

品牌再定位 傳統產品變新潮

轉身成大牌 老字號入主流

「製造業做不過奶茶店」、「越廉價消費者越不買賬」、「品類數百樣卻沒有一炮打響的產品」，這是不少企業在發展過程中曾遭遇的種種困境。中國經濟正面臨從「世界工廠」到「品牌強國」、從「數量為勝」到「質量優先」階段，在此過程中，企業的品牌價值塑造變得尤為重要。

■文：香港文匯報記者 孔雯瓊 上海報道

消費三振經濟之品牌篇

有消費者向香港文匯報記者表示，「一件50元（人民幣，下同）沒牌子或沒聽過牌子的商品，一件上千元的知名品牌商品，我肯定要選擇名牌啊。」在無法用專業眼光去判斷一樣商品時，品牌肯定成為第一選擇。據內地媒體報道，美國品牌所創造的價值佔GDP 60%，而中國品牌佔比還不足20%，這就使得產品長期處於供應鏈低端，難以獲得高利潤和高回報。

如今中國製造已經逐步擺脫粗放式發展的「毛頭小伙」狀態，慢慢向價值品牌提升要做「品質紳士」，特勞特夥伴公司全球總裁鄧德隆指出，企業要持續化經營，就需要用一種概念統籌所有業務。在概念統籌裡，其中便包含品牌的樹立。

東阿阿膠：由瀕危走向主流

天氣轉涼以來，各大藥房都將東阿阿膠放在櫃檯醒目位置，不少購買的消費者認為，除去滋補功能外，這同樣是送禮的上好選擇。如今存在感極強的阿膠，在13年前卻是瀕臨「滅絕」的品類，東阿阿膠此前亦存在業務邊緣化困局。

東阿阿膠總裁秦玉峰稱，十多年前，阿膠這個產品在市場上是「瀕危」品類，很多同類企業或停產或轉產，紛紛退出阿膠行業，僅剩下的兩家較大企業，雖然共佔70%的市場份額，但銷量非常不盡人意，東阿阿膠的單品年銷量才3億元不到。秦玉峰毫不避諱阿膠過去的邊緣化歷史，「當時阿膠就是低價值、老齡化，在鄉村鎮一級才有人買，主流人群不消費了。」

在對品牌重新定位後，這家中華老字號得到了價值釋放，從一個小品牌做出一個價值大品類，成功躋身主流市場。逐步成為滋補第一品牌。記者查詢東阿阿膠天貓旗艦店發現，當前暢銷單品之一的240克阿膠片售價為1,151元，「鎮店之寶」的九朝貢品250克阿膠塊售價25,999元，昂貴的價格反而成為消費者爭相購買的理由之一，僅上述240克阿膠片的月銷量便達近2,000，在9,000多個購買評價中，大家普遍都給出了「物有所值」、「大品牌值得信賴」、「會長期購買」等反饋。

大白兔：網紅產品秒售空

品牌塑形的成功推動老字號價值大放異彩絕非單一個案。大白兔原本近十幾年來有式微趨勢，但近期隨着品牌年輕化創新，一下子成為人人追捧的熱門貨，其推出的大白兔奶茶售價20元，大白兔冰淇淋售價55元，價格定位直指高檔路線。

「大白兔從前只是豐富糖果盤的奶糖，價格便宜，且可買可不買，現在新推產品越來越時尚，價格高的同時更有號召力，人人都想擁有。」很多消費者表示，老字號品牌的年輕化重塑，吸引力令人無法阻擋。之前大白兔奶茶創下排隊5小時的紀錄，隊伍中除了吃過大白兔奶糖的老用戶外，亦多了很多年輕面孔，他們表示並沒有吃過奶糖，但覺得大白兔現在就是網紅產品，因此願意成為大白兔的新粉絲。另外，大白兔潤脣膏、香水、手袋等產品推出，同樣因品牌溢價售價不低，但購買者多不勝數，很多產品網店一推出可以秒售空。

北京大學國家發展研究院教授、著名經濟學家周其仁指出，中國當今經濟數量全球第二大、製造業全球第一大、貿易品全球第一大，「數量這個坎兒我們總體過去了，但質量是大問題。」周其仁亦提醒，中國品牌不能滿足於國內市場，還需要面向全球市場。據2019年BrandZ全球品牌價值100強榜上顯示，共有15個中國品牌上榜，由此可見，中國品牌出海仍在途中，「價值大國」建設任重道遠。



▲早前大白兔快閃店在上海推出兩款冰淇淋，吸引大量年輕人排隊購買。 中新社



▲東阿阿膠的「鎮店之寶」九朝貢品250克阿膠塊售價25,999元人民幣。 網上圖片



▲王老吉是內地著名的老字號。 資料圖片

中國500最具價值品牌16年來變化

發佈時間	總價值(億元)	平均價值(億元)	入選門檻(億元)
2004年	24,712.84	49.43	5
2008年	34,921.76	69.84	6.72
2013年	81,025.29	162.06	15.36
2019年	218,710.33	437.42	25.16

註：貨幣單位為人民幣 資料來源：世界品牌實驗室 整理：記者 孔雯瓊

新生代購物 非名牌不買



■有受訪者表示1,200元的鞋子雖然貴，但由於穿得舒服，也能穿很久，所以仍然願意掏錢買。 資料圖片

儘管現在信息發達，買賣雙方的信息不對稱距離縮小，但品牌效應依舊大行其道，尤其是年輕的消費者，不少已經到了只購買自己認可品牌的地步。

記者隨機訪問了幾位1985至1995出生的消費者，他們不約而同地認為，買東西只看價格的已經是父母輩或爺爺奶奶輩那一代人，他們的日常吃穿用

料、做工包括售後都很好，穿得很舒服，也能穿很久，我肯定買好品牌的咯。」90後的菲菲告訴記者，雖然1,200元的支出會佔去她不少月收入，但這個品牌帶給她信任度，所以願意掏錢。

