

品牌線延伸策略在短期銷售增長和長期品牌強度之間有何衝突與權衡？

這是一個經典的行銷戰略權衡問題，根據「定位理論」及其「品牌22律」，品牌線延伸策略（產品線擴張）通常會帶來短期的銷售增長，但會以犧牲長期的品牌力量和強度為代價，兩者之間存在著根本性的衝突。

以下詳細說明品牌線延伸策略在短期銷售增長和長期品牌強度之間的衝突與權衡：

短期銷售增長的誘因與效益

品牌線延伸（產品線擴張）是一種傳統的行銷策略，許多企業藉此來實現短期內銷售額和利潤的增長。

1. **短期內銷量提升：**傳統行銷戰略，如產品線擴張和品牌延伸，在短期內確實能提高銷量。企業往往傾向於短期目標，並使用產品線擴張、品牌延伸、多樣化定價等複雜的行銷技術來**稀釋品牌**，以求短期盈利。
2. **競爭和市場壓力：**企業面臨增加產品線和服務以實現增長的壓力。此外，如果一家公司的競爭力較弱，通常會透過將品牌擴張到更多市場領域來提升銷量，並因此得出「產品線延伸是有效」的結論。
3. **模仿效應：**產品線延伸加劇的一個主要原因，是公司具有模仿競爭對手的傾向。例如，米勒推出淡啤酒後，市場上迅速出現了许多其他品牌的淡啤酒延伸產品。

長期品牌強度的衝突與犧牲

儘管短暫的銷售數字可能令人鼓舞，但從長遠來看，「品牌22律」中的「擴張定律」和「延伸定律」指出，這種策略會嚴重損害品牌的健康和力量。

1. 擴張定律：品牌力量與產品數量的反比關係

品牌的力量與其所代表的產品數量成反比。當企業將品牌名稱放在每一個產品上時，該品牌就會失去其力量。

- **稀釋品牌認知：**產品線擴張會削弱品牌在消費者心智中的力量。打造品牌的核心是**聚焦**，品牌應力爭在消費者心智中佔據一個單一的概念或詞彙。當品牌涵蓋範圍過廣，消費者對其認知就會模糊不清。

- **例子：**美國運通（American Express）為增加市場份額，發行了一系列新卡擴張產品線，結果其市場份額從 27% 下降至 18%。雪佛蘭（Chevrolet）擁有多達 10 種獨立車型，導致消費者心智中缺乏清晰的品牌認知。

2. 延伸定律：毀滅品牌的捷徑

「延伸定律」明確指出：**要毀滅一個品牌，最容易的方法就是把這個品牌名用在所有產品上。**

- **削弱獨特性：**品牌最重要的特性是**獨特性**。延伸策略會導致品牌獨特性喪失，最終使品牌力量削弱。許多大品牌正是因為產品線延伸而趨向消亡。
- **例子：**佳潔士（Crest）將牙膏單品（SKU）數量從 38 個增加到 50 個以上，結果市場份額從 36% 降至 25%，並將領導地位讓給了高露潔。萬寶路（Marlboro）推出了至少十幾種不同類型（如輕度、中度、薄荷）的延伸產品，使其市場份額只佔到香菸市場的 30%。

3. 專才與通才的對比

以產品延伸為特點的東亞經營模式（J 模式），通常是**寬泛而淺顯**的。這與美國企業主流的「聚焦」（A 模式）哲學截然相反。

- **盈利能力：**典型的 J 模式企業（如日立、松下、索尼等）在長期來看，盈利狀況通常極為糟糕。例如，海爾在「滿足顧客需求」的理念引導下進入數十個領域，其利潤率基本在 1% 左右。
- **品牌認知：**專才通常被認為擁有「更高的品質」。一個延伸後成為通才的品牌，會失去強大品牌命名的能力。通才式的綜合品牌（如通用電氣、三菱）看似強大，實則虛弱，當它們與專家品牌競爭時，往往只能甘拜下風。

衝突與權衡的核心

這種衝突的核心在於：企業是選擇**擴張品牌來推動今天的商品銷售**，還是選擇**收縮品牌來推動未來的銷量並在消費者心智中創建品牌**。

行銷（Marketing）的本質是在潛在顧客的心智中建立一個品牌，而傳統行銷策略（如延伸）的基礎卻是銷售（Sales）。短期來看，傳統策略提高了銷量，但長期來看，它們最終會削弱品牌力量並使銷量下滑。

「打造品牌向顧客『預售』了產品或服務。品牌化完全是一種更高效的銷售方式。」

成功的品牌建設要求企業**犧牲**，將品牌的要素減少到一個單一的概念或特性。如果你想建立一個強大的品牌，你需要**收縮**你的品牌，而不是擴張它。

從長遠來看，品牌不過是一個名字。如果企業不保持連貫性、不斷擴張，就會失去在消費者心智中的清晰位置，最終導致品牌死亡。

總結性比喻

品牌線延伸策略在短期內提升銷量的做法，就像是在一個花園裡，為了立即獲得更多的果實，而把所有不同種類的樹都嫁接到一棵主樹上。短時間內，您可能看到各種果實（短期銷售）都從這棵樹上長出來，感覺很成功。但從長遠來看，這棵主樹（核心品牌）將因為養分分散、種類混亂（認知模糊）而變得虛弱，最終無法結出任何一個強大、獨特且高品質的果實（長期品牌強度下降），甚至可能導致樹木死亡。

相反，建立一個強大的品牌（如 A 模式所倡導的**聚焦**），需要像培育一個健康的果園一樣，為每種主要的果樹（新品牌）提供獨立的空間和資源，讓它們各自成長壯大，最終形成一個穩固且高產的品牌組合。