

## 以品牌集群化发展

## 担品牌强国之使命



■ 李士特

葡萄酒产业很特别,相对而言是一二三产连通的,产业规模又不是很大,整个中国葡萄酒产业目前只有三四百亿的规模,它又是完整的产业链产业。从土地、种植、采收、酿造、装瓶、品牌营销推广、体验,是非常完整,非常有带头性,很有历史的产业。

以前很多品牌是一字长蛇阵,纵向一体化,有很便宜的产品,也有很贵的产品,全球性大品牌很多都是这样,以这个为主体。

过去几年,有两个集中的变化:1.消费者对产品品质和定位、定价区间的关联要求越来越高。2.一字长蛇阵,纵向一体化非常长的产品线品牌消费者不再信任了,消费者更加信任这个品牌有精准的定位,我定位在这个价位上满足这个需要。以前品牌有广告推广就可以满足很多种需要,这是经典的品牌案例,这是整个市场巨大的变化,在中国我们也有非常多思考,也做了一定改变。

我们先看一看世界上葡萄酒的状况带来品牌的情况,而中国经济从高速向高质量发展,向中国创造、中国质量、中国品牌发展,品牌和产品本身联系越来越密切。以前这个品牌有名字,有推广,有营销就可以了,很容易成

功,但是现在首先根儿上要产品好,只有好产品才有可能做起来,才能做大。最早一些日用品的公司,产品还没有上市,我们先在各个电视台轰炸半个月的广告,取得有需求,消费者进来就开始买。现在都是从产品本身出发,而世界大国都是品牌强国,中国葡萄酒还是相对比较弱小的、初级的阶段。

目前中国是世界上第5大葡萄酒消费国,第9大生产国,消费量增长很快,今年、明年、后年会连续超过德国、英国、意大利,超过3个国家,能到世界第二、第三的位置上。第一名是美国,美国人口比较大,总的消费量遥遥领先,第二名是法国。中国现在人均消费1.5瓶的全年人均量,非常少。

品牌集群化,国外的实践走了两条路。一条是名庄精品品牌,一条是国际大牌。名庄精品像拉菲、康帝,控价保量,定价500欧元一瓶,就两个产品,一个主牌,一个副牌,不是延展的。法国葡萄酒的领先,更多可以看到有一群好的品牌集中在一起。中国葡萄酒产业某种意义上在发展中没有产业热度,中国品牌太少了,没有品牌,缺少竞争,这个行业温度不够,不活跃,影响进步。

下面有几欧元的,超市里的超级大牌,量很大了。格兰苏这样的,一年销售量都达到了

1亿瓶左右,上面的牌子就是万八千瓶到二三十万瓶。名庄精品形成了量少但价高品牌的数量,但是定位很精准。在中国,一个品牌,很便宜的酒到很贵的酒都有,但是名庄精品不是。通过品质持续提升,价格过去三十年涨了十几倍,1986年的时候一瓶拉菲大概就三四十欧元,但是现在欧洲市场也要五六百欧元以上,越是这样的东西越有稀缺性。

法国是老牌了,新一点的看美国,美国葡萄酒产业就几十年,腾飞也就过去50年的事情。1976年有个巴黎盲品会,酒标都藏起来,专业人士尝酒,打败了法国葡萄酒不可一世的神话。作品一号、哈兰、多米纳斯等等,有几百个酒庄成为名庄,形成了非常热烈的氛围,精准定位形成了很好的产业集群。

贝尔福特在全世界的消费量接近2.5亿瓶,98%都在美国一个市场,还不是其他国家。其他几个品牌也是1亿瓶左右,每个品牌一是定位精准,另外每个价位段上形成集群竞争,这是对葡萄酒一个很好的启示。

另外就是智利,很多人认为智利酒很低端,便宜。实际上智利酒王也有几十年的历史了,但是整体没有起势,一花独放不是春,所以智利葡萄酒在世界上还是低端的形象,但是过去三四年局面发生了很大的变化。智利四大酒

