

## 做“小”品牌

文 | 马法洲 杨鹏

摘要：与大品牌的困境相比，江小白、山楂故事、今日头条等“小”品牌纷纷崛起。在传统认知里，这些小品牌是很难有出路的：高昂的广告费用、庞大的渠道工程、大品牌的阻击……但是，时代变了！

过去 10 年，有 4000 多家小公司获得了 170 亿美元的风险投资，新生品牌如雨后春笋，快速崛起。

与之对应的则是陷入困境的大品牌，康师傅、统一、娃哈哈、汇源……这些曾经辉煌无比的大品牌，最近几年都经历了业绩持续下滑或徘徊不前，就连曾经居于主导地位的品牌和渠道操作方式也面临质疑。

### 一、大品牌的困境

以娃哈哈为例，在全国工商联发布的《2017 中国企业 500 强》中显示，娃哈哈集团营业收入排名第 327 位，比上年下降 56 位。业绩上更加明显，2013 年—2016 年，娃哈哈的营业收入分别为 782.8 亿元、720 亿元、494 亿元和 529 亿元，2017 年营收则缩减至 456 亿元，5 年营收缩水超过 300 亿元。

到底哪里出了问题？其实，统一茶饮业务的尝试倒更能说明问题。

2014 年统一茶饮业务收入同比下滑 10.05%，而 2016 年，则实现逆势增长，市场占有率由 2015 年的 24.8% 大幅提升至 27.8%，这其中与统一新推出的“小茗同学”等网红品牌的贡献密不可分。

这些大品牌过去基本都采取“公司品牌 + 产品品类”的方式，并强调公司品牌的主导地位，像康师傅的老坛酸菜面、娃哈哈的营养快线，然后通过铺天盖地的媒体投入，掌握了话语权，在品牌认知、渠道拓展、市场覆盖及销量上都取得了良好的表现。但进入互联网时代，营销环境和消费行为都发生了很大的变化，这种方式的效率和效果都受到了挑战。

统一推出的“小茗同学”，则一改“大品牌”策略，力图建立“好喝又好玩”的、更加鲜明、更加独立的品牌形象。品牌操作上，以 95 后族群为目标用户，以“认真搞笑”为品牌主轴，极力进行娱乐社交营销尝试，与 QQ family、爱奇艺、秒拍等网络媒体深度绑定，并基于核心诉求在内容上持续创新，像“搞笑剧场 32 幕”漫画系列、“666 牛牛牛”主题活动，以及“五官消失，只留下脸部

轮廓”的“不要脸”的恶搞包装，号召用户模仿小茗同学的鬼畜表情和动作，上传到秒拍……一系列的创意，充分渗透年轻消费者的语境，产生了很好的互动和共鸣，不断提升品牌黏度。品牌一经面市，就创下 5 个月销售额达 5 亿的行业奇迹。

可以看出，用户选择不再满足于品牌知名度这一基本品牌要素，传统的从品牌知名度到品牌忠诚度的“品牌认知理论”，是从品牌出发，而不是用户。现在的用户更加关注品牌的价值观及品牌与自我的关系，尤其是年轻一代的崛起，他们正从消费某一品牌从而归属某一群体，向“哪个品牌能够彰显我的个性，就选哪个品牌”发展，甚至拒绝大众化的品牌，因为在他们看来，大众就是“随大流”。

所以为了满足更加多样化的需求，品牌也必将更加多样化，这也是更多小品牌崛起的原因，即使高端强势品牌也面临这一困境。

### 二、“小”品牌的崛起

与大品牌的困境相比，江小白、山楂故事、今日头条等“小”品牌纷纷崛起，在传统认知里，这些小品牌是很难有出路的：高昂的广告费用、庞大的渠道工程、大品牌的阻击……那么它们是怎么崛起的呢？

Everlane 就是一个典型的例子，2015 年的时候，它还只有不到 100 名员工，但 2016 年的估值已超过 2.5 亿美元。与 GAP、优衣库等快时尚品牌针对一种流行借助供应链进行批量生产，然后利用品牌和渠道优势快速推向市场不同，Everlane 更关注品牌与每一个用户间的关系，强调“慢经典”，喜欢一件一件地推产品。

首先，它尝试打造高透明度的品牌态度，以示对消费者的尊重。一方面，将衣服的生产信息呈现给消费者，比如罗列一件衣服的生产成本：\$22.17 的布料成本、\$12.39 的人工成本、\$2.99 的税。另一方面，拒绝与“黑工厂”合作，将衣服的产地和代工工厂信息公布在网站上，包括厂貌和工人照片。这些做法在其他品牌运营商那里基本上是不可能的，却帮助 Everlane 极大消除了消费者与品牌

