

“全程互动式研发”模式在卷烟质量改良中的应用

张莹, 詹建波, 杨玺, 夏卫萍, 安柯, 董聪聪

红云红河烟草(集团)有限责任公司, 昆明北郊上庄, 650202

摘要: 为探索适应市场和消费需求的研发模式, 提出了卷烟产品“全程互动式研发”新模式, 初步实现了“从市场中来、到消费者中去”的全程互动式研发, 并在“云烟”(紫)的质量改良中取得了很好的效果。

关键词: 全程; 互动式研发; 消费者需求; 研发流程

doi: 10.3969/j.issn.1004-5708.2014.01.007

中图分类号: TS4-07 文献标志码: A 文章编号: 1004-5708 (2014) 01-0035-04

Application of "whole process interactive R&D" in improving cigarette quality

ZHANG Ying, ZHAN Jianbo, YANG Xi, XIA Weiping, AN Ke, DONG Congcong

Technology Center, Hongyun Honghe Tobacco (Group) Co., Ltd., Yunnan 650202, China

Abstract: A concept of whole process interactive development in cigarette product development was put forward. The application of this concept in product development proved to be effective in quality improvement.

Keywords: Whole process; interactive development; consumer demand; development process

每个新产品从研发到上市须经历市场与消费者的层层考验, 而不少新品在上市之初就被淘汰。卷烟产品作为一种特殊的消费品, 其上市成功与否直接反映了企业研发力量的强弱, 同时也是各个卷烟工业企业关注的焦点。为使研发工作更具系统性、全面性和先导性, 红云红河集团技术中心打破传统研发模式, 在产品研发中更加注重与市场贴近, 致力在不断探索消费需求与市场变化的过程中改进研发体系, 使产品研发逐步形成了以市场为导向的研发理念, 创新提出“全程互动式研发”方法, 并在“云烟”(紫)的质量改良中得到成功应用。提出了新的全程互动式研发模式, 以期为消费者提供满意的产品。

1 传统卷烟产品研发模式的特点和不足

目前我国卷烟工业企业新品研发, 主要采用样品雏形测试法、现场制作测试以及市场淘汰法等几种传

统方法^[1], 虽然这些方法在一定程度上开启了研发与市场及消费者接触的新思路, 但同时也存在某种程度的不足。样品雏形测试法虽与消费者进行了接触, 但消费者是对已成型的产品进行评价, 缺少提出真实需求的前端, 很难提出开创性意见, 属于被动测试^[2]。现场制作测试法在实际操作上更注重环节改善, 产品改进的时效性增强, 但消费者置身于现场制作的特定环境下, 较难进入日常吸烟状态, 在品吸评价时容易出现评价偏差; 另外, 此种测试方法被很多消费者认为是品牌宣传的一种方式, 在此基础上进行评价获得的意见并不客观, 科学性和中立性相对缺失。

市场淘汰法是将多个规格产品投向市场, 主要依据产品对市场的适应程度来判断最终成功的生存者, 以市场对产品的接受度作为衡量产品的标尺, 注重市场和消费者的需求。但这种方法需要耗费较长的时间、较大的人力成本以及较多的资源等, 综合成本较高。另外, 由于研发不能准确针对目标消费者的消费心理, 产品存活下来的概率较小, 在一定程度上增加了产品的上市风险^[3]。以上几种传统研发模式并不能从研发伊始就开始了解消费者内心需求, 因此, 存在一定的缺陷。

作者简介: 张莹(1980—), 本科, 助理工程师, 研究方向: 卷烟辅料, Email: 88968766@qq.com

通讯作者: 詹建波(1974—), 硕士, 高级工程师, 研究方向: 产品开发, Email: unclia@163.com

收稿日期: 2013-01-25

2 “全程互动式研发”模式的提出背景及实施过程

2.1 提出背景

2010 年, 红云红河集团技术中心在对在销规格产品质量进行消费者监测的过程中, 得知部分消费者对集团在销主力规格云烟(紫)在口味方面提出了意见, 引起了研发人员的高度重视。为快速有效地解决问题, 技术中心研发人员随即开始市场走访, 将互动研发理念植于全程, 试图从市场上找到新的研发思路。

