

从“要第一”到“成第一”：品类创新下的品牌突围路径研究*

邓伟升

(云南大学工商管理与旅游管理学院,云南 昆明 650091)



内容提要:本研究在系统梳理品类战略和品牌管理相关理论知识的基础上,采用纵向单案例研究方法,基于北京小仙炖生物科技有限公司2014—2023年品牌发展历程,解析了品类创新下的品牌突围路径及其内在机制。研究发现:(1)品类创新是立足用户痛点识别市场空白心智进而实现头部认知构建的过程,新创品类品牌化包括痛点功能化、功能产品化、产品品牌化三个核心内涵,品类创新下的品牌突围有赖于从空白心智品类创新到新创品类品牌化再到新创品类头部品牌资产的配称动作实施,构建品牌配称从“要第一”到“成第一”的理论逻辑。(2)品牌势能是构成品牌资产的新维度,品类创新下的品牌资产涵盖品牌势能、品牌认知和品牌形象。(3)品类创新下品牌培育内在机制是品牌价值创新,表现为品牌功能性价值创新、品牌体验性价值创新和品牌象征性价值创新。本研究建构的理论框架填补了品类创新实现机制及其品牌资产构成的研究缺口,在此基础上,创新性地提出品牌配称理论,是对传统品牌突围逻辑的补充,也为新时代中国情境下中小企业品牌培育提供了有益借鉴。

关键词:品类创新 品牌配称 品牌突围 案例研究

中图分类号:F273.2 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2024)06—0101—24

一、引言

Ries和Ries(2004)^[1]提出,品类是商业界的物种,是隐藏在品牌背后的关键力量,消费者“以品类来思考,用品牌来表达”;他们在《品牌的起源》一书中指出:品牌是潜在顾客心智中品类的代表,打造品牌的关键就在于开创新品类。从全球商业实践看,苹果、可口可乐、宝马、星巴克因开创并主导新品类取得了前所未有的成功;反观柯达发明数码相机后却畏惧品类变革导致破产重组,诺基亚固守传统思维拒绝智能手机品类创新最终黯然落幕。据《2021中国新消费品牌发展洞察报告》,中国新消费品牌发展从2018年开始迅速壮大,2020年中国品牌渗透率高达91.4%,成为新消费品牌爆发元年。这些品牌大多通过开创新品类或塑造新品牌,掀起前所未有的品类创新热潮。热潮的背后,越来越多的“潮牌”正遭遇昙花一现的命运。由于对品类创新缺乏深入系统的了解,本土企业在实践中纷纷陷入误区:汇源果汁因盲目进行品类扩张而黯然退市;维维豆奶因混淆品类的进化和分化而丧失了上百亿“植物奶”新品类引领机会……品类创新并非越多越好,但不及时开创新品类又可能导致错失重大发展机遇。

品牌是顾客心智中某一品类的代表,品牌竞争实质上是在某一品类范围内展开(岳建秋等,

收稿日期:2023-11-17

*基金项目:国家社会科学基金后期资助项目“数字化品牌资产生成机制研究:理论、框架与实践”(22FGLB097);云南省基础研究计划项目“非接触经济下的品牌资产形成机理研究:基于在线价值共创视角”(202201AT070091)。

作者简介:邓伟升,男,副教授,博士,研究领域为品牌管理、战略管理,电子邮箱:dwsynu@126.com。

2007)^[2],即在消费者心智中相互竞争的并非品牌而是品类,表现为抢占消费者心智资源的竞争。品类创新是塑造品牌的一条重要路径,其核心要义是“要第一”的价值重塑(张云,2022)^[3],旨在通过构建新品类跳出“红海”竞争困局,对当下激活微观经济活力尤其是对中小企业高质量发展具有重要的指导意义。著名广告研究专家拉里·莱特(Larry Light)认为未来的营销大战将会是品牌争夺市场主导地位的竞争。中国情境下的新品类,若想从“要第一”走向“成第一”,仍需进一步探索如何抓住品类创新的热潮、揭示从品类创新到品牌突围的底层价值逻辑。“第一”胜过“更好”,抢先进入消费者心智中的品牌享有后来品牌所无法享有的进入次序优势,能够明显降低消费者的选择成本,有助于形成“先发优势”。

现有研究主要立足于对已有企业品牌发展情境的突围路径进行探究。具体来说,从宏观层面上,品牌长期管理中应重视品牌的传承、活化、重塑等(许晖等,2018)^[4];从微观层面上,品牌发展强调主要通过多种维度来衡量,如品牌知名度(Aaker,1991)^[5]、感知质量(Aaker,1996)^[6]、品牌忠诚度(Mostafa和Kasamani,2021)^[7]、外部和内部及互动品牌的一致性(Pinar等,2016)^[8]、体验价值(沈鹏熠等,2021)^[9]、品牌联想(Phong等,2020)^[10]以及原产地效应(Chattopadhyay等,2009)^[11]等。然而,对中小企业是如何基于品类创新的情境实现品牌塑造和突围的研究相对不足,且较少对其中的关键因素及其突围逻辑等进行深入探究。

鉴于品类创新对满足人们日益增长的美好生活需要的特殊意义与价值,本研究拟选取北京小仙炖生物科技有限公司(以下简称“小仙炖”)作为案例分析对象,着力探究品类创新下的品牌突围路径。研究发现,与技术创新不同,品类创新是基于消费者视角以用户空白心智为逻辑起点的价值再创造逻辑,基于这一逻辑解构品类创新下品牌突围的意义在于:探索不预设高门槛技术创新作为前提的中小企业突围之道,以期对品牌管理理论和经典创新理论做出补充与完善。结合上述情境,本研究主要回答以下问题:如何通过品类创新占据“要第一”的品牌势能?从“要第一”到“成第一”有着怎样的品牌突围逻辑?基于对上述问题的探索,本文解构了品类创新下品牌突围过程机制,并提炼出这一过程背后的品牌配称逻辑以及品牌资产培育关键因素,并将品牌势能纳入品牌资产的概念框架,这是对新时代品类创新下企业品牌发展规律的新探索,在深化既有品牌资产理论、探索本土品牌管理理论等方面做出了一定的贡献。

二、文献综述

1. 品类创新及其“要第一”逻辑

在品牌思想多元创新阶段,Ries和Ries(2004)^[1]指出,打造新品牌的最佳方法就是开创一个新品类。“品类”指目标消费者购买某种商品的单一利益点,即消费者心智中对多种事物、多种商品或多个品牌背后某种共同资源或属性的集中认同。所谓“心智”就是人们过滤信息、接受信息、处理信息和存储信息的方式与空间。岳建秋等(2007)^[2]提出,消费者心智中有许多小阶梯,每个阶梯代表一个品类,一个品类有一个心智模式,新品类的建立,即新心智模式形成。张云(2022)^[3]认为,品类创新是指发现消费者心智中的品类空缺,然后去占据空缺的战略。心智资源是指那些在消费者头脑中能够影响其对品类做出选择,能够充分反映消费者价值观(包括习惯、传统、生活方式、文化教育形成的价值观)的固有概念(唐十三等,2018)^[12]。一方面,品类创新强调消费者空白心智的识别。心理学家研究发现,人的心智其实是有限的,对于外界信息而言,消费者的心智是一种很有限的资源,给予一个品类的空白心智(强大品牌)位置只有两个(唐十三等,2018)^[12]。如果想要创建一个新的品类,需要在已有品类和新品类之间建立某种联系,进行心智识别,从而建立新的品类阶梯。另一方面,品类创新强调消费者空白心智的选择和影响。通过建立一个新的标准或在约定俗成的产品品类基础上另创一个新的品类,以消费者为中心,用差异建立品类身份,突破现有市场的

竞争重围。塑造品牌优势的过程就是品牌对众多个体消费者心智资源的不断影响和作用,以及群体消费者心智资源份额向各竞争品牌的分配过程,在消费者心智资源上所占的份额越多,其优势就越强(岳建秋等,2007)^[2]。因此,本研究认为,品类创新是将消费者空白心智开发为新功能或新产品进而形成头部认知的过程。

品类创新通过开创一个认知中的新品类,起步就成为“第一”,即“要第一”,致力于实现“第一”的势能和影响,建立品类开创者和领导者的认知优势(张云,2022)^[3]。从消费者角度看,品类创新强调差异化营销,旨在为消费者提供更多元化、个性化的选择,以期增加品牌差异性和独特优势(靳明和钱思焯,2018)^[13]。其中,差异性定位的目的就是要在消费者心智中,创建新的品类,并使创建的新品牌占据消费者心智中新品类阶梯的第一位置。这有助于赢得消费者对新品类的身份认同,涉及品类身份和品牌身份两个维度(邓新明和罗欢,2020)^[14]。其中,品类身份是指企业的产品与行业类别,品牌身份是指产品的核心定位与特性。企业在表明自己的品牌与其他品类成员的差异点前,需要向消费者清晰传达自己的品牌身份(Keller等,2010)^[15],从而获得身份优势。

现有研究虽强调了品类创新对建构心智优势或实现“要第一”势能的重要性,但其中的过程机制探究不足,特别是对消费者空白心智的识别、选择以及生成头部认知等探讨较少。鉴于此,本文将品类创新与品牌发展置于一个框架进行分析,这对于探究新品牌培育、成长与突围等具有重要指导意义。

2. 从“要第一”到“成第一”的突围逻辑

在具体的企业实践中,从“要第一”到“成第一”,需要协同定位、聚焦、配称等策略,进而培育和塑造品牌核心能力,以期实现品牌资产累积和品牌价值提升。

Trout(1969)^[16]提出“定位”观念,在营销界引起了极大的影响和关注。“定位”就是指在消费者心目中占据一个品牌的清晰独特的位置,即消费者在考虑某个特定品牌时在心中产生的联想。换句话说,定位就是“如何让你在潜在消费者的心智中与众不同”。张云(2022)^[3]提出,品类创新是“终极的”定位,务求在起跑点就抢占成为领域的第一。定位优势是一种宝贵的市场资源,是不可完全限制和不可替代的(Hunt和Morgan,1996)^[17],最终可以带来可持续的竞争优势和卓越的经营业绩。有效的品牌定位,有助于提升品牌资产。Porter(1996)^[18]指出,聚焦战略的使用不仅应集中在狭窄的领域,例如有限的客户群、专业的产品线或特定的地理区域,也强调持久的战略需要企业做出适当的取舍(trade-offs),从而在各种运营活动中建立起一种战略配称,这是创造竞争优势最核心的因素。配称的核心是资源法则,即将核心资源合理配置在关键动作上,进而实现从基于“环境—市场”到基于资源的战略逻辑转变,这一关键转变对战略配称理论的发展产生了深远影响(Voss,2005)^[19]。既有定位、聚焦和配称研究的一个共同指向,是通过实施品牌定位、聚焦或配称等能够实现可持续的竞争优势。黄速建等(2018)^[20]提出,通过匹配性的品牌建设可以提升品牌的认知度、美誉度和知名度,赢得利益相关方和社会的卓越品牌口碑。品牌资产的累积以及品牌价值的提升有助于产生更高的品牌忠诚度和溢价(孙立和何佳讯,2019)^[21],从而带来更强的竞争优势。

品牌资产是指具有品牌知识的消费者对品牌营销的差异化反应(Keller,1993)^[22],是品牌赋予产品的附加价值(Farquhar,1989)^[23]。品牌资产(例如知名度、声誉、深层价值和专利)产生品牌优势(例如市场份额、市场领导力和品牌忠诚度以及获取价格溢价的能力),是基于过程沉淀的可持续竞争优势塑造以及可防御的竞争地位构建(De Chernatony和McDonal,2003^[24];王永贵和洪傲然,2019^[25])。从顾客视角看,品牌的力量存在于消费者心中(Leone等,2006)^[26],消费者将已发展出具有理想属性联想的品牌视为知名品牌(Grohs等,2016)^[27]。基于消费者的品牌资产理论认为:品牌认知和品牌形象是品牌资产的核心来源(Keller,1993)^[22]。从现有文献来看,西方的品牌理论更侧

重对既有品牌的建设、强化与提升,对中小企业品牌的培育以及品牌战略下的配称逻辑等关注与探讨相对不足,而这恰是新兴市场亟待破解的核心问题。此外,现有研究多侧重从静态视角分析品牌资产的形成机制,较少从动态视角来考察品牌资产培育过程中关键事项的先后顺序,这些都是亟待探究的关键问题。

