

品牌模式选择。品牌模式选择解决的是品牌结构问题。是选择统一品牌还是多元化品牌，是联合品牌还是主副品牌，品牌模式无好坏之分，但也有一定的行业适用性与时间性。

由于品牌档次的不同，很多企业在进入不同市场时，为了让企业在不同市场带来不一样的体验和认知，通常也会另立一个或多个完全崭新的独立品牌，这样做的目的是，使其成为可以与不同市场中其他品牌相媲美。

一、统一品牌与多品牌策略

统一品牌策略。统一品牌策略是指企业生产经营的产品都使用同一个品牌名称和形象，企业会以这一品牌为基础将本企业生产的其他产品同样赋予这个品牌的名称和形象，对原有产品了解的消费者会爱屋及乌，对同一品牌名称的产品产生兴趣，这样，企业就做到了品牌延伸。如部分珠宝企业在初期只是黄金的品牌，在该品牌逐渐被消费者知晓后，企业扩大生产线，将该品牌用于企业生产的其他产品——金镶玉，彩宝，K金，翡翠，钻石等上，最终形成了企业统一的统一品牌策略。统一品牌策略便于企业形象的统一，资金，技术的集中，减少营销成本，易于被顾客接收，但单一品牌不利于产品的延伸和扩大。

多品牌策略。多品牌策略与统一品牌策略的想法正好相反，企业经营的各种商品不使用一个品牌名称，而是为不同的产品赋予不同的品牌，两个，三个，或者更多，多品牌虽运营成本高，风险大，但灵活，也利于市场细分。根据市场消费者需求，消费者对新鲜事物的好奇心，企业产品也会以不同的品牌出现，以各品牌为中心运作。不同类的产品赋予不同品牌，即使是同类产品也赋予多个品牌，企业多品牌的同时竞争，在整体上占用大部分市场份额，也是大企业的一种市场占有率策略。

所谓多品牌策略就是当企业发展到一定程度后，利用自己创建起来的一个知名品牌延伸到开发发展出多个知名品牌的战略计划，并且多个品牌相互独立，而又存在一定的关联，而不是毫不相干，相互脱离的。

多品牌策略的实施有两个特点：

一是不同的品牌针对不同的目标市场。

二是品牌的经营具有相对的独立性。

多品牌策略，也叫个别品牌名称策略。表现形式有一品一牌和一品多牌两种形式或一牌多品。

一品一牌

一品一牌这种多品牌战略十分简单，其中的特点与利弊相信非专业人士都清楚，不再赘述。

一品多牌

采用“一品多牌”策略的基本原因：

1、多占柜台面积

多个品牌就可以取得更多的柜台面积，增加了本企业产品被选中的机率。

2、给低品牌忠诚者提供更多的选择

低品牌忠诚者或无品牌忠诚者常发生品牌转移。截获品牌转移者的唯一办法是提供多个品牌。

3、降低企业风险

不会将公司的美誉度维系在一个品牌的成败上。

4、鼓励内部合理竞争、激扬士气

同类产品的不同品牌管理者之间适度竞争，能提高士气和工作效率。

5、各品牌具有不同的个性和利益点，能吸引不同的消费者

“一品多牌”的运用策略：

1、各品牌之间实施严格的市场区隔并协同对外，兄弟之间不打架

同一企业引入“一品多牌”的终极目标是用不同的品牌去占有不同的细分市场，联手对外夺取竞争者的市场份额。如果引入的新品牌与原有品牌没有明显的差异，就等于自己打自己，毫无意义。新品牌应能夺取竞争品牌的份额乃至吞并对手。

2、在营销和广告策略上应充分体现各品牌之间的差异

3、新品牌的独特卖点应有足够的吸引力

4、采用“一品多牌”要依据产品与行业特点而行

相对来说，名表、名车、生活用品、食品、服饰、珠宝等行业适合于采用“一品多牌”战略，而电器类就很少采用这种策略，更多的是走“综合品牌战略”的模式。

5、每一品牌所面对的细分市场具有规模性

企业专门发展出一个品牌去争夺某一细分市场，若这一细分市场的容量较小，销售额尚不足以支持一个品牌成功推广和生存所需的费用，就无法实施“一品多牌”策略。台湾的日用品企业就因此很少采用这种策略。因为食品、日常用品的市场容量是以人口数量为基础的。台湾人口数量才两千多万，任何一种食品的市场容量都是有限的，其细分市场的规模就更小了。