王,蓝宝石、查威客、鬼爵等等,去年他们打了三个100分。三只酒得了满分,使整个智利葡萄酒在世界上瞬间声名鹊起,但是单一的一个品牌再好也拉动不起来。一个品牌不能证明你这个产区都在比较高的品质上,而形成集群之后力量就开始突显了。而对应的智利下面也有大量的品牌,五千万瓶到一亿瓶之间,主要靠出口为主,因为他们人口比较少,出口量要占一半以上而美国酒出口量不到10%。

而看到国外公司,顶级葡萄酒集团他们内部也进行集群品牌式的发展。第一个公司是E&J Gallo,世界第一大葡萄酒公司。伦敦山、路易马天尼,这些都是名庄精品品牌,右侧是若干个超级大牌,里面三个品牌都是全美前十名的品牌,再一个公司内进行集群品牌。中国习惯是一个公司一个品牌,单一品牌,是市场的初期阶段。但是对于葡萄酒比较个性、多元的产业来说,多品牌战略或者集群品牌战略,就是一个公司能发展壮大发展的关键。

美国三大葡萄酒公司星座集团,也有一系列的酒庄精品,还有两个超级大牌,1亿瓶以上的。

中国就一个长城,张裕、王朝都是单独的品牌,葡萄酒品牌结构都是从很便宜的几十块钱的到上千块钱的,造成消费者对品牌的混淆,不知道长城、王朝或者张裕到底代表什么样的价值,是大众饮用型的还是非常稀缺的高端产品,定位不清。最早葡萄酒喝长城就可以,那后来想喝什么样的酒,什么样的价格都不清楚,很难抉择。

澳大利亚耳熟能详的富邑集团有8个左右品牌,索莱、威思有精品,也有走量的品牌。整个产业来说,如果定义不清楚就很难操作。对于长城来说,过去一年的时间也做了很大的调整,葡萄酒产业集团正在发展的路上。一说就是长城、张裕、卡斯特,之后就很难说出来了,就是因为集群没有形成。商业超级大牌,就是综合长城葡萄酒、张裕葡萄酒,再往下也基本上记得住了。如果对比其他几个主要国家,不管是酒庄精品还是商业品牌,品牌集群我们都在非常初步的阶段,这个初级阶段造成了我们整体产业还在发展的初期。

中国葡萄酒企业通过精准定位,必须找清楚我这个品牌是定位在哪里,是满足什么样的消费需求和消费场景,实施品牌集群战略,能使整个葡萄酒产业真正蓬勃发展。

第一要做的是精准定位,是走商业大牌和

名庄精品之路,定位不清晰的品牌比比皆是。选择路径没有选对,经营都很困难。

对于名庄精品来说,毫无疑问就是限量、控产,要做会员,做精准营销。通过综合专业级评价体系、评分体系,不断推行它的价值。美国这方面做得比较好,后来居上。全球葡萄酒产业规模、效益、综合影响,美国葡萄酒是绝对的一级,顶级酒的价格不逊于法国酒,不是一个而是很多,这是大市场的优势。中国是超级大市场,我们有足够多的产地、产区,但是我们发现和挖掘的过程还在先期阶段,发现得远远不够。

而对于商业超级大牌来说,核心是要打造大单品,以核心单品为依托进行全渠道、全国性的布局。中国很大,你让所有省,各个渠道都进行销售,它的成本就会很高,能进行全国布品的品牌实际上一只手就能数过来,就这么几个,所以做超级大牌,目前在中国是更难的。做名庄精品充分发挥中国产地优势,消费者到现场体验优势,沟通优势,同时可以做出非常高品质的葡萄酒,在这条路会走得更容易,更宽一些。

对于长城来说,我们推出了五大产品,第一个要解决的就是长城葡萄酒混乱的问题,我们把五大单品子品牌品牌化,我们只有一个长城,在长城内部形成集群,子品牌按照大品牌、核心品牌方法操作,这样领军品牌开始集群,我们对标着天赋就装、华夏大酒窖等等,子品牌变成独立品牌。对应的海岸、星级、长城年份,这是按照大品牌进行布局的,是百元单品,两百元以下的。

