

许战海咨询

新 定 位 理 论

全国糖酒食品 第二招牌战略研究报告

任何企业的长期战略都必须建立在主品牌竞争优势之上，
通过第二招牌打造强势主品牌，实现可持续增长！



任何企业的长期战略都必须建立在主品牌竞争优势之上，通过第二招牌打造强势主品牌，实现可持续增长！



目录 CONTENTS

卷首语	02
第一部分：中国糖酒行业品牌趋势洞察	04
关键洞察一：跨周期竞争成为常态，主品牌竞争优势凸显	04
关键洞察二：主品牌强大更容易蚕食食品类创新成果	06
关键洞察三：品类品牌迎来最大衰退潮，或将沦为头部品牌炮灰	08
关键洞察四：全球主流品牌都有第二招牌	11
第二部分：糖酒食品企业三大增长困境	16
困境一：国内品类红利结束，行业集中度越来越高	16
困境二：消费驱动力转变，从计划性消费到非计划性消费	17
困境三：缺乏第二招牌，大部分主品牌面临增长困境	22
第三部分：第二招牌方法论	24
第二招牌的定义	24
产品在品牌战略中的竞争角色	26
从相邻业务出发寻找第二招牌	28
第二招牌与许战海矩阵	30
第四部分：企业如何打造第二招牌	36
第二招牌的十大经验与七大教训	36
新品与第二招牌的战略误区	53
第二招牌的本质，是为主品牌创造新竞争优势	57
结语	60
关于许战海咨询	62

卷首语

近年来，随着竞争日益激烈，我们不难发现跨周期竞争已成为市场常态。在这种竞争环境下，品类品牌的竞争优势正在被削弱，主品牌竞争优势日益凸显。

作为一个专注头部品牌战略咨询的专业团队，我们对全国糖酒食品行业的发展趋势做了深入研究并且发现，无论在糖果、饮料、还是食品等领域，品类品牌在跨周期竞争中都面临着极大挑战。因此，构建持续打造第二招牌的经营能力已成为品牌获取新增长的必备手段。

第二招牌是指品牌在已成功的第一招牌基础上，为了涉足新的品类，创造出的代表性新产品或产品品牌。第二招牌是一个应对老品类增长红利结束，打破单一业务增长局限的新起点，是品类领导品牌获得第二次增长的新动力。第二招牌方法论是立足主品牌竞争优势，实现跨周期发展和主品牌结构性增长目标的战略工具。

然而，打造第二招牌并非易事，要想构建持续打造第二招牌的能力，企业需要具备深厚的竞争实力、市场敏感性和创新能力，同时还要具备行业领先的技术和生产能力，以及高效的营销策略和渠道布局。

在这份《全国糖酒食品“第二招牌”战略研究报告》中，我们将从品牌战略的高度，探讨跨周期竞争带来的影响，分析主品牌与品类品牌在新竞争环境下的市场表现，提出持续打造第二招牌的策略和路径，为糖酒食品行业的品牌发展提供有力的方法论支持和咨询指导。

最后，向全国糖酒食品行业的各企业、专家和业界同仁致以诚挚的敬意和感谢。我们相信，通过我们的努力和共同探讨，糖酒食品行业品牌发展将更加稳健和可持续，为消费者带来更优质的产品和服务。

第一部分： 中国糖酒行业品牌趋势洞察

第一部分：中国糖酒行业品牌趋势洞察

关键洞察一：跨周期竞争成为常态，主品牌竞争优势凸显

竞争环境的加速变化

几千年以来，人类生存环境总体变化相当缓慢，然而进入新世纪以来，随着技术进步和数字化革命的加速，人类已经进入了竞争新时代的“快”车道。在过去的市场竞争环境中，企业面临的竞争对手和变革速度相对较为稳定。然而，在当今数字化、全球化的市场环境下，竞争格局正在加速变化。

在过去的100年中，全球经济周期的时间长度明显缩短，周期内的波动也更为剧烈。联合国教科文组织曾经做过一项研究表明，18世纪知识更新周期为80~90年，而到了21世纪知识更新的周期只需要2~3年。多元化的资讯也在推动着人们观念的流动，具备独立思考的个体越来越多。竞争环境的骤变，对商业的冲击不言而喻。技术创新、市场变革和消费者需求的不断演进使得企业所面临的竞争压力越发激烈。在这样的市场背景下，跨周期竞争已经成为企业发展的常态。

产品生命周期也在快速迭代的新环境中缩短，根据快消品行业的大数据表明，新产品上市的成功率在5%以下，也就是95%的产品推出市场后是失败的，新产品的平均寿命只有九个月。在产品生命周期逐渐被压缩的今天，品牌千辛万苦获取的固有竞争优势，会不可避免的被竞争环境削弱。因此，拥有打造第二招牌的能力，以及在适当时机展开相邻业务的竞争布局，是企业的获得长期竞争力的核心。

企业家正确认识产品生命周期至关重要：

定义产品生命周期：对于不同类型的产品，其生命周期的长度和特点都不同，因此需要对每个产品的生命周期进行定义和分析。生命周期的不同阶段会对企业的经营决策产生影响，因此必须对其进行清晰的划分。

预测产品生命周期：通过对产品的市场需求、竞争状况等因素的分析，可以预测产品生命周期的趋势，以便企业在不同阶段采取不同的战略措施，保证产品的市场地位和盈利能力。

采取不同的策略应对产品生命周期的不同阶段：在产品的生命周期不同阶段，企业需要采取不同的策略应对，例如在产品成长期，需要加大市场推广和研发投入，提升产品质量和

技术水平，以满足市场需求和保持竞争优势；在产品衰退期，需要采取控制成本、优化产品结构、开发新产品等策略，以缓解产品销售下滑的压力。

持续推出新产品：在产品生命周期的不同阶段，企业需要持续推出新产品以满足市场需求和提升竞争力。通过不断创新和开发新产品，企业可以扩大市场份额和产品线，延长产品的生命周期，从而实现持续的盈利增长。

只有企业正确面对产品生命周期，才能实现可持续创新和发展，长期保持竞争优势。

跨周期竞争中主品牌优势的重要性

在当今快速变化的市场环境中，单一的产品生命周期模型已经不能满足复杂多元的用户需求和竞争格局。越来越多的企业开始采用跨周期竞争的方式，即通过更新迭代或进入新领域来延续或提升自己的竞争优势。例如，IBM 从打字机到电脑到人工智能；苹果从电脑到手机到智能手表；英特尔从 CPU 到芯片到物联网等等，跨周期竞争已成为常态，主品牌竞争战略优势凸显。

主品牌竞争战略的本质就是：围绕核心业务做透、做深并确保优势领先，同时在适当时机围绕趋势性相邻业务（立足竞争、趋势、渠道、资源和技术的五大协同）展开进攻性战略的整体品牌架构，有时战略进攻也意味着战略防御，战略防御也意味着战略进攻。

主品牌竞争战略能够避免企业每一次都从 0 到 1 开展新业务，最大程度地挖掘企业竞争潜力，让主品牌与每一个时代的核心业务息息相关、命运与共，推动主品牌在跨周期和变革周期中发挥核心竞争价值，实质上就是让企业长期、动态拥有核心竞争力的竞争战略。

IBM、英特尔、苹果、今麦郎、雀巢等全球顶级企业在跨周期竞争中取得成功的关键在于它们能够围绕核心业务，挖掘主品牌竞争优势。这些企业往往通过不断创新、优化产品组合、拓展市场份额以及深化与消费者的互动，实现品牌价值的持续提升。在跨周期竞争中，主品牌的竞争优势显得尤为重要，因为它有助于企业在市场中脱颖而出，吸引消费者的关注，并为企业的长期发展奠定坚实的基础。

实施主品牌战略能够避免过多子品牌的竞争风险

当跨周期竞争成为常态的竞争环境下，企业需要实施以主品牌为核心的战略，围绕核心业务在适当时机展开相邻业务的竞争布局。这可以帮助企业减少过多品类独立子品牌带来的竞争风险，同时使企业的资源投入更加集中，提高运营效率。

为了成功实施主品牌战略，企业需要关注以下几个方面：

产品创新与研发：在跨周期竞争中，产品创新和研发能力是保持企业竞争力的核心。企业需要持续关注市场需求和技术发展趋势，开发创新的产品和服务，以满足消费者的不断变化的需求。此外，企业还需加强与科研机构、高校等外部合作伙伴的合作，以便引入新技术和新理念，提高研发实力。

品牌价值的提升：在跨周期竞争中，企业需要关注品牌价值的提升。通过提升品牌形象、提高品牌知名度和美誉度，企业能够在竞争中脱颖而出。此外，通过与消费者保持良好的互动，了解消费者的需求，企业能够更好地满足消费者的期望，从而提高品牌忠诚度。

市场拓展与渠道整合：企业需要关注市场拓展，以便在适当时机进入相邻市场。此外，企业还需优化渠道策略，整合线上线下资源，提高市场渗透率。通过这些措施，企业能够实现规模化发展，提高市场份额。

组织架构调整与资源整合：为了更好地实施主品牌战略，企业需要进行组织架构调整，优化资源配置。通过梳理内部资源，强化核心业务，企业能够更加专注于主品牌的发展。同时，企业还需加强对相邻业务的监控与管理，确保资源的合理利用。

跨周期竞争已成为企业发展的常态。为了应对这一挑战，企业需关注主品牌的竞争优势，围绕核心业务展开相邻业务的竞争布局，避免过多品类独立子品牌带来的竞争风险。通过实施主品牌战略，企业能够持续迭代竞争优势，长期保持竞争力。

关键洞察二：主品牌强大更容易蚕食品类创新成果

随着全球化的推进，糖酒食品市场在中国迎来了空前的繁荣，但在这样一个高度竞争的市场环境下，企业需要不断创新以维持其竞争优势。然而，主品牌强大的企业往往容易蚕食品类创新成果，使得中小企业在市场份额的争夺中受到限制。

从欧洲、美国和日本市场部分行业市场集中度数据可以看到，国内各行业的品类品牌在未来会被少数头部品牌蚕食、瓜分或吞并。

美国巧克力市场从 2011 年到 2021 年，被玛氏集团、费列罗、雀巢等大型集团瓜分 70% 的市场份额；

2018-2022 年，美国酸奶行业市场集中度逼近 62.7%；

在日本化妆品行业，市场份额前十的企业中有 7 家皆为本土企业，市场累计占比将近 50%；

日本软饮料市场由五家企业主导，即可口可乐、三得利、朝日、麒麟、伊藤园，占总市场份额 80% 以上；

日本烘焙行业头部品牌市场行业集中度逼近 90%;

日本啤酒市场被朝日、麒麟、三得利、札幌四大巨头占领，2019 年日本啤酒市场 CR5 为 92.4%;

日本酸奶行业 CR3 为 65%，仅龙头明治就占率为 43%;

德国仅爱氏晨曦一个品牌，在德国常温牛奶拥有 66.1% 的市场占有率；

2021 年美国烈酒行业的前四家公司的市场份额超过了 50%，前十家公司的市场份额超过了 80%；

美国化妆品行业中欧莱雅、宝洁、雅诗兰黛、强生、露华浓等 10 个品牌市场占有率将近 55%;

美国 5 个药品零售企业的处方药市场占有率合计达 60.3%;

美国床垫市场被丝涟、泰普尔、席梦思、舒达四大品牌长期霸占，美国床垫市场 CR4 为 60.0%;

美国功能饮料也是高集中度的行业，Monster、红牛、Bang 这三家企业合计市场占有率超过 78%;

美国软饮料市场发展成熟且竞争激烈，TOP10 品牌市场占有率在 60% 以上；

美国复合调味酱中蛋黄酱、汤料、意面酱的品牌行业集中度分别高达 82%、68%、56%;

日本复合调味料行业，蛋黄酱、千岛酱、番茄汁、芥末、蘸酱、烧烤酱等 CR3 均超过 60%;

美国白色家电行业，惠而浦、美泰克、GE、三星等 7 个品牌的市场占有率合计高达 65%;

欧洲手机市场三星、苹果、华为、小米等少数品牌占有率逼近 80%。

在中国市场，很多行业正在发生品类品牌被少数跨品类品牌瓜分的事实。海天、李锦记、康师傅、伊利等主品牌强大的企业就是瓜分者角色之一。例如，光明集团旗下的莫斯利安曾开创了常温酸奶品类，但很快就被伊利等企业所收割。海天、李锦记、康师傅、农夫山泉等企业也曾收割竞争对手的品类创新成果。香飘飘作为奶茶开创者，未能及时收割品类创新成果，反而让统一阿萨姆奶茶逐渐成长为一个年销售额 60 亿元左右的大品牌。好想你，作为一个主品牌强大的企业，未能及时收割坚果品类的创新成果，一直专注于红枣市场，未能打造出第二招牌。结果导致自身逐渐丧失竞争优势，成为类似于“当当网”式的企业。

中小企业在品类创新上所取得的市场份额很容易被主品牌强大的企业所收割。因此，这些企业借助品类创新来争夺市场份额时需要谨慎。同时，主品牌强大的糖酒食品企业也需要及时蚕食竞争对手的品类创新成果，否则可能会成为下一个香飘飘或好想你。

因此，我们提出以下两点建议：

第一，中小企业通过品类创新获取市场份额要谨慎，容易被主品牌强大的企业收割。中小企业在选择品类创新时需要充分评估市场潜力、竞争格局和自身核心竞争力。在品类创新的过程中，需要尽可能保持与主品牌强大的企业的差异化竞争优势，同时注意市场风险和竞争对手的动态。

第二，主品牌强大的糖酒食品企业要及时蚕食品类创新成果，不然就可能成为下一个香飘飘、好想你。主品牌强大的企业需要保持敏锐的市场观察力和快速响应能力，及时发现跟进新的市场趋势和品类创新。此外，主品牌企业在蚕食品类创新成果时，应注意整合现有资源和渠道，提高品类创新的成功率。

未来糖酒食品市场竞争会更激烈，主品牌强大的企业容易蚕食品类创新成果。因此，无论是中小企业还是主品牌企业，都需要在市场中保持警惕，及时调整战略，以应对市场变化和竞争压力。只有这样，才能确保在激烈的市场竞争中立于不败之地。

关键洞察三：品类品牌迎来最大衰退潮，或将沦为头部品牌炮灰

从中国食品行业发展历程来看，90年代到2012年之前是骨干企业/龙头企业创立创建高峰期。但经过几十年的发展，曾经同一起跑线的企业却因战略选择不同而导致“殊途不同归”。通过共性分析可以看出，发展强势的品牌通过竞争优势的持续迭代得到壮大，而发展相对弱势的品牌却走入了“品类限定品牌”的封印。

中国糖酒食品行业发展的五个阶段		
时间	阶段	特征
1952-1978年	调整及初级建设阶段	1952年中国食品工业产值82亿，1978年中国食品工业总产值472亿元，中国食品工业处于调整及初级建设阶段。新中国成立初期，糖酒食品行业刚起步，产品品种较少，企业规模较小，主要以国有企业为主。
1978-1991年	缓慢增长 产业筑底	上世纪80年代至90年代，伴随改革开放，糖酒食品行业迅速发展，企业数量和产值不断增加，产品品种日益丰富。食品工业年产值长期徘徊在1000亿元以下，食品加工主要集中在食糖、食用植物油等基础门类。
1992-2002年	发展全面提速 品类规模大增	1991年，中国食品工业产值达到2665.1亿元；2002年，中国食品工业总产值首次跨过万亿元大关，中国食品工业发展成为门类比较齐全的现代产业。
2003-2012年	高速增长，龙头企业市场地位不断突出	2002年，中国食品工业产值超过1万亿元，2005年超过2万亿元，2010年超过6万亿元。食品行业细分品类不断壮大，龙头企业加速发展，食品工业迎来了建厂扩张的高峰期。
2013-至今	增速放缓，结构调整和产业升级成主题	2013年，中国食品工业产值突破10万亿元。2015年和2016年，中国食品工业增加值同比增长分别为6.5%、7.2%，与当年GDP增速基本持平。

海天第二招牌营收超过多个调味品细分品类领导品牌

2020年太太乐食品营业收入为46.8亿元，老干妈营业收入为54亿元；海天味业营业收入是227.92亿元。同是90年代创建的调味品企业，太太乐是鸡精品类认知代表、老干妈是辣椒酱品类认知代表，但海天通过持续的跨品类发展，成为了调味品行业的老大。2021年，海天蚝油营收45亿元之巨，逼近鸡精市场整个市场规模，蚝油一项营收规模超过鸡精品类领导品牌太太乐。

海天YES黄豆酱等8款不同风味的黄豆酱产品。在2021年整体市场营收规模达26.6亿元，营收规模稳坐第一。远超调味酱排名后几名品牌的总和。其中在料酒、复合调味品等其他板块的市场占有率连续多年领先部分品类领导品牌。

单位:元 币种:人民币

主营业务分行业情况						
分行业	营业收入	营业成本	毛利率(%)	营业收入比上年增减(%)	营业成本比上年增减(%)	毛利率比上年增减(%)
食品制造业	21,630,860,568.58	12,217,871,367.79	43.52	15.29	23.40	减少3.71个百分点
主营业务分产品情况						
分产品	营业收入	营业成本	毛利率(%)	营业收入比上年增减(%)	营业成本比上年增减(%)	毛利率比上年增减(%)
酱油	13,043,396,033.15	6,863,724,532.39	47.38	12.17	18.94	减少3.00个百分点
调味酱	2,524,151,981.16	1,408,593,828.13	44.20	10.16	17.21	减少3.36个百分点
蚝油	4,112,934,207.41	2,658,576,139.02	35.36	17.86	22.79	减少2.60个百分点

农夫山泉持续打造第二招牌，在多领域霸占主流市场

2020年汇源饮料营业收入为57.41亿元，养元饮品营业收入为44.27亿元；农夫山泉营业收入为228.77亿元。同是90年代创建的饮品企业，汇源是果汁品类认知代表、六个核桃是核桃乳品类认知代表，但农夫山泉通过持续的跨品类发展，成为了饮品行业的老大。

2020年，农夫山泉包装饮用水产品营收139.66亿元，茶饮料产品营收30.88亿元，功能饮料产品营收27.92亿元，果汁饮料产品营收19.77亿元。在2012-2019年间，连续8年保持着中国包装饮用水市场占有率第一；截止到2021年，在茶饮料、奶味茶、100%果汁、低浓度果汁、无糖饮品、维生素饮料等领域，农夫山泉市场份额多年持续稳居中国前三。

除此之外，农夫山泉NFC、植物酸奶产品的推出，活化了主品牌认知势能，帮助农夫山泉多年霸占消费者热爱榜首。与之相比，娃哈哈、乐百氏等过去拥有辉煌战绩的品牌，因

缺乏具有真正意义上第二招牌的持续打造，逐步沦为三、四、五线品牌，被排除在竞争的主流选择之外。

.....