间的“隔膜”，也提高了消费者的参与感，建立了品牌信任。

其次，它尝试打造高亲密度的品牌关系，充分利用 Tumblr、Instagram、Facebook 等社交媒体发布信息并与用户直接接触，传统的广告支出只占到公司总支出的 5%，当然也制作了 iPhone 版的具有购物、天气双重功能的 App。它还在 Snapchat 平台上推出 Transparency Tuesdays 活动日，由公司社交媒体负责人亲自在线解答用户疑问。

最后，它尝试提供独特的“高性价比”的品牌选择，他们倡导的“慢经典”设计理念会给设计团队充足的时间去慢慢酝酿一个想法，使得产品不会因为太过于流行而使消费者产生厌倦。另一方面，他们主要在公司网站发布产品，用户可以在上面注册邮件并下单，没有实体店，也不在电商平台销售，消除了中间商，降低了成本。消费者能够以远低于大品牌的价格购买到同等品质的衣服，这种高性价比使得粉丝群不断扩大，近 30% 的消费者成为重复购买者。

从 Everlane 的成功可以看出，“小”品牌的崛起或成功有其必然的趋势：一是消费升级，用户需求更加多样化和个性化，相较于大品牌，小品牌更聚焦，诉求更直接，更重度；二是互联网，尤其是移动互联网的发展，线上消费成为习惯，新媒体高度发达，小品牌能够借助数据分析和社交媒体精准锁定目标、传递价值并与用户亲密地接触，用户也能够便利地获取丰富的品牌信息并畅通交流，使得小品牌不会被“埋没”。

### 三、“小”品牌的成长烦恼

其实，小品牌也有小品牌的烦恼。

小品牌通过精准聚焦“利基”市场很快打开了局面，但是“利基”市场的潜在需求也是有限的，继续发展就会遇到天花板。

江小白，在近几年徘徊的白酒市场，以黑马之势驰骋，持续高速增长，2017 年实现销售 10 亿元（外部推测），作为一个“小白”品牌，创造了一个奇迹。与传统白酒品牌不同，江小白直接定位年轻人市场，通过别具一格的表达瓶，江小白式文案成为互联网文案代表，直击 80 后、90 后群体，实现了销量与流量齐飞。

江小白之所以成功，就在于它找到了一个“利基”市场。在这个市场，大品牌不够关注，江小白的精准定位，情绪化诉求和轻口味产品设计，与用户一拍即合，这部分年轻用户也将江小白作为自己的标签，以彰显自己的个性。他们消费江小白甚至不认为是在饮酒，而是以江小白

的品牌诉求为寄托抒发自己的感情。

江小白如果进一步追求增长，不仅需要深耕现有核心市场，还需要拓展新的市场，并将品牌诉求延伸到新的市场，这样就会导致原有鲜明的品牌诉求被稀释，品牌面临泛化，甚至被现有“粉丝”认为是一种背叛。退一步讲，即使到主流大众市场，用户选择品牌的价值观也发生了改变，“茅五剑”才是标配，江小白要想建立类似现有细分市场中的地位很难。即使如 Everlane 进一步发展也将面临类似的问题，比如原来强调在线销售，Everlane 现在已经开始尝试推出线下概念店，这与品牌的初始做法相比已经发生了改变。

### 四、后记：出路在哪里？

大品牌很难精准化，小品牌很难规模化，那么，品牌的出路在哪里？

其实，不管大品牌还是小品牌，都必须接受一个事实，即用户的需求和消费行为，已经发生了深刻变化，需求更加多样化和个性化，消费行为更加理性和成熟。品牌要想打动用户，靠噱头和光环已经不太可能，品牌定位必须更加精准，品牌形象必须更加鲜明。最重要的是，必须从品牌传播向品牌关系建设转变，从价值观出发，引发用户个人主张和深层次的诉求上产生共鸣，以期与用户建立更加紧密的伙伴联系，将用户发展为忠实的粉丝和口碑来源。所以，把品牌做“小”很有必要，当然还要“美”，有“品质感”。

在此基础上，再尝试解决大品牌与精准、小品牌与规模之间的冲突。一方面，对于“大”品牌，要改变单一的品牌策略，采用多品牌或母子品牌组合，借助原有大品牌的影响力，化大为小，针对不同的细分市场建立更多的“小”品牌，提高品牌针对性，这样也有利于分散单一品牌风险，像统一的小茗同学、Coach 的 Kate Spade。另一方面，对于“小”品牌，则要从品牌背后出发，利用现有品牌已经产生的影响力，夯实渠道和合作伙伴关系，进而反向渠道操作，区隔新品牌与老品牌联系，在借助原有品牌资源的同时，避免对原有“品牌”产生负面冲击。

所以，把小品牌做“大”很难，把大品牌做“小”也不易，不如将品牌经营与企业经营相结合，将对市场的规模化追求放置在企业层面，将对用户的个性化追求放置在品牌层面，两者有机结合，才有助于实现个性化的品牌表达与规模化的企业增长相统一。

摘自：《销售与市场》2018. 10. 16