



品牌蒙尘的困境

2.8

我在亚洲遇到的那几个可靠的进口商，他们自豪地在名片背面出列了来自不同国家进口的酿酒厂清单；而这上头并无提到葡萄的品种，也未提到来自哪个地区。其实，既然称之为品牌，就应该要激发出一种令人惊奇而敬畏的感觉，然而，任何葡萄酒在其尊贵的招牌品牌被铸造出来之前、似乎都是不完全符合上述标准的。从表面来说，进口商的这种策略乍看似乎很有用，因为他们会为了建立其商业生存能力所需的信誉而去追逐那些追捧者，可是，那些鼓励他们的选择也很快地被陷入僵硬而沉闷的、非动态的选择世界所束缚。

较大的品牌可能会出产不错的梅洛，也会产生少量的霞多丽与不寻常的黑比诺。以波尔多品种作为强项的品牌，相对地就应该不会考虑勃艮第品种——他们确实不会。进口商都在假装宣导这些品项的重要，因此为之所做的一切看似都好，当然，事实却非如此。在某种程度上，作为进口商的我们都受到了关联性的评判，而品牌仅是其中最薄弱的环节。具讽刺意味的是，这些并非由其产品的最佳来衡量。

所谓的跨品种优势，可能会严重挫败客户的心理障碍，使他们的推广因品牌名称不如广告宣传而推迟的情况。实际上，黑比诺葡萄酒就没有达到标准水平，而梅洛却还不错。也许，消费者容易直接从市场上记住品牌名称，而后却又在品种上混淆不清。进口商往往为了自身利益而强调品牌名称，使其不知不觉中处于劣势，

故而不得不谨慎行事，并且，在以其本国品种为主来探索更具竞争力的酒庄同时，还要避免遭到新选择的挑战。

许多主要的葡萄酒出口商因其出色的营销能力而闻名，因此不应轻易贬低。然而，进口商仍需要充分意识到，若以自身最大利益来看待当前的诚实竞争时，他们所获得推广新标签的自由很可能被扼杀，甚至为了想要自由经营反被束缚。不同于前几代的亚洲人，葡萄酒购买者受这方面教育的程度已然越来越高，他们年轻而又好奇心强、了解将葡萄酒与美食搭配的基本知识与其细微差别。偏偏，葡萄酒进口商针对消费者们的品项选择却始终僵化、死板而不知变通，最终得承受一直以来不作为的后果。不幸的是，他们从未适应不断变化的市场变化，始终在这种不知所措之下坚持着，以保持明显的安全性，从而蒙受到了疏忽、信誉与商誉上的损害。最初严重依赖品牌所发现到的安全性似乎很有吸引力，然而最终却会证明（随着时间的流逝，通常发现那是虚假的）时间将揭示真相并测试这种依附的弹性。仅因为人们可以依靠过去的做法，却不能否定一个事实，那就是目前可以为每个进口商独具优势的选择标准采用更明智、更精明的选择标准方法，以通过审慎的适应性、增加安全性来构建未来。

我想，任何乐于继续研究这类见识的人，都会同意一家面包店的最佳选择应该是提供新鲜面包而非过期食品——这是鼓励与默许遵守酿酒厂保持竞争力的动力；同样，进口商也需要在市场领域中承担起如是责任，以确保他们所推出的品项都来自各个国家与地区的最佳选择。我的观察是，超过几个亚洲进口商在各种不同产品方面的选择上还有很大的改进空间。解决问题的关键，是把眼镜擦干净并重新回去审视关注这个话题：几乎每个公认的葡萄酒生产国都会生产出独特的葡萄品种，无论质量还是产量，都超过其他国家。我敢这么说，就算是在每个葡萄品种上，其好坏也并非一成不变的，而且，这从来就不是一个公平的竞争环境。因此，来自特定国家与地区的在地优质葡萄才将是您的最佳选酒指南，而非品牌名字。

我们在加州有桑娇维塞(Sangiovese)和内比奥罗(Nebbiolo)，然而我合理怀疑、它们是否可以与意大利生产的产品在口味和数量上相庭抗礼？我们在加州有少量的马尔贝克，但老实说，这能与阿根廷门多萨的产量并驾齐驱吗？如果您想到的是丹魄(Tempranillo)，就用不着提到纳帕了，直接喝西班牙的就好！澳大利亚纵然有雷司令(Riesling)，可我更会选择德国的摩泽尔(Mosel)或法国的阿尔萨斯(Alsace)。当前的进口商往往将品牌标签作为首选的第一采购策略，而忽略了什么才是真正的最佳葡萄品种酒、以及可以从哪里采购。

