

On the Brand Extension Strategy of Moutai Corporation

Ying-Yu CAI

Dept. of Regional Policy, Gifu University, Gifu City, 501-1193, Japan
diana_cyy@hotmail.com

Abstract: This paper analyzes the brand extension strategies of Moutai, a geographic brand in Chinese white liquor industry. We analyze its industry environment and use a novel geography-strategy matrix model to appraise its existing brand extension strategies. As a result, we suggest that Moutai maintain its high-class image, walk off its current strategy of developing low-class products with Moutai brand, and abandon the category extension strategy of endowing its subsidiary products such as beers and wines with Moutai brand. Instead, the Moutai Corporation is better to simply hold the stocks of subsidiary companies producing those products.

Keywords: Moutai; Geographic Brand; Brand Extension;

茅台的品牌延伸战略

蔡紫宇

岐阜大学地域科学部, 岐阜, 日本, 501-1193
diana_cyy@hotmail.com

【摘要】 本文基于白酒行业中的茅台酒这一地理品牌, 分析其地理品牌的行业环境。结合笔者建立的地理——策略模型对其现有的品牌延伸策略进行分析评价。以此提出茅台今后进行品牌延伸的一些建议, 即茅台保持旗舰品牌的高端形象, 脱离地理品牌进行中低端市场新品牌开发。放弃类别延伸, 采用“只控股、不属名”方式经营。

【关键词】 茅台酒 地理品牌 品牌延伸

1 引言

由于产地地理环境的制约或生产者在一定地理范围内的集中, 很多产品品牌的命名中带有原产地行政区域或当地名胜景观的名称。长久以来人们已经习惯用“地名+产品名”的方式称谓这类产品, 我们将这种产品名称及其区别于其它同类产品的各种标识统称为“地理品牌”。^[1]在我国这种“地理品牌现象”十分普遍, 如: 涪陵榨菜、山西老陈醋、金华火腿等, 而茅台酒也隶属于地理品牌的范畴, 即地理名称(茅台)+产品名称(酒)的品牌命名方式。有别于其他地理品牌由多家企业共享的局面, 由于受到原产地区域保护, 贵州茅台酒集团独享了这一地理品牌。即除了茅台酒集团, 其他任何企业生产的白酒都不能冠以“茅台酒”这一地理品牌。

地理品牌赋予企业的产品品牌两个重要的品牌联想, (1)悠久的历史传承; (2)独特的地理环境。因此地

理品牌会给企业的产品品牌带来溢出效应, 有利于产品品牌迅速进入市场, 并赋予消费者正面的品牌识别因素。然而由于地理品牌本身所具有的一些特性, 也会在一定程度上桎梏产品品牌的扩张与延伸。

茅台酒作为地理品牌进行品牌延伸同样也要充分考虑自身属于地理品牌的环境, 致使茅台品牌不能简单的像其他普通品牌实行品牌延伸策略。因此, 笔者根据茅台的地理品牌特性, 自建了地理——策略矩阵模型对茅台基于地理品牌的品牌延伸进行分析评价(第 3.2 节), 并最终提出对于茅台集团以后品牌延伸策略的两条建议(第 4 节)

- ◆ 保持旗舰品牌的高端形象, 脱离地理品牌进行中低端市场新品牌开发
- ◆ 放弃类别延伸, 采用“只控股、不属名”方式经营

2 茅台地理品牌行业环境分析

2.1 茅台地理品牌背景

^[1] 牛永革, 李蔚. 基于地理品牌形象影响因素实证研究. 营销科学学报, 2006, 2(1): 78-94.

历史传承和环境依赖是影响地理品牌认知的两个重要因素，这两方面对茅台酒这一地理品牌更是起着直接的影响作用。

从 1915 年荣获巴拿马金奖开始，茅台酒的发展历程经历了近百年的洗礼。特别是半个多世纪以来，茅台酒更是以不可替代的重要地位，直接参与、见证党和国家在政治、经济、外交、文化等领域的一系列具有历史意义的事件，使其在国内、国际上产生了极为深远的影响，“茅台文化”也随之得到了极度的提升与张扬。茅台酒被人民拥戴为中国的“国酒”，标志着“茅台酒”不可撼动的历史根基。

