

刘佳. 基于品规生命周期的卷烟品牌精准营销探索与研究 [J]. 中国烟草学报, 2021, 27 (6). LIU Jia. Exploration and research on the precision marketing of cigarette brands based on the life cycle of brand specifications [J]. Acta Tabacaria Sinica, 2021, 27(6). doi: 10.16472/j.chinatobacco.2021.061

基于品规生命周期的卷烟品牌精准营销探索与研究

刘佳

陕西省烟草公司西安市公司, 信息中心, 陕西西安雁塔区雁南四路21号 710061

摘要: 本文以西安烟草实际为例, 从卷烟品牌品规精准营销出发, 引入品规生命周期理论, 对在销品牌品规卷烟进行分析和评价, 并详细阐述了方案的研究背景、设计思路和应用场景, 为烟草商业企业在卷烟品牌精准培育、精准调控和精准投放等营销核心业务策略制定及调整, 提供了一种新的思路和研究方法。

关键词: 卷烟品牌; 精准营销; 品规生命周期; 应用

西安烟草在库卷烟品牌品规数已超过 1000 种。零售客户的卷烟订购、营销中心的货源投放往往都以经验判断和市场整体情况为主, 由于各个门店的柜面限制, 上架品规种类和数量均有限, 这样可能产生对品规销售潜力的误判, 从而难以有效地实现品牌精准营销^[1-2]。因此, 相较于市场整体的销售变化, 门店级别的品规订购更能动态表现西安烟草的品牌营销计划和市场实际接受程度之间的差异。

1 研究背景及意义

为了更有效地开展精准营销, 从宏观培育角度需要认识品规发展的潜力并监测品规订购的动态变化, 从而聚焦高潜力品规, 替换低潜力品规, 由点及面地激活品规销售, 实现品规动态选点培育, 提高品牌培育精准度。西安烟草目前使用的省级营销平台系统, 将品规分类为主导、护卫、潜力 3 种规格, 此品类标签作为静态标签, 难以准确反映品规零售客户订购状态的变化。

基于快消品客户管理的成功经验, 品规生命周期理论可以为上述问题提供解决思路。客户关系生命周期理论最初由 F. Robert Dwyer 等于 1987 年在《Developing Buyer-seller Relationships》中提出^[3], 第一次系统性地梳理买卖关系, 并建议企业主从发展

的角度进行市场营销策略的研究和制定。借助信息技术的发展, 目前用户生命周期模型不仅仅作为一个概念模型^[4], 而是成为一个可以深度切入实际运营的策略模型被企业广泛用于客户管理。

综上所述, 本文引入品规生命周期理论, 将品规生命周期作为品规健康度跟踪分析的直接指标, 最细到品规 × 零售客户级别, 研究零售客户对品规的欢迎程度, 自下而上分析品规市场表现, 对卷烟品牌的精准营销^[4]有着重要意义。

2 研究方案

2.1 基本概念

生命周期阶段: 零售客户所处的生命周期阶段的定义, 可以根据买方的具体行为进行分类。

CLV: Customer Lifetime Value, 即“顾客终生价值”^[3], 指的是每个零售客户横跨所有生命周期阶段可能为企业带来的收益总和。

生命周期分布: 订购某品规的零售客户不同生命周期阶段下的分布形式。

生命周期优化: 使得整体品规或品类的零售客户更多分布并稳定在高价值的生命周期阶段。

2.2 测试数据

在进行生命周期划分时使用的数据包括以下 3 类

基金项目: 中国烟草总公司陕西省公司科技项目“地市级烟草商业企业卷烟营销延伸服务平台研究与应用-以西安烟草为例”(No. KJ-2018-06)

作者简介: 刘佳(1989—), 硕士, 工程师, 主要研究方向: 通信与信息系统、网络安全与信息化等, Tel: 13609169550, Email: 1056658671@qq.com

收稿日期: 2021-03-25; **网络出版日期:** 2021-12-01

1. 未央区 11 档门店订购数据：2019 年 1 月—2020 年 9 月门店级别月度数据。

2. 全量门店静态标签数据：行政区、地址、门店编号、门店经纬度、门店档位等。

3. 商品数据字典：卷烟代码，卷烟名称，品牌等。

2.3 数据清洗逻辑

(1) 排除订购量为 0 的品规，原始数据包含零售客户 360 户，品规筛选后剩余 350 户。

(2) 卷烟分布检查：按照抽样方案中事前控制的步骤计算 350 家门店的卡方值，如果某店铺卡方值小于临界值，则认为该店铺的卷烟分布与整体分布一致。该步骤为后续生命周期计算中，卷烟低潜力标签打标的重要依据。

