

## 品牌老化这个“绝症”，有解药吗？



郑光涛Grant ✓ [关注作者](#)

2020-08-19

4 评论 · 7669 浏览 · 40 收藏 · 24 分钟

15天0基础极速入门数据分析，掌握一套数据分析流程和方法，学完就能写一份数据报告！了解一下>>>



释放双眼，带上耳机，听听看~！

00:00

00:00



编辑导读：品牌老化和顾客年龄没有必然的联系，根本原因在于品牌不符合新时代消费者的需求。本文作者从品牌老化的时代背景、根本原因、直接原因和问题类型出发，介绍了一套诊断品牌老化的方法论，与大家分享。



近期，《财富》杂志发布世界500强企业榜单，中国企业上榜133家，数量位居世界第一。但是《财富》的评选标准只是营业收入。从经营利润上来看，中国企业仍然处于落后地位。

2019年中国大陆企业上榜124家，平均利润不到36亿美元，约为美国企业（70亿美元）的一半，低于世界500强企业的

平均利润（41亿美元），同时在平均销售收益率和平均净资产收益率上也远低于美国企业。

这个问题与中国企业的品牌建设息息相关。在2010年以后，中国传统行业和老字号品牌面临着严重的品牌老化问题。

以中国饮料龙头娃哈哈为例，2013年娃哈哈营业收入为783亿元，达到业绩顶峰。自此之后，娃哈哈进入下滑通道，2014-2017年5年间缩水超300亿元。在年轻消费者中，娃哈哈变得越来越黯淡。

与之形成鲜明对照的是崛起的新品牌、网红品牌。元气森林凭借伪日系风格，短短四年席卷新世代、异次元顾客，估值飙升140亿，成为饮料行业的新宠。

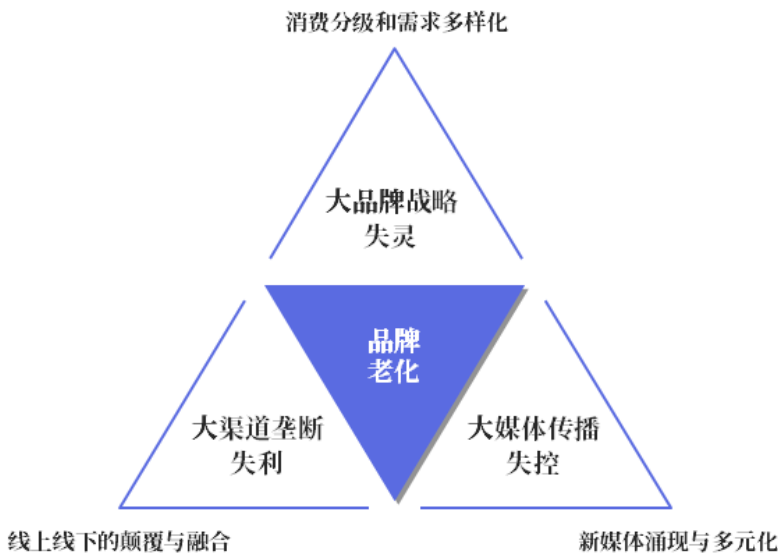
随着时代变迁，品牌老化的不止娃哈哈一家。品牌老化就像传染病一样，成为中国传统品牌的顽疾。

## // 01 品牌老化为什么指数级爆发



### 中国品牌老化问题为何指数级爆发

增长战略系统  
Growth Strategy System

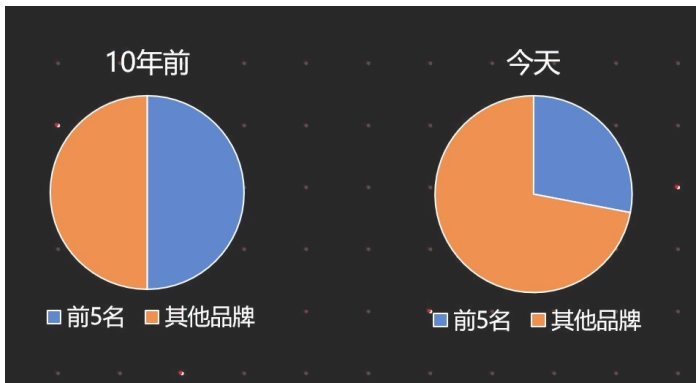


科特勒咨询集团  
Kotler Marketing Group

#### // 1. 大品牌战略失灵：消费分级和需求多样化

以前，成功的大品牌可以凭借一两款产品，占据更多的用户，拥有更高的市场渗透率。

但是宝洁公司提供了一组数据，10年间，某个细分品类中Top5品牌的市场占有率从50%跌到30%。宝洁、联合利华、欧莱雅等传统快消巨头信奉的HBG大渗透理论失效了，大品牌打天下的时代一去不复返。



