

品牌延伸



马咏蕾

陈邦伟

主编

BRAND

EXTENSION DESIGN



品牌
延伸



设计

BRAND
EXTENSION DESIGN

马咏蕾
陈邦伟
主编



化学工业出版社

· 北京 ·

品牌延伸战略是企业品牌创新的重要战略之一，是跨学科的综合性和设计研究和实践，需要考虑与品牌战略、系统设计、体验设计、服务设计、产品创新、包装设计、子品牌开发等相结合。本书主要以案例研究为切入点，选择有代表性的国内外品牌做了调研和剖析，并图文并茂给读者带来简洁、直观而又深刻的阅读印象与记忆。

本书读者范围较广，适合品牌管理人员、销售管理人员、教育管理人员、工业设计人员、服装设计人员、白领精英、时尚人士、心理学者、优秀学生等阅读参考。

图书在版编目（CIP）数据

品牌延伸设计 / 马咏蕾，陈邦伟主编. —北京：化学工业出版社，2017.6
ISBN 978-7-122-29600-9

I. ①品… II. ①马…②陈… III. ①品牌-产品形象-设计 IV. ①J524.4

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第096191号

责任编辑：张彦
责任校对：边涛

装帧设计：王晓宇

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）
印 装：北京方嘉彩色印刷有限责任公司
710mm×1000mm 1/16 印张9 字数140千字 2017年8月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899
网 址：<http://www.cip.com.cn>
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：48.00元

版权所有 违者必究



设计创新注定将成为企业品牌发展最重要的基础性环节与驱动因素。品牌延伸战略是企业品牌创新的重要战略之一，是积累品牌资产、发挥其杠杆力的核心路径。从企业长期可持续发展角度看，它又是保持品牌生命力与年轻化的重要策略。

随着企业多元化战略的发展，品牌延伸设计更能体现文化的价值，但许多企业却更注重艺术设计，缺乏对品牌与产品延伸管理知识的探讨及战略性思考。此外，适合艺术设计专业的相关设计也极少。品牌延伸设计不单是纯粹的设计问题，更要有效融入品牌管理、市场调研、产品研发等跨专业的复合知识，这是一个亟待研究和探索的课题，对推动我国自主品牌的建设和发展有着重要的意义。

研究案例可以为我们打开许多思路，比如延伸策略不仅需要考虑产品创新、包装更新、子品牌开发，还需要思考如何与客户服务、信息反馈、网络营销等相结合。品牌延伸设计的形式正因此而产生深刻的变化，特别是与网页设计、服务设计、体验设计、系统设计等课题的关系日趋紧密。当然，在中国做这方面的案例研究需要更多关注我国本土品牌的延伸发展，而改革开放的成果也为我们积累了大量极具价值的有待发现和挖掘的素材。此外许多与品牌延伸相关的专业名词在案例研究过程中是需要探讨并谨慎使用的，比如“副品牌”与“子品牌”的区别、“多品牌”战略的界定等。

本书从以下几个部分为读者介绍延伸设计的基本理论。首先，探讨品牌延伸的核心

概念与研究背景；其次，详解一些国外经典案例，特别是在我国市场有发展的，及近年来一些我国自主品牌延伸案例，让读者从中了解众多品牌的延伸发展之路，包括多元化战略方向、产品线规划和延伸设计执行等；最后，介绍“品牌延伸设计”案例、相关课题研究成果以及品牌延伸设计项目作品。由于写作时间有限，书中难免疏漏，恳请广大读者指正！

本书仅供学习交流和教学参考，任何个人或组织均不得将相关资料利用到商业用途，如有版权争议后果自负。本书在选题与内容开发中得到了华东师范大学设计学院与上海工程技术大学服装学院徐律、尹智杰、陶磊、黄尚的大力支持，在资料收集与排版设计上得到了孙慧杰、王雪源、刘懿莹、石梦瑶、黄炳豪、王瑾瑜、徐小璐、祝溢徽、王昶旸、戴怡菲、陈亮、陈尧、夏莉佳、孟嘉、叶珊杉、梁家栋、徐程娇、王瑜、张志、王金栋、张一士、龚晓康（排名不分先后）等设计师的帮助，在此一并鸣谢。

