

行业洞察



阅读导览：

- 新技术产生新价值
- 新场景带来新市场
- 新趋势带来新增长
- 新设计诞生新势能
- 新传播构建新认知

李相如

百思特高级顾问、品牌战略专家

《战略之光》《升级餐饮定位》书稿作者

盟主

人民大学博士后

张静

百思特助理顾问





前言

在十倍速变化的新消费时代，传统品牌与老字号产品逐渐式微。宝洁中国面临失速困境，2022年第四季度同比下滑11%，旗下洗发水品牌海飞丝、飘柔在销量上被阿道夫反超，痛失销量之冠。作为火腿肠“一哥”的双汇和调味品龙头的海天，也因为跟不上新消费需求而面临营收与净利双降的现象。与此同时，以中国李宁、大白兔、百雀羚、波司登、比亚迪为代表的的品牌，找到了新的增长之路，成为时下老品牌焕新的案例代表。

面对新市场、新人群、新理念、新场景，原有的经典产品如何才能重做一遍，找到新的生命周期呢？

新技术产生新价值

技术创新是商业发展的主旋律，大量新技术的出现在不断推动着产品升级进化，也在刺激着产品品类的分化，为新的商业需求创造可能性。

产品升级和技术创新是每家企业的常规动作，例如，电小二以快充技术和太阳能充电技术成为户外移动电源第一品牌；旺旺推出乳铁蛋白酸奶，摆脱原有旺仔牛奶不健康的认知；鲁花推出高油酸花生油，解决食用传统花生油易胖的问题。但产品升级和技术创新能否上升为企业战略，关键在于能否重新定义品类标准，能否以品类创新认知被广大消费者接受，否则，微小的产品升级仍将被淹没在商海之中。



波司登：产品升级引领国货出海

早年的波司登凭借生产技术优势和对市场需求的精准判断，抓住 20 世纪 90 年代国内羽绒服市场的空白期，一举成为羽绒服市场的头部品牌。

但在 2009 年，波司登提出了“品牌化、国际化、四季化”的发展战略，战略失焦给波司登的发展埋下了重大隐患。与此同时，以 ZARA 为代表的快时尚品牌进入中国市场，凌厉的营销攻势和时尚设计让国内服装品牌措手不及。尽管波司登当时每年依然能推出 200 个 SKU（最小库存单位），但与 ZARA 每周更新相比还是太少、太慢。“样式少、款式老、不便宜”成为波司登跌落神坛的主要原因。



自 2018 年以来，波司登突然洋气起来，其大力宣传“90 绒”概念，为看似矛盾的“轻薄”与“保暖”找到了技术支持。高价值需要适当的产品溢价来体现，波司登推出的极寒系列可抗-20°C 到 -35°C 的极端天气，将波司登从低价的泥潭中拯救出来，成为国内首款主流价位过千元的羽绒服。此后，波司登还推出具有科技保暖特征的羽绒服，通过材质与面料的革新，以“绒芯”科技、Bo-tech 面料重新定义轻薄羽绒服，更是获得了全球十大设计创新金奖之一的法国 NDA 设计大奖。同时，波司登将卫衣、针织等经典时尚单品与羽绒服相结合，将创意拼接和绗线设计结合，一度成为各大时装秀的新宠。

从 3 年关店 8000 家到年销售额百亿元，波司登凭借产品技术创新，大力提升品牌势能并进行品牌活化，成为畅销全球 72 个国家、一年超 2 亿人次购买的老品牌焕新典范。



洽洽：以产品创新再现快乐味道

升级炒制工艺为煮制工艺，洽洽瓜子凭借不上火、不脏手和袋装这三大特性成为“中国炒货第一股”，更让快乐的味道成为童年记忆。

但与众多老字号面临的问题一样，长期未进行产品升级和包装升级，使得洽洽在大众消费者的认知里面临产品老化问题，企业营收也趋于停滞。与此同时，伴随着坚果、肉脯等零食品类的出现，传统的瓜子更被消费者归为上一代的产品。