现有关于品类创新下的品牌突围研究主要集中在两个方向:一是侧重于空白心智层面的功能化和产品化,即通过技术创新、迎合市场趋势等手段进行品类创新,以期实现占据消费者头部心智的目标,进而促进品牌资产的积累和品牌价值的提升。有研究认为,苹果公司之所以成为全球最具价值的技术公司,在于它开创和主导了三个品类:大容量MP3音乐播放器品类(iPod)、触屏智能手机品类(iPhone)和平板电脑品类(iPad)。其品类创新兼顾研发创新与营销创新,对于推进品牌战略、壮大企业发展都产生了积极的效应(罗建幸,2010)^[28]。二是侧重于空白心智层面的价值化,旨在以消费者被忽视的痛点需求为核心,为消费者交付具有差异化价值或更高水平价值的新创品类(饶志俊和周志民,2010)^[29]。由此可知,品类创新的核心逻辑主要是立足消费者痛点的空白心智分析,这为中小企业如何实现从“要第一”到“成第一”的品牌突围提供理论指导。

总体而言,现有研究对品类创新、品牌突围等方面进行了大量的前期研究,为探究品类创新下的品牌突围路径研究提供了较扎实的理论基础,然而,现有研究也存在以下不足:一是既有研究虽注意到品类创新对于品牌突围具有明显促进作用,但其内在的核心逻辑和实现路径仍有待揭示;二是既有研究多注重战略层面的配称逻辑,忽视了对品类创新下品牌突围层面配称逻辑的探究;三是既有研究对品牌资产培育与品牌突围的研究多侧重于静态视角下的维度构成,缺乏对其动态生成过程的探究。基于此,本研究选取以品类创新为切入点进行品牌突围的中小企业小仙炖为例,深入分析其从“要第一”到“成第一”的品牌突围路径及内在机制。

三、研究设计

1. 方法选择

本研究采用探索性单案例研究方法,主要原因如下:首先,本研究聚焦于品类创新下品牌突围的动态全过程及其背后机理,其研究问题本质上属于“how”的问题,因此适用于探索性案例研究方法的逻辑思路(Yin,2013)^[30];其次,现有针对品牌突围的文献侧重于既有品牌发展的路径研究,鲜有涉及如何破解品类创新下的品牌突围逻辑的研究,采用案例研究有助于较为清晰地识别案例企业品类创新下的品牌突围过程中的关键环节和内容;最后,采用纵向单案例研究,可以充分探索企业品类创新及品牌突围的全过程,通过数据分析来得出事实(Samkin和Schneider,2008)^[31],特别是对品牌突围过程的关键事件轮廓和现实进行详细讨论和深入描述,并识别现象中事件的因果联系,有助于挖掘现象背后的动态机制和一般规律(黄江明等,2011)^[32],从而提高案例研究的内在效度和信度(Yin,2013)^[30]。此外,单案例研究方法还可以灵活地在分析其他现有文献的同时添加新数据(Yin,2016)^[33]。

2. 案例企业选择与历程分析

(1)案例企业选择。本文选取小仙炖作为案例研究对象,主要原因如下:首先,典型性原则(Patton,1987)^[34]。小仙炖的崛起正是传统行业供给侧改革较为典型的案例,是中国滋补文化创造性转化与创新性发展的典型,也是从供给端进行创新而实现品牌崛起的典范,它打破了传统中式滋补行业的供给痛点,破解了燕窝产品体验的难题。其次,研究的适配性(张媛等,2020)^[35]。小仙炖品牌经历了从创建新品类到品牌突围的全过程,不同发展阶段呈现出较为清晰的案例情境,纵向数据的可获取性也为本案例研究提供了与研究主题较为契合的素材,有助于理论的构建以及探索,进而揭示其实现路径和内在逻辑。

(2)案例企业品牌塑造历程溯源。在小仙炖燕窝2014年品牌创立之初,燕窝市场存在巨大的行业痛点,小仙炖创始人林小仙从供给端进行产品创新,开创了鲜炖燕窝新品类,连续七年鲜炖燕窝全国销量领先。《2022年中国燕窝市场新格局研究报告》显示,2021年,小仙炖在中国燕窝市场的市场占有率为36%,位居第一,成为鲜炖燕窝消费升级品牌中的龙头。根据小仙炖可识别的品牌战略变化,本研究将小仙炖品牌发展历程划分为品类开发(2014—2017年)、品牌架构(2017—2020年)、韧性塑造(2020年至今)三个阶段,如图1所示。

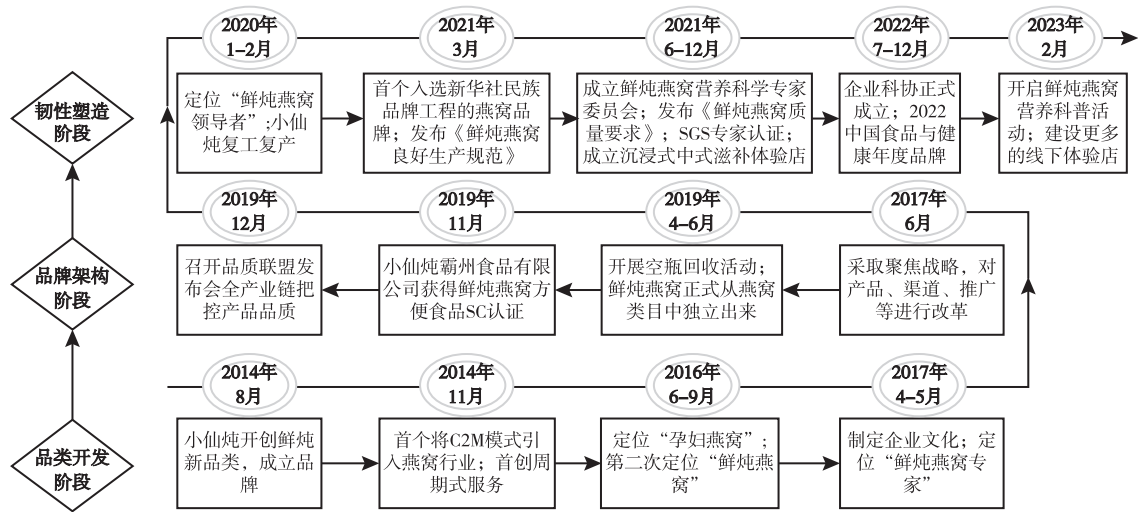


图1 小仙炖品牌培育历程

资料来源:作者整理

3. 数据收集

本文的案例数据主要来自于一手访谈资料和二手资料,以一手访谈资料为主。

首先,一手数据主要来自于对小仙炖高层管理者的访谈内容,访谈对象包括小仙炖的两位创始人以及其他相关人员,主要访谈内容涉及产品的升级、行业标准的建立、定位的变化等方面,共计44.074万字(如表1所示)。

表1 调研访谈的核心内容与人员情况

序号	职位	访谈内容	受访人次	录音字数	访谈时长(分钟)
1	小仙炖法人、CEO	品牌发展历程和发展现状;机会洞察;品牌理念;品牌定位;企业标准;企业责任;核心竞争力;未来规划等	4	36002	182
2	小仙炖联合创始人	行业环境;战略演进;品牌建设、企业组织体系化构建、管理和制度流程问题;企业遇到的困难及采取的举措;疫情对企业的影响;企业的竞争优势等	2	29918	127
3	运营部总监	品牌运营理念;产品运营管理、投放工作;品牌运营规划;品牌传播策略;品牌认知;运营团队管理;不同阶段品牌运营存在的困难及应对策略等	1	22153	121
4	市场部总监	品牌公关;市场推广投放;整合营销;品牌定位及其落地;品牌信息屋、品牌形象和品牌传播;品牌认知、用户教育;客户回访;每次战略调整采取相应的对策等	1	24758	153

续表 1

序号	职位	访谈内容	受访人次	录音字数	访谈时长(分钟)
5	用户增长部总监	用户留存、复购;老用户带新用户的裂变;用户运营;会员体系;口碑效应、空瓶回收;老客户维系、信息化建设;用户流失及采取对策等	2	17256	92
6	工厂总监	精益生产;质量把控;行业标准;工艺研发;订单系统、发货流程;服务模式;技术创新、科研投入等	2	22360	129
7	君智咨询分析师	市场和行业环境分析;公司战略的优化和调整;战略落地实施等	2	27989	158
8	小仙炖的基层员工	主要工作内容;品牌发展情况;对顾客的服务模式;企业发展理念等	10	123058	703
9	小仙炖的顾客	产品认知(包括与产品有关的内容以及其他类似产品的对比等);产品以及服务的评价;产品体验等	15	165235	828
总计			39	440740	2493

资料来源:作者整理

其次,二手资料主要包含小仙炖的企业调研反馈资料、宣传资料、企业网站信息、企业微博与公众号等,主要内容涉及企业的发展历程、取得的成绩以及发生的关键事件等。此外,研究团队与小仙炖的相关人员保持紧密联系,通过跟进邮件以及电话来澄清相关问题,以获得补充数据,试图从不同的群体中寻求看法,探索更多植根于特定背景的观点。通过多种来源的数据对同一现象进行验证,增强了推理的准确性,并限制了回顾性偏差(Snihur和Zott,2020)^[36],有利于提升研究的效度和信度(Eisenhardt,1989^[37];Yin,2013^[30])。获得的详细案例资料信息如表2所示。

表2 案例数据来源及编码

资料类型	资料来源	编码	资料获取方式
一手资料	小仙炖法人、CEO	F1	半结构化访谈
	小仙炖联合创始人	F2	
	运营部总监	F3	
	市场部总监	F4	
	用户增长部总监	F5	
	工厂总监	F6	
	君智咨询公司分析师	F7	
	小仙炖的基层员工	F8	
	小仙炖的顾客	F9	
二手资料	公司反馈补充资料	S1	企业访谈交流材料补充
	宣传资料	S2	PPT、视频等
	其他公开资料	S3	公司网站信息、官方微信微博等

资料来源:作者整理

4. 数据分析与编码

借鉴Pratt和Rosa(2003)^[38]的数据分析迭代过程以及Gioia等(2013)^[39]的数据分析结构,在数据、文献和理论间来回穿梭,最终构建数据分析结构图。具体分为两个阶段:发现和聚焦——理论涌现的过程;丰富和验证——理论饱和的过程。为克服由回顾性偏见引起的访谈局限性(Huber和Power,1985)^[40],本研究仅采纳通过了三角验证的证据。为更深入展开数据分析与编码,研究团队按照小仙炖品牌发展的时间顺序和关键事件发展逻辑顺序,系统梳理企业关键事件举措(如图2所示)。

关键举措	<ul style="list-style-type: none"> · 品类创新 · 结构优化 · 认知强化 	<ul style="list-style-type: none"> · 产品开发 · 运营管理 · 反馈优化 	<ul style="list-style-type: none"> · 用户种草破圈 · 线下体验布局 · 整合营销传播 		
关键事件	<ul style="list-style-type: none"> · 2014年8月小仙炖品牌正式成立 · 2014年炖煮工艺研发 · 2014年11月C2M模式创新, 首创周期式服务模式 · 2016年6月定位“孕妇燕窝” · 2016年9月定位“鲜炖燕窝” · 2017年定位“鲜炖燕窝专家” 	<ul style="list-style-type: none"> · 2017年确定“鲜炖燕窝专家”定位后, 采取聚焦等配称动作 · 2018年荣获2018年度中国燕窝行业榜样企业“最具价值创新奖” · 2019年成立用户增加部, 同年11月小仙炖霸州食品有限公司获得鲜炖燕窝方便食品SC认证, 正式投产 	<ul style="list-style-type: none"> · 2020年定位“鲜炖燕窝领导者” · 2021年3月成为首个人选新华社“民族品牌工程”的燕窝品牌 · 2021年9月线下体验店开业 · 2022年11月, 荣获“2022中国食品与健康年度品牌” · 2023年, 开启鲜炖燕窝营养科普行动 		
案例证据	<ul style="list-style-type: none"> · 所以其实一直到2017年, 我们核心的工作都是如何打磨好一碗鲜炖燕窝的炖煮技术、标准化产品, 同时打磨我们的服务体系, 在这个服务体系的建设过程中, 我们也是在2014年11月, 我们是燕窝行业首创的周期式服务。 · 而且在过往我们也请过两位专家帮我们做过两次定位, 分别都失败了的, 但是在失败的过程中也总结出, 2016年6月份我们定位为孕妇燕窝, 打了三个月销量不增反降, 后来我们发现定位的人群过窄, 燕窝的人群里孕妇的占比只有10% 	<ul style="list-style-type: none"> · 我们在2019年11月, 在河北霸州建成了中国首家鲜炖燕窝方便SC标准工厂, 就是我们的企业得到了因家的标准认证。 · 但是电商也砍, 以前我们有15个渠道, 我们通过跟君智给我们的建议, 我们把15个渠道砍的只剩几个渠道, 天猫、京东、小红书、微信、每日优鲜。 · 我们当时对我们整个服务团队进行了培训, 包括调整相关的话术, 如何让用户感觉到鲜炖燕窝专家力量, 什么是专家, 专家和非专家说话是不一样的, 怎么能更专家?多维度立体服务怎么开展 	<ul style="list-style-type: none"> · 我们的达人会说最近疫情期间大家一定要注意提高抵抗力, 建议大家要加强运动, 要可以吃一些养生的产品, 比如说我最近在吃小仙炖, 这样的方式是OK的, 其实我们会给用户一个场景化, 告诉大家你在什么样的场景下, 你有什么样的需求是可以接受这个产品的, 但是我不会直接说你吃了产品能怎么样, 这是我们一贯教育市场的方式。 · 光种草在我们目前这个体量是已经不够了, 我们需要有大的整合营销动作, 我会考虑必须在几月份做这个动作 		
	2014	2017	2020		
	品类开发阶段		品牌架构阶段		韧性塑造阶段

