Best consulting 百思特管理咨询集团 | 中国企业变革研究院 CHINA ENTERPRISE TRANSFORMATION RESEARCH INSTITUTE

中国新消费品牌

势能创新增长研究报告

新消费品牌增长典型案例

高梵

李渡

三顿半

Lululemon

Babycare

PMC 理论

多案例佐证

新老品双析

百思特中国企业变革研究院、艾克品牌创新研究中心

王小博、李相如、王子豪、图图　著

目录

前言 4

商业环境变化促使品牌营销方法论更新迭代 4

1、新商业时代，竞争环境剧变，传统品牌式微 1

1.1 新消费人群崛起 1

1.2 新消费主义诞生 1

1.3 传统品牌营销模式纷纷失效 2

2、新品牌营销模式创新，新消费品牌实现数倍增长 1

2.1 高梵 3 年登顶高端鹅绒服第一，实现 2000 价位突破 1

2.2 李渡打造中国最贵光瓶酒，成为港股白酒第一股 1

2.3 橘朵引领国货彩妆，实现品类拓展、人群破圈和渠道拓展 2

2.4 Babycare 三年跻身头部阵营，打造全品类母婴王国 2

2.5 三顿半力压雀巢速溶咖啡，45 亿估值成就咖啡顶流 3

2.6 Lululemon 市值超越阿迪达斯，成就世界第三大运动品牌 4

2.7 添可五年零到百亿，高价横扫全球市场 5

2.8 黄天鹅实现鸡蛋品类品牌化，2 年达成 6 倍增长 5

2.9 蔚来 6 年时间成为中国市值最高车企，让传统汽车势力惊叹 6

3、新消费品牌势能营销创新增长分析 7

3.1 食品品牌在品牌模式创新上占比较多，但其他品类品牌创新占比在上升 13

3.2 品牌打造、精准分销、公关传播、细分市场突破和明星产品打造已成为新消费品牌快速引爆增长的方式 13

3.3 细分市场成为新消费品牌创立的重要思考因素 8

3.4 高端和性价比品牌呈两极化趋势 14

3.5 高端路线带来数倍乃至十数倍的指数级增长 8

3.6 品牌 IP 形象助力新消费品牌引爆 15

3.7 明星产品打造成为品牌引爆的重中之重 15

3.8 公关传播崛起，广告代言没落 15
3.9 内容营销成为品牌公关传播的一大利器 9
3.10 多种用户增长方式，助力品牌引爆增长 16
3.11 新零售渠道带来新消费人群、新消费市场，助力品牌势能构建 9

4、新商业思维诞生：品牌势能营销创新模式 11

4.1 市场增长定位 12
4.2 代言人选择 12
4.3 从小众人群积累口碑 13
4.4 爆款产品与明星产品打造策略 13
4.5 内容营销引爆流量 14
4.6 用户增长策略 15
4.7 战略级公关引爆品牌势能 16
4.8 精准分销实现持续增长，新零售渠道进入 3.0 时代 16

5、新商业时代，品牌势能营销模式创新成为企业增长关键 23

5.1 破除企业增长桎梏，品牌营销模式创新是关键 23
5.2 PMC 势能营销传播 27
（1）新时代诞生新思想 27
（2）新媒体带来新传播 27
（3）新人群产生新消费文化 29
（4）新消费带来新市场 30
（5）新渠道诞生新品牌 30

前言

品牌营销的终极目的和企业战略目标有且只有“创建强势品牌”

1.无相关性无品牌

进入后疫情时代，如何应对竞争和增长成为了商业界的共同诉求。在过去，品类创新被誉为品牌的终极战略，开创新品类成为企业应对同质化竞争并重启增长的必要手段。但在新商业时代，品类内部的同质化竞争和品类外部（即品类和品类之间）的差异化竞争并存。品牌的终极战略就是创建强势品牌而非品类创新，只有强势品牌才能同时打赢同质化的品牌偏好之战和差异化的品牌相关性之战，跨越周期应对竞争和增长问题。倘若品牌不够强势，主品牌缺乏品牌势能，即便辛辛苦苦开创了新品类，也会因为难以有效应对竞争而失去品牌相关性，或者被别的品类挤占生存空间导致难以发展壮大。

将企业的增长一味寄托于品类创新新品牌上，终将面临五大品牌相关性的战略风险。

（1） **品类风尚化或品类老化衰退导致品牌相关性下降：**目前桦树汁的品类走红吸引了数以百计的新品牌进入，但具有多种功能的桦树汁并未找到核心的品类价值并得到市场确认，大量的投流广告和非适宜用户购买导致品类风尚化问题出现。

（2） **品牌缺乏活跃性导致品牌相关性下降：**当品牌的活力和可见度不足时，难以在新兴用户群体中留下深刻印象，极容易在原有的品类赛道中被更具活力的品牌替代，进而丢失品牌相关性。中国李宁、鸭鸭、大白兔和乐事薯片等品牌的翻红，就是通过品牌活跃度提升品牌势能，全面重塑品牌相关性的正面案例。

（3） **品牌出现负面认知导致品牌相关性下降：**产品质量危机、负面新闻、负面认知和品牌价值观扭曲，都会导致消费者不愿意购买这个品牌。茉酸奶开创了现制酸奶品类，却因食品安全问题而大面积关店；GAP 因为新疆棉的价值观问题一蹶不振，不得不退出中国市场；海天酱油的“双标事件”导致与零添加酱油品牌相关性减弱被千禾截胡……

（4） **陷入品类模型陷阱，品类创新与品牌模型难以兼容：**大量新品类的孵化选择从零开始启用新品牌名，未考虑主品牌+子品牌的品牌模型、IP 人格化品牌模型（娃哈哈、康师傅），只学习宝洁的品类产品品牌模型，导致无法借势原有母品牌。作为世界奶粉第一的飞鹤，在面向中老年奶粉时启用全新品牌“爱本”，难以有效借势飞鹤母品牌，被伊利欣活超越。在奶酪棒品类里，伊利也超越了吉百福、妙飞、奶酪博士等新品牌，抢占了与奶酪棒的品牌相关性。

（5） **顾客价值创新不足，失去品牌相关性：**只有围绕受众群体的需求不断进

行价值创新，才能赢得品牌相关性，确保品牌始终处于领先地位。原来在 7 座 SUV 领域，道奇和汉兰达一直处于领先地位。但理想 ONE“奶爸车”的横空出世，基于乘坐舒适和短途旅行进行了大量的价值创新，使得道奇和汉兰达与 7 座 SUV 的品牌相关性大幅下滑。

在应对竞争和增长方面，定位之父艾·里斯与世界级品牌战略专家、品牌资产之父、品类创新战略大师戴维·阿克同时看到了开创新品类的战略价值。但里斯先生只看到了差异化的一面，认为开创新品类起步就是领导者。而戴维·阿克则在差异化的基础之上进一步看到了品牌与新品类之间的相关性，提出了“无相关性无品牌”的观点，认为创建强势品牌才能同时打赢品类内外部的商战。

2.创建强势品牌的方法因商业环境发生巨变

从工业文明、数据文明到 AI 智能，商业环境的迭代速度呈几何倍增，商业环境的变化远远大于竞争对手的变化，成为不可忽视的竞争变量。近年来，随着 5G 移动互联网技术的普和新消费意识觉醒，中国市场已发生了翻天覆地的变化。中国的市场规模、移动支付和跨境支付技术、短视频直播、电子商务与新零售渠道模式等已经领先于欧美。同时伴随着主力消费人群更迭、新消费主义流行、消费主权觉醒的重大转变，新人群、新理念、新渠道、新品类和新场景催生大量新兴消费市场，迎来新的营销理念迭代。拿着旧的航海地图无法找到新大陆，大量传统品牌的市场份额正逐步下滑，新品牌在细分市场里击败传统巨头的案例更是屡见不鲜。

与传统品牌打造模式不同，新消费品牌并未采取传统的大规模广告推广，也不依赖于传统渠道的深度分销，更不模仿大企业和市面常见的“大路货”产品发展路线。而是以价值创新和势能致胜进行品牌引爆，在短短数年时间内实现传统品牌十年乃至更长时间的品牌打造速度和指数级销售增长。这一现象背后隐含的中国品牌发展模式和营销创新模型值得研究。

为此，百思特变革研究院戴维百思特品牌创新研究中心王小博&李相如、陈颖、王翼等团队自 2018 年开始针对百余个新消费品牌的增长模式、创新打法、品牌发展节奏进行系统研究，分析总结出一系列共性发展特点。这些企业之所以采取不同于传统企业品牌营销的行为方法，是其在新商业环境中不断实践迭代出的全新商业思维结构和品牌打造模式，是新消费企业集体选择适应新商业环境的品牌打造方法：PMC（Potential Marketing Communication）品牌势能营销传播理论。

在新商业时代，品牌营销方法论亟需升级迭代。基于价值创新、转型升级和势能引爆来引领品牌增长才是企业应对竞争增长问题的关键所在。经过常年

跟踪和系统分析，我们首次基于商业环境变化的底层逻辑进行品牌方法论的迭代说明。将传统品牌方法论中的战略、品牌、产品、渠道、市场、用户、PR 公关等分裂的功能模块进行融合再造，基于新商业时代的竞争增长需求、新消费品牌的共同实践总结和世界级品类创新战略大师戴维·阿克的品牌战略思想，提出全新一代打造强势品牌实现增长的方法模型。

企业家对品牌方法论的认知，决定了品牌打造方式和增长路径及结果的不同。先进的方法论带来更先进的品牌增长力和竞争力。大量新消费品牌的崛起案例已经充分证明：PMC 品牌势能营销传播理论必将成为新商业时代引领品牌战略和市场营销的致胜之道！

1、新品牌营销模式创新，新消费品牌实现数倍增长

大量新消费品牌采取了不同于传统的品牌打造方式，实现快速崛起。

1.1 高梵 3 年登顶高端鹅绒服第一，实现 2000 价位突破

当国产羽绒服实现千元价格突破后，在国外奢侈品价位的羽绒服到两千元的高端价位成为众多品牌难以跨越的门槛。高梵拒接做大众常规的鸭绒羽绒服，在产品层面选择了更高端、保暖性更强的鹅绒作为填充物；在面料上选择了法国奢侈品工艺同源的黑石暖感珠光纱，在科研创新上获得轻暖、抗静电、抗菌、抗撕裂四大世界纪录认证，并通过为中国极地中心“雪龙号”科考船打造极地航海装备大幅强化品牌的感知质量。在产品视觉方面，顺应黑金卡=尊贵的消费认知，启用“黑色泡芙+金色内里”的视觉设计，打造独特的品牌识别和高端尊贵的品牌联想。其后更是与行业大走“明星代言”的方式不同，从赢得皇室、名流的全球高势能人群入手，与奢侈品店和顶级买手店同场开店，一举与大众羽绒服在品牌势能上拉开差距。

