

# 关于中国烟草卷烟品牌培育的思考

张士刚

(中国卷烟销售公司 北京 100055)

**摘要:** 分析了目前我国烟草品种培育存在的问题, 认为缺乏完善的培育体系、工商业双方利益不对称及品牌所有权归属不清是影响品牌培育的主要原因, 并提出培育卷烟品牌必须明确各方职责、规范品牌定位、搭建培育平台。

**关键词:** 卷烟; 品牌; 培育; 对策

**中图分类号:** TS4-07

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1004-5708(2006)05-0010-05

## On brand cultivation in China's tobacco industry

ZHANG Shi-gang

(China Cigarette Sales Company, Beijing 100055)

**Abstract:** Analyzing the problems which exist in our country's cigarette brand cultivation system, the paper puts forward that the primary reasons affecting the system are the lack of consummate cultivation system, the dissymmetry of the benefits distribution between the industry and commerce, and the unclearness of the brand property rights and suggests that it is essential to make all quarters responsibilities clear, confirm the brand localization, and build the cultivation platform in order to create competitive cigarette brand.

**Key words:** Cigarette; Brand; Cultivation; Strategy

“培育大品牌”是提高中国烟草整体竞争力的重要途径, 是实现中国烟草强大的重要标志。虽然目前行业内已初步形成了一批具有较高知名度和文化内涵的品牌, 但随着“以市场为取向改革”的推进, 与行业发展的要求相比, 品牌培育工作仍然存在较大的差距。与国外烟草品牌相比, 国内卷烟品牌还比较脆弱; 行业还缺乏完善的培育体系和保障体系, 缺乏使之茁壮成长的环境。在国际市场一体化和国内市场经济改革日益深入的今天, 中国烟草要实现持续健康发展仍任重道远, 卷烟品牌培育工作应摆在更加重要的位置。建立一套科学、规范、系统、专业的卷烟品牌培育体系, 对于中国烟草的长远发展至关重要。

## 1 中国烟草品牌培育面临的问题

### 1.1 行业品牌数量繁多, 竞争无序

#### 1.1.1 品牌数量繁多、资源分散 我国烟草行业经过

省级工商管理分设、“企业联合重组”、“品牌整合”等战略性调整, 正向着“大企业、大市场、大品牌”的目标迈进。但是, 目前中国烟草仍然是大而不强。从数量上看, 我国有 3.2 亿多的烟民, 2004 年卷烟产销量都在 18 778.6 亿支 (3 755.7 万箱) 以上。但品牌数量多集中度低。产销量前三名的品牌仅占到全国总产销量的 10%, 前十名品牌也仅占到全国总产销量的 30%, 单牌号年均产量仅 6.6 万箱。而“万宝路”2004 年在美国产销量近 1 871 亿支 (374 万箱), 占美国卷烟产销总量的 39.5%。

1.1.2 品牌之间竞争无序, 品牌组合有待优化 由于国产卷烟的同质化特点, 工业企业之间的竞争多为简单竞争。不少企业看市场上哪种卷烟品牌卖得好, 便使用更高的成本, 从包装、价格、口味方面进行模仿, 市面上甚至出现包装、价格、烟支口味几乎完全一致而品牌名称不一样的产品。无序竞争表现最为明显的就是高利润的高档卷烟市场。我国大多数名牌卷烟定位在高档, 一类卷烟牌号规格众多, 但市场容量有限, 激烈的竞争分割了有限的市场, 强势品牌难以脱颖而出和

提高市场占有率。

1.1.3 行业对于品牌培育工作的指导方法和品牌战略体系还需进一步完善 国家烟草专卖局(总公司)目前对品牌培育工作的规范和指导主要采用行政手段,市场手段用得较少。为了国家和行业的整体利益,运用行政手段对行业进行宏观管理和政策调控是非常必要的。中国烟草能否培育出能与国外烟草巨头相竞争的烟草品牌,很大程度上取决于国家局(总公司)对中国烟草品牌体系建设的规划指导工作,因此指导方法和战略体系还需进一步总结经验,不断完善。