图2 小仙炖品牌培育关键事件举措

资料来源:作者整理

(1)发现和聚焦。首先,研究团队聚焦“如何通过品类创新占据‘要第一’的品牌势能?从‘要第一’到‘成第一’有着怎样的品牌突围逻辑?”研究问题,针对小仙炖品牌突围不同阶段的关键元素进行识别和编码。研究团队基于一手访谈资料进行整体过程的描述和路径建构,并借用公司反馈资料、企业网站和官方微信等二手数据进行三角验证。最终本研究确立了54个一阶构念、18个二阶主题、9个聚合构念(均为非增量变化)。为了确定是否还有其他关键因素促进了品类创新下的品牌突围,本研究将其与行业内的竞争对手的品牌发展历程进行了比较,以保证理论上的增量贡献。其次,对于每一阶段或关键事件,研究团队收集了小仙炖品类创新、品类品牌化以及品牌资产等信息,形成了一个事件链(Kouamé和Langley, 2018)^[41]。最后,研究团队为捕捉多个数据摘录的共同含义,再次聚焦两个研究问题,进一步探讨了小仙炖在品牌突围过程中的关键路径和策略选择。此外,本研究还注意到品类创新是触发品牌势能的关键,为品牌突围提供了先机。经过数据简化过程(Jarzabkowski, 2008)^[42],研究团队不断重复和对比以及修正和迭代,最终达成一致意见,提出九个聚合构念,形成了“‘要第一’→‘成第一’”的过程框架。

(2)丰富与验证。第二阶段数据编码与分析主要是对品类创新、品类品牌化、新创品类头部品牌资产之间的关系进行详细剖析和深入探索。首先,在借鉴Porter(1996)^[18]的战略配称以及对数据的剖析的基础上,本研究聚焦于整体过程框架,重新检查案例描述、品牌突围关键事件、访谈和观察数据以及其他来源资料,持续丰富与验证本研究的见解。本研究基于以下三个条件对品牌配称的证据进行归类:1)空白心智品类创新:空白心智识别、空白心智选择、空白心智锁定;2)新创品类品牌化:痛点功能化、功能产品化、产品品牌化;3)新创品类头部品牌资产:品牌势能、品牌认知、品牌形象。其次,为了更深入地挖掘品类创新下的品牌突围实现路径及其内在机制,研究团队检查了整个证据链的完整性,并反复与文献对话,以确定不同发展阶段的品牌配称动作,如作为品牌突围的起点,空白心智品类创新动作激活了品牌势能的形成。因此,本研究再次使用多种数据来源的证据来探索整个过程,厘清其中的逻辑关系,以确保对证据链完整性的解读。

经上述分析,可形成一个由一阶概念、二阶主题以及聚合构念形成的结构化数据分析图(如图3所示)(Gioia等, 2013)^[39]。首先,编码的重点聚焦在品牌突围过程及其内在机制;其次,从品类创

新情景开始,针对品牌突围过程的每个阶段进行反复的编码;最后,形成原始数据片段构成的一阶概念、由归类合并后形成的二阶主题、由提炼整合后形成品牌突围的核心构念。

总之,在数据分析与编码过程中,根据反复讨论、咨询、迭代优化,形成合理构念、证据链与逻辑思路,并在文献和案例素材之间不断地进行比对,相互印证,探究品类创新下品牌突围的实现路径及其内在机制,形成合理证据框架。在此基础上,对研究框架进行迭代更新,以持续提升逻辑的严密性与证据的饱和度,其中概念类别形成了一个连贯的框架,描述了品类创新下的品牌突围全过程。

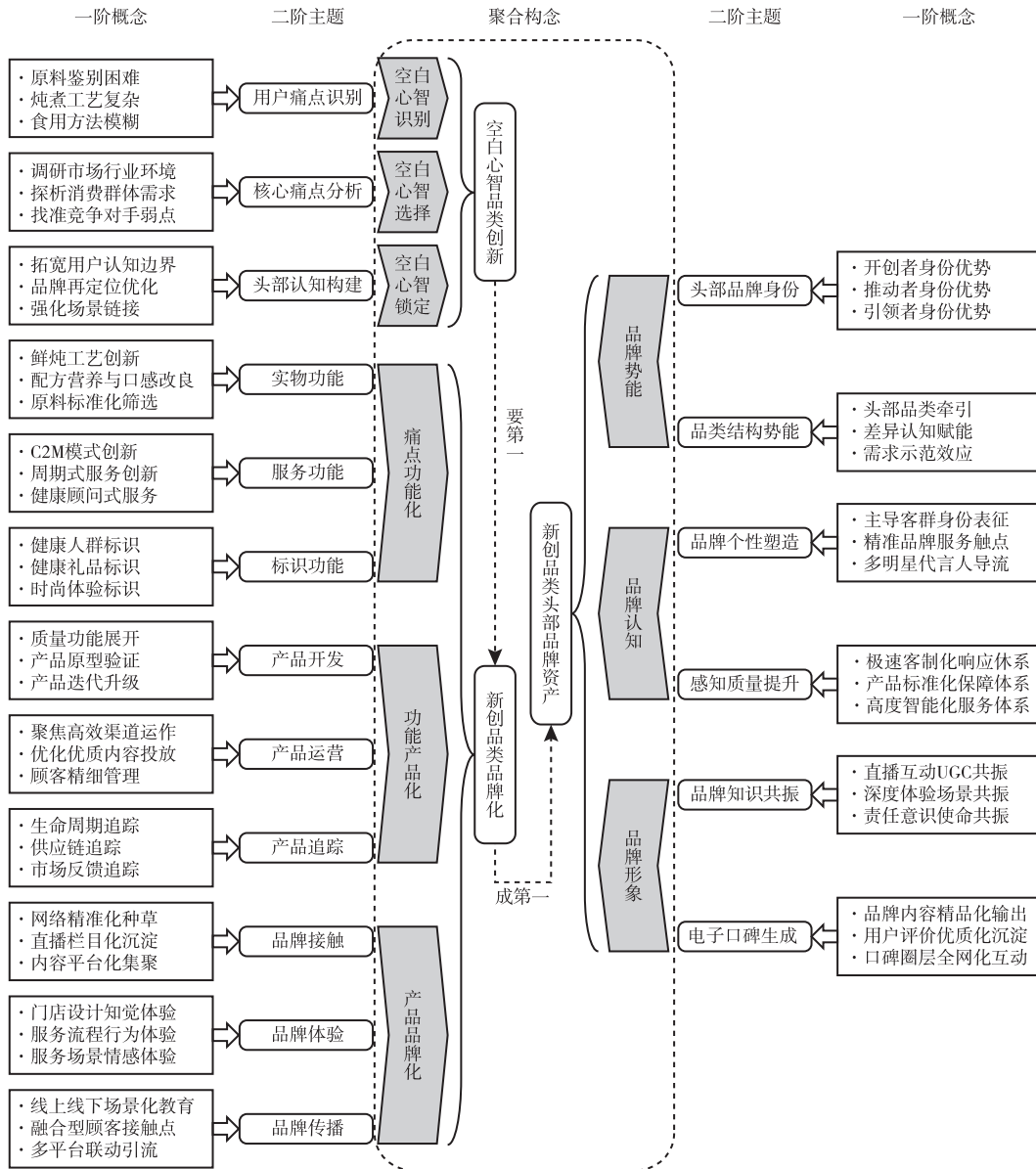


图3 数据分析结构

资料来源:作者整理

四、案例分析与发现

1. 品类开发阶段

为了推动鲜炖燕窝新类目的诞生以及进一步构建起品牌的“护城河”,小仙炖在促进痛点功能

化以及提升品牌势能等方面采取了一系列举措。此阶段,本研究通过编码技术识别了品类开发阶段从“要第一”到“成第一”的过程路径,具体关键构念及其典型例证如表3所示。

(1)空白心智识别。此阶段,通过朋友圈、市场调研,创始人发现“所有消费者都存在一个问题,他们买完这些燕窝之后回去,不知如何炖,不知如何吃,然后没有时间坚持吃等(F1)”。即用户痛点识别主要体现在三个方面:一是原料鉴别困难,大部分消费者不知如何鉴别市场上燕窝的真假;二是炖煮工艺复杂,大部分消费者觉得炖煮燕窝程序繁杂,导致买来的大部分燕窝被闲置;三是食用方法模糊,大部分消费者不知道如何科学合理地食用。用户痛点的梳理有助于空白心智的识别,进而找到品类创新机会点。

表3 品类开发阶段核心编码及典型证据援引

聚合构念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引	条目数	来源
空白心智 品类创新 (空白心 智识别)	用户痛点 识别	原料鉴别 困难	要么就是不懂,要么就是市场上人知道的七七八八的一些不太主流的一些信息,他会被一些导游或者互联网的信息误导,所以就会导致人们在选择原料上面就已经产生了非常大的困难(F1)	15	F1、F4、 F6、S3
		炖煮工艺 复杂	选完之后他还会跟我说,我就买你推荐的燕窝了,怎么做,你给我写张字条,写上泡几个小时,怎么泡,每次泡多少,泡的过程中要注意什么,冷水泡还是热水泡(F1)	17	F1、F2、 F6、F8、 F9、S3
		食用方法 模糊	到底是早上吃还是晚上吃,一天吃3克好,吃5克好,可不可以跟蜂蜜吃,跟牛奶吃,吃完中药之后能不能吃,不知如何吃这件事情也是痛点(F1)	10	F1、F9、S3
新创品类 品牌化 (痛点功 能化)	实物功能	鲜炖工艺 创新	我们采取的杀菌工艺是95度低温炖煮的方式,其他很多即食燕窝都是采取传统罐头工艺,即121度高温杀菌的工艺,这两个工艺的差别就在于95度温度偏低,炖煮的过程中,燕窝表现出来的特性会有明显的差距(F6)	14	F6、S2、S3
		配方营养 与口感改 良	小仙炖研发出水雾炖煮工艺,同时为了炖煮出来的燕窝具有润滑Q弹的口感、燕丝丰盈,在燕窝炖煮中使用360°旋转180次炖煮技术,模拟手工炖煮,确保每瓶燕窝受热均匀,燕窝和纯净水、冰糖充分拍打、摇匀、融合(S3)	10	F2、F8、S3
		原料标准 化筛选	在燕窝原材料的挑选上,小仙炖选择来自马来西亚和印尼的优质溯源燕窝,每一个燕盏都经过严格筛选,确保品质(F1)	20	F1、F2、 F6、S3
	服务功能	C2M模式 创新	我们也是首个把C2M模式引入到燕窝行业的,就是用户下单我们当天生产,当天炖煮,直达我们的中央工厂,然后给用户这种新鲜的燕窝(F2)	27	F1、F2、 F5、F6、 S1、S3
		周期式服 务创新	我们是燕窝行业首创的周期式服务,以前都是按克、按盏卖燕窝,我们是按月、按年卖燕窝,按周冷链配送,这是我们的首创(F2)	6	F1、F2、 F8、S1、 S2、S3
		健康顾问 式服务	小仙炖构建了一站式营养咨询、追踪与健康管理解决方案,为消费者提供个性化定制鲜炖燕窝滋补方案(S3)	6	F1、F2、 F8、S3
	标识功能	健康人群 标识	“从第一天开始,我们的核心就是为了用户的健康。林小仙是四代中医家庭,学医出身,所以最终选择中式滋补开始家族的使命传承。”苗树这样回忆小仙炖品牌创业之初的感受(F2)	17	F1、F2、 F3、S3
		健康礼品 标识	小仙炖提供鲜炖燕窝礼盒和礼品卡,因为品牌主要使用官方线上渠道的销售方式,使得产品的价格相对透明,能够有效解决送礼人担心收礼者不了解礼物健康价值的痛点(S3)	5	F1、F4、S3
		时尚体验 标识	小仙炖的代表产品和高端产品,采用标志性且具有外观专利的包装瓶。瓶子造型据称参考了古代陶瓷器中的高足碗形制,与其他即食燕窝品牌的包装有显著的区别,有助于在消费者心智中形成独特的视觉记忆(S3)	8	F1、S3

