

中国第一本将定位思想引入茶行业，
全面揭示茶叶品牌打造秘密的小册子。
直面茶叶品牌打造十大误区，北大清华EMBA学不到！

中国茶叶 品牌打造之道

鲁建华/著



《中国茶叶企业战略高峰论坛》主编：鲁建华定位咨询公司

献给

伴随中华民族伟大复兴

致力于打造强势品牌振兴中国茶业的企业家！

国盛茶兴，国衰茶败

大国崛起喝国茶

目录

观察篇

中国茶叶品牌十大误区	5
学习立顿	13
打败立顿	18
无缘世博，湖北茶企缺乏战略眼光	22
中国世博十大名茶的遗憾	25
茶叶营销要向白酒学习	29
采花毛尖不要受名牌蒙蔽	32
英山茶叶崛起需过五关	34
中国茶叶品牌打造之道	37
八马“商政礼节茶”是个伪定位	41
加多宝“掏空”王老吉的秘密	45

案例篇

雾里青：何以成就中国驰名商标	51
----------------------	----

中国茶叶品牌十大误区

据统计，2008年，全国7万家茶企共实现茶叶总产值300亿元，而同年仅联合利华立顿一家茶企年产值就达230亿元，相当于国内茶叶产值的2/3强。目前我国有7万家茶厂，注册了自己品牌名称的还不到1000家。

“中国七万家茶企的年总产值，竟只相当于立顿一家。”这是2009年中国茶叶博览会上最热闹的一条新闻。

这也成了中国茶人和热爱中国茶的中国人、中国茶企永远的和无法面对的痛。

中国茶叶企业到底出了什么问题？中国到底应该如何打造自己的品牌？

本文对中国茶叶企业在品牌打造中普遍存在的十大品牌观念误区作一简单分析，力图给中国茶叶企业一些实际的建议。

之一：名字误区

这个误区在中国茶企中最普遍地存在。最基本的一个特点是把茶叶的品类名（茶叶通用名称）当成企业的产品品牌名，把它放在产品包装显据位置、并对外作重点宣传。这一点在名优茶中为甚。

“西湖龙井”、“黄山毛峰”、“信阳毛尖”、“洞庭湖碧螺春”等历史名茶无论政府怎样保护，由于历史的原因，它们日益演变成了一个出产于特定区域、代表某种茶叶形状的品类名称（通用名称），不是品牌。“邓村绿茶”、“英山云雾”、甚至“恩施玉露”等也是这样。

从法理上讲，“西湖龙井”、“黄山毛峰”、“信阳毛尖”、“洞庭碧螺春”、“邓村绿茶”、“恩施玉露”即便是品牌，但它们也不为某个企业所有，而是所在原产地某个协会所有或政府所有。由于它们不是真正意义上的市场主体，没有动力像企业那样去打造品牌，使用这些名称的各个企业也缺少去打造这个不是自己企业独占的品牌的动力和掠夺性使用这个品牌的约束力。

品牌是消费者心目中某个品类的代表。使用类似品类名称的通用品牌因为不能把自身从其它众多使用同样名字的产品区分开来，永远没有打造强势品牌的可能。

很多人很多企业认为，名字不重要，重要的是产品本身的质量、价格等。他们不知

道品牌是在消费者的心智中打造，而名字是思维的挂钩，你依赖于名字把你的品牌挂到心智中某个品类阶梯上。产业发展到成熟阶段，产品本身已经没有根本的差异，唯一的不同就是你的名字，那个时候名字就是你的全部。

名字是你打造品牌最重要的决策，也是你打造品牌的基础和前提。要打造品牌，一定要取一个好名字，对于这一点中国茶企要给予战略性的重视。

之二：名牌误区

在很多茶企看来，中国驰名商标是中国品牌的最高荣誉。

但名牌不是品牌。荣获中国驰名商标认定和称号甚至都不能认为是真正的名牌。

中国驰名商标以一国政府的信誉向国人、世界担保了产品的基本品质保障，也为品牌在世界范围内提供了法律保护，但获得驰名商标称号和获得实际广泛的知名度之间还是有一定差距。中国茶叶企业中有很多企业品牌获得了中国驰名商标称号，但这些企业比较其它行业获得驰名商标的企业来说，销售额低得多，但为什么它们也获得了驰名商标认定呢？一者这是政府行为；二者茶业是大农业的一部分，国家扶持；三者茶业行业普遍缺乏大企业，你只是相对做得不错而已。但获奖企业不能自己麻痹自己，以为获得驰名商标称号就是名牌了。不知道你注意到没有，真正的名牌或品牌从来不宣传自己这方面的荣誉，比如舒蕾洗发水、九阳豆浆机、喜之郎果冻等。

即便是名牌，也不一定是品牌。

知名度是形成品牌的一个基本条件，但知名度不是品牌的核心更不是品牌的全部，名牌仅仅强调了品牌的知名度，所以名牌不是品牌。

品牌的真正核心是品牌的定位，即品牌背后所代表的与某个品类紧密相联的单一概念或看法，这个单一概念或看法能够把它从众多其它品牌中区分开来；而名牌除了知名度外，一无所有，既没有与某个品类紧密相联，又没有代表某个单一概念或看法，它无法仅仅通过知名度把自己与别的品牌区分开来。

名牌之所以在市场早期被认为是品牌，主要原因是名牌在那个时代比较稀少，同时知名本身代表了一定品质的可信度。

名牌误区是一些刚入市场的中小企业也是一些国有企业和政府官员普遍陷入的一种误区。非常具有普遍性，获得名牌的企业要警惕。

你可以把获得名牌称号当做一种你打造品牌的激励和对外宣传的说辞，但不能躺在名牌上睡大觉。

不被名牌蒙蔽，找到自己的定位，或许是已经获得“驰名商标”企业更上一层楼的前提。

之三：文化误区

中国多有名茶代表的品类名，少有名茶所代表品类背后的品牌。这些历史名茶陷入文化误区不能自拔就是最主要的原因。

先有定位，后有顾客，再有文化（离开人不会有文化），你不能倒过来，去空谈文化，依靠文化去创造顾客。你要分析一个企业一个品牌最初是怎么成功的，而不是去模仿它成功后的做法。谁是因谁是果？开创一个有竞争力的品类，你成为这个品类的代表，这个是因，吸引到大量的顾客，然后形成了依附于这个品牌的文化，这个是果。

历史名茶要打造品牌，可以一部分依赖历史名茶这个历史背书，但更重要的是要宣传历史名茶背后的品类能够给顾客带来的与其他名茶与众不同的好处，扩展这个品类，而不是把重点老放在去谈那些虚无飘渺的文化。

之四：质量误区

很多茶企、政界人士认为做品牌就是要做质量。而评价质量最主要的就是外形、香味、口感、汤色等感官指标，卫生指标靠后，营养指标不提。

追求更好产品更高质量没有错，错的是你不能从你自己的角度看待质量。

事实上顾客看待质量的方式可能和你完全相反。顾客迷信权威喜欢跟随大众，如果专家说某某产品好或市场上有更多的人在买这个产品，顾客就有充足的理由相信这个产品好，很明显地，这个时候的质量在哪里？是在顾客的认知中。而作为企业自己因为自己在卖这个产品，当然相信自己的产品比别人的产品好，可惜这个不管用，这只是企业内部自己的想法。

英国《金融时报》汤姆·米勒在一篇关于中国茶叶的文章中写道：“立顿等领先品牌明白，创造品牌价值有赖于全国性的市场营销以及高效的一体化分销网络。立顿从独立茶商手中收购廉价茶叶，装进茶包，再以高得离谱的价格，出售其再普通不过的“黄牌精选红茶”，“它的茶并不出色，但运作却相当出色。”

当然也有可能你的产品确实比别人好，但如果你不能把它以顾客接受的方式传播出去，也没有用。

商业中最重要的是创造和建立让顾客认为你的产品质量更好的认知。比如取一个专有名字、定一个较高的价格、只在专有渠道销售等等。即便就质量谈质量，茶叶的质量的重点也不应该局限于外形等感官指标，而应该加入营养指标、卫生指标。事实上更香茶叶就是凭借有机茶（卫生指标）这个概念占据市场打造品牌的，而突出卫生指标和营养指标给我们打造萧氏茗茶品牌、富硒茶品牌等提供了思路。

之五：形象误区

这是一个普遍的误区，这也是你在与广告公司合作时尤其要关注的一个误区。它们经常引导你进入这个误区（以奥美等形象派的广告公司为代表）。

品牌不是形象。

品牌是某个品类（我们把占据某个品类某种重要特性的产品称为分化品类，也是一个品类）的代表，当你想到消费这个品类的产品时，这个品牌直接引导你去购买它。

你不能借助形象把你的品牌和别人的品牌区分开来，品牌形象更不能引导你的消费者去购买你的品牌。

以奥美为代表的广告公司之所以日益衰落，就是它们仍然停留在品牌形象塑造上。

先有定位，后有顾客，再有形象。形象是在拥有众多顾客后的一种光环效应。

做品牌首先的不是树立形象，而是找到你在顾客心智中有效的差异，找到它就是找到了顾客购买你的产品而不购买你竞争对手产品的理由。因为正是它为顾客创造了独特的、与众不同的价值。这其实就是品牌的基因，也就是品牌的定位。形象很重要，但那是在你已经建立了品牌之后对品牌做的事情。

之六：价格误区

相对于红茶茶包，我国茶叶不能说很低。相对于国外的化妆品、手工打造的极品车——劳斯莱斯，我国的茶叶不能不说便宜。

受制于我国国情和现实，我国茶业短时间内不可能实现真正大规模的机械化、标准化生产，人工种植、修剪、施肥、采摘、制茶将长期存在，而人工成本将不断上升。这决定了我国茶叶价格很难在短时间内下降。凭借价格取胜这条路走不通。你要正视这个现实，把劣势转化为优势。

从打造品牌的角度，我国茶叶尤其是名优茶的价格不是高了而是低了。打造茶叶奢侈

品品牌或名优茶的品牌化发展，从某种程度上讲，手工制作正好成为优势，它意味着茶叶制作精细、产品独一无二、产量有限等。当然，打造一般的大众化品牌，以某种创新的形式整合传统的茶叶种植、加工以实现适度的规模化、标准化生产是基础。但无论怎样，你不能把价格定得太低。

茶企依靠价格取胜，除非你真的依靠规模化生产、优化供应链管理降低了成本，否则你必将陷入赢利低——质量低——价格低——赢利更低的恶性循环，步入一条不归路。

较高的价格是打造品牌的基础，中国茶企打造品牌一定要敢于定一个相对较高的能够支持企业进行品牌推广和持续发展的价格。关键是你找到一个消费者愿意为你出高价的理由，亦即你的定位。

之七：包装误区

在茶行业里做久了，大家都有一个心照不宣的秘密，做品牌就是做包装。事实上，礼品茶包装在国内早就形成了一个不可忽视的产业，蔚为大观。已经成为阻碍茶业品牌化发展的一大毒瘤，包装打假、品牌打假刻不容缓！

重视包装应该说比仅仅重视渠道、销售进了一大步，起码茶商认识到给你一个质量更好的认知比老老实实重视质量在某种意义上更重要，但包装不是品牌。做品牌最基本的一点就是重诚信、讲信誉，你外面的包装与里面的产品名不副实，如何能做得长久？

做茶叶与包装合二为一的包装茶是做非茶庄品牌的必由之路，无论是大包装（罐装、塑料袋装）还是小袋包装（1袋泡1杯茶的那种）。小袋包装茶既卫生又方便，还提升了顾客对其品质的认知（只是储存是个问题），是今后做品牌茶的一个基本方向。

之八：技术误区

2009年10月份在北京举行的中国国际茶叶博览会上，会议举办方把主题定为：“科技创新”，称：“我们看到，茶叶正在从一个简单的农产品贸易走向更为广阔的消费品市场，这其中的变化来自科技创新！这个带有很强学术色彩的词汇将成为我们今年茶博会的主题。”

中国海信集团非常善于技术创新，海信首先研发成功了我国矢量变频控制技术、成功研发出我国第一块拥有自主知识产权并产业化的数字视频处理芯片——“信芯”，但单纯的技术帮助海信打造出品牌来没有？

我们看近些年发展迅猛的即饮瓶装茶饮料市场和奶茶市场，有哪一个取得革命性突破技术的？

中国最有潜力打造世界级茶庄品牌的天福茗茶，有什么真正意义上的技术创新？

技术确实能够对品牌打造起到推动性的作用，就像最近新推出的帝泊洱普洱茶珍一样，革命性的技术更能协助打造品牌。但我们不能醉心于技术创新而更应该重视商业创新，尤其是引导你开创新品类、新市场打造新品牌的创新。

技术创新也许确实对降低整个行业产品成本、升级行业产品结构有利，但对微观的企业个体而言，只有支持巩固既有品牌定位或协助开创新品类打造新品牌的技术创新才有价值。

之九：延伸误区

很多茶企喜欢用一个企业商号（所谓企业品牌）去覆盖很多不同档次不同价位甚至不同类别的茶叶产品。这是一个不仅在茶界都相当普遍的误区。

即便是立顿也一直在犯这个错误。立顿很早就进入中国，在中国立顿早就成了红茶包的代表。但早就垂涎中国茶叶市场的立顿不断扩展品牌，将之延伸到绿茶、茉莉花茶、奶茶等领域。在这些扩展的领域，立顿并没有取得如袋泡红茶包那样的成功。

中国茶叶著名品牌竹叶青早期也犯过类似的错误，在竹叶青名下曾推出 26 种茶叶品项。论道原来称“竹叶青论道级”茶叶，后来一度叫“竹叶青·论道”，后来又演变为“论道·竹叶青”，但顾客、媒体和企业最后基本上只叫它“论道”，竹叶青在这里很少被提及。“论道”基本上完全从竹叶青品牌名称下独立出来。

是什么力量推动“论道”要这样做？

论道是一个茶叶中顶级奢侈品品牌，它需要有自己的身份；就像一个非常出众的儿子，他本人不是品牌的时候可能需要得到事业有成的父亲的庇护，但儿子一旦要开创自己的事业，一定要打出自己的名号，而不能老依赖自己的父亲。

还有一个原因，品牌是在消费者心智中打造，延伸品牌除了说原品牌外后面还要跟着品类名，否则消费者就不明白你在说什么，这平添了复杂，加大了传播、沟通难度，在竞争日益激烈的心智争夺战中很难获胜。消费者总是倾向于简化你的品牌、你的概念，你如果与他相背，他就选择抛弃你。

