

本土企业的顾客认知管理与品牌构建*

——基于飞鹤乳业的纵向案例研究

刘 静¹ 范景明²

(1. 东北财经大学旅游与酒店管理学院,辽宁 大连 116025;

2. 大连理工大学经济管理学院,辽宁 大连 116024)



内容提要:本土企业正在逐渐从产品竞争向品牌竞争转变,但仍面临着“低端锁定”的市场认知劣势。本文以飞鹤乳业为例,基于企业主体能动性视角探讨本土企业如何通过重塑顾客认知以突破“低端”认知锁定,通过案例分析其内在机理。研究发现:顾客认知失衡是诱发本土企业重塑顾客认知的内在需求,企业通过顾客知识识别、顾客认知诠释和顾客认知传递,形成产品驱动型和价值驱动型两种顾客认知管理模式;基于文化价值观识别顾客的价值诉求可实现由注重产品特性转向注重顾客价值的顾客知识识别,基于品牌的核心价值和顾客的价值共鸣可实现由扫描式转向聚焦式的顾客认知诠释,基于互动文化和持续价值沟通可推进企业重塑顾客认知传递系统;重塑顾客知识识别、诠释以及传递三个阶段是产品驱动型顾客认知管理模式向价值驱动型顾客认知管理模式转型升级的内在逻辑。本研究深化了企业主体能动性视角下顾客认知管理的理解,对本土企业的品牌战略决策具有重要启发意义。

关键词:本土企业 顾客认知 品牌构建 产品驱动 价值驱动 案例研究

中图分类号:F272.3 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2022)05—0142—15

一、引言

随着中国制造向中国创造的转变,越来越多的本土企业意识到品牌的重要性,通过战略创新推动企业从产品竞争向品牌竞争的转变已成为当下乃至未来商业实践的基本路径。^①然而,本土企业在培育世界知名品牌的过程中,直面国外品牌的强势竞争成为一道绕不过去的坎。国内的电动车品牌雅迪、羽绒服品牌波司登、母婴奶粉品牌飞鹤等近年来在品牌建设上表现斐然,并成为行业的领先者。这些本土企业如何赢得顾客青睐成为一个值得剖析和总结的现实议题。事实上,这些本土企业不仅需要与竞争对手直面竞争,更是把战略重点从现实

收稿日期:2021-10-22

* 基金项目:国家自然科学基金面上项目“顾客感知零售商创新性:结构测量及对感知价值和顾客忠诚的三重作业路径与边界条件研究”(71872030);辽宁省社会科学基金项目“创业机会选择视角下互联网企业创业路径演化研究”(L20BGL024);辽宁省教育厅项目“互联网迭代式产品创新演化机理研究:创新价值链视角”(yjzx201940)。

作者简介:刘静,女,副教授,管理学博士,研究方向领域是创新管理,电子邮箱:729099765@qq.com;范景明,男,辽宁铁岭人,博士研究生,研究方向领域是创新管理,电子邮箱:fanjingming1020@163.com。通讯作者:刘静。

①2014年5月10日,习近平总书记在河南考察时作出“三个转变”的重要论述,即“推动中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变”,为新时代全面推进我国品牌建设指明了方向。2017年国务院批准将每年的5月10日设立为“中国品牌日”。

市场转移到顾客的“心智战场”(苏敬勤和林海芬,2021)^[1],通过重塑并管理顾客的认知获得品牌竞争优势。这一过程的内在机制可为本土企业的品牌管理实践提供指导,且可丰富顾客认知管理相关理论。

有关顾客认知的已有研究集中于探讨顾客的认知结构和认知过程及其对顾客购买决策和品牌选择的影响(Shimp和Sharma,1987)^[2]。然而,已有研究多从顾客个体角度,也即基于认知心理学、消费者行为学等视角涌现出一些极具理论启发性的认识和判断。该视角的缺陷在于过度夸大顾客的个人感知和偏好作用,忽视了企业主体对顾客认知管理的主体能动性作用。不同于顾客的个体意愿或行为选择,越来越多的学者更赞同顾客认知是企业战略设计的结果(Eggert等,2020)^[3],现有文献对于这一过程的研究仍很不足,已有研究主要聚焦于现象的解释和分析,并没有揭示管理顾客认知的内在过程机制。

本研究将企业发挥主体能动性影响顾客认知以实现战略再设计的过程定义为“重塑顾客认知”,通过对飞鹤乳业的嵌入式案例设计,探究“本土企业如何重塑顾客认知”这一问题,并在案例资料与既有理论反复比较的基础上提炼出产品驱动型和价值驱动型两种顾客认知管理模式,进而剖析顾客认知重塑机理。本研究尝试突破以往单纯从顾客视角探讨顾客认知的研究局限,引入企业主体的能动性视角,探讨本土企业如何重塑顾客认知,研究结论对顾客认知研究提供了新的见解,也为本土企业的品牌管理实践提供了重要的实践启发。

二、相关研究评述

1. 本土品牌:企业视角与顾客视角

本土品牌研究经历了由“企业视角”到“顾客视角”的发展过程。企业视角下的本土品牌研究更多聚焦于企业竞争力问题,并从品牌创新、品牌国际化、品牌营销等角度展开了大量的研究。基于品牌营销视角的研究认为,越来越多的中国企业注重对中国文化元素的挖掘,并将中国的文化价值观融入到品牌建设中,以此形成差异化优势(何佳讯等,2017)^[4]。顾客视角下的本土品牌研究更多聚焦于品牌情感问题,并从文化认同、国货意识、顾客民族中心主义、顾客认知等角度积累了大量的研究成果。根据苏敬勤和林海芬(2021)^[1]关于本土企业的实践性案例追踪研究,顾客视角已经成为探讨本土品牌竞争的主要理论进路。值得注意的是,与企业视角不同,顾客视角则主要关注价值创新(Kim和Mauborgne,1997)^[5]、品牌声誉(Damoiseau等,2011)^[6]、顾客导向(Eggert等,2020)^[3]等外部认知因素。现实中,一些中国品牌,如华为、小米、海尔等,已经在国内甚至世界范围内得到了顾客认可并形成良好的品牌声誉。

2. 顾客认知:结构视角与过程视角

基于心理学理论,品牌概念是形成于人们头脑中的规则,顾客认知则是根据相关刺激特征对规则的分类认识(Kim和Mauborgne,1997)^[5]。从心理学视角来看,顾客认知包含两个方面的内涵:一是顾客对一类事物的认识过程,二是顾客对这类事物的分类过程。关于顾客认知领域的相关研究主要聚焦于顾客认知结构和顾客认知过程两个方面:一是关于认知结构的研究。基于价值观角度的研究认为,顾客认知是指顾客能明确感受到的品牌所传递的价值理念,包括价值主张的内涵和宣传方式(孙永波,2011)^[7];基于品牌选择角度的顾客认知结构包括顾客元认知、品牌选择策略和品牌相关知识(Shimp和Sharma,1987)^[2];基于信息处理角度的顾客认知结构包括信息处理与加工以及最终构成的静态信息知识结构(刘英为等,2020)^[8]。基于认知内容和维度角度的顾客认知结构是指企业基于所识别的顾客价值所建立的价值主张或宣传口号,用以向顾客阐释其产品或服务能满足的顾客需求(Shugan,1980)^[9]。二是关于认知过程的研究。首先,基于品牌选择角度的顾客认知过程主要包括顾客需求问题、问题编辑、问题解决