续表 3

聚合构念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引	条目数	来源
新创品类 头部品牌 资产(品 牌势能)	头部品牌 身份	开创者身 份优势	我们创新的包装,创新的产品,创新的业务模式都给行业内带来了积极的变化,小仙炖很荣幸成为开创者、引领者(F1)	11	F1、F2、 F7、S3
		推动者身 份优势	不忘肩负作为行业领军者及燕窝文化传承者的责任,小仙炖通过向行业各界分享其在发展过程中积累的经验,不断助推行业的标准化、规范化、科学化发展,也让传承千年的中式滋补文化在创新中得以延续,焕发出新的光彩(S3)	15	F1、F2、S3
		引领者身 份优势	小仙炖是鲜炖燕窝里面的什么品牌,当时我们给小仙炖做的定位是鲜炖燕窝专家,它有契合当时的竞争,从内部运营来看我们确实在这方面引入了专家,包括仙总这样的专家身份(F2)	10	F2、F3、 F4、F5、 F7、S3
	品类结构 势能	头部品类 牵引	而且我们测试市场的时候,十个人有九点五的人不知道鲜炖燕窝和鲜炖燕窝这个品类,但是摆在面前的时候,他们十个人有八点五的人他们优先选择鲜炖燕窝而不是干燕窝,我们就看到了一个巨大的新品类的出现,我们当时果断判断五年之后,鲜炖燕窝将会成为燕窝市场的第一大品类(F2)	14	F2、F4、 S1、S3
		差异认知 赋能	最初我们是做干燕窝,但是我们发现干燕窝消费者买了之后在家里因为麻烦做不好并没有吃,……所以我们当时访问了两年保质期的即食燕窝的供应链和工厂,我们发现这些客户把燕窝作为一个礼品,但是客户不会把它作为自用长期服用,……因为确实有很多即食燕窝糖水多燕窝少,体验不佳。后来我们在相关专家所说鲜奶的启发下,开始致力于生产不同于传统干燕窝和即食燕窝的鲜炖燕窝新品类,这个就是我们开创鲜炖燕窝的一个起源(F1)	7	F2、F3、 F4、F7、 S1、S3
		需求示范 效应	我们做产品首先考虑的是消费者需要怎么样一个产品,能解决消费者食用的痛点也好,对产品的期待也好,然后再基于我们要做出来这样一个产品,再去反推我的渠道要多少成本,生产要多少成本,营销要多少成本,反推它应该定成什么样的价格……(F1)	11	F1、F2、 F3、S3

资料来源:作者整理

(2) 痛点功能化。为了解构痛点背后的刚需逻辑,小仙炖在痛点功能化层面下足了功夫:一是实物功能,主要体现在:炖煮工艺的创新,小仙炖采用的是95~105℃恒温梯度炖煮、冷鲜运输,最大程度保持其天然特质和营养成分;配方营养与口感改良,在燕窝加工过程中,小仙炖创新了水雾炖煮工艺,极大保留了燕窝的营养和口感;原料标准化筛选,小仙炖精选原产地溯源燕窝,马来西亚和印度尼西亚因为得天独厚的自然条件,所产的燕窝厚实、唾液酸含量高,是行业内公认的品质上乘。林小仙说:“森林雨季燕盏盏厚、营养高、洁净度高,炖煮后也能确保根根分明,口感Q弹(F1)。”二是服务功能,主要表现在:C2M模式创新,小仙炖首创C2M服务模式,即购买者线上下单,订单流转到公司、再到工厂,工厂按照订单进行组织生产;周期式服务创新,新服务模式立足按月、按年售卖燕窝,实现按周冷鲜配送;健康顾问式服务,小仙炖推出的鲜炖燕窝套餐提供滋补顾问服务,涉及用法用量的指导等。三是标识功能,主要表现在:健康人群标识,强调鲜炖燕窝的营养价值和健康功能,吸引健康意识强的消费者群体,进而提升产品在健康市场的认可度和影响力;健康礼品标识,小仙炖提供鲜炖燕窝礼盒和礼品卡,塑造其作为健康礼品的形象和定位;时尚体验标识,小仙炖采用标志性且具有外观专利的包装瓶,提升产品的时尚感和消费者的使用体验。

(3) 品牌势能。案例分析显示,品类创新就是通过找到和创造全新的细分品类,以应对市场变

革,快速占领消费者心智,形成品牌身份优势。小仙炖以先行者身份定位“鲜炖燕窝”,获得开创者身份优势;作为鲜炖燕窝细分市场领域的助推者,获得推动者身份优势;作为行业的领先者定位“鲜炖燕窝专家”,获得引领者身份优势。一方面,强化消费者对“小仙炖是谁”的认知;另一方面,赋予消费者身份识别。如林小仙所说:“我们把鲜炖燕窝这个品类做起来后,行业内的企业也陆陆续续跟进推出鲜炖燕窝品类(F1)。”这也进一步促进了品类结构势能的形成:一是头部品类牵引,林小仙曾表示,燕窝行业发展缓慢的一个重要原因就是消费者心目中没有品牌,而头部品牌需要不断打磨产品力和保证品质,从而减少消费者的选择成本(F1)。小仙炖通过在产品、渠道、推广等方面对鲜炖燕窝新品类发力,迅速占据大部分品类份额。二是差异认知赋能,就是在竞争对手构建的优势领域,找准弱势之处树立自己差异化优势。如干燕窝营销价值高是优势,但需要自己泡发、挑毛、炖煮,而即食燕窝属于罐头,开瓶即食,但容易造成营养成分流失(S3)。小仙炖找准了这两个燕窝品类强势中的弱势,开创“鲜炖燕窝”品类,即避开传统燕窝品牌的锋芒,又迎合了消费者的需求升级。三是需求示范效应,“所有的商业模式和所有的产品打造都必须基于消费者的需求去出发(F1)”。小仙炖从消费需求痛点出发,在示范效应作用下,持续刺激潜在消费者消费观念的转变与升级,逐渐形成规模效应。

2. 品牌架构阶段

此阶段,为了提升产品核心竞争力,小仙炖进行了产品开发、运营、追踪等一系列活动。本研究通过编码技术识别了品牌架构阶段从“要第一”到“成第一”的过程路径,具体关键构念及其典型例证如表4所示。

(1)空白心智选择。此阶段,在空白心智识别的基础上,小仙炖通过对核心痛点进行分析,选择并占领市场中的消费者空白心智,以期实现可持续的市场增长。一是调研市场行业环境,在充分调研的基础上,小仙炖燕窝聚焦于年轻化定位,突破了传统燕窝“难以亲近、不接地气”的行业发展壁垒,打造出了“亲民燕窝”的形象,并对燕窝的行业标准进行了新的定义。二是探析消费群体需求,在消费升级时代,“品牌要更加细致地关注消费者,关注消费者的产品需求、行为习惯、消费场景和消费心理等变化,这些因素都会驱动品牌发生变化和找到增长机会(F2)”。三是找准竞争对手弱点,在林小仙看来,对标传统燕窝门店,现今小仙炖的主要优势在于销售方式和价格,而纵观市场上的传统燕窝品牌,燕之屋30~50元/克,同仁堂燕窝40~80元/克,价格定位在中高档……这些市场上现有品牌的燕窝定价普遍都偏高。

表4 品牌架构阶段核心编码及典型证据援引

聚合构念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引	条目数	来源
空白心智 品类创新 (空白心 智选择)	核心痛点 分析	调研市场 行业环境	实现了心智预售的品牌才能够称之为品牌,否则就是一个牌子、名字或者叫做商标,所以我们可以在这里看到品牌运营的缺失,我们做消费者调研的时候,10个消费者中有9.9个消费者都不清楚买燕窝可以选择哪一个品牌,在这里我们可以做的是通过品牌塑造这个事情(F1)	7	F1、F2、S3
		探析消费 群体需求	“因为已经有了600多年的食用传统,也因为滋补品类中最多消费者的选择,燕窝逐渐成为我们的目标。”线上可以最广泛地覆盖用户,企业就先对于干燕窝的线上售卖进行了初步尝试。开始的几周就卖出30多万元,这让苗树感到意外,他意识到滋补的需求真的十分旺盛(S3)	6	F2、F6、S3
		找准竞争 对手弱点	“一个很明显的发现在于,人们在同仁堂买燕窝、买海参,主要用来送礼。同时大部分买的是原料。但很少有人知道怎么做。以至于同仁堂那个时候已经有代泡海参、代加工阿胶等服务。”(F2)	5	F2、S3

续表 4

聚合构念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引	条目数	来源
新创品类 品牌化 (功能产 品化)	产品开发	质量功能展开	每个用户的痛点需求都确保在产品功能上得到实现,每个产品功能的背后,都必须有用户核心痛点的支撑,这样就使得我们的产品特色非常聚焦且鲜明(F6)	27	F1、F2、F6、S2、S3
		产品原型验证	在小仙炖之前,鲜炖燕窝可以说是“品”无“类”,如今,新鲜、营养、料足已经成为鲜炖燕窝宣传的标准范式,38分钟95度低温炖煮等鲜炖燕窝5大标准也已是行业内各品牌最常借用的表述,“鲜炖燕窝”这一品类成功进入消费者的视野(S3)	15	F1、F2、F4、F6、S3
		产品迭代升级	创始人多年来致力于突破燕窝市场痛点,通过研发更高品质的产品,撬动燕窝产品持续迭代(S3)	7	F1、S3
	产品运营	聚焦高效渠道运作	以前我们有15个渠道,基于君智给我们的建议,我们把15个渠道砍的只剩几个渠道,天猫、京东、小红书、微信、每日优鲜(F2)	27	F1、F2、F3、F4、F7、S3
		优化优质内容投放	我们的投放是把市场部输出的优质内容放大,让更多人看到,知道鲜炖燕窝,知道小仙炖,再进行购买,这是我的第二个模块的工作(F3)	20	F3、F7、S1
		顾客精细化管理	我们将一个用户的生命周期分为培育、考察、发展、成熟、流失五个阶段,配合小程序的会员系统,在不同的阶段以不同的方式进行精细化管理。同时建立积分商城、将每月15日设置为会员日,提供星巴克、哈根达斯等品牌产品的兑换(S3)	15	F2、F4、F5、F8、S1、S3
	产品追踪	生命周期追踪	在产品研发初期,进行全面的市场调研,明确产品的定位和目标受众群体,了解市场需求和竞争态势,在产品上市后,密切关注产品的推广情况和市场反应,包括销售情况、消费者反馈、市场口碑等,以便及时调整推广策略和产品定位……(S3)	8	F1、F4、S3
		供应链追踪	鲜炖燕窝领导品牌小仙炖在京举办“供应链品质联盟”发布会,首次公开小仙炖SC生产资质认证的鲜炖燕窝工厂和全供应链服务商,匠心打造一碗好燕窝,引领行业品质升级(S3)	10	F2、F4、F5、S3
		市场反馈追踪	我们会分析小仙炖的用户画像,用户画像是一二线城市的白领,她们的年龄大概在25—36岁,我们会分析她日常的行为轨迹,可能她会出门打车,或者坐车,她的公司肯定有电梯,日常会刷一些什么样的社交平台(F4)	10	F2、F3、F4、F7
	新创品类 头部品牌 资产(品 牌认知)	品牌个性塑造	主导客群身份表征	从服务人群看,我们发现小仙炖主要服务于增长型客群,通过大数据分析发现,25—35岁的年轻人是主流消费群。19—25岁的年轻消费者也占到15%—20%。数量:人群基数可观,并且未来仍然呈增长趋势。购买力:人群收入水平及消费水平较高(购买频次高或商品单价高)。消费观:对价格不过于敏感,追求生活品质,或出于兴趣爱好或精神享受而消费(S3)	8
精准品牌服务触点			在设计上,小仙炖在产品包装上打出差异化,瓶口从业内统一的小口变成大口碗形,并通过拉高瓶身比例,更适合女性纤细的手抓握,同时解决普遍存在的瓶底死角问题(S3)	30	F2、F5、F6、S1、S3
多明星代言人导流			我们还有更多的明星用户,比如说张柏芝、张雨绮,张雨绮2018年的时候开始吃小仙炖,2018年的时候在小红书她是最火的(F2)	21	F2、F3、F4、S3

