

案例剖析：芙蓉王对决高端商战 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E5_89_96_E6_c41_65305.htm 面对中华香烟这个高端市场上的老大哥，芙蓉王打了一出在高端市场的进攻战 20世纪90年代，以小平南巡为标志，国内的改革开放进入了一个前所未有的新时期，高端香烟呈现巨大的市场机会。当时的香烟市场，极品有中华，每包为30元~60元，其次是红塔山、555等，每包10元~15元，5元~10元的品牌则集中在白沙、红河等。不难看出，20~30元的市场是一个空档，没有一个成功的品牌，在营销学上，这叫做空白市场，是产品进入的最佳机会点。于是，芙蓉王顺势推出，价格定在20多元，从此，在20元~30元这个价格空档，芙蓉王占据了第一的位置，并以年增长40%的速度挑战中华。2004年6月，“中国500最具价值品牌”排行榜显示，芙蓉王品牌价值进入烟草行业排名前5位。 高端烟营销的第一要义 在香烟行业，高端品牌为了证明自己的品质高档，极力宣扬其拥有复杂的工艺流程，高档而严格的原材料选择，高科技的技术手段和先进的生产设备，等等，是其对战竞争对手的第一要义。芙蓉王也不例外。芙蓉王声称：与中华老大哥相比，芙蓉王对原料严格要求，例如，制造一大箱蓝软芙蓉王，需要1万多片烟叶，而这1万多片烟叶是通过人工从100多万片烟叶中精选出来的，其难度可想而知。针对烟叶在仓储过程中，因物理化学因素影响，容易受霉菌侵害从而导致烟叶变质的现象，芙蓉王组织技术人员成立课题公关小组，利用DMF技术达到了预防片烟仓储霉变的目的，保障了烟叶质量的稳定性。芙蓉王专门

从英国请来著名烟草专家琼斯博士，从德国请来烟草界调香专家赫咨博士，为芙蓉王的品质出谋划策。芙蓉王不惜重金从津巴布韦、巴西、加拿大等国进口高档烟叶作为配料。与此同时，芙蓉王技术研究中心的研究人员在烟叶醇化、微生物技术、降焦工程、梅拉德反应、防伪技术等多个课题上相继取得突破，新工艺、新技术的广泛运用，为芙蓉王源源不断地注入科技含量。在装备技术能力上，常德卷烟厂投资2亿元引进国外先进设备，建成了以英、德、意等国先进设备为主的封闭式车间。2002年，又投资近10亿元，按照国际一流标准，建立起了现代化的厂房。进攻第一 如果营销是一场战役的话，那么很显然，在中国高端香烟市场，中华是领先者，芙蓉王是挑战者。中华已经占据了制高点，打的是一场防御战；芙蓉王打的是进攻战。里斯特劳特在其《营销战》一书中提出了进攻战的三条原则：1. 考虑的重点应该是领先者在市场中的强势；2. 要找到领先者强势中的弱点，并攻击此弱点；3. 在尽可能狭窄的阵地上发动进攻。在营销案例中，进攻战的经典之作是“两乐”之争。可口可乐的强势是什么？它是第一家可乐饮料公司，它在市场上的历史比百事可乐要长得多，它占有市场的绝对优势。但是，强势中也包含着弱点，那就是可口可乐被认为是传统的代表，而青年一代更喜欢百事可乐。于是，百事可乐的新策略把竞争对手定位成“落伍、传统、过时”的形象，并提出了“百事，新一代的选择”。结果，百事取得了巨大的成功。再回过头来看今天的中华和芙蓉王，与可口可乐和百事可乐有着诸多相似之处。中华的历史比芙蓉王要早得多，它代表着传统势力，中华的品牌形象保守，产品几乎从不更新。中华并不是绝对优

秀，只是因为无人进攻罢了。后起之秀的芙蓉王如果能以产品创新为武器，将自己打造成为新锐、创意的品牌形象，将有取胜的可能。进攻战的成功，使芙蓉王已经覆盖除台湾以外的中国所有省份，进入96%的省会城市，占领全国660个重点城市的76%，这在地区封锁十分严重的国内香烟市场十分罕见。更可怕的是，芙蓉王多年来一直保持着40%以上的增长势头。赞助高雅的体育活动 现在很多厂商都具有体育营销的意识，认识到体育背后蕴藏着无限商机。然而，很少有国内企业从品牌战略的角度去思考体育营销的问题，体育营销在一般企业眼里不过是一种“短平快”的战术，一块打响知名度的敲门砖或简单的促销工具。企业采取体育营销，首先要考虑的是品牌内涵与体育项目是否“门当户对”，即品牌的属性与运动的联结是否自然流畅，并不是所有的体育运动，芙蓉王都会感兴趣。芙蓉王对于体育赞助，有着自己独特的标准，所赞助的活动必须符合芙蓉王的品牌理念以及目标人群的喜好，如高尔夫球赛的高雅、尊贵、品位，赛马运动的惊险、挑战、豪放，正是芙蓉王品牌个性的体现，也是芙蓉王目标人群感兴趣的运动方式。高尔夫球赛手的形象正符合芙蓉王要塑造的成功者形象，高尔夫球赛所体现的精神正是芙蓉王所具有的精神。可以说，芙蓉王赞助高尔夫球赛等高尚运动，是赞助活动与品牌形象完美结合的典范。然而，对于足球、篮球、乒乓球等影响广泛的运动项目，芙蓉王却很少参与。一是因这些项目属于大众运动项目，与芙蓉王的目标群体存在偏差；二是因为这些项目已成为一些国际品牌如万宝路、555的传统赞助项目，与这些品牌已经产生相关联想。制造口碑 1995年3月23日，芙蓉王在北京拍卖，差价及

叫价轮次创下中国香烟竞价拍卖历史之最，至今仍未被打破。全国13个省市与常德卷烟厂签订了购销合同。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com