编 者

2017年3月



CONTENTS 目 录

第一章 核心概念与研究背景	001
一、品牌延伸定义	002
二、品牌结构的战略思考	003
三、多轴产品线的扩展	006
四、体验经济下的延伸设计	007
第二章 国际品牌延伸战略与设计案例研究	009
一、案例1：维珍（virgin）	010
二、案例2：飞利浦（Philips）	014
三、案例3：索尼（SONY）	021
四、案例4：宜家（IKEA）	028
五、案例5：雀巢（Nestle）	032
六、案例6：范斯（VANS）	038
七、案例7：盖普（GAP）	042
八、案例8：耐克（Nike）	046
九、案例9：田崎（TASAKI）	051
十、案例10：喜力（Heineken）	055

第三章 国内品牌延伸战略与设计案例研究 059

- 一、案例1：海尔 060
- 二、案例2：万达 066
- 三、案例3：搜狗 070
- 四、案例4：农夫山泉 074
- 五、案例5：纳爱斯 078
- 六、案例6：热风（hotwind） 081

第四章 品牌研究与体验 085

- 一、品牌延伸案例分析
 - 论 GAP 品牌感知和执行 086
- 二、传承与创新
 - 上海老品牌与品牌延伸策略研究 089
- 三、快时尚与传统营销模式（H&M、优衣库、ZARA）
 - 快时尚品牌在中国市场的延伸战略研究 094
- 四、弘扬企业文化，提升核心竞争力
 - 惠罗品牌延伸策略研究 106
- 五、转型发展，求实创新
 - 日舒系列延伸设计研究 113

第五章 品牌的创新与潮流 119

- 一、GUESS（盖尔斯）系列延伸设计作品 120
- 二、优衣库（UNIQLO）系列延伸设计作品 130

第一章

核心概念与研究背景



品牌延伸设计
Brand Extension Design

一、品牌延伸定义

品牌延伸问题的系统研究起源于20世纪70年代末。1979年，Tanber发表了学术论文《品牌授权延伸，新产品得益于老品牌》，首次系统地提出了品牌延伸的理论问题。接着，品牌延伸问题的研究在全球范围内持续升温。20世纪90年代经济全球化浪潮的一个突出特点是跨国并购迅猛增长，联合品牌作为品牌延伸战略之一而成为学术界研究热点。对此，Aaker和Keller分别于1990年、1992年发表了《消费者对品牌延伸的评价》及《品牌延伸连续性引入的影响》等论文，提出了品牌延伸的市场测定和评估、品牌结构的多重延伸等新课题。

近年来，随着我国经济的快速发展和国际市场激烈竞争的加剧，我国企业不仅要加快自身的品牌创新、设计研发步伐，还要频繁与国际企业兼并、重组及联合研发产品，因此，品牌延伸作为一种经营战略在企业中正得到广泛重视和应用。国内众多专家与学者通过大量研究，结合我国国情，指出应从企业宏观战略的角度来认识品牌延伸。如余明阳（2009）认为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，凭借现有品牌产生的辐射力事半功倍地形成系列名牌产品的一种名牌创立策略。他还提到品牌延伸定义有狭义和广义之分，“狭义是指现有品牌延伸使用到新产品上的经营行为，这里，新产品的概念是标准的市场营销用语，即与公司原有产品在原理、技术和工艺结构、所使用的主要材料上存在巨大差异的那些产品”；“广义的品牌延伸不仅包括将现有品牌延伸使用到新产品上，还包括将现有品牌延伸使用到经过改进的现有产品之上的行为。我们所说的‘改进’包括口味、包装、容量甚至形状的变化。这里，产品不再是一种具体的产品，而是一条产品线。在这条产品线上，单个产品与产品之间既存在着工艺、技术和结构上的相同之处，又存在着容量、口味、颜色等方面的差异”。卢泰宏、谢飙（1997）认为，品牌延伸是指借助原有的已建立的品牌地位，将原有品牌转移使用于新进入市场的其他产品或服务（包括同类的和异类的），以及运用于新的细分市场之中，达到以更少的营销成本占领更大市场份额的目的。何君、历戟（1999）认为，品牌延伸的形式包括产品线的延伸、产品原型的延伸、细分市场的延伸。综合以上专家的观点，这些研究提出了两个层面上的延伸策略思考：一是在品牌结构层面上的调整需要考虑原品牌的品牌资产与影响力，以及原品