品类品牌逐渐衰退，压力逐渐增大，品类品牌为何成为了细分品类认知龙头的增长桎梏？

品类品牌竞争优势逐渐被削弱的原因

增量红利结束，存量竞争到来。中国的企业曾经依靠“广告/渠道营销”的模式在市场上占据优势，因为那时中国的消费需求很大，行业整体是向上发展。虽然企业在供应链、生产技术和管理经验等方面存在不足，但只要通过占据某一个细分品类批量生产，凭借规模效益和低价策略就能赢得市场和利润。这种跑马圈地批量生产的逻辑在当时确实有效，但是在今天，这种粗放式品牌打造的方式已经不适用了，因为市场环境已经发生了翻天覆地的变化：

消费需求的变化。中国市场已经趋于饱和，消费者的需求也更加多样化，他们不仅看重价格，还看重产品的质量、品牌和服务等方面的价值。企业如果还是坚持批量生产和低价策略，无法满足消费者的需求，也无法提高市场份额和盈利能力。

成本的上升。劳动力成本、原材料成本和环保等要求都在不断提高，企业的生产成本也随之增加，在批量生产和低价策略下，企业的利润空间越来越小，甚至可能出现亏损。

竞争的激烈化。企业之间的低价竞争也越发激烈，这导致了产品质量降低、服务差异化不明显等问题，企业的品牌形象和口碑受到了严重的影响，难以持续发展。

消费升级和需求多样化。随着消费者生活水平的提高，他们的需求越来越多样化。单一品类品牌很难满足消费者多元化的需求，导致市场份额被其他竞争对手蚕食。六个核桃作为核桃饮品的代表品牌，原本市场占有率较高。但随着消费者需求的多样化，六个核桃的市场份额逐渐被其他具有多元化产品线的品牌蚕食。

品牌认知度受限。品类品牌的知名度往往局限于某个特定的品类，难以形成强大的品牌效应，在品类热度下滑之后无法有效吸引新消费群体。王老吉作为具有悠久历史的中草药饮品品牌，市场认知度较高。然而，在当前竞争激烈的市场环境下，王老吉固有的凉茶认知成为其跨品类发展的巨大阻碍。

资源整合能力不足。品类品牌在研发、渠道、市场营销等方面的资源整合能力相对较弱，难以与主品牌抗衡。六个核桃虽然在核桃饮品领域占有一定市场份额，但由于其在渠道、市

场营销等方面的资源整合能力不足，面临着与主品牌竞争的压力。

竞争环境迭代加速，心智偏好加速移动。互联网的发展使得市场竞争加速迭代，消费者的心智偏好也在不断转移。品类品牌无法紧跟市场变化，竞争力逐渐削弱。

竞争环境骤变，固守“心智资源”的品类品牌就是盲人摸象。当竞争环境稳定时，“心智资源”理论对一些初创型公司或许管用，但竞争环境变化极快时，“心智资源”就不是一种战略，而是获取竞争优势的一种战术手段。

越是动荡不安的竞争环境，人们心智偏好的游移速度越快，人们越会跟随社会变化而拥抱众多新事物。固守心智资源这种思维，本质就是盲人摸象、刻舟求剑。在中国，无法服务企业竞争方向的心智资源比比皆是，用处不大。

如九阳 = 豆浆机、格力 = 空调、当当网 = 图书电商、王老吉 = 凉茶等品牌，在当前市场环境中正面临着巨大的竞争压力。而那些能够通过实施跨品类战略保持竞争优势的企业，如海尔、美的、农夫山泉、今麦郎等，将有更大的机会赢得未来市场。

海尔以家电为核心，实施跨品类战略，涵盖了冰箱、洗衣机、空调等多个品类。通过不断创新和品质保证，海尔在家电市场占据了领先地位，成功抵御了竞争压力。

美的从空调起家，逐步拓展到家电、智能家居、机器人等多个领域。通过多元化的产品组合和强大的品牌实力，美的成功应对了市场竞争，保持了竞争优势。

农夫山泉最初以矿泉水为主要产品，后来逐步拓展到茶饮、果汁等多个品类。通过跨品类战略，农夫山泉成功提升了品牌影响力和市场份额，保持了在饮品市场的竞争优势。

今麦郎起初以方便面为主要产品，凭借其独特的口感和品质获得了消费者的喜爱。随着市场需求的多样化，今麦郎逐步拓展到其他食品品类，如茶饮料、瓶装水、凉白开、休闲食品、方便米饭等，成功实施了跨品类战略。

在竞争环境迭代加速的背景下，品类品牌的竞争优势日益削弱。面对这一局面，企业需要紧跟市场变化，实施跨品类战略，以满足消费者多样化的需求。通过提高品牌认知度、降低市场风险、挖掘潜在商机等途径，企业才能在激烈的市场竞争中保持竞争优势，赢得未来。

关键洞察四：全球主流品牌都有第二招牌

在跨周期竞争中，打造第二招牌成为了全球主流品牌保持竞争优势的关键策略。全球主流汽车集团的百年发展史，就是一部又一部打破品类限制，通过跨车型、

跨品类持续创造和迭代竞争优势，取得一次又一次增长和发展的历史，丰田、大众、通用、福特、宝马、奔驰等都是如此！

丰田汽车历史上曾长期聚焦紧凑型轿车、越野车和皮卡，但上世纪 90 年代及时推出 SUV 和 MPV 车型，实现日本本土和美国市场双增长。保时捷曾长期聚焦跑车，2002 年及时推出第一代 SUV 卡宴，赶上 SUV 增长红利，一举打破多年业务局限。

在历史长河中，聚焦单一车型从来不是大汽车集团的战略选择，克莱斯勒集团屡次陷入经营危机和被并购就是前车之鉴。试想：

如果宝马只聚焦运动轿车单一车型，
如果福特只聚焦皮卡单一车型，
如果大众只聚焦甲壳虫小型车单一车型，
如果奔驰只聚焦豪华轿车单一车型，
那么这将是汽车行业发展的最大灾难。

可口可乐是一家罕见的公司，他们从文化领先性的竞争优势出发，而非商品领先性出发打造品牌。最早，可乐是酒精替代品，后来是提神醒脑的饮料，再后来是快乐汽水，可口可乐壮大并延缓了可乐品类的衰退，历经百年。洗衣粉、肥皂、牙膏这些品类都已经存在数十年，但随着竞争迭代与科技进步，洗衣粉、肥皂、牙膏早晚都会进入品类衰退阶段，逐渐被新品类取代，缓慢消亡！

IBM 的每一次的变革，都能最大程度利用好过去母品牌建立的竞争优势，直接应用到下一个赛道，蜕变虽然是痛苦的，但它都能让企业在濒临倒闭的紧要关头获得重生。

1976 年 -1983 年，耐克通过聚焦运动鞋销售额年增长 80%，但是之后的 1983 年 -1987 年运动鞋业务陷入缓慢增长甚至零增长。1987 年起，耐克放弃“运动鞋专家”定位，放弃聚焦运动鞋的想法，从运动鞋业务出发，进入运动服、内衣、休闲套装、连衣裙、儿童服装、运动装备等多个领域，再次实现强劲增长。安踏同样也是围绕运动鞋展开“竞争协同式的业务扩张”。

当年差点被 pass 掉的种子产品微软云 Azure 帮助 Windows 和 Office 增强了老客户的黏性，给企业带来强劲增长，帮助微软焕发出第二春。2008 年，Ray Ozzie 公布 Windows Azure，那时看似无稽之谈，但如今 Azure IaaS、Azure PaaS 以及 Office 365 正是他伟大构想的造物。当时微软 CEO Steve Ballmer 表示坚定反对，当时微软高达八成收入依靠 Windows 与 Office，他担心严重挤压微软固有优势。微软云 Azure 带来强劲增长，Surface、X-Box 扮演着和 iPod 同样的

角色给企业带来年轻化活力，当 IBM、戴尔、思科、Oracle 和 SAP 都在为增长苦恼时，微软市值却高达 2 万亿美元，老对手甲骨文、SAP、Adobe 被微软远远甩开，甚至全球软件公司市值总和一度都比不过微软一家公司。

雀巢立足于招牌产品乳制品，经过 100 多年的时间，先后在巧克力、咖啡、饮料、饮用水等等，各个品类中打造出了服务于雀巢主品牌强大的第二招牌。才能使雀巢主品牌经久不衰，成为世界食品产业巨头。同样在中国企业当中也有很多通过学习许战海矩阵明确企业招牌产品，并且立足招牌产品成功打造第二招牌的企业。

微软、耐克、苹果、雀巢、3M、美的、亚马逊，伊利等大型集团企业，围绕第一招牌持续切入相邻业务甚至打造出第二招牌，完成竞争迭代让主品牌拥有更宽的品牌背书能力、更强的品牌选择势能！

除此之外，还有一些其它成功案例，说明了打造第二招牌的重要性。

元气森林：元气森林从燃茶开始，逐步拓展至功能饮料、果汁、电解质水、乳茶等多个品类，打造出第二招牌，大大提升了整体品牌竞争力。

京东：京东从电器起家，通过持续打造第二招牌，如家居、服饰、生鲜等多个品类，成为了中国领先的综合电商平台。

亚马逊：亚马逊从图书起家，成功打造出第二招牌，如电子设备、云服务、音视频等，成为全球电商和科技巨头。

美的：美的从电风扇起家，通过持续打造第二招牌，如空调、家电、智能家居等多个品类，成为了家电行业的佼佼者。

奔驰：奔驰从三轮车出发，持续打造第二招牌，如豪华轿车、SUV、新能源汽车等多个品类，成为世界顶级汽车品牌。

然而，也有一些企业未能成功打造第二招牌，导致品牌竞争优势日益减弱，如好想你、加多宝、香飘飘等。而那些成功打造第二招牌的企业，如今麦郎、洽洽瓜子、苹果等，不仅提升了主品牌竞争优势，还成功实现了相邻业务协同发展。

今麦郎：今麦郎打造第二招牌凉白开，改变了农村乡土气息，提升了主品牌竞争优势，增强了方便面和饮料的双重竞争优势。

洽洽瓜子：洽洽瓜子打造第二招牌每日坚果，不仅坚果卖得好，还提升了瓜子销售业绩，增强了在休闲食品市场的竞争地位。

苹果公司：苹果公司从 Mac 电脑起家，成功打造第二招牌 iPhone，不仅改变了只卖电脑的现状，还推动了 iPad、Apple Watch 等多个产品线的发展，使其成为一个世界级伟大的消费电子公司。

在全球竞争日趋激烈的背景下，各大品牌需要在跨周期竞争中保持主品牌的竞争优势，打造第二招牌是实现这一目标的关键策略。众多成功案例证明，在适当时机展开相邻业务竞争布局，挖掘主品牌竞争优势，避免过多的品类独立子品牌竞争风险，企业才能长期拥有强大的竞争力。

第二部分： 糖酒食品企业三大增长困境

第二部分：糖酒食品企业三大增长困境

困境一：国内品类红利结束，行业集中度越来越高

在中国的糖酒食品市场，行业集中度正变得越来越高。伴随着市场成熟度的提升，品类增长红利逐渐消失，许多行业面临着增长战略转型的挑战。在这一背景下，拥有主品牌竞争优势的企业将更有可能在未来的竞争中脱颖而出。

以碳酸饮料市场为例，2021年，排名前十的品牌中有七个属于可口可乐和百事旗下，雪碧、可口可乐、百事可乐三大品牌瓜分了市场的七成份额。在果汁市场，前十名品牌占据了80%以上的市场份额。茶饮料市场的头部品牌，如康师傅、统一、农夫山泉、维他、王老吉等，占据了近60%的市场份额。护肤品市场的前八名品牌占据了近50%的市场份额。植物蛋白饮料市场中，养元、椰树、维他、露露和达利集团占据了60%的市场份额。

在速冻食品市场，行业集中度更为明显，三全、思念、湾仔码头等前三名品牌的市场份额已经超过了60%。尽管膨化食品种类繁多，但品牌行业集中度依然很高，旺旺、百事、达利、好丽友、上好佳等龙头企业凭借强大的技术实力和创新能力，在中国膨化食品行业中占据了80%的市场份额。火腿肠行业的双汇、雨润、金锣为一线品牌，占据了肉制品市场80%左右的份额。饼干市场上，前十名品牌市场份额达到了63.7%，其中亿滋和徐福记分别占据了14.4%和8.9%的市场份额。

糖果和巧克力品牌行业集中度也同样较高。例如，玛氏食品在巧克力和口香糖市场的份额均达到了35%以上，2022年行业CR5约为70%。在坚果炒货行业，受到三只松鼠、良品铺子、洽洽等公司的推动，行业集中度提升至较高水平，2022年行业CR5为49%。中式零食品牌的市场集中度同样呈现出高速发展趋势，CR5合计占比达到53%。

速溶咖啡市场规模约为700亿元，其中雀巢咖啡以28.5%的市占率位居第一，远高于第二名的5.7%，行业CR8为53.7%，集中度较高。即饮咖啡市场（PET瓶装）中，雀巢以68.3%的市占率稳居第一，比速溶咖啡市场的集中度更高。

随着品类增长红利的消退，中国糖酒食品行业面临着增长战略转型的挑战。拥有主品牌竞争优势并具备开创第二招牌能力的企业将能突破品类品牌的局限性，突破增长天花板，避免品牌老化，防止因品类老化带来的增长衰退，进而造成渠道边缘化和人群边缘化。唯有突破品类增长局限性，企业才能在长期竞争中取得胜利。

为实现突破品类增长局限性，企业需要强化主品牌竞争优势，应对新竞争环境。在产品

组合上，企业应多下功夫，提升创新能力，不断开发新品类，满足消费者多元化的需求。中小企业要避免成为品类创新的炮灰，防止被头部企业轻易吞并。头部企业则要积极布局相邻业务，打造第二招牌，以雀巢为例，从婴儿食品起步，不断开拓新品类，最终成为全球食品业巨头。

在当前糖酒食品市场竞争环境中，企业要突破品类增长局限性，还需关注消费者行为的变化，挖掘消费者需求，提高产品差异化。消费者越来越注重健康、绿色、安全，对食品的品质、口感、包装和品牌形象等方面要求日益提高。因此，企业需要在产品研发、品牌形象塑造、渠道布局和营销策略等方面加强创新，提升产品力，为消费者提供更好的消费体验。

此外，企业还要关注新兴消费场景和消费人群。随着互联网的普及，线上购物、社交媒体和短视频等新兴渠道逐渐成为重要的消费平台。企业需要结合这些新兴渠道，开展线上线下一体化营销，提升品牌曝光度和购买转化率。针对新兴消费人群，如年轻消费者、二孩家庭等，企业应深入研究其消费需求和消费习惯，开发针对性的产品和营销策略，扩大市场份额。

与此同时，企业还要关注行业内的技术创新和产业链整合。新技术的引入可以降低生产成本、提高生产效率，从而提升企业的竞争力。产业链整合可以优化资源配置，实现产业协同，降低企业运营风险。这些举措将有助于企业在行业竞争中稳固地位，抢占市场份额。

在国际市场上，中国糖酒食品企业还需关注全球市场变化，寻求跨境合作，打造国际品牌。积极参与全球市场竞争，借鉴国际先进企业的经验，提升自身产品和品牌的国际化程度，为中国糖酒食品企业的全球布局奠定基础。

在这个过程中，企业还需关注环保、社会责任和可持续发展。随着消费者对健康、环保、可持续发展理念的日益重视，企业需要关注整个产业链的绿色生产和循环经济。从原料采购到产品生产、包装、运输和废弃物处理等环节，企业都需要积极响应政策，推动绿色环保技术应用，减少能源消耗和环境污染，实现可持续发展。I LOHAS 是可口可乐日本旗下的一款天然水品牌，因为关注环保、社会责任和循环经济，取得良好的品牌和市场成果，值得新时代的中国企业关注。

总之，在品类增长红利消失的背景下，中国糖酒食品行业面临着竞争压力加大的挑战。企业需要关注市场变化，调整增长战略，关注细分市场、加大创新力度、注重品牌塑造和营销推广、加强供应链管理和渠道布局、关注绿色和可持续发展以及加强国际化布局等方面的工作，以应对市场竞争，实现可持续增长。

困境二：消费驱动力转变，从计划性消费到非计划性消费

过去，计划性消费为主导，其背后是需求和心智为驱动；

现在，非计划性消费为主导，其背后是场景和渠道驱动。

中国目前正处于消费升级阶段，品类品牌区隔变得不再明显，体验消费成为主流，人群

和场景成为新的流量入口，品牌附加利益价值凸显，企业之间的竞争层次由商品品牌上升到人群 / 场景品牌和文化品牌的竞争。

随着市场的发展和消费者需求的多样化，消费驱动力发生了显著的变化。过去，计划性消费为主导，需求和心智作为驱动力。而现在，非计划性消费逐渐成为主导，场景和渠道驱动成为关键。在非计划性消费驱动的消费时代来临时，品牌创建的逻辑发生了重大变化，从品类驱动转向场景驱动。

