

21世纪高职高专规划教材·工商管理系列

# 企业品牌管理案例

褚 峻 主编

QIYE PINPAI GUANLI ANLI

 中国人民大学出版社

21 世纪高职高专规划教材·工商管理系列

# 企业品牌管理案例

褚 峻 主编

中国人民大学出版社  
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业品牌管理案例/褚峻主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2015. 1  
ISBN 978-7-300-20727-8

I. ①企… II. ①褚… III. ①品牌-企业管理-案例-中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 022093 号

21 世纪高职高专规划教材·工商管理系列

企业品牌管理案例

褚 峻 主编

Qiyè Pínpái Guǎnlǐ Ànlì

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京昌联印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2015 年 2 月第 1 版

印 张 10.75

印 次 2015 年 2 月第 1 次印刷

字 数 250 000

定 价 25.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

# 前言

品牌,已经成为现代企业经营中不可忽视的战略要素。它可以是具体的图案或符号,是无形的情感和关系,是市场竞争中的有力武器,更可以是企业成本效益的转换器,表征了企业经营的资源和能力,也表征了企业产品或服务的质量,更表征了市场给予它的口碑和信心。中国企业对品牌问题的认识,是随着市场开放程度而不断加深的。面对着国外诸多著名品牌的大举进入,我们的企业家不得不去探索、学习并适应这种以品牌为核心的市场竞争模式。

品牌,不仅是企业发展壮大的目标,也是国家综合经济实力的象征,对国家经济发展具有巨大的助推作用。我国正处于经济战略转型阶段,要想改变过去以资源消耗和廉价劳动力为基础的经济增长方式,就得依靠品牌的力量,提升经济增长的附加值。为了唤起国内企业对品牌建设和品牌管理的重视,帮助企业构建自己的品牌精神和品牌灵魂,国家还颁布实施了《商业企业品牌评价与企业文化建设指南》(GB/T 27925—2011)。

同时,国家也开始重视对企业品牌管理人才的培养。中国现有工商企业1300多万家,很多企业都设有市场部、企划部或广告宣传部,其中都有专门从事品牌运营工作的人员。部分大中型企业还设有专门的品牌管理部,再加上近20万家管理咨询公司、广告公司和新闻媒体,从业人员数量非常大,并且随着企业对品牌管理工作的重视度的提升,相关的从业人数还会不断增加。但现有的从业人员主要来源于市场营销、工商管理、广告设计和新闻传播等相关专业,没有接受过品牌管理专业教育,因而对品牌管理的特殊性缺乏深刻理解,思维和工作方法上难以充分适应企业品牌发展的需要。

对此,除了很多高校的市场管理与营销等专业领域开设了大量品牌管理类的课程外,一些高校还专门开设了品牌管理专业,比如重庆工商大学开设了品牌管理本科专业,首都经贸大学开设了品牌管理的研究生专业等。

正是在这样的背景下,出于品牌管理专业人才的理论学习与实践训练的需要,我们编写了本教材。它不以呈现系统化的理论知识为目的,而是以一个个真实的案例,引导读者思考、分析、研讨其中的原理或问题,从而达到提升理论水平和实践能力的目的。

本教材具有这些特点:在案例选择方面,注重所选公司的知名度,均为大众普遍熟知的企业;在主题选择方面,强调品牌事件的典型性,涉及内容的普适性;在内容设计方面,注重实用性和针对性,以真实事件为背景,不凭空臆造;在教学设计方面,引导学习者对于品牌知识的灵活应用,懂得知识向能力的转化,鼓励学员独立思考,并通过互动交流,互相补充、互相启发。

本教材由褚峻主编,负责总体框架设计和要点把握,以及案例的选择、修改、审校与统稿等工作。全书16个案例中,案例1、4、12、14由邓仪菲编撰,案例2由邓仪菲和杨哲伦共同编撰,案例3由杨哲伦编撰,案例5、6、10、13、15由蔡维森编撰,案例7由

蔡维森和张皓月共同编撰，案例 8、9、11、16 由宋凌霄编撰。

本教材选取了诸多真实的案例，故参考并引用了大量的文献，为此向这些文献的作者谨致谢意。同时，在教材的编写过程中，得到了卢小宾教授和钱明辉副教授以及五洲天宇认证中心的谭新政主任的大力支持，在此表示衷心感谢！

由于我们的知识结构、学术视野、理论修养等方面均有不足，加上时间有限，难免因匆忙而不能字字考证，如存在疏漏、缺点或错误，敬请各位读者及时批评指正，我们将通过不断修订，使之逐步完善。

