品牌成长的路径持续缩短、速度不断加快（参阅图2）。消费者对于新消费、新体验、新玩法的需求使得新品牌快速成长。如今，直面消费者的电商平台已成为新品牌的重要诞生地。以天猫为例，过去三年见证了新品牌的“现象级爆发”：有10万新品牌入驻天猫，相当于平均每天有90个新品牌在天猫“长”出来。新品牌代表着新的生产力，他们以更加丰富、多元、创新的新供给满足消费者的新需求，以独特的品牌定位和价值主张成为年轻消费者所追捧的新星，为后疫情时期的中国消费市场带来新增量。

新品牌注定将是中国未来5—10年里最令人瞩目的市场增长点。从天猫站内可以观察到新品牌的极速涌现，2016年入驻天猫旗舰店的新品牌仅过1.2万家，到2019年，可达到年新增近5万家（参阅图3）。与之同时，2020年双11期间，有360个新品牌登顶类目Top 1，16个新品牌成功冲入亿元俱乐部。

图3 | 新品牌的极速增长和现象级爆发



新品牌高速成长的背后，是“品牌建设+直面消费者”的模式选择，也是营销策略上的开拓创新。但进一步探究其背后的驱动力，本质是对消费者心智的成功解读和持续运营。对于一个新品牌，心智运营是决策的出发点，也是决策的共通处。通过有效地运营心智，实现品牌力和生意规模的跨越式发展。

1.2 为什么心智运营对新品牌如此重要？

天猫通过DeEP品牌资产模型，在2020年对全网GMV“前300名的品牌”进行过定向研究。研究发现，品牌资产价值越高的品牌，消费者平均在该品牌上所花费的时间也越多。这些时间的花费体现在不同层面——接收到品牌的广告推送、主动观看品牌的直播、成为品牌的粉丝会员、甚至加入品牌的社群成为活跃的一份子等。

因此，未来的品牌运营衡量的不单单是消费者背后的销量贡献——“愿意花的钱”，同样重要的还有他们“愿意花的时间”。一个是尽可能地抢占消费者的时间，最大化增加品牌与消费者之间的交互，另一个更重要的是如何“化被动为主动”，让消费者主动愿意与品牌进行更深层次的交互与绑定。

而要真正实现这一点，品牌需要牢牢地占据消费者心智，提前卡位，让消费者从被动的意识化为主动的行为。

未来的品牌运营，成功的关键在于对“心智运营”的成功解码（参阅图4）。对于新崛

起的新兴品牌，亦或是行业领先品牌孵化新品牌，这一点尤为重要。

心智运营有**三大特点**，可以帮助新兴品牌在竞争激烈的赛道上杀出重围，获得差异化竞争力。

心智展示机会点，可以帮助新品牌**有效错位，优势竞争**。

无论新品牌处于什么赛道，都会受到赛道内已有玩家的直接挑战，尤其部分领先玩家已经在赛道内有效地建立了护城河。如何在竞争激烈的市场找到空白机遇点，或者与领先玩家之间进行差异化竞争，心智可以给予新品牌有效的答案。

此外，心智之间不存在非黑即白的对立，不同于“大众品”与“高端品”的定位之间划有清晰的界限，心智运营**更强调的是心智之间的有效组合**。例如在内衣品类，“舒适实用”之于“宠爱自我”，美妆品类“高性价比”之于“专业细分”，品牌可以卡位单个心智作为内核，也可以将几个心智有效地组合在一起。

品牌通过心智运营找到机会点，更能在自己的赛道实现真正意义上的“和而不同”。

心智深入消费者，可以帮助品牌直面消费者，**抢占时间和触点**。

心智本质上源于对消费者最深层次的洞察和理解，也是品牌期望消费者对于自身最直观的感知。通过深度挖掘心智，可以帮助新品牌思考：

我期望传递的品牌形象，与消费者感知到的我之间，是否存在差异？

如果不一致，那么品牌期望卡位的心智是什么？

消费者会在哪些时间段、哪些触点认知到我？

消费者需要被品牌触达多少次，才能转化为主动的交互行为？

消费者会在哪些时间段、哪些触点与品牌之间发生交互？

.....

