

品牌延伸策略研究

符 国 群

品牌延伸是企业将某一著名品牌使用到与成名产品完全不同的产品上,它是企业寻求增长和发展的重要策略。本文在肯定品牌延伸积极作用的同时,提出选择延伸产品,首先应考虑原品牌的形象,不要将著名品牌延伸使用到有损其形象的产品上;其次,应考虑原产品与延伸产品之间是否存在资源、技术等方面的关联性;再次,不应将著名品牌延伸到价值不大、极易制造的产品上;最后,应按科学程序选择延伸产品,并采用各种措施淡化品牌延伸可能带来的负面影响。

—

随着竞争的加剧,企业进入新市场的财务风险越来越大。在美国,据说在某些消费品市场上,开创一个新的品牌,费用大约在5千万至1亿美元之间^①。如此庞大的开创费用,促使相当一部分企业使用已经具有市场信誉的品牌,借助它们的影响,推出新的产品。其中一种重要方法就是品牌延伸。所谓品牌延伸,是指将某一著名品牌或某一具有市场影响力的成功品牌使用到与成名产品或原产品完全不同的产品上。比如将“雀巢”使用到奶粉、巧克力、饼干等产品上,将“万宝路”使用到箱包皮革制品上,就是品牌延伸。

与品牌延伸既有联系又有区别的一个概念是产品线延伸。产品线延伸是指针对某一新的细分市场,对原已成功的产品稍作改进,或仅在外观、包装上对原产品进行改变,并在改变或改进的产品上使用业已成名的品牌^②。如可口可乐公司在传统可乐基础上,推出“健怡”可乐(Diet Coke)就属于产品线延伸。

在企业经营实践中,产品线延伸较品牌延伸更为普遍,原因在于产品线延伸没有超越企业原有经营领域,相对而言对企业经营活动各方面的冲击要小,成功的可能性似乎也更大。但产品线延伸也有其固有的局限,由于企业仍然固守原有产品阵地,发展空间受到限制。对于希望获得快速成长的企业来说,一味在原有产品领域寻求发展,显然难以达成长期增长目的。因此,对于这类企业,进入新的产品领域自然成为合乎逻辑的选择。新产品的推出,固然可以使用新的品牌,但在新产品层出不穷的现代市场条件下,新品牌要在消费者心目中占有一席之地,决非易事。而利用成名品牌推出新产品,即采用品牌延伸策略既可提高消费者对新产品认知率,减少消费者对新产品的漠视感,又可降低企业促销成本,并大大提高新产品市场成功机率^③,

因而成为众多企业,尤其是大型企业拓展市场、寻求发展的重要手段。据调查,70年代美国超级市场导入的7000多个新产品中,最后形成经营规模,年营业额逾1500万美元的只有93个,而其中2/3是采用品牌延伸策略获得成功的^④。

自改革开放以来,我国企业日益意识到品牌的重要,重视品牌的运用,一大批深受消费者欢迎的品牌脱颖而出。与此同时,品牌延伸策略也在自觉或不自觉地被一些企业所采用。比如,广东太阳神集团公司继“太阳神”口服液大获成功后,又不失时机地推出了“太阳神”矿泉水;杭州娃哈哈集团公司,利用“娃哈哈”果奶的声望和影响,相继推出“娃哈哈”绿豆沙、“娃哈哈”果汁等儿童食品;另外,像广东万家乐电器公司、健力宝集团公司都不同程度地运用了品牌延伸策略。可以预料,随着我国消费品市场的逐步发育和走向成熟,随着品牌争夺的日益激烈,越来越多的企业将会步入品牌延伸的行列。

固然,品牌延伸在一定条件下不失为一种有效的营销手段,对不少企业具有难以抵挡的诱惑。但另一方面也应意识到,著名品牌是企业的巨大无形资产,品牌延伸失误或失败不仅使新产品难于立足,使企业人力、物力、财力遭受损失,更为严重的是可能损害成功产品或成功品牌的信誉,危及企业的生存与发展。因此,在品牌延伸决策上,企业决不能草率从事,不仅要看到品牌延伸的诱人之处,更应估计到它的潜在风险和可能带来的不利影响。