商业世界里真正的品牌至少在其打造品牌的早期，它涵盖的产品品项是比较单一的，比如可口可乐，最早就是一个弧形的玻璃瓶，很多年后改为易拉罐、塑料瓶，产品其实

没有变；红牛多少年都是那种黄金三片罐，近二年才推出另一款产品；最近几年卖得非常火的王老吉从 2002 年不到 2 个亿到 2008 年的 100 亿，产品一直就是那个红罐；史玉柱推出的几乎所有品牌旗下只有一款产品，脑黄金、脑白金、黄金酒，黄金搭档是个例外，三款产品，差点坏了他的一世英名。

你不是依靠产品多取胜，而是依靠品牌取胜，而品牌需要一个最能体现她定位的产品来建立和强化消费者最初的认知，简单最有力量，复杂遮蔽了心智。

大量的事实都证明了品牌延伸具有消极作用，但为什么企业还是一犯再犯类似的错误呢？

不仅是短期而言，品牌延伸可以让你更成功或实施起来更简单或节省推广成本，更重要的原因是品牌延伸更加符合企业老板的一般逻辑和管理常识。企业老板视企业为品牌，但实际的商业中消费者心智中少有企业，只有产品，除非这个消费者同时也是你企业的投资者或你企业的员工。

中国茶企要警惕陷入企业品牌化误区。如果你确实有那么多值得推出的产品，而且你有实力，时机也对，你可以推出第二品牌，采用多品牌策略。但大多数的企业可能不具备这个实力。

之十：出口误区

中国茶人动辄以“面积第一，产量第二，出口第三，创汇第四”来形容我国茶叶在世界上的地位和窘况。“出口、创汇”放在重要位置，中国茶业国际竞争力弱成为中国茶人永远的痛。

本人认为，现阶段以“出口、创汇”论英雄是个极大的误区。

一则，中国已不同于往日非要依赖茶叶、农产品来出口创汇为国家做贡献，中国外汇储备已经够多的了；

二则，中国茶叶以前的出口主要是按照国外的标准、依靠优质的质量低廉的价格维系，可以说中国以前是把家里最好的东西拿去换外汇支持祖国搞建设（日本则相反，把最好的东西留给自己，把不那么好的东西出口国外），挣的是资源钱、辛苦钱、血汗钱。你要正视这个现实：在国际市场上，中国茶叶的平均售价仅为每千克 2 美元，低于印度茶叶的 2.7 美元，以及备受赞誉的斯里兰卡茶叶的 3.4 美元。考虑到我国非常分散的小作坊式的茶园现状以及日益严重的环境污染、农残问题，如果你只是卖产品，你很难改变这一点。

三则，以出口主导的中国茶企兴旺之路会极大地麻痹中国企业，让你放弃做大自己茶叶标准，做强自己的茶叶品牌的理想，从某种意义上讲，以茶叶原料为主的出口依赖就是鸦片；

四则，中国茶业崛起一定依赖中国茶业品牌的崛起，其路径也一定是先国内后国外。中国是茶的故乡，中国是未来全球最大的茶叶市场，我们不能舍弃国内市场而盲目进军国外市场（尤其是以优质茶叶原料供应商的身份）。

我们可以开创新品类激发、扩大中国本土茶叶市场，先做国内市场代表某个品类的老大，借助中国国际地位和影响力的提升，再顺势进军国际市场打造自己的品牌、做大自己的标准就顺理成章。

当然，国际市场茶叶的基本卫生标准我们要遵循和努力创造条件达到，但也不能一味地放弃自己的特色，完全迁就他们的标准。要知道，茶是我国的发明，中国有全球最大的茶叶种植基地和全球最大的茶叶市场，中国也是世界上最高端的茶叶市场；中国有全球最多、最全的茶叶品种和最悠久的饮茶文化，为什么我们就不能依靠这些打造中国自己的茶叶品牌、做大自己的茶叶标准呢？

农残问题大规模、实质性解决的条件个人认为一定是茶业的规模化、标准化、机械化生产，而其前提是茶叶大品牌一定程度上已经打造出来，较高价格的品牌茶可以承载较高的原茶收购价或茶业的规模化、标准化、机械化的建设投入，包括对茶农不使用农药化肥和不自己分散管理茶园的激励。

重视在中国市场打造品牌无论对于以出口为主的中国企业（比如中茶）还是以非出口为主的企业都是至关重要的。出口企业不要老是依赖低价出口而自废武功、失去打造品牌的机会。

认识和走出以上十大茶叶品牌观念和打造误区，是中国茶叶企业打造强势品牌的起点。

（原载《茶世界》2009年第12期、《新营销》2010年第6期）

“中国七万家茶企不敌一家立顿”的思考之一

学习立顿

“中国七万家茶企的年总产值，竟只相当于立顿一家。”这是 2009 年中国茶叶博览会上最热闹的一条新闻。

这也成了中国茶人和热爱中国茶的中国人、中国茶企永远的和无法面对的痛。

我们在用“中国七万家茶企不敌一家立顿”警醒自己的同时，更重要的是要分析立顿是如何取得成功的，学习立顿打造世界级品牌的成功之道。

立顿的成功历史

我们先简单回顾一下立顿品牌成功的历史：

1850 年，立顿公司创始人汤马士·立顿出生于英国苏格兰

1890 年，他正式在英国推出立顿红茶

1892 年，立顿开始了全球化运动，先是在美国设厂，接着又在印度开设分店，走进了远东市场

1898 年，立顿被英国女王授予爵位，得到“世界红茶之王”的美名

1972 年，联合利华收购了立顿的全线品牌

1992 年，立顿进入中国

1997 年，立顿红茶中国百家商城系列调查中获得茶包销售额第一、市场占有率第一的成绩

2003 年 7 月，立顿推出绿茶和茉莉花茶，对中国传统散装茶宣战

2004 年，立顿推出了包括奶茶和柠檬茶在内的速溶茶系列

2005 年，立顿又推出袋泡草本茶系列

立顿茶叶类产品如今行销于全球 110 个国家和地区。无论是知名度还是销量，立顿均是全球第一大茶叶品牌，比第二大品牌的销售额高出至少一倍。同时，立顿现在也是全球消费者选用最多的第三大非酒精饮料，仅次于可口可乐和百事可乐。

立顿的成功之道

我们认为立顿之所以能够取得今天世界性的卓越成就，最主要的是它以创新产品开

拓全球市场，长期聚焦于经营红茶包，并围绕红茶包建立了行销全世界的营销模式：

n 以茶叶拼配技术支撑的以包装茶形式（茶包）为载体的优质产品提供

立顿是世界上第一家销售包装茶的生产商，也是茶叶拼配技术的领导者。立顿依靠茶叶拼配技术和包装创新给茶业领域带来真正的革命，它颠覆了传统的饮茶传统，根本上解决了传统茶饮消费冲泡时间长、冲泡程序复杂、茶渣不易处理、喝到茶渣不雅等弊端，在彻底解决了茶叶作为商品必备的标准化和大规模生产问题的同时，保持了茶叶的优良品质。事实上正是这些问题在基础层面上阻碍了当今中国茶业原茶产品的全国、全球品牌化发展。

立顿最早推出的其实可能并不是现今我们看到的袋泡茶，而是小包装原茶；在立顿以前茶叶都是秤重量出卖，是立顿第一个把它分 1/4 磅、1/2 磅、1 磅等不同重量包装售卖。但正是采用拼配技术和袋泡茶这样的创新产品，超越了原产地和品种，实现了产品的标准化和工业化大生产，让立顿真正走向了世界。

n 大众化的价格扩展了大众化的茶叶消费

在中国销售的立顿黄牌精选红茶，每袋只需要 0.4 元，每克只需 0.2 元，价格非常大众化，一般的消费者都能接受。卓越拼配技术支持下的茶包工业化大生产降低了产品的成本，支持了大众化的价格。

不同于传统的创新产品和大众化价格激发了追求时尚健康的年轻人的消费，这些人可能以前根本就不怎么喝茶，是立顿把他们开发出来了。立顿进入了年轻人饮茶的蓝海，促进了立顿红茶的销售。

n 以现代渠道为主的分销体系便利了消费者的选购

在中国，渠道问题是一般茶叶企业遇到的一个现实的第一位的问题，甚至比品牌问题还重要。没有品牌是多销售少销售的问题、或者是价格卖高卖低的问题，而渠道是决定有没有销售的问题。

由于茶叶本身的特点、茶叶消费的习惯和现代渠道进入的门槛，当前中国茶叶消费的主渠道仍然是茶叶市场和茶叶专卖店，这已成了阻碍品牌需要大规模零售渠道匹配的一大问题。但立顿茶包的产品创新从根本上解决了这个问题，就像普通的快速消费品一样，立顿可以在任何渠道销售，而对产品品质没有影响。

要建立世界性的品牌，渠道网络尤为重要。1972 年，立顿借助联合利华这个全球性跨国消费品公司的营销网络和资金实力，开始了更为强势的世界级品牌打造之路。

n 持久而独具特色的推广

立顿当年从当时的锡兰(现今斯里兰卡)进口第一批红茶后，装满了 50 辆马车，请了

乐队和吹鼓手，吹吹打打，招摇过市，结果闹得妇孺皆知。

后来在锡兰建立了茶园基地，就称立顿是“从茶园直接进入茶壶的好茶”。为了促销，聘请 200 余人穿上中国服装做活动广告人，印制 20 多国广告海报。

1898 年，抓住维多利亚女王登基 60 周年庆典时机，支持英国皇室布施食物给穷人，立顿捐赠所有布施所需的茶叶及砂糖款项，从而被授予爵位，获得“世界红茶之王”的称号。

最近在泉州立顿推出的世界上最大的奶茶杯，牢牢地粘住了无数来往路人好奇的目光。

当然，立顿作为包装茶的开创者和世界茶叶行业的领导者，一直以来就在宣传它的方便、快捷、时尚和活力、自然、品质。立顿在把包装茶带入一个新的市场的时候，同时还给消费者带来了一种全新的快捷、自然、健康的生活方式。

立顿产品包装上红底黄字的品牌标志以及整个产品的黄亮底色，让立顿品牌倍显国际品味和时尚感，同时在超市货架上非常醒目，为立顿品牌的推广添色不少。

当然除以上原因以外，立顿获得世界性的品牌成功可能还有另外两个大的背景：一是在立顿创立时，饮用红茶在英国已经成为一种高品味的生活方式和生活享受，英国已经成为了红茶王国。这样的背景加上立顿的商业创新当然极有利于立顿的发展和品牌打造；二是英国虽然在十九世纪末和二十世纪初已经开始显现衰落的迹象，但在当时这个一度成为世界经济的中心的英国在世界上的影响力仍然不可小视，这个影响力必然有利于立顿将发轫于英国的红茶文化推向世界其它国家和地区。

立顿成功的启示

我们认为立顿的成功至少可以给予中国茶叶企业以下启示：

一是茶叶的方便、快捷化消费可能是未来世界茶叶消费的基本方向。

立顿正是认识到这一点，开创了以拼配技术支撑的茶包新品类，方便和推动了世界茶叶的消费。在全球经济和商务活动日益加快的今天，这一点仍然具有现实意义。快餐胜过慢餐、快饮胜过慢饮，这是有打造世界级茶叶品牌理想的中国茶企一定要重视的基本规律。

天士力集团最近推出的帝泊洱普洱茶珍其实正是看到了这个趋势，通过其高新技术开创了一个全新的品类——纳米级速溶普洱茶珍，我们期待着它的成功。

热饮慢啜是中国喝茶的基本方式，以此为假设和基础可能能够打造出全国或世界性

的高端品牌，但从长远看，能够占据最大市场份额的一定是适应快节奏生活的小包装茶叶品牌。这里的关键可能是适应快的程度，以及这种小包装茶叶到底是一种什么具体的形态，它有什么与众不同的特点。

二是超越原产地和品种概念，进行标准化和工业化大生产是中国茶企打造全国性和世界性主流品牌的基本前提。

立顿开创了红茶包这种产品形态，同时不断提升其茶叶拼配技术，根本弱化了茶叶的原产地和品种概念；以此为基础，把茶叶从手工作坊提升到标准化和工业化大生产的水平，让茶叶从农产品进化到高度统一的标准化商品，这是立顿在品牌商业理念创新指导下的产品创新，也是中国茶叶打造全国和世界性主流品牌的基本前提。（所谓主流品牌就是具有广泛影响同时销量占据主导地位的品牌，一般为非高端品牌）

三是年轻一代的消费者可能是决定未来茶叶市场的主导力量。

中国茶企重视开发钟情于传统茶饮的老茶客的同时，更需关注年轻一代的消费者，他们可能是激发中国茶叶消费呈几何级数增长的关键力量。

立顿在中国的成功其实主要的是吸引到了中国新一代的年轻消费者，特别是年轻的办公室女性朋友。

四是要打造一个大众化的主流茶叶品牌一定要定一个大众化的价格。

这个价格不是说很低，而是要有物有所值，同时要能承担分销到全国或全世界的营销费用。一般的大众尤其是年轻消费者普遍能够消费得起。

事实上，最早与茶叶结缘的时候，作为立顿品牌的创建者立顿就立志要把茶叶从上流社会的客厅中解放出来，供广大普通百姓享用，他为此做出了不懈的努力（包括产品创新、致力于大众化的价格、发展拼配技术、方便消费者购买等），几乎每天都吃住在店铺，忙碌一生，终生未娶。响当当的爱国爱党人士老杨的理想。

五是要重视地理市场的扩展而不是产品品种的扩张。

立顿虽然在中国也已推出了除红茶以外的绿茶、茉莉花茶等产品，但在立顿长达100年的历史长河中，立顿最主要的还是在推广它的红茶，事实上，立顿就是袋泡红茶的代表，即使是产品扩展也一直是围绕袋泡包装茶而展开。

这一点尤其是中国茶企需要学习的。一些茶企甚至一些著名茶企，时间做的并不长，规模做得并不大，不是想办法如何把它的产品推向全国而是老想着如何开发更多的产品品项和产品品类占领同一区域市场。