方式、品牌概念调整(Shimp和Sharma,1987)^[2]等四个阶段;其次,基于信息处理角度的顾客认知过程主要包括信息获得、信息编码、信息加工、信息存储和形成认知五个阶段(刘英为等,2020)^[8]。基于认知心理学角度的顾客认知过程主要包括三种路径:一是认知概念的形成,即包括正例和负例的规则组合;二是认知线索的形成,即识别和链接完整、准确的规则或规则体系;三是认知样例的形成,不同的样例都可以不同程度地表征概念(Basu,2006^[10],Tripsas,1997^[11])。

3. 文献述评与研究框架

现有文献主要从认知心理学和顾客行为视角研究顾客认知,强调基于认知心理、品牌感知和信息加工的主观认知建构,忽略了企业在管理顾客认知上的主体能动性,即企业采取不同的顾客认知管理模式对其战略制定与实施的影响。“主体能动性”是指个体可以利用规则和资源对惯例进行改造,通过自主决策从而使外部关系内化为自身的惯例行动(Bernard,2020)^[12]。顾客认知影响消费购买行为,企业可以通过对顾客认知的战略设计与管理影响其购买行为,也体现了企业在重塑顾客认知方面的能动性逻辑。本文的研究问题如下:中国企业在中国发展从速度向质量转换时机,顾客的认知也在发生重大转变,本土企业如何通过重塑顾客认知快速突破“低端”的顾客认知瓶颈?本文的研究框架如图1所示。

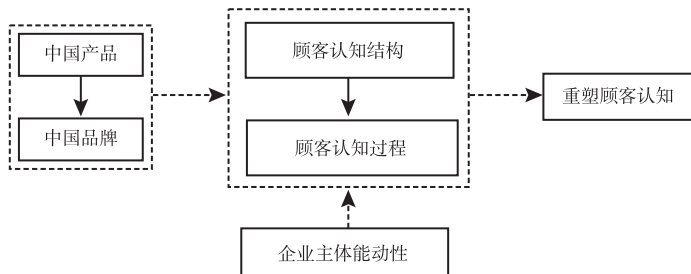


图1 研究框架

资料来源:作者整理

三、研究设计

1. 研究方法

本研究旨在探索“本土企业如何基于主体能动性重塑顾客认知以突破品牌‘低端’认知锁定?”这一问题,属于“如何”和“为何”的研究问题类型,适宜采用纵向探索性研究方法深入挖掘和系统剖析该问题所蕴含的内在规律(Emirbayer和Mische,1998)^[13]。具体而言,主要原因在于:第一,围绕顾客认知的研究尚未形成成熟的理论用以解释中国情境下本土企业如何基于自身的主体能动性重塑顾客认知的过程机制,探索性案例研究方法适宜解决此类问题;第二,采用纵向案例分析,可以通过识别和分析关键事件之间的因果关系以解释研究问题的过程机理(Eisenhardt和Graebner,2007)^[14];第三,采用案例内两个阶段的对比分析,可以较为鲜明地呈现两种不同的顾客认知管理模式的差异性,从而强化对企业主体能动性作用下重塑顾客认知机理的理解。

2. 案例选择

本文选择飞鹤乳业作为案例的缘由如下:(1)行业典型性。“三聚氰胺”事件后,国产奶粉企业陷入了集体性品牌信任危机的境地,顾客甚至只以“土、洋”的简单标准来判断奶粉品质,宁可花高价从代购等渠道购买“洋”奶粉,也不愿意选择本土奶粉。飞鹤乳业通过重塑顾客认知以赢回顾客信任取得了显著成效,这有利于观察本土企业重塑消费认知的过程机制。(2)企

业典型性。理论抽样是案例样本选择的基本原则,以实现案例和研究问题与理论架构的内在契合(Yin,2013)^[15]。本文选择了国内乳制品行业的领先企业黑龙江飞鹤乳业有限公司(以下简称“飞鹤乳业”)作为研究对象。飞鹤乳业始建于1962年,总部位于黑龙江省齐齐哈尔市,专注于婴幼儿奶粉研发和生产制造。2008年飞鹤乳业在“三聚氰胺”事件中“完全0检出”,2009年提出“一‘贯’好奶粉”的广告语向顾客宣传企业的产品,但仍难突破高端市场被外资品牌全面占领的行业困境。2015年飞鹤乳业制定“更适合中国宝宝体质”战略,并于2016年开始实现逆势增长,截至2018年,在国内高端奶粉的市场份额中,飞鹤乳业超过国内和国际品牌,在婴幼儿配方奶粉市场占有率排名第一。为此,本文选择2008年作为案例研究观察窗口的起点,以2015年作为两个分析阶段的观察截点(如图1所示)。从受限于行业困境到成为行业领导者,顾客为何不再“崇洋”转而重新选择本土的飞鹤奶粉?与大部分长期滞留在低端市场进行价格“内战”的其他国产乳制品企业不同,飞鹤乳业在重塑顾客对国产奶粉的信任和品牌认知方面存在丰富的成功实践,适合本文的研究主题,且研究结论对其他本土企业的品牌管理实践具有重要价值。

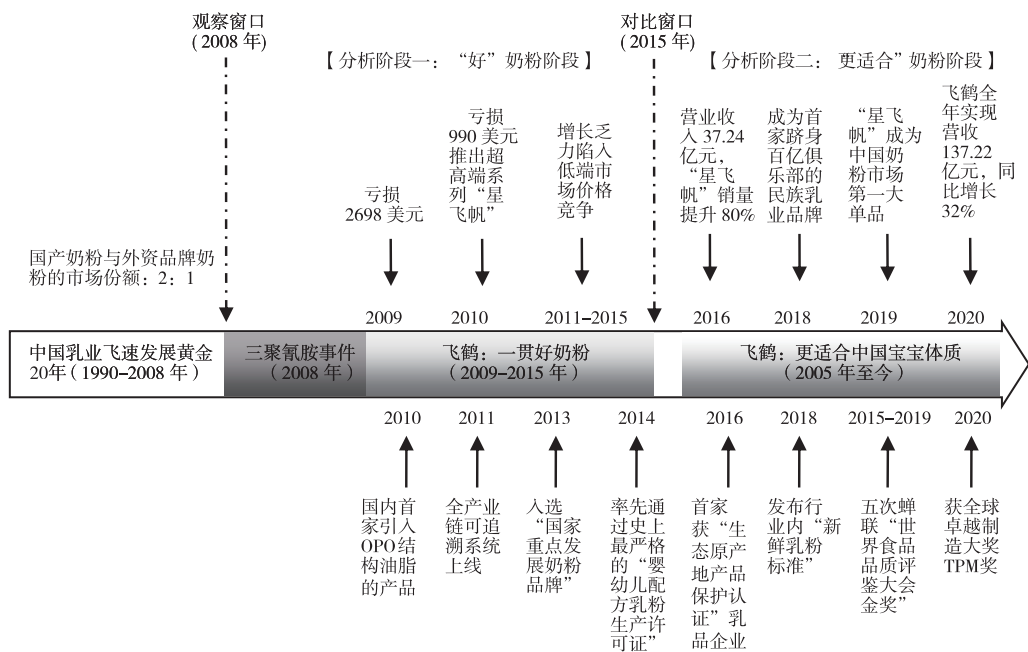


图2 三聚氰胺事件后飞鹤乳业发展历程 (两个分析阶段)

