

市场营销成功案例

——“大红鹰”品牌战略透析

“大红鹰”品牌近年来旋风般在全国形成强大冲击力，它直接将宁波卷烟厂——一个计划经济体制下运转多年且每况日下的企业，顺畅地过渡到市场经济轨道上。如果说十年前知道“大红鹰”的人恐怕只是凤毛麟角，那么，今天不知道“大红鹰”的人也可谓凤毛麟角。

“大红鹰”品牌在行业内有相当强的竞争力。自重新开发成功以来，7年间，“大红鹰”卷烟销售年增幅达99%，连续7年居同类产品增幅之首。历年的中国烤烟评吸会上，“大红鹰”卷烟以其出色的香气数次荣得最高分，并被烤烟评吸师们定为“标样烟”。2001年，据国家统计局中国企业信息调查中心市场调查显示：年度中国单品牌销售卷烟中，“大红鹰”销量居第8位，销售额居第2位。又据茂中营销公司市场调查显示：中国卷烟品牌相对于消费者“第一次提及率”，“大红鹰”位居前3名。“大红鹰是名牌”的观念已深入人心，它毫无争议地成为中国卷烟的强势品牌。

宁烟人励精图治，不断创新，仅用了7年时间，就使“大红鹰”从默默无闻到家喻户晓，直至荣膺“中国驰名商标”，跻身“中国名牌”行列。那么，“大红鹰”是如何“飞”起来的呢？

一、 发展历程

纵观“大红鹰”从展翅到腾飞的发展轨迹，可以说所经历的是一种“高起点、快速度、大跨越”式的发展历程。

1、市场导入期

品牌意识的觉醒及实践是“大红鹰”腾飞的大前提。1994年6月18日，老牌翻新“大红鹰”卷烟正式面世。一方面，产品质量实现了精致外观及卓越品质的完美结合；另一方面，在销售策略进行精心策划，通过“饥饿销售”、定点零售、统一价格等措施，主动调控市场，做到点多、面广、量少、价稳。二者结合，“大红鹰”在浙江市场实现“垂直腾飞”，全面走红。

同年9月，北京举行的中国卷烟批发市场首次竞价活动中，经8次竞价，“大红鹰”以最

高价一锤定音，在中国烟草界引起轰动。“大红鹰”开始飞向省外。以此为标志，“大红鹰”进入了全面营销阶段。

2、市场扩张期

1994年初至1996年，借助“大红鹰”开发成功的冲击力，宁烟开始面向全国28个省、市、自治区的400余家单位展开全国范围扩销。针对中国卷烟市场的特殊情况，经过对市场的科学分析，1997年至1999年，宁烟销售进入第一次战略调整阶段。为了确保销大于产的省内市场货源充足，“根据地”不弱，省外市场货源投入量从1996年的13.6万箱缩减到10万箱。

2000年，为响应省公司“强攻省外市场”的工作要求，宁烟的战略行销从省内扩张为主转向省外渗透为主，注重稳定市场价格。“大红鹰”卷烟在省外市场的影响力逐渐增强。

3、整合营销期

连续几年的高速发展使得“大红鹰”逐渐越飞越高。在积累了相当丰富的生产及销售经验后，为保持品牌的可持续发展，宁烟人开始对整体营销方案进行总结、诊断，在保持品牌强大知名度的同时，不断提升品牌美誉度，以提高品牌竞争力及市场占有率；在保持产品内秀外美质量精湛的同时，不断提升服务质量，注重充实品牌文化内涵，以增强消费者的信任感、安全感和企业的荣誉感。

——质量规划。宁烟的“九五”技改全面提高了产品的质量；ISO2000版贯标活动，为产品质量的再提升创造了强有力的条件。

——产品线规划。“大红鹰”以高档卷烟为身价定位，以此为指向，宁烟人相继研发推出“大红鹰”系列产品：经典品“大红鹰”、精品“大红鹰”、银“大红鹰”、红“大红鹰”、软“大红鹰”等。宁烟人规划了不同系列产品的市场定位，使产品结构日趋合理并逐渐提升。

——形象之鹰。“大红鹰——新时代的精神”，概括了宁烟人百折不挠、永不满足、奉献爱心的形象风貌。“大红鹰——胜利之鹰”，是对“新时代的精神”的现实化体现和有力延伸，它向大众传播的是宁烟人渴求胜利以及“从胜利走向胜利”的时代理念。新世纪新形象，宁烟人“大红鹰”的品牌塑造，在方向准确的基础上去表现品牌个性；从对品牌的整体形象打造逐步延伸到对品牌个性的挖掘。他们赋予品牌系列中每一个单品牌以个性的形象诉求，在

细分市场的基础上，满足不同消费群体的不同需求。如红色包装“大红鹰”突出喜庆、吉祥气氛，银色“大红鹰”展现时尚、前卫色彩等。

——服务规划。随着企业销售环境从“广告力时代”向“营销力时代”的过渡，宁烟也将服务工作从商家（各级烟草公司）、零售户逐渐延伸到终端即消费者身上。正在实施的“大红鹰会员俱乐部”营销方案，将使“大红鹰”真正“飞入寻常百姓家”。

