

快消品企业品牌联盟伙伴对联盟绩效的影响

刘士臣, 周婉如, 张晓晨

(河北工业大学 经济管理学院, 天津 300401)

摘要:快消品市场的竞争愈发激烈,寻找联盟伙伴、建立品牌联盟成为快消品企业未来发展的引擎。基于战略联盟伙伴“3C”原则,即兼容、能力和投入,结合快消品企业特征建立快消品品牌联盟伙伴特征指标体系,根据联盟实践活动情况和伙伴特征要素归纳出 3 种品牌联合模式,最后探讨了伙伴特征与联合模式交互对联盟绩效的影响机制。研究表明,企业前期对伙伴企业特征因素考量会影响联盟模式和实践活动,且伙伴特征要素在联盟绩效与影响联盟之间具有路径传导作用。

关键词:快消品企业;品牌联盟;品牌特征;联盟绩效

中图分类号:F272 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2022)04-0235-05

在现今世界经济区域化、一体化和全球化的发展背景下,品牌联盟逐渐成为企业核心营销战略之一。基于快消品市场的覆盖面积广、受众群体大、易进入性强和同质化现象严重等现实问题,许多快消品企业顺应市场建立品牌联盟。但是如何科学正确地选择联盟伙伴以发挥联盟的协同效应、提升联盟绩效是企业联盟活动实践中需要解决的重要问题。学术界关于快消品品牌联盟的研究成果颇丰,但现有研究多从联盟伙伴对联盟活动开展的重要性出发,鲜有文献探析不同联盟伙伴特征对联盟绩效的影响机制。因此,深入研究快消品企业品牌联盟伙伴对联盟绩效的影响,对中国快消品企业利用品牌联盟战略提升品牌优势、增强企业的竞争力具有重要意义。

1 文献回顾及相关研究

1.1 快消品行业的相关研究

快消品即快速消费品(fast moving consumer goods, FMCG)是指消费周期较短,消费者易获得且使用量大的商品。快消品行业主要通过薄利多销的方式获取利润,整个快消品行业呈现竞争性强,品牌影响力大和发展迅速的特点。自 20 世纪 90 年代以来,随着互联网技术、通信技术的快速发展,快消品行业进入快速发展时期,通过“消费升级”助力和市场秩序改善,中低线城市快消品市场成为经济

支出增长的引擎。2019 年中国快速消费品支出增长 5.3%。2020 年中国快消品市场因新冠疫情紧缩,由此线上销售渠道迅速崛起,所有快消品品类的电商渗透率都有明显提升。研究发现,越来越多的消费者通过搜索品牌进行线上产品和服务购买的行为,加剧了快消品企业间的品牌竞争。

1.2 品牌联盟相关文献综述

Rao 和 Ruekert 在 IBM 和 Intel、Bacardi 和 Coca-Cola 两个品牌联盟管理领域案例研究中发现共同点,首次将品牌联盟的概念应用于学术界后,学者们对品牌联盟概念的界定不尽相同^[1]。Washburn 等认为品牌联盟是将两个或多个合作品牌的积极品牌资产转移到新创建的联合品牌^[2]。Simonin 和 Ruth 将品牌联盟定义为两种或两种以上的独立品牌、产品和其他独特的专有资产的短期或长期的联系或组合^[3]。从现有文献可以看出,在品牌联盟伙伴选择标准方面大都基于“3C”原则即兼容、能力和投入进行细分和完善^[4]。兼容性是联盟企业通过事先协议建立的一种互惠合作的关系,其中目标兼容是品牌联盟企业发挥优势技术、减少资源浪费、凝聚员工的基础,直接影响了联盟企业未来活动的开展。尽管已有文献提到文化兼容是不同地区的企业选择联盟伙伴时需要着重考虑的因素,但目前的研究缺少直接考察联盟企业如何在兼容本

收稿日期:2021-12-19

基金项目:河北省高等学校人文社会科学研究项目(SQ191008);国家哲学社会科学基金(18BGL012)。

作者简介:刘士臣(1981—),男(回族),河北唐山人,河北工业大学经济管理学院,助理研究员,硕士,研究方向为运营管理;周婉如(1997—),女,新疆乌鲁木齐人,河北工业大学经济管理学院,硕士研究生,研究方向为企业战略管理;通信作者张晓晨(1983—),女,天津人,河北工业大学经济管理学院,经济师,硕士,研究方向为财务管理。