某个细分品类中Top5品牌的市场占有率

其中的原因就是消费分级越来越严重，每一级消费者都有独特的需求和个性，尤其在不同的年龄段，圈层效应成为大品

牌的紧箍咒。

Olay玉兰油在传统时代是典型的大品牌，价格实惠，符合大众购买力，只需几款主流产品就能占领大众市场。

但是到了2010年，消费者已经很少提及Olay玉兰油。因为消费者的购买力呈现差异性，中高端需求开始涌现，而且对护肤品的关注点各不相同。Olay玉兰油被视为“妈妈的选择”，无法满足现代年轻人的多样化的审美和个性需求。

这就给细分领域的护肤品牌留下了市场机会。

## 2. 大渠道垄断失利：线上线下的颠覆与融合

传统的快消品牌，特别喜欢实施渠道垄断。因为在没有电商的时代，大品牌只要占据线下渠道，就能够挟货架以令顾客。

像娃哈哈、康师傅等这样的大品牌，拥有丰富的资源来和渠道谈判，一旦争取到有利的货架位置，就能封杀竞争者。

但是移动互联网时代，电商、O2O、新零售、智慧零售、无界零售等渠道概念此起彼伏，图文、视频、直播等新媒体平台竞相迭代，呈现出万物皆渠道的趋势。

传统大品牌想要垄断渠道，难比登天。就连一向反对马云新零售的娃哈哈，最终也不得不妥协，转战电商、微商等新兴渠道。

宝洁、百丽等传统企业，资产负担沉重，船大调头难，无不经历过渠道变革的至暗时刻。

## 3. 大媒体传播失控：新媒体涌现与多元化

过去传播媒介单一，广告信息相对较少，只要你的品牌在央视等重要媒体投入足够的广告，即可攻占顾客心智。我们总结为“广告曝光模式=品牌口号+明星代言人+重要媒体”。

但是现在的传播媒介多样而分散，庞杂的广告信息相互影响，品牌通过广告曝光模式，抢占顾客心智的难度越来越大，当然传播成本也是水涨船高。

香飘飘立志成为“杯装奶茶开创者”，2014-2018年广告费高达12.13亿元，市场份额连续5年维持在60%，堪称定位理论的成功典范。但是2019年上半年，算上政府给的两千多万补贴，香飘飘一共才挣了两万块钱。

过去消费者获取产品信息的途径少，消费者几乎只能根据品牌在品类中的地位，比如开创者、销量领先或者央视广告来判断产品质量。这就是定位理论在企业实践中得以生效的重要条件。

但是现在消费者评价品牌的机制改变了，淘宝、京东、小红书、微信、抖音、体验店，新媒体以及传统渠道的数字化，成为消费者评价品牌的新途径。

同时，KOL、KOC逐渐发力，成为品牌消费潮流的领航员。媒体环境算是变天了。

## 02 品牌老化的根本原因是什么

很多人认为品牌老化是因为传统品牌缺乏年轻人的个性、气质和语言风格。但是，大多数老化的品牌，连70后、80后都不愿意买它，你换上一套网红外衣吸引90后、00后又有什么用？

**品牌老化 (Brand Aging)：**品牌在进入成熟期后，随着营销力度和知名度的提高，销量增速减缓甚至衰退，即高知名度，低增长率。



90后、00后



70后、80后

如果你连原来的70后、80后用户都保留不住，还谈什么吸引90后、00后？



品牌老化和顾客年龄没有必然的联系。大多数品牌的顾客都不只有年轻人。缺乏年轻人的个性、气质、语言风格只是某些品类、某些品牌老化的可能原因。

人们对品牌老化的误解，其实源于翻译问题，就像Marketing被翻译成营销，导致很多人误以为营销就是销售。

品牌老化 (Brand Aging) 只是拟人的说法，英文直译为品牌过时，指的是品牌在进入成熟期后，随着营销力度和知名度的提高，销量增速减缓甚至衰退，即高知名度，低增长率。