二

采用品牌延伸策略推出新产品,企业有可能从四个方面受益。

首先,原品牌的知名度有助于提高新产品市场认知率和减少新产品市场导入费用。新产品推向市场的第一步就是如何获得消费者的认知,使消费者意识到该产品的存在。因为消费者选择产品,尤其是日用消费品,总是在他或她所熟悉的品牌范围内选择,即使有些消费者偶尔尝试一下新的品牌或产品,也大都是在凌厉的广告攻势下,或在奖券销售、让利销售等促销方式的吸引下偶尔为之。如果新产品没有特别令消费者倾心的特点和缺乏后续广告的强有力支持,很难想象它能在消费者的记忆里占据一隙空间。尤其是在竞争激烈、产品趋于成熟的市场,竞争品牌数量众多,新品牌要引起消费者的注意,尤为困难。不仅如此,市场业已成名的竞争品牌,在很多情况下会成为新产品进入的强大壁垒。因为随着购买风险的增加、时间压力的增大,越来越多的消费者趋向于形成品牌忠诚,重复选择某一或某几个著名品牌,因而对新产品或新品牌产生一种漠视感^⑤。消费者对新产品的这种抵御心理,使有关新品牌的广告和促销预算不得不大幅提升,由此导致新产品导入费用进一步增加。采用品牌延伸策略,则可以很大程度上解决企业所面临的上述问题。著名品牌在市场上家喻户晓,品牌知名度极高,新产品借此推向市场,不仅能迅即为消费者所熟悉、了解,为企业节省大量的促销费用,同时还有助于解除消费者对新产品的戒备心理,使新产品更容易为市场所接受。

其次,原品牌的良好声誉和影响,有可能对延伸产品产生波及效应,从而有助于消费者对延伸产品形成好感。心理学告诉我们,人的情感归属,人对某些事物的偏爱、好恶是具有传递性的,所谓爱屋及乌就反映了人类这种心理状态。消费者选择、评价产品时,同样遵循这一心理规律。品牌延伸中的原品牌均是受到消费者欢迎和信赖的,消费者对这些品牌的总体态度和质量评价都比较高。消费者对原品牌的这种好感,即使是部分地辐射到延伸产品,对后者的成功也是有极大助益的。那么,在什么条件下,这种波及效应能够发生呢?美国市场营销学者阿肯和凯勒对此进行了试验,其研究结果表明,在原产品与延伸产品存在关联性的条件下,消费者对

延伸产品的评价与原产品总体质量成正向关系，即原产品总体质量越高，消费者对延伸产品评价越高，反之则越低^⑥。这为原品牌对延伸产品的波及效应假设提供了强有力的支持证据。

再次，采用品牌延伸策略，借助著名品牌推出新产品，使后者的定位更为方便、容易。产品定位实际上是在市场上为产品塑造一个独特的形象，使之具有自己的特点和个性。它是产品取得竞争优势的重要手段。产品定位往往要与产品的某些具体特征相联系，如产品的独特功能、产品的超群品质等，对于新产品，要树立这样一种品牌形象，困难性自不待言。如果企业拥有某一成功品牌，而该品牌又恰好能准确地传达新产品定位所需要的信息，新产品定位的目标就更易达成。比如“金利来”男式系列用品，无不是利用“金利来”飘逸、典雅、自信和富有朝气与追求的品牌形象，轻而易举地达成定位目的的。

最后，如果品牌延伸获得成功，还有可能进一步扩大原品牌的影响与声誉。这是因为，品牌延伸一方面能增加该品牌的市场覆盖率，使更多的消费者接触、了解该品牌，从而提高品牌知名度；另一方面，消费者使用延伸产品的良好体验和感受，有可能反过来对提高原品牌声誉产生积极影响，使原品牌的地位不仅不会因为品牌延伸下降，反而会因此而获得提升。

三

品牌延伸并不总如人们所期望的那样美妙，一些著名品牌，象施乐(Xerox)、李维(Levi)和IBM在品牌延伸过程中都有过失败的惨重教训。企业进行品牌延伸决策时，切不可只为品牌延伸的诱人前景所陶醉，而对它的潜在风险和可能带来的不利后果掉以轻心。

品牌延伸往往以放弃开创新的品牌为代价，这种代价有时可能是很昂贵的。试想宝碱公司如果在它的洗衣粉、香皂、护肤品、牙膏等众多产品上统一使用P&G这一品牌，而没有象牙(Ivory)、快乐(Cheer)、汰渍(Tide)、潘婷(Pantén)等数十个著名品牌，恐怕该公司也不会有今日的地位。况且，使用新品牌，有利于在宣传中强调新产品的特点，树立新产品的独特形象，因此，在很多情况下，不失为一种明智的战略决策。