# 目 录

## 上篇 老字号创新发展

|      |         |               |    |
|------|---------|---------------|----|
| 案例 1 | 同仁堂连锁经营 | 老字号再写辉煌 ..... | 3  |
| 案例 2 | 放眼世界卖国药 | 济世养生传文化 ..... | 12 |
| 案例 3 | 百余年粽子飘香 | 五芳斋产业延伸 ..... | 20 |
| 案例 4 | 深耕细作成家化 | 扮美人间焕新颜 ..... | 30 |
| 案例 5 | 饮料品牌创奇迹 | 凉茶火爆王老吉 ..... | 40 |
| 案例 6 | 商标租赁引争议 | 品牌价值需管理 ..... | 52 |
| 案例 7 | 降身价亲近大众 | 全聚德国店转型 ..... | 61 |
| 案例 8 | 品牌策略谋发展 | 阿胶传承靠创新 ..... | 71 |

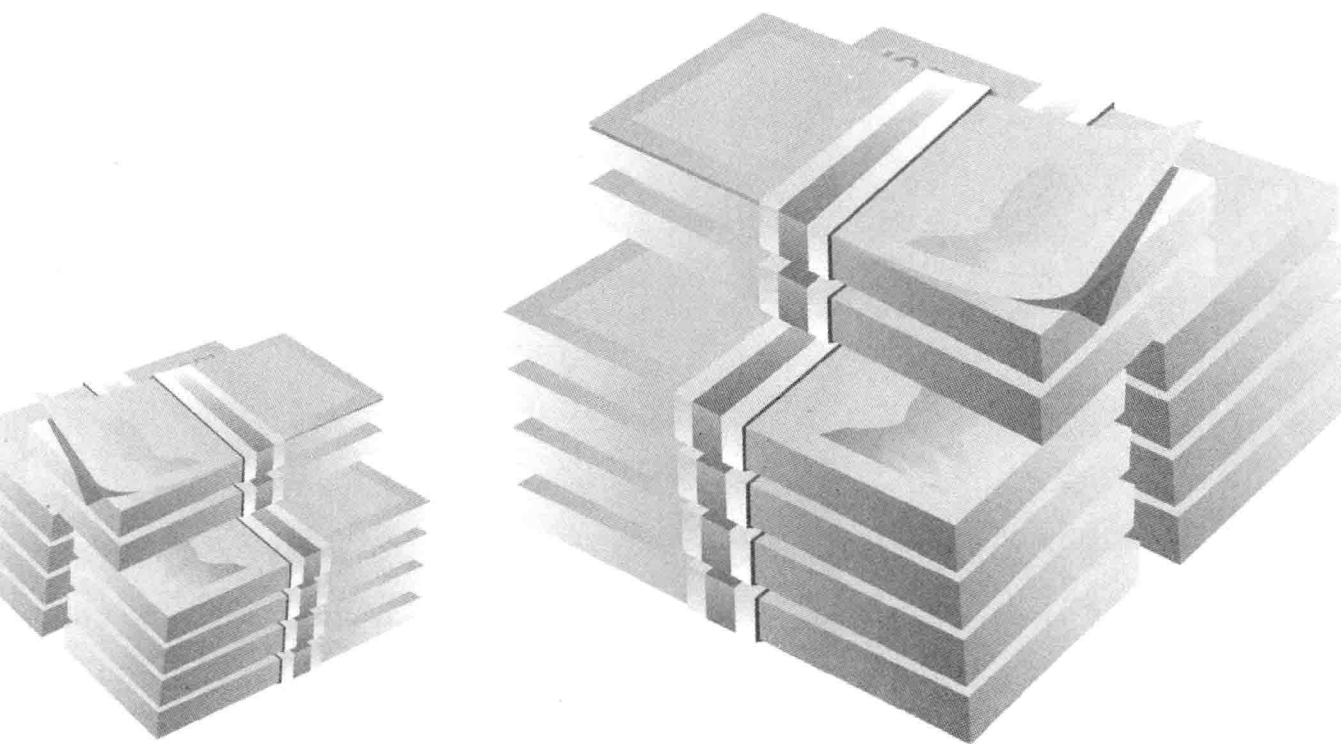
## 下篇 新品牌精彩纷呈

|       |         |               |     |
|-------|---------|---------------|-----|
| 案例 9  | 创新成就天士力 | 品牌扬帆大健康 ..... | 85  |
| 案例 10 | 农夫山泉遇危机 | 健康饮水惹争议 ..... | 97  |
| 案例 11 | 家电销售网络  | 苏宁店商变云商 ..... | 108 |
| 案例 12 | 精心打造快时尚 | 品牌营销优衣库 ..... | 118 |
| 案例 13 | 爆笑泰囧创神奇 | 文化品牌传友谊 ..... | 126 |

|       |         |               |     |
|-------|---------|---------------|-----|
| 案例 14 | 小米品牌新模式 | 粉丝文化助传播 ..... | 135 |
| 案例 15 | 足球地产互联网 | 品牌跨界大融合 ..... | 146 |
| 案例 16 | 代言人行失检  | 难防范品牌受伤 ..... | 156 |

