

变革

“老字号”的跨界与焕新

明嘉靖三十四年(公元1555年),一位宫廷御医携秘方来到福建漳州,隐居璞山岩寺。用上等麝香、牛黄、田七、蛇胆等名贵中药材,炼制成药锭“片仔癀”,专治热毒肿痛。在随后近500年的历史长河中,片仔癀的配方被高度保密,制作工艺被列为“国家级非物质文化遗产”。

在资源端,片仔癀所需核心原料均为限量资源,并受到国家层级的配额管理,加强了其产品的独特性和稀缺性。此外,片仔癀品牌还具有高度的文化叙事积累,品牌不仅具有历史影响力,也在公共认知中形成了“国宝名药”的象征地位。

正因如此,片仔癀比较少有直接竞争对手。所以从2005年起,考虑到原材料价格及市场需求等多方面因素,片仔癀持续提价,2016年至今,片仔癀分别四次调整零售价格,从460元/粒已提高至760元/粒,最近一次提价幅度高达29%。即便如此,片仔癀依然能凭借自身优势占据相应市场。在《2024胡润中国最具历史文化底蕴品牌榜》上,片仔癀蝉联榜首。

通过片仔癀的发展历史可以看出,“老字号”这三个字,代表着信任、传承与品质。但与机遇并存的是挑战。历史的厚重感是一把双刃剑:一方面,这让品牌拥有深厚的品牌积淀与消费者信赖;另一方面,品牌形象容易陷入“传统”与“过时”的桎梏,难以吸引年轻一代的注意力。同时,长期形成的销售渠道和宣传方式,也因惯性而难以迅速调整,导致市场响应速度较慢。再叠加品牌老化、产品创新度不足、竞争加剧、组织管理机制固化等困境,老字号

号往往是“不进则退”。

此外,在品牌焕新的过程中,政策法规也对企业的市场策略产生了影响。例如在化妆品领域,老字号普遍拥有“草本”“中医药”等历史文化背景,2021年实施的中国《化妆品监督管理条例》规定,企业在宣传化妆品时不得使用“药妆”这些具有医疗暗示性的词汇。

因此,老字号品牌在进行产品推广时,要确保宣传用语既符合监管要求,又能展现品牌的传统优势与科技实力。这对品牌的传播策略提出了更高的要求,也促使企业探索更具创意和吸引力的表达方式。

从整体视角来看,国货老品牌大都拥有悠久的历史,相比“平地起高楼”的新品牌,天然具有一定品牌势能。而通过势能积累、价值转化、构建产品矩阵、情感共鸣等方式,一步步完成品牌势能的延展,也许可以破解老字号当前的发展困局。

老字号品牌的焕新必须在守住核心品牌势能的同时,通过精准的市场定位、创新的产品开发和文化赋能找到突破口。这不仅是品牌在年轻化市场中的自我更新,更是传统文化与现代生活方式融合的一种探索。

这些问题不是某一家企业的特例,而是老字号品牌共同的时代症候。如何在“不丢根”的前提下实现“再发芽”?如何从文化符号转型为现代产品?焕新,不仅是品牌传播的任务,更是从研发、组织到渠道的系统性重构。

在这样的背景下,片仔癀在化妆品领域势能延伸的故事便具有了样本价值。

“老字号”的焕新之路:片仔癀跨界美妆的底层逻辑

编者按在中国,什么样的品牌可以既拥有历史文化底蕴又能在当下消费市场具备较强的号召力?作为“国宝名药”,来自福建漳州的片仔癀或许是一个答案。片仔癀在很大程度上掌握其所在领域产品的定价权,鲜有直接竞争对手,品牌最大的挑战则来自如何拓展自身的成长边界。

事实上,这不是作为老字号的片仔癀一家企业面临的问题。“老字号”焕新,是品牌挑战,更是时代命题。在消费结构快速更迭、年轻化趋势主导审美的今天,很多老字号品牌都需要重新叩问:“如何让历史继续发光?如何让传统变得时尚?”

