

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20200720.301

## 品牌架构战略研究回顾与展望

蒋廉雄<sup>1</sup>, 朱辉煌<sup>2</sup>, 何云<sup>2</sup>, 吴水龙<sup>3</sup>

(1. 中山大学国际金融学院, 广东广州 510275; 2. 中山大学管理学院, 广东广州 510275;  
3. 北京理工大学管理与经济学院, 北京 100081)

**摘要:** 公司的品牌系统管理问题受到越来越多的关注, 学者们发展了品牌架构战略理论来对其进行研究。作为公司层面的品牌化理论, 品牌架构战略理论针对和解释公司如何通过品牌与产品的关系、各个品牌角色及其之间的关系进行系统管理来促进业务增长和提升公司绩效。品牌架构战略研究在研究单位、理论建构和研究方法上有别于产品层面的品牌化研究。本文基于对品牌架构战略研究文献的全面回顾, 对品牌架构战略的含义、性质和意义, 以及品牌架构战略与品牌组合的关系等基础性问题进行了辨析, 对其多样的类型划分、测量方法的发展进行了梳理, 对其演化驱动因素及其与公司经营活动、公司绩效的关系等主题的研究进展进行了分析, 最后对研究趋势进行了总结, 并识别和提出了未来值得重视的研究方向。

**关键词:** 品牌架构战略; 品牌组合; 品牌结构; 公司品牌化战略; 营销战略

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2020)10-0049-13

### 一、引言

建立和管理品牌以创造业务的最大价值是公司实施品牌化战略的基本目的。以前, 公司的业务战略相对单一, 营销环境也相对简单, 管理者只需处理简单的品牌结构 (brand structure) (Aaker和Joachimsthaler, 2000; Laforet和Saunders, 1999, 2007)。但现在, 公司往往通过多种方式进行业务扩展, 同时为应对市场碎片化、渠道演变、全球化以及互联网发展带来的营销环境的急剧变化, 公司业务结构变得越来越复杂 (Aaker和Joachimsthaler, 2000; Kapferer, 2012; Strebing, 2014; Keller和Swaminathan, 2019)。许多公司从只有单个品牌发展到拥有品牌群 (constellation of brands) (Åsberg, 2018)。面对这种复杂的品牌结构, 如何在公司层面管理品牌系统 (system of brands) 以实现更好的业务增长和经营绩效, 日益成为企业营销管理中的重要问题 (黄胜兵和卢泰宏, 2000; Aaker和Joachimsthaler, 2000; Keller和Swaminathan, 2019)。

收稿日期: 2020-02-15

基金项目: 国家自然科学基金项目 (71972190, 71772012, 71802202)

作者简介: 蒋廉雄 (1963—), 男, 中山大学国际金融学院教授;

朱辉煌 (1964—), 男, 中山大学管理学院副教授 (通讯作者, mnszhh@mail.sysu.edu.cn);

何云 (1972—), 女, 中山大学管理学院副教授;

吴水龙 (1976—), 男, 北京理工大学管理与经济学院教授。

在品牌化研究方面,有关公司品牌系统管理问题的研究曾处于付诸阙如的状态。自20世纪80年代开始,品牌化研究的主阵地一直是产品层面的品牌化问题,如品牌形象、品牌个性、品牌关系、品牌资产、品牌延伸、品牌联盟等。它以产品品牌为研究单位,多采取消费者视角,主要运用实验或调查法,研究如何实施产品品牌化来获得消费者更好的反应,以实现单个品牌价值的最大化。虽然品牌联盟、品牌延伸、品牌并购研究在范围上进行了扩展,涉及两个品牌或两个产品的关系,但在研究单位上仍是产品品牌而非公司所有品牌和产品构成的系统,在概念界定、测量、效应分析等方面没有改变产品层面品牌化研究的性质。进入90年代,公司层面的品牌化一时成为新的研究领域(卢泰宏等,2009)。学者们以公司品牌为主题,对公司品牌的含义(Aaker,2004;吴水龙等,2009;杨一翁和孙国辉,2013)、公司品牌形象、社会责任对产品评价的影响(Brown和Dacin,1997;Berens等,2005;韩慧林等,2017)等问题进行了研究。其中一些研究考虑了公司品牌与产品品牌的关系(Saunders和Fu,1997;Meyvis和Janiszewsk,2004;Lei等,2008;王海忠等,2009;江红艳等,2016),但仍将公司品牌作为公司品牌系统中的一个独立层次来处理,未考虑将公司所有品牌作为一个整体来展开研究,且多数研究采取消费者视角。

品牌架构战略理论的出现真正体现了对公司层面品牌化问题的研究(Aaker和Joachimsthaler,2000;Morgan和Rego,2009;Kapferer,2012;Hsu等,2016)。它研究公司如何界定所有品牌和产品之间的关系以促进公司业务增长(Åsberg,2018)。这从概念界定上与产品层面的品牌化研究形成了区别。同时,它的分析单位是公司品牌系统而非特定的某个或某几个品牌,关注公司如何通过品牌架构战略实现公司品牌系统的价值最大化。在反应结果上,主要测量公司绩效而非消费者态度(Rao等,2004;Morgan和Rego,2009;Hsu等,2016)。在理论建构和方法上,涉及公司而非产品层面的品牌化战略与营销产出的因果关系,包括品牌化战略的长期效应,属于营销研究的新兴范畴(marketing research priorities,2018—2020)。作为新的研究领域,品牌架构战略的现有研究成果多是概念性分析和案例分析,在内容上涉及品牌架构战略的概念界定(Aaker和Joachimsthaler,2000;黄胜兵和卢泰宏,2000;许娟娟和付雅莲,2009;Kapferer,2012)、品牌架构战略的类型与测量(Laforet和Saunders,2007;Muzellec等,2009;Jit Singh Mann和Kaur,2013;Nguyen等,2018)、驱动品牌架构战略演化的因素(黄胜兵和卢泰宏,2000;熊凯,2004;吕承超和孙曰瑶,2011;Muylle等,2012;Strebinger,2014;张思敏和纪雪洪,2016)等方面。近年来,实证研究开始出现,关注品牌架构战略与公司业务经营活动和公司绩效的关系(Rao等,2004;Morgan和Rego,2009;Hsu等,2016)。而且,研究领域在不断扩展,学者们将品牌架构战略分析从制造业扩展到服务业、农业以及公共部门等组织(Aureli和Forlani,2016;董海伟,2016;Milewicz等,2017;Zinkan,2018;Leijerholt等,2019;戴程等,2019)。但也要看到,发展中的品牌架构战略研究仍存在问题,主要是品牌架构战略的性质不够明晰,概念界定、类型划分和标准存在多样性甚至不一致性,缺乏实证研究,尤其是关于品牌架构战略演化驱动因素以及品牌架构战略与公司经营活动、公司绩效关系的实证研究较为不足。