# 上篇 老字号创新发展

中华老字号，凭借其他竞争者无法获得或比拟的传统工艺制作技术来生产或提供服务，并以可靠的质量换来百姓相传的好口碑，从而在市场上站稳脚跟。但在面对现代经济环境和市场竞争时，既要保持其传统特色，尤其是传统工艺制作技术和固化营销模式等，又要顺应不断变化的商业环境，例如网络信息传媒的普及、信息网络技术的推广、社会生活方式的进步、顾客需求和心理的变化等。本篇列举了6个老字号品牌，通过对它们在现代市场中的经营行为或竞争活动的分析，引导读者探讨老字号品牌的创新发展问题。





## 案例 1 同仁堂连锁经营 老字号再写辉煌



### 第一部分 案例介绍

同仁堂是我国知名老字号，已有数百年的历史，虽然声名远扬，但在现代市场环境下，传统的经营方式很难再扩大规模。历史上，同仁堂也曾开过一些分号，至清末，先后在全国大中城市开设分号 34 家，但名称并不统一，如上海分号叫“达仁堂”、“宏仁堂”等，很多人并不清楚它们跟同仁堂的关系。所以，要想弘扬“同仁堂”这一老字号品牌，必须顺应现代经营理念和按照现代市场的要求去发展。

#### 一、同仁堂的前世今生

##### 1. 济世养生的乐家老店

同仁堂已有 300 多年的历史，是当下最为有名的老字号品牌之一。1669 年（清康熙八年），乐显扬在北京创办了同仁堂药室。1723 年（清雍正元年）它被钦定为供奉清宫御药房用药，后历经八代皇帝，达 188 年之久。

同仁堂一直为乐氏家族祖遗共有，世代相传，百姓常以“乐家老店”相称，这种称谓透着一股信任和亲切。同仁堂的口碑源于“修合无人见，存心有天知”的自律意识，以及精益求精的精神。乐显扬之子——乐凤鸣，曾在宫廷秘方、民间验方、祖传配方的基础上总结了前人制药经验，完成了《乐氏世代祖传丸散膏丹下料配方》一书。该书序言明确提出“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”之训条，成为乐氏后人始终恪守的制药原则，终成就了同仁堂的品牌精髓：同修仁德，济世养生。

##### 2. 脱胎换骨的现代企业

新中国成立后，国家对民营企业进行社会主义工商改造。1954 年，乐氏第十三代传人乐松生带头申请公私合营，这家百年老店由此迈出了演变为现代企业的第一步。

1992 年 8 月，以北京药材公司为基础，以同仁堂制药厂和同仁堂药店等为核心单位，组建成立了北京同仁堂集团公司。这标志着“同仁堂”这个百年老字号真正发展成为了现代集团性企业。同仁堂就此实现了从最初的药室到药店，再到药厂，再到集团公司的历史性大发展，进入了以现代企业制度为基础的规范化经营阶段。

1997 年，同仁堂又进一步开展股份制改造，从集团公司中拆分出了北京同仁堂股份有限公司，随后该公司在上海证券交易所上市。2000 年，从同仁堂股份公司中又拆分出了科技含量较高的 1 亿元资产，组建成为北京同仁堂科技发展股份有限公司，并于当年 10 月在香港联合交易所创业板上市，并在 2010 年转入主板。2013 年 5 月，同仁堂科技发展股份公司又完成了对“同仁堂国药”的分拆，后者也于香港联合交易所创业板独立上市。

同仁堂这块老字号招牌下，竟然有三家现代上市企业，真可谓一大奇迹。

### 3. 与时俱进的经营内容

1723年，同仁堂为清朝皇宫御药房供奉用药，独办官药。其间同仁堂以身家性命担保药品质量，采用最高标准的宫廷制药技术，使其中医药文化独具“配方独特，选料上乘，工艺精湛，疗效显著”的特色。

1957年，同仁堂建立了中药提炼厂，开创了中药西制的先河。1999年，同仁堂发展委员会成立，旨在提高同仁堂产品的科技含量，为其在21世纪的腾飞提供拥有知识产权的“重磅产品”。2000年5月，同仁堂麦尔海生物技术有限公司成立，开始了向生物工程领域的初步探索。