六是中国茶叶要走向世界的一般路径应该是先中国后世界。

就像立顿走向世界的路径是先英国后世界一样。立顿是在成为红茶王国的英国首先

得到发展和奠定基础的，虽然它很早就试图把立顿推向世界其他国家，但真正帮它做到这一点的其实是时间和加盟联合利华之后。

七是中国茶叶走向世界一定要立足于在世界上占据优势和主导地位的茶叶品种，比如绿茶等。

就像立顿打造全球品牌立足于在英国占据主导地位的红茶一样。一个没有本国消费基础和产品文化的品牌很难走向世界。

八是中国茶叶要走向世界，重要的不是卖商品或原料，而是要卖品牌，要打造强势品牌，也许这是最最重要的。

（原载《茶世界》杂志 2010 年第 06 期）

“中国七万家茶企不敌一家立顿”的思考之二

打败立顿

我在《学习立顿》这篇文章里简要阐述了立顿成功的原因，立顿值得我们中国茶人学习的地方。但学习立顿的目的不是以立顿为榜样，定点超越，而是以立顿为对手，打败立顿。

打败立顿首先要从分析立顿的强势入手，寻找与其强势伴生的战略性弱势，以此为基点进行侧翼攻击。

立顿的强势

我在《学习立顿》这篇文章里分析了立顿的强势。立顿强势或优势的地方很多，比如历史悠久、实力强大、技术先进、品质稳定、价格低廉、网络健全、营销有方等等。但其最具强势地方则是它在消费者头脑中的地位、观念。立顿因为长期主导、代表了袋泡红茶包，立顿在消费者头脑中已经等于了袋泡红茶包，消费者一想到要消费袋泡红茶包，立即、马上就会想到立顿，这已经形成条件反射。正是这一点确立了立顿在全球红茶尤其是袋泡红茶包中的地位。至于人们消费立顿所感受到的一种时尚、健康、品味的带着欧洲上层的生活方式，那其实是立顿刻意营造的一种品牌形象和氛围，它是建立在立顿代表红茶包这个隐含定位的基础上的。

立顿的弱势

立顿的弱势很多。比如立顿红茶包的口感、品质可能确实不如某些其它品牌的红茶包；比如立顿的档次太低；比如立顿只是在年轻人中受欢迎；作为茶包的立顿价格太贵等等。

但你要打败立顿，不能仅仅从立顿的一般性弱势开始，比如你不能借助推出更好的红茶包、更受人们欢迎的红茶包和更低价格的红茶包来打败立顿。更好的红茶包在消费者心智中是立顿，因为它的销量最大，如果立顿红茶包品质不是最好，那它的销量为什么是最大的，消费者的逻辑就是这样；最受欢迎的红茶包当然也是立顿，红茶包就是立顿，立顿就是红茶包，它的销量最大，当然最受欢迎，你说你的红茶包最受欢迎，那为什么你的销量不是最大？消费者肯定会这么想：你的价格更低，那你的质量有保证吗？

买品质，买放心，还是选择立顿吧，消费者的心思是这样的。

那如何打败立顿？

关键是要找到立顿的战略弱势。立顿的战略弱势是与它的战略强势伴生的，同时是立顿防无可防的。

立顿的战略弱势其实显而易见，既然它是袋泡红茶包的代表，这是它的强势，与这个强势相伴生的就是它不是袋泡绿茶包、它不是真正的原茶等等。

打败立顿的三个方向

从立顿的战略弱势出发，我们可以找到打败立顿的几个方向：

之一，用非红茶包打败立顿

你推出更高档的红茶包，比如某某品牌祁门红茶包，在高端进行侧翼进攻，你也可能取得一定成绩，但你可能很难超越立顿，你可能永远主导不了红茶包品牌而打造代表红茶包的强势品牌。

但你可以考虑推出绿茶包、乌龙茶包或普洱茶包来与立顿竞争。事实上，云南的七彩云南就是这么做的，我们认为这是一个不错的方向。可惜七彩云南一下子推出了太多的普洱茶包，分散了力量，同时没有代表普洱茶针对红茶的优势进行诉求。

之二，用原茶打败立顿

立顿在全世界用红茶包主导了红茶品类，但红茶包其实只是一种红碎茶，不是原茶。原茶，对于中国人来说，才是真正的茶，至少在老茶客的心目中是这样的。

打造原茶品牌，无论是红茶、绿茶、乌龙茶还是普洱茶，至少在中国，我们可以超越立顿。其实在这个领域，即便是作为茶庄的品牌——天福茗茶，也已经超越了立顿。

之三，用抹茶或茶珍打败立顿

抹茶或茶珍，相对茶包有非常明显的优势：没有茶渣，冲饮更方便。茶珍还具有营养价值更大、针对性更强的特点。

中国现代中药的领军企业——天士力集团今年隆重推出的帝泊洱即溶普洱茶珍，开创了茶叶的一个全新品类，运作得当，假以时日，可能会成长为一个杰出的品牌。

这三个方向（不完全限于这三个方向），是立顿强势所达不到的地方；也正是立顿的战略弱势所在。从这些方向出发，我们才有可能从战略上解决竞争，达到未战而先胜的境界。当然，具体哪一个方向更有效，能真正动摇立顿的根本，这个可能需要做进一步的研究，还需要接受时间和实践的检验。但无论怎样，你不能模仿立顿跟进立顿做红

茶包与之直接竞争，你一定要从与立顿强势伴生的弱势出发，你才有可能获胜。

首先在中国市场上打败立顿

打败立顿的路径一般来说应该是先中国市场，后世界市场。只有你在中国市场上取得领先地位，建立了声誉，你再向国外扩展，才比较容易让人接受你。

做茶，中国的国家心智资源会支持到你。你一旦在中国本土取得了领导地位，事实上在某种程度上你就在世界市场取得了领导地位。

你如果先在国外市场取得成功，但在国内市场默默无闻，你的地位就非常不牢固；一旦在中国本土市场处于领导地位的品牌进入同一国外市场，你的地位就岌岌可危。来自中国的心智资源会支持到在中国本土市场取得领先地位的茶叶品牌，它才是真正的、正宗的中国茶叶。再说，没有国内市场领先地位的支持，你在国外市场取得成功的可能性也比较小。

这个先中国后世界市场的路径对于更富有中国特色的茶类品种比如原茶和普洱茶等可能更加适用。

选择最能代表中国的茶叶品种

中国茶叶品牌真正打败立顿，一定是伴随着中国在世界上的崛起和中国国家影响力的增强。这个时候，最能够代表中国、同时最能符合未来健康需求发展趋势的茶叶，才是首选的茶叶品种。我们认为最有机会和最能率先打败立顿的应该是中国的绿茶、其次是乌龙茶、普洱茶。

立顿在中国市场并不成功

外界往往根据一些表面的数据来评论立顿在茶行业的成功。根据我们的了解，立顿在世界市场上确实取得了非常大的成功，但在中国市场，它的成功也仅限于茶包领域；就中国茶叶整体市场而言，立顿其实并不成功。

收购京华花茶失败。1999年，立顿以超2亿的价格并购了北京“京华”茶叶；2000年，立顿投资5000万推广“京华”品牌，结果全年只完成600万销售；2002年4月，联

合利华停止在北京的茶叶厂生产袋装茶，将京华茶叶生产基地转移到其他地区；2007年，北京茶叶总公司回购了京华茶叶品牌。

瓶装茶失败。众所周知，立顿很早就推出了瓶装立顿红茶，可惜并不成功。把持瓶装茶市场的是统一瓶装红茶、康师傅瓶装绿茶、三得利瓶装乌龙茶等。

奶茶失败。立顿也推出了立顿奶茶，同样不是很成功。在这个市场上处于绝对领先地位的是香飘飘奶茶、优乐美奶茶。

据有关报道，在中国市场上，立顿只有1.3万吨的销量，只占中国茶叶总销量的1.2%（当然，因为立顿品牌的原因，立顿全年在中国市场的销售额份额则大大高于1.2%）。从这个量来看，立顿至少在中国市场上，其实做得并不如国人想象的那样好。

为什么立顿在这些领域不成功？第一是茶包不是中国人喝茶的主流方式，茶包在中国传统茶客心目中甚至都不能称之为茶，代表包装茶和袋泡茶的立顿在与中国的散装茶和原茶（包括非拼配的小包装原茶）竞争当中，它并没有取得主导地位；第二是立顿犯了营销中最基本的错误：过于迷信它的品牌，肆意延伸至其它并不属于它的领地和品类。（立顿也尝试推出过车仔绿茶包、茉莉花茶包，不太成功，后来放弃）

打败立顿，一是要有信心，二是要找对方向和方法，三是要坚持。随着中国国力的增强、中华民族的伟大复兴，代表中国茶的原茶品牌、特种茶类品牌一定会在世界上占据一席之地。

打败立顿并不是说在短时间内一定要超越立顿或把立顿置于死地，而是说只有从立顿的战略性弱势出发，做得与立顿不同，你才可能建立自己的强势品牌；从长远看，你才可能超越和取代立顿，成为世界范围内茶叶的代名词。

我们说打败立顿，也并不是说就不要学习立顿。我们要在战略上藐视立顿，按照基于品类心智认知的差异化原则，在战略上找到打败立顿的方向，追求“未战而先胜”的境界；在战术和内部管理上重视立顿，学习它在茶叶标准化技术、工业化大生产、质量控制、供应链管理和高度重视营销战术创新方面的长处。

打败立顿既要放眼长远，具有战略眼光；又要立足今天，树立紧迫感，从今天做起。如果假以时日，谁说立顿不能理解中国的国情、不能避免继续犯品牌延伸的错误？再说，在一个缺乏真正强势品牌的商业社会里，即便延伸品牌也能统治世界！

（原载《农业产业化》杂志2012年第04期）

无缘世博，湖北茶企缺乏战略眼光

2009年10月，中国世博十大名茶发布，湖北茶企及名茶无一参与其中。湖北茶企痛失一次扬名品牌走向全国的绝好机会。

上海世博会是一个非常难得的战略机会

2010年1月14日至17日中共中央总书记、国家主席、中央军委主席胡锦涛连续4天视察上海并针对世博会发表重要讲话。胡锦涛主席指出，上海世博会是继北京奥运会后我国举办的又一次世界性盛会。胡总强调：“办好上海世博会，全国人民关心，全世界关注，也是对我们的一场重大考验。…我们一定能够把上海世博会办成一届成功、精彩、难忘的世博会”。说明政府对世博会的重视已经上升到整个国家层面。

距上海世博会开幕倒数100天的时候，中央电视台一套即开始了对世博会的连续报道。可以预见随着世博会的来临、开幕，像这样的报道会越来越多，越来越深入和丰富多彩。央视的权威和覆盖率对扩大世博会及其赞助商、特许产品、关联品牌等的影响，其作用是不可估量的。

世博会规格之高（是全球最高级别的博览会），历时时间之长（6个月，180天），举办之难得（全球间隔5年才举办一次，下次再在中国举行的时间不知是什么时候），本次上海世博会参展国家、地区、国际组织之多之广（截至2009年9月23日，已有242个国家和国际组织确认参加上海世博会），参展人数之多（预计有7000万人次参展），是其它任何博览会都不可比拟的。

上海世博会之于中国的意义，营销大师艾·里斯也心领神会：“奥运会开幕式向世界展示了中国辉煌的未来；而上海世博会，将让世界窥见这个国家的未来！”

如同北京奥运会一样，上海世博会无疑会成为一个庞大而惊人的传播平台；另外，在当前全球经济形势的特殊情况下，世博会将成为一个新经济引擎的集中展示。

可以说，上海世博会不仅是一场“让城市更美好”的文化、科技盛宴，更是一场“让品牌更美好”的商业盛宴！

它不仅对于中国、对于上海，对于快速走向世界的中国企业甚至希望走向全国的本土区域企业也是一个非常难得的战略机会。

十大名茶结缘世博会

中国茶具有相对于世界上其它两种非酒精饮料（咖啡、可可）无可比拟的对人体健康的优势。中国茶所代表的关于人和人之间、组织与组织、人和社会之间、人和自然之间的“和合”思想，不仅代表着中国传统文化的精髓，同时与联合国所倡导的精神高度吻合。伴随着中国国力的增强、中国国际地位的提高，中国茶越来越受到国际社会的喜爱和推崇。

正是在这样的背景下，中国茶作为一个群体第一次与来到中国的世博会亲密接触。安溪铁观音、西湖龙井、都匀毛尖、祁门红茶（润思）、六安瓜片（一笑堂）、湖南黑茶、武夷岩茶（大红袍）、茉莉花茶（张一元）、天目湖白茶、太姥银针十大茶叶成为上海世博会联合国馆指定礼品茶，入选的名茶将在2010年上海世博会期间承担向世界展示中国茶风采、传播中国茶文化的重任。

更为重要的是，这十大名茶可以借助世博会这个平台，以极低的成本（据称只需150万左右）获得世博会十大名茶的背书支持，打响全国知名度，提升名茶及其品牌价值。

湖北茶企缺乏战略眼光

入选的十大名茶中，不说享有盛名的西湖龙井、祁门红茶、铁观音、武夷岩茶（大红袍）、茉莉花茶、六安瓜片等，产于贵州的都匀毛尖、产于湖南的黑茶和产于江苏的天目湖白茶其实名气并不大；来自安徽的润思、一笑堂、天目湖白茶、太姥银针企业实力也并不大，可它们为什么能抓住这次上海世博会几十年难得的机遇而崭露头角，而我们湖北的名茶论名气比如恩施玉露应该不比都匀毛尖、天目湖白茶差，湖北老青茶不比湖南黑茶差；论实力，采花茶业、润邦国际应该不比一笑堂、天目湖白茶、太姥银针等小，那为什么我们湖北企业就不能抓住这次战略机遇，实现湖北绿茶的崛起呢？

也许中国世博会十大名茶招管委没有注意到我们，也许我们的茶企确实出不起这笔说多不多说少不少的费用，也许是我们的茶叶管理部门疏忽了。

也许这些都不是，湖北茶企认为，只要把茶叶的品质做好了，茶园管理好了，“好酒不怕巷子深”，总有一天，我们的好茶叶一定会让国人认识的。

还有一个原因，也许这次机会我们确实没有抓住，那是因为我们还没有准备好，下次再有这样的机会，我们再抓住也不晚。

商业是一场战争，战争主要的战场不是发生在茶园里，也不是发生在茶叶本身的品质

上，而是发生在消费者的头脑中。消费者头脑中对你的茶叶的认知、观念决定了你能否赢得这场战争。世博会不仅能让你扬名，更重要的是能够提高对你的品牌你所属的茶叶品类更高品质的认知，而这样的机会是非常少且稀缺的；你可能说你可以抓住下一次在中国举行的世博会的机会，不要说下一次在中国举行的世博会是什么时候，单参会成本会涨得让你害怕，单纯新闻效应也不会比这次的好，你知道为什么吗？第一才有更多的新闻价值；谁记得第二呢？

