

Brand Rebuilding

如何提升民族品牌的再传播……

品牌重塑

老字号品牌 突围路径与传播策略

孔清溪 陈宗楠 朱斌杰◎著

张树庭◎审校

品 牌 重 塑 老 字 号 品 牌 突 围 路 径 与 传 播 策 略



中国市场出版社
China Market Press

品牌重塑

老字号品牌突围路径与传播策略

Brand
Rebuilding

孔清溪 陈宗楠 朱斌杰◎著
张树庭◎审校



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目(CIP)数据

品牌重塑:老字号品牌突围路径与传播策略/孔清溪,
陈宗楠,朱斌杰著. —北京:中国市场出版社,2011
ISBN 978-7-5092-0831-1

I. ①品… II. ①孔… ②陈… ③朱… III. ①老字号
—品牌战略—研究—北京市 IV. ①F727.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 234586 号

书 名: 品牌重塑——老字号品牌突围路径与传播策略

作 者: 孔清溪 陈宗楠 朱斌杰

审 校: 张树庭

责任编辑: 宋 涛

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68034118 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 河北省高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司

规 格: 787×1092 毫米 1/16 15 印张 260 千字

版 本: 2012 年 1 月第 1 版

印 次: 2012 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0831-1

定 价: 29.80 元

中国传媒大学“211 工程”三期重点学科建设项目

“品牌战略传播理论与实务创新研究”

课 题 组

顾问：刘立宾 中国商务广告协会常务副会长兼秘书长 博士生导师
国际品牌观察杂志社社长 总编辑

丁俊杰 中国传媒大学学术委员会副主任 教授 博士生导师

黄升民 中国传媒大学广告学院院长 教授 博士生导师

组长：张树庭 中国传媒大学 MBA 学院院长 教授 博士生导师
中国传媒大学 BBI 商务品牌战略研究所所长

执行组长：孔清溪 中国传媒大学传播研究院讲师
中国传媒大学 BBI 商务品牌战略研究所副所长

张幼斌 四川外语学院新闻传播学院副院长 副教授

副组长：郑苏晖 陈宗楠 朱斌杰

成员：吕艳丹 张亚萍 黄 蜜 马韶培 吴 颖 苏 健 林 端

薛 珅 曹祎楠 王艳惠 王燮华 张 然 王 丹 张书欣

刘脩然 林丹妮 张烨华 刁静雯 信晶晖

本书为中国传媒大学“211 工程”三期重点学科建设项目“品牌战略传播理论与实务创新研究”课题成果。

目 录

CONTENTS

第一部分 品牌重塑战略先行 /1

- 第一章 老字号品牌重塑的战略意义 /3
 - 第一节 将品牌重塑提高到战略高度 /6
 - 第二节 树立正确的品牌观念 /16
 - 第三节 将品牌重塑观念贯彻于公司整体 /31
- 第二章 老字号品牌重塑前的诊断 /40
 - 第一节 老字号品牌历史梳理 /40
 - 第二节 老字号品牌现状调研 /42
 - 第三节 老字号品牌未来规划 /52
- 第三章 老字号品牌重塑后的形象再造 /59
 - 第一节 打造完整的老字号品牌人格 /59
 - 第二节 改变老字号品牌联想:名称与定位 /67
 - 第三节 老字号品牌视觉特征识别的系统化和标准化 /72

第二部分 老字号品牌传播突围之路 /79

- 第一章 整合营销视角下的老字号品牌传播模型 /81
 - 第一节 品牌传播及其模式 /81
 - 第二节 老字号品牌传播模式 /83
- 第二章 整合传播内容 忠于老字号品牌人格 /86
 - 第一节 老字号品牌传播的显性元素 /88
 - 第二节 老字号品牌传播的隐形元素 /90

