

中外烟草企业卷烟营销策略比较*

龚心澧

摘 要

营销策略是关系企业在竞争激烈的市场环境中能否生存的一项极其重要的工作。因中外政治制度、经济体制、文化根源以及经济实力的不同,导致中外企业对商业流通在再生产过程中的认识不一,而中外烟草企业制定的卷烟营销策略自然也有明显区别。本文从行销战略、销售组织、行销理论、市场信息系统、卷烟广告、市场调控 6个方面对中外烟草企业加以比较,指出双方在卷烟营销策略上的差异及各自的见长之处。

关键词: 中外烟草企业 营销策略 比较

中图分类号: TS4-07 文献标识码: B 文章编号: 1004-5708(2001)01-0040-03

营销策略是关系企业的产品能否有效开拓、培育市场,扩大市场占有率;关系企业在竞争激烈的市场环境中能否生存的一项极其重要的工作。在中美签署的关于中国加入 WTO 的双边协议中,我国承诺将在 5 年内逐步取消非关税壁垒,但保留烟草等 8 种关系到国计民生的大宗产品的国营贸易管理,由我国政府指定少数公司专营,以掌握控制市场开放风险的主动权。这表明我国政府对销售工作的重要性与复杂性有着极其深刻的认识。因中外政治制度、经济体制、文化根源以及经济实力的不同,导致中外企业对商业流通在再生产过程中的认识不一,而中外烟草企业制定的卷烟营销策略自然也有明显区别。两者比较,在以下 6 方面有较大差异:

1 行销战略

行销战略是企业为长期生存和发展,围绕产品销售进行的总体性规划。中烟企业的行销战略着眼于防御,外烟企业的行销战略侧重于进攻。

中烟一些企业依据烟草市场趋向饱和这一判断,实施“一业为主,多种经营”,将应投入市场培育的资金挤出一部分,投入到证券、电力、汽车、房产、旅游等产业,以确保烟草企业数十年后被迫关停,职工生活仍有

一定保障。

外烟企业则采取国际市场拓展战略,以中国卷烟市场极具潜力为判断,依托自身资金优势,投入足额资金,选调、招聘大批精干人员,在中国各重要城市建立了大量的办事处;运用现代化的管理工具,建立现代化的高效的市场信息系统,大力进行公关、市场调研、宣传、广告、促销等市场培育工作,挤占中国卷烟市场。

2 销售组织

据美国菲利普·科特勒教授研究,现代行销部门的发展过程至少可划分为 5 个阶段,即简单销售部门、销售部门兼有其它附属功能、独立的行销部门、现代行销部门、现代行销公司,各企业因其经营理念不同,而分别处于其中一个阶段。

大多中烟企业的销售部门处于第 2 阶段。英、美式外烟企业一般处于第 4 阶段。

中国各烟草公司正在或已经建立以下伸批发部为主体的卷烟销售网络,网络强调纯洁、广泛;烟厂产品必须通过公司网络销售。公司与烟厂同为法人,权利平等,共同服从国家局和省局的统一领导,但不排斥烟厂与烟厂之间、公司与公司之间进行纵横交错的竞争;一个公司大多同时销售多个厂家的多个牌号卷烟,一家工厂同时向多家公司调拨销售;因之,公司与工厂都具有较大的经营自主权。由于财政分灶吃饭的体制,两税基数核定的政策等原因,企业与区域经济有较强的亲

* 龚心澧,男,经济师,江苏省烟草专卖局,南京,210029

收稿日期: 2000-11-24

和性,对地产烟在本地市场的培育有较强的推动作用。

英、美式外烟企业采用纵向的销售渠道组织:公司下分设行销、生产、财务等部门,销售、市场调研、新产品开发、广告、促销、售后服务等归属于行销部门,由行销副总经理领导。所有部门都强调团队精神,围绕着本公司的牌号努力工作;行销部门负责基于企业长远发展目标,从满足消费者的长远需求来规划行销战略,开展研制新产品、市场调研、促销、公关等工作,一般只销本公司的烟,决不允许内部有任何价格、地域上的竞争。工厂按照行销部门的订单和要求组织生产,生产出来的卷烟,进入公司自己的渠道后,迅速分流到各批、零市场;公司擅长于代理制,(日式企业擅长网络),对认真销售本公司卷烟的企业与个人均充分利用。但对批发商与零售商有一系列具体的要求,如商店资信、所处地点、直至在什么位置陈列本公司的卷烟等等。