无缘世博让湖北茶企痛失一次绝佳的打响全国知名度走向全国的机会，同时也折射湖北茶企整体缺乏战略眼光。

（原载《鄂商》杂志 2010 年第 6 月号）

中国世博十大名茶的遗憾

——世博十大名茶离真正的品牌茶有多远？

2009年10月12日，由上海世博会联合国馆、上海市茶叶学会、“中国世博十大名茶”招管会等单位联合主办的“‘中国世博十大名茶’签约仪式暨世博茶经济论坛”在上海隆重举行。“中国世博十大名茶”招管会根据由当地政府和茶企业报名的传统历史名茶中，按照联合国馆的“硬指标”和招管会制定的严格规定，最终确定安溪铁观音、西湖龙井、都匀毛尖、祁门红茶（润思）、六安瓜片（一笑堂）、湖南黑茶、武夷岩茶（大红袍）、茉莉花茶（张一元）、天目湖白茶、太姥银针（太姥银针在11月18日确定）等十大传统名茶作为“中国世博十大名茶”，入驻世博联合国馆，代表中国茶走进世博会，演绎“一个地球，一个联合国，一杯中国茶”的世纪绝唱。

中国世博十大名茶的策划和组织，因为主办方深刻地挖掘出了中国茶与联合国、世博会宗旨在深层次上的相通之处，巧借世博会高端、强大的传播平台和在中国国力增强背景下世博会在上海举行的机会，大举宣传和推广中国茶和中国茶文化，从这点上看，无论是从长远还是近期，无疑是成功的；我们非常期待。

主办方称，“中国世博会十大名茶”是临时组建的中国茶业品牌的“国家队”。或许时间仓促或许是别的什么原因，当看到“中国世博十大名茶”名单时，我们仍然感到些许遗憾。

世博名茶中少有真正的品牌

中国世博十大名茶中有七个为产地或品种茶：安溪铁观音、西湖龙井、都匀毛尖、湖南黑茶、武夷岩茶（大红袍）、天目湖白茶、太姥银针，它们为政府或某个协会所拥有，是获原产地地理保护标志保护的产品，为集体证明商标。事实上代表这些名茶申报的有六家是当地的政府机构，一家是企业。

剩余三个中有两个为非知名茶：祁门红茶、六安瓜片作为产地或品种茶非常有名，但作为它们代表的品牌和企业，润思、一笑堂非常不知名。它们都由企业申报。

还有一个其实是茶庄品牌：张一元其实是一个茶庄的品牌，不是一个产品品牌。

从以上分析中可以看出，中国世博十大名茶中基本没有真正的品牌茶，它们几乎都是产地或品种茶，有悠久历史但其名称不被某个企业独占。

茶中真正的品牌缺席世博会

虽然中国茶叶中真正的品牌很少，但仍然有一些代表：比如论道，它是中国第一个绿茶奢侈品品牌；雾里青，它是第一个深受欧洲贵族喜爱的传奇性高级绿茶；谢裕大，它是黄山毛峰的代表；大益，它是云南普洱茶的代表；京华，在被立顿收购前一直是茉莉花茶的代表（现已赎回）；天福是中国第一个以销售乌龙茶为主的高端茶庄品牌等。

一定程度上，它们代表了中国现阶段茶客心目中真正的品牌；它们是中国茶走向世界的希望。缺少这些茶叶品牌企业和茶品牌的参与，不能不说是一大遗憾！

是不屑一顾还是重大失误

为什么上述真正的茶品牌集体未进入这次中国世博十大名茶之列？

是品牌茶企不屑一顾还是主办方失误？

还是这些品牌茶企集体缺乏战略眼光？

我们可以尽情地去猜测，但我们似乎可以从这些基本的现象中领悟到一些什么。

品牌茶企缺失世博折射中国茶业发展现状

从品牌茶企集体缺失世博以及目前的进入世博十大名单的名茶中，我们至少可以领悟到以下基本现实。

政府主导茶业发展：无论是茶园基地建设还是品牌建设，政府对茶叶品牌的认识和打造品牌的决心在很大程度上决定了当地茶业的发展。政府在某种程度上是茶业竞争的主体，中国茶业竞争在某种意义上仍然停留在计划经济时代。这就是中国茶业发展的一个基本现实。

品种茶主导市场：另外一个基本现实就是，产地或品种茶仍然是当今茶叶市场的主流，主导着当今的茶叶市场。中国茶叶竞争总体上仍处于低层次的产品竞争时代。

品牌茶企缺乏战略眼光：世博会的高端、权威、影响力传播平台勿容置疑，是区域强势品牌打造全国品牌、全国强势品牌打造世界品牌的绝好机会，可是有些茶企就是看不到。有些茶叶品牌已经具备全国性的知名度和一定程度的影响，它们可能认为自己不需要世博这样的舞台，可惜它们没有认识到入驻世博名茶行列其实是对它自己当前地位的一种保护，同时也是作为中国茶行业的领先者的一种使命。

品牌茶企效益一般：即便只需要 150 万（当然还有不菲的配套宣传推广费用），对于一些品牌茶企来说可能也是一笔开销很大的费用。

什么是品牌

我们结缘世博是为了打造品牌，但什么是品牌，名茶在打造品牌中最大的误区是什么？

什么是品牌？

品牌是消费者心智中代表某个品类的一个词。

品牌不能离开潜在顾客的心智存在，这是显而易见的；更重要的是，品牌不能离开品类而独立存在。

消费者几乎从来不说他需要什么品类，只会说要什么品牌。这是因为消费者以品类来思考，用品牌来表达。品牌成了指向其主导和代表品类的符号。

一个品牌的价值首先决定于它所属的品类，其次决定于它在这个品类的地位。品类衰落，品牌没落；品类消亡，品牌死亡。打字机消亡了，王安死亡；胶片成像衰落了，柯达没落。离开品类，品牌就一无所值。

品类是打造品牌最深厚的源泉，打造品牌最大的机会在新品类中，品类是品牌之母。

打造品牌，特别是想打造代表某个品类的强势品牌的茶企来说，首要的是要推广品牌所代表的品类，如果这个品类的价值不被人了解和认同，你如何打造品牌？

但光推广品类还不够，你需要用你的品牌代言品类，去发展、主导这个品类；如果你不知名，在消费者心智中无所代表，那你在推广品类的过程中根本就不出现你的品牌名字，你如何打造品牌？

名字误区

我曾经在多处强调名字之于品牌的重要性。认为名字误区是中国茶业中最大、最普遍、最致命的误区。它的一个基本特点是把茶叶的品类名（茶叶通用名称）当成企业的产品品牌名，把它放在产品包装显据位置、并对外作重点宣传。这一点在名优茶中为甚。

从法理上讲，“西湖龙井”、“安溪铁观音”、“都匀毛尖”、“武夷岩茶”、“太姥银针”即便是品牌，但它们也不为某个企业所有，而是所在原产地某个协会所有或政府所有。由于它们不是真正意义上的市场主体，没有动力像企业那样去打造品牌，使用这些名称的各个企业也缺少去打造这个不是自己企业独占的品牌的动力和掠夺性使用这个品牌的约束力。

品牌是消费者心目中某个品类的代表。使用类似品类名称的通用品牌因为不能把自身从其它众多使用同样名字的产品区分开来，永远没有打造强势品牌的可能。

很多人很多企业认为，名字不重要，重要的是产品本身的质量、价格等。他们不知

道品牌是在消费者的心智中打造，而名字是思维的挂钩，你依赖于名字把你的品牌挂到心智中某个品类阶梯上。产业发展到成熟阶段，产品本身已经没有根本的差异，唯一的不同就是你的名字，那个时候名字就是你的全部。

世博十大名茶，由于多数宣传的是名茶名称而不是由企业独占的品牌名称，其协助参展商打造品牌的直接作用十分有限。这是这次世博十大名茶没有真正茶品牌参加之外的最大遗憾。

名茶离品牌有多远

如果不能认识什么是真正的品牌、不能掌握正确的品牌打造之道，名茶离品牌就很远；如果能够正确地认识什么是品牌，掌握正确的品牌打造之道，名茶离品牌就很近。转换之道，存乎一心。毕竟名茶有名，许多茶客心向往之（这次世博名茶活动应该会极大地提升入驻名茶的知名度和吸引力），这为打造能够代表这些名茶的品牌奠定了坚实的基础。

现在世博已经结束，我们期待这次世博会能够成为世界了解中国茶、中国茶走向世界的一个窗口；同时衷心期待“中国世博十大名茶”活动能够成为中国各级涉茶政府、中国茶企群体品牌觉醒的起点，推动中国茶品牌的打造。

（原载《茶世界》杂志 2010 年 9 月号）

茶叶营销要向白酒学习

茶叶与白酒都是中国的“国粹”，在产品特性和营销上有很多相似的地方，比如都是喝的，讲究口感，地域性很强；有悠久的历史，讲究文化，等等。但从营销角度上讲，茶叶营销大大落后与白酒，这是基本的事实。我们认为茶叶营销至少要在以下几个方面向白酒学习。

一是定价。

茶叶整体上定价太低。其定价思想还仅限于成本加毛利，是成本定价法。而白酒，即便最差劲的白酒、最新进入市场的白酒企业和品牌，都知道要把白酒的价格定得适当地高。

到底是白酒的成本高还是茶叶的成本高呢？我们可以简单地算一下帐。

一斤纯粮食酿造的白酒，三斤粮食一斤白酒，白酒本身的成本过去是 5 元左右，现在是 6-8 元左右，加上包装，比较好的酒一般不超过 18 元，但其零售价一般在 180 元左右，价格增长了近 10 倍。

一斤茶叶，鲜叶（一芽一叶、一芽二叶）收购成本 5-8 元，4.5 斤鲜叶制 1 斤干茶，人工不算，成本也在 20-50 元，但一斤茶叶的零售价格大多只卖 100、200 元不等，价格增长比较少。当然这是茶叶批发市场散茶的价格（当前茶叶销售的主要形态）。

在人们的观念中，一直是白酒有价，茶叶无价。但无价的茶叶一直以来比白酒便宜地多。原因就是茶叶还处于商品的初级化阶段，而白酒已经进入商品的高级阶段——品牌化发展阶段，在定价上的表现就是白酒依照市场定价，基本上完全不考虑成本，敢于定更高价格，茶叶按照成本定价法，不敢定高价，其营销还停留在卖农产品的阶段。

二是推广费用。

茶叶的推广费用要么没有，要么非常低。一般靠自然走货。

白酒的推广费用一般都在其出厂价的 40-60% 之间。

白酒企业深深地知道，白酒品质可能存在一定的差距，但一般人根本就辨别不出来。白酒（即便不打造品牌）要卖出去，最关键的是要有钱推广，要善于推广。

白酒为什么从来不担心定价高了卖不出去？

因为他们深深地知道，白酒的价值不在白酒本身，而在人们对白酒价值的认知，认

知价值比白酒实际价值重要得多，而只有推广能够提升白酒的认知价值。白酒企业只担心有没有足够的钱做推广和进行渠道维护，而不担心白酒价格太高卖不出去。

你的品质再好，如果没有人知道，你就没有机会被消费者了解和选购，买你产品的人少了，你自然卖不出价来；再说，人们更相信大多数人的选择，如果你的销量大、名气大，你的品质自然好，这是消费者心智中的品质观念，与出自茶叶企业内部的品质观念完全不同。白酒企业深知这其中的道路，而茶叶企业还被蒙在鼓里，浑然无知。

预不预留推广费用，预留多大的推广费用，这反映了企业对商业的一种基本认识和观念。朴素的源自自给自足的小农经济观念是“好酒不怕巷子深”，他们相信事实、相信品质的力量，对商业缺乏基本认识；经过市场经济洗礼的一般商业人士的观念是“商业中只有认知，没有事实”，事实固然重要，但事实与认知之间必须经过大脑的解读与转换，你无法绕过这一环节，这时候事实只是一种认知，解读后的认知有可能与事实相符，有时不符，甚至相反，你必须正视认知——商业中唯一的事实。茶叶企业只有彻底地搞清楚了消费者大脑中“没有事实只有认知”这个基本“事实”后，才能理解在商业中推广有多么重要！

三是推广。

茶叶的销售更多地还处于依赖茶叶市场的阶段，既缺少推广费用也缺少推广人员，也基本不做任何推广。

白酒的推广费用主要花在三块，一块是推广人员，一块是渠道与终端的促销，一块是品牌宣传。对于那些并不想打造品牌的白酒企业而言，前两块费用是最主要的。这里最直接的表现就是白酒企业推广人员一般是生产人员的好多倍。

而茶叶企业主要依赖批发市场或者专卖店销售，几乎没有什么推广人员，一年也难得做回推广。

我们说茶叶营销要向白酒学习，不是说所有茶叶企业都做得不好，要向白酒企业学习，也不是说所有白酒企业营销都做得很好，都值得茶叶企业学习。而是说就整体上而言，白酒行业经过多年的发展，其营销在基本层面大大地走在茶叶行业前面，表现在白酒企业都知道认知价值在商业中的作用（大大大于白酒品质好坏本身这个事实），都知道不仅用包装、用概念来提升白酒产品的认知价值，而且知道在营销 4P 等具体层面如何把“提升认知价值”这个理念落实在定价、在推广费用和推广上。茶叶行业只有少数几家品牌企业真正悟道了“认知大于事实”的商业规律和奥秘，在营销基本层面做到了这些，

但绝大多数的茶叶企业经营理念还很落后，还缺乏基本的商业素养，领悟不到商业中“没有事实只有认知”的基本事实和奥秘，还是在凭原来做农产品的感觉做市场。

茶叶营销要向白酒学习，这是茶叶品牌化发展的起点。

（原载《武汉都市圈》杂志 2011 年 6 月号）

采花毛尖不要受名牌蒙蔽

——政府能让品牌走多远

“采花毛尖”荣获中国驰名商标称号。媒体、企业欢欣鼓舞、奔走相告。

名牌不是品牌

名牌不是品牌。荣获中国驰名商标称号甚至都不能认为是真正的名牌。

中国驰名商标以一国政府的信誉向国人、世界担保了产品的基本品质保障，也为品牌提供了法律保护，但获得驰名商标称号和获得实际广泛的知名度之间还是有一定差距。

以“采花毛尖”为例，据相关部门公布的数据，2008年湖北采花茶业集团有限公司的销售额是28438万元，不说这个数据的准确性，也不说数据包不包含外贸的部分以及中间产品部分，单纯这样的数据放在全国范围内来看是很难支撑一个高的知名度的。