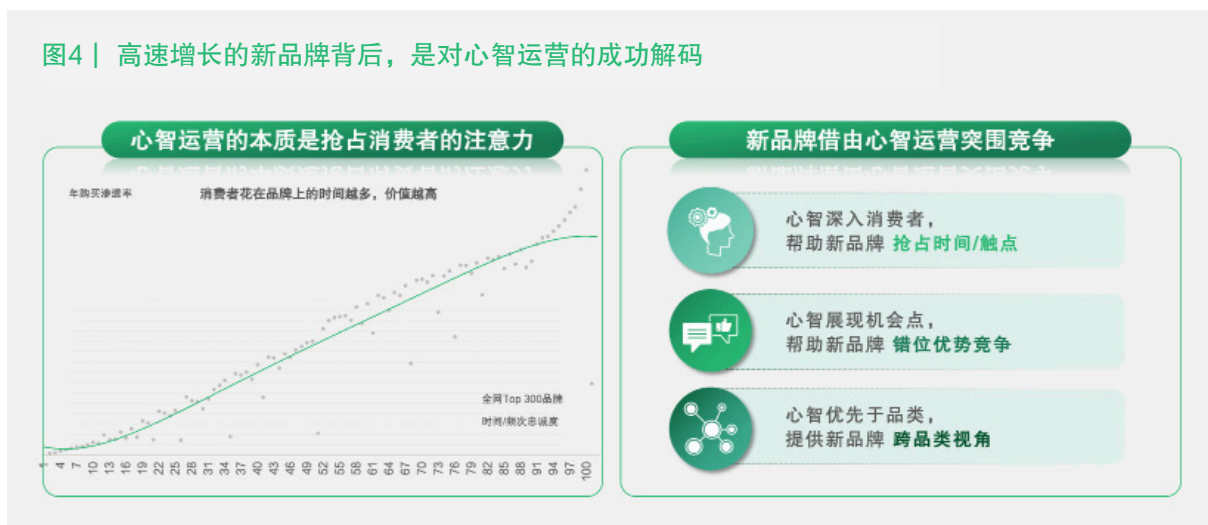
从心智出发理解消费者，同时也引出了一系列的问题。这些问题也正是新品牌的营销部门在制定媒介策略、投放内容、投放触点等过程中一直在反复思考的难题。所以，从心智定位出发，最终有效回归到消费者——深入了解他们最核心的轨迹触点、最充裕的可交互的时间段，积极加以投放布局，传达最希望消费者记住的“核心立意点”，从而最大程度地实现获客与转化。

心智优先于品类，可以打开视野，为新品牌提供**跨品类的视角**。

例如，对于“科学配比”的心智认知，可以应用到食品饮料行业的各个细分赛道。又例如，消费者对于“仪式感”的心智认知，可以落地在智能家居或服饰品类。

对于新品牌而言，如果只停留在目前所处的细分赛道，在未来计划进行横向品类拓展的过程中将容易面临瓶颈和挑战。而通过心智的视角，可以帮助新品牌找准发展的内核力，有效布局和切入不同的细分赛道，打开品牌增长的新动能。

图4 | 高速增长的新品牌背后，是对心智运营的成功解码



2. 宝藏新品牌成长方法论

2.1 新品牌成长方法论

如前文所述，心智运营是新品牌成功的关键要素。围绕心智运营，制定与其相匹配的营销策略，为新品牌贡献持续增长动能。为此，波士顿咨询公司（BCG）与天猫一起，对天猫域内的新品牌进行了全面调研，解码宝藏新品牌成长之道。

宝藏新品牌成长方法论面向新品牌全生命周期分为**四大阶段**，分别提供“**心智运营**”和“**营销策略**”配套解决方案（参阅图5）。

初创型（第一阶段）：天猫品牌旗舰店GMV在5000万到3亿之间的新品牌。对于“初创型”新品牌，其发展关键在于**如何在自身赛道中站稳脚跟**。在心智运营及营销打法上，更强调“准”——挖掘核心心智，打造自身爆款。

因此，对于初创型新品牌，需要有**能力识别快速增长的上升心智**，并有效集中营销资源，低成本、高效率地打造出自己的爆款单品，建立一批自身的核心用户群。

成长型（第二阶段）：天猫品牌旗舰店GMV在4亿到6亿之间的新品牌。对于“成长型”新品牌，其发展关键在于**如何在自身赛道中建立护城河**。在心智运营上演变出“组合”的策略，通过有效的心智组合，强化心智占领能力，在品类玩家中建立自身的差异化竞争力。同时，在营销策略上，需要着眼于核心人群的外延——如何从核心人群裂变，迅速扩大自身的人群。

因此，对于成长型品牌，需要有**能力捕捉上升心智、形成有效的关联组合**，在营销上重视核心人群的裂变，开展多矩阵内容营销，在单品类赛道打开市场，建立护城河。

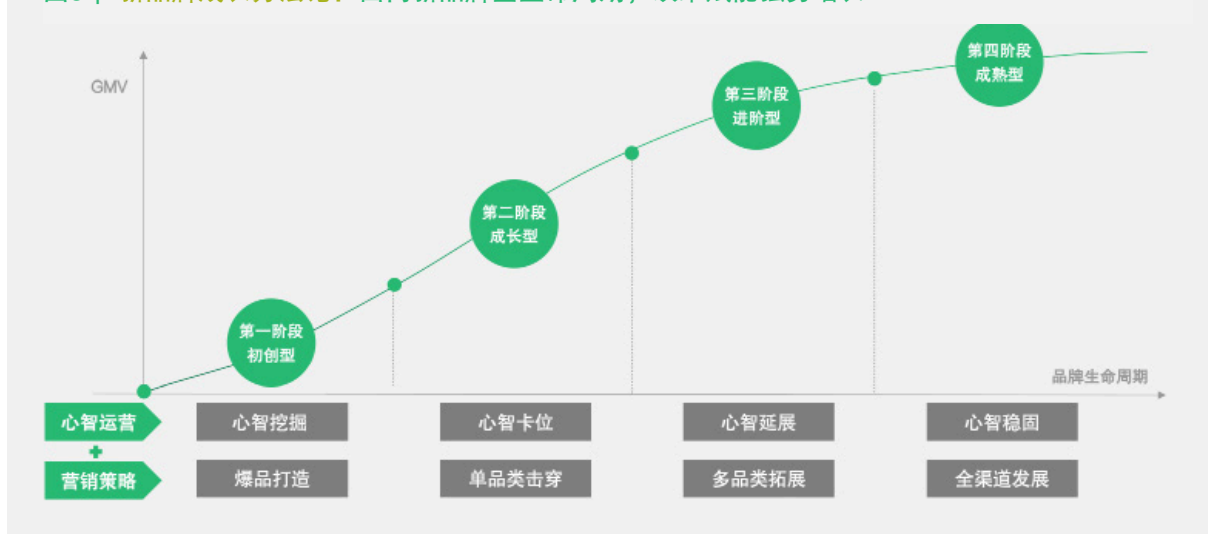
进阶型（第三阶段）：天猫品牌旗舰店GMV在6亿到10亿之间的新品牌。对于“进阶型”新品牌，其发展关键在于**如何横向拓展打开自身赛道**。在心智运营上，新品牌已经打磨出一套行之有效的心智组合，可以复制落位到各（子）品类赛道上进行成功验证。营销策略上，立足于现有品类并逐步探索切入相关，丰富品牌的立体度和多元性。