以菲诺、lululemon、Supreme 和比音勒芬为例，这些品牌没有从传统的品类出发进行竞争，而是选择特定场景创造品牌，从而取得了卓越的业绩。事实上，可口可乐一直关注场景和文化，秉承“拉新、增频、留客”的原则，通过多场景打造，塑造基督教和美国文化，最终成就了今日的可口可乐。

过去十年，品类品牌创造的商业奇迹越来越难以寻找。因为当今的核心消费驱动力已经不再是计划性消费，而是非计划性消费。场景驱动而非品类驱动。品类驱动的品牌本质是从商品优先性出发打造品牌，而场景驱动的品牌更接近人群属性，更容易打出文化优先性出发的品牌。

2021 年，塔门联合 Yiwealth 发起《2021 中国青年金钱观大调查》，数据显示，82.4% 的年轻人开始“精研型消费”，从“炫耀和符号消费”变成“追寻自我消费”，这意味着这一代年轻人并不一味追求传统商品品牌。

新时代，品牌竞争从商品回归人本身，商品功能价值占比越来越低，体验价值也就是服务和价值观认同越来越重要，品牌驱动力从商品功能差异转到场景 / 人群和文化信任。

过去，相同价格的产品，在知名品牌和陌生新品牌之间，多数人会选择购买知名品牌，知名品牌背后是其所代表的品质保证。

今天，社交媒体高度发达，信息传播碎片化、多样化，年轻人不再痴迷于传统意义上的大品牌，也不再购买和使用父母辈的品牌。他们不依靠品牌自身宣传做决策依据，他们更看重消费者对于体验的评价，各种点评网站上的评论、体验。

《Z 世代消费力白皮书》显示，年轻消费群体对于品牌购买渠道、购买动机大多来自社交，包括线上的社交平台 and 线下的社交圈层。新一代年轻人的品牌触点、消费场景、推荐分享等，多数是在社交场景中触达的，特别是各种形式的社群，“身边人都在用，都说好”对于年轻人品牌消费起到决定性影响。Supreme、Lululemon、菲诺等新一代品牌立足人群和场景跳出传统品类竞争，Lululemon 们不像以前卖瑜伽服的品牌一样去强调品类商品区隔，不再向传统卖瑜伽服的企业那样试图过商品功能利益寻找差异化区隔来建立品牌。

年轻人希望通过品牌彰显人设，融入相应圈层、维护自身社交圈；用户竞争逻辑发生了巨大变化，从以商品为中心到以用户为中心，从突出商品特性到场景和人群契合；从品类差异到价值观差异；从线性规模到品牌效应。

纵观全球消费史，美国和日本也曾面临过类似的变迁。近一个世纪以来，美国消费史经历了三次变迁：

1929-1970 年的大众消费时期，此时纯粹的各类商品需求驱动消费；

1971-1990 年的品牌消费时期，此时大规模品类品牌驱动大部分行业；

1990 年至今的理性消费时期，**场景和品牌文化驱动越来越重要。**

大众消费品增长时期长达半个世纪，1920 年左右柯立芝繁荣带来经济增长，消费信贷的出现推动了汽车消费和大众消费用品消费，工业经济的发展出现福特制，助力耐用品消费革命。1929 年，日常商品消费占比 56.6%，这一比率在 1932 年达到 49.5% 的最低谷后反弹，至 1945 年为 56.4%。1929 年至 1970 年之间，可以说是美国品牌品类化发展的黄金 40 年。

上世纪 70 年代，随着二战之后的经济复苏，美国“婴儿潮”促进多种类消费品的需求增长以及中产阶级的不断扩大，使得大众消费迅速普及。1920 年至 1970 年，美国人均 GDP 从 858 美元提升至 5233 美元，CAGR 为 4.51%。

1970-1980 美国陷入经济发展的“滞涨”危机，同时随着上一阶段的中产阶级不断扩大，美国贫富差距逐渐加剧。高收入阶层掀起“雅皮士”消费浪潮，注重品牌消费，认为品牌价值大于消费品自身价值。

“雅皮士”消费文化对美国消费观带来深远影响，该阶层以外的社会群体也都纷纷效仿，以这样的消费方式为生活愿景。在这一阶段中消费者债务服务支付占个人收入占比逐渐高增，人们通过信贷的方式满足消费需求。

雅皮士所引领的品牌消费，本质上是一种对奢侈品品牌的消费，类似于中国 2019 年经历的“消费升级”。雅皮士所代表的高收入阶层为了得到这种体验，并彰显自己的身份地位，才产生了“高端品牌消费”这一行为。

在购物过程中，他们最重视的是品牌而非产品本身的实用价值。例如在汽车品牌的选择上，欧洲产的名牌车“奔驰”成为首选，从而达到其向外人炫耀收入能力和身份地位的目的。这期间个人消费支出占 GDP 占比达到 63.88%，人均 GDP 也增长迅猛，直至 1990 年美国人均 GDP 达 23835 美元，CAGR 高达 7.91%。

1990 年之后美国进入理性消费时期。在供给端，小品牌努力提升自己的品质，使得小品牌价格合理、性价比提升，吸引更多的消费者。在需求端，贫富差距的扩大和失业率的提升使得大众不再盲目追寻高价商品，消费变得多元化。

2000 年互联网泡沫爆破后，消费者信心明显下降，消费者债务服务付款占个人可支配收入占比逐渐下降，2001-2006 年同比均呈现负增长。次贷危机后，美国民众消费思维转变，对于不必要的消费表现克制。在政策端，政府也引导消费者回归理性，并通过改革《消费者保护法案》《破产法》等重大法律，促进消费信贷市场健康发展。

踏入 21 世纪，千禧一代构成了美国人口的一大部分，尽管他们的奢侈品也有些消费，

但向其他方向发生了转移：喜欢购买较便宜、入门级的货品，或者是二手产品。同时，千禧一代比其他年龄层的消费者更愿意混搭奢侈品和非奢侈品，也更看重价格。服装品牌如 H&M 和 Urban Outfitters，形成了“更追求品牌附加利益”的千禧一代消费者。

从追求标准化、规模化的品类品牌，转向追求文化品牌的现象同样发生在日本。日本作为毗邻中国最大经济体，走完了从战后重建到巅峰，从巅峰走向瓶颈期的循环，为中国品牌的未来发展有些许启迪。中国除了资源和地域比日本幅员辽阔之外，日本消费者意识形态、品牌态度和行为特征对中国品牌很有参考意义。

日本经济学者三浦展把日本人的消费行为偏好，以时代烙印为节点，把各时期的变化总结为《第四消费时代》。作为日本资深消费品牌和社会学研究专家，根据人口增速、出生率、老年人比例等角度对日本过去的 160 年消费社会划分为四个阶段，即：

二战前少数中产阶级享受的第一消费社会（1912-1941 年）

二战后以家庭为单位第二消费时代（1945—1974 年）

石油危机后注重个人的第三消费时代（1975—2004 年）

总人口开始减少老龄化严重的第四消费时代（2005 之后）。

第一消费社会（1912-1941）：以一线城市为中心的消费阶段。人口不断向东京、大阪等大城市发展，促进了城市地区消费增长；西方“摩登”文化被大众接受并且崇拜；相比国内，与 80 年代举全国之力发展上海、北京和各省省会的举措一致。高楼大厦、公园、购物商场成了城市竞赛的标志。

第二消费时代（1945—1974 年）：耐用消费品兴起。人口加速向城市集中，第二消费社会并不仅仅局限于东京、大阪等大城市，逐步扩大到了日本其他大城市，这一阶段日本人的耐用品消费占比提升，前半阶段的基础耐用品主要有电视机、洗衣机、冰箱等，进阶耐用品为彩电、汽车、空调等。相比国内，90 年代到千禧年初的家电下乡是主要的记忆痕迹，1998 年采取城镇住房体制改革，开启了长达 20 多年的地产商品浪潮。

第三消费时代（1975—2004 年）：日本人口增速快速下降，出生率由 2% 快速下滑至 1.3-1.4%；经济告别高速增长，这一时期：日本消费已经向个性化、多样化、差别化、品牌化方向发展，奢侈品和女性消费占比提升。同比国内，2000 年到 2010 年之后先富起来的人们，名牌、奢侈品消费浪潮成为行为标签，个性化、差异化成为这一时代消费主要特征。

第四消费时代（2005—2034 年）：日本的人口结构的老龄化现象严重，人口负增长；人们的经济能力、购买能力开始降低，持续的经济下滑和消费意愿下降，消费态度发生巨变。

从追求品牌差异化到更追求“生活方式”是日本第三消费时代人们追求精炼考究的生活方式，体现在高级汽车或家电用品的美感、性能和品牌上面，甚至速食都要高级化。这就意味着生活质量的提高，人们从追求基本的物质满足到差异化、个性化满足。中国 2017 年掀起那股“消费升级”，还未充分展开就面临凋零，可以说是出师未捷身先死。

超短裙从 1965 年起的几年间，卖出了 1 亿件以上，而这样的时代不会再出现了。藤冈对以往的“以消费者的差异化品牌来划分”的营销策略提出疑问，也就是说按照物质差异分类的“大众”并不一定具有“共同的价值观和需求”，取而代之的是“感性的品牌营销”。

过去追求广泛差异化需求的品牌，开始转换关键词“适合自我”。“适合自我”的时代已经被正式提上营销部日程，不知不觉改变了消费者的偏好倾向。这种变化，不是从大众差异化到更小众的差异，而是从物质的差异变成“自我精神的满足”。顾客购物时不再只注重东西的功能、性能，而会根据其象征的价值和自我类比来选择。比如家电，人们不再单纯追求减轻家务的便利性，更加倾向于买符合上流社会氛围、公主风、职业女性风格的等等。

在日本，如果为了迎合大众差异化而制造的商品，大概率会遭遇失败。日本第四消费时代最突出的品牌代表是无印良品、优衣库。无印良品诞生于 20 世纪 80 年代的第三消费社会中，其后一直深受人们的喜爱，现在则成为最具第四消费社会代表性的商品。无印良品是对名牌商品的一种反抗，剔除企业所强加的无用的价值，让消费者通过它来创造最具自己个性的生活方式的素材。

过去品牌营销是彰显顾客的个性，各种各样的品牌商品大行其道，在这种背景下无印良品作为反品牌的象征诞生了。人们不必再去挑选最适合自己的品牌，在这里可以将如一个空的容器一样的无印良品的产品作为一种“素材”而选购，并动手给它染上自己的色彩，自己进行加工和处理。

无印良品是弘扬民族生活美学文化的代表品牌。在这里，不追求对性能和装饰的不断补充，反而最大限度地进行剔除，也就是减法的美学。这和倡导清寂的日本文化是相通。在反抗“特性差异化品牌”的同时，以简单生活方式，民族文化的代表走向全世界。

文化优先性出发打造的品牌能拥有更多、更强的品牌附加利益。品牌的本质不仅是销售更多的产品，还可以获取更大的利润。品牌竞争优势有两大来源：一是商品优先性，二是文化优先性。对于饱和竞争的行业，例如欧洲服装业，已经度过了商品优先性阶段，打造品牌必须从文化优先性出发。这对于中国行业饱和和集中度高的领域具有重要的借鉴意义。

中国企业不仅要学会品类驱动的商品领先性打造品牌的方法，更需要学会场景驱动的文化领先性打造品牌的方法。这就离不开第二招牌的战略理论。从核心消费驱动力的转变出发，我们要提醒中国糖酒食品集团必须学会场景驱动的文化优先性品牌打造方法。

在这个过程中，企业需要关注以下几点：

深入了解目标消费者：企业需要深入了解目标消费者的需求、兴趣和行为，以便更好地满足他们在特定场景下的消费需求。

找准切入点：根据消费者的需求和兴趣，企业需要找到与特定场景相匹配的产品和服务，为消费者提供独特的价值。

打造独特的品牌文化：企业需要构建独特的品牌文化，通过故事、传统、价值观等元素

塑造品牌形象，使消费者产生情感共鸣和认同感。

营销策略的调整：企业需要调整营销策略，以适应场景驱动的消费趋势。例如，通过线上线下渠道的融合、社交媒体传播等方式，与目标消费者进行互动，提高品牌知名度和美誉度。

创新与合作：在场景驱动的消费时代，企业需要不断创新，探索新的商业模式、产品和服务。同时，与其他品牌、企业和行业进行合作，共同开发新的市场空间。

总而言之，随着消费驱动力的转变，中国糖酒食品集团必须适应新的市场需求，从场景驱动的文化优先性出发，打造具有竞争力的品牌。只有这样，才能在非计划性消费为主导的消费时代中脱颖而出，实现持续的市场成功。

困境三：缺乏第二招牌，大部分主品牌面临增长困境

首先，缺乏第二招牌，主品牌过度依赖单一增长特性

对比 2021 年格力电器、美的集团和海尔智家主要营收构成，我们发现格力的营收中空调占比高达 70% 以上，结构非常单一。相较之下，美的集团和海尔智家主要营收构成比较均衡，业务相对多元化。格力营收结构单一并非因为产品单一，而是其品牌形象过于固化，导致多元化尝试效果不明显。

过去几年，许多曾经的知名品牌因过度依赖单一特性而衰落，例如飘影、朵唯、汇源、南方黑芝麻、维维豆奶等。这些品牌在消费者心智中的认知差异逐渐消失，竞争力下降，无法适应市场变化。

其次，缺乏第二招牌，导致主品牌形象老化

以旺旺为例，自 2014 年起，旺旺面临市值缩水和营收下滑的困境，过去的成功模式已经无法应对市场变化。旺旺集团已将年轻化战略提升到首要地位，以应对竞争。类似的，可比克和好丽友的老化也给了中国新兴薯片市场新的机会。

最后，缺乏第二招牌，导致主品牌竞争优势难以迭代

品牌竞争是动态的，局部优势需要转化为全局优势，阶段性优势要转化为长期优势。当当网没有将局部优势转化为全局优势，无法成为中国的亚马逊；而京东则成功地将阶段性优势转化为全局性优势，成为中国电商巨头。

综上所述，主品牌在发展过程中需警惕过度依赖单一增长特性、品牌形象老化和竞争优势难以迭代的问题。品牌需要及时调整战略，打造第二招牌，以应对市场变化和竞争挑战。

第三部分： 第二招牌方法论

第三部分：第二招牌方法论

第二招牌的定义

第二招牌产品是品牌在建立成功的第一招牌产品后，为了应对市场竞争和扩大业务增长，基于主流市场、主流竞争和主流人群竞争而创立的新品类代表性产品。这类产品具有独特的认知优势和竞争优势，能够帮助品牌在新的市场和消费者心目中树立地位。第二招牌产品的成功实现，往往能帮助品牌进入新的增长阶段，并在新品类中成为领先品牌。

第二招牌的核心原则

立足于增量市场：在寻求新的市场机会以扩大业务范围时，关注趋势性增量市场，避免陷入存量市场的竞争陷阱。

与第一招牌产品实现五大竞争协同：在发展第二招牌产品时，要确保与第一招牌产品在认知协同、渠道系统、资源协同、趋势协同等方面实现协作，以利用现有资源和能力支持第二招牌产品的发展。

第二招牌的成功标准

同时促进第一招牌和第二招牌的业务增长：在发展第二招牌产品时，要确保其有助于第一招牌产品的业务增长，同时也能够推动第二招牌产品的业务拓展。

打破品类认知局限：第二招牌产品要能够帮助主品牌突破现有品类的认知局限，拓展品牌影响力和市场领域。

第二招牌的战略布局

从多维度衡量竞争机会：在寻求第二招牌产品的市场机会时，要避免陷入销售思维和机会主义，全面考虑市场趋势、竞争格局和消费者需求等因素。

及时布局种子产品：主品牌在发展第二招牌产品时，要关注市场变化和消费者需求，及时布局具有潜力的种子产品。

适度投入新业务：在发展第二招牌产品时，要避免过早放弃或过度投入新业务，确保资源的合理分配和风险控制。

通过战略协同链接第一招牌和第二招牌：在发展第二招牌产品时，要确保第一招牌与第二招牌之间实现战略协同，以便相互支持、促进共同发展。

衡量第二招牌对主品牌的竞争优势贡献：在布局第二招牌时，需要评估其是否能为主品牌带来竞争优势，以助力品牌在市场中取得更好的地位。

评估第二招牌所处的市场类型：要关注第二招牌产品所处的市场是否具有增量特性，以确保品牌在新市场中有足够的发展空间。

确保第二招牌产品符合五大协同原则：在发展第二招牌产品时，要确保其符合认知协同、渠道系统、资源协同、趋势协同等五大协同原则，以提高品牌整体竞争力。

成功打造第二招牌产品有助于品牌摆脱品类局限性、产品周期局限性，在竞争加剧的环境下为主品牌提供增长路径，拓宽主品牌认知，帮助主品牌建立更加强大的影响力，获得更多赢得竞争的筹码。品牌在布局第二招牌产品时，需关注市场趋势、竞争格局和消费者需求，及时布局具有潜力的种子产品，适度投入新业务，实现战略协同，确保资源的合理分配和风险控制，以提高品牌整体竞争力。

第二招牌的战略价值

长胜产品不常见，而品牌衰退却屡见不鲜。不同的战略选择会导致品牌的不同命运。品牌不应仅关注现有竞争优势，而应从全局视角思考未来竞争，因为任何单一竞争优势都无法永续。

