

题目： 内外“云朵”系列市场营销报告

成员：林泽茗、刘宇璇、李馨、吴立凡、周紫玮、赵琴妍、石贝琦

组长：林泽茗

日期：2022 年 12 月 28 日

目录

一、	宏观环境	3
(一)	政治环境分析:	3
(二)	经济环境分析:	3
(三)	社会文化环境因素:	4
(四)	技术环境因素	6
二、	企业分析	6
(一)	企业层战略	6
(二)	事业层战略——内衣-云朵系列	10
(三)	职能层战略	11
三、	竞争者分析	12
(一)	内外和 UBRAS	12
(二)	内外和蕉内	16
(三)	内外和有棵树	24
四、	消费者分析	28
(一)	影响消费行为的因素	28
(二)	消费者决策过程特点	31
五、	市场问题	36
(一)	“内”——明星产品辨识度低, 品牌传播与产品的联结度不够紧密。	37
(二)	“外”——无尺码内衣赛道同质化竞争严重	37
六、	细分市场标准	37
(一)	品质女精英——高收入 (月收入 1.5 万元及以上)、追求高品质	38
(二)	乐享生活家——中低收入 (月收入 1.5 万元以下)、追求精致生活	40
(三)	务实主义者——中高收入 (月收入 8000 元以上)、注重高性价比	41
(四)	价格观望派——低收入 (月收入 8000 元及以下)、追求物美价廉	42
七、	目标市场选择	43
八、	定位	46
(一)	定位主题	46
(二)	定位实施策略	47

一、宏观环境

小组通过 PEST 模型对内外所在的宏观环境进行简单分析，发现目前我国的女性内衣市场正在蓬勃发展，并且“悦己型消费”、“她经济”、“新中产”阶级的消费主义等重要趋势都对内外来说是好的机遇，当然市场壮大竞争便会极其激烈，这对于内外来说也是一种挑战。

（一） 政治环境分析：

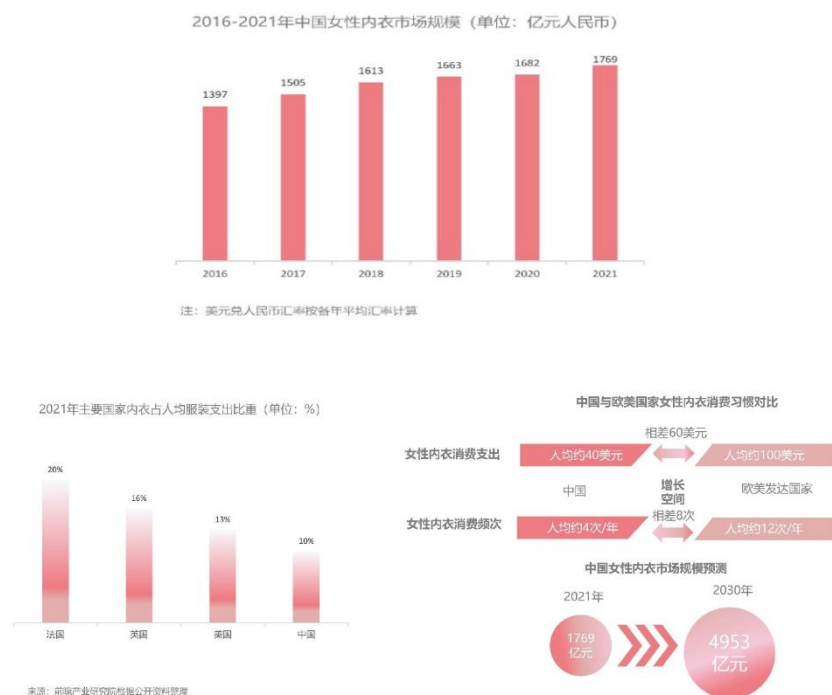
政治上，随着我国对关于女性权益的如《婚姻法》、《妇女儿童权益保护法》等法律法规例的不断完善，进一步加强了女性保护机制，切实维护妇女的权益，关爱保障了“她权益”，从而更加有利于“她经济”的发展，从而为内外取得了一个良好的政治环境。

（二） 经济环境分析：

内衣作为女性日常生活的刚需性产品，根据《中国女性内衣白皮书》的数据显示，2021 中国女性内衣市场规模为 1769 亿，随着中国内衣市场的成熟以及女性意识的觉醒，此报告预测至 2030 年中国女性内衣市场规模将发展到 4953 亿元。

可惜通过报告可以看出我国内衣消费占比在服装消费占比中不高也低于很多的欧美发达国家，而内外这种定位中高端的内衣品牌在现阶段的这种消费经济环境中其实是较难有所收益的，但是内外的品牌理念意在引导女性意识觉醒，并随着“悦己型消费”的消费理念盛行，内外品牌理念可以吸收更多的潜在消费者。

总的来说，在“她经济”的带领下，中国的内衣市场是呈爆发式增长的，这种良好的客观经济环境给了内外非常优秀的发展环境，当然在这种环境下市场竞争也是相当激烈的。内外作为一个 2012 年才创办的品牌，竞争压力是较大的。



我国在跨境电商进出口也保持迅猛发展，跨境电商进出口 8867 亿元，同比增长 28.6%。其中，出口 6036 亿元，增长 44.1%。疫情的到来为线上消费带来了全球性机遇，促进了跨境电商出口品类的增加。



品牌出海成为热点，内外其实也抓住了品牌出海的热潮，在 2020 年的时候就开始了出海第一步，在 2020 年 10 月上线国际独立官网，随着海外地区用户增长迅速，2021 年全年销售额预计将突破 3000 万美元，2021 年 7 月，内外获 1 亿美元 D 轮融资。

（三） 社会文化环境因素：

1. “新中产”群体形成并带动崭新的消费文化产生

内外的目标消费群体以 25-40 岁的新中产群体为主。尽管中国对于中产群体仍没有一个精准统一的定义，但根据大众所形成的共识，新中产群体至少应当满足居住在一线、新一线或二线城市，个人年收入普遍在 20~50 万之间的基本条件。这类人群往往拥有稳定家庭关系与社交圈，在财富上相对自由，并愿意花费相当一部分收入去追求精神世界的丰富。

从消费习惯来看，这部分消费群体对于品质生活有着一定的追求。他们享受旅行、喜欢健身，业余生活丰富。但其在追求高品质生活的同时，同时兼备对商品性价比的考量。在基本生活产品的消费商，他们追求“白牌化”，会从拼多多购买便宜实惠的生活用品；但在一些彰显生活情趣与个人品味的消费上，他们又会“奢侈付款”。真正做到了“该省省、该花花”。并对于这种消费模式乐在其中。

从价值观念来看，相比老中产阶级对地位和财富的执着，新中产阶级更关注自身体验与家庭生活。他们思想活泼，追求新潮前卫的活动。并且更加注重个人价值实现，喜欢展示自我，具有更强的社会责任感。

从对退休的态度来看，他们的养老储备意识强，对职业与退休生活具有清晰规划。

显然，新媒体环境对新中产阶级的生活方式的塑造与传播有着不可磨灭的影响。可以说，是现在的媒体环境发酵了新中产阶层的生活方式，引导着他们的消费习惯。同时，新中产阶层乐于自我展示与向外输出，又使得这种独特的消费文化得以稳定发展。

2. 随着中国社会不断进步，占我国人口总数近 50% 的女性地位不断提升，女性意识逐渐觉醒，促使“她经济”以及“悦己消费”的蓬勃发展

截至 2021 年底，中国女性人口为 68949 万人，占我国总人口的 48.8%。女性消费市场涵盖服饰、母婴、美容、等多领域，每年创造超 10 万亿的价值。我国正处于向第四消费时代过渡的时期，女性消费市场正展现出强大的消费能力。而女性消费是具有相当强的可引导性的。关注近年来的社会文化，我们发现，女性文化正在悄然发生改变。从过去男尊女卑的封建社会到男女平等的现代社会，女性思想渐趋独立。社会文化的变更反映在消费上，女性独立消费逐渐增加。

中国的封建统治持续了两千多年。两千多年来，中国社会一直奉行着男尊女卑的社会准则。新中国成立后，推行男女平等的原则，女性地位得到尊重。越来越多的女性从家庭走向职场。经济和情感上逐渐独立。与此同时，女性的消费行为也发生了变化。在过去，女性总是与“母亲”、“妻子”的社会身份紧紧捆绑在一起。从消费者的角度看，女性对自身的关注度不够；从市场的角度看，作为独立个人的消费需求没有得到充分尊重。而近年来，女性独立意识觉

醒，独立的女性消费观逐渐形成。越来越多的女性除了担负家庭消费的职责外，同时开始关注自身需求。消费目的从为他人消费转向为己消费，消费观念从悦人型消费转向悦己型消费。在过去，女性购买内衣时往往会关注内衣的款式与设计。但根据艾瑞咨询所推出的 2022 中国女性内衣行业报告显示，对于材质、面料这类舒适性的考量已然成为女性购买内衣时的首要决策因素。近年来，无尺码内衣的风靡也正是女性对自身关注度提高、悦己型消费行为增加的反映。

（四） 技术环境因素

随着消费者消费习惯的不断演变，追求舒适仿佛成了消费者挑选内衣的第一考虑因素。由此内衣市场上出现了不同为了舒适而研发的新型面料以及功能性面料。从一开始的纯棉面料变成各式各样的如莫代尔面料、尤科斯纤维面料、碳纤维面料等等。在夏天面料上也研发出凉感面料，冬天则有保暖面料，但是在无尺码这一内衣上存在着不少的技术问题。无尺码内衣虽然舒服但是存在着不少的缺陷，例如支撑性太弱，行走或运动晃动性严重。这一缺陷容易导致部分消费者的流失。不过随着内衣专利技术和科技的不断发展，市面上的无尺码内衣已经解决了不少传统缺陷。而大部分厂商也掌握了不少可以改进这一缺陷的专利技术。所以大体上来看无尺码内衣做为一个新概念在技术上是拥有广阔前景的。

二、企业分析

（一） 企业层战略

1. 公司使命

NEIWAI 成立于 2012 年，使命是**为现代女性提供解决方案**。“我们专注于制造舒适的内衣，休闲服和运动休闲，强调技术和创新。我们独特的混纺面料为您的日常生活提供合适的身体和情感支持。我们的衣服不仅时尚舒适，而且是**为生活而生的**。”

2. 品牌价值

“在我们正从紧张的疫情过渡到疫情后的世界之际，一个能帮助用户感受到内在平衡的品牌尤其有价值。”

3. 品牌资金

内外经历 N 轮融资，深受资本看好

品牌名称	融资轮次	融资时间	投资方	融资金额（人民币）
蕉内（三立人）	天使轮	2016.3	钟鼎资本	1000 万
	A 轮	2020.11	元生资本	数亿
UBRAS（彼悦）	A 轮	2018.8	今日资本	5000 万
	B+轮	2020.9	红杉资本中国、今日资本	数亿人民币
内外（东永商贸）	天使轮	2015.4	真格基金	1000 万
	A 轮	2016.11	启赋资本真格基金	数千万元
	B 轮	2017.11	祥峰投资中国基金、华强资本、真成投资、启赋资本、真格基金	7000 万
	B+轮	2018.4	华强资本	6000 万
	股权融资	2019.7	蜂巧资本	未披露
	C 轮	2019.1	启明创投	1.5 亿
	股权融资	2020.5	天壹资本、蜂巧资本	未披露

资料来源：前瞻产业研究院整理

4. 定位:

(1) 整体定位：始终与当代女性站在一起的生活方式品牌

①一个贴身衣物生活方式品牌

什么样的生活方式品牌？CEO 刘小璐提到了 role model——Lululemon 和 CHANEL

“Lululemon 是战术标杆，CHANEL 是精神目标”

内外接下来既要通过线下渠道和品牌建设撬动全渠道经营，又要持续做好产品服务和价值观共鸣。

②一个女性视角的品牌

(2) 关键定位：新中产女性；专注女性贴身衣物舒适体验；贴身衣物生活方式品牌；中高端；全球化品牌

5. 产品

(1) 设计理念：

“极致舒适”是 NEIWAI 秉承的设计核心，其对内衣面料、设计、版型结构等都有严苛的要求。关注女性自我表达与情感价值，记录女性成长故事，传达现代女性精神。洞察当代女性在不同生活场景中真实穿衣需求，将舒适、美感、创新等理念融入产品设计，升级面料、工艺以优化身体感受，并将品牌创意纳入设计思考