资料来源:作者整理

3. 数据收集

本文遵循“三角验证”原则(Yin,2013)^[15]收集数据:(1)现场访谈。2020年1月3日-5日,研究团队对飞鹤乳业进行了为期三天的访谈和实地调研,访谈地点在北京市飞鹤乳业总部,访谈对象包括飞鹤乳业董事长冷友斌及公司各事业部主要负责人,企业访谈人员都编制了不同的代码,便于数据编码。访谈转录有效文本共计110442字,访谈内容和对象信息如表1所示,并通过二次访谈对案例资料进行补充、更正,以确保案例资料的完整性和有效性(Siggelkow,2007)^[16]。(2)二手数据收集。除了深度访谈,研究团队还通过二手资料等途径收集多样化数据,以保证数据的相互补充和三角印证(Eisenhardt和Graebner,2007)^[14],主要包括:①档案文件,如公司内部提供的组织架构、人员介绍等管理资料,企业各类宣传资料等;②网上二手资料,中国管理案例共享中心(CMCC)中关于飞鹤乳业的教学案例、《商业评论》期刊关于飞鹤乳

业的研究等;③现场观察,公司人员带队实地参观飞鹤乳业总部,并对飞鹤乳业的发展历程、核心产品及重大事件进行现场讲解。

表 1 飞鹤乳业访谈对象和访谈内容信息

访谈编号	受访者职位	时间	录音字数	访谈内容
F1	董事长	120 分钟	15013	创业历程、公司发展历程、战略变革
F2	副总裁	125 分钟	16953	品牌发展历程、公司数字化运营
F3	副总裁	126 分钟	15927	市场运营、产品结构和品牌规划
F4	研发总监	119 分钟	15556	产品研发和市场推广、产品运营
F5	营销事业部副总经理	113 分钟	14785	品牌发展历程、品牌建设、营销运营
F6	总裁	138 分钟	20645	企业发展历程、市场推广、品牌运营
F7	电商事业部总经理	101 分钟	11040	项目运营、电商运营、品牌策略

4. 关键构念的识别与描述

(1) 顾客认知结构。顾客认知是指顾客对企业及其产品和品牌的形象、概念和声誉的接受、认可和信任(彭新敏和刘电光,2021)^[17]。基于企业主体能动性理解的顾客认知,关注企业对顾客认知的管理,即如何发现顾客认知,如何将这些认知转换成产品概念,如何推向市场(孙永波,2011)^[7]。借鉴上述观点,本文从三个方面衡量企业主体能动性视角下顾客认知的结构维度,即顾客知识识别、顾客认知诠释和顾客认知传递。其中,“顾客知识识别”主要从企业识别顾客需求的角度予以衡量,即企业所识别的顾客认知,是依据企业所提供的产品或服务特性推演可行的一般需求,还是洞察满足顾客独特价值的潜在需求;“顾客认知诠释”主要从企业基于自身的战略资源与核心能力实现的要素组合与应用方式予以衡量,主要包括基于顾客认知所诠释的价值主张的独特性以及企业的战略资源和核心能力与价值主张的适配性;“顾客认知传递”主要从传递的内容和效果角度予以衡量,即企业围绕价值主张和品牌理念,向顾客传递的内容和方式是什么?

(2) 顾客认知过程。企业视角和顾客视角被认为是顾客认知研究的主要分类,其区别在于管理的“驱动点”不同(Eggert 等,2020^[3],Kim 和 Mauborgne,1997^[5],Damoiseau 等,2011^[6])。基于上述观点和案例情境,本文对顾客认知过程的分析聚焦于两个问题:一是由顾客认知结构维度所构成的企业视角下的顾客认知管理模式和顾客视角下的顾客认知管理模式有何特点?二是两种模式的差异?

(3) 顾客认知重塑。“重塑”强调的是基于能动性的再塑造,是企业通过刻意的行动对现有的要素进行调整,以提升企业的核心竞争力(Moore,1996)^[18],本文对顾客认知重塑的分析聚焦于不同顾客认知管理模式的转型及其内在机理。

5. 数据编码与分析

在数据分析过程中,研究团队反复思考研究主题、原始数据以及理论依据三者之间的关系。数据分析逻辑流程如下:第一阶段是原始数据整理。为了便于对飞鹤乳业发展历程的总体认识,将搜集的所有资料按照图 2 所示的观察窗口和对比窗口进行归类;遵循时间顺序将 2009—2014 年和 2015 年至今两个阶段的数据资料进行分类整理以便于对比性分析,在此基础上确定数据编码标识,并通过图表的形式对标志性事件的数据进行归类整理。第二阶段是数据编码分析。依据 Holsti(1969)^[19]的编码规则,三位编码员分别对两个阶段的顾客认知管理结构进行分析,剖析顾客知识识别、顾客认知诠释和顾客认知传递的内涵要素,对顾客认知管理提出初步理论框架,建

立概念间的联系。第三阶段是模式对比分析。本研究采用模式对比的分析技术,对两个阶段管理顾客认知的模式进行对比,在横向上辨析相异的顾客认知识别、顾客认知诠释和顾客认知传递,形成理论复现。同时,在纵向上分析顾客认知管理模式的过程路径,最终建构顾客认知重塑的理论雏形。

四、案例描述

飞鹤乳业的品牌战略总体可分为两个阶段:第一个阶段是2009—2014年,“三聚氰胺”事件后,飞鹤乳业提出“一‘贯’好奶粉”的宣传口号,但仍难以突破高端市场被外资品牌全面占领的行业困境,简称为“好奶粉”阶段。第二个阶段是2015年至今,飞鹤乳业提出“更适合中国宝宝体质”的宣传口号,2016年开始飞鹤乳业实现逆势增长,2014—2020H1飞鹤乳业高端奶粉收入占比从27.7%提升至77.8%,这一阶段简称为“更适合奶粉”阶段。

1. 阶段一(2009—2014年):“好奶粉”阶段

在2008年爆发的三聚氰胺事件中,飞鹤乳业是为数不多的通过了所有相关部门的多次严格检测,未被检出三聚氰胺或任何其他不良成分的婴幼儿奶粉企业。“付出这么多年的辛苦终于得到回报,得到市场的认可,我们认为机会来了”(F1)。飞鹤乳业自成立之初就非常重视产品质量,为了解决传统乳业模式(工厂+奶站+农户)中源头鲜奶的品质问题,飞鹤乳业自2005年开始筹建专属牧场,在专属牧场的基础上实现农业(饲料)的规模化种植,且实现了从“挤奶”到“成粉”的“2小时生态圈”,并形成各个环节可控的全产业链模式。飞鹤乳业几十年来扎根于产业链与扎实的运营,精益求精,确信能够以产业链、产品质量等多方面的优势给顾客提供“安全”的奶粉。

“三聚氰胺”事件后,飞鹤乳业在2009年将“一‘贯’好奶粉”作为广告语向顾客宣传企业自身产品在品质、安全方面的优势。公司在生产方面也不断加大投入,淘汰Nutricia等早期设备,陆续调试投产甘南等世界级工厂,所有婴幼儿奶粉产力全部达到国际领先水平。在研发方面,飞鹤乳业一直专注中国宝宝体质和母乳营养研究,率先研发并基于临床科学数据在配方中加入OPO结构油脂,打造以“星飞帆、超级飞帆”系列为核心的母乳化超高端配方奶粉,成为国内首家完成临床喂养验证的奶粉品牌。

为了宣传飞鹤奶粉的安全性,飞鹤乳业针对“一‘贯’好奶粉”的产品定位和价值主张设计了一段广告。广告内容是以一个小男孩和一个小女孩对话的方式设计的宣传广告:“这么多罐奶粉,是不是这一罐?”“不是这个罐,是一贯的贯,每一罐都是好奶粉”。这则广告就是飞鹤乳业向顾客传递好奶粉的声音。广告宣传片也许有童趣性,但显然并没有起到有效向顾客传递产品信息和获取顾客认可的作用。飞鹤乳业在这一阶段并没有投入足够的资金和战略加强品牌建设与宣传,而是聚焦业务策略。

然而,奶粉需求的“井喷式”增长仅仅持续了半年就陷入了缓慢增长,虽然飞鹤奶粉没有查出三聚氰胺,但是三聚氰胺事件已经使顾客的信心严重受损,所有国产奶粉都被无差别地等同于“品质不好的低端奶粉”,顾客也没有足够的知识和精力去辨别“安全”的奶粉。因此,对于顾客而言,最安全最有效的选择就是选择外资奶粉,因此外资奶粉则成为“安全”的代名词。由于本土乳业的行业困境,加之自身的快速扩展而导致的战线太长、品牌建设不够等原因,飞鹤乳业陷入了增长乏力的困境。令冷友斌不解的是“飞鹤乳业的各项指标都优于国际标准,但是为什么就得不到更多一、二线顾客的认可与信任,无法突破“低端”认知的限制呢”(F1)?