第三节	整合传播内容,通过品牌传播完善老字号的 “人格” /96
第三章	利用多层次品牌接触点传播老字号品牌形象 /103
第一节	品牌接触和品牌接触点 /104
第二节	老字号的品牌接触点管理 /105
第三节	对老字号品牌接触点的寻找和现状分析 /107
第四节	利用多层面的品牌接触点传播老字号品牌 /113
第四章	针对老字号品牌两类典型消费者展开 品牌营销 /117
第一节	探寻与发现——老字号品牌传播的关键 细分市场 /118
第二节	分析及比较——老字号品牌关键细分市场的 两大典型消费特征 /119
第三节	策略——老字号品牌重塑的路径和具体 传播策略的选择 /135
第五章	老字号品牌传播中的利益相关者 /142
第一节	品牌传播中的相关利益人 /143
第二节	老字号品牌针对所有关系利益人进行品牌传播的 策略分析 /146
第六章	老字号品牌传播中的噪音和反馈 /159
第一节	老字号品牌传播中的噪音 /159
第二节	老字号品牌传播中的反馈 /167

第三部分 老字号品牌扩张路径探索 /173

第一章	老字号品牌创新战略 /175
第一节	品牌创新战略理论梳理 /175
第二节	品牌创新战略的成功案例 /181
第三节	老字号的品牌创新战略 /184

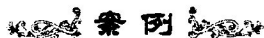
第二章	老字号品牌延伸战略	/194
第一节	品牌延伸以及老品牌的延伸	/195
第二节	品牌延伸对老字号的影响	/196
第三节	老字号品牌延伸的战略分析	/201
第四节	老字号进行品牌延伸的关键点	/205
第三章	老字号品牌联盟战略	/209
第一节	品牌联盟战略理论梳理	/209
第二节	全案:迪士尼的品牌联盟战略	/215
第三节	借力地域文化与城市品牌	/220
第四节	打造产业园区,融入现代商圈	/226

后记	/231
-----------	-------------

第一部分

品牌重塑战略先行

第一章 老字号品牌重塑的战略意义



聚德华天——“一加一不大于二”的困惑

北京因其悠久的帝都历史、独特的京味儿文化孕育了众多的老字号。而在这些各具特色的老字号中，餐饮行业的老店，显然是最深入人心的一类。直到20世纪90年代，在北京市的餐饮市场上，北京餐饮老字号，特别是如全聚德、东来顺等知名品牌，凭借其特色的产品和服务，以及广为流传的声誉，仍然可以与各类西式快餐以及新兴的中餐馆形成“三分天下”之势。当然，也有部分店面较小、经营实力较弱的老字号餐饮企业，其生存状况似乎不甚乐观，非节假日期间，很多老字号餐馆不得不接受门庭冷落的现实。

然而，面对日益兴盛的大型“餐饮连锁”和国外饮食集团的挑战，凭借其各自为战式的发展模式，这些北京餐饮老字号越来越显得力不从心。于是，有研究者提出老字号企业应该致力于形成跨企业的“合力”，以“抱团求生”来应对竞争。这种理论认为“单独的、个案化的努力都会被削弱。因此，老字号的行业组织或者老字号内有影响力的企业，能够在此时出来做统合营销策略，是有意义的”。

在这样的背景下，一家整合了众多老字号品牌的大型餐饮集团——北京聚德华天控股有限公司应运而生。该集团重新整合了原北京华天饮食集团旗下的优秀餐饮老字号企业，由北京华天饮食集团公司、中国北京全聚德集团有限责任公司、北京国元投资有限公司共同投资建立，期望以全新的姿态投入到市场竞争中来。该集团旗下拥有包括鸿宾楼、烤肉季、烤肉

宛、砂锅居、峨嵋酒家、柳泉居、又一顺、马凯餐厅、曲园酒楼、护国寺小吃、大地西餐厅等享誉京城的中华老字号，经营中式正餐、快餐、小吃、西餐等不同业种，年销售额达2亿多元（见表1-1）。