最后围绕着整个中国葡萄酒产业,希望通过中国长城提出来红色国酒企业宣传口号,更主要的是带动东方葡萄酒崛起,我们叫葡萄酒的旧世界、新世界。这不叫大国盲目自信,是因为我们和旧世界、新世界风土条件完全不一样,因为那两个地方都是地中海气候,中国是大陆季风气候,在这样的气候下怎么种植葡萄,酿造葡萄酒,怎么演化发展,这个世界上的经验很少,只有很少的几个地方这样,所以我们叫东方世界,这是当之无愧的,只是我们还在发展的路上。这次品牌集群的成立,对于葡萄酒产业来说是非常好的事情,真正实现集群式发展,精准性定位,增加行业热度,从而实现中国葡萄酒真正意义上的崛起和腾飞。

(作者为中粮集团长城酒业有限公司总经理,本文选自其在2018年“首届中国集群品牌论坛”上的演讲。)

品牌评价国家标准宣贯教材 I (连载十五)

## 品牌总论

## ——品牌评价国家标准宣贯教材

■ 谭新政 朱则荣 杨谨董 著

## 中国动漫品牌需深度开发

■ 李俐

作为中国动漫的著名品牌,方特动漫日前一口气发布了六大新品:深受喜爱的国民IP 适龄动画三部曲——《熊熊欢乐颂》、《熊熊乐园3》、《熊出没之探险日记2》,明年春节上映的《熊出没》第六部电影《熊出没·原始时代》,全新原创冒险探秘动画《小虎神探队》及原创中国风动画电影《俑之城》。这些作品将于今年年底到2020年初陆续与观众见面。

此次召开的方特动漫大会上,围绕“讲中国好故事,创作文艺精品”、“动漫的全球化发展之路”、“整合产业链,打造超级IP”等话题,共同针对动漫产业的发展现状与前景开展意见交流与分享。专家们首先针对“如何打造动漫故事精品”进行了分享和剖析。

近年来,中国动漫产业发展快速,动画产业发展模式和格局也逐渐成型,随着越来越多的动漫作品涌现,优质的故事、精品的内容尤其重要。来自行业内各渠道板块的专家从不同角度,分享了内容创作方面相关的宝贵经验,华强方特集团高级副总裁丁亮认为:“打造动漫精品,好的故事是核心,要创作思想性、艺术性、观赏性于一体的作品,同时还要抓住动漫的特点,创建具有想象力又有可信度的世界。”

除了好的故事作品外,要拓展影响力,走出国门也很重要,国际化合作将成为动漫产业发展的一大趋势。美国小飞机动画公司总裁Josh Selig先生认为:“中国动画与国际相比在制作上差距并不大,但是如何选择合适的题材和如何讲好故事让全世界的观众都能理解和接受则至关重要,同时也需要选择好走出去的渠道和方式。”

在关于“整合产业链,打造超级IP”的探讨中,来自播出媒体、品牌企业、电商、主题乐园等行业专家一致认为,如今行业与行业之间不再是相互独立、直线发展,作为IP产业链中重要的一环,应是通过各自的资源优势,共同携手开展创意联动合作,才能赋予品牌和IP全新的生命力。

华强方特文化科技集团高级副总裁兼方特动漫总经理尚琳琳这样描述方特动漫未来的发展:“未来方特动漫将不断突破创新,创作更加优质的动漫作品,纵向深度开发现有动画品牌,横向打造多IP矩阵,构建更加庞大的方特动漫王国,为中国动漫事业贡献力量,为全球观众带去更多的欢乐与感动,向世界传播中国文化。”

品牌意识的形成与提升,还取决于企业家对品牌的真实理解,将品牌作为一种使命追求的本能,作为责任体现的表达都对品牌意识的提高发挥了重要作用。人永远都处在发展中,无论所生活的环境或所遭遇的困境,都无法阻挡努力进步的人向前迈进,当人的境界水平在提高,从发展美德到体现公德、从尽职敬业到发展到全力为社会服务的意识,品牌意识水平也在同步提高,最终形成的宝贵品牌思想所创造的是伟大的公司、最受尊敬的事业,最能改变世界的思想,最让人类受益的产品。

