

BRAND
BRAND
BRAND
BRAND
BRAND
BRAND
BRAND
BRAND

品牌延伸 战略研究

——基于企业多元化视角

邵一明 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

江苏省高校哲学社会科学基金项目（05SJD63008）资助
南京理工大学经管类基金资助

品牌延伸战略研究

—— 基于企业多元化视角

邵一明 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌延伸战略研究: 基于企业多元化视角/邵一明著.
—北京: 经济管理出版社, 2008.1

ISBN 978-7-5096-0128-0

I. 品... II. 邵... III. 企业管理: 质量管理—研究
IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 193721 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 申桂萍

责任编辑: 杨 雪

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 超 凡

880mm×1230mm/32

6.25 印张 153 千字

2008 年 1 月第 1 版

2008 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—2000 册

定价: 23.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0128-0/F·128

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

随着企业进行多元化经营，以及市场竞争越来越激烈，采用品牌延伸战略已成为大多数企业的战略之一。虽然品牌延伸对企业有有利的一面，但也有不利之处，实践中品牌延伸成功和失败的例子与日俱增。所以通过研究，提炼出系统的理论来指导企业品牌延伸的实践活动，从而规避品牌延伸中的“陷阱”，具有重大的理论意义和实践意义。

本书应用文献法和统计法全面分析了国内外 10 年来品牌延伸的研究现状，找出其内部存在的差异，明确研究方向，对企业多元化战略、品牌、品牌资产、品牌延伸、品牌延伸绩效的内涵进行了界定。在此基础上，具体分析了影响品牌延伸的五个因素：品牌竞争力、延伸产品与母品牌的相似度、消费者因素、外部市场环境、品牌管理能力。应用模糊综合评价法的理论和 AHP 法，建立了品牌延伸综合决策模型。同时，制定了适合中国企业自身发展的一系列延伸策略，从实践的意义上提出了企业在实施品牌延伸策略时应注意的具体事项，为提高延伸成功率奠定了更加坚实的基础。为了考察品牌延伸的效果，本书从两方面来进行研究：一是通过分析品牌延伸前后的综合指标即品牌资产价值的变化来表明品牌延伸的绩效，为此作者提出了新的模型来计算品牌价值；二是从系统的角度提出评价品牌延伸绩效的指标体系，建立了相应的模型。本书最后结合案例，来说明品牌延伸理论的应用。

作者从 2003 年开始研究品牌管理问题，2005 年完成博士论

文《基于多元化战略的品牌延伸理论研究和实证分析》，同时承担了江苏省高校哲学社会科学基金项目（05SJD63008）《品牌延伸的风险控制研究》和南京理工大学经济管理学院高层次课题预研基金项目《品牌延伸的机理研究》，本书是基于上述研究完成的。

本书在撰写过程中，参考了许多资料，正是这些在品牌战略管理领域里作出了开拓性贡献的学者、作者和实践者，为我们贡献了许多智慧，本书的完成离不开他们的研究成果，没有理由不感谢他们。

衷心感谢我的导师韩玉启教授在攻读博士学位期间给予的精心指导，导师严谨治学的态度、渊博的学识、实事求是的工作作风、正直坦诚的为人品格深深地感染了我，他将一直激励我在科学和人生的道路上艰难前进。

在学习和论文写作期间，得到了经济管理学院冯俊文教授、孙剑平教授、程龙生教授等的指导，此外中脉江苏子公司尹凤军经理、江苏天策管理咨询公司刘锦波总经理以及经济管理学院王惠霞老师提供了很多帮助，在此表示感谢。还要感谢南京理工大学经济管理学院提供了科研经费的支持。同时，经济管理出版社给予了许多帮助，才使得本书顺利出版发行。对他们的友情和关心，作者深表谢意。