作为卷烟新品研发, 一般可以分为两类: 一类是完全新产品, 即新创作的产品; 另一类则是对现有产品进行改良, 其中包括质量改良、功能特性改良及式样改良。在当前千变万化的消费需求态势下, 通过市场走访, 在与消费者进行充分互动了解后发现, 消费者反映的问题主要集中在云烟(紫)的产品质量方面, 由于云烟(紫)所具有的市场地位极其重要, 进行质量改良势在必行, 同时也必须非常谨慎。

2.2 实施过程

云烟(紫)的研发工作可大致分为三个阶段: 研发初期、研发过程与上市初期。

2.2.1 研发初期

在走访市场前, 针对云烟(紫)的市场销量情况进行分析, 从市场表现可以看出, 云烟(紫)是 10 元价位段的主力规格, 市场地位极其重要, 连续几年市场销量稳居前列, 可见该产品已经处于市场成熟期。对成熟的产品进行改良, 周密的计划性与市场分析的科学性将成为产品研发的有力保障。研发人员在市场走访过程中, 不断与消费者及零售户进行互动式沟通, 同时将市场反馈意见进行诠释并加以验证, 从消费心理及需求、口味变化及趋势等方面都有了更深刻的了解, 为准确进行产品改进及市场投放找到依据, 最终制定出消费者最期望的产品质量改进方案^[4]。

(1) 关注向度分析

对消费者消费“云烟”(紫)及几个竞争性产品时所关注的不同指标进行走访分析, 研发人员发现云烟(紫)的消费群体更注重自身感受, 口味影响较大; 红塔山(国际 100)的消费者更注重包装, 具有新时代特性; 红塔山(新势力)的消费者更偏重价格, 属于社交选价型; 红塔山(经典 100)的消费者偏重口味。这些促使云烟(紫)的质量改良方向更为明确, 即口味提质。具体表现详见表 1。

表 1 各品牌关注向度

Tab. 1 On which aspects different brands are focused

品牌及规格	关注向度排序
云烟(紫)	吸味、综合质量、价格、
红塔山(国际 100)	包装、安全、吸味
红塔山(新势力)	价格、吸味、习惯
红塔山(经典 100)	吸味、价格、习惯

(2) 关注指标挖掘

将吸味评价分解为以下指标, 通过消费者对各项指标所关注的重要度顺序依次进行排序, 结果表明, 云烟(紫)的消费群体对细项指标的重要评价依次为舒适度、劲头、香气、谐调性、甜度、杂气、浓度、余味, 这使产品在研发时更有针对性。详见图 1。

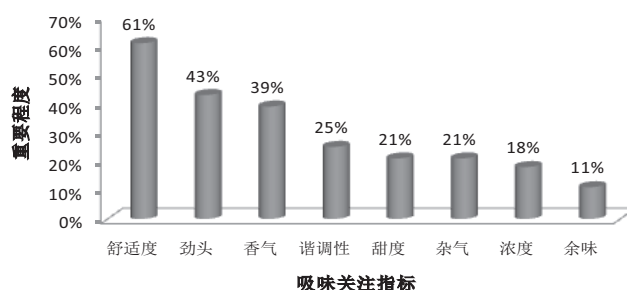


图 1 吸味关注指标

Fig. 1 Smoking quality index

2.2.2 研发过程

研发人员按照产品质量改进方案对产品吸味进行研发, 先后几次将评吸样品派发到消费者手中, 定期回收消费者对样品的吸味评价; 在对消费者意见进行整合修改后, 将产品小样交由集团产品评审委员会进行评审, 专家在品吸后对产品再度提出修改意见, 研发人员最终汇总消费者与专家的意见, 对产品进行了品质提升、口味提质, 基本实现产品质量改良。

