

竞争性品牌策略:进入遏制角度的分析

骆品亮¹, 陆毅²

(1. 复旦大学管理学院, 上海 200433; 2. 香港大学商学院, 中国香港)

摘要: 作为品牌延伸战略的重要表现形式之一, 竞争性品牌策略是产业组织理论的一个重要研究领域。作者从市场进入遏制的视角研究竞争性品牌策略, 通过构建一个具有产品差异化的动态博弈模型, 分析在位者如何创建一个与进入者的品牌直接竞争的“竞争性品牌”并进行相应的产量竞争以达到遏制进入的目的。研究发现: 旨在遏制进入的竞争性品牌策略与进入成本密切相关; 不但从理论上证明了存在启动竞争性品牌策略的进入成本区间, 还在一定的参数条件假设下通过一个简单数值例子给出该成本区间范围; 最后对一些竞争性品牌案例进行了分析。

关键词: 竞争性品牌; 进入遏制; 进入成本; 品牌延伸

中图分类号: Q225

文献标识码: A

文章编号: 1007 - 9807(2007)04 - 0024 - 08

0 引言

在经济全球化背景下, 许多企业在地理区域和产品空间上抢点布局式的扩张行为催生了空前的进入与遏制现象。本土在位企业一方面充分吸收市场进入的溢出效应 (Spill over effects), 在知识、技术、营销乃至营利模式等诸多方面兼收并蓄; 另一方面为巩固既得利益又千方百计设置进入壁垒, 并实施进入遏制 (Entry Deterrence) 策略行为, 与进入者相抗衡。在我国, 最常见的进入遏制方式是借口“自然垄断”和请求政府干预。例如, 20世纪90年代初中国电信在延缓国内电信业开放竞争进程, 阻止中国联通和中国网通的进入时, 宣称固定电话市场是一个自然垄断的行业, 开放竞争会带来重复建设, 导致巨额的浪费。又如, 许多地方政府为保护地方国有企业, 往往采取行政干预的方式阻止外地企业进入本地市场。此外, 众所周知, 美国微软公司为了打击竞争对手和遏制新的进入者, 将IE浏览器与Windows视窗操作系统捆绑销售, 从而爆发了著名的微软垄断案^[1]。

市场进入遏制策略是产业组织理论的研究热

点问题之一。近几十年来, 关于在位者通过策略性行动以遏制市场进入的研究已取得丰硕的成果, 并归纳了常用的进入遏制策略行为, 包括: 在位者的垄断限定性定价 (Limit pricing) 行为^[2~4]、产能 (Capacity)、广告或研发 (R&D) 等策略性投资^[5~7]。通过建立长期合约 (Long term contracts) 控制投入品供应商或套牢 (Lock in) 顾客^[8,9]。限制产品质量^[10]。在位企业采取通过产品线扩张占据市场空隙的市场扩张策略^[11~13]。

近几年来, 在市场进入遏制实践中, 引入竞争性品牌 (Competitive brands) 的做法已受到关注, 它是品牌延伸 (Brand extensions) 的一种特殊形式^[14]。品牌延伸是指企业利用已建立的品牌推出新的产品或服务, 而新的产品或服务可以完全利用原来的品牌 (比如海尔集团推出的手机沿用其洗衣机和空调机的品牌); 也可以只与原来的品牌具有一定的关联性 (比如生产农夫矿泉水的养生堂公司推出农夫果园果汁饮料)。从消费行为学的角度看, 品牌延伸的功能取决于3个基本因素, 即消费者对原有品牌的忠诚度、新品牌与原有品牌的关联性、以及品牌联想^[15~18]。比如, 以动物饲

收稿日期: 2004 - 09 - 10; 修订日期: 2006 - 05 - 30.

基金项目: 教育部新世纪优秀人才支持计划资助项目 (NCET - 06 - 0361).

作者简介: 骆品亮 (1969 -) 男, 福建惠安人, 博士, 副教授. Email: plluo@fudan.edu.cn.