牌与子品牌的关联性；二是在产品线延伸层面上，需要依据企业自身研发与生产能力，并结合市场环境，确定产品线延伸的宽度与深度。

二、品牌结构的战略思考

品牌结构的战略规划很重要的一项工作，是规划科学合理的品牌架构与产品组合。在单一产品格局下，营销传播活动都是围绕提升同一个品牌的资产而进行的，而产品种类增加后，就面临着很多难题，究竟是让新产品沿用原有品牌呢，还是采用一个新品牌？若新产品采用新品牌，那么原有品牌与新品牌之间的关系如何协调？企业原品牌与各产品品牌之间的关系又该如何协调？品牌架构优选战略就是要解决这些问题。不同企业对品牌结构变化的战略思考有所不同，根据品牌与产品、产品与产品之间的对应关系，以及品牌所处的层级，品牌结构的延伸策略有三种：单一品牌架构、复合品牌架构、多品牌架构。

1. 单一品牌架构

又称统一品牌架构，即企业生产经营的所有产品（包括不同种类的产品）都统一使用同一品牌。这种架构往往是品牌对应所有的产品，所有的产品都采用企业品牌。

单一品牌架构优点表现为以下几点。

（1）能向社会公众展示企业产品的统一形象，大大提高企业知名度，促进新产品与系列产品的推广。

（2）因所有产品共用同一品牌，可节省品牌设计和品牌前期推广等方面的大量费用。

（3）成熟产品的品牌影响力可使新产品较快进入市场。

（4）能把企业文化广泛地传播给消费者，让商品具有强烈的识别性，给消费者留下深刻的印象。此外，企业利用同一品牌推出新产品，能在消费者心中留下企业不断追求创新和发展的良好印象。

（5）能建立与顾客长期的情感联系，例如下文的维珍案例中，注重品牌与用户的终身关系，围绕建立“关系”而非销售“产品”，在战略上并不将品牌延伸等同于

创新某一项产品或服务。

单一品牌架构劣势表现为以下几点。

(1) 企业要承担很大的风险。由于各种产品明显表现出共生的特性，一旦统一品牌下的某种产品因某种原因（如质量）出现问题，就可能发生“株连效应”而波及其他种类产品，从而影响企业所有产品的形象和整个品牌的声誉，最终影响整体产品组合的销售。

(2) 所有产品均用统一品牌容易造成消费者混淆产品和难以区分产品质量档次，给消费者购买决策带来不便。

(3) 如果同一品牌下的产品性质差异性较大，甚至有相斥性，就会容易引起消费者不良心理反应，甚至导致品牌个性淡化，以至于损毁品牌形象。

2. 复合品牌架构

复合品牌就是指赋予同一种产品两个或两个以上品牌。根据两个复合的品牌所处的层次的不同，一般可将复合品牌架构分为双品牌架构与联合品牌架构。

(1) 双品牌架构 又称主副品牌架构，是指产品品牌与企业品牌共用。即企业将不同产品分别采取不同的品牌名称，且在這些品牌名称前加上企业的名称，也就是对产品赋予了一主一副两个品牌的架构。