(2) 产品线：

品牌从“做一件让人身心自由的内衣”出发，发展成为一个专注于舒适内衣、家居服、运动服饰等的生活方式品牌

- 内衣品类：文胸 内裤 袜子
- 家居品类 保暖衣 家居服 便服
- 运动品类文胸 上衣 内衣 裤装 外套

6. 具体战略布局

(1) 品类拓展： 内衣→家居→运动

- 2013 年，内外正式推出第一款无钢圈文胸：零感系列。此后几年，内外以文胸作为核心的品类，定价 200 多人民币。内衣是一个很适合切入市场的品类，消费者对内衣的忠诚度一般都非常高。
- 2018 年，内外正式推出家居便服系列。内外为了满足女性对家居便服的细分需求，为产品赋予了可外穿的多场景适应性设计。内衣的购买频次和客单价较低，同时随着内外从 2017 年将渠道重心转向线下，产品端就着手研发家居便服和运动服饰系列来丰富产品线和价格带

- 2019 年，内外成立了独立运动品牌“NEIWAI ACTIVE”，与芭蕾舞演员谭元元联名推出 NEIWAI ACTIVE 芭蕾运动系列，以芭蕾为切入点开启泛舞蹈运动品类的拓展。NEIWAI ACTIVE 一开始没有选择跑步、瑜伽、暴汗运动常规运动品类，而是从一个小众的领域——舞蹈运动来切入，区别于现有的知名运动服饰品牌。经过几年的发展，目前 NEIWAI ACTIVE 的核心品类集中在运动核心系列，也就是针对低、中、高强度的运动文胸。

(2) 渠道拓展：线上 + 线下

- 内外是从线上电商起家，自 2017 年开始拓展全渠道，着重线下业务的拓展。
- 内外线上的平均客单价在 300 元左右，线上文胸产品价格以 150-200 元为主，主要目标是获客，以高性价比、基础款式的内衣为主，并正在逐步趋于标品化，以省心均码解决 A-D 杯不同身形女性的内衣穿着需求的云朵无尺码内衣是内外目前的核心爆品。
- 线下平均客单价平均为 1500 元左右，约为线上的 5 倍，线下文胸价格在 300-600 元左右，款式上主打高端材质、细腻细节与精致设计感。线下场景适合新品推荐、产品试穿与全品类销售，连带率很高。目前，内外已经有一半的销售额来自线下。
- 未来内外的策略是线下和线上同步走，但从更高的战略层面来看，线下门店仍是重点。目前，内外已经有一半的销售额来自线下。内外已在全国 32 个一二线城市的核心商圈开设了超过 120 家线下实体店。
- 同时，在布局线下门店的同时，内外**以小店模式为方向**小店是目前零售的一个趋势，可以给用户更好的体验，也能更好地体现品牌定位。在过去的几年中，单店平均面积在 70-80 平米，这为铺设线下小店奠定下了基础。今年 4 月，内外首家概念旗舰店在上海静安嘉里中心重新开幕，200 平单店首月销售额破 200 万元。内外今年将会加快拓店速度。

(3) 海外市场开辟

- 国际化是内外创立伊始就定下的战略。
- 2015 年与海外买手店合作产品销售，先后参加了纽约、巴黎国际内衣展积累

反馈与经验。

- 2020 年, 内外在美国建立起一支本土运营团队, 并在 10 月上线国际独立官网, 凭借舒适产品与鲜明品牌价值理念, 在不入驻 Amazon、沿用品牌打法的情况下, 海外地区用户增长迅速, 2021 年全年销售额预计将突破 3000 万美元。

7. 评估（波士顿矩阵）

市场成长率	相对市场占有率		
		高	低
	高	明星 内衣 家居便服	问题 运动服饰
	低	金牛	狗

（二）事业层战略——内衣-云朵系列

1. 业务使命

内衣——云朵系列：不用选尺码 拥抱云朵感

2. SWOT 分析

云朵系列-SWOT分析



（三） 职能层战略

营销战略

- 内外坚信品牌的力量：重视品牌建设，不盲目追求流量，重视品牌资产积累

内外在品牌建设上投入了令人印象深刻的精力和资源，其对女性需求的洞察能力，恰如其分的代言人选择（从杜鹃、谭元元到王菲），高水准的内容营销能力，沉淀了相对稳定的品牌价值观，赢得了一些女性消费者的情感认同。



三、竞争者分析

(一) 内外和 UBRAS

1. 品牌简介

	内外	Ubras
产品品类	文胸/内裤/袜子/家居服/打底/日常便服/运动服饰	文胸/内裤/袜子/打底/塑身/基底衣/运动服饰/配饰
(内衣) 按系列划分	云朵系列/软支撑两大系列	无尺码/日常通勤/24 小时/简洁性感/自然而然/运动随行共六大系列
品牌理念	内外专注于围绕女性自我价值讲故事,让消费者产生认同与向往感。提供为现代女性制造解决方案的服装	主张不束缚穿戴者的身体,体现真实自然的体态美,更专注于满足女性对内衣“舒适好穿”的基本诉求,以平价的方式提供优质面料和创新科技相结合的贴身衣物,陪伴女性成长、鼓励女性独立自由
面向消费群体	以女性群体为主,同时经营部分男性内衣用品	女性群体
营销活动	慢步伐、有深度 以事件营销的方式,展露不同的女性面貌,走进女性内心,传达出对	大范围、快节奏 主要基于社交媒体,通过品牌代言人欧阳娜娜、刘雯,以及一众女明星的

	女性的关注, 拉近与消费者的距离。	推广传播, 加上 KOL 的种草视频及文案, 传递产品的舒适、便捷, 有效提升了品牌的知名度和影响力。
门店分布	截至 2021 年底共计 110 家门店, 覆盖全国 29 个一二线城市	截至 2021 年底共计 10 家门店, 分布在北京、上海、杭州、重庆等一线和新一线城市

2. 产品横评

在访谈中, 我们了解到消费者对于内衣的诉求中, 舒适度首当其冲, 其次依次是价格、材质与美感。《2022 中国女性内衣行业研究报告》也显示, “材质面料质感好、舒适透气”是 2022 年中国消费者购买内衣时的重要决策因素。因此我们选择了内外&Ubras 销量最高的两款产品, 对他们的各项数据与消费者反馈进行了横向比对。

	内外	Ubras
产品名称	云朵无尺码内衣 (经典版)	云朵无尺码内衣 (经典版)
材质	68%锦纶 32%氨纶	66%锦纶 34%氨纶
价格	169rmb	125rmb
月销量	1w+	4w+
商品评分	描述 4.8/服务 4.8/物流 4.9	描述 4.8/服务 4.9/物流 4.9
评价数	10w+	60w+
售后服务	正品保证/极速退款/退货运费险/七天无理由退换	

3. 产品研发

近年来, 越来越多女性消费者开始关注内衣的舒适度, 无痕内衣在内衣市场颇受欢迎。

在产品研发上, Ubras 首创了可 360° 自由延展的背心式内衣, 从根本上改变了传统文胸搭扣式设计, 并获得了国家专利外观设计认证。在面料上, Ubras 有一套专门的面料性能测试系统, 以及品牌专属创新科技纱线, 保证舒适感达到“极致”。在功能性上, Ubras 研发出包容性强, 可以兼顾各种杯型、体重的女性穿着体验的圆弧状凸角设计的专利水滴杯胸垫, 并在局部加厚, 以保证“大胸不压胸、小胸不空杯”, 还在内胆打孔, 增加透气性。通过打造极致的舒适体验, 保证用户体感和复购。

Ubras 同时还是无尺码内衣的开创者。无尺码是内衣的一次标品化革命, 但同时也可能会放弃牺牲掉非常多的用户的深度需求。Ubras 定义的“舒适感”并非凭感觉得出, 正是为了最大化实现目标人群的有效覆盖, Ubras 在统计了近万名不同身高、体重、罩杯的女性身材数据基础上, 计算出通用的内衣尺寸模型。不仅如此, 还要结合女性日常高频动作, 反复打磨版型, 最终确立无钢圈背心式版型, 提高了顾客在尺寸选择上的准确度。

内外的创立早于 Ubras。在产品面料的选择和产品功能性上, 内外和 Ubras 所选用的面料、技术基本相同。值得注意的是, 相较传统的钢圈内衣, 无痕内衣面料更轻薄、存在感低, 舒适度高, 但对于胸部的支撑力有所下降。基于此, 内外和 Ubras 纷纷关注市场痛点, 进行了商品迭代。

内外从材质入手, 通过加设硅胶条, 在保留无痕内衣舒适度的同时, 提供更好的支撑

力，承托胸型。并以此为卖点进行宣传；

Ubras 则从设计入手，通过改良内衣下端曲线来达到更好的承托效果。

4. 顾客关系管理

(1) 代言人

在代言人的选择上，NEIWAI 内外没有选择请流量明星，偏是请了与品牌调性气质更符合的王菲、杜鹃来代言。他们和 NEIWAI 内外给人的感觉非常相像，高级，素雅、冷淡，不在乎别人看法，淡淡中有一股坚韧力量，属于自带“态度”和“腔调”的女明星，极好地诠释了品牌的气质。并且这种自带的强烈“态度”，很容易激发消费者共鸣。

Ubras 则选择欧阳娜娜、虞书欣这样的流量小花作为品牌代言人，以流量明星来引流，更能迎合 Z 时代年轻人的口味、博得其好感，从而树立年轻化、潮流化的品牌定位。

前者为有口皆碑的老牌演员，后者则是风头正盛的流量小花。代言人的选择传递出了品牌定位的不同。

(2) 视觉传达设计

在视觉传达设计上，内外重视打造高阶视觉美学、强化情感共鸣。

美学是产生情感共鸣的重要介质，NEIWAI 内外无论是线上店铺页面还是线下实体店空间，都传递了一种大气优雅和舒适从容的特殊调性，使其去掉品牌 Logo 后仍具有辨识度，消费者很难不被吸引。

相比之下，Ubras 的官网则中规中矩。其页面设计也是较为简约大气，但整体给人感觉缺少辨识度。

(3) 内衣模特

在内衣模特的选择上，内外选择的内衣模特，身形、种族、肤色各异。但都不是迎合传统审美的“白幼瘦”。有的模特身上还有刺青（my body is a cage set my spirit free）和穿孔，这些符号无不在传达出强烈的平等、自由、个性的品牌主张，而 Ubras 的内衣模特则多为身材匀称的外国女性。给人一种有力量的美感。



图 3.1：内外内衣模特

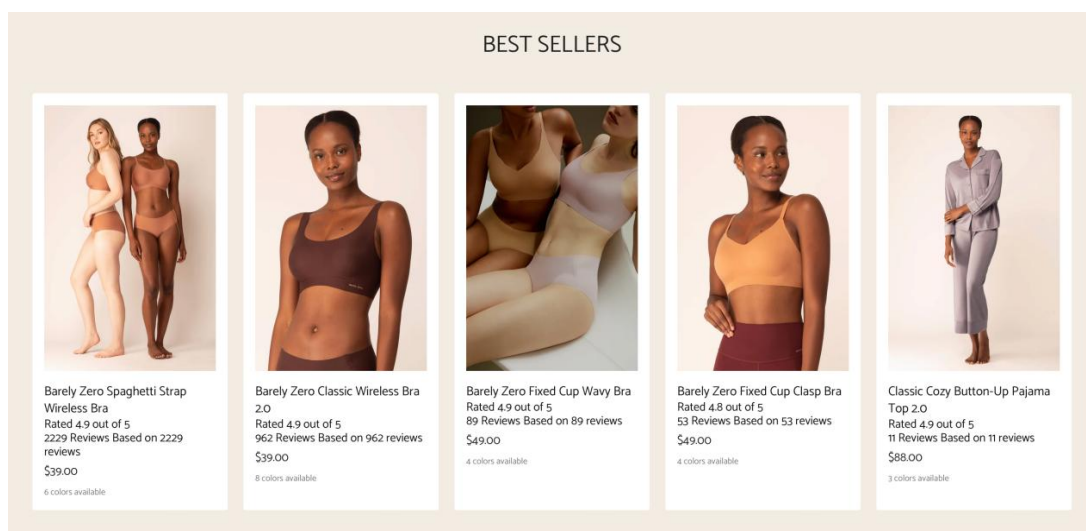


图 3.2：UBRAS 内衣模特

(4) 理念传达

在理念传达方面，内外除了关注女性诉求，提升产品质量外，还在官网上展示传达了他们产品的环保理念。并且官网还会实时更新与女性有关的议题（如近期的呼吁提高对乳腺

癌这一疾病的公共注意)。即除了满足消费者需求,内外还着重关注社会议题、传达出强烈的社会责任感。

而 Ubras 对社会议题的关注则略显不足。Ubras 只关注到了用户对于内衣的需求,却没能很好估计其购买背后的情感需求。

(5) 营销活动

在营销活动上,内外靠品牌理念与内容去驱,Ubras 靠流量驱动。

Ubras 通过“KOL 种草+主播带货+明星代言”的营销组合拳迅速占领用户心智。从最开始在年糕妈妈上推广,到签约欧阳娜娜作为代言人,Ubras 在做产品创新同时,一直在为品牌寻找最适合的营销传播方法,进而让极致的产品匹配合适的流量,实现产品内容运营的高度一体化。从而提高市场占有率,实现向外扩张。