由于时间和水平的限制，书中错漏之处在所难免，恳请广大同行和读者批评指正，作者将进一步提高。

作 者

2007 年于南京理工大学

目 录

第一章 绪论 / 1

- 第一节 品牌延伸问题研究的意义和背景 / 1
- 第二节 品牌延伸理论结构分析 / 9
- 第三节 品牌延伸问题研究内容和研究方法 / 10
- 第四节 本书的创新之处 / 14
- 第五节 本章小结 / 15

第二章 国内外品牌延伸研究现状分析 / 17

- 第一节 国内品牌延伸研究现状分析 / 17
- 第二节 国外品牌延伸研究文献综述分析 / 28
- 第三节 本章小结 / 45

第三章 企业多元化战略与品牌延伸相关概念的界定 / 47

- 第一节 企业多元化战略分类及特点 / 47
- 第二节 品牌与品牌资产概念的界定 / 53
- 第三节 品牌延伸内涵的界定 / 58
- 第四节 品牌延伸绩效概念的界定 / 60
- 第五节 本章小结 / 61

第四章 影响品牌延伸的因素分析及品牌延伸决策模型研究 / 63

- 第一节 影响品牌延伸的因素分析 / 63

► 品牌延伸战略研究

第二节 品牌延伸决策模型的研究 / 77

第三节 本章小结 / 89

第五章 企业多元化战略下品牌延伸策略研究 / 91

第一节 选择适合企业自身的品牌延伸策略 / 91

第二节 企业实施品牌延伸策略的相关措施 / 96

第三节 本章小结 / 99

第六章 品牌延伸绩效评估研究 / 101

第一节 国内外品牌延伸绩效述评 / 101

第二节 品牌延伸绩效指标综合评价系统研究 / 105

第三节 基于品牌资产价值的品牌延伸绩效评价研究 / 114

第四节 本章小结 / 119

第七章 品牌延伸的实证分析 / 121

第一节 我国保健品行业的现状分析 / 121

第二节 中脉科技集团概况 / 126

第三节 中脉科技集团品牌延伸影响因素分析 / 138

第四节 中脉集团品牌延伸决策模型的构建 / 151

第五节 中脉品牌延伸策略分析 / 159

第六节 本章小结 / 160

第八章 案例研究——海尔品牌延伸战略分析 / 161

结束语 / 169

参考文献 / 173

第一章 绪论

第一节 品牌延伸问题研究的意义和背景

一、研究意义

从 20 世纪 60 年代广告界的“鼻祖”大卫·奥格威提出品牌形象理论，到 80 年代末营销专家 Aaker 建立“品牌资产”学说，乃至如今“品牌管理”已成为大型公司的核心理念。90 年代以来，在西方营销管理的新进展中，品牌资产理论是一个特别受到重视的领域，被许多西方跨国公司视为竞争制胜的战略性资源。^[1]其中，品牌延伸是一个具有重大实践意义的分支，品牌延伸也是企业品牌管理的重要战略之一。美国著名经济学家艾·里斯说：“若是撰写过去 10 年的营销史，最具有意义的趋势就是延伸品牌线。”

据统计，在 20 世纪 70~80 年代，企业向市场推出的新产品中，真正获得成功的仅占 20%，其中有 30%~35% 因为不被消费者接受和过高的市场初期导入费用而失败。解决上述问题的有效途径之一就是充分利用已有品牌的名称和资产，通过延伸转移到