料起家的希望集团在推出火腿肠时,直接使用用于动物饲料的希望品牌,使得人们直接联想到猪饲料,一度很不顺利;后来,希望集团将火腿肠品牌改为美好品牌,并取得非凡的业绩。如果说品牌延伸是为了将企业未充分利用的能力向尚未触及的领域拓展,那么,竞争性品牌主要是为了对抗进入者的入侵。因此,竞争性品牌又被冠名为战斗性品牌(Fighting brands)。一般地,在位企业已有品牌同新进入者的新品牌之间存在一定的差异化,这种差异可能来自于两种品牌不同的市场定位或核心技术差异,并表现为产品品质、品牌文化或者客户忠诚度等方面的差异。在此情况下,在位企业如果直接使用老品牌的产品与进入者的新品牌展开斗争,将损害老品牌的形象与定位并对老客户造成一定的伤害。而如果在位企业创建一个能够与新进入品牌直接展开斗争的竞争性品牌,不但可以夺回失去的市场份额,还可以尽量减少其对老品牌形象的负面作用。比如,青岛啤酒面对崂山啤酒以低价格进入山东市场,不是直接采用价格竞争手段,而是创建了一个新的低价位的品牌与之竞争,最终将崂山啤酒驱逐出市场。

从产业组织学的角度看,战斗性品牌除了受制于消费者的认知外,还与企业内部条件、价格敏感度以及竞争对手的反应等息息相关^[19~22]。如果说营销战略学侧重于分析如何对战斗性品牌进行合理定位以避免侵袭原有品牌的形象,那么,产业组织学更关心战斗性品牌是否能有效传递信息以遏制进入、如何为战斗性品牌的定价、战斗性品牌对消费者购买决策的影响、以及战斗性品牌的福利效应^[23~26]。尽管产业组织学者对进入遏制与进入成本关系的研究已取得一定研究成果,但这些研究主要集中于探讨进入成本与产能投资、掠夺定价、套牢的关系,未涉及竞争性品牌与进入成本的关系分析^[27~29]。可以说,目前学术界关于在什么条件下启动战斗性品牌策略的研究较少,忽视了战斗性品牌策略与进入成本的关系,对引进战斗性品牌后形成的三头竞争模型缺乏系统的研究。

本文试图回答在什么条件下在位企业应该实施竞争性品牌策略以遏制市场进入这个基本问题,并对启动竞争性品牌后形成的新型市场竞争格局下的三头产量竞争博弈展开研究。为此,构建

了一个具有产品差异化的两阶段 Cournot 模型:第1阶段,进入者选择是否进入一个市场,而在位者选择默许进入还是建立竞争性品牌策略。第2阶段,如果进入者选择进入而在位者选择默许,则两者进行具有产品差异化的双头垄断 Cournot 竞争;如果进入者选择进入而在位者选择建立竞争性品牌,则市场上的3个品牌展开类似于三头垄断的 Cournot 竞争。通过对在位企业选择默许和启动竞争性品牌策略下的利润比较分析,发现进入遏制策略与进入成本密切相关:当进入的固定成本(简称进入成本)位于某一区间范围时,或者说进入成本相对适中时,在位企业选择竞争性品牌策略是有利的;而当进入成本处于该区间之外,或者说进入成本相对较低或者较高时,在位企业的最优策略应当是容忍进入者进入。本文的基本结论可以为现实中的一些进入遏制案例提供有力的理论解释与行动指南。

1 基本模型

1.1 基本假设

假设1(博弈顺序假设) 考虑两个企业:一个是在位者(Incumbent),称为企业一;另一个是潜在进入者(Entrant),称为企业二。考虑以下两阶段动态博弈模型。第1阶段,企业二将决定是否进入市场;面对企业二的潜在进入,企业一可以选择默许,或者选择建立一个新的独立品牌,记为品牌三。第2阶段,企业一如果选择了默许,则市场上只有企业一和企业二,两者进行双头 Cournot 竞争;如果企业一选择了创建新品牌,则市场有企业一、企业二和品牌三3种产品,形成三头 Cournot 竞争局面。

假设2(价格弹性假设) 由于现实中在位企业和进入企业的产品存在差异,在 Cournot 模型中引入产品差异化。具体地说,假设市场对企业一原有产品的价格弹性小于企业二产品的价格弹性,而市场对新建立品牌三的价格弹性与企业二产品的价格弹性相同。

假设3(成本假设) 企业二为了进入市场必须花费一定的固定成本。进入(固定)成本可以理解为新进入企业为了达到规模效应所必须花费的最低资本支出及营销成本。同时,假设企业一创立

品牌三也须承担同样的固定成本 $F (> 0)$. 进一步, 假定 3 种产品的成本函数为

$$C_1 = cq_1, C_i = cq_i + F (i = 2, 3) \quad (1)$$

其中 $F, c > 0$; $q_i (i = 1, 2, 3)$ 代表产品 $i (i = 1, 2, 3)$ 的产量, c 代表产品的边际成本. 不妨假设 3 种产品的边际成本完全相同. 做出这样的假设是考虑到 3 种产品很可能除了营销投入不同外, 生产制造成本几乎相差无几, 特别是对类似数字化产品边际成本很小又几乎为常数的产品是适用的.