进口商采用的新方法是（a）首先专注于主要的本地品种，其次（b）专注于在每个国家与地区一致生产该葡萄品种的品牌，以通过促进更快的库存周转将其投资回报最大化。进口商不知不觉地一直盲目跟着对方走，让马车超前于马，在亚洲尤其如此。进口商没有胆量去质疑他们自己都在做什么以及到底做得怎样。驱动选择的主因，应该是在没有品牌名来整合策略的情况下，出自于对葡萄品种所具备的、更好更清晰的了解，减少为了品牌推广而首先推广品牌标签的授权。

来自任何国家的大型品牌标签都将非常关注这种新的推广方式，因为它可使进口商获得更多回旋的余地、更大的灵活性。因为他们认识到其先天地位的强大实力，可以据此进行进口与调整，以领导其本地市场。进口商仍然可以进口许多相同的标签，而购买策略的转变最能满足进口商的最终优势，而非只是专推那些让许多酒厂和大集团感到垂涎的酒庄，因为相比之下他们能认识到、来自哪些国家的最佳葡萄品种地区将首先满足进口商的要求，而非只是将品牌自身肤浅而独特的荣耀作为成功渗透市场的手段。

多年来，我成功地透过航空与海运集装箱从亚洲进口，而没让自己拎着酒瓶往鲨鱼缸里跳。进口是在投资资本，而葡萄酒的贸易也经常与大型品牌标签的面纱安全性相混淆，提供的是一种遮遮掩掩的安全感，并且，在以基于品种作为首要条件的前提下，无法保持锋利而果断的选择。例如，作为金融工具的共同基金可以增加或减少其投资组合中的股票，以维持正面而预期的回报；同理，进口商现在可

以考虑重新审查其进口产品的组合，以最大程度地获得回报，而不必考虑他们可能经营着哪些确切的、仿佛神圣不可侵犯的标签。在上世纪末期，柯达曾是许多人都会考虑到的道琼斯蓝筹股，而小批量生产的Plumpjack酿酒厂就坐在通用电气GE（我现在则可能已将它从道琼斯指数中删除）旁边，这曾经是一场喧闹的宴会，油腻而欢乐，时间是发生在迅速发展的摄影数位时代之前；如今，这些公司的销售额令人难以置信地崩溃，都因从未正确地预期并适应世界的变化而停滞不前。柯达现在正穿着不合身的宽松服装、拾捡着业界大饼遗落下来的碎屑。众所周知，正如我们作为消费者所熟悉的电影，现在已经过时了。曾经无比强大的通用电气GE，而今迷路了。亚马逊、苹果与微软则在万有引力之前就已经成为价值数万亿美元的公司。

在本世纪之交，共同基金经理是否会愚蠢地维持自己一贯保有的基金、始终保留柯达的头寸？还是审慎地选择减少柯达的头寸，然后通过可行的股票替代方式来持续增长？我们知道答案，因为目前的要求超过了柯达历来作为安全投资的情感价值。仅仅在几十年或几十年前，标普500强公司中列出的大多数公司都已被长期抛弃、掩埋和替换。也许50年前上市的公司中已有80%被淘汰掉了。有人还记得泛美航空吗？百视达录像出租店？IBM或惠普而今是否受到与Google、Facebook或Apple相同的尊重？诺基亚早被淘汰；英特尔正在裁员。人们不会像以前那样购买PC，因为现有的、新便又轻巧的各类电脑已经可以包办所需。我读到了英特尔从没想到为移动智能手机世界进行调整的新闻；亚马逊上涨，力拓集团却下跌。澳大利亚的奔富（Penfold）葡萄酒很好，但是，如果晴天一旦转寒，树上的鸟儿也会很快挪窝。某个品牌若是由于许多未知原因而失宠了怎么办？谁能诚实地预测从现在起到2年、3年或5年之后的未来？如果集团老板采用了新手法宣传新标签，或甚至被另一家采用新设计的实体收购，Penfold的名字有可能会被人们改作为“被折半”。还有更奇怪的事情发生，例如汽车制造商放弃了主要品牌、或者飞机制造商唱起了结业的挽歌。德雷克塞尔·伯纳姆·兰伯特（Drexel Burnham Lambert）或雷曼兄弟（Lehman Brothers）在2008年的近期历史是否会敲响警钟？他们应该会的。投资者只知道，这些巨型的巨人们在他们的投资急剧下跌之前是多么安全。在量身定

