

随着价格区间和产品品类的增多,中国本土市场的需求将日益分化,没有任何一个产品或品牌能够满足所有客户的需求。企业若想扩大市场覆盖范围或进一步渗透关键领域,就需要建立多品牌组合

中国企业 需要提升多品牌管理能力

朱利安

多品牌运营已成趋势

百事可乐的纯果乐果汁中原本并不含果肉,但为了满足健康意识日益提高的客户群体,公司特地在果汁中添加了果肉;可口可乐则推出绿茶柠檬味雪碧。另外,两家公司都推出了一系列针对中国市场的新品牌,满足消费者对茶饮、草本饮料及其他非碳酸饮料的需求,而非仅仅关注纯果汁饮料。百事可乐和可口可乐这两家软饮巨头正在通过丰富的产品组合来吸引位于类似价格区间的各类中国消费者,这是因为中国消费者的需求正在进一步出现垂直和水平分化。低级别城市的市场开发和价值挖掘导致了需求的垂直分化;水平分化则是由于中国消费者变得更为敏锐而挑剔,因而将追求更丰富多样的产品和服务。

当前的市场高度分散,没有任何一个产品或品牌能够满足所有客户的需求。大型企业若想扩大市场覆盖范围或进一步渗透关键领域,就需要建立多

品牌组合。多元化的组合能提升战略灵活性:选择合适的品牌,进入新的市场,扩大在欠发达市场的份额,并在竞争激烈的市场中应对挑战。另外,组合的整体延伸能够有效抵御竞争对手的产品,甚至能成为潜在对手进入市场的壁垒。

中国本土市场日益成熟,随着价格区间和产品品类的增多,需求将日益分化。企业需要根据不同的细分市场制定合适的价值主张,有时甚至要使用不同的品牌。企业需要丰富自身的品牌组合,品牌管理和建设工作也将日益复杂,成本也越来越高。

管理品牌组合

有效的多品牌管理战略需对多个独立品牌开展并行管理,关键在于,找到适当的品牌组合,并在此基础上建立相应的架构。营销理论家大卫·艾克(David Aaker)曾推出了一个品牌关系图来阐释可供选择的各种战略方案,包括统一品牌战略、品牌

朱利安 (John Jullens) 博斯公司全球合伙人。个人网站: <http://www.johnjullens.com/>

组合战略、子品牌战略，以及背书品牌战略。下面我结合实例来论述这四个战略，以帮助企业确定组合中品牌的最优关系。

统一品牌战略，即用一个主品牌覆盖组合中所有的产品和服务。主品牌通常是公司品牌（如 IBM 或 宝马），可在主品牌后面添加相关内容以进行差异化（如 IBM 咨询或 宝马 Z4）。完善的公司品牌能促进客户对品牌的认知和了解，迅速获得客户信任，提高新品牌的知名度和品质认知度。共享品牌能够大幅减少成本，尤其在营销和传播领域，同时在销售、经销和客户服务方面也有所体现。然而，品牌延伸至多个类别和 / 或价格区间可能引发品牌稀释的风险，因此需对品牌延伸的风险和收益进行权衡。每次在公司品牌伞中引入一个新品类，都可能促使消费者对整个品牌进行重新定义。如果某个产品或服务出现质量问题或信誉危机，都可能会损害整个企业组合的形象。

品牌组合战略，即品牌资产分散于各个品牌当中。消费者很少看到母公司的品牌，主要的产品或服务都拥有自己的独立品牌。采取这一品牌策略的典范是宝洁和联合利华，这两家公司早已通过多元化跳

出了原先的清洁产品领域，并推出了大量家居产品品牌：如宝洁拥有金霸王电池，而联合利华则拥有 400 个品牌，其中包括和路雪与 Bertolli 等众多食品品牌。该战略能够更好地管理潜在的品类或渠道冲突，并提高灵活性，把握不断变化的市场机遇。它还能够加强对系统风险（如经济衰退、股市低迷）和特质风险（如组合中其他品牌遭遇信用危机的风险）的防范。每个品牌都能自由选择身份和个性，以及独特的设计、价值、定位和传播模式，从而提升对目标客户的吸引力。不过，相比统一品牌战略，品牌组合战略的营销、传播和运营效率要低得多，很可能缺乏规模效应，存在预算分化问题，而且组合中的部分品牌也许会缺乏足够的营销支持。

子品牌战略，即公司品牌仍然占据主要地位，但同时推出各品类、细分或业务部门的一系列子品牌。通常每个子品牌都独具特色。iPhone、iPad 和 iMac 等苹果产品便是典型的例证，这些子品牌的知名度很高，同时又与母品牌“苹果”关系密切。子品牌战略具有统一品牌战略在供应方面的优势，但也很可能因为新产品的上市而稀释母品牌，或由于某个子品牌的公关问题



▶ 链接

大卫·艾克 (David Aaker, 1938-) 是先知品牌战略咨询公司 (Prophet Brand Strategy) 副总裁、美国加州大学柏克利分校哈斯商学院的营销学名誉教授，也是品牌和品牌资产领域最具影响力的权威学者之一，当前美国品牌界的领军人物，被《品牌周刊》誉为“品牌资产的鼻祖”。

而影响整个组合。

背书品牌战略和子品牌战略类似，但试图提升下属品牌的地位，同时略微削弱公司伞品牌的影响力。例如，万豪国际酒店集团旗下拥有万豪万怡酒店（Courtyard by Marriot）和万豪（Fairfield Inn）等众多差异化的连锁酒店。类似地，软件公司 Intuit 将其程序命名为 Quicken by Intuit 和 Turbo Tax by Intuit。背书战略利用公司品牌的信誉，同时降低子品牌可能对母品牌或组合中其他品牌带来的风险。然而，结果可能不尽如人意：尽管差异化的品牌能够提升需求，但却可能降低成本效率。另外，母品牌与子品牌保持距离而产生的保护作用有时是有限的。