为了把握品牌化理论发展的新动态,促进公司层面的品牌化研究,有必要系统分析品牌架构战略的理论发展和研究状况。为此,本文全面回顾了品牌架构战略的研究文献,对品牌架构战略的概念等基础性问题进行了辨析,对其类型划分、测量方法的发展进行了梳理,对各个主题的研究进展进行了分析,最后总结了研究的发展趋势并提出了未来研究方向。

## 二、品牌架构战略的概念与相关问题辨析

### (一)品牌架构战略的定义

1995年,Uncles(1995)等人发表研究论文,首次提出了品牌架构(brand architecture)的术

语,用以分析公司如何利用品牌名称对产品及其关系进行整合管理。之后,品牌领域的权威学者如卡菲勒、艾克、凯勒等,也在品牌著述中纷纷采用了这一概念,并将其作为公司品牌系统管理的重要主题加以分析。品牌架构战略(brand architecture strategy)是界定公司的品牌与产品的关系、各个品牌的角色以及它们之间关系的品牌系统管理战略(Aaker和Joachimsthaler, 2000; Strebinger, 2004; Laforet和Saunders, 1994, 2007; Avery, 2016)。它定义了公司系统性地组织品牌的方式(Åsberg, 2018),也内在确定了公司品牌结构(corporate brand structure)(Laforet和Saunders, 2007; Keller和Swaminathan, 2019)。同时,通过将品牌标识以可感知的视觉方式呈现在产品、产品包装、服务门店、宣传资料上,外在地显现了一个公司采取的是什么类型的品牌架构,一些学者也将它称为公司的显性品牌化战略(manifest branding strategy)(Rao等, 2004)。在国内,关于“brand architecture strategy”一词有不同的表达。初期一些学者将其译为品牌体系化战略(Keller, 2009)、品牌结构战略(黄胜兵和卢泰宏, 2000),但现在学者们普遍采用品牌架构战略这一术语。

## (二)品牌架构战略的性质与意义

作为公司层面品牌化的战略理论,学者们在对品牌架构战略的概念进行界定时,涉及了它的性质与意义。它们是品牌架构战略理论发展的基础性问题,并使其形成了与产品层面品牌化理论的概念性区别,在此有必要加以回顾和分析。品牌架构战略针对的是公司所有的品牌即公司品牌系统,它在性质上属于公司层面的战略决策(corporate-level strategic decisions)(Morgan和Rego, 2009)。一个公司的品牌架构战略建立后,即内在确定了各个品牌的营销战略和实施方式,并从组织结构、资源配置等多个方面发挥其在公司业务经营中的作用。因此,品牌架构战略也就成为公司总体营销战略的关键内容。

在品牌架构战略的意义方面,学者们从不同的方面进行了一些阐述,但总体上并未形成系统性的分析。基于品牌架构战略的概念界定,综合相关研究,这里将品牌架构战略的意义梳理为以下几个方面:(1)确定公司的品牌规模和结构。品牌架构战略定义了品牌标识产品的方式,公司采取何种品牌架构战略决定了品牌的数量,并形成了公司管理的品牌规模。同时,它界定了公司的品牌层级和关系,两者共同形成了公司的品牌结构。相对于规模,品牌层级和结构的界定较为复杂。其中,层级涉及品牌是对公司、部门、产品还是产品型号等进行标识以及它们的呈现方式(Laforet和Saunders, 1999; Keller和Swaminathan, 2019)。对不同公司而言,品牌架构可能具有全部层次,也可能只有其中的部分层次。层次越多,品牌架构越复杂,反之则越简单。在关系上,公司主要确定品牌架构中各个品牌之间的关联程度和竞争性等(Aaker和Joachimsthaler, 2000; Morgan和Rego, 2009)。(2)确定品牌的市场范围。通过明确品牌与产品的关系,即品牌如何与公司的一个、几个或所有产品,一个或几个产品类别建立联系,来定义品牌在产品和市场中的边界/范围(Rao等, 2004; Morgan和Rego, 2009; Brexendorf和Keller, 2017; Keller和Swaminathan, 2019)。(3)确定公司各个品牌的角色。通过确定各个品牌的驱动力、驱动方式和竞争参与方式,明确各个品牌在总体市场和细分市场中的战略作用,例如品牌是发挥驱动还是担保作用,是作为公司盈利来源的主力品牌、战略进攻的品牌还是战略保护的品牌等(Aaker和Joachimsthaler, 2000; Laforet和Saunders, 1999, 2007)。(4)对公司跨市场的营销战略进行整合。当公司在多个地区市场进行营销时,帮助公司确定全球品牌架构、多地区品牌架构与本地品牌架构的关系以及协调各自的营销活动(Douglas等, 2001)。(5)促进公司业务增长。这主要体现在如何利用规模效应、协同效应等促进业务增长、提升公司绩效,包括利用品牌杠杆通过延伸、并购、联盟等方式有效扩展现有市场或进入新市场(Aureli和Forlani, 2016; Åsberg和Ugglå, 2019; Keller和Swaminathan, 2019)。(6)支持公司层面的经营活动。品牌架构战略可确定或影响

公司的营销组织结构、营销资源配置方式,公司通过选择合适的品牌架构战略实现最高的效率和最好的效果(Kapferer,2012;Keller和Swaminathan,2019)。

不同的品牌架构战略在上述战略意义上存在差异,产生不同的基于市场的资产(market-based assets),如品牌资产、顾客资产等,影响市场绩效(market performance),如市场份额、销售量等,进而影响公司绩效(firm performance),如公司价值、公司风险、经营现金流等(Srivastava等,1998;Rust等,2004;Chehab等,2016;Hsu等,2016)。