洽洽经过市场研究发现，习惯以咸味为主的瓜子也可以有更多口味。2015年，洽洽创焦糖味瓜子；2016年，洽洽相继推出藤椒味、蜂蜜味等多口味瓜子，并以小袋装的形式重回年轻人追剧场景，为瓜子业务注入双位数增长动力。



新场景带来新市场

经典产品与新场景的创新融合，将赋予老产品新的市场活力与吸引力。在产品同质化时代，产品场景化是建立竞争优势、重启消费增长的关键。

新场景往往能诞生新需求、新人群、新赛道。虎邦辣酱因外卖消费场景而突破老干妈的品类封锁，成为外卖佐味第一品牌。一直被认为是重度月经病和更年期调理药的广誉远定坤丹，重新挖掘身体综合调理场景，以“虚不受补、先调后补”为沟通话术，帮助年轻女性消费者意识到日常调理的重要性，实现从重度病症到日常调理场景的开拓。

奥铃轻卡：以场景化战略实现百亿增长

奥铃轻卡在找到场景化战略前，已连续 5 年处于增长停滞状态，在轻卡品类被欧马可、时代挤压，还面临着解放、东风、江铃、江淮等品牌的延伸打击。国内轻卡企业的产品大同小异，在售后服务上也难以拉开差距。而市场上，用户对轻卡的认知很模糊，难以判断轻卡、小卡、微卡的品类区别，也不太关心品牌的区别，唯独对使用场景格外关注。谁率先定义并占据使用场景，谁就能调动消费者的购买力，赢得品牌偏好竞争。

当同行都将竞争焦点放在功能、性能和服务上时，奥铃轻卡率先从用户洞察和场景洞察入手，相继推出了专注冷链配送的奥铃北极熊、适合年轻人摆摊创业的奥铃青春款、适合城市配送的奥铃速运和适合跑高速的大黄蜂等。

清晰的场景化定位与车型设计，让用户快速理解并进行需求匹配，仅用 3 年时间，奥铃轻卡就实现了从 50 亿元到 150 亿元的增长。



国窖“冰JOYS”：开启白酒冰饮场景

在消费者认知里，白酒消费被牢牢锁定在宴请场景里，“无酒不成席”的说法就是对白酒消费的最好写照。受“国八条”和 3 年疫情影响，餐饮市场的下滑让白酒的餐桌消费备受影响。与此同时，低度酒饮成为新的解压、社交潮流。据天猫平台统计，2022 年第一季度有 2449 家低度酒饮企业增速超过 100%，以梅见为代表的果酒更是呈几何级增长。白酒为什么不能开辟新的消费场景，进入新的增长赛道呢？

早在 2009 年，国窖 1573 就提出了“白酒冰着喝”的品鉴新主张，并开创了中国白酒 12℃的冰饮新风尚。2018 年，国窖 1573 又找到了冰饮风潮新的打开方式，升级为“冰 JOYS”。借鉴鸡尾酒加冰的调酒方式，找到了冰镇白酒加冰调和 8℃—12℃的最佳口感温度。在找到场景护城河后，国窖 1573 大力发展白酒冰鉴活动，在高端酒吧、快闪店、音乐会、艺术展和微电影中植入冰饮场景，为白酒年轻化、生活化挖掘新需求，助力国窖 1573 成为百亿级大单品。



新趋势带来新增长

新的消费趋势是行业洗牌的关键变量，也是新消费人群的需求升级体现。随着消费主力人群的转移，由“60后”“70后”促进的消费需求将由“80后”“90后”甚至“00后”进行升级变革。

零糖饮品的逆袭

1997年，三得利乌龙茶因苦涩的原味茶口感被大众所不喜。2010年上市的东方树叶，虽然实现了0糖、0卡、0脂、0香精和0防腐剂的健康属性，但也因为口感问题一度被评为最难喝的饮料。随着元气森林的热销，大众消费者开始重视0糖饮品和食品添加剂问题，饮品的选择也开始从单纯的口感转变为追求健康。消费趋势的转变让东方树叶2022年实现营收69亿元，占据无糖饮料的半壁江山。无独有偶，海之言在疫情期间跟随电解质水提升免疫力的消费趋势，也获得了老品翻红的机会。