地优势文化的基础上克服地区文化差异从而实现打造大众化品牌、开拓广阔消费者市场、提升联盟绩效的研究。联盟伙伴的能力主要体现在企业规模、核心技术、管理能力、创新能力、知识整合能力、人才汇集方面,考虑联盟业务拓展和品牌规模化的需要,著名企业更倾向于与市场上已有的知名企业进行品牌联合;战略联盟伙伴间短期或长期稳固的合作关系是以成员遵守承诺、约定和协议的基础上形成的,同时现有研究表明联盟企业的投入性影响了联盟发展的深入与广度。在联盟绩效与联盟伙伴特征的研究中可以看到,不同学者根据企业类型、企业目标和企业文化等因素的不同,提出的观点各有异同。黄春萍等认为环境不确定性通过联盟关系风险对组织间协作绩效产生影响,环境不确定性越高,联盟面临的风险就越大^[5]。本文将从不同联盟伙伴特征对应的品牌联合模式出发,深入分析快消品联盟企业特征对联盟绩效的影响机制,以期为中国快消品企业联盟的建立和发展提供有益参考。

2 品牌伙伴特征-品牌联合模式-联合绩效关系模型

2.1 联盟伙伴特征指标体系构建

本研究主要依据“3C”原则,将兼容、能力和投入作为联盟伙伴特征指标体系的一级指标,根据快消品企业特征细分出 10 个二级指标,见表 1。

表 1 联盟伙伴特征指标

一级指标	二级指标
兼容	目标兼容
	文化兼容
	资源共享
能力	吸收能力
	整合能力
	管理能力
	创新能力
投入	诚信
	声誉
	合作意愿

2.1.1 兼容性

兼容性是快消品企业选择品牌伙伴时需重点考虑的问题,由于快消品企业面临瞬息万变的市场需求,缺乏兼容性会使得联盟企业因矛盾和冲突导致联盟因无法整合运作和快速反应而错失机遇。目标兼容是指联盟伙伴间建立了与自身发展战略、产品定位、目标远景相一致的合作关系。这样良好的合作关系有利于调动联盟企业的积极性,提升联

盟的稳定性和长久性以保证联盟活动的顺利开展。若目标兼容性差,伙伴企业各自偏离联盟目标,利用联盟的资源 and 优势以期实现自身发展会造成大量的资源和机会的浪费。因而,联盟稳固性低,无法显示出品牌联盟的优势。快消品企业的文化背景和品牌形象更显独特性和差异性。文化兼容的重要性更多会在建立品牌联盟后,以文化差异转变为经营管理上的难度和风险迅速体现出来^[6]。不同企业对品牌联盟的技术发展有不同的期许:优劣互补与发挥专长,与已有掌握此类核心技术的企业合作,稳固联盟地位、最大化发挥联盟技术优势,形成行业垄断。无论企业选择何种联盟定位,都需通过资源和知识共享才能实现,若联盟企业缺乏技术层面的融合将导致整个联盟瓦解。

2.1.2 能力

伙伴企业的能力是企业获得持续竞争优势的支柱,对提高联盟绩效有着重要意义。企业的吸收能力是指伙伴企业在联盟中能够吸收联盟企业或外部企业新的知识和技术,并能应用于企业自身和组织联盟的能力。企业吸收能力主要通过对创新能力的影 响作用于联盟绩效。王炳成等认为知识获取能力、消化能力、转化能力和应用能力与联盟绩效呈显著正相关^[7]。任何一个企业的资源都是有限的,企业不仅要拥有独特的自身资源,还要有开阔的视野去充分利用和整合广泛的外部资源。企业的整合能力主要分为组织整合、财务整合和文化整合 3 个方面。伙伴企业能否通过有效的规划和协调活动获取单一资源无法获得的综合利益体现出该企业的整合能力。企业的管理能力主要是指对自身企业资源、技术、人员、文化和形象的管理,一旦企业参与品牌联合形成伙伴联盟,企业的管理能力会拓展到联盟内各组织的关系协调问题和联盟运营实践活动等领域。中国快消品企业正在经历从封闭式创新到开放式创新的转型,伙伴企业的创新能力能为联盟创新的模糊前期阶段、中期开发阶段和后期商业化阶段提供源源不断的活力。对联盟伙伴创新能力的考量不仅要基于技术创新对促进企业绩效的影响程度,也要注重联盟伙伴对现有管理理念和制度的创新能力。

