

本地品牌如何“龙套”逆袭

■ 师顺宽 / 文

中国白酒市场的一个基本格局就是“名优酒统领天下,地方品牌占山为王”。因为地缘优势,地方白酒品牌一般在当地有着得天独厚的市场便利和天然的品牌亲和力,正是依靠这种优势,地方白酒品牌得以安身立命,甚至“独霸一方”。然而,在山东、河南和河北等地的很多地方,都有“本地人不喝本地酒”的习惯,用这些地方白酒品牌负责人话说,“使遍任何招数都很难奏效”。

为什么会“本地人不喝本地酒”的尴尬局面?由于工作的原因,笔者经历了很多地产酒项目的策划。经过分析洞察,笔者发现真正的原因并不出在消费者身上,消费者没有理由去刻意抵制本地酒,而真正的原因出在本地白酒品牌自身的经营上。由于本地白酒品牌存在的种种问题,及其转型后缺乏系统科学的品牌创新与营销推广手段的跟进,使得很多地产白酒品牌没能取得与其他外来品牌的竞争优势,或者说没有给消费者创造一个“喝本地酒的理由”,使得有的企业无法改变消费者不喝“本地酒”的观念。那么,区域品牌的厂商如何改变消费者不喝“本地酒”的观念呢?

A品牌是隶属于河北某县的一家国有白酒企业,企业从1965年建厂以后,一直在小型企业徘徊。1995年通过改制,企业得到快速发展,1998年年销售额达到3000万元以上,在F市白酒企业排行榜上名列前茅,先后被授予“全省质量效益型先进企业”“省名牌产品和著名商标”“市名牌产品”“食品卫生信得过产品”等荣誉称号。但是,由于随着销量的增长,品牌的基酒储存跟不上,于是上午刚酿造出来的基酒,下午就灌装成成品酒投放到市场上。另外,品牌管理不善、乱开发和乱买断贴牌产品以及假货泛滥导致该品牌在当地消费者心目中的形象日趋下降,使得自2000年后开始走下坡,以至于2002年企业停产。

在A品牌沉寂了多年之后,随着经济的发展和新一轮白酒的复苏趋势,2009年当地政府对A企业挂牌公开拍卖,结果A品牌被当地一家做矿山的企业家刘总拍下。刘总拍下A品牌后为了把该品牌在当地市场做强做大,于是在该县开发区征地200多亩,按照现代化的白酒企业标准建设厂房、厂区、生产线和化验室等,研发了新产品投放当地市场,并且投入了大量的人力、财力运作当地市场。但是,产品投放市场一年后市场成长缓慢,销售业绩也难见起色,使得产品积压、人员士气低落。对于市场成长缓

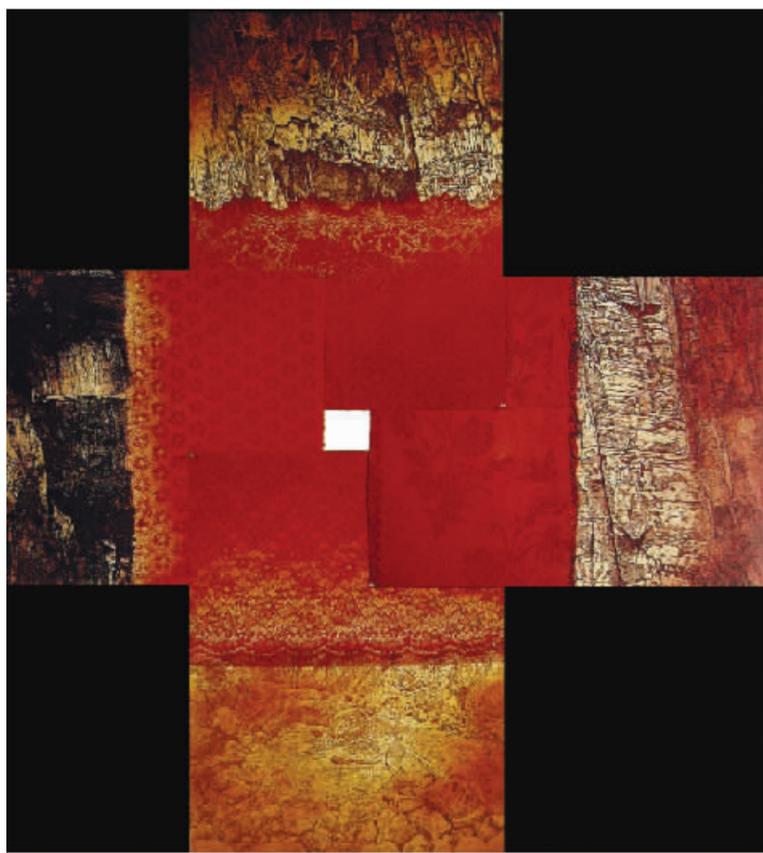
慢的问题,所有销售人员反馈回来的信息都是“当地人不喝本地酒”。于是,刘总开始寻找新的策略和方法。

