

- ▶ [论文投稿](#)
- ▶ [关于论文发布证明](#)

## 相关链接

- ▶ [学术活动厅](#)
- ▶ [专家讲座](#)
- ▶ [中华管理论坛章程](#)
- ▶ [个人专栏](#)



## 不能业绩延伸的品牌延伸

刘威、黄云生

二十一世纪在品牌运作中最炙手可热的现象莫过于“品牌延伸”了，无数五花八门的“品牌延伸”理论、模式、成功案例在我们身边载沉载浮，已经让很多企业都认为提升业绩和降低风险的不二法门就在眼前。然而从十年来品牌延伸的企业实践而言，却罕有无可击的成功先例，比如在家电业几乎所有的企业都进行了品牌的延伸，单一个长虹就延伸出了八大产品门类，然而除了彩电之外几乎所有的延伸都是“只长叶不开花”；医药保健业的海王，虽然通过主副品牌的模式延伸出银得菲、银杏叶片、金樽、牛初乳等诸多花样，而且花了三个多亿的推广费用支持其品牌延伸，然而“种下的是龙种，收获的却是跳蚤”，以至于被业内笑称“没有销量的品牌工程”，其实应该是“没有销量的品牌延伸”。

笔者在对这些“没有业绩延伸的品牌延伸”的案例研究中发现，尽管这些失败的延伸往往有良好的用意，也不乏周密的规划部署，确实也根据情况的变化不断地在做调整，然而他们或有意无意地或以偏概全地忽视了“品牌延伸”的基本原则，所以再好的战术都没有办法帮助他们在基本面对错的情况下有所改善。

### 一、南辕北辙（没有弄清所需要进行的品牌延伸的性质）

实际上品牌延伸有两种不同的类型，一种是纯粹的产品延伸，不包含任何品牌资产的转移，只是从一个产品发展到第二个产品，比如海王的延伸到就是这样。这种延伸比较适合于那些没有品牌基础的企业进行产品多元化（因为没有品牌基础就谈不上品牌的转移），在这种延伸中主要考虑的因素应是产品的相关性，产品的关联程度越小越应该考虑使用独立品牌。海王的问题就出在这里，明明自己在推出“银得菲们”之前就根本谈不上有什么品牌历史和品牌影响，却偏偏要采用“主副品牌”的结构，“主品牌”在自身为零的情况下哪里会对“副品牌”有其策划人自吹的“用主品牌拉动副品牌，通过副品牌反哺主品牌，形成良性循环”的结果出现；而且其产品本来的相关度是比较低的，是可以分散风险的，偏偏弄了个“主副品牌”人为地去制造风险，结果搞得是“一损俱损，全军覆没”。

第二种是基于品牌资产的延伸，这种延伸除了在形式上从一个产品发展到第二个产品，在内涵上也涉及到品牌资产的转移，绝大多数强势品牌的延伸就属于这一类。但这里面有一个重要的误区值得澄清，在“品牌核心价值”大行其道的今天，很多人误把基于品牌资产的延伸当做基于品牌核心价值的延伸，认为延伸必须有品牌核心价值基础，这就是所谓的“核心价值中心论”的一个论断。甚至为了这个在九七年娃哈哈延伸到饮用水曾经爆发了激烈的论战，“核心价值中心论”者指责娃哈哈饮用水不能延续果奶的品牌

核心价值，断言必将延伸失败，然而娃哈哈这次延伸实际上是基于品牌知名度资产的延伸，并非一定要有相同的核心价值，结果实践证明了知名度资产的延伸也是可行的。另外零售业、银行业也常常采取基于忠诚度的延伸，工业品企业也常常采取基于品质认知的延伸，所以应该放弃狭隘的核心价值标准，采用综合性的品牌资产标准来衡量这一类型的品牌延伸，大道渊深，岂能只用一把尺子来量？

## 二、误入歧途（品牌延伸到了危险的行业）

单有正确的延伸模式也是不够的，行业本身的影响也至关重要，就好比再好的马，你把他丢在泥潭里，不但跑不快而且还会越陷越深。拿长虹来说，品牌延伸是对的，单一品牌的模式也是对的，但延伸到空调、DVD上就是不成功，问题在于品牌延伸选择的行业不对，空调行业的市场增长在放缓、盈利能力在下降，而竞争在加强，领导品牌的集中度越来越大，这种格局即便有强势的品牌资产也是难以突破的。想当年格兰仕要从微波炉延伸到空调“彻底打破空调市场格局”，结果怎样，还不是和长虹差不多。所以光方向对也是不够的，得路也走对。