茅台镇当地 100 多种微生物所组成的微生物环境，加上茅台镇土壤、水质、原材料等条件，具有极强的排他性的资源垄断性，为酿造茅台酱香型白酒提供了得天独厚的酿造自然环境。茅台酒的酿造不可能脱离茅台镇这一地理环境，可见茅台酒具有强烈的地理依赖。

2.2 茅台酒行业环境分析

2.2.1 茅台当地地区行业环境分析

由于近年来白酒行业蓬勃发展，受到巨大的经济利益驱使，再加上茅台镇独特的酿造环境，致使茅台镇当地出现了许许多多的酿酒企业。尽管因为资金上和技术上的限制，这些当地企业酿造的白酒不能与茅台酒相提并论，无法撼动茅台酒在高端市场上的霸主地位。但是它们都瞄准了中低端白酒行业，打着茅台镇制造的传统酱香工艺名号，迅速向中低端白酒市场进发，对茅台酒集团的中低端产品造成了很大冲击。根据地理品牌的行业特性结合茅台酒的实际情况，我们得出了以下 3 个茅台酒的当地行业环境特征：

- ◇ 盛行机会主义行为，统一打上茅台出品的旗号
- ◇ 缺乏创新意识，一味抄袭“茅台酒”酿造工艺
- ◇ 中低端市场同质化严重、消费者对于价格敏感

2.2.2 茅台其他地区行业环境分析

在当地其他企业利用茅台镇地理标志的优势和抄袭酿造工艺对茅台酒集团形成冲击的同时，茅台酒还面临着其他地区众多白酒品牌的激烈竞争。作为独享茅台酒这一地理品牌的企业，茅台酒集团利用“茅台酒”在高端市场占据了相当大的份额，结合地理品牌的特性，我们得出了以下 3 个茅台酒的其他地区行业环境特征：

- ◇ 酱香白酒市场份额极小，茅台品牌的象征性和体验性价值大于其功能性价值
- ◇ 定位高端市场，高价格成为高品质的象征
- ◇ 中低端白酒市场地方保护主义严重，茅台酒的延伸产品生存困难

3 茅台品牌延伸之分析与评价

3.1 茅台当前组织架构及品牌延伸策略

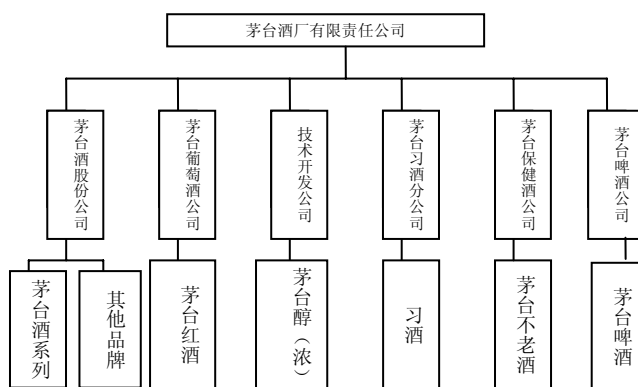


图 3.1 茅台酒集团组织及品牌架构图

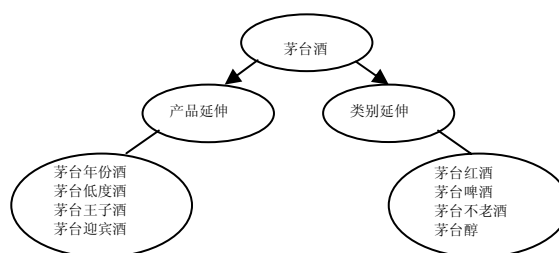


图 3.2 茅台酒当前品牌策略

图 3.1 和图 3.2 显示了茅台集团当前的组织架构以及具体的品牌延伸策略。由于基于地理品牌这一背景，本文主要针对带有“茅台”两字的品牌延伸策略进行分析评价。

3.2 基于地理—策略矩阵模型评价茅台品牌延伸

根据茅台酒这一地理品牌所具有的特性结合之前茅台酒地理品牌的行业环境分析，本文特建立了地理—策略矩阵模型对茅台酒的品牌延伸进行评价：

表 3.1 地理——策略矩阵模型

			地理地区	
			当地地区	其他地区
延伸策略	产品延伸	向上（年份酒）	当地地区-产品延伸	其他地区-产品延伸
		横向（低度酒）		
		向下（系列酒）		
	类别延伸（红酒、啤酒等）		当地地区-类别延伸	其他地区-类别延伸

