

品牌战略规划撬动品牌资产飙升

——衡水老白干品牌战略规划实案

作者：刘登义

传统白酒企业如何应对行业和市场的双重萎缩、国家和行业的政策限制、企业和品牌的过度竞争、外行资本的攻城掠地、企业品牌的形象老化？衡水老白干通过卓越的品牌战略规划，理清了企业和品牌发展的战略远景和目标，走出了一条快速提升品牌资产、超越低层次竞争的道路……

案例背景

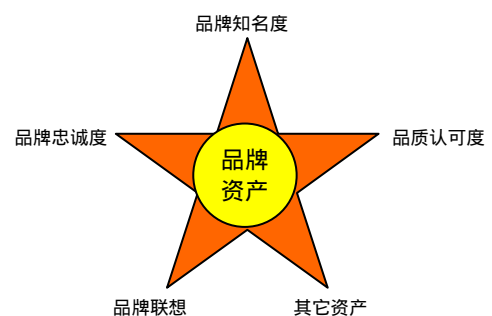
衡水老白干，一个发源于汉，盛名于唐，极富传奇色彩，有着 1800 年悠久历史的著名白酒品牌，曾在 1915 年巴拿马万国物品赛会上与“茅台”一起获得大奖章而扬名于世界酒界。新中国成立以来，衡水老白干历经五十多个春秋的风雨历练和一轮轮市场鏖战的考验，眼见一些曾叱咤我国白酒行业的知名企业衰落甚至亏损、倒闭，而衡水老白干始终以稳健的经营作风得以持续发展，成为我国白酒行业具有超强竞争力、生命力的品牌之一。

然而，由于消费者生活水平提高和消费观念、习惯的改变，近年来白酒消费总量持续滑落，以五粮液为代表的“浓香型”川酒的异军突起，以水井坊为代表的高档白酒在高端市场攻城掠地，这些均给地方品牌带来了巨大的市场冲击；而大卖场、超级市场、大酒楼等新型零售业态的崛起，亦使得白酒购买、消费场所发生了重大变化。在这场变革中，一直是白酒销售主渠道的国有糖酒公司在 2000 年左右迅速解体，而衡水老白干没能快速做出反应和对策，长期固守的省内绝对市场份额和领导地位被以川酒为代表的外来白酒品牌所替代，企业生存和发展面临着巨大的市场考验。

2002 年 12 月的一个偶然机会，衡水老白干以北方人特有的热诚和迫切改革的决心，促成了与在品牌战略规划和管理方面久负盛名的咨询公司的合作，用为期一年的时间为衡水老白干进行品牌战略规划与整合营销传播两项服务。离农历春节还有 14 天，品牌咨询公司一班人即入驻衡水，开始内部访谈和市场调研，进酒楼、入卖场、考察便利店，足迹踏遍燕赵大地的每一个乡村、每一个角落……

品牌资产检视：把准脉搏迎接挑战

21 世纪酒类营销是品牌互争短长的激烈竞争，品牌是白酒企业最重要的资产之一。而酒类企业唯一拥有市场的途径就是拥有其市场优势的品牌。品牌为企业创造持续、稳定、独有的有形和无形利益；品牌在市场上的良好销售表现与消费者建立一种比较定的关系；品牌为产品提供超高溢价能力；品牌提高营销计划执行效率、降低营销费用。



按照世界著名品牌专家大卫艾克的品牌资产理论，构成一个品牌资产的要素主要有：品牌知名

度、品质认知度、品牌忠诚度、品牌联想及其他资产。通过对衡水老白干品牌资产的检视，便于我们准确了解：

- 衡水老白干品牌在市场中的状态
- 衡水老白干品牌在同类品牌中的地位
- 衡水老白干品牌在消费者心目中的状态和形象
- 衡水老白干品牌的实际购买与理想购买的差距
- 衡水老白干品牌应在哪些环节加以建设与维护

1、品牌知名度：衡水老白干在冀北平原拥有极高的品牌知名度，96%以上的消费者都知道衡水老白干是历史名酒、河北特产；但这种知名度主要建立在历史累积上，近年来品牌广告却很少见，部分乡镇连一个广告条幅都很难见到，更不用说什么影视广告、大型户外广告；品牌广告语尽管也琅琅上口易于记忆，但由于没有传播主线，广告语更换较频繁，而且缺乏具体利益点、承诺点；品牌缺乏统一的识别体系，各种识别方式混乱模糊；近年来衡水老白干已将河北白酒第一提及品牌拱手让给了川酒，自己轮落为第四提示知名品牌。