刘总所遇到的问题比较有代表性,因为随着前十年经济的发展以及白酒行业的高速增长,原来很多老牌中小白酒品牌在沉寂了多年后又重新面市了,但是由于过去老品牌遗留下的种种原因及转型后缺乏系统科学的品牌创新及营销推广手段的跟进,使得很多中小地产白酒品牌面临和刘总一样的问题。就是无法改变本地消费者不喝“本地酒”的观念。

消费者不喝“本地酒”的主要原因

尤其是在1988-1998年以前,很多本地酒厂因为销量的突然增长,有时候忽视了质量问题,酒的品质下降挫伤了部分忠诚消费者的感情,使得这部分消费者不仅自己不喝,还到处做负面口碑传播。这种坏影响往往像“幽灵一般”,多少年都挥之不去。于是,对本地酒品牌忠诚的老顾客愈是痛恨,厂家不珍惜牌子,如同男女相恋一样“爱得越深,恨得越透”。随着时间的流逝,过去的主流消费群体也老了一茬,而年轻的消费者受老年消费者的影响,也会对本地酒产生某种偏见。例如:A品牌在1997年时随着销量的增长,由于基酒储存跟不上,于是上午刚酿造出来的基酒,下午就灌装成成品酒投放到市场上,结果影响了产品质量,造成了很多消费者放弃喝该品牌。

根据心理学理论,大多数人都有一种“崇外心理”,对自己太熟悉的人物、事件、风光等等感到习以为常了,没有什么特别的感觉,而对不了解的人和事物往往想象得既神秘又美好,在美学上叫“距离产生美”。民间也有“看景不如听景”和“外来的和尚好念经”之说。本地人对本地的乡土太了解了,加上这里又不是什么名酒产地,总感觉这里不可能生产质量多高的好酒。还有一些老牌酒厂,低档品牌在本地市场可能有一定的销量,中高档品牌却很少有人问津,大都买外地酒。这是因为老酒厂过去大都买大众酒,几十年来给人以低档酒的印象,现在开发了中高档产品,本地人认为仅仅是换了个中高档包装而已,里面装的酒也好不到那里去,就在眼皮底下,那么熟悉的厂容厂貌,甚至认识酒厂的职工根本不相信他们也能产生出来什么中高档产品。例如,A品牌在鼎盛时期销售的也是价位在10元/瓶左右的大众酒,现在研发出的中高端



产品消费者却无人问津。

大部分消费者并不懂得白酒酿酒工艺,往往认为本地酒是用酒精加水 and 香精勾兑的。其实“勾兑”这个词是一个科学的工艺概念,但是本地消费者一提到“勾兑”就产生这种误解与偏见,导致不喝或少喝本地酒。

对于大部分白酒品牌来说从产品本身上是很难形成大的差异化口碑的,一个品牌的树立往往不是因为产品本身的原因,而是建立在营销推广模式的成功上。因此一个品牌要想在市场上取胜,就必须要在产品开发、品牌文化提炼、网络完善优化、终端建设管理、广告传播拉动、内部团队提升等等各营销环节要素上进行系统整合。但是,很多本地白酒品牌在转型后都是被外来资本重新收购,因此在产品上市初期对市场环境的把握和营销战略的决策上缺乏科

学和严谨性,在后期推广过程中缺乏系统性整合营销,使得很多地产白酒品牌没能取得与其他外来品牌的竞争优势,没有给消费者创造一个“喝本地酒的理由”。

如何改变本地人不喝“本地酒”的观念

许多本地酒厂认为全市或者全县人都知道这个酒厂,还有必要在当地媒体宣传吗?这其实是一种错误的观念,但本地人对酒厂的偏见和误解用什么方法去纠正?只有通过记者采访的形式客观、公正地报道,尤其是强调如何运用传统工艺,并且可以拿四川、贵州名产地的工艺方法做比较,消除改变人们对本地酒