2.1.3 投入

任何企业间合作的建立都是以诚信为基础的,诚信约束着联盟各成员的行为,提高了信息技术的共享程度。企业的诚信还表现为对联盟的忠诚度,高度的忠诚度意味着企业伙伴为维护联盟的整体

利益,在力求双赢的基础上减少投机行为的产生。良好声誉是企业管理人员决策的正确性和员工的高效性,是一种无形的企业能力与兼容性的展示。良好的声誉可以增加联盟各企业之间合作的愉快程度、联盟目标的可预见性和可实现性。伙伴企业的合作意愿体现在品牌合作时表现出的合作态度和互利互惠的倾向,保守和有所保留的合作行为难以使联盟突破自身内部资源和技术的局限实现创新能力的提升,而没有互利互惠的行动联盟优劣势会快速体现,合作难以长久维持。在资源依赖理论视角下企业倾向于对联盟合作伙伴的特性“去社会化”,由此建立的非冗余关系易受合作中的不确定性和风险性的影响^[8]。企业投入的重要性能够降低这种不确定和风险性,并使得联盟各成员随着联盟活动的开展由相互信任、利益共享、互惠互通的关系发展为一种稳定的商业伙伴关系。

2.2 联盟伙伴特征-品牌联合模式矩阵

本文通过文献阅读和案例研究,依据企业对品牌联盟伙伴特征选择的侧重点不同,将品牌联合模式分为3种。品牌联合模式的合作程度由低到高为联合促销、元素品牌联合与组合产品。

2.2.1 联合促销

联合促销与一般的促销形式并无不同,特殊点在于联合促销是联合其他快消品企业在同一个时期为扩大品牌宣传力度、促进产品销售,兼顾多方快消品企业的资本和市场资源进行的一般形式促销活动,通常在联盟建立之初通过协议在多种合作问题上达成共识。为快速统一销售路径提升促销效率和影响力,快消品联合促销联盟通常要求有基本一致的消费者群体,例如惠普与星巴克的联合促销就是以互联网用户为主要消费者群体。其次,快消品企业的市场形象影响了联盟整体的市场定位。尤其是在快速促销时期,联盟企业很难通过内部资源协调让低端的市场形象和企业文化得到广大新的消费者的认可。所谓强强联合,优质且较为一致的品牌形象和企业文化有利于联盟开展活动占领消费者市场。无论是宝洁还是联合利华这些快消品行业巨头都有难以涉及的领域,而联合促销以双方共赢和独立为基础,为这些快消品企业提供了一个资源共享、产品间优势互补的平台,最大限度发挥了企业联合促销的优势。基于以上分析,在联合促销模式下快消品企业更加注重品牌合作伙伴的兼容性、整合能力和声誉。

2.2.2 元素品牌联合

元素品牌联合是联盟各企业在品牌联合实践活

动中将各自较有优势的品牌元素汇集起来作为主品牌的成分的一种新兴营销模式。元素品牌联合模式通过加入元素品牌使主品牌的某些方面的属性区别于竞争对手,更具市场竞争力和消费者好感度,从而提升品牌形象和市场地位。实践表明,拥有主品牌的快消品企业在选择联合品牌元素时更倾向于与高知名元素品牌进行联合以获得较好的联合效应^[9],伙伴企业的声誉是联盟重点考虑的特性之一。其次,主品牌在联合模式中占据主导地位容易造成主品牌强势元素品牌弱势的不平等现象,因此,不论主品牌还是元素品牌在选择联盟伙伴时会特别注意品牌的兼容和匹配程度。知名度高的主品牌如何吸收元素品牌的核心优势或知名度一般的主品牌如何借知名元素品牌之力提高联盟绩效,伙伴企业的兼容性、吸收能力、整合能力和管理能力都会成为具体的考量因素。由于元素品牌联合模式的开展多配合其他市场营销手段,如联合促销。因此,在品牌联合模式下快消品企业对伙伴特性的考量大多包括联合促销模式对品牌联盟伙伴的要求。

