

Influence of Brand Portfolio Strategy on Performance

Yu Chunling¹, Yang Fan²

1. School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing, P.R. China

1. School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing, P.R. China

1. yuchl@sem.tsinghua.edu.cn, 2. yangfan05@mails.tsinghua.edu.cn

Abstract: The complexity and diversity of the brand portfolio strategy have attracted worldwide attention. Brand portfolio strategy refers the decision-making of the scope, positioning, and internal structure of the brand portfolio in order to achieve brand portfolio synergistic effect and make the brand portfolio more effective. The core of brand portfolio strategy is how to allocate limited resources among brands to maximize the brand portfolio profits. This article analyzes the relationship between all aspects of brand portfolio and company performance, and the effect of brands variants overlap within brand portfolio on the brand value and revenue. Finally this paper offers implications for brand portfolio management.

Keywords: brand portfolio strategy; brand variant overlap; performance

品牌组合战略如何影响企业业绩

于春玲¹, 杨帆²

1. 清华大学经济管理学院, 北京, 中国, 100084

1. 清华大学经济管理学院, 北京, 中国, 100084

1. yuchl@sem.tsinghua.edu.cn, 2. yangfan05@mails.tsinghua.edu.cn

【摘要】品牌组合战略是指对品牌的范围、定位、内部架构进行的决策, 以实现品牌组合的合力, 使得品牌组合在市场上发挥最有效力。品牌组合战略的核心是如何在品牌间分配有限的资源, 使得品牌组合的利润最大化。品牌组合战略的复杂性和多样性使其成为实业界和学术界共同关注的热点课题。本文以品牌组合战略的研究文献为基础, 提出品牌组合战略的两个关键问题: 品牌组合战略与公司绩效的关系, 品牌组合内部品牌变量重合如何影响公司的品牌价值和利润, 并进行了综合深入剖析, 为中国企业品牌组合战略实践提供了依据和指导。

【关键词】品牌组合战略; 品牌变量重合; 企业业绩

1 引言

越来越多企业为满足不同顾客的需求, 及市场对多样性的追求 (Chailan 2008; Lancaster 1990), 采用多品牌战略。由于品牌组合的形成, 企业要追求利润最大化, 必然要在多品牌之间实现资源最佳配置 (Chailan 2008), 品牌组合战略 (brand portfolio strategy) 应需求而生。良好的品牌组合战略能够帮助企业妥善管理品牌, 优化品牌资源配置, 降低营销的复杂性, 避免产品重叠开发的过分投入, 抵消传统媒体和分销渠道效率效益的递减 (Carlotti, Stephen, Coe 和 Perry 2004), 使品牌在市场上发挥合力。尽管品牌组合战略的重要性获得实业界和学界的一致认可, 但是

资助信息: 本文受国家自然科学基金重点项目“中国本土品牌管理若干问题研究”(70632003)和教育部重大攻关项目“加快中国企业国际知名品牌发展战略研究”(08JZD0019)资助。

人们却为如何达到最优的品牌组合战略这个关键问题争论不休。而在现实中拥有截然不同的品牌组合战略获得成功的企业实例比比皆是。因此如何在复杂的经济环境下制定有针对性的品牌组合战略成为企业关注的焦点问题。本文以品牌组合战略现有研究文献为基础, 提出品牌组合战略的两个关键问题: 品牌组合战略各要素与公司绩效的关系, 品牌组合内部品牌变量重合如何影响公司品牌价值和利润, 并进行了深入分析, 提出了建立有效品牌组合战略的步骤, 为企业品牌组合战略实践提供依据和指导。

2 品牌组合战略基本理论

2.1 品牌组合战略定义

Aaker (2004) 认为品牌组合战略具体说明了品牌组合的架构, 范围, 职能和组合品牌的内部关系, 其

目标是实现协同效用、杠杆作用和组合内部清晰化，建立相关、差异化、有活力的品牌集合。Chailan (2008) 认为品牌组合战略是建立品牌选择的标准和管理协调企业所有品牌。

2.2 品牌组合战略内容

尽管有了这些定义，我们仍旧只能概括地了解品牌组合战略的内容，无法进行进一步针对性研究及实践。因此，我们将品牌组合战略分为三个方面。第一，品牌组合的范围 (scope)，即公司拥有和出售的所有品牌以及这些品牌所竞争的细分市场 (Neil, Lopo 2009)；第二，组合关系 (portfolio structure)，即品牌组合内各个品牌的相互逻辑联系 (Aaker 2004)，如宝洁公司的洗发香波品牌飘柔和潘婷，由于目标市场相似，而在企业品牌组合内部产生某种程度上的彼此竞争；第三，定位 (position)，即消费者对该公司各个品牌质量和价格水平的总体感知。其中，品牌组合内部关系是最重要的，与另外两个方面密切相关。因为不论是品牌组合的定位还是品牌间的竞争，或是如何分配公司的资源都可以在品牌内部关系上得到反映。理清品牌组合的内部关系是建立有效的品牌组合战略的前提。品牌关系图谱是清晰表达品牌组合中品牌互相关逻辑关系的简明工具。