## 1.2 工业企业品牌培育秩序较乱

### 1.2.1 缺乏宏观指导,品牌定位模糊

(1)品牌定位不准确,品牌内涵缺乏延续性 在卷烟“百牌号名录”中,除少数强势品牌有清晰的发展思路外,大多数品牌没有清晰的定位,更没有品牌发展战略。有的企业仅简单把所生产卷烟品牌按价格分类,而不是从市场需求进行品牌定位。也有一些企业口头上大谈品牌定位,而实际没有实施;或者仅凭主观想象进行定位,缺乏充分的市场调研和科学论证。(2)价格、包装、名称成了品牌的全部含义,带来同质同价竞争 衡量品牌的标准除了价格、包装、名称之外,品牌所蕴含的精神价值比其物理价值更为重要。一个品牌具有一种属性,一个品牌包含符合这一属性即定位的全部信息。而现有卷烟品牌大部分的定位主要就是价格、包装,造成了现在卷烟品牌属性不清,内涵不聚集、外延模糊。

(3)盲目开发形象烟,忽视低档品牌,追求高档次 在品牌没纳入行业管理之前,很多企业采取不断推出脱离品牌属性的高档烟,开发新品牌,追求高利税,甚至停止蕴含市场的低档品牌生产。现在不具备开发品牌的条件,就盲目向上延伸,不断推出高档品种。这两种情况都使品牌定位不准,属性不清,浪费资源。

(4)企业缺乏指导,任意处置品牌 品牌是企业 and 行业的重要资源,企业任意处理品牌,品牌规划与培育的随意性太大,造成品牌资源的极大浪费。随着国家局(总公司)对品牌整合要求的出台,出现了一些工业企业不顾市场发展规律和消费者需求,盲目砍掉一些地方品牌而没有过渡期的现象。企业的品牌培育方式雷同,重产品、轻品牌,重品牌形象、轻核心价值,随意改变定位和处置品牌的情况比较普遍。

1.2.2 品牌、规格繁多,资源浪费严重 许多跨国烟草企业,如 ALTRIA(奥驰亚)、BAT(英美烟草)和 JT(日本烟草)三大烟草公司,都拥有一到两个独树一帜、产

量巨大的国际性品牌,并针对不同市场运用不同的品牌策略。目前,全球卷烟市场总量约为 11 600 万箱,国际品牌约占 25% 的市场,利润占 40%,而且其规模及品牌优势还在不断增强,市场覆盖率仍在扩大。

而我国卷烟品牌最多的时候将近 2 400 个,近几年虽然大幅度削减,但品牌数量依然偏多:2002 年为 758 个,2003 年为 582 个,到 2004 年底为 292 个。一方面品牌减少了,另一方面有些品牌还在开发一些新的规格,有的一个品牌多达十几个规格。还有的企业为了抢占因其它品牌撤消而形成的“真空”市场,不惜成本推出新品种,进行“跑马圈地”。有些企业无节制的使用高档辅料,有的包装成本甚至超过了产品成本的 50%。许多工业企业投入了大量资源做品牌广告,目的不在争夺消费者,而在竞相亮相,以削弱其它品牌的影响力。这些不良竞争现象,正随着企业竞争实力的增强,呈现出更高层次、更高水平、更多资源的特点。这种竞争以牺牲烟草行业国有资产为代价,以追求局部丰厚利润为目的,浪费了大量资源,不能优胜劣汰。这种竞争难以形成高附加值和特点鲜明的品牌,仍然只是区域品牌,很难面对国际强势品牌的竞争。

1.2.3 工业企业想方设法,开展终端争夺战 卷烟品牌归属工业企业,品牌是工业企业的命根子。在目前的情况下,工业企业不大可能将自己的品牌完全交给商业企业进行培育,商业企业也很难全心全意为工业企业培育品牌。因此,工业企业不得不主动开展品牌培育工作,将很多资源投入到销售终端,使终端竞争日趋激烈。如,有的企业采用可转化为现金的促销品、赠送货柜、争做店招等做法,误导零售户,抬高了促销门槛,增加了营销成本。在促销品的刺激下将产品堆积在零售户的柜台,挤压零售户资金,却没有形成真正的消费,仅为品牌销售带来了表面的繁荣,也为品牌未来发展埋下祸根。如果不能针对工业企业做终端的深层次原因解决问题,不管怎样强调,都只能是徒劳无功。