相比之下,内外则选择了“慢”营销方式。在市场扩张阶段,选择放缓脚步进入,优先建构品牌理念和故事,用不断的态度输出营造品牌共鸣。与用户建立情感联系。首先在社交平台进行话题互动,强化认同感。(例如在微博、微信公众号,定期发起各种开放式讨论,如“身材应该有标准吗”、“乳房可以被谈论吗”等;在微博上还设有视频专栏“在人海”和“Body Talk”,讲述不同的女性故事,让更多女性参与互动,加深对品牌理念的认同感。2012 年起,内外赞助并创办了一个名为「她说」女性公益论坛,邀请行业里较为知名的女性来讲述她们自己的人生故事,唤醒女性自觉意识。)其次,通过不断的热点话题推广带动品牌价值观出圈;

导演麦子执导拍摄的三支系列短片,分别讲述舞者谭元元、导演麦子和演员杜鹃多重身份下的故事,呼吁当代女性与真实的自己对话,对品牌内涵做出了更深刻的诠释;还邀请 6 位不同身材的女性拍摄主题为“NO BODY IS NOBODY ”春夏大片,记录她们对自己身材的真实声音,表达了致敬真实和多元的身体之美的品牌理念,播出后反响巨大,全网累计了超 1 亿人次传播量,不少自媒体、公众号都自发转载扩散,话题热度持续发酵。

而在实际上,Ubras 因为快速打入而产品质量没有得到提升因而在现阶段略显乏力。用户如果在初次尝试后没有得到良好的反馈,就很容易转移目光,造成用户流失。而内外优先建立认知,打“感情牌”,结合其产品硬实力,在情感和使用双线并行,更容易为消费者带来满足感,扩大忠实用户的比例。

(二) 内外和蕉内

1. 产品对比

从款式来看,内外为不同罩杯的女性提供了更多的选择。

二者由于系列主打的功能不同,在面料、质量、功能方面都会有所侧重。二者都在追求“耐洗、健康、聚拢、收副乳、不空杯、不移位、透气”,其中内外的零敏系列还有环保的作用,舒舒棉款为差旅、孕哺乳期等特殊人群考虑;蕉内的凉感背心内衣解决了夏季衣物闷热的困扰,提供了内衣外穿的新思路。

蕉内价格浮动范围较大,为价格敏感型消费者提供更多选择。蕉内的关键词更多地出现代言人与直播带货人。

根据淘宝评价,内外消费者的忠诚基本上来自于内外的品牌与产品质量,蕉内消费者的忠诚许多来自于消费者对代言人王一博的忠诚,其他来自于蕉内的品牌与产品质量。消费者对内外的忠诚主要是对品牌,对焦内的忠诚有较大占比是对代言人。

	内外	蕉内
--	----	----

无钢圈内衣系列	云朵系列 零敏*玲珑系列 3D 微笑系列 无缝系列	空气软支撑（轻力） 果冻条软支撑（中力） 引力杯软支撑（强力） 抹胸 可外穿背心式
款式	A-E	A-D
特色与功能	消臭、无荧光剂、可生物降解（零敏系列）、抑菌、无勒痕、吸湿率高（云朵系列舒舒棉款）、收副乳、保持舒爽、减少晃动（无缝系列）、交叉肩带避免滑落	抑菌、无勒痕、回弹力强、凉感防闷（外穿背心款）、透气、保持形状、提托胸部（果冻条）、可机洗、外印标签不扎人、肩带可拆卸（抹胸）、可外穿减少衣物（外穿背心）、肩带雾化不打滑
美观	纯色/撞色；印花、镂空、蕾丝、美背	纯色/撞色；印花、镂空、蕾丝、美背、露脐（外穿背心）
价格	119-259	79-279
最高/最低销量	1w+/76	1w+/50
好评关键词突出差异	蕉内：王一博、李佳琦	

2. 顾客关系管理

（1）消费者满意

在产品端，内外和蕉内均从舒适度、美观、质量等方面较好地回应了消费者的需求。但二者由于品牌风格差异较大，因此在功能性上各有侧重。内外更关心“女性议题”，主张“陪伴女性成长”，因此不仅在普通内衣中注意提托防下垂，而且还专门为处于差旅、孕期哺乳期的女性推出吸湿率高的内衣，十分“贴心”。而蕉内主打革新，因此凉感背心内衣解决了夏季衣物闷热的困扰，十分有“科技感”。在价格上，内外的内衣价格与蕉内的较为相似，两者对标的都是中国的中高端市场。蕉内的内衣价格浮动范围相对较大，为价格敏感型消费者提供更多选择。

在品牌端，二者均注重线上与线下的“齐头并进”，并且门店选址、设计上都用心且新颖。二者在代言人、广告、包装设计等方面也都分别紧贴品牌定位（内外更感性温柔坚韧，蕉内更理性科技现代感），符合目标消费者的喜好。但在社媒营销上，无论是软广、KOL 合作、跨界联名等方面，蕉内明显投入了更多心血，也取得了更显著的效果。

总体来看，内外的销量比蕉内的高（这与蕉内王牌产品是其内裤与家居服有关）。两者收到的消费者评价关键词较相似，优缺点也较为相似。蕉内的关键词更多地出现代言人与直播带货人。在满意度上，蕉内相对高于内外，但其实差别并不大。

（2）消费者忠诚

受个人局限性，我们并没有找到蕉内的消费者。但通过网络相关数据分析，内外的消费者忠诚基本上来自于内外的品牌与产品质量。而蕉内的消费者忠诚大多来自于消费者对代言人王一博的忠诚，不同系列的产品提及王一博的评论占比 30%-80%，少数来自于蕉内的品牌与产品质量。

（3）策略

顾客关系管理是谨慎地管理单个客户和所有客户“接触点”的细节，以最大限度地提高其忠诚度的过程。

因此从“接触点”上划分，我们将从销售布局与品牌营销两个方面来论述两个品牌的顾客关系管理策略。

① 销售布局——购买激励/顾客反馈

	内外	蕉内
线上店铺 (淘宝、京东、官网等)	<p>➤ 优惠促销: 内外的微信公众号每周都会为消费者提供折扣福利、入会礼、生日福利等，还会抽取会员邀请参与线下体验活动。内外的淘宝店铺有新客优惠券、满减福利、直播福利券等。</p>   <p>➤ 会员制度: 内外的淘宝店铺会为会员提供入会领券、积分抽奖、会员零元试穿等活动。</p>  <p>➤ 顾客反馈: 积极在各大电商平台回应顾客的评论</p>	<p>➤ 优惠促销: 蕉内的店铺会有新人福利券、直播福利优惠券、预付定金、限时秒杀等优惠。</p>   <p>➤ 会员制度: 创设品牌会员日，周三为蕉内会员日；会员享受部分新品与限量产品的购买与发售。蕉内淘宝店铺会员享有老会员回购福利、会员群聊福利；蕉内也会不定期举行新品试穿、会员聚会等线下活动；（会员有等级制度，依据一年内的消费金额来划分等级，不同的会员等级享有不同的会员福利，等级越高福利越丰厚。但是出最低等级会员之外，所有等级的会员身份有效期都是一年，一年后需要重新消费升级）</p>

		<div data-bbox="1008 210 1342 470"><p>入会下单更划算</p><p>超级用户的权益</p><p>SF 会员</p><p>单笔实付满350元顺丰包邮（通巾除外）</p><p>单笔实付满499元赠 暖手蛋</p><p>单笔实付满999元赠 暖水杯</p><p>*10月24日起赠，数量有限送完即止，赠品不叠加，每个ID限1份</p><p>购物金充值 1000 得 1050 立即充值</p></div> <p>➤ 品牌店铺界面：蕉内天猫旗舰店的分类入口，以人为本的导引、取代以物分区的传统形式；线上服务的环节，每位客服人员，对应着一个文艺复兴时期人文哲学家的名字；每一个品牌触点，都在向驻足的消费者传达着一种“区别感”的独特体验。</p> <div data-bbox="1114 925 1319 1189"><p>产品全局图</p><p>蕉内设计服务群</p><p>男士 Men 女士 Ladies 儿童 Kids</p><p>+°C 热力感 凉感 热感 凉感</p><p>上衣 下装 袜子 配饰</p><p>3 4 5 6 7 8 9 10</p></div> <p>➤ 顾客反馈：积极在各大电商平台回应顾客的评论</p>
线下门店	<p>➤ 门店选址：从 17 年四家店，到 18 年的二十多家店，内外如今已经在各大城市的核心商圈布局了几百家店铺。内外也为线下准备了更多合适的产品，线下客单价近千元，价格远远高于线上的 300 元客单价。在今年，内外还于上海静安嘉里布局了首家概念旗舰店，通过打造第一间旗舰生活方式店，完整的体现 NEIWAI 内外作为专注贴身衣物的生活方式品牌的定位。</p> <p>➤ 门店设计：优雅纯净的色彩，</p>	<p>➤ 门店选址：“我们的目标是让蕉内的门店能成为一个城市的目的。是人们出差或者旅游到这里，会想到要来看看，会写在 To-do list 上的探店。”</p> <p>①不同选址，相同调性，不同细节。深圳·壹方城的全国第一家零售体验店以“000 号”命名，金属色的店铺主调设计，模拟了未来建筑的想象，而空间视觉与动线的创意设置，有力传递出蕉内品牌基因中的科技感。上海的城市首店，选址于人文气息十足的淮海中路；整个空间设计，运用点、线、</p>

	<p>与面料触感相通的道具质感.....营造出专属、自在、现代的视觉与消费体验</p>  <p>➤ 门店服务：进入门店后，店员并不会跟随消费者或推销产品，自由式闲逛的体验符合年轻人酷爱自由自主的偏好。</p>	<p>面有序的交错排列，形成极简的秩序美学。落地于杭州、西安、北京、武汉等城市的门店，蕉内亦会从空间设计到体验环节，延续“体感”和“新奇感”风格，让现场每位个体，找准心流体验和沉浸价值。</p> <p>②在大城市核心商圈布局门店，并且选择“话梅”、“KNOWIN”等更受年轻人喜欢的新零售品牌做邻居，把每次“着陆”都当作品牌形象与品牌心智的落脚点。</p> <p>➤ 门店设计：蕉内的店内装修陈列布局都十分具有“新奇感”。采用弱化存在感的亚克力主材、无方位指向化的网格化布局，可灵活拼装的盲盒“乐高式“陈列”，力图用物理设计来表达品牌的感性理念：体感科技。用细节打动消费者。</p>  <p>➤ 门店服务：进入门店后，店员并不会跟随消费者或推销产品，自由式闲逛的体验符合年轻人酷爱自由自主的偏好。</p>
--	--	---

② 品牌营销——情感联结

	内外	蕉内
品牌代言人	<p>NEIWAI 内外的代言人从气质到内在都与品牌调性（自在优雅与柔软坚韧）高度契合。</p> <p>2018 年，NEIWAI 内外官宣由国际</p>	<p>蕉内也善于挑选品牌代言人，代言人气质也与品牌调性（革新与改变）高度契合。</p> <p>蕉内的代言人更加年轻、时尚</p>

