



品牌蒙塵的困境

2.8

我在亞洲遇到的那幾個可靠的進口商，他們自豪地在名片背面出列了來自不同國家進口的釀酒廠清單；而這上頭並無提到葡萄的品種，也未提到來自哪個地區。其實，既然稱之為品牌，就應該要激發出一種令人驚奇而敬畏的感覺，然而，任何葡萄酒在其尊貴的招牌品牌被鑄造出來之前、似乎都是不完全符合上述標準的。從表面來說，進口商的這種策略乍看似乎很有用，因為他們會為了建立其商業生存能力所需的信譽而去追逐那些追捧者，可是，那些鼓勵他們的選擇也很快地被陷入僵硬而沈悶的、非動態的選擇世界所束縛。

較大的品牌可能會出產不錯的梅洛，也會產生少量的霞多麗與不尋常的黑比諾。以波爾多品種作為強項的品牌，相對地就應該不會考慮勃艮第品種——他們確實不會。進口商都在假裝宣導這些品項的重要，因此為之所做的一切看似都好，當然，事實卻非如此。在某種程度上，作為進口商的我們都受到了關聯性的評判，而品牌僅是其中最薄弱的環節。具諷刺意味的是，這些並非由其產品的最佳來衡量。

所謂的跨品種優勢，可能會嚴重挫敗客戶的心理障礙，使他們的推廣因品牌名稱不如廣告宣傳而推遲的情況。實際上，黑比諾葡萄酒就沒有達到標準水平，而梅洛卻還不錯。也許，消費者容易直接從市場上記住品牌名稱，而後卻又在品種上混淆不清。進口商往往為了自身利益而強調品牌名稱，使其不知不覺中處於劣勢，

故而不得不謹慎行事，並且，在以其本國品種為主來探索更具競爭力的酒莊同時、還要避免遭到新選擇的挑戰。

許多主要的葡萄酒出口商因其出色的營銷能力而聞名，因此不應輕易貶低。然而，進口商仍需要充分意識到，若以自身最大利益來看待當前的誠實競爭時，他們所獲得推廣新標籤的自由很可能會被扼殺，甚至為了想要自由經營反被束縛。不同於前幾代的亞洲人，葡萄酒購買者受這方面教育的程度已然越來越高，他們年輕而又好奇心強、了解將葡萄酒與美食搭配的基本知識與其細微差別。偏偏，葡萄酒進口商針對消費者們的品項選擇卻始終僵化、死板而不知變通，最終得承受一直以來不作為的後果。不幸的是，他們從未適應不斷變化的市場變化，始終在這種不知所措之下堅持著，以保持明顯的安全性，從而蒙受到了疏忽、信譽與商譽上的損害。最初嚴重依賴品牌所發現到的安全性似乎很有吸引力，然而最終卻會證明（隨著時間的流逝，通常發現那是虛假的）時間將揭示真相並測試這種依附的彈性。僅因為人們可以依靠過去的做法，卻不能否定一個事實，那就是目前可以為每個進口商獨具優勢的選擇標準採用更明智、更精明的選擇標準方法，以通過審慎的適應性、增加安全性來構建未來。

我想，任何樂於繼續研究這類見識的人，都會同意一家麵包店的最佳選擇應該是提供新鮮麵包而非過期食品——這是鼓勵與默許遵守釀酒廠保持競爭力的動力；同樣，進口商也需要在市場領域中承擔起如是責任，以確保他們所推出的品項都來自各個國家與地區的最佳選擇。我的觀察是，超過幾個亞洲進口商在各種不同產品方面的選擇上還有很大的改進空間。解決問題的關鍵，是把眼鏡擦乾淨並重新回去審視關注這個話題：幾乎每個公認的葡萄酒生產國都會生產出獨特的葡萄品種，無論質量還是產量，都超過其他國家。我敢這麼說，就算是在每個葡萄品種上，其好壞也並非一成不變的，而且，這從來就不是一個公平的競爭環境。因此，來自特定國家與地區的在地優質葡萄才將是您的最佳選酒指南，而非品牌名字。

我們在加州有桑嬌維塞(Sangiovese)和內比奧羅(Nebbiolo)，然而我合理懷疑、它們是否可以與意大利生產的產品在口味和數量上相庭抗禮？我們在加州有少量

