

# 品牌延伸战略管理

## ——分析、计划、执行和控制

王苏洲,周运锦

(赣南师范学院 商学院 江西 赣州 341000)

**摘要:**品牌延伸具有全局性的特点,关系到企业的生存,有必要对品牌延伸进行战略管理。品牌延伸战略管理是一个包含分析、计划、执行和控制的完整过程。在品牌延伸实践中,必须贯彻这样的观念:首先,企业必须对品牌延伸的必要性和可行性进行全面分析,以便科学地指导品牌延伸决策;其次,企业应根据全面分析所得的结论,制定品牌延伸计划;最后,企业应积极执行、合理控制品牌延伸计划,以便努力实现品牌延伸的战略目标。

**关键词:**品牌延伸战略;分析;计划;执行;控制

中图分类号:F274

文献标识码:A

文章编号:1671-4970(2007)03-0015-05

菲利浦·科特勒在其著作《营销管理》中将营销管理概括为4个层面:分析、计划、执行和控制<sup>[1]</sup>。分析和计划是营销的前端,是成功营销的前提和基础,执行和控制则是营销的后端,是确保战略计划有效落实的根本保障。为确保品牌延伸战略有效地实施,企业应建立一个“分析、计划、执行和控制”的品牌延伸动态调整体系,如图1所示。



图1 品牌延伸的动态调整体系

### 一、分析

企业在实施品牌延伸的过程中,首先必须对品牌延伸的必要性和可行性进行全面地分析,以科学地指导品牌延伸决策。

#### 1. 分析品牌延伸的驱动因素

品牌延伸是企业有效的成长或防御战略,其具体的驱动因素有以下3种。

##### (1) 增加或保护品牌总的市场份额

当企业发现其他的细分市场与原目标市场同样有利可图时,企业就想进入该新市场。于是,企业就会想到利用水平延伸或垂直延伸的线内延伸方式来扩大市场覆盖面,增加品牌总的市场份额。同时,为了阻止顾客流失,保持市场份额的稳定性和顾客的忠诚度,企业一般要采取提供多种不同功用和形象的产品的线内品牌延伸方式。

##### (2) 保护主品牌的目标市场免受侵蚀

在企业的营销努力下,品牌在当前产品类中享有盛誉,是领导品牌。当一些竞争者对品牌采取攻击性行为,特别是低价进攻行为时,企业为了维持主品牌的形象,捍卫主品牌的市场地位,就会采用线内延伸方式来引入战斗性延伸品牌,从而有效地狙击进攻性品牌的侵蚀。

##### (3) 调整或转移企业的业务战略

企业的业务战略并不是一成不变的,当企业发展到一定阶段,或是为了顺应环境的变化,需要对企业的业务战略进行调整或转移。同时,为了充分利用企业的现有的优势资源——品牌,企业便会采取跨类延伸方式来实现业务的不断扩展,进而改变品牌联想,丰富品牌内涵。当然,这样做要有战略眼光,不能急于求成、一蹴而就,应采取大目标小步子

的策略。

## 2. 分析品牌的可延伸性

企业有了明显的品牌延伸驱动因素,接着就要分析品牌的可延伸性。下面我们用品牌黏度理论来解释品牌的可延伸性。

品牌黏度可以从两个方面来界定:一是品牌与产品之间的黏着度,即某个品牌与某种(或某类)产品之间的联想强度、独占性和排他性的力度;二是品牌与市场的黏着度,即品牌能引起其目标市场消费者(顾客)群体共鸣的强度,以及这种共鸣的可替代性和排他性的力度。为了简便起见,仅把黏度分为高与低两种情况,这样就产生了如图2所示的品牌产品黏度和市场黏度的4种组合模式<sup>[2]</sup>。



图2 品牌黏度的四象限图

象限Ⅰ中的品牌,发展空间很大,既可以进行品牌的跨类或相关延伸,也可以到更广阔的市场上去建立特定的联想。但事实上该品牌并无延伸的价值,因为处于这一象限的品牌没有特色,它并不是一个成功的品牌。

