

品牌焕新 突破增长瓶颈



联系人：

郑焕然

普华永道亚太区、中国内地及香港消费市场行业
主管合伙人

电话：+852 2289 1033

邮箱：michael.wy.cheng@hk.pwc.com

叶旻

普华永道中国内地消费市场行业主管合伙人

电话：+86 (21) 2323 3325

邮箱：jennifer.ye@cn.pwc.com

汪颖

普华永道中国消费市场行业咨询合伙人

电话：+86 (21) 2323 2896

邮箱：jane.y.wang@cn.pwc.com

张承良

普华永道思略特中国消费市场行业合伙人

电话：+86 (21) 2323 2115

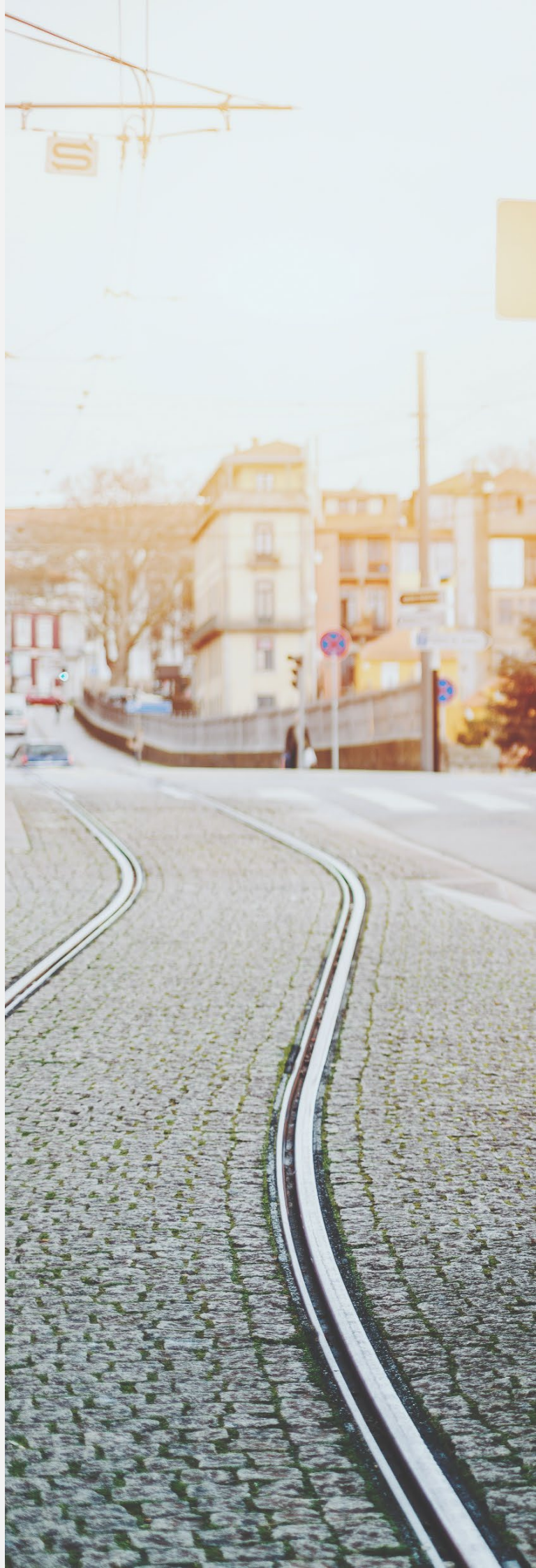
邮箱：leon.cl.zhang@strategyand.cn.pwc.com

罗佳丽

普华永道思略特中国消费市场行业总监

电话：+86 (21) 2323 7047

邮箱：caroline.jl.luo@strategyand.cn.pwc.com





目录

前言	03
原则一： 避免将品牌焕新简单等同于品牌年轻化	05
原则二： 采用战略思考及体系化思维，而非只做表面功夫	07
原则三： 整合内外部力量协同推动品牌焕新	09
案例： 某中国大型啤酒企业品牌焕新	11
结语	13

前言

数字化时代正在以前所未有的方式重塑各个行业，新的消费趋势、技术手段、商业模式、市场参与者层出不穷，给品牌发展带来新机遇，但同时也产生了一系列挑战。尤其是随着新锐品牌不断出圈、快速扩张业务版图，“焕新”已经成为诸多成熟品牌稳固市场地位并突破增长瓶颈的重要抓手。