以片仔癀化妆品为例,2024年,片仔癀化妆品营业收入7.5亿元,考虑其经销商模式,渠道销售额估算已达到25亿元规模。但在这一规模的成功起点上,片仔癀面临新的抉择:2024年中国化妆品市场零售总额约为5000亿元,“国潮”背景下,国货品牌成长性显现,已占据半壁江山。细分的“含药物成分”的功能性护肤品市场也达到480亿元,如何在国货化妆品市场占有一席之地?如何在激烈的市场竞争中放大高端品牌势能?如何将片仔癀核心药品业务的成功经验进一步拓展,助推其化妆品业务迈向更广阔的市场空间?

本期商业案例,将深入复盘片仔癀如何以品牌势能为核心,实现从“国宝名药”到“国潮高端”的跨越式拓展,并尝试总结出一个对广大老品牌都具有启发性的路径:如何将核心品牌价值转化为多领域的发展引擎,突破边界,实现老字号在新消费时代的系统化增长?



2024年12月9日,来自美国、加拿大等十余个国家的青年学生代表走进片仔癀博物馆,体验传统的中医药文化。视觉中国/图

跨界

从“国宝名药”到“国妆引领者”

如果说片仔癀的核心药品业务成就了品牌“独一无二”的部分,那么化妆品业务的扩展,则是对品牌势能的延展,及在新消费时代中对业务进行的多元化布局。

早在1980年,片仔癀将“草本”理念应用于护肤市场,推出了皇后牌片仔癀珍珠膏。这款产品定位“草本精华+美白修护”,成为当时市场上的一大爆款。珍珠膏不仅实现了早期的品牌市场教育,也让片仔癀在化妆品领域留下了浓墨重彩的第一笔。

2002年,片仔癀成立福建片仔癀化妆品有限公司,以独立子公司的形式专注化妆品业务,走向专业化运营。从品牌与产品到渠道布局,公司化妆品业务逐渐形成了清晰的发展脉络:一方面,片仔癀品牌主打草本护肤,精准切入美白、抗皱、修护等高端市场;另一方面,皇后品牌以高性价比为卖点,满足大众市场需求,逐步向轻奢化、年轻化方向升级。

为了更好地触达消费者,片仔癀化妆品采取了双轮驱动的渠道布局策略。线下体验以专柜和体验馆为抓手。截至2024年,片仔癀已布局2500多家专营化妆品的专柜与体验店,覆盖一线及新一线城市,通过沉浸式体验来提升用户感知和品牌认知。同时借助传统老字号的经销体系,即全国380余家片仔癀体验馆及10家博物馆,也进行化妆品的展示与销售。

线上传播则聚焦年轻消费群体。依托天猫、京东等电商平台,片仔癀推出线上以年轻化和大众化为主的专供产品,实现线上销售增长。同时,通过美妆KOL种草与社交媒体事件营销,例如邀请成分党博主在小红书测评“珍珠臻白系列”的美白功效;在抖音联合护肤达人进行“国潮草本护肤”直播带货;借助微博相关话题引发用户

晒图互动,在多个平台同步放大品牌声量。

当然,仅有渠道数量的增加并不能构筑品牌护城河,真正的壁垒来自消费者认知,这也是品牌焕新的难点所在。片仔癀发挥品牌独特优势,在传播传统中医文化的基础上,通过成分故事(珍珠、灵芝等草本元素)与现代科技结合,满足消费者对天然、安全护肤的多重需求。

2022年,片仔癀完成对化妆品公司管理层的调整和价格梳理,通过五大方面:专业团队、渠道优化、黄金单品、品牌建设、科研投入,赋

能化妆品渠道增长。同时依据国企改革三年行动计划要求,积极推进片仔癀化妆品分拆上市,目前已经实现化妆品子公司的研发和销售业务独立。

2024年,片仔癀化妆品业务在经销渠道实现25亿元左右的市场规模,在上市公司的总营收中占比也逐步提升,成为“多核发展”战略中的重要支撑板块——从单品试水到矩阵化布局,片仔癀化妆品正处于规模扩张与品牌升级的关键阶段。