续表 4

聚合构念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引	条目数	来源
新创品类 头部品牌 资产(品 牌认知)	感知质量 提升	极速客制 化响应 体系	我们当时对我们整个的服务团队进行了培训,包括调整相关的话术,如何让用户感觉到鲜炖燕窝专家的力量,什么是专家,专家和非专家说话是不一样的,怎么能更专家(F2)	7	F2、F3、 F5、F7、S1
		产品标准 化保障 体系	所以那个时候我觉得产品的状态得自己研发,为什么有了后来做工厂研发设备,我也知道大体的生产设备怎么样,就往上走,后来就有了自己的标准化,然后找专家,找食品专家做企业标准,做产品的生产标准,一系列的东西,请专家做各种东西请教,大概是这种状态做出了企业标准(F1)	22	F1、F2、 F4、F5、 F6、S2、S3
		高度智能 化服务 体系	在服务上,小仙炖始终秉承“客户第一”的价值观,优化用户体验和服务,并通过与神策数据合作不断提高数据决策力,深化精细化运营实践,加强公域私域全方位个性化服务(S3)	10	F2、F3、 F4、F9、S3

资料来源:作者整理

(2)功能产品化。首先,产品开发。一是质量功能展开,是指将消费者需求转换成产品的质量特性,进而确定产品的设计质量,然后再将设计质量系统地展开到各功能部件的质量以及零件的质量上(Akao, 1990)^[43]。小仙炖注重产品质量的功能展开,并保障产品在燕窝等关键原材料的选取、加工过程的控制以及最终成品的质量检测等方面均符合高标准,从而保证稳定的产品质量。此外,为了能够达到小仙炖产品的品质高度和食品的安全性以及完全自主掌握生产工艺和食品品控,创始人选择了大多数人都不会走的路,开启了一条最难走的路——自建工厂。二是产品原型验证,小仙炖通过实验室测试、市场调研等方式,验证产品的可行性和市场反馈,进而根据验证结果进行调整和优化,确保在完全推向市场时具备良好的竞争力和稳定性。三是产品迭代升级,小仙炖对鲜炖燕窝进行持续改进和升级,以保持产品的竞争力和市场地位。创始人说:小仙炖能走到今天,最核心的是精准把握住了用户对鲜炖燕窝的需求和痛点,创造了真正对消费者有用的产品,同时不断研发、打磨产品和升级迭代服务。(F1)

其次,产品运营。“只有整个供应链的良性、健康发展,才能推动品牌,推动行业长远发展(F2)。”一是聚焦高效渠道运作,小仙炖关闭线下体验店,精减合作电商渠道数量,集中优势力量,提升消费者体验,“专注才能专业,集中所有资源,做精做深,它的效率边界才是最大的(F1)”。二是优化优质内容投放,通过提高投放内容的质量和吸引力,以及优化内容投放的形式和渠道,小仙炖将特色和优势有效地传达给目标受众,提升其市场占有率。三是消费者精细管理,培养顾客忠诚度,小仙炖基于消费者生命周期对消费者进行精细化管理,实现了从满足消费者需求到创造用户需求的转变。

最后,产品追踪。一是生命周期追踪,小仙炖对产品进行全生命周期追踪管理,包括产品的推广情况、市场表现以及市场反应等,以便及时调整策略,确保产品持续保持市场竞争力和影响力。二是供应链追踪,小仙炖在北京宣布成立“供应链品质联盟”,并向社会庄严承诺:“严格履行品质是底线原则,不断精进,为消费者提供更高品质的产品和服务(S3)。”三是市场反馈追踪,小仙炖定期收集、分析市场反馈信息,包括消费者对产品的评价、竞争对手的市场动态以及市场需求的变化等,及时调整产品定位和市场营销策略,满足消费者不断变化的需求和期望。“小仙炖一路以来的创新,都是在从客户的反馈中抓痛点。”创始人表示(F2)。

(3)品牌认知。首先,品牌个性塑造。一是代言人形象导流,在社会化媒体时代,小仙炖启用明星作为品牌代言人,“获得了像章子怡、陈数、周鸿祎、俞敏洪等公众人物的青睐(F2)”;二是主导客群身份表征,小仙炖通过深入洞察主导细分客群独特的差异化需求,准确定位产品和服务,并制

定出适合自己的战略决策;三是精准化品牌触点,小仙炖通过植入精准场景,实现产品和消费者的有效沟通和互动。其次,感知质量提升。一是产品标准化保障体系,小仙炖通过不断探索产品标准,为其品牌发展保驾护航;二是极速客制化响应体系,小仙炖通过提高反应敏捷度和客户响应能力,从用户的体验和需求中产生创意,比如空瓶回收等;三是高度智能化服务体系,小仙炖通过提升其智能化水平,从数字化中挖掘新的价值,更好地服务顾客。

3. 韧性塑造阶段

2019年“双十一”,小仙炖和燕之屋双双在天猫销售额过亿,这是天猫历史上出现了两个也是第一次有滋补品牌进入亿元行列,自此整个竞争格局发生了巨大的变化。面对同行业推出的多样化线上营销手段,小仙炖又该何去何从呢?此阶段,本研究通过编码技术识别了韧性塑造阶段从“要第一”到“成第一”的过程路径,具体关键构念及其典型例证如表5所示。

(1)空白心智锁定。此阶段,小仙炖致力于在消费者心智中建立独特的品牌印象,使品牌成为消费者心目中的行业领先者和首选品牌,构建头部品牌认知,提高品牌在市场中的知名度和影响力。一是拓宽用户认知边界,小仙炖通过精准的品牌定位和差异化的品牌传播,拓展和加强消费者对品牌的认知边界。二是品牌再定位优化,小仙炖将已有品牌定位“鲜炖燕窝专家”调整和优化为“鲜炖燕窝领导者”,使品牌能够更好地与目标消费者产生共鸣,并在竞争激烈的市场中保持竞争优势。三是强化场景链接,小仙炖致力于在多样的消费场景中,增强消费者对品牌的感知和理解,进而与消费者建立更深层次的情感联系。

表5 韧性塑造阶段核心编码及典型证据援引

聚合构念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引	条目数	来源
空白心智 品类创新 (空白心 智锁定)	头部认知 构建	拓宽用户 认知边界	认知成果引领经营成果,因此小仙炖更重视认知成果。因为品牌建设就是在顾客的认知里建立价值。如果消费者对品牌的认知是好的,就能带动销售;即便有销售,但顾客认知在变坏,销售也很快就会萎缩(F2)	3	F2、F7
		品牌再定 位优化	所以我们今年又做了全新的战略升级,新的战略叫鲜炖燕窝领导者,为什么叫这个战略?就是我们看到全新的局面就是随着小仙炖的发展,整个行业所有人都跟做鲜炖燕窝,而不是三年前只有小仙炖和几个小品牌做,现在行业里面的大品牌,燕之屋甚至同仁堂等各种品牌都来做(F2)	5	F2、S3
		强化场景 链接	小仙炖在线下攻城略地,以行业新姿创造链接消费者的新场景、新模式,在线上线下双渠道达成品牌调性的构建和统一,以前所未有的创新形式为燕窝行业的线下布局提供了更多的想象力(S3)	5	F1、S3
新品类 品牌化 (产品品 牌化)	品牌 接触	网络精准 化种草	开始是微博的头部达人最早入驻淘宝直播,我们发现后也是第一时间去公关这些头部达人,几乎也是第一时间与这些头部达人建立合作(F4)	17	F4、S1、 S3
		直播栏目 化沉淀	首先仙总亲自下到直播间跟用户面对面,那个时候天猫有一档PGC的栏目叫《总裁来了》,这一档栏目就是我们仙总进来开始直播,我们发现这个栏目的效果非常好,用户非常非常的喜欢看,整个流量很大(F4)	8	F4、S1、 S3
		内容平台 化集聚	现在小红书是在做这种商业化变现的事情,我们现在也可以在小红书里面除了种草也可以做广告投放,也可以投C2C,但是现在这个量级不是特别大。我们现在在里面投C2C更多的是把优质内容曝光给更多的人。从用户感知上面来说不是你在强推广告,而是主动顺应平台生态(F3)	10	F3、S3

续表 5

聚合概念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引	条目数	来源
	品牌体验	门店设计 知觉体验	对于其外表面,设计师采用了u型玻璃来创建一个连续的垂直轮廓。在u型玻璃板的通道上安装动态照明系统,产生桃红色光泽,品牌推广效果明显(S3)	6	F2、F4、S3
		服务流程 行为体验	小仙炖线下旗舰店,融合场景化展现,为消费者打造独特的用户体验,沉浸式热带雨林、创新式科技互动、尊贵的消费体验(F4)	20	F3、F4、F5、F7、S3
		服务场景 情感体验	我们是通过提升用户的体验,比如说像开箱环节的体验,包括各种赠品的打造,包括我们做的这些线下活动,还有空瓶回收活动,不断打造这些关键环节的体验,让他感觉到小仙炖不管是从产品上还是从服务上,都是非常高质量的,让用户感觉到这个品牌有匠心的加持,从而产生复购和留存(F4)	13	F2、F4、F5、F8、F9、S1
	品牌传播	线上线 下场景 教育	小仙炖通过线上、线下的整合,形成了“线上广泛获客+线下深度教育”的模式,模式效应已初步显现(S3)	13	F2、F4、F5、S3
		融合型 顾客接 触点	小仙炖把运维的客服身份转变为滋补顾问身份,以更专业的形象传递高价值品牌信息、科普鲜炖燕窝品类(S3)	10	F3、S3
		多平台 联动引 流	小仙炖除了在小红书大量种草营销外,在抖音、微信等多平台同步进行推广营销(S3)	12	F4、S3
新创品类 头部品牌 资产(品 牌形象)	品牌知识 共振	直播互动 UGC共振	现在我们每星期都有一场工厂直播,每一场工厂直播我们会去设定不同的主题,比如这一期是给大家展现我的挑毛间,会非常详细的告诉大家小仙炖的原料是什么,挑毛女工怎么做的(F4)	10	F4、S3
		深度体验 场景共振	空间房顶模拟现代燕屋,可以清楚观察现代燕屋的设计,并可以看到燕窝采摘工具,从而了解更多燕窝的知识(S3)	20	F1、S3
		责任意识 使命共振	作为鲜炖燕窝行业 and 中式滋补产业的先锋力量,小仙炖从诞生伊始就有着强烈的企业社会责任意识。它不仅解决了消费者在食用燕窝这一传统中式滋补佳品时遇到的各种痛点,同时也积极履行行业头部品牌的责任,作为负责任的企业公民,小仙炖更深刻意识到对于环境的保护不只是企业发展的生命线,更是国家发展、实现中国梦的关键一步(S3)	23	F3、F4、F5、F7、S3
新创品类 头部品牌 资产(品 牌形象)	电子口碑 生成	品牌内容 精品化 输出	我们以优质化内容营销塑造我们的鲜炖燕窝品类认知和小仙炖品牌声誉,进而塑造我们的品牌价值观(F3)	12	F3、F5
		用户评价 优质化 沉淀	小红书用户@余小敏是小仙炖的老用户了,她在小红书写下燕窝和家人的故事:小时候燕窝是家人买给外婆的,但外婆总是不舍得喝,悄悄给她喝,现在自己有能力买燕窝了,但外婆却已经去了遥远的地方,对于她来说,看到燕窝就想起最宠爱自己的外婆(S3)	16	F3、F8、F9、S3
		口碑圈层 全网化 互动	小仙炖天生具有互联网品牌基因,深谙圈层传播的重要性,构建了金字塔式的圈层传播机制(F3)	8	F3、F8、S3

资料来源:作者整理

(2)产品品牌化。首先,品牌接触。一是网络精准化种草,通过主播带货、消费者反馈、明星推荐等方式增加了品牌曝光度以及消费者对企业和产品的认知,实现“多重闭环触达,对精准消费者实现心智种草(F3)”。二是直播栏目化沉淀,把直播间打造成类似于电视节目等形式,如林小仙参与的《总裁来了》等。三是内容平台化集聚,如小仙炖对小红书种草、广告投放上的优质内容进行平台化营销和传播。

