

# 市场营销成功案例

## ——“芙蓉王”开发的成功要素

湖南常德卷烟厂的高档卷烟产品“芙蓉王”自1994年面世以来，在近8年时间里走上了一条迅猛而稳健的发展之路。不仅产销量增幅迅速，从1995年的2000大箱增加到2002年预计9.5万大箱，而且品质稳步提高，先后获国际包装装潢设计金奖、中国城市十大品牌、消费者满意产品、全国名优卷烟，2002年又被授予中国驰名商标。“芙蓉王”给企业带来了可观的经济效益：截止2001年底，“芙蓉王”单品牌实现销售收入113亿元，实现税利70亿元。“芙蓉王”成为常德卷烟厂品牌的主要支撑和经济的主要增长点。

解析“芙蓉王”开发的成功要素，从几个方面提供了品牌战略的成功经验：

（一）“芙蓉王”品牌的成功要素之一：产品准确的定位和继承创新，找准了市场的卖点和品牌的着力点。

### 1、产品开发的准确定位是“芙蓉王”品牌成功的第一要素

1995年“芙蓉王”推出之际，正是烟草“精品”、“极品”大战风起云涌之时。那时问世的“芙蓉王”，经过几年的大浪淘沙之后，“芙蓉王”成长为引领风骚的金子般品牌之一。其原因除了不断整合企业的技术装备和基础管理，重要的一点就在于“芙蓉王”重视产品开发的准确定位。

一是有正确决策的战略定位作先导。“芙蓉王”推出之前，常烟班子做出了实施名牌战略经营决策，制定了相应的名牌战略中长期规划。明确的战略定位，统领了“芙蓉王”的发展走向。常烟人形成了集人、财、物之精华，倾科技、管理、生产之全力，生产培育“芙蓉王”品牌的共识，实现了优势资源的整合。2001年，常烟成立战略研究室和品牌管理委员会后，又将“芙蓉王”的品牌发展纳入战略管理的范畴。

二是有明确的目标市场定位作依托。“芙蓉王”找准了市场的间隙和消费者需求的空间。市场的间隙是市场的盲点，也是市场的卖点。“芙蓉王”将其作为市场拓展的潜力所在，把“开发的目标锁定于当时省内外还有一定市场余地的高档烟市场。当时，开发这种“一担谷才买得起一包烟”的高档烟品，属于冒险之举，受到了一些批评和抨击。但常烟人认准了“高风

险可以带来高回报”，执著地坚持开发，孜孜以求争取成功，终于得到了市场的回报。

三是有明确的产品价值定位作支撑。“芙蓉王”的开发中，既充分考虑满足吸食者的感官愉悦享受，又注重对其带给消费者精神层面的需求与满足做出明确定位，即定位于成功人士烟，以“王者风范”作为诉求。“芙蓉王”在满足消费者物质与精神双层需求中，实现了“道具”与“工具”的统一。“芙蓉王”成为常烟企业的形象烟。

## 2、继承与创新是“芙蓉王”成功的基础

“芙蓉王”是对“芙蓉”牌香烟继承基础上的创新产物。“芙蓉”烟是七十年代常德卷烟厂出产的省内第一个甲级烟牌号，曾风行二十多年，留有“芙蓉出，常烟兴”的浓墨重彩，后因种种原因销量下降，但不少消费者仍对它一往情深。在“芙蓉”之后冠“王”，便是对“芙蓉”烟进行创新的一种昭示。“芙蓉王”是对“芙蓉”的有形继承，而无形中又增加了产品与消费者的亲和力。继承与创新的有机结合，使“芙蓉王”的市场开发收到了事半功倍的效果。

（二）“芙蓉王”品牌的成功要素之二：品质源于科技的领先和文化的支撑，提高了“芙蓉王”品牌的附加值和品质内涵。

### 1、“芙蓉王”的工艺技术具有科技领先水平

一是注重运用高新技术提高产品的科技含量。“芙蓉王”的开发从引进和运用国外先进经营理念开始。研制过程中，常烟先后从英国和德国请来烟草专家和配方大师，与他们进行技术沟通，请他们为产品设计出谋划策。在生产中，不惜重金进口津巴布韦、巴西、加拿大的优质烟叶作配料；使用国际流行的香精香料用以突出卷烟的自然风味；在防伪包装和计算机配方方面都注重运用高新技术成果与手段。常烟投资2亿元引进国外先进设备，建成了以英、德、意等国先进的制丝、卷接包设备为主的封闭式精品车间，保证了“芙蓉王”高品质生产工艺的要求。全厂员工严格按ISO9000国际质量标准工作，实行质量否决一票制，以“一丝不苟，支支一流”的质量追求，精益求精地从事生产，保证了“芙蓉王”产品质量的稳定可靠。

二是提高自主研发能力，创造品牌特色。常烟自1986年在全行业第一家建立科研所，到1999年成立技术中心以来，不断引进高素质人才，加大科研投入，进行基础性和专业性研究，创造出在行业内属于领先水平的核心技术成果。如烟叶的醇化、微生物技术、梅拉得反