2003年，集团成立了同仁堂健康药业，负责研发、生产及销售传统中成药、参茸饮片、滋补类保健食品、普通营养食品等产品，是一家以高新技术为主导，集制造、物流分销和零售终端于一体的现代化企业。

2008年底，同仁堂在其工厂原址上成立了同仁堂中医院，打算用乐显扬“前店后厂”般的方式，为中医扬名。2009年，借着新医改的机会，同仁堂启动大健康产业战略，确立了“以现代中药为核心，发展生命健康产业”的目标，更多地从传统中成药向高档参茸保健品、药材种植、药妆等相关行业转型。

如今，同仁堂是一个拥有制药业、零售药业和医疗服务三大板块的跨国集团，除了保健品外，对养生产品和药膳等产品的开发力度也会逐步加大。

## 二、连锁经营寻求发展

### 1. 选择连锁经营策略

虽然同仁堂向着现代综合型医药企业的方向发展，但对于老百姓来说，可以最直接触及的还是同仁堂药店。实际上，这也是同仁堂的传统特色，这种必须保持和传承的特色使得同仁堂不得不参与到医药零售市场的激烈竞争中去。

中国的医药零售市场非常大，大小药店多达几十万家，分布全国各地，但因为大多数药店规模较小，所以相互之间的竞争压力倒也有限。随着医疗改革中实行了医药分离，医院和药房为了生存和发展开始与医药零售企业争抢市场。同时，各大制药企业也力图通过建立自己的销售网络，掌控终端市场。更重要的是，中国政府为加入世界贸易组织而承诺开放零售服务市场，使得外资被允许持有合资连锁药店的多数股权，这无疑是对国内医药零售业的巨大冲击。面对如此激烈的现代市场竞争，同仁堂既要保持老字号的传统特色，又要在现代商业竞争中立于不败之地，无疑是一个巨大的挑战。

2000年8月，在广东召开的“全国药品零售连锁经营监督管理工作会议”确立了首批41家准许跨省连锁经营的药品零售连锁经营企业。这是国家鼓励药店发展连锁经营的里程碑，国内不少大企业开始进军药品零售连锁业。同仁堂果断抓住这一时机，选择了实行连锁经营的发展战略，试图通过连锁经营的方式，最大程度地降低成本，快速复制品牌优势，构筑其他企业难以复制的核心竞争力，使同仁堂的医药产品和医疗服务能得到广泛的传播，以进一步提升影响力和市场份额。

### 2. 连锁经营的基础和保障

要想在医药零售市场取得连锁经营的成功，首先须有现代化的研发与生产体系作为基础，以保证质优量大的产品来源。早在1995年，同仁堂就投资6亿元在北京亦庄建了两

个现代化生产基地，为连锁店的药品供应提供支持。如今同仁堂在北京建有大兴、亦庄、刘家窑、通州和昌平五个生产基地，拥有 41 条生产线，能够生产 26 个剂型、1 000 余种产品；在全国有 25 个生产基地、75 条通过国内外 GMP 认证的生产线，生产工艺和工装机械化、自动化水平处于行业领先地位；同时，还建有一个国家级工程中心和博士后科研工作站，形成了以同仁堂研究院和同仁堂中医医院为主体的科技创新平台。此外，2006 年同仁堂在香港也建成一个研发基地。具备强大研产能力的同仁堂为其各地分店提供了强大的供货支持，也打好了连锁经营的基础。

其次，高效的现代信息管理体系为同仁堂成功实现连锁经营提供了可靠保障。

一方面，同仁堂建立了快捷、高效的现代化配送中心，经营中成药、中药饮片、化学原料药、抗生素、生化药品等近万种商品。中医药品牌的零售品种较多，对其供应链管理提出了更高的要求。不仅要求能对商家需求的变动做出快速反应，而且要尽量缩短交货时间以保证商家利益。在库存管理上，要严格管控药品的进出货时间和数量，避免单纯依靠人工而导致的统计不及时和库存积压损失。

另一方面，同仁堂还成立了信息化领导小组，以完成“实现信息化管理，建立高效的医药连锁信息管理系统”的重大任务。2001 年 3 月，同仁堂与北京佳软信息技术有限公司合作，开发出了北京同仁堂连锁管理信息系统并成功在总部、配送中心和多数门店投入使用，其中的 GSP 管理功能的设置已得到了相关药品监督管理部门的认可；二者于 2007 年 4 月再度合作，将原来的“北京同仁堂连锁管理信息系统”升级到佳软新的 E6 平台。管理信息化不仅为同仁堂连锁药店解决了大量管理难题，也是一种重要的策略突破。

