

【策划型原案例】

Chanel：数字化时代的营销变革

文 / 胡诗晨 任妍昱 白玉苓

一、品牌背景

Chanel 是 Gabrielle Bonheur Chanel (嘉柏丽尔香奈儿) 于 1910 年在法国创立的同名奢侈品品牌。Chanel 致力于为女性塑造自由、优雅、与众不同的风格，自始至终秉承着创始人 Chanel 女士划时代的创新理念与前瞻创意，成为现代女性美学的风向标。

2019 年 6 月，Chanel 在包括中国的亚太市场销售额猛涨逾 20% 至 47 亿美元，首次超过欧洲成为品牌全球最大的市场。2020 年 12 月，世界品牌实验室编制的《2020 世界品牌 500 强》揭晓，Chanel 位列 34。

2020 年，受到 COVID-19 在全球范围内的严重影响，贝恩公司联合意大利奢侈品行业协会 Fondazione Altagamma 发布的《2020 年全球奢侈品行业研究报告春季版》中显示，全球个人奢侈品市场的全年规模预估缩减 20%-35%。鉴于突发性公共卫生事件的持续发酵，奢侈品牌大范围实体闭店，全行业也由于原料上涨带来的 5%-13% 价格涨幅。因此，线上零售成为了消费者愈发重要的购买渠道，它正在改变新的经济形势，寻求数字资源下的营销突破口。

作为头部奢侈品牌，Chanel 在数字化时代下的每一步营销转变，都饱含着业内和消费者的高关注度和高期望值，如何一方面坚守自己品牌价值的“经典”与“传统”，一方面在新零售数字化的背景下采取“革新”策略，成为重中之重。

二、Chanel 数字时代下营销变革的主要举措

(一) 新媒体渠道试水，完善数字化平台合作



当各大奢侈品牌爆发式涌入承载着超级流量的新媒体社交 app、争相入驻国内大型电商平台之时，2015 年，

Chanel 与 Net-a-Porter 平台首次试水电商合作,在线售卖 Coco Crush 系列珠宝,大获成功。2016 年开启微信官方账号售卖 No.5 香水,随后 2017 年入股 Farfetch 并与其合作售卖眼镜系列,并逐渐扩大产品线。2018 年中国官方网站上线,同年携 J12 腕表登陆“美好生活映像志”抖音平台官方账号,作为首个奢侈品牌开始试水短视频 app 广告投放。2019 年 8 月,Chanel 香水和美容品天猫官方旗舰店上线。Chanel 在广告投放的渠道、合作平台的选择上有着清晰独到的见解,对于宣传内容,通过主题构建、数字技术运用、美学设计等在高端品质上进行把控,以稳健的发展节奏最大限度的覆盖目标客户群体,收割更多 Z 世代“新奢族”,深化他们对品牌的调性认知,以此打通数字化营销新链路。

(二) 发掘高契合度明星,收割粉丝经济红利

近年来,实施数字化战略布局的奢侈品牌,也将关注焦点放在了崭露头角的年轻流量担当上,利用其高曝光率、高讨论度的特点,攫取品牌销售额与价值传播的高回报率,在 Z 世代群体中获得高参与感。2018 年,通过综艺节目《创造 101》人气偶像吴宣仪、杨超越、孟美岐等受邀参加 Chanel 限时游乐厅快闪活动,将节目产生的巨大线上流量和年轻粉丝群体引流至品牌。此外,Chanel 与王一博、吴磊、欧阳娜娜、宋祖儿等 Z 世代明星合作,以机场街拍带货、单品广告拍摄、线下活动揭幕、社交媒体互动等方式,拉近和同龄消费者的情感距离。

同时,Chanel 在中国区合作艺人的选择上,既注重品牌自身高雅精致、独特性,又充分发掘潜在合作对象的潜质特征,以达到品牌与艺人的双方共赢。例如,中国区(全线)形象大使——演技与气质俱佳的“周公子”周迅、腕表形象大使——国际超模刘雯与“港式”潮男陈伟霆、彩妆形象大使——流量小花宋茜、刘诗诗和林允等。在 2020 年 11 月,Chanel x Vogue Film 晚宴上,众多演艺明星盛装出席,共同庆祝这次属于时尚与电影的完美碰撞,将流量与格调进行完美平衡。

(三) 革新线下互动式体验,迎合 Z 世代需求

伴随互联网一路成长的 Z 世代,有着追求猎奇、注重体验的消费观念,比上一代更加鲜明的个性表达,不喜被标签化的特征。而这些特征恰恰与 Chanel“双线”并进

的整合营销策略不谋而合,线上进行热度聚合与强有力吸引,线下开展形式丰富的沉浸式体验活动,形成数字化运营闭环。2017 年刷屏的“Coco Café”限时快闪店登陆上海 2018 年“街机游戏厅”再度席卷而来,虽然二者目的都在于主推彩妆系列,但新奇创意的主题布置与现场多个交互游戏装置,仍为消费者营造出一种兴奋感和异于其他品牌的独特性。2018 年 11 月,Chanel 与其建立长期数字创新合作关系的 Farfetch 共同推出“boutique of tomorrow”app,在线下零售渠道的实体店分别给消费者和销售使用,进一步优化产品预订和服务体验,为数字化新零售模式的实践提供新思路。2019 年 4 月,《走进香奈儿》Mademoiselle Privé 展览上海站接踵而至,社交媒体四波层次性预热,有效触及奢侈品市场年轻化群体,通过数字化技术布展、开发导览微信小程序、专访三大创意总监阐释品牌文化等方式,展现品牌深厚的百年历史积淀,重新定义 Chanel 与时俱进的品牌形象。