(3) 将原始月度数据聚合成季度数据，若某门店、某品规在某季度没有订货，则用 0 填补。此步骤是为了确保后续计算订购量的环比、同比步骤顺利进行。

(4) 零售客户分类：品规生命周期根据零售客户订购时长及订购量变化进行划分。因此需要对零售客户异常订购因素进行控制，如开关店造成的订购量不稳定。通常我们将开店时间短于 6 个月的门店定义为“新店”，将最近一季度卷烟订购量为 0 的门店定义为“关店”。排除新店及关店门店后，剩余的正常门店用于后续研究。

2.4 生命周期阶段划分

品规生命周期是指某品规卷烟从准备进入市场到被淘汰退出市场的全部运动过程，是由实际需求与技术的生产周期所决定。本研究中，依据某品规卷烟在西安市辖区零售客户中的订购状态和订购周期，将某品规在零售客户的生命周期划分为以下 6 类，分别为：

1. 低潜期：零售客户当前未订购该品规，但其订购 1~5 类烟的订购量分布与全市订购该品规的店铺 1~5 类烟的订购量分布一致。

2. 高潜期：零售客户当前未订购该品规，但商户在卷烟订货系统中对该品规有加入购物车的操作行为。

3. 引入期：零售客户订购该品规的连续订购时间为 1~3 个季度，不符合快速成长。

4. 快速成长期：零售客户订购该品规的连续订购时间为 1~3 个季度；且连续 2 个季度的订购量环比增长率大于 10%，或者最后一个季度环比增长大于 20%。

5. 成熟期：零售客户订购该品规的连续订购时间大于等于 4 个季度，不符合衰退条件。

6. 衰退期：零售客户订购该品规的连续订购时间大于等于 4 个季度；且连续 2 个季度订购量同比增长率低于 10%，或者最后 2 个季度订购量均为 0。

2.5 CLV 指标计算

在本研究中，CLV 指标为单店单品规在成熟期的订购量，计算公式为：

单品规单店 CLV= 某品规在成熟期店铺订购量的中位数 × 某门店调整系数。其中，门店调整系数 = 该门店卷烟订购量 / 该门店所在区域其他卷烟门店订购量的中位数，用作衡量该门店在所在区域的经营能力水平。

3 应用场景

3.1 数据画像

对西安市未央区 11 档位零售门店数据进行分析，发现销量前 10 的品规占整体卷烟订购量的 60%，将其定义为“头部品规”，即关注度、购买力相对集中的品规，所在门店称为“头部品规门店”。其余品规订购量占比为 40%，定义为“非头部品规”，即关注度、购买力相对分散的品规，所在门店称为“非头部品规门店”。引入生命周期指标后，对未央区 11 档位各品规所在门店的整体情况，及划分头部 / 非头部品规后门店情况分别进行分析，其中，图 1 为不同生命周期零售门店的数量占比分布，图 2 为头部 / 非头部品规不同生命周期零售门店的数量占比分布。

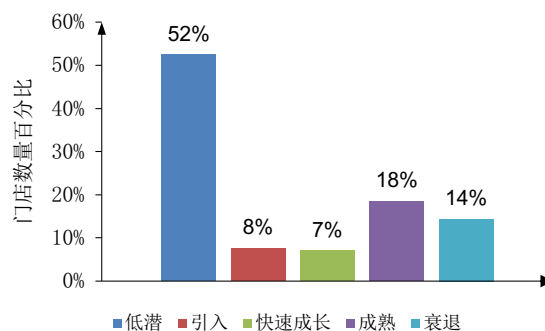


图 1 不同生命周期零售门店的数量占比分布

Fig. 1 Distribution of the number of retail stores with different life cycles

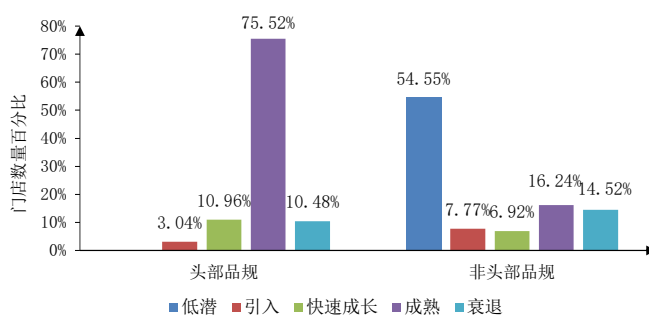


图 2 头部 / 非头部品规不同生命周期零售门店的数量占比分布

Fig. 2 Distribution of the number of retail stores with different life cycles of head / non-head product specifications

可得如下结论:

(1) 针对全区域门店整体, 其特点为: a. 低潜期门店数占比较大, 门店订购卷烟的品规数量有限。未央区11档零售门店中低潜期门店占比超过50%, 大部分门店订购的品规数量有限; b. 市场增长动力不足。对于在售品规, 处于引入、快速成长期的零售客户较少, 可供正向发展的基础较弱; c. 市场结构不稳定。对于在售品规, 处于衰退期的门店占比与成熟期门店相当, 市场流动性较大。