品牌不只反应企业信誉和产品质量，也反映着一个时代的科技、文化和消费观念的变迁。因此，品牌老化的根本原因是品牌不符合新时代消费者的需要，缺乏当前的时代感。

汽车是带有极强的文化属性和精神色彩的品类，最适合说明这个问题。

## 品牌老化是对当前时代感的漠视

### 汽车品牌的时代感之旅

20世纪末期



捷豹E-Type

21世纪初期



奥迪A6L

21世纪中期



特斯拉





20世纪末期，中国的经济相对落后，消费者普遍存在崇洋观念，认为西方的生活方式更能彰显社会地位。毕竟当时的大众对外国人的认知还停留在传说和想象中。所以当时的汽车消费文化有很多欧美元素。



上图是电影片段节选，一位欧洲绅士靠在经典跑车捷豹E-Type上。

进入21世纪，中国经济发展迅速，对外贸易发达，加上互联网的普及，大众对西方的神秘感逐渐消失，崇洋的观念成为过去式。

取而代之的是征服和探索精神。征服自然，探索未知，成为成功人士彰显社会地位和精神追求的手段。



上图是奥迪A6L在雪山飞驰的景象。

毕竟，在这一时期，只有成功人士才更有时间和资本去极地探险，平民只能在法定假日跟团去大众景区。

所以继王石登顶珠峰后，郁亮、张朝阳、史玉柱相继奔赴珠峰。去年某位女企业家赶时髦攀登珠峰，还遭到了员工和媒体的指责。有钱人的世界，平民无法想象，但心向往之。

随着科技的进步，汽车行业的时代感也在变化。特斯拉旗帜鲜明地表示“来自未来的车，颠覆一切”。



埃隆·马斯克一直以来致力于卫星、载人火箭等未来科技的探索。这种创造未来的精神，成为当下汽车消费的风向标，也是未来汽车行业的竞争焦点。

汽车品牌的时代感之旅，反映了品牌和时代感的协同发展关系。漠视时代感的品牌，无法满足新时代消费者的需要，注定被老化。

时代感就是品牌生命力的彰显。时代感既来自对科技的探索和掌握，也来自对消费需求和社会文化的洞察。

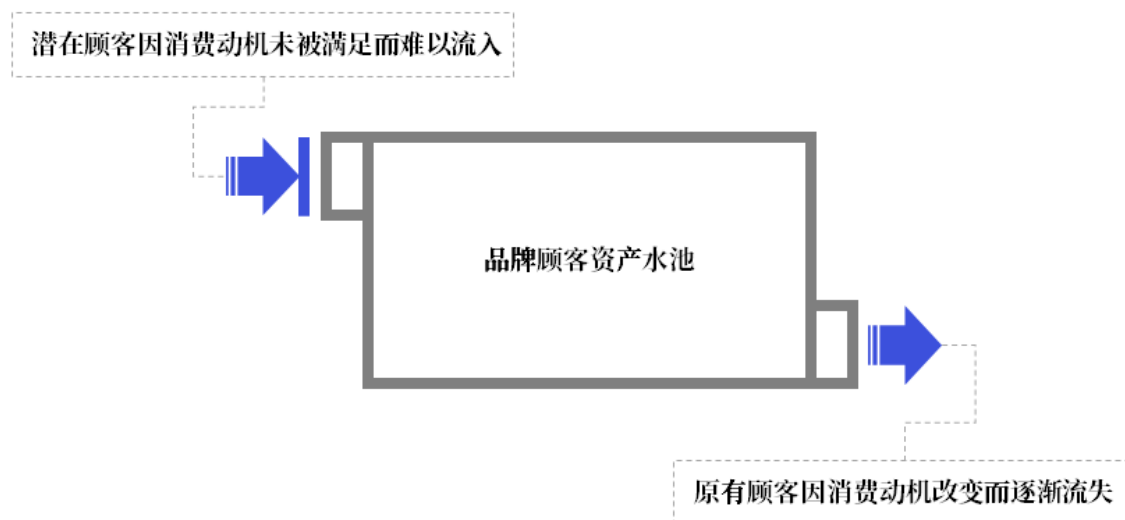
### // 03 品牌老化的直接原因是什么

品牌对时代感的漠视，是品牌老化的根本原因，属于宏观层面；而品牌没有为顾客提供适宜的消费动机，则是品牌老化的直接原因，属于微观层面。

与其抽象议论，不说具体说明。我们把品牌的顾客资产当作一个水池，水池有流入和流出两个端口。

品牌老化可分解为水池的两个过程：

1. 潜在顾客因消费动机未被满足而难以流入
2. 原有顾客因消费动机改变而逐渐流失



按互联网行业术语，这两个过程的解决策略分别是拉新和留存。

但是原有顾客和潜在顾客往往经历了不同的时期，拥有不同的文化观念、消费习惯等。你很难通过一个改进策略，同时满足两类顾客的动机。

比如同样是电饭煲，对于未婚白领来说，可能需要强调快捷方便，而对于家庭主妇来说，可能需要强调保持大米原有的香味和营养。