2、品质认知度：河北消费者对衡水老白干产品具有很高的品质认可度，占6%的忠诚消费者指名购买衡水老白干；消费者对衡水老白干的质量信赖度较高，认为衡水老白干是历史名酒、真正纯粮酿造的好酒，酒醉后不上头（头疼）；56%已购或准备购买衡水老白干酒的消费者认为，衡水老白干的服务相当不错；40%的消费者认为以五粮液、剑南春等为代表的川酒口味好、香型适中，而衡水老白干香型已过时，度数太高，口味太冲；40%的消费者认为，近年来衡水老白干能够根据消费者的需要和口味变化、度数变化进行产品创新。

3、品牌忠诚度：衡水老白干品牌的忠诚消费者大多年龄在35岁以上，职业以部队和政府机关干部、中低收入工人、农民为主，他们认为衡水老白干是家乡的历史名酒，口味独特、饮用后有一种真男人、大丈夫的气魄；近年来衡水老白干忠诚消费者的需求在不断变化，有往浓香型、低度酒等转移的趋势；由于在省内市场产品价格透明度极高，衡水老白干各级经销商的经营毛利非常低，他们受利益驱使，或自己买断品牌经营，或积极推销高利润、无品牌的杂酒，造成中低档市场品牌极其杂乱，形成明显的“劣币驱逐良币”现象，威胁到衡水老白干低端市场。

4、品牌联想：提起衡水老白干，消费者首先想到的就是度数最高的烈性白酒；城市消费者认为衡水老白干产品价位居中甚至偏低，而大部分农村消费者则认为其产品价格比一般性杂牌酒明显偏高，农村有婚丧嫁娶等事也消费不起衡水老白干；衡水老白干的忠实消费者一般为30岁以上的成年人，性格豪爽、为人厚道、事业小有成就；衡水老白干区别于竞争品牌最明显的特点是其独特的老白干香型；衡水老白干具有丰富的品牌内涵，作为河北地方特产、历史名酒，往往作为礼品被带到全国各地。

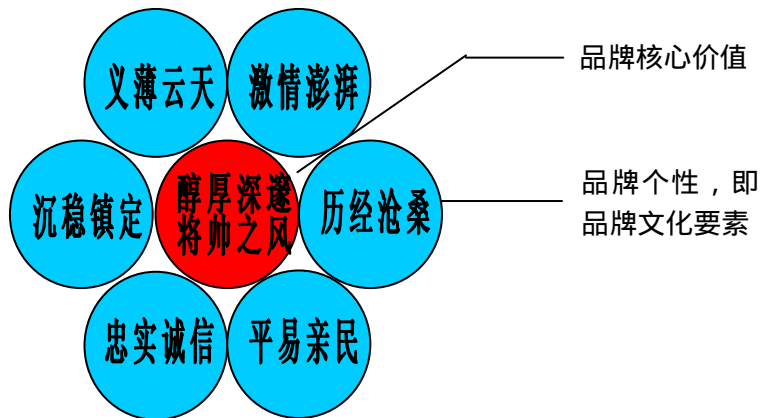
5、品牌其他资产：衡水老白干拥有“衡水”这个地方驰名商标，但“老白干”作为白酒的一个品类，其知名度远远超过“衡水”品牌的知名度，很多人知道老白干酒，却不知道衡水；正是由于产品品类无法注册，很多地方小厂甚至外地厂家就采取单纯模仿策略，其产品名称也冠以“老白干”等字样，与衡水老白干的字体、颜色、大小等极其相象，致使消费者误认为就是衡水老白干；