2023 年高梵年销售额突破 17 亿元，三年时间内客单价提升 6 倍、利润增长 10 倍，所打造的“黑金鹅绒服”一举突破 2000 价位，成为行业集体跟风模仿的对象。

1.2 李渡打造中国最贵光瓶酒，成为港股白酒第一股

在 2014 年以前，李渡酒业已连续亏损多年，渠道也被省内的强势品牌瓜分得所剩无几。与此同时，白酒行业的黄金时代也已接近尾声，高库存、价格倒挂、市场需求量下滑的内卷时代即将开启。在内忧外患之下，走马上任的汤司令开启了不同于传统品牌的打造模式，重振李渡国宝之光。

在价值创造方面，汤司令首先为李渡酒业“复活”了元代窖池，打造了元代窖池 IP。在让古窖微生物与现代酿造技艺有机结合，为国宝李渡申遗、守护世遗文化助力中国工业遗产走向世界提供大量事实依据，也为国宝李渡文化价值输出提供想象力和创造力。在新时期的质量感知方面，李渡高粱 1955、1308 和 1975 共获得布鲁塞尔国际列酒大赛“三金”，被行业戏称为“大金奖大满贯”得主，向行业和消费者清晰可信地传递了白酒品质及其价值。在体验感知方面，李渡率先打造沉浸式体验并成为行业标杆。以宋代文化为背景打造集点茶、焚香、琴乐、美食、美酒等宋代风雅文化于一体的“李渡国宝宋宴”沉浸

式品鉴会，将品牌历史、品牌文化、白酒工艺与白酒质量融入其中，并在一次次的趣味体验活动中与消费者一起进行价值共创和活动升级。

从 2014-2024 年的十年间，李渡酒业税收增长 100 倍、产值增长 28 倍、酿酒规模增长 25 倍、营收翻了 60 倍。2024 年上半年，李渡酒业营收达到 41.33 亿元，同比增长 17.5%，实现逆市增长。2020—2022 年期间，珍酒李渡取得了 60%的年复合增长率。2023 年 4 月，珍酒李渡在香港上市，打破行业长达七年的上市沉寂。如今李渡高粱 1955 已从 2016 年的几百元涨至千元左右，且供不应求。此举打破了人们对传统光瓶酒的价格认知，成为中国光瓶酒的价值标杆。

1.3 橘朵引领国货彩妆，实现品类拓展、人群破圈和渠道拓展

橘朵成立于 2016 年，在彩妆市场内卷严重、近 10 个国货美妆品牌相继退场的情况下，成为具有持续盈利能力和顾客开创能力并穿越消费周期的新锐美妆品牌。

在成立之初，橘朵抓住了淘系平台扶持和推动过程美妆品牌的机会。当平台对质量和销量不达标的低端美妆品牌进行清洗时，橘朵以自主供应链和自主生产线实现品质保障和消费需求的快速响应能力。在产品打造方面，橘朵从单色眼影和腮红切入，以平价和精致单色作为核心竞争力引爆消费口碑，塑造明星产品。其后结合生产研发优势和消费群体彩妆相关需求，打破单一品类限定的问题陆续推出冰熨斗唇釉、气垫唇粉霜、眉笔、睫毛膏、眼线液和干皮气垫等产品。实现了在色彩类、功能类和底妆类的多赛道布局，并在多个品类实现销量第一。在平价保质的基础上，橘朵针对妆容痛点进行定向解决和产品迭代，奠定彩妆界“小米”这一国民彩妆的积极品牌联想。针对不同年龄段的消费人群，在强大的产品感知质量和积极的品牌联想作用下，依靠精准的消费洞察和产品创新实现了从“少女彩妆品牌”到泛年轻阶段的人群拓张，成为多元审美、跨年龄段的“国民彩妆品牌”。在渠道拓展方面，线上积极依靠 KOL 进行内容营销，吸引不同圈层的用户；线下渠道从一二线城市的出发，在与众多零售渠道保持合作的同时打造品牌形象店、不断升级门店形象，让门店成为用户消费体验和活动参与的主阵地，强化消费的体验感知和情感连接。

2023 年，橘朵年营收超 16 亿元，同比增长高达 66%，连续多年实现双位数增长，成为国货彩妆中销量第一、销售额前五的品牌。

1.4 Babycare 三年跻身头部阵营，打造全品类母婴王国

Babycare 成立于 2014 年，从婴儿背带切入母婴市场发展成为全品类的泛母婴轻奢品牌，旗下拥有 woobaby、wiya、mamicare、BCKID 等多个子品牌，出口到 30 多个国家、服务超过 4500 万个家庭。

在产品层面，Babycare 将耐消品的基因引入母婴快消品行业，对母婴同行实行降维打击。本着“存在即不合理”的思维，Babycare 把“为爱重新设计”作为品牌理念，从中产阶级和 95 后、00 后宝妈宝爸的亲子关系角度出发，从各种生活场景和消费痛点进行重新的产品定义。在高品质用户洞察的基础上，与国外许多百年品牌的原材料商进行深度合作，从供应链源头进行把握，实现每一种母婴产品的零风险。在产品设计上不仅注重功能性设计，还注重与专业设计机构和设计师的深度合作。大胆采用舒适的低饱和度色彩，在顺应母婴产品温暖调性的基础上，也有利于宝宝的视觉发育和独特的品牌识别形成。在安全性、使用感、使用场景和竞争性视觉配色上，Babycare 提供了“十倍好”的产品体验，在多个品类里重新定义了母婴产品的标准，并通过一系列的爆品积累实现了母婴用品、辅食、童装、早教、女性用品和个护等多个品类的跨品类发展。在品牌附加价值方面，Babycare 高度重视情感沟通与用户共鸣。除了满足产品的功能性诉求以外，也注重用户的自我表达，认为有温度有情感的母婴品牌才更容易得到消费青睐。为此 Babycare 在微信公众号推出「WOW MOM」系列专栏、线下打造「小情人，浪漫博物馆」，积极倾听宝妈的快乐和烦恼，为宝妈群体传递“柔软又坚韧的前行动力”。在微博等新媒体上，就宝妈们的情感角度和社会角度进行话题共情和时事评论，提供大量的情绪情感价值。在战略公关上，联合妇幼精准医疗帮扶援助项目发起“爱的 2 平方”母婴室共建公益项目，为宝妈群体提供温暖舒适的母婴室。更针对年轻女性喜爱的户外运动，联合京东超级品牌日开展“带娃露营友好计划”，带领宝妈群体探索更多的亲子相处之道。

成立四年，Babycare 跻身天猫亿元俱乐部；成立六年，全网销售额超 50 亿元。到 2024 年，Babycare 已经连续 4 年蝉联天猫母婴行业销售第一，仅去年的 618 业绩就已突破 14 亿元，成为母婴赛道的国货之光。

1.5 三顿半力压雀巢速溶咖啡，45 亿估值成就咖啡顶流

三顿半成立于 2015 年，基于早期咖啡馆的多年运营和消费升级趋势，三顿半创始人吴骏敏锐观察到了精品咖啡贵、速溶咖啡体验感低、挂耳咖啡依赖热水冲泡的问题，通过超级萃技术推出了“无需搅拌、三秒速溶”的冻干粉咖啡，实现了精品咖啡的便利化、平价化。相较于其他品牌的大量投流行为，三顿半将精力放在了提升用户参与感上。每一代的产品升级，都会请美食大 V、专业机构、展会消费者和调研机构做消费者测试，大量聆听用户意见，做用户

做好产品价值共创。在产品包装上，三顿半快速吸收了小罐茶的成功经验，推出了极具品牌辨识度的“小罐装”。同时用 0-7 的数字表达咖啡烘焙程度，以数字化产品信息和产品分类突显专业性。在品牌传播方面，三顿半并未采取广告推广方式，而是以品牌联名、KOC 口碑裂变、UGC 内容营销、返航计划和空罐手工 IP 等方式不断提升品牌的活跃度，让用户免费打广告实现破圈传播。

2019 年双十一，三顿半力压雀巢登顶天猫双十一咖啡品类第一，成交额同比暴涨十倍。2021 年三顿半获得 IDG 等机构投资，品牌估值高达 45 亿元。2022 年三顿半线上交易额超过 7.5 亿元，3 年复合增长率超过 95%。未来三顿半亟需从文化层次提升品牌势能，在冻干粉咖啡品类内有效应对竞争对手跟随的同时，还要在品类外部针对咖啡液、外卖咖啡赢得品类拓展之战。

1.6 Lululemon 市值超越阿迪达斯，成就世界第三大运动品牌

Lululemon 创立于 1998 年，2013 年在中国成立公司-露露乐蒙贸易（上海）有限公司，以此快速切入中国市场，开启扩张之路。

在 lululemon 创立时，其所在的运动鞋服赛道市场竞争激烈且品牌集中度高。当女性瑜伽运动兴起时，lululemon 快速发现女性瑜伽服只是男性运动服翻版的问题，从而转为女性健身设计服装。在产品层面，依靠强大的面料科技解决了传统瑜伽裤有缝摩擦、透明不隐私、卫生清洁等问题，更加入了隐形口袋、夜跑反光等新功能，大幅提升产品的体验感。在品牌传播上，lululemon 几乎不打广告、不请流量明星，而是将瑜伽教练、运动员和瑜伽健身爱好者纳入品牌大使队伍，以运动健身的高势能用户带动普通用户消费。尤其值得注意的是，lululemon 擅长通过文化认同给用户提供情感价值和身份认同，从而提升品牌价值。lululemon 通过创造“sweatlife”的生活理念，用健康热情的运动生活方式，塑造当下追求热情、专注、勇敢，克服困难，活在当下的形象，让用户拥有“自我认同”、“理想生活”、“多元审美”的价值认同感，从而乐意为此而买单。在渠道方面，lululemon 把门店设置成瑜伽练习场地，更与健身房和瑜伽馆展开深度合作，将场景营销和社群推广发挥到极致。在战略公关方面，每年定期设置不同主题的品牌文化活动，加强品牌与用户之间的连接、传递并强化品牌理念，成为运动生活方式的引领者。

2022 年 lululemon 以 374 亿美元市值首次赶超阿迪达斯，成为仅次于耐克的全球第二大运动品牌。截至 2023 年 7 月 30 日，lululemon 共运营门店 672 家，门店每平方米的年销售额一度为 2.08 万美元，仅次于苹果和 Tiffany（蒂芙尼）。即使一条瑜伽裤售价高达千元，瑜伽界的“爱马仕”也抵挡不住消费热情。从 2008 年到 2020 年，lululemon 全球营收从 3.53 亿美元增长到 40 亿美元，十年增长超 10 倍，创造了品牌增长的神话。2023 年，lululemon 净营收