其次,品牌体验。一是门店设计知觉体验,小仙炖将视觉、听觉、触觉等应用在门店设计层面,带给消费者感官上的体验。比如设计师采用“半透明”和“流动”来表达设计理念,将小仙炖品牌强调的“鲜”这一理念进行可视化传达。二是服务流程行为体验,小仙炖通过一系列的服务流程来增加消费者的深度体验感知。“我们设置了整个一套的标准化体验、服务流程,并针对老客、新客有不同的逻辑,后期我们还会通过消费者的反馈不断地完善我们的体验流程,争取为消费者提供越来越好的服务。”创始人表示(F2)。三是服务场景情感体验,强调了服务场景传达的内容,带给消费者内在的情感体验。如小仙炖将消费者手中的废弃空瓶回收重熔再生,助力环保。

最后,品牌传播。一是线上线下载场景化教育,小仙炖通过把各种线上直播场景和线上生活场景“触发”为“营销场景”,更加注重产品的服务体验,在碎片化的场景中实现多渠道购买的目的。二是融合型消费者接触点,是指构建线上线下融合的全方位消费者接触点,小仙炖采取线上线下协同推进以及与消费者的零距离接触,以期更好地满足消费者需求。三是多平台联动引流,小仙炖在微信、抖音等年轻人常用的内容平台大面积投放品牌内容,实施多平台联动营销,实现精准引流,提升品牌核心价值。最终在消费者头脑中产生强大、有力和独特的品牌联想,从而积累品牌资产(何佳讯,2021)^[44]。

(3)品牌形象。一方面是品牌知识共振。Keller(2003)^[45]提出“品牌知识可以根据存储在消费者记忆中与该品牌有关的个人意义来定义,即所有描述性和评价性的品牌相关信息”。基于案例分析,本研究发现,小仙炖与消费者之间形成了较强的共振效应,主要表现在:直播互动UGC(用户生成内容)共振,小仙炖积极布局直播平台,构建营销矩阵,引发UGC互动共振,提升品牌与消费者的共鸣;深度体验场景共振,小仙炖通过打造的沉浸式中式滋补体验店、入驻国际知名酒店北京华尔道夫共同升级主题下午茶等场景化、社交化的体验方式,为消费者与品牌进行面对面沟通交流提供了机会,提升了消费者对品牌形象的感知;责任意识使命共振,小仙炖在实施公益营销、践行企业社会责任的同时,也在推动燕窝行业发展、经济发展及文化传承,以责任引领行业高标准发展。如2022年7月20日,北京小仙炖生物科技有限公司企业科学技术协会正式成立,有力推动企业科研创新实践与科研能力建设(S3)。

另一方面是电子口碑生成。一是品牌内容精品化输出,小仙炖围绕核心定位,通过在每个电商平台的内容入口,布局优质内容营销,并以此塑造品牌价值观。二是消费者评价优质化沉淀,小仙炖线上沉淀粉丝,积累口碑,创造网上优异的口碑评价,口碑集中爆发,再通过口碑裂变的方式促使消费者在小红书等平台分享好评实现口碑沉淀与高频复购。三是口碑圈层全网化互动,小仙炖形成了“意见领袖—忠诚用户—现实用户—潜在用户—泛众市场圈层”的扩散和互动,随着消费者市场规模的扩大,其口碑不断聚焦和提升。

通过以上分析,本研究发现,品类创新下的品牌突围包括三个关键过程:空白心智品类创新、新创品类品牌化、新创品类头部品牌资产,且三个过程环环相扣,相互配称,并形成了配称的良性上升循环系统(如图4所示)。本研究将这三个过程概括为品牌配称,将品类创新、品类品牌化和新创品类头部品牌资产有机地结合在一起,构建一个完整的品牌发展生态系统。品牌配称强调了品牌突围过程中不同阶段之间的相互配合与协同作用,根据企业不同生命周期动态发展变化,在功能、产品、传播等各个环节进行相应落地的配称动作,进而不断累积品牌资产。

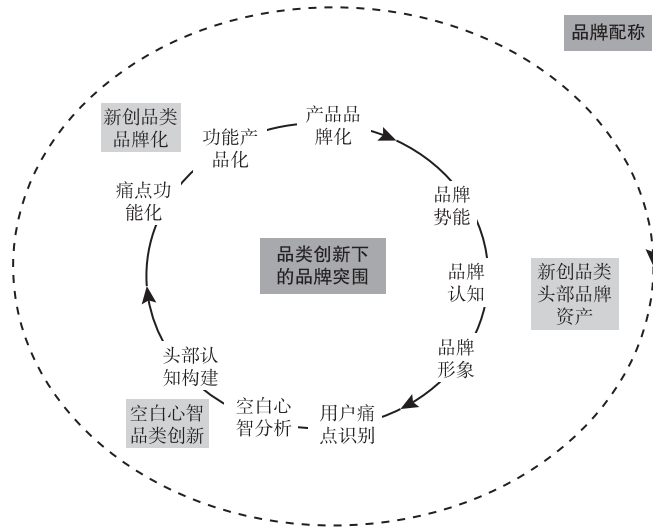


图4 品类创新下品牌突围的品牌配称系统

资料来源:作者整理

五、讨论

本研究通过系统梳理现有研究成果,并经过深层次案例分析发现:小仙炖从供给端进行品类创新以获取在鲜炖燕窝领域的身份认同和先发优势,通过新品类品牌化,实现品牌势能的构建、品牌认知的强化、品牌形象的塑造,构建品牌核心竞争优势,实现品牌资产累积。

1. 品类创新下品牌资产培育三阶段模型

本研究在借鉴 Keller(1993)^[22]提出的品牌资产维度的基础上,从品类创新的视角出发,创新性提出涵盖品牌势能、品牌认知和品牌形象三大要素的品类创新下品牌资产概念模型,如图5所示。品牌势能主要是基于定位所获得的头部品牌身份以及品类创新所具有的品类结构势能而形成的。品牌认知主要是由品牌个性塑造以及感知质量提升两个维度构成。品牌形象主要是由品牌知识共振和电子口碑生成两个维度构成。

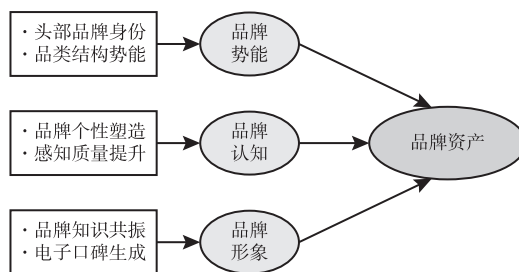


图5 品类创新下品牌资产概念模型

资料来源:作者整理

(1)品牌势能构建。品牌势能是指品牌能引导消费者对于品牌符号元素(人物、精神、价值行为)的赞同、崇拜等正面认知,强调以消费者情感为核心内容。一个新品类兴起的过程,往往会释放出很多的品牌机会,其中最重要的是作为品类开创者身份、新品类推动者身份和新品类引领者身份的品牌机会。小仙炖从消费者、行业的现存痛点出发,通过对空白心智功能化探索,抓住先发优势,强化品类开创者身份优势、新品类推动者身份优势和新品类引领者身份优势,形成头部品类牵引、差异认知赋能和需求示范效应,构筑涵盖头部品牌身份和品类结构势能的品牌势能。品牌势能为后续品牌认知提升打开了一个顺势而为的切口,是品牌资产构成的关键维度。

(2)品牌认知提升。不少学者强调,品牌认知能够引起消费者的购买偏好(Aaker, 1996)^[6],从而对消费者行为产生驱动作用。在品牌架构阶段,小仙炖始终围绕着品牌核心价值的主线,在产品开发、产品运营、产品追踪三个层面进行了一系列品牌配称,进而实现品牌个性的塑造和感知质量的提升。此外,本研究认为,在品类开发阶段的配称也对品牌认知提升有着促进作用,特别是品类开发阶段的先发身份优势为品牌资产的积累奠定了重要基础。与此同时,品牌认知的提升,也对品牌形象塑造起到驱动强化作用。

(3)品牌形象塑造。塑造良好的品牌形象,有效开发、经营品牌资本,是企业参与市场竞争、占领市场制高点的重要手段。在韧性塑造阶段,小仙炖围绕鲜炖燕窝领导者的品牌定位,进行了战略规划优化,主要通过品牌接触、品牌体验、品牌传播向消费者传递品牌核心价值主张,实现品牌知识共振和电子口碑生成。此外,企业不仅是自己塑造品牌形象,还要通过各种手段和方式来促进消费者对品牌形象的理解与认同(康庄和石静, 2011)^[46];好的品牌形象则会为品牌势能发生作用创造更好的基础条件。

以上各环节的品牌配称在促进品牌发展起到了关键的作用,每一阶段的有效实施都为下一阶段的升级奠定了坚实的基础和保障,形成品类创新下的“三位一体”品牌资产培育三阶段模型(如图6所示)。

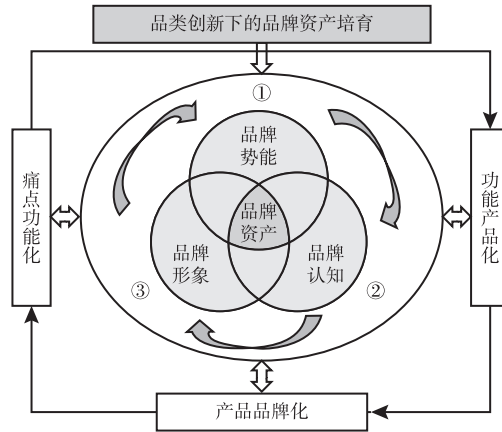


图6 品类创新下的品牌资产培育三阶段模型

资料来源:作者整理

2. 品类创新下品牌培育内在机制

品牌价值是品牌对企业的主要意义,源于消费者的心态和行为(Bick, 2009)^[47],是品牌资产的有效性表征。基于消费者视角,品牌价值分为功能性价值、体验性价值和象征性价值(Park等, 1986)^[48]。本研究将借助于Park等(1986)^[48]的框架,提出品类创新下品牌培育的内在机制是品牌价值创新,表现为品牌功能性价值创新、品牌体验性价值创新和品牌象征性价值创新。

(1)品牌功能性价值创新。功能性价值是指当品牌向消费者提供需要的功能性属性并满足其基本需求时,它就会与消费者自我联结起来,给予消费者一种效能感、控制感,帮助其顺利实现目标(王财玉, 2012)^[49]。小仙炖从品类定位出发,通过开创新品类,致力于痛点功能化层面,包括炖煮技术的升级、周期服务模式的创新、健康人群标识等,依托核心痛点的全新解决方案实现与消费者的刚需新链接,进而强化新品类头部品牌身份,构筑新品类结构势能,实现品牌功能性价值创新。功能性价值创新为后续品牌体验性价值创新提供了依托载体,也是三大价值创新循环互促的逻辑元起点。

(2)品牌体验性价值创新。在价值共创相关研究中,品牌给消费者带来的价值并非仅仅是功能性价值,而是消费者在整个过程中主要由自己创造出来的体验性价值(潘海利和黄敏学, 2017)^[50]。围绕“鲜炖燕窝专家”定位,小仙炖通过协调多个混合元素(包括功能上的元素、

体验性的元素等),成功传达了一个功能概念(具有传统意义上的滋补价值)和体验性价值(如产品感知质量的提高),持续强化与顾客情感联系。同时,本研究发现在品牌建设过程中塑造品牌个性和提升感知质量对于深化品牌体验性价值、打造品牌优势愈发重要,有利于保持品牌在市场中的竞争优势。持续的品牌体验,为品牌价值创造从感官层面跃迁到精神层面的基础条件。

(3)品牌象征性价值创新。象征性价值是指品牌为消费者提供精神层面自我满足的效用。在品牌架构阶段,小仙炖品牌定位为“鲜炖燕窝领导者”,更为注重在产品品牌化关键动作上的品牌知识共振和电子口碑生成,注重其在消费者心智中的差异化认知。同时,小仙炖还注重线下布局,线上线下载场景的融合,促进了品牌生态体系的完善,深化品牌形象认知。特别是在大数据背景下,品类创新下的品牌价值创新,还需要基于网络优势、动态思维优势以及良好产品品质保障下的品牌核心能力提升,以此来巩固在鲜炖燕窝品类中的地位,积累品牌资产,最终以实现品类和品牌互相为保障的动态循环优势。