3 行销理论研究

企业能否得到社会的认同,决不仅仅看其创造了多少财富,更重要的是看其对为什么盈利或亏损是否知其然而又知其所以然,有没有探索出能经得起实践检验的理论,为企业甚至为社会长期稳定的发展指出道路,点明方向;社会蔑视短视行为,视因偶然得到短期效益的企业为“暴发户”。

受计划经济思想的束缚,中烟企业行销理论研究起步较晚;外烟企业行销理论研究比较系统。

在中国从事卷烟销售工作,具有丰富实践经验的人较多,深入研究卷烟行销理论的人较少,有丰富实践经验并愿意从事将实践上升为理论工作的人则更少;中烟企业对行销理论的研究工作也相对分散;但近年来,在国家局的重视下,部分中烟企业在取中外行销理论研究之长的基础上,“一要规范,二要改革,三要创新”的原则,确定了以行销为导向的理论,建构了企业形象识别系统的 CIS 理论,填补了中外市场理论与中国烟草市场实际的断层,在实际工作中,选择了差异化战略,建立了“以我为主,归我管理,由我调控”的卷烟销售网络,开始形成中烟企业行销理论体系;同时,按照应用理论必需指导实践的要求,结合各地实际情况,用易学易记的如“坐商变行商”,“人无笑脸休开店”,“点多、面广、量少、勤送”,“定时、定点、定路线送货到零售店”,“跟踪销售”,“联产联销”,“定点商店”,“倡勤罚懒”,“一筐苹果 8 样价”,“千做万做,蚀本生意不做”

等口语化的形式将抽象的行销理论迅速推广到基层工作人员中,这种应用理论有较强的针对性,有丰富的想象空间,适于口传心授,容易在工作中普及。

外烟企业行销理论研究起步较早,研究经费充足,研究人员的地位较高,对基础理论研究较深、较系统,研究成果或供决策层参考,或供员工培训,对员工不仅进行规章制度、工作方法的培训,更注重服务于市场的行销理念培训。完整的研究体系、严格的在岗培训制度使外烟企业能较迅速的用行销理念统一员工思想,使员工能深刻认识到“顾客是上帝”的内涵,各部门能自觉按照“为顾客服务”的行销理念规范自己的行为。

4 市场信息系统

市场信息是科学决策的重要依据,领导者没有准确、及时、经过科学处理的信息,就难以作出正确的判断,更难以进行科学的决策。因此,能否收集全面、准确、真实、及时的信息,就成了企业持续发展的大事。

中烟企业对有关生产的常规信息的收集投入较多,领导者大都对反馈及时的常规信息留下较深印象;外烟企业更注重有关市场的竞争信息的收集与研究,善于用全面、真实的信息精细、准确地描绘市场。

中烟企业源于多年来的以计划为基础的信息收集理念,在产量、产值、销量、库存量、税利等常规统计信息的收集、整理工作中付出了大量的劳动,常规信息的反馈也相当及时,对企业总结工作起到了很大作用。

外烟企业建立了用现代信息处理设备武装起来的市场信息系统,以向公司领导准确描述市场,反馈最新的市场竞争信息如不同零售价位卷烟的销售量、细分市场的变化、消费者需求的转移、竞争策略与竞争环境的变化等等,为企业有准备的参与市场竞争,为董事会前瞻性决策提供了全面、科学的依据。