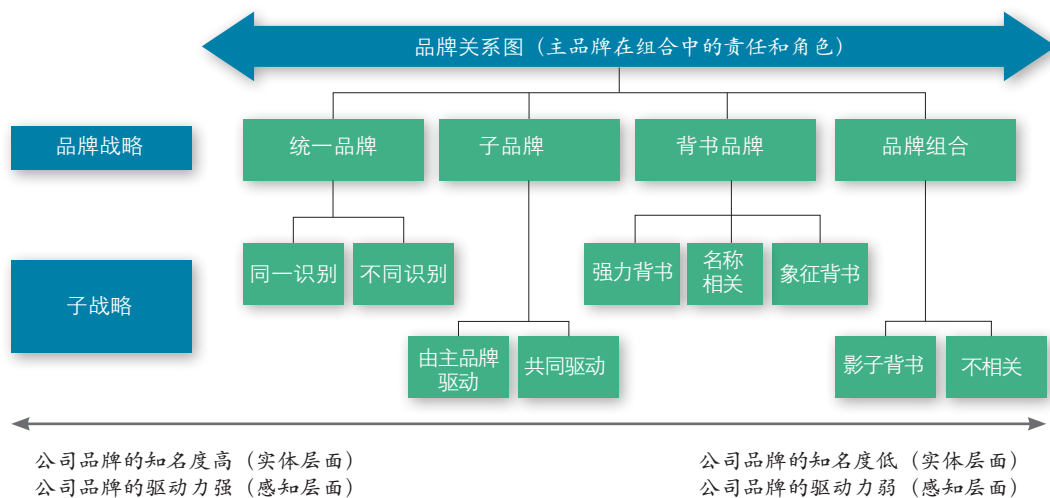
其实在进行品牌治理时，有多个治理模式可供选择。随着多品牌组合战略的普及，一些企业采用了松散的“自由市场”策略，使旗下的各品牌完全独立。不过，大部分企业仍然在一定程度上采用整合管理或品牌战略。

时尚巨头 Gucci 是采用“自由市场”战略的典范。它旗下的所有品牌都完全独立运营，自行选择市场渠道供应战略和定位等。在如此高价值、高利润率的行业，成本效益并非其主要考虑因素。Gucci 认为，旗下的每个品牌都具备足够高的知名度，与其采用显赫的母品牌进行统一管理，还不如单独管理。它还打算忍受旗下品牌之间的相互竞争。

一些企业采用整合管理战略：各个品牌团队享有高度自治，可自行选择产品理念，并调整供应链等，但由公司进行集中监管，协调不同品牌间的相对定位。这是汽车业的常用模式，其品牌和模式高度差异化，但企业应留心内部竞争的风险

然而，大部分企业倾向于采取整合品牌策略，即相关品牌保留各自的独特身份，但共享营销资源。例如，联合利华通过一个团队来协调其化妆品/个人护理品牌（包括艾科、多芬、旁氏等）的营销活动，以确保价值链各环节的战略执行。通过分享各品类的经验及各品牌的消费者洞察，企业可以大幅降低成本，并产生额外价值。

另一些企业则采用整合管理战略：各个品牌团队享有高度自治，可自行选择产品理念，并调整供应链等，但由公司进行集中监管，协调不同品牌间的相对定位。这是汽车业的常用模式，其品牌和模式高度差异化，但企业应留心内部竞争的风险。例如，大众汽车目前管理着多家汽车制造商，包括奢侈（布加迪、宾利）和大众（西亚特、斯柯达）市场。这种治理模式在金融服务业中也很常见。



选择合适的品牌战略

中国企业已经开始了卓有成效的品牌管理。中国领先的化妆品企业上海家化成功地在个人护理品市场的各领域进行了垂直延伸：其低端品牌美加净和六神主要面向大众市场，多数产品的价格都远远低于5美元；中端品牌佰草集则秉承中医原理，意在吸引本土及国外消费者。目前，上海家化也在拓展高端市场，旗下的妹品牌在2010年后推出了定价在20美元至200美元的一系列产品，试图挑战雅诗兰黛等国际领先品牌。

在选择最佳的多品牌战略时，公司必须考虑旗下品牌的优势及其相互关系，并加以充分利用。另外，还应留心品牌间可能出现的正面（削减成本或品牌整合的其他协同效应）及负面影响（内部竞争或负面的公关事件）。如果公司整体品牌强于子品牌，则须评估品牌稀释的风险。同时，还应考虑市场的发展情况：预测各品类的发展趋势非常关键，包括

总体市场规模和市场价值的增加等。企业必须找到最具增值机会的领域，产品喜好的变化，以及新进入者及新技术的潜在影响。市场的竞争格局也很关键：如主要企业的数量及其市场份额、进入壁垒、稳定性或波动性、扩散或整合趋势等。此类分析能帮助企业找到特定渠道及价格区段内的机遇，并准确评估实现各个机遇的重要性。

过去，品牌理念源自成功的产品。但如今，品牌正变得愈发重要，现在往往是由品牌驱动新产品而非相反。品牌方案应与整体组合战略保持一致。企业必须决定实现市场覆盖广度和/或细分领域深度所需的品牌数量。它们选择的品牌模式应使各品牌的盈利能力最大化，并建立治理架构，从而确保品牌战略的成功执行。^①

责任编辑：闫敏 yanmin@guanlixuejia.com