因此，对于进阶型新品牌，需要有**能力延展心智组合，拓宽心智边界**，并积极进行人群破圈，切入各个相关子品类，立体化提升品牌认知，培养下一个增长爆点。

成熟型（第四阶段）：天猫品牌旗舰店GMV大于10亿的新品牌。对于“成熟型”新品牌，其发展关键在于**如何持续稳固地迈向全渠道发展**。在心智运营上，需要不断巩固跟踪心智表现，确保不会随着体量的扩张而走偏。在营销策略上需要积极进行全渠道布局——不止聚焦于天猫站内，还要包括其他社交/内容平台，以及线下直面消费者的零售直营店。

因此，对于成熟型新品牌，需要有能力长期监控跟踪心智运营的稳定性的稳定性，围绕全域营销开展品牌推广，巩固品牌价值壁垒，实现人群资产规模化。

图5 | 新品牌成长方法论：面向新品牌全生命周期，双维赋能强势增长



2.2 DeEP新品牌心智模型

面向全生命周期的新品牌，DeEP新品牌心智模型可以在心智运营上进行有效赋能，帮助新品牌解锁不同阶段的心智升维（参阅图6）。

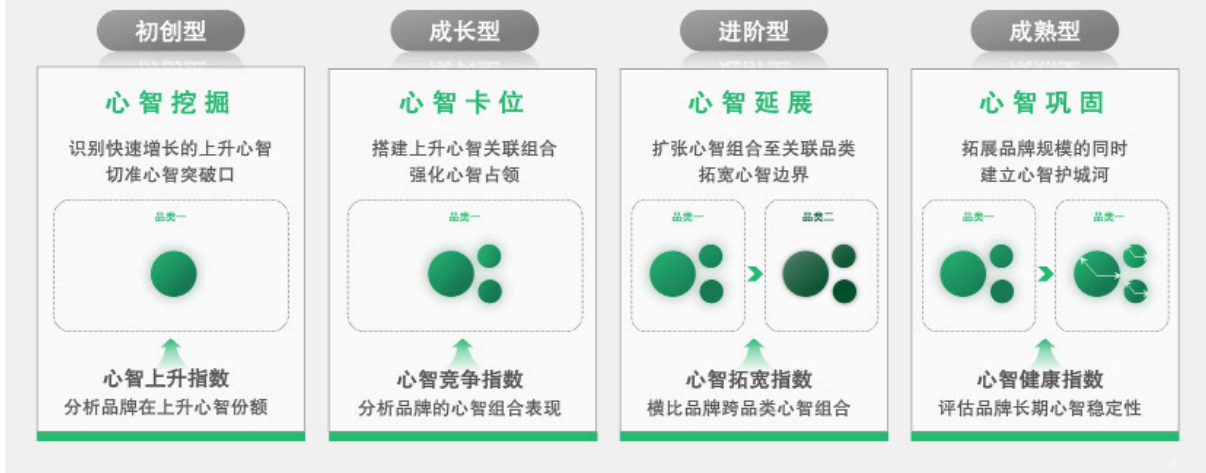
心智上升指数：对于初创型新品牌，心智运营策略在于**心智挖掘**。需要识别快速增长的上升心智，切准心智突破口。可以通过心智上升指数，帮助新品牌找到哪些属于上升心智，并分析其在上升心智的份额，以判断自身是否实现成功卡位。

心智竞争指数：对于成长型新品牌，心智运营策略在于**心智卡位**。通过搭建上升心智关联组合，强化心智占领。可以通过心智竞争指数，帮助新品牌定义有效的心智组合，分析自身的心智组合表现是否存在有效竞争力。

心智拓宽指数：对于进阶型新品牌，心智运营策略在于**心智延展**。通过扩张心智组合至关联品类，拓宽心智边界。可以通过心智拓宽指数，帮助新品牌诊断心智组合在关联品类复制拓展的可行性，横比跨品类的心智组合表现，判断新的增长机遇。

心智健康指数：对于成熟型新品牌，心智运营策略在于**心智巩固**。在拓展品牌规模的同时，建立起心智的护城河。可以通过心智健康指数，评估品牌长期心智的稳定性，确保随着品牌高速扩张、全渠道发展的同时，核心的心智组合不会被带偏或者稀释。

图6 | DeEP新品牌心智模型：解锁不同阶段的心智升维



2.3 宝藏新品牌营销矩阵

在新品牌成长的全生命周期中，对于心智的发掘与培育不仅需要数据模型的赋能，同时还需要完善的营销场域作为新品牌面向广大消费者的前台表达。针对新品牌在不同阶段的心智运营目标，宝藏新品牌营销矩阵能够提供不同的解决方案，帮助新品牌加速不同阶段的心智建立（参阅图7）。