	<p>超模杜鹃担任品牌代言人，杜鹃高级感，素雅，高冷，淡淡的却充满力量的气质与内外给人的感觉非常像。</p> <p>自 2019 年起，国际芭蕾舞艺术家谭元元担任 NEIWAI 内外品牌全球大使，品牌也将芭蕾的优雅质感融入 NEIWAI ACTIVE 的系列产品设计中，并延伸至更多元的运动场景。</p> <p>2020 年 8 月，NEIWAI 内外官宣王菲为品牌全球代言人，共同诠释“一切都好，自在内外”的全新品牌理念，代表 NEIWAI 内外进入全品类阶段。</p> 	<p>化。周冬雨鬼马精灵的形象无疑与蕉内“创新”的理念十分相符。同时再有王一博和周冬雨的国民认知度与实力派身份的加成。蕉内不仅树立起鲜明的品牌形象，而且在大众心中构筑起一种主流心智。</p> 
<p>广告</p>	<p>2019 年内外首次发行了《我是舞者，也是我自己》的短纪录片，由芭蕾舞家谭元元出演，青年新锐导演麦子掌镜。芭蕾、影像、音乐、独白等元素在片中和谐交织，用极富艺术感染力的表现手法将品牌形象传递到观众眼前。</p> <p>2020 年，NOBODY IS NO BODY 三部曲中的第一支广告片《致 我的身体》于妇女节公开。短片聚焦在女性在人生的很多阶段身体的变化，它用普通人的不同身体的魅力让观众感受到真实女性身体的力量。鼓励女性“自在内外”，为自己而自信。</p> <p>2021 年的《微而足道，无分你我》延续这一主题，探索每一位女性身体上不完美的细节，用身体的微小细节为主人言说。</p> <p>2022 年，内外发布同系列的最后一支作品《身心之路，见微知著》，片子中的镜头画面全程缄默无言，以一种承上启下的手法记录下了那些在接纳</p>	<p>2021 年妇女节之际，蕉内推出一支创意短片，以新锐的表达、铿锵有力的节奏，为所有女生寻找“反义词”。《女生的反义词是什么？》以充满“反叛与创新”让“反义词色彩”的独特态度代替“习以为常”的平庸赞美。</p> <p>2021 年五四青年节，蕉内带着果敢锋利的少年锐气发布了一支面向全球的招募广告《底线》，这也是一则有角度和底气、有视野与格局的价值宣言。</p> <p>其后，周冬雨出演的《什么才是基本款》塑造了蕉内独特的价值记忆点，让“基本款”成为品牌的长久资产。伴随着王一博的加盟，蕉内推出全新冬季大片《就这样，被绒化了》，围绕“怕冷星人”展开一段颇具创意的拯救故事。</p>

	<p>了最真实的自己、不再为身材容貌焦虑的女性之后的故事,在一个个面对镜头的真挚微笑和自然不拘束的举手投足间,让人看到了属于女性的自信与柔美。</p>  <p>同时,今年内外还放出了自己的十周年短片《成长》。讲述了 20-60 岁女性四十年来的身心和解之路。展现了女性在悦纳自己身体过程中的成长、和解、自愈。</p> <p>从首次发行的短纪录片,到惊艳众人的 NOBODY IS NO BODY 三部曲,再到十周年的收官之作,蕉内的这十年一直锚定女性的觉醒与自我成长,不断对女性议题思考与发声。内外就这样着“陪伴当代女性成长”。</p>	 <p>从品牌 VI 升级焕新、颠覆式宣言告知、“基本款”价值定位的肃清、再到明星代言的环环相扣,蕉内基于一个又一个突破定势、更具锐气、更直抒胸臆的品牌发声广告让品牌呈现出自己的“差异化价值”。</p>
<p>公关活动 /campaign</p>	<p>➤ 公益论坛: 品牌建立之初,蕉内的创始人就赞助并创办了一个名为「她说」女性公益论坛,邀请行业里较为知名的女性来讲述她们自己的人生故事,或者最黑暗的真实经历,唤醒女性自觉意识。公益论坛每两个月办一次,每次场地容纳 200 人,连办了 6 场,吸引了一群喜欢这个理念的女性,获取了第一批来自金融界女精英、广告圈合伙人、艺术圈的种子用户,也在这群人中建立了品牌的基本辨识度。在论坛结束后,每个人会送上一份内外的品牌介绍。接这样,蕉内积累了第一批高知女性种子用户。</p>	<p>➤ 公益活动: 蕉内在 2018 年建立「红色计划」公益项目,每年从本命年产品中抽取销售利润,匹配捐赠给自闭症艺术疗愈基金,帮助星星的孩子打开更多命运的机会窗口。</p>  <p>➤ 品牌活动:</p> <p>①除了线下体验店、快闪店等活动,蕉内还抓住国潮复兴背景下的「新国货」定位,利用</p>

- **公益活动:** ①【**内外云朵计划**】——将新款云朵无尺码系列部分产品收入的 1%捐赠与中国妇女发展基金会。
- ②【**豆苞**】公益项目携手浙江省妇女儿童基金会向贫困山区的女孩们捐赠 3000 件少女文胸和 2000 件小裤等贴身衣物。



- **品牌活动:** 内外还为会员提供免费的瑜伽课、心理咨询等活动以加强消费者心智与品牌的内在联结。

微博的互动性和话题性，联合北鼎、御泥坊、完美日记、自嗨锅、猫王音响、永璞咖啡、usmile 七个新品牌组成「新国货联盟」，在微博上发起了#为新国货画底线#话题。

②灵活运用社媒营销。在小红书、抖音等内容社交平台表现亮眼。



设计师/品牌联名

NEIWAI ACTIVE 与众多世界女性设计师联名设计, 彰显温柔且坚韧的独立女性形象。



蕉内更是一个经常跨界联名的品牌。从游戏: 欢乐斗地主, 到餐饮: 太二酸菜鱼, 再到卡通 IP: 海绵宝宝等等, 最后说到距离现在最近的与 999 感冒灵的联名活动。

“我们的核心策略是好看、好玩、有趣, 让用户看到蕉内的另一面。”

蕉内始终用志趣相投的联合创作也能为品牌的内容营销输送灵感, 支撑其长久的、核心的品牌力创造。



--	--	--

(4) 改进

- ① 可以尝试顾客授权以加强与品牌的联系，让消费者拥有一些权力，参与到品牌的产品设置、营销活动中去。但同时需要注意品牌只有设计出兼具传递有形价值（优惠券、折扣.....）和意义价值（富有内涵）的体验时，顾客才更愿意参与其中。
- ② 鉴于电商平台评论区中出现的有瑕疵却解决不顺利等问题，内外可以布局更多可以聆听消费者声音的渠道（包括不满、建议等等）来做好更及时有效的前期调研与售后处理。
- ③ 调查研究显示，内外在品牌整体声量上并不是很强，属于是“小众”圈子认识的情况。因此可以适当更加灵活地运用社交平台（抖音、小红书、公众号等）进行破圈，尤其可以关注一些文化类媒体（比如播客等）来进行符合品牌调性的社媒营销。兼顾商业布局与品牌调性，让更多人认识并认可内外的品牌理念。



品牌名称	品牌2021年总声量	代言人/大使/挚友	小红书KOL合作数	小红书讨论数
曼妮芬	2701449	宋茜	10	76613
Ubras	576486	欧阳娜娜、刘雯	72	662130
有棵树	263031	张若昀	-	480770
优衣库	240940	倪妮、井柏然、王源	27	218626
爱慕	200683	李沁	137	588177
蕉内	150565	周冬雨、王一博	38	474650
奶糖派	137051	蒋梦婕	23	271057
内外	131380	王菲	17	293500
黛安芬	98825	古力娜扎	-	6636
好奇密斯	31073	-	-	141337

*注：由于部分品牌名（爱慕、有棵树、内外等）为常用词，故品牌2021年总声量选择维度为“品牌名+内衣”双关键词。

图 3.3：内外品牌声量

品牌	内外			有棵树			不同
无钢圈内衣系列	云朵系列	零敏*玲珑系列	3D 微笑系列	植物肉肉杯内衣	凉感内衣	无痕热压内衣	内外有着更系统的系列，在购物平台和官网有着更显著的类别供消费者选择；有棵树除了“植物肉肉杯”系列，其他两类在平台上并没有专门的陈列和说明，产品支

							系较混乱。而有棵 树拥有的“凉感内 衣”系列是内外所 没有拓展的品类。
款 式	A-C 杯：内外 抱抱固定杯； 内外浮浮软 支撑；波浪边 U 领款；波浪 边 V 领款 B-D 杯：经典 背心款；经典 吊带款；内外 舒舒棉款；高 支海岛棉款； 蕾丝款；凉感 美背款 C-E 杯：丰盈 背心款；丰盈 吊带款	C-玲 珑 款 文 胸（零碳环保 面料） D-玲 珑 款 文 胸（经典零敏 面料）	E-C 杯： 3/4 杯款 F-D 杯： 丰盈 款	A-C 杯： 背钩 款； 吊 带 款	1. 小凉风背 心式内衣 2. 小凉风聚 拢文胸	1. U 型无痕 热压内衣 2. V 型无痕 热压内衣	从款式上能看出， 通过推出从版型、 面料、设计等方面 的不同产品，内外 对不同消费者的 需求进行了产品 层面更细致的回 应。 有棵树除了基础 款外，并没有太多 细分的款式，且忽 视了大胸女性的 需求，更多聚焦在 小胸消费者上。
面 料	68%锦纶 32%氨纶	1. 45%棉 43%莫代尔 12%氨纶 2. 46%棉 45%莫代尔 9%氨纶	65%锦纶 35%氨纶	62%锦纶 38% 氨纶	62%锦纶 38% 氨纶	2. 68.1%锦 31.9%氨纶 3. 60%锦 纶 40%氨纶	锦纶含量越高，服 饰越耐磨；一定含 量的氨纶让面料 更滑更具有弹性。 内外内衣的锦纶 含量总体高于有 棵树，且内外的零 敏系列含有莫代 尔面料，真正意义 上达成了“环保” 理念。
质 量	减少异 味——含消 臭纱线 无荧光 剂——健康 安心 优质德国胶	含 零 碳 天 丝 莫 代 尔 纤 维——可 生 物 降 解—— 环保	天 然 食 品 级 硅 胶——健 康安心 抗 起 球、抑 菌 率 优 于 国 家 标 准——质	植 物 棉 杯，美 国 生 物 基 永 续 认 证—— 健康环保	雾 面 罗 纹 纱 线——亲 肤 固 定 杯 垫——耐 机 洗	德 国 阵 点 热 压 贴 合—— 不开线	内外和有棵树均 从“耐洗、健康、 环保”方面尝试去 达到消费者对内 衣质量的期望。 有棵树采用了罗 纹、莱卡等纱线，

	水, 90 度高温 水洗不开 胶——耐洗 耐穿		量好, 可机洗				更全面地满足了 消费者对内衣“亲 肤”的需求。
功 能 性 需 求	水滴形胸垫 设计——不 空杯	可交叉肩带 设计, 避免滑 落 仿钢圈设计、 3/4 罩杯, 舒 适承托, 侧收 副乳	内置硅胶条, 外覆 3D 微笑 软 支 撑 条——提托 力提高 内外软支撑 延 展 至 两 侧——收副 乳、不上跑 水滴形胸垫 设计——不 移杯、不空杯	侧边加 宽——收副 乳 抹胸设 计——防走 光	冰丝贴身、远 离闷热—— 透气	固定杯 垫——不跑 杯 太空记忆棉 杯——全方 位包裹承托, 胸型更饱满 可调节弹性 肩带——不 易滑肩	面对消费者“聚 拢、收副乳、不空 杯、不移位、透气” 的期望, 内外和有 棵树均从“不空 杯、不滑肩、收副 乳”方面尝试去达 到消费者的期望。 内外还采用了软 支撑条来达到“提 托胸部防下垂”的 效果; 而有棵树则 是推出冰丝内衣 来满足消费者对 内衣“透气”的需 求。
美 观	纯色外观; 10 种颜色可供 选择 别致细吊带, 含 Logo 暗纹 印花	纯色外观; 8 种颜色可供 选择	纯色外观; 3 种颜色可供 选择	纯色外观; 5 种颜色可供 选择	纯色外观; 10 种颜色可供 选择 下围小波 花——美观 甜美	纯色外观; 5 种颜色可供 选择	内外和有棵树的 内衣设计很相似, 都是简约+纯色 风, 可供选择的颜 色数目区别不大。
价 格	139-219rmb	169-199rmb	206rmb	216.9rmb	89.9rmb	89.9rmb	内外最经典的云 朵系列要比棵树 主打的植物肉肉 杯系列价格稍低 一些, 而其他系列 内外的价格更高。

2. 顾客关系管理

(1) 消费者满意

在产品端，内外完善了产品矩阵，推出了云朵、零敏、3D 微笑等系列产品，从面料、功能、外观上回应不同消费者群体的需求与期望。相比于有棵树，内外更注重面料和质量上的打造；而在功能性方面，内外并没有显著的优势；同时，内外在价格上高于有棵树，这对一些用户群体而言是超出其容忍阈的。

在品牌端，内外打通了线上线下渠道市场，有棵树则仍处于电商平台赛道。内外在选择代言人、产品研发、包装设计等方面都做出了符合品牌理念且细致的工作，比有棵树的策略更系统周全。但内外仍在在价格优惠上没有有棵树力度大，所以在双十一这类活动中，它很难比有棵树能更直接吸引到内衣潜在消费者。