2.2.3 组合产品

在快消品这个竞争性强的市场中,组合产品联合模式是企业联盟用以应对市场高度的可进入性和同质性的重要战略决策,通过优势产品的组合或产品间优势互补来提升产品的多样化程度扩大市场占有率,以一种团结稳固的联盟形象获取消费者信赖。组合产品联合模式首先要求联盟内企业目标一致,例如针对市场已有的大量同类产品如何选择不同的产品组合方式、对需求较小的产品是否采用组合产品方式、如何发挥联盟的先动优势通过产品组合方式快速抢占市场份额等。多样化的产品虽然能够增加对消费者的吸引力和市场对其的关注度,但因为快消品市场的同质性强类似的产品组合会很快地延伸进已占有的市场,这使联盟不仅要考虑管理难度的问题也要考虑伙伴企业的创新实力问题。此外,因组合产品模式中各企业的合作程度更高,产品的质量、市场好感度都会直接影响整个产品组合的销售情况和联盟整体利益,因此组合产品联合模式对伙伴企业的兼容性、能力和投入性都有一定的要求。

2.3 联盟伙伴特征与品牌联合模式交互对联盟绩效的影响

2.3.1 联盟伙伴特征与联合促销交互对联盟绩效的影响

联合促销在中国的实际营销活动历程较为短

暂,中国快消品企业在摸索如何在联合促销模式下选择联盟伙伴从而提升联盟绩效过程中碰到了各种各样的困难。首先,出于利益考虑,联合企业都想在联合促销中突出本企业的品牌优势以保证即使联盟破解本企业也能保持一个相对稳定的市场地位。这种在各方利益、促销方式、促销内容和品牌之间的形象的不兼容,会以成员企业极大的不可控性和竞争性影响着联盟绩效^[10]。由于竞争的存在,伙伴企业之间自愿的资源共享、技术互补也变得难以实现,成员的活动趋于保守乃至最终产生投机行为,因此,伙伴企业的兼容性是在联合促销模式下影响联盟绩效最重要的因素。另外,品牌形象不知名、技术优势较为薄弱的快消品企业由于企业的市场声誉很难在联合促销的浪潮中找到适合的合作伙伴。弱势品牌虽有机会与强势品牌合作但在合作过程中难以获得主动权,为提升联盟整体效益则需付出更多的代价。

2.3.2 联盟伙伴特征与元素品牌联合交互对联盟绩效的影响

通过联盟伙伴特征-品牌联合模式矩阵可以看到,在元素品牌联合模式下,企业对元素品牌联合伙伴特征要素的要求更深更广,这是因为联盟企业大多会利用自身企业最顶尖、最具优势的元素品牌去打造代表联盟整体形象、挖掘新市场、提升联盟绩效的主品牌。具有高度兼容性和较强能力的合作企业能够更敏锐地感知到消费者市场的需求切入口,在元素品牌联合过程中的管理问题和协同问题会得到更好的解决,更多优质资源会被利用到联盟实际的营销活动中,这样高效的组织活动对联盟绩效的提升具有重要意义。一旦因联盟伙伴特征要素的缺陷导致主品牌难以达到联盟预期的目标,各企业为打造主品牌所付出的技术、资金、人力等资源的消耗将会对企业后续营销活动造成巨大打击,各企业的品牌资产难以维持主品牌持续革新提升联盟绩效的需要,元素品牌联盟自然而然走向瓦解。

2.3.3 联盟伙伴特征与组合产品交互对联盟绩效的影响

组合产品联合模式更多是快消品企业间的战略合作,也是合作程度最高、企业间联系最为密切的营销方式之一。快消品的整个生命周期较短,成熟期和衰退期占产品的生命周期比重较高,快消品品牌联盟的组合产品模式主要致力于提升成员产品的成长期,以创新的产品组合和敏锐的市场敏感度缩短产品的衰退期,提升联盟绩效实现联盟成员

