

# 品牌忠诚度——利润模型与 品牌策略矩阵分析

赵定涛,陈世吉

(中国科学技术大学商学院,安徽合肥 230052)

**摘要:**从不同类型消费者品牌忠诚度的角度对品牌延伸策略和多品牌策略进行研究,建立了品牌忠诚度——利润模型和品牌策略选择矩阵。

**关键词:**多品牌;品牌延伸;品牌忠诚度

**中图分类号:**F273.4

**文献标识码:**A

**文章编号:**1001-7348(2004)08-166-03

## 0 前言

很多学者把多品牌策略比作陷阱。有很多采用品牌延伸策略的企业取得了快速的发展,也有很多采用该策略的企业因此而一败涂地。比较而言,多品牌策略往往更能够取得成功和避免失败,但是,已有的成熟品牌的品牌效应在新产品的推广过程中所能够起到的推动作用,在多品牌策略中却不能得到很好地发挥。同时,由于企业必须为新品牌重新进行广告宣传,这必然造成新产品营销成本的增加。品牌策略为人们广泛运用的同时,也引起人们深深的思考。

通过对于大量因为推出新产品而遭受失败的企业进行分析,我们可以看到,这些企业失败的主要原因,一是新产品的过度推广,例如同时推出多个新产品或者推出所需成本过高的新产品,导致资金、人力的相对不足;二是新产品的推出过程中,由于品牌选择不当,降低了消费者对于已有成熟产品的品牌忠诚度,造成成熟产品消费者的大量流失以及由此引发的成熟产品赢利能力的下降。失败主要发生在新产品到达成熟期以前这个产品扩展过程中最为薄弱的环节。本

文将主要讨论第2种情况,从品牌忠诚度的角度出发,分析不同的品牌策略成功或者失败的原因,为企业在推出新产品时品牌策略的选择提供依据。

## 1 品牌忠诚度、品牌延伸与多品牌

品牌忠诚度(Brand faith)是指产品或者服务的质量、价格等因素的影响,使消费者对特定的品牌产生感情依赖,并表现出对该品牌的产品或者服务有偏向性的行为反应,当该品牌在某些方面发生变动时,品牌忠诚度的大小能得到很好的体现。

一项对于品牌忠诚度的调查表明,企业交易额中,80%来自于购买该产品的老顾客,而维持一位老顾客的成本只是开发一位新顾客成本的1/5。由此可见,拥有好的品牌忠诚度既提高了收入,又降低了成本。同时,保持老顾客对于企业的品牌忠诚度,还可以利用老顾客带动新的消费者,促进交易额的增长,并且在面对激烈竞争的时候,可以保持品牌销售量的相对稳定。可以说,好的品牌忠诚度是企业取得长期稳定发展的关键因素之一,如果失去或者降低品牌忠诚度,企业的损失将是巨大的。

品牌延伸(Brand Extensions)是指把一个现有的品牌名称使用到一个新的产品上。品牌延伸对于企业实施品牌战略有重要意义,成功的品牌延伸可以迅速提高品牌价值以及品牌知名度;与此相反,如果品牌延伸失败,不仅新产品不能获得理想的收益,原有的成熟产品也会因此受到负面影响。可以说,品牌延伸对于企业来说是一把双刃剑,可以在带动新产品快速推广和提高企业知名度的同时,也为企业带来较大的风险。

多品牌(Multi-brand)是指企业根据各目标市场的不同利益分别使用不同品牌的品牌策略。由于采用不同的品牌,新产品与成熟产品的关联程度相对较小,新产品的成功与否更多依赖于对于市场的把握以及企业内部的运营状况。即使新产品不能获得理想的收益,也不会对成熟产品造成较大的影响。与品牌延伸相比,多品牌策略的风险较小,因此,在进行品牌决策的时候,企业往往采取规避风险的态度,放弃已有品牌的品牌效应,采用多品牌策略。但是,也有采用多品牌策略遭受失败,采用品牌延伸策略却获得成功的实例。

已有的研究表明,品牌延伸过程

收稿日期:2003-10-14

作者简介:赵定涛(1955-),男,安徽广德人,中国科学技术大学商学院教授,博士生导师,研究方向为战略管理与决策;陈世吉(1979-),男,辽宁海城人,中国科学技术大学商学院硕士研究生,研究方向为战略管理。