表1-1 聚德华天旗下的餐饮老字号企业

序号	单位名称	经营菜系	荣誉称号
1	鸿宾楼饭庄	清真菜	“京城清真餐饮第一楼”
2	烤肉宛饭庄	清真菜	“南宛”
3	烤肉季饭庄	清真菜	“北季”
4	又一顺饭庄	清真菜	“东去西来又一顺，南来北往只一家”
5	砂锅居饭庄	官府菜	有300年店史
6	曲园酒楼	湘菜	历史名店
7	柳泉居饭庄	北京菜	京城“八大名居”之一
8	峨嵋酒家	川菜	梅兰芳先生称誉为“峨嵋派川菜”
9	玉华台饭庄	淮扬菜	历史名店
10	同和居饭庄	鲁菜	京城“八大名居”之一
11	同春园饭庄	江苏菜	京城“八大春”之一
12	西安饭庄	清真菜	京城泡馍第一店
14	马凯餐厅	湘菜	历史名店
15	大地餐厅	俄式西餐	历史名店
16	新路春饭庄	天津狗不理包子	历史名店
17	西来顺饭庄	清真菜	历史名店
18	护国寺小吃店	北京风味小吃	北京清真风味小吃

然而，这家新型的饮食控股集团成立至今，我们却没有观察到集团旗下的老字号们获得突破性的发展——抱团求生以发展壮大，“一加一大于二”的目标似乎并未能顺利实现。

首先，期待中的“规模效应”并没有完全实现。新公司组建后企业的实力有所加强，但问题是这样强化后的实力，并没能顺利地通过统一规划、同一种声音及众多不同途径传导至消费者认知层面——在品牌认知上，消费者极少能感觉到该企业旗下的老字号实力或质量有明显的改观。

其次，品牌老化的问题并未解决。企业实力加强，原本期待通过整合手段解决旗下老字号的老化问题，但至今我们并未看到相关措施的出台。在聚德华天旗下的众多老字号中，也没有出现任何一家脱颖而出、成功“活化”了自身形象的老字号店铺。

最后，这样一家由众多不同特色的老字号企业“聚合”而成的大型饮食集团中，“混沌”现象也颇为明显，各老字号之间的清晰、协调、平衡并未实现。比如以“南宛北季”著称的烤肉宛、烤肉季，同是经营清真烤肉的老字号，他们之间的定位应该如何区别？经营小吃的“护国寺小吃”与专营“官府菜”的砂锅居在档次上是否应有差别，又该如何处理？是否可以找到几家名气较大的老字号如“又一顺”或被梅兰芳称为“峨眉派川菜”的“峨眉酒家”作为“银弹”以打开市场，在整体上建立知名度？这些问题同样悬而未决。

如聚德华天这样，北京老字号目前遇到的品牌老化或是经营中遭遇的问题，其实是一个品牌迈向基业长青的路程上必经的考验。我们认为“聚合”或“分散”的经营，并不是老字号发展壮大的根本问题。桎梏老字号发展的关键在于，能否将品牌重塑作为企业的一项重要决策提高到战略层面，通过提振品牌资产来实现老字号的重新振兴。而对于诸多经受过公有化和“文化大革命”等冲击，造成思想陈旧、体制僵化的老字号来说，树立品牌观念并建立适合品牌发展的体制机制，是最为基本的工作。

很多老字号企业并不缺乏再造辉煌的雄心壮志，全聚德就常常拿“中国的麦当劳”来标榜自己；同时，在品牌知名度以及美誉等方面，这些品牌也确实仍具有重振雄风的一定基础。但品牌发展中的旧观念、旧思维方式却一再束缚着其打破现状，真正实现品牌的复苏。有学者提出，目前制约老字号品牌发展的最主要的桎梏，其实来自观念层面。通过研究发现，阻碍老字号品牌发展的旧思维、旧意识，不仅仅体现在观念层面，同时存在于企业的品牌重塑意识，以及观念的贯彻结构等方面。打破旧的思维方式，为老字号品牌重获新生提供意识层面的支持，要解决三个层面的问题：一是将品牌重塑提高到老字号品牌战略的高度；二是树立正确的品牌观念；三是将品牌重塑观念贯彻于公司整体。