3.2.1 当地地区—产品延伸

(1) 向上延伸 茅台酒在当地地区作为白酒企业的老大，在高端市场上的地位是不可撼动的。当地地区的高端白酒消费者拥有很高品牌忠诚度，并且经常选择茅

茅台酒作为贵州形象的象征馈赠他人。从消费者角度讲,推出茅台年份酒既满足了当地消费者更加高品位的精神体验又满足了向外送礼时的面子需求。从高端市场提升到奢侈品市场,成功的将茅台的品牌形象向奢侈品市场转移,向上延伸策略在贵州地区可以说是很成功的。

(2)横向延伸 茅台酒独特的酱香香型是品牌的一个重要识别因素。由于白酒口味相对比较单调,因此横向延伸只能从白酒度数上着手,推出了茅台低度酒系列。由于当地地区的消费者常年形成了喝高度白酒的习俗,低度酒在当地无法撼动高度酒的市场,但随着人们健康意识的增强,加之低度酒价格相对高度酒较低,部分当地消费者开始选择低度酒。总体来说,低度酒在当地地区的延伸是相对成功的。

(3)向下延伸 茅台酒试图通过自身已有的品牌知名度向中低端市场延伸,占领市场份额。然而,在同一个地理环境中,当地的其他白酒企业基本掌握了酱香型白酒的主要酿造技术,在中低端白酒市场,茅台酒的系列产品在品质上不具有绝对优势,甚至被一些优良的其他中低档白酒超越。加之茅台酒集团庞大的企业规模增加了企业运营成本,产品宣传成本,茅台酒系列产品在价格上也处于劣势。在中低端白酒市场,消费者普遍处于价格导向型。因此,茅台酒系列产品在品质上不具优势,价格处于劣势的情况下,很难具有吸引力,造成了向下延伸产品在当地地区失败的局面。

3.2.2 其他地区—产品延伸

(1)向上延伸 近年来,高端白酒产品一直在不断提价。但是相对于其他国家动辄上千甚至上万的红酒、洋酒比,中国的高端白酒依然显得不够“贵”,不能充分体现消费者的更高品位和地位的满足。茅台年份酒的推出刚好迎合了这一消费者需求,实现了高端消费者尊贵地位象征的体现,成为中国高端白酒的形象代表。15年、30年、50年、80年的茅台酒产品也从侧面深化了茅台酒这一地理品牌的悠久历史沉淀,增强了消费者对于茅台酒品牌高品质,深文化的品牌联想。在其他地区市场反应热烈,向上延伸非常成功。

(2)横向延伸 针对其他地区的消费者偏好于更温和的低度酒这一情况,茅台低度酒的推出丰富了消费者的选择。特别是江浙一带,消费者热衷温柔、平和的38度、43度白酒。茅台低度酒在这些地区的销量甚至超过了53度白酒的旗舰产品,可见横向延伸在其他地区是很成功的。

(3)向下延伸 长期以来,茅台酒赋予大众高品质、高品位的品牌形象,消费者逐渐形成了“茅台出品,必属精品”的品牌认知。茅台集团试图通过旗舰品牌的品牌知名度全面推广系列产品,全面提升茅台的品牌认知

度。然而,茅台的中低端系列酒首先缺乏明确的产品特点,没有充分的向消费者传达产品信息,仅仅标榜传承酱香文化。其次在品质上与高端旗舰产品相差甚远,破坏了茅台在消费者心中高品质、高品位的品牌形象。再加上我国的中低端白酒市场地方保护主义严重,以及地区之间存在的口味上差异,茅台系列产品在其他地区举步维艰。不仅没有提升茅台的品牌认知度,反而影响了高端产品的品牌形象,本末倒置,向下延伸在其他地区是失败的。

3.2.3 当地地区—类别延伸

近年来,茅台集团努力扩大企业规模,把扩充生产线至酒行业的各个品种作为企业的一个战略目标,实行“一牌多品”。但是在当地地区,茅台酒原本的目标消费人群偏好白酒,对于其他品类酒兴趣不大。从类别延伸产品本身定位来讲,与之前的目标人群产生冲突,其他酒类的消费人群对于茅台品牌缺乏品牌忠诚度,茅台想借用已有的品牌知名度推广类别延伸产品收效不大。尽管一些类别延伸产品,例如茅台啤酒在品质上与同类产品相比具有优势,但缺乏有力的配套营销措施,导致市场反映低迷。茅台红酒不论在品质上还是价格上都与之前旗舰品牌的高端定位相差甚远,茅台醇作为浓香型白酒在偏好酱香型白酒的当地消费市场无法获得消费者的认可。综上,茅台品牌的类别延伸产品在当地地区无论在产品相关性和目标群体相似度上都与旗舰品牌差异较大,加之缺乏有效的营销措施,普遍没有达到预期的市场认可,其类别延伸在当地地区是不成功的。