同比增长 19%至 96 亿美元，毛利率同比增长 290 个百分点至 58.3%；净利润同比增长 81.35%至 15.5 亿美元。其中中国大陆成为 lululemon 第一大国际市场，占比从 2022 年的 7%提升至 10%，营收约 9.64 亿美金，同比增长 67.2%。

1.7 添可五年零到百亿，高价横扫全球市场

2018 年钱东奇先生在将科沃斯交给儿子接班后，以 60 岁的高龄再次躬身入局创立添可洗地机品牌。在钱老先生看来，一流的企业要学会造势，要像特斯拉和英伟达一样有重新定义产品的能力。在戴森不能拖地、必胜 Bissell 洗地机在全球已经拥有不错销量的背景下，添可拒绝了传统品牌采取的低价或微创新方式，而是以用户视角做价值创新并重新定义品类。在做用户价值探索时，添可在吸尘拖地的基础上做了大量的价值创新，解决了发丝缠绕、刷头清晰、污水桶换洗、轻量化、续航时长等问题。基于用户的价值创新，实现了比必胜更高的售价。在进行产品设计时，添可不仅仅停留在功能层面的满足，还尽可能满足用户的体验层面和情绪层面。当大多数家电企业只用会冷冰冰的专业术语进行自家产品描述时，添可则基于人性化体验设计了水电解杀菌技术，去关心孩子在地面爬行玩耍时的卫生问题；同时红蓝环智能识污设计让清洁可视化，也增添了家庭劳务者的清洁成就感。在品牌传播方面，添可借助新媒体技术搭建了全球性的用户社区。通过用户的真实评价和消费故事，提升品牌的信任度和吸引力。还通过创建互动性强的内容，如投票、问题、清洁小贴士等方式拉近品牌与消费者之间的距离。其后更与 Instagram 合作，通过高质量的视觉内容传递产品与现代生活方式的结合，塑造时尚、新潮、科技、便利等积极的品牌联想，在全球形成强大的品牌势能和跨品类发展能力。

从 2018-2023 年，添可五年时间内创造百亿单品，实现业务规模翻 10 倍、利润翻 20 倍，在美英日韩等 10 多个国家连续取得市占率第一的好成绩。更以高端形象推动了中国制造到中国智能的认知发展，成为中国家电品牌出海的标杆案例。

1.8 德祐开创引领湿厕纸品类，四年实现超十倍增长

德祐成立于 2010 年，通过十年来在一次卫生品在积累的技术和口碑，在婴儿隔尿垫爆品的基础上，利用品牌相关性果断从强者林立的母婴用品赛道切换到卫生用品赛道，借助消费升级趋势开创湿厕纸新品类并逐步进入主流市场。

在品类界定层面，德祐将千亿规模的干纸巾作为替代目标，紧盯干纸巾的消费痛点关联借势明确了柔软舒适、杀菌干净的品类价值，并赢得“有痔青

年”和“经期女性”的喜爱。更借助中国人赴日抢智能马桶盖的消费热度，将湿厕纸定义为智能马桶的平替，以生动形象的类比再次关联借势展示品类价值。

在标准定义方面，德祐针对跟随性产品容易出现的问题提出了不连抽、不易破、不易渗的“三不标准”，同时不断升级迭代产品强化品牌核心竞争力。

在营销传播方面，德祐从 2021 年开始果断借助抖音新媒体进行内容营销，通过卫生贴士和私密尴尬小妙招视频、10 万级全封闭无菌车间直播等方式展现德祐的“黑科技”和竞争力，精准把握新媒体向新消费人群传达品牌价值并进行势能引爆。2023 年，德祐超越产品功能属性从族群文化提出了“爱干净的人都在用德祐”的口号，并借助户外媒体和媒体广告放大品牌势能进入线下渠道。

德祐湿纸巾在 2020-2023 年的四年时间从 2 亿元增长到了 23 亿元，实现了超十倍的增长，品类市占率更是超过 50%取得绝对领先地位。德祐的成功符合创建强势品牌“顺势、借势、造势”的原则，跳出传统渠道借助新媒体向新消费人群传递品牌价值和势能引爆的方法值得大量新消费品牌学习借鉴。未来德祐的进一步发展，将依靠品牌相关性跳出湿纸巾的品类聚焦模式，向市场规模更大的纸巾品类发起冲击。

1.9 蔚来 6 年时间成为中国市值最高车企，让传统汽车势力惊叹

蔚来创立于 2014 年，蔚来的品牌崛起打破了高端新能源汽车由特斯拉主导的行业格局，更是仅用六年时间超越比亚迪和汽车始祖级巨头戴姆勒集团，成为全球市值排名第四的车企。

蔚来在诞生伊始就进入了最烧钱、最考验技术的赛车领域，通过参加国际汽联组织的电动方程式锦标赛并夺取总冠军大放异彩。其后蔚来旗下首款旗舰超跑 EP9 在赛道上创下最快量产车车圈记录，大大提升了蔚来的品牌知名度和感知质量。在产品层面蔚来坚持高端化路线，在外观设计、内饰设计、高级材质与工艺、智能座舱、安全性能和智能驾驶层面进行大量创新，让豪华与舒适、优雅与动感完美结合。在品牌传播方面，蔚来学习了雷克萨斯的豪华服务模式，让顾客关系成为品牌的核心竞争力之一。投入重金在全国打造的换电站，解决了充电慢、电池更换费用贵的问题；倾力打造的 NIO House 蔚来中心，成为用户和朋友们的生活空间和体验社区，涵盖包括工作、生活、休闲、亲子、营销等车主所需的方方面面。NIO Life 则是蔚来打造的一种生活方式品牌，汇聚全球范围内的设计力量围绕社会精英的生活理念，从衣食住行娱乐等满足车主的生活所需。通过一系列的生活方式融入和价值理念的共鸣，加上大

量的线上线下体验活动与豪华服务开展，蔚来构建了一个向车主们向往的生态圈，不断向“蔚忠贤”们输出品牌价值。

在客户关系和高保值率的助力下，2024 年前五个月，蔚来交付超 66 万辆新车，成为行业首个累计交付量突破 50 万台的高端纯电动汽车品牌。2024 年上半年，蔚来销量超过 BBA 三家纯电车型总和。从 2020-2024 年，蔚来销量增长五倍。在 2023 年销量大增的基础之上，蔚来 2024 年第二季度单季营收 174.46 亿元，同比增长 98.89%，2024 年上半年营收 273.55 亿元，同比增长 40.65%。BBA 汽车在研究蔚来之后不经感叹其是一个非常恐怖的对手，不仅除电芯外的三电系统几乎全部自己研制，换电运营体系也达到了一个恐怖的体量，品牌格调的营造也形成了自己的路径方法论，传统车企想要超越未来已经不是怒砸 1000 亿就能立刻解决的事情。

1.10 聚焦儿童户外细分市场，Kocotree 成为行业隐形冠军

Kocotree（KK 树）是 2009 年创立的电商品牌，早年生产儿童配饰等产品，品牌规模徘徊在千万级。2020 年在经过品牌梳理和品类洞察规划，找到了巴拉巴拉等传统儿童服装品牌重视度严重不足的儿童户外用品赛道，在细分市场领域打造专家品牌。当大量儿童服装品牌将企业资源集中在儿童日常服装时，Kocotree 敏锐发现在亲子旅行的消费场景下，儿童防晒服饰及用品缺乏专家品牌。仅有的少量选择，都是代工厂批量生产的，在品质和设计感上缺乏价值感。Kocotree 的发展走出了“好面料+人性化设计+高颜值”的质价比路线，在面料方面与厂商共创了一套原纱系统，兼具冰爽舒适、防晒耐洗的特点并形成成本优势；在人性化设计方面进行了防晒帽吸汗带等大量设计创新的产品改良；在设计感方面与专业设计团队合作，针对 90 后宝妈群体爱拍照的特点进行亲子颜值设计，让宝贝爱穿宝妈爱拍。当产品在宝妈群体中积蓄了不错的品牌口碑之后，Kocotree 借势网易严选平台进行口碑引爆，初步实现品牌破圈宣传。

依靠细分市场的侧翼发展和品类创新，Kocotree 的销售额从 2020 年的 1 亿元增长至 2024 年的 5 亿元，未来还将依靠过硬的感知质量和积极的品牌联想向儿童服装的大赛道进军发展。

2、新消费品牌势能营销创新增长分析

本报告对历年新消费品牌 top100 进行长期跟踪研究，对快速实现十倍增长的新消费代表品牌实践共性进行分析得出相关结论。

2.1 从广告投流到顾客价值创新成为品牌打造方式根本性转变

新消费品牌的快速增长在于从细分市场里找到产品升级的机会，进而强化生产研发打造明星产品在小众人群中积累品牌口碑，然后利用公关传播和内容营销的方式强化消费体验和价值感知、拉进品牌与用户之间的距离，进而实现用户群体扩张和品牌增长。

值得注意的是，广告推广已不再是打造新消费品牌的主要路径方法。过高的广告投入在品牌势能和价值感知不足的情况下，难以构建持续性的竞争优势，也难以进行有效的品牌资产积累。同时，代言人推广的方式开始从明星代言转为企业家代言和 KOL 代言。相较于明星高昂的代言费用和翻车风险，企业家代言更具有真实性、可信性、感染性和传播性，更能宣扬品牌的价值观和品牌精神；KOL 往往拥有固定受众和强烈的个人 IP 以及内容创作能力，有利于将个人的个性特质与品牌理念有机结合，激发目标受众的价值认同，对品牌势能的塑造颇有益处。

2.2 细分市场替代开创新品类成为新消费品牌的主要发展路径

从新消费品牌的兴起之年至今，细分市场的选择都是新消费品牌打造的主要路径。选择细分市场就是选择品牌的增长主赛道，就是选择顺应消费趋势和应对竞争的优势市场。相较于失败率高、市场教育成本高、前期可能面临战略性亏损的开创新品类而言，从行业巨头重视度不足的细分市场起步，在相对狭窄的市场空间里全力投入战略性资源建立竞争优势，进而构建细分市场领域的专业认知和品牌势能成为新消费品牌首选。

此外，以徕芬为代表的品牌在成熟品类里通过打造“质价比”优势，将成熟品类从高端人群变大众消费人群进行普及化推广也成为新消费品牌的第二种打造方法。

2.3 高端路线带来数倍乃至十数倍的指数级增长

近年来实现指数级增长的新消费品牌，绝大部分采取高端发展路线。

相较于性价比路线拼质量、拼工艺、拼价值、拼功能和拼性能，高端路线更注重品牌附加利益的构建，从审美情趣、情感共鸣、人文理念、文化价值等维度构建超越产品功能属性的品牌核心价值，同时以战略级的研发投入和用户

洞察重新定义产品体验，在通过战略级的公关活动和内容营销来强化消费者对品牌及产品的体验感知和价值认同，拉近了品牌和用户之间的距离，大幅提升品牌势能并迎来指数级的可持续增长业绩，构建出高端品牌倍增模型。