品牌意识力的发展还有一个持续性问题,品牌意识力并非一成不变,能够永远处于上升高度的一种品牌力,相反,只有品牌意识始终处于上升状态到达一定高度时才会出现品牌思想,但品牌思想可能只停留在一段时间——取决于其品牌创始人(或领导人)在位的短暂时间,如果品牌思想力因品牌继任者的关系,不能继续持续上升、中止上升或溃散,品牌意识力将可能失效,因而全球主要品牌都非常注重品牌继任者的培养问题。

## 1.3 品牌组织力

品牌组织力是一个品牌在全社会中的组织能力体现。人类事实上是一种矛盾体,既希望自己创造属于自己的成就,又希望参与一个共同的事业中经历过程、参与贡献,既不喜欢被人管理受到各种约束,又希望被人领导,加入到一个纪律严明的组织中。

人总是在个体和群体关系中进行转移,员工时而是个体,时而是群体,用户时而是群体,又时而是个体。而品牌组织的作用,就是对内对外,形成重要的组织群体转移过程,将游离在外的个体转移到群体中,形成巨大的组织力。

因此品牌并不是企业——法律上所指的有限公司所发展出的产物,品牌是当一个企业升级为品牌组织时,形成品牌生态化的组织状态时发挥的组织群体力量,品牌组织是稍纵即逝的特定形态,只有在企业发挥出组织力时才会出现,当组织力消失,品牌组织自动退化到原始的企业形态中。

品牌组织力既是一个品牌管理问题,又是一个企业文化问题,存在双重协同的问题,品牌组织力本身是一种作用力具体体现在品牌组织中,但力量的来源很大程度上取决于品牌文化和企业文化力的发展,是企业中形成事业组织状态的秩序体,企业全员意识发

展到一定程度的组织行为体现,从格局上看,品牌组织力和企业文化力同属于组织发展学范畴,这样定性有助于品牌组织发展力高度协调一致并发挥出重要的力学作用。同时,要注意企业文化抗力对品牌组织和企业文化力的瓦解作用,这会削弱品牌组织力,阻碍品牌思想力的发展。

劳动赋能和文化赋能是品牌组织力的发展关键,在一个积极活跃、活力四射的品牌组织中,人们对物质和金钱的需求将会下降,取而代之的是希望劳动价值得到体现,发展出特定的文化形态,这是人类从自我发展走向共同发展的本能,品牌组织对人类劳动价值的尊重、承认与合理的回报至关重要,“人人赋能、人尽其才”是品牌组织力发展的理想状态,也是在一个品牌组织中人与人之间进行协调发展的公平环境基础,劳动价值赋能和文化内涵赋值方式的协调发展程度——决定了一个品牌组织力的最终发展水平。

## 1.4 品牌吸引力

品牌引力是品牌获取品牌用户基数,形成品牌塔基规模,发展出品牌用户族群的能力总合。品牌用户的获取是一种主动吸引模式,是品牌组织在自适应市场发展过程中,吸引到并拥有的——主动而来的品牌用户数量和质量,信任程度与扩张速度,成熟而稳定的品牌用户规模。

与推销或营销所不同的是,品牌所建立的是一种特有的品牌引力模式,在品牌发展过程中,人际网作为社会网络最基本的形态进行品牌的传播与扩散,在这个过程中,互联网、移动互联网等发挥了品牌用户自我学习、自我确认、自我购买、自我认识的消费过程,也发挥了品牌的自我应用价值传递以及最重要的品牌用户对产品价值的自我发现过程,多层次多渠道多网络的跨网、跨域、跨群体连接,使品牌组织成为一个扩张的品牌触发、品牌自响应及品牌传播生态系统网络,品牌巨大的吸引力由此而来。

品牌组织所要做的是加大品牌接触点的部署,通过品牌接触点触发一系列品牌用户的自我过程和价值发现过程,从而完成品牌引力的重要发展方式。在现代社会网络环境中,社会化、系统化、网络化、互动化、公民化等一系列变化促使企业在发展品牌时必须注重品牌吸引力的科学发展。