新产品或服务中,从而大大降低新产品进入市场的壁垒,品牌延伸应运而生。企业塑造一个强势品牌,需要投入巨额资金,而一个普通品牌一旦成为著名品牌,谁都想在盛名的荫护下,多生几个树杈。国外资料显示,一些出类拔萃的消费品公司所开拓的新产品中,有95%是采用品牌延伸进入市场的。^[2]根据调查,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,年营业额超过1500万美元的只有93个,而其中2/3是采用品牌延伸战略获得成功的。例如,可口可乐公司在经典可乐的基础上,推出健怡可乐;万宝路从香烟延伸到牛仔服。近年来,国内企业营销实践也表明,品牌延伸确实能使企业得以快速发展,如海尔集团从电冰箱开始,将品牌延伸至空调、彩电、电脑上;“娃哈哈”从营养液延伸到果奶、蒸馏水、八宝粥;“金利来”由领带向衬衫、西服、皮具等服饰的整个领域延伸,直到整个“男人的世界”。品牌延伸通常是在企业多元化战略下产生的,而多元化战略是大企业普遍采用的战略之一,同时也是中小企业积极实施的战略。据罗宾逊等人对110000家中小企业的调查发现,有34.6%的中小企业实施了多元化战略,并且随着企业规模的不断扩大,其多元化的成分也逐步提高。^[4]林汉川等人对我国七省市1400多家中小企业也进行了调查,表明有20.7%的中小企业以多元化战略为第一战略,43%的中小企业将多元化战略作为第二战略。^[5]所以与多元化战略相关的品牌延伸战略已成为大多数企业的战略之一,研究品牌延伸战略具有重要的现实意义。

二、研究背景

任何事物都是一定历史条件下的产物,品牌延伸也不例外,以下几个因素是品牌延伸在现实中广泛应用的背景。

（一）品牌成为市场竞争的焦点

随着全球经济一体化进程的加速，市场竞争越来越激烈，企业之间的同类产品性能、质量、成本等方面的差异越来越小。由于品牌资源的独占性使品牌成为企业间竞争的重要筹码，使用新品牌或延伸旧品牌成为企业推出产品时必须面对的决策。

（二）产品生命周期的缩短使品牌延伸的重要性增加

现代社会，技术进步越来越快，新技术、新材料、新工艺在生产中更多地运用，产品的生命周期越来越短，如果原品牌产品的生命周期结束，则品牌也可能随原产品的衰落而衰落。同时，新产品开发、上市节奏加快。新产品要被市场接受并扩大市场份额，需要具有一定的品牌优势，而品牌的培育难以在短期内完成，并且产品生命周期的缩短增加了品牌培育的风险和代价，比较极端的例子是品牌知名度刚刚树立，产品已转入衰退期，品牌延伸恰能较好地解决这一矛盾，因此品牌延伸成为众多企业的现实选择。一个品牌一时成功，并不表示它长久不衰，品牌的长寿，需要不断地创新，适时实行品牌延伸，也是品牌管理和品牌更新的手段之一。娃哈哈最初的产品娃哈哈口服液受保健市场背景影响，已基本处于停滞状态，而娃哈哈适时的品牌延伸避免了品牌随产品衰落而褪色的不良后果的发生。

（三）僵持的市场状态与企业的多元化经营

当企业核心产品在市场上与其他“霸主”产品势均力敌，已成僵持状态时，企业若想再提高市场占有率将面临很大困难。常见的市场吞食方法——广告战、价格战等不仅耗资巨大，且收效甚微。于是，众多企业选择了运用品牌延伸战略而进入一些发展潜力大的行业进行多元化经营。

所以品牌延伸的产生，是有一定的历史背景的，是符合市场经济发展的，同时也是企业内在发展的要求。

三、品牌延伸对企业发展的有利和不利之处

(一) 品牌延伸对企业发展的有利之处

1. 加快产品进入市场的速度

在激烈的市场竞争中,企业为了发展和前进,就要不断地开发新产品。通过品牌延伸可以将开发的新产品冠以原品牌,分享“品牌伞”的效应。品牌伞效应是由知名品牌带来的一种超越商品实体以外的价值部分,它可以培养消费者对品牌的忠诚,以促成其产生重复购买行为。原品牌使企业不必从零开始建立品牌的知名度,缩减消费者认知产品的时间,提高消费者对新产品的认知度。