在时间轴上，不断培育品牌的下一个竞争优势是实现品牌长盛不衰的基本法则。第二招牌既是“打造品牌新竞争优势的强有力手段”，也是“防止品牌失去竞争优势的有力保障”。如何塑造品牌竞争优势才是企业首要考虑的问题，这正是第二招牌战略价值的所在。

在动态竞争的世界中，竞争优势持续演变和迭代。任何行业的领军品牌都不能死守单一竞争优势，而需要不断保持和更新竞争优势，以便紧跟时代潮流，保持品牌主导地位。

企业要实现品牌长期领先地位，关键在于从产品、技术、人群、渠道等方面采取积极进攻策略，创造品牌成长机遇。当企业所处市场发生变革时，仅有少数企业能迅速淘汰陈旧业务。

大多数企业在面对竞争环境变化时，往往会选择保护有情感价值的传统业务，而放弃充满未知风险的新兴业务。这是一种“品类领先偏好”的传统战略选择。

品牌果断放弃陈旧业务，尽管可能面临短暂的阵痛，但企业主动打破品类束缚，虽然不

会立即见效，却至少有助于品牌融入新竞争环境。优势很难抵挡趋势，当企业面临新兴事物的冲击时，越是保守，越容易陷入无法挽回的困境。柯达、诺基亚、摩托罗拉正是这样的典型例子。

品牌在任何阶段都应保持对趋势性产品、技术的敏锐洞察力。真正强大的品牌，在任何阶段都应积极布局第二招牌，提前做好准备，防患于未然，而不是临渴掘井。

布局新兴业务的最高准则是培育“第二招牌”，这是衡量新业务成功与否的关键标志。通常来说，如果品牌能在新兴市场成功打造出第二招牌，就有望引领品牌进入下一个大规模增长阶段。

第二招牌战略具有重要的价值，品牌应保持敏锐的市场洞察力，积极布局新兴业务，以应对竞争环境的不断变化。企业需要勇敢地放弃过时的业务，转向具有潜力的新市场，塑造新的竞争优势。这样的战略选择，将有助于品牌实现持续增长，赢得市场竞争的制高点。

产品在品牌战略中的竞争角色

产品战略在国际品牌发展史上，从未仅仅局限于扩大市场份额和增加利润。对于大多数品牌而言，产品是战略性的核心事务。它是企业与顾客之间沟通的唯一桥梁，是创造、加强和利用竞争优势的工具，同时也是面向竞争对手的有力武器。

产品：品牌未来竞争力的关键

品牌不仅要在现有市场领域保持竞争力，更需要在塑造品牌未来核心竞争力方面发力。首先，品牌需要在现有市场占据核心领域的领先地位；其次，通过产品创新和市场布局为品牌赢得未来竞争的先机。紧跟市场趋势，抓住增量机会，对于品牌的发展至关重要。苹果公司在 90 年代面临着 IBM、微软、戴尔等竞争对手的强大压力，然而史蒂夫·乔布斯的归来，带来了 iPod、iPhone 等一系列创新产品，让苹果成功转型，从而实现了品牌的跨越式发展。

产品：品牌防御与扩张的屏障

品牌需要利用不同产品形成业务组合，以防范竞争对手的低价和特性竞争。同时，产品线的拓展和创新有助于品牌在市场中占据更大份额，提升品牌规模。宝洁旗下的海飞丝、飘柔等产品，以及可口可乐推出的“健怡”系列，都是通过多样化的产品组合，在市场中实现了更广泛的覆盖，抵御竞争对手的进攻。

产品：品牌核心认知的驱动力

优秀的产品有助于塑造品牌的核心认知，使其在消费者心目中占据独特地位。通过不断地产品创新和升级，品牌可以实现从具体某个产品向更高级信任资产的转变。IBM 从电脑、软件发展到处理器、云计算服务、人工智能等领域，实现了品牌认知的升级。雀巢则通过旗下众多优秀产品，如雀巢咖啡、雀巢巧克力等，成功塑造了“健康、营养、美味”的品牌形象。

产品：品牌生命周期的引导者

品牌需要关注产品在不同生命周期阶段的战略定位，通过产品组合、市场分析及时调整战略，以维持品牌的生命周期。此外，品牌还需要关注各类市场趋势，抓住新技术、新消费习惯等机遇，以实现品牌的持续发展。诺基亚手机在市场上曾经风靡一时，但随着智能手机的普及，其传统手机的市场需求骤减。诺基亚没有及时调整战略，逐渐失去了市场份额。相比之下，三星通过不断推出新款智能手机以及其他消费电子产品，成功延长了品牌生命周期。

产品：活化品牌的开关

产品作为品牌价值观的传播载体，是活化品牌的关键开关。在竞争激烈的市场中，品牌需要通过产品不断刷新品牌形象，以区别于竞争对手。在中国市场，农夫山泉和娃哈哈的竞争就是一个典型案例，展示了如何运用产品活化品牌。农夫山泉非常重视产品的创新与多样化，基于主品牌陆续推出了农夫果园果汁、植物酸奶、婴儿水、含锶水、泡茶水、NFC 果汁等新产品，旨在满足不同消费者的需求。这些产品的推出使农夫山泉形象更具年轻化、创新，从而在与竞争对手娃哈哈的竞争中占据优势。

相比之下，娃哈哈集团在产品创新方面相对滞后，没有充分理解到运用产品活化品牌的重要性。在与农夫山泉的竞争中，娃哈哈的产品线相对单一，缺乏足够的创新力和吸引力，使得品牌形象逐渐老化，陷入竞争的弱势地位。这个例子表明，产品是活化品牌的开关，品牌需要通过产品创新和多样化来刷新形象，抓住消费者的需求，从而在激烈的市场竞争中站稳脚跟。

综上所述，产品在品牌战略中的角色是多方面的，包括但不限于品牌竞争力的关键、品牌防御与扩张的屏障、品牌核心认知的驱动力、品牌生命周期的引导者以及品牌价值观的传播载体。品牌要想在竞争激烈的市场中立足，必须重视产品战略，不断创新、优化和扩展产品线，以满足市场和消费者的需求。

从相邻业务出发寻找第二招牌

“从相邻业务出发寻找第二招牌”是指企业在保持核心业务领域竞争优势的基础上，逐步向与核心业务紧密相关的领域进行扩张，以实现可持续发展。这一战略方法论的核心在于寻找与核心业务具有协同效应的相邻业务领域，并在其中建立竞争优势，从而实现企业整体发展战略的优化。

相邻业务是指与企业现有核心业务在客户群体、技术、产品或服务形态上具有一定程度关联性的业务。相邻业务扩张策略的目的是利用现有核心业务在市场、渠道、资源、技术等方面的优势，进入新的业务领域，为企业带来新的增长点。

在跨周期竞争中，主品牌可以通过相邻业务保持竞争优势。例如，大众和丰田汽车为了在跨周期竞争中保持竞争优势，进入了汽车金融业务。这不仅仅是业务层面的扩张，更是从竞争优势出发的必然战略之选。相邻业务的扩张需要从核心业务出发，通过把业务范围不仅扩张到新顾客、新销售渠道、新产品或新用途等方面，持续加强原有核心业务的竞争优势。

相邻业务扩张的四大步骤：

确定核心业务：首先需要明确企业当前的核心业务领域，以及企业在该领域所拥有的竞争优势。在此基础上，设定跨周期的发展目标，并为核心业务制定长期竞争策略。

识别相邻业务机会：分析与核心业务具有关联性的市场、客户群体、产品或服务类型，确定具有发展潜力的相邻业务领域。此外，还需评估企业现有的市场、渠道、资源和技术等方面的优势能否在新的业务领域中发挥作用。

制定相邻业务扩张策略：根据相邻业务领域的特点和企业现有优势，制定相应的市场进入策略、产品或服务开发策略、渠道拓展策略等。同时，确保相邻业务扩张与核心业务之间的协同效应，以实现整体业务的优化。

监测与调整：在相邻业务扩张过程中，持续关注行业趋势变化，根据市场情况对策略进行调整。同时，密切关注核心业务的发展，确保相邻业务扩张不会对核心业务产生负面影响。

以耐克为例，从运动鞋开始，通过相邻扩张不断拓展业务领域，但并不是一味地追求扩张，而是在不断调整和改进中寻求新的增长点。如今，耐克已成为全球最大的运动鞋和运动服饰生产商之一，但仍在不断探索新的市场和领域。自1964年耐克以运动鞋成名以来，耐克不仅依靠其核心产品谋求发展，而是在核心业务实力强大后，通过发现新的、合乎逻辑的大规模相邻业务来补充实力，不断激起新一轮的快速增长。从1976年到1983年，耐克集中发展运动鞋核心产品，实现销售额以每年80%的速度增长。但是，从1983年到1987年

的平均水平看，运动鞋的业务额增长速度放慢直至零增长。从1987年到1991年，耐克通过将其运动鞋经营权扩展到包括服装业在内的新生产领域，使年增长率再次上升为36%，直到1991年至1994年期间，才降为8%。从1994年到1997年，公司再次将业务集中到运动鞋上，并强调名人效应，主要是空中乔丹系列，使年增长率又上升到30%以上。自那时起，扩张再一次变得缓慢，现在公司还在寻找下一个增长相邻业务，其中之一可能是高尔夫。

另一个典型的成功案例是谷歌公司。谷歌以其搜索引擎和在线广告服务而闻名，但随着时间的推移，谷歌开始进入其他相邻领域，例如在线地图服务、智能手机操作系统、自动驾驶技术等。这些新的业务领域与谷歌的核心业务有着紧密的联系，同时又为谷歌带来了新的增长机会。例如，谷歌的在线广告服务可以通过将地图服务与广告服务相结合，为本地商家提供更加精准的广告投放，提高广告效果。谷歌的智能手机操作系统Android也为谷歌的在线广告服务提供了更广泛的平台，进一步扩大了谷歌的业务范围。

从相邻业务出发打造第二招牌，需要注意以下原则：

- 1. 增量市场：**确保相邻业务领域具有足够的市场空间和增长潜力，以支持企业的发展目标。
- 2. 竞争协同：**在选择相邻业务时，应确保与核心业务在竞争力、渠道、资源、技术和趋势等方面具有协同效应。至少要满足五大竞争协同中的三个条件，以便利用现有优势更有效地进入新的业务领域。
- 3. 服务于创造竞争优势：**相邻业务的扩张应有助于企业在新领域建立竞争优势，从而提升整体业务实力。这需要在相邻业务开发过程中关注市场变化、客户需求和竞争态势，持续优化策略。
- 4. 根据行业趋势性变化，持续打造出第二招牌，进而重新定义第一招牌。**

索尼是一个很好的相邻业务的案例。从卡带录音机开始，索尼不断地通过推出新产品来扩大自己的业务范围，涉及移动音响系统、液晶电视、单反相机、游戏机等不同领域的产品，每个产品都成为了品牌的招牌，帮助索尼在竞争中保持核心地位。这样的跨周期发展能够避免品牌的品类化，保持品牌的稳定和发展。例如，索尼从卡带录音机开始走向大众，但并没有止步于此。

索尼从相邻业务出发，持续打造出第二招牌，进而重新定义了第一招牌，从而帮助索尼主品牌成长为世界级品牌。1960年推出名声大噪的移动式音响系统，1970年推出第一台液晶电视，1981年推出第一台单反相机，1994年推出第一台游戏机PlayStation，1997年推

出第一台数码音乐播放器。通过逐步打造第二招牌，索尼在 63 年的时间里不断推出新产品，避免了品牌的品类化，每一个产品都帮助品牌完成了跨周期发展的使命。未来，索尼依然会应时代需求，推出符合时代趋势的热门产品，以维持主品牌在竞争中的核心地位。

随着市场和行业的变化，企业需要不断地调整和改进自己的业务和产品，才能不断保持竞争力。如果企业只停留在第一招牌的领域，不适时应势，不断创新和改进，很快就会被市场淘汰。因此，企业应该密切关注市场趋势和变化，**并根据变化不断调整和重新界定第一招牌。**

从相邻业务出发打造第二招牌，是一种有序的扩张方式，确保在寻求增长的同时，不损害核心业务的竞争地位，通过重新界定企业核心业务，提供自我增长的机会，可以帮助企业在跨周期竞争中保持竞争优势。

第二招牌与许战海矩阵

1. 什么是许战海矩阵？

“许战海矩阵”由中国竞争战略专家许战海提出，是业务与产品组合竞争工具，这一模型将增长战略、竞争战略、品牌势能三方面完整的综合在一起考虑。每一个产品或每一项业务都要在一个整体竞争方向下扮演正确竞争角色，完成阶段性竞争任务，进而巩固主品牌竞争优势。



许战海矩阵可以有效地平衡内线和外线竞争，发展各类产品和业务，实现品牌增长。这一模型将增长战略、竞争战略和品牌势能结合在一起，有助于企业更全面地评估和制定竞争策略。

内线竞争是品牌起家的品类或能在顾客心智中代表品牌的品类，内线是品牌招牌业务。内线竞争通过招牌产品、形象产品、份额产品巩固品牌在客户心智中的地位。

具体方法：

- 优化核心产品：提高招牌产品确立竞争优势。
- 塑造品牌形象：通过形象产品和营销活动，打造品牌在消费者心智中的独特地位。
- 份额产品竞争：通过场景化、视觉化和特性化等方法，提升份额产品在市场中的竞争力，以确保品牌在主流市场中的地位。

外线竞争是品牌为提升势能、应对竞争而进入的一个新品类，同时让品牌创造增量的市场。随着竞争格局稳定，外线产品也会转化成内线产品。外线竞争关注新兴市场和趋势，发展种子产品、火苗产品和第二招牌产品，为品牌增长创造新的机会。

具体方法：

- 投资新兴市场：研究市场趋势，寻找有潜力的新品类，并投资种子产品。
- 培养火苗产品：将已经具有一定市场份额的产品发展成第二招牌产品，提升品牌势能。
- 专注第二招牌：在外线竞争中成功打造出第二招牌，以带动品牌进入下一个大规模增长阶段。

2. 主品牌战略下六种产品竞争角色

份额产品

份额产品通常作用于成熟市场，主要竞争对手都有的产品而且销量还不错，企业为获取市场份额，需要通过场景化、视觉化、特性化等方式实施份额产品的竞争，缺乏份额产品企业存在失去主流市场和被边缘化的竞争风险。

招牌产品

招牌产品是品牌的代表性产品，行业中领先品牌的招牌产品往往可以代表整个品类。在内线产品竞争中，通过在顾客心智中确立一个强势招牌产品形象可以提高品牌势能。

形象产品

形象产品服务于内线产品中的势能顾客，往往是一个阶段或局部的竞争行为，形象产品不一定给品牌带来巨大的销量，但可以针对全行业提振品牌形象。有时，形象产品也可能从阶段或局部竞争行为转化为品牌的招牌产品或份额产品。

种子产品

种子产品必须处于增量市场之中，往往是品牌将要涉足的新品类或者是比较看好的趋势品类。衡量种子产品是否成功，要看种子产品能否帮助品牌拓宽认知成功吸引到新顾客，以及能否帮助品牌实现更强客户黏性。

火苗产品

火苗产品是企业面对未来竞争最宝贵的财富，火苗产品经过早期孵化已经形成一定种子用户，已经具有一定的市场份额，是外线产品中既能提升品牌势能又能增加企业营业额的产品。

第二招牌

外线竞争最高原则就是培养“第二招牌”，这是衡量外线竞争是否成功的标志。一般而言，如果品牌能够成功在外线竞争中打造出第二招牌，就会带动品牌进入下一个大规模增长阶段。

3. 许战海矩阵：一个立足主品牌竞争优势的战略模型

大型集团企业首先应认识到，品牌竞争应围绕竞争优势展开，适度跨品类发展往往有利于保持品牌竞争优势。实际上，从品类出发进行品牌竞争战略存在两个天然缺陷：

1. 任何品类都有生命周期，未来社会变化更快，产品和品类生命周期将大大缩短；
2. 品类品牌大多数情况下都是物化的商品品牌，从商品领先性出发很难产生品牌附加价值。

可口可乐从文化领先性出发，而非商品领先性出发打造品牌。最早，可乐是酒精替代品，后来是提神醒脑的饮料，再后来是快乐汽水。可口可乐壮大并延缓了可乐品类的衰退，历经百年。洗衣粉、肥皂、牙膏等也历经数十年，随着竞争迭代与科技进步，它们早晚会进入品类衰退阶段，逐渐被新品类取代，直至消亡！

近年来，达利集团增长缓慢，蛋糕品类正失去市场价值。饼干、薯片等食品品类在未来10年可能面临品类衰退和老化问题。服装行业同样如此，夹克不再受欢迎，皮鞋不再受欢迎，牛仔同样面临挑战。大部分品类品牌都必须直面一个问题：随着品类迭代速度加快，品牌如何长存？

亚马逊和当当网最初都是“专注销售图书”的电商网站。亚马逊摒弃聚焦图书的品类理念，进入电器、园艺、家具、化妆品和服装等多个领域，贝索斯的“向所有人售卖所有商品”的扩张战略取得了世界级胜利。然而，当当网则在品类聚焦中迷失，失去了电商领先优势。

在中国广泛影响的里斯、特劳特提倡“新品类必须使用新品牌”，然而，践行这种思想

的当当网、王老吉、维多利亚的秘密、朵唯手机、九阳豆浆机、香飘飘杯装奶茶、劲霸夹克等“保持战略聚焦，抢占品类第一”的大多数品牌都已陷入竞争困境。

另外，品类品牌从商品领先性出发，很难打造品牌附加价值；过度聚焦也很难创造更强大的客户好感。当品类品牌面临商誉更强大的产业品牌竞争时，通常都是无力且无效的。

企业家首先应关注竞争优势，任何削弱竞争优势的方法论都是错误的。耐克、亚马逊和苹果在适度扩张过程中，反而扩大了其竞争优势。这些成功案例表明，企业需要认识到“新品类必须使用新品牌”的局限性，并在市场迭代中保持品牌竞争优势，从而实现长期成功。