品牌能够产生吸引力既是一个社会网络化过程,同样是一个重要的品牌产品和服务

发展过程,品牌意识力决定着品牌产品和服务所到达的精品程度、具体形态、受欢迎程度,促使品牌不断升级,发展并产生出特有的使用魅力,品牌组织力决定着品牌组织的形态、劳动价值赋能水平、文化内涵赋能水平及用户对品牌价值的对等发现水平,促进着品牌以更加积极、活跃的方式吸引全社会注意的目光。

最终,品牌意识力与品牌组织力分别在高度和深度上的发展,促进了品牌吸引力在公众和用户端产生强烈的吸引力、强劲的作用力、强大的用户兴趣引导,使品牌用户依附于品牌——形成自我自适应自影响自传播并持续放大的品牌效应。

品牌意识力、品牌组织力、品牌吸引力三者之间保持高度一致、协同发展,通过品牌意识发展高度、品牌组织在社会中的渗透深度、品牌引力在广泛程度上自动扩张影响,为一个品牌能够发展出一系列前所未有的先进品牌思想、发达领先的品牌行为、举世瞩目的品牌成就做出了使命与责任、发展与进步、追求与荣耀的历史性品牌力学价值。

## 2 B 理论

## 术语(Terminology)

品牌决策力:品牌决策力是触发消费欲望的快速识别方式,品牌消费者立即或以后完成消费决定。

## 理解(Understand)

——消费者只能识别品牌,不能识别商业类型和企业。

——品牌满足的是某种消费欲望,消除价格敏感。

——消费者对品牌会做出快速购买决定,立即发生或以后发生。

——品牌并不只是大企业的事情,任何企业从创立的第一天起,就已经在进行品牌准备。

## 趋势(Trend)

21世纪的人类大脑意识由品牌组成,品牌伴随着人们的成长,并终生消费这些品牌。(见配图)

B理论(B Theory)(见图),又称品牌消费决策模型,是从市场层面解释消费者:“(1)因何购买品牌?(2)何时购买品牌?(3)购买品牌时发生的消费行为反应”的一组科学模型。

## 2.1 B 理论要点

(1)品牌是对消费欲望的期待,是消费者愿意花费更多货币购买的一种欲望,这种购

买必须在安全消费的前提下完成。

(2)当欲望大于需求时,品牌消费者会加价购买,当欲望低于需求时,品牌消费者会对品牌的安全性提出疑问,并可能降低价格购买。

(3)品牌消费者只能识别品牌和自己的欲望,不能识别安全消费环境和本质需求,也不能识别商业类型的企业名称。

## 2.2 B 理论主张

(1)品牌是人类对某种欲望发生的安全消费行为

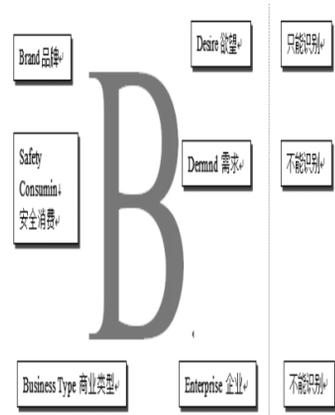
品牌是人类的一种欲望刺激、欲望触发,为满足某种欲望需求而发生的消费行为,这种消费在确保安全的前提下发生。

(2)人类会为品牌支付更高的消费代价,欲望需求高于正常需求,当这种欲望被品牌经营者触发,消费者愿意支付更高的金钱来购买,降低或彻底消除价格敏感。

(3)品牌所满足的欲望是某种特定需求,欲望代表某种身份、地位、特权、荣耀、消费能力的象征,代表概念领先、优秀品质、高品质的设计、购买可靠、质量稳定、技术成熟、服务保障、潮流流行元素、文化范畴、消费安全等特征。

(4)品牌具有消费等级,人类极力完成这种消费过程

品牌与欲望是等值的,当消费者有能力消费时会立即购买,当消费能力不具备时会极力或在以后尽力满足条件时购买。(待续)



(B 理论:品牌消费决策模型)