

浅析卷烟在市场竞争中的品牌策略

李郑钢

根据WTO的协议，中国市场是要逐步完全对外开放。中国作为世界上最大的卷烟消费国，将成为国际各大烟草公司扩张、竞争并占领的重要目标。

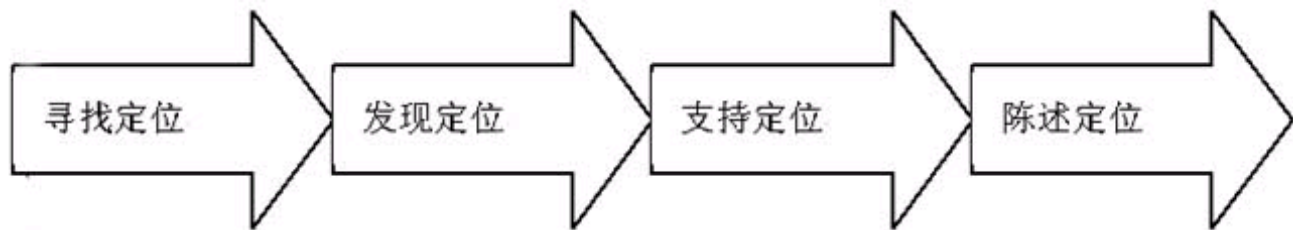
国际各大烟草公司磨刀霍霍即将杀入世界第一大卷烟消费市场，“狼真的来了”。这一方面说明了中国烟草市场的国际化发展，另一方面也说明了中国烟草产品的品牌化发展任重道远。中国卷烟品牌要未雨绸缪，我们现在只有勤奋地作好品牌、作好质量、练好内功，当危险真正来临时，我们才能继续生存并且发展壮大。

面对如此残酷的现实，烟草企业如何做强做大自己的品牌呢？

一、品牌定位

品牌定位就是针对竞争者现有产品在市场上所处的位置，根据消费者对该产品的某一种特征的敏感度与重视度，为该产品设计和塑造一个特定的形象或个性，并通过一系列的营销策略把这种形象和个性生动鲜明地树立于消费者中，从而使该产品在市场上确定适当的位置。品牌定位是品牌传播的基础，他决定品牌的方向。那么如何进行品牌定位呢？

成功的品牌定位，通俗地讲，需要回答这样三个问题：“消费者最想要什么？”、“竞争者还没有给什么？”和“我想给但有没有能力给？”如图1-1所示，依照下述基本运作程序，可以有效地形成具有独特价值和相对竞争优势的品牌定位。



第一步：寻找定位 该环节的运作主要包括：消费需求重要性、满足度序列测量；理想产品描述和缺憾分析；填写竞争品牌清单，主要竞争者定位陈述；绘制品牌地图，寻找出有价值的空白定位点。有价值的定位点，可能存在于品牌地图上那些主要竞争者相反的区间，可能存在于比主要竞争者位置更高的区间，还可能存在于主要竞争者位置的附近。其中，选择第一个区间的品牌，以市场挑战者的姿态面市，致力于满足显著未被满足的消费需求；选择第二个区间的品牌，以高端领导者的姿态面市，致力于发掘高价值客户群的高端需求，选择第三个区间的品牌，则以市场跟随者的姿态面市，力图采用跟随、仿制的方式和更高的服务性价比争夺价格敏感性消费者，蚕食主要竞争者的市场份额。

第二步：发现定位 该环节的运作包括：温习定位方法；循环应用，尝试多点对接；填写备选定位清单；比较竞争者定位；定位初评，淘汰明显存在缺陷的定位，确定2个—3个精选定位。另外，应特别注重备选的品牌定位与品牌环境条件和资源条件的匹配程度。以一个品种繁多的卷烟产品为例，面对日趋激烈的市场竞争，它应该如何调整品牌定位呢？既可以收缩产品品种，推导明星产品品牌，又可以放弃低端市场，攻击高端市场。至于更为精确的定位选择，则需要进入“支持定位”的运作环节。

第三步：支持定位 该环节的运作包括：淘汰支持不足的定位，遴选精确的定位点；环境与资源的支援审查；补充论证，正式确认品牌定位。很多看似出色的品牌定位胎死腹中，在跑马圈地中夭折，或者源于该定位过于超前，在环境条件不成熟的时候超前一步而不是超前半步切入市场，在过度乐观中迎来死亡，或者源于该定位过于高，脱离特定组织的资源条件，在大量的市场教育路途上盲目投入，未能作出有效的自我保护，自然容易在市场成熟时遭致市场领导者或强势竞争者的严厉打击和掠夺，从而累死在途中。需要说明的是，由于品牌定位存在转移定位的可能性，可以预先设定其转移方向和轨迹，以保证品牌经营的灵活性和可变形，防止资源配置过度僵硬，调适空间过于狭窄，加大品牌经营风险。