2. 阶段二(2015年至今):“更适合”奶粉阶段

为了深入了解顾客需求,飞鹤乳业走访了北方九省,走访终端、访谈客户,向顾客提一些看

似很基础实则很有意义的问题,比如:你对飞鹤乳业是怎么看的?为什么买飞鹤奶粉?你对外资奶粉还有哪些担忧和不满?调研中一些顾客反馈,“宝宝喝了飞鹤奶粉特别适应,不哭不闹,长得也高”“宝宝喝了国产奶粉,不容易便秘”。市场调研数据显示,中国妈妈在选择奶粉喂养方案时,除了“安全、营养”这些基础需求之外,最关心的就是“宝宝吃奶粉爱上火”的问题。自三聚氰胺事件之后已经有近十年的时间,无论是中国的经济还是顾客的消费能力、消费需求都已经发生了很大的变化,他们对奶粉的需求已经有了更高的标准。因此,对于市场调研过程中顾客的反馈,飞鹤乳业有更专业的理解,不同体质的宝宝对营养元素的需求不同,中西方家庭在饮食文化、母婴体质等方面都有较大的差异,特别是中国宝宝对牛乳成分都有一定程度的乳糖不耐,宝宝的这些不适应就表现为“爱上火”。“你说有一款奶粉质量安全,产业链也好,顾客根本不听,说哪有国外的好。一下子就挡回来了。如果说我们专门研究中国母乳,奶粉的成分更适合中国宝宝,顾客就能接受能听”(F3)。至此,冷友斌终于找到了与顾客进行对话的“窗口”。

深入的市场调查使飞鹤乳业更加了解了顾客的需求,于是提出了让飞鹤乳业代表国产奶粉对抗整个外资奶粉的战略构想,“更适合”对抗“更安全”。“‘更适合中国宝宝体质’一下子就打到价值点上,一方水土养一方人,哪个外资品牌敢讲比中国品牌‘更适合中国宝宝’呢?这个价值点对民族乳企、对中国顾客、对飞鹤乳业,都有着非常的意义”(F1)。飞鹤乳业也更加坚定地继续致力于中国母乳“黄金标准”的研发,从领先添加水解乳清蛋白,到领先使用 OPO、水解蛋白加和低聚半乳糖组合,再到首家使用 CPP、核苷酸和 OPO 成分,飞鹤乳业配方一次次升级,一步步地更靠近“黄金标准”。2018 年,飞鹤乳业与中国标准化研究院共同发表行业内“新鲜乳粉标准”,建立以“新鲜生牛乳一次成粉”为核心的飞鹤乳业新鲜乳粉标准体系。

2016 年飞鹤乳业专门成立“妈妈的爱”项目组,主攻与顾客的面对面沟通,通过专家讲座、母亲分享、产品介绍、亲子嘉年华等活动向现有和潜在的顾客做基础“教育”,告诉顾客怎样科学地选择乳制品,“妈妈的爱”被打磨为飞鹤乳业的金牌项目,2019 年达到年覆盖 80 万顾客(家庭)。此外,飞鹤乳业自 2017 年起开启与央影传媒、湖南卫视等媒体的合作,通过冠名上海国际电影节电影频道传媒关注单元,得到搜狐、爱奇艺等网站同步直播,大大提升品牌曝光度。飞鹤乳业邀请新晋妈妈的国际影星章子怡代言,将营销重点从硬广转向公关,通过举办 D20 奶业峰会,以月均一次的高频举办大型公关活动,引发主流人群的关注,提升顾客信任度,强化“更适合中国宝宝体质”的品牌形象。

五、案例分析

通过对飞鹤乳业两个阶段的案例描述可知,飞鹤乳业对顾客认知的管理经历了由企业内部视角向顾客视角转化的过程,本文根据案例对不同阶段的顾客认知结构进行编码(如表 2 所示)发现,第一阶段以产品驱动型顾客认知管理模式为主,第二阶段以价值驱动型顾客认管理模式为主。接下来,本文首先考察不同阶段顾客认知识别、认知诠释和认知传递这一过程的特征,再比较两种模式之间的差异。

表 2 飞鹤乳业“好”奶粉阶段与“更适合”阶段顾客认知管理结构维度编码

编码依据		分析单元一:“好”奶粉阶段			分析单元二:“更适合”阶段		
关键 概念	测量 维度	典型案例资料示例	关键 概念	编码 结果	典型案例资料示例	关键 概念	编码 结果

续表 2

编码依据		分析单元一：“好”奶粉阶段			分析单元二：“更适合”阶段		
认知识别	识别顾客需求的角度	我们认为十几年来飞鹤乳业都扎根于产业链与扎实的经营,精益求精,产品品质过硬,非常有信心自己是好奶粉,为什么要改变呢?	自认好品质信心安全	产品驱动	市场调研数据表明,中国妈妈在选择奶粉喂养方案时,除了关注安全最基本的需求之外,更关注的是宝宝吃奶粉爱上火。“一方水土养一方人”,我们研究中国母乳,更适合中国宝宝,更能适合他们需求	洞察诉求能接受更适合文化	价值驱动
认知诠释	价值主张的独特性	三聚氰胺之后,我们提出“一贯好奶粉”,继续宣传我们的奶粉品质是安全的	继续宣传	扫描式诠释	我们重新定位更适合中国宝宝体质,一下子打到价值点上	核心定位价值点	聚焦式诠释
	核心能力和战略资源的聚焦性	我们提出一贯好奶粉,是以五好作为支撑的,我们有最优质的奶源、最先进的设备、最领先的技术、最适合中国婴幼儿的营养配方、最领先的品控体系	一贯五好品质支撑		也能更加坚持地继续致力于中国母乳“黄金标准”的研发,飞鹤乳业配方一次次升级,一步步地更靠近“黄金标准”	共鸣更靠近升级	
认知传递	认知传递的品牌力	我们跟国外品牌最大的差距就是我们是促销拉动型的,国外的这个产品是品牌拉动型的	差距促销	产品力宣传	这么多场“妈妈的爱”活动取得的口碑,产品势能就起来了,国产奶粉原来可以做这么好	口碑势能互动	品牌力宣传
	认知传递的增值力	一贯好奶粉,只是停留在口号阶段,并没有进入顾客的心智中	口号没有进入		主攻与顾客的面对面沟通,对顾客做基础“教育”,告诉顾客怎样科学地选择乳制品	沟通教育价值	