公司在知识产权管理上比较滞后，往往新开发出来的产品到市场上刚刚露出旺销的苗头来，就会有假冒、仿造的产品出来，防不胜防，新产品开发和推广的效果大大减弱。

核心价值提炼：回归品牌营销原点

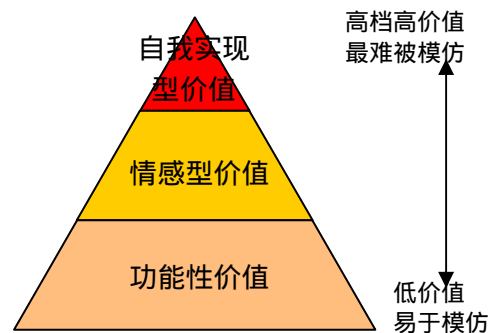
品牌核心价值是品牌资产的核心和精髓，它让消费者明确、清晰地识别并记住品牌的利益点与个性。规划高度差异化、鲜明个性化的品牌核心价值，然后以品牌核心价值统帅企业的一切传播活动，使一切营销传播行为都体现、巩固、强化与丰满品牌核心价值，已成为全球强势大品牌进行品牌化战略管理的共识，更也是塑造高档、强势白酒品牌的不二法宝。

1、衡水老白干品牌核心价值与个性气质



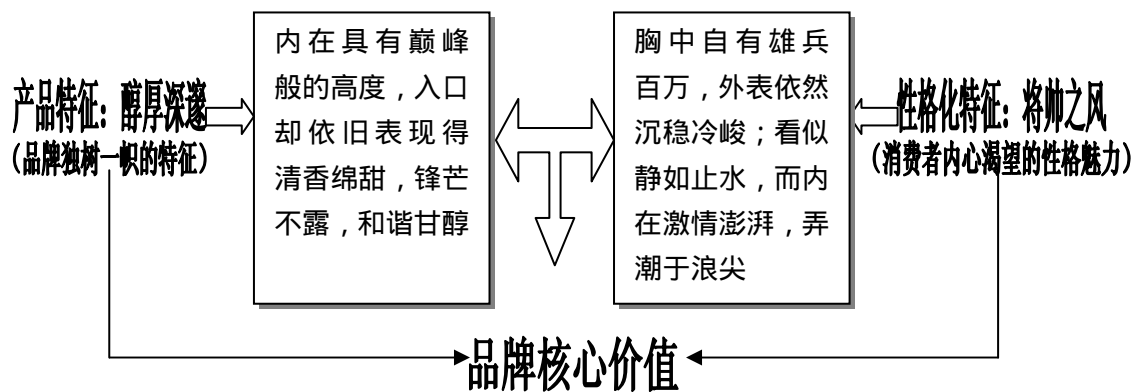
2、衡水老白干品牌核心价值定位的理由与市场威力

(1)用精神价值占领消费者价值需求高端：品牌核心价值定位主要基于：功能性价值、情感性价值和自我实现型价值。在产品高度同质化的今天，消费者购买高档白酒的动机，不是简单的功能满足而是选择一种生活方式、观念和态度。从品牌的精神价值上与消费者进行深度沟通，并形成品牌精神和品牌信仰，是全世界酒类行业品牌营销的最高境界和终极追求！



因此，从消费者精神需求——自我实现型价值进行定位，能够从精神层面提升品牌价值感，更好地满足消费者对衡水老白干的精神需求；能给消费者带来高层次、高档次、高价值感的精神体验，获得消费者发自内心的真诚的爱；更能使衡水老白干从而提升衡水老白干品牌的价值感、档次感。

(2)“醇厚深邃”是衡水老白干最为独特的产品特色，将产品的这个物质特征性格化，塑造出一个最受崇敬、极具魅力的男人性格形象，从而赋予品牌卓越的精神价值和吸引力。



(3) 拟人化——高度差异化、个性化：目前较成功的高档白酒都在传播中分别体现出了不同的诉求重点（即品牌核心价值），如：茅台——独特的地理位置、酿造工艺流程与原料；五粮液——独有的原料和水质；酒鬼酒——独特的酒文化和浓厚的民族特色；小糊涂仙——别具一格的传统处世哲学。

从衡水老白干从产品特性上看，拥有“67”的巅峰高度，口感却依然清香和谐、甘醇绵恬在同行业中是绝无仅有的，而由“醇厚深邃”演绎出的性格化特征更是独树一帜。因为，具有诚信、厚道、深邃而不外露的将帅风范的性格特征是人生事业成功的基石，它对于许多饮酒的人具有巨大的吸引力，它可以弥补他们内心的缺憾，比如不够成熟、缺乏历练。更为重要的是，诚信、厚道、深邃的大家风范是从商、从政人士的不懈追求。在白酒品牌价值上赋予符合目标消费群体性格特征的品牌个性，将使我们的品牌比起其他品牌个性更加鲜明，更加精确，更有冲击力。并且，这样的品牌价值趋向将让白酒的内涵更加丰富，广告诉求更灵活、更强的冲击力。