尽管在各个细分赛道有多家企业在品牌焕新方面取得了不错的进展，但在面对新的市场动态时，很多品牌依然是一筹莫展，不但未能重塑品牌认知，反而在不断摇摆中错失增长机遇。

普华永道思略特结合长期服务诸多国内外品牌的经验与洞察，围绕品牌焕新的误区及应对策略进行剖析，期望为众多成熟品牌不断突破增长瓶颈带来新的启示。





品牌的本质是存在于特定受众头脑中、与企业自身关联的一组认知，这种认知对外应当能够驱动选择和创造溢价，对内则需要凝聚人心及指导行为。作为企业实现长期价值增长的核心驱动力之一，品牌的重要意义毋庸置疑。这也是众多企业在面临增长挑战之时会重点审视自身品牌、并将品牌焕新视为核心抓手的原因。

但若想成功地实现品牌焕新、重塑品牌认知，企业需要尤其注意遵循三个原则，下文一一阐述。

品牌定义及价值示意





原则一： 避免将品牌焕新简单等同于 品牌年轻化

相当多的品牌在开展焕新工作时的首要动机，是期望能够打动新一代年轻消费者，这个诉求看似合理，却忽略了两个关于品牌焕新的根本问题：一是品牌自身的定位以及面对的核心消费者或客户到底是谁；二是品牌焕新的目标到底是为了打动新一代消费者，还是为了满足既有客户群体因环境变化而产生的新诉求。

若品牌面向的目标群体是年轻人，如时尚品牌，确实需要通过不断推陈出新并紧跟潮流趋势；但如果品牌的核心受众或者支撑业务基本盘的并非年轻人，一味年轻化可能会事倍功半、甚至导致品牌核心客群流失。同时，对于一个存在多年的品牌而言，原有的认知固然存在“老化”的可能，但这绝不意味着时间久的品牌就一定需要彻底改头换面。在相当多的品类中，如酒水、餐饮、医药、银行等，因历史积淀而形成的正面认知是品牌赢得受众信任的宝贵资产之一。即便在竞争激烈的快消品领域，也不乏众多超过百年历史的品牌。

当企业面临重大业务转型、商业模式变革，或即将全面进入新的发展阶段之时，品牌焕新或升级确实可以成为非常有效的战略抓手。但在决定是否进行焕新之前，还是要回归品牌本质，明确品牌当前发展过程中所面临的核心问题，以及是否必须或能够通过品牌焕新来解决。比较有效的方式是针对品牌及业务现状进行充分诊断，明确问题产生的根本原因及焕新的目标，而不是简单地为了焕新而焕新。

