

# 小 品 牌 困 境 及 对 策

青 平

(华中农业大学文法学院,湖北 武汉 430070)

**摘 要** 作为市场中弱势品牌的小品牌很容易遭遇困境。产品品质、市场选择、市场进入时间、早期营销策略和消费习惯等诸因素都能引起小品牌困境。摆脱小品牌困境应充分照顾不同产品、不同市场的特点,基本对策包括实行差异战略、寻求新的目标市场、采用价格渗透战略和开展富有特点的营销活动等。

**关键词** 小品牌困境 目标市场 差异战略 营销

中图分类号 F270

文献标识码 A

文章编号 1001-7348(2003)01-092-02

## 1 小品牌困境及产生的原因

所谓小品牌即市场中相对于知名品牌处于弱势地位的品牌。小品牌困境是小品牌在市场中遭遇困难,它包含两层含义:与大品牌相比,不仅选择小品牌的消费者较少,而且这些消费者购买它们的次数亦较少。小品牌困境有以下特点:①它是市场营销中的一种普遍现象。只要品牌知名度存在差异,小品牌困境就有可能发生。②它不仅代表了消费者的行为倾向,而且代表了他们对小品牌较冷淡的心理倾向。③小品牌摆脱困境很不容易。与小品牌相比,大品牌往往占据着品牌知名度、营销力量、资金势力等方面构成的整体优势。因此,即使其营销战略是对头的,小品牌要击败大品牌也并非易事。

小品牌产生困境的原因随不同的产品和市场而各异,总结起来有如下几类:

(1) 品质差距。众多小品牌与大品牌相比,其产品品质上存在差距。由于提升品质一般花费高、周期长,小品牌在这种情况下往往借助市场营销手段弥补不足,而忽略产品品质的真正提高。著名营销专家菲利普·科特勒提醒公司:从长远看,真正聪明的是顾客而非公司,扎扎实实做出高档次、有特色的产品才是小品牌致胜之道。

(2) 过度竞争。即在同一较狭小的市场上积聚了超量的竞争对手,使小品牌不得不在品牌过于集中的市场中进行过度竞争。由于大品牌相对于小品牌占有着总体优势,其结局一般是大品牌占据相当大部分市场份额,众多小品牌被驱逐出市场。

(3) 时间滞后。即小品牌进入市场的时间相对于市场既有的大品牌晚。小品牌要花更大的力气才能使消费者排除大品牌信息的干扰,甚至克服消费者在接受大品牌消息后对其产生的偏见,从而让消费者接受自己的信息。

(4) 营销策略的早期失误。市场营销中往往遇到这种情况:两个或数个同时投入市场的品牌,其产品品质并无差别,但经过一段时间经营后,有一个品牌越做越好从而渐渐成为大品牌,而其他品牌却始终难以成长。本来一样的产品为何结局各异?根源在于不同品牌早期的营销策略如市场定位策略、广告宣传策略是否成功。

(5) 消费者的消费习惯。消费者一般都有崇尚名牌的消费习惯,因而在市场中往往出现这种现象:对于某类商品,经常购买小品牌产品的消费者也会不时地购买名牌产品以满足自己向往名牌的心理需求。但是,经常购买名牌产品的消费者却极少购买

小品牌产品,原因是这部分消费者往往收入较高,重视生活品质,一般不愿降格以求去消费非知名品牌的产品,这样便造成小品牌和大品牌在顾客数量上的悬殊。消费者另外一种对小品牌不利的消费习惯是其品牌选择的流动性,即消费者在购买某类商品时往往在不同品牌间流动而不是长久地局限于某一固定品牌。由于大品牌吸引顾客的能力远远大于小品牌,这种品牌选择上的流动性往往使得大品牌夺走了小品牌的消费群,从而加剧了小品牌的困境。

## 2 摆脱小品牌困境的对策

### 2.1 实行差异战略

为了赶超与大品牌在产品品质上的差距,小品牌最好实行差异战略,该战略的实质是小品牌“创造差别”,注重特色,与大品牌展开不对称竞争。归结起来小品牌可以从以下4个方面寻求差异性:在产品提供给顾客的核心性功能上寻求差异,在产品核心功能以外的功能上寻求差异,通过为现有产品增加新功能寻求差异,通过提前捕捉顾客对某类产品未来的需求寻求差异。值得注意的是,根据著名战略专家波特(Michael Porter)教授的研究,由于科技的快速发展,建立产品和服务的高品质对许多企业已变得相

作者简介:青平,华中农业大学文法学院讲师,澳大利亚 Monash 大学商业与经济学院商学硕士。

收稿日期:2002-05-17

对容易,因而差异型战略正在现代商业竞争中扮演越来越突出的角色,成为企业取得竞争优势的主要源泉。

小品牌的差异战略应把顾客需求置于首位。差异能否为顾客所认可、欣赏是差异战略能否成功的关键,因为只有为消费者所接受的差异性才能转化为市场份额。这也意味着只有花大力气去了解顾客,寻幽探微,才能找到深藏于市场深处并蕴含着商机的差异性。另一方面,开发差异性也需要考虑企业得到的回报,对企业回报太少,即使是消费所需要的差异性,企业一般也不应开发。