第一节 将品牌重塑提高到战略高度

一、什么是品牌重塑

作为中国市场上老品牌的典型代表,“中华老字号”品牌至今仍拥有良好的品牌知名度、丰富而深刻的品牌联想以及部分忠诚消费者。然而,老字号品牌在目前竞争环境中所处的劣势、遭遇的问题更为明显。如何解决老字号在目前发展中众多悬而未决的问题,并在此基础上发挥老字号固有的优势,对营销者来说至关重要。

品牌生命周期理论向我们揭示,任何一个品牌在其发展中,都会经历一个从导入到生长、成熟最后衰退的过程。一个老品牌,在其生命周期的中后期遭遇各种各样的问题,是在所难免的。然而,仍有很多老品牌,如可口可乐、IBM、强生等,在经历了诸多的挫折甚至衰退之后,能一再地重振雄风,仍然保持常青的基业。这也向我们揭示着一条普遍的真理:品牌在经历衰退或老化后重振雄风,并非望尘莫及。研究证明,与产品生命周期不同,品牌生命周期更受到营销者主观决策的影响,而改变其速度甚至在品牌发展的衰退期再次实现重振^[1]。

在解决一个老品牌相关问题时,国外理论界惯用的思路有三条,即品牌活化、品牌重建(再品牌化)及品牌退役。如图1-1所示。



图 1-1 解决品牌老化的 3 种思路

[1] 刘伟. 基于品牌生命周期后成熟期的中华老字号品牌管理研究[D]. 上海: 上海外国语大学企业管理系, 2008.

1. 品牌活化 (Brand Revitalization)

所谓品牌活化,就是指品牌为了使财产再生,通过“寻根”(Return to Their Roots)的方式重新捕捉失去的品牌资产;主要是通过一系列的营销措施,持续不断地向消费者传递品牌信息,使品牌资产随着时间的推移不断得到加强。品牌信息主要包括品牌意识和品牌形象两方面(Keller, 1999)。

2. 品牌重建 (Rebranding)

或称“再品牌化”,不同的学者给出了不同的定义。一般认为,再品牌化主要是指通过对品牌名称、口号、标志和定位四方面要素的改变(可以是全部改变,也可以是部分改变),使品牌再生(Reborn)。

3. 品牌退役 (Brand Retire)

品牌退役主要是指由于市场环境的剧烈变化,品牌资产的来源已经“干涸”,采取任何措施都无法使其重新焕发活力,在这种情况下,采取一系列的措施使其逐步退出市场,并榨取尽可能多的利润(Keller, 1999)^[1]。

我们所谓的品牌重塑,在内涵上代表着一种通过再造或提升品牌资产的方式使老品牌重新焕发活力的思路;它涉及一切由外而内(再品牌化)或由内而外(品牌激活)的重振品牌的策略;并且,品牌重塑的实施贯穿于老品牌管理进程的每个层面,需要调动许多相关的品牌策略,如品牌定位战略、品牌创新战略、品牌延伸战略等与之相配合。

品牌重塑是解决品牌老化问题的关键,也是解决老品牌迈向基业长青的重要途径。必须将品牌重塑提高到企业战略高度加以重视。

二、进行品牌重塑的原因

(一) 老字号品牌面临的竞争现状,特别是品牌管理中遭遇的老化现象,是将品牌重塑提高到战略高度的现实需求和直接原因

普遍认为,中华老字号目前所处的竞争环境不容乐观。

我们常常可以看到这样一种对老字号目前生存状况的描述:1990年,由国家商业主管部门评定的中华老字号,存活下来的只有1 600多家,只占新中国成立初期的16 000家的10%。历经风霜的老字号企业,竟然在短短的几十年时间内由于经营不善而纷纷消亡。而那些存活下来的老字号企业,在目前激烈的市场

[1] 李耀. 中国老字号品牌重振策略研究[D]. 上海:华东师范大学, 2007.