(4) 以品牌核心价值统帅一切品牌传播行为：

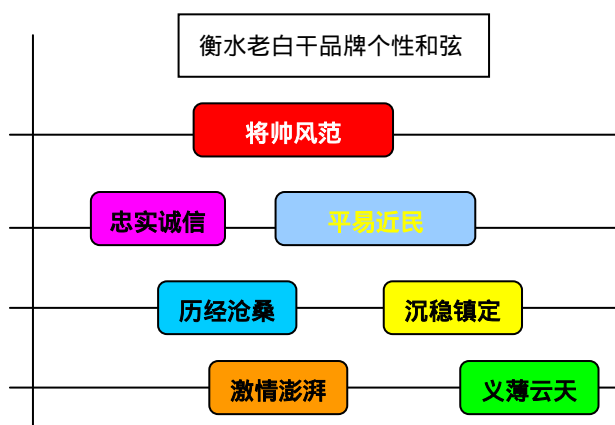
- 产品策略（除投放市场外，每年生产少数超高档酒作为加强品牌形象）
- 包装（以体现醇厚深邃，充满激情而锋芒不露为主要原则）
- 价格策略（向中高档发展）
- VI 识别（色彩和造型搭配的每个环节都要突出表现激情和沉稳）
- 电视广告（旨在表现品牌个性，引发相关的联想）
- POP 设计（根据市场时机，选择品牌某个或几个个性气质为表现内容）
- 终端建设与促销（大区、办事处深刻领悟品牌核心价值，并在各个环节体现、强化）

从整合营销传播的每个细节都向消费者流露出衡水老白干品牌个性，重视每个环节，重视与消费者的深度沟通。

品牌识别体系：奏响与消费者共鸣的个性和弦

品牌是人的欲望的产物，在消费行为的背后，其实是消费者自身生活方式、品味与社会价值的一种体现。一个品牌只有具有显著的、独一无二的个性特征，才能与其它品牌进行有效区隔，才能与消费者建立起亲密无间的情感和品牌忠诚。如果 Levi 's 牛仔缺少了“性感”、“叛逆”，万宝路香烟不再独立特行，可口可乐丧失了热情……它们还能成为享誉世界的强势大品牌吗？它们还会对其目标消费群体乃至整个社会产生那么致命的影响吗？正是品牌个性让品牌核心价值生动起来，并对消费群和市场产生了强烈的作用。

衡水老白干要迅速提升为白酒行业的强势大品牌，就必须为品牌注入独特的价值，建立和强化能吸引消费者的情感效应，而要做到这些，最佳的办法就是给品牌赋予丰满的品牌个性体系。这些品牌个性不断提供与众不同的差别，从各个角度，具体、丰满地表现品牌的核心价值，并在品牌核心价值的统帅下，有机地结合，构成一个完整的、充满张力的体系，构成衡水老白干的品牌识别特征，为衡水老白干和目标消费者构建了一个完美而相对独立的共鸣空间。



激情澎湃：象衡水老白干这样的白酒，很大程度上都是一种激情的象征，一如高度白酒消费者往往普遍具有的激情澎湃的内心——有着强烈的情感、坚定的信念和对事业百折不回的追求。

义薄云天：只有 67 度的酒才配得上真正的生死患难之交，才能承载起肝胆相照、义薄云天的厚重情谊。渴望这样的情谊，自然就会选择这样的酒。

历经沧桑：在人们心目中，男人的魅力也许全部来自成功，但最令人感动的却是沧桑感，只有历经沧桑才有厚重感，才有故事才有内涵，才会成熟和丰满，一如醇厚深邃的衡水老白干般香气醇厚、回味绵长。

沉稳镇定：正如衡水老白干高度之外，依旧有清香和谐、高而不烈的口感，在人们的内心深处，真正值得崇敬的不是外露的锋芒，而恰恰是激情之外的沉稳镇定，是泰山崩于前而色不变、胸中有雄兵百万而依然静如止水的眼神。

忠实诚信：一个成熟的、处处彰显将帅之风魅力的男人，无不一言九鼎、坚守诚信；而朋友聚会、商业谈判成功的庆贺，每一个人都希望对方也能和自己一样，用酒、用忠实诚信来表达一片赤诚。