第四步：陈述定位 为了明晰品牌定位的内涵和外延，防止品牌定位在执行过程中漂浮不定诱导品牌歧化，应该用品

牌定位圈这一工具对品牌定位进行陈述。品牌定位圈的内容包括：品牌领域定位，品牌价值定位，消费者定位，竞争者定位，合作者定位，归属者定位。通过品牌定位圈，品牌经营者就可以清晰地知道该品牌的消费者是谁，对于消费者的价值是什么，竞争者是谁，与竞争者的差异是什么，以及该品牌的所有权归属于谁，有关它的解释圈归属于谁等。图1-2品牌定位圈。

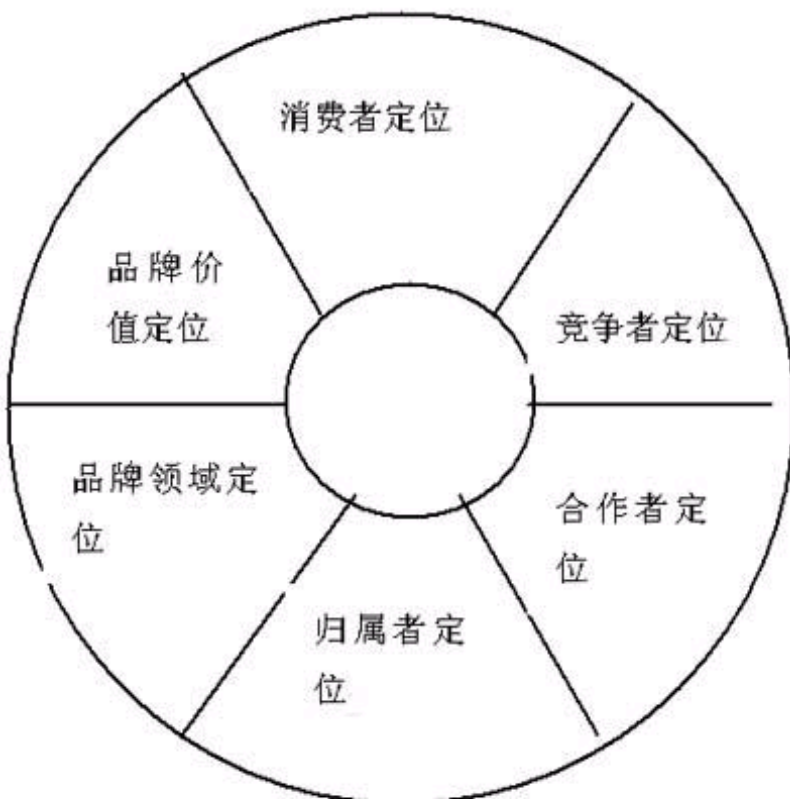


图 1—2 品牌定位圈

二、品牌统一性

统一性和个性是领袖品牌的两大属性，它们之间是辩证统一的关系。只有统一性而没有个性的品牌是呆板的；而只有个性没有统一性的品牌将会变得凌乱不堪。品牌的发展，要先作到统一，在统一得基础上，再寻求个性的张扬。

品牌战略有三个层次，即产品品牌、产业品牌、企业品牌。对企业来讲，最好是品牌的档次要不断地提高，因为只有这样，企业才能更好地去开拓和争夺更多的市场。如果仅仅是一个产品品牌，那么显然企业生产的其他产品不一定是名牌，当然消费者就不一定会认可。如果把品牌档次提高到企业品牌，那么这个企业生产的任何产品都是好的，这当然有利于企业更好地去开拓和争夺更多的市场。

三、品牌核心价值的统一

真正的品牌能够向消费者传递一种生活方式，人们在消费此商品时，被赋予了一种象征性的意义。品牌最终在改变人们的生活态度和生活观点，人们更换品牌越来越多地取决于精神感受。尤其是对如烟酒一类的情感消费品，这种倾向更加明显。

因此，有必要对品牌的核心价值进行设定，对人们的心理感受和价值取向进行有意识的引导，塑造品牌附加值，使消费者使用产品时获得心理满足。对品牌核心价值的设定，不是去宣传产品，而是要发掘出能兼容多个具体产品的理念，不是去解释我们的产品现在是什么？如果只是宣传产品质量好、功能全，这只是产品的物理属性，只能满足生理需求，而且竞争对手也能作到。而应宣传我们的品牌将会是什么？能满足心理需求，体现品牌的价值。