通过互联网数据、平台用户评价与受访者回答，我们发现，内外在舒适度方面拥有压倒性的消费者满意；在质量与功能性需求上，内外与有棵树都收到了正面与负面的评价，且比例相近；在美观上，由于内衣消费者对内衣的外观没有太大的期待，内外和有棵树也并没有引起消费者的观感上的极致好感，所以消费者没有显示出对两品牌太大的偏好；在价格方面，有棵树收获的消费者满意明显多于内外，内外在一些消费者心里属于性价比不高的品牌类型。

(2) 消费者忠诚

通过采访，我们发现，内外的两名受访者分别属于 AAAABBBB（转换忠诚度）、AAABBAABB（平分忠诚度）；有棵树的两名受访者分别属于 AABAAACAADA（偶尔的转换）、AABAAACAADA（偶尔的转换）。相比之下，有棵树的消费者忠诚度会更高一些；内外消费者很大程度上会受价格的影响而考虑选择其他的品牌。但如果要选择舒适的内衣，内外消费者对内外的忠诚度则更高。

(3) 改进之处

① 产品端

i. 质量

a) 深入产品研发，选择弹性更好、韧度更高的面料

根据网络平台用户评价以及受访者反馈，内外内衣存在“穿久了会变形”的问题，且部分用户对其价格与耐用度不成正比感到不满。如果内外能通过产品的研发与革新改进这一问题，满足用户的需求和对内外内衣质量上的期望，会提高消费者的满意度，赢得更多的忠实消费者。

b) 选择固定胸垫而非可拆卸胸垫

根据网络平台用户评价以及受访者反馈，内外内衣存在“水洗胸垫会跑”的问题。有棵树的一款内衣选择了固定杯垫的设计，许多消费者对此设计作出了正面的评价，如果内外借鉴这一点，选择固定胸垫，从而解决消费者水洗的问题，也会提高消费者的满意度。

ii. 功能性

无钢圈内衣这一品类是以“舒适”为核心进行的发展，本身就在功能上不占优势。根据调查，我们也发现，不仅是内外，有棵树在聚拢、承托等方面的效果也不佳。

而对于内外，它的品牌旨在面向海内外用户，且它的品牌营销面向了所有尺码的人群，因此内外需要注重大胸消费者的需求，即在承托力方面的需求。这样以来，即使无法像钢圈内衣一样有显著聚拢效果，还是能在承托力强的赛道让内外成为运动、日常都能穿的舒适内衣。

iii. 价格

由于内外的品牌定位是以奢侈品品牌为目标的中高端国货品牌，因此不能直接地通过

降低产品单价或加大优惠力度来吸引消费者。但如果加大给忠实消费者的福利力度，如在购物节、传统节日给消费 5 次以上的消费者不同程度的优惠券；赠送消费 10 次以上的部分消费者新款内衣并让他们提建议等，从而让消费者体会到来自品牌方的持续性服务，进而吸引更多非忠实消费者消费，促使忠实消费者更加满意本品牌，提高消费者忠诚度。

② 品牌端

i. 舒适度

经过上述调查与深访，结合品牌的产品核心，我们发现内外在舒适度上有着很高的消费者满意度。因此在营销中，内外可以利用这一优势，强化品牌的“舒适”概念于消费者心智，成为舒适内衣赛道的 No.1。

在广告中，可以以“无痕”、“不紧勒”等概念为核心主题进行推广；在产品类别的取名上，延续“云朵”、“零敏”这样的取名逻辑，将“柔软细腻”的概念与品牌建立强关联，从而占领消费者心智。

ii. 注重线下门店的整洁、设计感

品牌的调性与消费者心中对品牌品质的定位息息相关，经过调查，受访者提到内外的莫兰迪色系包装给她一种高级感。与此同时，内外在门店的装潢已经采用了流线式、暖色调风格，因此，内外只需注重线下店的干净整洁、香氛环境，即能带给消费者最直观的体验，让消费者感受到品牌的大气优雅之风，从而建立品牌与产品质量的关联性，提高对内外内衣的质量上的认可度。

四、消费者分析

（一）影响消费行为的因素

1. 外部因素

（1）文化

文化是影响人的欲望和行为的基本决定因素，不同国家的文化价值观对其消费者的消费行为有着不同的影响。

受中国保守、内敛、含蓄等传统文化的影响，内衣产品注重塑形、聚拢等功能性需求；以男性审美为主流的认识使得中国早期的内衣以性感美观为主导。除此之外，一些“大胸羞耻”的糟粕文化影响着部分女性消费者，使她们羞于为自己购买合适的内衣，受此影响大尺码内衣的消费行为相对较少。

千禧年之后，受到自信、时尚、大方等外界文化的冲击，中国女性的思想逐渐开放起来，女性消费者的思想由“悦人”逐渐转换到“悦己”，对美的定义也有了新认识。这使得中国女性消费者对舒适健康的消费需求开始萌芽，在审美和功能等方面的内衣消费需求也日趋多元化，无钢圈内衣品类逐渐兴起。



① 亚文化

每个文化都包含着更小的亚文化，亚文化为其成员提供更具体的认同和社会化，通常包括民族、宗教、种族、地理、年龄、职业等。

受人种影响，中国女性的胸部普遍没有那么丰满，大胸女性因而成为小众消费者，她们在挑选无线圈内衣时会优先筛选出为大胸女性考虑的内衣品牌，再经过挑选完成消费；相对于北方的女性消费者，南方的女性消费者受地理环境的影响，所处地域气候湿热，对无线圈内衣的吸汗、干爽功能有更高的要求，从而影响消费者的消费行为；不同的亚文化带来不同的偏好与需求，影响着消费者的消费行为。

② 社会阶层

社会阶层是在一个社会中具有相对同质性和持久性的群体，他们按等级排列，每一阶层的成员具有类似的价值观、兴趣爱好和行为方式。

目前中国市场中，参与无线圈内衣市场的品牌有内外、蕉内、有棵树等等，这些品牌为中高端内衣品牌，以中上层女性消费者为目标市场，定价、设计、质感、品牌理念等众多要素都在迎合该阶层消费者的偏好。这样有针对性的行为会影响该阶层消费者的消费行为。

(2) 社会（大多数受访者都提到这方面的影响）

① 参考群体

指对其成员的看法和行为存在直接（或间接）影响的所有群体。

部分参考群体影响力较强且社交能力强，能和潜在消费者或目标市场建立较强的信任关系，如意见领袖 KOL。她们的推荐与使用感受对部分消费者来说非常重要，能够对女性消费者的内衣消费行为造成较强的影响，如明星、代言人效应等；较权威的专家或媒体发布的内衣挑选标准等同样会对消费者的消费行为形成一定的影响。

阅读过相关文章说长期穿有钢圈的内衣对身体健康不好，会给身体带来负担。

② 家庭

家庭成员对消费者构成了最有影响力的主要参考群体。

家庭成员是否购买使用过该产品，该产品的使用体验是否良好等能直接影响消费者的消费行为；家庭成员间的讨论也会对消费者的消费行为产生直接影响。如果家庭成员表现出该产品非常难用，那么消费者基本上不会再考虑购买该产品。

如果我的家人说某个牌子的内衣非常难穿，那我绝对不会购买这牌子的任何款式的内衣，我对家人的意见还是非常信任的。

2. 内部因素

影响消费行为的内部因素包括年龄、学习、职业、情绪、自我观念等。

(1) 年龄

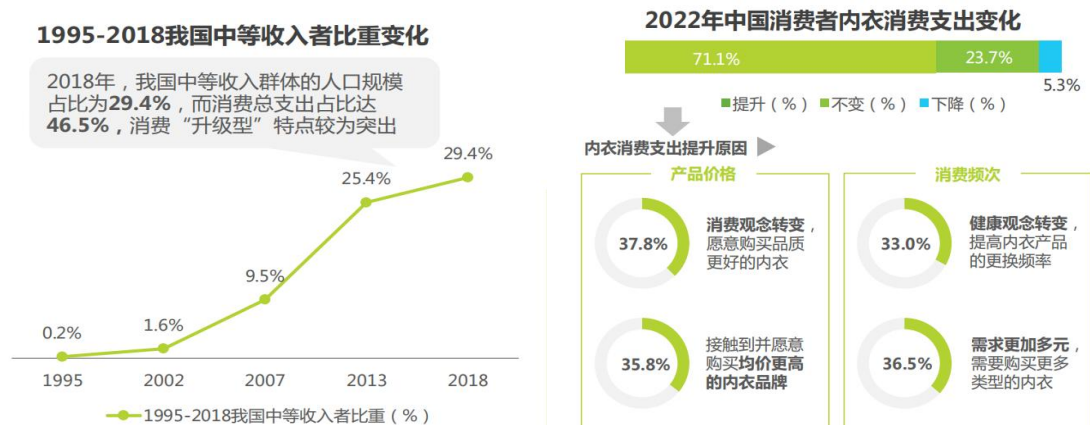
不同年龄段的女性对无钢圈内衣的功能、款式及风格可能有不同的偏好与需求，如青春少女需要柔软舒适、图案简约的内衣，成年女性需要贴合胸型、款式多样的内衣，哺乳期女性需要吸汗防臭、承托力强的内衣，年龄较大的女性需要简便易穿的内衣等。不同年龄的女性胸部会发生变化，单一的内衣不能满足不同年龄的消费者需求，因此年龄也会成为影响消费行为的因素。

(2) 学习

随着中国女性的受教育程度提高，健康文化影响着越来越多女性消费者对内衣的选择，也对无钢圈内衣的亲肤、承托等方面提出了更高的要求，消费之前也会进行更仔细地挑选与对比；随着体育文化的普及推广，越来越多女性消费者对无钢圈内衣的减震、吸汗等功能有额外要求，影响消费者对内衣的消费等等。越来越多的女性开始学习并了解身体，对内衣有了新的了解，从而对消费行为产生影响。

(3) 经济状况

随着中国经济不断发展，人民收入不断提高，中等收入者的占比随之提高。经济状况的改善影响着消费者的消费观念，越来越多的消费者愿意升级消费、购买高品质的内衣，消费者的消费频次也得到提高。



(4) 个性

随着个人主义、自我观念的兴起，部分消费者甚至会通过内衣的消费来展现自己的个性，如新颖款式、独特包装、线下店体验等等。

(5) 个人经验

自身曾经的使用体验和感官对消费者会产生最直接的影响力，甚至会影响消费者对某种内衣产品是否还会有消费行为。

之前有买过带有钢圈的内衣觉得很不舒服，很磕人；买过合成材质的内衣，非常不透风，很难排汗，易滋生细菌。

（二） 消费者决策过程特点

消费者购买决策过程指的是消费者作出购买决策的过程，它由识别需求、信息搜索、方案评估、购买决策和购后行为等阶段构成，即消费者在进行购买行为时通常都会经历这五个阶段。本小组通过深访与相关数据报告，旨在探究分析内衣消费者整个购买过程——谁买、什么时候买、在哪里买、怎样买和为什么买——从而总结出以下内衣消费者决策过程的特点。

1. 识别需求阶段

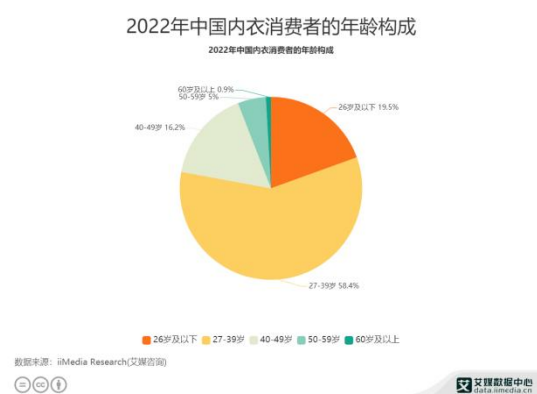
（1） 女性内衣需求量大

购买的过程始于识别需求，而内衣长期以来，一直作为“生活必需品”向女性销售，因此大多数女性对内衣存在着主动、长期、持续的生活需求。通过数据表明，女性消费者对内衣的市场需求量呈现持续升高的趋势，2020 年行业虽受疫情影响呈现负增长，但到 2021 年开始逐渐回暖。我国内衣市场有着极大的增长空间，预计 2026 年能达到 1746 亿元的营收额。