平易亲民：越有高度的人，往往越是平易的人，越有高度的酒，往往越是口感和谐的酒，衡水老白干所象征的醇厚深邃、将帅之风，在激情和沉稳之外，更有着平易亲民的特性。

这些个性特征旗帜鲜明地与竞争品牌形成了一个“天然屏障”，它们就象一组充满灵性、美妙的音符，通过在不同时期、不同市场、不同音符的巧妙组合，弹奏出美妙动听的个性“和弦”，从而与消费者产生强烈的情感共鸣！

副品牌战略：一个支点撬动品牌价值提升

我们认为，在低档酒兜圈子没有实质性意义，衡水老白干是中低档酒绝不应该是一种宿命！衡水老白干的品牌战略规划应主要着眼于提升品牌的含金量。正如找到一个支点就可以撬动地球，要改变衡水老白干中低档酒形象的关键是找到一个支点，而这个支点就是副品牌战略。

一、副品牌战略提升主品牌价值的可行性分析

副品牌运用得当对主品牌具有反哺作用，这种反哺作用具体表现为：低成本吸引眼球并提升品牌知名度、强化品牌核心价值、活化主品牌形象、赋予主品牌年轻感、现代感；提升主品牌的各项美誉度指标如：亲和力、技术感、高档感、现代感、时尚感等。我们认为，找到一个概念，以副品牌战略出击，全面提升衡水老白干的档次是完全可行的。

1、妙用高档副品牌能为衡水老白干带来的价值

- 充分利用衡水老白干的品牌资产，创造更大的赢利空间；
- 提高衡水老白干品牌含金量，实现品牌资产迅速增值；
- 以 20%的销量创造出企业 80%的利润；
- 提升衡水老白干品牌价值感、档次感、时代感象，为品牌文化注入新的内涵；
- 带动衡水老白干原有中低档产品的销售。

2、衡水老白干高档副品牌可资利用的资源

- ✓ 衡水老白干拥有丰富的民俗文化底蕴（不同于历史文化、文人文化、书斋文化），而民俗文化的强大张力足以支撑高档产品（如巴国布衣、上海人家……）的精神价值；
- ✓ 衡水老白干拥有悠久的酿酒历史、酿酒传统和丰富多彩的“酿酒、饮酒民俗”；
- ✓ 衡水老白干在消费者心目中拥有很高的品质认可度、品牌知名度、美誉度，也具备高档白酒品牌充足的物质、技术基础；
- ✓ 公司 2002 年推出的副品牌——十八酒坊，凭借不俗品质和大手笔广告投入，尤其是借助品牌代言人腾格尔的名人效应，已建立较高品牌知名度和中高档的品牌形象。

3、采用副品牌战略进攻高档市场需要清除的障碍

- ◆ 国内高档白酒市场竞争已经非常激烈，对手强大，地位难以撼动；要想在高档白酒市场分一杯羹，必须有非常独特的物质、精神双重卖点；
- ◆ 绝大多数消费者对高档白酒酿制的技术细节不了解，仅有非常模糊的认识。因而十分迷信传统老牌高档白酒，对衡水老白干同样能酿出高档白酒将持怀疑态度；
- ◆ 十八酒坊品牌进一步提升遭遇极大阻力，品牌、销量的点滴提升几乎完全依赖耗资

不菲的广告和物质性促销；

- ◆ 十八酒坊品牌正陷入可怕的“同质化”危机，甚至作为高档白酒品牌最显著的标志——价格也日渐混乱，难以维持，品牌的高档形象不断受到侵蚀。

二、核心价值再定位，以副品牌带动主品牌价值提升

经过对企业、市场的反复深入研究，我们针对原有的品牌战略方案，对十八酒坊原有核心价值——“流传”，对其主传播语——“有一种酒是用来流传的……”，开出了这样的“诊断”报告：原定的品牌核心价值虽然有一定可取之处，但其先天的缺陷严重阻碍了品牌与消费者的精神共鸣！

