

# 基于 SWOT 分析的湖北绿茶品牌整合研究\*

马春林, 项朝阳, 易亚兰

(华中农业大学 经济管理学院, 湖北 武汉 430070)

**摘要** 湖北绿茶品牌相对于我国其他省份的茶叶品牌, 知名度比较低, 市场影响力不足。基于 SWOT 方法, 分析湖北绿茶品牌自身所具有的优势、劣势, 以及外部环境的改变带给湖北绿茶品牌的机会、挑战, 提出湖北绿茶品牌建设的当务之急是进行湖北绿茶品牌的整合。在品牌整合中, 首先在企业层面实现企业品牌的整合, 然后在区域内建立某种名优茶叶的品牌联盟, 实现区域内企业的优胜劣汰、品牌的有效整合。

**关键词** 湖北省; 绿茶; 品牌整合; SWOT 分析

**中图分类号:** F304.3   **文献标识码:** A   **文章编号:** 1008-3456(2011)02-0070-05

湖北省是我国茶叶的主产区, 全省已形成了鄂东大别山优质绿茶区、鄂南幕阜山名优早茶及边销茶区、鄂西武陵山富硒茶及宜红茶区、宜昌三峡绿茶区、鄂西北秦巴山绿茶区和鄂中大洪山名优绿茶区等六大茶区, 建立专业茶场和加工厂数千家。湖北省六大茶区中, 大部分都是生产绿茶为主, 如图 1 所示<sup>[1]</sup>。到 2008 年, 全省茶园总面积 18.43 万 hm<sup>2</sup>, 总产量 13.03 万 t, 比上年增长 24%, 其中绿茶占 80% 以上。茶园面积、产量和产值在全国 20 个产茶省中列浙江、福建、云南之后, 位居第 4 位, 规模效益为中部地区第 1 位<sup>[2]</sup>。

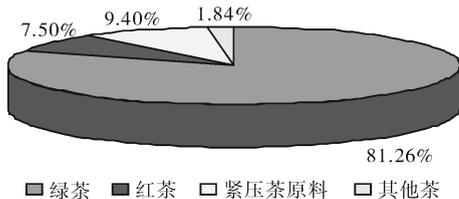


图 1 2007 年湖北省各茶叶品种产量份额<sup>[1]</sup>

但与湖北产茶大省地位极不相符的是湖北绿茶的知名度比较低, 虽然有许多绿茶品种, 但是不为广大消费者所熟知。湖北绿茶存在着有姓无名的问题。所谓“有姓”, 指的是有名品, 如英山云雾、恩施玉露等等; “无名”则是指名茶没有做大市场, 没有成为市场上具备竞争力的、能够代表湖北绿茶的著名品牌。

造成湖北绿茶有名茶、无名牌原因是多方面的, 其中包括产业集中率低、区域品牌基础差等。新的

经济形势给湖北绿茶“公共品牌”的培育提供了新的机遇, 促使湖北茶企整合资源、塑造品牌, 从而与外省、国外的茶企竞争。本文通过 SWOT 分析框架阐述湖北绿茶品牌发展所具有的优势、劣势, 以及在金融危机背景下外部环境的改变带给湖北绿茶的机会、威胁。

## 一、湖北绿茶发展的 SWOT 分析

### 1. 优势分析

(1) 栽培历史悠久。远在 1700 多年前, 湖北省茶树栽培和茶叶加工就有一定基础, 现已形成了具有湖北特色的十大名茶, 他们分别是: 龙峰茶、萧氏茗茶、鹤峰翠泉茶、圣水毛尖、伍家台贡茶、邓村绿茶、大悟绿茶、保康真香茶、玉皇剑茶以及英山云雾。此外, 采花毛尖已认定为湖北名茶第一品牌, 恩施玉露已认定为湖北第一历史名茶。2007 年湖北省名优茶产量 90.3 万担, 占茶叶总产量的 43%, 占总产值的 78%。

(2) 产业发展迅速。随着国内茶饮料的兴起以及国际市场对绿茶的需求旺盛, 湖北茶叶的种植面积不断扩大, 产量连年上升。从表 1 可以看出, 相比于 1998 年湖北茶叶总产量, 2007 年湖北茶叶的总产量将近增长了 1 倍。在种植结构上, 突出了以发展湖北绿茶为主, 绿茶产量 2004—2007 年的增长速度分别为 6.39%、8.00%、9.75%、15.63%, 增