的馬爾貝克，但老實說，這能與阿根廷門多薩的產量並駕齊驅嗎？如果您想到的是丹魄(Tempranillo)，就不用著提到納帕了，直接喝西班牙的就好！澳大利亞縱然有雷司令(Riesling)，可我更會選擇德國的摩澤爾(Mosel)或法國的阿爾薩斯(Alsace)。當前的進口商往往將品牌標籤作為首選的第一採購策略，而忽略了什麼才是真正的最佳葡萄品種酒、以及可以從哪裡採購。

進口商採用的新方法是 (a) 首先專注於主要的本地品種，其次 (b) 專注於在每個國家與地區一致生產該葡萄品種的品牌，以通過促進更快的庫存周轉將其投資回報最大化。進口商不知不覺地一直盲目跟著對方走，讓馬車超前於馬，在亞洲尤其如此。進口商沒有膽量去質疑他們自己都在做什麼以及到底做得怎樣。驅動選擇的主因，應該是在沒有品牌名來整合策略的情況下，出自於對葡萄品種所具備的、更好更清晰的了解，減少為了品牌推廣而首先推廣品牌標籤的授權。

來自任何國家的大型品牌標籤都將非常關注這種新的推廣方式，因為它可使進口商獲得更多迴旋的餘地、更大的靈活性。因為他們認識到其先天地位的強大實力，可以據此進行進口與調整，以領導其本地市場。進口商仍然可以進口許多相同的標籤，而購買策略的轉變最能滿足進口商的最終優勢，而非只是專推那些讓許多酒廠和大集團感到垂涎的酒莊，因為相比之下他們能認識到、來自哪些國家的最佳葡萄品種地區將首先滿足進口商的要求，而非只是將品牌自身膚淺而獨特的榮耀作為成功滲透市場的手段。

多年來，我成功地透過航空與海運集裝箱從亞洲進口，而沒讓自己拎著酒瓶往鯊魚缸裡跳。進口是在投資資本，而葡萄酒的貿易也經常與大型品牌標籤的面紗安全性相混淆，提供的是一種遮遮掩掩的安全感，並且，在以基於品種作為首要條件的前提下，無法保持鋒利而果斷的選擇。例如，作為金融工具的共同基金可以增加或減少其投資組合中的股票，以維持正面而預期的回報；同理，進口商現在可以考慮重新審查其進口產品的組合，以最大程度地獲得回報，而不必考慮他們可能經營著哪些確切的、彷彿神聖不可侵犯的標籤。在上世紀末期，柯達曾是許多人都

會考慮到的道瓊斯藍籌股、而小批量生產的Plumpjack釀酒廠就坐在通用電氣GE（我現在則可能已將它從道瓊斯指數中刪除）旁邊，這曾經是一場喧鬧的宴會，油膩而歡樂，時間是發生在迅速發展的攝影數位時代之前；如今，這些公司的銷售額令人難以置信地崩潰，都因從未正確地預期並適應世界的變化而停滯不前。柯達現在正穿著不合身的寬鬆服裝、拾撿著業界大餅遺落下來的碎屑。眾所周知，正如我們作為消費者所熟悉的電影，現在已經過時了。曾經無比強大的通用電氣GE，而今迷路了。亞馬遜、蘋果與微軟則在萬有引力之前就已經成為價值數萬億美元的公司。

在本世紀之交，共同基金經理是否會愚蠢地維持自己一貫保有的基金、始終保留柯達的頭寸？還是審慎地選擇減少柯達的頭寸，然後通過可行的股票替代方式來持續增長？我們知道答案，因為目前的要求超過了柯達歷來作為安全投資的情感價值。僅僅在幾十年或幾十年前，標普500強公司中列出的大多數公司都已被長期拋棄、掩埋和替換。也許50年前上市的公司中已有80%被淘汰掉了。有人還記得泛美航空嗎？百視達錄像出租店？IBM或惠普而今是否受到與Google、Facebook或Apple相同的尊重？諾基亞早被淘汰；英特爾正在裁員。人們不會像以前那樣購買PC，因為現有的、新便又輕巧的各類電腦已經可以包辦所需。我讀到了英特爾從沒想到為移動智能手機世界進行調整的新聞；亞馬遜上漲，力拓集團卻下跌。澳大利亞的奔富（Penfold）葡萄酒很好，但是，如果晴天一旦轉寒，樹上的鳥兒也會很快挪窩。某個品牌若是由於許多未知原因而失寵了怎麼辦？誰能誠實地預測從現在起到2年、3年或5年之後的未來？如果集團老闆採用了新手法宣傳新標籤，或甚至被另一家採用新設計的實體收購，Penfold的名字有可能會被人們改作為“被折半”。還有更奇怪的事情發生，例如汽車製造商放棄了主要品牌、或者飛機製造商唱起了結業的輓歌。德雷克塞爾·伯納姆·蘭伯特（Drexel Burnham Lambert）或雷曼兄弟（Lehman Brothers）在2008年的近期歷史是否會敲響警鐘？他們應該會的。投資者只知道，這些巨型的巨人們在他們的投資急劇下跌之前是多麼安全。在量身定制的西裝中度過懶惰的午餐後計算金條、並在早餐後的工作服中朝著不同的方向推搡