但采花毛尖为什么获得了中国驰名商标称号？一者这是政府行为；二者茶业是大农业的一部分，国家扶持；三者茶业行业普遍缺乏大企业，比较而言采花毛尖还是做得不错的。但获奖企业不能自己麻痹自己，以为获得驰名商标称号就是名牌了。不知道你注意到没有，真正的名牌或品牌从来不宣传自己这方面的荣誉，比如舒蕾洗发水、九阳豆浆机、喜之郎果冻等。

即便是名牌，也不一定是品牌。

知名度是形成品牌的一个基本条件，但知名度不是品牌的核心更不是品牌的全部，名牌仅仅强调了品牌的知名度，所以名牌不是品牌。

品牌的核心是定位

品牌的真正核心是品牌的定位，即品牌背后所代表的与某个品类紧密相联的单一概念或看法，这个单一概念或看法能够把它从众多其它品牌中区分开来，为品牌创造独特价值；而名牌除了知名度外，一无所有，既没有与某个品类紧密相联，又没有代表某个单一概念或看法，名牌无法仅仅通过知名度把自己与别的品牌区分开来，更谈不上为消费者创造独特价值。

名牌之所以在市场早期被认为是品牌，主要原因是名牌在那个时代比较稀少，同时知名本身代表了一定品质的可信度。

名牌误区是一些刚入市场的中小企业也是一些国有企业和政府官员普遍陷入的一种误区。非常具有普遍性，获得名牌的企业要警惕。

你可以把获得名牌称号当做一种你打造品牌的激励和对外宣传的说辞，但不能躺在名牌上洋洋自得，真以为自己了不起。

不被名牌蒙蔽，找到自己的定位，可能是“采花毛尖”更上一层楼的前提。

如何找到和实现定位

而要搞清楚自己的定位和实现自己的定位，采花毛尖至少要做以下几件事：

一是明确商战的基本主体是品牌，不是企业。你首先要定位的是为采花品牌定位，而不是为采花茶业定位。

二是你要回答采花是谁？什么茶？光说是绿茶，显然是不够的。你不是历史名茶，你或许要开创一个新品类来回答这个问题。

三是你要回答你的竞争对手是谁？找到你的竞争对手就是找到你的生意来源。找到你的竞争对手不能仅仅局限于全省，至少要有全国的视野。当你进入全国主流市场的时候，你会发现你不可避免地会与你的主要竞争对手抢夺客户。

四是你要回答你有什么与众不同的特点？亦即回答为什么消费者要买你的产品而不买你竞争对手的产品。它其实就是你的定位，正是这一点把你和你竞争对手区分开来，为你的消费者创造了独特价值。

五是你要围绕定位聚焦资源把你的定位夯实在你的消费者心中。

可惜的是我们发现，采花的品牌建设仅仅满足于品牌背书的不断升级（从“湖北名茶第一品牌”、“中国名牌农产品”到“钓鱼台国宾馆指定用产品”到“中国驰名商标”）而完全忽略品牌的定位。比如，不断升级产品品牌为企业品牌，盲目拓展分销渠道，盲目发展多品牌，盲目进入多个茶叶品类，企业的运营完全以单纯推动企业的增长和上市为目标等等。

采花毛尖能够走到今天，殊为不易。有很多是依靠政府的力量完成。它的品牌背书不断升级其实也有政府支持的影子。政府能支持你上规模扩产能，也可能帮你开发一时的顾客，但企业要真正做大做强，首先还是要靠自己打造品牌。采花现在要的是补课！补市场的课，找到品牌的定位。

心智是商业的终极战场，品牌是企业制胜的核心武器。采花茶业对品牌的认识仅仅停留在名牌的阶段，忽视建立强势品牌的基础在于品牌的定位，令人担忧！

外界的背书固然重要，内在的定位才能真正托起不断升级的外界背书！采花品牌不要受名牌蒙蔽！

英山茶叶崛起需过五关

英山县位于我省东北部、大别山南麓，历来以盛产茶叶而驰名中外。早在上世纪 80 年代中期，该县就将茶产业作为支柱产业来抓，迄今英山茶叶规模已跃居我省第一、全国第四。英山茶叶形成产业化的规模比宜昌的采花、邓村更早，有很好的打造品牌的基础，但现实情况是省内最先打造出品牌的是宜昌的“采花毛尖”。英山茶起了个早床，赶了个晚集，非常可惜！

在前不久举行的武汉茶博会上，欣闻英山绿屏茶业公司整合其他茶叶企业联合组建了湖北英山云雾茶叶有限公司，迈出了英山茶叶品牌打造的重要一步，我们认为这只是振兴英山茶产业的第一步，要打造真正的品牌还必须过五关。

第一关是要真正读懂“采花模式”

2005 年，五峰绿珠采花毛尖茶叶有限公司、五峰暑天天麻剑毫茶叶公司、五峰向师傅茶叶公司、五峰民族茶厂、五峰茶叶研究所五家单位联合组建了湖北采花茶业有限公司。同年，湖北省委、省政府及五峰地方政府开始重点扶持打造“采花毛尖”品牌，短短几年间，推动“采花毛尖”实现了从地方名茶到全国名茶的跨越。

“采花毛尖”是在政府推动下以资本整合为先导，以产业整合为载体，以品牌整合为基础，以打造强势品牌为中心，而取得品牌打造的初步成功的。这是一种“政府推动+资本参与+产业整合+品牌打造”的模式，其中打造强势品牌是中心、目标和龙头。而英山茶叶在政府层面推动力量还不够大，在资本层面实力还不够强、在品牌打造意识上也亟待提高。

第二关是要区分通用名称与产品品牌

通用名称与产品品牌不分的情况在中国茶企中普遍存在，最基本特点是把茶叶的品类名（茶叶通用名称）当成企业的产品品牌名，把它放在产品包装显据位置、并对外作重点宣传。

“英山云雾”本质上是个通用名称，它跟“西湖龙井”、“黄山毛峰”、“信阳毛尖”等历史名茶一样，无论政府怎样保护，由于历史的原因，它们日益演变成了一个出产于特定区域、代表某种茶叶的品类名称（通用名称），而不是品牌。它们也不能为某个企业所有，而是由当地某个协会或政府所有。由于它们不是真正意义上的市场主体，没有动

力像企业那样去打造品牌，而使用这些名称的各个企业也缺少去打造这个不是自己企业独占的品牌的动力，更缺少掠夺性使用这个品牌的约束力。

品牌是消费者心目中某个品类的代表，使用类似品类名称的通用品牌因为不能把自身从其它众多使用同样名字的产品区分开来，永远没有打造强势品牌的可能。正确区分通用名称和产品品牌，是英山茶叶打造品牌的基础和前提。

第三关是要跨越“英山云雾”注册商标之争

据悉，“英山云雾”品牌已被武汉某茶叶公司注册，在某种程度上牵制了英山云雾茶品牌的打造。“英山云雾”本质上是一个通用品牌，应该打造成为英山茶叶崛起的有力跳板，而不应该为任何企业所专有。如何解决这个问题？需要有超越通用品牌名称打造专业品牌的智慧。

第四关是要找到英山云雾茶的定位

我们认为前面三关固然重要，但最关键的还是要找到英山云雾茶的定位。宜昌萧氏茶的成功正是因为找到了自己的定位，它凭借“洁净绿茶”的概念，紧跟采花毛尖得到了消费者和政府的青睐（我们认为缺乏定位的邓村绿茶没有成长为真正品牌的机会）。英山茶叶应该也要找到类似“洁净绿茶”的概念和定位。同时，根据宜昌打造茶叶品牌的历史经验，我们认为英山茶叶具有运用不同定位打造多个品牌的机会。这是英山茶叶崛起最关键的一关。

第五关是要利用公关大力推广定位

定位很重要，但定位只有推广出去为潜在顾客所知晓才能发挥其创造顾客的功能。

传统营销理论很大程度上就意味着广告，营销即广告。广告几乎就是传统营销的全部。进入互联网和全球化时代，信息爆炸、产品爆炸、广告爆炸，商业社会正在经历由广告导向型的营销向公共关系导向型的营销的显据转变，广告已经失去了把一个新的品牌及其定位灌输到人们心中的能力，公关成为打造品牌最重要的不可替代的工具。因为品牌在顾客心智中打造，公关具有广告所不具备的公众心智检测能力和公信力，已经成为营销大家庭的主角，善用公关才是今日市场的成功之道。

在新时期，推广定位需要有与传统营销不同的思路和手段，这是英山茶叶崛起的战术关。安徽“雾里青”茶叶的传奇崛起即是利用公关打造品牌的经典例子。

随着中国国力的增强，中华民族的伟大复兴，中国绿茶市场前景广阔，这是英山茶叶发展的战略机遇。我们衷心希望英山茶叶企业能够过好以上五关，找到属于自己的定位，带动英山茶叶的真正崛起，不负英山“湖北第一产茶大县”的美誉和英山 40 万乡亲父老的期望。

（原载《武汉都市圈》杂志 2011 年 12 月号）

中国茶叶品牌打造之道

中国茶叶企业如何打造品牌？我们认为应该从以下几个方面着手：

一是客观认识茶业营销特殊性

客观上讲，相较于一般快速消费品，茶业营销确实有一些特殊性，比如：与集体土地所有制相联系的规模化生产难题；原茶天生的标准化问题（甚至基本的商品化问题都没有解决，比如品种、质量等级标注）；茶叶消费不方便和储存的问题（连带的依赖传统渠道销售的问题）；几千年形成的基于产地和茶叶品种消费习惯与文化以及由此形成的茶业诸侯经济问题；茶叶市场长期供大于求、而国内茶叶市场需求激发不够问题；绿色和农残问题；与其它农产品相似的产业链条长、周期性强、产业资本进入少、企业规模普遍偏小等问题。从某种意义上讲，正是这些客观存在的行业特殊性导致了今天中国茶业规模小、集中度低、品种多、品牌少、缺乏国际竞争力等问题。

立顿之所以能够取得今天的成就，就是一定程度上解决了上面列举问题当中茶叶行业带共性的问题。

中国茶企要打造世界性和全国性品牌，首先要着手致力于解决上面这些问题。

从更广泛的茶叶行业来说，近十年即饮瓶装茶饮料行业的迅猛发展、近几年奶茶行业的快速成长以及其实不是茶的以王老吉为代表的凉茶行业的崛起，就是从根本上避开也可以说解决了这些问题而获得的巨大成功。

二是要正确的理解品牌

虽然茶业的特殊性极大程度地制约着中国茶企打造品牌的努力，但我们仍然认为不清楚什么是品牌、如何打造品牌是制约茶企进一步发展最主要的障碍。因为只有品牌才能一定程度上超越这些客观存在的茶业特殊性。而无论对于什么行业，打造品牌的基本原理是一样的。

什么是品牌？

品牌是消费者心智中代表某个品类的一个词。品牌既不能离开潜在顾客的心智存在，也不能离开品类而独立存在。

顾客需要的其实不是品牌而是品类。如果顾客需要的真是品牌，那为什么你不购买娃哈哈的童装、红塔山的地板、茅台的红酒、活力 28 的水？消费者说想要可口可乐，不是他们喜欢可口可乐品牌而是他们想喝可乐。

但消费者几乎从来不说他需要什么品类，只会说要什么品牌。

这是因为消费者以品类来思考，用品牌来表达。品牌成了指向其主导和代表品类的符号。

一个品牌的价值首先决定于它所属的品类，其次决定于它在这个品类的地位。品类衰落，品牌没落；品类消亡，品牌死亡。打字机消亡了，王安死亡；胶片成像衰落了，柯达没落。离开品类，品牌就一无所值。

品牌的竞争表面上是企业与企业、品牌与品牌的竞争，其实质是品牌所代表的品类之间的竞争。在水行业里，看起来是农夫山泉在和乐百氏竞争，是这两家企业在竞争，其实是农夫山泉所代表的天然矿泉水和乐百氏所代表的纯净水这两个品类在竞争。商业竞争的本质是品类之间的竞争，表现为品牌之间的竞争。（因为品类需要品牌来表达）

品类是打造品牌最深厚的源泉，打造品牌最大的机会在新品类中，品类是品牌之母。

三是借助“正宗”打造历史名茶品牌

打造品牌有两种基本的方式，第一种方式是在一个占有全国性心智资源的既有品类中抢占第一的位置，不仅仅是市场，更重要的在心智当中。

茶叶中占有全国性心智资源的既有品类里天然地有西湖龙井、洞庭碧螺春、黄山毛峰、信阳毛尖、君山银针、祁门红茶、安溪铁观音、云南普洱等历史名茶，在这些品类中打造品牌，第一步就是起一个不同于前述品类名的品牌名，聚焦于这个品类，用这个品牌去抢占这个品类中第一的位置。这里的关键是你的品牌背景在占据“正宗的”历史名茶的时候需要有足够的可信度，同时要抢在其它同类品牌前第一个进行权威传播。

四是开创新品类打造非历史名茶品牌

打造品牌的第二种方式就是开创新品类，传播新品类不同于老品类的独特价值，吸引更多消费者青睐你的新品类，同时让你的品牌在顾客心智中代表新品类，成为新品类第一位的选择。

其实更多的品牌可以通过开创新品类成为新品类的第一而打造。以湖北茶企为例，润邦茶业可以通过开创中国硒茶新品类打造品牌；萧氏可以通过开创洁净绿茶新品类打造品牌，邓村绿茶集团可以具化邓村绿茶标准开创新品类打造品牌，等等。

事实上，很多的中国茶叶企业正是通过开创新品类打造品牌的；比如天福是一个茶庄的品牌，它是通过开创具有全国和世界影响的高品质铁观音茶叶店而打造品牌的；竹叶青，它是通过开创扁平形状小包装高级绿茶品类并利用现代品牌营销第一个进行高端

文化传播建立起的品牌；论道是第一个绿茶品类中的奢侈品品牌；福建茶叶的流行、云南茶叶的兴起也都是借铁观音、普洱这些新品类而推动的，八马一定程度上代表了福建铁观音而打造了品牌，大益一定程度上代表了云南普洱而打造了品牌。