### 3. 连锁经营的关键举措

第一，产品特色是企业连锁经营的核心，而同仁堂非常注重突出产品特色。同仁堂的中医药产品及服务具有鲜明的特色和强大的影响力：在国内范围，产品以其悠久的历史、良好的口碑吸引消费者，与同类产品具有较高的差异；在国际范围，产品以其独特的“中草药”核心吸引消费者目光、满足消费者诉求，与其他产品具有明显的区分度。

第二，核心的品牌价值是企业连锁经营的精髓，同仁堂注重自身品牌价值的凝聚和传播。作为拥有三百多年历史积淀的中华老字号品牌，同仁堂的品牌蕴含着深厚的文化底蕴。这种文化底蕴赋予了产品文化内涵，不但能使消费者加深对产品的记忆，而且使他们易于对产品进行定位、与其他产品进行区分。

第三，快速的低成本复制是企业连锁经营的竞争力，同仁堂通过打造现代化的研发、生产体系和信息管理体系来保证快速复制的实现。快速复制不仅降低了成本、实现了自我提升，同时降低了竞争威胁、增强了竞争优势。例如，同仁堂在 2010 年取得自动蘸蜡机、移印技术、药酒自动灌装等具有自主知识产权的突破性技术成果，使企业制造成本大幅降低、自动化生产水平飞速提升。

## 三、连锁的成效与问题

### 1. 经营规模迅速扩大

正确选择并成功实施连锁经营，为同仁堂有效应对激烈的市场竞争、实现品牌影响力的提升带来源源不断的动力。通过对连锁店的进货、库存、供货、核算等统一化管理，实现了建立在保证产品和服务质量基础上的规模化、规范化经营。同仁堂的连锁经营发展迅

速，目前已经形成了在集团整体框架下现代制药业、零售商业和医疗服务三大板块，拥有药品、保健食品、食品、化妆品、参茸饮片 5 大类共计 1 500 余种产品。2012 年，同仁堂集团年销售额首次突破 200 亿元，同比增长 20%；年实现利润 15.8 亿元，同比增长 19.88%。至 2013 年末，同仁堂已拥有境内、境外上市公司三家，海外合资公司（门店）35 家，零售门店 800 余家（其中北京分店数量最多），其销售收入、实现利润、中成药出口创汇及海外终端数目均居中国同行业首位。

## 2. 管理问题伤害品牌

随着连锁经营规模越做越大，一些问题也随之出现。先看以下几个例子：

2007 年，北京市药监局对黑诊所与药店进行检查时发现，同仁堂的一所加盟店宣称，食品盛济堂益寿茶具有治疗糖尿病的功效。这属虚假宣传。

2011 年 5 月，北京查处一起同仁堂加盟店违规经营事件。位于北京昌平的一家名为“北京同仁堂南城天汇旅游药店”被安排为旅游的常规“景点”，一些外国游客被带至此处，经坐堂“医生”诊脉后，被告知肾虚、胃寒，进而采用欺骗手段将来源不明的中药标高价卖给外国游客。

2013 年 6 月 13 日，《新京报》发表“冒牌同仁堂中药渗入医保定点医院”一文，曝光药商马某私自包装“同仁堂”中药，同合伙人李某将假冒的“同仁堂”中药送往作为医保定点的北京华仁医院。

类似事件还有不少。这些事件令“同仁堂”这个百年老字号的招牌沾染了污点。尽管同仁堂也试图严格管理，但依然防不胜防。

## 3. 纠错改进维护声誉

种种负面事例让同仁堂认识到了在连锁扩张的过程中，松散的终端准入机制和运营监管力度会为假冒伪劣产品和服务的滋生提供温床。对此，同仁堂采取了一些改进措施。

第一，2008 年，同仁堂宣布停止加盟合作，并逐步将战略重心转向直营连锁。2011 年 9 月起，又对 46 家加盟药店进行了逐一认真分析审核，在历时半年的整顿中，关停了 8 家加盟店，将其余 38 家加盟店重新组建为 18 个合资控股子公司。如今同仁堂的特许加盟店数量仅占到现存店面的 3%，直营连锁成为了其主要的经营模式。

第二，同仁堂重新制定了针对原料质量的 181 条内控标准，并对 556 家原料供应商的资质进行了重新审核，以此来维护“同修仁德，济世养生”的 300 年招牌。

第三，通过建立基于连锁供应链的服务主导型敏捷物流组织模式，有效地保证供应药品产品的真实性和有效性，减少假冒伪劣产品通过同仁堂的销售终端而流入市场。

此外，面对已经发生的事件，同仁堂也坦诚地承认在连锁管理中出现的问题，并积极地寻求有针对性的解决方案，必要时配合有关机构和部门进行深入调查取证。在许多问题的处理上，同仁堂在一定程度上体现出了作为民族骄傲的老字号企业所应当具有的社会责任感，这将有利于控制和惩罚不法行为，以营造良好的市场竞争环境。