收稿日期: 2010-04-13

\* 华中农业大学“农业经济与社会发展”研究项目“湖北省农产品区域性品牌的培育对策研究”(XB0911)。

作者简介: 马春林(1985-), 男, 硕士研究生; 研究方向: 农产品营销。E-mail: rimoo@163.com

表 1 1998—2007 年湖北茶叶种植面积、产量、出口量、出口额<sup>[3-4]</sup>

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
茶园面积/khm <sup>2</sup>	116.6	187	121	155.6	115.2	119.4	126.3	138.4	146.4	161.3
总产量/t	56 265	61 244	63 703	64 370	67 178	72 225	76 235	84 976	92 400	104 987
其中:										
红毛茶/t	3 706	2 233	2 208	2 330	2 494	3 089	3 009	6 546	5 187	7 877
绿毛茶/t	43 821	50 229	51 451	51 335	53 848	58 482	62 219	67 221	73 777	85 308
乌龙毛茶/t	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
紧压茶原料/t	6 453	6 464	7 991	8 024	8 590	8 642	9 229	9 432	9 612	9 869
其他茶/t	2 285	2 318	2 053	2 681	2 246	2 012	1 778	1 777	3 824	1 933
出口量/t	---	---	---	---	---	---	2 823	2 777	1 970	1 664
出口额/美元	---	---	---	---	---	---	5 407 339	7 346 759	5 834 260	6 878 929

长势头强劲。

## 2. 劣势分析

(1) 无性系良种茶园面积小。与普通茶树相比,无性系茶树良种的鲜叶较当地其它茶园在收购单价上每千克平均高出 2~4 元,而制成的名优茶销售价更是每千克高出 50~100 元。到 2007 年,湖北省无性系良种茶园面积只有 1.27 万 hm<sup>2</sup>,仅占茶园总面积的 15%,大大低于福建 90% 的水平,也低于全国 35.4% 的平均水平。从单产来看,2007 年湖北平均亩产干毛茶 48.1 kg,不仅低于 6 个重点省的平均数,也低于全国平均数。

(2) 龙头企业少,产品水平低。全省有大小茶场(厂)500 多家,如果加上茶叶作坊和小厂,则多达 5 000 余家,但真正形成有一定规模的龙头企业不到 50 家,在 2009 年中国茶叶百强企业评比中,湖北省仅有 6 家企业入围,福建省则有 25 家入围,与湖北省的产茶大省的地位是极不相称。500 多家茶叶企业中,获得 QS 认证的茶叶企业仅 178 家,能够生产有机茶的仅有 85 家,其他企业主要生产低端茶产品。湖北省很多茶企现在还只是停留在生产型企业上,生产管理落后。湖北茶叶主要以在国内销售为

主,出口很少。2007 年,全国茶叶出口 28.9 万 t,湖北仅仅出口了 1 664t(见表 2),不到全国出口总量的 0.6%,只是浙江的 1%,全国排名第 12 位。

(3) 品牌权属不清。由于历史原因,湖北名优茶生产分散于多个企业,有的甚至在家庭作坊中生产,不利于从源头上保证茶叶质量,给名茶的品牌化以及质量管理埋下了隐患。以邓村绿茶为例,湖北省宜昌县邓村乡由于海拔高,昼夜温差大,加上长江及其水系的水文气象效应,山中云雾缭绕,雨量充沛,土壤肥沃,茶叶品质十分优良,该地所生产出来的“邓村绿茶”被国家绿色食品办公室批准为 AA 级绿色食品和有机茶。但是生产“邓村绿茶”的企业很多,如宜昌萧氏茶叶集团有限公司、湖北邓村绿茶集团有限公司等多家企业涉及“邓村绿茶”的生产。

(4) 地域名牌基础薄弱。要想在全国培育湖北绿茶品牌,需要一定的地域品牌作为支撑。英山云雾、峡州碧峰、大悟寿眉茶等茶叶品种因生产者众多,产能层次不齐,没有形成茶叶品牌,企业多基于茶叶品种创建自己的品牌,500 多家企业中,企业品牌能够获得湖北名牌的企业相对较少,见表 2。