- 针对**初创型新品牌**，在完成上升心智的识别、切准心智突破口后，首要目标就是基于该上升心智完成爆品孵化、让产品成为心智的落地表达。大部分处于第一阶段的新品牌在没有大规模融资的背景下，亟需以较低的成本尽可能触达核心人群，通过爆款单品的打造实现单品拉新与转化。在内容平台上，品牌可尝试低成本高效的KOC种草，建立初始声量与口碑。

在天猫，通过阿里妈妈的效果广告矩阵（拉新快、品牌新享、直钻超）加持天猫宝藏新品牌营销IP：宝藏体验官招募、打分琦爆款孵化等营销模块为新品牌提供爆款打造解决方案，实现核心人群资产和核心心智的积累。

- 针对**成长型新品牌**，在完成第一阶段的爆品孵化后，品牌已经拥有一定的人群资产和核心心智积累，在这一阶段需要重点布局更加丰富的内容营销，实现核心人群心智的加深和人群裂变。换言之，能够指数级复制扩容品牌的核心人群，强化心智占领，实现类目卡位的运营目标。内容营销上形成KOC+KOL全矩阵，短视频+图文+直播全内容，站内+站外全平台的更加完整的策略布局。

通过天猫宝藏新品牌营销IP业务模块中的多品牌联合营销及“打分琦”直播专场共同培育放大热点内容营销。同时，品牌可以叠加阿里妈妈的品牌特秀、超级短视频、超

级直播、UD效果广告等营销产品，通过新品牌易感人群，实现品牌流量强化和核心人群列表，提升内容营销效率，从而强化心智占领，完成单品类的击穿和品类登顶。

- 针对**进阶型新品牌**，在完成核心心智占领、实现单一类目卡位后，品牌要进一步实现规模化增长和品牌力提升就必须通过扩张心智组合至关联品类，拓宽心智边界实现跨品类、跨人群破圈。这一阶段的新品牌已有相对稳固的粉丝人群和运营能力，在营销表达上可通过更加丰富的形式，诸如邀请代言人、跨界联名等营销大事件来实现跨圈层人群的触达。

通过与天猫宝藏新品牌、天猫超级品类日等头部营销IP合作，提升品牌曝光。同时，叠加阿里妈妈的AI智投、超级风曝、UD品牌广告等营销流量产品，在品牌力建设和品类人群破圈的过程中，触达更多跨品类潜在客户，帮助新品牌实现心智延展和品类拓展。

- 针对**成熟型新品牌**，在完成多品类卡位和人群资产规模化后，如何巩固品牌心智，建立起心智的护城河，实现全渠道可持续增长是处于成熟期的新品牌的核心目标。在建立更广阔的品牌认知的过程中就必须整合全域营销资源，通过传统媒体+新媒体的全媒体矩阵实现品牌大规模曝光；通过内容营销与消费者更深入互动实现消费者教育，通过营销大事件打造品牌声量高峰。

在天猫方面，天猫超级品牌日、天猫小黑盒等IP资源可助力新品牌实现特定节点营销。同时，阿里妈妈的天合超级开屏、品牌专区等营销产品能够帮助新品牌提供确定性曝光展现，可持续规模化触达目标消费者，巩固人群资产和心智壁垒，帮助新品牌持续稳固地迈向全渠道发展。

图7 | 宝藏新品牌营销矩阵：赋能不同阶段的运营增长



3. 品牌案例分析

3.1 消费电子品牌（初创型）：挖掘核心心智，打造爆款产品

EZVALO 几光，创立于2019年，是广州奕至家居科技公司旗下消费电子品牌。“几光”将“几平米”内小家庭场景下的家居消费市场作为切入点，用“做消费品”的思路制作家居微电子产品。

从品牌诞生之初，几光就紧扣“科技美学”的核心心智（参阅图8）。几光率先提出重塑家中每“一平米”的空间概念，致力于自主研发和创新，并结合家居美学设计，将锂电池技术、无线充电技术和智能感应等前沿技术融入产品。几光核心针对的人群是追求品质生活的女性人群。她们对高颜值、智能化的产品接受度和消费力更强，同时“科技美学”也能让她们享受到生活的仪式感。

图8 | 初创型—几光：紧扣“科技美学”的核心心智



借力“科技美学”的核心心智，围绕日常生活的场景升级，几光打造了一系列爆款产品，营造仪式感。通过在站内逛逛内容频道、站外头部社交媒体KOC深度种草“科技美学”心智，站内通过效果广告（直通车、超级推荐）拉新，用较低成本实现核心女性人群高效拉新。以“手机充电感应台灯”单品为例，在几光天猫官方旗舰店已有超过10万的销量，在评论中有超过1万条产品推荐，一年内就成功跻身品类Top 1%心智单品（参阅图9）。

图9 | 营销组合拳，成功打爆品；KOC深度种草“科技美学”，效果广告高效拉新



3.2 美妆品牌（成长型）：卡位心智组合，实现单品类击穿

橘朵品牌诞生于2017年，彼时正值中国彩妆市场提速发展、国货快速崛起的阶段。大牌国际美妆在国内攻城略池，抢占高端美妆市场。但是大众到中档价格带并没有一个符合年轻中国女生化妆需求、选择多样且品质高的彩妆品牌。