品牌延伸决策时还应意识到品牌延伸是有条件的，不是每一个具有影响的品牌都可以进行品牌延伸，并获得成功。首先，每一品牌，尤其是著名品牌，都有自己的形象，如“健力宝”可能与强身、运动相联系，“劳力士”与高档、昂贵、气派和富有相联系，消费者对品牌的这种联想，有时对品牌延伸的成功会起到积极的作用，有时则恰恰相反。这要取决于延伸产品的特性，以及延伸产品与品牌形象之间的相互适应关系。将“活力28”使用于厨房、厕所清洗剂上或许能够成功，而使用到护肤用品和香水上，恐怕就没有成功的把握。其次，原产品与延伸产品之间是否存在一种内在的联系，或者说两产品间的关联程度如何，对品牌延伸成功与否往往具有决定性的影响。阿肯和凯勒的研究证实，原产品与延伸产品之间是否存在资源、技术转移关系；是否具有互补性，是消费者评价品牌延伸的两个重要因素。换句话说，只有当两产品被消费者视为具有互补关系，即在共同的场合同时被消费和使用，或者与原产品开发相联系的技术、技能、知识等有助于延伸产品的制造与生产，品牌延伸才会得到认可，否则，将难以被消费者所接受。第三，品牌延伸能否成功，与延伸产品的制造难易也有关系。如果将高品质形象的品牌延伸使用到某些价值不大，很容易制造的产品上，可能会使消费者产生反感，甚至使消费者觉得这种品牌延伸纯粹是为了利用消费大众崇慕名牌的心理，增加这些“琐细”商品的身价。第四，也是最重要的一点，原品牌应给延伸产品提供一种附加价值，即在舍此情况下消费者所感受不到的利益或好处。比如，一种因使用延伸产品的成就感、安全感、可靠感等等。如果只是借助原品牌的

影响提高延伸产品知名度,而消费者对为什么选择延伸产品提不出任何令人信服的理由,那么,这种品牌延伸,即使初时获得了成功,从长期看是注定要失败的。

品牌延伸的另一个风险是,它有可能淡化、损害原品牌的形象,弱化其竞争地位,甚至使其信誉扫地。品牌作为一种无形资产,比厂房、机器、资金,甚至技术更为重要,如果由于品牌延伸致使原品牌信誉受到损害,那么,即使短期内品牌延伸是成功的,从长期和战略角度看,这种延伸策略可能得不偿失。不幸的是,很多品牌延伸都不同程度地存在危及原品牌信誉的危险。这种危险来自于以下几个方面:1. 由于众多产品使用同一品牌,致使该品牌逐步失去其独特性,信誉慢慢地被淡化。2. 延伸产品可能引发出某些不好的含义,并对原品牌产生负面影响。3. 即使品牌延伸获得成功,仍会有一部分甚至相当一部分消费者对延伸产品抱有抵触情绪。随着时间的推移,因使用延伸产品而具有不快体验的消费者可能逐步增多,这将进一步危及消费者对原品牌的忠诚,影响原品牌的竞争地位。4. 当品牌是由高档产品向低档产品延伸时,原品牌的高品质形象会由此受到损害。比如将“希尔顿”使用在酒吧、卡拉OK厅或乡间旅馆上,“希尔顿”的尊贵形象和地位恐怕霎时灰飞烟灭。5. 当原品牌紧密地与某一产品相联系、成为某种产品的代表或代名词时,品牌延伸可能会使原品牌的定位变得模糊。因为从顾客观点看,品牌延伸与品牌的类别定位策略是相互冲突的^①。比如,当消费者说要购买“茅台”时,不言而喻,他或她指的是“茅台”白酒,当“茅台”延伸使用到多种产品上时,消费者购买白酒时再说购买“茅台”可能就不适宜了。这样,由于品牌延伸,原品牌作为产品代名词的地位可能会彻底动摇。

四

那么,如何减少品牌延伸的风险与失误,兴利除弊,利用它为企业的成长、发展服务呢?

对于我国企业而言,恐怕最为重要的一点是对品牌利用树立战略思考观念,从企业长远发展的高度审视品牌延伸决策。切不可为眼前利益,为部分企业在品牌延伸上的成功怦然心动,不顾时机、条件,盲目进行品牌延伸。要充分意识到,著名品牌是企业最宝贵的资产,品牌延伸的失误以及由此给原品牌造成的负面冲击,往往是灾难性的,是企业难以甚至无法消除的。

在权衡利弊、审慎斟酌的基础上,如果企业仍然作出品牌延伸决策,则需按一定的程序科学地选择和决定延伸产品领域。如前所述,每一成功品牌都有其自身的形象与特征,只有将该品牌延伸使用到与其形象、特征相吻合、相接近的产品领域,品牌延伸才更有可能获得成功。为此,进行品牌延伸时,应首先确定原品牌的形象特征,即原品牌具有什么样的象征意义,消费者会将它与哪些事物、情形相联系。企业可以采用联想法,投影法等多种调查技术了解消费者心目中的品牌形象。比如,在给出品牌名称后,可要求消费者在一个比较短的时间里,如20秒或30秒内,将与该品牌相联系的情形、事物一一记录下来;或者通过与其它品牌的比较,要求消费者指出本品牌的独特之处。通过这类调查,企业就可清楚地了解该品牌具有什么样的形象,然后据此决定可将该品牌延伸使用到哪些产品领域。