中——无论是水平的品牌延伸(新产品和成熟产品在类别上有所差异甚至完全不同)还是垂直的品牌延伸(新产品和成熟产品在类别上相同),在新产品成熟以前,成熟产品的消费者的品牌忠诚度因为该企业“对于生产不专一”,或者“产品种类太多而难以保证已有的品质”而降低,与之并发的是成熟产品销售能力的减弱;新产品消费者的品牌忠诚度因为该企业“值得信赖”或者“老产品不错,新产品也一定不错”而升高,与之并发的是新产品销售能力的增强。值得一提的是,我们并不能凭空比较“降低”或者“升高”幅度的大小,不同的企业实力,不同的公众形象,不同的品牌延伸方式,都会对“幅度”产生重要影响。

从多品牌的定义可知,严格意义下的多品牌策略中,新老品牌不会产生相互影响,因此,新产品的推出对于成熟产品消费者品牌忠诚度的影响可以忽略不计;同时,成熟产品的品牌效应也不会为新产品的推广起到推动作用。但是,在实际的品牌决策中,多品牌策略中的新老品牌并不是没有相互影响的。例如,宝洁公司在洗发水的品牌选择中采用的是多品牌策略——分别推出了潘婷、飘柔、海飞丝和沙宣4个品牌的洗发水,但是我们不能说使用海飞丝牌洗发水的消费者看到潘婷洗发水的时候,认为这是两个毫无相关的品牌——它们都是宝洁的名牌产品。不过可以肯定的是,多品牌策略中新老品牌产品的相互影响要远小于品牌延伸新老产品的相互影响。

## 2 品牌忠诚度——利润模型

根据对于消费者品牌忠诚度的分析,我们可以把购买某种产品的消费者分类两类:第一类为流动消费者,这部分消费者购买某品牌的产品仅仅是因为“偶然”或者抱着“试试”的态度。企业推出新产品与否对于这部分消费者的影响比较小,可以忽略不计。第二类消费者是因为产品的质量、服务、广告等因素已经对该品牌的产品形成一定品牌忠诚度的消费者,这部分消费者对于该品牌产品的购买情况与其对该品牌忠诚度密切相关。由于产品的扩展或者其他因素造成的品牌忠诚度的下降会使这部分消费者转而购买其他品牌的同类产品。从上面关于品牌忠诚度的介绍可以看到,第二类消费者是该

品牌产品的主要消费者,我们将着重对这类消费者作分析。

假设某企业生产  $n$  种产品,每种产品可以获得的利润为  $r_i$ , 第一类消费者购买该企业的第  $i$  种产品的总量为  $Q_{0i}$ , 在外界环境不变的前提下,  $r_i, Q_{0i}$  为常数,  $i=1, 2, \dots, n$ 。因此,企业从第一类消费者身上得到的总利润:

$$R_0 = [Q_{01} \quad Q_{02} \quad \dots \quad Q_{0n}] \begin{bmatrix} r_1 \\ r_2 \\ \dots \\ r_n \end{bmatrix} = \sum_{i=1}^n Q_{0i} r_i$$

$Q_{ij}$  为第  $i$  个消费者消费第  $j$  类产品(本企业或其他企业的同类产品)的总量。

$M_{ij}$  为第  $j$  个消费者对于第  $i$  种产品的品牌忠诚度  $0 \leq M_{ij} \leq 1$ 。当  $M_{ij}=0$  时,表明第  $j$  个消费者对于该企业的第  $i$  种产品的品牌忠诚度降至最低,即这个消费者不会因为品牌忠诚度而购买该企业的第  $i$  种产品。当  $M_{ij}=1$  时,表明第  $j$  个消费者对于该企业的第  $i$  种产品的品牌忠诚度升至最高,即这个消费者使用的所有第  $i$  种产品都将从该企业购买,对于其他企业的同类产品需求量为 0。

消费者消费某种品牌产品的数量是他对该品牌的品牌忠诚度的函数,即:

$$Q = f(M)$$

其中  $Q$  是消费数量,  $M$  是品牌忠诚度。 $f(M)$  因产品的类别的不同而不同,但在一般情况下,  $f(M)$  都是  $M$  的增函数。这里,我们假设消费数量:

$$Q = f(M) = M^k$$

当某种(例如第  $i$  种)产品的消费者市场上共有  $L_i$  个消费者时,该企业的第  $i$  种产品从第二类消费者身上可以获得的利润:

$$R_i = [M_{i1}^k \quad M_{i2}^k \quad \dots \quad M_{iL_i}^k] \begin{bmatrix} Q_{i1} \\ Q_{i2} \\ \dots \\ Q_{iL_i} \end{bmatrix} r_i$$

$$= \sum_{j=1}^{L_i} M_{ij}^k Q_{ij} r_i \quad i=1, 2, \dots, n$$

该企业从第二类消费者身上可以获得的总利润:

$$R' = R_1 + R_2 + \dots + R_n = \sum_{i=1}^n R_i = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{L_i} M_{ij}^k Q_{ij} r_i$$