2.4 内容营销替代硬性广告成为品牌传播的核心利器

相较于让消费者无感甚至是反感的广告行为，内容营销已成为各大新媒体平台的主要流量来源，用户的注意力更容易被对应的兴趣偏好所吸引。相较于视觉广告而言，内容营销更注重真实共情的感情营销。能在产品功能价值的基础之上，通过品牌 IP 故事、品牌理念与趣味测评与目标用户形成情感共鸣和价值认同，还能通过场景植入的方式融入到目标用户的生活之中，以文化引领的方式成为目标用户的新兴生活方式。

2.5 新零售渠道带来新消费人群、新消费市场，助力品牌势能构建

线上渠道方面，短视频内容电商、社区团电商、社交电商和直播电商等新零售渠道凸显，各类赛道都有新消费品牌脱颖而出。而在线下渠道，商超连锁仍为主流，但同时批发市场和社区店开始复兴，孵化出了一些新消费品牌，酒吧、健身房、餐饮店等场景化比较强的场所同样成为新消费品牌在线下渠道布局的重点。

在传统渠道人流下滑、中老年人口偏多、产品同质化问题突出的背景下，新零售渠道更注重引进高价值、差异化的产品，以此吸引具有高消费标准和能力的年轻群体。新零售渠道的发展与新消费品牌多有契合之处，成为新消费品牌适配适宜消费人群、构建品牌认知和势能、引爆品牌增长的核心渠道。

2.6 品牌附加利益构建带来高维品牌势能

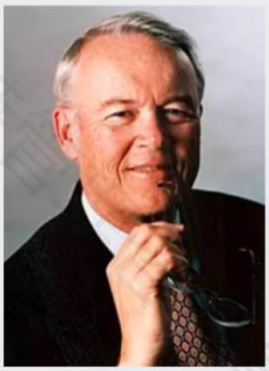
纵观国内快消品市场，百亿级规模是品牌增长的一大难关。在品牌规模的背后，反应着企业方的战略思考和品牌价值塑造维度。农夫山泉、怡宝、王老吉、六个核桃、营养快线、娃哈哈 AD 钙奶、旺旺牛奶以及康师傅冰红茶等品牌，其年销售额都曾突破百亿级。但除农夫山泉继续保持增长趋势以外，其他大部分品牌都出现了停滞乃至下滑趋势。根本原因在于这些停滞或者下滑的品牌，都侧重于诉求功能、原料、工艺、技术等产品功能利益，忽视了品牌附加利益的构建，无法与消费者形成更深层次的精神情感共鸣和价值观认同，进而导致品牌核心价值存在严重缺失，无法支撑品牌进一步的发展。

2021 年，奥地利红牛在欧美市场创造约 602 亿元的销售规模，中国红牛却常年徘徊在 200 亿规模。根本原因在于奥地利红牛始终围绕着“挑战极限”“冒险精神”来构建品牌附加利益，使品牌从单纯的能量饮料品类象征转变成突破自我的文化符号，从而跨越多个消费人群和国家地域获得精神情感共鸣和价值观认同。而中国红牛即便摆脱了“困了累了红红牛”的产品功能诉求，却缺乏相关战略公关活动来强化“你的能力超乎你想象”的体验感知和精神价值认同。

反观可口可乐、农夫山泉、安慕希、洋河等年销售额突破 200 亿的快销品牌，大多侧重于情感、情绪、态度、人文、价值观等精神文化的宣传，通过持续输出品牌核心价值中的品牌附加利益与更多消费者建立情感连接并引发消费者的价值观共鸣，从而积累起更强的品牌势能并不断获得用户群体扩张和品牌增长。

品牌资产之父、世界级品类创新战略大师戴维·阿克将品牌核心价值分为产品层面的功能性利益和品牌附加利益。其中，品牌附加利益还可进一步细分为情感利益、自我表达利益和社会利益。在戴维·阿克看来，一味地将品牌核心价值长期固定在产品功能利益层次，将会存在诸多局限性。会对品牌的增长、跨品类发展、差异化壁垒等造成影响。更为堪忧的是，缺乏品牌附加利益的构建，拼价格、拼功能、拼性能、拼工艺质量的宣传往往让消费者头晕且无感。

品牌资产之父、品类创新战略大师戴维·阿克



“价值主张最明显、最普遍的基础就是功能利益，功能利益与顾客决策和使用体验直接相关，尤其是那些基于产品属性的利益。如果一个品牌能够占据一项关键的功能利益，它就（可）能主宰整个产品类别”

“有关产品属性固着陷阱的探讨就曾指出，产品属性和功能利益存在着局限。它们常常做不到差异化，容易被模仿，假设决策者是理性的，并且会减少战略灵活性，妨碍品牌延伸。克服这些局限的一种方式也曾探讨过……就是**扩展价值主张的范围，不仅包括功能利益而且包括情感和自我表达利益**”

相较于价格和性能而言，新消费群体更愿意为情绪、兴趣、爱好和符号他们价值观的品牌买单并支付高溢价。他们更乐意为新奇体验买单、为美感和设计感产品、为品牌精神和独特气质买单、为戏剧化冲突化的品牌形象买单，也更乐意将自己的消费体验和情绪感受在社交媒体进行分享和互动。与之相对应的

是，他们恶心那些自以为是把消费者当傻瓜的电梯广告品牌，厌烦中规中矩、平淡无奇的电商流量品牌和乏味无趣、沉闷无聊的渠道陈列产品，排斥传统的广告攻心术和认知推销术，自嗨洗脑广告完全被他们无视，传统营销套路和无视用户感受思维下的品牌正在被他们内心无情抵制。

当前中国新中产人群已突破四亿大关，超过美国人口总数，更注重情感情绪和价值理念的品牌模式开始崛起。强如国酒茅台，也不得不在新时期寻求“美学文化”的赋能，通过“七度美学”重新解读茅台的品牌价值、拉近消费距离、强化消费体验、融入新的生活场景消费之中，积极开拓不酗酒的年轻新消费人群和银发富裕阶层，与之形成从价值到价值观的共鸣。

4、新商业思维诞生：品牌势能营销创新增长模式

百思特变革研究院艾克品牌创新研究中心王小博团队从 2018 年起，陆续跟踪研究了卫龙、Babycare、理想、蔚来、元气森林、泡泡玛特、三顿半、小仙炖、橘朵、花西子、喜茶、认养一头牛等近百个新消费品牌，对他们最近几年的品牌创新打法和品牌指数级增长路径进行系统分析后，发现了这些企业之所以采取有别于传统企业的品牌打造模式。其核心原因在于企业家们在新的商业环境下不断进行实践创新，以适者生存的进化精神共同迭代出了适应新环境的商业思维结构以及品牌打造模式：肩负明晰的社会责任和商业价值观、重视企业家形象和品牌价值塑造、以客户口碑为经营导向、洞察目标人群的痛点需求、照顾用户的情感共鸣、调动用户的情绪表达、缩短商业路径销售链条、构建可信任的用户触达模式、根据产品反馈迭代升级、追求国潮回归和文化自信、坚信消费升级和用户体验信仰、不以低价倾销为核心优势、坚持 3-5 倍合理定价打造明星产品、敢于直面外资和快消巨头围堵、优先选择一线城市进行市场破局、放弃耗资巨大的大规模广告抢占认知的品牌模式、构建以品牌价值为基础的势能感知模式、摒弃传统明星代言电视广告招商套路、精准分销不依赖于深度分销和传统渠道、打破传统企业块状功能组织结构、以敏捷化高效化弹性化组建新团队。

在大量新消费品牌的实践增长共性研究上，我们发现新消费品牌引爆增长的营销模式和路径可以总结为:市场增长定位、代言人选择和小众人群选择、明星产品打造和内容营销、PR 三板斧和战略级公关活动 、用户增长和精准分销。新商业思维的进化决定了这些新消费品牌企业集体的选择了一种适应环境的新营销模式，百思特变革研究院戴维百思特品牌创新研究中心团队在发现了中国品牌的全新成长模式和营销路径模型后,将这种全新品牌营销模式定义为 PMC 势能营销创新模式。PMC 品牌势能营销模型是适应新时代的营销落地方法，同时也是新消费品牌实现快速崛起和持续增长的最佳方法!

在 5G 新商业新消费时代，从传统 IMC 整合营销传播过渡到定位聚焦营销传播再进化到 PMC 势能营销传播是时代的必然选择，从美国快消品横行的广告认知模式到欧洲奢侈品风靡的形象偏好模式到日本耐消品流行的口碑体验模式再到中国新消费品牌崛起的势能感知模式，过往的品牌营销方法论也将迎来升级换代，转型升级持续学习保持营销创新才是企业赢得竞争的成功法门。

4.1 市场增长定位

STP 是品牌营销战略的三要素，也是构成公司营销战略并确立增长定位方式的三大核心要素。市场是个多圈层、多层次、多元化的消费需求集合体，任何企业都无法高效率地满足所有消费者的需求。企业的主要发展方向应结合自身资源实力、行业竞争态势、目标人群的消费需求、消费者认知和市场细分情况，寻找并建立其有竞争优势的定位，并能为这一细分市场和目标人群提供优先解决方案。

从细分市场来看，企业可以从多个维度找到增长主航道，如从新品类、新场景、新人群、新地域里找到细分市场机会，避开竞争对手的强势区域，找到自身的蓝海增长市场。而在市场定位方面，可以从性价比、中高端、轻奢三个价格维度确立自己的优势价格带，以价格发展趋势带动品牌增长。

添可开创洗地机新品类、大窑汽水找到餐饮消费场景、Lululemon 把握瑜伽健身人群、费大厨跳出湖南市场从一线城市起势、端木良锦做国产奢侈级箱包品牌都是在以上五个维度找到了自身的市场增长定位。

4.2 代言人选择

在传统商业时代，选择明星代言是为产品质量提供信任背书和提升品牌知名度、美誉度的唯一手段。然而明星和网红代言极易出现负面新闻，给品牌难以预测和不可估量的损失。因此，选择与品牌资产关联更紧密的企业家代言、客户代言、员工代言、专家代言和 KOL 代言，是更高效、更安全、更经济的代言方式，它能助力品牌构建信任背书，提升品牌势能。

其中企业家代言正逐步成为新的代言方式。企业家本身就是企业的精神符号，与企业形象密不可分；企业家代言也可以增进品牌与消费者之间的情感互动。同时企业家的言行举止和奇闻趣事也是企业绝佳的传播素材和公关话题，雷军先生的表情包和 AI 语音，对小米集团提升活跃度和社会关注度具有突出贡