只有认识到品牌与心智的关系，建立品牌与品类的根本联系，才能正确地把握品牌，走出诸多的品牌误区（参见拙文《中国茶叶品牌十大误区》），打造强势茶叶品牌。

五是要学习借鉴立顿打造世界级强势品牌的经验

我们认为立顿的成功至少可以给予中国茶叶企业以下启示：

一是茶叶的方便、快捷化消费是未来世界茶叶消费的基本方向。立顿正是认识到这一点，开创了以拼配技术支撑的茶包新品类，方便和推动了世界茶叶的消费。在全球经济和商务活动日益加快的今天，这一点仍然具有现实意义。快餐胜过慢餐、快饮胜过慢饮，这是有打造世界级茶叶品牌理想的中国茶企一定要重视的基本规律。

天士力集团最近推出的帝泊洱普洱茶珍其实正是看到了这个趋势，通过其高新技术开创了一个全新的品类——纳米级速溶普洱茶珍，我们期待着它的成功。

二是把茶叶从手工作坊提升到工业化大生产的水平，让茶叶从农产品进化到高度统一的标准化商品，是中国茶叶走向世界的基本前提。

三是重视开发钟情于传统茶饮的老茶客的同时，更需关注年轻一代的消费者，他们可能是激发中国茶叶消费呈几何级数增长的关键力量。立顿在中国的成功其实主要的是吸引到了中国新一代的年轻消费者，特别是年轻的办公室女性朋友。

四是要打造一个大众化的主流茶叶品牌一定要定一个大众化的价格（不是说很低，而是要有价值感）。

五是要重视地理市场的扩展而不是产品品种的扩张。立顿虽然在中国也已推出了除红茶以外的绿茶、茉莉花茶等产品，但在在立顿长达 100 年的历史长河中，立顿最主要的还是在推广它的红茶，事实上，立顿就是袋泡红茶的代表，即使是产品扩展也一直是围绕袋泡包装茶而展开。

六是中国茶叶要走向世界的一般路径应该是先中国后世界，就像立顿走向世界的路径是先英国后世界一样。

七是中国茶叶走向世界一定要立足于在世界上占据优势和主导地位的茶叶品种，比如绿茶等；就像立顿打造全球品牌立足于在英国占据主导地位的红茶一样。

八是中国茶叶要走向世界，重要的不是卖商品或原料，而是要卖品牌，要打造强势品牌，也许这是最最重要的。

随着中国国力的增强和中华民族的伟大复兴，许多代表中国传统文化的产品比如茶叶、白酒、美食、中药、瓷器、丝绸等日益受到国际社会的青睐。这些传统产品由于在世界范围内占据“原产地”、“正宗货”的心智资源而具备其它国家和地区不具备的天然优势，它们具有非常好的打造世界级品牌的机会，但是如果不能正确地理解品牌、不能正确地把握打造品牌的方法，我们仍然可能被不具备这些心智资源的外国品牌打败，就像日本窃走了我国豆腐的技术在世界范围内打造出了日本豆腐的品牌，韩国以“韩医”代替“中医”申遗，不产一叶茶叶的英国立顿欲布局中国不仅在红茶茶包领域更想在花茶、绿茶、乌龙茶等原茶领域替代中国打造世界原茶、特种茶品牌一样。

只有树立正确的品牌理念并善于借鉴学习立顿等世界级茶叶品牌的经验，中国茶企才能打造真正能够走向世界的强势品牌，为中国茶业的复兴做贡献。

（原载《茶世界》2009年第12月号、《新营销》2010年6月号）

叶茂中的品牌形象理论已经过时了

八马“商政礼节茶”是个伪定位

八马是叶茂中策划涉足茶领域的一个标志性品牌，叶茂中先生希望借助这个案例开启中国茶叶的品牌时代。虽然叶先生自认为八马是“**第一个有定位的茶品牌**”，但非常不好意思，从专业定位的角度，我们认为八马“商政礼节茶”的定位其实是一个伪定位；按照叶茂中先生的这个定位思路，中国茶叶要打造强势品牌，可能是一种奢望。

忽略竞争对手

所有高价茶其实都是商政礼节茶，中国所有的正宗名茶都可以号称“商政礼节茶”。“商政礼节茶”的定位很难说服消费者购买八马牌大红袍而不购买武夷星大红袍、购买八马牌普洱茶而不购买大益普洱茶、八马牌金骏眉而不购买正山堂金骏眉来送礼，因为它们“不正宗”。

在“商政礼节茶”这一块，所有的名优茶高端品牌或代表某类茶叶的高知名度品牌高端品种其实都是八马的竞争对手；这在中国茶叶主产区市场已经得到验证——对茶叶稍有常识的人都知道，当地人和当地政府送茶，很多都是送当地出产的代表当地特色的高档茶，比如浙江送出产于传统产地的正宗龙井、安徽送代表正宗黄山毛峰的谢正安黄山毛峰、河南送代表正宗的龙潭信阳毛尖、湖北送采花毛尖或萧氏茗茶、四川送论道竹叶青、云南送高档大益普洱茶等等。

即便在福建，人们送铁观音，也不一定就选“八马”，可能还会选“凤山”铁观音；在全国其他地方，人们选择送高档铁观音，很大程度上会选择天福铁观音。这些都是“八马”事实上要面对的直接和间接竞争对手，但八马就是忽略了。

忽略顾客心智

作为实战经验丰富的叶茂中策划为什么连这些显而易见的竞争对手都没有看到？这是因为叶茂中策划是从市场上、从物理的角度看竞争对手的。

定位关乎心智而非关乎市场。叶茂中策划看见市场上没有标明“商政礼节茶”的品牌，就认为顾客心智中也没有“商政礼节茶”的品牌，认为这是自己的“洞察”，于是给八马做了这样一个定位。但是他忽略了人们心智中早已经存在无数的“商政礼节茶”，这并不是一个真的“空缺”。他只看到了“事实”的一面，而忽视了顾客“心智”的一面；

这就是我们看到离开福建的、什么茶都卖的八马在外地正在面临或即将面临诸多问题的根本原因。

仍然停留在品牌形象时代

难道仅仅是“市场”“事实”蒙住了叶茂中策划的眼睛吗？当然不是。是叶茂中策划对品牌的基本理解蒙住了他的眼睛。

什么是品牌？

叶茂中认为，“品牌建设的第一个基本工作是明确品牌的核心价值…品牌的核心价值是品牌的精髓，它代表了一个品牌最中心、且不具时间性的要素。一个品牌最独一无二且最有价值的部分通常会表现在核心价值上。”

那什么是品牌的核心价值呢？在《叶茂中谈品牌》一书中，叶茂中先生比较详细地回答了这个问题。

“品牌的核心价值特指可以兼容多个产品的理念。比如摩托罗拉的核心价值：带给消费者随时随地的通讯方便和自由感，不受地域、时间的约束。

“品牌是在消费者心中建立的，核心价值其实是消费者对品牌理解的概括，比如旁氏的核心价值：绝对不会对我们说谎，如果有任何东西能使我们更美丽，旁氏就会将它制造出来。

“海尔的核心价值是‘真诚’，品牌口号是‘真诚到永远’，海尔的星级服务、产品研发都是对这一理念的诠释和延展；诺基亚的核心价值是‘科技以人为本’，同样的，诺基亚不断的推出创新产品，以人为本的设计来打造其高科技形象。”

可以很清楚地看出，叶茂中先生对品牌的理解仍然停留在品牌形象时代：强调品牌与顾客的情感联系，重视品牌的感性利益胜过重视品牌认知差异化，通常借用一种“形象”来表达。

品牌形象时代为什么落后了？因为商业竞争进入心智时代，信息爆炸、媒体爆炸、产品爆炸，顾客没有时间、没有精力也没有能力借助这些完全没有差异化的形象把这个品牌和那个品牌区分开来；竞争激烈后，叶茂中所举的大部分品牌例子的衰败就是证明：摩托罗拉超越无限的核心价值、旁氏对美丽追求的核心价值、诺基亚“科技以人为本”的核心价值等，其实都不是真正的“核心价值”，它们没有任何差异化，任何同类品牌甚至一些非同类品牌都可以这样去诉求，完全没有差异化。**差异化其实是营销和品牌中的一个基本概念，但是因为盲目追求所谓的感性利益和形象，以奥美和叶茂中策划为代表的广告公司和营销咨询机构最终把这个最基本的品牌要求都忘记了。**

为什么脑白金定位为礼品取得了成功

1998年脑白金面世时，首先是诉求的是“改善睡眠、润肠通便”功能，而后才被定位为“礼品”；不管拿脑白金来送长辈还是送父母，都是建立在其功能之上的。一直以来，脑白金其实是隐藏着一个定位，就是“年轻态健康品”（睡眠、肠胃是老年人普遍存在的两大问题，解决了这两大问题，加上脑白金有效成分褪黑素其它的神奇功能，老年人经常服用脑白金后会感觉自己全身轻松，好像恢复到了以前的“年轻状态”），“年轻态健康品”这个定位把它与其它保健品显据地区分开来。“送长辈送父母的礼品”的定位是在“年轻态健康品”定位的基础上发展起来的销售引导，可以说是一个传播层次的定位。

八马学习脑白金，将自身定位为“商政礼品”，其实是学到了“表”而没有学到“里”。脑白金是鲜明品类定位基础上演绎的礼品，“礼品”是其“表”，“年轻态健康品”是其“里”，而八马只有其“商政礼节茶”之“表”，没有其“里”，或者说它没有去突出它的“里”却直接突出了它的“表”。它没有回答八马与其它同类产品有什么不同，与“凤山”铁观音、与其它品类的茶叶有何不同？

为什么八马能够获得短期的成功

虽然八马没有找到正确的定位，但八马获得了获得八马公司董事长王文礼先生认可的短期成功。为什么？原因其实很简单，因为叶茂中这次价值500万的策划，为八马提供了两方面的价值：一是统一了形象和说辞，二是启动了大规模的推广。在茶叶这个竞争并不激烈或尚处于低层次竞争的领域，这两方面的价值也足以在短期内大大提升所服务公司的业绩。

但从长远看，因为没有正确解决品牌定位问题，也就是说没有从根本上回答你品牌生存的理由、解决怎么样与你的主要竞争对手竞争的问题，品牌或公司的持续发展必然面临巨大挑战，而造成这个巨大挑战的渊源，一个很重要的方面就是因为定位错误造成的，比如八马品牌定位错误，导致本应该由自己占据的定位可能最终被别人抢占；因为错误定位，导致进入了本不应该进入的绿茶、普洱茶、红茶领域，不仅要吐出短期成功带来的业绩和利润甚至还可能丧失掉品牌应有的发展潜力。

八马跟随天福的错误

由于叶茂中策划对品牌概念理解的不能与时俱进，进而导致八马定位的错误，必然会导致八马品牌的跨品类发展。如今的八马品牌旗下已经覆盖了几乎所有的茶类、甚至

包含茶食品；加上八马产品品牌茶庄化和跨区域加盟连锁模式，已然是第二个“天福”。

我们定位营销者都知道，你不可以做“天福第二”而打造品牌，你只有与天福做得不同而成功。即便是今天的天福其实也面临着来自多个领域的巨大挑战，比如专注于某个茶叶种类的生产商品品牌及其专营店的挑战、来自茶叶电子商务的挑战等等，就像当初百货商店面临着来自各个分化连锁大卖场的挑战，今天的天猫面临着来自许多垂直电商的挑战一样。天福在香港上市后，它的股价并没有上涨反而出现一定程度的下跌就是例证。

叶茂中懂定位吗

由于定位案例的不断涌现，在现在的广告界、营销咨询界，人人都在用“定位”这个词，但正像定位大师在《定位》末尾所说：“我们仍然不太敢肯定，许多广告人是否真正了解这个词的真正含义”。

叶茂中先生做的八马定位案例不谈竞争和心智，其品牌概念仍然停留在感性利益和形象时代，但仍然宣称八马是“第一个有定位的茶品牌”，表明叶先生其实仍然不懂定位。

那么八马的正确定位到底是什么呢？显而易见，八马定位的正确方向应该是诉求它铁观音的开创者身份或它在铁观音领域的领导地位，同时应该把这个定位发展成为一个战略，聚焦于铁观音这个品类。

走出叶茂中策划的光环，走出品牌形象的误区，理解和领会八马“商政礼节茶”的定位其实是个“伪定位”，是中国茶业营销从产品经营走向品牌经营，进而打造超越立顿红茶的强势品牌的起点。

加多宝“掏空”王老吉的秘密

当前的加多宝与广药王老吉之争案例，为我们学习定位理论提供了最好的教材。本文试图从专业定位的角度做一通俗解读，希望对定位学习者有所帮助和启发。

从最新的改名广告说起

2012年6月上旬左右，加多宝推出了最新广告：“凉茶，现在喝加多宝。中国最畅销的红罐凉茶改名加多宝，还是原来的配方，还是熟悉的味道。怕上火，喝加多宝”。

我们来看看原来的广告：“怕上火，喝正宗凉茶。正宗凉茶，加多宝出品”。

在加多宝与广药王老吉热战正酣时，加多宝为什么要启用新广告？

“正宗凉茶广告”有什么问题？

问题太大了。

因为消费者想到正宗凉茶会首先想到王老吉而不是加多宝，你说王老吉都是凉茶始祖，它不正宗谁正宗？再说王老吉是第一个深入人心的凉茶品牌，它不正宗谁正宗？它不正宗消费者都会认为它是正宗的。

一般来说，消费者心智认知中的“正宗凉茶”其实可能有两个含义：一是凉茶的发明者，第一个发明凉茶的品牌；二是第一个深入人心的凉茶品牌。

无论从哪个方面讲，“王老吉”都是“正宗凉茶”，基本上，王老吉完全地占有了“正宗凉茶”这个词，这个概念，“正宗凉茶”是“王老吉”的阵地，任何人都不能正面地区攻击、抢夺这个词、这个概念。

加多宝凭借掌握事实：一者，深入人心的“王老吉”红罐凉茶确实是由加多宝公司生产；二者，加多宝公司出品的“王老吉”凉茶是唯一获得凉茶创始人——凉茶始祖王泽邦先生祖传秘方授权生产的。

加多宝正是凭借这两个事实，去对王老吉占据的“正宗凉茶”发起正面攻击，结果怎么样？

不用想，一定效果不彰。

“改名广告”好在哪？

新广告好就好在没有直接去与“王老吉”进行正面竞争，而是把广告诉求主题调整为“改名”，改名后所谓的“正宗凉茶”“凉茶领导者”，才有逻辑上的可信度。

改名广告利用了“加多宝”与“王老吉”关系中这个显而易见的事实力量。“改名”是如此的显而易见，它完全消除了消费者心中的疑惑、认知混乱：红罐凉茶怎么一面是“王老吉”，一面是“加多宝”？“加多宝”怎么是“正宗凉茶”？“怕上火”，怎么喝“加多宝”？市场上怎么同时出现了两个“红罐凉茶”？