3 品牌组合战略如何影响公司业绩

越来越多的经验证据 (例如，Hill, Richard 和 Dane 2005; Neil 和 Lopo 2009) 将品牌与企业的竞争优势联系起来。具体到品牌组合战略的三个层面如何影响其经营业绩这个关键问题，目前存在许多争论。

3.1 品牌组合范围的影响

起初，人们普遍认为拥有包含较多品牌的品牌组合可以更好地满足不同消费者的需求，阻止竞争者进入市场 (Bordley 2003)。拥有较多的品牌使公司吸引和留住最好的品牌经理，享受发展中的协同效应以及分享专业的品牌管理能力，如品牌资产跟踪，市场调研和媒体购买 (Aaker 和 Joachimsthaler 2000)。同时建议品牌集中在较少的细分市场 (John, Loken, 和 Joiner 1998)。近年来的一些研究却表明品牌数量多的品牌组合是低效的，因为它们分裂了营销资源，破坏了规模经济，决定使用哪个品牌往往浪费了大量的管理时间，品牌很容易在品牌数量多的品牌组合中迷失 (Hill, Ettinson, 和 Tyson 2005)。但是细分市场可以多一些，因为公司在几个不同细分市场的共同品牌可能为公司支出带来经济规模效应 (Palich, Cardinal,

和 Miller 2000)。

3.2 品牌组合关系的影响

显然，品牌组合的内部竞争对企业业绩的影响不能一概而论。从外部顾客角度看，内部竞争将使得公司能够从渠道成员和顾客处获得的溢价更低 (Aaker, Joachimsthaler 2000)。另一方面，内部竞争也有很多好处，包括共享渠道资源，广告资源，在渠道上阻隔竞争对手的进入等，这些可以导致更高的效率和更好的资源分配 (Low, Fullerton 1994)。在实践中，企业似乎更看重内部竞争的好处。例如，全球第二大家庭护理类企业联合利华公司销售 3 个洗发香波品牌：夏士莲面向注重性能的消费者，力士定位为注重保养的消费者，清扬面向头皮有特殊问题的消费者。与此同时，宝洁公司也经营多个洗发香波品牌，如伊卡璐、沙宣、飘柔、潘婷、海飞丝，各个品牌之间的相互竞争更加扩大了企业整体的市场份额和吸引力。

3.3 品牌组合定位的影响

可以分两个角度分析品牌定位对企业业绩的影响。一为感知质量 (perceived quality)，指在消费者头脑中公司品牌组合的品牌所代表的产品质量等级。二为感知价格 (perceived price)，指消费者观念里公司品牌组合的品牌的品牌的价格。高品质低价格的品牌组合战略往往能带来的潜在优势。而且公司品牌达到这样的定位是有实例的，如美国西南航空公司。然而，在现实中，公司品牌组合的所有品牌都同时实现这两个定位可能很困难也很少见。因为，消费者经常使用价格作为质量线索，因此很难实现高品质低价格的想法 (Kirmani, Rao 2000)。实现高质量往往是昂贵的，因为它可能涉及使用更高质量的原材料或更好的训练有素的服务人员，一流的制造或操作技术，和更大的营销传播支出 (如 Rust, Zahorik, 和 Keiningham 1995)。这些增加的费用就使公司的品牌很难在消费者视为低成本的价格上出售。

以上研究多数只是单独分析品牌组合战略中的某一个方面，Neil 和 Lopo (2009) 首次将公司的业绩与品牌组合战略的三个层面联系在一起。作者使用从美国消费者满意指数和其他来源获得的数据，研究在市场上超过 10 年 (1994-2003) 的 72 家上市大公司的品牌组合的范围、竞争和定位特征对这些公司的市场和财务执行情况的影响。他们发现，从营销效果的角度看，企业采用越来越多的品牌跨越数量较少的细分市场，低水平的组合内部竞争和高感知质量，是保持消费者忠诚度的公司的最强品牌组合战略。相反，从

市场份额最大化的角度看，较小的品牌组合，销售跨越更多的细分市场，有更大的内部竞争和低感知质量会更有效。从营销效率的角度看，虽然拥有更多的品牌，需要较高的广告费支持和一般费用及行政管理费用，但如果这些品牌的在更多的细分市场销售，同时存在更激烈的内部竞争将减少这些支出。