竞争中,又出现了明显的分化现象。一部分老字号保持着旺盛的生命力,在市场竞争中处于有利的地位,约占老字号品牌的10%;更大一部分老字号惨淡经营,勉强维持,约占20%;还有一部分长期亏损,面临破产,约占70%。也就是说,除了个别老字号企业仍然保持着强劲的品牌常青势头以外,绝大多数老字号品牌在竞争中都遭遇到或多或少的困境。本项目组在近期进行了一次“北京‘中华老字号’品牌传播调查”,其调查结果基本支持了这一说法。调查结果显示,在商务部认定的北京市67家“中华老字号”中,只有个别品牌(如全聚德、同仁堂、稻香村等)在消费者的认知、喜爱和近期购买中均表现出强势,其他大部分老字号品牌都存在各种各样的问题。

针对老字号在竞争中所处劣势和发展滞后的现状,学者们进行了大量的研究。有学者将目前研究中提出的造成老字号竞争困境的原因总结为历史原因、品牌管理缺失、环境原因、企业自身原因以及政府保护不够五方面。而在这些原因中,学术界一致认为,老字号企业产品缺乏创新、品牌管理缺失、营销策略不当是其处于竞争劣势地位的主要原因^[1]。也就是说,品牌管理问题是目前老字号面临困境的核心问题。

在品牌管理层面上老字号目前遇到的竞争困境突出表现为品牌老化。品牌创立之后,随着内部和外部环境的变化或者因管理不善,品牌资产有可能流失,出现品牌停止发展、萎缩甚至濒临“死亡”的情况。从成本和营销战略的角度考虑,企业总希望通过品牌激活在不断变化的市场上缔造不死品牌的神话^[2]。然而,很多专家和企业管理者都认为,任何品牌如果没有经历长时间的良好经营,都会遇到潜在的老化问题^[3]。目前,有众多历史悠久的中国老字号品牌在竞争中长期处于不利地位,正在经历着品牌老化的危机。

本项目组通过对“北京‘中华老字号’品牌传播调查”的结果进行统计分析,发现可以从以下几个层面描述老字号品牌现状。首先,整体上看北京“中华老字号”品牌知名度状况比较乐观,但消费者偏爱和近期购买状况不甚理想,表现为一种大卫·艾克所谓的“品牌墓地”现象。大卫·艾克将“高认知,低再现”的品牌称为墓地品牌。他认为,如果一个品牌消费者认知状况良好,但在提到购买该类产品的预期时,消费者无法回忆出该品牌,

[1] 李耀. 中国老字号品牌重振策略研究[D]. 上海: 华东师范大学, 2007.

[2] 卢泰宏, 高辉. 品牌老化与品牌激活研究述评[J]. 外国经济与管理, 2007(29).

[3] Berry. N. C. Revitalizing brands [J]. Journal of Consumer Marketing, 1988, 5 (Sum1): 15-201.

那么该品牌就被认为进入了“墓地”。而由于受到高认知的限制，打破“墓地”的品牌传播活动将很难取得成效。我们发现，中华老字号目前正遭遇着这样的“墓地”危机，一方面，老字号的认知状况良好，在一道开放性问题上（无提示回忆，最多6项），大部分消费者填答了商务部认定的第一批北京“中华老字号”中的老字号品牌，占总答案数的87.9%，这说明消费者对老字号认知状况良好；但是，在提到偏好和近期购买时，大部分消费者的答案仅仅集中于全聚德、同仁堂几个强势品牌，而大部分老字号品牌都陷入了低再现的“墓地”中。其次，老字号品牌消费者年龄层呈现出老化的趋势，特别是老字号的经常性消费者，老化状况更为严重。研究显示，老字号的重复购买人数，有随着年龄递增的趋势。老年人更倾向于重复购买。老字号的重复性消费者集中于50岁以上的老年人。最后，老字号企业品牌形象也存在着明显的老化现象。在研究老字号的品牌联想时我们发现，57.0%的消费者认为“传统”是老字号的主要品牌联想之一，相反，只有7.2%的消费者将老字号与时尚联系在一起。