表 2 2004—2007 年湖北省获得湖北名牌的茶叶企业及其商标

	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年
企业 (商标)	竹山县圣水茶场(圣水) 宜昌萧氏茶叶有限公司(萧氏) 湖北省赵李桥茶厂(川) 湖北省大悟寿眉茶叶有限公司(寿眉)	湖北省赵李桥茶厂(火车头)	湖北龙王垭(集团)茶业有限公司(龙峰、箭) 孝昌县管氏茶业有限责任公司(管氏) 湖北宜都市宜红茶业有限公司(“宜”牌) 五峰千珠碧茶业有限公司(千珠碧) 宜都市潘家湾富锌茶业有限公司(潘家湾) 湖北省鹤峰县翠泉茶业有限公司(翠泉)	湖北采花茶业有限公司(采花) 湖北圣水茶场有限责任公司(圣水) 随州市云峰山茶场(随峰) 湖北省赵李桥茶厂(川) 湖北省大悟寿眉茶叶有限公司(寿眉) 宜昌萧氏茶叶集团有限公司(萧氏) 五峰虎狮茶叶有限责任公司(坤芳虎狮) 英山绿屏茶叶有限公司(绿屏)

### 3. 机遇分析

(1) 国家政策支持。金融危机爆发后,国家采取了积极救市的办法,已向市场上投放资金 4 万亿,重点用于基础建设领域,拉动内需,特别是增加各类农业补贴和提高粮食最低收购价格政策。此外,2009 年 5 月 20 日,农业部发布全国茶叶重点区域发展规划(2009—2015 年)。该规划根据茶叶重点区域布局原则和准入标准,从全国 20 个产茶省市的 1 000 多个产茶县中,择优划分为四大重点区域,湖北省英山、鹤峰、五峰、恩施等地位列其中。

(2) 生产成本降低。茶树种植中,主要投入包括化肥、农药、人工、机械等生产资料均有不同程度的下降。据 2009 年 6 月份农业部农药检定所的抽样调查显示,农药平均出厂价格同比下降 3.67%,环比下降 3.47%;经销网点的平均销售价格同比下降 3.45%,环比下降 1.15%。生产资料价格的下降,有利于农业生产成本降低,促进农民生产投入,增加茶农收入。

### 4. 挑战分析

(1) 中小企业融资困难。金融危机造成全球金融市场出现信贷紧缩的局面。金融机构受金融危机影响贷款供给下降,中小企业实现融资的途径变得异常艰难。一方面,受金融危机影响,商业银行加强对担保抵押品的要求,而中小企业担保品缺乏;另一方面,由于中小企业账务体系不健全,导致缺乏必要的技术支持,这也成为金融机构无法向中小企业提供贷款的原因<sup>[2]</sup>。

(2) 金融危机对茶叶出口传统市场造成打击。亚、非、伊斯兰国家是我国茶叶出口传统市场,集中了我国绿茶出口的 70% 以上,摩洛哥是我最大的茶叶出口国。该地区居民视茶如粮,是我国茶叶出口传统优势市场,绿茶已成为当地人民生活基本必需品。受金融危机影响,中国出口该地区的绿茶大幅下降,2008 年对摩洛哥出口下降 12.6%,塞内加尔下降 16%,我国亟需维护传统绿茶出口市场,并开拓新的出口市场。

## 二、湖北绿茶品牌整合策略

通过上文的 SWOT 分析,虽然湖北绿茶产业的种植历史、品种资源等较好,湖北绿茶品牌发展的基础(企业品牌)则相对薄弱,不能满足湖北绿茶发展的要求。通过茶叶品牌整合,实现资源的充分利用、企业优势重组,才能实现品牌的扩张。金融危机的

爆发,给中国的实体经济带来一定的负面影响。但对湖北绿茶品牌整合而言,金融危机的利大于弊。具体来说,农业生产资料价格下降有利于调动茶农种茶积极性,增加茶农投入,稳定茶园面积;中小企业融资困难,有利于加快大型茶企兼并重组的进度;国家为救市而采取的拉动内需的政策也对茶企发展形成拉动作用;湖北绿茶以国内销售为主,出口比例小,受绿茶传统出口市场萎缩的影响不大。所以整体来说,湖北绿茶品牌比较适宜采用扭转型战略,以湖北省优势资源为基础,着重整合湖北绿茶品牌,充分利用金融危机带来的机遇。

整合湖北绿茶品牌,首先应在企业层面上,整合企业的绿茶品牌,形成一定规模的企业优势品牌,然后在企业品牌的基础上建立某种名优茶叶的品牌联盟,实现区域品牌整合,创建湖北绿茶品牌。