我们从各种媒体中看到，相当多的品牌缺乏核心价值的定位，一味追求豪言壮语，没有将品牌理念上升到精神层面。由于没有核心价值的定位，以至广告传播成了信天游，主题月月换、年年新，几年下来没有在消费者心目中留下来任何印象。坚持走品牌经营之路的白沙以一句“鹤舞白沙，我心飞翔”在众多的香烟品牌中脱颖而出。

白沙将品牌的核心价值定位于“飞翔”，与大多数竞争对手所宣传的抽烟后的感受具有明显的差异性。它所蕴涵的不仅是一种抽烟后的快感，更是一种渴望，一种对个人与整个人类美好未来的憧憬，这是人类生生不息、永续存在的支撑点。

四、传播动作的统一

在公众的眼里，芙蓉王一直以来就是一个神秘、不事张扬的品牌。其实经过了十年的文治武功，芙蓉王的王者风范已初露峥嵘。

从“华夏瑰宝、一“王”情深”，从“创造无限、体验成功”，再到今天的“传递价值，成就你我”，芙蓉王完成了由小我到大我，由卖产品到卖文化的转变。

芙蓉王定位于高端，其一贯的品牌策略是高品质、高品位、高价格，因此他的目标受众主要集中在成功人士和社会名流。这一点也可以从芙蓉王一直以来的广告中体现出来，例如打高尔夫球、骑士赛马的广告画面，通过高尔夫、赛马等高尚的贵族休闲运动来体现芙蓉王的价值主张。而新的广告片其实是对原有广告意境的延续与强化，广告片中成功时欢呼的场景、签约的场景、在外滩眺望的场景，正是成功人士的生活真实再现。

万宝路一直都积极赞助各项国际体育活动，尤以国际一级方程式车赛最有声望，这是万宝路最有影响，最重要的赞助活动之一。在大众心目中，一级方程式车赛被视为自由、奔放、竞争、极具挑战性的运动，一级方程式赛车手的形象正符合万宝路要塑造的“男子汉形象”，一级方程式赛车所体现的精神正是万宝路牛仔具有的精神。

除了一级方程式赛车，万宝路还赞助了其他许多世界性的体育比赛，如：足球比赛、摩托车赛、汽车比赛、滑雪比赛等。如果有一天中央电视台邀请万宝路赞助春节晚会，那一定会遭到万宝路的拒绝，不是中央台的影响不大，而是与万宝路的风格不符。万宝路总是寻找最适合自己的赞助方式，并给这些赞助方式制定了具体的标准：

相关性原则：所赞助的活动必须符合万宝路的品牌核心价值、必须体现万宝路的品牌个性以及必须受目标人群的喜爱。

领导性原则：所赞助的活动与万宝路的市场领袖地位相一致，能帮助强化万宝路全球第一的印象。

五、企业名与品牌名的统一

一些企业的命名大多源自计划经济时代，包括一些大企业都是以地名+行业+工厂来命名，例如：昆明卷烟厂、南京卷烟厂等。实际上，这样的企业根本就没有自己的品牌，地名是不属于自己的，行业也是不属于自己的。随着市场经济的进一步发展，这样的名字越来越不具有识别性，一些企业纷纷改名，将企业名与主打品牌的名称相统一，如：红塔集团、白沙集团。企业改名不只是一种形式上的变化，其背后是品牌经营观念的树立。

企业采用企业名与品牌名统一策略，可以节约大量传播成本。主打品牌会在传播中得以突出，在推广企业的同时也在推广品牌，同时品牌的良好形象也会对企业起到很好的支持作用。

六、品牌延伸

品牌延伸，是指品牌经营者将原本局限于某一业务领域的品牌扩展使用到其他相关的或者不相关的业务领域和细分市场的品牌扩张策略。成功的品牌延伸，可以充分发挥目标品牌的杠杆经营效应，全面利用已有的品牌资源和品牌资产，突破品牌成长的瓶颈，提升品牌经营效益。

要成功实现品牌延伸就必须综合考虑所涉及到的各方面因素。诸如品牌核心价值与品牌个性、延伸产品与原有产品的属性、延伸产品的市场前景等。而上述众多因素中品牌核心价值与产品属性又是最重要的。