(2) 针对头部/非头部品规, 其特点为: a. 头部品规需要维稳成熟期门店, 防止反向衰退。头部品规共性是商户订购行为趋于成熟, 但同时衰退期门店和成长期门店比例相当, 可跃迁的门店有限, 需要警惕成熟门店流失。b. 非头部品规需要关注正向跃迁。非头部品规门店生命周期分布有两大特征: 低潜期门店、衰退期门店占比大。可以主要关注如何驱动低潜、衰退期门店的正向跃迁。

3.2 品牌培育

剖析零售客户的品规生命周期变迁, 动态分析品规订购市场状态、品规零售客户订购健康度表现, 优化品规订购结构。从零售客户维度出发, 自下而上提升客户经理和零售店主沟通效率, 提出有效的品牌培育策略, 实现新品入市顺利过渡。

3.2.1 零售客户的品规生命周期变迁

对比单一品规连续两季度门店订购生命周期, 可直观得到该品规的门店订购状态变化。状态变化可总结为5种跃迁行为:

拉新: (1) 门店截止上季度尚未订购, 本季开始订购; (2) 门店上季度已有订购记录, 但本季度订购量环比增幅较大。该类型跃迁行为包括低潜到快速成长、高潜到快速成长、引入到快速成长3种生命周期变化。

发展: (1) 门店本季度迈入该品规第四个订购季度; (2) 门店订购该品规时间长于四个季度, 且订购量同比没有明显衰退。该类型跃迁行为包括引入到成熟、快速成长到成熟、衰退到成熟3种生命周期变化。

反向跃迁: 指门店上季度生命周期较本季度积极, 门店订购该品规的时间长度不超过3季度。该类型跃迁行为指快速成长到引入的生命周期变化。

衰退: 门店在本季度订购状态进入衰退。该类型跃迁行为包括引入到衰退、快速成长到衰退、成熟到衰退3种生命周期变化。

无跃迁: 指门店上季度和本季度生命周期保持一致。

3.2.2 品牌培育策略建议

根据生命周期跃迁行为, 对品规分类, 找到品规

培育重点方向。根据品规分类, 找到发生该类跃迁的特征门店, 客户经理采集门店反馈, 提供品规培育策略。具体包括:

(1) 针对拉新品规, 识别转化门店共性指标, 如区域、客户经理及其拜访频次、档位、周边客情等, 找到指标和转化门店类似的低潜、引入期门店, 开展品规宣传。

(2) 针对发展品规, 判断本季度引入和快速成长门店的占比, 预判未来该品规保持发展的可能性。如引入、快速门店占比较大→未来仍有转化为成熟门店的可能性; 引入、快速门店占比较小, 成熟门店占绝大部分→未来需要关注成熟门店不流失; 引入、快速门店占比较小, 低潜占比门店较大→未来需要关注拉新。根据判断, 找到相应的特征门店, 从品牌竞争力、周边客群适配程度、价格等方面, 收集反馈。根据特征门店反馈, 结合特征门店和当前成熟门店差距, 优化品规培育方向。

(3) 针对反向跃迁品规, 识别品规当前增速下降的主要原因, 找到特征门店, 从品牌竞争力、周边客群适配程度、价格、客户对品规了解程度等方面, 收集反馈。根据门店反馈, 调整品规策略, 结合当前快速成长的门店特征, 优化品规培育方向。

(4) 针对衰退品规, 识别衰退门店特质, 客户经理收集反馈, 结合门店 CLV 指标, 识别潜力衰退门店, 对潜力衰退门店进行挽回, 同时继续维护当前成熟期的门店。

3.3 投放优化

精准投放是卷烟精准营销的要求之一, 生命周期分析自下而上追踪卷烟需求变化, 从供给端出发, 应该有相应的货源供应匹配调整, 不仅达到品规总体订购量平稳增长的目标, 也兼顾品规的健康程度。因此, 我们探索在行业政策规范和当前投放结构的前提下, 利用生命周期分析, 优化货源投放。

3.3.1 判定品规增长门店

衡量品规健康度不应只看市场总量增长, 还需看市场是否有可持续良性发展门店。将门店是否发生了正向跃迁, 即门店生命周期跃迁标签为拉新及发展, 作为可持续良性发展门店的判定。拉新跃迁门店反映了新门店从无到有发生订购的转变, 可以评价短期订购状态变化。发展跃迁门店反映了门店订购行为为过渡到长期订购, 可以评价长期订购状态变化。

3.3.2 判定潜力区域

对于某一品规, 根据正向跃迁门店数估算区域订购潜力, 可以找出订购提升潜力较大的区域。当生命周期模块成熟运行, 累计了多轮数据, 可以依据行政区正向跃迁门店数历史数据进行区域订购潜力判定。