帶。如果我們要保持在市場上的優勢與資本的安全流動，就需要在商務方面處理當下、而非過去的事物。

我們觀察到，更大並不總是意味著安全或更好。我們經常會自欺欺人，認為更大的確更安全。但是，你是否會因此去急於搭乘那聲稱具有最新飛行技術的全新波音737 Max 8？我不會去，也應該不是你這個好心的讀者。它所發出的死刑令首先將會歸咎於飛行員多於軟體。那種盲目走進新飛機而且深信這真的很安全的人，其實都大錯特錯。

進口會產生財務影響，而進口商會因無休止地在品嚐到溫暖、充斥著膨脹的品牌名稱與廣泛的微笑底下迷失方向，而只知目前的庫存周轉情況卻對銷售一無所知——他們首先需要重新調整其承諾，選擇服務的總體滿意度與影響力，以培育對客戶的利益。如果想要在不斷變化的商業環境中生存，進口商就必須保持敏捷並做出適當的調整。環境不是靜態的，也不應該是靜態的。這時候就得站起來，不可入宮橡木原木那樣沉重，原地待著等待被舞動的磨石斧頭無情地削砍成碎片。

這就穿上您那融合了道瓊斯（Dow Jones）、日經（Nikkei）、恆生（Hang Seng）指數細條紋的炭灰色西服，並在腕上搭配一隻閃亮的瑞士手錶，再來，通過觀察存貨表現的位置、以外科手術般的縝密來計算成本與利潤，從而使自己變得冷酷無情。最好將拋光擦亮的菲拉格慕（Ferragamo）穩當地藏在桌子下面，同時在哈瓦那蒙特克里斯托（Havana Monte Cristo）2號雪茄上吹口氣，在外面下著雨的48樓上啜飲一壺熱茶。您真應該聰明一點，現在就該去變更以下你葡萄酒基金的基本知識，您認為呢？

問問自己，哪些標籤表現良好？哪些標籤表現不佳？如果您在六個月前訂購了西班牙標籤，它是否正確地支撐著銷售額？不要指望標籤會神奇地自行賣出，雖然某些進口商肯定願意見它如此。如果該標籤奏效，則堅持靠攏；但是，如果沒有

的話，便可以像在你的基金中未做出最佳貢獻的任何股票一樣、冷靜地從里奧哈(Rioja)與斗羅河(Ribera del Duero)的基金中撤資。您的納帕與索諾瑪鷹基金(Napa & Sonoma Eagle Fund)表現良好嗎？您是否應該將美國頭寸的組合更改為加州最能產生的頭寸，例如：歐洲基金所不產生的鷹基金中的仙粉黛呢？與您在波爾多的品種相比、為什麼要直接與鷹基金競爭？至少，作為一個進口商，您不會自欺欺人，因為您會就未來的購買策略而感到開明，並且不會因普遍的通用尺碼適合所有品牌標籤的引導心態而輕易動搖。**與出產國相比，在品種選擇上可以而且應該有一些重疊，而且最好集中在每個國家最上乘的葡萄品種之所在地。現在，您可以變得很聰明，有著走在這條葡萄酒街、華爾街或任何一條街上都從未見過的敏捷——是您在控制市場，而非讓市場牽著您的鼻子走！**

現在該是鼓起勇氣並獨立思考的時候了。對於我們認識的許多人而言，如此簡陋的概念也許令人恐懼。這種想法不僅增加了收入，並使許多人考慮增加財務負擔。但是，對於那些不願意對自己的思考承擔責任的人來說，不探尋最佳選擇是不可行的，因為無法與那些經常領先於市場的表現出色的人相競爭。平庸似乎從來就沒能贏得過什麼獎牌。