從事金融的李先生亦贊成品牌的重要性，「同樣質地的珠寶，肯定是大品牌的具保值功能。買房大家也都喜歡知名開發商，這也是房屋的品牌。這些道理人人都知道。」其他多名受訪消費者均表示，品牌就是商品價值最直接的體現，小到日用品，大到奢侈品乃至汽車、房子等，肯定要選擇有品牌的。

上海梅高諮詢的「young 動力」方案曾對年輕群體進行分析得出，作為消費升級下的主力軍，年輕消費者更追求品質、體驗及個性化，促使企業考慮品牌戰略，可謂年輕消費者是強化了品牌效應。

買鞋買樓都要看品牌

「差不多款式、顏色的鞋，網上售價從60元（人民幣，下同）到1,200元都有，但便宜的鞋子品牌不明，完全不確定穿着效果。1,200元的鞋子雖然貴，但這個牌子我很熟悉，面

特勞特定位助企業提升品牌



■謝公晚指，有商店刻意將鏡片信息屏蔽掉，使消費者對鏡片品牌認知一片空白。



■李健表示，中檔白酒和中高端白酒一直處於混沌春秋戰國時代。

稱，中檔白酒和中高端白酒一直處於混沌春秋戰國時代，儘管廠內酒類品種多達上百種，可惜單品銷量很難突破。

從消費者心智發力

對此現象，特勞特夥伴公司全球總裁鄧德隆打了一個比方，「讓用戶自己去認知一家企業，好比盲人摸象一樣，消費者無法全面的認知。所以定位理論的出現就是用一種概念統籌所有業務，好讓消費者來認識企業。最後象還是那頭象，但對於用戶意義和價值變化了，這正是企業家給用戶創造的價值。」

明月鏡片經歷過低利潤的掙扎後，2016年用定位理論確立了內地鏡片第一品牌的戰略，2019年初公佈了高端產品1.71全系列同比增長達到84.5%，同時有了底氣宣佈永久退出價格戰。宣酒亦痛定思痛，在砍掉160多個品種後，2016年到2018年迎來單品銷量突破2億瓶，2018年消費升級，再推出品質更加優良的宣酒6並一炮而紅，截至今年8月份宣酒銷量保持70%增長，宣酒6單品增長達105%。

不少企業在品牌塑造中，會選擇特勞特定位理論做指導。特勞特定位理論是一種商業戰略思想，其核心是企業必須通過戰略取捨，確定戰略核心（即定位），並圍繞定位配置資源、建立運營體系，從而實現差異化，成為某個領域的第一。特勞特定位最早在1969年由傑克·特勞特（Jack Trout）首次提出。截至目前，特勞特入華已有17個年頭，在幫助中國企業品牌建設上有顯著成績。

在日前舉行的「定位理論50周年全球盛典」上，不少與會企業家分享了對特勞特

定位的理解，提及定位是一種從消費者心智發力的戰略，讓消費者在心思和智慧上對企業產品、品牌以及價值的認同。

「製造業做不過奶茶店」、「越廉價消費者越不買賬」、「品類數百樣卻沒有一炮打響的產品」，眾多企業家在會上吐露了在沒有接觸定位理論前，企業曾陷入的尷尬狀態。明月鏡片董事長謝公晚稱，一些店面為了避免價格的比較，刻意將鏡片信息和品牌全部屏蔽掉，導致消費者對鏡片品牌認知一片空白，多數眼鏡店的淨利潤都不超過10%。宣酒集團董事長李健亦

企三代教路 準確定位洞悉市場

勁霸男裝CEO兼創意總監洪伯明是90後新生代企業家，作為「企三代」的他，在接受香港文匯報記者採訪時表示，隨着中國經濟步入新常態，企業面臨轉型升級，清晰準確的定位可幫助企業洞悉市場變化。

「作為企業的第三代接班人去學習定位，可以幫助我更好地去接管整個企業。」洪伯明稱，自己的父親、勁霸男裝的董事長洪忠信，是最早結緣特勞特中國的客戶，雙方的第一個合約是從口頭協議開始的，之後一起攜手走了17年，直到現在。

據世界品牌實驗室今年6月發佈的2019年《中國最具價值品牌》榜單來看，

勁霸男裝連續16年蟬聯內地男裝第一價值品牌，品牌價值668.27億元。

推跨界服裝吸年輕客

洪伯明剛接棒勁霸一年出頭。他告訴記者，企業從去年開始，整個組織內部在加速推進數字化轉型，支撐公司未來在這個市場佔據領導地位做大做強。

此外，公司近期另一大舉動便是將年輕客戶群體獨立出來，做品牌年輕化的規劃戰略。現在已經搞跨界，和漫威聯合設計款服裝，之後會正式成立獨立的年輕品牌。「勁霸主品牌還是聚焦35到45歲具備一定消費力的客群，新品牌則會面向新的年輕客群去開創。」洪伯明顯然意識到企業轉型過程中，可以獲得巨大的增量。

「想做百年品牌，勁霸一定是要出海的。」在談及未來的重點方向，洪伯明同時強調，內地品牌亟需國際化，並透露明年品牌40周年會舉辦海外秀。「要帶着真正品牌的基因、理念以及中國品牌不一樣的東西，去國外的市場。」洪伯明認為內地企業的品牌價值體現，最終要在國外有好的知名度和影響力。



■洪伯明稱，勁霸想做百年品牌，一定是要出海的。 孔雯瓊攝