### 1. 实施企业品牌整合

品牌整合作为一种新的品牌管理办法,其首先应用在微观层面,即单个企业内部品牌的整合。湖北茶叶企业在综合考虑自身品牌结构、企业能力以及外部金融危机的基础上,选择企业的旗帜品牌,向其投入更多的企业资源,各部门以及各层级对于旗帜品牌高度重视,努力建设良好的旗帜品牌形象,并使其能够代表整个企业的品牌实质,其他品牌与旗帜品牌之间相互支持、相互补充,建立统一、健全的品牌管理系统。湖北茶企在建立这个品牌管理系统中应注意以下几点。

(1) 明确品牌定位。旗帜品牌与其他品牌的主要区别就在于定位不同,旗帜品牌应该基于企业资源,能够给企业带来最大利润,或者能够给顾客带来最大价值,而其他品牌则在其他细分市场对旗帜品牌形成照应,相互支持。不同的品牌定位不同,其面临的市场也不同,所采取的竞争策略也不尽相同。具体来说,可以从市场营销的营销组合入手,不同的品牌向市场提供不同档次的产品,采用不同的定价、渠道、促销策略。各品牌形成梯队,相互配合,有针对性的同市场上的竞争品牌展开竞争。此外,各品牌独立开来,定位不同,有利于在金融危机、食品安全事件中降低风险。

(2) 维护品牌关系。品牌关系是一个双向互动的概念,包括消费者对品牌的态度和行为以及品牌对消费者的态度和行为两个方面。这一新概念将品牌关系类比成人际关系,认为品牌也像人一样会对消费者产生态度和行为<sup>[5]</sup>。品牌整合后,消费者可

能会产生无所适从、紧张不安等不良情绪,这时需要进行品牌与消费者的充分沟通,向消费者解释企业品牌的现状,强调“名企名牌出名茶”,以期得到消费者的理解与支持,从而修复可能断裂的品牌关系,建立忠实的消费群体。在金融危机影响下,我国多数居民缩减开支,调整消费结构,风险预期、风险容忍度等也发生改变<sup>[6]</sup>,虽然不会造成品牌关系的断裂,但也会在一定程度上产生影响。品牌经营者必须注意到这种改变,在营销策略上做出适当改变,巩固和维护危机中的品牌关系,让湖北茶企在危机中实现稳步、快速发展。

(3)塑造品牌个性。目前,茶叶市场竞争日趋激烈,产品数量增加并趋向同质化,市场上的茶叶品牌大多攀附名人典故、神话传说等,缺少与时俱进文化因素的注入,已不能满足消费者日益分化的个性化需求。鲜明、独特的品牌个性取得消费者共鸣,拉近品牌与消费者之间的距离、增强消费者购买的理由<sup>[7]</sup>。湖北茶企应该避开同质化的激烈竞争,展开差异化竞争,塑造湖北绿茶品牌形象。与其他茶叶品种不同的是,绿茶是未经发酵的,绿茶的饮用讲究新鲜,特点是汤清叶绿,所以绿茶品牌应强调其“清新、淡雅、绿色、健康”的特点,在此基础上,针对不同的消费人群,注入特有的品牌个性,塑造能够与消费者产生共鸣的品牌形象。

## 2. 建立名茶品牌联盟

由于历史原因,湖北名优茶有很多,但多由不同水平、不同规模的茶叶企业同时生产,各生产企业之间缺少相互监督和相互约束。规模小、技术落后、管理水平低下的茶叶企业,为了赚取利润,而倾向于只注重眼前利益,忽视长远利益,向市场上提供质量低劣、包装简陋的该“公共名优茶叶品牌”的产品,湖北绿茶名优品牌面临着“公有地悲剧”。为了防止小规模茶企的这种机会主义行为的发生,就有必要建立湖北某种名优茶叶品牌的企业联盟,将名优茶叶品牌的外部性内部化,有效地约束小规模茶企的机会主义行为。

金融危机背景下,银行、担保等机构加大了资金借贷审查力度,提高了资金借贷门槛,这对于中小企业是相当不利的,但是这也为湖北茶叶企业的名优茶叶品牌联盟的建立提供了可能性。中小茶企在面对融资困难、市场受挫等经营问题时,第一个选择是退出茶叶生产,减少继续投入带来更大的损失;第二个选择是加入品牌联盟,寻求大企业、政府的支持与

帮助。在金融危机的压力下品牌联盟的建立,有助于把原来同品牌企业之间的恶性竞争转变为亲密合作,改善湖北绿茶市场的竞争秩序;湖北绿茶生产企业减少,生产集中度提高;品牌建设协调一致,政府监督管理更加有效。

