

● 新闻传播

品牌延伸战略再透析

张金海, 窦光华

(武汉大学新闻与传播学院, 湖北武汉 430072)

[作者简介] 张金海(1951-), 男, 湖北石首人, 武汉大学新闻与传播学院广告学系教授, 博士生导师, 主要从事广告理论、媒介经营与管理等研究; 窦光华(1981-), 男, 河南开封人, 武汉大学新闻与传播学院传播学广告系硕士生, 主要从事广告理论与实务研究。

[摘要] 企业的强势是在某一个品类中尽可能多地占有市场份额, 或是尽可能获得多个领域的成功, 将触角伸得足够长, 在每一个触点都有所收获。和这种企业发展战略中的专业化与多元化策略选择不同, 对于正在实施管理的品牌, 是在一块蛋糕中做大还是介入新的蛋糕之争, 似乎不能一概而论。孰对孰错, 孰优孰劣, 只有对品牌延伸策略有清醒的认识和领悟, 才能驾驭使之为其服务。

[关键词] 品牌; 品牌延伸; 品牌延伸战略; 品牌资产

[中图分类号] G210 [文献标识码] A [文章编号] 1671-881X(2005)06-0784-06

现代营销之父——科特勒这样定义品牌:“品牌是一种名称、术语、标记、符号、图案, 或者是他们的相互组合, 用以识别某个消费者或某群消费者的产品或服务, 并使之与竞争对手的产品或服务相区别。”^[1] (第1页) 品牌可使企业在竞争中获取优势, 而企业将品牌的利益、个性、属性、价值等延伸到新的领域, 以期利用主品牌的知名度、美誉度及忠诚消费者取得成功, 即称之为品牌延伸战略。

一、喜忧参半的品牌延伸背后

品牌延伸是许多企业曾经的选择, 从国际品牌如 IBM、施乐、宝洁、通用、松下、索尼、西门子、飞利浦、海尔, 到国内知名品牌如娃哈哈、长虹、海尔、明基、夏新、格兰仕等都不约而同地借助品牌延伸来为企业发展带来新的机遇, 其中部分品牌迅猛发展, 成为同业翘楚, 成就了今天这些闻名遐迩的“名牌”。同时, 也有一些选择了品牌延伸后并没有品尝到品牌延伸的“佳酿”, 延伸的新品不是草草退出市场就是产生了负面效应, 把主品牌也“株连”进去; 更有尴尬者: 新品牌抢去了主品牌的市场份额, 进而削弱了主品牌的地位和形象, 可谓“喧宾夺主”。因此, 品牌延伸战略、特别是跨类别的延伸战略的实施, 都需要慎重而且相当的理性。不管过去品牌延伸战略成功与否, 现在更多企业都在蠢蠢欲动, 要实行品牌延伸。

品牌延伸战略包括副品牌战略和多品牌战略。副品牌战略是介于一牌多品和一牌一品之间的品牌战略。它是利用消费者对现有成功主品牌的信赖和忠诚, 推动新产品的销售, 其中较为成功的例子不胜枚举, 譬如打入国际市场的国内著名家电品牌“海尔”。从海尔的实践看, 副品牌战略确实对统一品牌战略进行了有效补充。“海尔”最先以生产空调起家, 通过长久稳固的品牌经营, 逐渐在消费者心目中形成“海尔就是冰箱”的思维定势, 这对海尔在空调市场占据一线地位是相当有利的, 也正因为如此, 更多的