厂的偏见。

消费者还是相信专家的权威的,尤其是连续几任国家品酒委员会委员、白酒行业德高望重的老专家更为人们所信赖和尊重。用他们的口碑评价本地酒的工艺和口感特点,并巧妙地讲一讲过去名声不好的时候问题出在哪里,如今改进之后酒的质量比过去最好的时候还有大提高。通过举办品鉴会、论坛,邀请白酒专家为产品口感题词,在当地报纸、电视上做专访等为产品赢取良好的口碑。利用节假日邀请本地消费者到厂参观。

例如,五一节邀请劳动模范;八一节邀请退伍军人;教师节邀请教师代表,九九重阳节邀请离退休老干部、老革命、记者节邀请记者等让他们到厂参观;让以上具有影响力的人亲眼看到酒是如何酿造的,品质绝对有保证,并让他们亲口品尝到口感很好的酒品。

另外,到厂参观时给他们讲讲酿造工艺、饮酒与健康知识等,让他们到处传播,口碑效应很快就会在当地见效。

在商超、超市、社区、集市等人员密集区搞品牌推广活动,例如,在活动现场把企业的厂区、厂貌、企业的酿造工艺、专家题词等进行展示,现在免费品尝并填写消费者评价表,所有填表人都可以得到一份礼品盒小酒。另外,现场买赠、现场抽奖,通过消费者喜闻乐见的活动让消费者参与进来。

白酒市场的一个突出特性就是跟风式消费,一旦一个品牌找到了有效的切入点撬开市场,就可能在一夜之间遍地开花迅速蹿红。究其原因,就是人们的跟风性白酒消费习惯,认为大家都喝的酒肯定是好酒。这其中“意见领袖”就起着十分重要的作用。因此,寻找核心终端店主、核心消费者等到酒厂参观、聚会、赠酒,让这些有影响力 and 可信用的人对外口碑传播,也会改变更多本地人的观念,让本地人重新找回对本地酒的信心。

白酒营销在经历了所谓产品营销、广告营销、终端营销、文化营销等阶段以后,如今的白酒市场竞争更多的是企业在资源实力、营销模式、策划能力、执行能力等方面进行的“组合拳”较量。因此一个本地品牌要想在本地市场上取胜,就必须要在产品开发、品牌文化提炼、网络完善优化、终端建设管理、广告传播拉动、内部团队提升等等各营销环节要素上进行系统整合营销,使得地产白酒品牌取得与其他外来品牌的竞争优势,给消费者创造一个“喝本地酒的理由”。

从奢侈品牌去 Logo 化谈起

■ 欧阳海森 / 文

当象征奢侈、豪华、高品位、独特、稀缺、珍奇、小众群体、非生活必需品的奢侈品品牌,一旦有朝一日遍布街头,甚或先富起来的一部分人基本人手一件,它注定已不是奢侈品,充其量变成了有某特殊意义的符号而已。真正的奢侈,是奢侈在骨子里,而不是恨不得背着大 Logo 满街飞。

奢侈品牌的去 Logo 化,早已成为趋势。真正的核心消费者是不愿意看到满街 Logo 飞,继而不得不忍痛放弃,从而选择更低调,或隐形 Logo 的品牌。LV 的危机,已经让太多人看到了前车之鉴,爱马仕的 H,也面临同样的危机。随着资讯的开放和消费理念的改变,中国的消费者,也在逐渐理性。

一方面,是国际品牌在华市场面临重新定

位的问题。另一方面,也给我们的国内民族品牌一个警示。

曾几何时,我们国内的品牌,一定要加上一个有洋味的产地,才能卖得好。Levi's 李维斯、CLINIQUE 倩碧等国外二线品牌,在中国都经历了华丽的转身,由“平民”变“贵族”。洋品牌就是卖得好,其实这些在国外都只是二线品牌,在国内就卖出高得多的价格,身价也由二线直追一线。同时,我们国内的品牌和产品,一定要注册成意大利、法国、英国、美国、德国、西班牙、韩国、日本……最起码也要把公司注册到香港,说出来就是香港的品牌,这样才有一定的市场。这无疑是我们民族品牌的悲哀。