假设 4 (需求函数假设) 假设 3 种产品的需求函数为

$$\begin{aligned} p_1 &= s - q_1 - bq_2 - bq_3 \\ p_2 &= s - bq_1 - q_2 - q_3 \\ p_3 &= s - bq_1 - q_2 - q_3 \end{aligned} \quad (2)$$

其中 $0 < b < 1$, $q_i (i = 1, 2, 3)$ 对应 3 种产品的产量. 当市场上只有 2 种产品时, $q_3 = 0$. (> 0) 表示需求曲线在纵轴上的截距. 由于 3 种产品之间是相互替代的, 而产品的自身价格弹性又大于产品间的交叉价格弹性 (Own price effect dominates cross price effect). 因此, 在产品 1 的反需求函数中, 产品 1 自身产量对价格的影响超过产品 2 与产品 3 对它的影响; 而由于产品 2 和产品 3 是同质产品, 故对产品 1 的价格所产生的影响相同. 而在产品 2 和产品 3 的反需求函数中, 产品 2 和产品 3 的需求函数是相同的, 且产品 1 的产量对两种竞争性产品价格的影响都小于这两种产品自身产量对其价格的影响.

假设 5 (信息分布假设) 进一步假定关于价格、成本、需求、弹性等所有信息都是企业一和企业二的共同知识 (common knowledge).

1.2 双头垄断 (Duopoly) 模型

为了求解这个两阶段博弈模型的子博弈 Nash 均衡, 先求解第 2 阶段的最优解. 如果企业一在第 1 阶段选择默许, 则企业一和企业二在第 2 阶段进行双头 Cournot 竞争. 根据式 (1) 和式 (2), 得到企业一和企业二的利润函数:

$$\begin{aligned} \pi_1 &= [(s - c) - q_1 - bq_2]q_1 \\ &= (s - q_1 - bq_2)q_1 \\ \pi_2 &= [(s - c) - bq_1 - q_2]q_2 - F \\ &= (s - bq_1 - q_2)q_2 - F \end{aligned} \quad (3)$$

其中 $s = -c$.

企业一和企业二各自选择 q_1, q_2 使得其利润最大化, 一阶条件 F.O.C. (First Order Condition) 为

$$\begin{aligned} \frac{\partial \pi_1}{\partial q_1} &= s - 2q_1 - bq_2 = 0 \\ \frac{\partial \pi_2}{\partial q_2} &= s - bq_1 - 2q_2 = 0 \end{aligned} \quad (4)$$

由此可以得到企业一和企业二的反应函数 (Response Function)

$$\begin{aligned} q_1 &= \frac{s - bq_2}{2} \\ q_2 &= \frac{s - bq_1}{2} \end{aligned} \quad (5)$$

故双头垄断下的最优解为

$$\begin{aligned} (q_1^D, q_2^D) &= \left[\frac{(2-b)s}{N}, \frac{(2-b)s}{N} \right] \\ (p_1^D, p_2^D) &= (q_1^D + c, q_2^D + c) \\ &= \left[\frac{(2-b)s}{N} + c, \frac{(2-b)s}{N} + c \right] \\ (p_1^D, p_2^D) &= \left[\frac{(2-b)s}{N}, \frac{(2-b)s}{N} - F \right] \\ &= \left[\frac{(2-b)^2 s^2}{N^2}, \frac{(2-b)^2 s^2}{N^2} - F \right] \end{aligned} \quad (6)$$

其中 $N = 4 - b^2$. 在上述推导中, 假定 $(q_2^D)^2 - F = \frac{(2-b)^2 s^2}{N^2} - F > 0$.

1.3 三头 (Three) 竞争模型

如果企业一在第 1 阶段选择了创建新品牌三, 则在第 2 阶段双方进行类似于三头垄断的 Cournot 竞争. 同样根据式 (1) 和式 (2), 得到企业一和企业二的利润函数

$$\begin{aligned} \pi_1 &= (s - q_1 - bq_2)q_1 + \\ &\quad (s - bq_1 - q_2 - q_3)q_3 - F \\ \pi_2 &= (s - bq_1 - q_2 - q_3)q_2 - F \end{aligned} \quad (7)$$

企业二选择 q_2 以最大化 π_2 , 而企业一选择 q_1 以最大化 π_1 以及选择 q_3 使得 $\pi_2 = 0$. 假设企业二在利润小于零的情况下短期内不退出市场. 同样, 一阶条件为

$$\begin{aligned} \frac{\partial \pi_1}{\partial q_1} &= s - 2q_1 - bq_2 - 2bq_3 = 0 \\ \frac{\partial \pi_2}{\partial q_2} &= s - bq_1 - 2q_2 - q_3 = 0 \end{aligned} \quad (8)$$

