

重新定义 卷烟营销

王王伟 著



CHONGXIN DINGYI
JUANYAN YINGXIAO

作为男人，美女不可辜负；
作为吃货，美食不可辜负；
作为烟民，好烟不可辜负；
作为卷烟营销人，市场常识不可辜负。



中国市场出版社
China Market Press

重新定义 卷烟营销

王武伟 著



中国市场出版社
China Market Press

•北京•

图书在版编目 (CIP) 数据

重新定义卷烟营销 / 王武伟 著.

—北京: 中国市场出版社, 2017. 10

ISBN 978-7-5092-1613-2

I. ①重… II. ①王… III. ①卷烟-产品营销

IV. ①F768.29

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第251375号

重新定义卷烟营销

王武伟 著

责任编辑: 晋壁东

装帧设计: 乐唐美学工作室

出版发行: 中国市场出版社

社 址: 北京市西城区月坛北小街2号院3号楼 (100837)

电 话: (010) 68034118 / 68021338 / 68022950 / 68020336

经 销: 新华书店

印 刷: 河北鑫兆源印刷有限公司

开 本: 710毫米×1000毫米 1/16

字 数: 284千字

印 张: 18

版 次: 2018年1月第1版 2018年1月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-1613-2

定 价: 49.80元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

重新定义，大道至简

卷烟，作为一种特殊商品，原本无“营销”，现在也无“营销”。

2002年以来烟草行业大力推进的卷烟销售网络建设，以及2003年工商分设后的卷烟销售职能分工，使卷烟商品从传统批发逐步走上现代流通之路，并在多次改革的努力尝试中披上了“营销”的外衣。

按照市场、客户、品牌三大要素，烟草人将“卷烟营销”细分为卷烟市场营销、卷烟服务营销、卷烟品牌营销，以及由此派生出来的卷烟营销管理，并编写了对应的4本职业技能鉴定教材，江湖上人称“四大名著”。可以说，第一拨具有“现代营销意识”的卷烟销售工作者（烟草制品购销员）正是在学习“四大名著”中成长起来的。

岁月的年轮进入2015年后，前方高能预警：“需求拐点逼近！”此后，市场风向进一步逆转，“销量成为难题了！市场让人看不懂了！环境令人不知所措了！”尽管这样，2015年仍然是烟草行业上缴国家财政税收突破1万亿元的标志性年份，2016年进一步巩固了“两个超万亿”的发展成果，展现了烟草人为国护盘、努力建设社会主义的正确姿态和“我要把一切上交给国家”的赤诚情怀。

“十年变幻两茫茫；烟草人，忙忙忙。”业绩的辉煌与市场的疲态相映成“屈”，很容易让营销“老司机”找不着北，似乎“不是你不明白，而是世界变化快”，又似乎“老司机遇到了新问题”。确实，消费者在变，市场环境在变，“变是唯一的不变”，但也要认识到，除了层出不穷的新问题外，老问题、老课题其实有着“一颗不变的心”。经过多年的努力后蓦然发觉：卷烟市场仍然聚焦零售市场，没有延伸到神往中的消费市场；经营方式依旧依靠推动式销售，没有转型为传说中的拉动式营销，如此等等。

因此，面对烟草产业新的发展形势与环境，面对广泛禁止烟草广告的后广告时代，“重新定义卷烟营销”真正成为一种需要。重新定义市场，重新定义需求，重新定义终端，重新定义品牌，重新定义组织……似乎一切都要重新定义（事实上，新型烟草制品的涌现也正在重新定义“烟草产品”），唯有“重新定义”，才能打开脑洞、别开生面，探寻新时期卷烟营销的正确打开方式。

重新定义，本来这样的大话“我其实是拒绝的”，因为听起来、看起来似乎要改变什么、颠覆什么。在创享烟草智库（微信号yc520）推出一组“重新定义”系列文章后，老汉我终于放心地发现，大道至简，“重新定义”其实只是一种回归——**回归常识，回归本质，回归简单**；“重新定义”表达的都是基本——基本观念，基本认识，基本方法。这些正是卷烟营销“老司机”最基础的自我修养。

需要老实承认的是，本书既不是什么独创的武林秘籍，也不是多么严谨的钻研之作，只能勉强算作一组“有味道”的散论。稍微不同的是，此中有“三味”：**有烟味**，集吸烟30年、服务烟草15年之思考，“李白斗酒诗百篇，老汉一篇三包烟”；**有趣味**，尝试用互联网语言为枯燥乏味的卷烟营销加点“佐料”，复杂的事简单说，严肃的事轻松说；**可品味**，融产业视野与微观实操为一体，大中有小，小中见大，雅俗并存，可读可品。