**结语：**同仁堂采取连锁经营模式进行扩张，目的是以更低的成本发展自身，提升在国内外医药行业中的地位，获取更大的利益与价值。但需要注意的是，这种扩张模式不能影响企业原有的品牌优势与竞争力。这不仅仅是同仁堂所要面对的问题，也是其他各家老字号企业都有可能面对的问题，同时也引发社会各界对老字号品牌实行连锁经营带来的弊端进行广泛的关注和反思。



## 第二部分 案例教学与分析

### 一、教学目标

- (1) 本案例主要适用于品牌管理、品牌文化、品牌维护、经营管理等方面的课程。
- (2) 本案例的教学目的在于,让学生通过对同仁堂连锁经营发展过程的了解,体会和分析老字号品牌在连锁经营过程中的品牌扩张、品牌维护、品牌影响力等问题,并着重思考老字号品牌应该如何适应现代市场和重新塑造品牌价值。

### 二、知识要点

#### 1. 连锁经营

连锁经营(Chain Operation)是一种新型的商业经营模式,指经营同类商品或服务的若干个企业,以一定的形式组成一个联合体,在整体规划下进行专业化分工,并在分工基础上实施集中化管理,把独立的经营活动组合成整体的规模经营,从而实现规模效益。这种模式具有效益优势、规模优势和竞争优势,能够快速复制品牌优势、最大程度地降低成本、形成其他企业难以复制和效仿的核心竞争力,但它同时也是一把“双刃剑”,存在着来自经营者、市场和集团等方面的风险。

连锁经营包括特许加盟、直营连锁和自愿加盟等三种形式:(1) 特许加盟(FC, Franchise Chain),即由拥有技术和管理经验的总部,指导传授加盟店各项经营的技术经验,并收取一定比例的权利金及指导费,形成一种契约关系;(2) 直营连锁(RC, Regular Chain),是指总公司采取纵深的管理方式,直接经营投资管理各个零售点的经营形态,主要任务是透过经营渠道的拓展从消费者手中获取利润的“渠道经营”,实际上是一种“管理产业”;(3) 自愿加盟(VC, Voluntary Chain),即自愿加入连锁体系的商店,在这种体系中,商品所有权是属于加盟主所有,而运作的技术及商店品牌则归总部持有,重视二者间的沟通以达到观念的一致,实际可称为“思想的产业”。

连锁经营模式要求经营活动的标准化、专业化、简单化和独特化,这样的要求容易形成相应的品牌优势。原因有三:其一,连锁经营是品牌运营和推广的有效方式;其二,连锁经营改变着企业品牌的运作体系;其三,连锁经营能够促进品牌的建立与稳固、创新与发展。连锁经营模式通过统一形象、整合营销管理体系、统一客户服务中心、建立规范服务流程、统一网络信息管理、统一收银结算等具体措施,实现连锁企业的规范化管理,提高企业的品牌诚信度,从而实现品牌效益。

品牌的连锁经营具有产品特色化、品牌价值化、经营文化化、运营标准化、复制低成本化等特点。首先,独特的产品特色是连锁企业实现差异化经营的核心,也是连锁企业能够生存持久的原因。其次,连锁企业的品牌核心价值是品牌的精髓,不因时间的变迁而转移,一个良好的品牌不但能够加深消费者对产品的记忆,使他们易于将产品相对于其他品牌的产品来做定位,而且能让企业把产品的定价提高,从而得到可观的利润。最后,连锁企业不仅仅要求产品的质量要好,更要传承一种企业文化、一种品牌理念,要认真思考自己的品牌和产品能够传达给顾客一种什么样的文化内涵。

总之,高度统一的标准化化管理加上先进的信息技术的应用,为连锁企业的标准化提供

了强有力的支持，大大加快了其品牌的扩张速度，降低了运营成本，占据了市场的主导地位。此外，连锁企业的可快速复制能够降低成本，形成其他企业难以复制和效仿的核心竞争力，在提升自身的同时降低竞争威胁、增强竞争优势。

## 2. 品牌记忆

品牌记忆 (Brand Memory)，是指提到某个品牌时，人们对于它的记忆程度。品牌记忆是消费者品牌认知结构的基础，深刻影响着消费者选择品牌和产品时的心理活动和行为活动。不仅如此，品牌记忆还是消费者品牌选择的基础，品牌选择就是消费者记忆中品牌的检索和比对，不在消费者记忆里的产品，是很少被消费者购买的。