6、顺应市场的需要及时调整品牌数量与定位并确定重点

随着社会经济的发展，消费者的需求在不断变化之中，有些品牌细分市场可能会萎缩，这时就要剔除这一品牌或进行品牌再定位。

消费者形态也在随着时代进步发生着重大变化:就消费时代来看☞已经从理性消费到感性消费到感动消费到感慨消费了。

就消费者重视层面来看☞由重视质量、性能及价格到重视品牌、设计及适应性到重视满足感及喜悦感到重视超越预期的超值体验

评判标准也随之而变化:

以好与坏到以喜欢与不喜欢到以满意不满意再到以快乐，幸福为判断。

一牌多品

先通过多途径树立一个消费者认可、知晓率高的牌子，当消费者或市场认可之后，可以充分利用该牌子，生产更多的不同类型和功能的产品。

行业区别

还有一点值得我们关注，那就是行业的区别。采用多品牌战略的多为快速消费品行业，如日化业的宝洁、联合利华，饮料业的可口可乐、百事可乐，白酒业的五粮液，各烟草企业。在全球实施多品牌战略最成功的企业当数宝洁公司，它旗下的独立品牌多达八十多种，这些品牌与品牌及宝洁彼此之间都没有太多的联系。在洗发护发用品领域，就包括了海飞丝、潘婷、飘柔、沙宣等品牌；在清洁剂领域，有汰渍、碧浪、波得、依若、起而、利纳等品牌。

局限性

但是，多品牌战略有其重要的局限性。那就是：

- （一）成本高，需要足够的高质量的 brand 管理人才；
- （二）要有完善的跨部门管理协调体制；
- （三）要有一定规模的品牌建设资源。从这个角度来说，多品牌战略只适用那些具有一定实力的企业。

推行方式

创建新品牌

这是使用频率最高的一种方式。新品牌的优势是可塑性强，品牌定位、品牌风格、价格等方面的制定比较灵活，无需受历史因素限制；劣势是品牌知名度低，品牌推广成本较高，成长过程十分漫长。

品牌战略

合资优势品牌

通过资本运作或相互合作等方式将一个或多个与企业原有品牌实力相当、行业知名度相对较高的品牌收归门下，并通过原有品牌与合资品牌之间的优势互补，使双方的品牌竞争力同时得到提升。然后，以新的品牌组合同时向竞争对手发力，侵吞处于领先地位的品牌的市场份额。

收编劣势品牌

有些曾经在行业内举足轻重的品牌，却因观念、产品、市场、渠道等方面的失误或者反应速度太慢而黯淡下去。这些品牌在消费者心目中有着一一定的品牌知

名度，如果自身品牌优势恰恰是这些品牌所欠缺的，并且有足够的信心让这些“落日皇帝”东山再起的话，企业可以考虑通过资本运作将这些品牌收编，然后赋予其新的血液和新的生命力，让其重新创造价值。

推行条件

经营多种品牌的企业要有相应的实力，品牌的延伸绝非朝夕之功。从市场调查，到产品推出，再到广告宣传，每一项工作都要耗费企业的大量人力物力。这对一些在市场上立足未稳的企业来讲无疑是一个很大的考验，运用多品牌策略一定要慎之又慎。一般来说，以下几种类型的企业推行多品牌策略成功的机会相对较大。

行业领先品牌

尽管该类品牌没有强大到可以垄断市场的地步，但相对于竞争品牌无论是品牌知名度还是市场份额，都有领先优势。由于行业性质所限，它们的成长速度越来越缓慢，成长空间越来越小。然而，由于它们在成本、技术、管理、服务、价格、渠道、形象等一个方面或多个方面的相对优势，使它们具备了推行多品牌策略的必要条件。推行多品牌策略的目的十分明显：谋求更大的市场份额，拉大与其它品牌的距离，努力成为行业领导者。

行业挑战品牌

一些行业挑战品牌在运作过程中发现，靠单一品牌的力量，很难追上并超越比它们更具优势的领先品牌。假如同时拥有几个定位和消费诉求各不相同的品牌，不仅可以更大程度地占有市场份额，而且还可以给领先品牌带来如同狼群围攻老虎时的威胁。行业挑战品牌推行多品牌策略的目的也变得非常清晰：以多敌少，打败领先品牌，成为领先品牌。

战略效果

施多品牌战略可以最大限度地占有市场，对消费者实施交叉覆盖，且降低企业经营的风险，即使一个品牌失败，对其它的品牌也没有多大的影响，比如在价格战中为捍卫主要品牌，把那些次要品牌作为小股部队，对发动价格战的竞争者品牌以迅速的打击，有助于将竞争者置于死地，与此同时，主力品牌的领导地位则可毫发无损。事实上，很多消费者根本就不知道汰渍、碧浪、舒肤佳是同一个企业的。