因此, 可以得到产品 1 和产品 2 的最优产量

$$(q_1^*, q_2^*) = \left(q_1^D - \frac{3b}{N} q_3, q_2^D - \frac{2(-b^2)}{N} q_3 \right) \quad (9)$$

企业二的价格为

$$p_2^* = c + q_2^* = c + q_2^D - \frac{2(-b^2)}{N} q_3 \quad (10)$$

所以,企业二的利润为

$$\pi_2^* = (q_2^*)^2 - F = \left(q_2^D - \frac{2(-b^2)}{N} q_3 \right)^2 - F \quad (11)$$

由于进入遏制意味着 $\pi_2 = 0$,由式(11) 得到

$$\begin{aligned} (q_2^T, q_3^T) &= \left[\sqrt{F}, \frac{N}{2(-b^2)^2} (q_2^D - \sqrt{F}) \right] \\ &= \left[m, \frac{N}{2(-b^2)} A \right] \end{aligned} \quad (12)$$

其中 $m = \sqrt{F}, A = q_2^D - m, m \geq 0, A \geq 0$.

将式(11) 代入式(9),得到

$$q_1^T = q_1^D - \frac{3b}{2(-b^2)} A \quad (13)$$

以及

$$(p_1^T, p_2^T, p_3^T) = \left(q_1^D + \frac{b}{2} A + c, m + c, m + c \right) \quad (14)$$

由此得到企业一在三头垄断下的利润为

$$\begin{aligned} \pi_1^T &= (q_1^D)^2 - \frac{3b}{2(-b^2)} q_1^D A + \\ &\frac{b}{2} q_1^D A - \frac{3b^2}{4(-b^2)} A^2 + \\ &\frac{4-b^2}{2(-b^2)} mA - m^2 \end{aligned} \quad (15)$$

2 竞争性品牌与进入成本

上一节计算了企业一在第 1 阶段选择默许或者竞争性品牌策略后,第 2 阶段的各自所得.现在将比较分析企业一两种选择下的利润以及在进入固定成本对企业一竞争性品牌策略选择的影响.

根据式(6) 和式(15),可以直接比较企业一两种选择的利润差异

$$\begin{aligned} &= \pi_1^T - \pi_1^D \\ &= -\frac{q_1^D A b}{2(-b^2)} (2 + b^2) - \\ &\frac{1}{4(-b^2)} [3b^2 A^2 - 2(4 - b^2) mA + \\ &4(-b^2) m^2] \end{aligned} \quad (16)$$

进一步,有

$$\begin{aligned} \frac{\partial}{\partial m} &= \frac{q_1^D b}{2(-b^2)} (2 + b^2) - \left[\frac{-3b^2}{2(-b^2)} A - \right. \\ &\left. \frac{4-b^2}{2(-b^2)} A + \frac{4-b^2}{2(-b^2)} m + 2m \right] \\ &= \frac{q_1^D b}{2(-b^2)} (2 + b^2) + \frac{A}{(-b^2)} (2 + \\ &b^2) - \frac{m}{2(-b^2)} (8 - 5b^2) \end{aligned} \quad (17)$$

将 $m = 0, m = q_2^D$ 分别代入 $\frac{\partial}{\partial m}$,容易验证有

$$\begin{aligned} (0) &= \frac{q_1^D b}{2(-b^2)} (2 + b^2) + \\ &\frac{q_2^D}{(-b^2)} (2 + b^2) > 0 \\ (q_2^D) &= \frac{q_1^D b}{2(-b^2)} (2 + b^2) - \\ &\frac{q_2^D}{2(-b^2)} (8 - 5b^2) < 0 \end{aligned} \quad (18)$$

由于 $\frac{\partial}{\partial m}$ 在区间 $(0, q_2^D)$ 上为线性,且连续可导,故必存在一个惟一的 $m^* \in [0, q_2^D]$ 使得 $\frac{\partial}{\partial m} = 0$,又因为 $\frac{\partial^2}{\partial m^2} = -\frac{(8+5b^2)}{2(-b^2)} < 0$,所以在 m^* 为最大值.