0糖0脂0卡



百雀羚：天然草本的逆袭

五彩小鸟的深蓝铁盒，锡箔纸下的白色膏体是百雀羚近百年的经典形象。但在外资草本护肤品牌进入中国市场后，几代人记忆中的百雀羚日渐沉寂。

2004年，百雀羚决心进行品牌重塑，但调研的结果让人喜忧参半。喜的是大众认可百雀羚的产品质量，忧的是年轻人纷纷选择雅诗兰黛、欧莱雅，认为百雀羚是祖母级的选择。



科 技 新 草 本

经过市场调研，百雀羚发现天然草本是化妆品的高端升级趋势，更是诸多外资化妆品难以占据的市场空白，而这恰恰是具有中医药历史的国产品牌的优势。为此，百雀羚聘请世界顶级设计公司设计新的产品包装，历时 4 年推出新的“草本护肤”系列产品，以天然无刺激作为核心卖点，赢得年轻消费者喜爱，从2009年不到 2 亿元快速增长至 2014 年的 75 亿元，引领国货品牌高端化、年轻化。

新设计诞生新势能

在颜值即正义的年代，包装是产品与消费者建立连接的第一接触点，高度影响消费者对产品质量的判断。

早期的比亚迪因抄袭丰田花冠，被刻上了低端车和抄袭的负面印象，以致屡屡试水新能源车型都无疾而终。比亚迪董事长王传福深刻意识到技术和设计两手都要抓，两手都要硬。在刀片电池和 DM-i 混动技术的加持下，在推出王朝系列车型时，比亚迪聘请奥迪前设计总监加盟，结合中国龙文化，带来全新的“Dragon Face”设计，从车型到内饰全方位贯穿印象、科技、文化和艺术等关键词，将中国龙文化与西方工业美学融会贯通，带来高端的颜值蝶变，助力比亚迪成为世界新能源销冠。



中国李宁的国潮设计、雷诺手表的潮玩转型，无一不是视觉战略的巅峰之作。全新的设计理念突破了传统包装的束缚，带给消费者更时尚、更具价值的感知，也带来了丰厚的市场回报。

新传播构建新认知

传统品牌的认知老化与其推广方式息息相关，央视“标王”时代以来，企业宣传过分依赖大规模广告和渠道大渗透，忽视了与消费者的营销互动。在长期的传播单一化、内容固定化的背景下，品牌传播渐渐与主力消费人群脱节。

可口可乐的产品能畅销上百年，与可口可乐一直与潮流文化和快乐主义关联有着直接关系。近年来，大白兔奶糖的翻红为老品焕新提供了新的传播视角。大白兔并未明显改变产品包装和产品内容，但通过与迪士尼、蔻驰、可口可乐等知名品牌的联动，积极展现国际品牌与中国元素的灵感结合，并大量推出相关周边纪念产品，让大白兔从国民奶糖升级为国潮典范。好利来自 2014 年进行品牌升级以来，也通过积极联名的方式吸收联名 IP 的品牌势能，拓展消费人群，让好利来品牌曝光度、产品迭代速度和艺术感得到持续提升，进而从数次濒临倒闭到成为国产烘焙龙头。



结语

产品老化、品牌老化的本质是品牌势能的衰弱和品牌认知的老化。长期处于弱势竞争地位、与主流消费人群脱节、埋头于企业运营而对战略变量重视度不足，是老品增长面临困境的主要原因。一味从新技术、新场景、新趋势、新包装和新传播进行迎合，无法从根本上改变企业面临的竞争问题和增长问题，唯有从战略高度出发，将企业与消费者之间的连接点升级为产品战略、视觉战略、公关战略，把握关键战略变量，才能实现老品焕新和企业复兴。

*本文已在《销售与市场》同步发布

*本文图片来源网络，侵删