类别应用

多品牌策略在具体实施过程中又可划分出个别品牌策略、分类品牌策略、企业名称加个别品牌策略等三大类。

个别品牌策略

个别品牌是指企业的不同产品分别采用不同的品牌。这种多品牌策略主要在以下两种情况下使用：其一是企业同时经营高、中、低档产品时，为避免企业某种商品声誉不佳而影响整个企业声誉而采用这一策略；其二是企业的原有产品在社会上有负面影响，为避免消费者的反感，企业在发展新产品时特意采取多品牌命名，而不是沿用原有的成功品牌，并且故意不让消费者在企业的传统品牌与新品牌之间产生联想，甚至于隐去企业的名称，以免传统品牌以及企业名称对新产品的销售产生不良的影响。

提起美国的菲利普·莫里斯公司，人们立即就会联想到香烟，大名鼎鼎的“万宝路”牌香烟就是这家公司的拳头产品。然而，要是有人问你“卡夫”酸奶和奇妙酱、“果珍”饮品、“麦斯维尔”咖啡以及“米勒”啤酒是哪家公司生产的，许多中国人也许都会发愣，其实发愣的不仅仅是中国人，连美国的消费者都是要么发愣、要么认为是美国通用食品公司的产品。其实，这些产品全部出自美国烟草大王菲利普·莫里斯公司。

是突出品牌形象还是突出公司形象，这历来是市场营销的关键。莫利浦·莫里斯公司突出品牌，淡化公司形象显然是明智之举。当该公司从通用食品公司买下“卡夫”、“麦斯维尔”等品牌之后，一直在广告中突出这些品牌的形象，其中除了有这些商标已经形成巨额无形资产的考虑外，更让公司关心的是在全球禁烟运动此起彼伏的今天，再使用同一品牌策略，即采用“万宝路”品牌是不合适的。如何不让“烟草”公司的形象吓倒那些赞成禁烟的消费者，以避免产生不良的社会效果，可供选择的最佳途径就是不让公司本身在这些产品的广告中露面。

菲利普·莫里斯公司的这一品牌策略获得巨大成功。全球无数的禁烟主义者在购买上述品牌时，并不知道在这些品牌背后的正是烟草大王——菲利普·莫里斯公司。

个别品牌策略作进一步演变，引伸为品牌扩展策略和多重品牌策略。

所谓品牌扩展策略就是对个别品牌加以扩展，以表示该产品的不断改进。日本松下电器公司对其电视、录放影机等视听家电类产品就常采用这一品牌策略，从而给消费者传达一种该公司富于创新、年轻有活力的观念，博得消费者对公司产品的认同及依赖。这里着重说明的是多重品牌策略。这种策略是指在同一产品中设立两个或两个以上相互竞争的品牌。这虽然会使原有品牌的销量略减，但几个品牌加起来的总销量却比原来一个品牌时更多，因而这种策略又被企业界称为“1+1>1.5”策略。

多重品牌策略由宝洁公司首创。宝洁认为，单一品牌并非万全之策。因为一种品牌树立之后，容易在消费者中形成固定印象，不利于产品的延伸，尤其是像宝洁这样横跨多种行业，拥有多种产品的企业更是这样。因而宝洁公司不断推出新品牌。该公司在中国推出的美容护肤品牌就有近 10 个，占了全国美容品的主要品牌的三分之一。中国消费者熟悉的“潘婷”、“飘柔”、“海飞丝”三大洗发护发品牌都是宝洁的产品，这三个品牌分别吸引三类不同需求的消费者，从而使得它在中国的洗发液市场占有率上升为第一，达 50% 以上。这显然是宝洁公司成功运用多重品牌策略的成果。

这种方法在美容用品、洗涤用品等行业中运用已经较为普遍。上海家用化学用品公司也分别推出“露美庄臣”、“清妃”、“白领丽人”、“雅霜”、“男宝”、“伯龙”、“尤维”、“友谊”、“六神”、“高夫”等许多品牌，以期占有不同的细分市场。

多重品牌策略之所以对企业有如此大的吸引力，主要是由于：第一，零售商的商品陈列位置有限，企业的多种不同品牌只要被零售商店接受，就可占用较多的货架面积，而竞争者所占用的货架面积当然会相应减少；第二，许多消费者属于品牌转换者，具有求奇求新心理，喜欢试用新产品，要抓住这类消费者，提高产品市场占有率的最佳途径就是推出多个品牌；第三，发展多种不同的品牌有助于在企业内部各个部门之间、产品经理之间开展竞争，提高效率；第四，不同品牌定位于不同细分市场，其广告诉求点、利益点不同，可使企业深入到各个不同的细分市场，占领更大市场。