经过计算可得到

$$m^* = \frac{(2 + b^2)(bq_1^D + 2q_2^D)}{12 - 3b^2} \quad (19)$$

2.1 $(m^*; q_1^D, b) > 0$ 的情形

$(m^*; q_1^D, b) > 0$ 即存在 $q_1^D < q_1^T$ 的情形.因为

$$\begin{aligned} (0; q_1^D, b) &= -\frac{q_1^D q_2^D b}{2(-b^2)} (2 + b^2) - \\ &\frac{3b^2}{4(-b^2)} (q_2^D)^2 < 0 \\ (q_2^D; q_1^D, b) &= -\frac{q_1^D}{(-b^2)} (2 + b^2) < 0 \end{aligned} \quad (20)$$

所以存在两个临界值 $m_1, m_2 \in [0, q_2^D], m_1 < m_2$,当 $m \in [0, m_1] \cup [m_2, q_2^D]$ 时, $\frac{\partial}{\partial m} > 0$;当 $m \in (m_1, m_2)$ 时, $\frac{\partial}{\partial m} < 0$.由此,得到下面的命题 1.

命题 1 当存在 $q_1^D < q_1^T$ 时,如果进入固定成本 F 位于区间 (m_1^2, m_2^2) ,那么,在位企业可以选择竞争性品牌策略来遏制进入者;反之,如果进入固定成本 F 位于区间 $(0, m_1^2) \cup [m_2^2, +\infty)$,则在位企业宁可默许新企业进入也不应启动竞争性品牌策略.

直观而言,当建立竞争性品牌的进入固定成

本相对于在位企业的规模而言适中时,在位企业可以考虑采用该策略来遏制进入者.否则,当进入的固定成本偏小或者偏大时,在位企业不应贸然采用竞争性品牌策略,默许进入或许是更理性的选择.因为,当在位企业选择竞争性品牌来遏制进入时,会有两种不利的因素.第1种是投资成本因素(investment cost factor),即在位企业创建品牌三的进入固定成本属于沉没成本,一旦放弃无法回收.第2种是产量—销售成本因素(quantity-sale cost factor),即企业二和品牌三的产量投入市场后会对企业一的销量构成负面影响.

当进入固定成本偏小时,由式(12)和式(13)可以发现,为遏制企业二的进入,品牌三的产量将需要很大,这将导致企业一原有品牌的产量下降,从而影响到企业一的整体利润,导致企业一在竞争性品牌策略下的利润小于它选择默许策略下的利润.而当进入固定成本偏大时,由式(12)和式(13)可以发现,品牌三的产量不需要很大就可以有效遏制企业二的进入.但是,此时由于品牌三的产量过小,导致企业一创建品牌三的收益不足以补偿固定成本投资,在位企业将因此蒙受很大的损失.

相反,当进入固定成本适中时,两种负面因素的影响都不是很显著,相对而言积极因素更多一些,比如企业一由于遏制企业二的进入而掌握了整个市场.此时企业一采取默许策略的利润很可能小于建立竞争性品牌所能带来的利润,因此在位企业选择竞争性品牌是有利可图的.

2.2 (m*, b) = 0 的情形

这时,无论进入固定成本多大,企业一选择竞争性品牌的利润都会小于其选择默许策略的利润.这意味着当企业二在进行进入决策时,它知道尽管存在企业一选择竞争性品牌策略的威胁,但是一旦它选择进入,理性的企业一是不会选择竞争性品牌策略的,或者说企业一选择竞争性品牌策略的威胁是不可信的.

进一步分析其内在的原因,可以发现式(16)的第1项是恒小于零的,因此第2项也必须恒小于零,即中括号内的多项式必须恒大于零.中括号内的多项式可以化简为

$$= 3b^2A^2 - 2(4 - b^2)mA + 4(- b^2)m^2 = 3b^2(q_2^D)^2 - (8 + 4b^2)mq_2^D +$$

$$(12 - 3b^2)m^2 \tag{21}$$

因为 (m = 0) > 0, (m = q_2^D) > 0,同时,注意到 $\frac{\partial}{\partial m} = 6(4 - b^2)m - 4(2 + b^2)$,以及 $\frac{\partial^2}{\partial m^2} = 6(4 - b^2) > 0$,因此,只要 (m = $\frac{2(2 + b^2)}{3(4 - b^2)}$) = 0 成立,那么,对于任意 m > 0,恒有 = 0 成立.注意到

$$\left[m = \frac{2(2 + b^2)}{3(4 - b^2)} \right] = \frac{1}{3(4 - b^2)} [9b^2(4 - b^2)(q_2^D)^2 - 8(2 + b^2)^2q_2^D + 4(2 + b^2)^2] = \frac{1}{3(4 - b^2)} [9b^2(4 - b^2) - 4(2 + b^2)^2](q_2^D)^2 + \frac{4(2 + b^2)^2}{3(4 - b^2)}(q_2^D - 1)^2 \tag{22}$$