记得以前有一相当有购买实力的朋友,告诉我说她家买东西都是到某某高档商场去买,买意大利、法国的品牌。我当时就问她,那你一般买什么牌子的?结果她说了之后我不禁哑

然失笑。因为她说的这几个牌子,总部地址都离她家十公里不到。

后来当我直言告知的时候,朋友极为尴尬,恨恨的说:“发誓再也不买这些假洋鬼子了。”殊不知,这些企业,也有她们的难处。东莞的品牌,跟意大利的品牌,哪个单价格能标得更高?广州的品牌,跟法国的品牌,消费者又愿意选择哪一个?当企业面对生存才能再发展的现状时,你说他选择哪一个?大多数当然愿意选择捷径。

达芬奇家私也好,卡尔丹顿风波也好,所谓的假洋鬼子,这只是被媒体捅出来的,其实各行各业还有更多更多,不胜枚举,这些媒体曝光后的品牌,大家议论纷纷。但其实是,市场的环境,消费者的浮躁心态造成了这样的现状。

其实,民族品牌的产品不见得差,论材质、论品质,论做工,很多国际品牌也是在同样的生产线上加工的,Made in China 谁都不陌生。我们

的民族品牌,缺的是品牌基因,品牌文化,品牌信仰。很多品牌是没有信仰的,今天这个好,我做这个风格;明天那个好,我做那个风格;或者今天这个大牌这样做,我学;明年那个大牌那样做,我还学;到最后,找不到自己的品牌基因,没有自己的品牌信仰,整个产品系列就像一个五色拼盘。试想,自己都不确认自己的基因,自己都不尊重自己的信仰,那怎样让别人去尊重你,怎样让别人一如既往无怨无悔的追随你呢?

当然,也有一些民族品牌,多少年如一日,始终坚持自己的基因的,注定令人尊重。例如国母彭丽媛捧场的广州女装设计师品牌“例外”,确实是宁可少开店甚至压缩门店数量也要保持品牌基因的。她的店铺并不多,但每一个都让人印象深刻;例如北京的高端成熟女装“白领”,多年来始终坚持自己的高端、小众顾客群体,决不肯为盲从弯腰,坚持自己的公司“全员营销”的

文化和绅士服务风格,由此才创造出2011年白领女装华贸未来空间店单日销售300万的奇迹……他们虽然现在还称不上奢侈品,但他们是令人尊重的民族品牌。

但同时,国人甚为骄傲的“茅台”,本是最有机会成为奢侈品的中国品牌,茅台自身的悠久历史,独特的文化和高端的品质,和国家领导人的渊源等,都是其良好的品牌根基。但其过多的依附“官商文化”,无形中成了官员酒、腐败的代名词。大量直白的广告更是让我们难觅奢侈品质骨子里的骄傲和典雅。是迎合阶段性的市场利益?还是塑造品牌长青之路?这些,都值得我们去思考。

民族品牌的有待崛起,假洋鬼子面临的危机,逼着市场在逐渐走向成熟,消费者在逐渐理性,更逼着我们务实,务实,再务实。回归,回归,再回归,直到找到真正的自己。

品牌兵法之“对立营销,分庭抗礼”

■ 林友清 / 文

五谷道场是一个营销界所津津乐道的对立营销成功案例。方便面市场中的竞争者们共同的软肋是什么?经过分析,发现“油炸”可能是多数品牌共同存在的可能能够在大众中激起波澜的特点。五谷道场抓住了主流品类的这一共同特征,采取了反其道行之的做法,提出了“非油炸更健康”的品牌主张。重要的是,那些市场原来的领导者不能反过来攻击五谷道场,因为他们的主要利润均来源于油炸方便面。五谷道场就是采用了对抗主流市场的方法取得了市场地位。

另外一个被多数营销人士引用的案例是:七喜汽水的“不含咖啡因的非可乐”战略,也是攻击到了可口可乐与百事可乐战略上的软肋,才使七喜汽水一举成为美国的第三大饮料。作为可乐品类的两个代表品牌,可口与百事的配方中是不能不含咖啡因的,没有了咖啡因就不能叫可乐,所以“不含咖啡因”的战略就是对手不能复制的。