献。而最了解企业的品牌资产、最能讲述品牌的发展历程和竞争优势、最能从事件细节中反馈品牌理念和品牌价值观的也是企业家本人，这些都是明星代言无法做到的。

企业家的 IP 打造可以从以下七个方面入手：品牌创立初心、品牌差异化定位、品牌独特的商业价值、品牌商业理念、品牌打造过程、品牌匠心故事、品牌创始人背景。

更多代言方法可关注《品牌势能：存量时代品牌升级与增长路径》一书。

4.3 从小众人群积累口碑

品牌发展初期着力于打磨产品和传递品牌匠心理念，以此提高用户对品牌核心价值的感知体验。品牌需要从小众人群中积累品牌口碑、打造品牌势能，从而成为品类代表并占据独特的市场地位。新品牌进入新的市场或新品类赛道时，也需要从小众人群出发测试市场接受度和产品成熟度，并实现品牌认知的积累和口碑裂变。

小米手机从电子产品发烧友人群出发进行产品打磨和口碑裂变，猫王音响从年轻的女性文艺青年出发进行产品时尚化打造并引爆市场，卡士酸奶新品“餐后一小时”和“断糖日记”从注重身材管理的控糖人群起步建立高端酸奶市场的竞争优势。从小众人群引爆品牌势能的关键在于，在小众人群中做好高端路线而非大众产品，针对小众人群传递品牌价值并强化感知体验，以此进行口碑裂变并引爆品牌势能。

4.4 爆款产品与明星产品打造策略

明星产品是品牌面对新消费趋势和市场结构变化最有利的竞争武器，明星产品经过早期孵化可以培育出成熟的核心用户群，具有先发优势。通过大力推广明星产品可以活化品牌形象、提升品类地位，帮助消费者快速了解感知品牌价值，从而创建强势品牌。

产品想要在市场中脱颖而出，必须能够有其独特性。网红爆款产品就必须具备四个特征:颜值感、互动感、体验感和价值感。

- **颜值感**：采用三维视觉设计理念，包装大胆创新符合年轻人群审美和当下潮流文化；
- **互动感**：产品能够表达品牌精神更能凸显调性气质，准确把握人格化、情绪化、叙事化表达方式并形成互动；

- **体验感**：解决用户痛点满足功能需求，用户感受良好的触点体验以及客户关怀；
- **价值感**：精准把握主流消费价格区间，以超高性价比击中高势能用户提升网络人群价值感知；或者从美学价值、情绪情感价值、自我表达价值、文化价值层面进行品牌附加利益构建，在高端乃奢侈价格带进行突破。

网红爆款产品的发展需要向明星产品（品类大单品）进行升级，网红爆款产品的生命周期较短，通常只有半年到一年的时间，非常容易被更新的爆款产品替代，且没有产品定价权。不能成为品类代表的产品，都将面临巨额的流量推广费用、层出不穷的新品价格战竞争以及销量下滑问题。

明星产品的五大特征：占据一定的品类份额、在品类里掌握定价权和溢价权、有足够长的产品生命周期、具备品质或者工艺标杆效应、有足够多的消费群体形成一个利基市场。今麦郎凉白开就是明星单品助力企业增长的代表案例，当企业陷入增长瓶颈期时，敏锐发现中国人自古喜欢喝凉白开的习惯并开创熟水品类，以此与纯净水和天然水形成区隔并造就一个新的增量市场。在“中国好水”的定位上，提出了“健康工艺、健康熟水、健康饮水”的理念，更将 UHT 加热杀菌工艺应用于包装水行业。伴随着“更适合中国人的体质”超级卖点的打造，中国好水凉白开的价值锚点被植入消费者心智中，并通过赞助中国男子篮球队和高考季送水等公关活动获得年轻消费群体青睐。凉白开的推出不仅使得今麦郎的品牌形象更加年轻化，也以 30 亿的年营收在饮品领域为今麦郎开疆拓土带来新一轮增长。

4.5 内容营销引爆流量

在过去的商业环境下，品牌 IP 形象更多起到的是品牌识别的作用，因此品牌 IP 形象是过去品牌打造的核心部分。而在新商业时代，内容替代广告成为各个新媒体平台的主要流量来源，用户的注意力更容易被内容吸引。因此以打造品牌 IP 故事为主的内容传播，替代了传统的视觉广告传播。初创品牌可以从 IP 故事和内容进行产品优势及品牌核心价值的传播，培育自己的内容生产能力，以此抢夺流量和用户关注度，摆脱传统巨头企业的围堵。

内容营销的创作核心有三点，分别是真实共情、感性营销，专业人设、形成权威，情节场景、植入生活。杨博士土鸡蛋的出圈、醉鹅娘红酒领域专业人设的塑造、野格从夜店消费场景获得年轻人的疯狂追捧，这些都是通过内容营销传达产品差异化和品牌价值的典范，都是通过内容营销增加核心消费群体对其的认可度并改变购买行为、激发情感共鸣，成为初创品牌摆脱大规模广告推

广获得品牌增长的重要路径。

内容营销引爆所需高势能媒介

行业新媒体	营销类新媒体	财经类新媒体
食品类	KOL大号类	创业类
酒水类	导购测评类	科技类
鞋服类	营销案例类	投资类
美妆个护类	管理运营类	财经类
母婴类	广告设计类	消费类
大健康类	公关传播类	生活美学类
智能硬件类	电商新零售	商业评论类

4.6 用户增长策略

选择用户群体就是确定品牌增长的主要方向，理想汽车创始人李想先生曾强调："战略第一重要的是用户需求，对初创企业而言，选定的核心用户群必须是增长用户群，没有任何一个初创企业可以通过负增长用户群实现壮大。"因此，正确识别并划分群体是品牌增长的关键要务。

在确立目标人群时，则要根据目标用户和品牌发展阶段对目标用户人群进行细分，在种子用户、源点人群、高势能人群、核心用户群和潜在用户群里确立适合品牌现阶段增长发展的用户群体，再根据目标用户群体的喜好、特性、习惯及对同类产品消费时的购买欲来源等详细信息进行分析，以此来制定品牌信息的触达传播和营销体验设计。

初创品牌在小众市场赢得用户口碑，用内容营销引爆流量之后，需要考虑对已有的流量和用户进行运营和转化，带动品牌破圈和强势扩张进入新的增长周期。粉丝运营、社群运营、核心用户扩张、私域流量池建设及客户关系管理

五大用户运营模式，企业在选择用户运营的增长模式时，应重点关注资金投入和增长潜力双指标并根据情况进行调整。

社群运营加深了与用户的黏性，小范围内创建了一个活跃的互动圈层，有利于初创阶段品牌的冷启动；粉丝运营作为品牌在新媒体环境下的常态化工作，强调与潜在用户和社会公众的日常互动和扩大圈层影响，帮助品牌在新媒体阵地构建新的流量入口；社群私域建设通过商品和内容吸引和承接新的用户流量，并为品牌带来了持续的复购，有利于品牌实现用户和业绩双增长；核心用户群扩张关注品牌的利基市场，品牌的阶段性扩张依赖于核心用户群的规模级增长；而客户关系管理则在于深化品牌与消费者之间的连接，提供更为系统化的服务和体验，帮助品牌实现满意度指标。

4.7 战略级公关和 PR 三板斧引爆品牌势能

战略级公关的本质是通过聚焦少量的公关活动实现品牌战略意图，在行业人士和目标消费群体心目中建立强势品牌效应并传播差异化品牌价值认知。随着广告作用的衰减，以及用户互动体验和客户关系作用性越发重要，公关已经成为当今品牌战略实施的核心，发挥着无可替代的作用。

战略级公关有三种方式，分别是吸引行业目光的战略级新品发布会、强化品牌记忆和势能的战略级用户活动，以及阐述品牌最新价值理念的战略级品牌沟通会。2019 年，喜眠举行的“打破纯棉认知误区”的排汗睡衣新品发布会，对纯棉睡衣捂汗等问题进行深入介绍，打破“纯眠材质就是最好的”认知误区，吸引大量宝妈群体关注并推动话题热度升温，助力喜眠成为中国首个高端排汗儿童睡衣品牌。长城汽车通过长年的阿拉善英雄会和拉力赛的举办，向广大媒体和越野爱好者生动展示了何为“硬派越野”，大幅强化了消费者对长城汽车的技术实力感知和越野文化认同，带动了哈弗、坦克和长城炮等 SUV 的增长。在 2020 年“轩妈战略品牌升级发布大会”上，轩妈将“没有好蛋黄 轩妈不开工”的价值理念融入到视觉传达和品牌转型升级中，让品牌升级大会变成战略级品牌沟通会，让轩妈的品牌名和价值理念在宝妈群体中留在深刻印象，助力轩妈蛋黄酥领先地位的巩固。

4.8 精准分销实现持续增长，新零售渠道进入 3.0 时代

在过去的 20 年里，传统营销绕不开线上的深度分销和现实的流量购买，高额的渠道费用和促销投入让品牌方苦不堪言。近年来，随着新零售的崛起，渠道之间的竞争愈发内卷，传统大路货难以为新的渠道商带来新增客流，线上新

零售和线下新零售都强调满足消费升级需求对货品供应进行升级。优质小众产品不再缺乏适销的新渠道，新消费品牌不再担心渠道开发问题。

新零售进入 3.0 时代，线上社交电商退潮，社区团、私域电商和直播电商以及短视频电商兴起，“O2O”到家平台即时零售覆盖的家庭消费场景所需货品越来越丰富，满足了新消费人群便利化需求，线下门店进入智能化、社交化、互动化场景应用阶段，体验互动成为线下终端迭代的主要目标，部分 KA 开始大规模投入到家服务为家庭消费提供品质商品应对线上平台竞争，批发市场成为新品投放和爆款迭代的最大试验场，其覆盖的社区店终端和社区团终端能够带来快速的销售反馈。会员复购和用户体验成为各个渠道正在追求的经营方向。

线 上	线 下
内容电商　社交电商	盒马为代表的商超门店
社区团购　社群电商	批发市场+新一代社区店
众筹模式　直播电商	连锁专卖店
平台电商　跨境电商	无人零售
	城市市集

这些新元素、新模式、新机制正在撬动新零售时代庞大的红利市场。

- **新零售成功秘诀在于精准分销+KA 化管理**

新零售渠道正处于线上线下融合之际。目前来看，线下渠道仍旧占据了整个主流市场，不少像小白心里软的新消费品牌通过批发市场这一渠道实现业绩倍增。与此同时天猫和抖音成为新消费品牌崛起的主流线上渠道，众多新消费品牌在选择线上渠道时，大多先选择进行天猫渠道拓展布局在新零售时代，不少新消费品牌实现业绩倍增，而这些新消费品牌的业绩倍增得益于在新零售渠道上实现了精准分销和 KA 化管理的精准制导，最终实现定点引爆。