新广告中“还是原来的配方、还是熟悉的味道”强化了“改名”这个诉求主题，为“改名”提供了核心支持。客观上产品本身也完全支持这个显而易见的事实，配方没有变，红罐没有变，变的只是名字。“原来的配方、原来的味道”是回归后的王老吉的战略弱势，正是加多宝的战略强势，加多宝在这个点上对王老吉发起攻击，非常有力量。

通过“改名”公关宣传和“改名”广告，兵不血刃，“加多宝”就顺势把原来“王老吉”品牌的核心资产几乎完全地承接过来，这里包括“正宗凉茶”、“凉茶领导者地位”等等。

新广告很机巧地说“中国销量领先的红罐凉茶”改名为“加多宝”，没有直接说“王老吉”改名为“加多宝”。这里涉及到法律问题。客观上讲，新广告在最可能避免法律纠纷的条件下，用最简单的思想——“改名”把自己的“加多宝”品牌给建立起来了，同时把回归到广药的“王老吉”品牌给掏空了。四两拨千斤。（其实广药“王老吉”应该在这个最关键的时刻起诉“加多宝”，反击“加多宝”，可惜广药不知道品牌战争其实是在消费者心智中打响，它没有意识到这个问题的严重性、急迫性，丧失最佳时间，在一些无关大局的事情比如存货、渠道上唧唧歪歪。）

新广告还继承了原来“王老吉”广告的标志性口号：“怕上火，喝加多宝”。这个很重要。“加多宝”取代“王老吉”，靠什么？一靠宣传“改名”的事实，支持点是红罐凉茶除了名称改变外，产品本身等都没有改变；二靠继承所有的原来由王老吉所有的无形资产，这其中最重要的就是重新定位凉茶的号召型诉求口号：“怕上火，喝加多宝”。

虽然新广告找到了广药王老吉战略性弱势，但加多宝没有直接攻击它，新广告没有像老广告那样指向凉茶内部（无论是“怕上火，喝正宗凉茶”还是“正宗凉茶，加多宝出品”，攻击方向都是指向凉茶内部），而是指向外部（这是就大方向而言，上面已经说明其实它也指向内部，只不过非常巧妙，借力打力），通过延续与最早“王老吉”相同的“怕上火，喝加多宝”号召型广告扩大凉茶市场，对形成凉茶统一战线、争取舆论有利。（有人对“怕上火，喝加多宝”这句口号提出质疑，认为这与直接诉求“加多宝”为“正宗凉茶”一样是自说自话，没有可信度；笔者认为，只要“改名”深入人心，无论是“怕

上火，喝加多宝”还是“凉茶领导者”甚至将来连带占据“正宗凉茶”都是具有可信度的)

最后要说明一点的是，新广告非常明确地将“加多宝”原来作为一个生产厂商名称调整为产品品牌。不是“加多宝”出品，而是喝“加多宝”。我们讲商业竞争的基本单位不是企业而是品牌，产品品牌。新广告很好地演绎了这一点，也强化了改名的核心诉求。

“改名”广告标志着“加多宝”广告策略的重大转变，它不很明显，但关系重大——新广告的顺利推出（感谢“广药王老吉”的默默配合）表明“加多宝”在与“王老吉”的心智战争中取得重大的战略性胜利；自此“加多宝”才算真正开始摆脱“王老吉”商标纠纷，凭借对“王老吉”品牌资产的巧妙承接，获得“新生”，迈向品牌正途，朝千亿美元目标前进。

“加多宝”和“王老吉”之争能调和吗？

很多人希望，“加多宝”和“王老吉”之间不要争得太厉害，这样对整个凉茶行业发展不利。

这是一个美好的愿望。但他们没有认清“加多宝”与“王老吉”之间是一场什么样性质的战争。

这是一场进攻战与防御战。对于加多宝就是进攻战，对于王老吉就是防御战。他们追求的是心智中的同一位置，虽然不能说是你死我活，但绝对是不能调和的，最终结果只能是一方胜出，主导凉茶继续发展；一方败退，退守一小块市场或甘居第二。

对于回归广药的“王老吉”而言，或许有调和的可能，因为它有资本调和。调和的主动权不在加多宝而在广药王老吉，但广药王老吉不想调和。

最终谁将胜出

在法院裁定广药胜诉后，大家普遍认为王老吉会赢；它们没有看到广药王老吉犯了三个最不可原谅的错误。

一是广药的围绕王老吉的所谓“大健康产业”计划。

这一条错误是最核心的错误。从我们定位营销者专业的角度说，就是肆意品牌延伸，必然丧失“王老吉等于凉茶，凉茶就是王老吉”的心智认知。

这也给了王泽邦先生（也就是大家熟知的王老吉）第五代玄孙王健仪女士“将独有祖传秘方独家授给了加多宝集团”的口实，她在声明中称：“非常遗憾，我看到目前国内市

场，王老吉被用于生产许多其它的品类，如王老吉绿豆爽、王老吉固元粥、王老吉龟苓膏等，据说未来还会出现王老吉品牌的用品，这违背了我的祖上‘王老吉只专注做凉茶’的祖训，这让我感到很痛心！”

同样这一点，加上广药的国企身份，让国内主流媒体甚至像原来非常挺国企的郎咸平教授都偏向加多宝，广药虽然赢了官司，但失去了人心，在媒体、舆论面前吃了败仗。

二是广药不知道商战决战的战场在心智，丧失时机，赢了官司输了品牌。

这表现在两个方面：一是在最关键的时候，就是加多宝“改名广告”在全国开始投放、蔓延的时候，广药基本上没有采取什么有效的措施去制止。在加多宝“改名广告”大肆投放这个关键时刻，广药除了有两次声明外，我们没有看到它的实质性动作；二是热衷于频繁打官司；其实在某种意义上这正是加多宝希望看到的：借助于媒体力量，让加多宝与王老吉紧密联系起来，为加多宝改名广告提供了事实上的认知支持。

我们认为这是继它的大健康产业计划后最致命的一次错误。即便将来它在“改名”等等方面的官司能够打赢、其权益能够维护，也没有实质意义——“加多宝”可能已经替代“王老吉”进入心智，承接其品牌资产，影响已经形成，战争结束了。

三是广药对于收回“王老吉”准备不足。表现在产能、渠道、团队、宣传等方面。

由于犯了上述三个方面的错误，再加上相比于加多宝，广药实力其实非常有限，被广药收回的王老吉前景堪忧。如果没有极端的法律裁决出现，加多宝最终胜出王老吉，应该没有什么悬念。那些看好广药王老吉而投资广药旗下股票的投资者们要小心了！

难道定位理论错了吗

定位理论一再强调：商业中没有事实，只有认知。所谓事实，也只不过是一种认知而已。

舆论和人们普遍认为，“王老吉”占据了认知（王老吉代表了凉茶，获得了定位营销者心中近乎神的“心智力量”；但现在的“王老吉”已经不是以前的“王老吉”了），“加多宝”占据了事实（现在的“加多宝”就是原来的“王老吉”，只不过换了一个名字而已）。

现在王老吉 PK 加多宝，你说谁赢？

如果王老吉赢了，那是当然。认知大于事实吗。

如果加多宝赢了，那是不是说定位理论错了呢？

不是。

定位理论说，没有事实只有认知，不是说认知不能调整，也不是说认知不能改变。

认知大于事实

定位理论认为商业中没有事实只有认知，是说认知大于事实。运用到商业实践中，是说即便你占据了事实，也不能直接攻击第一取胜；是说如果你不能在心智中占据一个定位，你将不被选择，无论你的质量多么好，实力多么强大。这正是加多宝要面对的问题。

另外一个方面，即便将来加多宝完全压制住了广药王老吉，广药王老吉仍然可以借助其“凉茶始祖与正宗凉茶”认知，在市场上获得一定的生存空间。

认知借事实进行调整

定位理论认为商业中没有事实只有认知，也不是说认知不是不能调整（调整其实就是改变）。事实上，认知正是借助事实来调整的。这个时候，什么是事实呢？其实事实也是一种认知，只不过这个认知是已经深入人心的一种认知，一种显而易见的可以作为常识的认知；甚至是一个角度、一个侧面、一个方面的但人们普遍相信的认知。你可以借助这些“事实”来对原来的认知进行调整。

事实上，加多宝正是通过“改名广告”调整人们对加多宝的认知的；将来可能会通过广药王老吉不是“原来的配方，不是原来的味道”这个“事实”，对王老吉重新定位，调整人们对“王老吉”的新认知——“假王老吉”、“山寨王老吉”。

利用事实调整认知，无论是关联定位还是重新定位，这正是定位的精髓和秘密所在。定位理论其实就是在一个竞争的环境下，竞争双方如何利用所谓事实进行攻防，推动认知与事实之间相互转化从而建立起商业地位的思想体系。

为什么加多宝会犯“正宗凉茶广告”的错误

加多宝公司了解和实践定位理论多年，为什么会犯明显的“正宗凉茶广告”错误？

这正是定位理论玄妙的地方。定位理论所揭示的秘密其实非常简单。但它与人们普遍的惯性思维相反，它已经形成了思维定式，变成范式、普遍的假设。人们已经习惯了由内而外的思维，习惯了如果我们能够做得更好，就一定能够成功。其实这是错误的。即便我们有时认识到了这一错误，但仍然会时不时地犯这一错误。这也正好证明了心智不容易改变这个最基本的心智认知规律。

这从另一方面说明了“王老吉”这三个字以及其背后所代表的概念对“加多宝”凉茶的挑战。可以说，以前“王老吉”有多成功，“加多宝”真正替代“王老吉”就有多难。

我们可以思考一下，假设明年或今年下半年，广药克服了品牌延伸问题、产能问题、渠道问题，你可以想象一下，当超市货架上同时摆上两个面孔、包装完全一样、只是名称不同的罐装凉茶时，加多宝应该怎么办？被广药收回的“王老吉”又应该怎么办？这也许才是“加多宝”要面对的真正考验；也是广药“王老吉”要解决的问题。

现在加多宝的工作就是在全国普遍地出现这个状况之前，彻底解决这个问题：借助“改名”宣传用“加多宝”替换掉“王老吉”；用法律手段防止“王老吉”使用专属加多宝的包装装潢。（事实上，与加多宝出品王老吉紧密相联的主要是四个东西：一是品牌名称，一是红罐包装，一是“怕上火，喝。。。”这个广告语，一个是配方，但配方其实不是最重要的，因为广药与加多宝出品的凉茶口味其实是差不多的。要让改名具有可信度，能够成立，就需要在其它三个方面完全保持不变，并阻止广药使用）

所以说，最终加多宝胜出，不仅不能说定位理论错了，反而更进一步验证了定位理论的正确性。但无论怎样，“王老吉”都是“加多宝”心中的一块痛。这就是“名”“身”分离、“身”“首”异处的痛。但愿不要因为这个原因，在以“加多宝”为代表的中国凉茶向世界饮料市场发起的冲锋中，功亏一篑。

（原载于《管理学家》2012年8月号）

公关塑造品牌的卓越典范——

雾里青：何以成就中国驰名商标

根据国家商标局 2010 年 10 月 8 日发布的公告，安徽天方茶业集团旗下的“雾里青”茶品牌，被国家商标局认定为“中国驰名商标”。雾里青何许茶也，又是怎样成就中国驰名商标的？作为雾里青高级绿茶品牌成长的参与者和见证者，我们这里从定位及公关的角度作一较系统介绍和分析。

雾里青传奇

雾里青是一种 100% 的鲜嫩芽茶，为恢复历史名茶。

古称嫩蕊，远在宋代就是驰名天下的名茶。明武宗正德三年（公元 1508 年），雾里青茶被列为朝庭贡品。清乾隆年间，雾里青茶开始销往欧洲大陆。后来失传。

公元 1745 年，载有极品名茶雾里青的瑞典哥德堡号商船从中国广州启程回国，在离瑞典歌德堡港口 800 米处触礁沉没。

2002 年，历时 20 多年，安徽农业大学教授詹罗九在安徽天方茶业集团郑孝和的大力支持下，开发雾里青成功，失传百年的历史名茶雾里青终于重现于世。

2003 年，“雾里青”通过了国家环保总局有机食品发展中心认证，属于野生有机茶。

2004 年，在“福建（厦门）国际茶文化节”上，“雾里青”一举夺得“五星级国际茶王”桂冠。

2005 年，“雾里青”荣获安徽省十大品牌名茶称号。

2006 年，雾里青与哥德堡号仿古船第二次握手，再续两国百年茶缘。

2008 年，“雾里青”代表徽茶重走徽州古道，徒步北京庆奥运。

2009 年，“雾里青”入选人民大会堂专用收藏品。

2010 年，“雾里青”成为上海世博会第一绿茶。

2010 年，“雾里青”被国家工商行政管理局认定为中国驰名商标。

雾里青从恢复开发重现于世到声名大震、进而被认定为中国驰名商标，与雾里青找到定位、宣传定位、坚持定位是分不开的。

显而易见的定位

雾里青从诞生到名声大震都离不开一个传奇故事。这就是雾里青与瑞典哥德堡号的百年情缘：

公元 1745 年，哥德堡号商船满载了中国的丝绸、瓷器和茶叶回国，不幸的是，这艘商船在离瑞典歌德堡港口八百米的地方触礁沉没。

239 年后，瑞典的海洋考古专家在深深的海底对这艘古商船进行打捞，在一些打捞上来的青花大瓷坛中发现许多青花小瓷罐，打开一看，里面装的竟是茶叶。令人惊讶的是，被海水淹没了二百多年之后，这些用锡纸严密包装、在海底与空气隔绝的茶叶仍然能饮用、犹有茶香！通过瓷罐的商标和专家的考证，这些古茶就是产于中国安徽南部高山云雾之中的极品名茶“雾里青”！

显而易见，这就是雾里青区别与其它所有茶的基因，也就是雾里青的定位——260 年前深受欧洲贵族喜爱的中国传奇高级绿茶。这也是雾里青一直以来隐含的定位。天方集团董事长后来将这一定位进一步提升为“世界名茶”，应该讲是传承了这个代表中欧贸易友谊的传奇绿茶基因的。