## 1.3 商业企业品牌培育职责“虚化”

1.3.1 责任不具体,品牌培育的动力不足 从理论上讲,商业企业是品牌培育的主体,但实际上由于商业企业的责任不具体,对品牌培育的动力不足。首先,国家局目前只对“百牌号目录”品牌有考核,而百牌号中的几百个规格有无穷组合,培育重点不明确。其次,品牌的所有权不属于商业企业,培育成功后如何保证商业的长期利益是一个关键问题。第三,商业企业作为独立的经营主体,追求利益最大化是一个极其自然和合

理的现象,因此其着眼点在品牌的利差而不是品牌的培育。

1.3.2 面对众多的品牌,对品牌培育力不从心 由于全国卷烟品牌众多,即使今年底将品牌压缩到200个,每个品牌按5个规格计,商业企业一个点就要面对200个品牌、约800个品种的培育。而商业企业缺乏品牌培育的组织架构和专门的力量,这就决定了商业企业只能在力所能及的范围内选择部分品牌进行经营,对更少的品牌进行培育。曾经有商业企业说,假如每三天培育一个品牌,一年也只能培育100个左右,何况三天的培育能起多大作用,商业现在所拥有的条件与能力承担不起这么多品牌的培育工作。

1.3.3 品牌培育工作缺乏统一的指导 品牌培育作为商业企业一项重要工作,缺乏统一指导、足够的人才和费用。由于缺乏统一指导,商业企业培育品牌只重视毛利率,不注意向零售户提供适销对路的产品;或者只凭哪个工业企业和自己关系好,决定培育哪个品牌。这些因素严重制约了品牌培育的效率,难以发挥合力作用,导致目前各商业企业品牌培育一盘散沙,难以打造全国一盘棋的局面。

## 2 中国烟草品牌培育有关问题的成因分析

### 2.1 没有完善的品牌培育体系

目前,专卖管理、网络建设已形成完整的体系,但缺乏完整的品牌培育体系,缺乏品牌培育专业队伍。表面上看全行业都在培育品牌,但实际效果并不好,许多品牌培育工作处于此消彼长的状况,没有形成合力,造成了企业资源的巨大浪费。

### 2.2 工商双方的现实利益不对称

工商双方必须“共同发展”,把双方的利益集中在同一旗帜下才能做好品牌培育工作。“在共同发展的大旗下,这个大家都可以接受,如果以损害对方利益为出发点,或者以影响对方利益为出发点,是难以持久的”(姜成康)。要想做到“共同发展”,只有以品牌为纽带,才能有效地调节工商两个主体的利益和行为,形成新型工商关系。工业与商业的利益差异,导致它们之间很难形成一个目标一致的产业链。这种双方现实利益的不对称性,必然使品牌培育出现各种矛盾和问题。

从工商双方获利时间点上讲,商业企业的行为是即时销售,一旦市场需求就立即投放,尽快实现当前收益;而工业企业则不同,培养和维护品牌,保持品牌的持久盈利能力才是其最大利益,因此工商双方获利时间点上是不完全对称的。从工商双方获利模式上看,

工业与商业获利方式不一样,商业企业市场资源的有限性,决定了商业注重追求高毛利,毛利率高低决定了品牌的价值,毛利率低的品牌很难得到有效培育;工业企业是生产企业,其盈利模式是规模愈大获利愈高,产生了与商业盈利模式的矛盾。因此,工业的重点品牌,可能并不是商业重点培育对象,甚至可能被限制销售,导致品牌培育失败。