该分析也可以在商圈及其他零售门店聚合层级开展。

3.3.3 优化投放上限

识别出订购潜力较大的区域后,相应调整投放上限。CLV 指标为某品规某门店成熟阶段的订购量。对门店级别的 CLV 结果进行加总,估算该区域该品规在门店有效经营后,门店的订货上限水平,与当前该区域订购上限对比后,可根据业务实际情况优化投放策略。

3.4 品规退出

为了推动市场经营主体充分尊重市场竞争机制作用,建立健全品牌品规评价体系,需要适时退出不适销品牌品规,优化卷烟品类布局,使在销品牌品规更好地适应本地市场真实需求。

当某品规某季度生命周期处于衰退期时,意味着商户订购该品规时长大于等于 4 个季度;且连续 2 个季度同比增长率低于 -10%,或者最后 2 个季度订购量均为 0。因此,假设某品规连续两个季度生命周期标签皆为衰退时,该品规市场订购量整体已呈不可挽回的下坡趋势。我们设定品规退出指标阈值为:某品规连续两季度衰退门店占比超过 50%,即标记为退出品规。量化退出品规所属价类、所属价类市场订购量占比,为新品引入提供方向指引。

3.5 品规引入

利用生命周期模型对品规的经营健康状态分析,总结得出市场中生命周期较长的品规特征,在进行新品引入的时候,选出特征相似的品规,认为它们更有可能在市场存活成功率高。

从品规生命周期的角度出发,新品评价标准可分为短期评价及长期评价。短期评价指的是新品上市后,往往通过工商协同的合作方式,投入营销资源在市场进行充分的宣传预热,因此新品上市的短期评价应考虑在一系列营销预热后,新品订购转化率结果。可参考零售客户订购新品三个季度内品规低潜期占比、快

速成长期占比进行评分。长期评价指的是在引入新品品规时,除了考察短期内的市场订购表现,还应考察该品规是否具备可持续订购能力。如果某品规在初上市时表现尚可,但后期乏力,迅速落入衰退格局,这类品规长期来看缺乏消费者认同及市场竞争力。在引入新品规时,需要规避这类型品规,可以通过零售客户订购某品规四季度后品规成熟期占比进行评分。

结合短期、长期双项标准打分,总结高分品规特点,找到生命周期较为健康的品规,在引入新品时可优先考虑具备该类型特点的品规。

4 结论

本文将生命周期概念与卷烟销售相结合,将品牌作用发挥在品规生命周期的不同阶段,为烟草商业企业在卷烟精准营销方面,提供一种新的思路和辅助决策的方法。

参考文献

- [1] 章惠民. 福建烟草商业系统大数据技术研究与应用 [J]. 中国烟草学报, 2019, 25(06): 98-104.
ZHANG Huimin. Research and application of big data technology in Fujian Tobacco's commercial section [J]. Acta Tabacaria Sinica, 2019, 25(6): 98-104.
- [2] 辜菊水, 王宏, 屈湘辉, 等. 烟草经济新常态下卷烟品牌营销策略分析 [J]. 中国烟草学报, 2016, 22(03): 109-115.
GU Jushui, WANG Hong, QU Xianghui, et al. Analysis of tobacco brand marketing strategies in the new normal of tobacco economy [J]. Acta Tabacaria Sinica, 2016, 22(03): 109-115.
- [3] 黄双喜, 范玉顺. 产品生命周期管理研究综述 [J]. 计算机集成制造系统 -CIMS, 2004, 10(01): 1-9.
HUANG Suangxi, FAN Yushun. A review of product life cycle management research [J]. Computer Integrated Manufacturing Systems, 2004, (01): 1-9.
- [4] 陈巧玲, 叶周良, 陈海勇. 客户价值模型在烟草行业的研究与应用 [J]. 中国新通信, 2020, 22(17): 119-121.
CHEN Qiaoling, YE Zhouliang, CHEN Haiyong. Research and application of customer value model in tobacco industry [J]. China New Telecommunications, 2020, 22(17): 119-121.

Exploration and research on the precision marketing of cigarette brands based on the life cycle of brand specifications

LIU Jia*

Xi'an Company Of Shaanxi Tobacco Company, The Information Center, Xi'an 710061, China

Abstract: By taking Xi'an Tobacco Monopoly Bureau as an example, from the precise marketing of cigarette brand product specification, this paper introduces product specification life cycle theory, analyzes and evaluate the specifications of cigarette products on market, and elaborates the research background, design ideas and application scenarios.. This study provides a new idea and research method for tobacco commercial enterprises in the strategic formulation and adjustment of marketing core businesses such as the precise cultivation, precise control and precise placement of cigarette brands.

Keywords: cigarette brand; precision marketing; brand specification life cycle; application

*Corresponding author. Email: 1056658671@qq.com