4. 任何企业的长期战略都必须建立在主品牌竞争优势之上

比亚迪通过实施“一个比亚迪”品牌战略在市场上展开竞争，形成了认知整合力和整体认知优势。这避免了多个品牌概念带来的认知分散。从供应链到乘用车终端的拓展，新能源供应链标签反而强化了其在消费端的认知优势。

任何企业的长期战略都必须建立在主品牌竞争优势之上，在实施主品牌竞争战略时，企业关注以下四个方面：

1. 尽量使主品牌成为客户认知的核心驱动力；
2. 利用产品竞争矩阵实现产品品牌战略；
3. 根据市场动态打造阶段性的势能背书品牌；
4. 除非面临重大竞争变革，否则实施独立子品牌战略需谨慎。

主品牌就像象棋中的将军，不可轻易走出边界，也像国王一样不能轻易上战场。主品牌需要通过产品和产品品牌不断提升竞争优势。国王需要臣民共同努力，特定情况下也需要开发殖民地或附庸国。

建立在主品牌竞争优势之上的企业，可以通过以下四种路径帮助新产品确定品牌：

1. 主品牌下的产品品牌：如丰田凯美瑞、比亚迪宋、洽洽小黄袋、苹果 iPod 等，这些都是主品牌下创建的产品品牌，具有独特的竞争特性。这些特性在主品牌战略框架内实现自我区隔，并与其他竞争对手进行区隔。

2. 主品牌下的产品：如今麦郎凉白开、康师傅喝开水、通用冰箱（通用金融）、吉百利双层夹心巧克力棒等，这些都是主品牌下直接推出的产品。它们并未形成独立的产品品牌，但在主品牌战略框架内，它们依然具有一定的竞争优势和市场份额。这类产品主要依靠主品牌的影响力和市场地位来获取市场认可。

3. 主品牌下的独立子品牌：如宝马的 MINI、雀巢的雀巢咖啡、宝洁的汰渍、联想的 ThinkPad 等。这些子品牌在保持与主品牌的某种联系的同时，拥有自己独特的品牌个性和

市场定位。这种策略能够使企业在不同市场细分领域更好地发挥竞争优势。

4. 独立品牌：如特斯拉、小米、海尔、华为等。这些品牌并未依附于任何主品牌，而是通过自身的竞争优势和品牌策略，在市场上建立起了强大的品牌地位。独立品牌需要不断地进行创新和市场拓展，以维持和提升其市场地位。

5. 从主品牌竞争优势出发，第一招牌与第二招牌居于核心竞争位置

许战海矩阵关注内线竞争和外线竞争，以及竞争战略、增长战略与品牌势能的一致性，将内线竞争与外线竞争相结合，帮助企业在不同市场环境和竞争格局下，制定有针对性的战略，实现品牌增长。通过关注第一招牌和第二招牌的发展，企业可以更全面地评估和制定竞争策略，从而在市场竞争中脱颖而出。

第一招牌：第一招牌是品牌的核心产品，代表了品牌在市场中的地位 and 竞争力。它通常是品牌在客户心智中最具代表性的产品，是品牌内线竞争的核心。为了巩固第一招牌的地位，企业需要优化核心产品，提高质量和性能，确保在市场中具有竞争优势。此外，企业还需要通过形象产品和营销活动，塑造品牌形象，打造品牌在消费者心智中的独特地位。

第二招牌：第二招牌是品牌在外线竞争中培养的新品类，旨在提升品牌势能，应对竞争，创造增量市场。随着竞争格局的稳定，外线产品也会逐渐转化为内线产品。企业需要关注新兴市场 and 趋势，投资种子产品，培养火苗产品，以发展第二招牌产品。成功打造第二招牌是衡量外线竞争是否成功的标志，一旦取得成功，它将带动品牌进入下一个大规模增长阶段。

第四部分： 企业如何打造第二招牌

第四部分：企业如何打造第二招牌

第二招牌的十大经验与七大教训

借助第二招牌壮大主品牌，雀巢 150 多年的品牌战略

以雀巢为例：第二招牌可以帮助主品牌巩固竞争优势和建立新竞争优势，因强大的主品牌竞争优势成为全球第一的食品公司

雀巢（Nestlé）作为全球最大的食品公司，始终保持在行业领先地位。雀巢的成功源自其强大的品牌竞争优势，以及不断打造第二招牌的策略。以雀巢为例，分析第二招牌如何帮助主品牌巩固竞争优势和建立新竞争优势。

雀巢起初以婴儿食品起家，经过多年的发展，如今已成为全球市值接近 2 万亿人民币市值的产业品牌。雀巢旗下拥有众多专业子品牌，涉足咖啡、奶粉、巧克力、瓶装水、婴儿食品、宠物食品、糖果、冰淇淋等多个领域，共计近 300 种产品处于全球领先地位。在高度竞争的市场环境下，雀巢直接使用主品牌进行营销，使得其在咖啡、奶粉、瓶装水、巧克力等市场中居于全球销量第一或第二的领先地位。

雀巢的成功，得益于其不断打造第二招牌的策略。在企业发展过程中，第二招牌有助于主品牌巩固已有的竞争优势，同时拓展新的市场空间。以下几个重要的第二招牌建立，均使雀巢主品牌竞争优势得到显著提升。

雀巢咖啡：雀巢在咖啡领域的成功，主要归功于其具有广泛认知度的雀巢咖啡招牌。通过将主品牌应用于咖啡产品中，雀巢成功传递了其咖啡产品的品质保证，从而迅速在全球咖啡市场占据了重要地位。

雀巢奶粉：雀巢奶粉作为另一个成功的第二招牌，凭借着雀巢品牌的信誉和质量保证，赢得了消费者的信任，成为全球销量领先的奶粉品牌之一。

雀巢瓶装水：雀巢品牌涉足瓶装水市场，凭借雀巢的品牌影响力和高品质标准，迅速在全球瓶装水市场脱颖而出。雀巢瓶装水成为了市场份额排名前列的品牌，进一步巩固了雀巢在食品行业的竞争优势。

雀巢巧克力：雀巢单凭其品牌力量，使雀巢巧克力成为全球知名的巧克力品牌。凭借一

流的品质和精湛的口感，雀巢巧克力成为消费者心目中的佳品，进一步巩固了雀巢在巧克力市场的领导地位。

.....

这些第二招牌的成功，使得雀巢在各个市场领域都具备了强大的竞争力。在全球食品行业，雀巢品牌凭借强大的主品牌竞争优势和不断打造的第二招牌，成为全球食品行业的佼佼者。

雀巢的成功经验表明，第二招牌策略能够帮助主品牌巩固竞争优势，同时建立新的竞争优势。雀巢通过打造第二招牌，不仅成功巩固了在原有市场的地位，而且拓展了新的市场领域，从而实现了业务的多元化发展。同时，第二招牌还能增强主品牌的知名度和信誉度，为企业的长远发展奠定坚实基础。

总结来说，雀巢作为全球食品行业的佼佼者，其成功的关键在于其强大的品牌竞争优势以及不断打造第二招牌的策略。通过这一策略，雀巢巩固了原有市场地位，拓展了新市场，实现了企业的持续发展。雀巢的成功经验值得其他企业借鉴，运用第二招牌策略，实现主品牌的竞争优势巩固和新竞争优势的建立。

今麦郎成功打造第二招牌“凉白开”，带动企业整体向上

自2016年今麦郎推出“凉白开”产品以来，凭借其独特的“熟水”概念，在包装饮用水行业取得了显著的市场份额。仅上市当年，就成功售出了500万箱。随着市场推广的深入，该产品的销售额逐年攀升，从2017年的2.5亿增长至2019年的20亿，最终在2022年突破30亿大关。凭借这一成绩，今麦郎成功奠定了“熟水赛道领跑者”的地位。

今麦郎凉白开的成功案例表明，第二招牌产品可以有效地帮助主品牌巩固竞争优势和建立新竞争优势。今麦郎独创的“四合一”模式，在下沉市场构建了庞大的渠道网络，为饮品业务的发展奠定了坚实基础。根据尼尔森数据显示，从2018年起，今麦郎饮品业务连续14个季度保持行业增长率第一的地位，营收即将迈入百亿阵营。与此同时，今麦郎在与康师傅、统一等饮品巨头的竞争中也展现出强大的实力。

作为今麦郎的第二招牌产品，凉白开利用主品牌在下沉市场的品牌优势，成功抢占了市场份额。随着今麦郎实施“进城”战略，凉白开产品也逐渐进入一二线城市，通过对KA、CVS渠道的深耕，取得了显著的成果。值得一提的是，瓶装水市场未来几年有望以8%~9%的速度增长，2025年市场规模有望突破3000亿元大关，为今麦郎凉白开提供了广阔的市场空间。

今麦郎凉白开始终秉承“健康”与“品质”的理念，为消费者传递全民健康饮水的重要性，并强调其产品更适合中国人的体质。通过不断的研发创新，满足消费者多样化需求，今麦郎凉白开在饮品市场中引领着新趋势。目前，今麦郎饮品的产品战略和渠道战略已经相当清晰，有望延续近三年的高增长势头。

凉白开的迅速发展，符合五大协同策略：竞争协同上，通过方便食品和饮料行业的竞争来推动产品发展。趋势协同方面，瓶装水被视为一个增量市场，具有很大的发展潜力。渠道协同上，凭借今麦郎成熟的传统渠道布局，在一二线城市的KA和CVS系统实现大面积铺开。资源协同方面，利用食品、饮料相关生产线等资源进行整合。技术协同上，运用自身技术为凉白开产品提供支持。

凉白开的成功也给今麦郎主品牌带来了积极影响。凉白开在多个重要赛事和活动中进行赞助，如CBA、2018中国新能源汽车拉力赛、北京鸟巢半程马拉松比赛以及城市电光跑活动，这些公关和品牌曝光最终会转移到今麦郎主品牌，提升其市场地位。

总结来说，以今麦郎凉白开为例，第二招牌产品能够帮助主品牌巩固竞争优势和建立新竞争优势。今麦郎通过发挥其在下沉市场的品牌优势，成功打造了凉白开这一第二招牌产品，并实现了在一二线城市的市场拓展。在健康饮水理念的引导下，今麦郎凉白开赢得了消费者的信赖，为整个企业带来了持续增长的势能。这一成功案例为其他企业提供了借鉴，展示了如何通过发展第二招牌产品来提升品牌竞争力。

如果元气森林没有第二招牌可能早就消失了

随着消费市场的不断变化，企业要想在激烈的竞争中保持竞争力，就必须不断地创新和拓展新的市场。元气森林便是一个成功探索第二招牌的新时代案例。这家企业的发展历程，充分说明了第二招牌对于主品牌竞争优势的重要性。

元气森林的起步阶段

2016年，元气森林推出了两款定位明确的果茶产品：“明明不胖”与“石分美丽”。这两款产品以低卡路里和美容营养为核心卖点，试图在女性消费市场中找到突破口。然而，这两款产品并未能获得市场的认同，销售状况不佳。

在经历了市场的曲折，元气森林果断调整了产品策略，将原来的产品重新定位为“元气森林果の每日茶”，并摒弃了功能性配方和“女士饮料”的标签，将目标客群从垂直细分转向泛客群。尽管这一举措未能带来显著的销售改观，但元气森林却从中学到了一个宝贵的经验——第二招牌的重要性。

第一个成功的第二招牌：元气森林气泡水

历经茶饮料第一招牌短暂失败之后，2018年，元气森林打造出了具有强大竞争力的第二招牌——气泡水。这款0糖0脂0卡的气泡水迅速吸引了广泛关注，成功为元气森林带来了大量流量和强大的品牌认知。据2021年的数据显示，元气森林73亿元的总销售额中，气泡水就贡献了40亿元。这个成绩足以证明气泡水这个第二招牌对元气森林的重要性。

持续打造第二招牌带动元气森林成为新时代最成功的食品饮料企业

凭借气泡水这一第二招牌的成功，先后推出了乳茶、电解质水等有潜力成为第二招牌的产品，实现了业务的多元化和主品牌认知空间的拓展。虽然元气森林在产品组合和市场份额方面仍然存在一些问题，缺乏产品竞争角色的安排，立足渠道、资源和趋势协同的整体战略安排，但这并不妨碍它在新时代成为最成功的食品饮料企业之一。

第二招牌与主品牌竞争优势的关系

元气森林的发展过程充分说明了第二招牌对于主品牌竞争优势的重要性。第二招牌可以帮助企业拓展市场、吸引消费者，从而增加市场份额。同时，第二招牌还能为企业带来品牌多样化的优势，提高消费者对品牌的认知度和忠诚度。这一点在元气森林的发展历程中得到了充分的体现。

气泡水作为元气森林的第二招牌，成功地帮助企业实现了市场的突破，也为元气森林的主品牌提供了强大的支持。正是有了这个成功的第二招牌，元气森林才能在激烈的市场竞争中站稳脚跟，持续发展壮大。

如果没有第二招牌，元气森林很可能早就消失在市场竞争中。然而，正是凭借着成功打造出的气泡水这一第二招牌，元气森林才得以在食品饮料行业中崭露头角，成为新时代最成功的企业之一。

从元气森林的发展历程中，我们可以深刻认识到第二招牌对于主品牌竞争优势的重要性。在激烈的市场竞争中，企业若想取得成功，就必须不断地创新和拓展新的市场。而第二招牌正是帮助企业实现这一目标的关键所在。

元气森林的发展历程为我们提供了一个宝贵的教训：在市场竞争中，第二招牌对于主品牌竞争优势的重要性不容忽视。只有通过不断地创新和拓展第二招牌，企业才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

富维克如何拓宽“矿泉水”的认知边界？

富维克（Volvic）是法国达能集团旗下的知名矿泉水品牌，自诞生以来，富维克凭借其

源自法国火山区的纯净水质，迅速吸引了众多消费者。为了满足市场需求，富维克在法国以及全球范围内拓展销售网络，产品迅速成为全球最畅销的矿泉水之一。但富维克（Volvic）并没有局限于此，而是通过布局相邻业务持续打造第二招牌构建了更有竞争力的商业帝国。

在运动饮料领域的发展是富维克早期通过相邻业务打造第二招牌的典型例子。1998年，富维克推出了以矿泉水为基础的运动饮料——富维克运动。这款产品的成功推出使得富维克在运动饮料市场站稳脚跟，成为市场上的领军品牌之一。富维克运动的成功为品牌赢得了第二招牌，同时也拓展了主品牌的市场竞争边界。

在儿童市场，富维克同样采取了相邻业务拓展战略。品牌推出了富维克儿童矿泉水，这款产品特别为儿童设计，添加了适量的营养成分，满足儿童成长发育的需求。富维克儿童矿泉水的推出，不仅巩固了品牌在儿童市场的地位，还进一步拓宽了富维克的竞争边界。

此外，富维克还成功地进入了健康饮品和茶饮领域，打造了健康饮品和茶饮这两个市场细分领域的第二招牌。2005年，富维克推出了名为“富维克活力”的健康饮料，凭借其天然植物提取物和多种维生素的添加，为消费者提供了更多健康选择。这款产品的成功推出进一步拓展了富维克在健康饮品市场的竞争边界。

同时，富维克在茶饮领域的发展也取得了显著的成果。2009年，富维克推出了一系列以矿泉水为基础的茶饮产品，包括绿茶、红茶和乌龙茶等。这些产品采用天然茶叶提取物，保留了茶叶的原始口感，并结合富维克矿泉水的纯净口感，为消费者带来全新的饮用体验。这一系列茶饮产品的成功推出，为富维克在茶饮市场创造了新的竞争优势，进一步巩固了品牌的第二招牌地位。

富维克在环保领域的探索同样值得关注。2016年，品牌推出了一款可生物降解的瓶装水——富维克环保矿泉水。这款产品的瓶身采用了可降解的材料，降低了塑料废弃物对环境的影响。富维克环保矿泉水的推出不仅赢得了环保人士的认可，还为品牌在环保领域创造了新的市场机会。

富维克品牌的成功之道在于其重视第二招牌的打造，通过相邻业务拓宽主品牌的竞争边界，并不局限于第一招牌矿泉水的品类认知。这为中国企业提供了一个宝贵的借鉴和启示。中国企业应该认识到打造第二招牌的重要性，以便在日益激烈的市场竞争中立于不败之地。

I LOHAS 不止是纯净水品牌，还是果味水品牌

I LOHAS（日语：い・ろはす，意为“简单、自然的生活方式”）是日本可口可乐公司（Coca-Cola Japan）旗下的一款知名纯净水品牌，自2009年推出以来，凭借其清新的品牌形象和高品质的产品，在日本市场取得了显著的成功。I LOHAS品牌不仅在纯净水

市场表现出色，还成功进入果味水市场，打造了第二招牌，实现了跨品类的发展。

I LOHAS 品牌的发展历史可以追溯到 2009 年。当时，日本可口可乐公司在市场调研中发现，消费者对健康、环保和天然的纯净水产品有着日益增长的需求。为满足这一需求，公司决定推出一款新的纯净水品牌——I LOHAS。I LOHAS 纯净水的瓶装设计采用环保材料，瓶身轻盈且易于回收，符合环保理念。此外，品牌还注重产品的健康属性，采用日本天然水源，确保水质纯净。这些特点使得 I LOHAS 纯净水迅速在日本市场占据一席之地，成为该市场的领军品牌之一。