5 卷烟广告

广告是行销策略中改善企业形象、宣传产品、培育市场、争取公众对本企业理解和认识的一个极其重要的组成部分。

中烟企业较注重广告的产出,外烟企业更注重广告的投入。

一般中烟企业对广告产出的认识较充分。如 1993 年,某大企业委托广告公司制作了多种广告品,利用其卷烟产品优势地位,将其销售到有关商业企业,不仅宣

传企业形象,还赚取高额利润;少数企业则将广告作为一项公共关系投资,把有关的广告项目交给不同的协作单位;个别企业还把广告费的使用权作为一种激励手段,规定不同级别人员审批广告经费的幅度,以调动有关人员的积极性,每年的广告经费因多种原因具有较大的弹性

外烟企业将广告支出作为资金投入的一个大项目,他们研究并规定每年的广告费支出,将广告创意、广告力度、广告效果作为对广告人员考核的重要指标。如菲·莫公司为了使广告理念保持统一,企业对广告费的使用权、广告制作人员、制作地点、操作时间、媒体选择、什么时候推出什么广告品,在什么地区用什么广告品促销等均有严格的统一的规定,企业内其它任何人无权干预

6 市场调控

不同企业调控市场的目的不同,有的是为了保持卷烟市场相对平衡的发展,有的是为了较快地获取较高利润,有的是为了创品牌。

中烟企业善于用行政的、专卖的手段调控全局的、

整体的市场,其目的多是为了保持卷烟市场相对平衡的发展;外烟企业多用量价联动的手法调控品牌市场,其目的多为创品牌。

中烟企业在价量关系中,更注重量的平衡增长,供货时注意到消费者的心理因素,爱用“虚虚实实、饥饥饱饱”等技巧。

外烟企业调控市场追求价格平稳,用量的变化来稳定价格,同时普遍使用电脑等现代化的管理工具,根据市场的真实情况采取多种灵活的促销形式,追求一定的出柜率,保证市场不脱销,让消费者随时能买到自己喜爱牌号的卷烟。

从上述 6 方面的差异,不难看出中外烟草企业的行销策略各有所长。但双方都有兼收并蓄,取长补短之意。因观念、体制、实力的不同,中国一旦“入世”,外烟企业必将以其雄厚的财力,开放的行销理念,或收买或利用中国已建成的有效率的网络,猎取中国有才干的行销专家和杰出的企业领导人,取众家之长,以先发制人,挤占中国卷烟市场;中烟企业特别是有能力与外烟抗衡的大企业正拟总结多年来行销策略中成败的真正原因,避实击虚,以柔克刚,抵御外烟的入侵。

减少烟草漂浮育苗中螺旋根发生的管理措施评价 Simth W. D; Hartley M. D.; Swentanm L.; Cui M (美国)

在 2000 年进行两项试验,以评价丸化烟草种子(NC-71)包衣剂对种子萌芽、螺旋根发生和可移栽苗数的影响。在试验I 中,对引发(primed)的种子和非引发的种子做如下处理: 1) 包衣 9.5mm 厚的生长介质(泥炭-蛭石); 2) 包衣 9.5mm 厚的蛭石; 3) 对照不包衣。对于引发种子来说,处理 1 与不包衣的对照总出苗率相似,但处理 2 比对照出苗率低。包衣的引发种子与不包衣的对照相比,总出苗率相似,但出苗慢,且出苗不均匀。引发种子的螺旋根发生率不包衣的对照为 15%,而处理 1 和 2 却减少到 0%。处理 1 引发种子的可移栽率为 91%,而不包衣的引发种子为 83%,不包衣未引发种子为 79%。在试验II 中,对引发的 NC-71 品种种子做如下处理: 1) 包衣 9.5mm 厚的生长介质; 2) 包衣 19mm 厚的介质; 3) 对照不包衣。播种后 10d,出苗率处理 1 为 98%,处理 2 为 70%,不包衣的对照为 93%。螺旋根发生率对照为 28%,处理 1 和 2 为 0%。因此,这两项试验的结果表明,对于用泥炭-蛭石生长介质 NC-71 来说,薄包衣结合种子引发是减少由于螺旋根造成的成苗损失的有效管理措施

(闫新甫译 2000 年 CO REST A 大会文集)