品牌焕新诊断框架示意



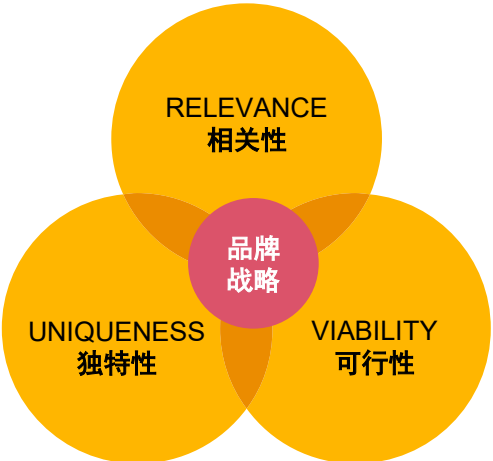
与市场趋势及客户需求相关

目标市场的发展趋势与机会有哪些？
企业的客户是谁，他们的核心的需求、
痛点、认知与期待是什么？



与同业及竞争对手区隔

同业及竞争对手的发展方向
如何？通过何种战略可以让
企业在行业内脱颖而出？



与自身资源能力匹配

企业具备哪些独特的资源与
竞争优势？未来发展还需提
升或加强哪些方面的投入？



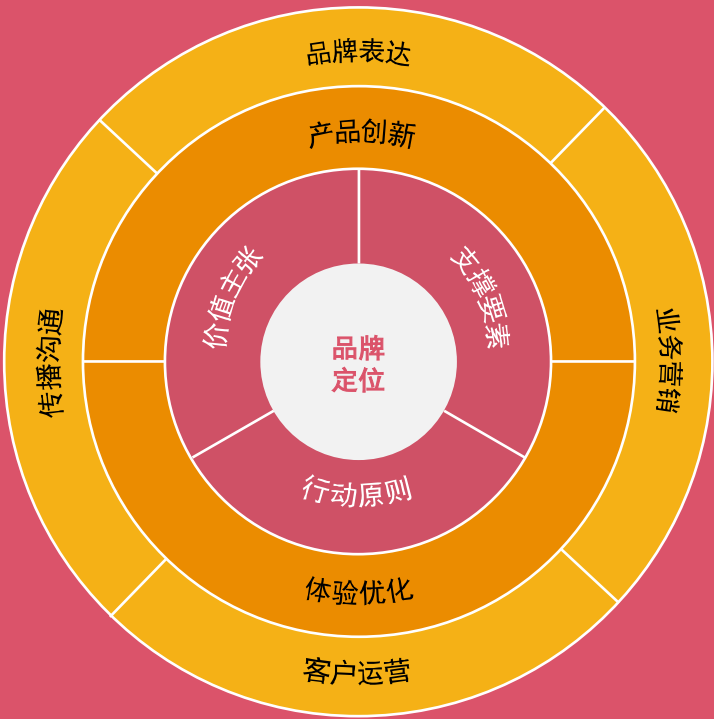
原则二： 采用战略思考及体系化思维， 而非只做表面功夫

品牌的建设是一个体系化工程，需要多维度、长时间的投入与打磨，品牌焕新也是如此。但在品牌逐渐“老化”之时，管理层通常会面临较大的业绩压力，因而总是会倾向“速赢”手段，比如采用比较新颖的营销手段或者升级视觉形象（如Logo）等外化的品牌元素推动品牌焕新。不可否认，这些对于重塑品牌认知非常重要，但品牌“老化”通常存在更深层次的原因，如受众需求的迁移、所处细分行业的衰退、或者自身的能力不足以持续打造品牌等。如果不能从战略高度对这些问题进行审视而仅仅依靠粗放式的营销行为，则企业仅能在短期内获得一定的品牌声量增长、难以从根本上扭转品牌下滑的趋势。



基于既往服务众多成熟品牌的经验，普华永道思略特发现：**成功的品牌焕新**，一定是从战略高度对品牌进行重新定位，并以此为基础对产品、体验、传播、营销、表达等影响受众认知的多个要素进行一体化布局以及体系化提升。如果把品牌比作一个人，定位相当于品牌的灵魂，产品与体验可以比作品牌的身体，传播及营销像是品牌的言谈举止，而表达（尤其是视觉）则类似品牌的穿衣打扮。一个新的视觉符号确实能够非常直观地对外展现品牌焕新升级的战略意图，给消费者耳目一新的感觉。但是，如果只是形象或表达层面的改头换面、不能为消费者带来实质性的价值升级，则很难从根本上改变受众对于品牌的认知，甚至会适得其反地产生“换汤不换药”的效果。