3.2.4 其他地区—类别延伸

茅台酒作为一个典型的地理品牌,是悠久历史传承和独特地理环境的完美结合产物。其类别延伸的效果取决于其他地区的消费者是否对延伸产品产生这两方面的品牌认知因素。

但是,经过数十年的发展,茅台对于消费者来说就是高端酱香型白酒的象征,这种品牌认知已经根深蒂固,茅台在高端白酒的品牌形象无法顺利的过度到其他品类酒市场。相反的,其他品类酒的出现反而模糊了茅台在消费者心目中的品牌联想。首先破坏其悠久的历史传承品牌联想因素,茅台品牌的核心竞争力在于悠久的、独特的酱香型酿造技术,但这种技术优势却无法体现在生产其他品类酒上。消费者对于茅台出品的红酒、啤酒不会产生先入为主的优质共鸣,甚至会怀疑茅台的“不够专业”,对品牌形象产生疑惑。另外类别延伸破坏其独特的地理环境依赖品牌联想因素,茅台一直标榜茅台镇独特的地理环境造就了茅台酒的独一无二。但是,适合生产酱香白酒的环境是否也适合生产其他品类酒?当这种独特的地理依赖不能作为茅台其他品类酒

的联想因素时，其类别延伸产品与同类产品相比也就毫无优势可言。再者，茅台集团生产茅台醇浓香型白酒，在其他地区与擅于酿造浓香型白酒的诸如五粮液集团系列酒竞争，以己之短，战彼之长，势必失败。由此，茅台的类别延伸产品在其它地区市场反映低迷，不仅其旗舰产品的品牌知名度没有为类别延伸产品带来正面的品牌联想，反而其品牌重要的品牌联想因素被类别延伸产品破坏，造成了类别延伸在其他市场的失败。

3.3 关于茅台酒品牌延伸分析评价的结论

通过之前基于策略—地理矩阵对茅台品牌延伸策略的评价，我们得出了茅台酒的品牌延伸策略结论，如下表所示

[此图结论参考茅台集团相关市场数据得出]

表 3.2 茅台基于地理——策略矩阵模型品牌延伸评价

			地理地区	
			当地地区	其他地区
延伸策略	产品延伸	向上	成功	成功
		横向	相对成功	成功
		向下	失败	失败
	类别延伸		失败	失败

从表 3.2 我们可以看出茅台酒的品牌延伸策略在不同地理地区的效果评价。尽管茅台酒因为其地理品牌的特殊性造成当地地区和其他地区影响品牌延伸的因素有差别，但其品牌延伸的效果却是基本统一的，因此我们认为茅台酒基于地理品牌进行品牌延伸的效果评价在其整个行业范围内具有普遍性，得出以下四个结论：

- ◇ 茅台酒在独享地理品牌的模式下进行向上延伸容易成功
- ◇ 由于地区口味的差异，茅台酒集中优势进行横向延伸容易成功
- ◇ 由于地理品牌的特殊性，茅台酒进行类别延伸几乎不可能
- ◇ 地理品牌进行与旗舰品牌定位差异较大的向下延伸难度较大

茅台作为地理品牌，决定了在进行品牌延伸时必须考虑地理品牌所特有的品牌特性和行业环境。时刻要把地理品牌的两个重要品牌联想因素悠久的历史沉淀和独特的地理环境依赖作为品牌延伸策略的重要依据。考虑品牌延伸是否加强了这两个品牌联想因素，产生了正面的品牌溢出效应，品牌延伸产品在借助之前的品牌知名度提高品牌认知的同时是否对旗舰品牌产生了有益的品牌反馈。一旦品牌延伸策略脱离了地

理品牌的品牌联想因素特性，不但无法取得预期的市场反馈，反而会破坏旗舰品牌建立的品牌形象，得不偿失。因此茅台在结合不同地理区域选择品牌延伸策略时，必须以最大化提高旗舰品牌的品牌认知为目标。