消费者认识并信赖了“海尔”品牌。但随着“海尔”国际化的企业发展战略,品牌战线需要进一步扩大,过去的“优势”反而成为企业扩张的障碍。如何利用现有优势,在品牌延伸的进程中,避免不必要的损失,“海尔”给出了非常精明的答案。“海尔”把新产品扩展到整个家电行业,从冰箱、洗衣机、电视机到美容加湿器等等,几乎辐射到整个家电行业。海尔逐渐摆脱了它固有的“空调老大哥”的形象,一跃成为中国家电品牌的领头羊,不能仅仅说是巧合。看看海尔是如何做的:为了不至于让消费者混淆,海尔把0.5公斤的小洗衣机叫“即时洗”、电视机叫“探路者”、美容加湿器叫“小梦露”,消费者对其一目了然。对同一商品,也用副品牌将规格、品位、档次、功能等区分开来,如海尔冰箱选用“小王子”、“帅王子”、“小小王子”等。海尔选择了副品牌战略,它一方面能有效引导消费者突破原有消费定势,接受和认可新产品,另一方面使消费者将对主品牌的信赖、忠诚迅速转移到新产品上来。海尔也曾试图将视野延伸到药业市场,但反应不佳,只能挥泪断臂。看来,一个品类的品牌延伸更容易取得成功。

与海尔不同,通用进军复印机行业则是一个很大的失败。因为在复印机行业有一个无可争议的强势品牌施乐。施乐在美国几乎成了复印机的代名词,谁要是想改变这一点是很难的。同样的不幸,也发生在施乐的身上,施乐试图进军计算机行业,然而计算机行业有个公认的巨无霸那就是IBM,IBM几乎是大型计算机的代名词,因此施乐从一开始就几乎没有胜算,事实结果也是如此。中国大多数的彩电企业向IT市场转型的过程中有几家考虑过这些。在PC行业,现在的领头羊还是联想、方正、实达等厂家,彩电厂家的身影在哪里,同样的情况也在手机行业重演。在消费者心目中如果已经承认这个行业的强势品牌,那么从另外一个行业转型过来的想在消费者脑中要占有一席之地是很难的,即便是后来占有了一小块地方,付出的代价也是巨大的。因此,市场风云变换,或喜或忧,并非无章可循。

二、品牌延伸的动因

企业在制定品牌延伸战略时,都有充足的理由:

1. 最大限度利用品牌优势。一个品牌,特别是知名品牌的创立,是一个企业经过在产品开发创新、营销努力、质量严格控制、广告巨额投放、企业制度革新等努力之后才实现的,这中间演绎过多少令企业骄傲和消费者动容的故事。如海尔张瑞敏怒砸有质量瑕疵的冰箱、海尔的星级服务,如联想进军PC并短时间内做到亚洲第一。这些企业经过千辛万苦拼出来的名牌,自然不会将“品牌金矿”放着不加以“开采”,他们必然会借助主品牌的知名度和美誉度来开发新的产品,进军新的行业,将品牌金矿充分挖掘,获取更多的收益,这也是企业逐利本性使然。

2. 挽救或激活主品牌的需要。有一些品牌一度是市场的领导品牌,但随着市场竞争的加剧或企业对大环境判断的失误,而导致了品牌有退出市场或萎缩的危险,这时企业便会采取品牌延伸战略来维护、挽救和激活主品牌。例如“蔡林记”是武汉市有名的老字号,以做热干面而闻名,其一度也被洋快餐麦当劳、肯德基及国内一些新餐饮企业所“淹没”,后蔡林记通过增加服务品种和运用连锁加盟的方式,延伸蔡林记品牌,才使品牌知名度和市场份额得以回升。

3. 增值品牌价值。品牌延伸的成功可为主品牌注入许多新的元素,增加品牌价值,特别是那些容易与某一产品产生强烈联系的品牌,可有效摆脱“品牌就是产品”的束缚,为品牌的提炼奠定基础。实际上,品牌的最高境界是品牌个性,品牌个性是超越品牌定位层次的。具有个性的品牌在消费者认知中才能深入和清晰。海尔传播的是“真诚到永远”,TCL则是“科技取悦你”。这些理念随着海尔、TCL品牌延伸的成功日渐强化进消费者脑中。

4. 捍卫主品牌。有许多小企业甚至是一些大企业在进入一个新的行业时,往往采取低价渗透策略,以比主要领导品牌低许多的价格,去抢占领导品牌的市场份额。这时,处于领导地位的主导品牌便会对应地进行品牌延伸,推出低档品牌捍卫主品牌,让对手占不到丝毫便宜。