● 品牌势能定律

在研究了近百个新消费品牌后，我们发现除了新商业思维和新营销模式诞生外， 其品牌引爆增长背后还揭示了品牌势能定律。

新消费品牌普遍仅需要 3 年左右时间，就能通过持续势能引爆实现品类占领和品牌价值塑造，其发展轨迹凸显了品牌势能定律这一全新的中国品牌成长模式。即抓住了全新消费环境下的市场营销规律，在短时间内快速引爆并持续获得关注，而非传统基于品牌认知、品牌形象和品牌关系的品牌打造方式。新消费品牌普遍在前 6 个月黄金营销窗口期，针对目标人群建立强势品牌感知和体验，进行局部区域和高势能人群引爆，初步建立品牌势能。在此基础上，它们会紧紧抓住 18 个月的持续引爆营销突破期，实现更为广泛目标人群的大面积引爆，让品牌价值在客户感知体验中形成持久强大的品牌势能带来大范围的口碑裂变。与此同时通过后续 36 个月的引爆营销，最终实现品类市场的完全占领，势能达到巅峰成为目标用户心中不可替代的完美品牌。当下大红大紫的新消费品牌，正是对于品牌势能理念的完美践行。

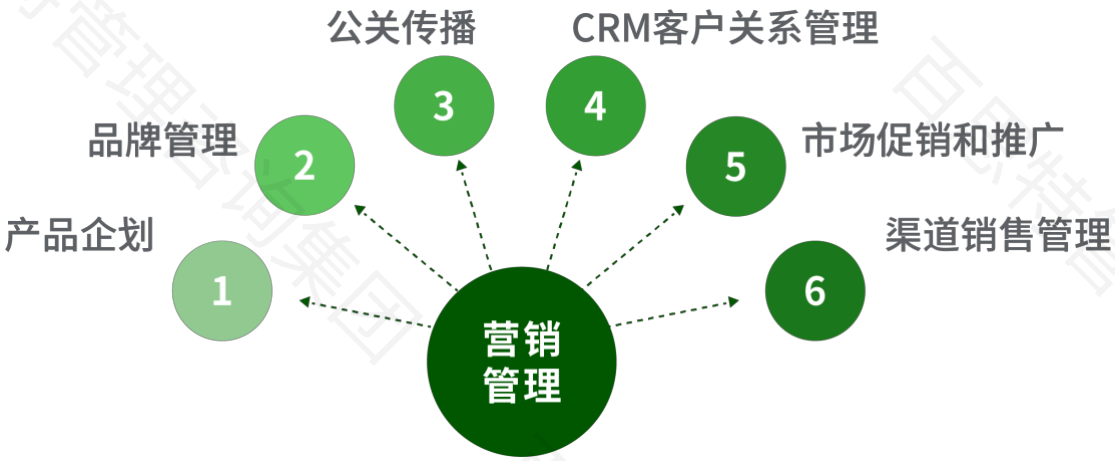
品牌势能定义

在《品牌势能：存量时代的品牌升级和增长路径》一书中王小博&李相如团队从学术高度的定义为：品牌势能是基于消费者购买前对品牌价值的认知期望和购买后的体验感知之间形成的相对高差关系，反映出企业所拥有的品牌资产在消费者心目中的品牌价值高低。品牌势能越强，品牌在消费者心目中享有的优越感和竞争力就越强，品牌对消费

过去，商业界对品牌势能的理解执着于情感浓度、用户关系或者品牌认知度，难以跨越传统品牌模式中品牌认知、品牌形象和品牌关系的樊笼。在《创建强势品牌》一书中，品牌资产之父、世界级品类创新战略大师戴维·阿克列举了欧洲扬罗必凯广告公司开发的品牌墓地模型（再认与回忆墓地模型），将知名度高但回忆度低的品牌称为“墓地品牌”。消费者尽管熟知这些品牌，并对其具有一定的认知了解，但在购买时却从不考虑选择。由此表明，哪怕产品再有差异化、品牌知名度再高、消费者对品牌的认知度再了解、品牌形象和品牌关系口碑再好，一旦消费者对品牌的价值感知觉得平平无奇，就难以获得消费者的优先选择。唯有从品牌价值角度对品牌势能进行定义，才能与品牌资产理论进行打通，也才能有效解读众多商业案例问题。

新营销变革组织大幕拉起

传统品牌营销组织架构：内部职能割裂、权力分散，无法快速应对环境变化。



新时代品牌组织营销架构：打破内部产品、市场、品牌、销售、公关、CR 割裂现状，品牌势能营销模式下的组织结构特征：集权、小组化、灵活。

消费升级，品牌变革助推老品牌逆袭

（1）鸭鸭羽绒服五年 18 倍增长，销售额逼近波司登

鸭鸭是拥有超过半个世纪历史的知名品牌，曾演绎“十万鸭鸭闹西湖”、“国礼鸭鸭赠外宾”的传奇故事。但在因渠道狭窄、营销理念过时等原因而陷入品牌老化危机中。

2020 年，鸭鸭进行股份重组，对自己重新定位为“羽绒服界的优衣库”。围绕这一定位实行产品年轻化、渠道年轻化、传播年轻化三大策略，学习名创优品补齐产品团队设计研发短发，学习优衣库基础款抓大众市场、中高端款打造影响力的模式，学些 ZARA 的快反模式。更在运营能力上进行电商数字化改革、合作式与快反供应链模式变革。

2019-2023 年，鸭鸭销售规模从 8000 万增长到 150 亿元，成为大众羽绒服

的专家品牌并重获新生。

（2）大白兔花甲之年的品牌焕新之路

1959 年，“ABC 米老鼠糖”改名为大白兔奶糖。在物资匮乏的年代，“七颗大白兔等于一杯奶”的传播广受劳动人民喜爱，也成为一代人的甜蜜回忆。但近年来随着无糖和低能量糖果出现，高糖分和高热量的奶糖已不再讨喜，更在阿尔卑斯和徐福记等糖果巨头大举争夺市场时淡出消费视野。

到 2018 年，大白兔将 IP 怀旧情感和快消品产品创新相结合，把握和延续自身的品牌文化底蕴，通过联名方式陆续推出食品、用品、服饰等多元化产品，让怀旧情感与国货认知在新的生活场景中焕发生机。在 2018 年联合美加净推出大白兔唇膏走红后，大白兔的牛奶、冰激凌、奶茶、咖啡等新品相继问世并远销海外。

（3）三年营收翻番迈入三百亿阵营，汾酒引领白酒品牌复兴之道

汾酒是中国清香型白酒的代表，也是全国第一届评酒会上的“老四大名酒之一”，更在八十年代一度成为中国酒王。但在白酒高端化的进程中，汾酒“民酒化”的战略决策使其先后被五粮液和茅台超越，甚至一度跌到行业第九名。

2017 年汾酒拉开了企业改革的序幕，打破组织内部的僵化体制、确立高端化和全国化发展战略、以品牌价值回归推动品牌增长。以清香型白酒品类拓展为目的，构建“中国酒魂、清香世界”的企业愿景，打造世界级酒都、构建清香型白酒国际化标准、将国潮兴起和文化复兴理念与品牌文化有机结合、将汉服文化和汾酒历史融入到杏花村世界酒旅体验中、借助晋商文化底蕴和央视势能打造“行走的汾酒”全国文化巡演，推动汾酒、竹叶青、杏花村三大品牌协同作战，打造玻汾和青花两大明星产品……

从 2021 到 2023 年，汾酒营收从 199.71 亿元跃升至 319.28 亿元，实现营收翻番并成为行业第四家迈入三百亿规模的酒企。同年，汾酒利润超过百亿元，营收与净利润保持双位数增长，推动企业进入白酒行业第一阵营，“三分天下有其一”的阶段性复兴目标照进现实。

（4）从 90 后李宁到中国李宁，李宁实现品牌复兴

在 2010-2014 年，90 后李宁的转型并不成功，整个国产鞋服的品牌势能难以匹敌耐克、阿迪。从 2015 年退居幕后的李宁重新掌舵品牌开始，李宁公司进行营销创新，开启品牌复兴之路。融入东方美学的时尚设计赢得广泛的文化认同和民族自信彰显，与传统服装趋于欧美日韩的设计风格形成明显区隔。借助 2018 年纽约时装周走秀，掀起提质提价的国潮时尚。

2022 年，李宁公司营收高达 258.03 亿元，超越阿迪达斯中国。从 2017-

2021 年，李宁营业额增长近 3 倍，利润增长超十倍，实现品牌复兴。

（6） 乐事故事化品牌传播，打造健康零食焕发新机

乐事作为百事公司旗下的薯片品牌，于 1993 年进去中国市场并成为一代消费者的记忆。当以徐福记、大白兔、上好佳为代表的零食品牌都陷入品牌老化危机时，乐事却通过产品升级和故事营销持久散发品牌魅力。

在产品层面，乐事顺应消费升级趋势提出了“原生理念”，以优质食材原切展现自然原生美味。同时乐事宣布旗下核心产品饱和脂肪酸含量降低 50%，并推出减盐减油减糖的“三减”政策，打消年轻消费者的健康顾虑。在供应链方面，乐事绿色标准下的土壤肥力改善技术、膜下滴灌技术和数字化工厂为“薄脆美味”和高品质、标准化的薯片进行充分赋能，强化原生美味的感知质量。

在传播层面，乐事拍摄了《每一片只为你微笑》的纪录片，将从环境保护-种植-挑选-快乐生产等原生美味的人文价值和品牌故事进行绑定，以讲故事的手法在年轻消费者群体中构建品牌附加利益。同时乐事也携手当红女星赵露思拍摄《好像爱上了原生美味》MV，以轻松自在的调性将原生美味的品牌故事与音乐结合，并获得微博音乐盛典“年度商业价值 MV”大奖。由此，乐事完成了引爆话题讨论-深化产品心智-用户体验分享-二次传播扩散的营销传播路径。在通过代言人引爆话题之后，将流量快速转化成对产品与品牌有益内容。而这些内容，不仅是来自一线的宝贵反馈与经验分享，更会聚沙成塔，沉淀成为消费者与乐事共创的品牌资产。

百思特变革研究院艾克品牌创新研究中心王小博老师表示，原生美味的品质升级与故事化传播不仅提升了乐事品牌的活跃度和关注度，更通过品牌附加利益的构建让原生美味理念更加深入人心，使得乐事在 2023-2024 年间销量提升 20%，更跳出薯片品类在山药片品类里获得销量第一成绩，实现跨品类增长。同时，乐事与各地美食文化的结合再次增强了乐事品牌的活跃度和认可度。通过与特色旅游城市的文化与美食联动，如广西螺蛳粉味薯片、遵义羊肉粉味薯片等创新品味产品深受区域消费者喜爱，在当地区域实现了 8 倍于经典产品的销量。