舉例來說，進口商現在可以給自己帶來改變資產組合組成部分的獨特優勢和靈活性，同時又不會損害他們從哪個國家進口的哪些品種以獲得最大的回報。標籤可能會更改，但仍保留各類品種。如果您在展示領導能力方面發揮了重要作用（不是盲目跟隨，而是通過整合採購策略展示出未有的勇氣）、真正引領著進口商的發展方向，那麼您可能會對當前正在消化的東西感興趣：

	新而新鮮作法所生之解決方案 (按國家和地區分劃分品種優先)	無聊的品牌名稱 (當前品牌超過品種)
加州	仙粉黛、赤霞珠 納帕、索諾瑪、中央海岸	笑牛地窖 (Laughing Cow Cellar) 托尼的紅桌 (Tony's Red Table)
西班牙	丹魄、歌海娜 斗羅河岸 里奧哈	酒窖卡貝扎德瓦卡 (Bogedas Cabeza de Vaca) 維森特的維諾·廷托 (Vicente's Vino Tinto) 米利托的丹扎·範塔斯蒂卡 (Carlito's Danza Fantastica)
法國	波爾多、羅納河、阿爾薩斯	克勞頓城堡 (Chateau Crouton)
阿根廷	馬爾貝克、特濃情 門多薩	高卓人阿羅約塞科乾溪 (Gaucho Arroyo Seco)
新西蘭	長相思、黑比諾 馬爾堡	南島薩米 (South Island Sammy)
澳大利亞	西拉 阿德萊德	刺與藤 (Thorn & Vine) 眨眼的有袋動物 (Winking Marsupial)

我遇到過一些進口商，無論出於何種原因，他們之間的關係都因著名的釀酒廠而搖搖欲墜甚至喪命，無論是由於管理層的變動、銷售缺乏預期、分歧、個性衝突、新的出口重點或甚至酒莊被出售等種種原因。大型的葡萄酒集團生產商巴不得進口商們個個都是大近視、並感謝他們有幸在自己的領域中代理自己的商標，而且還要跟他們叩拜謝恩。就算如此，進口商而今卻可以站起來抗議，並做出讓步，使其不再被限制在自己的選擇改革中。可以看出，他們真正感覺到了過度依賴名牌所產生的副作用。進口商被鼓勵作出眼界上的改變，以便可以通過首先專注於

葡萄品種來滿足需求，然後推廣任何更適合其市場優先地位的標籤來取得正向的平衡，從而掌握更多的控制權。如果您從澳大利亞進口赤霞珠，那麼得考慮考慮先進口一些奔富的葡萄酒，因為該品牌符合品種的要求，然而，卻不能僅僅就是衝著奔富的名字而不論葡萄的品種如何。其所獲結果將會有很大的不同！

如果，某個特定品牌在進口後並未在當地生根，卻在公司員工的建議下進口鄰國而其銷售額反倒較高時，該怎麼辦？來自企業集團擔憂的、隱含的修辭問題是——進口商因未能適當地宣傳與導入其標籤而達到他們的期望故而有所過錯，從而導致整體出現問題——即他們的庫存酒已經成為您的問題。此時可以審查合同，並拉出放大鏡好好看看那些小號的印刷字體。印在名片背面的酒莊名稱可能會被刪劃出一條線來，這樣的名片會用到直至重新印製新名片為止。劃掉名字的名片引起了問題。我見過很多這樣的情況。最初充滿希望的東西，演變成了某種程度的不和諧與厭惡。這種關係，可能已無最初所相信的那麼牢固。

如果，進口商一提到西班牙便聯繫起“丹魄”、或提到加州就說起“仙粉黛”，從來不需確切討論當前正在流行進口什麼樣的標籤，則能使這樣的更改變得更好！**每個國家/地區的品種基本上都可以保持不變，而實際選擇卻總是可以隨時更改。**進口商採取精明靈活性的採購，對自己絕對大大有利。從國家和地區進口的葡萄品種來代理推廣，使進口商在選擇時更加靈活。

葡萄酒銷售人員通常不熟悉有什麼品種選項是可以推薦搭配哪些地方特產。酒廠員工也可能對葡萄酒一無所知，以至於我在這方面最為敏感，很希望更多人可以多認識哪種葡萄酒與各種美食佳餚一起最能相得益彰。**了解酒與菜餚的搭配，會直接影響更高價格葡萄酒的銷售。**人們若想辦一個像樣的晚宴，不應選飲入門級的葡萄酒。銷售人員應該能夠有力地跟客戶討論、為什麼某些具有相同葡萄品種的葡萄酒的價格可以標得更高而許多人卻對此默默買單。僅因為瓶子大小相同，並不等於內部產品所提供的滿意程度的就不能有天差地遠的驚喜。**確實，銷售人員需要與客戶討論並引導客戶去尋求探索新的機會。**一些進口商表示，他們沒