5. 占领更多细分市场。企业一般在市场营销初期,都是针对特定的细分市场,在细分的基础上选定

与公司资源最匹配的目标市场率先进入,并在这一市场上站稳脚跟,占据明显优势,建立自己的品牌。之后,企业会发现其他细分市场更有利可图,就往往采取品牌延伸的方式来占领更多的细分市场。他们或者采取产品线内的水平品牌延伸,即相同的质量水平,但在大小尺寸和外观形式上改动,例如汰渍洗衣粉推出特大号的家庭装、小袋装和专门针对洗衣机用户的专用包装等;还有一类是产品线内的垂直延伸,即各延伸产品质量是有质的不同的,高档品质最好,然后依次减少其功能,价格也相应降低,很好地满足目标市场的需求,如手机,有的就只有简单的短信和接听电话的功能,是属于最低档的;有的则有收发邮件、可拍照、收发彩信、手写等高级功能,其价格则高达几千元人民币。现在无论是诺基亚还是摩托罗拉都有各种档次的手机,以满足消费者的购买选择,占有更大市场份额。

6. 防止顾客流失。顾客在面对让其眼花缭乱的产品时,通常都会喜新厌旧地转换产品。一个公司如果只有单一品牌、单一产品,其所面临的顾客流失的风险就高。为了防止这种不利情形的发生,企业往往通过品牌延伸的方式提供多种不同功能和形象的产品,这样一个本想转移的顾客,发现原来经常用的品牌也能提供与其他品牌同样功用的产品,满足了需要,自然会优先选用原品牌的产品,企业也避免了流失老顾客。

7. 快速切入市场,把握市场机会。有时候市场机会是稍纵即逝的,企业如不能很快抓住,就会错过发展壮大、获取市场优势地位的机会。品牌延伸则为把握市场机会提供了一个强有力的手段。消费者基于对原有品牌的信任 and 良好认知,会易于接受和试用原品牌延伸出来的产品,这就解决了新品上市最难解决的消费者“不信任”的问题。只要产品品质过硬,新品会迅速获取市场份额,特别是当延伸的行业尚没有强势品牌时,企业很容易借原有的品牌影响力,在没有充裕资金情况下也能把握住市场机会。

8. 降低营销成本。乐百氏一位营销经理曾经说过,“推广新品牌的投资很大,要把一个新品牌培育成全国性品牌,一年没有2亿的营销和广告预算是不可能的”。这种来自营销一线人员的声音表明在竞争日益激烈、几乎每个行业都有强势品牌把持的今天,要想在新行业取得成功谈何容易。利用品牌延伸就可有效降低营销成本,其中首要一点是广告成本的降低。还有,品牌延伸特别是产品线内的品牌延伸也可共享企业的渠道资源,节约渠道再建的成本。另外,延伸的新品借助原品牌亦可在终端以较低成本获取较好的货架位置、降低了新品包装设计上的成本,这些都会使企业的各种成本在无形中降低。

9. 增强企业竞争力。企业进行品牌延伸进入其他行业(即所谓的跨类别经营)的一个很大的考虑就是降低经营风险。毕竟每个行业都有其成长、成熟、甚至衰退期,且经济大环境也会影响到某些行业,如果只坚守一个行业,一旦这个行业利润水平下跌,甚至全行业亏损,整个公司就会陷入困境。而如果此时公司利用品牌延伸进入了一个利润率高的行业并取得优势地位,那么就可很好地维持公司财务上的稳定。

10. 扩大企业规模。企业规模扩大可通过自身积累、负债经营和资本运营等方式来实现。一般而言,企业在创牌初期,是通过自身的资金积累,滚动发展壮大,速度较慢。品牌一旦树立并取得强势地位,之后利用品牌力就可进行负债和资本运营来扩大企业规模。这或许可看作不充分利用品牌延伸是难以扩大企业规模的注脚。事实上,在某一单一主业上就算做到极致,其销售收入也不过十几个亿,就算达到近100个亿,也不足以支撑起一个企业要追赶世界500强的宏愿,况且GE、雀巢是品牌延伸成长为庞然大物的典范,这些都促使企业使用品牌延伸来快速打造自己的企业帝国。