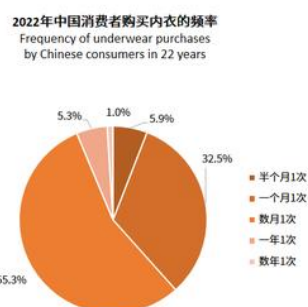
（2） 内衣消费群体主要集中在中龄女性

相关数据显示，我国内衣消费群体主要集中在 27—39 岁，占比 58.4%；其次是 26 岁及以下的消费者，占比 19.5%；40-49 岁的内衣消费者占 16.2%。



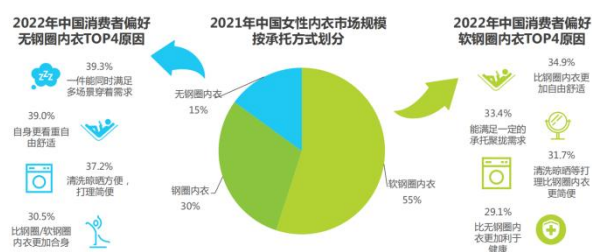
(3) 购买频率主要集中在“一月一次”和“数月一次”

相关数据表明,大部分消费者会一个月或数月购买一次内衣,比例分别为 32.5%和 55.3%,而按年购买内衣的人数占比相对较少。总体而言,消费者购买内衣的频率相对较高。



(4) 消费者偏好软钢圈内衣

根据调查显示,中国消费者对软钢圈内衣产生了明显的偏好,占比 55%,其中主要偏好原因为自由舒适且能满足承托聚拢等功能性需求,同时它在清洗晾晒方面更加方便,比无钢圈内衣更加利于健康。



2. 信息搜索阶段

(1) 主要通过朋友的推荐与网络平台用户评价获取内衣信息

随着互联网的发展，消费者可以通过各类渠道获取产品信息。本小组通过对 7 位不同年龄段女性的深访调查与相关数据报告分析，发现内衣消费者主要通过朋友的推荐与浏览平台用户评价以获取内衣产品信息。其中，受访者表示，朋友的推荐对自己购买决策的影响较大。

朋友给我安利一些内衣牌子时，我会有意识地记下来名字。虽然不会马上去买，但是在我要买内衣的时候，我会找出来参考一下。

同时，消费者还会结合天猫、淘宝、小红书、抖音等社交和购物平台上的用户评价了解不同内衣产品。

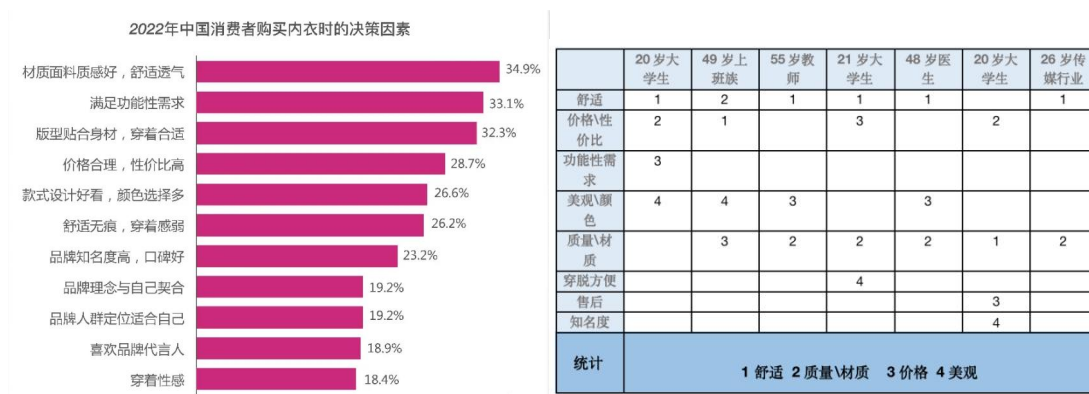
我会在淘宝上搜内衣，然后点前几个销量高的，在用户提问那一栏看买过的人的评价。一般那里的回答是最真实、最客观的，所以我一般看了那些评价后会对这个牌子的内衣有一个大概的认知，然后比对完再筛选出来我觉得相对性价比更高的那一个。

我经常在小红书还有抖音上刷到安利内衣的帖子，有些是我喜欢的博主推荐的，有些就是普通人在网上发的种草帖，然后多多少少就知道了一些牌子。

3. 方案评估阶段

(1) 舒适度是重要评估对象

相关数据显示，消费者在购买内衣时最关注的因素与产品的舒适度挂钩，占比 34.9%，其次是功能性、材质及价格。品牌活动、外观则是消费者相对更少考虑的因素。在小组调查中，受访者也表现出对舒适度的高关注度，不同于过去对美观的追求，如今女性消费者越来越关注内衣给自我带来的舒适体验。



(2) 不同城市女性的内衣偏好存在差异

随着女性意识的崛起，人们开始宣传呼吁“内衣自由”，女性对内衣的需求偏好也产生了多元的变化。

SIUF 中国深圳内衣展发布的《中国女性内衣白皮书》中提到，一二线城市的发展迅速，集中了无数精英人群，呈现出时尚化、潮流化的特点，因此一二线城市的女性更关注自我与穿搭表现，因此她们对内衣的需求集中在舒适度与时尚度。而三四线城市的生活节奏相对放缓，平均收入更低，人们的社交生活较丰富，因此三四线城市的女性更关注内衣的功能性和性价比。

(3) 价格接受度主要集中在 50—200 元

在价格接受度方面，根据数据显示，44.3%的消费者可接受的内衣单价范围在 50—100 元之间，36.6%的消费者可接受 100—200 元的内衣；而 300 元以上的内衣接受度最低，比例为 1.6%。



4. 购买决策阶段

(1) 凭个人经验自主作出购买决策

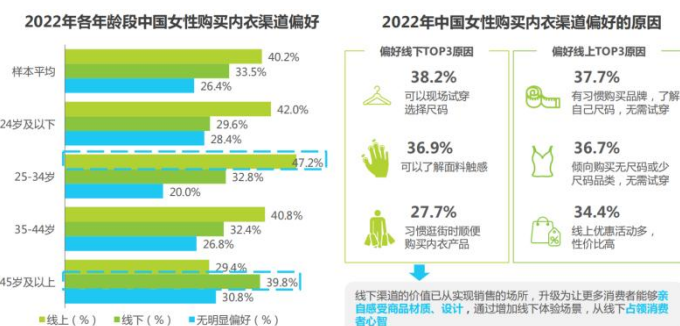
在所有购买情境中，消费者并不会使用单一的评估程序，而是通过综合考量多种因素后进行购买行为。而本小组在深访中发现，即使受访者会通过各类渠道了解内衣信息，并征求朋友及网络用户建议，但最后在作出购买决策时，还是会主要凭借个人过往的购买经历和经验，购买自己认为不错的产品。

因为我之前就买过穿着不舒服的内衣，所以我在买的时候还是会借鉴我个人的使用经验和踩雷经历，凭感觉选内衣。当然别人给我的建议有一定的影响，但最终选择权还是在我自己手上，所以我有时候可能最终还是不会采纳别人的意见。(受访者 3)

(2) 不同购买渠道带来不同消费者体验

随着电商平台的发展，线上已经成为中国女性购买内衣的主要渠道，其中，25—34 岁的女性更偏好线上购买，主要原因有习惯购买品牌，线上方便购买，占 37.7%；倾向购买无尺码或少尺码品类，无需试穿，占 36.7%；线上的优惠活动和高性价比也是主要原因之一，占 34.4%。而 45 岁及以上的人群更偏好线下购买，主要原因是可以现场试穿选择尺码，占 38.2%；还可以了解面料触感，占 36.9%；同时 27.7%的受访消费者拥有逛街时顺便购买内衣产品的习惯。

线上渠道实现了消费的快速高效体验，达成了品牌对消费者的快速触达；而线下渠道强化了服务体验、营造了品牌氛围，这两者的融合，能够带来更大的群体，提升用户粘性并推动品牌营收增涨。



5. 购后评价阶段

(1) 消费者乐于尝试不同新兴款式内衣

相关数据显示，除了将内衣作为日常穿着必需品以外，过半的女性消费者表示愿意尝试新兴款式和面料，比例为 52.1%。这说明女性消费者对内衣产品或品牌并无明显专一度，而是以功能性为导向进行对产品的选择，换言之，女性消费者对内衣品牌的忠诚度普遍不高。



(2) 消费者对不同内衣产品的体验感无明显差异

根据深访结果分析，本小组发现受访者在使用了不同品牌的不同内衣产品后，对体验感的形容都集中在“舒服”、“不勒”等词语中，并没有明显的差异化特点。并且受访者均表示，对内衣产品的要求并不高，因此不同内衣产品在为消费者提供的产品体验感上的差异化并不大，消费者也相对更容易满足。

内衣反正也是穿在里面的，所以我对它外观上也没有太大的要求，只要穿着舒服、不勒就行。(受访者 4)

我觉得内衣本来就是消耗品，所以我买它的风险成本并不大，就算可能它起球、或者没想象中那么聚拢，只要它穿着不是特别难受，我就觉得可以将就。(受访者 6)

五、市场问题

近几年我国的内衣市场规模发展迅猛逐渐扩大，并随着“悦己消费”盛行以及女性意识觉醒等因素，无尺码内衣这一品类在内衣市场中也发展的越来越好，同样的这一赛道的竞争也日趋激烈。内外的明星产品——内外·云朵系列，主要就是以无尺码内衣为主要卖点，为了

让明星产品成为品牌亮点并长足发展,就需要对自身存在的市场问题进行更加详细的定位和分析。

小组主要通过对上文中的 SWOT 模型进行分析, 将市场问题分为“内”和“外”两个部分。

(一) “内”——明星产品辨识度低, 品牌传播与产品的联结度不够紧密。

内外自身的企业优势就是在品牌理念极其传播上做的非常到位, 非常注重品牌文化的建设。这与其中高端的定位有着密不可分的关系, 从内外的营销活动中不难看出, 内外在品牌的建设上没少下功夫, 例如今年 3 月份内外就在上海的武康路举办“身心之路, 见微知著”的摄影展。但是这些巨大的营销活动都将重心放在了品牌上, 而很少放在产品上。这就导致了品牌的传播与产品的联结度不够紧密, 对于消费者而言我们可以感受到品牌的魅力, 但较难感到产品的魅力, 这就导致了明星产品“云朵”难以成为“爆款”。

(二) “外”——无尺码内衣赛道同质化竞争严重

根据《2021 女性无尺码内衣》白皮书可以看出, 虽然无尺码内衣在我国作为一个 2018 年才提出的新概念, 但是“无尺码”的概念不仅满足了“选择困难户”也满足现在新时代女性的新需求, 所以“无尺码”赛道是近几年非常火热的内衣赛道, 但是受目前内衣技术的影响, 其实无尺码这一赛道的参与门槛并不高, 对于中游也就是大部分的品牌而言都能制造无尺码内衣, 但是再往上的上游技术则常被外国厂家垄断, 这就导致了一种现象: 做无尺码内衣的很多, 但是我们很难看出他们的差别, 而我国的消费者在内衣购买的频率上又较低, 很少会进行产品的更换, 并且在营销手段上各个头部企业又大同小异, 这种同质化竞争对于内外来说是压力巨大的, 所以这种竞争竟然在技术上难以突破又或者说突破的慢, 那就更加需要亮眼的营销手段来打造差异化打造突破点。

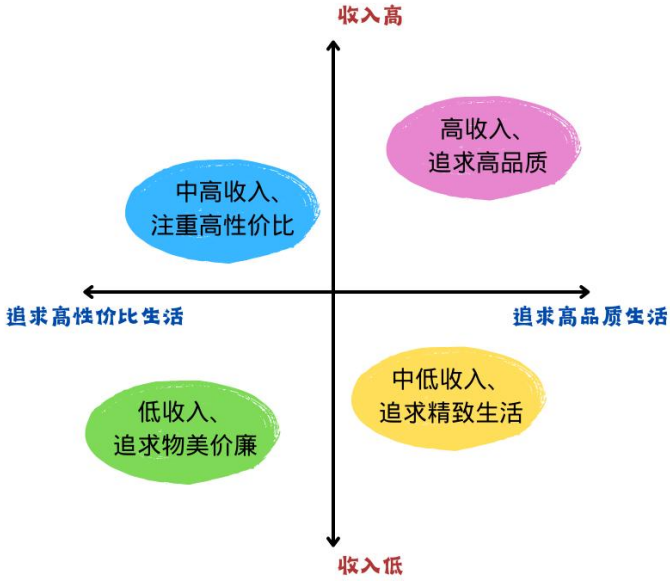
六、细分市场标准

通过对内衣市场的分析与女性消费者购买内衣行为特点的总结, 本小组从消费者的需求、企业优势领域、竞争状况出发, 识别出最重要的标准以划分市场。

从企业情况来看, 整个内衣市场都在向无尺码、无钢圈内衣赛道拓展, 因此内外云朵系列的内衣产品很难在赛道中出圈。从消费者行为特征来看, 内衣消费的主力军聚焦于新中产