的“多赢”。在组合产品框架中,伙伴企业的兼容性和能力对联盟绩效的影响主要体现在联盟在应对快速变化的市场环境和不断进入的新产品带来的威胁时联盟战略的及时调整和成员的快速适应性,同时,联盟成员高度的匹配度和协作意愿会维持联盟内部稳固的合作伙伴关系,只有能切实把握快消品市场的最新动态、充分挖掘市场需求、成员高度投入、合理协调联盟成员的资源推出更具竞争力的产品组合,联盟绩效才能保持稳固增长。

3 结论

针对快消品行业的特点将快消品联盟伙伴特征指标细化并联系特征指标对快消品企业联盟的具体实践活动展开研究。结果表明:企业对伙伴企业特性的选择范围和要求不同,在日后大致会形成3种品牌联合模式,即联合促销模式、元素品牌联合和产品组合模式。具体而言,企业如果最看重合作伙伴的兼容性则联盟日后的活动会更倾向于向联合促销模式方面展开;当企业增加了对伙伴企业能力的考量后,联盟的合作程度会加深,品牌联合模式倾向于元素品牌联合,即联盟内各成员往往会将各自的优势品牌元素集合推出更具市场竞争性的主品牌;产品组合模式下兼容、能力、投入3个一级指标及10个二级指标都会成为快消品企业在拟定战略合作伙伴和计划时考虑的因素,因组合产品会直接影响各企业重点产品和创新产品日后的发展情况,在产品组合联盟中对合作伙伴的选择会更加慎重、考虑得更加全面。另一方面,研究表示联合模式和企业伙伴特性要素会交互对联盟绩效产生影响,尤其是联盟内伙伴企业特征会对联盟绩效产生影响,也会对联合模式的选择产生影响,还会作用于联合模式间接影响联盟绩效。

参考文献

- [1] RAO A R, RUEKERT R W. Brand alliances as signals of product quality[J]. Sloan Management Review, 1994, 21: 87-97.
- [2] WASHBURN J H, TILL B D, PRILUCK R. Co-branding: brand equity and trial effects[J]. Journal of Consumer Marketing, 2000, 17(7): 591-604.
- [3] SIMONIN B L, RUTH J A. Is a company known by the company it keeps assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes[J]. Journal of Marketing Research, 1998, 35(6): 30-42.
- [4] SIERRA M. Managing Global Alliances: Key steps for successful collaboration[J]. Addison-wesley, 1995, 4(7): 221-227.

[5] 黄春萍,李香,陈维军,等. 环境不确定性对品牌联盟组织间协作绩效的影响[J]. 商业经济研究,2020(7):82-84.

[6] 陈东灵. 品牌联盟的伙伴选择与评价研究[J]. 中共宁波市委党校,2011,33(1):47-54.

[7] 王炳成,廉贞霞,姜爱萍. 基于 Meta 分析的吸收能力与创新绩效关系研究[J]. 技术与创新管理,2017,38(3):248-255.

[8] 邓渝. 市场还是关系依赖? 联盟伙伴选择导向对企业技术创新的作用机制研究[J]. 外国经济与管理,2016,38(5):18-31.

[9] 陆娟,边雅静. 不同元素品牌联合模式下的主品牌联合效应研究[J]. 管理世界,2010,26(11):114-122.

[10] 黄昶生,宋彩凤. 我国企业联合促销策略研究[J]. 企业经济,2009(1):101-103.

The Influence of FMCG Enterprises’ Brand Alliance Partners on Alliance Performance

LIU Shichen, ZHOU Wanru, ZHANG Xiaochen

(School of Economics and Management, Hebei University of Technology, Tianjin 300401, China)

Abstract: The competition in the FMCG market has been becoming more and more fierce. Looking for alliance partners and establishing brand alliances becomes the engine for the future development of FMCG enterprises. Based on the principle of “3C” of strategic alliance partner, the FMCG brand alliance partner characteristic index system is established based on the characteristics of FMCG enterprises, and three brand alliance modes are summarized according to the alliance practice and partner characteristic elements. Finally, the influence mechanism of the interaction between partner characteristics and alliance mode on alliance performance is discussed. The results show that the consideration of partner’s characteristic factors in the early stage will affect alliance mode and practice, and partner’s characteristic factors have a path conduction effect between alliance performance and influencing alliance.

Keywords: FMCG enterprises; brand alliance; brand characteristics; alliance performance