总之，造成中华老字号目前的竞争困境的核心问题，在于品牌管理层面。又突出表现为品牌偏好、品牌形象和品牌核心消费者层面的老化现象。这些与老字号品牌生存息息相关的现实问题，正是催促着老字号品牌管理人员将品牌重塑作为战略选择的最直接原因。

（二）品牌重塑是解决品牌长期发展中诸多相关问题的关键，是品牌走向基业常青的重要战略选择

立足老字号品牌独有的品牌形象和忠诚，提振品牌资产，真正实现品牌的“基业常青”，是每一家老字号企业的共同愿望。品牌老化是老字号品牌常青之路上比较常见的一块“绊脚石”。然而，老化问题并不是品牌影响基业常青的唯一问题。一个品牌实现长久的卓越，还必须面对来自其他多方面的挑战，如企业所有权结构变化以及公司的多元化、国际化等。上文提到，品牌老化和竞争中所处的弱势地位，是老字号品牌将品牌重塑提高到战略高度的直接动因。品牌重塑是解决品牌老化问题的良方，但并不是其唯一功能。我们认为，将品牌重塑作为公司的一项品牌战略，可以在更为宽泛的意义上解决品牌长期管理中出现的诸多问题。

Muzellec Laurent, Manus Doogan 和 Mary Lambkin 支持使用“再品牌化”

(Rebranding) 的手段, 通过更新品牌识别来完成对品牌的重塑。他们认为, 品牌重振策略广泛适用于以下四方面情况^[1]。见表 1-2。

表 1-2 品牌重振策略使用的 4 种情况

所有权结构发生变化 并购 (Mergers and Acquisitions) 衍生和拆分 (Spin-offs and Demergers) 产权公有化 (Private Public Ownership)	公司战略发生变化 多元化或收回投资 (Diversification and Divestment) 国际化或本土化 (Internationalization and Localization)
竞争中的位置发生改变 品牌形象过时 (Outdated Image) 市场地位遭到侵蚀 (Erosion of Market Position) 品牌声誉出现问题 (Reputation Problem)	外部环境发生改变 法律条款发生改变 (Legal Regulation) 出现了一些危机 (Crises/Catastrophes)

资料来源: Muzellec Laurent, Manus Doogan 和 Mary Lambkin, 2003.

其实, 我们可以发现, 该表格中概括的四方面问题, 也正是目前桎梏着老字号品牌重获竞争优势、实现基业常青的最主要问题。而解决这些问题, 必定要依靠品牌重塑战略的实行。

1. 所有权结构发生变化

包括并购、衍生和拆分以及产权公有化等。产权的变化是很多企业、品牌发展壮大的必经之路, 许多强势的老字号品牌目前也正遭遇到所有权变化的诸多问题。比如, 聚德华天集团, 就是在 2003 年由北京华天饮食集团公司、中国北京全聚德集团有限责任公司、北京国元投资有限公司共同投资组建的大型餐饮企业。公司整合了 40 余家北京地区著名的老字号餐饮品牌, 以期应对诸多新的营销挑战, 实现规模效益。然而, 有研究者发现, 合并后的聚德华天老字号在品牌建设和品牌管理上面临着许多困惑和问题, 这些问题制约了企业的进一步发展和提高^[2]。其实, 产权结构变化并不是造成这些老字号品牌管理问题的充分条件。面对产权变化后的品牌出现的诸多状况, 所要处理的关键问题在于, 如何从战略层面上对变化了的品牌系统进行整合、平衡和配置。

[1] 李耀. 中国老字号品牌重振策略研究 [D]. 上海: 华东师范大学, 2007.

[2] 贾飞跃. 聚德华天老字号品牌战略研究 [D], 北京: 对外经济贸易大学, 2005.