显然,当 $9b^2(4 - b^2) - 4(2 + b^2)^2 > 0$ 成立时,

必有 $\left[\frac{2(2 + b^2)}{3(4 - b^2)} \right] > 0$ 成立.整理后得到

$$9b^2(4 - b^2) - 4(2 + b^2)^2 = 20b^2 - 16 - 13b^4 \quad (20b^2 - 16) \tag{23}$$

由此得出 (m*, b) = 0 的充分条件为

$$20b^2 - 16 \tag{24}$$

式(24)可以理解为当企业二的产品以及品牌三对企业一原有产品的竞争力影响不小时,也就是说如果企业一原有产品的销量对后两种产品产量的变化十分敏感时,企业一不适合选择竞争性品牌的策略来遏制企业二的进入.因为此时即便是进入成本适中,但投资成本和产量—销售成本的负面影响之和仍然占据统治地位,使得企业一在竞争性品牌策略下的利润水平低于采取默许策略时所能获得的双头垄断下的利润水平.在这种情形下,讨论进入遏制无意义.因此,本文排除式(24)所表示的情形.

2.3 一个算例

为进一步对本文命题进行说明,下面给出一个具体的算例.假设 $= \frac{4}{5}, b = \frac{1}{5}, s = -c = 79$,将其代入式(6)可得

$$q_1^D = \frac{45}{79}s = 45, q_2^D = \frac{35}{79}s = 35 \tag{25}$$

进一步代入式(16)中可得

$$(m) = -\frac{237}{76}m^2 + \frac{3239}{38}m - \frac{29505}{76} \quad (26)$$

令 $(m) = 0$, 通过 EXCEL 求解得到 $m_1 = 5.8$, $m_2 = 21.6$.

由命题1可知:当 $m \in (5.8, 21.6)$ 时,也就是 $F \in (33.6, 466.6)$ 时, > 0 , 此时企业一应该选择竞争性品牌策略;当 $m \in (0, 5.8] \cup [21.6, +\infty)$, 也就是 $F \in (0, 33.6] \cup [466.6, +\infty)$, 0 , 此时企业一应该选择默许进入.

不难求得,当 $m = \frac{45}{237}s = 15$, 也即 $F = m^2 = 225$ 时, (m) 取最大值, $m \times (m) = 64$.

3 结论与启示

在位者可以选择各种各样的遏制进入手段, 比如, 请求政府干预、捆绑销售、产能投资和市场扩张策略, 等等. 本文研究一种新兴的遏制进入手段, 即“竞争性品牌”策略, 它是指在位企业新建一个与进入者直接竞争的品牌, 这样不仅可以避免对老品牌形象的伤害, 还可以更灵活有效地选择竞争性品牌的价格和规模来遏制新企业的进入.

本文采用两阶段的产品差异化 Cournot 竞争模型, 刻画竞争性品牌策略与进入成本的内在关系. 主要结论为: 当进入成本适中时, 竞争性品牌策略是有效可行的. 但是, 如果进入者的产品在在位者产品的影响不大(例如, 进入者选择了一个缝隙市场), 或者进入固定投资偏大或偏小时, 在位企业需要慎重的考虑竞争性品牌策略的选择, 因为其创造的价值可能小于为此付出的代价.

本文的基本结论可以解释一些进入遏制的实例. 比如, 在网上零售市场(如网上书店)中, 由于潜在进入者的进入成本相对较低, 因此, 在位者极少启动竞争性品牌策略. 但是, 最近易拍网站(eBay)却一反常态, 为遏制谷歌(Google)突进细分市场而启动竞争性品牌策略, 引起较大争议. 此前, eBay 一直是拍卖网站的领头羊, 然而, 当2005年 Google 向细分市场突进的时候, 与 eBay 发生了正面碰撞. 这样一来, eBay 的网络拍卖业务就直接面临 Google Base 的强劲挑战. 面对这样的竞争压力, eBay 开通新网站 eBay Express, 经

营网络零售, 直接对抗 Google Base. 新成立的 eBay Express 出售新货, 并且价格固定, 这与 eBay 传统的拍卖方式差距甚大. 这样, 作为全球最大的拍卖网站, eBay 不得不考虑原有的品牌核心价值如何扩展到新的网络零售领域中. 同时, eBay 必须在保持原有品牌形象的基础上, 做出突破, 拓展原来只是涵盖拍卖模式的品牌内涵. eBay 轻率地启动竞争性品牌策略引起众多观察家的批判.