在建立品牌联盟时,首先,要确立领导机制,基于湖北绿茶生产企业规模、技术等参差不齐,较适合采用核心企业主导制或者联盟协调委员会共同治理制,其中,核心企业主导制的管理以规模较大、技术先进、品牌建设能力较强的茶业龙头企业的组织协调为核心,核心企业的产品、品牌决策就是联盟的产品、品牌决策;联盟协调委员会共同治理制的管理由核心企业和其他入盟企业共同完成,基于透明、公平、效率的原则对入盟企业进行组织协调。其次,在组建联盟后,必须对茶叶生产的种植、采摘、收购、加工、销售、品牌等实行统一化、标准化,共同建设、维护某种茶叶名优品牌。再次,盟员的组成是动态的,品牌联盟设立一定的入盟标准,对达不到标准的企业,令其退出品牌联盟,并且不能再使用联盟的品牌;对于能够达到标准的联盟外企业,鼓励其加入联盟,赋予其联盟品牌的使用权,保持联盟品牌的竞争力和良好形象。最后,品牌联盟的运行需要一个公平、有序的外部环境,这就需要政府、科研机构等非营利机构的提供<sup>[8]</sup>。

品牌联盟的发展方向是实现某种茶叶品牌生产的一体化、集团化,把动态的、不稳定的品牌联盟转变为实力雄厚的企业集团,并专注于名优茶叶品牌的建设,最终实现集团品牌的虚拟化经营。

## 三、结 语

绿茶生产在湖北茶叶生产中占有较大比例,湖北绿茶的发展关系着湖北茶叶生产整体水平的提升以及广大茶农的切身利益,必须加大重视,重点培育,促进其持续健康发展。目前,湖北绿茶面临着“有姓无名”的问题,品牌知名度低,市场竞争能力差。通过对湖北绿茶发展进行SWOT分析,发现湖北绿茶具有产业基础好,发展迅速的优势;但是其劣势也是显而易见的,那就是品牌基础薄弱,龙头企业不足,且科技含量低。在金融危机背景下,对于湖北绿茶来说,机遇大于挑战。为此必须整合湖北绿茶品牌,实现优势资源的重组。湖北绿茶品牌整合的工作应在两个方面展开,首先在企业层面上,整合企业的绿茶品牌,形成一定规模的企业优势品牌;其次

在企业品牌的基础上建立某种名优茶叶的品牌联盟,实现区域品牌整合,创建湖北绿茶品牌。只有这样,才能创造出促进湖北绿茶发展的合力,推进湖北绿茶的持续健康发展。

### 参 考 文 献

- [1] 宗庆波. 湖北茶产业发展现状与对策[J]. 中国茶业, 2009(7): 12-13.
- [2] 柴青宇, 柴雪歌, 时延鑫. 金融危机下企业融资现状及对策研究[J]. 经济研究导刊, 2009(17): 72-73.
- [3] 陈洁. 从分散到整合: 品牌管理的新阶段[J]. 南开管理评论, 2000(2): 31-34.
- [4] 周志民. 品牌关系研究述评[J]. 外国经济与管理, 2007(29): 46-54.
- [5] 葛晓伟. 金融危机对中国居民消费的影响[J]. 湖北经济学院学报: 人文社会科学版, 2009(6): 37-38.
- [6] 钟艳. 地方茶叶品牌个性塑造[J]. 中国农学通报, 2008, 9(9): 500-504.
- [7] 单子丹, 高长远. 高技术虚拟企业协商决策模式的动态选择与制度安排[J]. 科学学与科学技术管理, 2009(4): 125-129.
- [8] 刘梅, 严奉宪. 我国绿色食品产业 SWOT 分析及发展策略[J]. 华中农业大学学报: 社会科学版, 2008(2): 30-34, 42.

## Brand Integration of Hubei Green Tea based on SWOT Analysis

MA Chun-lin, XIANG Chao-yang, YI Ya-lan

(College of Economics and Management, Huazhong Agricultural University, Wuhan, Hubei, 430070)

**Abstract** Compared with green tea brand in other provinces, green tea brand in Hubei has a lower popularity and poor marketing influence. Based on the SWOT analysis, this paper first analyzed the advantages and disadvantages, opportunities and threats of Hubei green tea brand, then pointed out that it is quite essential to integrate Hubei green tea brand. In the process of integration, the first is to integrate brand in the corporation level, then establish brand alliance of a certain famous brand and high-quality tea so as to reduce the corporation number and effectively integrate green tea brand in the area.

**Key words** Hubei Province; green tea; brand integration; SWOT analysis

(责任编辑: 陈万红)