### (三)品牌架构战略与品牌组合的关系

定义和理解品牌架构战略,需要厘清它与品牌组合的关系。品牌组合(brand portfolio)指一个公司所有品牌的集合(Morgan和Rego,2009),也有个别学者将其定义为同一产品类别上所销售的所有品牌和品牌线(Keller和Swaminathan,2019)。关于品牌架构战略与品牌组合的关系,存在不同的观点。一是认为品牌架构战略与品牌组合属于隶属关系,品牌架构战略包含了品牌组合,同时为品牌组合的设计、组织和管理提供了原则、框架和方法(Aaker和Joachimsthaler,2000;Devlin,2003;Harish,2008;Avery,2016;Keller和Swaminathan,2019)。这是多数文献和学者包括权威学者的主流观点。二是认为两者只是表述上的区别,在含义上是等同的(Laforet和Saunders,1999,2007;Morgan和Rego,2009)。三是认为品牌架构战略与品牌组合是两个分立的概念,品牌架构战略定义品牌的层级结构,即确定品牌之间的关系,品牌组合界定品牌的数量和品牌的角色(Kapferer,2012;Junior,2018)。四是使用范围的区分。品牌架构战略主要在学术界使用较多,而品牌组合在实务界使用较多(Chailan,2009)。从理论发展的角度来看,采用主流观点的定义较为妥当,它在逻辑和含义上包含了品牌组合,而且也整合了分立观点的内容,兼顾了两者在表述上独立存在的现实状况。

## 三、品牌架构战略的类型划分与测量方法

### (一)品牌架构战略的类型划分

学者们以概念性分析方式,从不同角度对品牌架构战略的类型进行了定义和分析,总体上发展了三类型、四类型及更多类型的分类方法,对公司的品牌系统进行了整体性测量。

#### 1. 三分类

三分类是品牌架构战略的经典分类方法,最早由Olins提出。Olins(1989)分析了不同公司识别的结构,认为可将其划分为统一识别(monolithic identity)、背书识别(endorsed identity)和品牌化识别(branded identity)三种类型。之后学者们进一步从强调公司品牌结构的角度,对三分类品牌架构战略进行了发展(Laforet和Saunders,1999;Rao等,2004;Hsu等,2016),包括:(1)多品牌组合架构(house of brands, HOB)。公司旗下拥有一系列相互独立的差异化品牌,不存在自上而下的主导品牌,且每个品牌在市场中将自己的影响最大化,例如宝洁公司、上海家化采取的就是这种品牌架构战略。(2)品牌集合体架构(branded house, BH)。公司采用统一的品牌名,且一般是以公司名来品牌化旗下所有的产品和服务,例如Nike公司、京东方公司以及美的、海尔、格力公司前期采用的就是这一架构战略。(3)混合品牌架构(mixed branding, MB)。混合品牌架构是介于上述两种架构之间的一种架构,通常公司采用双重品牌(dual brands),将产品品牌名称和公司品牌名称同时呈现在包装上。当产品品牌名称和公司品牌名称呈现程度不一时,表现为两种子类型,一是背书品牌(endorsed brands),即产品品牌名称和公司品牌名称同时呈现,但前者较后者更突出(Laforet和Saunders,1999),如联合利华公司采用的品牌架构战略;二是子品牌(subbrands),即产品品牌名称和公司品牌名称同时呈现,但后者较前者更突出(Laforet和Saunders,1999),如华为公司、苹果公司采用的品牌架构战略。也有学者将其定

义为,公司可能同时采用多品牌组合架构和品牌集合体战略,即公司的部分产品有自己独立的品牌名称,部分产品又使用公司品牌名称(Rao等,2004;Hsu等,2016),如现在的美的公司、海尔公司采用的品牌架构战略。这里学者们在混合品牌架构的定义上存在一些差异,但在将它界定为介于多品牌组合和品牌集合体之间的架构类型上是一致的。三分类勾勒了品牌架构战略的基本轮廓,成为品牌架构战略分析的基本分类(Laforet和Saunders,1999)。三分类的方法在品牌架构战略与公司绩效的实证研究中得到采用(Rao等,2004)。

## 2. 四分类

Murphy(1987)从分析公司识别(corporate identity)的角度出发,将品牌架构战略分为品牌主导系统(brand-dominant system)、公司主导系统(corporate-dominant system)、平衡系统(balanced system)和混合系统(mixed system)四类。Aaker和Joachimsthaler(2000)强调公司旗下各品牌的角色和关系,他们根据顾客认知的品牌分离程度,将品牌架构战略划分为多品牌组合(house of brands)、背书品牌(endorsed brands)、子品牌(subbrands)和品牌化集合体(branded house)四大基本类型,每一大类下又包含若干子类型。从品牌关系的分离程度看,前者最高,背书品牌和子品牌次之,后者最低,总体上呈现从强到弱的品牌关系谱(brand relationship spectrum)。从差异上看,四分类法只是将三分类法中混合品牌架构类型的背书品牌和子牌子类型上升为基本类型。

## 3. 其他多类型分类

Kapferer基于公司旗下各品牌的关系差异,提出了来源品牌、背书品牌、伞形品牌、范围品牌、线型品牌、产品品牌六种品牌架构类型。在此基础上,根据品牌的作用,进一步将品牌架构类型细分为十种,分别是公司主品牌、公司来源品牌、公司背书品牌、公司标志、伞形品牌、来源品牌、背书品牌、范围品牌、线型品牌、产品品牌(Kapferer,2004,2012)。自前至后,各类型品牌的区别能力(差异性)从最低趋于最高。这一类型划分比较细致,但类型特征差异可能并不明显。例如来源品牌和背书品牌,从品牌识别的呈现上看并无明显差异。许娟娟和付雅莲(2009)参照Kapferer的分析框架,分析了产品品牌架构、线品牌架构、范围品牌架构、根源品牌架构、伞品牌架构和背书品牌架构六种品牌架构类型及其战略优势和劣势。

学者们对品牌架构战略的类型划分,各自强调品牌的角色、层级和关系等不同方面。作为一般性的概念性分析,其分类是否有效地描述了公司层面的品牌化战略特点和差异,有待在市场现实中进行验证,尤其需要对不同类型的品牌架构战略与公司绩效的关系进行检验。