另外, 在民航、汽车、钢铁等进入成本较高的行业, 竞争性品牌策略也较少使用. 这些行业中品牌延伸的主要目的是进行多元化经营, 共享核心技术或渠道资源. 但在饮料、服装、化妆品、传统零售业、计算机软件等进入成本适中的行业, 在位者较多使用竞争性品牌策略来遏制潜在进入者的威胁. 比如, 在白酒行业中, 本来定位于中高端市场的老牌在位企业五粮液集团, 面对大量中低端品牌的涌入, 启动了竞争性品牌策略, 创建同样定位于中低端市场的新品牌(包括金六福、五粮醇), 以应对日趋白热化的白酒市场竞争态势. 事实上, 对于白酒企业来讲, 进入的成本或创建一个新品牌的成本主要包括研发成本、广告宣传及市场推广费用等, 比较适中. 因此五粮液集团决定推出金六福作为竞争性品牌, 以遏制中低端品牌的市场进入, 而且对五粮液已有的高端品牌不形成直接的自我竞争关系. 再比如, 在剃须刀市场中, 定位于高端市场的吉列一度受到新进入者推出的抛弃式刀的竞争. 由于启动新品牌成本较为适中, 吉列启动竞争性品牌策略, 推出吉列佳信抛弃式刀片欲与进入品牌直接竞争, 既抢夺了低端市场又巩固了原来的高端市场, 可谓一箭双雕.

但是, 最近宝洁品牌延伸的失败教训敲响了警钟, 那就是如何对竞争性品牌策略的潜在风险进行预警、识别和控制. 一如几年前的润妍, 一直定位于高端市场的宝洁公司花费三年时间耗资10亿元力推的沐浴产品激爽(Zest), 以停产退市告别中国市场. 激爽的失败, 其中一个原因在于其广告诉求的超前性. 类似“新奇和刺激的体验”的沐浴概念并不被普通消费者接受, 因为, 目前中国大多数消费者对沐浴的概念还停留在清洁除菌的层面. 激爽品牌在沐浴市场没有成功, 只能说这个激爽品牌的市场定位有问题, 所以消费者不买账. 因此在进行品牌延伸时, 还必须考虑产品的因素,

不仅保持原有品牌和延伸品牌的联系,还需要有好的应和消费者需求的产品,否则,品牌延伸也会失败。

诚然,本文的模型假设还存在一些不足之处,比如,忽略了信息不对称问题,即当潜在进入者对市场环境不是很了解的情形;另外,也没有考虑当在位企业创建竞争性品牌的成本低于新进入者的情况下在位者又该如何选择。

最后,提出一些值得进一步研究的问题。最近一些媒体报道了不少企业采取了通过颁发许可证以遏制进入的策略,而不直接创建一个新品牌,这是一个值得研究的问题;另外,为什么不同行业采取了不同的遏制进入的手段?为什么在同一个行业中,不同企业采取了不同的遏制进入手段?是不是遏制策略与行业特性有关,还是与企业特性有关?这些问题都是值得进一步进行实证研究的。

参 考 文 献:

- [1] 骆品亮, 王安宇. 微软垄断案: 产业组织理论角度的思考[J]. 科研管理, 2001, 22(6): 36—43.
Luo Pinliang, Wang anyu. Implications of antitrust case against Microsoft company From the view of the theory of industrial organization[J]. Science Research Management, 2001, 22(6) 36—43. (in Chinese)
- [2] Bain J S. Barriers to New Competition[M]. Cambridge Mass: Harvard University Press, 1956.
- [3] Milgrom P, Roberts J. Limit pricing and entry under incomplete information[J]. Econometrica, 1982, 50(2): 443—460.
- [4] Matthews S A, Mirman L J. Equilibrium limit pricing: The effects of private information and stochastic demand[J]. Econometrica, 1983, 51(4): 981—996.
- [5] Schmalensee R. Advertising and entry deterrence: An exploratory model[J]. Journal of Political Economy, 1983, 91(4): 636—653.
- [6] Dixit A. The role of investment in entry-deterrence[J]. Economic Journal, 1980, 90(1): 95—106.
- [7] Zhang J. Holding excess capacity to deter entry in a labor-managed industry[J]. Canadian Journal of Economics, 1993, 26(1): 222—234.
- [8] Tirole J. The Theory of Industrial Organization[M]. Cambridge Mass: The MIT Press, 1988.
- [9] Shapiro C, Varian H. Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy[M]. Cambridge: The Harvard Business School Press, 1999.
- [10] Donnenfeld S, Weber S. Limit qualities and entry deterrence[J]. Rand Journal of Economics, 1995, 26(1): 113—130.
- [11] Schmalensee R. Entry deterrence in the ready-to-eat breakfast cereal industry[J]. Bell Journal of Economics, 1978, 9(2): 305—397.
- [12] Eaton B C, Lipsey R G. The theory of market pre-emption: The persistence of excess capacity and monopoly in growing spatial markets[J]. Economica, 1979, 46(2): 149—158.
- [13] Judd K L. Credible spatial preemption[J]. Rand Journal of Economics, 1985, 16(2): 153—166.
- [14] 骆品亮. 定价策略[M]. 上海: 上海财经大学出版社, 2006. 147—153.
Luo Pinliang. Pricing Strategies[M]. Shanghai: The University of Shanghai Financial & Economics Press, 2006. 147—153. (in Chinese)
- [15] 符国群. 品牌延伸研究: 回顾与展望[J]. 中国软科学, 2003, (1): 75—81.
Fu Guoqun. Studies on brand extensions: Overview and forecasting[J]. China Soft Science, 2003, (1): 75—81. (in Chinese)
- [16] 雷 莉, 马谋超. 品牌延伸中母品牌的作用机理[J]. 《心理科学进展》, 2003, 11(3): 350—354.
Lei Li, Mao Mouchao. The mechanism of the parent brand effect in brand extension[J]. Advances in Psychological Science, 2003, 11(3): 350—354. (in Chinese)
- [17] 朱德武, 陈培根. 品牌延伸需要彻底的观念更新[J]. 管理世界, 2004, (5): 147—148.
Zhou Dewu, Chen Peigen. Brand extension needs replacement of thinking modes[J]. The World of Management, 2004, (5): 147—148. (in Chinese)
- [18] 周 静, 李雁晨. 品牌延伸: 一种战略的视角[J]. 经济体制改革, 2005, (4): 75—77.
Zhou Jing, Li Yanchen. Brand extension: A view point of strategy[J]. Reform of Economic System, 2005, (4): 75—77. (in

Chinese)

- [19]何品荣. 竞争性品牌战略理论框架[J]. 集团经济研究, 2005, (3): 133—136.
- He Pinrong. A strategic framework for competitive brands[J]. Group Economy, 2005, (3): 133—136. (in Chinese)
- [20]Johnson J P. Multiproduct quality competition: Fighting brands and product line pruning[J]. American Economic Review, 2003, 93(3): 748—774.
- [21]De Ruyler K. The role of corporate image and extension similarity in service brand extensions[J]. Journal of Economic Psychology, 2000, 21(6): 639—659.
- [22]De Graba P. Spillover effects, cost savings, R&D and the use of brand extensions[J]. International Journal of Industrial Organization, 1995, 13(2): 229—248.
- [23]Lynne P M, Daniel J R. The simple economics of brand stretching[J]. Journal of Business, 2002, 75(3): 535—552.
- [24]Van Osselaer, Stiin M J. Locus of equity and brand extensions[J]. Journal of Consumer Research, 2003, 29(4): 539—550.
- [25]Choi Jap Pil. Brand extensions as informational leverage[J]. Review of Economic Studies, 1998, 65(4): 655—669.
- [26]David M E. Private labels and manufacturer counter strategies[J]. European Review of Agricultural Economics, 1999, 26(2): 125—145.
- [27]Basu K, Singh N. Entry-deterrence in Stackelberg perfect equilibria[J]. International Economic Review, 1990, 31(1): 61—71.
- [28]Oz Shy. Industrial Organization: Theory and Applications[M]. Cambridge: The MIT Press, 1995.
- [29]Church J, Ware R. Industrial Organization: A Strategic Approach[M]. McGraw-Hill Companies, Inc, 2000.

Fighting brand and entry deterrence

LUO Pin-liang¹, LU Yi²

1. Management School of Fudan University, Shanghai 200433, China;
2. School of Business, The University of Hong Kong, Hong Kong, China

Abstract: Brand extensions is one of the focused research field in the theory of industrial organization. This Paper deeply studies the strategy of introducing fighting brand which is one of the most frequently used methods to deter entrance by the incumbent firms. A product differentiated Cournot model is constructed in this paper to show that the choice of fighting brand to deter entrance is highly related to the costs of entrance. Roughly speaking, when fixed entry cost is mediate, it is helpful to adopt the fighting brand strategy to deter entrance. However, if the fixed entry cost is so small or so large, the Incumbent may optimally remain silent to the entrant. This paper also solves the scope of that fixed costs suitable for introducing fighting brand through a simple numerical example, and discuss its implications for entry and deterrence behaviors in the age of globalized economy.

Key words: fighting brands; entry deterrence; costs of entrance; brand extensions