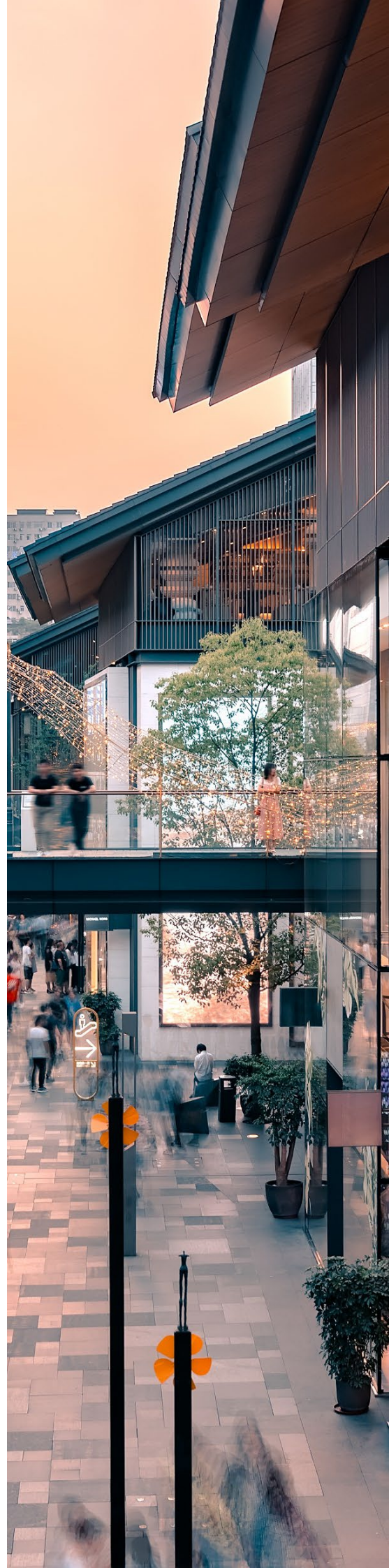
品牌焕新体系框架示意图



原则三： 整合内外部力量协同 推动品牌焕新

任何一个品牌的建设一定是由内而外进行推动。无论在战略层面的思考有多么透彻、战略方向的界定有多么清晰，品牌焕新要获得预期成果，公司内部必须建立有效的运作模式承接战略落地。绝大多数企业高管都认可品牌对于公司发展的重要意义，甚至在谈公司转型之时必提品牌升级，但在实际推动品牌焕新的时候，很多公司会习惯性地采用原有的模式。比如由CEO提出品牌焕新的目标以及关键战略举措，各个业务团队负责人分别领取自己的任务并在各自的责权范围内推动落地执行。这种做法看似分工合理、责任明确，但实际上存在三个潜在问题：

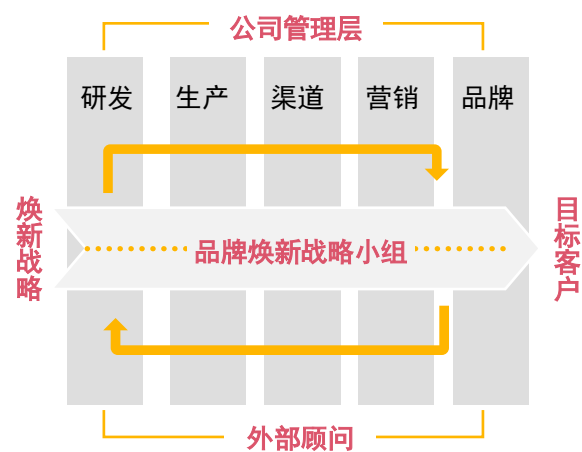
- 一方面，品牌焕新是一个体系化的工作，需要在全公司调动大量的资源，如研发、生产、供应链、渠道、营销、运营等一系列的专业力量协同推进。如果还是沿用原有的内部专业分工、缺乏一个强有力的主责团队，则很难充分融合公司内部各方的能力；尤其是在需要调动多个平行部门人员与资源共同达成目标时，极易存在沟通不畅甚至相互推诿的情况。
- 另一方面，原有的运作模式通常是经过长时间磨合并服务于既有品牌建设工作，同时也极有可能是导致品牌“老化”的主要原因之一，在各个层面都有很大的优化空间。企业需要认识并克服原有模式的缺陷，才能充分激发整个组织的潜能，将最高管理层的战略意志落到实处。
- 此外，品牌需要焕新之时，通常也是内部团队能力需要提升之时。如果不能相应地补足内部资源与能力的短板，则很难成功实现品牌焕新。





基于此的解决方式，可以成立由CEO牵头的跨部门专项品牌焕新战略小组，采用项目制的方式进行运作并推动战略落地。战略小组的成员应当是由品牌焕新相关的各部门核心专业力量构成（未必是部门一把手），相关成员直接对CEO负责并且在调动内部资源时拥有较高的优先级别。必要时，战略小组的成员需要全职工作并且直接承担品牌焕新工作的KPI（关键绩效指标）。如果内部团队存在根本性的利益协调问题或现有能力不足以完成相关工作，则可以考虑相应地引入外部专业力量以PMO（项目管理办公室）或专项服务的方式推动战略落地。

品牌焕新运作框架示意图



案例： 某中国大型啤酒企业 品牌焕新

下面以普华永道思略特为某家国内大型啤酒企业开展品牌焕新的真实案例，更为具象地呈现在具体实践中如何应用上述原则。

背景情况：该企业在啤酒市场主要通过企业品牌作为产品品牌进行推广销售，销量主要集中在一款中档的清爽酒。作为整个啤酒品类清爽酒中的翘楚，其清爽酒的产品卖点、产品包装、营销策略、视觉形象，以及宣传口号等在过去近十年中几乎保持不变。虽然该企业各分子公司都会在该主力清爽酒的基础上做一些系列延伸，但整体品牌打造的方法非常固化。