4 品牌变量重合程度的选择

品牌变量是标识产品特征、属性的要素，最典型的就是质量。公司的每个品牌有若干个不同的变量，例如，冰淇淋的外皮和口味。公司对这些不同的变量进行选择和搭配组合。每个品牌的不同变量是为了实现品牌定位的纵向差异化或横向差异化，横向差异化指的是产品功能和“类别”的不同，纵向差异化指同一个产品类别下产品质量水平的不同。例如，雕牌的肥皂有很多的变量，如功能（洗衣皂、洗手皂），大小，成分等，这些是为了实现横向差异化。纵向品牌的差异化也很普遍，尼康在提供有横向差异的相机外，在 35mm SLR 系列的产品下有 N50, N70 和 N90，这些相机配置大体相同只是成像质量和价位不同。变量重合是品牌组合不可避免的自然结果。变量重合是一个产品目录下品牌产品特点的重叠（Aribarg 和 Neeraj 2008）。理解变量重合的影响对拥有品牌组合的公司来说非常重要。公司对品牌变量的选择决策是公司品牌组合战略的关键问题之一。

4.1 单个品牌的品牌变量重合决策

Hui（2004）研究了个人电脑行业品牌价值对产品相似度和消费者选择的影响。结果表明消费者将同一公司的个人电脑视为相近的替代品，也就是说公司的品牌价值与公司个人电脑产品的相似程度正相关。作者认为这个结果表示对于高品牌价值的公司来说，扩张产品、增加变量的方式对于提高产品的短期需求的作用会非常有限。对一个还未建立品牌价值的新兴公司来说，他们的产品会被视为非相近的替代品，因此它们能够通过延伸产品线，吸引更多消费者，增加品牌变量来增加短期销售。Randall 等（1998）研究美国山地自行车行业数据后，得出品牌资产与公司在低质量细分市场上的最低质量产品的质量正相关，与在高质量细分市场上的最高质量产品的质量等级也是正相关。就是说如果要最大化品牌资产，公司就要只生产高质量的产品。但是，公司的目标是最大化利润，因此公司就面临维持高品牌资产和追求低端市场的数

量的权衡。

4.2 产品组合的品牌变量重合决策

此类研究主要关注如何确定公司产品线的合适的深度和广度。Bordley（2003）建立了一个公司利润模型，即一个产品项目数量、竞争者产品项目的数量，细分市场的总销售额，产品开发费用为自变量，利润为应变量的函数，将之运用于某汽车行业公司。他发现，公司如果要最大化利润，应该在缩减低利润的、或者高开发费用的细分市场中的产品线，同时要减少这些细分市场中产品差异。对于已经占领高市场份额的细分，公司应该加大产品的差异，并且投入更多新产品。Bordley（2003）的研究表明产品的项目数量对公司利润的影响远远不及生产成本、销售额对公司利润的影响，特别是当产品的项目数量已经处于一个较优状态时，其对公司的利润影响会更加轻微。这与 Hui（2004）的研究结论相同。

4.3 竞争品牌的品牌变量重合决策

以一个多品牌公司 M 的产品组合为例，为了吸引不同质量细分的消费者，公司 M 的品牌组合中有高等品牌（MU）和下层品牌（ML）。竞争品牌 CU 和 CL 分别直接与 MU 和 ML 竞争。为了满足每个细分的消费者，企业为这四个品牌提供了多种变量。在这个简单的模型中，一个给定的品牌可能和同一产品类别的另一个品牌有两种方式的变量重合：首先，重合可能发生在不同等级的品牌间（如：MU 和 ML，MU 和 CL，CU 和 ML，CU 和 CL），这种重合称为品牌间等级交叉变量重合。第二，重合也可能发生在同一质量等级的品牌间（如，MU 和 CU，ML 和 CL），称为品牌间等级内的变量重合。Aribarg 和 Neeraj（2008）综合研究了上述两类重合，将品牌变量重合与品牌偏好、品牌利润联系起来，证实了等级间变量重合情况下，如果上层品牌和下层品牌的变量重合程度增加了，那么上层品牌的偏好将降低；下层品牌的偏好将上升。同一等级内部变量重合的情况下，如果品牌的变量给定（如 MU），那么另一个品牌（如 CU）增加与这个品牌（MU）的变量重合，就能提高它（CU）的品牌偏好。这与通常情况下，人们认为消费者偏好有独特属性的品牌不同，因为独特并不能保证品牌偏好，只有当品牌满足了这个产品类别消费者的基准预期，独特才能带来效益。