因此，你并不能粗暴地按照互联网运营的逻辑来做拉新和留存，你必须先考虑潜在顾客和原有流失顾客的消费动机是否相同：

- 潜在顾客与原有顾客的消费动机一致：一并解决（单一品牌/产品策略）
- 潜在顾客与原有顾客的消费动机不同：分而治之（顾客市场取舍或品牌/产品组合策略）

## 1. 潜在顾客与原有顾客的消费动机一致

如果潜在顾客与原有顾客的消费动机一致，那么调整单一品牌或产品就可以解决。

## 一并解决：单一品牌/产品策略



2010年李宁在业绩暴跌后，开始筹划品牌年轻化转型，发动了“90后李宁”的品牌传播战役。然而，这次转型使品牌建设和销售业绩遭受双重损失。

首先，“90后李宁”的标签并没有打动90后。道理很简单，让别人相信你年轻，直接告诉对方“我很年轻”是没用的，当你做成一件只有年轻人会做的事情时，他才会感到你年轻。

更严重的是，“90后李宁”的标签让原有的70后、80后顾客遭受年龄歧视，使他们感觉已被时代抛弃了。

结果，李宁赔了夫人又折兵。

这次品牌年轻化转型之所以失败，本质上是因为忽视了90后与70后、80后两类顾客的消费动机差异。“90后李宁”的标签不仅没有缩小这种差异，反而在两个代际的顾客之间建立了深深的鸿沟。

后来李宁找到了“中国李宁”的新策略，一举成功。

70后、80后是李宁的老顾客，他们见证了李宁所代表的中国精神，同时具有爱国情怀的共鸣和消费习惯的依赖。

而90后大多数出生在中国崛起阶段，没有落后中国的思想包袱，民族自信远超前几代顾客。“中国李宁”就是年青一代对爱国情怀的认同。

“中国李宁”同时满足了90后与70后、80后两类顾客的消费动机，一箭双雕，完成品牌年轻化转型。

据说“中国李宁”系列鞋子在2019年炒到3000元的价格，而李宁重新实现了百亿营收规模。

### 3. 潜在顾客与原有顾客的消费动机不同

如果潜在顾客与原有顾客的消费动机不同，那么就要分而治之，要么市场重新定位，在两类顾客市场中做取舍，要么推出多个品牌或产品，分别满足不同顾客的消费动机。





安踏固有的品牌形象，制约了向高端和专业市场发展的机会。安踏既留不住老顾客，又无法吸引年轻顾客，于是被老化。

安踏主品牌继续深耕大众运动休闲市场，同时收购了一大批中高端品牌。时至今日，安踏旗下共有23个品牌，其中FILA属于中高端运动时尚品牌的代表。

2019年安踏主品牌的销售收入只增长了18%，但是FILA在2019年销售收入增长了80%，仅上半年的销售额就超过65亿。

## 04 品牌老化的四种类型

除此之外，网络媒体上还有各种傻白甜、呆萌二的话语体系，据说可以实现品牌年轻化。

站在企业战略顾问的视角来看，企业经营的问题，首先是战略思维的问题。

很多企业根本还没搞清楚自己的问题在哪里，病症是什么，就开始胡乱搞转型，到处找药方。

就好像病人冲进医院，拉着医生的手说“快给我开药”。可是医生一脸懵逼“我还没给你诊断呢，开哪门子药呢。”