1. 从产品驱动型到价值驱动型顾客认知管理模式的演化

(1)产品驱动型顾客认知管理模式。企业通过识别自身在产品或服务方面的优势为顾客提供价值,体现的是一种由内而外的认知管理机制。选择产品驱动型顾客认知管理模式的本土企业,多基于自身的产品优势识别并确定价值主张,基于这种模式诠释的顾客价值具有扫描性特征,即主张企业的产品优势能够满足顾客的多重价值,但由于企业是基于内部视角识别顾客的认识,因此往往表现出需求匹配能力不足,易出现营销“近视症”(Saboo等,2016)^[20]。从企业的角度来看,它们需要更好地宣传产品优势以此传递价值主张,这种认知传递方式也能提升产品的市场知晓度,但并不能直接改变市场认可度。在第一阶段,飞鹤乳业所宣传的“一‘贯’好奶粉”就是通过识别自身奶粉优势而提出的价值主张,是一种企业视角的单向输出,对于顾客而言是被动接收的,因此,飞鹤乳业的增长速度仍然乏力,尤其是进入主流市场、高端市场非常困难。原因在于,企业对顾客认识的识别处于被动状态,企业并没有真正识别出顾客对产品的需求,并没有占据顾

客的心智资源(Conitzer等,2012)^[21],产品驱动型顾客认知管理体现的是一种产品信息的传递,而非品牌力的传递。

(2)价值驱动型顾客认知管理模式。企业通过识别顾客需求为其提供价值,体现的是一种为顾客提供独特价值的认知管理机制(刘建丽和刘瑞明,2020)^[22]。选择价值驱动型顾客认知管理模式的本土企业,能够根据顾客的需求识别并确定自身的价值主张,基于这种模式诠释的顾客价值具有聚焦性特征,即主张企业的产品优势能够解决顾客的痛点和满足顾客的需求,这种基于外部视角识别认知往往表现出较强的产品-需求匹配能力。在第二阶段,中国妈妈选择洋奶粉并非是她们最愉悦的选择,她们更需要适合自己宝宝的好品质奶粉,而飞鹤乳业一直专注于中国母乳配方奶粉研发的产品优势与这类需求较好地匹配。企业通过市场调研发现了顾客的需求,并根据这一痛点重新定位,新定位与顾客的本土文化认知相契合,围绕新的顾客认知进行品牌宣传。一方面,这一价值主张是从顾客的角度提出来的,符合顾客的文化认知;另一方面,通过品牌宣传与顾客进行价值沟通,能够使企业与顾客产生共鸣,进而能够快速提高品牌的市场接受度。

2. 两种顾客认知管理模式的比较

在第一阶段,飞鹤乳业旨在宣传自身产品的优势资源,以及由此所形成的信息来适应并支撑顾客的产品选择动机,以“一贯好奶粉”的宣传方式突出产品在各方面的价值,然而这种扫描式的认知诠释易使顾客形成“认知吝啬”,即大脑在决策时倾向于采取“最省力原则”,也必然导致人们在决策时忽视结果的正确性,并由此产生各种认知偏差(Cacioppo等,1996^[23],Taylor,1982^[24])。而在第二阶段,飞鹤乳业旨在宣传与外资品牌奶粉的差异,即产品最能给顾客带来价值的独特资源,以“更适合中国宝宝体质”的宣传方式突出产品的独特价值。经过多方市场调研,飞鹤乳业基于顾客对外资奶粉的需求痛点和国产奶粉的需求价值,着力宣传“更适合中国宝宝体质”,这种聚焦式认知诠释发挥着“锚”的作用,将顾客的思维限定在一个点上,顾客对这一个点的关注会影响其情感偏好和购买决策(Wang等,2016^[25],Slovic等,2007^[26])。

基于两种顾客认知管理模式的案例分析,可识别出扫描式顾客认知诠释和聚焦式顾客认知诠释两种方式(如表3所示)。本文从聚焦、品类、独特、坚持、简单五个观测点解构两种顾客认知诠释方式的差异(张会锋,2013)^[27]。为比较不同顾客认知诠释方式在顾客认知管理有效性上的差别,本文采用一维结构量表,将各观测点直接视为顾客认知诠释方式的测度项,并以编码条目数作为测量依据,将编码条目数的最低值(0条)与最高值(16条)的数值区间划分为三个区间,其中编码条目数值在0~5之间视为弱支持度,编码条目数值在6~10条视为中支持度,编码条目数值在11~16之间视为强支持度(如表3所示)。对于每一种认知诠释方式而言,如果六个观测点的低支持度所占比例为三分之一,则视此认知诠释方式有效性强;如果五个观测点的低支持度所占比例为三分之二,则视此顾客认知诠释方式有效性为弱。

表3 两种顾客认知管理模式的认知诠释方式特征比较

观测点	测度量表	扫描式认知诠释		聚焦式认知诠释	
		条目数	支持度	条目数	支持度
聚焦	品牌专注于某种产品及特性、很专业。	3	弱支持度	6	中支持度
品类	品牌创造了或代表着某种新的产品品类。	0	弱支持度	12	高支持度
独特	品牌的某种属性非常独特,与众不同。	5	弱支持度	11	高支持度
坚持	品牌长期坚持并不断强化某特性或概念。	9	中支持度	14	高支持度

续表 3

观测点	测度量表	扫描式认知诠释		聚焦式认知诠释	
		条目数	支持度	条目数	支持度
简单	品牌的某种特性简单,容易理解。	4	弱支持度	10	中支持度
第一	品牌第一个窗帘了某种产品或特性。	0	弱支持度	15	高支持度
测量结果		弱有效性		强有效性	

从分析结果可见,聚焦式顾客认知诠释在五个测量点上具有相对较高的支持度,因此从企业管理能动性的角度来看,聚焦式顾客认知诠释的有效性更强,本文并非否认扫描式顾客认知诠释的有效性,只是认为聚焦式顾客认知诠释更适合“重塑”顾客认知的管理情境和当前的市场环境。当企业陷入增长停滞或者现有市场已经被瓜分殆尽的时候,会催生一些企业通过延伸市场来重新制定自己的战略(苏敬勤和林海芬,2021)^[1]。聚焦式顾客认知诠释可以根据顾客对品牌的认知描绘心智地图,找出顾客在延伸市场中的痛点,为顾客创造独特的、聚焦的价值。飞鹤乳业通过识别顾客的需求痛点,挖掘国产奶粉行业的核心价值,为整个国产奶粉重建认知优势,“更适合中国宝宝体质”向顾客明确传递了自身的价值主张。

3. 顾客认知重塑

(1) 重塑认知识别视角。三聚氰胺事件后,奶粉安全成为任何国产乳品企业都不敢触碰的高压线,政府和企业都严控婴幼儿奶粉品质,按照“史上最严”的药品标准(甚至更高)来执行。而且,飞鹤奶粉的各项指标都优于国际标准,但是整个国产乳品行业仍然无法突破“低端”锁定的认知限制,飞鹤乳业也长期陷入价格“内战”不能自拔。因此,顾客价值认知失衡情境下亟需企业重塑顾客认知。“途径一目的”理论强调顾客在消费和使用产品的过程中,会重点关注产品的某些属性,并在对这些显性属性的使用和体验中感知内心是否达到满意和价值观的共鸣(Pitts, 1991)^[28]。“一方水土养一方人”是中国老百姓所认同的“老理儿”(F5),通过“途径-目的”理论分析出本土顾客群体对奶粉的价值诉求是适合中国宝宝的体质。

(2) 重塑认知诠释方式。案例分析中得出的“扫描式”认知诠释并没有激活对于顾客而言的某种重要属性,而“聚焦式”认知诠释则在识别顾客的价值诉求之后激活了能够带来他们所期望的消费结果的重点属性。识别顾客对产品的价值诉求之后,需要“激活”有关产品属性以链接顾客对产品的偏好和购买意向,因此所激活的属性对于顾客而言是否具有重要性至关重要(Lutz, 1975)^[29]。飞鹤乳业通过市场调研发现“安全”只是客户选购奶粉的最低标准,他们更愿意选择“营养价值高、是否好消化”的高品质奶粉。