与 Bordley（2003）不同，Aribarg 和 Neeraj（2008）表明产品线的延伸将帮助公司更好地满足消

费者不同的偏好和对多样化的追求，降低未来偏好的不确定性，减少市场进入者，还能获得制定价格的优势。与 Hui (2004) 认为品牌变量的感知相似度会影响公司利润观点类似，Aribarg 和 Neeraj (2008) 也指明变量重合对公司利润和产品组合的影响是过去学界忽视的重要难题。Aribarg 和 Neeraj (2008) 既研究了品牌内部的变量重合，同时也关注了品牌间的变量重合。

5 中国企业品牌组合战略管理启示

中国企业的品牌管理仍然处于初级阶段，更没有意识到对品牌组合的管理对于企业发展的重要作用。有些企业抱定一个品牌，无论业务扩张到什么领域，都始终使用单一品牌战略，造成品牌管理中的“跷跷板效应”（产品类别间的不利影响）。如三九集团将其药业品牌用于啤酒，三九胃泰越成功，三九冰啤失败的风险越大，因为消费者喝着啤酒会感觉到药味；反之，如果三九啤酒获得了消费者青睐，他们可能不会购买三九胃泰，因为不相信一个啤酒企业能做出好药。还有些企业则相反，同时经营了多个品牌，却没有清晰的组合规划，无法发挥品牌组合的整体效应。如科龙集团，在其空调产品上同时有科龙、华宝品牌，在冰箱上有科龙和容声品牌，各个品牌的细分市场划分、品牌定位、品牌诉求、品牌整合传播等方面不清楚，结果造成各品牌之间互相竞争，两败俱伤。最终影响到企业的整体利润，同时也造成了企业资源的浪费。

因此，对于中国企业，发展品牌组合战略要着重几个方面的工作。首先是发展优势品牌，不论采取哪种品牌组合战略搭建品牌组合架构和内部关系，强势品牌是企业发展的必不可少的。中国企业目前缺乏强势品牌的支撑，因此当务之急是集中有限资源，逐步发展自己的优势品牌，借鉴成功经验，只有这样才能提升自己品牌竞争力。其次，中国企业在发展时应该着重发展那些还未有强势品牌的细分市场。在这些市场上，面对的竞争对手少，发展空间大，选择填补这样

的市场空白后，再规划产品线的延伸和品牌的延伸，才是明智的选择。第三，中国企业必须明确未来的竞争将从“打造一个强势品牌”转移到“打造强势的品牌组合”，从而更加关注品牌组合战略。

References (参考文献)

- [1] Aaker DA.. (2004). *Brand Portfolio Strategy*. New York: The Free Press.
- [2] Aaker DA.. and Erich Joachimsthaler (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
- [3] Anocha A.and Neeraj A.(2008) .Interbrand Variant Overlap: Impact on Brand Preference and Portfolio Profit. *Marketing Science*, 27 (3), 474-491.
- [4] Bordley, Robert (2003). Determining the Appropriate Depth and Breadth of a Firm's Product Portfolio. *Journal of Marketing Research*, 40, 39-53.
- [5] Carlotti, Stephen J., Coe ME, and Perry J.(2004). Making Brand Portfolios Work. *McKinsey Quarterly*, 40 (4), 24-35.
- [6] Chailan C.(2008). Brands portfolios and competitive advantage: an empirical study. *Journal of Product & Brand Management*, 17 (4), 254-264.
- [7] Hill S., Richard E.and Dane T.(2005). Achieving the Ideal Brand Portfolio. *MIT Sloan Management Review*, 46 (2) , 85-90.
- [8] Hui, K. (2004). Product variety under brand influence. An empirical investigation of personal computer demand. *Management Science*, 50(5) 686-700.
- [9] John DR , Loken B., and Joiner C.(1998). The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted?. *Journal of Marketing*, 62, 19-32.
- [10] Kirmani A. and Rao AR (2000). No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality. *Journal of Marketing*, 64, 66-79
- [11] Lancaster, K. (1990). The Economics of Product Variety: A Survey. *Marketing Science*, 9 (3), 189-206.
- [12] Low, GS. and Fullerton R.(1994). Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical Historical Perspective. *Journal of Marketing Research*, 31, 173-90.
- [13] Neil AM & Lopo LR (2009). Brand Portfolio Strategy and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 73, 59 - 74.
- [14] Palich, L.E., Cardinal L.B., and Miller C.C. (2000). Curvilinearity in the Diversification-Performance Linkage: An Examination of over Three Decades of Research. *Strategic Management Journal*, 21 (2), 155-74.
- [15] Randall, T., Ulrich K., Reibstein D.(1998). Brand equity and vertical product line extent. *Marketing Science*, 17(4) 356-379.
- [16] Rust, Zahorik AJ., and Keiningham TL. (1995). Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing*, 59, 58-70.