

市场营销成功案例

——“中南海”另辟蹊径创新

中国卷烟市场已经进入群雄逐鹿的时代，竞争异常激烈。企业在尽力构筑自身的品牌优势，以便应对未来的体制变革。品牌工程建设已经成为中国卷烟企业的共识，但是建设的途径却各有不同。近几年异军突起于北京市场的北京卷烟厂低焦油“中南海”品牌以创新取胜，成为新一代的市场宠儿。

在国内林林总总的卷烟品牌中，“中南海”可谓是另辟蹊径。虽然直到 2001 年它才荣登“国家局年度名优卷烟品牌”之列，但是它并不是后起之秀。在日本市场，“中南海”是中国卷烟出口的骄傲，并且直到今天，它仍然是中国卷烟出口量最大的品牌。在国内市场，“中南海”曾被誉为“中国卷烟第一支”，以低焦油技术引领市场潮流，最终成为京城卷烟市场的消费时尚。几年来，“中南海”品牌不断壮大，从 1997 年到 2001 年的 5 年时间里，年产销量由 8493 箱发展到 10 万箱，增长 11 倍，单品牌销售利润占企业总销售利润的 79%。在首都市场的覆盖率已达到 98% 以上，外埠市场达到 32 个省份、117 个地区。同时又在巩固日本主销区的基础上，在美国、韩国、香港等国家和地区实现了新的市场突破。

一个品牌的快速成长主要基于企业正确的战略导向。在今天的市场环境中，品牌之间的竞争、企业之间的竞争越来越表现为战略层面的竞争。企业的战略发展方向选对了，才会使企业具有长久的竞争力，使品牌具有不衰的生命力。北京卷烟厂就是选对了战略方向，多年来一直秉持科教兴烟的指导思想，以科技创新为动力，进行产品创新、经营理念创新，准确判断自身优劣势，扬长避短，充分发挥出企业的潜能，走出了一条战略创新之路。

战略创新：让开大路奔两厢

北京卷烟厂的品牌竞争力来源于创新，而这个“创新”既具有很强的偶然性，又具有某种必然性。。1970 年，初创的北京卷烟厂需要技术专家，在郑州烟草研究院从事降低卷烟中有害成分研究的专家调到北京卷烟厂工作，这样一个偶然的机遇，北京卷烟厂在建厂之初就

与卷烟降害研究结下不解之缘。从 1975 年，北京卷烟厂的几名科研人员协同开发出后来成为国际专利的中草药添加技术。70 年代末 80 年代初又建立起全国第一个烟草工业实验室。就在这个实验室里，“金健”“中南海”相继诞生并获得市场成功，北京卷烟厂就此走上了以中草药添加技术和降焦技术为主的混合型卷烟发展道路。

在七八十年代，中国的卷烟市场还是以中高焦油烤烟型为主，确立以混合型技术为产品主攻方向的战略目标，就意味着北京卷烟厂要让开大路奔两厢，以创新战略构筑企业未来的竞争力。他们果敢地以中草药添加技术为切入点，在北京很多家医院做了临床实验，并以详细的病理数据证明，“中南海”“金健”品牌具有缓解吸烟过程中咳嗽的作用。以降低危害的理念，他们的品牌在越来越关注健康的人群中获得认可。

同时，北京卷烟厂的创新技术也与当时国际市场的主流不谋而合。随着国外控烟运动的发展，国际市场对卷烟产品的技术要求也越来越严格，尤其是焦油量、尼古丁含量的技术指标一降再降。在 80 年代的日本市场，已经很难见到超过 10mg 的卷烟了，到了 90 年代，6mg 以下的卷烟已经成为主流。知变则胜。与国际市场早早接轨的北京卷烟厂未雨绸缪，一方面按照国际目标市场的要求，量身打造出口产品，另一方面，也为国内市场即将到来的变化储备着技术实力。

北京卷烟厂紧紧抓住技术创新的机遇，顺应市场的发展变化，在市场定位上找准了战略发展方向，形成了先行一步的竞争优势。

技术创新：风景这边独好

今天“中南海”品牌的科技内涵，是北京卷烟厂三十年科技创新之路上获得成果的积累。

北京卷烟厂前瞻性地确定科技创新的方向，并充分重视利用地源科技优势，加强烟草科技的基础研究。他们与军事医学科学院合作，进行卷烟有害成分致病机理的研究；与北京医科大学等医疗机构合作，对添加中草药的卷烟做临床药理等研究；与中国科学院生物物理研究所合作，先后完成了卷烟中自由基存在形式、形成过程、生物毒理作用以及自由基清除剂

等多项研究项目。目前，他们正在与清华大学合作，为纳米技术进入过滤嘴做储备。多种基础性研究的开展，不但增强了技术力量，而且丰富了高科技信息来源，并促使企业不断更新观念。

从 70 年代中草药配方的大胆尝试到 80 年代的低焦油技术的成功探索，再到 90 年代低自由基技术的问世，京烟人每一次向科研高峰的攀登，都是在走前人所没有走过的路。1985 年，他们的新混合型技术成为中国第一个获得国际专利的技术；1986 年，该项技术又赢得“中华人民共和国科学技术进步奖”。至今仍然是烟草行业唯一获得此项奖励的技术。1994 年，8mg “低焦油中南海”研制成功后，当年就在世界烟草大会与中、日、美、英、德等国卷烟的对比测试中，以聚氯联苯、塔尤开辛等有害物质最低的测试结果，赢得赞誉。1995 年，北京卷烟厂“自由基清除剂在线添加方法”的成功应用，使自由基总清除率达 26.8%。1996 年这一技术成果在国际烟草科学研究合作中心 CORESTA 大会上，被公认为世界领先水平，并在我国和日本、美国、德国、韩国申请专利。跨入 2000 年，5mg “低焦油中南海”和 3mg “低焦油中南海”研制成功并成功投放市场。2001 年，1mg “中南海”也已研制成功，并随时准备投放海外市场。