区别于其他品牌走彩妆全品类的发展路线，橘朵从一开始就踩准了“专业细分”的心智，以眼影和腮红作为品牌发展的双核心引擎动力，带动品牌快速增长（参阅图10）。眼影和腮红品类色彩质地繁多，设计发挥空间大，极易以单品突围，打造潮流爆款，做到单品打爆品类击穿。

同时，橘朵也顺应消费升级的趋势，踩准“品质升级”的快速上升心智。以品质做代言，橘朵产品的品质美誉度高出彩妆品类平均60%。鉴于年轻消费者本身对彩妆品的忠诚度相对较低，橘朵也意识到“尝新”心智的重要性，需要品牌保持快速上新的节奏和对妆容色彩趋势的敏锐度。橘朵以每年300款新品的速度不断推陈出新。

橘朵通过从“专业细分”的上升心智切入，关联“品质升级”与“尝新”形成“1+2”的心智组合，优先抢占了天猫GenZ和新锐白领人群的心智，满足了他们对于彩妆品类多样化、精细化的需求。借由“1+2”心智组合，橘朵有效击穿局部彩妆单品类，树立了自身的品牌壁垒。

图10 | 成长型—橘朵：踩准“专业细分”心智，关联“尝新”与“品质升级”形成“1+2”心智组合，实现单品类卡位

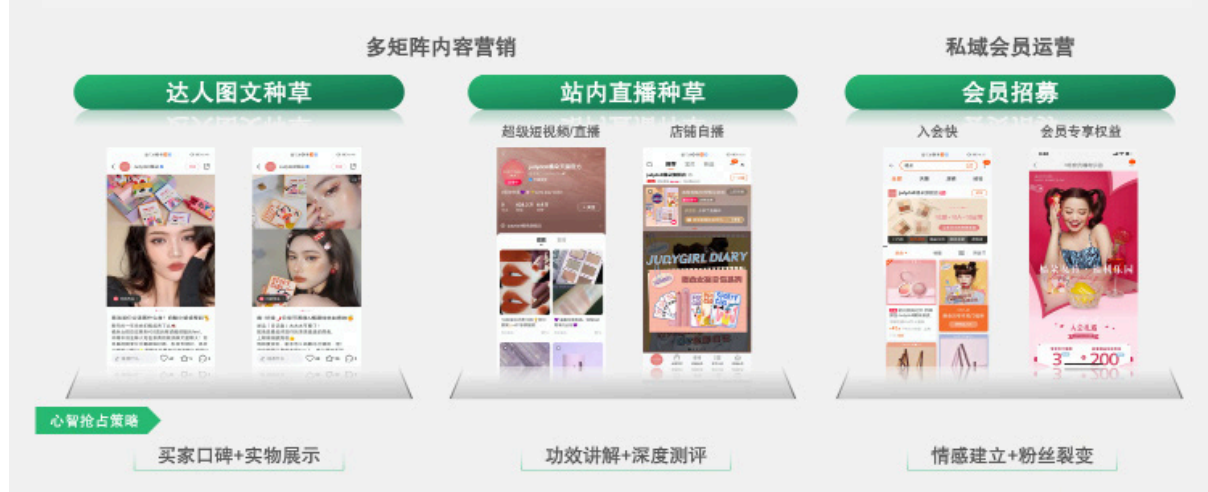
橘朵踩准“专业细分”心智，进一步关联“尝新”与“品质升级”，形成心智合力

由“1+2”心智组合发力，击穿局部彩妆单品类，强化目标人群的心智占领



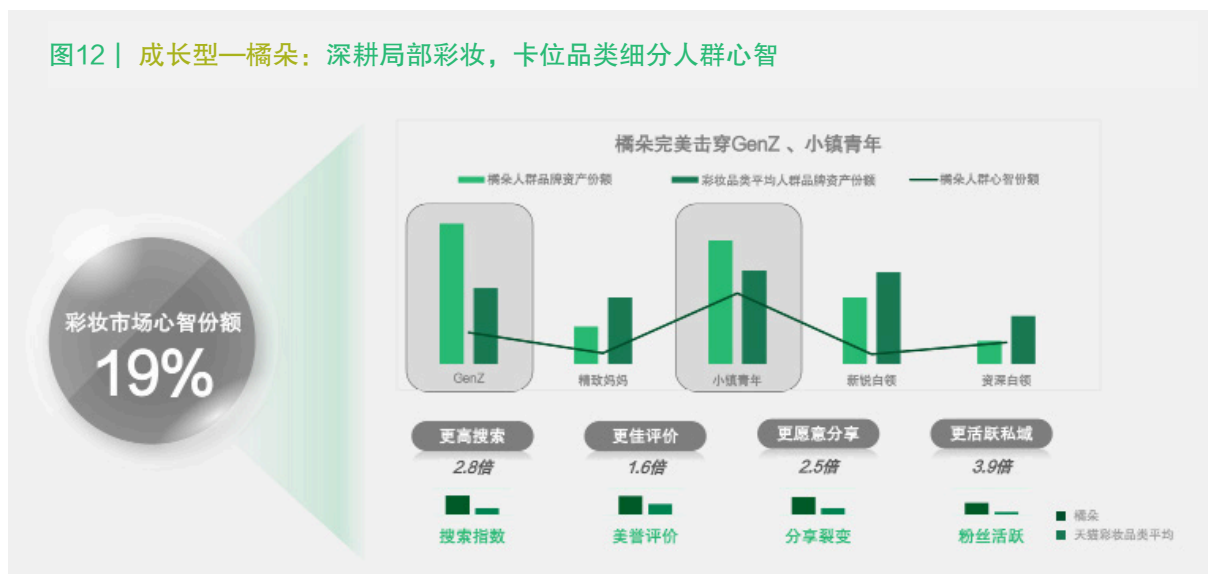
橘朵通过多矩阵内容营销+私域会员运营，让“橘朵女孩”们成为品牌基因的最佳代言人。橘朵充分布局全域多层内容营销，站外通过达人图文种草实现口碑积累、货品展示；站内通过场景化直播、短视频生动讲解产品功效，深度评测眼影、腮红等重点单品。同时利用超级短视频、超级直播等内容营销商业化产品，种草同时高效拉新。在私域运营上，通过会员专享权益配合入会快的营销工具，引导粉丝进阶，培养粉丝自发裂变（参阅图11）。