分类品牌策略

如果企业所经营的各类产品之间的差别非常大，那么企业就必须根据产品的不同分类归属来采取多品牌策略，即为各类产品分别命名、一类产品使用一个品牌。

美国最大的零售商西尔斯公司就是采取这样的策略，它的家用电器、妇女服饰、家具等产品分别使用不同的品牌。这种策略特别适用于生产与经营产品种类繁多的大企业，由于它们所涉及的领域是吃、穿、用俱全，如果两类产品之间的差距很大，则绝不能使用同一品牌。

试想，企业既生产食品，又生产化肥；既生产化妆品，又生产农药，如果使用同一品牌，的话，消费者会出现什么样的反应。因此，美国宝洁公司在中国销售其产品时，杀虫剂用的是“雷达”品牌，鞋油用的是“红鸟”品牌，而大量的化妆品用的是其它品牌。中国的海尔集团在销售其家用电器如冰箱、彩电、洗衣机等产品时使用的是“海尔”品牌，而其产品线延伸至保健品行业时，用的却是“采力”品牌，目的也是为了保持海尔集团在消费者心目中的一贯的主体形象。

个别品牌策略

企业在考虑到产品之间既有相对同一性又有各自独立性的情况下，典型的做法是在企业的名称后再加上个别品牌的名称。

在每一品牌之前均冠以公司名称，以公司名称表明产品出处，以品牌表明产品的特点。这种策略主要的好处是：在各种不同新产品的品牌名称前冠以企业名称，可以使新产品享受企业的信誉，而各种不同产品分别使用不同的品牌名称，又可以使各种不同的产品保持自己的特色，具有相对独立性。

这种做法在一些著名大企业的经营方针中屡见不鲜，就因为它们的企业是一笔巨大的无形资产，可以为个别品牌带来支撑。例如柯达公司的胶卷因其性能不同，而被分别命名为“柯达万利”胶卷、“柯达金奖”胶卷、“柯达至尊”胶卷等，很显然，这些品牌中都隐含着企业的名称。在中国，海尔集团的冰箱依据其目标市场定位不同而分别命名为“海尔双王子”、“海尔小王子”、“海尔帅王子”等，洗衣机也有“海尔小小神童”洗衣机，这种多品牌策略给海尔集团带来的巨大效益是有目共睹的。

美国可口可乐公司与百事可乐公司几乎同时向市场推出低糖的健怡类饮料。百事可乐将其取名为“健怡百事可乐”，而可口可乐公司却取名为“泰森”。结果，“泰森”败在同类产品“健怡百事可乐”手下。因为“泰森”虽能迎合消费者的品味，但却未能将可口可乐的大名延伸过来。可口可乐公司吸取教训，重新命名产品，推出“健怡可口可乐”，立即被消费者接受，“健怡可口可乐”很快成为美国第三大饮料产品。“健怡可口可乐”的成功，正是企业名称和个别品牌策略正确运用的结果。

实例

个人觉得这最为成功的多品牌运作案例要算宝洁公司，它旗下的许多品牌相信大家也不陌生，由海飞丝、飘柔到舒服佳、伊奈美；由佳洁士到汰渍再到吉列系列等等。它的每个品牌都是一个单独的品牌形象，而又全是家居生活方面的必需品，没有脱离家居生活用品这一块而单独开发其它领域的品牌。

飘柔、潘婷、海飞丝的区别在于：飘柔强调使“头发更飘、更柔”；而潘婷则突出“拥有健康，当然亮泽”；海飞丝则是“头屑去无踪，秀发更出众”，即飘柔强调的是发质的柔顺，海飞丝专注于去屑，潘婷突出的是营养，而沙宣给人的的印象是专业，走美容院路线。

二、联合品牌与主副品牌策略

联合品牌策略。联合品牌又叫品牌联合，是指两个或更多品牌相互联合，相互借势，使品牌本身的各种资源因素达到有效的整合从而创造双赢营销局面的战略。某某品牌与某某品牌合作。

主副品牌策略。主副品牌是指产品使用一主一副两个品牌。在主副品牌策略下，以涵盖企业全部产品或若干产品的个性。品牌名+xxx，这种主品牌名称后加上各种产品的副品牌，统一了主品牌名称，利用了主品牌的知名度，又加了副品牌名称，突出某一产品的特点，使消费者对产品有区分。