(3) 重塑认知传递系统。社会认知理论认为品牌各种属性并非自动存在,而是体现为顾客根据自己的动机、目标乃至所处的环境对其所赋予的意义(Rosa, 1999)^[30]。因此,对于顾客怎样在生活中建构、描述和解释品牌的意义,并分析如何影响其对品牌做出评价和选择对于企业而言至关重要(Keller, 2003)^[31]。在第一阶段,飞鹤乳业对产品的宣传呈现出“单一化”现象,并没有向顾客传递品牌产品知识,从而导致了品牌营销实践的“空心化”。顾客对企业和服务的认知是不断强化的结果,企业重塑顾客认知需要考虑如何建立品牌与客户之间的信任关系(江南春, 2018)^[32]。在第二阶段,飞鹤乳业在识别了顾客的需求之后确立了“更适合中国宝宝体质”的价值主张,且通过研发、产品布局、价值传播等多方发力重塑顾客认知传递系统。

六、本土企业的顾客认知重塑管理

基于对核心构念之间关系的逻辑分析,结合已有理论和案例资料,最终得出如图3所示的本土

企业顾客认知重塑管理模型。在企业主体能动性视角下,顾客认知重塑管理表现为重塑顾客认知识别、重塑顾客认知诠释和重塑顾客认知传递,从而实现中国产品向中国品牌转型过程中的顾客认知重塑。

第一,中国产品向中国品牌转型的国家战略情境下,顾客认知失衡诱发本土企业重塑顾客认知的内在需求。所谓品牌是指企业某种(或某些)产品或服务的一种独特标识,在顾客心目中占有独特的心智资源,且影响顾客对品牌知名度和美誉度的认知(Lehu,2004)^[33]。“认知—属性”研究范式强调,当顾客认知与品牌属性不匹配时,会出现顾客认知失衡进而影响品牌购买决策(Aaker,1996)^[34]。从“三个转变”到“中国品牌日”的设立,标志着我国政府已将“发挥品牌引领作用”上升至国家战略高度。纵观当前中国企业的品牌发展现状,虽然一些行业领先企业已经在产品、技术、质量上与国际先进水平接轨或赶超国际标准,却依然长期陷于“低品质”“中低端”的认知误区。一方面,顾客认知失衡加剧了“低端锁定”的局面;另一方面,重塑顾客认知是中国企业经历从产品制造到品牌塑造的升级过程的重要途径。

第二,基于文化价值观识别顾客的价值诉求,可实现由注重产品特性的由内向外识别顾客认知的思维方式转向注重顾客价值的由外向内识别顾客认知的思维方式。消费升级与竞争加剧的情境下,顾客不仅满足于产品特性的物质需求,而在使用体验过程中衍生更深层的价值需求。本研究结论一方面验证了既有观点,即将文化价值观注入品牌基因可形成对顾客认知的内在触动(段淳林,2018)^[35];另一方面,在企业主体能动性的推动作用,促成了文化价值观与产品价值之间的内在统一关系,从而重塑顾客认知模式。

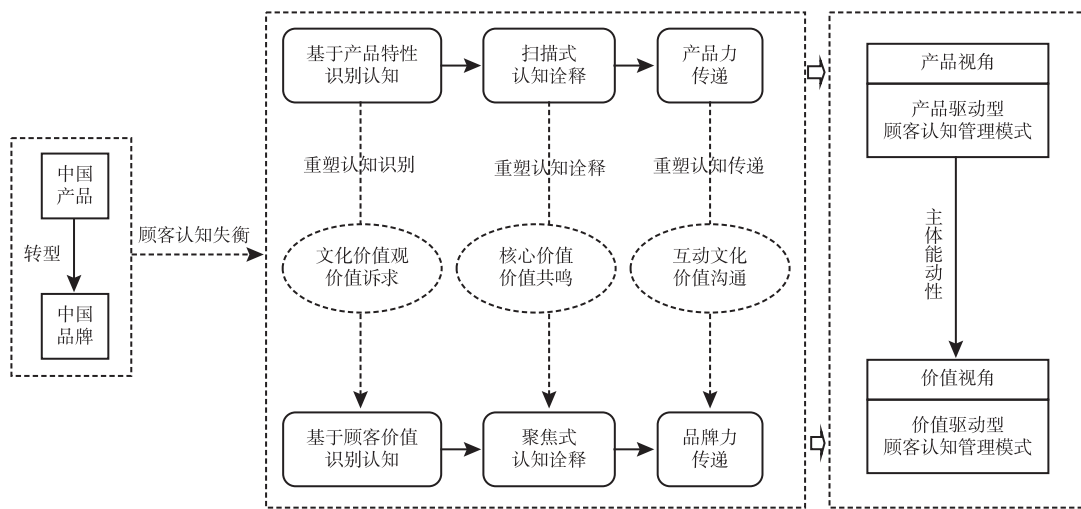


图3 本土企业的顾客认知重塑管理模型

资料来源:作者整理

第三,聚焦能够满足顾客需求的核心价值,可实现由扫描式的顾客认知诠释转向聚焦式的顾客认知诠释。顾客认知诠释的方式影响品牌宣传能否实现在思想、情感、态度和行为上与顾客认知共鸣。企业依据对顾客需求的理解以及对本土文化价值的忠诚度识别出顾客的核心价值,并依靠能够与顾客产生共鸣的原始交流语言,诠释企业对顾客认知的理解和表达。如“更适合中国宝宝体质”,这种品牌诠释直面顾客对本国家或本民族的热爱,使顾客迅速领略到品牌的文化内涵和核心价值,进而影响顾客对品牌或产品的认知态度。

第四,与顾客建立互动文化,并进行持续的价值沟通可推进企业重塑顾客认知传递系统,以巩固顾客对品牌的认知。基于品牌力的传递是围绕与顾客认知产生共鸣的品牌核心价值进行品牌传

播的,社会化媒体的出现强化了顾客对品牌信息获取的主动权(段淳林,2018)^[35],企业通过持续不断地打造各种品牌活动,为顾客提供与品牌核心价值相关的信息,在与顾客的互动沟通中潜移默化地强化品牌价值。

七、结论与讨论

1. 研究结论与理论贡献

在新时代全面推进我国品牌建设情境下,本土企业突破“低端锁定”市场认知的品牌战略,是本文以飞鹤乳业为例进行纵向案例研究,探讨本土企业基于主体能动性重塑顾客认知的内在机理。本研究提炼出产品驱动型和价值驱动型两种顾客认知管理模式,以此为基础,从重塑顾客认知识别、重塑顾客认知诠释、重塑顾客认知传递三个维度构建本土企业的顾客认知重塑管理模型。具体研究结论如下:

首先,企业主体能动性视角下的顾客认知包括顾客认知识别、顾客认知诠释和顾客认知传递三个结构维度。已有研究多从顾客视角分析顾客认知(何佳讯等,2017,^[4] Basu,2006^[10]),而忽略了企业主体能动性视角下顾客认知结构的探讨。本研究强调顾客认知是基于企业主体能动性的战略设计,这一研究结论回应了 Eggert 等(2020)^[3]的观点,并对其进行了具体化。其中蕴含的战略逻辑是企业需要准确地识别出顾客认知,在此基础上通过诠释顾客认知实现企业品牌理念触达顾客心智,最后通过设计适配的顾客认知传递系统实现对顾客认知的粘性化、可持续化管理。