对于品牌的记忆，涉及的因素很多，包括品牌名称、产品种类、产品包装、产品价格、品牌广告、消费环境等。

(1) 品牌名称，会参与品牌记忆的形成过程。不同的品牌名称可能会影响消费者对所购买产品内在品质特性的正确评估，进而影响消费者的购买行为及品牌的价值。因此，一个区分度大的品牌名称对消费者购买经历的记忆有促进作用。

(2) 产品种类，也是决定品牌记忆特性的重要因素之一。品牌所属的产品类别明确，则有利于消费者对这一品牌产生联想与记忆，同一品牌所处的产品类别不同，消费者对这一品牌的记忆也将不同。

(3) 产品包装，在消费者品牌记忆的过程中起着视觉形象的作用。产品的包装会影响到消费者对产品的态度，具有鲜明特点并且与产品属性密切相关的外观包装有助于消费者记忆且形成积极的态度。

(4) 产品价格，也是影响消费者的购买决策不可忽视的重要因素，对于消费者的品牌记忆也同样重要。价格的高低与产品最终给消费者所带来的利益直接影响消费者的满意度，同时也影响消费者对品牌的记忆。

(5) 品牌广告，通常是消费者品牌记忆的主要来源。它一方面可通过消费者的记忆来影响购买的满意度；另一方面也会改变不同消费者的购买行为及产品认知度，甚至在某些情况下会对消费者产生消极的作用。

(6) 消费环境。独具特色的购物环境可以使消费者愿意停留更多的时间选购商品，增加对产品的了解，同时可以促进消费者对品牌的记忆，因此不可忽视消费环境对于品牌记忆的影响。

## 3. 品牌老化

品牌老化 (Brand Outdated)，是指由于某种原因，产品在市场竞争中的知名度、美誉度下降，或是品牌销售量、市场占有率和覆盖率降低等，使得品牌退化或丧失了活力和生命力的现象。它包括两层含义：广义上的品牌老化是指品牌缓慢、逐渐地退化；另一层含义是指品牌所反映的消费者形象也在逐渐衰退。

品牌老化的实质是品牌资产的流失或贬值，是品牌长期管理中无法回避和必须解决的问题。它的危害不仅仅在于眼前市场份额的流失，更严重的是在消费者心中品牌形象的破坏，因而很多企业会通过品牌复兴来重新焕发品牌的生命力。

## 4. 品牌复兴

品牌复兴，是针对一些已经陈旧或老化甚至停用的品牌，在新的市场环境下，使之重新获得消费者的青睐，让其重新焕发生命力，从而走上复兴之路。它既可以赋予品牌新的

内涵，也可以对品牌进行重新包装或重新设计标志等。进行品牌复兴的主要环节如下：

(1) 找出品牌衰退的内部原因。外因通过内因起作用，企业领导和品牌管理人员必须认真剖析企业存在的各种问题，从而找出那些导致品牌衰退的因素，这是品牌复兴的起点。

(2) 分析宏观环境是否支持品牌复兴策略。品牌复兴不仅需要分析企业内部原因，而且还要找出宏观环境中（政治的、经济的、文化的、社会的、技术的、自然的）有哪些有利因素可供利用，对这些外部因素的合理利用可以使品牌复兴战略实施起来事半功倍。

(3) 分析品牌传达给消费者的信息。要分析这些信息中有哪些给消费者留下了积极的印象，这往往是品牌附加值的核心，要对之加以发扬光大。

(4) 寻找适当的市场空间并了解竞争对手的强势和弱势。品牌衰退的重要原因之一是所在市场空间过于狭小或开始萎缩；另一原因则是“不是我们太弱小而是敌人太强大”。

(5) 找出为顾客创造价值的种种可能性。某一品牌衰退的重要原因可能是消费者觉得该品牌对他的生活所提供的价值变低或根本不存在了。企业领导和品牌管理人员必须努力从根本上让消费者改变这种认知，否则品牌复兴无望。

(6) 在有必要的情况下全面改变品牌形象中的可控因素，例如产品、包装、广告、促销、营销预算和分销渠道。

### 5. 品牌影响力

品牌影响力（Brand Influence）是指品牌在开拓市场、占领市场并获得利润方面的能力。品牌影响力不仅是消费者选择品牌和产品的重要因素，而且是反映企业竞争力的重要指标，甚至可以说是国家竞争力的影响因素之一。首先，品牌影响力就是在消费者的消费过程中基于品牌引起的品牌态度、行为与认知，即品牌所具有的驱动消费者产生某种认知、评价及行为意愿的能力。其次，品牌影响力是企业与消费者长期互相作用的结果，反映了企业在品牌标定下产品与相关利益方面做出的承诺以及企业为兑现这些承诺所做的各种努力，它的大小直接关系到该品牌标定下的产品的市场竞争力。此外，实践证明：国家拥有具备国际竞争力及强势品牌的企业的数量，很大程度上体现着这个国家的发展水平和国际竞争能力。