制的西装中度过懒惰的午餐后计算金条、并在早餐后的工作服中朝着不同的方向推扫帚。如果我们要保持在市面上的优势与资本的安全流动，就需要在商务方面处理当下、而非过去的事物。

我们观察到，更大并不总是意味着安全或更好。我们经常会上当受骗人，认为更大的确更安全。但是，你是否会因此去急于搭乘那声称具有最新飞行技术的全新波音737 Max 8？我不会去，也应该不是你这个好心的读者。它所发出的死刑令首先将会归咎于飞行员多于软体。那种盲目走进新飞机而且深信这真的很安全的人，其实都大错特错。

进口会产生财务影响，而进口商会因无休止地在品尝到温暖、充斥着膨胀的品牌名称与广泛的微笑底下迷失方向，而只知目前的库存周转情况却对销售一无所知——他们首先需要重新调整其承诺，选择服务的总体满意度与影响力，以培育对客户利益。如果想要在不断变化的商业环境中生存，进口商就必须保持敏捷并做出适当的调整。环境不是静态的，也不应该是静态的。这时候就得站起来，不可入宫橡木原木那样沉重，原地待着等待被舞动的磨石斧头无情地削砍成碎片。

这就穿上您那融合了道琼斯（Dow Jones）、日经（Nikkei）、恒生（Hang Seng）指数细条纹的炭灰色西服，并在腕上搭配一只闪亮的瑞士手表，再来，通过观察存货表现的位置、以外科手术般的缜密来计算成本与利润，从而使自己变得冷酷无情。最好将抛光擦亮的菲拉格慕（Ferragamo）稳当地藏在桌子下面，同时在哈瓦那蒙特克里斯托（Havana Monte Cristo）2号雪茄上吹口气，在外面下着雨的48楼上啜饮一壶热茶。您真应该聪明一点，现在就该去变更以下你葡萄酒基金的基本知识，您认为呢？

问问自己，哪些标签表现良好？哪些标签表现不佳？如果您在六个月前订购了西班牙标签，它是否正确地支撑着销售额？不要指望标签会神奇地自行卖出，虽然某些进口商肯定愿意见它如此。如果该标签奏效，则坚持靠拢；但是，如果没有

的话，便可以像在你的基金中未做出最佳贡献的任何股票一样、冷静地从里奥哈(Rioja)与斗罗河(Ribera del Duero)的基金中撤资。您的纳帕与索诺玛鹰基金(Napa & Sonoma Eagle Fund)表现良好吗？您是否应该将美国头寸的组合更改为加州最能产生的头寸，例如：欧洲基金所不产生的鹰基金中的仙粉黛呢？与您在波尔多的品种相比、为什么要直接与鹰基金竞争？至少，作为一个进口商，您不会自欺欺人，因为您会就未来的购买策略而感到开明，并且不会因普遍的通用尺码适合所有品牌标签的引导心态而轻易动摇。**与出产国相比，在品种选择上可以而且应该有一些重叠，而且最好集中在每个国家最上乘的葡萄品种之所在地。现在，您可以变得很聪明，有着走在这条葡萄酒街、华尔街或任何一条街上都从未见过的敏捷——是您在控制市场，而非让市场牵着您的鼻子走！**

现在该是鼓起勇气并独立思考的时候了。对于我们认识的许多人而言，如此简陋的概念也许令人恐惧。这种想法不仅增加了收入，并使许多人考虑增加财务负担。但是，对于那些不愿意对自己的思考承担责任的人来说，不探寻最佳选择是不可行的，因为无法与那些经常领先于市场的表现出色的人相竞争。平庸似乎从来就没能赢得过什么奖牌。