其次,基于顾客认知结构维度的差异可分为产品驱动型顾客认知管理和价值驱动型顾客认知管理两种不同的模式。产品驱动型顾客认知管理模式主要是从产品视角扫描企业自身的竞争优势以提出价值主张,这种扫描式的认知诠释使企业的价值主张与顾客需求的匹配性较低,也往往表现出以产品本身为重心的传递策略。价值驱动型顾客认知管理模式主要是从顾客价值视角聚焦顾客的需求痛点,从而链接企业自身的产品优势以提出更能满足顾客需求的价值主张,这种聚焦式的认知诠释使企业的价值主张与顾客需求的匹配性较高,并表现出聚集性、品类性、独特性、坚持性和简单性的特征。研究结论有助于发展关于顾客认知管理的过程规律阐述(Shimp 和 Sharma,1987)^[2]。

再次,本研究发现价值驱动型顾客认知管理模式并非满足顾客的需求,而是创造顾客的需求。市场经济驱动商品供给过剩,几乎顾客的任何一种需求都能被各种产品和服务满足。所以,价值驱动型顾客认知管理模式不再是识别顾客已有的需求,而是把竞争者战场转移到心智战场以创造需求。这一结论呼应了近年来关于价值创新研究的观点(Kim 和 Mauborgne,1999^[5];殷瑾和陈劲,2002^[36]),在价值创新逻辑的指导下,产品驱动型顾客认知管理模式聚焦于打败竞争对手,而价值驱动型顾客认知管理模式则聚焦于顾客的价值诉求、价值共鸣和价值沟通,由此开创新的市场空间。

最后,针对中国产品向中国品牌转型升级过程中顾客认知失衡的情境,构建了包括重塑顾客认知识别、重塑顾客认知诠释、重塑顾客认知传递三维度的顾客认知重塑管理模型。基于需求痛点和文化价值观识别顾客的价值诉求可实现由注重产品特性转向注重顾客价值的顾客认知识别,基于品牌的核心价值和顾客的价值共鸣可实现由扫描式转向聚焦式的顾客认知诠释,基于互动文化和持续价值沟通可推进企业重塑顾客认知传递系统;研究结论强调企业的主体能动性,将顾客认知管理视为企业战略制定的设计要素,这与最新关于 VUCA 时代中国企业的战略创新研究的结构视角观点相契合(苏敬勤和林海芬,2021)^[1]。

2. 实践意义

本研究在实践层面的指导意义在于:第一,本研究结论有助于本土企业通过管理或重塑顾客认知以实施价值创新战略。在国家积极推进品牌战略的机遇下,面对外资品牌的强势竞争,如何转变顾客对本土品牌的认知,如何识别顾客对本土品牌的价值需求,从而进行战略创新,这是摆在本土品牌管理者面前的难题。作为对这一问题的响应,本研究提出了一个从企业主体能动性视角揭示顾客认知管理模式的建构机理,为处于不同发展阶段的企业提供可供借鉴的发展和和管理模式,进而实现价值创新与品牌领导下的企业成长。第二,对于本土品牌管理者而言,需要意识到顾客的品牌认知是可以被改变和重塑的,尤其是在外资品牌占有强势竞争优势的市场环境下,顾客更高概率会产生对外资品牌的青睐,在该情况下如何改变顾客对本土品牌的认知,是本土品牌管理者需要解决的首要管理问题。本研究揭示的两种顾客认知管理模式以及重塑顾客认知的过程模型提供了可借鉴的实践指导,管理者可尝试在品牌管理实践中融入价值驱动型顾客认知管理理念,通过挖掘文化价值观、顾客价值诉求和品牌核心价值三者之间的适配点,从而重新确立顾客对品牌的认知,并进行品牌宣传与推广。如安踏的“爱运动,中国有安踏”的二次定位,改变了顾客对品牌固有的认知,获得市场契机。第三,企业应在顾客认知管理实践中体现多维度和多阶段管理理念。管理者可依据本研究所得出的顾客认知重塑管理模型科学地进行顾客认知管理,一方面,可以从如何识别、如何诠释和如何传递三个方面考虑对顾客认知实施多维结构管理;另一方面,可以从如何重塑顾客认知的识别视角、如何重塑顾客认知的诠释方式、如何重塑顾客认知的传递系统三个维度对顾客认知重塑实施多阶段管理。第四,管理者应强化顾客认知管理过程中的“主体性”和“动态性”,将顾客认知管理融入企业的战略设计与转型中,更好地实施对顾客认知的战略化管理。面对环境变化,不能只依赖顾客固有的认知去适应市场,而应当建立一种主动识别顾客认知并自主调整应对变化的战略,并将其内化为企业一种内在的能力,建立动态、高效的顾客认知管机制,从而使顾客忠于品牌,为品牌奠定良好的市场基础。

3. 研究局限与未来研究展望

本研究存在一定的局限性,首先,虽然有丰富多源的数据相互印证,但本文仅选择一个案例的两个单元进行对比分析,所得的研究结论仍有赖于通过多案例复制以及大样本数据验证结论的准确性;其次,尽管本研究采用理论抽样的方式选择了符合本研究情境的典型案例,但不同行业的企业顾客认知重塑管理模式可能存在差异;最后,本研究采用企业内不同分析单元的跨单元分析方式得出两种不同的顾客认知管理模式,虽然两个分析单元具有显著的差异性情境特征,但是同属企业减弱了所建构理论的外部推论效果。因此,未来研究可以选择不同行业的典型企业增加样本的差异性,以提升研究结论的普适性。

参考文献

- [1] 苏敬勤,林海芬. 战略创新——来自君智战略咨询的实践[M]. 北京:科学出版社,2021.
- [2] Shimp, T. A., S. Sharma. Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the Cetscale [J]. Journal of Marketing Research, 1987, (24): 280 - 289.
- [3] Eggert, A., P. Frow, A. Payne, et al. Understanding and Managing Customer Value Propositions: Introduction to the Special Issue [J]. Industrial Marketing Management, 2020, (87): 242 - 243.
- [4] 何佳讯,吴漪,丁利剑,王承璐. 文化认同、国货意识与中国市场细分战略——来自中国六城市的证据[J]. 北京:管理世界, 2017, (7): 120 - 128.
- [5] Kim, W. C., R. Mauborgne. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth [J]. Journal of The Japanese Society for Quality Control, 1997, 14, (2): 147 - 156.
- [6] Damoiseau, Y., W. C. Black, R. D. Raggio. Brand Creation Vs Acquisition in Portfolio Expansion Strategy [J]. Journal of Product & Brand Management, 2011, 20, (4): 268 - 281.