1、值得肯定的方面

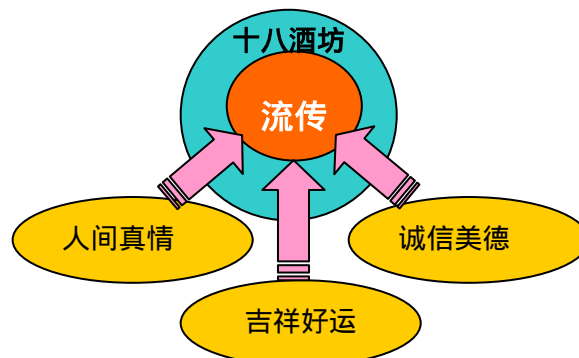
- ✓ “流传”这一概念独特而颇有传播力度，有鲜明的个性、一定的文化张力和包容性，为品牌在高端找到了一个相对独立的定位。我们认可以此作为品牌核心气质。
- ✓ 达到了较高的境界，巧妙地传达了十八酒坊品牌珍贵的气质，表现了品牌与众不同的档次感和非凡地位，以高人一等的自信为品牌占据了制高点。
- ✓ 从文学修辞的角度，具有显著的美感，读起来颇有回味，在品牌问世之初对于吸引受众眼球和引起好感起到了重要作用。为品牌进一步推广打下了良好的基础。

2、存在的严重缺陷

- ✘ 空洞、缺乏底蕴的本质缺陷暴露无遗。受众开始发现其缺乏内涵，自信的背后是苍白，而没有针对消费者精神需求的价值主张和利益表现。
- ✘ 无论是“眼球”还是“好感”，都还没达到引发“共鸣”的境界。而没有共鸣的核心价值定位无法达到促进购买的实质性效果，永远只能停留在审美的层面。
- ✘ “用来”有很强的白话倾向，导致整个核心价值几乎成了一个蛮横自大的器叫，这种盲目无知的自大元素对高档白酒品牌的长远建设将造成难以弥补的伤害！

3、核心价值再定位

“流传”其实是一个非常好的载体，“流传的酒”展示了这个出色的载体却忽略其中应该蕴涵的承载物，而失之于空洞。为了弥补品牌内涵苍白、空洞的不足，在原有基础上低成本地提升品牌，我们保留了原有“流传”的概念，填充、丰满消费者可感知并素来就高度认同的内容，丰富品牌的内涵，迎合消费者对高档白酒的精神需求！



人世间有很多东西值得流传，并且人们也热烈期盼着它们的流传。比如：人间真情，诚信美德，吉祥好运……找到了受众内心的渴望和期盼，就找到了消费者共鸣的基础：

⊗ **人间真情**：白酒永远和人与人之间的情感有着千丝万缕的关系，与朋友开怀畅饮、把酒当歌，谁不渴望得到或向对方表达发自肺腑的真情实感？



⊗ **诚信美德**：商人应酬占据了白酒消费的很大比例。作为商业应酬，哪一个不希望生意伙伴干了杯中酒，给自己一个一言九鼎、言出必行的商业承诺？

⊗ **吉祥好运**：无论是经商还是从政，无不希望讨个“口彩”，谁不渴盼着好运气时刻伴随着自己，能够事业有成、生意兴旺、平安吉祥？



正因为找到了能够支撑起“流传”概念丰富的承载物，十八酒坊品牌才有引发消费者共鸣的“本钱”，而只有消费者与品牌产生共鸣，品牌才有了满足消费者高档次精神需求的可能，消费者也才可能接受并高度忠诚的长期购买。品牌核心价值是满足消费者对十八酒坊品牌需求的核心，品牌核心价值解决了“为什么要买”这一最核心的问题！

品牌传奇：衡水老白干打造高档品牌的捷径

衡水老白干欲迅速提升为高档白酒品牌，还必须成功地解决两个问题：“为什么要出高价购买”和“如何购买”，而这两大问题的解决将依靠品牌战略中的“稀有品质识别”和卓越的整合品牌传播的实施。

正象人头马每天要给酒播音乐，百威啤酒从出厂到消费者手中的运输与仓储全部冷藏一样，酒本身已不再是含有酒精的饮料，而是有生命的、富有灵性的精灵！因此，提炼出传奇的、消费者最容易感知和接受的某些酿酒工艺，作为产品策略以及产品层面传播工作的重点，从产品层面塑品牌的传奇和稀有，是衡水老白干挤身高档白酒品牌行列的天赐良机！