片仔癀2024年财报则显示:“化妆品公司首次推行超额利润分享的中长期激励机制,充分调动其

积极性、主动性和创造性,进一步提升公司活力和效率,更好实现高质量发展。”

从一瓶珍珠膏起家,到构建覆盖高端与大众市场的多层次产品矩阵,片仔癀化妆品业务的布局不仅依托于品牌积淀,更在于其精准的市场定位与持续的渠道创新。

然而,面对竞争激烈的化妆品市场,如何进一步放大品牌势能,实现规模化增长,成为片仔癀下一步发展的核心挑战。这也是品牌借助老字号的品牌势能实现国妆标杆的必由之路。

观察

从国货到国潮的可持续增长路径

片仔癀化妆品业务作为公司“多核发展”战略中的重要组成部分,已经取得了阶段性成果。然而,面对快速变化的市场环境与激烈竞争,公司在未来发展中仍需应对多重挑战,并探索实现长期增长的有效路径。

推动产品升级与创新驱动方面,在竞争日趋白热化的高端护肤市场,片仔癀化妆品需要加大研发投入,进一步巩固“草本+国妆”的差异化定位。当前产品矩阵覆盖广泛,但核心技术突破与高端创新产品相对有限,公司需在目标细分领域实现技术创新,持续挖掘并推出更具竞争力的明星单品。此外,产品线过于丰富可能增加用户认知成本,未来应在品牌核心定位下优化产品结构,聚焦具备高市场潜力的细分领域。

品牌国际化方面,片仔癀化妆品在东南亚市场已有一定知名度,但国际化布局仍处于初级阶段。目前亚洲、欧洲市场对草本护肤产品的接受度逐年提升,公司可以依托“东方

草本护肤”这一差异化优势,加速全球化扩展。

同时,国际市场需要面对来自本土和国际大牌的激烈竞争,需要适应不同市场的文化与法规要求,这对片仔癀的品牌定位和渠道布局提出了更高要求。

这些问题在2025年1月片仔癀化妆品的战略发布会上,已经初步有了对应的解答。例如宣布施行精简优化全系产品线,推出融合传统草本精华与现代科技的护肤新品等具体举措,同时据了解,2025年下半年,片仔癀管理层还将有重大战略举措出台,顶层设计的不断优化,将为品牌发展提供最直接的驱动力。

总之,片仔癀化妆品业务的发展,不仅是企业“多核发展”战略的组成部分,更是老字号品牌如何在新消费时代突破边界的重要实践。作为“国宝名药”的延伸,片仔癀化妆品所承载的意义已超越单一的业务增长,而成为品牌与市场、历史与未来的一次深度对话。

回到本案案例的主题,老字号品牌的最大优势在于其历史积淀和文化认知,但这也可能成为桎梏——如何将历史的“厚重感”转化为当下消费者认可的“时尚感”,如何在消费需求快速变化的时代中保持品牌的活力……在竞争激烈又快速迭代的化妆品领域,这些问题横亘在国货品牌的面前。

从更大的行业视角看,片仔癀化妆品的探索提示我们:老字号焕新,并不依赖一场话题炒作,而必须是产品、渠道、文化、组织的全维度升级。所谓焕新,不是换个包装就能激活旧资产,而是要在根系稳定的同时,生出真正的新枝。

如果说新品牌要靠创新抓机会,老字号则必须靠系统修炼赢得时间。那些真正焕新的老品牌,不仅靠一次品类突围,更重要的是在组织与能力结构中,建立了与时代对话的机制。

它们往往有一些成功的必要条件:

突围

消费升级与国潮崛起下的时代机遇

近10年来,随着中国经济的发展与文化自信的回归,“国潮”风尚席卷消费市场。新一代消费者,尤其是90后与Z世代,对国货不再抱有传统的廉价印象,而是从品牌文化、品质与情感认同的多维度,重新审视本土品牌。而随着消费者购买力的提升和健康意识的增强,护肤品市场逐渐从基础护肤向功能性护肤与高端化转型。这一趋势的背后,是现代消费者对于安全、有效、成分透明的高品质护肤品的强烈需求。

在这样的背景下,消费者愿意为品牌价值、成分安全和高端形象等支付溢价,大量老牌子通过多种路径实现焕新,乘势“国潮”,本身也成为“国潮”的重要组成部分。

例如,创立于1931年的百雀羚,以“草本护肤智慧”为核心定位,通过年轻化包装与广告创意重塑品牌形象,签约周杰伦、王一博等代言人强化情感链接,2024年其在抖音电商多次销量登顶,并跻身《Brand Finance 2024全球最具价值化妆品品牌》前15名,成为唯一上榜的国货。

上海家化旗下的高端品牌佰草集,以“太极系列”主攻抗衰老市场,通过进驻法国、东南亚市场实现国际化探索,上海家化旗下以佰草集、玉泽、双妹、典萃为主的美妆板块2024年收入约10.5亿元,占上海家化总营收18%,国际市场贡献增长率达10%。今年以国货之名再度走进大众视野的蜂花品牌,在20世纪80年代以护发素起家,凭借低价策略与怀旧营销重焕活力,2024年其抖音带货销量同比增长30%,通过线上社交电商与线下渠道融合,蜂花稳守大众市场基本盘。

另外,同片仔癀一样具有药企背景的部分品牌,在进军化妆品市场时也有类似的策略。云南白药以“中药护眼”牙膏为核心,将其理念延伸至创可贴、洗护及面膜领域,推出“采之汲”品牌主打天然成分,成功进军护肤品。马应龙则以医药品牌的知名度为背书,推出“八宝眼霜”切入功效护肤品市场,强调科学性和安全性兼顾的定位。东阿阿胶于2024年推出独立美妆品牌“桃花润”,以阿胶提取物为核心成分,布局高端滋养修护市场,结合“国潮文化”传递品牌历史价值。

同仁堂与片仔癀的战略也不谋而合,其推出“同仁本草”“伊妆”等品牌,结合百年品牌积累切入高端护肤品市场,通过健康体验馆这些途径另外,同片仔癀一样具有药企背景的部分品牌,在进军化妆品市场时也有类似的策略。云南白药以“中药护眼”牙膏为核心,将其理念延伸至创可贴、洗护及面膜领域,推出“采之汲”品牌主打天然成分,成功进军护肤品。马应龙则以医药品牌的知名度为背书,推出“八宝眼霜”切入功效护肤品市场,强调科学性和安全性兼顾的定位。东阿阿胶于2024年推出独立美妆品牌“桃花润”,以阿胶提取物为核心成分,布局高端滋养修护市场,结合“国潮文化”传递品牌历史价值。同仁堂与片仔癀的战略也不谋而合,其推出“同仁本草”“伊妆”等品牌,结合百年品牌积累切入高端护肤品市场,通过健康体验馆这些途径

促进中医药文化传播,进而推广其他产品。盘龙云海同样以中药成分切入护肤市场,并在南方市场具备较高品牌认知度。而福瑞达背靠山东鲁商集团,聚焦透明质酸技术,旗下“瑷尔博士”“颐莲”品牌占据护肤品市场头部,2024年化妆品业务营收24.75亿元。

2025年1月7日,片仔癀化妆品在北京举办了主题为“国妆聚势·守正力新”的第三届国妆战略发布会。面对市场竞争加剧、品牌老化等挑战,片仔癀化妆品从品牌、科研、产品、营销、渠道和服务六个方面进行全面升级,旨在实现品牌的现代化转型。