找准对手战略性软肋

要知道,这些成功的挑战者所提出的品牌定位及销售主张,是他们的竞争对手(稳固市场格局下的领导品牌)所无法复制的。

对手可以复制的战略就不是好的战略,挑战者没能获得成功的根本原因是没有对准对手的战略弱点。

百事可乐和可口可乐的斗争持续了百年,但是前面的70年可谓是漫漫长夜,长期生活在可口可乐的强大压迫之中。百事可乐也曾三次上门请示可口可乐收购,却遭到对手拒绝。因为百事可乐的攻击点即定位不准确,攻击的效力很差,其中最著名的一次攻击是上世纪30年代。大家知道,美国1930年代是经济萧条时期,大家没有钱,这时百事可乐推出了一个广告,说:“花同样的钱,买双倍的可乐。”它从价格上去打击可口可乐,短期内奏效了。但很快,当可口可乐把价格降下来之后,优势又回到可口可乐的手中。价格战并不是好的战略,因为他最容易被复制。

可口可乐是市场主流,那么要成功,必须要找到对方的战略性弱点,可口可乐代表传统、经典、历史悠久,这是可口可乐在消费者心中的定位。

1960年代末期,当百事可乐定位于“年青人

的可乐”时,才算找准了可口可乐战略上的弱点。因为可口可乐是传统的、经典的、历史悠久的可乐,它的神秘配方至今仍被锁在亚特兰大总部的保险柜中,全世界也只有七个人知道保险柜的密码。所以当百事可乐找出针锋相对的反向策略,从而把可口可乐重新定位为落伍的、老土的可乐时,百事可乐从此才走上了腾飞之路。

改变市场格局,先改变消费者心智格局

消费者对于大多数他们消费的品类,经验只有那么一点点。比如说洗发水,他们可能知道海飞丝、飘柔、清扬,但是他们的经验仅仅局限于知道海飞丝是去屑的,飘柔是柔顺的,对于其他的一概不知。而这些认知,正是品牌在消费者心智中所必须要确立的定位。

在一个有稳固领导品牌的行业中,要发起冲击,如果简单的跟风复制,很难撼动领导品牌在消费者心智中的地位。很多时候企业都会有效仿领导者的念头。依据是:“他们既然成功了,肯定知道什么最有效。”“那我们就跟在他们后面吧!”,事实上这是不可取的。

比如沃尔沃抢注了“安全”的概念。许多其他汽车生产商,包括奔驰和通用,都曾围绕“安全”大做文章。但除了沃尔沃,没有一个品牌以“安全”的诉求成功进入消费者心智。诡异的是,因为其它汽车宣称安全的缘故,而使得消费者愈发意识到安全的重要,沃尔沃凭此超过了奔驰和宝马,一举成为美国最畅销的豪华车(后来的市场演变就不属于这里讨论的范畴)。可见,跟风领先品牌不但不能使自己获得成功超越,更可能给领先品牌的营销成绩加分。

对抗主流品牌营销

那么,新品牌或挑战品牌应该怎么办?林友清认为,最佳的方法就是选择与领导品牌在消费者心智中截然相反或者是标志性极其明显的品牌主张,在消费者心智格子中划上浓重一笔。这就是“对抗主流品牌营销”。

“对抗主流品牌营销”首要任务不是研究顾客需求,而是研究竞争对手在消费者心智中的占位情况,他们已经拥有了何种心智资源,这是我们必须要回避的雷区。其次是研究行业竞争对手的各种功能属性及消费者购买决策因素,

寻找主要竞争对手的共同软肋,提出与对手心智资源对立的营销观点,而这正是我们品牌对抗主流品牌营销的核心立足点。

“油炸”是竞争对手共同的软肋,“传统、经典”是可口可乐无法回避的软肋,针对竞争对手软肋,提出针锋相对的品牌定位,这是我们喜闻乐见的成功案例。

上世纪90年代中期,以宝洁、联合利华为代表的洋品牌正在国内攻城掠地,锐不可挡,把国产洗发水打得七零八落。奥妮皂角洗发浸膏的广告中,奥妮打出了“植物一派,重庆奥妮”的口号。把奥妮的植物洗发与洋品牌的化学洗发截然区别开来,取得了辉煌的胜利。在此案例中,奥妮采用的即“对抗主流品牌营销”,主流是什么?主流就是国际大品牌共同的软肋。洗发水中的化学成份,奥妮提出了针锋相对的品牌定位。“植物洗发水”,在消费者心智中建立了独特的、有区隔性的心智资源。

“对抗主流品牌营销”是基于定位理论而提出的挑战者突围思路,在消费者有限的心智资源中建立属于品牌自己的领地,而这个领地是要与当前市场的领导者有明显区隔的。林友清认为,这种与领导品牌的区隔应当是“越对立、越有效”,消费者识别能力也就越强。