在成功打造纯净水市场的第一招牌之后，I LOHAS 品牌开始关注第二招牌的打造。2012 年，品牌将目光投向了果味水市场。当时，果味水市场正在日本迅速崛起，消费者对健康、低糖、无添加的果味饮料有着强烈需求。为满足这一需求，I LOHAS 推出了一系列果味水产品，如柠檬味、苹果味、葡萄味等。这些产品采用天然水果萃取物，保留了水果的原汁原味，同时又具备纯净水的清爽口感。这些特点使得 I LOHAS 果味水在市场上取得了极大的成功，成为该领域的翘楚。

值得一提的是，I LOHAS 品牌在拓展果味水市场的过程中，始终坚持品质和环保的原则。例如，在产品开发阶段，品牌投入大量资源进行研发，以确保产品的品质和口感；在生产环节，品牌采用环保包装材料，减少塑料瓶的使用，降低对环境的影响。这些努力不仅有助于品牌在市场上树立良好口碑，还提高了消费者对 I LOHAS 产品的信任度。

如今，I LOHAS 品牌在日本市场的地位已经非常稳固。在纯净水市场，品牌凭借其高品质的天然水源和环保包装，赢得了广泛的好评。在果味水市场，品牌以其健康、无添加的产品特点，成为消费者的首选。正是因为这两个招牌的成功打造，I LOHAS 品牌在日本饮料市场占据了举足轻重的地位。

I LOHAS 品牌在纯净水市场取得成功后，并未止步于此，而是积极进军果味水市场，实现了跨品类的发展。I LOHAS 品牌的跨品类发展经历也为其他企业提供了宝贵的经验。首先，企业应关注市场趋势，紧跟消费者需求的变化。在 I LOHAS 品牌的发展过程中，正是凭借对健康、环保和天然需求的敏锐洞察，才得以在纯净水和果味水市场取得成功。其次，企业应注重产品创新。I LOHAS 品牌在纯净水和果味水产品的开发中，始终坚持创新，为消费者带来独特的口感体验。

如果李锦记一直聚焦蚝油？

香港李锦记集团是一个拥有悠久历史的调味品企业，成立于 1888 年，以生产蚝油起家。然而，如果李锦记只满足于蚝油这一单品，就不可能成就今天全球领先的调味品巨头地位。

本文将通过分析李锦记的发展历程，来阐述第二招牌对于主品牌竞争优势的重要性。

李锦记的起源与发展

李锦记的创始人李锦裳在珠海靠捕鱼为生，偶然发现熬煮生蚝后产生的黑色汤汁——蚝油。这一发现使李锦裳创立了李锦记，专门生产蚝油。随着时间的推移，李锦记不断地创新和拓展市场，打造了一系列第二招牌产品，如酱料、酱油等。这使得李锦记的业务范围得到了极大的拓展，并在全球市场上取得了显著的成绩。

李锦记第二招牌的打造与成功

李锦记持续打造第二招牌的能力，使得企业在全全球市场上取得了显著的成绩。除了蚝油之外，李锦记成功打造了酱料、酱油等第二招牌产品。在美国的酱料市场上，李锦记占据了88%的市场份额；在新加坡的超市中，随处可见李锦记的产品；就连酱油文化很高的日本，李锦记也打入了进去，占据的市场份额，仅次于日本味业龙头企业龟甲万。

李锦记发展成蚝油、酱油、辣椒酱、方便酱、XO酱、醋、鸡精等数十个品类、200多款调味品的酱料王国，行销100多个国家。如今，李锦记研发的酱料新品超过200种。其首创的蒸鱼豉油和改良款XO酱在华人和欧美市场大获成功，豆瓣酱、蒜蓉辣椒酱等爆款甚至卖到一些连地图上都很难找到的岛国。李锦记不断推陈出新，因蒸鱼豉油的开发和推广，李锦记荣获了1997年度香港杰出营销奖HKMA/TVB铜奖。

第二招牌对李锦记的重要性

第二招牌对于主品牌竞争优势的重要性不言而喻。第二招牌帮助李锦记巩固主品牌竞争优势，创建新竞争优势，不仅带来业绩增长，还带来了主品牌认知空间的拓展。李锦记在新时代的成功很大程度上得益于其多元化的产品战略和不断创新的第二招牌。

如果李锦记一直聚焦蚝油这一单品，很难想象它能在全球市场上取得如此巨大的成功。正是因为李锦记勇于创新，不断地打造第二招牌产品，使得企业得以在各个市场上取得领先地位，成为全球调味品行业的领导者。在新的历史时期，李锦记要想继续保持其主品牌竞争优势，必须继续秉承先辈的战略思考，打造适应新时代的第二招牌产品。因此，任何企业在长期的战略布局中，都必须关注主品牌竞争优势的构建，发掘并打造有力的第二招牌，从而保持企业的竞争力和市场地位。

洽洽第二招牌：改变品牌老化、瓜子销量不增长的局面

洽洽食品，作为我国知名的休闲食品品牌，在市场上以其瓜子产品而闻名。然而，随着

市场竞争的加剧和消费者需求的多样化，洽洽食品面临着品牌老化和市场萎缩的问题。为了应对这一挑战，洽洽食品成功打造了第二招牌“每日坚果”，从而改变了品牌老化和销量不增长的局面。

洽洽第二招牌的崛起

2014-2017年之间，洽洽瓜子连续四年销量未能取得增长，一直徘徊在25亿元左右。面对这一困境，洽洽食品开始寻求突破。2017年，洽洽成功打造了第二招牌“每日坚果”。到2021年，每日坚果销量达到了10亿元，瓜子的生意也从2017年的25亿元增加到40亿元。这就是第二招牌的魅力，它不仅促进了第一招牌和第二招牌的业务增长，同时还巩固了洽洽主品牌的竞争优势，创造了新的竞争优势。

洽洽第二招牌的五大竞争协同

洽洽食品在打造第二招牌时，充分利用了五大竞争协同，即渠道协同、资源协同、技术协同、趋势协同和市场协同。这些协同作用使得洽洽食品在发展第二招牌产品的过程中，既能确保其有助于第一招牌产品的业务增长，同时也能够推动第二招牌产品的业务拓展。

从相邻业务出发寻找第二招牌

洽洽食品在打造第二招牌的过程中，遵循了“从相邻业务出发寻找第二招牌”的战略方法论。这一方法论的核心在于寻找与核心业务具有协同效应的相邻业务领域，并在其中建立竞争优势，从而实现企业整体发展战略的优化。

洽洽食品通过打造第二招牌“每日坚果”，成功改变了品牌老化和市场萎缩的局面。这充分说明了第二招牌对于主品牌竞争优势的重要性。第二招牌的成功打造，为洽洽食品带来了业绩增长，同时拓展了主品牌认知空间。

面对未来的挑战，洽洽食品需要继续保持敏锐的市场洞察力和创新能力，不断优化产品结构和提高品质，以满足消费者多样化的需求。此外，洽洽食品还应进一步强化品牌建设，提升品牌知名度和美誉度，以巩固现有市场地位。

简而言之，洽洽食品通过打造第二招牌成功改变了品牌老化和销量不增长的局面，这充分体现了第二招牌在塑造主品牌竞争优势方面的重要性。面对未来的市场挑战，洽洽食品需要继续发挥第二招牌的作用，巩固主品牌竞争优势，实现企业的可持续发展。

对于任何企业来说，在面临品牌老化和市场萎缩的问题时，积极寻求创新、突破传统思维桎梏，打造第二招牌是一种有效的战略选择。通过发掘与核心业务紧密相关的相邻领域，

以实现协同效应，企业可以在新的市场环境下保持竞争力，实现可持续发展。

农夫山泉坚持布局相邻业务，活化了主品牌

农夫山泉股份有限公司自 1996 年成立以来，已发展成为中国市场上具有规模性、成长性和盈利能力的饮料龙头企业。在面临激烈竞争的饮料市场中，农夫山泉成功地通过跨品类战略实现品牌活化，提升品牌竞争力。

农夫山泉在跨品类战略中实施了两种思维：一是大单品，强化自有品牌；二是收割，从竞争对手已培养成熟的市场中获得份额。农夫山泉不仅聚焦于主导的天然水市场，还进军包装饮料和农产品市场。这种跨品类发展战略为农夫山泉带来了竞争优势，帮助企业实现现有顾客的荷包占有率增长以及吸引新顾客。

在实施跨品类战略中，农夫山泉采用了主品牌战略以应对复杂的业务组合。在其主要业务瓶装水领域，农夫山泉使用主品牌，同时在农产品业务中也利用了主品牌的品牌资产，减少教育成本，提高成功率。近年来，农夫山泉越发重视主品牌战略的重要性，早期在瓶装水延伸的饮料领域，可能出现有使用独立子品牌开辟新品类的现象，例如 2003 年上市的“农夫果园”，2004 年上市的“尖叫”，2010 年上市的“力量帝维他命水”，但近几年推出的新品 NFC、气泡水、咖啡饮料等等，都采用了主品牌 + 产品品牌的新模式，充分利用主品牌资产赋能新产品，避免从 0 到 1，同时产品品牌也反向活化了农夫山泉主品牌。

农夫山泉通过持续布局相邻业务跨品类发展，实现品牌活化，保持在激烈竞争的饮料市场中的领先地位。在实施跨品类战略时，农夫山泉采用了母子品牌战略，以应对复杂的业务组合。这种策略有效地保护了农夫山泉天然水市场的品类优势，同时也为其在其他领域的拓展提供了良好的发展基础。

卡乐比专注于塑造重要的第二招牌和第 N 招牌

日本休闲食品品牌卡乐比（Calbee），自 1949 年成立以来，凭借其卓越的产品创新和市场洞察力，逐渐占据日本休闲食品市场 54.7% 的份额。作为日本市场各类休闲食品的领导者，卡乐比的年销售额达到了 160 亿人民币（截至 2019 年 3 月财年）。卡乐比非常擅长打造强大的第二招牌和第 N 招牌，这也是其成功的关键所在。

卡乐比在成长期推出了多款备受欢迎的产品，如河童虾条。这款产品奠定了卡乐比在休闲食品市场的地位，为后续产品的推出奠定了基础。随后，卡乐比凭借对市场趋势的敏锐洞察，成功打造了第二招牌和第 N 招牌。例如，卡乐比富果乐减糖水果麦片紧跟减糖潮流，

吸引了众多消费者。同时，卡乐比不断创新包装形式，如杯装薯哆口薯条、带有封口的小袋装等，提高了产品的便携性和口感。

在此基础上，卡乐比继续拓展产品线，满足不同消费人群的需求。其精准的市场洞察力和高效的组织运营能力使其得以迅速抓住市场机遇，取得了卓越的业绩。卡乐比通过高额持续的研发投入、关注客户反馈，以及积极参与社区活动等方式，不断提高客户需求的反应速度和满意度，为品牌建立了坚实的护城河。

卡乐比始终关注市场动态，针对不同客户群体推出具有吸引力的新产品。这使得卡乐比在麦片、土豆类零食市场占据了 40.3% 和 76.9% 的市场份额，成为了绝对的行业领导者。卡乐比在塑造重要的第二招牌和第 N 招牌方面的成功经验值得行业内其他企业借鉴和学习。

明治的创新与转型

明治成立于 1910 年，起初主要从事糖果和巧克力的生产与销售。随着市场竞争的加剧，明治品牌逐渐意识到必须进行多元化战略调整以应对挑战。因此，自 20 世纪 80 年代起，明治开始涉足乳制品、保健食品、饮料等其他品类，逐渐形成了多元化的产品线。

明治在实施多元化跨品类战略的过程中，成功地打造了多个第二招牌：

明治乳制品：明治凭借其在乳制品领域的优秀品质和创新能力，成功打造了明治牛奶、优格等一系列畅销产品。此外，明治还开发了针对不同消费者群体的定制化产品，如儿童乳制品、老年人专用乳制品等，进一步巩固了其在乳制品市场的领导地位。

明治保健食品：明治品牌在保健食品领域取得了显著成绩，例如著名的明治胶原蛋白粉、明治益生菌等产品，在市场上广受好评。这些产品的成功推出，进一步提高了明治品牌的整体竞争力，为其打造了一个全新的增长点。

明治饮料：明治品牌在饮料领域也取得了不小的成功，如明治果汁、茶饮等产品，这些产品凭借其独特的口感和健康属性，在市场上取得了良好的口碑。这些成功的第二招牌产品为明治品牌带来了持续增长的动力。

明治在实施多元化跨品类战略的成功，离不开这四个方面：

品类拓展：通过并购、合作等方式，明治成功拓展了乳制品、保健食品、饮料等多个品类，形成丰富的产品组合。

技术创新：明治品牌注重技术创新，通过研发投入、技术合作等手段，不断提高产品质量和生产效率。

品牌塑造：明治品牌在拓展新品类时，注重品牌形象的塑造，将原有品牌价值延伸到新的产品领域，提高品牌认知度和美誉度。

营销策略：明治品牌采用多渠道营销策略，包括传统媒体广告、数字营销、线下活动等，全面提升品牌影响力。

总结来说，明治通过多元化跨品类战略的实施，成功地打造了多个第二招牌，为企业带来了持续的增长。这也表明，企业要想在竞争激烈的市场环境中取得成功，必须进行不断的创新和转型，以适应市场的变化。

莲花味精第二招牌在哪里？如何成为下一个味之素？

日本味之素公司是全球十大食品企业之一，其在全球拥有 114 家公司，是世界上最大的氨基酸供应商之一，产品涉及食品、药品等多个领域。最为著名的是 Amino 系列产品，从专业运动员使用的 Amino Vital 系列运动营养品到每日元气干杯健康食品，充分利用了氨基酸的特殊功效。相比之下，莲花味精，曾经的“味精大王”，如今却逐渐走向了没落。这其中，一个重要的原因是莲花味精未能及时认识到塑造第二招牌与主品牌竞争优势的重要性。

味之素在中国建立了 18 家公司，业务涉及调味品、加工食品、医药 / 工业用 / 饲料氨基酸等。自 1909 年以 AJI-NO-MOTO® 味精为第一招牌起，味之素集团迅速实现了多元化经营，通过打造多个第二招牌提升了主品牌竞争优势。味之素进入日本咖啡业务，发展了本大士® 和 Chuka Aji 调味料和 CookDo® 预调料，还通过利用其在调味料业务中培育的技术于 1972 年开始冷冻食品业务，抓住了消费者的需求，并立即成长为顶级冷冻食品品牌。

然而，莲花味精一直以来都未能培养出第二招牌。巅峰时期，莲花味精不仅拥有 2 万员工，更是达到了惊人的 12 万吨年产量，成为了远销国外的“中国调味品代言人”。莲花味精在成立之初，正赶上了中国市场产品单一稀薄的时代。搭乘改革的东风，莲花味精没有过多的商业竞争，很快进入了供销社，成为了老百姓餐桌上的一员。然而，随着资金的积累，莲花味精集团却将重心转向了许多与调味品行业无关的产业，如医疗器械厂、矿泉水厂、服装厂等。这种多元化发展，并没有为莲花味精带来第二招牌，反而使其逐渐失去了市场竞争力。

要想成为下一个味之素，莲花味精需要借鉴味之素的成功经验，从相邻业务出发，打造第二招牌。具体而言，莲花味精可以遵循以下四大步骤：

确定核心业务：首先需要明确企业当前的核心业务领域，以及企业在该领域所拥有的竞争优势。在此基础上，设定跨周期的发展目标，并为核心业务制定长期竞争策略。

识别相邻业务机会：分析与核心业务具有关联性的市场、客户群体、产品或服务类型，确定具有发展潜力的相邻业务领域。此外，还需评估企业现有的市场、渠道、资源和技术等方面的优势能否在新的业务领域中发挥作用。

制定相邻业务扩张策略：根据相邻业务领域的特点和企业现有优势，制定相应的市场进入策略、产品或服务开发策略、渠道拓展策略等。同时，确保相邻业务扩张与核心业务之间的协同效应，以实现整体业务的优化。

监测与调整：在相邻业务扩张过程中，持续关注行业趋势变化，根据市场情况对策略进行调整。同时，密切关注核心业务的发展，确保相邻业务扩张不会对核心业务产生负面影响。

莲花味精若能认识到第二招牌的重要性，从相邻业务出发，有序地进行多元化发展，或许可以重新焕发生机，重回市场竞争的前列。然而，这需要莲花味精在战略层面进行深入思考，将资源和精力集中在与核心业务相关的领域，以逐步打造第二招牌，提升主品牌竞争优势。只有这样，莲花味精才有可能成为下一个味之素，重塑辉煌。

徐福记衰落的教训：没能通过第二招牌保持竞争优势

徐福记曾经是国内糖果销量第一的品牌，但是随着消费观念的转变和市场的变化，糖果市场份额开始持续萎缩，整体上处于逐年下降的趋势。从2018年开始，随着无糖风潮的兴起，糖果市场下滑的速度愈加明显。

这一现象反映出单一品类经营所面临的风险和局限性，企业应该主动打破被糖果品类的过度捆绑，从相邻业务出发，寻求打造第二招牌的机会，以维持主品牌的竞争优势。

徐福记现在已经拥有1400多个SKU，平均每年上新约100多款产品，但是除了糖果之外，只有“沙琪玛”有可能成为糖果之外的“第二招牌”，但是由于徐福记对沙琪玛这个第二招牌的投入不够，一度拥有较高的市场占有率，但是始终未能让消费者突破对徐福记“糖果品牌认知”的局限性。

企业在打造第二招牌的过程中，不能简单地疯狂推新品，而应该立足主品牌的竞争优势，从相邻业务出发，持续打造非糖果之外的“第二招牌”，以维持住过去“糖果时期”的辉煌，避免单一品类市场红利衰落后，品牌被裹挟后的边缘化。