为了方便,我们令:

$$R_i = M_i^k Q_i r_i$$

其中,  $M_i$  和  $Q_i$  分别反映了消费者对于第  $i$  种产品品牌忠诚度的总体水平和对同类

产品的需求总量,因此:

$$R' = \sum_{i=1}^n R_i = \sum_{i=1}^n M_i^k Q_i r_i$$

该企业可以从各种产品获得的总利润:

$$R = R_0 + R' = \sum_{i=1}^n Q_{0i} r_i + \sum_{i=1}^n M_i^k Q_i r_i$$

$$= \sum_{i=1}^n (Q_{0i} + M_i^k Q_i) r_i$$

我们把上面的数学模型称为品牌忠诚度—利润模型。

下面,我们利用品牌忠诚度—利润模型,对于企业的品牌策略作具体分析。为了讨论方便,在这里我们假设该企业在推出新产品以前,只有一个品牌的一种产品 A,要新推出一种新产品 B,且在产品 B 刚推出时,所有消费者对于 B 的品牌忠诚度为 0。产品 A 的利润率为  $r_A$ , 当采用多品牌策略时,产品 B 的利润率为  $r_B$ , 当采用品牌延伸策略时,产品 B 的利润率为  $r'_B$ 。前面已经介绍过,多品牌策略的成本要高于品牌延伸策略的成本,因此有  $r_B < r'_B$ 。

当新产品的品牌与已有成熟产品的品牌具有完全差异,即此时的多品牌策略为严格的多品牌策略时,产品 A 可以获得的利润:

$$R_A = R_{0A} + R'_A = (Q_{0A} + M_A^k Q_A) r_A$$

新产品 B 可以获得利润:

$$R_B = R_{0B} = Q_{0B} r_B$$

此时,企业可以从新老产品共获得利润:

$$R_{AB} = R_A + R_B = (Q_{0A} + M_A^k Q_A) r_A + Q_{0B} r_B$$

当企业对于新产品采用品牌延伸策略时,消费者对于已有品牌的品牌忠诚度下降,具体体现在该品牌忠诚度整体水平的下降,此时,产品 A 可以获得利润:

$$R_A = R_{0A} + R'_A = [Q_{0A} + (M_A - \Delta M_A)^k Q_A] r_A$$

其中  $\Delta M_A$  为在品牌延伸策略中,消费者对于产品 A 的品牌忠诚度下降的值。

新产品 B 可以获得利润:

$$R_B = R_{0B} + R'_B = (Q_{0B} + \Delta M_B^k Q_B) r'_B$$

其中  $\Delta M_B$  为在品牌延伸策略中,由于已有的产品 A 的品牌效应,消费者对于新产品 B 具有的品牌忠诚度的值。

此时,企业可以从新老产品共获得利润:

$$R_{B\&B} = R_A + R_B = [(Q_{0A} + (M_A - \Delta M_A)^k Q_A) r_A + (Q_{0B} + \Delta M_B^k Q_B) r'_B]$$

从上面的分析我们可以得到,采用品牌延伸策略与采用多品牌策略可以获得的利润差值为:

$$\Delta R = R_{AB} - R_{BB} = (Q_{0A} + M^k Q_A) r_A + Q_{0B} r_B - [(Q_{0A} + (M_A - M)^k Q_A) r_A - (Q_{0B} + m^k Q_B) r_B] = M^k Q_A r_A - (M_A - M)^k Q_A r_A - m^k Q_B r_B - Q_{0B} (r_B' - r_B)$$

当  $\Delta R = 0$  时,采用多品牌策略与采用品牌延伸策略为企业带来相等的利润;

当  $\Delta R > 0$  时,采用多品牌策略为企业带来更多的利润;

当  $\Delta R < 0$  时,采用品牌延伸策略为企业带来更多的利润。

### 3 品牌策略矩阵分析

在品牌策略的实际应用过程中,顾客品牌忠诚度的变化难以非常精确地进行数量上的计量,但是却可以观察到其变化的大小和方向。例如同一地区推出新产品前后销售量的变化、代理商对于本企业产品热衷程度的变化等等,都在一定程度上反映了消费者的态度。并且,即使在多品牌策略中,新老品牌也并不是毫无关系的。这里,我们将针对品牌策略的选择过程中可能出现的各种情况作定性讨论,如附图。