在实施过程中, 技术人员始终以产品研发的“三度模型”(详见图 2)作为基础, 在此基础上对产品的各项质量指标进行改进, 测试过程使用该模型对提质产品从质量满意度、综合相似度、风格接受度进行评价, 最终对产品研发提供改进意见和建议, 使产品达到较高的市场接受度。

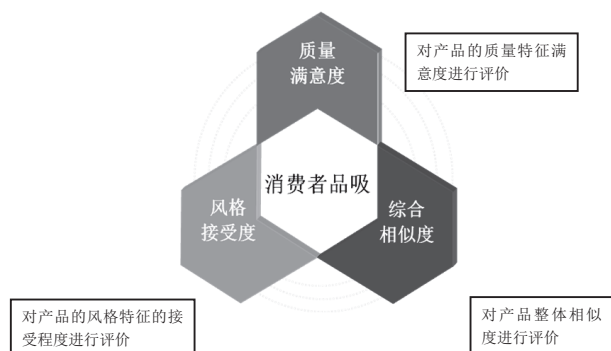


图2 产品研发“三度”模型

Fig. 2 “Three-dimension” model of product development

在对产品经过反复测试与调整修改后，运用“三度”模型对提质版云烟（紫）进行吸味评价，采用10分制打分，结果表明改良后的云烟（紫）在吸味风格等方面均有了较好表现，舒适度、刺激性、香气风格、口腔干净程度等指标均出现了较高的正向评价，基本符合消费者的期望口味。

2.2.3 上市初期

在产品上市之初，再次进行市场走访，将产品交由零售户，统一由零售户对目标消费者进行产品派发，进一步收集评吸意见，从而对产品做细节改进，最终完成产品质量改良。

产品上市后，研发人员适时对产品的质量进行了持续定期的跟踪监测，对产品进行上市后效果评估，全面实现云烟（紫）由发现问题到质量改良的全过程。后期上市评估时，根据提质后云烟（紫）的市场反馈，其销量出现大幅度增长。从2010年10月后，其销量增速迅猛，市场份额上升，且增幅则由22.5%上升到39.3%。详见图3。

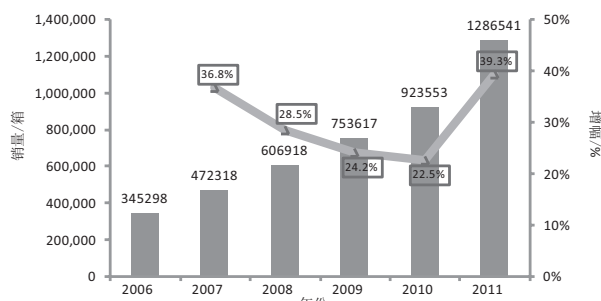


图3 云烟（紫）销量增长趋势图

Fig. 3 Sales growth trend of Yunyan (purple)

3 “全程互动式研发”模式的流程创新及启示

如何让研发更具科学性以更好地适应市场和消费需求的变化？红河红集团技术中心从研发所追求的

最终目标入手，即从消费者的利益和需求入手，通过倒推市场需求来寻求研发时需要的产品构想、产品概念、产品进度等。通过近年来不断努力与探索，在研发理念与模式上有了较大的突破，最终提出“卷烟产品全程互动式研发”模式，也就是从开始的产品构想、产品概念的提出、到概念测试、样品测试、试销跟踪、后期评估等，所有的研发环节都贯穿在与市场和消费者的互动中，而不是只测试其中的某个环节，整个过程与消费者进行适时联系沟通，及时了解消费需求，最终实现研发过程与消费者的全程互动。这种环环相扣的研发体系能把市场及消费者的意见更及时、更完整地展现在研发各阶段，结合技术中心、营销中心、生产中心等各部门的信息和反馈，为评审专家、研发人员提供更广阔和深入的视角，以便在每个阶段进行总结和做出更接近市场需求的调整。