（7） 高颜值叠加好寓意，思念柿柿如意新品横扫汤圆市场

汤圆品类虽然一直在求新求变，但由于速冻食品本身产品同质化严重，加上在消费者心智里长期归属于节日阶段性消费食品，难以打造出具有突破性的差异化卖点。

百思特变革研究院艾克品牌创新研究中心王小博老师表示，当产品功能属性陷入同质化竞争时，包装形象往往可以成为差异化的创新方向。经过多年的研发积累，思念团队将产品重心放在研发和工艺提升上，花三个月时间开发设备解决“柿子叶”久煮不掉的问题，高度还原柿子的造型和色彩。在外观创新的基础上，思念赋予“柿柿如意”产品事事如意的吉祥祝福，借助美学价值和文化价值提升品牌价值，实现不同群体的情绪共振并点燃跨年生活积极性。在破圈传播方面，思念团队果断借助小红是和抖音新媒体跳出速冻食品的老年消费人群，面向职场人士、时尚人群进行好运祈福宣传，借助年节气氛再次强化情绪价值，并为柿柿如意产品跳出元宵佳节消费开辟了婚礼、职场签单、日常早餐等全新消费场景。

上市仅三个月，柿柿如意实现破亿销售，预计抖音渠道全年实现近十亿销售，更为思念面向年轻消费人群提升了品牌活跃性并改善品牌形象。

5、新商业时代，品牌模式创新成为企业增长关键

5.1 破除企业增长桎梏，品牌模式创新是关键

在新消费新媒体新零售时代，企业面临的最大问题是如何面对竞争生存下来并保持市场增长？特别是当下诸多企业面临增长乏力，企业增长成为企业首要解决问题，而一个不争的事实是，企业依靠传统品牌营销模式实现增长已然不行。

德鲁克

企业存在目的就是创造顾客因此企业家的责任就是营销和创新。

曹虎 科特勒咨询集团中国区总裁

营销的核心从来就是增长，以增长为核心创造客户价值与企业价值。

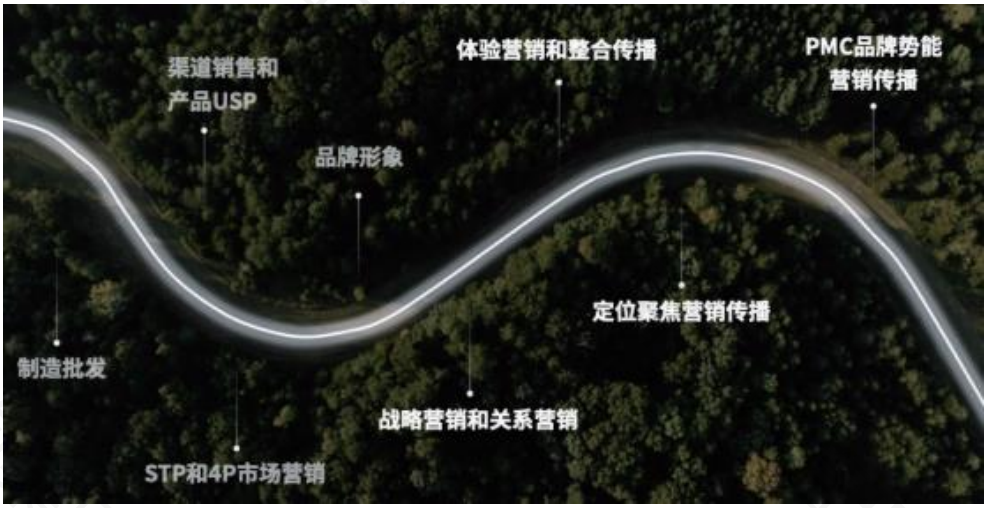
可以说，营销的目的性十分明确，就是针对市场与消费者进行的长期品牌

推广活动和一系列举措。自上世纪 90 年代广告学和市场营销学进入中国市场以来，迄今已有 30 余年。一批外资品牌发展壮大和民企品牌崛起正是得益于传统品牌营销理论在国内的生根发芽以及由此而培养出来的大量营销经理人，从前几年流行的 IMC 整合营销传播到近几年定位理论的炙热化发展让品牌模式创新成为热门话题。

在新消费新媒介新零售时代，这个时代的商业环境成为超级变量，大量传统有认知、有形象、有口碑的品牌因脱离新消费人群、新媒体环境和新零售渠道而陷入衰退。原有 DTC、FTC、B2B、B2C、C2B 等业务模式驱动的线上品牌大都陷入了低价竞争、有规模无利润、有流量无效益的瓶颈期。

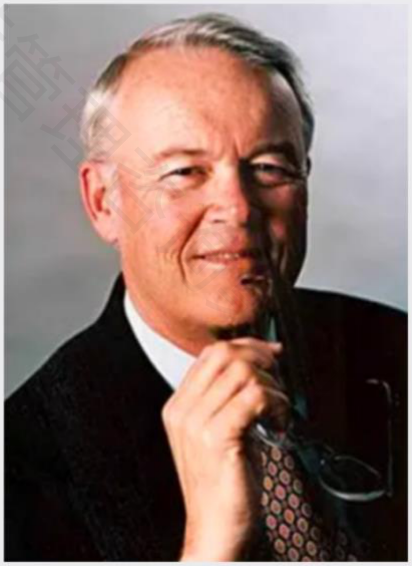
传统的定位理论强调“心智认知+品类聚焦”模式，成为品牌认知时代的代表理论;品牌形象理论强调“品牌形象+IMC 整合营销传播”模式，成为品牌形象时代的代表理论；但这些时代背景下的品牌理论方法，都离不开高投入、大传播的广告推广，难以在巨变的商业环境中针对新市场、新品类、新媒介、新客群提升品牌势能，打造强势品牌。

PMC 势能营销传播诞生，传统营销模式成为过去时



在品牌资产之父、世界级品类创新战略大师戴维·阿克看来，品牌的战略核心在于创建强势品牌，只有创建强势品牌才能应对竞争和增长问题，才能同时打赢品类内部同质化的品牌偏好之战和品类外部差异化的品牌相关性之战。

原有的品牌形象论、定位理论、整合营销传播理论都有着时代的局限性，最终都会陷入品牌偏好的同质化竞争中。品牌的终极战略和应对竞争增长的方式是创建强势品牌。新的品牌打造模式以品牌势能理论为核心，进一步发展了戴维阿克的品牌战略理念。戴维阿克在品牌资产和品牌联想等里程碑式的品牌战略理论基础上，提出了创建强势品牌和品牌相关性的升级理论。品牌势能营销创新则进一步发展了戴维阿克的品牌战略理念基于数字化新商业时代，提炼出品牌商战要学会顺势、借势、造势。



戴维·阿克《品牌大师》

对企业来说，从注重短期销售等战术措施变为注重品牌价值和其他长期财务绩效指标的战略措施是一项里程碑式的变革。这个变革的目的是建设强势品牌，而强势品牌将成为企业长期竞争优势和提高利润点的基础。

外资品牌和国企巨头实力雄厚大都在国内奉行 IMC 整合营销传播方法论，国内知名民企品牌的崛起大都在践行定位聚焦营销传播方法论。但随着可口可乐和宝洁以及娃哈哈等为代表的传统品牌营销领域的大咖企业纷纷陷入增长困局以及市场衰退，传统营销的高投入低效能已经无以为继。

反观卫龙辣条，仅用公关手法撬动新媒体来以小博大,每年公关推广费用仅在千万左右，从 2014-2019 年仅用四年时间实现从 5 亿到 50 亿规模突破。

从适用性来讲，IMC 整合营销理论更加适用于几百亿上千亿营收的外资 500 强品牌，年度营销传播预算十亿以上；定位聚焦营销传播理论更适合几十亿到两百亿本土民企 500 强品牌，年度营销传播预算几个亿；PMC 势能营销传播理论更适合 2 亿以上营收的新消费品牌或者迫切需要削减广告传播预算的传统品牌，年度营销传播预算几百万到几千万。

百思特变革研究院戴维百思特品牌创新研究中心研究的部分新消费品牌案例

蔚来汽车、理想汽车、茉酸奶、Blue glass、认养一头牛、果子熟了、紫瓶尖叫、Montbell、王饱饱 、梅见、KONO、每日黑巧、三顿半咖啡、青颜博士、摩兽出行、Ubras、三头鹰、蕉内 、黄天鹅、钟薛高、奶酪博士、Ulike、茶颜悦色、诗裴丝、奈娃家族、厨几、黑洞、空刻意面、橘朵等新一代国潮品牌在崛起的路上，食品软饮、智能硬件、美妆个护、鞋服配饰、母婴用品、泛家居、家清日化、萌宠潮玩、大健康和科技出行等领域因为新消费潮流来袭孕育出大量新消费品牌，3-5 倍定价使得部分企业每年拥有 3 倍以上增长，不走农村包围城市路线，不依赖深度分销和传统渠道，不打定位广告洗脑抢占认知，不做劣质低价产品，不打明星广告招商，这一轮新消费品牌的群体性崛起诞生于 5G 移动互联网和消费升级的新商业背景下，这一现象背后隐含的中国品牌势能营销创新模型很值得研究。

5.2 PMC 势能营销传播

（1）新时代诞生新思想

过去二三十年中国本土品牌企业取得了长足进步，我们都深受戴维阿克《品牌三部曲》、科特勒《营销管理》、特劳特 & 里斯的《定位聚焦》体系、舒尔茨的《整合传播营销》美国式品牌营销理论以及德国西蒙《隐形冠军》、法国阿肖克 • 颂《奢侈品之路》欧洲式品牌营销理论和《丰田生产方式》、《松下之魂》、《日本制造》为代表日本品牌经营模式以及以《深度分销》为代表的的中国品牌模式影响，在国内掀起一轮轮的科特勒热、特劳特热、西蒙热、大野耐一热等。

但是近几年来随着移动互联网浪潮和 5 G 物 联网变革袭来，过去学习掌握的那些经营思想都无法支撑中国企业的增长之路，反而大量的中国品牌企业开始面临下滑和衰退风险。一方面是经济周期和品牌生命周期使然，国内的大部分品牌企业已经到了成熟衰退期，大量新兴消费群体已经无感于传统品牌。另外一方面，过往传统品牌营销理论和经营思想已经无法适应新时代媒介、通讯、支付、消费环境，已经不能再给予 5 G 移动时代和 9 0 后 、 0 0 后新消费群体环境下的品牌企业经营以有效指导。

（2）新媒体带来新传播

在过去，品牌的传播推广高度依赖于电视广告、户外广告和电梯广告。自

秦池酒业开始，开启了“标王”式的品牌传播方式，由此诞生了以定位理论为代表的认知式广告推广和以 IMC 整合营销传播为代表的形象式广告推广。

但在 5G 时代，中国的市场规模和信息媒介技术发展水平已远超欧美。以抖音、微博、小红书为代表的社交媒体，正在拥有越来越大的媒体声量和话语权。它们的直播、短视频和图文种草已成为新的主流品牌传播方式，孕育出大量新消费品牌，为新消费品牌的内容营销、IP 打造、粉丝运营和线上购物提供精准且强大的媒体平台。