### 2.3 卷烟品牌存在所有权问题

品牌属于工业企业,与商业没有任何权属关系,商业不能掌控品牌的发展,品牌“属于谁”、“为了谁”的问题没有得到根本解决。目前这种品牌所有权的问题,使工业企业在培育品牌上进行着白热化的竞争,而商业企业则相对缺乏积极性,由此带来了品牌培育上的一系列问题。因此,不解决品牌所有权问题,就不能根本解决品牌培育上的无序竞争和动力不足问题,这是目前品牌培育中最主要的问题。

## 3 中国烟草品牌培育的对策与建议

无论工业企业和商业企业都对培育大品牌具有强烈的要求,但面对目前品牌培育中存在的问题,仅靠企业自身是无法解决的,需要全行业的统一管理和协调,一方面充分发挥好国家赋予行业的行政职能,深入研究用行政手段培育品牌的有效方法,制定品牌培育的竞争规则;另一方面在行业总体框架内充分运用市场手段,进一步发挥市场配置资源的作用,培育经得起市场放开考验的大品牌。

### 3.1 明确国家局(总公司)、工业企业、商业企业三方职责,完善考核机制

国家局(总公司)应负责搭建品牌培育的公平平台,调动行业各方面积极性,对品牌培育进行宏观规划、指导和经营,打造全国的品牌培育体系。建议国家局(总公司)成立品牌培育中心,统筹全国的品牌规划,搭建品牌培育桥梁,承担全行业品牌培育与管理职责;然后,在形成有中国特色的品牌体系后,品牌培育中心逐步转变为品牌经营中心,进行品牌资源经营,开展与国际烟草企业的品牌交流。工业企业的职责是致力于提供满足消费者需求的产品,应将主要精力放在塑造品牌核心价值、技术创新和降低成本方面。商业企业的职责是搞好网络建设、品牌培育与专卖管理,其中培育品牌应该成为其重要职责。明确工商双方的职责,辅以符合行业品牌培育战略的考核机制,使工商双方工作重心转移,提高各自的核心竞争能力,最终达到增强中国烟草总体竞争实力的目的。

3.2 规范卷烟品牌定位, 对卷烟品牌进行分层定位和分类培育

3.2.1 将烤烟型卷烟品牌进行纵向分层定位, 使每层烤烟型卷烟做大做强 第一步分层定位: 对所有国产烤烟型卷烟分层定位。层级按零售价划分: 每条 300 元以上(含 300 元, 下同)为第一层级, 每条 200-300 元的为第二层级, 每条 100-200 元的为第三层级, 每条 50-100 元的为第四层级, 每条 30-50 元的为第五层级, 每条 30 元以下的为第六层级。各品牌不能跨层级推出产品, 促使每个品牌在各自层级中发展壮大。例如界定“中华”品牌为第一层级, 那么就不能推出第二层级的产品, “红河”界定为第四层级就不能做第一层级的产品, 如特殊需要, 须报国家局审批。第二步: 分层确立一线品牌(主力品牌)、二线品牌(培育品牌)、三线品牌(区域品牌或过渡性品牌)。按照分层体系, 每层级中将那些品牌个性鲜明、定位清晰, 具有良好市场基础和一定规模具有发展潜力的品牌作为一线品牌; 二线品牌是一线品牌的有效补充, 也是一线品牌的跟随者, 如果它们在市场竞争中实力得到提升, 被市场广泛认可, 又可以按照动态管理的原则取代一线品牌成为新的旗帜; 三线品牌是区域品牌或过渡性品牌, 带有鲜明的区域特征, 是短期内保证市场供应和产销量稳定的过渡产品。第三步: 一线品牌经过一定时间的培育, 在市场中优胜劣汰, 最终形成每层级中的国家卷烟品牌。例如第一层级现有“中华”、“苏烟”、“芙蓉王”、“黄鹤楼”、“红河”等品牌销售, 假如确立“中华”、“芙蓉王”、“黄鹤楼”为一线品牌, 经过一段时间的培育, 在一线品牌中形成最强势的品牌, 即为第一层级中的国家品牌。其它层级依此类推。示意图表附后。