一个新模式的提出，在付诸于实践时才更有实际意义。一套完整的研发体系更要求研发人员从源头上入手，包括最初的消费者行为习惯、消费心理调研分析，概念的形成及测试，样品测试，试销评估，上市跟踪等环节，而每个环节都必须注重市场，关注消费者，与消费者的互动。严密的研发系统需要配备严谨的操作流程方能顺利实施，整个研发流程主要由以下几步构成：

产品构思。从最初的构思来源着手，以满足消费者需求作为收集构想的出发点，多渠道收集产品设想，其中消费者、零售户、同行业创新等都可能成为构思的来源。对构想进行评估与选择，找出符合企业目标与资源的真正好的构思。在构思收集的同时，对消费偏好进行深入研究，针对不同消费群体的不同特征，对构思进行诠释，构建出不同的概念组合，进而与消费者进行产品概念互动测试，选择最优概念作为研发支持。

产品开发。产品研发时，针对主要构成要素一口味、包装、价格、名称、文化诉求等方面与消费者、零售户进行时时互动，听取真实意见，使产品最贴近消费者内心期望，形成基本完整的产品。

产品试销。产品交由终端消费群体，再次收集改进意见，同时送交集团产品评审委员会进行品吸，对产品进行最后的细节完善，最终实现产品的成功上市。

上市跟踪监测。在产品上市初期，定点定期对产品进行跟踪监测，对产品上市后市场反馈、产品评价、消费选择趋势等方面进行适时跟踪，定期提交产品质量监测报告，随时掌握产品及市场变化情况。