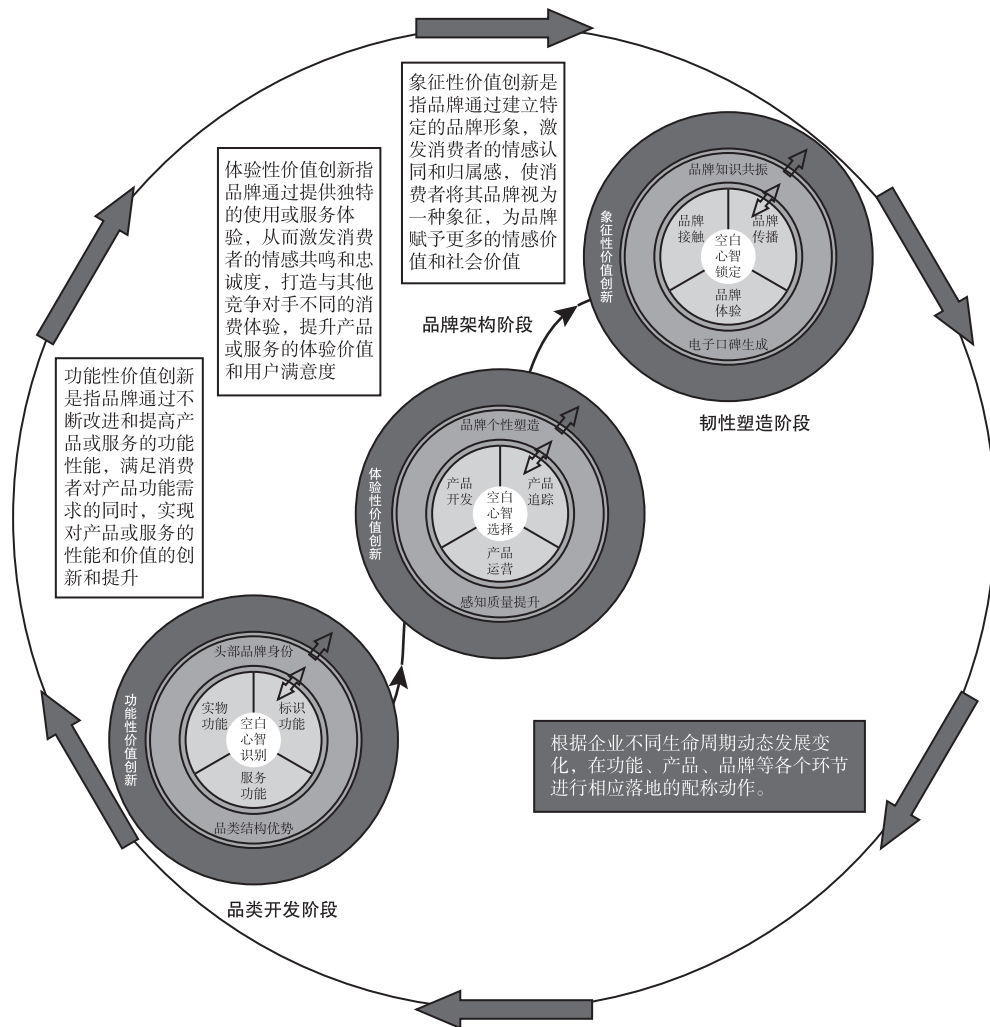


图7 品类创新下的品牌培育实现机制

资料来源:作者整理

基于上述讨论,本研究发现,品类创新是基于消费者视角以用户空白心智为逻辑元起点的价值再创造逻辑;品类创新下品牌培育内在机制是品牌价值创新,表现为品牌功能性价值创新、

品牌体验性价值创新和品牌象征性价值创新,具体如图7所示,基于此形成品牌内生性增长动力。

六、结论与贡献

1. 研究结论

本研究在相关文献梳理的基础上,采用纵向单案例研究方法,解析了小仙炖从“要第一”到“成第一”品牌突围过程,构建了品类创新下品牌资产培育三阶段模型,并揭示了品类创新下品牌培育内在机制。研究结论包括以下三个方面:

(1)品类创新是立足用户痛点识别市场空白心智进而实现头部认知构建的过程,新创品类品牌化包括痛点功能化、功能产品化、产品品牌化三个核心内涵,品类创新下的品牌突围有赖于从空白心智品类创新到新创品类品牌化再到新创品类头部品牌资产的配称动作实施,构建品牌配称从“要第一”到“成第一”的理论逻辑。品牌配称强调了品牌突围过程中不同阶段之间的相互配合与协同作用,根据企业不同生命周期动态发展变化,在功能、产品、传播等各个环节进行相应落地的配称动作,进而不断累积品牌资产。

(2)品牌势能是构成品牌资产的新维度,品类创新下的品牌资产涵盖品牌势能、品牌认知和品牌形象。品牌势能主要是基于头部品牌身份以及品类创新所具有的品类结构势能而形成的;品牌认知主要是由品牌个性塑造以及感知质量提升两个维度构成;品牌形象主要是由品牌知识共振和电子口碑生成两个维度构成。

(3)品类创新下品牌培育内在机制是品牌价值创新,表现为品牌功能性价值创新、品牌体验性价值创新和品牌象征性价值创新。功能性价值创新强调品牌通过不断改进和提高产品或服务的功能性能,满足消费者对产品功能需求的同时,实现对产品或服务的性能和价值的创新和提升。体验性价值创新强调品牌通过提供独特的使用或服务体验,从而激发消费者的情感共鸣和忠诚度,打造与其他竞争对手不同的消费体验,提升产品或服务的体验价值和用户满意度。象征性价值创新强调品牌通过建立特定的品牌形象,激发消费者的情感认同和归属感,使消费者将其品牌视为种象征,为品牌赋予更多的情感价值和社会价值。

2. 理论贡献

本文的理论贡献主要体现在以下几个方面:

第一,提出以消费者核心空白心智为逻辑起点的“无形+有形+无形”的品牌配称理论,突破了既有配称理论的逻辑元起点设定。经典的品牌理论主要把品牌作为无形资产的“无形”说和把品牌作为“产品+无形资产”的“有形+无形”说(何佳讯,2016)^[51]。本文研究发现,品牌塑造是从无形的消费者痛点空白心智为逻辑起始点,通过痛点功能化、功能产品化、产品品牌化,最终形成新创品类头部品牌资产,完成无形到有形再回归无形的过程。本研究将这一过程称为品牌配称:配称的对象是消费者的痛点,尤其是能代表未来发展趋势的核心痛点;配称的方式是痛点功能化、功能产品化、产品品牌化;配称的目的是形成新创品类头部品牌资产。本研究发现的独到之处还在于,经典的配称理论强调配称的逻辑起点是定位(Porter, 1996)^[18],本研究提出的品牌配称理论进一步把配称的逻辑元起点往消费者的方向推进,是真正意义上的“以人为本”的品牌培育策略,为企业探索和践行新时代“人们对美好生活的向往”的微观逻辑提供了新的理论逻辑。

第二,在原有 Keller(1993)品牌资产概念的框架下,创新性地把品牌势能纳入品类创新下品牌资产的概念框架,将品牌资产理论向中国化、动态化的方向推进。现有关于品牌资产的研究使用品牌认知和品牌形象两个维度(Keller, 1993)^[22],根据不同级别的 brand 识别水平评估品牌资产,然后基于消费者的感知强调给予产品的附加值(Datta等,2017)^[52]。这种基于消费者的品牌资产被视

为消费者知识对其品牌营销活动反应的不同影响。本研究发现,在品类开发阶段建立了不同于品牌认知以及品牌形象的另一种品牌独有的资产-品牌势能。这一结论为更多的创业者、新兴的本土品牌、甚至是老品牌的发展都提供了新的洞见和思路。同时,也丰富了需求饱和时代下基于消费者视角的产品重塑以及品牌资产的相关研究。基于此,本研究主张的品牌资产是建立在中国情景之中的,把源于势能的概念作为品牌资产的重要构成元素,即将基于品类创新实现的品牌势能纳入品牌资产概念框架中,这为品类创新下品牌培育提供一定的理论借鉴。

第三,解构品类创新的底层逻辑,是对经典创新理论的有益补充。与强调传统产业要素重组的经典创新理论(Schumpeter, 1934)^[53]不同,本研究进一步明晰品类创新的底层逻辑,即源自对痛点需求与趋势分析下识别消费者核心空白心智,藉由空白心智品类化为品类创新提供核心支点,将痛点分析与趋势分析相结合,识别并锁定核心空白心智,构建头部认知势能,把价值创造的场域空间,从有形实体市场下沉到立足消费者痛点的无形心智市场,最终构建从无形价值空间向实体价值空间演进的价值创造逻辑。

第四,打开了品类创新下品牌培育的价值创新的逻辑与内在机制,为中小企业品牌突围提供理论参考。本研究进一步发现了品类创新下品牌培育的价值创新逻辑,即从品类定位出发,立足消费者痛点展开用户空白心智分析,并结合多维趋势分析识别核心痛点,重点解决品牌空白心智市场锁定的问题,并基于产品定位,围绕核心痛点展开资源能力组合配称,重点解决品牌功能性价值创新的问题;基于市场定位,展开功能产品化的配称动作,重点解决品牌体验性价值创新的问题;基于品牌定位,展开产品品牌化配称动作,重点解决品牌象征性价值创新的问题。四次定位进阶,渐进形成品牌价值创新内生性增长动力,为中小企业实现从“要第一”到“成第一”的品牌突围提供理论指导。

3. 实践启示

中小企业只能做天生的追随者吗?本研究从品类创新的视角给出了不一样的答案。小仙炖品牌作为一个新锐品牌,从核心痛点背后的消费者空白心智出发,推动供给端品类创新,并借助品牌配称逻辑成为新创品类领导者,研究结论对供给侧改革微观实践和中小企业品牌突围具有一定的借鉴价值。第一,本研究表明,基于品类创新的品牌配称理论,没有依赖技术创新的高门槛,就打破了中小企业天生作为追随者的商业常识,并且是从一开始就基于趋势分析找到核心痛点的借势培育,遵循品牌配称逻辑,最终形成新创品牌头部品牌资产的引领者战略,为新时期中小企业破解困局、回应时代之问给出了完整的战略逻辑与方法路径。第二,品牌突围机制表明,在VUCA环境下,许多中小企业面临着无法精准对接消费者需求、品类创新失败、品牌发展不可持续等问题,中小企业的品牌要想取得长期发展,需要在功能、产品、品牌等层面展开相应的配称,发挥其独特的价值优势,增强其品牌韧性和内生动力机制。相比其他方式,以开创新品类为切入点是最为直接和有效的方法之一,通过抓住新一代消费者的需求痛点及细分市场空白,有利于品牌势能构建和竞争优势的建立。第三,势能是中国情境下特有的概念,其中身份势能具体表现在两个方面:一是向消费者传达你是谁;二是你让消费者成为谁,即赋予消费者何种身份,先品牌身份构建“我是谁?”,再打造一个用户圈层“我让用户成为谁?”。需要注意的是,在实践中品牌身份的建立,可能需要持续的定位试错迭代才能真正建立身份认知,因为第一次定位或第二次定位不一定可以转化为竞争优势,甚至不当定位可能还会给企业带来不利的影响。第四,面对竞争日益激烈的市场,企业家开始通过“品类创新”来开启蓝海战略,即“如果不能在某方面成为第一,那就寻找一个可以成为第一的领域,这是品类定位的第一法则”,要点在于让消费者有全新的认知,从而产生在“消费者并不知道需要什么”之前,创造有一个有限但重要的时间窗口,当拿出产品时,消费者就发现“这是我要的东西”。换句话说,消费者更希望找到最适合自己的产品,这里的“适合”不仅是能够

提供功能上的满足,同时品牌和产品本身也能够反映出消费者的自我定位和心理认同,发挥品牌体验性价值创新和品牌形象性价值创新,即品牌要能够让消费者“心动”。

4. 研究局限

作为较早基于品类创新情境提出品牌突围路径的研究分析框架,本文的研究局限主要体现在以下几个方面:首先,本文选择的案例企业小仙炖属于中小企业,对于其他行业的中小企业是否存在不同的品牌突围路径及其内在机制,有待进行拓展研究;其次,尽管小仙炖在品类创新下的品牌发展过程中取得了阶段性成功,但其战略变革还处于动态变化中,未来需要持续关注其发展变化,进一步丰富现有的研究结论;最后,这项研究是在中国情景下进行的,这可能会在理论构建框架上产生一些偏见,因此,需要在不同的文化环境中进行额外的实证研究。

