

著名品牌

延伸失败的思考

□ 洪波 夏静

几年前,娃哈哈口服液以“喝了娃哈哈,吃饭就是香”的单一而有力的诉求,迅速成为国内名牌。之后,娃哈哈集团相继推出进军儿童市场的娃哈哈感冒药、进军成人市场的娃哈哈绿豆沙及娃哈哈营养八宝粥、进军老人市场的娃哈哈冰糖燕窝,甚至一直挺进白酒、房地产市场。这些借“娃哈哈”之名延伸的商品,动用了企业大量人、财、物力,可结果市场反响几乎为零。

还有一夜之间以微软汉卡成名的

巨人集团,更是以神奇的速度进行跨行业的市场延伸,从巨人汉卡,到巨人脑黄金,再到竞争激烈的房地产市场。本想携“巨人”之威,横扫天下,可最终一个个市场相继失陷,全部落马。

这不由引起我们的思考,借助自家响当当的名牌来延伸市场领域,为何不能马到成功,反而兵倒如山呢?

下面,让我们看一下名牌延伸时发生的情形。假设主导产品 m 的品牌 B ,在 M 市场是名牌,把名牌 B 延伸至 N

市场,推出延伸产品 n ,既然 B 是 M 市场的名牌,那么 B 在大众心目中也就是 M 市场的类别品牌。当把名牌 B 用于 N 市场的延伸产品 n 时,则必然要与 B 在 M 市场的类别品牌定位发生冲突,使名牌 B 原本清晰的定位焦点在 M 、 N 两个类别市场之间产生游离,以致在大众心目中变得模糊不清,这必然会带来以下几种情形。

第一种情形,若延伸产品 n 在 N 市场无明显竞争优势,不能成为该市场

的类别品牌,那么受传播中优先效应的影响,消费者凭习惯思维和使用经验,还会“固执”地认为,名牌 B 所代表的是优秀的 m 产品,导致延伸产品无法带动起来。前面所提“娃哈哈”延伸至竞争激烈的诸多领域,而自己在这些市场又无个性优势,致使延伸产品相继落马;还有曾统率牛仔服装的 Levi's,曾尝试推出 Levi's for feet”(足下的列维),开发鞋业市场,可直到今天,Levi's 鞋还是无人知晓。

第二种情形是,若延伸产品 n 在 N 市场有绝对竞争优势,那么大众会把名牌 B 的类别定位从 M 市场转向 N 市场,使 B 成为 N 市场的类别品牌。这样在延伸产品崛起的同时,无形之中削弱了主导产品的竞争优势。美国“Heinz”曾拥有腌菜市场的最大销售份额,以后公司把“Heinz”延伸到蕃茄酱市场,不久“Heinz”蕃茄酱成为该市场的领导者,但“Heinz”腌菜被“Vlasic”取代,丧失了第一品牌的地位。

一个名称代表两种有差异的商品,必然导致受众认知的游离和模糊。主导产品和延伸产品的这种交替升降变化,有人形象地比喻成“跷跷板现象”,当一边上来时,另一边就要下去。

更为可怕的是第三种情形,若 M、N 市场竞争都非常激烈,强势的竞争品牌就可能在顾客处于游离不定之际,逐个击破,使主导产品和延伸产品全军覆没。本世纪 60 年代,美国第一香烟品牌宝马延伸其品牌线,推出宝马薄荷烟、宝马特级淡烟、宝马淡味百云厘,结果前两个品牌败给清凉和沙龙,首创的长嘴“百公厘”也被班森海吉以“诸多不方便”的鲜明诉求击垮,致使宝马的市场份额大幅度减少,从此一蹶不振。而对巨人集团来说,失败的原因固然很多,但品牌延伸的决策性失误应是主要因素。品牌名称有时就象橡皮筋一样,愈

使其伸展,它就变得愈加脆弱。

既然如此,为何众多厂商在实现扩张需要时,还反复在品牌延伸上铤而走险呢?归纳起来,不外乎两个原因:一方面,厂商认为品牌延伸可以借名牌之“名”,促使消费者迅速识别延伸产品,消除它们接受新产品时的抵触心理,并将主导产品的一切印象和好感转移向延伸产品;另一方面,品牌延伸使企业经营的市场数量增多,具有多方收益点,并且统一品牌节省了大量的宣传开支。

名牌延伸的逻辑看来是正确的,但如果我们把厂商的两点初衷放在一个动态的竞争环境中进行现实考察的话,则会发现:名牌延伸固然可以迅速识别延伸产品,在顾客的心智上“挂钩”,但仅以名牌之名使其维系,则过于表面而不牢靠,能否站得住脚,还要看市场竞争的结果,所以时间一久,自然容易被人淡忘,正所谓“挂得快掉得也快”;另一方面,名牌延伸固然由于多个市场层面而带来多方收益点,但同时也意味着市场的分散乏力及多个风险点,并可能产生一损皆损的“株连效应”。市场毕竟是无情的。它时刻都在以自身的规律客观地审视和左右着每一个品牌,厂商的良好初衷到头来很可能只是自己的一厢情愿。美国两位著名的行销专家赖兹和屈特不无同情地说:“品牌延伸不能说是错误,而是陷阱”。

大量营销案例表明,名牌延伸确使众多雄心勃勃的厂商于不经意间踏进了这个美丽的陷阱,它所带来的良好开端更为这个陷阱罩上一层迷人的光环。由于晕轮效应,名牌延伸的初期,很可能产生一定的甚至较大量的尝试购买,引发电火石般的瞬间良好销售。但随着竞争品牌日益强劲的冲击,名牌的类别形象越来越模糊,营销力逐渐减弱,最终使厂商顾此失彼,甚至全军溃

败。

通过前面的分析可以看出,把名牌延伸称为“陷阱”,主要是受现实市场的高强度竞争的影响所致。而当厂商面对相对弱势的市场环境,则可以自然有序地进行相关领域的品牌延伸。如被誉为“华夏第一剪”的张小泉剪刀,凭其至高无上的口碑,面对几乎没有竞争威胁的剪刀市场,相继推出张小泉厨房剪、张小泉系列服装剪、张小泉绸布花齿剪、张小泉剪彩剪等 200 多个品种,横跨民用、工业、农林渔牧、旅游、军用五大领域,都取得了成功。

可毕竟这样的弱势市场少之又少,而现实状况是市场日益细分,竞争趋于白热化,每一块小小的弹丸之地都会有众多的品牌蜂拥而至,争得你死我活。所以,日益升级的竞争强度会越来越成为品牌延伸的制约瓶颈。可以预测,市场竞争越激烈,名牌延伸越成为不可能。

在这样的市场态势下,一些富有经验的品牌管家有意避开名牌外延的数量扩张,而倾向于名牌内涵的实质延伸,追求形体丰满而清晰单一的品牌形象,这主要有三种做法。第一,进行市场纵向层次的挖掘延伸,扩大顾客基础。如面向婴儿市场的娇生洗发精,以后以“性质温和,同样适于年轻女性和青少年使用”的广告诉求,延伸成为年轻人洗发市场的领导品牌之一。第二,进行地域范围的拓展延伸,如 IBM、麦当劳、可口可乐等众多的世界名牌,以其统一标识形象,以世界范围内拓展业务领域,挖掘市场潜力。再者,保持名牌名称不变,为延伸产品再附加一个小名,如青岛海尔集团“海尔大王子”、“海尔小王子”、“海尔小小神童”等。E

(作者单位:厦门大学、天津财经学院)