徐福记应该在糖果品类优势的最高时期，从相邻业务出发，持续打造诸如沙琪玛、法式薄冰、轻糖糖果等“第二招牌”，维持住主品牌的竞争优势。相邻业务的开拓需要立足于主品牌的核心竞争优势，挖掘市场需求和消费者的新需求，开拓新的产品线和市场空间。通过跨足相邻业务，徐福记可以为自己的品牌创造新的增长点，创造品牌的新增长空间，保持长期的竞争优势。

另外，徐福记也可以从消费者需求出发，探索更广泛的相邻业务领域，比如坚果、蔬果干等健康零食。在这些相邻领域中，徐福记可以发挥自身在制造、品质等方面的优势，打造出更具特色、更高品质的产品，满足消费者多样化的需求。

此外，徐福记也可以通过与其他品牌或企业的合作，在相邻业务中打造第二招牌。比如，与一些高端糕点品牌合作，在市场上推出更具特色的甜点产品。通过与其他品牌合作，徐福记可以借助合作伙伴的品牌形象和市场资源，提高自身在相邻领域的品牌认知度和市场份额。

如果徐福记，在糖果品类优势的最高时期，立足主品牌竞争优势，从相邻业务出发持续打造诸如沙琪玛、法式薄冰、轻糖糖果等“第二招牌”，维持住主品牌的竞争优势，如今也不会被边缘化。

王老吉频繁出新产品，却难觅第二驱动力

曾经凭借凉茶销售额超过可口可乐的王老吉，在 2015 年后结束高增长，市场逐年缩水。作为主力产品的凉茶市场竞争激烈，今天的王老吉已身处存量市场的竞争逐年下滑。然而，过去新产品并未给王老吉带来新的竞争优势，反而稀释了主品牌资产。

自广药集团正式经营王老吉品牌以来，便开始了新品拓展第二增长曲线之路。推出绞股蓝饮料、龟苓膏等战略性产品和其他新品。2015 年起，王老吉涉足功能性饮料、发酵乳酸菌饮料和植物蛋白饮料市场；2016 年开始，1828 王老吉“现泡凉茶”门店布局；2019 年，“草本新茶”产品涵盖鲜茶、奶茶、甜品等。但截至 2021 年，1828 王老吉门店仅 80 多家，多数已暂停营业。

除此之外，王老吉还涉足咖啡厅、热卤品牌和火锅食材领域。但成功打造第二招牌的前提是主品牌强大，而王老吉并未持续强化主品牌。

主品牌战略的本质在于：挖掘核心业务的主品牌竞争优势，持续用第二招牌强化主品牌的竞争优势，并在适当时机拓展相邻业务。但王老吉的频繁推新，反而使其偏离强化主品牌的道路。新产品未为主品牌创造竞争优势，反而稀释和透支品牌资产。每次进入其他业务领域，发展新产品，更像是利用品牌效应进行资本运作。

采用品牌授权的方式，短期业绩看似增长，实际上却在稀释和透支品牌资产。最终，新产品失败，而原有招牌产品凉茶的优势也逐渐消耗殆尽。王老吉新产品失败的重要原因没有立足五大协同：竞争、趋势、渠道、资源和技术。

要成功打造第二招牌，王老吉需基于主品牌，充分挖掘企业竞争潜力。通过五大协同，让主品牌与每个时代的核心业务紧密联系，共同命运，推动主品牌在跨周期和变革周期中发挥核心竞争价值。实质上，这意味着让企业长期拥有核心竞争力的竞争战略。

王老吉亟需重新审视自身发展战略，关注主品牌的核心竞争力，科学利用主品牌已形成的竞争优势，从相邻业务出发构建第二招牌，而不是盲目推新。未来，王老吉应将重点放在能够提升主品牌竞争优势的“第二招牌”上。

新产品并非必然成为第二招牌。要实现可持续发展，王老吉需重新定位品牌战略，强化主品牌地位，适度拓展新产品，同时注重竞争、趋势、渠道、资源和技术的五大协同，以创造新的竞争优势和增长点。

如果昆仑山矿泉水这样做，加多宝也许不会衰落

作为曾经一个拥有庞大市场基础和强大品牌实力的企业，加多宝通过启用独立子品牌“昆仑山”矿泉水来复制凉茶奇迹，但失败了。这是因为加多宝未能从主品牌竞争优势出发，无法对新品进行充分的协同与支持。昆仑山矿泉水作为完全独立子品牌竞争战略，无法凭借主品牌累积的优势打开市场。

相反，如果从主品牌竞争优势出发，将矿泉水产品作为第二招牌进行打造，或许就会有不同的结果。

首先，加多宝可借助其强大的品牌号召力和市场占有率，向矿泉水市场渗透，有效占领市场份额。

其次，可以通过打造矿泉水品牌与加多宝主品牌的协同效应，提高加多宝在饮料市场整体影响力，与顾客之间建立凉茶之外第二招牌的产品信任，创造新购买机会，打破主品牌单一品类的认知局限。

除了启用新品牌这一过失之外，昆仑山矿泉水定位高端水也是构成失败的因素之一，其5元价格断层空白价格带，无法与当下主流品牌形成强关联，也难以借力打力，因此很难在竞争层面实现突破。

如果聚焦到大众消费的瓶装水价格带，就能抢到主流瓶装水市场份额，5元价格无法最有效地与加多宝渠道优势产生竞争协同，也无法实现销售放量和心智占领。如果一开始果断命名“加多宝矿泉水”，同时锁定2元或3元价格带，就能与加多宝凉茶彼时如日中天的广告费用、强大的渠道资源产生竞争协同，推动加多宝主品牌再上一个新台阶，获得新竞争优势。

凉茶产品一直是加多宝过去的主打产品，而矿泉水刚好与凉茶形成渠道、人群和品牌资源的互补。如果当年用加多宝矿泉水作为第二招牌打造，将可以通过主品牌的影响力和实力快速打开市场格局。

加多宝在昆仑山矿泉水方面的过失，提醒我们要立足主品牌优势，从相邻业务打造第二招牌，不仅能为主品牌增添新的营收增长点，还能为主品牌在更大的市场开疆拓土打好基础。但是加多宝受限于“一个品牌只能只能做一个品类”的教条主义，明显没有把握住这个战略机会，失去在整个饮料市场中建立跨周期竞争力的机会。

昆仑山矿泉水失败并非孤例，国内还有很多企业正在踩这个坑。

突破才能重生，六个核桃需要打造第二招牌

六个核桃作为植物蛋白饮料行业的领军品牌，其在核桃乳品类上的市场地位已经非常稳固，但市场容量已经到达天花板，如何在竞争激烈的市场中持续发展是养元饮品必须解决的问题。

近年来，从六个核桃销售数据中可以看到，随着植物蛋白饮料行业增速放缓和竞争加剧，2019年，公司收入74.59亿元，其中核桃乳收入73.78亿元；2020年受疫情影响收入下滑至44.27亿元，其中核桃乳收入43.66亿元。这表明单一品类认知的局限已经让养元面临了巨大的市场压力，需要进行战略上的调整。

2018年以前，养元有强大的品牌影响力和市场地位。然而，随着市场的竞争日益激烈，核桃乳作为六个核桃的主打产品，已经到达了市场容量天花板。在这种情况下，养元饮品需要寻找新的增长点，打造第二招牌，实现跨周期发展。

要想在植物蛋白饮料市场中保持领先地位，养元饮品需要建立科学的产品打造方法论，将不同品类做好充分的份额化，比如：将燕麦奶、豆奶、生榨椰汁、花生牛奶、核桃乳、杏仁乳等品类做好充分的份额化。这样能够充分利用公司的生产和运营资源，不断提升主品牌在植物蛋白饮料的影响力，拓展品类边界、人群边界、场景边界。

雀巢从炼乳开始到奶粉持续推出第二招牌，夯实了主品牌在乳制品领域的核心竞争力，打破了品类认知的局限，实现了品牌的跨周期发展。养元饮品可以从雀巢品牌的经验中得到启示，积极布局相邻业务，及时打造第二招牌。

然而，目前六个核桃仍然过度捆绑在核桃乳这一品类上，缺乏打造第二招牌的动作。如果继续沿着这条路走下去，未来养元饮品可能会错失日益增长的植物蛋白饮料的趋势性机会，导致品牌竞争力不断下降。

因此，养元饮品需要充分认识到品类认知局限的风险，随着消费者对健康和环保意识的不断提高，植物蛋白饮料市场的增长已经成为不可逆转的趋势。作为植物蛋白饮料领域的领军品牌，六个核桃需要从植物蛋白饮料出发而不是从核桃乳品类出发打造第二招牌，从更多人群和场景出发，以实现更大的市场增长。

要从日常消费出发而不是单一场景出发，将核桃乳从高考单一场景中解放出来，拓展人群边界和场景边界做大品类市场容量。要从未来出发，重新定义植物蛋白饮料，与牛奶等主流蛋白饮品竞争做大植物蛋白饮料蛋糕。

要想突破品类市场容量局限所导致的衰落，六个核桃需要立足主品牌竞争优势，从相邻

业务出发打造第二招牌。如今，六个核桃在中国市场掌握植物蛋白最大先发优势，利用好了才叫优势，利用不好就会成为垫脚石。

好想你两次错误的“第二招牌”选择

好想你作为中国红枣行业的领军品牌，一直以来都致力于打造高品质的红枣产品。然而，在扩展业务的过程中，好想你却犯了两次错误选择外线战场的错误。第一次错误选择的是方便红枣，第二次错误选择的是清菲菲。这两次错误选择都让品牌错失打造第二招牌的机会。

错误选择外线战场：方便红枣

好想你最早是红枣连锁店，从红枣连锁店走向方便红枣快消品，方便红枣属于传统蜜饯和点心业务，这个市场逐年萎缩，长期增长空间有限。首先，从选择外线战场的角度来看，方便红枣并不是一个长期增量市场。

传统蜜饯和点心行业市场需求在不断下降，这已经是一个趋势性问题。其次，好想你并没有做到与内线竞争产品的“五大协同”，从趋势、渠道和资源上，好想你开创方便红枣与传统红枣业务并不协同。虽然在红枣技术上和行业竞争上有一定协同，但无法影响到战略全局。此外，好想在推出方便红枣的这一阶段，实施了跨品类战略，从红枣门店走向快销品，此时主品牌虽然强大，但缺乏正确的大单品策略和快销品行业运营能力。

错误选择外线战场：清菲菲

清菲菲是好想你的冻干健康食品品牌，其产品包括冻干粥、冻干汤、冻干水果等。首先从增量市场来看，冻干健康食品是长期增量市场。然而，在与内线竞争产品的“五大协同”方面，好想你并没有做到。

与内线产品很难达成技术协同，单一产品在技术和研发上需要摊销巨额投入；清菲菲产品价格过高、口味单一，没有成为大单品之前在 KA 超市等零售渠道长期坚持下去需要很高成本。

首先，从增量市场角度来看，冻干健康食品虽是一个长期增量市场，具有较大的发展空间。这符合清菲菲选择外线战场的一般标准。但是，清菲菲在选择产品方向上存在问题。冻干粥虽然是一种健康食品，但其在市场上的认知度并不高，消费者并不熟悉和接受。此外，冻干粥还属于一种高端产品，价格昂贵，面临的市场受众有限。

其次，清菲菲在与主品牌内线竞争产品的“五大协同”上也存在问题。技术协同方面，

冻干粥是一种相对复杂的产品，需要在技术和研发上进行大量投入，这与主品牌红枣的技术协同度不高。

总体来看，清菲菲选择的外线战场并不适合主品牌红枣。虽然冻干健康食品是一个长期增量市场，但冻干粥的定位和价格并不符合主品牌的定位和市场需求，难以形成协同效应。此外，冻干粥作为一个新兴品类，还需要大量的营销和推广资源，这将分散主品牌的资源和精力，进一步削弱主品牌的竞争力。

老干妈固守单一品类导致下滑，味好美打造第二招牌全球化成功

味好美（McCormick）和中国老干妈是两个食品品牌的案例，对于品牌的发展方向和第二招牌的重要性提供了有趣的对比。味好美凭借不断打造第二招牌跨品类发展成为全球著名调味品品牌，而中国老干妈固守辣椒酱单一品类导致下滑。

首先，味好美与老干妈一样，品牌创建早期以单品战略打开市场，建立品牌形象。从在相邻业务中打造了多个第二招牌，涵盖了多个调味品类别，如：

酱料类：味好美的第二招牌 Kohinoor 旗下有咖喱酱、蘑菇酱等多款产品，可以为菜品提供更加多样化的口感。

烘焙类：味好美公司通过打造第二招牌擅长于烘焙的品牌 Cake Mate，推出了多款烘焙调味品和配料，如蛋糕糖粉、彩色糖果等。

调味料类：味好美旗下的第二招牌 Simply Asia 主要生产亚洲风味的烹调调味料，如辣椒酱、椰浆等。

最著名的第二招牌是法式香草调味料，这是 McCormick 在相邻业务领域最成功的一次成功尝试。包含法式调味料和烧烤酱，如芥末酱、辣椒酱、番茄酱、烧烤酱等。

作为世界上最大的香料和调味品制造商之一，味好美公司在其核心业务领域占据了重要地位。但是，它并没有满足于此。除了香辛料、酱料，还涉足食用油、鸡精、味精、果酱、酱油、烘焙材料、乳化酱、汤料甚至中西餐饮渠道厨师调料。持续打造的第二招牌，为进军全球市场打下了扎实的基础。

相反，中国老干妈的例子说明了固守单一品类的危害。中国老干妈作为中国最知名的辣椒酱品牌之一，但是近些年市场销售规模逐渐下滑。虽然在这一领域中，中国老干妈拥有极高的品牌知名度和美誉度，但这并不能掩盖它长期缺乏品类扩展所带来的风险。因为当市场竞争加剧时，单一品类的市场容量和增长空间都很有有限。如果不能及时调整战略并寻找新的增长点，品牌的市场份额和影响力将逐渐下降。

从这两个案例中，我们可以看出持续打造第二招牌的重要性：

首先，从相邻业务中拓展第二招牌可以充分利用主品牌的竞争优势，减少新品牌进入市场的阻力。例如，味好美公司在打造第二招牌时，可以借助主品牌的知名度和美誉度，快速提升新品牌的市场认知度和口碑。

其次，从相邻业务中拓展第二招牌可以实现产品线的快速扩张，提高品牌的市场渗透率。例如，味好美公司通过打造第二招牌，实现了产品线的快速扩张，从而在全球范围内赢得了更广泛的消费者基础。

最后，从相邻业务中拓展第二招牌可以提高品牌的竞争力和影响力。例如，味好美公司通过打造第二招牌，提高了品牌的市场认知度和口碑，从而使得主品牌得到更大的发展空间。

对于中国老干妈来说，如果他们能够及时调整战略，立足过去已经形成的主品牌竞争优势不断打造的第二招牌，那么他们的市场份额和影响力可能会更大。同时，这也能帮助他们更好地应对竞争对手的挑战，避免因单一品类而导致的销售规模下滑。

在现代市场经济中，打造第二招牌已经成为了一种常见的品牌战略。这一战略的优势在于，它允许品牌以相对较低的成本和风险，进入新的业务领域，从而实现快速的品牌增长和市场扩张。

味好美和中国老干妈这两个品牌的例子，向我们展示了拥抱“第二招牌”的优劣势。品牌不能仅仅满足于单一品类的成功，而是应该更加注重品类扩展和创新。只有不断地寻找新的增长点和市场机会，才能保持品牌的竞争力和市场地位。因此，我们应该从味好美和中国老干妈的例子中汲取经验和教训，不断地拓展业务范围，打造第二招牌，实现跨越式发展。

新品与第二招牌的战略误区

打造第二招牌需要科学系统的主品牌竞争战略的方法论支撑，这是因为第二招牌的本质是为品牌创造新竞争优势。第二招牌作为一种战略性动作，旨在带动品牌的发展和品牌创新，从而在市场竞争中取得优势地位。因此，在打造第二招牌时，企业必须从主品牌的竞争优势出发，结合市场需求和趋势，制定合适的策略，才能实现品牌多元化和竞争力的提升。

然而，许多企业在打造第二招牌的过程中，容易走进误区。例如，将开发新产品或拓展新品类等行为等同于打造第二招牌。事实上，这些做法只是企业在市场竞争中寻求发展的必要举措，并不一定能为主品牌带来竞争优势。同样，将业务多元化视为第二招牌也是一种误解，因为业务多元化未必能为主品牌创造竞争优势，甚至可能导致品牌资源的分散和管理困难。所以，在打造第二招牌的过程中，企业家必须要明白：

首先，打造新产品不等于第二招牌

以康师傅和统一几十年产品竞争为例。统一推出 100 多个新品后，才打造出一个招牌产品。从 1994 年开始，方便面还处于“美食”竞争阶段，为了打赢这场口味之争。开始了近 10 年的口味、集卡之争。到 2003 年之前，统一的方便面种类已经高达 100 多种，囊括了多个地方特色口味，比如北京的炸酱面口味、武汉的热干面口味等。

反观“康师傅”，靠着一款红烧牛肉面称霸全国，只用了 10 年方便面产量就达到 62 亿包，以约等于全国五分之一的产量，收获了 40.6% 的市场份额。在今天，红烧牛肉面还是方便面的代名词。就像果汁中的“橙汁”地位一样，是品类中最大的代表品相。2003 年以前的统一用 100 多种种类之众，本质上是与康师傅在代表品相夺话语权的战争。

为了达到势均力敌的目的，统一用了洪荒之力：红烧牛肉面、鲜椒、西红柿炖牛腩、泡椒鸡、鱼香肉丝、酸汤肥牛、泡椒牛肉、酱烧排骨、鱼香泡椒肉丝、酱烧、泡椒竹笋、茶树菇酱烧鸡、酸萝卜老鸭汤、泡椒牛肉、泡椒豇豆排骨、椒麻鸡、红油辣子鸡、剁椒排骨、爆椒牛肉，从牛肉系列到全国地区热门菜系列，用密集的新品开发弥补招牌产品的不足。