### (二)品牌架构战略的测量

对品牌架构战略,学者们开发了基于品牌识别的内容分析、内容分析+收入结构分析、消费者评价等不同测量方法。

#### 1. 基于品牌识别的内容分析方法

基于品牌识别内容分析的测量是最早和最经典的方法,它发展自对消费产品制造公司的品牌架构战略的分析。学者们从销售渠道、网站等途径收集公司的产品包装,通过内容分析,判断品牌名称、标志呈现的可见性、突出性及其关系,确定公司采用的品牌架构战略的类型(Laforet和Saunders,1999,2007)。后来这一方法也被扩展用于服务行业公司的品牌架构战略测量。由于服务业品牌没有包装,学者们从门店、网站、宣传册等途径收集公司的品牌识别的呈现材料来进行分析(Jit Singh Mann和Kaur,2013)。运用内容分析方法,学者们对美国市场(Rao等,2004;Hsu等,2016)、英国市场(Laforet和Saunders,1999,2007)、印度市场(Jit Singh Mann和Kaur,2013)中各种品牌架构战略的市场分布进行了描述性研究。一些学者还将其对制造业的分析扩展到零售、金融、旅游等服务、B2B、农业等行业(Devlin,2003;Muylle等,2012;

Rahman和Areni,2014;董海伟,2016;Aureli和Forlani,2016;Ngamcharoenmongko,2018;戴程等,2019),以及教育、城市、政府等公共部门(Milewicz等,2017;Sarabia-Sanchez等,2017;Zinkan,2018;Leijerholt等,2019)。此外,也有个别学者对品牌识别进行内容分析,然后利用品牌化相似性(branding similarity)概念,由专家对公司的品牌架构战略做出评价(Strebingler,2014)。在操作时由几名专家按1—10评分,1代表最不相似,10代表非常相似。相似性测量的优势是比类型测量更加细致,但其有效性如何,未见到更多实证研究的检验。

## 2. 内容分析+收入结构分析方法

学者们将品牌名称在产品、服务现场、包装和营销材料上的可见性、突出性与各品牌销售收入在公司营销收入中的占比结合起来,分析公司采用的品牌架构战略类型(Rao等,2004;Hsu等,2016)。这一测量方法是对内容分析的发展,避免了品牌识别内容分析的单一性,综合考虑品牌化战略的实际运营状况,测量的有效性更高,主要在品牌架构战略与公司绩效关系的实证研究中采用。

## 3. 消费者视角的测量

一些学者考虑到品牌架构战略的研究主要是从公司角度进行的,认为还需要消费者视角的研究,强调要从消费者的心理联想上来描述品牌架构认知(Åsberg,2018;Junior,2018)。Nguyen等(2018)开发了品牌架构聚合度概念,将其定义为消费者感知的品牌架构中各品牌的设计、个性和地位的共有逻辑,并在该定义的基础上开发了品牌架构聚合性量表。该量表包含品牌设计、品牌个性、品牌地位三大维度,每个维度包含三个测项。他们利用该量表检验了品牌架构聚合度对品牌信任和品牌忠诚的影响。一些学者采用联想方法,对公司管理人员和消费者的品牌架构认知进行了研究,发现两者在品牌架构的内容和结构认知上存在明显的差异。公司管理人员更多地感知到公司管理的品牌数量和品牌之间的联系强度,而顾客在公司的品牌数量和联系上感知相对更少,但对公司与合作品牌和竞争品牌的关系感知更多(Åsberg,2018)。这一结果表明,公司视角与消费者视角的品牌架构认知是不一致的。

从测量方法的发展和应用来看,品牌架构战略类型研究引起了越来越多学者的关注,研究领域从制造企业向各类服务企业、公共部门等领域不断扩展。品牌架构战略类型的测量目的,一是通过大样本调查描述现有市场中品牌架构战略类型的总体应用状况。学者们在美国、英国、印度等地市场进行了调查研究。从结果来看,各市场中品牌架构战略的运用存在较大的差别。从描述的全面性看,需要增加对其他市场包括中国市场的研究来丰富研究结果。二是通过案例分析方法,描述特定行业或部门的品牌架构战略类型,尤其是它们相对于基本类型的变异性或新发展(董海伟,2016;Milewicz等,2017;Sarabia-Sanchez等,2017;Ngamcharoenmongkol,2018;Zinkan,2018;戴程等,2019;Leijerholt等,2019),例如奢侈品公司可能采用联合品牌架构战略(Uggla,2017)。

# 四、品牌架构战略演化的影响因素

公司的品牌架构战略是动态变化的(Aaker和Joachimsthaler,2000;Laforet和Saunders,2007)。学者们对什么因素会影响品牌架构战略演化的问题展开了初步的探讨。

## (一)基本影响因素的识别

品牌架构战略研究兴起后,识别、描述影响品牌架构战略演化的企业内外各种因素成为类型划分研究后的另一个关注点。Laforet和Saunders(1999)通过对企业管理人员的问卷调查发现,公司历史、公司结构、公司观念、公司战略、市场结构、市场细分和产品范围是公司品牌架构战略演化的主要驱动因素。其中公司历史包括公司存在时间长度、公司传统、多元化业务、合

并、收购、自然成长(organic growth),公司结构包括集权与分权两个维度,公司观念包括历史联系、信念和价值观、公司政策、公司自豪(company pride)等,公司战略包括公司的市场地位、企业声誉、产品质量、市场份额、针对股东和员工的战略、股票声誉等,市场结构包括市场同质性、市场碎片化、多样性市场等。Strebinger(2014)基于高管访谈资料和一、二手调查数据研究,发现产品因素、公司因素和行业因素是影响品牌架构战略演化的三个层次力量。首先,各产品的质量差异、利益差异和定位的相关性组成的产品层次因素对公司品牌架构战略的演化产生主要影响,其次是不同目标市场的媒体共享程度、电子客户关系管理(e-CRM)和电子商务协同度(synergy)等公司层次因素的影响,再次是由行业的差异性体现的行业层次因素的影响。Rajagopal和Sanchez(2004)则通过概念性分析,认为公司的管理方针、管理传统、管理结构是品牌架构战略形成的基础。此外,公司战略扩展的过程也是品牌架构战略演化的过程。黄胜兵和卢泰宏(2000)也从消费者、外部环境、公司自身三个方面,概念性探讨了公司品牌架构战略形成的内在机制问题,并指出中国企业、日本企业和欧美企业在这些方面存在明显的区别。熊凯(2004)从理论层面探讨了公司品牌主导和产品品牌主导的品牌架构战略的各种形式和影响因素。吕承超和孙曰瑶(2011)采用经济学的理论模型分析了企业采取品牌集合体架构和多品牌组合架构战略实现市场增长的条件。