举例来说，进口商现在可以给自己带来改变资产组合组成部分的独特优势和灵活性，同时又不会损害他们从哪个国家进口的哪些品种以获得最大的回报。标签可能会更改，但仍保留各类品种。如果您在展示领导能力方面发挥了重要作用（不是盲目跟随，而是通过整合采购策略展示出未有的勇气）、真正引领着进口商的发展方向，那么您可能会对当前正在消化的东西感兴趣：

	新而新鲜作法所生之解决方案 (按国家和地区划分品种优先)	无聊的品牌名称 (当前品牌超过品种)
加州	仙粉黛、赤霞珠 纳帕、索诺玛、中央海岸	笑牛地窖 (Laughing Cow Cellar) 托尼的红桌 (Tony's Red Table)
西班牙	丹魄、歌海娜 斗罗河岸 里奥哈	酒窖卡贝扎德瓦卡 (Bogedas Cabeza de Vaca) 维森特的维诺·廷托 (Vicente's Vino Tinto) 米利托的丹扎·范塔斯蒂卡 (Carlito's Danza Fantastica)
法国	波尔多、罗纳河、阿尔萨斯	克勞頓城堡 (Chateau Crouton)
阿根廷	马尔贝克、特浓情 门多萨	高卓人阿罗约塞科乾溪 (Gaucho Arroyo Seco)
新西兰	长相思、黑比诺 马尔堡	南岛萨米 (South Island Sammy)
澳大利亚	西拉 阿德莱德	刺与藤 (Thorn & Vine) 眨眼的有袋动物 (Winking Marsupial)

我遇到过一些进口商，无论出于何种原因，他们之间的关系都因著名的酿酒厂而摇摇欲坠甚至丧命，无论是由于管理层的变动、销售缺乏预期、分歧、个性冲突、新的出口重点或甚至酒庄被出售等种种原因。大型的葡萄酒集团生产商巴不得进口商们个个都是大近视、并感谢他们有幸在自己的领域中代理自己的商标，而且还要跟他们叩拜谢恩。就算如此，进口商而今却可以站起来抗议，并做出让步，使其不再被限制在自己的选择改革中。可以看出，他们真正感觉到了过度依赖名牌所产生的副作用。进口商被鼓励作出眼界上的改变，以便可以通过首先专注于

葡萄品种来满足需求，然后推广任何更适合其市场优先地位的标签来取得正向的平衡，从而掌握更多的控制权。如果您从澳大利亚进口赤霞珠，那么得考虑考虑先进口一些奔富的葡萄酒，因为该品牌符合品种的要求，然而，却不能仅仅就是冲着奔富的名字而不论葡萄的品种如何。其所获结果将会有很大的不同！

如果，某个特定品牌在进口后并未在当地生根，却在公司员工的建议下进口邻国而其销售额反倒较高时，该怎么办？来自企业集团担忧的、隐含的修辞问题是——进口商因未能适当地宣传与导入其标签而达到他们的期望故而有所过错，从而导致整体出现问题——即他们的库存酒已经成为您的问题。此时可以审查合同，并拉出放大镜好好看看那些小号的印刷字体。印在名片背面的酒庄名称可能会被删划出一条线来，这样的名片会用到直至重新印制新名片为止。划掉名字的名片引起了问题。我见过很多这样的情况。最初充满希望的东西，演变成了某种程度的不和谐与厌恶。这种关系，可能已无最初所相信的那么牢固。

如果，进口商一提到西班牙便联系起“丹魄”、或提到加州就说起“仙粉黛”，从来不需确切讨论当前正在流行进口什么样的标签，则能使这样的更改变得更好！**每个国家/地区的品种基本上都可以保持不变，而实际选择却总是可以随时更改。**进口商采取精明灵活性的采购，对自己绝对大大有利。从国家和地区进口的葡萄品种来代理推广，使进口商在选择时更加灵活。

葡萄酒销售人员通常不熟悉有什么品种选项是可以推荐搭配哪些地方特产。酒厂员工也可能对葡萄酒一无所知，以至于我在这方面最为敏感，很希望更多人可以多认识哪种葡萄酒与各种美食佳肴一起最能相得益彰。**了解酒与菜肴的搭配，会直接影响更高价格葡萄酒的销售。**人们若想办一个像样的晚宴，不应选饮入门级的葡萄酒。销售人员应该能够有力地跟客户讨论、为什么某些具有相同葡萄品种的葡萄酒的价格可以标得更高而许多人却对此默默买单。仅因为瓶子大小相同，并不等于内部产品所提供的满意程度的就不能有天差地远的惊喜。**确实，销售人员需要与客户讨论并引导客户去寻求探索新的机会。**一些进口商表示，他们没

