

市场营销成功案例

——“中华”长盛不衰的“国烟”

“弹指一挥间，‘中华’五十年”。“中华”牌香烟自 1951 年诞生以来，便在品牌林立的中国烟草王国里一直保持着“国烟”的地位

“中华”牌香烟的诞生

解放前，上海的卷烟市场大部份被英美烟草占领，高级卷烟就是“白锡包”。新中国成立后，生产自己最好的卷烟品牌提到了卷烟工业发展的议事日程上。这个任务，被国家领导人郑重地交给了由上海市军管会接管的中华烟草公司。面对这厚重的信任，中华烟草公司人员上下一心，只用了一年半时间就生产出了优质的“中华”牌香烟的样品。当这个精心设计、精心制作的卷烟样品专程送到北京，毛泽东等中央领导人品吸后，得到了一致的高度评价。于是，中华烟草公司就为这个“最好的卷烟品牌”起了一个响亮而又自豪的名字——“中华”。

“中华”烟 1951 年第一次正式与消费者见面便一炮打响，一举击败了长期占主导地位地位的“白锡包”。在那个辞旧迎新、民族意识格外高涨的年代，“中华”这个中国人自己研制生产出来的第一个高档卷烟品牌的市场定位，很容易激发起人们的民族自豪感。因此，借助了当时消费者的心理的“中华”烟，能够轻而易举地打败外烟。

“中华”烟自诞生起就给消费者“第一”的深刻印象。它是中国第一个高档卷烟；它是中国唯一获质量金质奖的卷烟品牌；它还是中国最神秘的一种卷烟品牌。“中华”从一开始，就被赋予了特殊的品牌文化，它代表了中华民族的形象。特别是那些海外的华人，他们一看到“中华”烟就想到了中国。因此，它被消费者亲切地称为“国烟”。

与 民 同 乐

“中华”从 50 年代到 80 年代一直作为特供烟。主要供应对象是外国使领馆和来华外宾。

产量一直很低，无法上市销售。直到 1984 年上海烟草公司成立时，消费者仍不能在市场上买到这个产品。十一届三中全会以后，上海卷烟厂“中华”烟的产量迅速上升。1989 年比 1984 年的“中华”烟产量增长了 3.6 倍。1988 年全国 13 种名烟放开价格后，“中华”烟才终于和普通消费者见了面。虽然长期没有与普通消费者见面，但中华烟并未“养在深闺人未知”，在普通消费者的心目中，对它有一种“隔雾看花花更美”的神秘感。当 1988 年上市的第一天，一条“中华”烟从 40 元涨到 65 元，很快就被抢购一空。不久，其价格超过了“万宝路”和“健”牌。这说明，走出“深宅高墙”的“中华”烟与民间有着不解之缘，在国民中有着极强的亲和力，并没有给人高高在上的感觉。

细心的消费者会发现，“中华”烟做广告很少。这是因为它在消费者中有坚实的口碑与信誉，无需再花费巨资专门为品牌造势。它做的更多的是回报社会的工作：1995 年以来，上海烟草（集团）公司向市慈善基金会先后捐款 4300 万元，通过设立“中华”慈善助学基金，先后累计向 4000 多名特困学子颁发了助学基金。使他们渡过了生活难关。拍摄公益广告，以“爱我中华”、“上海——新的飞跃”为题，向人们传播热爱祖国、热爱上海的文化。

“润物细无声。”“中华”烟这种默默回报社会的举动，使它在消费者中传递了自己深沉的社会责任感，在消费者中建立了自己的公共信誉，从而淡化了香烟产品在“禁烟运动”中的负面影响。

“国烟”亦民烟

中国走向市场经济后，产品的政治文化属性日益淡化。特别是对于那些新生代消费群体来说，那些曾经让父辈们痴迷的“政治性”的商标，对他们来讲意义更不大。“中华”烟看到了在新的时代必须迎合新的消费群体的品味，它努力去寻找和引导消费的闪光点。

在中国，“国”字头的产品都曾经面临这样的问题：像国酒“茅台”、国车“红旗”，在市场变化阶段都遇到过重新寻找文化定位与市场定位的问题。在中国卷烟消费者中，能抽到价格昂贵的“中华”烟是一个人的身份象征。曾几何时一般老百姓是抽不起“中华”烟的。然而随着百姓消费水平的提高，“中华”烟在一些经济发达地区的人群中已不再是高不可攀的

消费品。如人口 720 万的温州市，每年消费“中华”烟 125 万条。中国的人口基数大，抽高档烟的高消费的人群也相对庞大。“中华”烟已从昔日的王侯将相家飞入寻常百姓家。

“中华”是命根子

上海烟草员工把“中华”烟称为“老一辈传下来的宝”对于这个宝贝，公司上下都把它视为命根子。他们在企业内部确立了这样一个观念：以“中华”牌为中心，提高整个企业的卷烟质量。

在上海烟草（集团）公司，我们能够随处看到“和搏一流”四个大字，它是上海烟草（集团）公司的企业精神。凭着这种精神，上海烟草人在半个世纪里创造了“中华”品牌的辉煌。

和许多企业相比，上海烟草企业在原料上没有任何优势。在 20 世纪 50 年代，为了确保“中华”烟能够生产，政府给予了“全国保上海”的扶植政策，原料供应是全国最好的。这让“中华”烟在配方质量上有了保障。进入 80 年代以后，烟草行业广泛进行引进设备的技术改造后，各厂家都想在卷烟市场上寻求高档烟的一席之地，故而对上等烟叶的抢购一时白热化。国家也取消了对“中华”烟的原料供应优惠。这成为当时“中华”烟保质保量生产的最大难题。不畏困难的上海烟草人加快了烟叶基地的建设速度。90 年代初，把烟叶基地由原来的河南、云南、贵州、山东四省又扩展到四川、福建、湖南、东北，确保了扩大“中华”牌香烟生产的原料供给，也同时拓展了各种牌号卷烟产品的原料渠道。