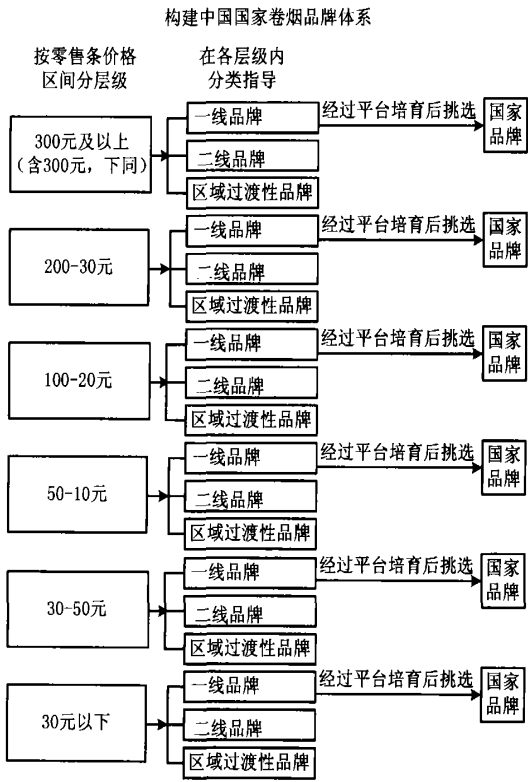
3.2.2 横向分类培育 依据不同类型卷烟和不同的市场竞争状况, 制定不同培育方法, 促进其它类型强势卷烟品牌形成。

第一步分类定位: 即对现在市场所销售的国内品牌进行分类管理, 将全国卷烟品牌进行明确分类定位, 确定中式烤烟型、混合型、薄荷型和雪茄烟等各类品牌的发展方向, 每个品牌不能跨类推出产品, 促进品牌在各自类型里发展壮大。

第二步分类培育: 针对不同类型卷烟品牌属性不同、消费群体差异大、品牌发展规律不同的特点, 制定不同的培育方式与引导措施, 如对毛利率设计, 混合型卷烟、雪茄烟的毛利率就不应该与烤烟型卷烟的毛利率同等设计, 避免用同样的模式管理不同类型卷烟产品, 制约品牌发展与创新。

第三步在卷烟品牌分类的基础上再进行同类型卷烟的分层培育: 如对混合型卷烟和雪茄烟, 也要按同一类型分层确立混合型卷烟与雪茄烟的一线品牌(主力品牌)、二线品牌(培育品牌)、三线品牌(区域品牌或过渡性品牌), 通过对一线品牌的培育, 形成混合型卷烟和雪茄烟的国家品牌。

3.2.3 品牌培育体系应遵循的四个原则 一是动态管理原则, 能进能出; 二是错位经营原则, 每个品牌按照层级在自己的最优势区间发展; 三是控制总量、适度竞争原则, 每个层级根据层级的市场规模, 选择适度数量的品牌进入, 适度竞争; 四是产品差异化原则, 鼓励同层次同价位产品通过技术创新使产品风格多样化。



3.2.4 通过品牌的分层定位和分类培育, 引导工业企业市场定位 企业定位是通过品牌定位而实现, 通过对品牌分层定位、分类培育来引导企业品牌发展的方向, 从而带来企业定位的改变。如某一企业原来高、中、低档品牌均进行生产, 经过分层定位和分类培育, 其中档规格规模愈来愈大, 逐渐形成优势, 那么企业就逐步定位于中档烟生产基地。通过品牌分层、分类定位, 企业的市场重新定位, 使企业资源配置得到进一步优化, 促进行业良好竞争秩序的形成。

### 3.3 搭建一个公平、公正、公开,有序竞争的品牌培育平

搭建一个促使工业企业专注于降低成本、技术创新、培养品牌核心竞争力的公平竞争平台;一个促使商业企业专注于培育品牌、提高服务质量、提升网络运营质量、降低运营成本、促进国家品牌培育的平台,这样的平台能够让真正具有市场竞争力和比较优势的品牌脱颖而出。