图11 | 多矩阵内容营销，种草同时关联多层心智；私域消费者互动，“橘朵女孩”裂变传递品牌基因



从DeEP品牌资产的视角来看，橘朵深耕局部彩妆的品牌策略同样得到了市场的肯定（参阅图12）。品牌瞄准GenZ和小镇青年尝新和性价比的需求，保持密集的推陈出新、多触点内容种草和私域权益裂变，获得了高于行业2.8倍的搜索热度；通过打磨专业局部彩妆的产品力，在产品美誉度上高于行业水平1.6倍；而私域的互动设计和权益玩法也激活了粉丝的分享裂变意愿，2.5倍于行业的分享裂变、3.9倍于行业平均的私域活跃度。橘朵在品牌扩张的过程中，通过卡位品类细分人群的策略，成功击穿天猫的GenZ和小镇青年，以19%的DeEP心智份额指数，为进一步成长奠定良好的竞争基础。

图12 | 成长型—橘朵：深耕局部彩妆，卡位品类细分人群心智



3.3 健康食品品牌（进阶型）：延展心智组合，布局多品类拓展

Wonderlab是2019年成立的健康食品品牌，围绕“科学、精准、高效”的研发理念，为年轻消费者开发新营养解决方案。

Wonderlab踩准了追求“养生保健”及信赖“科学配比”的上升心智，从代餐品类切入，开发了营养代餐奶昔的明星产品“小胖瓶”，强调其2倍高蛋白、合理营养搭配、饱腹5小时的特点。通过产品专业性打入减肥塑形的场景，迅速得到年轻消费者的青睐。

与此同时，Wonderlab进一步锚定了三个关联的上升心智——高颜值、便携简单、愉悦自我。由此形成了“2+3”的心智组合，进一步丰富了消费者对品牌的感知——不仅专业，还能成为一种前卫的生活方式（参阅图13）。通过“2+3”组合，**Wonderlab牢牢抢占天猫GenZ人群心智，尤其年轻的女性消费者。**

在代餐品类跑通心智组合之后，Wonderlab逐步切入相关品类的赛道，进一步进行横向品类拓展，包括益生菌、玻尿酸软糖、助眠软糖等，为年轻消费者提供全套的健康解决方案。通过心智拓宽指数分析，横比“2+3”心智组合在不同子赛道的表现，**均值维持80分以上的有效竞争力。**目前Wonderlab在天猫代餐及益生菌类目中均成为了垂直品类的第一名。

图13 | 进阶型—Wonderlab：复刻核心心智，形成“2+3”心智组合，实现人群破圈和多品类场景拓展



Wonderlab在营销上通过高举高打策略，扩大品牌曝光以提升品牌力（参阅图14）。在营销大事件的打造上，积极与天猫IP联动，通过宝藏新品牌单品牌营销活动官宣代言人击穿粉丝圈层、通过和喜茶跨界联名实现跨品类拉新。宝藏新品牌活动期间GMV破百万，在益生菌、膳食纤维新品类店铺成交登顶Top 1；在天然粉粉食品这一核心品类实现爆发式增长，类目的市场占有率增速超230%。在站内营销工具的选择上，除了基础的效果广告外，品牌通过UD和品牌特秀聚合全域资源，覆盖社交、娱乐、短视频、音乐等各大用户场景实现全域曝光，扩大品牌认知。

图14 | 高举高打扩张市场，心智杠杆撬动全域，天猫IP营销赋能提升品牌力



Wonderlab结合自身研发、供应链和营销的优势，跨品类进入膳食营养品行业，在原有的GenZ和新锐白领的优势上进一步扩展品牌资产，并通过新爆品益生菌渗透精致妈妈和资深白领人群，优化品牌资产结构，精致妈妈和资深白领DeEP品牌资产贡献占比分布提升了11.6%和43.5%。多品类拓展策略也成功帮助品牌人群规模提升18%、人群热爱程度提升76%、人群消费力提升200+，实现高质量人群拉新（参阅图15）。