### 2.2 重新寻找目标市场

在过度竞争的市场,小品牌可以考虑脱离现有的“热点”市场去寻找新的目标市场。这样做的好处是:小品牌在羽翼未丰时躲开了大品牌的围堵从而为今后的发展奠定了基础,并有可能在探索新市场的过程中走出发展市场的新路。那么,怎样的市场适宜成为小品牌的新选择呢?一是大品牌不愿进入的市场。有些市场或者规模小,或者地处偏远,或者利润不丰,拥有大品牌的商家在这样的市场上难以取得所需的经济效益因而放弃了这些市场。二是大品牌不敢进入的市场。有些伴随着新的消费趋势出现的市场以其高风险和变幻莫测吓退了许多大品牌,而独具勇气和眼光的小品牌却可能借大品牌退却之机,抓住极有前途的新市场并进而发展为名震一时的著名品牌。近年来在新兴领域兴起的品牌如美国微软等,大都走这条路。三是大品牌想进而暂时未能进入的市场。大品牌与小品牌相比虽然总体势力占优,但并非每个方面都强。依靠某些局部优势,如产品品质在某一方面的优越性能、对当地市场的熟悉等,或者与经销商的良好关系,小品牌完全可能取得特定市场的控制权。

### 2.3 实行价格渗透战略

面对进入市场较迟、早期营销不力的窘境,市场知名度本来较弱的小品牌如果价格不占优势,将不可能吸引消费者,因此价格渗透战略一直被认为是小品牌必要的市场扩张战略。小品牌的低价位战略可以依据市场情况灵活多样。在对货币价格敏感的市场,小品牌可以直接提供同类产品的低价或最低价吸引消费者;在对价格不太敏感的市场,小品牌可在提供较低价格的同时,赠送其它形式的实惠如各种礼品;在消费者消费差异较明显的市场,小品牌可增加产品种类的宽度(品种多少)和深度(每个品种下有多少种不同产品),每个产品对应不同价格,从而形成价格“谱系”,为消费者根据自身经济能力选择不同价格档次的产品提供方便。

西方学者的研究表明,仅仅向市场提供低价而不设法阻隔替代产品流入消费者的渠道,消费者仍将在不同品牌间进行多种选择,从而导致小品牌的价格渗透战略难以奏效。因此对于小品牌而言,成功的价格渗透战略意味着不仅应在销售的终端与大品牌争夺市场,更应依靠其价格优势与大品牌争夺销售渠道,在物流过程中将大品牌挤离市场。

### 2.4 调整品牌战略,开展有效的营销活动

小品牌为了在人们早已装满信息的大脑中争得一席之地,调整品牌战略,开展营销活动以唤起人们注意是其必然选择。

小品牌调整战略应根据品牌的具体情况采取相应措施。如果现有品牌的弱势形象在消费者头脑中已成思维定势,即使投入很大也难以改变,小品牌厂家最好干脆放弃现有品牌而采用新品牌。如果现有品牌还有潜力可挖,厂家则可以继续进行该品牌的建设,尤其是与拥有知名品牌的厂家进行战略联合,建设联合品牌,这是小品牌以较少的代价摆脱困境的捷径。

小品牌开展营销活动克服困境要注意

如下两个方面:一是活动强度。由于小品牌过去在市场中传播的信息较少,在公司资金实力许可的范围内,现在开展的营销活动最好有较高强度和较大密度,以便在一定时间内对消费者形成强烈刺激。二是营销策略。如果小品牌能成功转变人们对它的冷淡态度,就能相应转变人们的购买行为。因此营销策略应直指消费者对于小品牌态度的转变。因此最适应小品牌的营销方法是比较法(comparison)和联系法(connection)。比较法指小品牌通过强调其特有优势尤其是唯一性和最佳性,改变消费者对其的消极看法。此处的唯一性指小品牌产品独一无二的特性,最佳性则指小品牌告知消费者,与同类产品相比自己在某方面性能最好。这两种方法都是利用人们善于记忆极端信息的特点,把小品牌与其他品牌区别开来,从而在消费者心目中树立自己的品牌地位。联系法就是把小品牌与地位、声望突出,消费者十分信赖的个人、群体及其他的社会主题现象相联系,从而暗示消费者,小品牌虽然小,却是有档次、值得消费的品牌。当然,无论采用何种方式,都首先要求小品牌产品拥有营销活动中所宣传的产品品质。那种为了欺骗顾客而无中生有地把许多优点安插在自己品牌身上的营销活动最终是会被消费者抛弃的。

总之,虽然小品牌常常遇到困境,但仍有办法克服。充分发挥小品牌产品的自身优势,使用适宜的营销手段和技巧,小品牌就能摆脱困境而逐渐发展为市场中的优势品牌。

### 参考文献

- 1 Michael Poter: Competitive Advantage, Free press, 1985
- 2 Peter M, Seng: The Fifth Discipline, Random House Australia Pty Ltd, 1999
- 3 Philip. Kotler: Marketing Management, Prentice Hall, Inc, 2000

(责任编辑 慧 超)

## Jeopardy of Small Brands and Countermeasures

**Abstract:** As a weak brand in the market, it is easy for a small brand to encounter jeopardy. The quality of the product, the chosen market, the time when the product enters the market and the consuming habit of the customers can cause the small brand's jeopardy. When considering the way to get rid of the jeopardy, the different characteristics of different market should be taken into account, and the basic countermeasures include: carrying out differentiation strategy, looking for the new target market, use price penetration strategy and setting up marketing movement with suitable features.

**Key words:** the jeopardy of small brand; target market; differentiation strategy; marketing