品牌焕新诊断：通过消费者洞察、行业趋势研究、竞品对标，以及品牌自身的基因和特点研究等，普华永道思略特发现，当前整个企业品牌的认知在不同人群里呈现出非常不一的表现，比如在大众市场的“中年工薪层”，该品牌无论是认知度还是美誉度相较所有竞品名列前茅，但是在代表新消费趋势的“品质新中产”、“啤酒新人类”中对比竞品排名相当靠后，明显存在品牌老化的趋势。

近年来，啤酒行业随着人口结构变化、其他酒精类饮料替代等多重因素叠加下，一个啤酒品牌若想持续保持甚至赢得市场份额，吸引年轻消费者和新中产阶层的青睐无疑是至关重要的，品牌焕新似乎迫在眉睫。然而，考虑到该品牌拥有很大一部分以“中年工薪层”为代表的忠诚用户，所以如果在原先清爽酒基础上直接重塑品牌，毋庸置疑将相当冒险。经过缜密分析，普华永道思略特建议该企业可以通过以企业品牌（母品牌）+系列名称的方式，以大单品为导向打造一个全新的子品牌。在保证母品牌原有资产不被稀释的基础上，通过差异化的方式满足新兴消费群体的需求，进而通过子品牌的成功带动母品牌形象的重塑。



体系化的品牌建设：在明确上述品牌焕新方向之后，普华永道思略特与其他第三方专业服务商一同帮助该企业开展新子品牌的系统化建设。具体的工作包括品牌价值主张提炼、支撑价值主张要素阐述、产品创新（包括内容物、包装设计）、体验设计（如开瓶方式）、品牌表达（卖点提炼、宣传口号、视觉体系设计等）、业务营销（营销方式选择，如全渠道及全域的整合式营销、或小众化营销等、渠道选择与策略等）、传播沟通（媒介选择、节奏把控、营销投入等）、客户运营（经销商激励、终端激励、消费者激励等）。所有上述工作都紧紧围绕子品牌的定位，以年轻人、新中产消费者为目标，提供高颜值、高品质、“好喝但不上头”的大单品，确保从产品、营销、渠道方方面面，从内而外地体现出高度差异化的品牌调性。

品牌焕新落地推动：为了确保落地效果，企业一把手直接牵头，由普华永道思略特与企业营销中心成立PMO专项小组，拉通从研发、生产、物流、营销、销售、售后等多个部门。在具体落地工作中，普华永道思略特基于经验并结合客户实际情况，帮助该企业梳理了适用于该企业现状的子品牌及大单品上市流程、营销策略推进方案、指标体系搭建、复盘分析方法论、终端执行标准手册等。此外还协助该企业制定了相应的内部考核机制和激励政策，确保团队在实现高目标的同时能够做正确事情并获得应有的回报，以尽量避免为了短期收益牺牲品牌长期利益。另外，作为一个全国性企业，要促使全国各分子公司齐头迈进并非易事，为确保思想统一、步伐一致，该企业做了大量的内部宣贯与专业培训。同时，作为落地执行关键的经销商队伍的鼓舞与赋能也必不可少：一方面企业培训业务员队伍如何激励与培训业务员，另一方面，在一些重点市场积极开展经销商的宣贯与培训工作中。



通过上述一系列系统性且实操性的工作，这个基于大单品的子品牌一经上市就大获成功。同时，该企业后续运用同样的系统性方法，成功推出了多款针对不同目标人群的新品，使得母品牌在市场上的认知得到了很好的提升。



结语

总体而言，在应对快速变化的市场、需求以及行业的挑战之时，品牌焕新确实可以成为众多企业稳固既有市场地位并突破增长瓶颈的有效抓手。但在开展品牌焕新之时，企业应当结合自身的业务发展诉求、外部市场趋势以及内部能力等多个维度，明确品牌“老化”的根本原因以及焕新的战略目标，而不是简单地为了焕新而焕新。同时，企业需要从战略高度对影响认知的众多品牌要素进行一体化布局及提升，而不是只关注短期的声量增长或流于表面工作。最后，企业需要建立与品牌焕新目标相配套的机制、资源与能力，并适时引入外部专业力量予以共同推进。

思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：<https://www.strategyand.pwc.com/cn-s/home>

strategy& 思略特

Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com