三、品牌延伸的前提

多元化品牌延伸是企业战略选择常用的一种,本身并无对错之分,但也不是所有企业的制胜法宝。因此,在进行品牌延伸之前,企业对自身的处境和发展空间、所要进入的行业背景有正确的估计,了解市场运行法则是很有必要的。那么,品牌延伸的前提有哪些呢?一方面,主业地位要稳固。延伸的冲动来自缓解短期利润压力 and 自我膨胀 and 品牌需要。是否能够进行延伸?前提是主业是否处于领先地位,是

否有足够的资金和人才储备进行新产品或新行业的延伸。否则,1+1=-2,不仅新业夭折,甚至导致主业下滑。例如:太子奶做童装就不适合。因为其主业为二线品牌,明显实力不够;娃哈哈做童装,最高兴的是总裁,他已经把娃哈哈从其竞争品牌的“黑名单”中勾掉。因为延伸的跨度太大,就连GE和华人首富李嘉诚都在开展多元化经营。但它们的前提是,在主业稳固和人才贮备、管理平台达到很高水准之后。否则,盲目多元化的恶果不仅是造成主业集中度分散,同时损害品牌形象。

另一方面,品牌足够强大。从“产品品牌”发展为“价值品牌”。有的品牌因为产品品类的细分和功能性烙印强烈,品牌主要集中在某一产品本身。这样的品牌进行延伸是有困难的。比如,提到“燕京”,消费者只会想到啤酒,燕京进行纯净水延伸就有些不妥。原因是消费者在喝燕京矿泉水的时候总觉得有股啤酒味。美国VF下属品牌Wrangler的核心理念是“冒险及挑战极限的美国西部精神”,如果它延伸到正装就有难度,因为穿上Wrangler西服出席盛大场合,总觉得自己有一种骑在马上感觉,让人觉得“太潇洒”。

因此,要进行延伸必须先把产品虚化,提炼价值,变为超越产品的“价值品牌”,品牌虚拟并强大到具备“价值”的时候进行延伸才顺理成章。

四、品牌延伸的法则

当进行了周密的市场调查和分析研究等前期准备后,企业决定采用品牌延伸战略。这时,需要考虑的是品牌延伸的方向和制定具体策略。我们要遵循如下法则。

(一)符合品牌核心价值,符合定位顾客群的生活方式和生存状态

品牌是顾客对产品、企业、服务的内心综合感受,是由足够数量的顾客对某品牌产生的认同,被用来分享并作为识别特定身分的介质。营销专家马蒂·纽梅尔说道:“如果我购买这种产品,人们会将我看成什么样的人?营销的注意力从产品转移到——身份识别功能。”一个成功的品牌有其独特的核心价值,若这一核心价值与基本识别能包容延伸产品,就可以大胆地进行品牌延伸。反过来的意思就是:品牌延伸应以尽量不与品牌原有核心价值与个性相抵触为原则。几乎所有的品牌延伸案例都可以从是否遵循这一规律找出成败的根本原因。

派克笔原来定位总统、政要和老板专用笔。后来搞了一场“普及运动”,几块钱一支,开始卖得不错,但最终失去核心消费者。老板看到员工一人别一支派克笔,还会以此为荣吗?相反,法国路易·威登(LVMH)集团是世界上最大的奢侈品集团,旗下有服饰、酒类、钟表、珠宝、香水和化妆品等类别,LVMH、Fendi、纪梵希、轩尼诗50多个品牌,但这些类别都是以“崇尚精致、舒适的‘旅行哲学’”核心理念为纽带。