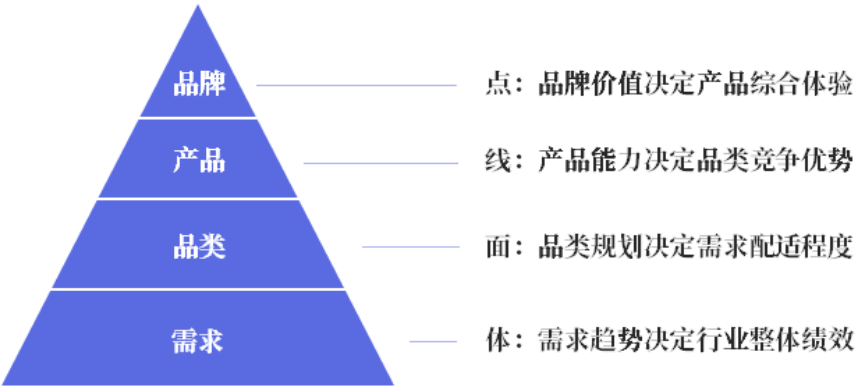
其实，品牌老化的问题分为四个层次，需求、品类、产品、品牌，每个层次的问题对应着不同的解决方案。



## 品牌老化的关键问题诊断

增长战略系统  
Growth Strategy System

增长动力金字塔（Growth Drivers Pyramid）



未经诊断的病人，不值得救治；未经调研的品牌，不值得复兴。



## 重新审视品牌老化

增长战略系统  
Growth Strategy System

### 品牌老化的四个层次

- 需求型品牌老化：市场需求衰退
- 品类型品牌老化：市场需求未衰退，但品类收到冲击
- 产品型品牌老化：品类市场正常，但产品能力不足
- 品牌型品牌老化：产品能力良好，但品牌价值不足



### 1. 需求型品牌老化：市场需求衰退

2019年大白兔奶糖推出一系列跨界联名，比如香水、润唇膏、沐浴乳等。很多专家赞誉大白兔品牌年轻化非常成功。但背后的真相是，在过去几年，大白兔奶糖经营利润连续下滑。

大白兔奶糖品牌衰退的根本原因并不是品牌形象陈旧，而是糖果行业的市场大盘整体萎缩。随着消费升级，消费者健康意识越来越强，糖果这些高糖高脂的产品普遍淡出购物车。

英敏特市场研究公司早在2016年发布报告宣称，2016年中国糖果市场的总销售额下跌至850亿元人民币，并预测在2016-2021年间年均复合增长率为-2.3%。

同样的，这几年碳酸饮料也增长乏力，而NFC果汁、无糖饮料和酸奶等健康品类则顺势崛起。元气森林正是踩在低糖低脂的健康趋势上风生水起的。

## 2. 品类型品牌老化：市场需求未衰退，但品类受到冲击

近几年，低度鸡尾酒的流行挤占了白酒、啤酒的市场份额，低碳的公共交通挤占了私人用车的市场份额。

这就是一个更符合消费需求的品类崛起，导致其他品类的市场受到冲击，进而该品类下的品牌普遍老化的原因。

还有极端的情况，索尼的数码相机把柯达的胶卷相机送进博物馆，iPhone等智能手机把诺基亚、摩托罗拉等传统手机赶到垃圾箱。

旺旺为了顺应健康饮食的趋势，正在拓展健康品类。今年上半年推出了低热量的零食和咖啡产品，由于市场反应良好，计划在今年下半年推出低脂酸奶。这就是通过品类创新对抗品牌老化的策略。