北京卷烟厂的中草药配方在研制初期就受到国外友好人士的关注。当时的国际烟草市场已经是混合型的天下，而信赖“汉方”的日本和香港市场对北京卷烟厂的产品更是十分好奇。1985 年，“中南海”受邀参加了日本的筑波博览会，“中南海”一亮相就赢得日本消费者的热烈欢迎。从 1985 年到 2001 年，“中南海”系列产品在日本累计出口 198465 件，创汇 2174 万美元，成为中国混合型卷烟出口的第一大品牌。

始终保持科学研究的前瞻性使企业为品牌注入了强大的活力，“中南海”通过技术营销概念使品牌与技术成功结合，使科技概念与市场消费如影随形，实现了“科技创新生活”的企业经营理念。

建立良好的战略合作伙伴关系也是一个出口品牌在目标市场成功的重要基础。“中南海”品牌的日本代理商太丰商社原来是一家多种经营的公司，但是随着“中南海”品牌在日本市场越来越受到欢迎，品牌本身的市场竞争力和发展前景使合作伙伴产生强烈的信心，1997 年，新上任的太丰商社社长索性把公司其他经营项目都停了，全力经营“中南海”品牌。在太丰

商社的努力下，“中南海”品牌进入了日烟公司的配送中心，这也意味着“中南海”品牌进入了日本 50%以上的销售网络，“中南海”也成为唯一进入该销售网络的中国卷烟。2001 年，“中南海”又成功打入了 24 小时营业的“711”连锁店。能够进入这家国际著名零售连锁店的卷烟品牌，目前只有 5 个，只有销量高、牌子响的产品才能跨进这个门槛。目前，“中南海”已经成为日本第四大进口品牌。

随着国际市场开拓经验的积累，以及对国际市场的深入了解，“中南海”品牌的足迹已经到达美国、香港、韩国、新加坡等市场，最近还将进入加拿大、台湾市场。北京卷烟厂有足够的耐心用十年时间在日本市场培育一个大品牌，他们还将有足够的耐心到其他市场去培育“中南海”新的消费群。

国内攻略：概念“软着陆”

1995 年，8 mg “中南海”已经在日本市场热销一年了，但是，国内市场对“低焦油”这一概念还很陌生。如何引导消费者接受“低焦油”，适应“中南海”的口味，成为企业很棘手的问题。他们没有将 8 mg “中南海”直接投放到国内市场，而是研制出 10 mg 的产品，既迎合首都市场的混合型口味，又大胆地制定出“引导消费，创造需求，树立名牌”的新战略。这似乎是冒险的一步棋，想从无到有地培养消费群，在没有市场的条件下创造出市场，谈何容易！但是，“中南海”正是以这样的前瞻性和前卫性抢占了先机，成功地创造出新的消费时尚。

他们采取概念营销的手段，先确立品牌的核心价值——“安全”“健康”“时尚”，并提出“科技创新生活”的口号。然后寻找对这些概念认可的人群作为突破口，再通过这些人对市场进行辐射。北京卷烟厂首先选择首都的知识阶层和白领阶层作为他们引导消费的“排头兵”，因为这些人既对新概念感兴趣，又能够接受国际时尚，同时还具有一定购买力，可以起到引领消费的作用。北京卷烟厂从中关村、高校、科研院所和使馆周边地区开始，对目标人群进行大规模的品牌概念宣传，以企业促销队伍为主力，广泛进行品牌概念推广。1998 年，为迅速提高“中南海”及其核心概念在首都市场的知名度，企业又确立了“抓龙头、分区域、

多层次、重效果”的工作思路，组织促销小组先城区后郊区，对全市 14 个区县重点烟摊开展促销调研和宣传活动，仅几个月时间，“中南海”的形象就遍布京城街头大小烟摊，并很快被时尚消费人群认可，逐步进入首都市场。北京卷烟厂的概念营销初见成效。

服务是“中南海”品牌的另一根生命线。建立“中南海”质量信息员制度，是他们为消费者提供服务的一种最主要的方式。这种以自愿方式加入，旨在组建、培养稳定顾客消费群的制度，确实在提升品牌知名度方面起到了良好的促进作用。他们编制了企业内部刊物“中南海世界”来架构品牌与消费群之间的沟通桥梁，定期为信息员免费邮寄，培养着消费群对品牌的忠诚度。企业每年还多次组织“信息员联谊会”，通过体育活动、文娱活动，甚至经济学知识讲座，与消费群进行面对面、心与心的交流，为市场提供人性化的服务，极大地提高了“中南海”在市场中的声誉，丰富了品牌的文化内涵。人们常说，“天时不如地利，地利不如人和”“攻心者，得天下”，北京卷烟厂就是充分发挥了地利优势，以攻心术构筑起品牌的文化价值体系。

在今年 3 月中旬奥斯陆的世界卫生组织《控烟框架公约》技术咨询委员会第四次会议上，中国代表团将北京卷烟厂的“中南海”和广东梅州卷烟厂的“五叶神”作为中国卷烟工业降低卷烟危害的两个典型代表提出，它们也代表着中国卷烟的未来发展趋势。中国烟草总公司代表在这次大会上向与会代表申明，中国将把新混合型卷烟开发作为未来中国卷烟工业发展的新目标。这将为“中南海”的发展提供一个更为广阔的空间。