女性：她们注重内衣的舒适度，品牌忠诚度不高，“悦己型”消费越来越多...综合各类因素，本小组总结出，不同生活态度、收入水平的消费者体现出对内衣的选择偏好不同。

因此本小组选择以“追求高品质或高性价比生活”和“收入高或低”为细分标准，将内外云朵系列内衣面向的市场分为了四大类。其中，根据收集到的官方不同收入标准，本小组归纳后将报告内“低收入”定义为月收入 8000 元及以下、“中等收入”为月收入在 8000 元—15000 元之间、“高收入”为月收入 15000 元及以上。如下图所示，不同类型消费者在购买内衣的需求、偏好、价格接受度等方面均有着不同的特征。



(一) 品质女精英——高收入（月收入 1.5 万元及以上）、追求高品质

1. 特点描述：

独立自强、收入稳定、品质追求

2. 典型画像:



安迪

纽约归国的高级商业精英 投资公司高管

——
特立独行，精准妥帖的言谈举止
和海量的知识储备令人印象深刻
——

同样注重内衣的品质感，喜爱简约舒适款式；从某一品牌收获良好消费体验后便会认准这一家以节省时间成本；无所谓价格，体验之上



顾佳

全职太太 双商在线能力强

——
将自己的小家庭和丈夫的公司
都打理得井井有条
——

购买内衣时很注重品质感，享受线下店的服务体验感；对价钱不是非常敏感，认为只要符合自己心意与身份的话价格贵些也无妨；会向朋友推荐；家中若有长女，也会替女儿考虑



精灵古怪的富二代 初入商海的小老板

好玩，有趣，真实犀利不矫情。从小在关系复杂的家庭长大，虽不学无术，却人情练达、智计百出

追求可以“表达自我”的内衣，舒适的同时尤其注重内衣带给自己的情感体验；喜爱独特有趣，敢于尝鲜新款式；无所谓价格，自我感受至上

曲筱绡

3. 人群诉求

场景：因为很注重穿着体验感与品质，所以会偏爱且信任线下大店的购买
情感：重视品牌带给她们的调性与感受，关注女性的自我表达。

4. 人群需求

想要健康且美丽，极致舒适的同时也强调有型。
改善下垂外扩、塑形、穿搭时尚

5. 产品选择

价格范围：199 元—339 元

目标产品：#NEIWAI 云朵无尺码蕾丝宽肩带款 339 元# #内外秋冬云朵少尺码丰盈款 299 元#

(二) 乐享生活家——中低收入（月收入 1.5 万元以下）、追求精致生活

1. 特点描述：

生活安稳、一猫一狗一世界、看似佛系但实际有自我主张

2. 典型画像：



关雎尔

**家境良好的乖乖女
外企职员**

——
家教良好、知礼懂事更是她一贯的标签，但同时她也在寻找着“不一样的自己”
——

虽然自己经济实力并不很雄厚，但良好的家境与受教育程度使得她也注重内衣的品质；生活节奏并不紧绷，有自己的步调，寻求身心契合的产品

3. 人群诉求

场景：线上或线下的购买次数较为平均，但也会偏爱线下店的体验式购物

情感：重视品牌理念与自我价值观的契合，精神共鸣

4. 人群需求

期待解放束缚、自由呼吸的内衣穿着体验

塑形、穿搭舒适美观

5. 产品选择

价格范围：149 元—219 元

目标产品：#NEIWAI 云朵女士经典款抱抱固定杯 219 元# #内外云朵经典款无尺码文胸 169 元#

（三）务实主义者——中高收入（月收入 8000 元以上）、注重高性价比

1. 特点描述：

中高收入、精打细算、崇尚节约

2. 典型画像:



樊胜美

努力上进的打工人 外企资深HR

有着体面的工作和可观的收入，
但作为顶梁柱和保守观念，钱都用于
补贴家庭、还房贷、帮哥哥付彩礼

出身条件普通的家庭，经过自己的努力
过上了充裕的生活。而房贷车贷、原生
家庭等压力让有些爱慕虚荣的自己不得
已需要对日常支出精打细算。
对内衣这类别人看不到的产品“能省则
省”，只有在非常少的场合才会奖励自
己购买价格偏高的高品质内衣。

3. 人群诉求

场景：工作与各种“账单”的压力让她们无法抽出太多时间线下逛街，通常她们会选择在天猫、京东、唯品会等线上官方旗舰店内购买。

情感：关注品牌的基本调性，偏好在相对不高的价格内获得相对好品质的产品。

4. 人群需求

偏好能满足女性基本需求的偏低价格的内衣，即穿着舒适、耐穿的内衣。只要体验感不太差，她们基本都能接受。

5. 产品选择

价格范围：100 元—169 元

目标产品：#NEIWAI 云朵高支海岛棉背心式无尺码文胸 129 元# #NEIWAI 内外云朵波浪边背心式内衣 149 元# #NEIWAI 云朵经典款无尺码文胸 169 元#

(四) 价格观望派——低收入（月收入 8000 元及以下）、追求物美价廉

1. 特点描述:

收入较低、薅羊毛达人、生活节俭

2. 典型画像:



姜小果

老实朴素的社畜 刚毕业的职场小白

——
家境一般、长相普通、学习勤勉、性格温和、比较保守。吃饭会用优惠券、买手机会四处攒钱，是许多普通女孩的缩影。

——
追求高性价比，有限的收入和从小的家庭条件让她更喜欢物美价廉的生活用品。
对于内衣这类产品，她会在双十一等大促活动时蹲守各大主播直播间抢券购买实用耐穿、款式保守的内衣。

3. 人群诉求

场景: 擅长使用电子产品, 习惯线上购物, 因此通常会通过各类电商平台、直播等方式购买。
情感: 重视产品的物美价廉、高性价比; 不会特别关注各大品牌的信息, 而是基于价格随意购买不同产品

4. 人群需求

偏好舒适、耐穿耐洗、能适配工作生活中各类穿衣形式的通用款内衣。

5. 产品选择

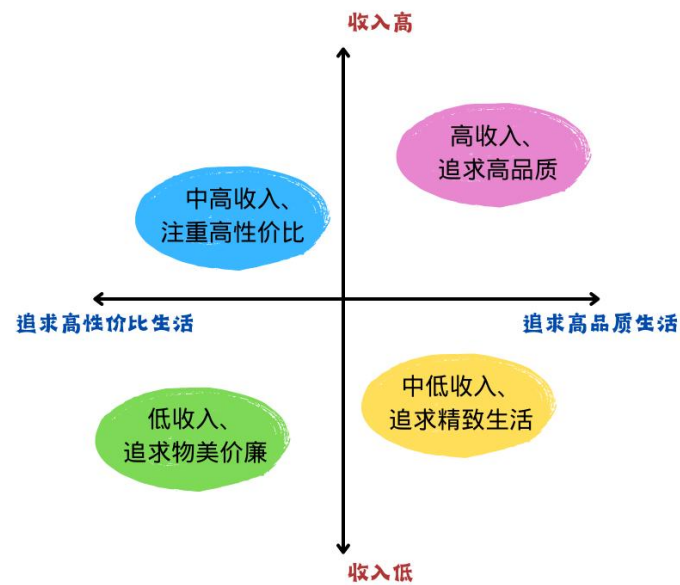
价格范围: 100 元及以下

目标产品: #NEIWAI 云朵三角杯无钢圈文胸 (断码促销期间) 69 元# #NEIWAI 云朵经典款无尺码文胸 (直播促销期间) 99 元#

七、目标市场选择

根据我们讨论决定的细分市场标准, 我们将内外的主要消费者根据“追求高品质或高性价比生活”和“收入高或低”两大标准划分成四类。她们分别是: 高收入且追求高品质生活的“品质女精英”、中低收入但追求精致生活的“乐享生活家”、中高收入且追求性价比的“务

实主义者”以及低收入并追求物美价廉的“价格观望派”。



在目标市场选择上，我们从细分市场的规模及成长性、细分市场的结构吸引力、公司目标与资源三个维度对四类细分市场人群进行了评估。最终将我们的目标市场锚定为高收入且追求高品质生活这一细分市场。

6-2 全国居民按收入五等份分组的人均可支配收入

单位：元

组 别	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
20%低收入组家庭 人均可支配收入	4747.3	5221.2	5528.7	5958.4	6440.5	7380.4	7868.8
20%中间偏下收入组家庭 人均可支配收入	10887.4	11894.0	12898.9	13842.8	14360.5	15777.0	16442.7
20%中间收入组家庭 人均可支配收入	17631.0	19320.1	20924.4	22495.3	23188.9	25034.7	26248.9
20%中间偏上收入组家庭 人均可支配收入	26937.4	29437.6	31990.4	34546.8	36471.4	39230.5	41171.7
20%高收入组家庭 人均可支配收入	50968.0	54543.5	59259.5	64934.0	70639.5	76400.7	80293.8

表 1 家庭人均月收入分布与人口数

	百分比 (%)	人口数 (万人)	累计百分比 (%)	累计人口数 (万人)
<=0	0.39	546	0.39	546
0-500	15.42	21589	15.81	22135
500-800	14.43	20203	30.24	42338
800-1000	8.86	12404	39.10	54742
1000-1090	3.75	5250	42.85	59992
1090-1100	0.37	518	43.22	60510
1100-1500	13.30	18621	56.52	79131
1500-2000	12.33	17263	68.85	96393
2000-3000	14.81	20735	83.66	117128
3000-5000	11.21	15695	94.87	132823
5000-10000	4.52	6328	99.39	139151
10000-20000	0.56	784	99.95	139935
20000+	0.05	70	100.00	140005

注：本表是 2019 年数据，人口规模数用国家统计局总人口数乘以对应比例。

根据国家统计局发布的《中国统计年鉴 2021》显示，我国高收入家庭人均可支配收入为 80000 元。但结合我国人口数来看，高收入人群仅占我国人口总量中的极少部分。因此，我们结合市场情况，将高收入定义为月收入 15000 元及以上，由此进行细分市场的划定与选择。

尽管我们所选定的高收入人群所占当前中国人口比重并不大，但结合中国经济社会发展来看，我国国民总收入逐年提高，增速平稳，经济发展态势十分可观。高收入人群数量不断增加，新中产阶层出现并不断扩大。消费者市场前景广阔，极富成长性。

从消费者的消费动机来看，“品质女精英”在内外的品牌选择上，相比其他三类人群具备更充足的消费动机。根据马斯洛的需求层次理论，人的需求可以由下至上分为生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要以及自我实现这五大类。“品质女精英”显然已经完成了低层次的需要，转向更高层次、对商品背后价值的追求上去。

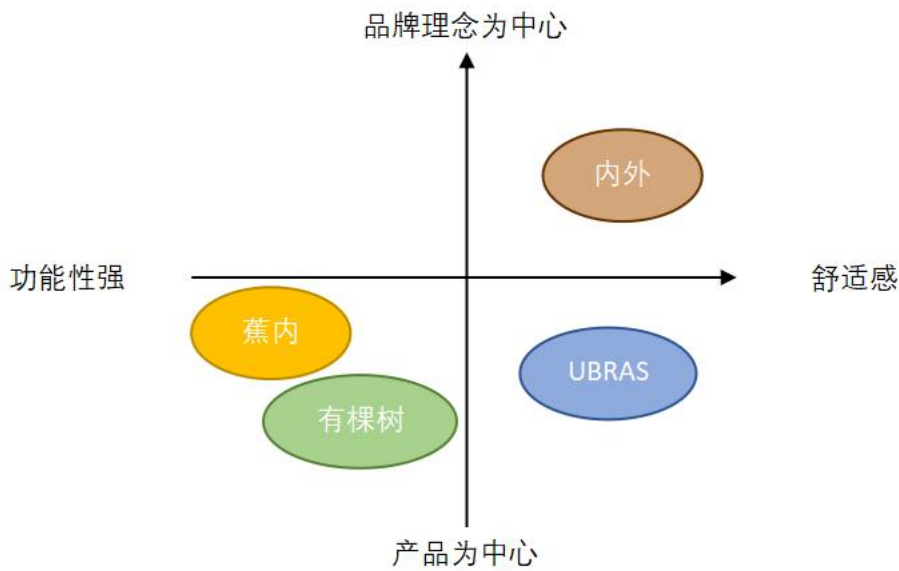
从消费习惯来看，“品质女精英”对价格的关注度更低，进行购买时往往会显得“更大方”，决策过程更快、更简洁。财富自由使得她们不会过分算计得失，她们在购买时相对理性，鲜少在一些购物节大肆囤货。进行购买决策时，相较价格因素，她们更加关注个人体验，追求生理上的舒适与心理上的充实，更加关注品牌的价值主张。