2. 降低新产品的市场开拓费用

一般来说,新产品研制成功后,需要辅以持续的广告宣传和系列促销活动将其推向市场,而这些活动耗资巨大。如西方企业创立一个新品牌平均需要花费 5000 万美元,在我国创立一个名牌也需要数亿元的资金,这显然是一个生产新产品的企业难以承受的。通过品牌延伸利用消费者心中对品牌已享有的知名度和美誉度,减少企业在新产品品牌形象树立方面的巨额促销费用,减少新产品的市场开拓费用,例如可口可乐公司推出健怡可口可乐,就没有大规模的广告宣传,但很快赢得消费者的反映,产品很快打开了销路。同样雀巢炼乳也采用了品牌延伸方法,打开了市场的销路。

3. 满足消费者多样化的需求

在同一产品大类内向消费者提供多种有差异的产品,可以使消费者在感到厌倦、腻烦或因为其他什么原因希望换一种产品的时候,在原产品的家族内就能够得到满足。即使没有这些潜在的动机,向消费者提供品牌延伸,也可以鼓励消费者更多地选用品

牌或开发品牌的新用途。以高露洁公司的牙膏为例,它分为高露洁综合牙膏、高露洁条纹牙膏、高露洁2合1牙膏、高露洁超感白牙膏、高露洁敏感亮白牙膏、高露洁敏感强化牙膏、高露洁洁白防石牙膏、高露洁小苏打洁白牙膏、高露洁小苏打防石牙膏、高露洁防石牙膏、高露洁防蛀牙膏、高露洁儿童牙膏、高露洁星球大战牙膏、高露洁巴比牙膏等不同种类供消费者选择,丰富了企业产品的组合,增加了品牌的活力,提高了品牌的竞争力。

4. 有助于强化品牌效应,增加品牌这一无形资产的影响力和声誉

利用品牌延伸成功推出新产品会反过来进一步提升原有品牌的知名度和美誉度。^[6]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,有可能反过来提高原品牌的声誉,使原产品的地位不但不会因为品牌延伸下降,反而会因此而获得提升。Keller 和 Aaker 认为成功的品牌延伸有利于顾客对公司产生专业感、信任感、忠诚感。^[7]如耐克从跑鞋向其他运动鞋、运动服、运动设备的延伸,加强对高品质和运动这两个属性的联想。

5. 有利于形成规模经济,提高整体投资效益

在一个充满了模棱两可及短暂的信号和力量的环境中,品牌延伸提供了一种生存下去的方法,品牌延伸有抑制或弱化竞争者行动和促进规模经济形成的潜力。当一个品牌整体的有效投资达到一定的经济规模时,则每个产品线都会从整体的投资规模经济中受益,从而提高品牌家族的经济效益。

(二) 品牌延伸对企业发展的不利之处

尽管品牌延伸日益盛行,但失败的案例也屡见不鲜,盲目延伸不仅导致新产品推广失利,更有甚者,可能会影响到原有品牌的形象与资产。美国的“派克”从高质高价延伸到廉价低档就是

失败案例中最好的例子。国内也有许多失败的案例：三九集团生产和销售的“999”胃泰是著名的品牌，但公司将“999”品牌延伸到啤酒，消费者怎能接受这种啤酒呢？“小霸王”曾经是家庭电脑学习用品的著名的品牌，但当企业将品牌延伸到 VCD 领域，加入到已趋白热化的 VCD 广告大战后，“小霸王”开始走向衰落，最后不得不退出 VCD 的竞争行列，连学习机市场的霸主地位一并退出，让给了后来居上的“裕兴”电脑学习机。因此，品牌延伸对企业也会产生许多不利之处。^{[9][10][11][12]}