### (二) B2B行业品牌架构战略演化的影响因素

品牌架构战略研究兴起并聚焦于B2C行业。但考虑到B2B行业结构和品牌化过程的独特性,一些学者对B2B行业品牌架构战略演化的影响因素进行了专门的研究。通过概念性分析,学者们认为B2B行业的品牌架构战略受到公司产品范围、销售和营销等管理的集权化(centralized)与分权化(decentralized),以及公司供应物(offerings)的标准化(standardized)与定制化(customized)水平的影响(Muyllé等,2012)。一些学者认为公司各个品牌的品牌资产、品牌贡献和战略决策的变化也是驱动B2B行业品牌架构战略演化的内部因素(Brandão等,2020)。还有一些学者认为,B2B行业往往存在企业之间的协作网络,品牌联盟方式是驱动品牌架构战略演化的关键因素(Aureli和Forlani,2016;Åsberg和Uggla,2019)。

### (三) 全球化战略与品牌架构战略演化

随着业务全球化战略的出现,公司的业务全球化驱动品牌架构战略演化的现象受到许多学者的关注(Aaker和Joachimsthaler,2000;Kapferer,2012),但专门的研究不多,且已有研究成果属于概念性分析成果。一些学者概念性分析了企业的全球化战略与品牌架构战略演化的关系,发现在公司业务全球化过程中,基于公司的特征(firm-based characteristics)、产品市场特征(product market characteristics)和市场演变(market dynamics)是塑造公司品牌架构战略的三个重要驱动器。尤其在业绩增长、国家政治经济整合和不断提升的成本压力下,它们持续不断地促使品牌架构战略演化,以取得经营的规模和范围效应(Douglas等,2001)。此外,一些学者还利用全球65个国家汽车行业的8年销售数据,研究了全球文化价值观对品牌架构战略与品牌的产品市场绩效(市场份额)关系的调节作用(Talay等,2015)。

总体来看,对公司品牌架构战略演化驱动因素的探索,主要来自概念性分析、个案研究以及对企业管理人员调查的简单分析,虽然在基本因素的识别上分析范围较宽,但专业性和深入性不够,对B2B行业、全球化新现象下品牌架构战略演化等特定主题的研究也是如此,而且一直没有实证研究,包括缺乏验证各种因素对公司品牌架构战略演化的驱动如何进一步影响公司绩效等重要问题的研究。

## 五、品牌架构战略与公司经营和绩效的关系

对品牌架构战略与公司业务经营、公司绩效的关系进行研究是学者们新近探索的重要主

题,它标志着学者们对品牌架构战略的探讨,从概念性分析、案例分析研究发展到规范的实证研究。这一主题的研究也是未来品牌架构战略研究的主体。在这一主题的研究中,学者们围绕品牌架构战略的相关意义,对公司品牌架构战略与公司绩效的关系以及它对品牌并购绩效、企业营销组织和营销资源配置效率的影响等问题展开了一定的研究。

这一主题的研究进一步与产品层面的品牌化研究区分开来。学者们在对品牌架构战略与公司业务经营、公司绩效的关系进行研究时,将公司的整体品牌系统作为研究单位,具体分析公司品牌系统的整体结构,测量公司品牌架构战略的类型或某些特征(Laforet和Saunders,1999;Aaker和Joachimsthaler,2000;Rao等,2004;Morgan和Rego,2009;Hsu等,2016)。在理论建构上,它不是关注消费者的认知过程,而是从公司的供给侧与需求侧的规模、协同效应、资源配置效率等方面解释品牌架构战略与公司绩效或者与公司具体经营活动绩效的因果关系(Rao等,2004;Varadarajan等,2006;Bahadir等,2008;Morgan和Rego,2009;Wiles等,2012;Hsu等,2016)。在研究方法上,主要利用上市公司的财务信息、金融市场交易信息构成的公司层面面板数据,采用计量实证研究方法,检验品牌架构战略与公司业务经营、公司绩效的关系(Rao等,2004;Morgan和Rego,2009;Hsu等,2016)。

#### (一)品牌架构战略与公司绩效的关系

实施品牌架构战略的基本意义是促进公司业务增长,这主要体现在如何利用规模、协同等各种效应促进业务增长从而提升公司绩效上,因此各种品牌架构战略与公司绩效的因果效应问题构成了重要的主题。在研究中,学者们假定,公司的品牌架构战略产生基于市场的资产,如品牌资产、顾客资产、渠道资产,它影响市场绩效,如市场份额、产品溢价、产品销售量,继而影响公司绩效,如公司价值、公司风险、现金流、股票异常收益等(Srivastava等,1998;Rust等,2004;Chehab等,2016)。产生上述路径作用的内在机制是,不同的品牌架构战略具有不同的供给侧与需求侧效应(supply- and demand-side effects)(Hsu等,2016)。供给侧效应包括生产的规模效应、市场营销的协同效应带来的营销效率提高和成本减少,以及利用现有品牌资产从事新产品上市带来的成本降低。需求侧效应包括获得更多进入新的细分市场的机会,通过提供差异化市场供应物和品牌延伸提升获得新顾客的能力,通过提高新品牌的知名度和尝试率扩展新产品上市成功的前景。多品牌组合架构在实现需求侧效应上具有相对优势,但在实现供给侧效应上具有相对劣势;品牌化集合体在实现供给侧效应上具有相对优势,但在实现需求侧效应上具有相对劣势;混合品牌架构由于在结构上介于两者之间,因此在实现供给侧和需求侧效应上具有中等水平的表现(Rao等,2004;Serota和Bhargava,2010;Hsu等,2016)。

Rao等(2004)基于美国113家上市公司的财务数据,检验了多品牌组合架构、品牌集合体架构和混合品牌架构对公司价值的不同影响。研究发现,采取品牌集合体架构公司的Tobin's q值更高,采取多品牌组合架构公司的Tobin's q值更低。Hsu(2016)在前人基础上,以302家美国上市公司为样本,研究了多品牌组合、品牌集合体、子品牌、背书品牌、混合品牌等品牌架构战略与公司绩效的关系,发现品牌架构战略对公司的股票收益和公司风险具有显著影响。其中,在所有品牌架构类型中,子品牌架构的特殊风险最高,背书品牌架构降低了特殊风险,但在股票异常回报方面表现最差。Morgan和Rego(2009)运用美国上市的大型企业数据,研究了品牌架构战略特征与公司价值的关系,发现品牌架构战略中的品牌数量、感知质量等与Tobin's q值显著正相关,但细分市场数量、架构内部的品牌竞争、感知价格与Tobin's q值显著负相关。于春玲等(2010)对国内饮料行业上市公司的研究发现,采取混合品牌战略的公司具有更高的Tobin's q值。