七、品牌延伸原则

原则一：符合品牌核心价值

一个成功的品牌有其独特的核心价值，一般来说，若这一核心价值能包容延伸产品且产品属性不相冲突，就可以大胆地进行品牌延伸。也就是说，品牌延伸不能与品牌核心价值相抵触。例如：登喜路、都彭、华伦天奴等品牌麾下的产品一般都有西装、衬衣、领带、T恤、皮鞋、皮包、皮带等，有的甚至还有眼镜、手表、打火机、钢笔、香烟等价格跨度很大、产品关联度较低的产品，但也能共用一个品牌。因为这些产品虽然物理属性、原始用途相差甚远，但都能提供一个共同的利益，即身份的象征、尊贵的标志，能让人获得高度的“自尊”和满足感。

金利来定位于“男人的世界”，其男士衬衣、腰带、皮包都畅销于中高收入的男人，金利来也曾一度推出女装皮具，却收效甚微。这是因为延伸产品与原有品牌核心价值相背离。

原则二：产品的关联性

产品的关联性是指延伸产品与原有产品属性具有相关性。但有一种情况，如果延伸产品与原有产品的核心价值一致，只要产品属性互不抵触，也可以延伸。

一般来说，以档次、身份及文化象征为主要卖点的品牌，一般很难兼容中低档次产品。就象皮尔·卡丹，虽然旗下有数千元的服装，也有几十元的小饰品，但在同类产品中，都是属于高档次的产品，因此不会影响其形象。

八、品牌延伸策略

策略一：品牌不等于某类产品

如果品牌等于某一类具体的产品，虽然可以为品牌带来竞争上的优势，但是如果品牌要延伸到其他产品就会非常困难。比如说提到万科，我们就把它与房地产画上等号，如果万科要做其他的产品，比如矿泉水、食品等，就会给消费者造成障碍，在这种情况下，就需要先将万科品牌虚化，使万科不再等于房地产，而是代表一种文化、一种生活方式，使其从类别产品的桎梏中解脱出来，才能兼容更多的产品。

白沙品牌延伸的前提使白沙品牌的内涵已经虚拟，即白沙不等于香烟，而代表飞翔的理念。品牌延伸的最佳境界是，联想到某一类产品，即想到这一品牌，而联想到这一品牌，决不等于某一具体的产品。就像想到买烟的时候，我们第一个想到白沙，而想到白沙时，决不只是想到香烟这一具体的产品。

策略二：副品牌策略

品牌延伸有许多优点，但也存在风险，一种名称代表几种有差异的商品，可能会导致受众认知模糊，甚至产生一损俱损的“株连反应”。为避免这种情况，副品牌策略应运而生，它实际上可以看作是单一品牌和多品牌策略的折中，多个品牌之间既共享一个品牌的影响，彼此又有所区别。例如：美的——冷静星，美的——太阳星，美的——智能星等，实际上形成了一个家族品牌的格局，美的是家长，冷静星、太阳星、智能星是儿子。

利用副品牌策略进行品牌延伸的好处主要是：

1、品牌可以直观、形象地表达该延伸产品的推广概念和个性形象

副品牌名最理想的选择就是带描述性的品名。“松下——画王”彩电主要优点是显象管采用革命性技术、画面逼真自然、色彩鲜艳，副品牌“画王”传神地表达了产品的这些优势。

2、副品牌可以尽享主品牌的影响力

采用副品牌后，广告宣传的重心仍是主品牌，副品牌一般不单独对外宣传，都是依附于主品牌联合进行广告活动。这样，每个副品牌都可以利用原来主品牌的资产，沾主品牌的光，而不需投入大笔广告费用重新建立一个品牌。

3、以减轻品牌延伸的风险

如果品牌延伸失败，比起直接用主品牌来延伸产品，副品牌可以起到一定的缓冲作用。有时为了保住主品牌，还可以使出丢卒保车的策略，断臂求生。如果直接用主品牌，则完全没有退路可言。

当然除以上论述之外，需要作的工作还有许多，例如：品牌文化规划、品牌多元化规划、品牌并购规划、品牌美学规划、品牌资产规划等。只有在这许多方面常抓不懈，才能使品牌保值、增值。

总之，有了产品，有了市场，并不意味着有了强势品牌。厂商开发的是有物理属性的产品，消费者购买的是有情感和精神寄托的品牌，产品将很快被竞争者超越，而品牌则可以通过产品的“传宗接代”而生生不息。所以真正持久的竞争优势往往来自于强势品牌。

中国市场朝气蓬勃、潜力巨大，在造就卓越的产品品质的同时，大部分的企业还面临着品牌核心理念的设定、美誉度的提升、忠诚度的培育、品牌联想的建设以及持续一致的传播等一系列工作，只有让每一个品牌行为都对品牌资产有所贡献，让点点滴滴的传播动作都成为品牌资产的积累和沉淀，才能创造出百年金字招牌。