在确定了延伸产品领域后,接下来就要具体选择延伸产品,即将品牌延伸使用到某种具体的产品上。仍以“娃哈哈”为例,若儿童食品被确定为延伸产品领域,那么是将该品牌使用到糖果、饼干、巧克力、奶粉上,还是使用到有汽饮料上呢?有两项标准可供企业参考:一是考察原产品与延伸产品在加工、制造工艺、所用原料、功能、用途、使用场合等方面是否有一致和类似的地方,或者说两种产品之间是否存在关联性,关联程度如何。诚如前面所反复强调的,原产品与延伸产品关联性越强,消费者对原品牌的好感更容易转移到延伸产品上,否则,这种转移或波

及效应将会受到阻碍。确定两产品间的关联性可以有多种方法,最简单的一种是两两列出原产品与延伸产品,然后要求消费者按关联性强弱对这些配对的产品排序。另一种方法则是将关联性进一步分解为多个具体指标,如分解为产品间的互补性、替代性,资源、技术的转移性等指标,然后要求消费者根据这些指标对原产品与延伸产品之间的关联性进行评价。无论采用何种方法,最终总可以从拟议中的延伸产品领域遴选出一个或多个与原产品关联性比较强的延伸产品。选择延伸产品的第二个标准是,使用原品牌较之于在产品上使用新品牌,消费者的感觉会有何不同。更具体地说,消费者是否会因为新产品使用某一著名品牌而觉得该产品质量、性能更值得信赖,是否会因为使用延伸产品而具有更大成就感和满足感。如果答案是肯定的,则该产品作为延伸产品可能是适宜的,否则,应作进一步的筛选。

除了应从战略高度审视品牌延伸,并依科学程序选择和决定延伸产品以外,以下几点也是企业进行品牌延伸决策时需要认真加以考虑的:

第一,原品牌必须具有独特的形象,这种形象应能使延伸产品产生产品差异;同时,品牌延伸应当有助于强化而不是削弱原品牌的独特个性。

第二,当原品牌与某一产品联系特别紧密,甚至成为该种产品的代名词时,对这类品牌的延伸应特别慎重。因为该类品牌的显著特征,恰恰是它充当产品名称替代物的独特作用,如果将品牌延伸使用到多种产品上,该品牌的定位会日益模糊,它的原有形象会逐渐淡化。

第三,对风险比较大的品牌延伸,不宜将原品牌与新产品或延伸产品联系过于紧密,以免延伸产品失败而殃及原品牌信誉。为此,有两种品牌策略可供选择,一是双重品牌策略,二是亲族品牌策略。前者是指在新产品上同时使用原品牌和一个全新设计的品牌,借助原品牌的信誉和影响扩大新品牌的知名度。亲族品牌策略则是以原品牌为基础,将它稍作变化或将它与别的文字结合起来,组成一个或多个与原品牌既有联系又有区别的品牌。如美国柯达公司以“Kodak”这一著名品牌为基础,又设计了“Kodacolor”和“Kodachrome”等品牌用于公司的新产品上,就是采用的亲族品牌策略。双重品牌策略和亲族品牌策略均利用了原品牌的声誉和影响,在这一点上和品牌延伸具有异曲同工之妙,唯一不同的是采用上述两种策略,原品牌与新产品的联系不像品牌延伸时那样密切,即使新产品在市场上失败,对原品牌的冲击也不会太大。

注 释:

- ① (美)布朗·鲍尔:《全新还是改进?》,《商业周刊》,1985年10月21日,第108—112页。
- ②⑥ (美)戴维·阿肯,凯文·凯勒:《消费者对品牌延伸的评价》,《市场营销杂志》,1990年第1期,第27—40页。
- ③ (台湾)展成:《台湾当代营销著译选编》,对外经贸实务编辑部,1985年版,第39页。
- ④ (美)戴维·阿肯:《品牌管理:品牌资产投资与利用》,纽约自由出版社1990年版,第208页。
- ⑤ 符国群:《谈谈品牌忠诚》。载《外国经济与管理》1992年第2期,第46—49页。
- ⑦ 艾·里斯,杰·特劳特著:《广告攻心战略——品牌定位》,中国友谊出版公司1991年版,第109页。

(责任编辑 邹惠卿)