

板栗 / DoMarketing-营销智库

永远没有不会干涸的池塘。哪怕是池塘里数一数二的大鱼，也要时不时地想一想在现有池塘之外是否还有新天地？

对于品类头部品牌而言，这不是故事，而是每天都需要面对和思考的生死难题。

英国管理大师查尔斯·汉迪在其著作《第二曲线：跨越S型曲线的二次增长》中写道：

“在这个世界上，所有的有机体，无论是动物、人或是由人所创造的产品，最终都难逃一个‘生命周期’的自然规律，都会经历从诞生、成长、衰退，到最后结束的过程。”

企业、品牌也不外如此。

创新思维鼻祖熊彼特提出过类似但更为精辟的论述：

“大多数新公司都是以某个想法和明确目的为基础创立的。如果这个想法或目的已经实现或已经过时，或者即使还没过时，但已经不再新颖，那么公司就会衰亡。这是企业无法永远存在的根本原因。”

物壮则老，真的无解吗？

答案需要具体分析。

品类成熟品牌虽然更新速度不及新消费品牌，但时间的积累也让这类品牌拥有新消费品牌难以匹敌的高知名度、高忠诚度及强渠道渗透力。然而由于长时间曝光带来的熟悉感也很难再通过目前的产品和品牌力获得新的消费者。

对于此类品牌来说，突破品类，打造品牌增长的第二曲线，或许才是最好的答案。正如查尔斯·汉迪在《第二曲线：跨越S型曲线的二次增长》中所说，如果组织和企业能在第一曲线到达巅峰之前，找到带领企业二次腾飞的第二曲线，并且第二曲线必须在第一曲线达到顶点前开始增长，弥补第二曲线投入初期的资源消耗，那么企业永续增长愿景就能实现。

如何打造品牌增长的第二曲线？

下面以我最近接触到的一个比较有代表性的C端消费品牌康维他为例，给大家讲一讲「品类成熟品牌」的焕新之路。

众所周知，新西兰一直以来都是全球蜂蜜产品主要出口国家之一，凭借着优良的蜜源、完善的生产支持体系以及相关配套设施，其出口价格远远高于世界蜂蜜出口均价，有时甚至是世界蜂蜜出口均价的几倍，目标主要为高端市场。

资料来源：中国蜂产品协会、智研咨询整理

今天案主品牌康维他是蜂蜜强国新西兰最大的麦卢卡蜂蜜生产商，也是唯一一家生产销售麦卢卡蜂蜜的新西兰上市公司，其产品畅销全球50个国家和地区，多年稳居天猫及京东双十一、双十二蜂蜜品类排行榜榜首，拥有一批稳定且忠诚的高端消费群。成立于1974年的康维他做到了蜂蜜尤其是麦卢卡蜂蜜这个品类的天花板，堪称麦卢卡蜂蜜界的“可口可乐”。在大部分消费者看来，康维他即麦卢卡蜂蜜，是品质的保障。

但近年来蜂蜜及相关制品行业整体增速缓慢，作为行业头部品牌的康维他也不免遭遇增长瓶颈：消费者品牌忠诚度高，但也因为过于熟悉难以撬动新的消费群体；虽然品牌拥有麦卢卡蜂蜜、蜂胶、糖等品类，但消费者认知中牢不可破的“康维他=麦卢卡蜂蜜”限制了品牌的多元化经营与进一步发展。

听到这里，可能有人开始觉得有些扎心——产品品类单一、品牌心智固定、生意增长停滞不前，怎么好像装了品牌监视器，甚至不只是发展了几十年的老品牌会有的问题，一些依靠爆品迅速崛起的单品品牌在速生速朽的市场同样面临此类困境。

下面就这个大家关心的问题，我们聊聊怎么破局。

创新产品，拓宽品牌心智认知

第二增长曲线的本质是创新，而创新的基础是创造消费者价值。

这个价值载体，核心是产品，而不是花哨的营销玩法。否则，营销热热闹闹，人来了一看没有能解决自己痛点的产品，消费者就凑了个热闹，品牌却还在旧赛道里打转。

新品发布最直接的效果是吸引消费者注意力，帮助品牌打入新的市场。但新品发布远不止此，新品作为价值载体，不仅承载了品牌为消费者痛点所准备的解决方案，也传递着品牌积极求变的诚意，为品牌带来新的增长点。

但新品研发或者说企业创新也是有规律可循的，一般来说基于企业过去的资源或优势积累进行扩张成功率最高，比如针对同一批消费者挖掘更多相关性需求，进行关联品类的扩张，比如可口可乐不止可乐，还有气泡水、果汁等软饮。