图15 | 进阶型—Wonderlab：从代餐到膳食营养品，心智热爱更深、拉新高质量人群



3.4 女性内衣品牌（成熟型）：巩固心智组合，发力全渠道拓展

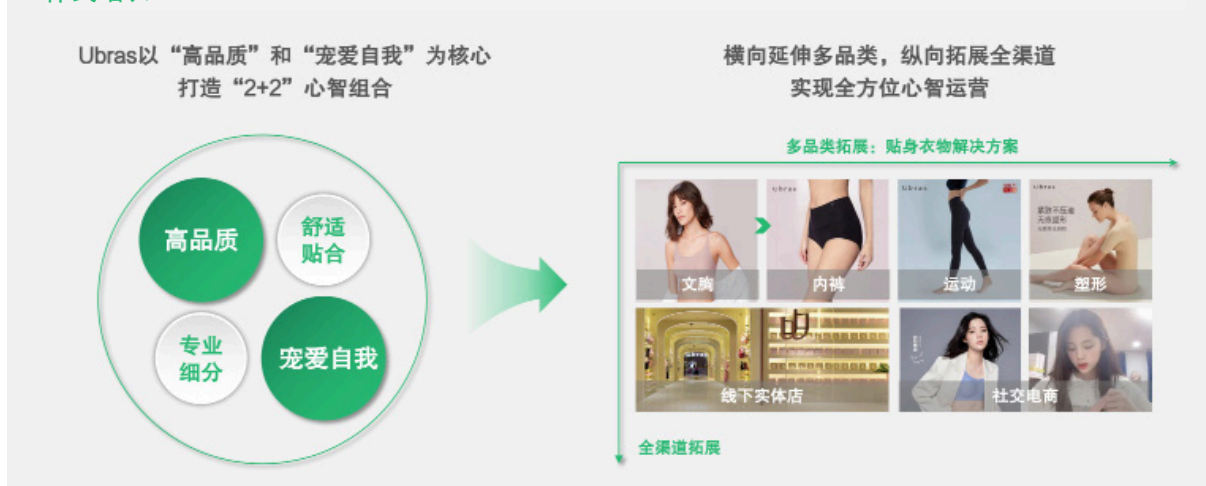
女性内衣品牌Ubras创立于2016年，当时正值女性消费者自我意识逐步觉醒的时期。对待内衣的穿着，从一二线城市开始越来越多的女性从关注“悦人”到更关注“悦己”，“宠爱自我”的心智快速上升。

自2016年下半年开始，钢圈内衣市场份额开始下滑，而无钢圈内衣则逐步取而代之。Ubras正是在此大趋势下踩准了“高品质”的心智崛起，将科技面料与创新工艺应用于打造“无尺码内衣”这一崭新的“专业细分”领域。其无缝无痕360度全弹的“0束缚”穿着感，更是超越了普通无钢圈内衣的“舒适贴合”。

Ubras以“宠爱自我”及“高品质”为核心，关联“专业细分”与“舒适贴合”的上升心智，形成有效的“2+2”心智组合，从一二线城市女性开始，快速被市场认可和接受，尤其抢占了精致妈妈和新锐白领群体的心智（参阅图16）。2020年Ubras成长为天猫内衣行业销量第一的新锐品牌，获得了近千万消费者的认可和超过700%的增速。

围绕该心智组合，Ubras已横向开始多品类延展，从内衣文胸延伸至内裤、运动服、塑形服等各项子品类。同时，Ubras也逐步发力全渠道拓展，在北京、上海、杭州、成渝已开设十多家品牌线下零售店，并积极布局线上触点，准入各大社交电商平台。

图16 | 成熟型—Ubras：以“2+2”心智组合为核心横向延伸多品类，纵向拓展全渠道，实现立体式增长



无尺码内衣作为一个全新的产品类型，Ubras初创期通过自媒体进行产品功能优势解读来教育消费者，2019年通过代言人宣发、直播等丰富内容营销完成多品类卡位。2020年布局全域整合营销，实现站内外全链路营销闭环，稳扎稳打巩固心智壁垒。

通过全域资源联动、站内品牌专区、传统线下媒体、线上新媒体等多元媒介组合实现全年日常长线化曝光。2020年9月通过天猫小黑盒完成“肌底衣”极致上新，新品上新就卡位店铺排名Top 6；10月在天猫超级品类日营销活动中担任内衣品类舰长，通过品牌特秀、超级风曝、nickname品专进一步实现高效拉新促转。在**双11**、**618**等天猫大促节点实现全覆盖，通过全网高效蓄水，站内外品效结合实现收割爆发。

在人群资产运营上通过多渠道人群自定义圈选、多人群交叉分析，媒体与人群交叉分析等精细化消费者运营手段实现全链路人群打通，巩固老客的同时持续拉新，实现品牌人群可持续规模化增长（参阅图17）。

图17 | 节点加日常，拉新和粘性双维螺旋升级；全域整合、营销闭环，稳扎稳打建立心智壁垒



Ubras通过全渠道、全链路营销闭环，在2020年实现DeEP品牌资产389%的扩张。在大规模扩张的同时，整合全域媒介实现一致性沟通，稳固品牌黏性，优化核心热爱资产提升346%，品牌资产变现效率提升560%，树立品效合一极致爆发的范本（参阅图18）。

图18 | 成熟型—Ubras：全域营销实现品效合一极致爆发，稳固深度心智



4. 新品牌成长方法论的关键启示

总而言之，宝藏新品牌成长方法论为新品牌的持续增长揭示了几大启示：

启示一：优先心智，再谈运营

对于一个新品牌而言，心智运营优先于品类赛道。心智运营提供了跨品类视角，帮助新品牌进行跨品类拓展，同时也能识别差异化竞争优势，锚定“人无我有”的上升心智及心智组合，与赛道内其他玩家实现错位优势竞争。最后，从心智出发深入了解消费者，可以配套制定一系列营销举措来抢占与他们交互的触点与时间。从心智运营到营销策略的双维打法，可以为新品牌最大效率地打开市场、实现增长。