就目前来看,关于公司品牌架构战略与公司绩效关系的研究成果有限,研究对象主要是在



美国上市的企业。相关研究尚处于初始阶段,仅仅检验了品牌架构战略与公司绩效关系的主效应。除个别研究检验了广告支出的调节作用外(Rao等,2004),相关研究均未关注中介变量和调节变量。对于品牌架构战略—供给侧/需求侧效应—公司绩效关系的机制,已有研究只给出了概念性假定,三者内在的确切关系并未得到实证检验。此外,品牌架构战略作为公司的一项重要营销战略,其对公司绩效的影响,除了品牌架构战略—供给侧/需求侧效应—公司绩效的途径外,可能还存在其他的途径和作用方式。以此来看,公司品牌架构战略对公司绩效影响的机制还有待大力探讨。

### (二)品牌架构战略对并购绩效的影响

品牌并购是公司实现业务增长的重要方式。在企业战略领域,关于并购的研究成果众多。但在营销领域,品牌并购研究起步较晚,相关研究在2000年后才开始出现(Homburg和Bucerius,2005),主要涉及各种品牌并购方式的效果,如强强品牌并购、跨国品牌并购、国际品牌对本土品牌的强对弱并购、本土品牌对国际品牌的弱对强并购,以及并购后品牌整合战略的选择方面(Ettenson和Knowles,2006;Jaju等,2006;Bahadir等,2008;Kumar等,2009;Heinberg等,2016;Liu等,2018)。国内学者近年来关注到中国企业从事的海外品牌并购,尤其是本土品牌对国际品牌的“蛇吞象”式弱对强并购现象,展开了许多研究(王海忠等,2011;汪涛等,2011;何浏等,2011;郭锐等,2012;杨晨等,2013;姚鹏和王新新,2014;丁利剑和何佳讯,2016)。在现有文献中,除了个别来自企业层面的计量实证研究外(胥朝阳等,2013),其他都属于消费者视角的研究。

近年来,学者们开始重视检验公司品牌并购战略投资的效果,其理论假定是并购双方品牌架构战略的特征是影响并购后业务协同进而影响并购绩效的重要因素。学者们从金融市场视角,关注并购交易中品牌架构特征与品牌财务价值的关系以及品牌并购对公司价值的影响(Varadarajan等,2006;Bahadir等,2008;Wiles等,2012)。学者们通过对美国上市公司的实证分析,研究品牌架构战略的哪些特征决定了并购活动中的品牌交易价值(brand transaction value)。学者们以事件研究方法证实,在品牌收购过程中,并购双方品牌架构的多样性特征、质量定位、成本和收入协同水平对双方公司的股票异常收益率具有显著正向影响(Bahadir等,2008;Wiles等,2012)。一些研究还发现,公司在完成并购后,最可能对公司品牌系统进行重新调整,但这会对公司绩效产生负面影响(Capron和Hulland,1999)。

但从全球包括国内并购活动频繁发生的现实看,关于品牌并购的研究仍没有得到应有的重视(Heinberg等,2016),尤其是品牌架构战略如何影响品牌并购及公司绩效方面的研究仍不充分,相关问题只见到一至两项研究。就品牌并购与公司价值关系的研究而言,现有研究只检验了品牌架构的少数特征对品牌交易价值和股票异常收益的短期效应,没有分析品牌并购中不同品牌架构战略类型以及其他特征如竞争性等与公司长期绩效的关系。此外,关于品牌并购后品牌整合战略的研究,采取了概念性分析或企业管理者问卷调查的方法,没有对品牌并购后的品牌整合战略如何影响公司绩效包括长期绩效进行公司层面的计量分析。

### (三)品牌架构战略对公司营销组织和资源配置效率的影响

在公司业务经营中,品牌架构战略会影响公司的营销组织和活动,主要体现在不同的品牌架构战略对公司的营销组织结构、营销资源配置效率会产生不同的影响。就目前来看,学者们研究了品牌架构战略对公司首席营销官(chief marketing officer,CMO)职位设置以及顾客满意度管理效果的影响(Nath和Mahajan,2008;Germann等,2015)。学者们研究发现,企业高管团队(top management teams,TMT)在营销中面临的不确定性、复杂性越大,就越可能需要专门的CMO来帮助减少不确定性。在有着不同品牌架构战略的公司中,使用公司品牌战略的公司更有可能设置CMO(Nath和Mahajan,2008)。但该结论在另一项研究中未得到证实(Germann

等,2015)。在顾客满意度与公司绩效关系的研究中,学者们发现,顾客的满意会增加未来的现金流,降低现金流的可变性,从而增加公司价值。但采用多品牌组合架构的公司,往往品牌架构的规模更大(即品牌数量更多),它会降低资源转换效率,对满意度转换为公司价值的水平产生负面影响(Gruca等,2005)。

从研究趋势上看,品牌架构战略与公司营销组织和活动效果的关系开始受到学者们的关注。但总体来看,研究成果不多,也显得零散,相关研究未能对两者关系展开系统和深入的分析。

## 六、总结与展望

公司品牌架构战略理论呈现不断发展的态势。在研究范围上,从制造业企业扩展到服务业企业,继而扩展到教育、城市、政府等公共部门。在研究方法上,从主要采用概念性分析、案例分析发展到开始进行实证研究。在研究主题上,从探讨品牌架构战略的概念、类型、测量、演化的驱动因素,到证实公司品牌架构战略与公司业务经营和公司绩效的关系,呈现出从初始性的基础性问题、测量方法的探讨,逐步趋向公司层面的品牌化战略核心问题以及它与营销产出之间的因果关系的研究。品牌架构战略研究正在成为发展公司层面品牌化战略理论的重要领域,且许多问题的研究还有待展开。为此,本文对未来的研究提出以下展望:

(1)发展公司层面的实证研究。品牌架构战略是公司层面品牌化的核心理论。现有研究多是概念性分析和案例分析,且因学者们观察角度不同,得出的分析结论不一致。一些学者认为,为了应对环境复杂性、竞争压力、渠道快速变化以及全球化,企业多品牌组合架构通过发展背书品牌、子品牌,向品牌集合体架构演变是未来趋势(Aaker和Joachimsthaler,2000)。一些学者的分析结论则相反,认为随着公司的内部管理向去中心化的趋势发展,多品牌组合架构会越来越普遍(Kapferer,2012)。但实际情形则显得复杂,一些学者通过对英国市场的追踪研究,发现虽然公司品牌主导的品牌架构在增加,但品牌架构的形式变得更加复杂。为了应对环境变化和竞争压力,双重品牌以及产品品牌加企业、产品家族等多种层面品牌背书的混合品牌架构开始增多(Laforet和Saunders,2007)。因此,亟需通过更多的实证研究提供一致的结论,为品牌架构战略的界定和分类、测量优化、理论发展及实践应用提供有效的基础依据。

(2)深化品牌架构战略演化的驱动因素研究。品牌架构战略是动态变化的,但学者们对其演进过程和驱动因素的探讨,主要进行概念性分析、个案研究以及对企业管理人员调查数据的简单分析。这些定性或简单的分析结论是否有效,还有待量化研究的证实。此外,现有研究虽然分析范围较宽,涉及公司历史、战略、组织结构、业务结构、市场特征等多个方面,但聚焦性和深入性不够。未来的研究可针对这些问题进行逐项的实证检验。

(3)开展品牌架构战略与公司绩效关系的系统研究。目前仅有的几项研究主要从企业通过内部发展实现增长方面,检验了品牌架构战略与公司绩效关系的主效应,研究比较有限。未来对于品牌架构战略与公司绩效关系问题,需要提出和检验相关的中介变量和调节变量。尤其在品牌架构战略与公司绩效的关系机制上,除了已经关注到的通过内部发展实现增长方面的供给侧与需求侧效应外,是否还存在其他途径、影响因素等,例如品牌架构战略如何影响公司的资源配置进而影响公司绩效等问题,有待扩展现有框架或建立新的理论框架进行解释,并进行相应的实证研究。

(4)加强品牌架构战略与公司经营活动的关系研究。一是探讨品牌架构战略如何影响品牌并购后整合效果及公司绩效。品牌并购是公司实现业务增长的重要战略活动,但就品牌并购与公司绩效的关系而言,现有研究只检验了品牌架构的少数特征对品牌交易价值和并购公司股票异常收益的短期效应,未来的研究需要关注公司品牌架构战略的类型如何影响长期性的品

牌并购整合效果和公司绩效的问题。二是评估品牌架构战略作为公司总体营销战略对公司各种经营活动的影响。现有研究虽然在公司高管团队结构、顾客满意度与公司绩效的关系上关注到了品牌架构战略的影响问题,但研究结果存在不一致性,需要更多的研究予以澄清。更重要的是,品牌架构战略对公司重要经营活动如全球化、创新等的影响,有待关注和探讨。

(5)提供针对中国市场和中国企业研究的理论贡献。现有研究样本多是在美国上市的大型公司,且主要是欧美全球性公司或大型企业。对中国公司的品牌架构战略问题,学者们只进行了少量案例和概念性分析,实证研究非常缺乏。考虑到中国企业的成长过程、环境和品牌化战略的独特性,对它们加强研究不但可对现有的理论和研究结果进行检验,更重要的是可以为理论的创新性发展提供来源和依据。尤其值得关注的是,中国企业除了通过内部扩张寻求增长外,已越来越多地将国际化、并购作为从外部寻求发展的重要途径。而且,中国企业在国际化中面临新兴市场和成熟市场等不同市场类型,在并购时多采取“蛇吞象”式弱对强并购方式。虽然学者们从消费者视角对新兴品牌全球化、品牌并购整合进行了较多研究,但仍缺乏公司品牌架构战略和公司绩效关系框架下的实证分析。对中国企业的研究可为公司层面的品牌化理论发展提供新的来源,为中国企业在新营销时代的品牌系统管理提供针对性建议。

#### 主要参考文献

- [1]戴程,朱艳钦,张和群.中国农产品品牌结构的适应性模型[J].东南学术,2019,(1):131-139.
- [2]董海伟.论国家旅游目的地营销的品牌架构——印度的实践与借鉴[J].地域研究与开发,2016,(2):91-95.
- [3]黄胜兵,卢泰宏.品牌结构战略的选择:公司品牌与独立品牌[J].中国流通经济,2000,(4):24-27.
- [4]卢泰宏,吴水龙,朱辉煌,等.品牌理论里程碑探析[J].外国经济与管理,2009,(1):32-42.
- [5]吕承超,孙曰瑶.多品牌战略内在机制的经济分析[J].经济经纬,2011,(6):121-125.
- [6]吴水龙,卢泰宏,蒋廉雄.公司品牌研究述评[J].外国经济与管理,2009,(3):30-37.
- [7]熊凯.品牌结构战略与战术选择[J].商业时代,2004,(3):18-19.
- [8]许娟娟,付雅莲.品牌架构类型分析:公司品牌和产品品牌的结构性关系[J].现代管理科学,2009,(8):62-64.
- [9]Aaker D A, Joachimsthaler E. The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge[J]. California Management Review, 2000, 42(4): 8-23.
- [10]Åsberg P. A dualistic view of brand portfolios: The company's versus the customers' view[J]. Journal of Consumer Marketing, 2018, 35(3): 264-276.
- [11]Åsberg P, Ugglå H. Introducing multi-dimensional brand architecture: Taking structure, market orientation and stakeholder alignment into account[J]. Journal of Brand Management, 2019, 26(5): 483-496.
- [12]Aureli S, Forlani F. The importance of brand architecture in business networks[J]. Qualitative Market Research: An International Journal, 2016, 19(2): 133-155.
- [13]Brandão A, Sousa J C C, Rodrigues C. A dynamic approach to brand portfolio audit and brand architecture strategy[J]. European Business Review, 2020, 32(2): 181-210.
- [14]Brexendorf T O, Keller K L. Leveraging the corporate brand: The importance of corporate brand innovativeness and brand architecture[J]. European Journal of Marketing, 2017, 51(9-10): 1530-1551.
- [15]Chailan C. Brand architecture and brands portfolio: A clarification[J]. EuroMed Journal of Business, 2009, 4(2): 173-184.
- [16]Devlin J. Brand architecture in services: The example of retail financial services[J]. Journal of Marketing Management, 2003, 19(9-10): 1043-1065.
- [17]Douglas S P, Craig C S, Nijssen E J. Executive insights: Integrating branding strategy across markets: Building international brand architecture[J]. Journal of International Marketing, 2001, 9(2): 97-114.
- [18]Germann F, Ebbes P, Grewal R. The chief marketing officer matters![J]. Journal of Marketing, 2015, 79(3): 1-22.
- [19]Gruca T S, Rego L L. Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value[J]. Journal of Marketing, 2005, 69(3): 115-130.
- [20]Harish R. The concept and origin of brand architecture: A comprehensive literature survey[J]. ICFAI Journal of Brand