象限Ⅱ中品牌,往往在推出原型产品时取得相当的成功,营销战略大多采用无差异战略,各层面的市场都认同这一品牌。这类品牌可以进行垂直延伸,也可以作适当的产品延伸,但延伸产品与原型产品要有很强的与产品有关的相似性。

象限Ⅲ中的品牌,市场延伸可能性很小,原则上不应该做品牌的垂直延伸。但相同市场定位的跨类产品延伸,反倒可以考虑,因为品牌的产品黏度相对较低。

象限Ⅳ中的品牌,在垂直延伸时会发生困难,但可以横向作同种产品的水平延伸。这类品牌产品的延伸余地十分有限,可口可乐即属于此类,几乎无法延伸,只是推出了变形的“健怡可乐”和“不含咖啡因可乐”等。

## 3. 分析品牌可延伸至的行业及新产品

假定某品牌具有可延伸性,那么接下来便是分析品牌可延伸至的行业及新产品,这又可分两个步骤来完成。

### (1) 了解品牌的联想内容

在进行品牌延伸时,应确定原品牌的形象特征,如原品牌具有什么样的象征,消费者将它与哪些事

物、情形相联系。企业可以采用联想法等多种调查技术了解消费者心目中的品牌联想。

### (2) 确定与该联想有关的候选产品

通过上面的调查,企业就可以清楚地了解该品牌具有什么样的品牌联想,然后据此决定可将该品牌延伸到哪些产品领域。如举办消费者座谈会,让他们根据联想的内容,列出可以延伸的产品领域和产品。通过对消费者的调研,麦当劳才得以用“孩子”这个联想推出了玩具、儿童服装以及游戏机等深受儿童喜爱的系列产品。

## 4. 分析候选新产品的可行性

候选产品究竟能不能延伸?哪些可以实际用于延伸?这就需要进行可行性研究,具体来说又可分为以下几个方面。

### (1) 分析新产品的品牌杠杆力

品牌杠杆力是指新产品能够凭借品牌获得竞争优势,也就是说品牌能够为新产品带来明显的区隔意义。确定某品牌延伸到某行业及产品领域不但要识别适合品牌延伸的相关产品,而且要确定该产品的品牌杠杆力如何,即它是否超越了它的竞争对手,是否创造了一种市场欲望。

### (2) 分析候选的行业及新产品的市场状况

市场状况在很大程度上影响企业每一项决策的实现以及实现的难易,因此企业应分析候选的行业及新产品的市场状况(即市场竞争程度和发展前景),以便趋利避害,捕捉有利商机。总的来说,品牌宜延伸至以下几种情况的市场:发展中的市场或不太成熟的市场,在该类市场上,竞争相对较缓,企业面临的机会较多,如前几年的家电市场,各种品牌纷杂的市场,在这类市场上,品牌众多,但没有占霸主地位的品牌,如国内的绝大多数药品市场,没有形成强烈品牌偏好的市场,此类市场或有或无霸主品牌,但消费者对于品牌的选择没有明显的偏好,每一个品牌的忠诚顾客都较少,如我国的服饰市场。

### (3) 分析企业现有的自身状况

企业应评估自身的研究开发与生产能力,决定企业能否提供所需质量和性能的产品,并考虑企业是否有足够的财力支持品牌延伸,延伸产品是否可以利用原有服务体系与销售渠道,集中资源配置,形成规模经济效应;企业是否具有延伸产品领域的专业人才储备等。当然,企业可通过品牌输出,来达到品牌延伸的效果。

综上所述,品牌延伸战略的分析阶段可用图3来表示<sup>[3]</sup>。

经过分析这个阶段的工作,留下最后一两个或若干个延伸产品,企业选择其中一个或几个候选延



图3 品牌延伸战略的分析阶段

伸产品正式推向市场,这样品牌延伸的类型(跨类延伸——连续延伸或非连续延伸;线内延伸——换代延伸、水平延伸或是垂直延伸)也随之确定了,接着便进入品牌延伸战略的计划阶段。