康维他的第二增长曲线起笔落在了胶原蜜新品上。

康维他原有的蜂蜜品类所积攒下来的客户大多数是1-2线城市中高收入追求生活品质、有抗衰老需求的30+女性。随着年纪的增长，她们追求健康美丽的需求愈发强烈。相较于贵且痛的医美手段，她们往往更希望以内调外养这种更加温和、更加安全的方式，让自己保持好状态。

洞察消费者这一需求的康维他，利用自身在生产科研上的优势以及严谨科学的生产管理体系，找到王牌麦卢卡蜂蜜在产品中的加乘作用，结合自身甄选全球自然精萃的实力，开拓麦卢卡+的全新延伸品类，推出了胶原蛋白肽蜂蜜复合饮。

康维他麦卢卡蜂蜜

产品帮助守卫内动力，胶原蛋白肽蜂蜜复合饮为肌肤提供新能量，二者加乘，自然由内而外焕发好状态。经实验证明，得到麦卢卡蜂蜜加持的胶原蛋白饮，更有助于人体胶原蛋白的生成，提升合成率高达18%，更含有8000毫克高于市场均值的胶原蛋白，以及玻尿酸添加，为肌肤构建弹力稳固的“钢筋+水泥”结构性屏障——任何一个爱美爱健康的女性都不难看出品牌的诚意。

新品从0到1起步阶段时，依托强大品牌力能帮助其快速增长；而当新品从1到1

00快速增长后，更能从品牌及销售层面反哺母品牌。从这个角度来说，新品营销其实是品类成熟品牌攻城略地的不二之选，像康维他这样做关联性新品创新，在原有品牌价值观上借助新品传递品牌的新内涵，平滑过渡，做到不变之变。

新代言人，解决新品流量问题

新品发布，说白了还

是品牌的一部分忠实用户之间的事。

要想真正有效触达新的TA，除了通过产品解决他们的痛点之外，还是需要通过营销找到一个TA认可的切入点，快速建立起认知。明星代言已经是被市场验证多轮的有效手段，但难点在于怎么选，选谁，才能让消费者把注意力聚焦在品牌而非代言人身上，避免为他人做嫁衣。

关键得品牌和代言人调性匹配。

从蜂蜜头部品牌逐渐转向健康生活方式品牌的康维他在“谁能代表我连接消费者”这个问题上理得很清楚，正如品牌的价值观所倡导“100%专注守护，只为1%珍贵不凡”，康维他在近50年中始终如一投入百分百精力专注于自己最大竞争力的麦卢卡蜂蜜相关的产品开发及生产，品牌也希望鼓励消费者一同投入100%的努力，守护他们最重要的1%“鎏金时刻”。在代言人的选择上是同样的逻辑，一个为自己的梦想和信念努力坚持的榜样，是品牌精神完美的代表。

2021年，品牌签约演员张钧甯成为其全球品牌代言人，以其健康、乐观、进取的形象巩固品牌1%的定位，拉开品牌全新升级序幕；2022年更牵手全能歌手、唱作人刘雨昕成为全新代言人，助力品牌快速实现品类突破，拓展优质新客群，是品牌多元化、年轻化的破圈之举。

区别于传统的代言人风格，康维他更加大胆地选择独树一帜的刘雨昕以新面貌延续1%的故事。刘雨昕面对女性偶像

“刻板印象

”的挑战与偏见，她的态度、顶级表现以及不断努力提高自己，成为许多中国独立女性的榜样。而刘雨昕所流露出来的特质与康维他1%的调性刚好一致，甚至可以说刘雨昕本身就是那1%的故事。

刘雨昕担任康维他品牌storyteller，不仅能为新品带来关注，帮品牌有效找到并触达目标人群，精准传递品牌1%的理念，还能表达品牌的创新意愿，为消费者带来新的惊喜。

同时，刘雨昕与品牌的强势阵地形成了互补。康维他多年来深耕国内大城市核心高端超市与商场，拥有大量线下优质客户。但是在线上的传播力却无法与许多新锐品牌相比。这对于品牌破圈形成了很大挑战，而刘雨昕在线上的流量恰好弥补了品牌的短板。

从数据来看，消费者相当买单。#刘雨昕康维他全球代言人#+#刘雨昕解锁魔术新技能#双话题不到12小时突破4亿阅读量，10天超38亿阅读量。代言人官宣当月，品牌官博阅读量约等于过去全年的阅读量，当月同比增长了10066%，互动量超280万，激增了280350%；官方微信互动量也大幅飙升，当月同比增长了1500%。《广告代言人效果数据报告》显示，康维他x刘雨昕代言热度远超行业平均表现，热度达92.99%，贡献热度占比达99.86%。