其中，主品牌代表该产品所在企业的声誉，它是产品品牌识别的核心，副品牌代表该产品的特征与个性形象。

双品牌架构的优势具体来说主要有以下几个方面。

① 企业在开发新产品时启用双品牌架构，可以节省广告宣传与产品推广费用。采用不同的副品牌名称，又可使各种不同的新产品显示出不同的特色，使各个品牌保持自己相对的独立性，有利于推出新产品。由于消费者识别、记忆及产生品牌认可、信赖、忠诚的主要依据是主品牌，所以，企业能最大限度地利用已有的成功品牌（主品牌）推出新产品。主品牌的良好形象是企业巨大的无形资产，它可以成为副品牌强有力的支撑。如下文的热风品牌案例所述，热风（hotwind）作为主品牌，适用于“主流休闲派”，兼具成熟与时尚、青春与活力，包罗正规、休闲、街头、运动等不同风格；从2004年开始，该品牌开始创立不同风格的副品牌，包含 ned.nedy、Lando Rode、OFFCOS，使得热风的品牌架构由“单一品牌”过渡到复合品牌架构中的“主副品牌”策略，明确了不同产品风格的定位与发展方向。

② 有利于避免品牌延伸中产生的“株连效应”。在主品牌引领下，设计副品牌可以使新产品与原有产品形成差异，这在一定程度上避免了企业因某一种产品的问题而牵连所有产品，从而尽可能减小市场损失。此外，双品牌架构的品牌扩展有利于通过成功的副品牌来激发主品牌的活力。

双品牌架构的劣势是，这种架构并非完美无缺，如把握不当，同样会弄巧成拙。比如，在运用双品牌架构进行品牌宣传时，过分突出副品牌形象，容易“喧宾夺主”，从而淡化主品牌，动摇主品牌在消费者心中的地位，进而影响企业发展。

（2）联合品牌架构 是指两个或两个以上企业经合作、联营、合资等，对联合研发、生产的产品使用两个企业品牌并列的品牌命名方式。例如下文的雀巢品牌案例，即是联合品牌的成功典范，既利用了“雀巢”这一知名度很高的老牌，由乳制品行业起家，通过收购其他行业知名品牌如“宝路、美禄、美极”，占领了这些被收购品牌和产品已有市场和消费群，又经产品研发以及本土化策略的实施，调整被收购企业的产品的包装和口味，逐步成为实力雄厚的全球品牌。

采用联合品牌架构有以下优点。

① 可以使两个或更多个品牌有效协作、联盟，相互借势，提高影响力。这种扩散效应要比单独品牌大得多。品牌联合所产生的传播效应是“整体远远大于单体”。

② 对于品牌的发展，合作双方必须风险共担。在经营品牌过程中，特别是当其中一个品牌遇到危机时，企业间可以相互商议，取长补短，群策群力，共渡难关。

③ 如果合作双方来自于不同国家，企业品牌产品可分别在合作双方所在国销售，使产品拥有更广阔的市场。

联合品牌架构劣势表现为以下两点。

① 两个企业都已经形成自身企业文化、管理机制，如相应两个品牌在发展理念与识别上存在较大差异，则其长期合作会碰到许多经营与管理问题。

② 当合作双方有意见分歧时，如协调不好，就有相互拆台的危险。此外，企业在推出联合品牌之前，如果双方就品牌归属问题没能完全协商好，日后也可能引发不必要的纠纷。

3. 多品牌架构

多品牌架构是指企业同类产品中，使用两种或两种以上的品牌架构。

多品牌策略的优势有以下几点。

(1) 适合细分化市场的需求。在现代市场经济条件下, 人们的需求呈现多样化趋势, 多品牌策略能满足消费者求新求异的心理需求, 特别适合产品生命周期较短、受潮流影响很大的行业, 如日化、服装、小家电等行业。