(四) 利用多元化数媒技术,深耕品牌价值

从 2012 年 11 月起,Chanel 通过社交媒体平台同步更新《Inside Chanel》,以章节的形式,从文学、舞蹈、音乐、服饰、旅行等角度,以动画或纪实的短视频形式还原嘉柏丽尔·Chanel 传奇的一生,以创始人作为永久的品牌符号,与新一代奢侈品消费者建立情感联结。而《Coco avant Chanel》《Signé Chanel》《7 Days Out》等纪录片,则通过 Chanel 本人、匠人、服装的不同角度呈现出 Chanel 本人及品牌的发展史,画面感的叙事回忆改变了从纸媒文字、平面视觉到动态媒介的应用方式,开启了多元媒介传播矩阵共同讲述品牌故事的新纪元。此外,Chanel 还在 Apple Music 上创建了“The Sound of Chanel”,免费提供品牌精选的音乐歌单,在保持一定程度上社交距离的同时,又通过互联网媒体的传播深度与广度,激发更多潜在消费者的共鸣。

三、问题与挑战

(一) “双线”并进的保守宣传策略

虽然 Chanel 进行了数字化营销的尝试,但从宣传策略上看,仍以在传统媒体广告投放为主,例如,2019 年 10

月 Chanel 的杂志广告投放环比增长高达 143%，远高于 Gucci 的 42% 和 Louis Vuitton 的 12%。2020 年至今，尽管 Chanel 将更多宣传预算分配给数字化新渠道，但与大多数积极转型的奢侈品牌相比，它的线上营销推广策略的执行进程十分保守。与 Dior、LV、Gucci、Burberry 等奢侈品牌争先恐后地入驻抖音、小红书、b 站等传播渠道不同，在各大社交网络 app 的开屏、网页弹窗广告中也鲜少看到 Chanel 的宣推投入，可见它正逐渐落后于同类竞品大胆尝试数字媒体传播方式的速度与魄力。

（二）销售渠道拓展缓慢

Chanel 首席财务官菲利普·布隆迪奥曾在采访中表示，时尚顾问与顾客之间的面对面关系仍将是奢侈品体验的核心。目前，Chanel 国内电商渠道包括天猫和京东（仅美妆品类）以及时尚类交易平台，运营模式单一化，存在较大局限性。虽然开通了微信小程序商店（仅美妆品类）、中国购物官网的线上销售，但缓冲时间过长或详细浏览某样商品后不能复位，必须从首页重新开始滑动，极差的购物体验导致消费者关闭网页，丧失购买欲望。

此外，在中国经济快速发展的今天，Chanel 无代理商的商业模式和谨慎保守的经营理念导致其没有将实体店及时下沉，这无疑会错失一部分来自于二三线城市拥有购买力的奢侈品消费者，转向其他能满足他们需求的竞争品牌。

（三）后“老佛爷”时代的危机

2019 年 2 月，掌舵 Chanel 的时尚大帝“老佛爷”Karl Lagerfeld 去世，让品牌在第一时间失去了灵魂人物，令人开始担忧原本稳定的拥趸和目标客户群体会在短期内大量流失。同时，持续致敬经典的新任创意总监 Virginie 在接手 Chanel 后，还未在 Chanel 和 Karl 的痕迹中找到属于自己的风格，还未跟上奢侈品领域颠覆创新的步伐，摘下“亲密助手”“合作 30 余年”的标签。Chanel 品牌风格如何保持，或者确立新的风格值得期待。

四、企业策划需求

（一）结合新零售理念，品牌需要充分完善市场定位，在展现差异化的同时，以本活动主推产品 N°5 香水和 J12

腕表为载体，使消费者对品牌认知更加清晰化，深化品牌形象，打造沉浸式购物体验 and 氛围，享受品牌的优质服务，满足顾客的购物和情感双需求。

（二）面对数字化零售的接受程度和参与度较高的 Z 世代消费者，品牌如何开发和创新可以投入线上与线下 VR、AR 等体验技术，顺应互联网高速发展的时代潮流，与消费者建立恒久的联系。

（三）平衡品牌高冷形象，与年轻消费群体建立无排斥性融入关系，潜移默化影响年轻群体对奢侈品品牌价值的认知，从而培育品牌新顾客。因此，品牌需要找到一种专属于奢侈品的新的公关宣传与推广模式去拥抱数字化、适应社交媒体以及合作短视频平台。

要求：根据以上内容制定相应的策划方案，策划方案中活动的时间为两年期（2021 -2022 年）之内，策划方案的预算控制在 500 万元之内。

基金项目：

本文是北京市社会科学基金项目北京市教育委员会社科计划重点项目（No. SZ201910012005）；北京服装学院高水平教师队伍建设专项资金（BIFTTD202001）及教育教学改革重点项目（ZDJG-1905）的研究成果。

参考文献：

- [1] 2020 年全球奢侈品行业研究报告春季版 [R]. 贝恩，意大利奢侈品行业协会 Fondazione Altagamma, 2020.
- [2] Joelle Diderich, Chanel and Farfetch Unveil 'Boutique of Tomorrow' [EB/OL]. <https://wwd.com/business-news/retail/chanel-and-farfetch-unveil-boutique-of-tomorrow-1203399375/>. 2019-12-16
- [3] 李依昕. 浅谈中国新媒体营销下的奢侈品变革 [J]. 中国管理信息化, 2020, 23(24): 180-181.
- [4] 董阳. 新零售背景下的 C 品牌营销策略研究 [D]. 上海：上海外国语大学, 2020.
- [5] Chanel 中国官网 https://www.chanel.cn/zh_CN/

（作者简介：胡诗晨，北京服装学院商学院讲师；任妍昱：北京服装学院商学院学生；白玉苓：北京服装学院商学院教授）