在对产品进行质量改良的过程中，以上各步环环

相扣,层层递进,最终实现了从研发开始到产品上市的整个研发流程的创新。通过对研发流程进行再造,在每个研发步骤上都力求做到与市场 and 消费者相结

合,具体产品研发时充分利用市场观点,确保研发有据可依。红云红河技术中心在研发流程方面进行了详细梳理,具体操作流程详见图 4。

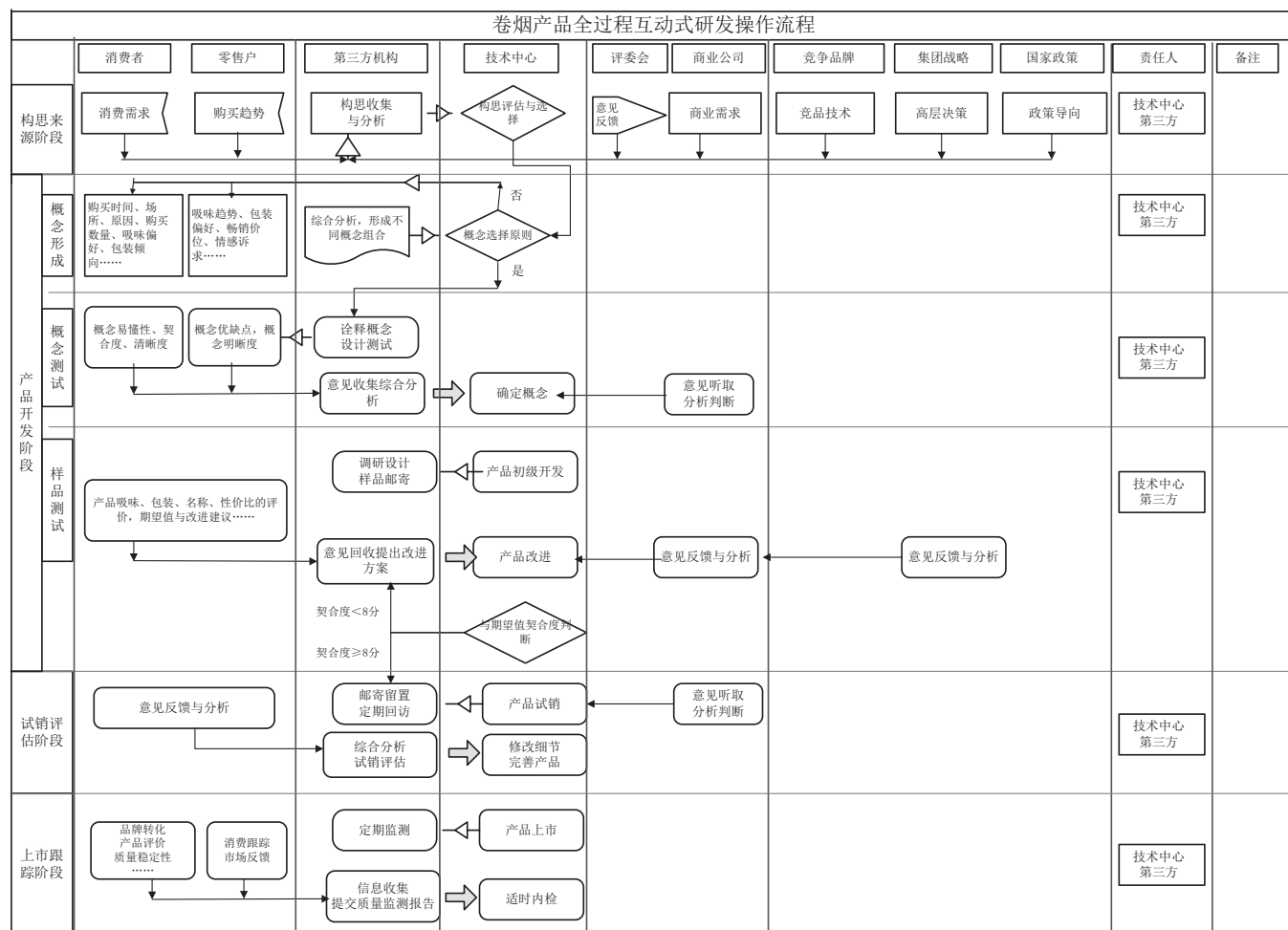


图 4 卷烟产品全过程互动式研发操作流程

Fig. 4 Flowing chart indicating whole-process interactive development of cigarette products

从最初的问题剖析开始,研发人员就在整个研发过程构建了一个循环研发系统,针对口味的敏感关注点,确定改良方案,经过消费者、零售户、集团专家等多方面几轮意见反馈及评吸分析,最终确定吸味的改良方向,从产品上市初期到上市后效果跟踪,真正做到从市场中来,到消费者中去的周期性流程。整个研发过程中研发人员与市场进行了全面互动,该款产品改良成功可以说是对卷烟产品“全程互动式研发”模式的成功践行,证实了该模式的科学性和可行性,对产品研发模式的创新具有较大的贡献。

红云红河集团技术中心在实践中探索出的卷烟产品“全程互动式研发”模式,把市场与消费者需求和新品研发的整个过程更好地结合起来,不仅为企业在新品研发上赢得主动、降低成本(包括时间、人力、

经济等),而且更重要的是让新品在成形的每一步都注入了符合市场需求的优质基因,对促进行业卷烟产品研发方法的科学化、流程化、市场化也具有一定的参考价值。

参考文献

- [1] 袁岳. 市场调查操作手册 [M]. 北京: 中国经济出版社, 2010: 63-68.
- [2] A. 帕拉苏拉曼 (A.Parasuraman). 德鲁弗·格留沃 (Dhruv Grewal). R. 克里希南 (R.Krishnan). 市场调研 [M]. 北京: 中国市场出版社, 2009: 58-78.
- [3] 布雷斯 (Brace, I.). 市场调查宝典: 问卷设计 [M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2005: 35-47.
- [4] J. 保罗·彼得, 杰里·C. 奥尔森. 消费者行为与营销战略 [M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2010: 46-57.