1. 品牌定位模糊，丧失原有优势

名牌产品之所以能给消费者留下良好印象，主要是由于初始效应的作用。消费者会将该品牌视作某一特定商品的“代码”。如“康佳”、“长虹”就是电器。如果企业以某一品牌推出各具特色、性能各异的产品，就难免会模糊部分消费者对该品牌的印象，甚至会使这部分消费者失去对该品牌的青睐。如“娃哈哈”最初是一种定位于儿童营养食品的品牌，它一出现就以极为鲜明的个性赢得了孩子们的好感。从生理上说，娃哈哈三个字的韵母都是 a，而 a 是婴儿最易发、最易模仿的音；从心理上讲，“哈哈”是笑声，能立即引起孩子们的好感；“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的广告词家喻户晓。“娃哈哈”几乎成了果奶与儿童食品饮料的代名词。然而，这一品牌接二连三地冒出了“娃哈哈”纯净水、“娃哈哈”关帝白酒等产品，越来越偏离了“儿童”，也越来越偏离原有的属性，消费者心目中原有的那种“娃哈哈是很好的儿童营养品，能够促进儿童食欲”的信息已经模糊和动摇了，新的娃哈哈纯净水广告中时髦男女做出的“我的眼里只有你”已使其内涵变得模糊，丧失了儿童产品市场上的独特优势。

2. 损害原有品牌的形象

通用公司于 20 世纪 80 年代早期推出了凯迪拉克 Cimarron，这种车型是庞蒂亚克 2000 和雪佛兰 Cavalier 等其他通用车型的

“近亲”，其目标市场是那些希望能拥有一辆真正的凯迪拉克车，却支付不起，于是转而寻求一种较小的豪华车的购买者。结果证明，不仅仅凯迪拉克 Cimarron 在这一细分市场中未能成功地产生新的销售，反而使得现有的凯迪拉克车拥有者都厌恶它。他们认为，它与他们所期望的凯迪拉克的大型车和权威形象不一致。因此，80 年代中期，凯迪拉克车的销售大幅下降。所以无约束、无策略的品牌延伸有可能损害原有品牌的形象，降低品牌的价值。产品品牌是产品独特性的代表，即只有能充分体现产品属性的品牌才能在消费者心中占据有利的地位。如果视目标市场的差异于不顾，在各个细分市场上进行品牌延伸，不但会造成目标市场的混乱，更可悲的是使原具有独特属性的产品在目标市场上的品质形象受到极大损害。

3. 品牌形象错位，造成消费者心理冲突

有些企业在进行跨行业品牌延伸时，不顾核心品牌的定位和“兼容性”，把同一品牌用在两种不同的产品中，当两种产品在用途上产生矛盾时，消费者通过联想就会产生心理冲突。我国的三九集团以“999”胃泰起家，“999”品牌是企业的著名品牌，通常消费者把“999”视为胃泰这种药物的代名词，而该公司把“999”品牌延伸到啤酒产品，虽然广告上说的是“九九九冰啤酒，四季伴君好享受”。但是消费者一拿起九九九啤酒，第一个潜意识的反应恐怕是联想起“999”胃泰这种药，究竟是在喝酒，还是在喝药？喝带有“心理药味”的酒自然不是一种享受。如果进一步联想到饮酒过量会伤胃，“999”品牌无疑是在提醒消费者少喝酒甚至是不喝酒。如此这般，九九九冰啤还会有好的销路吗？从另一角度考虑，“999”胃泰分明是在劝人喝酒，还算是“胃泰”吗？给消费者在心理上带来极大的混乱。

4. 产生株连效应

集聚于同一品牌之下的几种产品中，只要有一种产品在经营

中失败，就可能波及整个产品的信誉，从而导致公众对整个品牌的全盘否定。众所周知，“派克”钢笔号称钢笔之王。人们购买“派克”笔，绝对不仅仅是购买一种书写工具，更主要的是购买一种形象，一种象征、一种气派，高档次是“派克”笔营销的支撑点。然而，“派克”公司不去巩固和发展自己的市场强项，却去争取低档笔市场，热衷于生产经营每支3美元以下的大众化钢笔。结果没过多久，“派克”公司不仅没有顺利打入低档笔市场，反而让对手“克罗斯”公司乘虚而入，“派克”的高档笔市场被冲击，市场占有率下降到17%，销量只及“克罗斯”的一半。