“中华”烟不断进行工艺配方上的改进与创新。在上海烟草（集团）公司专门负责技术开发的部门里，特设品牌工程师。“中华”烟的品牌改造由专人负责。企业对“中华”烟配方的调整是非常慎重的，总是先在其它牌号产品上反复试验，证明成功后，才在“中华”上使用。“中华”烟的配方经过多次调整，在坚持“降焦”和“吸味”的一致性上取得了满意的成效。

“中华”烟的包装装潢也在不断创新，逐步形成了包括“中华”大礼盒、各种抽拉式小包装盒等近 10 个品种规格，使消费者购买时有了更多的选择。

无论何时，上海烟草企业都在给自己的管理上紧发条。上海烟草企业在推行现代管理方面一直走在全行业的前列。1994 年上海烟草（集团）公司成为全国烟草行业第一家通过 ISO9000 质量保证体系认证的企业。2001 年他们又提出在全公司“全面推行 ISO4001 标准，提高环保水平”的目标，又一次成为全行业第一家推行 ISO4001 环境管理体系贯标的企业。2002 年上海卷烟厂开始实施“生产过程控制”制度，着重在制丝、膨胀工艺流程的优化、技术改进、质量攻关等几个方面下功夫。

对“中华”烟的质量管理更是到了苛刻的地步：“中华”烟所有的工序都要求做到尽善尽美。选料是人工选叶；机台操作持上岗证书；生产上出现问题哪怕是技术疑问都必须停工。有一次，一位质检员在一叠厚厚的商标纸里发现了几张质量稍差的纸，便去把库存所有的商标纸都彻底查了一遍。“不制造不合格，不接受不合格，不传递不合格。”是所有员工对质量保证的承诺。

运营良好的管理机制，令上海烟草（集团）公司的员工有着强烈的归宿感。“我们爱护产品就像爱护自己的父母一样”，一位生产车间的负责人这样告诉记者。每年每月每周，都有许多员工积极参与到专门的技改小组里活动。职工们还利用业余时间自发地到市场了解产品的销售情况。每年，烟厂都会评选出“金点子奖”，以鼓励员工为企业发展出谋献策。

上海烟草员工辛勤的耕耘，换来了“中华”烟的累累硕果。据国家统计局中国企业信息发布中心发布的 2001 年消费品市场调查报告显示，“中华”烟位居品牌市场销售额第一位。此外，2001 年“中华”烟的条盒硬盒与条盒软盒烟名列当年度卷烟感观质量第一与第二位。经国家统计局贸易外经司对 2000 年全国 800 家大型商场（零售店）、专卖店和中华全国商业信息中心对 300 家重点商业企业的多种日用消费品的销售调查统计表明，“中华”牌卷烟以 16.04% 的市场综合占有率列全国烟草行业第一名。

吃 八 分 饱

上海烟草（集团）公司由于产销基本一体，使得“中华”烟的生产能够与市场紧密挂钩。它对市场的敏感度强于许多地区的品牌。

此外，上海的卷烟销售网络也在全国树立了新的典范。它从区县乡镇到村落，已形成规模，目前已有 2 万多个网点。在市外销售方面，上海烟草（集团）公司围绕“稳价稳销”这一工作重点，实行各销区限价到位率、货源流向跟踪等多项考核。2001 年全国沪产烟价格指数稳定在 100-110 点之间，“中华”烟在全国各销区出现供不应求状况。在营销手段上，他们还利用微机分析技术，对 MIS 业务系统、SAS 分析系统进行优化，将整个营销活动置于全面监控之下，促进营销目标得以准确全面实现。科学管理、规范运作，加之打击假烟措施有力，确保了“中华”烟的良好声誉。

多年来，“中华”烟一直保持着略低于市场需求量的生产量进行生产和销售。“让市场吃八分饱”使“中华”烟在市场上始终处于不饱和状态，保证了价格的平稳上升。二十年来，“中华”烟的价格翻了 10 倍，成功地实现了在成本增加的情况下持续保持高利润。

“中华”烟注重向海外市场发展。企业对“中华”烟进行统一的海外市场广告策划，在海外报刊等多种媒体上加大对“中华”牌的宣传。亚洲金融危机后，“中华”烟在国际市场上的销售曾受到影响，价格一度下降。针对这一情况，上海烟草（集团）公司及时调整经营思路 and 经营策略，进一步确立了“海外市场是我们自己的市场”的经营理念，从最初与客户之间的“单买单卖”关系转变为真正建立起良好的合作伙伴关系，努力将客户和市场的管理延伸到海外销售网点。在海外无机构情况下，利用当地的销售网络建立包括销售区域、品牌总经销制和控制最低价在内的各种营销方法，培育客户对品牌的忠诚度，使“中华”烟继续处于强势销售状态。

最近，当问及“中华”烟能否成为一个百年长存的品牌时，上海烟草专卖局局长董浩林自信地说：“只要保证‘中华’烟内在品质，提高‘中华’烟的技术含量，加大品牌信誉的维护和市场营销力度，‘中华’牌卷烟就能不断创新，长盛不衰。”我们相信掌握“中华”烟未来命运的上海烟草职工，一定能够在自己的手上创造出更加辉煌的业绩。