品牌影响力的基础和动力在于企业的品牌力、创新力。一方面，品牌力是产生品牌影响力的基础，品牌影响力是核心影响力和外延影响力的综合反映，是品牌力在更高层次上的提升和最集中体现。实施品牌战略、打造品牌力成为营造品牌影响力的关键点。另一方面，创新力是扩大品牌影响力的动力，通过技术研发、质量管理、商业模式和企业文化的创新，赋予品牌要素新内涵、新内容，增强品牌生命力，以创造更多价值。

品牌影响力的评价指标有很多，例如知名度、认知度、美誉度、偏好度、占有率、满意度、忠诚度等，而基本指标有三个。其一是市场占有率，它是一个硬指标；其二是品牌忠诚度，即消费者的联想度，关系到消费者能否认同你、对你产生忠诚，它既是一个硬指标，也是一个软指标，而且是品牌影响力里最重要的要素之一，被称为核心指标；其三是全球领导力或区域领导力，它也是一个硬指标。

### 6. 品牌信誉

品牌信誉，是社会公众及消费者对一个品牌信任度的认知和评价，是维护顾客品牌忠诚度的前提，也是品牌维持其魅力的法宝。品牌信誉的建立需要企业各方面的共同努力，

需要贯穿于整个品牌经营活动之中，它包含了质量信誉、服务信誉、合同信誉、包装信誉、三包三保信誉、首选信誉等内容。

品牌信誉实质上来源于产品信誉。首先，品牌信誉建立在品牌的优质产品和服务的基础之上，是品牌理念长期贯彻的结果。品牌一旦在用户心目中树立了良好的信誉，不仅可以影响到现有用户的行为，而且还会影响未来用户的行为。其次，品牌信誉的建立依赖于品牌在与供应商、销售商、金融机构等打交道的过程中严格履行合同，取信于人。最后，品牌信誉的建立还依赖于品牌要善于履行其社会责任及义务。信誉本身虽然是看不见、摸不着的，但是它却构成了品牌无形形象的主体。因此，产品伤害对品牌信誉的影响显而易见。

### 7. 产品伤害

根据西蒙克斯（Siomkos）和库兹伯特（Kurzbard）（1994）的定义，产品伤害危机（Product Harm Crisis）是指偶然出现并被广泛宣传的、关于某个产品存有缺陷或对消费者具有危险的事件。

产品伤害危机也会对品牌资产造成极大的损伤。品牌资产也称品牌权益，指只有品牌才能产生的市场效益，也就是产品在有品牌时与无品牌时的市场效益之差。它与品牌、品牌名称和标志相联系，是能够增加或减少企业产品和服务的价值的一系列资产与负债。一方面，品牌资产具有四个特点：无形、以品牌名称为核心、会对消费者行为造成影响、依附于消费者而非产品（它是消费者关于品牌的知识）；另一方面，品牌资产主要包括五个类型：品牌忠诚度、品牌认知度、品牌知名度、品牌联想、其他专有资产（如商标、专利、渠道关系等），这些资产通过多种方式向消费者和企业提供价值。产品伤害与品牌资产之间存在着调节变量，消费者期望、消费者使用量能够调节产品伤害危机对品牌资产的影响。

## 三、案例研讨

### 议题 1

现代企业的产品依靠高科技研发和大规模生产，以较为稳定的质量、更为低廉的价格赢得消费者青睐。现代消费者不仅选择性变多了，消费方式和习惯也有了很多变化，而老字号的经营模式往往跟不上这些变化，从而在竞争中屡遭挫折。因此，当代老字号面临着两难选择，仅保持自身特色则意味着难以发展甚至难以生存，而进行快速扩张又势必稀释老字号的品牌价值。本案例介绍了同仁堂在连锁经营模式上的尝试，其过程也是顺逆皆有。对此，你有什么样的看法？

### 议题 2

在同仁堂连锁扩张的进程中，松散的终端准入机制和运营监管力度为假冒伪劣产品和服务的滋生提供了温床。本案例中列举的一系列品牌伤害案，引发我们思考该如何保护老字号的品牌。对于一个已经建立了品牌声誉的企业来讲，你认为应该如何防范连锁经营活动中可能出现的危机性事件？一旦发生，作为品牌管理者应该如何处理和解决？

### 议题 3

根据认知心理学原理，记忆的形成与记忆主体对记忆客体“是否有兴趣、是否有价值、是否有情感”存在巨大关系。如果这三个要素都具备，记忆就会更强烈。历史上的同