策略一：稀有传奇桃花曲。一种最好的、最富有传奇色彩、珍贵稀有的酒曲——桃花曲，以此作为传播高档白酒的核心物质基础。这时的桃花曲已经不是一般酿酒工艺上的桃花曲，而是具有神秘感、富有传奇色彩，在传播中大放异彩、吸引消费者兴趣、造成高度品质认同的酿造高档白酒的“精灵”、（在消费者感性认识中）高档白酒的标准、标志。

在春天桃花盛开、在空气温湿、微生物活动旺盛、生机勃勃的季节制出的曲才是最好的曲，而所用的桃花曲更是这类酒曲中最富有传奇色彩、最稀有珍贵的：它只在桃花盛开的 20 天左右时间制作；只有在自古就被成为“桃城”、素来出产极品蜜桃的衡水才能制成最高等级的桃花曲，除了桃花曲，更有厂区遍栽的桃林、桃花浸泡、蒸酒的“秘方”工艺、……一个庞大的桃花与酒的传奇。

“曲是酒中骨”，消费者普遍认为只有用最好的曲才能酿出最好的酒，而最好的曲是稀少的。同时对于怎样的酒曲才是最好的并不了解，对其中技术细节更一无所知，具有浓郁故事色彩的工艺传奇对消费者有着巨大的吸引力。

策略二：0.8%的极品珍贵。用桃花曲酿的酒本已非常珍贵，但高档酒的诞生远没有如此轻易。

在蒸馏出的酒中，掐头去尾，仅提取中段最为醇厚的那一点酒作为高档酒的原料；

在堪称发酒的中段酒中，更在极为苛刻的条件下，提炼出大约 0.8%左右的精华，才能得到极品的高档白酒。

策略三：立体化市场细分。以立体化的定价策略，形象品种、礼品品种、主打品种各就其位，构建起衡水老白干丰满的高档白酒品牌家族。

超高档标杆性品种：每次出酒中间段的 0.8%，定价 500 元以上，以强大的、具有浓郁传奇色彩的工艺技术和物质基础和一流的品牌运作，打造出象征衡水老白干强大技术力、品牌力的标杆品种，如北极明星般高高在上。

高档品种：每次出酒中间段的 8%，定价在 200 元以上，比五粮液价格低 60-80 元，作为衡水老白干高档白酒品牌系列中，既是礼品品种又是超高档标杆品种到主卖品种的价格过渡品种。

中高档品种：每次出酒中间段的 91.2%，价格分 180 元、120 元、80 元三个层次为衡水老白干中高档品牌系列的主打品种，大量进入中高档酒楼，卖出规模，为企业获得 80%的利润。

结语：品牌战略不是知识空穴是法宝

白酒是中国传统文化的精品，但中国白酒行业之纷乱芜杂亦为世人所称道。我国白酒企业在品牌塑造、品牌建设上存在着致命的缺陷和无知，还没有系统的进行品牌战略规划和战略性品牌管理，混乱、浮躁和冲动充斥着整个白酒行业，你好山我好水，你年头足我更历史久，你糊涂我迷糊，整个行业缺乏高度差异化、细分化、个性化、与消费者共鸣的品牌价值取向！

通过卓越的品牌战略规划和整合品牌传播策略，衡水老白干找到了高度差异化、个性化、与消

费者共鸣的品牌核心价值，在高档白酒品牌中找到了自己安身立命之地，而且通过近 8 个月的整合品牌传播，把具有自己独特的、鲜明个性的品牌识别，牢牢扎根在河北省及周边市场消费者的内心深处，副品牌十八酒坊在其战略市场——省会石家庄市场已挤身高档白酒品牌前三位之列，其销售利润也占到公司总利润的 50% 以上，主品牌衡水老白干的美誉度、忠诚度、价值感和品牌形象均得到了大幅提升！我们坚信，沿着卓越的品牌战略规划和整合品牌传播道路坚定不移的走下去，衡水老白干进入全国高档白酒品牌行列、得以还其历史名酒“英雄本色”的日子必将指日可待！

注：《销售与市场》2003 年 12 月下案例版之《副品牌提升品牌含金量》为该文之删略版，为给同行及白酒企业界朋友以全貌，作者特刊出此全文！

欢迎与作者探讨您的观点和看法：刘登义，品牌战略与整合传播专家，为多家大型、特大型企业提供过卓越的营销咨询、品牌战略管理等服务，兼任多家企业品牌战略和管理顾问，联系电话：13321891261，Email：davidldy@vip.sina.com