在代理仙粉黛，因为没人要求。这就是所谓精明下的短视，类似满足于无知的无知。如果有兴趣争取竞争性的改进，请与这种心态作个斗争。这样的想法，将使一些神曲大师与企业棺材制造商为这份稳定的订单忙翻。而让其他人在一旁望尘莫及。

多年前，我有个客户购买了一瓶夏敦埃酒搭配螃蟹作为晚餐。我礼貌性地请他尝试我推荐的维奥涅尔啤酒。一个人对某家商号的信任往往不是通过言语、而是通过更为切实的经验来赢得的。他就此成为了我们的老客户，充满信心地向我们购买高级葡萄酒！据了解，这是因为我们在意并了解我们所提出的建议。他和其他许多人那样，都愿意开老远的车子去其他商店惠顾，因为他知道，我们对葡萄酒的选择是立于支持客户的需要为诉求。他在葡萄酒方面的成功认知确实也是我们的成功。不要忽视后果自负这一点。这事实总是一遍又一遍地得到印证。

总而言之，进口商可以从金融业中汲取经验，并利用共同基金的增长与灵活性作为可靠的范例来进行选择。市场是动态的，永远不会静止；不再自欺欺人，您现在导入的东西永远都是未来的完美选择——其实并非如此，并将这个事实忠心耿耿地藏您心中。有智慧的人可以从别人的错误中学习。将基金归类为葡萄品种，并利用其在市场上的明显优势，而不必过度依赖任何一个或几个品牌标签而导致不必要的下沉或挣扎。利用公开市场带来的好处：为机会敞开大门，而不是将其关闭。管理风险。葡萄品种应优先于任何品牌。如果品牌合适，则保留它们，但要在此前提下识得各类品种的明星。一个可信的进口商若不把仙粉黛包括在进货名单内，又怎么算是在代理加州葡萄酒呢？不可能！同理，一位像样的意大利葡萄酒进口商又怎会没有来自意大利的基安蒂经典酒？这事疯狂吧！坦率地说，与国家和地区的产品相比，我发现到许多进口商的选择更令人困惑。让占有主导地位本地品种作为您从所选国家/地区繁荣的指南应该是当务之急。不论来自每个葡萄酒生产国的本地葡萄品种如何，都不要被大型品牌的花哨如水钻般的诱惑所迷惑。从西班牙得到最好的产品；从意大利得到最好的产品；从阿根廷得到最好的产品；是的，得到我们在加州最好的产品。别让最初被视为是握在手中的钻

石，经过岁月洗涤却证明了它只是坨柔软的废料膏。作为进口商，您将为此沦为替罪羊。

创立自己的仙粉黛基金，不拘泥于任何一两个标签，而忠实于葡萄的品种，看着它绽放并繁荣发展、超过最初的选择，在未来获得最大的利润。所有这些，将使您的企业赖以维持运作的大门开敞、灯火通明的稀有且备受尊崇，更让具有强烈气质的现代都市居民满意——您所服务的酒店业，以及那些可能拥有高限额信用卡、在周末驾驶自家游艇出航的客户，那种从不相信或半信半疑、从不在意勃艮第是什么酒的人；纵然如此，您谦卑的考量将不断提供如此有益的世界级选择，已能让客户们为此十足钦佩，好过与本地同业硬碰硬的竞争厮杀。

如有任何问题或意见，我将乐于回覆。愿祝每个进口商在前进的道路上选择购买协议时得到真正的改善并且更为明智。进口商确实有真正的选择，可以从更高的角度重新考虑立场。摆脱过去，确保适应未来、展望并拥抱变化，且在未来的几年中全面繁荣而获得回报。现在，请记住这一点，然后再思考：宁可让自己在灿烂夏阳下如蜜蜂般的嗡嗡忙碌，好过在凄冷秋冬寂寞地抱着冰冻而无法飞翔的翅膀挨饿发抖。

此致

唐·埃岚
董事

电邮：export@virada.com

完成于2016年8月1日

修订：2019年9月