中国的商业环境土壤发生了巨大的改变，面对新商业环境下日益变化的国内新消费人群和多不胜数的自媒体，以及稍纵即逝的新零售流量入口，源于欧美大工业时代的“品牌形象+IMC 整合营销”理论、“心智认知+聚焦营销传播”定位理论势必成为过去时，这正是中国品牌营销模式诞生的时代背景。

在过去的传统商业时代，大多数品牌的营销更多是一种渠道内的流量购买和运营， 而不是消费者关系构建和价值运营，品牌远离用户脱离价值观，和消费者之间除了冰冷的认知之外并无其他链接。品牌商尽其所能抢夺着渠道流量红利，对用户的需求痛点、情感体验和势能感知几乎没有关注，营销方式以大规模的低价产品供应、传统渠道深度分销促销和高大上形象塑造或者重复自嗨式洗脑广告抢占消费认知为主，高大上形象广告和同质化的定位式自嗨广告聚焦央视卫视等电视媒体、电梯高铁飞机等户外媒体进行高势能传播随处可见，以性价比名义的商品铺满各个电商渠道，厂商关注大众共性低价需求忽视小众个性高端需求。过于追求产品销量规模，而不重视企业价值观的塑造和品牌情感的连接；过于重视简单化机械化的烧钱式广告传播的力量，而不懂得借助新媒体的力量做内容传播快速引爆市场。

传统营销经验主义盛行，深度分销严重依赖而不能自拔，广告投放如伟哥般不可替代，面对新商业环境、新消费群体、新零售渠道、新媒体技术却缺乏创新力，在动态变化市场中大量传统企业步履维艰，又缺乏借助专业外部营销力量的洞见和决策。而在新商业时代，抢占渠道流量强推广告认知这种传统套路已被新消费品牌玩家们集体摈弃，传统营销套路已成为新商业思维中痛打落水狗的存在模式。

在传播领域，无论是诞生于媒体多元化和互联网兴起时期舒尔茨 IMC 整合营销传播理论，还是源自大工业时代市场发展潮流应运而生的定位聚焦传播理论，亦或是传统营销管理理论和品牌形象管理理论，其品牌营销实践基础正是广告和公关两种手段。

依托报纸电台电视和网络等传统媒体	广告	公关	依托政府机构、NGO 组织和媒体人员

在大工业时代和互联网时代，广告媒体资源有限，既能被快速整合，又能实现集中化传播。而在当下 5G 移动时代和 AI 智能物联网应用时代，自媒体成为主流，KOL 替代了政府和 NGO 的作用，成为主宰舆论的主要势力，海量化的自媒体和 KOL 已经无法实现绝对整合。万物皆个体、人人皆媒体的移动互联网与物联网时代，流量传播的方式更为碎片，传播速度与受众需求不再拘泥于 IMC 整合营销传播理论和定位聚焦营销传播理论，以自媒体 KOL 和社交网络为代表的内容产业正全面崛起。特别是在商业竞争领域，“内容为王”已然成为吸引用户的主要手段。针对中国当下发生的变化，企业想要获得持久稳定的发展，就必须对品牌模式和营销传播方法论进行系统创新升级，用一套符合中国国情的营销体系来应对多变的市场环境。

在渠道领域，过去二十年国内的消费品企业崇尚线下市场深度分销，电商企业崇尚淘宝京东等 DTC 线上直销和网络分销，这两种模式都依赖于大量的人工投入、专业化运营和渠道费用投入，对一般小企业新品牌来说是非常沉重的负担，随着近几年新零售渠道的全面崛起，线上新零售和线下新零售都强调了满足消费升级需求对货品供应进行升级，优质小众产品不再缺少渠道，新零售平台承担了流量运营工作，企业方和新品牌只需要专心做好产品，产品自带内容属性和口碑分享基因，根据自己的目标人群找到对路的新零售渠道，不需要投入大量广告费和进场费就能快速实现销售增长，也因此新零售渠道精准分销成为企业方和新品牌引爆增长的核心秘诀。大量在新零售渠道实现爆卖成功崛起的新消费品牌已经宣告深度分销和传统电商的不合时宜，唯有进行方法论的更迭才能让更多企业方和新品牌受益。

（3）新人群产生新消费文化

当前国内市场面临消费升级和主力消费人群更迭，国内市场拥有近 4 亿的中产阶级和 2000 万富裕阶层，90、00 后的 Z 时代都市白领、小镇青年和 70、80 后的中产阶级、城市蓝领及 50、60 后养老富裕阶层共同构成了我国的消费升级主体。

与此同时，90、00 后新消费主义流行，70、80 后消费主权意识觉醒。新消费需求走向品质化、个性化、健康化和体验化。实际上，消费者对于品牌要求越来越高，不仅对产品体验有所要求，在购买方式便利化，消费场景体验化、IP 内容故事化、用户社群共振化、品牌情感连接互动化、企业价值观非口号化上同样更具有期待。

（4）新消费带来新市场

在过去，传统大牌依靠领先的行业地位和传统渠道的进驻优势，可以实现对新品牌的新品封杀。

但在消费升级趋势下，新的消费需求催生出大量新市场机会。新品牌专注于某个新兴细分市场，成为新品类代表往往能对传统大品牌实现降温打击。在过去有着品类杀手称号的康师傅和统一等饮品巨头，难以应对元气森林、果子熟了的崛起。康师傅的矿物质水和冰红茶也无力应对今矿、茶里瓶装茶和 if 椰子水的扩张。

在产品供小于求的时代，品牌的竞争力量在生产和渠道分销，消费者的选择权和主导权极其有限。但产品数量激增，商业环境步入供远大于求的时代后，消费者选择的力量成为企业成长的主要动力，而不再是渠道商家。平价化、批量化的产品供给思维，也慢慢让位于高端化、品质化、个性化和颜值化的需求。

（5）新渠道诞生新品牌

在过去的二十年里，快消品的销售绕不开线下的深度分销和线上的流量投放，高额的渠道费用和人工成本让小企业推出的新品牌苦不堪言。近年来，随着新零售渠道的全面崛起，销售渠道内部面临内卷式竞争，大众货难以为渠道商建立竞争优势，渠道商主动寻求具有产品竞争力的新消费品。对新消费品牌而言，优质的小众产品不再担心渠道相关问题。产品的竞争力打磨、精准人群匹配、自带社交货币的内容属性和口碑分享成为新品牌的关注核心，新品牌的推广已无需高额进场费、高额广告费和高额流量费，依靠深度分销和流量投入的传统品牌渠道模式已不合时宜，从渠道端建立新需求、新市场和新人群的势能构建成为众多新消费品牌共同迭代的方法论。

果子熟了紧抓便利店渠道突破康师傅、娃哈哈和农夫山泉的线下商超渠道封锁，霸榜无糖茶饮前三名，仅用 2 年时间从零增长到十亿元。老金磨方规避五谷磨房在五谷粉中的强势地位，利用品牌相关性借健康零食和中式食养东风推出芝麻丸零食新品，跳出原有五谷粉线下的店中店渠道模式紧抓线上电商渠

道机会，通过与《狐妖小红娘》等多部热门大剧合作促进消费转化，以 10 亿元年销量快速占据品类第一位置并向“新中式健康零食”品类发起冲击。土姥姥新疆奶对标特仑苏打造高钙高蛋白乳制品，依靠社区团购渠道短短几个月时间成为 2018 年社区团购的明星品牌。

● 新时期品牌增长更注重品牌附加利益构建

在《创建强势品牌》书中，品牌资产之父、世界级品类创新战略大师戴维·阿克明确指出：品牌战略制定者最容易走进一个误区：过分聚焦于品牌的功能属性。

品牌核心价值分为功能利益和品牌附加利益，其中功能利益最常见也应用最普遍，但存在着容易被模仿跟进、阻碍品牌延伸等问题。而比功能利益势能层次更高的就是品牌附加利益，包括情感利益、自我表达利益和势能层次更高的社会利益。在产品功能属性或者市场表现的心智定位这一理性认知基础上，将精神形象价值和社会人文等感性价值等纳入品牌战略思考，提升品牌核心价值的层次，进而构建更完整、更强大的品牌势能。

从李渡、高梵、橘朵、蔚来等前文提到获得十倍以上增长的新消费品牌来看，越重视品牌附加利益的构建，越容易激发消费者的情感共鸣和价值认同，品牌所积聚的品牌势能就越完善、越强大，转化而来的品牌增速就越多。

● 同时打赢品类内部的同质化竞争和品类外部的差异化竞争是竞争所需

如今的商业竞争已不是单纯的品类内部的品牌偏好之战，三顿半不仅在冻干粉咖啡品类里面对着新品类的模仿跟进，咖啡液和外卖咖啡同样在与三顿半争夺市场；元气森林在推出自在水新品类时，也同时面临着友商的模仿跟进和以椰子水、桦树汁、菊花茶、柚子汁为代表的新品类冲击。

倘若品牌势能不强，既不能在原有品类里有效应对低价模仿，所推出的新

产品、新品类也难以引发消费者的关注，更会面临行业巨头的跟进封杀。在新商业时代，以 PMC 品牌势能营销传播理论打造强势品牌显得尤为重要。

大量的新消费品牌案例已经证明，PMC(Potential Marketing Communication)品牌势能营销传播理论必将替代 IMC 整合营销传播理论和定位聚焦营销传播理论成为新商业时代引领市场营销的正确方法论。

此外，针对消费升级，PMC 品牌势能营销传播理论第一次进行了明确阐述。消费升级浪潮中，进口商品增多，进口货不断流行 ，产品开始往轻奢、性价比两极化的方向发展，用户体验持续升级、购物方式便捷化、70、80 后消费主权意识觉醒和 90 、00 后新消费人群崛起，同时诞生了全新的消费特征 ：二次元亚文化流行，小众细分市场崛起、个性型消费订单式生产成为可能，以 90 后、00 后为代表的年轻人消费需求逐步迈向品质化情绪化，对于上一辈的老掉牙的产品和营销套路早已不感兴趣，新消费群体们拒绝父辈货、拒绝大路货的特征也愈发显著。消费升级、用户参与、体验至上时代的来临，宣告了传统广告传播的没落，内容互动时代的全面崛起。而 PMC 品牌势能营销传播理论的实践正是在此基础上形成的。

Best consulting 百思特管理咨询集团 | 中国企业变革研究院 CHINA ENTERPRISE TRANSFORMATION RESEARCH INSTITUTE

中国新消费品牌

势能创新增长研究报告

百思特管理咨询集团

集团总部：深圳南山区粤海街道中国储能大厦17层
分支机构：北京｜上海｜大湾区｜杭州｜青岛｜长沙｜成都｜武汉
研发中心：深圳
商学院总部：成都
未来科技总部：成都
变革研究院：深圳
百思特投资公司：深圳
海外游学机构：美国波士顿

400 803 0798
www.best-consulting.com

扫码关注公众号

出 品

百思特中国企业变革研究院
艾克品牌创新研究中心小组