4. 对于茅台未来品牌延伸策略的建议

根据第三章对于茅台品牌延伸分析评价得出的结论，我们得知地理品牌在进行品牌延伸时需要面临比其他品牌更多的问题和困境，因此本文对茅台酒集团今后的品牌延伸策略提出如下建议：

- ◆ 保持旗舰品牌的高端形象，脱离地理品牌进行中低端市场新品牌开发

茅台酒作为地理品牌经过长期的历史发展，在消费者心目中的高端形象已经根深蒂固。继续打着茅台的旗号进行向下延伸，不但会陷入共享地理标志的当地行业困境，还会破坏其他地区消费者对于品牌的认知。在当前白酒行业中低端市场竞争激烈的环境下，茅台为了企业的长远发展势必要在中低端市场迎接挑战。本文认为茅台开发新品牌策略比直接用“茅台酒”这一地理品牌进行品牌延伸要好。

茅台酒集团经过这几年的良好发展，凭借其雄厚的资金能实力完全有能力进行新品牌开发和品牌推广。弱化“茅台”二字对于新品牌的影响，这样就巧妙的规避了当地企业共享地理标志，打着茅台旗号的困境。通过企业雄厚的资金实力在广告宣传上做足功夫，势必会在当地众多中低端品牌中脱颖而出。而对于其他地区来讲，新品牌一定要突出自身的特色，比如增加酱香型白酒“好喝不上头”的品牌联想。新品牌开发的关键是要跳出“茅台”的地理束缚和历史束缚，一开始以一种全新的形象呈现在消费者面前，在标识、包装、广告宣传上都消除“茅台”的影子，例如可以把新品牌归属到旗下的习酒公司，彻底摆脱茅台的地理依赖。当新品牌得到初步认可后才突出属于茅台酒集团的范畴，将茅台酒的高品质转化为新品牌的次级联想因素，从而也增强了茅台的品牌认知度。

- ◆ 放弃类别延伸，采用“只控股、不属名”方式经营

从之前的结论分析我们知道，地理品牌在进行类别延伸时几乎是不可能的。像茅台啤酒这样的产品，尽管在品质上具有一定的优势，但是却缺乏相关的营销措施。造成营销力度的根本原因是茅台集团本身的核心竞争力在于高端的酱香型白酒，如果大力推广啤酒、红酒等产品，一旦茅台的品牌形象不再与酱香白酒联系，转移到其他品类酒时，茅台品牌也就丧失了其赖以生存的根本。可见，茅台这一地理品牌名号对于品牌的类别延伸具有很大的束缚。

要想成功的推广类别延伸产品，集团对于这些类别延伸产品生产企业只控股不属名，仅仅作为幕后推手利用自身的资金实力推广类别延伸产品。为了茅台酒品牌的长远利益，果断终止带有“茅台”名号的类别延伸。从消费者的角度来看，完全不要使茅台酒集团与其他酒类产品扯上关系，继续茅台酒“术业有专攻”的发展策略。诸如像茅台啤酒这样在品质上具有优势的产品，一旦脱离了地理品牌的束缚，不采用“茅台”的品牌命名，就可以大胆进行市场营销，加大广告投入，占取市场份额。当此类类别延伸产品取得市场成功后，才强调属于茅台集团名下，增加旗舰品牌的次级品牌联想，从侧面提升茅台的品牌形象。

另外，由于“茅台”两字已经与白酒紧密联合，不可分割。类别延伸产品脱离“茅台”两字，不受白酒产品口味单调的限制，利用新品牌名称可以充分的进行产品延伸。例如当新品牌啤酒取得成功后，可以顺利过度

到相关饮料行业，一方面拓宽了集团的产品线，扩大企业规模，创造更多的经济利益；另一方面又不影响茅台地理品牌的品牌联想因素，深化茅台品牌高端酱香型白酒的品牌形象。

致谢

在论文付梓之际，感谢西南财经大学老师惠浩星副教授在论文写作期间给予我学术上的指导

References (参考文献)

- [1] Niu yongge, Li wei. An empirical research on the Effects of sharing geographic brand image.[N] Journal of Marketing Science, 2006, 2(1): 78-94.
牛永革，李蔚. 基于共享地理品牌形象影响因素实证研究. [N] 营销科学学报, 2006, 2(1): 78-94.
- [2] The 2009 work report of board of Moutai Corporation.
茅台集团 2009 年董事会工作报告.