(2) 有利于扩大市场占有率。多品牌尽管有可能造成相互竞争的局面, 但其产品的销量之和可使企业获得更多的利润。

(3) 在同类产品中有利于突出不同产品的特性和利益点。

(4) 有利于提高企业抗风险的能力。采用多品牌架构能较好地分散风险, 避免因某一个别品牌的市场问题而损害企业的整体利益。

多品牌策略的劣势有以下几点。

(1) 促销费用高。对每个子品牌的发布、维持与发展, 企业必须要持续提供巨额的推广与促销费用。

(2) 品牌数量过于多、过于分散会给整体形象的树立造成不利。企业在实施多品牌架构时, 如尺度把握不好, 是难以在社会大众心目中形成完整企业形象的。

(3) 企业的多种品牌之间或多或少会存在自身的相互竞争, 如果产品差异不大, 个性不强, 会彼此残杀, 最终使企业总体利益受损。

多品牌战略实行得比较好的企业是让自己的多种品牌的产品形成互补与共生, 如下文所述的农夫山泉案例。“农夫山泉”以母品牌打开矿泉水市场大门, 接着陆续推出“农夫果园”“尖叫”“水溶C100”“维他命水”“东方树叶”“打奶茶”等。其各类品牌产品的包装都不相同, 且各具特色, 形成个性鲜明的风格。多个子品牌面向的产品细分市场各不相同, 使企业在市场竞争中不会产生自身品牌内部排挤与争夺相同顾客群的损失。

三、多轴产品线的扩展

随着科技的创新、经济的发展以及人们生活品质的提升, 不少企业意识到产品创新是保持市场占有率、激发品牌活力的有效途径, 由此产生了由创新产品为先导来带动新子品牌诞生的行为模式。如下文所述的索尼案例, 即以品牌创新和科技创新作为引导产品延伸战略的主要支撑。

多轴发展的产品创新与扩展首先要顾及能否与企业长远发展愿景相吻合。此外，作为一种创造和测试市场需求的重要策略，必须注意产品线的市场差异性是否能带来更多顾客价值，即产品的基本市场定位。当然，企业必须考虑是否切实需要创立不同的子品牌来充盈日益增加的产品线目，以及如何有效管理其庞大的品牌与产品阵营等问题。

产品线延伸的基本准则大致可以从以下几点考虑。

(1) 有助于加强原品牌的形象识别。产品形象就如同品牌形象，由于传播接受对象不同，可能存在各种不同的印象与感知。通常，母品牌已经在人们心目中有一个完整的形象存在，新产品的外观设计、包装设计等视觉识别需有助于品牌利益相关者感知产品与母品牌的相关性，形成更广泛的品牌联想。

(2) 有共同的主要成分，如产品的价格档次、品牌定位、目标市场等。

(3) 有相同的服务系统，即延伸产品与核心产品的售前服务和售后服务应该完全一致，使消费者不会产生差异感，使他们产生“和原来的一样好”的感觉。

(4) 核心品牌产品与延伸品牌产品在技术上的相关度是影响延伸成败的重要因素。延伸品牌产品与核心品牌产品技术相近，易使人产生信任感，若其不然，则延伸困难较大，极易失败。如下文海尔案例所述，海尔实施同心多角化延伸策略，坚持新产品与原产品在技术、材料工艺、功能上具有较大的关联性，很完美地实现了产品线延伸。

(5) 质量是名牌的生命，是其存在和发展的基础。新开发的产品的质量应相当于或高于原名牌产品的质量。高质量的产品借名牌进入市场，容易得到广大消费者认同和赞赏，提升原名牌的“价值”。相反，新开发的产品质量低劣，将严重影响品牌总体形象和顾客忠诚度。如下文的案例品牌TASAKI（田崎）笃信“珍珠是有生命的”，因此其产品创新一直坚守顶级珍珠的品质，且设计中将珍珠、钻石、彩宝、素金等多种不同元素进行结合，完美展现珠宝的生命力和时尚感。