(二)聚焦法则:过于宽泛延伸,以至于什么都不能代表

品牌延伸方式分为二种:延伸的宽度(跨行业和品类,横向延伸);长度(一个品类里的多个品种,纵向延伸)。例如,NIKE定位“可信赖的运动品质”,口号是“JUST DO IT”。它进行品牌宽度延伸,推出时尚类女鞋SIDE ONE,休闲鞋I.E.FOR.WOMEN。让中坚消费者感觉每天不想起床与这些29.99美元的便鞋打交道,最终延伸都夭折。因为这些产品与NIKE走专业运动鞋的路子不符。金利来是“男人的世界”,曾推出女装皮具,但不了了之。同时,对品牌长度的延伸也要适可而止,并不是越全越好,而是符合自身情况。品牌延伸要坚持产品属性正相关性法则。延伸的正相关性的好处是:充分利用原有的设计研发、渠道、形象识别和顾客资源,快速获得知名度。另外很重要的一点是适度保持顾客的范围,不至于搅乱顾客的心理,破坏顾客心中对品牌的印象。应该学习世界最大的服装商美国VF公司,其年净收入达500多亿元,在世界各地拥有5.6万员工。它一直坚持服装专业化之路,品牌延伸严格遵守相关性原则,通过并购美国和欧洲的服装企业或品牌,VF经营牛仔、工装服饰、内衣、童装和户外运动服,建立旗下包括Lee、Wrangler、The North Face和Nautica、Lily of France、Postform在内的50多个国

际知名品牌的服装王国。

(三) 关联性法则

新老产品的关联度。同一品牌下的所有产品,要有较强、最好是比较直观的关联性。这种关联可以是产品物理属性、原始用途上的,也可以是相似的使用体验上的,还可以是相似的情感或者自我表现价值上的,如一种身分的象征、达官贵人的标志、能让人获得高度的自尊和满足感、高度的归属与认同感等。只要这些产品能成为品牌文化的载体,就有可能取得延伸的成功。

(四) 渠道法则

在品牌延伸过程中,关键是要使企业已有资源或者可以调动的社会资源发挥出最大的效益和最高的效率。具体说,渠道法则就是能借用原来渠道销售,保持特许和直营的渠道比例适当。

星巴克是“煮制咖啡理想国”,WAL-MART 的山姆店想通过自己的打折连锁渠道增加其咖啡销量。起初,星巴克认为这是千载难逢的机遇。但经过思考,拒绝了 WAL-MART 山姆店的建议。他们认为那样只能增加销量,对品牌发展不好,顾客会从小众延伸到大众,稀释品牌定位。

夏奈尔和迪奥(CD)对特许经营许可证持谨慎态度,以避免品牌渠道的过度延伸产生负面影响。其系列产品主要依靠自营专卖店销售。CD 大规模终止与各国的特许经营合同,授许人由 10 年前的 300 家减少到 50 家,直营店由 6 家扩展到 75 家。

娃哈哈延伸做童装,使娃哈哈原饮料分销商无法借用,渠道无法共用,只能另起炉灶,成本过高。

(五) 副品牌、多品牌法则

一般情况,进行长度延伸,可以使用副品牌战略,即主品牌加前缀或后缀的形式。别克汽车按高中低推出:别克——君威;别克——凯越;别克——赛欧。这种好处是“借船出海”,享有主品牌的形象、影响力,同时减少商标注册的繁琐。在一定程度上减轻单一品牌“一荣俱荣,一损俱损”的风险。但进行宽度延伸,为避免品牌识别和联想模糊的风险。根据情况大多应使用多品牌战略,即使用与主品牌毫无关联的商标。

(六) 体检法则

美国实战品牌专家斯科特·贝德伯里认为:无论公司何时延伸品牌,必须定期评估延伸对品牌造成的影响^[4](第 2 页)。保持品牌形象的准确和鲜活。

经过调研,发现主流消费者的年龄有上扬趋势,顺应这种变化,将口号改为“我就喜欢”,定位人群从儿童和家庭拓宽到时尚年轻一代。

NIKE 曾以为可以把牛仔服作为运动鞋的附属品投放到市场,甚至与运动明星签署了促销协议。但经过几个月的市场实践,认识到任何品牌都有极限和局限性。你能做不一定表示你应该做。