在代理仙粉黛，因為沒人要求。這就是所謂精明下的短視，類似滿足於無知的無知。如果有興趣爭取競爭性的改進，請與這種心態作個鬥爭。這樣的想法，將使一些神曲大師與企業棺材製造商為這份穩定的訂單忙翻。而讓其他人在一旁望塵莫及。

多年前，我有個客戶購買了一瓶夏敦埃酒搭配螃蟹作為晚餐。我禮貌性地請他嘗試我推薦的維奧涅爾啤酒。一個人對某家商號的信任往往不是通過言語、而是通過更為切實的經驗來贏得的。他就此成為了我們的老客戶，充滿信心地向我們購買高級葡萄酒！據了解，這是因為我們在意並了解我們所提出的建議。他和其他許多人那樣，都願意開老遠的車子去其他商店惠顧，因為他知道，我們對葡萄酒的選擇是立於支持客戶的需要為訴求。他在葡萄酒方面的成功認知確實也是我們的成功。不要忽視後果自負這一點。這事實總是一遍又一遍地得到應證。

總而言之，進口商可以從金融業中汲取經驗，並利用共同基金的增長與靈活性作為可靠的範例來進行選擇。市場是動態的，永遠不會靜止；不再自欺欺人，您現在導入的東西永遠都是未來的完美選擇——其實並非如此，並將這個事實忠心耿耿地藏於您心中。有智慧的人可以從別人的錯誤中學習。將基金歸類為葡萄品種，並利用其在市場上的明顯優勢，而不必過度依賴任何一個或幾個品牌標籤以導致不必要的下沉或掙扎。利用公開市場帶來的好處：為機會敞開大門，而不是將其關閉。管理風險。葡萄品種應優先於任何品牌。如果品牌合適，則保留它們，但要在此前提下識得各類品種的明星。一個可信的進口商若不把仙粉黛包括在進貨名單內，又怎麼算是在代理加州葡萄酒呢？不可能！同理，一位像樣的意大利葡萄酒進口商又怎會沒有來自意大利的基安蒂經典酒？這事瘋狂吧！坦率地說，與國家和地區的產品相比，我發現到許多進口商的選擇更令人困惑。讓占有主導地位的本地品種作為您從所選國家/地區繁榮的指南應該是當務之急。不論來自每個葡萄酒生產國的本地葡萄品種如何，都不要被大型品牌的花哨如水鑽般的誘惑所迷惑。從西班牙得到最好的產品；從意大利得到最好的產品；從阿根廷得到最好的產品；是的，得到我們在加州最好的產品。別讓最初被視為是握在手中的鑽石

，經過歲月洗滌卻證明了它只是坨柔軟的廢料膏。作為進口商，您將為此淪為替罪羊。

創立自己的仙粉黛基金，不拘泥於任何一兩個標籤，而忠實於葡萄的品種，看著它綻放並繁榮發展、超過最初的選擇，在未來獲得最大的利潤。所有這些，將使您的企業賴以維持運作的大門開敞、燈火通明的稀有且備受尊崇，更讓具有強烈氣質的現代都市居民滿意——您所服務的酒店業，以及那些可能擁有高限額信用卡、在週末駕駛自家遊艇出航的客戶，那種從不相信或半信半疑、從不在意勃艮第是什麼酒的人；縱然如此，您謙卑的考量將不斷提供如此有益的世界級選擇，已能讓客戶們為此十足欽佩，好過與本地同業硬碰硬的競爭廝殺。

如有任何問題或意見，我將樂於回覆。願祝每個進口商在前進的道路上選擇購買協議時得到真正的改善並且更為明智。進口商確實有真正的選擇，可以從更高的角度重新考慮立場。擺脫過去，確保適應未來、展望並擁抱變化，且在未來的幾年中全面繁榮而獲得回報。現在，請記住這一點，然後再思考：寧可讓自己在燦爛夏陽下如蜜蜂般的嗡嗡忙碌，好過在淒冷秋冬寂寞地抱著冰凍而無法飛翔的翅膀挨餓發抖。

此致

唐·埃嵐
董事

電郵：export@virada.com

完成於2016年8月1日

修訂：2019年9月