## 二、计划

企业应根据全面分析所得的结论,制定品牌延伸的计划。制定品牌延伸计划,首先要根据品牌延伸的驱动因素,大致地确定品牌延伸的战略目标。同时,为了保证目标的实现,应设计出一些具体的方案,具体来说,主要包括延伸策略的选择、制定产品生产计划以及设计营销计划。

### 1. 延伸策略的选择

根据由分析阶段所确定的要进入的行业及推出的新产品而随之确定的品牌延伸的类型、企业自身的实力,可以为企业选择适当的延伸策略。

一般来说,对于连续性延伸和非连续性延伸都宜采用单一品牌延伸策略,因为连续延伸通过采用单一品牌延伸策略可以形成专门化品牌(如索尼是视听设备品牌),非连续性延伸通过采用单一品牌延伸策略可以产生通用性品牌(如GE已实现由第二产业向第三产业的有效扩展)。当然,当延伸产品和原品牌产品是截然不同的产品类型或产业,且企业不具备生产延伸产品的设备和能力或企业自身生产产品的机会成本大于准许别人使用你的品牌或商标时,企业可采用授权延伸策略。

升级换代式延伸和垂直延伸宜采用亲族品牌延伸策略。对于升级换代式延伸,企业应决定继续使用原品牌,但要对原品牌名稍作改变,或在原品牌名后加一后缀以示区别,以避免消费者对新产品的认识仍停留在对旧产品的认识上,并给消费者留下一个不断创新的品牌形象。若品牌首先定位于高中档,当其由于某种需要而向下延伸时,应采取的策略是: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区别又

有联系的品牌,以避免品牌权益受损。若品牌首先定位于中低档,当其考虑向上延伸时,要在原品牌名称前加一个前缀,或将原品牌稍作变化,以区别于原品牌,使消费者相信该品牌产品的质量能上移。当然同一类产品不同档次的延伸还可采取子品牌策略,这样可以保持其高档产品的份额,同时又可以打入中、低档市场而且不对高档品牌造成影响。如号称“钟表之王”的瑞士钟表便采取了这样的子品牌策略,其一级表品牌用“劳力士”、“欧米茄”,二级表品牌用“浪琴”,三级表品牌用“梅花”,四级表品牌用“英纳格”。

而对于水平延伸则可有3种选择:单一品牌延伸策略、主副品牌延伸策略和母子品牌延伸策略,到底选择哪种策略应视具体情况而定。当企业规模不大,产品相关性强,种类少时,宜采用单一品牌延伸策略;当企业规模大,产品种类多,且性能各异,款式不同时,采用主副品牌延伸策略比较恰当;当推出个性化,细分程度高的产品时,且企业自身能力强,品牌经营能力强时,则母子品牌延伸策略是较好的选择。

### 2. 制定产品生产计划

制定产品生产计划,就品牌延伸来说,就是要能确保延伸产品质量以及需求上升时的生产供应能力。

质量是品牌的本质,也是品牌的生命。消费者对品牌及其产品的认同并非一成不变的,这一切完全取决于品牌的质量,而产品质量又是品牌质量的内涵。如果新产品的质量有严重问题,那么品牌延伸必定会失败,而且同一品牌中的任何一种产品出现质量问题,都可能会破坏整个品牌的声誉甚至危及品牌的市场地位。为了有效地避免这种风险,企业有必要像创名牌那样重视延伸过程中的质量。

为确保需求上升时的生产供应能力,企业必须有充足的劳动力和设备、原材料和资金的支持。因此,企业应在分析新产品的市场状况的基础上,对新产品的市场容量和市场潜量做出科学合理的估计,以便合理地为之配备资源,否则将可能导致资源浪费或是不能满足顾客的需求。

### 3. 设计营销计划

延伸产品可以说是“借壳”上市,但是毕竟与现有品牌产品不同,因此有必要针对延伸产品设计出独特的营销计划,建立延伸产品独特的与产品相关或不相关的联想。在这里,我们仅对延伸产品的广告宣传重点以及创建或使用原有分销渠道作进一步的阐述,而具体的营销计划的设计可以参见相关的营销学著作。