五、品牌延伸的陷阱

品牌延伸虽能给企业带来诸多好处,在有的企业看来短期内甚至全部是好处,但品牌延伸自提出到实践以来一直是褒贬各有。事情总有它的两面性,品牌延伸也有其自身的特定的风险。

(一) 品牌延伸过度运用,会导致品牌弱化,使人乏味

品牌延伸就像是把一根橡皮筋,橡皮筋拉的越长,它的弹性就越落弱,甚至拉断,这可能就是对品牌延伸的最好的比喻了。品牌延伸有一种对已有品牌的稀释作用,品牌延伸的越广,那么品牌原有的内涵和价值就会越“淡”。

(二) 品牌延伸可能会伤害或是毁掉一个品牌

品牌延伸是对消费者信任的一种预支,消费者对一个新产品从来没有接触过和使用过,消费者购买这个产品的原因,仅仅是因为信任这个品牌。这种情况下,如果新产品的使用让顾客满意还好,反过来如果新产品有问题,消费者不满意,或是与期望值相去甚远,那么消费者必然感觉受到欺骗,不但会拒绝

新产品,甚至可能会对这个品牌失去信任,乃至彻底否定这个品牌。

(三)品牌延伸会导致定位模糊,诉求不清

先来看几个定位明确的例子,“绿箭—口香糖”、“可乐—可口可乐”、“柯达—胶卷”、“施乐—复印机”、“IBM—计算机”以上的几个品牌几乎代表一种产品,这种品牌最成功的地方就是一种产品代名词,这就是品牌的最佳模式了。然而,有太多的企业热衷于品牌延伸了,做不了行业第一、第二,就采取“广种薄收”的策略。然而,产品延伸很容易导致定位模糊,一个品牌只能支撑一个定位,其实在消费者头脑中更容易记住的是具体的事物(具体的产品等)。

因此,在我们制定策略的同时,要注意几点:1.不要在有强势品牌的市场上进行产品延伸。2.如果自己是一个行业的强势品牌,就不要用同一品牌进行不同产品的品牌延伸了。如果一个企业在一个行业做成领导性牌子,就应该满足于这类产品,把这一类产品做深做透。进行品牌延伸必然会弱化自己在这个行业的地位,给其他追赶者以空挡和机会。3.最好进行相关行业的延伸。任何一个试图品牌延伸的企业,都必须考虑产品延伸的相关性,选择与自己现有产品比较相关的产品类别进行延伸。

[参 考 文 献]

- [1] [美] 菲利普·科特勒. 营销管理[M]. 上海: 上海人民出版社, 2000.
- [2] [美] 科特勒. 营销学导论[M]. 北京: 华夏出版社, 1999.
- [3] [美] 斯科特·贝德伯. 品牌新世界[M]. 北京: 中信出版社, 2003.
- [4] [美] 戴维·阿克. 品牌领袖[M]. 北京: 新华出版社, 1998.

(责任编辑 车 英, 于华东)

Rethinking on the Brand Extension Strategy

ZHANG Jin-hai, DOU Guang-hua

(School of Journalism & Communication, Wuhan University, Wuhan 430072, Hubei, China)

Biographies: ZHANG Jin-hai(1951-) male, Professor, Doctoral supervisor, School of Journalism & Communication, Wuhan University, majoring in theory of advertising, media marketing and administration; DOU Guang-hua(1981-), male, Graduate, School of Journalism & Communication, Wuhan University, majoring in theory and practice of advertising.

Abstract: To occupy as much market share as possible, or to get success in as many fields as possible is what the strength of a company. Which strategy is better for the brand in administration? The one making the share of a cake larger or the one entering the competition for new cakes? It seems not to be able to treat them the same. They are strategies different from the professional and pluralistic development strategy of a company. Only when we have a clear knowledge and understanding on the brand extension strategy can we make it serve us well.

Key words: brand; brand extension; brand extension strategy; brand capital