M	高	A	B
	低	C	D
		低	高
		m	

附图 品牌策略选择区域示意图

C 区域中,  $M$  与  $m$  都比较小,这是企业采用多品牌策略时对应的区域。在该区域内,新老产品处于相互影响最小的情况,已有的品牌效应不能为新产品的推广起推动

作用。因此,在 C 区域内,企业不能实现利润最大化,但是相对的经营风险也很小。目前大多数企业的品牌决策都位于该区域内,例如多品牌的首创者宝洁公司以及通用汽车公司等等。A 区域中,  $M$  比较大而  $m$  比较小,这是企业采用品牌延伸策略时对应的区域。在该区域内,品牌延伸策略是失败的——新产品因为消费者品牌忠诚度的增加带来利润的增加不足以弥补成熟产品因为消费者品牌忠诚度的减少带来利润的损失,位于该区域的企业应该转向 C 区域,采用多品牌策略。因为品牌延伸而失败的企业都位于该区域,例如巨人集团,该集团因为推出“巨人”脑黄金、“巨人”补钙、“巨人”肝黄金、“巨人”胡萝卜素和“巨人”牌巨不肥等系列产品而遭受挫折。

D 区域中,  $M$  比较小而  $m$  比较大,这也是企业采用品牌延伸策略时对应的区域。在该区域内,品牌延伸策略是成功的——新产品因为消费者品牌忠诚度的增加带来利润的增加不仅弥补了成熟产品因为消费者品牌忠诚度的减少带来的利润损失,还带来了多余的利润。在该区域内,企业实现了利润最大化。最典型的例子是可口可乐公司,可口可乐公司在推出低糖饮料“泰森”时(多品牌策略),遭到了失败。后来,将“泰森”品牌改为“健怡可口可乐”,不仅获得成功,而且新产品占据市场的速度非常快。

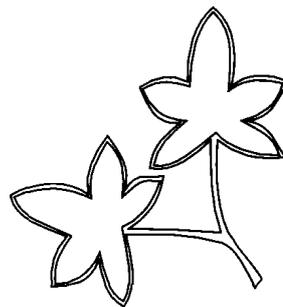
B 区域中,  $M$  和  $m$  都比较大,这是一个不稳定的区域。因为即使在较短的时间内消费者对某个品牌的态度存在非常大的差异,这种差异也会随着时间的推移逐步趋于一致,即不存在  $M$  和  $m$  都比较大的情况。因此,该区域是不稳定的,位于该区域的企业不会长期存在。

最后需要指出的是,  $M$  与  $m$  的相互影响程度与企业实力以及新产品的类别等因素都是有关系的。顾客可能相信可口可乐公司有能力开发一种新的大型软件,他们会相信娃娃哈公司也能开发出同样可靠的软件么?顾客也可能相信三星公司推出的电子产品的质量是可靠的,但是如果它推出的不是电子产品而是日用品呢?总之,企业在选择品牌策略的时候,必须把“消费者是否满意”作为一个非常重要的因素来考虑。

#### 参考文献:

- [1] Chuang K. Kim, Anne M. Lavack, Margo Smith. Consumer evaluation of vertical brand extensions and core brands[J]. Journal of Business Research 2001, 52: 211-222.
- [2] 杨望成. 多品牌战略与品牌组合[J]. 佛山科学技术学院学报, 1999, 17, (1): 54-58.
- [3] 曾泉. 多样化品牌策略——越过品牌延伸的陷阱[J]. 经济论坛, 1998, (18): 20-21.
- [4] 沈蕾, 杨桂云. 论品牌忠诚度的作用及影响因素[J]. 消费经济, 2001, (5): 50-53.
- [5] 袁晓东, 赵平. 品牌忠诚度及其测评研究[J]. 现代经济, 2002, (10): 8-10.
- [6] 朱晓丹. 论品牌忠诚度的构建和评估[J]. 北方经贸, 2000, (4): 110-111.

(责任编辑: 慧 超)



## A Model on Brand Faith-Profit & Analysis on the Brand Strategy Matrix

**Abstract:** In the process that enterprises introduce new products, it's a problem that managers and economist always concern. That is whether adapting the strategy of brand extensions or multi-brand. This article has scientific research on brand extensions and multi-brand in the different angle of consumer brand faith, and built model of brand faith and choice matrix of brand strategy, moreover analyzed by it. It tells us the profit and risk which different brand strategy brings for enterprise's development offer scientific reason for the choice of brand strategy.

**Key words:** multi-brand; brand extensions; brand faith