### (1) 广告宣传重点

广告宣传重点主要是针对主副品牌延伸策略和母子品牌延伸策略而言的。

实施主副品牌延伸策略,在广告宣传和必须主品牌为重点,副品牌则处于从属地位。如“海尔—小小神童”洗衣机,副品牌“小小神童”传神地表达了该洗衣机“电脑控制、全自动、智慧型”的特点和优势,但消费者对“海尔—小小神童”洗衣机的认可、购买,则主要是基于对海尔的信赖,如果在广告宣传上以“小小神童”为主进行宣传,要打动消费者的心是比较困难的。

母子品牌延伸策略中宣传的重点是产品品牌即子品牌,而企业品牌即母品牌则放在宣传的次要地位。它们往往突出的是具体的产品品牌,而不是企业品牌,优秀的企业品牌只是对具体产品品牌做出信誉、技术、服务或实力上的保证与承诺。如在“通用—别克”的广告上,绝大部分信息宣传的是“别克”,只在电视广告结束前的标版上打出“别克,来自上海通用”的字幕,在平面广告上,也一般仅仅在右下角注名“通用制造”的很小的字眼。

### (2) 创建或使用原有的分销渠道

在品牌延伸的过程中,渠道的作用不可低估,渠道是否完善和成熟直接影响到产品能否迅速导入市场。新产品导入市场的最直接、最有效的方式往往是利用原有的渠道资源,但是有时仅仅依托原有渠道并不能完全打开市场。因此,在特定的情况下,在使用原有渠道的同时,创建新产品的专业渠道势在必行。

在建设和完善专业渠道时,企业应从以下几个方面着手:一是要充分借鉴和继承原有渠道的有效经验,不断优化专业渠道结构;二是要重视与渠道伙伴的合作,在保证满足用户需求的同时,为渠道伙伴保留一定的盈利空间;三是要建立专业化的渠道营销队伍,这要求企业应加强对渠道伙伴进行多方面的培训和支持,以使用户得到更加专业化的服务。

## 三、执行

即使是最优秀的品牌延伸计划,不执行也等于零。所以,有了品牌延伸计划后,就要积极执行,合理控制,努力实现品牌延伸的战略目标。

### 1. 组织

高效合理的组织和德才兼备的人员是执行计划的必备条件。有3个部门在发展品牌延伸过程中扮演着十分关键的角色——研发、营销和销售。研发部门的主要工作是开发产品,之后交由营销部门品牌化,并送进市场销售,最后再交由营销部门对品牌

形象进行整合。在品牌延伸实践中,企业为了完成这个跨部门的任务,可以从各部门抽调人员组成由经理领导的工作组来执行该项任务。参加小组的有关人员一般受本部门和小组负责人的共同领导,任务完成后,小组撤销,其成员回到各自的岗位,这种临时性的组织叫矩阵型组织,又叫小组制。

### 2. 实施

在具体实施时,企业首先组织产品的生产,确保提供优质可靠的产品,并强化营销组合的配合力度。然而随着品牌的不断延伸,初始品牌会拥有越来越多的异质产品,但消费者愿意接受的只是一个明确的品牌形象。因此,在具体实施品牌延伸的过程中,如何对品牌形象进行整合对于延伸后的品牌来说就显得尤为重要。品牌形象整合的原则就是剔除品牌形象中不协调的因素,使品牌形象在消费者心目中集中定位,从而最大化地发挥品牌资产价值,带动品牌保护伞下的系列产品不断发展,这就要求企业对延伸品牌进行一体化的诉求、一体化的文化支持和一体化的营销支持。