- Management, 2008, 5: 51-63.
- [21]Hsu L, Fournier S, Srinivasan S. Brand architecture strategy and firm value: How leveraging, separating, and distancing the corporate brand affects risk and returns[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2016, 44(2): 261-280.
- [22]Jit Singh Mann B, Kaur M. Exploring branding strategies of FMCG, services and durables brands: Evidence from India[J]. *Journal of Product & Brand Management*, 2013, 22(1): 6-17.
- [23]Junior E C S S. Brand portfolio strategy and brand architecture: A comparative study[J]. *Cogent Business & Management*, 2018, 5(1): 1-10.
- [24]Kapferer J N. The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking[M]. 5th ed. London: Kogan, 2012.
- [25]Keller K L, Swaminathan V. Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity[M]. NJ: Pearson Education, 2019.
- [26]Laforet S, Saunders J. How brand portfolios have changed: A study of grocery suppliers brands from 1994 to 2004[J]. *Journal of Marketing Management*, 2007, 23(1-2): 39-58.
- [27]Laforet S, Saunders J. Managing brand portfolios: Why leaders do what they do[J]. *Journal of Advertising Research*, 1999, 39(1): 51-66.
- [28]Leijerholt U, Chapleo C, O'Sullivan H. A brand within a brand: An Integrated understanding of internal brand management and brand architecture in the public sector[J]. *Journal of Brand Management*, 2019, 26(3): 277-290.
- [29]Morgan N A, Rego L L. Brand portfolio strategy and firm performance[J]. *Journal of Marketing*, 2009, 73(1): 59-74.
- [30]Murphy J. Branding: The game of the name[J]. *Marketing*, 1987, 29(2): 23-32.
- [31]Ngamcharoenmongkol P. Central food retail: Business expansion and brand architecture strategy[J]. *Asian Case Research Journal*, 2018, 22(1): 199-218.
- [32]Nguyen H T, Zhang Y F, Calantone R J. Brand portfolio coherence: Scale development and empirical demonstration[J]. *International Journal of Research in Marketing*, 2018, 35(1): 60-80.
- [33]Rao V R, Agarwal M K, Dahlhoff D. How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation?[J]. *Journal of Marketing*, 2004, 68(4): 126-141.
- [34]Strebinger A. Rethinking brand architecture: A study on industry, company-and product-level drivers of branding strategy[J]. *European Journal of Marketing*, 2014, 48(9/10): 1782-1804.
- [35]Talay M B, Townsend J D, Yenyurt S. Global brand architecture position and market-based performance: The moderating role of culture[J]. *Journal of International Marketing*, 2015, 23(2): 55-72.
- [36]Uggla H. Luxury brand architecture challenges[J]. *Journal of Brand Management*, 2017, 14(1): 7-12.
- [37]Varadarajan P R, DeFanti M P, Busch P S. Brand portfolio, corporate image, and reputation: Managing brand deletions[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2006, 34(2): 195-205.
- [38]Wiles M A, Morgan N A, Rego L L. The effect of brand acquisition and disposal on stock returns[J]. *Journal of Marketing*, 2012, 76(1): 38-58.
- [39]Zinkan R. Brand architecture in higher education[J]. *Journal of Brand Strategy*, 2018, 7(1): 84-91.

## Brand Architecture Strategy: Research Review and Prospects

Jiang Lianxiong<sup>1</sup>, Zhu Huihuang<sup>2</sup>, He Yun<sup>2</sup>, Wu Shuilong<sup>3</sup>

(1. *International School of Finance & Business, Sun Yat-Sen University, Guangzhou 510275, China*;  
2. *Business School, Sun Yat-Sen University, Guangzhou 510275, China*; 3. *School of Management and Economics, Beijing Institute of Technology, Beijing 100081, China*)

**Summary:** The brand research on product level is the main position of the origin and development

of brand theory. In recent years, more and more attention has been paid to the issue of corporate brand system management. Scholars have developed the theory of brand architecture strategy to study it, which has become an important field of corporate level branding research. As a brand theory at the company level, it aims at and explains how a company promotes business growth and corporate performance by systematically managing the relationship between brands and products, the role of each brand and their relationships. In terms of research units, theoretical construction and research methods, it is also different from the brand research on product level.

Most of the existing studies are conceptual analysis and case study, which explore the concept of brand architecture strategy, and the driving factors of the development and evolution of measurement methods. In recent years, empirical studies have emerged to analyze the relationship between corporate brand architecture strategy, business activities and corporate performance, which indicates the shifting of research from initial basic concepts and measurement methods to the core issues of corporate branding strategy and the causal relationship between them. In addition, the research scope of brand architecture strategy has expanded from manufacturing industry to the brand structure and strategy of service industry, agriculture, and public sectors.

This paper reviews the literature on brand architecture strategy. On this basis, it analyzes the meaning, nature and significance of brand architecture strategy, as well as its relationship with brand portfolio and other basic issues, sorts out the types and concepts of its diversity, the development of measurement methods, and analyzes the research progress of its evolution driving factors and its relationship with corporate business activities and corporate performance. Finally, the research trends are summarized, and the future research directions are identified and proposed, including empirical research on the development of company level, deepening the research on the driving factors of brand architecture strategy evolution, carrying out systematic research on the relationship between brand architecture strategy and corporate performance, strengthening the research on the relationship between brand architecture strategy and companies' business activities, and providing theoretical contributions from the Chinese market and the Chinese enterprise research.

**Key words:** brand architecture strategy; brand portfolio; brand structure; corporate branding strategy; marketing strategy

(责任编辑:王舒宁)