应取得的突破性成果，都在“芙蓉王”中得以体现。打叶复烤卧打工艺、烟叶低温冷处理工艺的运用等，也为“芙蓉王”注入了独特的技术含量。

## 2、“芙蓉王”积奠着企业文化的内涵

一是浸透着湖湘文化的底蕴。“芙蓉”二字源于毛泽东的著名诗词“芙蓉国里尽朝晖”。

“芙蓉国”即指湖南。“芙蓉王”商标的主图案以高雅脱俗的木芙蓉作为载体，意在调动消费者对产品的人文背景的认同感。商标字体采用气势磅礴潇洒流畅的“毛”体，意在显示王者之风范。商标色彩采用金灰主调，显示艳丽与富贵气息，代表成功人士的气质与情怀。整个包装装潢可以说是人性化、特质化和个性化的。由此，“芙蓉王”一举荣获国际包装金奖。

二是注重时代精神的注入。优秀湖湘文化不仅是“芙蓉王”品牌文化的底蕴，也是常烟企业文化的源泉。“芙蓉王”将常烟企业的理念文化、行为文化、制度文化等融入其品牌中，体现出常烟五十年发展中“挑战自我、挑剔自我、超越自我”的企业精神。这其中展示出湖湘历史文化的精神有：屈原不屈反抗的奋斗精神、魏源洋为中用的创造精神、毛泽东思想的求实创造的实践精神，等等。“芙蓉王”品牌所经营和传递的正是这样一些积极向上的湖湘文化的价值取向。

（三）“芙蓉王”品牌的成功要素之三：宣传的奇巧和营销的创新，成就了品牌的知名度、美誉度和忠诚度。

### 1、“芙蓉王”品牌宣传新奇巧妙

一是强强结合，借名扬名。常烟对定位于强势品牌的“芙蓉王”烟的宣传，始终坚持利用强势媒体，坚持与名牌栏目、名人结合，收取共振效应。如中央电视台一套专题节目《当代工人》中，播出了江总书记了解“芙蓉王”烟研制情况的画面，对于扩大常德烟厂在社会上的知名度产生了很大影响。建国 50 周年庆典活动中，以“芙蓉王杯”冠名的海外华人大型音乐会，也为提高“芙蓉王”的影响力产生了良好的作用。“芙蓉王”和知名人物关系密切。如我国画坛怪杰吴齐先生曾为“芙蓉王”作画配诗：“神游张家界，初识芙蓉王，品味居上乘，烟界显灵光。”著名作家、翻译家屠岸因“芙蓉王”激发灵感写下：“春风万里芙蓉王，泉涌烟丝披理纯”的诗句。此外，“芙蓉王”的成功案例还被中央党校等高等学府所引用。善于借名扬名的“芙蓉王”，在品牌的宣传阵势与手段上显示出了“王者风范”。

二是出新出奇，一鸣惊人。“芙蓉王”的宣传注重以奇取胜，打造轰动效应。1995 年在北京召开的中国卷烟竞价会议上，“芙蓉王”烟的拍卖，经过精心运作，成交量超过计划数 12 倍，差价及叫价也创拍卖史之最。通过这一活动，“芙蓉王”更好地赢得了广大商家和消费者。以“芙蓉王”冠名并赞助全国九运湖南代表队，也使品牌在省内更加深入人心。多年来，“芙蓉王”被湖南的消费者列入湖南三绝之一，“芙蓉王”的口碑似“黄金信用链”。

## 2、“芙蓉王”实践了营销管理创新

一是营销模式创新。常烟在中国烟草行业率先提出“新哑铃型”管理模式，即一头狠抓技术创新，另一头狠抓品牌拓展，中间是一定成本下的品质保证。在“芙蓉王”的品牌运作中，常烟创新了市场信息工程，建立了信息网络，设立了 19 个省外信息点，重点监测目标市场的品牌价格及其变化问题，使决策层对主要产品和市场价格见微知著。常烟注重市场的培育和均衡发展，构建了全国市场网络，先后组建了 8 个办事处作为开拓市场的桥头堡和区域性销售中心。常烟还推行企业与商家的“双赢销售”战略，在实施营销战略中把“双赢”作为建立市场和营造品牌的基础，厂商联手扩大市场。常烟注重前瞻性市场营销的研究和探索，实践知识营销、数字营销和网络营销，创新品牌营销、人才营销和机制营销。“大市场观念”与营销方式为常烟品牌战略不断向纵深发展打下了坚实的基础。

二是营销机制创新。常烟在实行机制营销中，推行销售目标承包责任制，让“多劳多得”的分配原则得以体现，大大提高了营销人员的积极性。在营销人员中实行优胜劣汰的竞争机制，引进优秀人才，实行营销人员末位淘汰制。同时加强学习培训。常烟培养锻炼了一支敢于打硬仗、恶仗的销售队伍。

常德卷烟厂决心在企业未来发展中不断做优做强“芙蓉王”品牌。继续在企业营销体系、营销手段、营销方式、营销队伍建设等方面开展创新工作。不断增强“芙蓉王”的品牌价值，构筑完整的“芙蓉王”品牌体系。