定位的巧妙展开

酿名和品牌标识

酿名是雾里青围绕定位展开的第一步。雾里青以哥德堡号沉船茶香的传奇故事开始，那它应该叫什么名字呢？历史上这种茶叫“嫩蕊”，但嫩蕊是一个通用名称，不能为将来建立品牌奠定基础（就像西湖龙井、黄山毛峰一样，它们只是一个通用名称，无法凭借这些个通用名称建立品牌）。既然这种茶很早就成为朝廷贡品、欧洲王室至爱的一个重要原因就是这种茶产于中国绿茶金三角地区之一——皖南海拔千米的高山之上，那里常年云雾弥漫，为什么不就叫“雾里青”呢？事实上这正是当地茶农对这种高级芽茶“嫩蕊”的另外一种称呼。“雾里青”的酿名突出了雾里青特点，同时暗含了雾里青是一种稀有、高贵的高级绿茶的定位概念在内。

商业中，名字就是定位，定位首先就从名字开始。因为名字蕴含着定位，名字自动启动了定位程序。虽然取什么名字事实上是要在定位确定之后进行（这与传统营销思维相反，它们往往是先确定了项目和名字，然后再找营销咨询机构或广告公司为它们做推广），但名字在很大程度上已经体现了你的定位。打造品牌的一个秘诀之一就是不能先取名后定位，秘诀之二是不能取一个通用名字，你必须取一个专有名字，这样你才能有机会打造一个强势品牌。

雾里青的品牌标识强化了雾里青作为一种 100% 芽茶的认知。品牌标识很重要，但没有名字本身重要，因为人们是依靠耳朵思维而不是依靠眼睛思维，视觉获得的信息需要转化为声音才能被人的大脑理解、储存、记忆和提取。

包装

按照历史原貌，极品名茶“雾里青”用锡纸密封后，再装入“青花瓷罐”里。在雾

里青品牌名称下显据位置标注“海拔 1000 米以上”字样。这种包装，既尊重历史，又显示出了“雾里青”的华丽和珍贵，也是雾里青围绕其传奇故事定位在包装上展开的关键一步。为了方便储存和运输，雾里青外包装是一个莲花宝座式的方正木礼盒。

为了让人联想起这段传奇故事，外包装盒上有在大海上乘风破浪的“哥德堡号”图案和字样（后来不用“青花瓷罐”的铁八宝盒包装上为了让人们记住“哥德堡号”，专门在铁八宝盒正面显据位置刻有“青花瓷罐”图像）。在外包装木盒上还有“三百年前，欧洲贵族爱如珍宝；三百年后，一度失传的雾里青重现故里。香似兰花，胜似兰”的铭文。

整体包装以有“花中君子”之称的兰花为背景，以兰花的素白蓝为底色，高雅端庄，超凡脱俗，暗合雾里青产品特点：“纯天然”、“无污染”、“香似兰花，胜似兰”。

现在，青花瓷罐和哥德堡号成为了雾里青的视觉符号，与雾里青建立了紧密的联系。以至于北京奥运会开幕式上的青花瓷和一个大“茶”字的出现，就让许多消费者立刻联想到了雾里青茶。（例如：北京老舍茶馆的总经理尹智君，在谈到观看北京奥运会开幕式时说，“我一看到中国画卷上出现一个茶字，一个青花瓷罐，立即想到了雾里青。”）

定价

定价是雾里青围绕其定位展开的第三步。当时 500 克芽茶市场价格贵的一般不超过 500 元，雾里青围绕其传奇定位，定价为 500 克 2800 元，是一般芽茶市场价格的 5-6 倍。

推广

推广是雾里青围绕其定位展开的第四步，也是最重要的一步。

作为雾里青茶的投资商天方集团，虽然依靠天方八宝茶扬名天下，但其时企业实力并不雄厚；如何低成本地把雾里青宣传出去对当时的董事长郑孝和而言是一个重要的课题。

传统营销者一般是把营销等同于广告，想到营销就想到广告，想到推广就想到打广告；也许郑孝和先生当时也是这样想的，但基于当时的条件，先是客观上后来是主观上让他主要是利用公关而不是广告让雾里青逐步步入人们视野并获得今天的成就。

雾里青与哥德堡号的渊源及其传奇故事其实一开始并不完全属于雾里青、为雾里青所独占。事实上，当时由哥德堡号运到瑞典的茶叶足足有 370 多吨，茶叶品种不仅有安徽绿茶，还有福建武夷茶等，为什么独独雾里青抓住了机会，建立了雾里青与哥德堡号的独特联系？

安徽是中国历史名茶之乡，十大名茶安徽独占其三，为什么雾里青能够在名茶林立的安徽市场独占鳌头后来居上？

这全要归根于雾里青的公关推广。

公关塑造品牌

雾里青的公关活动渗透在雾里青从诞生到包装到定价到推广的各个环节。这里面起作用最大的当属三个公关活动：一是巧借 2006 年哥德堡号仿古船复航中国的契机，雾里青实现与哥德堡号的第二次握手；二是借势 2008 年北京奥运及汶川大地震，雾里青与中国茶叶流通协会合作举办“挑担徽茶雾里青，徒步北京庆奥运”大型公益活动；三是“万国大使访天方”及雾里青入选世博并在世博轴及世博公园展出活动。

雾里青与“哥德堡号”二次握手

2005 年 10 月，复活的“哥德堡 3 号”从哥德堡港出发，完全用帆跨过大西洋、印度洋、太平洋，于 2006 年 7 月到达中国的广州，这一路线是“海上丝绸之路”的重航。

2006 年 9 月 3 日，池州市人民政府在停泊在上海外滩的“哥德堡 3 号”上，向“哥德堡 3 号”仿古商船赠送 100 罐“雾里青”高级绿茶。跨越 262 年的历史时空，瑞典古船“哥德堡号”与中国古茶“雾里青”，终于实现历史性第二次握手。

此后，“雾里青”乘“哥德堡 3 号”经环球旅行，于 2007 年 6 月 9 日抵达哥德堡港。这一天，中国国家主席胡锦涛与瑞典国王卡尔十六世，共同出席“哥德堡 3 号”仿古船的返航仪式，并见证“雾里青”再次登陆瑞典。

这个公关活动从 2006 年 6 月开始至 2007 年年底，时间跨度近 2 年。从预热、造势、接船赠茶到雾里青随船在哥德堡港登陆，到梦幻般的中国国家主席胡锦涛与瑞典国王卡尔十六世一起登临哥德堡号仿古船，关于雾里青与哥德堡号百年茶缘的故事报道就连续不断、高潮迭起。期间穿插瑞典哥德堡号商务经理要买走徽州古道上的古民居“翠屏居”、雾里青将在瑞典哥德堡市建茶楼、哥德堡号仿古船船长应邀访问雾里青源头——风景如画的仙寓山景区、《哥德堡号古茶寻源》专题片在石台仙寓山景区拍摄、“雾里青”被入选为人民大会堂专用及收藏产品、池州市政府及天方集团受邀参加隆重盛大的“哥德堡号”仿古船返航仪式、雾里青聘请“哥德堡号”形象大使麦士·拉尔森为雾里青形象代言人等等，保持了公关活动的热度。把一个简单的赠茶再续友谊仪式发展成了一个广受关注和谈论的连续性很强的品牌公关事件。

正是这个活动引发了无数媒体的无数报道，CCTV-2 财富故事会开讲《百年茶缘》，阳光卫视播出《雾里青传奇》、《探寻古茶之谜》，甚至远在香港的《大公报》都报道了雾里青与哥德堡号百年茶缘的传奇故事，让雾里青名声大震；不仅消除了雾里青与哥德堡号渊源的种种疑惑，还从此让雾里青进入了人们心智，把雾里青与哥德堡号紧紧联系起来，形成了雾里青是一种价比珠宝的传奇绿茶认知。远远地把其他茶叶与哥德堡号的联系抛在脑后，从此不值一提（哥德堡号复航抵达广州时，其它茶叶也试图建立哥德堡号与它们的联系）。也逐步把雾里青与安徽其它名茶品牌区分开来。应该讲正是公关点燃了雾里青的品牌之火。

雾里青进京庆奥运

2008年奥运会在北京举办，正在全国人民满怀信心、翘首以待奥运时，不巧地是5月12日在汶川发生了百年难遇的大地震，全国人民处于巨大的悲痛之中。如何抓住这个时机巧妙地把二者融入在一起并进一步提升雾里青的品牌形象是一个很大的难题。

雾里青（赞助商）代表徽茶联合中国茶叶流通协会（主办单位）、中国红十字总会（协办单位）、安徽省池州市茶业协会（承办单位）等单位，把庆奥运与拍卖救灾结合起来，在2008年6至7月，成功主办了“挑担徽茶雾里青，徒步北京庆奥运”大型公益活动。活动由面向全国招募而来的20名义工肩挑徽茶担子，于6月12日从安徽省池州市石台县仙寓山古徽道出发，历时近一个月，途径6个省份，16座城市，行程1000多公里，重走当年徽茶进京的路线，徒步把茶叶挑进了北京。

活动不仅使雾里青茶登上了长城，走进了奥运，同时树立了雾里青情系灾区乐于奉献的良好形象。此活动主题鲜明独特，高度契合了社会关注的焦点主题而吸引了无数公众、媒体、关联单位的关注与支持；活动持续时间长、活动范围广，沿途群众踊跃参与，当地媒体甚至外地媒体慕名而至争相报道，影响巨大。

作为活动的余音，当年8月12日，雾里青所属天方公司董事长郑孝和先生与其顾问詹罗九教授受邀到北京，向参加北京奥运青年营活动的世界205个国家和地区的青年营员们讲授中国茶文化。（后来在2009年3月14日，一介布衣、小学文化程度的郑孝和先生登上了北京大学光华管理学院的讲堂，“奇人奇茶进北大”，述说雾里青的故事，这也不算是奇迹了。）

此次公关活动进一步提升了雾里青的知名度和美誉度，尤其是提升了雾里青在高端媒体和北方市场的影响力；同时让雾里青作为徽茶代表逐步进入主流意识形态，是雾里青传奇名茶定位认知的进一步强化。活动幕后策划及组织者天方茶业集团董事长郑孝和先生因此次公关活动而荣获“2008中国十大策划专家”称号。

万国大使访天方和雾里青在世博轴展出

2010年是中国的世博年。继北京奥运会后，世博在中国上海举行，中国又一次站上世界的舞台，成为世界关注的焦点和中心。

如何抓住中华民族伟大复兴的又一个里程碑，同时在一个更加广阔的平台讲述雾里青的传奇故事？

2010年，雾里青策划了两个公关事件。

其一是在2010年4月，邀请“2010向世界说明中国——寻访最值得驻华大使馆向世界推荐的中国原生态最美山乡”主题活动走进石台，让来自世界五大洲共30个国家的使节及夫人组成的使节团，访问了安徽天方茶业集团，品鉴雾里青，感受中国原生态最美山村的风光，体验采茶、炒茶、制茶的乐趣，重温中国与欧洲与世界的贸易和友谊。

其二是雾里青作为徽茶第一个率先入选上海世博会，成为世博会特许商品；策划并组织天方艺术团徽派茶韵表演队代表徽茶在世博园宝钢大舞台演出，进而策动雾里青茶在世博轴和世博公园向全世界展出。

正是在上述一步一步推进的公关活动推广中，雾里青的名声如日中天；在 2010 年 10 月 8 日，雾里青被国家商标局认定为“中国驰名商标”就不足为怪了。成就了中国市场中公关塑造品牌的卓越典范和中国茶叶行业中公关塑造品牌的经典案例。

2009 年，雾里青广告在安徽电视台播出。广告第一次提出了“世界名茶”的概念，其旋律优美动听，让人回味无穷。广告倍受好评，但那是因为雾里青已经依靠公关把它的传奇故事植入到了消费者心中，人们从广告中看到了同样的信息（传奇故事）而产生了强烈的共鸣。竞争激烈的自由竞争时代，品牌需要广告来保护业已经公关塑造出来的品牌。

总之，雾里青建立强势品牌与众不同的地方，是公关帮助雾里青建立了强势品牌的知名度和地位，而不是广告。事实上，基于雾里青与哥德堡号的特殊渊源，雾里青的品牌塑造只能依靠公关而不能依靠广告；广告只能放大和保护雾里青品牌，而不能协助雾里青建立品牌。

坚持定位

有时候找到定位不难，围绕定位展开也不难，难的是能够耐得住寂寞、禁得起诱惑，坚持定位。

雾里青坚持定位的一个最大表现就是坚持维护一个高级等级，不像其他茶叶品牌，稍有成功就开始不断增加产品等级和产品品项而日益模糊了定位。

雾里青有多个不同包装与规格的产品，但它却始终坚持一个高级等级。所有包装与规格的产品中，其茶叶其实是一样的，都是同一等级的 100%嫩芽。

雾里青从无到有、从小到大、从弱到强、从无名到中国驰名，已经跨越了一个又一个其它很多企业或品牌无法跨越的壕沟，缔造了雾里青的商业传奇。相信雾里青能够进一步借助中国茶叶的复兴、中国的崛起从安徽走向北京、从北京走向世界，打造真正让世界认可和赞誉的“世界名茶”，将雾里青的传奇故事演绎到底！

作者介绍



鲁建华定位咨询公司是中国中小企业定位战略咨询开创者，中国三大独立定位战略咨询公司之一，中部地区首家营销战略咨询公司。自成立以来，一直专注于品牌战略咨询领域，只为有远大理想、有打造品牌潜质的成长型中小企业服务。

鲁建华是鲁建华定位咨询公司创始人、总经理，**定位理论体系全球开创者**，**中国茶叶定位第一人**，品牌定位战略实战专家，曾协助打造**美涛**（中国定型美发产品第一品牌）、**雾里青**（安徽绿茶第一品牌）、**天种**（中国本土化改良洋种猪第一品牌）等著名品牌，在茶业、粮油、养殖、食品饮料、日化、非传统教育领域具有丰富经验。

更多精彩，欢迎登录：

[Http://www.lujianhua.com](http://www.lujianhua.com)

<http://blog.sina.com.cn/fandaozx>

（“鲁建华论茶叶定位”博客）

专业探讨或需定位咨询，请联系作者：

鲁建华先生

15827063201

laojian139@126.com

新浪微博：[@鲁建华定位](https://weibo.com/lujianhua)（私信开放）

向里斯和特劳特致敬!

他们服务大企业,

我们服务中小企业。



鲁建华定位

中国中小企业定位战略咨询开创者

地址: 武汉解放大道 1087 号西苑楼 227 室 邮编: 430030

[Http://www.lujianhua.com](http://www.lujianhua.com) E-mail: laojian139@126.com