不难看出，康维他选择刘雨昕，这步棋走对了。

焕新形象，直观传递品牌变化

人是视觉动物。焕新形象无疑是品牌直接沟通消费者、传递品牌变化的最佳手段。但这种变化不是说换套VI、改个LOGO就可以，而需要精巧的策略创意以及优秀的战术执行支撑。传播环境日益social的大背景下，KOL投放成为品牌营

销尤

其新品推

广的标配，但就实

操而言，同样的预算结果可能千差万

别。

聪明的品牌懂得找到用户的痛点、痒点，以小博大，在社交舆论的水面中掀起阵阵波澜，达到销量与声量的双丰收，反之则是事倍功半。

品牌如何在social传播战场上取得胜利，实现营销效果最大化？

康维他的答案是持久战和突击战并举。

消费端可能是最近才对胶原蜜有所感知，但其实康维他2022年上半年开始就一直潜心布局小红书和抖音内容种草，是谓「持久战」；直到大促这一消费关键节点，打出刘雨昕这一王牌代言人，进行销售转化，完成收网动作，是谓「突击战」。

这么说，大家可能还是不太清楚。我给大家在关键流程和一些重要策略上重点复盘一下。

首先，长时间、跨平台、大面积覆盖新品差异化种草内容。

据我观察，康维他的新品种草应该是今年2月开始的。消费者从知道到了解再到种草到最后购买需要时间，每个环节消费者所需要的内容是不同的。康维他针对消费者在这一过程中的心智变化、并结合平台差异化的定位进行了不同维度的内容铺量，比如在定位「发现全世界的好东西」安利氛围拉满的小红书平台更多是做胶原蜜的新品科普，以完成消费者从0到1的产品教育；而在国民娱乐平台抖音更多是做品牌曝光，从广度上让新品快速破圈，以及利用抖音强大的算法给用户打标签，筛选和积累对新品感兴趣的用户池。

其次，重点投放人格化自媒体，产出优质干货内容。

人格化程度越高，该KOL的用户粘性、互动活跃以及带货能力就会越强。以康维他在小红书的KOL选择策略和投放内容上看，几乎都是个性鲜明的人格化自媒体+多维度内容解读模式。KOL账号的组合不但丰富立体，从美妆生活博主到健康营养师都有涉猎，同时还鼓励这些KOL从自身出发，创作大量真实且有价值的内容，不仅有深度的产品科普和测评，还有美白保养的干货教程，以及达人亲身试饮心得等等。

只有内容足够优质、精准切中消费者痛点，消费者才能在其中找到共鸣，激起UGC的创作欲、分享欲以及对产品下单的购物欲，不仅能够巩固代言KOL的人设，甚至还能吸引未投放的KOL主动转发。

最后，关键节点推出明星代言大事件，实现品效合一。

前期有了大量的品牌种草铺垫，并在对的时间用对的人进行品牌大事件官宣，最大限度助力新品种草闭环。作为品牌营销突围的破局点，康维他借代言人刘雨昕官宣升级整体品牌形象，利用明星流量效应完成品牌破圈，将加法变成乘法，使新品上市声量最大化。康维他从“产品-明星-消费者-产品”的多维关联

中，围绕胶原蜜这款新品的核心利益点和感性沟通点，提炼出#ACE焕新密码#这一core idea与消费者沟通。

TVC中，刘雨昕完美演绎了ACE胶原蜜“Be yourself, be selected”的ACE精神，同时也传递了品牌对都市女性的期待：愿她们能不断刷新自己的好状态，让自己能更自如地在熟悉或不熟悉的场域探索更多高峰和边界，成为自己人生中的“ACE”——而康维他胶原蜜则是那个属于ACE的“焕新密码”。

从数据来看，不管是前期种草还是后期转化，康维他这场品牌形象升级战都赢得相当漂亮。截止5月，淘内搜索指数是1月的10倍以上，小红书平台“康维他胶原蛋白”关键词在小红书胶原蛋白品牌品类排名最高至TOP3；在新品产品页访客中，新客占79%，代言人刘雨昕和胶原蜜新品都展现了极强的拉新能力；而这波推广延续到今年618，康维他新品更是成为了天猫官方旗舰店的第二大品类，并助力品牌持续稳坐多个平台蜂蜜类目NO.1的位置。

写在最后

从康维他此次品牌焕新之旅不难看出，品类成熟品牌的第二增长曲线离不开三个“新”：新产品、新代言人、新形象。我将之总结为品牌焕新三部曲：

- 1.选准赛道创新产品，拓宽品牌心智认知：切入一个与原有品类相关且市场规模更大的新赛道，在最大程度保留品牌优势基础上做新品突破尝试；
- 2.做好品牌升级，强化品牌的可信赖感同时突破品牌的固化形象；
- 3.找到强号召力的抓手，通过代言人快速提升品牌及新品的认知。