四、体验经济下的延伸设计

自20世纪90年代起，人类已迈入“新经济”时代。在这个“新经济”时代，体验经济已成为继产品经济、商品经济和服务经济之后的一种新型经济形态。派恩

与吉尔摩的《体验经济》和谢佐夫的《体验设计》为新世纪的经济界和设计界展示了一个崭新的理论和设计方向。所谓体验，是指使每个人以个性化的方式参与其中的事件。体验通常是由于对事件的直接观察或者参与造成的，而不论这种事件是真实的还是虚构的。体验会涉及包括知识、智力、思考等理性因素，但更为重要的是顾客的感官、情感、精神等感性因素，并将这些因素寄予一些活动中以加深记忆。具体到商业，体验就是企业以服务为舞台，以商品为道具，围绕着消费者设置情景，创造出值得回忆的活动。企业通过诱发的体验让顾客主动参与其中，响应某些刺激并获得个人化的愉悦经历。当顾客愿意为这种体验付费时，那么体验本身也就可以看作是某种经济上的给予，即体验作为一种新的价值源泉，它创造的价值来自个人内在的反应，这样体验经济就因为有了经济上的实现载体而应运而生了。说到底，体验经济是真正意义上的以顾客为中心的，反映顾客消费行为和消费心理，由理性走向感性的一种新的高级经济类型。在体验经济时代，生产行为以提升服务为首，并以商品为道具；消费行为则追求感性与情境的诉求，创造值得消费者回忆的活动，并注重与商品的互动。体验可分为4大类：娱乐体验、教育体验、遁世体验和审美体验，它们互相兼容，形成独特的个人境遇。

作为经济提供物的基石——产品的属性也随着经济形态的变化而变化，相对于产品经济、商品经济、服务经济和体验经济，它的属性也由自然地 toward 标准化、定制化及人性化发展。以消费经验为设计核心的体验设计是体验经济理论与商品市场战略结合的产物。体验设计的理论逐渐成为现代企业开发产品、制定品牌延伸策略的重要依据。比如下文中的案例，飞利浦 Philips、耐克 Nike、宜家 IKEA、喜力等品牌，充分将体验设计融入延伸策略中。顾客通过品牌体验实现自身爱好、个性、生活方式与品牌个性的关联互动。这样，品牌的价值意义就不再是建立在功能性、标识性价值基础上的，而是由感性化认知及丰富的联想与想象构成。顾客的品牌认知、联想和想象只有通过体验才能得到确立和强化。

第二章

国际品牌延伸战略与设计案例研究



品牌延伸设计
Brand Extension Design



一、案例1：维珍（virgin）

1. 维珍集团的品牌背景与理念平台

维珍集团是由著名英国商人理查德·布兰森爵士创办的，集团业务范围包括旅游、航空、娱乐业等。维珍的品牌延伸到人们生活的各个角落。在英国范围内，该集团目前是一家由350家公司构成的最大的私营企业。维珍在英国的品牌认知度高达96%，拥有的产业多达224项，总资产超过70亿美元，年销售额逾50亿美元，在“英国男人最知名品牌评选”中长期排名第一。虽然，维珍在所涉及的每个行业中都不是名列前茅的市场宠儿，但却能引起消费者认知其品牌的兴趣，并产生好感和信任。从国际范围看，维珍集团是全球极富影响力的家族企业，延伸行业跨度极大，以至于出现一个新商业模式——“维珍模式”，与麦当劳、迪斯尼、好莱坞并称国际四大商业模式。

- 品牌愿景：信奉“为顾客做得最早、做得最妙的罗宾汉”的创新哲理。
- 品牌宗旨：追求自由自在的生活方式，崇尚叛逆、开放、自由及浪漫。
- 品牌价值观：用独立、自由意志形成的反传统思维来诠释品牌个性，追求创新、自由、时尚和富有情趣的价值。
- 引导延伸设计战略的核心关键词：品质、创新、娱乐、挑战。

2. 维珍品牌结构研究与延伸大事件分析

《企业家》的作者保罗·罗杰斯认为“维珍在英国的商业领域上形成独一无二的现象。基本上说，维珍品牌是一个非常重要的无形资产。从金融行业到服务业再到航空业，从铁路运输业到饮料业，维珍在消费者的脑海里，代表质量高、价格廉，而且紧跟潮流，这是很多其他品牌无法比拟的。”维珍建立在布兰森所称的“品牌信誉”基础上，颠覆了传统意义上的产品与服务性行业。维珍集团长期以来就是单一