## 四、控制

由于在品牌延伸战略实施的过程中会出现许多意外情况,所以,必须连续不断的控制各项品牌延伸活动,而品牌延伸效果是评估品牌延伸成功与否的重要依据。

品牌延伸的控制过程主要包括两个步骤:评估品牌延伸效果,采取修正行动。

### 1. 评估品牌延伸效果

品牌延伸效果,就是品牌延伸对延伸市场消费者心理和行为、延伸商品销售量及其宣传费用以及延伸品牌本身的作用和影响的总和,即心理效果、经济效果以及品牌本身效果3个方面的效果构成<sup>[4]</sup>。衡量品牌延伸效果,主要是对以上3种效果指标进行量化。

通过调查研究,可以获得一些具体的延伸效果数据指标,那么,这些数据指标究竟要达到何种水平,方可进一步推动品牌科学延伸呢?我们主要讲述3种判断方法。

#### (1) 品牌延伸效果目标判断法

预先科学设置品牌延伸的效果目标,将实际测得的延伸效果数据与效果目标进行分析比较,从而对此做出判断。这里的“科学”主要体现为延伸效果目标设置与品牌经营战略目标相适应,与延伸产品市场的竞争及发展态势相适应,与品牌本身的影响力和扩张力相适应。

## (2) 延伸效果的纵向比较判断法

将品牌的延伸效果与该品牌以前的延伸效果或该品牌延伸前后品牌的效果变化进行对比研究,从而反映出品牌延伸效果的相对状态。使用此法时,应结合公司产品延伸的市场背景特点、产品特点,才能对此做出科学地判断。

## (3) 延伸效果的横向比较判断法

通过同一市场上,不同品牌的相同或相近产品的品牌延伸效果,或非延伸品牌的品牌效果与欲评估的品牌延伸效果之间的比较研究,以反映欲评估的品牌延伸效果状态和水平。

### 2. 采取修正行动

通过分析判断,可以决定是否要采取修正行动。具体如何修正,可以参照由品牌延伸成功的基础、条件和保障,即强势品牌、延伸产品与核心品牌的相似性、新产品本身的成功所构成的成功品牌延伸三环图来判断是哪一环或哪两环出现了问题,从而对症

下药,使强势品牌、相似性、新产品本身的成功这“三部曲”同时演奏<sup>[5]</sup>。

需要指出的是,品牌延伸战略管理的4个层面——分析、计划、执行和控制是一个动态调整的体系,是一个周而复始的过程。

### 参考文献:

- [1] 菲利浦·科特勒. 营销管理[M]. 梅汝和, 梅清豪, 译. 上海: 上海人民出版社, 2000: 15.
- [2] 宋永高. 品牌战略和管理[M]. 杭州: 浙江大学出版社, 2003: 78-101.
- [3] 王苏洲, 赵胤淳. 基于品牌延伸的新产品发展模式[J]. 金陵科技学院学报(社会科学版), 2005(3): 32-35.
- [4] 江智强. 论品牌延伸的效果与评估——成功品牌延伸的新思路[J]. 商业研究, 2001(9): 135-137.
- [5] 胡晓娣, 张洪波. 理性品牌延伸的三环理论及策略[J]. 山东理工大学学报(社会科学版), 2004(2): 43-47.

· 简讯 ·

## 河海大学 10 部教材获选江苏省精品教材

江苏省教育厅发布了《关于公布 2007 年江苏省高等学校精品教材建设遴选结果的通知》。共评选出 201 部江苏省高等学校评优精品教材和 203 部立项精品教材。河海大学有 6 部教材入选精品教材, 4 部教材获选立项精品教材。

精品教材分别是: 曹家和主编的《宏观经济学》, 殷佩生、吕秋灵主编的《画法几何及水利工程制图(第五版)》, 卢廷浩主编的《土力学(第二版)》, 包为民主编的《水文预报(第三版)》, 杜栋主编的《企业信息资源管理》, 张政文主编的《军事理论教程》; 4 部立项精品教材分别是: 黄振平、陈元芳主编的《水文统计学》, 郑金海、陈伟主编的《海岸动力学》, 王润富、沈冯强主编的《弹性力学简明教程(第三版)英文版》, 杜成斌主编的《基础力学实验》。

(本刊编辑部供稿)