一句话总结：此时的统一推出的新品，对康师傅来说最多是一个“打补丁”，本质上与众多追随品牌采取的竞争策略没有本质上的不同。红油、酱烧牛肉等近似产品不仅难以撼动红烧牛肉面的地位，反而更凸显康师傅第一招牌的领导地位。

康师傅在这个阶段，正享受着“红花还需绿叶配”的待遇。为了打破这个僵持的局面，统一作出了包括鲜虾鸡蛋、西红柿牛肉等清淡口味新品的努力。还是不能撼动康师傅地位。

2008 年，从西南地区酸菜鱼中找到了灵感，重资押宝“老坛酸菜面”，辛辣 + 酸爽的口感终于让消费者深刻的重新认识了统一品牌。最终这个单品担起了大任，从当年 10 月开始到 2012 年，短短四年，这款面的收入就翻了 20 倍，达到 35 亿。

眼见对手的新品实现了“招牌化”，康师傅跟着推出陈坛酸菜牛肉面（之后改名“老坛”）。接下来康统围绕“酸菜面”在电视广告打口水仗。一个声称正宗，另一个标榜地道，但康师傅的激烈反应起了反作用，变相承认了统一“首个招牌”产品的地位。后来，在老坛酸菜这个招牌产品的拉动下，2008 年，统一首次实现了翻倍增长。2009、2010 年，统一的方便面业务分别上涨 23%、67%，还带动了统一其他口味方便面的增长，可以说第一招牌功不可没。

从康统竞争历史中不难看出，不是所有推新动作都能称之为“打造招牌”。口味竞争、工艺竞争、价格竞争、渠道竞争、包装竞争、技术竞争都只是服务于新品“活下去”的战术动作。离“打造招牌”的战略价值有很远的距离。

招牌产品不能仅限于“存量市场份额化”的竞争，还要帮助品牌在消费者认知中，建立与对手品牌有效区隔的能力。统一在老坛酸菜系列推出之前所有的新品，都是围绕康师傅红

烧牛肉面存量市场的竞争，属于追随、模仿者。老坛酸菜面表面上只是口味上的成功，但是在顾客中有效形成了与康师傅红烧系列截然不同的认知。

新品必须是基于主流市场、主流竞争、主流人群的竞争。统一之前的鲜虾系列、番茄西红柿系列、特色菜系列虽然从口味上实现了差异，但始终存在片面性。鲜虾清单口味适合两广、江浙口味，番茄西红柿更适合西北、华北地区。而红烧牛肉面口味有全国口味普适性。2008年之后，川菜在全国的火爆，乘着这个东风，老坛酸菜走向了更主流的地区和人群。

新品是立足于趋势性增量市场的竞争。2008年80后、90后刚刚进入社会，在互联网和川菜餐厅的共同催化下，辣、酸、麻等重口味人群逐年增长。康师傅红烧牛肉面这种中性口味的产品显然不能满足逐渐增长的重口味人群。老坛酸菜口味的出现，刚好抓住了年轻群体的胃口。

所以，统一过去的100多个新品，只能称之为“满足于存量市场的创新产品”，肩负不起招牌产品的重任。尤其在抓趋势性增量市场这个标准中，电子产品相关品牌更需要重视“第二招牌”的打造。燕舞的收录机是其第一招牌，但是没有抓住CD机、VCD的趋势性增量市场机会，导致燕舞品牌随着收录机的没落而消失。

其次，开辟新品类不等于第二招牌

开辟新品类启用新品牌，无法成为第二招牌。品牌开辟新品类本质上，是寻求主营业务之外的第二招牌增长的可能性。开创新品类通常企业受老定位影响，新品类用新品牌，错失利用第二招牌提升主品牌优势的机会。

喜之郎、水晶之恋、CICI、美好时光、优乐美、开心时间，都归属于喜之郎。2016年，喜之郎的销售额下滑幅度在30%至40%左右。2018年蜡笔小新实现收入5.03亿元，同比下滑44.3%，年度亏损数额为1.8亿元。其中果冻产品实现收入3.58亿元，同比下滑40.3%。

同样采取“新品类用新品牌”竞争战略的，还有达利食品。旗下有达利蛋黄派、和其正凉茶、功能饮料乐虎、好吃点饼干、可比克薯片、蓝帝堡曲奇、豆本豆植物蛋白饮料、美焙辰短保面包……过去的“达利模式”一度成为业界标杆，但长期实行的多子品牌策略无法形成主品牌的核心竞争力。

香飘飘为重现高增长，推出MECO新派茶饮、蘭芳園，同样采用老定位“新品类使用新品牌”的方式，投入的市场费用远远大于实际收益。这种做法和格力一样，格力品牌占据空调品类认知，启用“晶弘”品牌发展冰箱，“大松”品牌发力小家电不如海尔旗下卡萨帝发展顺利。脱离了主品牌竞争优势的跨品类启用新品牌，无法成为第二招牌。

王老吉凉茶逐步下滑的近些年，推出刺柠吉、荔小吉、椰柔椰汁、大寨核桃露、闪雷等

新品类，同样走了新品牌道路，效果一般。相反，农夫山泉通过主品跨品类推新，虽有部分失败，但活下来的农夫果园系列、NFC 系列、水果系列、大米系列、小苏打系列、气泡水系列持续推动主品牌的年轻化，连年增长，市值高达数千亿元。

跨品类发展的本质追求是增长，但最高战略价值并不在增长本身，而是利用跨品类发展打破主品牌的单一品类认知局限，一旦在跨品类领域成功打造出第二招牌，不仅不会削弱第一招牌的市场，还能拉动原主营业务增长。苹果公司在 90 现代电脑业务快速下滑后，乔布斯回归后跨品类推出 iPod 随身听，新品类大火之后电脑产品销量激增。

再者，业务多元化不等于第二招牌

业务多元化和第二招牌同属增长逻辑，但有以下三点不同：

业务多元化是基于销售逻辑，第二招牌是品牌提升逻辑。

业务多元化基于规模逻辑，第二招牌是利于未来竞争逻辑。

第二招牌是提升主品牌认知优势为导向。并提升认知空间，避免认知局限。脱离主品牌竞争优势的业务多元化，对品牌只是一种利用而非提升。

业务多元化是销售和规模逻辑，是利用第一招牌沉淀下的优势，追逐市场规模和利润的短期行为。不利于品牌的长期发展。娃哈哈就是这个问题的典型代表。

2010 年，娃哈哈业绩进入 500 亿俱乐部，创始人宗庆后发出豪言，要达到 1000 亿的目标。曾经的娃哈哈，有诸多的明星产品，从纯净水到 AD 钙奶，再到营养快线、八宝粥、爽歪歪等都风靡一时。最早的娃哈哈，积极利用主品牌竞争优势持续打造第二招牌，主品牌得以长时间保持活化。

巅峰之后的娃哈哈，已经放弃了最初的打法。今天的娃哈哈在商超中除了营养快线、瓶装水和八宝粥之外，似乎很难再找到娃哈哈的其他产品，事实上娃哈哈一直在不停地推“新品”，它出产过的多元化“新品”多达 300 多种。

只不过这种跨品类新品只能带上引号，新的本质是抄袭、模仿，用积攒下来的优势，最大程度的争夺竞争对手的存量市场，是以”透支娃哈哈“多年积攒下来资本为代价展开的竞争。从冰糖雪梨、咖啡、格瓦斯、酸奶、气泡水、橙汁、其他果汁、含乳饮料、功能饮料、花生牛奶到童装、罐头食品、奶粉、地产、酱油。

如果说，过去的娃哈哈从矿泉水到 AD 钙奶、营养快线、八宝粥，是围绕主品牌竞争优势打造的第二招牌，今天的娃哈哈完全是吃老本的思维，是以透支和利用娃哈哈主品牌优势为代价的多元化销售逻辑和规模逻辑。

这是一个危险的信号，在饮品快销市场，新品层出不穷，产品迭代落后下，娃哈哈未

来市场份额或将持续受到对手冲击。这种“多元化”的结果就是业绩下滑。2013年，娃哈哈业绩达到顶峰，营业收入783亿元，实现利税139亿。根据全国工商联发布的民企企业500强信息显示，2014年、2015年娃哈哈的营收分别为728亿和494亿，到2016年营收又进一步下滑到456亿。

从相邻业务出发跨品类打造第二招牌，产生 1+1 > 3 的效果

当第一招牌受品类生命周期影响大幅下滑，或遭受竞争品类威胁时，就需要考虑从相邻业务出发打造第二招牌。博士伦公司的隐形眼镜业务规模逐渐变小。公司的股票价格在1973年从每股3美元升到每股56美元，在1991年却暴跌至每股低于33美元。此外强生公司通过出资兼并维斯塔肯公司，产生一种新的产品理念——可抛弃镜片，加入了隐形眼镜的竞争。

吉列从相邻业务强化了第一招牌（剃须刀）核心认知驱动力，吉列跨品类打造的第二招牌最大程度的利用了过去已经形成的竞争资产。

比如微小配件的专有技术、磨砺刀刃及加工技术、毛发处理助剂、小型电池等。吉列利用了这些资产去开拓各种相关的业务，从护发品（Toni）到小电器（博朗）到牙刷（欧乐）再到电池（超霸）。其目的除了创造第二招牌增长曲线之外，与第一招牌（剃须刀）形成众星捧月之势。

丰田在汽车品类多元化跨品类经营，同样是从相邻业务出发。其目的是更加巩固主品牌（丰田）的竞争优势：省油的卡罗拉、豪华越野的霸道、高端的雷克萨斯、皮实耐用的坦途、硬派的越野酷路泽、混合动力的普锐斯……

第二招牌的本质，是为主品牌创造新竞争优势

第二招牌是带动主品牌，创建新竞争优势的动作。1999年，农夫山泉宣布“不再生产纯净水”一起激情千层浪，在同行一片声讨中度过了4年，2003年农夫山泉的市场份额为20.85%，名列全国十大品牌的第一位。钟睺睺没有停留在水战的成功中沾沾自喜。同年10月，农夫果园推出了30%混合果汁饮料系列，那句“农夫果园，喝前摇一摇”成了年度最佳广告之一。

农夫果园的出现，不仅高效承接了农夫山泉“天然”的核心竞争优势。还跨品类为主品牌创造了新竞争优势：进入果汁大赛道，打破了只做水的品类局限。果汁产品的上市，正意味着农夫山泉从“山泉水”的单一角色，带领“农夫”走入了多元化经营时代。启用主品牌，

帮助农夫果园避免了从零到一，同时又立足于五大协同。然而，用新品牌开创品类就会出现无法协同发展的问题。

脱离主品牌竞争优势的前提下，用新品牌开创新品类有可能形成战略反噬。

通用汽车为了抵抗日本经济型轿车的冲击，土星汽车成为通用历史上，第一个完全自主运营，独立管理的跨品类品牌（经济型轿车）。1990年第一辆土星开卖，1993年总销量达到了50万，1995年达到100万，1999年达到200万辆。到2004年，在成立20多年之后，土星汽车项目部已经烧掉了150多亿美元，但是根据汽车行业分析师的说法，它从来没有赚过一分钱。

土星得到了惨败结果：有超过41%购买土星的买家已经拥有或原本打算购买通用旗下品牌汽车。将近一半的消费者并不是土星品牌吸引来的“新客户”，土星销量对通用来说是“战略反噬”，通用的其他品牌销量反而严重下滑。失去主品牌庇护的新品类品牌难以存活。

从主品牌竞争优势出发，打造多元化第二招牌，是有利于竞争和品牌提升的逻辑。

雀巢是实施多元化、跨品类经营最成功的品牌。雀巢在早期阶段，利用品类扩张优势不断打造第二招牌，从炼乳跨品类到麦片、奶粉、奶制品的横向扩张。但是在中后期，雀巢开始纵向多元化。不断从相邻业务寻找多元化的第二招牌机会：

1945年到1971年，雀巢主要靠内线增长。1946年雀巢已经是一家拥有107家工厂，公司业务主要四个领域：牛奶、炼乳、婴儿食品（奶粉等）、巧克力、和即食饮料（咖啡）。这段时间雀巢的多元化主要是在食品领域，包括罐头食品，冰淇淋，冷冻食品，冷藏食品，矿泉水，餐馆，加州红酒等等。

1985年以后，雀巢公司开始向速冻食品、快餐、其他饮料、调味品、宠物食品、巧克力、医疗等纵向领域多元化扩张。与娃哈哈不同，雀巢是围绕主品牌已经建立在全球消费者心中“关爱和营养”的优势展开的多元化。每一个被纳入麾下的多元化业务，都会利用雀巢的优势重做一遍，这就是拥有6000多种产品还能形成一个整体和旺盛竞争力的秘密。

追逐规模和利润的多元化对品牌来说是消耗，但是立足主品牌竞争优势的多元化，不仅能跨行业打造招牌，还能对主品牌形成新的提升。前者是消耗，后者是优势叠加。第二招牌

是立足于竞争、增长和品牌三个角度同时考虑的发展逻辑，是以利于提升主品牌新认知优势为大前提，而消耗性的多元化往往是对主品牌过去累积成果的消耗。

结语

在多数品类品牌增长红利结束的今天，持续打造第二招牌对于品牌创造新增长至关重要。在跨周期竞争的市场环境下，主品牌和品类品牌之间的竞争优势差距愈发明显，这使得第二招牌战略成为企业增长的必要手段。

大树底下，寸草不生。这句话不仅适用于自然环境，也同样适用于商业竞争环境。在市场集中度高的领域，新品类再难生长。如果品类品牌不能够打破这种局限，要么努力通过打造第二招牌帮助主品牌构建可跨周期竞争的强大能力，要么等着被大树级别的跨品类品牌蚕食直至消亡。

立足主品牌优势，从相邻业务出发构建第二招牌的重要性不可忽视。在市场竞争日趋激烈的情况下，过去成功的品类品牌必须不断寻找新的增长点，扩展新的业务领域，以实现持续增长。而从相邻业务中打造第二招牌的优势更为明显，因为可以充分利用主品牌的竞争优势，实现快速产品线扩张，提高品牌的竞争力和影响力。

未来越来越多的品类品牌会被收割，我们应该立足第二招牌的竞争思想，不断拓展业务范围，提高品牌的市场渗透率和影响力。只有不断地寻找新的增长点和市场机会，才能保持品牌的跨周期竞争力。

在未来的发展中，我们期待全国糖酒食品行业的企业、专家和业界同仁能够高度重视第二招牌战略。我们相信，通过共同的努力和探讨，糖酒食品行业的品牌发展将更加稳健和可持续，为消费者带来更优质的产品和服务。

最后祝愿：每个企业都能从自身实际出发，寻找和构建的第二招牌发展机会，早日突破品类增长的天花板，借助第二招牌持续创新和发展，实现品牌跨周期增长。我们希望这份报告能成为企业家们的参考和指南，助力全国糖酒食品行业迈向更美好的未来。

关于许战海咨询

关于许战海咨询

●许战海咨询介绍

许战海咨询，专注头部企业“竞争和增长”战略，拥有原创的战略理论和工具模型，率先提出并在千亿级集团企业落地实践新定位理论、许战海矩阵、主品牌竞争战略、第二招牌等方法论，为 21 世纪竞争战略理论发展贡献中国智慧，丰富新世纪的企业竞争理论。

2019 年至今，许战海咨询代表作《七寸竞争战略》获“中国原创营销理论探索奖”，入选 70 多所中国高校教材，已成为长城、福田、今麦郎等千亿级头部集团企业以及更多中国大型集团、政府、高校的选择。

一、全案咨询介绍

第二招牌战略全案咨询服务是一项面向消费品行业的年度咨询服务，全方面协助企业明确战略方向、创建竞争优势、确定品牌战略定位、策划产品竞争战略、优化销售渠道、辅导战略落地。从根本上解决企业的战略 / 品牌定位产品战略落地问题，通过从竞争优势出发进入企业相邻业务，打造企业第二招牌，带动企业进入下一个增长曲线。

◎集团品牌咨询全案包含：

- 集团全局战略定位
- 第一招牌和第二招牌战略定位，以及产品矩阵规划
- 用户竞争战略落地
- 全要素落地过程辅导
- 建立竞争性落地组织

二、第二招牌战略企业内训课程

◎哪些企业适合参加企业内训：

- 1、第一招牌竞争力下降，市场下滑厉害，第一招牌投入和产出不成正比。
- 2、除了成熟品牌，缺乏对增量机会的培育。
- 3、主品牌的作用尚不明确，无法与其他业务产生协同作用。
- 4、主品牌品类化、单一化，无法应对未来趋势的竞争。
- 5、主品牌陷入内卷化竞争，导致利润率下降，目前急需寻求新增长业务。

◎课程收获：

- 新定位理论
- 主品牌竞争战略
- 主品牌的四大基本竞争路径
- 第二招牌战略
- 许战海矩阵
- 产品避免品类衰落，跨生命周期发展

◎授课方式：

以理论和工具为主，讲透方法论的同时穿插企业现实问题现场研讨。

◎授课人：许战海老师

◎咨询电话：13693356391



扫码添加微信，了解详情



扫码添加微信，获取电子版报告



更多行业报告请关注许战海咨询公众号

版权声明

本报告为许战海咨询制作，报告中所有的文字、图片、表格均受相关商标和著作权的法律保护，部分文字和数据采集于公开信息，所有权为原著所有。没有经过本公司书面许可，任何组织和个人不得以任何形式复制或传递。任何未经授权使用本报告的相关商业行为都将违反《中华人民共和国著作权法》和其他法律法规以及有关国际公约的约定，许战海咨询保留一切追究权利。

许战海咨询

新 定 位 理 论