- [7] 孙永波. 商业模式创新与竞争优势[J]. 北京: 管理世界, 2011, (7): 182 - 183.
- [8] 刘英为, 汪涛, 聂春艳, 张伟. 如何应用国家文化原型实现品牌的国际化传播——基于中国品牌海外社交媒体广告的多案例研究[J]. 北京: 管理世界, 2020, (1): 88 - 104.
- [9] Shugan, S. M. The Cost of Thinking[J]. *Journal of Consumer Research*, 1980, (7): 99 - 111.
- [10] Basu, K. Consumer Cognition and Pricing in the Nines in Oligopolistic Markets[J]. *Journal of Economics & Management Strategy*, 2006, 15, (1): 125 - 141.
- [11] Tripsas, M. Unraveling the Process of Creative Destruction: Complementary Assets and Incumbent Survival in the Typesetter Industry[J]. *Strategic Management Journal*, 1997, (18): 119 - 142.
- [12] Bernard, J. B. 著. 意识的认知理论[M]. 安晖译. 北京: 科学出版社, 2020.
- [13] Emirbayer, M., A. Mische. What Is Agency? *American Journal of Sociology*[J]. 1998, (103): 962 - 1023.
- [14] Eisenhardt, K. M., M. E. Graebner. Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50, (1): 25 - 32.
- [15] Yin, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*, (3rd ed.) [M]. London: Sage Publications, Beverly Hills, 2013.
- [16] Siggelkow, N. Persuasion with Case Studies[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50, (1): 20 - 24.
- [17] 彭新敏, 刘电光. 基于技术追赶动态过程的后发企业市场认知演化机制研究[J]. 北京: 管理世界, 2021, (4): 180 - 197.
- [18] Moore, J. F. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems* [M]. New York: Harper Business, 1996.
- [19] Holsti, O. R. *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities* [M]. MA: Addison-Wesley, 1969.
- [20] Saboo, A. R., A. Chakravarty, R. Grewal. Organizational Debut on the Public Stage: Marketing Myopia and Initial Public Offerings [J]. *Marketing Science*, 2016, 35, (4): 656 - 675.
- [21] Conitzer, V., C. R. Taylor, L. Wagman. Hide and Seek: Constly Consumer Privacy in a Market with Repeat Purchases [J]. *Marketing Science*, 2012, 31, (2): 277 - 292.
- [22] 刘建丽, 刘瑞明. 来源国形象、顾客偏见与中国品牌跨国营销——中国电子产品在美国的品牌来源国效应检验[J]. 北京: 经济管理, 2020, (3): 133 - 150.
- [23] Cacioppo, J. T., R. E. Petty, J. A. Feinstein, et al. Dispositional Differences in Cognitive Motivation: The Life and Times of Individual Varying in Need for Cognition[J]. *Psychological Bulletin*, 1996, 119, (1): 197 - 253.
- [24] Taylor, S. E. *The Interface of Cognitive and Social Psychology* [A]. Harvey J. H. *Cognition, Social Behavior, and the Environment* [C]. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1982.
- [25] Wang, Q. Z., X. L. Cui, L. Q. Huang, et al. Seller Reputation or Product Presentation? An Empirical Investigation from Cue Utilization Perspective[J]. *International Journal of Information Management*, 2016, 36, (3): 271 - 283.
- [26] Slovic, P., M. L. Finucane, E. Peters, et al. The Affect Heuristic[J]. *European Journal of Operational Research*, 2007, 177, (3): 1333 - 1352.
- [27] 张会锋. 里斯和特劳特定位理论反思——一个基于认知的实证研究[J]. 北京: 管理世界, 2013, (7): 113 - 122.
- [28] Pitts, R. E., J. K. Wong, D. J. Whalen. Consumers' Evaluative Structures in two Ethical Situations; a Means-end Approach [J]. *Journal of Business Research*, 1991, (22): 119 - 130.
- [29] Lutz, R. J. Changing Brand Attitudes Through Modification of Cognitive Structure[J]. *Journal of Consumer Research*, 1975, (1): 49 - 59.
- [30] Rosa, J. A., F. P. Jeseoph, R. S. Jelena, et al. Sociocognitive Dynamics in a Product Market [J]. *Journal of Marketing*, 1999, 63, (4): 64 - 77.
- [31] Keller, K. L. Brand Synthesis: the Multidimensionality of Brand Knowledge [J]. *Journal of Consumer Research*, 2003, 29, (4): 595 - 600.
- [32] 江南春. 抢占心智 [M]. 北京: 中信出版社, 2018.
- [33] Lehu, J.-M. Back to Life! Why Brands Grow Old and Sometimes Die and What Managers then Do: an Exploratory Qualitative Research Put into the French Context [J]. *Journal of Marketing Communications*, 2004, (10): 133 - 152.
- [34] Aaker, D. A. Measuring Brand Equity Across Products and Markets [J]. *California Manage Review*, 1996, 38, (3): 102 - 120.
- [35] 段淳林. 从工具理性到价值理性: 中国品牌精神文化价值提升战略研究 [J]. 北京: 管理世界, 2018, (9): 111 - 119.
- [36] 殷瑾, 陈劲. 顾客价值创新的战略逻辑和基本模式 [J]. 北京: 科研管理, 2002, (5): 110 - 114.

Customer Cognition Remodeling of Local Enterprises from the Perspective of Subject Initiative: Embedded Case Study based on Feihe

LIU Jing¹, FAN Jing-ming²

(1. School of Tourism and Hotel Management, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian, Liaoning, 116025, China;

2. School of Economics and Management, Dalian University of Technology, Dalian, Liaoning, 116024, China)

Abstract: This study defines the process of enterprises exerting their initiative to influence customer cognition in order to achieve strategic redesign as “reshaping customer cognition”, focusing on the following research questions; first, to analyze the mode of local brands to manage customer cognition; second, to analyze The mechanism by which local brands reshape customer perception. Specifically, this paper deeply analyzes the typical case of Feihe’s transformation from “consistently good milk powder” to “more suitable for Chinese babies’ physique”, and uses embedded case design to explore “how do local brands focus on On the basis of repeated comparison between case data and existing theories, two customer cognitive management modes, product-driven and value-driven, are extracted, and then a mechanism model of customer cognitive reshaping is constructed. This study attempts to break through the previous research limitations of simply exploring customer cognition from the perspective of customers, and introduces the dynamic perspective of enterprise entities on customer cognition management to explore how local brands can reshape customer cognition.

This paper adopts an embedded case study with Feihe as the analysis object, and discusses how local enterprises can reshape customer cognition to break through the “low-end” cognition lock and other related issues based on the initiative of the main body of the enterprise. The research finds: (1) In the national strategic context of the transformation of Chinese products to Chinese brands, the imbalance of customer cognition is the internal demand that induces local enterprises to reshape customer cognition; (2) The management of customer cognition structure from the perspective of enterprise main body initiative includes: Customer cognitive identification, customer cognitive interpretation and customer cognitive transmission, the differences in each dimension form different customer cognitive management models. This research analyzes two models: product-driven and value-driven; (3) Customers of local enterprises The mechanism of cognitive reshaping is as follows: Identifying customers’ value demands based on cultural values can realize the change from focusing on product characteristics to focusing on customer value recognition. Based on the core value of the brand and the value resonance of customers, it can realize the transformation from scanning to focusing. Based on interactive culture and continuous value communication, enterprises can reshape the customer cognition transmission system; (4) from the three aspects of reshaping customer cognition identification, reshaping customer cognition interpretation, and reshaping customer cognition transmission The stage system explains the internal logic of the transformation and upgrading of the product-driven customer cognitive management model to the value-driven customer cognitive management model.

The guiding significance of this research at the practical level is as follows: First, the conclusions of this research can help local companies implement value innovation strategies by managing or reshaping consumer perceptions. In the current stage of transformation, as a major manufacturing country, China needs to cultivate well-known brand companies with international competitiveness. Although local companies have made some achievements in brand building, China needs more than just excellent companies. It is a group of well-known international brands to enhance China’s industrial competitiveness. Therefore, in the face of strong competition from foreign brands, how to change consumers’ perceptions of local brands and how to identify consumers’ value needs for local brands, so as to carry out strategic innovation, is a difficult problem for local brand managers. How to break through the strategic management theory of low-end lock-in of local brands is urgently needed. As a response to this problem, this research proposes a mechanism to reveal the construction mechanism of consumer cognitive management model from the perspective of corporate initiative, and provide development and management models that can be used for reference for companies at different stages of development, and then achieve Enterprise growth under the leadership of value innovation and brand. Second, companies can learn from the two consumer cognition management models analyzed in this research and the process model of reshaping consumer cognition, try to change the dominant logic of consumer cognition strategy, and reorganize the value proposition to reposition the company. , In order to break through the red sea full of bloody competition.

Key Words: local brand; consumer perception; brand construction; product driven; value driven; case study

JEL Classification: M31, M16, D91

DOI:10. 19616/j. cnki. bmj. 2022. 05. 008

(责任编辑:李先军)