——策略规划。经过连续7年的高速发展后，宁烟人看到了成绩背后的不足。2002年，宁烟人着力聘请策划公司对企业从生产到销售的各个主要流程进行总结、诊断，最终策划出适合企业实际的战略计划，以保证“大红鹰”飞得更高、更远、更长久。

二、 品牌策略

宁烟品牌建设成功及由此导致的“大红鹰”的腾飞，得益于宁烟人正确的品牌发展策略。如同其他成功的企业一样，内部管理、技术改造、制度改革及企业文化建设等，无疑都是奠定品牌成功的强有力的基础条件，然而除此之外，“大红鹰”品牌策略的成功又有其独到之处：

观念先行——敢于做品牌

“宁烟精神”首先表现为“敢于发展”。“大红鹰”的7年成长历程最好地实践了这种“敢于发展”的拼搏精神。“大红鹰”的腾飞首先源于宁烟人“敢于做品牌”的勇气和信心。1994年的宁波卷烟厂，欠税近1个亿，濒临倒闭的边缘。困境的磨难并没有让宁烟人气馁，恰恰相反，它成就了宁烟人心中的巨大渴望——“我们一定要有全国著名品牌！”在危机形势下，宁烟人发扬逆境中求生存的“新时代的精神”，毅然决定了“高起点”的发展模式——要做就做最好的！宁烟人审时度势，抓住市场空档，果断向每盒10至20元高档位卷烟出击。终于梦想成真。

“大红鹰”刚刚诞生时，其年产量不过2882箱。当时业内人士根据全国高档烟市场走势判断，认为“大红鹰”至多做到2万箱的规模，因为原料、市场、技术、管理等，都是限制其做大的“瓶颈”。可是，仅仅过了两年，“大红鹰”就已销售2.2899万箱。2万箱这道坎迈过去后，宁烟人又雄心勃勃地把“敢”的目标对准5万箱、10万箱。至今，敢于腾飞的“大红鹰”成为了中国高档卷烟市场一道亮丽的风景线。

品牌传播——大手笔锻造

在品牌传播及形象战略上，宁烟一向以大手笔著称。通过“抢占至高点、选准切入点、寻求闪光点”的“三点战略”，以大手笔、大大思路、大气魄进行形象宣传。1998年以后，企业开始扩大宣传力度，进行大面积的广告覆盖，并不断在实践中探索，在探索中进步。如1998年与中央电视台联合举办“大红鹰杯”全国青年歌手大奖赛、组建“大红鹰艺术团”在全国进行百场巡回演出。企业还出资2000万元人民币举办“大红鹰全民健身万里行，支持北京申奥签名”活动，车队行程18000公里，历经21省市，赢得全国500万各界人士签名。

——选择高层次、高品位、覆盖广、影响大的权威媒体作为主要宣传阵地，从而形成国家级与省级、市县三级宣传网络。“大红鹰”是第一家烟草企业在香港凤凰卫视推出形象广告的品牌。另外，“大红鹰”“飞上”高架桥、飞机、轮船、火车头，也都是烟草广告创新之举。

——开设专卖店。自1995年在宁波成立第一家专卖店始，至今已陆续在省内外装修成立了160多家“大红鹰专卖店”，以统一装修、一致模式、连锁经营、规范服务的新面目出现在广大消费者面前，以此为窗口，形成辐射全国的立体交叉的宣传效果。

——大规模赞助公益事业。8年来，宁烟共投入2.5亿元用于各种公益事业。先后向宁波慈善基金会捐资2000万元；投资2亿元建立“宁波大红鹰职业技术学院”；向中国青少年基金会捐资1000万元为西部地区千所希望小学建立“大红鹰希望图书馆”；向山西河曲地区捐资200万建立“大红鹰流动医院”；在南京大学、复旦大学等高校设立“大红鹰奖学金”、“大红鹰奖教金”等。

顾客至上——营销文化的方向

“大红鹰”为市场接受，是经过烟草公司、零售户两股“推力”及消费者一股“拉力”三种力量的综合作用的结果。宁烟始终着力强化这三种力量的作用力。

——面向烟草公司：1996年以来，宁烟较好地与烟草公司进行了沟通。召开了“大红鹰卷烟评吸会”。一次性购车95辆，进行车体广告装修后赠送给各县分公司进行访销配送，宣传品牌。定期与各级烟草公司进行市场信息交流等。

——面向零售户：1998年以来，宁烟将服务工作从烟草公司进一步延伸到零售户。几年来，省内外共召开了3000多次零售户座谈会，累计评出了6000多人次的优秀零售户、194

个优秀网点，并评出一大批“大红鹰销售明星”等。强化了零售户对宁烟的亲合力。

——面向消费者：设立客户服务中心，开展客户关怀。同时强化品牌附加值，通过不同形式的沟通与交流，巩固与强化消费者对品牌的忠诚度。不断完善营销体系，加强企业与品牌的售后服务。正在运作中的“大红鹰会员俱乐部”将会把品牌信息及服务真正做到每一个消费者身上，“大红鹰”品牌忠诚度将会真正落地生根。

“大红鹰”腾飞不过7年，品牌建设之路仍是漫长而艰辛的。面对机遇与挑战并存的复杂竞争环境，善于逆境中生存的宁烟人，有决心，有信心，有能力将“大红鹰”这个充满激情与生命力的品牌继续做大做强！