初步的设想是,按照市场形成的主力零售价位,确定每层卷烟的统一调批差率,确定每层产品的行业平均成本价,制定每层产品成本警戒线,即同一层级产品的成本价均不能超过每层产品的成本警戒线,否则不能上市。同时这个平台的建立应考虑到抵御外烟强势品牌的进入,有针对性的设计市场准入标准。促使工业企业由拼设备、拼原辅料转而拼科技和降低成本,从根本上解决工业企业牺牲行业利益的高成本竞争问题。

对于商业企业来讲,商业企业经济效益的差别在于地区销量的多少和网络运营成本的控制水平。商业企业应该在提高管理水平,降低运营成本,培育大品牌上下功夫。避免因过高利润而掩盖工作的缺陷,防止因毛利的诱惑而致使培育品牌朝三暮四。如果所有同类品牌的毛利率趋于一致,商业企业也就失去了获得超高利润的选择基础。商业企业经营的单个品牌规模

越大,消费群体相对越稳定,网络运营成本也就越低。经营适度数量的品牌是商业企业获得最大利益的有效途径,商业企业也就有了培育品牌的现实动机。

利用管理和技术标准等非关税措施来保护本国产业,是世贸组织成员国常用的合法手段。希望这个平台经过 3-5 年的完善,逐步成为中国卷烟市场的准入标准,我们自己的品牌经过几年培育,只有适应和符合这一标准的品牌才能够脱颖而出。而外烟要进入中国烟草的网络进行销售,同样要从头开始适应市场准入的标准,这个标准就演变成为中国烟草行业抵御外烟冲击的有效壁垒。

### 3.4 中国卷烟品牌培育远景描述

中国卷烟品牌培育之路是一个相对漫长的过程,打好基础才能面向未来。今天的每一步都是为了未来不断提升中国烟草的整体实力,应紧紧抓住历史机遇,以科学发展观为指导,以提高行业整体竞争实力为目标,以行政调控和市场培育为手段,以做大做强中国卷烟品牌为出发点,建立一个职责分明、竞争有序、分类指导、面向未来的品牌培育体系,培育一批定位清晰,体现中国民族文化内涵,深受广大消费者喜爱,能抗衡国际知名卷烟品牌的中国卷烟品牌,为中国烟草的发展积蓄持续不断的动力,这是功在当代利在千秋的伟业。

## 筛选尼古丁转换的白肋烟品种

Miller R D; Jack A M; Bush L P

University of Kentucky, Agronomy Department, Lexington, KY 40546-0312, 美国

由不同的研究者所进行的几项研究证明,白肋烟中的次生烟碱和 TSNA 之间存在着显著的相关性。2001 年在 Tennessee 和 Kentucky 的 4 个不同地点进行了初步试验,以便决定次生碱和 TSNA 在 30 个白肋烟品种晾晒样品中的含量水平。在不同的地点和不同的栽培品种中发现次生碱尼古丁转换为去甲基烟碱和 TSNA 含量水平的显著差异。就不同的位置中脉次生碱含量为 13.4%~17.4%,尼古丁转换为去甲基烟碱为 8.4%~12.7%,TSNA 为 833~4867 $\mu$ g/g。30 个品种中脉中的含量范围次生碱 8.4%~24.8%,尼古丁转换为去甲基烟碱为 4.2%~19.5%,TSNA 为 1705~5142 $\mu$ g/g。由于次生碱与 TSNA 之间发现了高度的显著相关性,尤其是在转换百分数和 ni 之间基本的种子批量,在田间标记和鉴定了最小值为 100 棵植株,除掉单个叶片,用 ethe 处理,以便使转换成为它最大的潜势,调制至变黄期并分析生物碱。超过 5%的植株尼古丁转换成去甲基烟碱是正常的,而余下的植株以较低的转换基数种子群体分离,从基础种子库中除去转换的植株是降低下一代中转换率的有效的方法。对于 4 批未进行选择种子平均转换率为 7.1、18.6、11.41 和 22.4%,去掉 5%的转换植株后,第二代的转换率分别为 1.7、2.6、4.0 和 5.3。