5. 品牌延伸容易出现“跷跷板效应”

定位大师艾·里斯提出的跷跷板效应，是指一个名称如果同时代表两种有差异的产品，那么当一种产品上来时，另一种就要下去。如果延伸产品有绝对的市场竞争优势，大众会将原品牌的定位转向延伸产品所在的市场，使原品牌成为延伸产品所在市场的类别品牌。这时延伸产品虽然崛起，但却无形中削弱了主导产品的竞争优势。在美国，Heinz原来是腌菜的品牌，而且它占有最大的市场份额。后来，公司使Heinz代表番茄酱，做得也十分成功，使Heinz成为番茄酱品牌的第一位。然而，与此同时，Heinz却丧失了腌菜市场上的头把交椅，由Vlasic取代。

从上述材料可以看出，实践中品牌延伸成功和失败的例子与日俱增，与品牌延伸有关的理论问题也受到学术界的高度重视，并成为近年来的研究热点和前沿课题之一，通过品牌延伸研究，提炼出相关理论来指导企业品牌延伸的实践活动，从而规避品牌延伸中的“陷阱”。因此，研究品牌延伸问题有重大的理论意义和实践意义。

第二节 品牌延伸理论结构分析

品牌延伸是一个复杂的过程，涉及传播学、社会心理学、消费者行为学、管理学和经济学。目前对这一过程的内在复杂机制的研究尚处于探索阶段，没有形成完整的理论框架。现有的研究成果均建立在对各种案例和问卷实验结果的统计分析基础上，缺乏用以描述品牌延伸过程的理论模型。1990年，Stanford大学的 Bridges Sheri 在其博士论文“A Schema Unification Model of Brand Extension”中提出了“品牌延伸过程”的概念，指出品牌的强势度和产品相关性是决定品牌延伸成功的核心因素，为品牌延伸模型的建立提供了一个很好的起点。^[120] 本书从管理学的角度，在中国文化的大环境下来研究品牌延伸的理论问题。在企业多元化战略的背景下，从分析影响品牌延伸的因素出发，构建品牌延伸决策评估理论模型；在作出延伸决策后，提出制定适合中国企业自身发展的一系列延伸策略和实施注意事项；为了判断企业延伸的实际效果，要建立品牌延伸绩效的评估模型。所以，从管理学角度来看，作者认为品牌延伸理论结构可作如下表述，见图 1.1。本书研究的重点也是从这几个部分展开的。

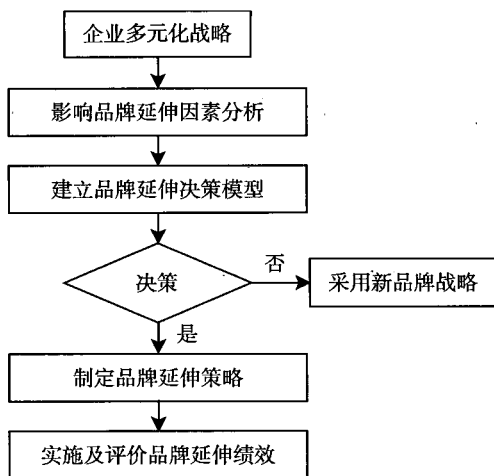


图 1.1 品牌延伸理论框架

第三节 品牌延伸问题研究内容和研究方法

一、研究内容

研究内容包括：

第一章，阐述了品牌延伸研究的意义以及研究的背景，指出品牌延伸对企业发展有利的一面和对企业不利的一面，明确了研究的目的。探讨了品牌延伸理论框架，在此基础上，提出了本书的研究方法，即坚持理论研究和实证研究相结合、定性研究与定量研究相结合、动态研究与静态研究相结合的方法。本章最后提出了创新之处。