在前期的竞争者分析中，我们选择了 Ubras、蕉内以及有棵树作为内外的竞争对手。通过调研发现，如上品牌与内外无论是在产品设计、价格策略、营销手段上，都表现出高度相似。这也指向了我们的市场问题之一——无尺码内衣赛道同质化竞争严重。调研发现，在无尺码内衣这一赛道，中端品牌层出不穷，但高端产品线没有表现突出的品牌，仍存在相当大的市场空白。从市场准入门槛来看，一个品牌想要向高端市场发展，产品质量、市场定位、营销设计、价值传递缺一不可。顾客忠诚选择的背后，是对品牌从产品到理念的深度认可。

内外在创始之初便明确了要向高端内衣市场发展的品牌定位, 在产品质量上始终保持在市场较高水平, 营销上更是有所克制保留, 重视品牌价值的传递, 给消费者留下了高端、国际化的品牌印象, 并由此积累了一批认可内外品牌理念的忠实顾客。在这样独特的禀赋面前, 相比留住那些转换忠诚度/平分忠诚度/品牌无差异的“摇摆型顾客”, 扩大同品牌理念和发展目标更加契合的精英阶层消费者, 无疑是在无尺码内衣市场上“破圈”的不二之选。

八、定位

品牌知觉图



(一) 定位主题

内外从创始之初把自己定位成一家产品公司, 随着公司的发展, 逐渐形成了鲜明的品牌价值观: 倡导真实多元审美。通过持续关注现代女性在不同场景下的身心感受, 内外满足了女性在不同场景下的产品需求, 鼓励女性探通过与身体最亲密的产品, 更好地探索并了解内在自我与外在世界。在品牌层面的传播上, 内外很少仅仅停留在产品层面, 而是更多地关注人, 关注女性的自我表达、情感价值, 鼓励她们接纳真实独立的自我, 了解自身的舒适自在比外在标签更重要。通过各种营销活动, 内外把“一切都好, 自在内外”的品牌理念深刻的嵌入消费者的脑海中, 这是其品牌优势及品牌差异化的特点之一。

在设计上, 内外是一个通过设计思考来驱动产品创新的品牌。品牌深刻洞察当代女性在不同生活场景中的真实穿衣需求, 将舒适、美感、创新等理念融入产品设计, 不断升级面料、工艺以优化身体感受, 并将品牌创意纳入设计思考, 打造从产品到品牌的统一形象, 而“舒适度”是其首要的设计目标。但其产品质量仍存在一些瑕疵, 因此品控是首要的目标。

在竞争者分析中, UBRAS、蕉内和有棵树作为拥有类似产品品类的竞争者与内外进

行了对比。其中，UBRAS 的定位在于年轻活力，蕉内的是科技未来感，而有棵树的是在于性价比高。他们的主打产品定价在 89-169 元，与内外主打的云朵系列定价差不多，都是 200 元以内的内衣，这也意味着内外的内衣产品在定价方面与其他竞品没有太大区别，很难让消费者区分其定位。

根据上述目标市场的选择，我们把内外的目标市场定为高收入且追求高品质的人群，但目前内外内衣品类的定价仍处于中端品牌的价位，使其定位变得模糊不清晰。另外，虽然内外在品牌理念的传播上已经非常成熟，但其营销活动及产品的连接并不强。因此，我们将内外的定位主题定为高品质的高端品牌，并通过提高产品价格、品牌控价以及产品质量控制来实现品牌定位，并在营销活动中强调产品的魅力。

(二) 定位实施策略

1. 内外内衣产品 4p 状况

(1) 产品 (produce)

根据细分市场，为迎合消费者不同的需求及喜好，内外的内衣产品顺应潮流推出多个系列，主要有云朵系列、零敏*玲珑系列、3D 微笑系列、无缝系列等。

作为以贴身衣物极致舒适为最高追求，致力于探寻女性身体与内衣的亲密关系的品牌，内外希望通过其产品传递舒适优雅的生活美学。同时，内外希望借由品牌逐渐唤醒中国女性消费者，鼓励女性“自在内外”，为自己而自信。结合中国女性消费者对内衣的需求与内外的品牌理念，云朵系列无疑是最符合内外主张的内衣产品。云朵系列的内衣同时也是最受消费者喜爱、销量最高的产品，因此云朵系列成为了内外的明星产品，也是本组的营销重点。

· 质量：云朵系列内衣面料为 68%锦纶+32%氨纶，含除臭纱线、无荧光剂，面料抗起球、可机洗不易变形。

特色：面料轻薄、细腻柔软、贴合胸型，附有可拆卸的创新水滴型胸垫，穿起来如云朵般轻盈无感。

· 设计：设计简约、优雅大气，以纯色为主，有背心式、细肩带、吊带式、美背款、波浪边、蕾丝款等多种款式；内衣加设硅胶条，在保留无痕内衣舒适度的同时，提供更好的支撑力，承托胸型。

· 包装：云朵系列包装为纯白色收纳圆盒或粉红色的收纳方盒，低调奢华，两种包装盒皆可循环使用，践行环保理念。

· 尺码：云朵系列为无尺码内衣，A-D 杯与 C-E 杯均有尺码合适的产品供消费者购买使用。

· 服务：线上为顾客提供七天无理由退换、退货运费险等服务，以及参与促销优惠活动的服务；线下为顾客提供门店试穿、导购介绍、凭发票处理产品问题的服务。

(2) 价格 (price)

内外瞄准品牌定位，对标中高端市场，目标消费者是中高收入的女性。国外多个受欢迎的中高端品牌内衣产品定价为 300+，而低于 100 元的内衣产品会被部分消费者视为低端产品。为区别于其他品牌的内衣产品，形成品牌差异化，同时树立和维护高端、有内涵的品牌形象，内外放弃高消费者接受度，采取高定价法。

· 标价：云朵系列内衣产品在线上店标价由 150 元到 350 元不等。介于欧美日本品牌与本土品牌之间的巧妙均衡，考虑到消费者的消费心理预期，NEIWAI 大多数产品的定价为 199，179，169 元，这三个价位分别为天猫销量 TOP3 的定价。云朵系列的内衣产品涵盖了上述三个定价。

(3) 渠道 (place)

内外同时开拓了线上+线下的购买双渠道，线上渠道建设日渐完善，在电商平台与社交平台都有开设官方店，线下渠道持续推进，门店覆盖众多一线与新一线城市，目标市场覆盖面广，确保目标消费者可以顺利购买产品。

· 线上

内外在淘宝、天猫、京东等电商平台均开通官方旗舰店，铺设大量电商渠道，便于以网购为主要购物渠道的消费者购买产品；除此之外，内外在微信、小红书等社交平台同样建设渠道，除了开通官方账号与官方旗舰店、发布日常信息与动态，同时也支持消费者在社交平台开设的店面进行产品购买。

在电商渠道，销量越大的产品更容易多卖，主打的是“爆款逻辑”。云朵系列正是凭借着高销量成为内外的明星产品，造就内外在电商渠道的亮眼成绩。

· 线下

主理人秉持“内衣的主战场在线下”，重视消费者在线下店的体验。内外在从 2017 年起就开始铺设线下渠道，如今内外已经在全国 29 个一二线城市的头部商圈，开出总计 110 家零售体验店。

内外希望将品牌高端化，线上店即使销量再可观也依然存在价格天花板，高价产品的销量受限明显，不可能只依靠线上渠道打造高端品牌。线下门店没有销售量和评论的引导，消费者的购买决策是基于对面料、款式的判断，她们愿意为高质量的产品付费。除此之外，华丽高调的装潢与大气美观的店内环境也帮助内外在消费者心中打造良好的形象，让消费者认可其高端化形象。从内外门店的数据来看，客单价是线上的 3 倍多，接近千元。

(4) 促销 (promotion)

· 销售促进：内外在线上旗舰店会时常参与淘宝、天猫的节假日大促活动，时常会举办满减、打折等活动，包括单件折扣与多件折扣等活动。内外线下店同样会有打折活动，会员消费有

相应的会员福利折扣；线上线下会员信息同步更新线上购物积累的积分线下同样适用。

· 广告：内外邀请王菲、谭元元、杜鹃等知名女艺人为代言人与品牌形象大使，树立品牌形象，丰富品牌内涵；内外邀请新锐导演拍摄品牌宣传片、概念片等作品，彰显品牌色彩；内外在微博、小红书等社交平台投放开屏广告，打造相关词条热搜，扩大品牌影响力、提高品牌知名度。

· 人员推销：线上方面，内外在社交平台邀请时尚达人、短视频博主等 KOL 试穿与推广产品，实现精准投放，在更多女性消费者心中点燃了兴趣。同时为 KOL 准备专属折扣优惠，KOL 劝导和产品折扣的双重“激励”具备超强的后续转化，帮助内外实现盈利转换；线下方面，内外精心挑选与培养店员，吸纳服装行业中有丰富运营和销售经验的团队，为线下消费者提供良好的购物指导，引导消费者的消费行为。

· 公共关系：内外为会员开设免费瑜伽课、女性心理健康咨询等有益女性身心健康的活动；创立“她说”论坛；拍摄女性纪实剧集；根据女性消费者的喜爱与偏好推出新品、打造联名产品等。这些公共活动皆围绕女性展开，呵护女性成长、帮助女性意识的觉醒与发展、守护女性审美，取得女性消费者的好感与认同，强化品牌理念，提升品牌形象。

2. 定位主题实施方案

内外 NEIWAI 品牌形象塑造非常成功，产品和品牌联结度不强，云朵无尺码内衣系列难以在同质化产品赛道出圈。

简而言之，品牌资产销售转化率不高。

加强产品和品牌连接。重点一是要持续加强品牌建设，打造高端生活方式品牌，扩大品牌声誉，打造差异化定位，跳出同质化赛道。重点二是着重突出线下这一购买场景，用服务和体验带动产品销售，消费者能够更加直观地感知品牌文化和高质量的产品，进而实现产品和品牌的紧联结，促进直接销售。

(1) 产品服务端

产品—提升产品质量，严格控制品控。

—加强产品设计，打造具有辨识度的品牌风格

服务—提供新资源，新体验，新服务，独立线下门店提供完整的购买服务和增值体验。

具体策略：打造从产品、包装、视觉传达到终端零售一脉相承的设计语言，提高设计师话语权，除去 logo 也有辨识度。

扎实做好有关线下员工培训，做好品牌接触点管理。

线下门店做好感官营销，让门店终端的视觉和体验呈现统一风格

新体验，新服务：布局精准 3D 体扫描设备，测量用户身体数据。

增设互动体验智能健身装置，消费者可以在店内直接体验运动课程。

赋予店铺社交功能——拓展策展等功能，邀请新锐艺术家打造艺术装置。

(2) 价格端

提高云朵系列内衣价格至 200-350 区间

减少打折幅度 控价 跳出同质化内衣的价格赛道

无尺码内衣赛道价格参考

内外云朵经典款无尺码内衣——169 人民币

Ubras 云朵无尺码内衣——139 人民币

蕉内果冻条内衣——169 人民币

(3) 渠道端

线上线下同步销售，打造专业的线下零售团队，促进线下销售渠道持续发力。

(4) 促销端

品牌建设

—持续进行高端品牌建设，同时扩大国民度与影响力，打造高端贴身衣物生活方式品牌。

顾客关系

—对用户分层，开展线上线下社群营销，精准管理顾客关系，高效率开展传播活动。

具体策略：

立足女性视角，持续在女性话题领域发声，发布广告片，开展公关活动。

举办内外 NEIWAI 大秀，邀请各个行业女性翘楚，提高大众曝光率。

举办女性知识分享论坛

开展社群营销，建立消费者社区，与消费者建立长期紧密，情感联结。

线上：为线上购买用户建立品牌微信社群，在品牌社群中传播品牌信息，产品信息，促进复购和顾客忠诚度，建立品牌专属私域流量池。

线下：线下为会员开设会员运动课程，定期开展社群活动，建立发展社群文化。

根据消费者对品牌认可度和购买度，将用户从高到低依次分层为：忠实用户，核心用户，大众用户。在资源有限的时候，品牌传播倾斜资源与忠实用户对话，通过忠实用户的影响力，去影响核心用户以及大众用户，保障传播效率最大化。