最适合于进行品牌延伸的行业应该是成长型的行业，而非成熟型的行业，如果你不幸进入了一个成熟型的行业，你必须通过市场细分找出一个成长型的区隔市场，否则再有实力也可能“折戟沉沙”。比如海信进入空调业时实际上时机也不太好，但他并没有硬拼硬打或随波逐流，而是通过市场细分找到了富有潜力的变频市场，结果通过扛起“变频革命”的大旗一举跻身前列。

## 三、各自为战（延伸各品牌之间缺乏协同效应）

品牌延伸除了要求每个品牌都活得很好之外，更要求能够寻找出之间的协同关系，各自为战是容易被各个击破的，缺乏协同效应的品牌延伸有可能导致“其兴也勃，其亡也忽”。

TCL在从彩电向PC进行品牌延伸就存在这样的问题，TCL的如意算盘是，制造本来就是我的强项，彩电的销售网络也可以拿出来共享，品牌资产也可以共享，所以电脑“易如探囊取物”。然而事实上没有发生任何协同效应，首先PC要求全球整合资源，对供应链的成本效率要求极高，即便是做了几十年的联想跟戴尔比在供应链上也差得很远，TCL就差得更远了；其次TCL传统的彩电销售网络并不适用PC，必须自己重新组建渠道，渠道协同也成了空话；再次PC品牌要求品质认同，TCL的彩电品牌资产仅具知名度而已，根本无法共享。所以在2000年稍有盈利之后，2001年出现亏损。

## 四、自生自灭（缺乏内在的品牌延伸管理体制）

很多有品牌延伸行为的企业都极为重视品牌战略的规划和品牌延伸的传播推广，然而却忽视对内部支持体系亦即品牌延伸管理体制的建立完善。内部体制的“缺位”必然使得品牌无人负责呵护，策略得不到长程持续的贯彻，结果再好的规划也势必落在空处，不在实处。

拿海王来说，在品牌进行延伸的情况下内部实施的还是传统的市场部管理机制，按医药与保健品划分为粗泛的两大类。每一个品牌都无人直接负

责，如何协调品牌与经营诸要素之间的关系也不清晰，品牌与品牌之间的协调也不知如何进行，这种体制即便是再高明的策略也是很难保证长期有效地运作的。

海王在品牌管理上的缺陷业已经不仅仅是理论问题了。你看，在面对大量对海王品牌的质疑时，缺乏基本的预警机制，更少有力的危机公关；针对品牌传播上的不利，也是反应迟钝未作出及时有力的调整。

## 五、一视同仁（在品牌延伸的过程中没有侧重点）

有些企业会走另外一个极端，既然每一个品牌都需要精心呵护，那我就一视同仁。实际上不同的品牌对企业的贡献不同、发展的前景不同，必须区别对待，平均绝对不等于公平。

我们应该在历史业绩和未来预期基础上将品牌从最高到最低进行排序，据资源配置的优先权将品牌进行排名，并决定每一业务单元的战略姿态应该是侵略性扩张、设防和保卫、彻底修理和重新定位，还是收获/剥离，在必要的时候还要通过改变品牌组合的构成，将公司资源转至有最大机会的领域。

拿科龙来说，实际上他的什么华宝、三洋科龙都是“瘦狗”品牌，市场占有率和销售增长几乎都没有什么希望了，偏偏还要用他们来组成什么“品牌航母”，这样的“鸡肋”策略哪里还有什么成功的希望，不舍得“弃子”只能被别人“杀劫”！

品牌延伸之所以难，是因为它不仅仅是品牌问题，还涉及到营销问题甚至战略问题。抱残守缺或以偏概全都会使品牌向“绝地”延伸，“盲人骑瞎马，夜半临深池”，不亦险乎？

---

## 最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | 建议使用IE6. x版本，显示分辨率1280x1024或1024x768

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话：0592-3222515 传真：0592-3222515

VCMC