参考文献

- [1] Ries, A. and L. Ries. *The Origin of Brands: How Product Evolution Creates Endless Possibilities for New Brands* [M]. New York: Harper Business, 2004.
- [2] 岳建秋, 谌飞龙, 吴群. 基于消费者心智资源开发的品牌优势塑造[J]. 北京: 中国工业经济, 2007, (3): 88-95.
- [3] 张云. 品类创新: 成为第一的终极战略[M]. 北京: 机械工业出版社, 2022.
- [4] 许晖, 张海军, 冯永春. 传承还是重塑? 本土老字号品牌活化模式与机制研究——基于品牌真实性与价值迁移视角[J]. 北京: 管理世界, 2018, (4): 146-161, 188.
- [5] Aaker, D.A. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name* [M]. New York: The Free Press, 1991.
- [6] Aaker, D.A. *Building Strong Brands* [M]. New York: The Free Press, 1996.
- [7] Mostafa, R. B. and T. Kasamani. Brand Experience and Brand Loyalty: Is It a Matter of Emotions? [J]. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 2021, 33, (4): 1033-1051.
- [8] Pinar, M., T. Girard, P. Trapp, and Z. Eser. Services Branding Triangle: Examining the Triadic Service Brand Promises for Creating a Strong Brand in Banking Industry [J]. *International Journal of Bank Marketing*, 2016, 34, (4): 529-549.
- [9] 沈鹏熠, 万德敏, 陆淳鸿. 全渠道零售体验价值共创行为对品牌资产影响机理研究[J]. 北京: 中央财经大学学报, 2021, (6): 104-117.
- [10] Phong, L., T. Nga, N. Hanh, and N. Minh. Relationship between Brand Association and Customer Loyalty: The Case of Online Retail Industry [J]. *Management Science Letters*, 2020, 10, (7): 1543-1552.
- [11] Chattopadhyay, T., S. Shivani, and M. Krishnan. Determinants of Brand Equity-A Blue Print for Building Strong Brand: A Study of Automobile Segment in India [J]. *African Journal of Marketing Management*, 2009, 1, (4): 109-121.
- [12] 唐十三, 谭大千, 郝启东. 品类十三律[M]. 北京: 机械工业出版社, 2018.
- [13] 靳明, 钱思焯. 食品安全危机下的消费替代行为——驱动效应与锚定效应[J]. 太原: 山西财经大学学报, 2018, (1): 12-25.
- [14] 邓新明, 罗欢. 身份域视角下的企业竞争: 行为与经济后果[J]. 北京: 经济管理, 2020, (7): 93-108.
- [15] Keller, K L., M G. Parameswaran, and I. Jacob. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* [M]. New Delhi: Pearson Education India, 2010.
- [16] Trout, J. Positioning is a Game People Play in Today's Me-Too Market Place [J]. *Industrial Marketing*, 1969, 54, (6): 51-55.
- [17] Hunt, S. D., and R. M. Morgan. The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions [J]. *Journal of Marketing*, 1996, 60, (4): 107-114.
- [18] Porter, M. E. What is Strategy? [J]. *Harvard Business Review*, 1996, 74, (6): 61-78.
- [19] Voss, C. A. Paradigms of Manufacturing Strategy Re-visited [J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 2005, 25, (12): 1223-1227.
- [20] 黄速建, 肖红军, 王欣. 论国有企业高质量发展[J]. 北京: 中国工业经济, 2018, (10): 19-41.
- [21] 孙立, 何佳讯. 国家品牌战略、企业制度性行为与品牌资产——中国乳业市场的证据[J]. 北京: 经济管理, 2019, (4): 142-157.
- [22] Keller, K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity [J]. *Journal of Marketing*, 1993, 57, (1): 1-22.

- [23] Farquhar, P.H. Managing Brand Equity[J]. Marketing Research, 1989, 1, (3): 24-33.
- [24] De Chernatony, L., and M. McDonal. Creating Powerful Brands in Consumer Service and Industrial Markets (3rd ed.) [M]. Oxford: Buterworth-Heinemann, 2003.
- [25] 王永贵, 洪傲然. 营销战略研究: 现状、问题与未来展望[J]. 上海: 外国经济与管理, 2019, (12): 74-93.
- [26] Leone, R.P., V.R. Rao, A.M. Luo, L. McAlistar, and R. Srivastava. Linking Brand Equity to Customer Equity[J]. Journal of Service Research, 2006, 9, (2): 125-138.
- [27] Grohs, R., K. Raies, O. Koll, and H. Mühlbacher. One Pie, Many Recipes: Alternative Paths to High Brand Strength[J]. Journal of Business Research, 2016, 69, (6): 2244-2251.
- [28] 罗建幸. 从价格战到价值战: 营销战的必然趋势[J]. 太原: 生产力研究, 2010, (10): 211-212, 230.
- [29] 饶志俊, 周志民. 品类创新: 打破同质化的新视角[J]. 郑州: 销售与市场(管理版), 2010, (12): 62-64.
- [30] Yin, R.K. Case Study Research: Design and Methods(5nd ed.) [M]. London: Sage Publications, Beverly Hills, CA, 2013.
- [31] Samkin, G., and A. Schneider. Adding Scientific Rigour to Qualitative Data Analysis: An Illustrative Example[J]. Qualitative Research in Accounting & Management, 2008, 5, (3): 207-238.
- [32] 黄江明, 李亮, 王伟. 案例研究: 从好的故事到好的理论——中国企业管理案例与理论构建研究论坛(2010)综述[J]. 北京: 管理世界, 2011, (2): 118-126.
- [33] Yin, R.K. Qualitative Research from Start to Finish[M]. New York: The Guilford Press, 2016.
- [34] Patton, M. Q. How to Use Qualitative Methods in Evaluation[M]. Newbury Park, CA: Sage, 1987.
- [35] 张媛, 孙新波, 钱雨, 张浩. 赋能视角下新兴市场企业品牌国际化过程及实现机理研究[J]. 武汉: 管理学报, 2020, (4): 572-582.
- [36] Snihur, Y., and C. Zott. The Genesis and Metamorphosis of Novelty Imprints: How Business Model Innovation Emerges in Young Ventures[J]. Academy of Management Journal, 2020, 63, (2): 554-583.
- [37] Eisenhardt, K.M. Building Theories from Case Study Research[J]. Academy of Management Review, 1989, 14, (4): 532-550.
- [38] Pratt, M. G., and J. A. Rosa. Transforming Work-Family Conflict into Commitment in Network Marketing Organizations [J]. Academy of Management Journal, 2003, 46, (4): 395-418.
- [39] Gioia, D.A., K.G. Corley, and A.L. Hamilton. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology[J]. Organizational Research Methods, 2013, 16, (1): 15-31.
- [40] Huber, G.P., and D.J. Power. Retrospective Reports of Strategic-Level Managers: Guidelines for Increasing Their Accuracy[J]. Strategic Management Journal, 1985, 6, (2): 171-180.
- [41] Kouamé, S., and A. Langley. Relating Microprocesses to Macro-Outcomes in Qualitative Strategy Process and Practice research [J]. Strategic Management Journal, 2018, 39, (3): 559-581.
- [42] Jarzabkowski, P. Shaping Strategy as a Structuration Process[J]. Academy of Management Journal, 2008, 51, (4): 621-650.
- [43] Akao, Y. Quality Functioned Ployment: Integrating Customer Requirements into Product Design[M]. Cambridge, MA: Springer, 1990.
- [44] 何佳讯. 战略品牌管理: 企业与顾客协同战略[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2021.
- [45] Keller, K.L. Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge[J]. Journal of Consumer Research, 2003, 29, (4): 595-600.
- [46] 康庄, 石静. 品牌资产、品牌认知与消费者品牌信任关系实证研究[J]. 合肥: 华东经济管理, 2011, (3): 99-103.
- [47] Bick, G.N.C. Increasing Shareholder Value through Building Customer and Brand Equity[J]. Journal of Marketing Management, 2009, 25, (1-2): 117-141.
- [48] Park, C. W., B.J. Jaworski, and D.J. MacInnis. Strategic Brand Concept-Image Management[J]. Journal of Marketing, 1986, 50, (4): 135-145.
- [49] 王财玉. 消费者态度满意与行为忠诚关系的一致与分离[J]. 北京: 心理科学进展, 2012, (10): 1690-1699.
- [50] 潘海利, 黄敏学. 用户三元情感关系的形成与差异化影响: 满意、依恋、认同对用户行为的交互补充作用[J]. 天津: 南开管理评论, 2017, (4): 16-26, 72.
- [51] 何佳讯. 长期品牌管理[M]. 上海: 格致出版社, 2016.
- [52] Datta, H., K.L. Ailawadi, and H.J. Van Heerde. How Well does Consumer-Based Brand Equity Align with Sales-Based Brand Equity and Marketing-Mix Response?[J]. Journal of Marketing, 2017, 81, (3): 1-20.
- [53] Schumpeter, J.A. The Theory of Economic Development[M]. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

From “Aiming to be the First” to “Being the First” :Research on Brand Breakthrough Path under Category Innovation

DENG Wei-sheng

(School of Business and Tourism Management, Yunnan University, Kunming, Yunnan, 650091, China)

Abstract: Ries and Ries (2004) proposed that categories are species in the business world and are the key force hidden behind brands. Consumers “think in categories and express in brands”; they pointed out in their book “The Origin of Brands”: Brand is the representative of the category in the minds of potential customers. The key to building a brand is to create new categories. Category innovation is an important way to build a brand. Its core essence is to reshape the value of “aiming to be the first”, aiming to break out of the “red ocean” competition dilemma by building new categories. This has important guiding significance for activating microeconomic vitality at present, especially for the high-quality development of small and medium-sized enterprises. Famous advertising research expert Larry Light believes that the future marketing war will be a competition between brands for market dominance. If new categories in the Chinese context want to move from “aiming to be the first” to “Being the First”, they still need to further explore how to seize the upsurge of category innovation and unlock the underlying value logic from category innovation to brand breakthrough. Existing research is mainly based on exploring the breakout paths of existing corporate brand development situations. However, there is relatively insufficient research on how small and medium-sized enterprises achieve brand building and breakthrough based on the context of category innovation, and there is little in-depth exploration of the key factors and breakthrough logic. In view of the special significance and value of category innovation in meeting people’s growing needs for a better life, this study selected Xiaoxiandun as the case analysis object, adopted a longitudinal single case research method, and focused on exploring “How to occupy the brand potential of ‘aiming to be the first’ through category innovation? What is the logic of brand breakthrough from ‘aiming to be the first’ to ‘Being the First’?” two research questions. It is expected to provide useful reference for the brand cultivation of small and medium-sized enterprises in China in the new era.

This study found that: (1) Category innovation is a process of identifying gaps in the market based on user pain points and then achieving head-level cognitive construction. The branding of new categories includes three core connotations: pain point functionalization, functional productization, and product branding. The brand breakthrough under the category innovation depends on the implementation of the naming action from the blank mental category innovation to the branding of the new product category to the brand equity of the head brand of the new product category, and constructs the theoretical logic of brand fit from “aiming to be the first” to “being the first”. (2) Brand potential energy is a new dimension that constitutes brand equity. The final brand equity under category innovation covers brand potential energy, brand recognition and brand image. (3) It is proposed that the internal mechanism of brand cultivation under category innovation is brand value innovation, which is manifested as brand functional value innovation, brand experiential value innovation and brand symbolic value innovation.

The main contributions of this study: (1) It is proposed that the “intangible + tangible + intangible” brand fit theory based on the user’s core blank mind as the logical starting point. This breaks through the logical starting point setting of the existing fit theory and is a true “people-oriented” brand cultivation strategy. It provides new theoretical logic for enterprises to explore and practice the micro-logic of “people’s yearning for a better life” in the new era. (2) It was discovered that another unique brand equity that is different from brand recognition and brand image is established in the category development stage—brand potential energy. This provides new insights and ideas for the development of more entrepreneurs, emerging local brands, and even old brands. At the same time, it also enriches relevant research on product reshaping and brand equity based on the customer’s perspective in the era of saturated demand. (3) This study deconstructs the underlying logic of category innovation and is a useful supplement to the classic innovation theory. (4) This study discovered four positioning advancements in brand cultivation under category innovation, which gradually formed the endogenous growth momentum of brand value innovation. This further opens up the logic of value innovation and provides theoretical guidance for small and medium-sized enterprises to achieve brand breakthrough from “aiming to be the first” to “Being the First”.

Key Words: category innovation; brand fit; brand cultivation; case study

JEL Classification: M31, M10, D21

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2024.06.006

(责任编辑:张任之)