## 3. 产品型品牌老化：品类市场正常，但产品能力不足

产品自身缺乏竞争力，往往会直接导致品牌老化。比如长虹、康佳等传统彩电巨头缺乏互联网基因，没有跟上智能家居时代的步伐，从而走向没落。

李宁的品牌复兴之路，除了采用“中国李宁”的国潮策略，还有在专业运动领域的产品升级。

2018年李宁营收108亿，其中跑步、训练、篮球和运动时尚各占20亿。所以“专业运动产品”是李宁品牌年轻化转型的重中之重。

## 4. 品牌型品牌老化：产品能力良好，但品牌价值不足

Olay玉兰油在传统时代是典型的大品牌，价格实惠，符合大众市场需求。但是到了2010年，消费者已经很少提及Olay玉兰油。

Olay玉兰油被视为“妈妈的选择”，无法满足现代年轻人的多样化的审美和个性需求。这是典型的品牌层面的品牌老化。

后来，Olay玉兰油重新定位于35岁左右的女性消费者，推出新的产品系列，满足不同消费能力和消费需求的顾客，尤其推出了高端系列，重新塑造品牌形象。

2019年OLAY玉兰油荣获京东零售最佳新品营销奖，成为宝洁公司品牌复兴的核心业务。

人人都在说品牌老化，但品牌老化并不只是表层的传播问题。对品牌管理的一知半解和盲目从众，一直是制约中国企业由大到强的关键问题。未经诊断的病人，不值得救治；未经调研的品牌，不值得复兴。

Grant从品牌老化的时代背景、根本原因、直接原因和问题类型出发，为你介绍了一套诊断品牌老化的方法论。下一篇文章，将会以此为基础，进一步介绍品牌年轻化转型的方法论，欢迎继续关注。

## #专栏作家#

郑光涛Grant，科特勒咨询集团商业顾问，微信公众号：郑光涛Grant（ID：Grant-Insight），人人都是产品经理专栏作家，「增长战略系统」方法论创立者，专注研究营销管理、商业模式和增长战略。

本文原创发布于人人都是产品经理。未经许可，禁止转载

题图来自Unsplash，基于CC0协议

给作者打赏，鼓励TA抓紧创作！

赞赏

更多精彩内容，请关注人人都是产品经理微信公众号或下载App



# 2年

# 初级

# 品牌老化

# 品牌运营

收藏 |

0

点赞 | 0

分享



郑光涛Grant V

「郑光涛Grant」自媒体主理人

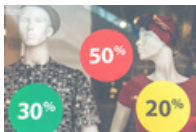
关注作者

24篇作品 · 10.4万总阅读量

## 为你推荐

### 1 估值30亿！服装电商Stitch Fix玩转“盲盒营销”

04-15



### 2 OA系统中的共性流程要不要共用？

01-17



### 3 万万没想到学习还可以这样！| 2020中国中小学校智能+教育发展洞察

04-14





4 第三方应用商店日渐衰落，手机厂商渔翁得利

01-09



5 基于25W+知乎数据，我挖掘出这些人群特征和内容偏好（一）

02-26



6 在不同生命周期阶段，机构围绕学员开展的业务目标是什么？

02-27



## 评论

评论请登录

发布



西瓜小超人

学习了

2020-08-30  回复



Gouston

Good

2020-08-28  回复



forward

优秀

2020-08-27  回复



杨锐

学习了

2020-08-19 回复

## 为你推荐



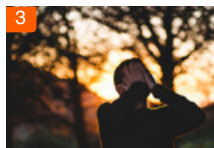
### 产品经理的进阶之路：B端产品经理



### 从数据产品经理视角，聊聊科学的AB Test



### 行业分析是什么？怎么做？



### 2020年，警惕患上“流量焦虑症”！

## 推荐专题

### 圈子

[QQ群](#) | 微信群



私域流量交流群 [加入](#)



数据产品经理群 [加入](#)



文案学习交流群 [加入](#)



短视频学习交流 [加入](#)



营销增长学习群 [加入](#)

## 热门文章



**Axure入门案例系列——手机端滚动选择器**  
08-04



**3个步骤，做好SAAS选型**  
04-30



**墨墨背单词：专注、专业、高效的英语学习之路**  
03-03



**全居家都带不动的AI健身，到底是不是伪命题？**  
02-26



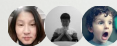
**6个问题，深入探讨设计系统是什么**  
02-05



**生鲜电商的损耗管理业务流程**  
06-15

产品经理这个职业是吃“青春饭”吗？

听到很多言论说在中国程序员是吃青春饭的，那么产品经理呢，也吃青春饭吗？



11.8k 点击 · 14 回答

[进入回答](#)

# 0基础转运营前 一定要听的入门公开课

- 运营到底做什么
- 转行运营过程中有哪些坑
- 如何准备才能成功转岗运营
- 拿月薪15k运营offer的方法

胡星 ▶  
一线大厂资深运营专家

点击学习



## 文章导航

- 01 品牌老化为什么指数级爆发
- 02 品牌老化的根本原因是什么
- 03 品牌老化的直接原因是什么
- 04 品牌老化的四种类型