启示二：心智运营是升维、叠加式的

心智之间不存在非黑即白的关系，不存在品牌A已经锚定了上升心智A，那么品牌B必须选择上升心智B。对于心智运营，更重要的是对上升心智间进行有效圈选组合，实现独一无二的竞争优势。顺应新品牌发展的四大阶段，每个阶段需要思考：

- 我应该锚定什么心智作为发展内核？
- 主心智与关联心智之间应如何有效组合？
- 我的这套心智组合是否可以复制？
- 我的这套心智组合是否可持续？

对于不同阶段的新品牌，需要思考的问题侧重点不同。但心智运营本质上是不断升维、叠加式的，在找寻心智组合的过程中也需要再思考内核心智是什么，在进行心智组合复制拓展的时候也需要回过头思考心智组合的表现是否尽如人意。

围绕新品牌的心智运营，未来BCG可以联合天猫，为新品牌设计定制化的心智运营策略。通过DeEP新品牌心智运营模型的四大关键指数——心智上升指数、心智竞争指数、心智拓宽指数以及心智健康指数，赋能品牌更好地实现心智诊断和运营。新品牌可以灵活地综合应用四大指数，而不应该仅聚焦于一个阶段、一个指数，原因在于心智运营本身是循序渐进的。

启示三：营销策略是升级、递进式的

针对新品牌发展的全生命周期，围绕心智运营的策略重点，需要持续升级品牌的营销矩阵。天猫针对四阶段的新品牌，**分别提供了配套的营销组合拳**。

对于初创型新品牌，营销重点在于**找到核心人群、打造自身爆款**。大部分处于第一阶段的新品牌在没有大规模融资的背景下，亟需以较低的成本尽可能触达核心人群、通过爆款单品的打造实现拉新与转化。在内容平台上，品牌可尝试低成本高效的KOC种草，建立

初始声量与口碑。

进入到成长型新品牌，营销重点在于**核心人群裂变、实现赛道内有效立足**。在这一阶段需要重点布局更加丰富的内容营销，形成KOC+KOL全矩阵，短视频+图文+直播全内容，站内+站外全平台更加完整的策略布局。

进入到进阶型新品牌，营销重点在于**实现跨品类、跨人群破圈**。这一阶段的新品牌已有相对稳固的粉丝人群和运营能力，在营销表达上可通过更加丰富的形式，诸如邀请代言人、跨界联名等营销大事件来实现跨圈层人群的触达。

进入到成熟型品牌，营销重点在于**实现全渠道全域营销**。必须要整合全域营销资源，通过传统媒体+新媒体的全媒体矩阵实现品牌大规模曝光；通过内容营销与消费者更深入互动实现消费者教育，通过营销大事件打造品牌声量高峰。

围绕新品牌的营销策略，未来BCG可以联合天猫，为新品牌打造体系化的营销组合拳，包括媒介投放预算分配、消费者触点的运营、内容和社交营销布局、以及整合营销设计等。针对处于不同阶段的新品牌，可以通过宝藏新品牌营销矩阵，最大化地提供资源和工具，赋能新品牌的营销出圈。

报告作者、指导委员会及致谢

指导委员会：

刘博	阿里巴巴集团副总裁
敖树峰	天猫品牌营销中心总经理
孙岩岩	阿里妈妈营销策划总经理
黄建梁	天猫新消费业务负责人
宋天麒	天猫TMIC&DeEP业务负责人
李声超	天猫品牌营销中心新品牌负责人
丁佳川	波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人
章一博	波士顿咨询公司（BCG）合伙人
邹劼	波士顿咨询公司（BCG）合伙人
张翌	波士顿咨询公司（BCG）项目经理

作者：

仲维鸣	波士顿咨询公司（BCG）咨询顾问
张梅玫	天猫新品牌营销
刘玲媚	DeEP商家运营
严雯迪	DeEP产品运营
杨璿瑛	阿里妈妈营销策划

致谢：

本报告由天猫与BCG共同完成。

特别感谢BCG和天猫、阿里妈妈团队成员对报告做出的贡献：

BCG团队成员，包括詹慧、柴茁。

天猫团队成员，包括肖洒、冯菲、王子环、曾琪、林慧、张蒙威、黄明亮、陈宇航、潘红英。

阿里妈妈团队成员，包括孙剑、刘晨雨、吕思婕、孙云展、何蓓玲。

关于波士顿咨询公司：

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型，使所有利益相关方受益——赋能组织增长、打造可持续的竞争优势、发挥积极的社会影响力。

BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展，打造更美好的明天。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：GCMKT@bcg.com

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：
BCG咨询；ID：BCG_Greater_China；“BCG洞察”小程序；



BCG官微



BCG报告集锦

关于天猫：

全球领先最大的面向品牌与零售商的第三方线上及移动商业平台

天猫（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，向中国及海外消费者供应海内外品牌产品以及传统零售店无法提供的产品。易观的数据显示，按截至2020年3月31日止12个月期间的交易总额（GMV）计算，天猫是全球领先的面向品牌与零售商的第三方线上及移动商业平台，并且持续快速增长。天猫为阿里巴巴集团旗下业务。

BCG | TMALL 天猫