比如提出精简产品线以降低用户认知成本。举办文化论坛,通过文化营销和情感共鸣,培养消费者的品

牌忠诚度。用“东方芯片”来定义自己的草本成分研究,提出“国妆守正力新”这一旗帜。

不难看出,各大品牌都在

行动。通过一系列化妆品领域

老字号的举措,可以更具体清

晰地理解,何谓老字号品牌势

能的延伸。以片仔癀为例:

第一,势能积累。依托保密配方、稀缺原料及百年品牌文化,构建品牌不可替代的高端势能,为跨界奠定信任基础。

第二,价值转化。将安全可信的品牌理念进行跨界延伸,以经典单品切入市场,完成从药品到化妆品的自然过渡。

第三,系统拓展。从单品突破到矩阵化布局,覆盖全场景需求;同步推进“线下2500多家体验馆和线上直播电商”的全域渠道,形成规模化触达。

第四,情绪升华。通过中医药文化故事、国潮IP跨界合作及高端身份象征塑造,赋予产品情感价值,实现从功能需求到文化认同的升级。

片仔癀通过品牌势能发展的四个关键步骤,实现了从药品到化妆品的跨界增长,这一路径对于其他老字号品牌具有重要的启发意义。

首先,品牌稀缺性与高级感是核心竞争力。老字号品牌的稀缺性和历史积淀是最大的资产,必须在跨界中强化而非稀释。其次,系统化路径与稳健节奏是关键。从单一产品的验证到矩阵构建,再到多渠道触达,品牌跨界需要有节奏地推进,而非盲目扩张。最后,文化与情感是品牌跨界的连接桥梁。跨界不仅要满足功能需求,更要让消费者感知到品牌背后的的文化与情绪价值,从而建立更深的品牌忠诚度。

第一,清楚地识别和保留品牌的最大优势在于其历史积淀和文化认知,但这也可能成为桎梏——如何将历史的“厚重感”转化为当下消费者认可的“时尚感”,如何在消费需求快速变化的时代中保持品牌的活力……在竞争激烈又快速迭代的化妆品领域,这些问题横亘在国货品牌的面前。

从更大的行业视角看,片仔癀化妆品的探索提示我们:老字号焕新,并不依赖一场话题炒作,而必须是产品、渠道、文化、组织的全维度升级。所谓焕新,不是换个包装就能激活旧资产,而是要在根系稳定的同时,生出真正的新枝。

从更大的行业视角看,片仔癀化妆品的探索提示我们:老字号焕新,并不依赖一场话题炒作,而必须是产品、渠道、文化、组织的全维度升级。所谓焕新,不是换个包装就能激活旧资产,而是要在根系稳定的同

时,生出真正的新枝。

如果说新品牌要靠创新抓机会,老字号则必须靠系统修炼赢得时间。那些真正焕新的老品牌,不仅靠一次品类突围,更重要的是在组织与能力结构中,建立了与时代对话的机制。

它们往往有一些成功的必要条件:

费者情绪的深度链接,使之成为身份与认同的符号。

功能满足只是焕新的起点,真正的护城河是文化与情绪认同。老字号需要让消费者因为认同其背后的文化故事、生活方式和价值观而持续选择它。

可以看到,这四个条件环环相扣:势能点是根基,转译切口是桥梁,系统升级是保障,情绪链接是终极目标,缺一不可。它们的组合不仅解释了多个老字号品牌焕新的逻辑,也为更多传统企业在新消费时代的转型提供了可操作的参考——焕新不是单点突破的短跑,而是一场围绕品牌底层结构的长跑。

这些路径并不轻松,却构成了今天中国品牌向上的重要注脚……大量老字号正在不断进行尝试,这是国货品牌如何在新消费时代中迎接挑战、走向未来的一个缩影。

本文篇章由长江商学院市场营销学副教授李洋、长江案例中心高级研究员王小龙撰写