作为男人，美女不可辜负；作为吃货，美食不可辜负；作为烟民，好烟不可辜负；作为卷烟营销人，市场常识不可辜负。如此而已。

叼烟斗的老汉

2017年10月于合肥

目 录



第一篇 回归常识 / 1

- 第一章 重新定义卷烟市场 / 3
- 第二章 重新定义卷烟需求 / 14
- 第三章 重新定义卷烟销量 / 27
- 第四章 重新定义卷烟结构 / 39
- 第五章 重新定义市场状态 / 54
- 第六章 重新定义卷烟终端 / 64

第二篇 回归本质 / 75

- 第七章 重新定义卷烟品牌 / 77
- 第八章 重新定义品牌创新 / 94
- 第九章 重新定义品牌传播 / 110
- 第十章 重新定义口碑传播 / 121
- 第十一章 重新定义事件传播 / 138

第三篇 回归简单 / 153

第十二章 重新定义卷烟营销 / 155

第十三章 重新定义市场调查 / 172

第十四章 重新定义终端营销 / 185

第十五章 重新定义体验营销 / 197

第十六章 重新定义社群营销 / 214

第十七章 重新定义跨界营销 / 225

第十八章 重新定义数据营销 / 234

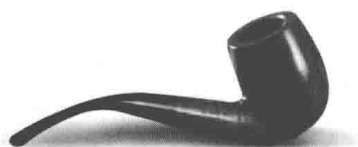
第十九章 重新定义货源投放 / 251

第二十章 重新定义营销组织 / 264

跋：探寻规律 / 275

后记：写在后面的话 / 281

第一篇 回归常识



在本篇，老汉（即笔者王武伟，全书统一采用此称呼）尝试对**卷烟市场、卷烟需求、卷烟销量、卷烟结构、市场状态、卷烟零售终端**这6个既熟悉又“陌生”的概念予以重新思考、重新界定，旨在回归常识。遇见本篇老汉重新定义的文字，你可能忍不住要拍桌子，也可能忍不住要拍脑袋……

第一章 重新定义卷烟市场

什么是市场？这是营销“老司机”要面对的第一个基本问题。

什么？这居然成为问题！

虽然有关教科书里明白无误地写道：市场是商品经济中生产者与消费者之间为实现产品或服务价值，满足需求的交换关系、交换条件和交换过程。

但这确实还是个问题。正如“一千个读者就有一千个哈莫雷特”，每个营销老司机心目中市场女神的面貌也不尽一样。卷烟产品的特殊性导致了营销老司机对卷烟市场的认识，一度雾里看花、水中望月。美国有一位营销大咖西奥多·莱维特在《营销想象力》一书中提出：“企业的市场定义比产品定义更为重要。”究竟什么是市场，什么是卷烟市场，什么是可操作的卷烟市场，这需要老司机通过从宏观和微观层面分别重新审视、重新认识、重新发现，这是坚守基本原则、尊重基本常识的基本节操。

一、在体制的围城里眺望“市场”

长期以来，专卖专营、政企合一的管理体制令人爱恨交加、欲罢不能（如果你爱一个人，就让他到烟草行业工作；如果你恨一个人，也让他到烟草行业工作）。在体制的围城内眺望“市场”，“城里人”能够得出的结论就是：所谓“市场”，就是**卷烟零售市场**（商品交易的场所）。因此，市场管理，主要是管理卷烟零售秩序与环境；市场营销，主要是把卷烟批发销售给零售客户。

这一烙上专卖思维的市场认知根深蒂固，可以说贯穿了行业发展的“黄金十

年”，也决定了烟草企业十多年来的销售网络模式。实践是最好的催化剂，随着卷烟销售网络建设实践的发展，行业认识市场的新视界逐步打开，特别是发轫于2006年的“按客户订单组织货源”改革和2013年“卷烟营销市场化取向改革”，有力驱动了烟草企业对市场进行与时俱进的认识与解读。过程大致这样：

1. 2006年起试点“按客户订单组织货源”，逐步明确卷烟零售客户订单来自消费需求。

2. 2008年召开国际一流卷烟营销网络研讨会，初步提出构建工商零售一体化面向消费者的营销体系。

3. 2011年起推进现代卷烟零售终端建设，着力打通面向消费者的“最后一公里”。

4. 2013年起试点“卷烟营销市场化取向改革”，进一步明确消费需求导向，推动营销模式由推销向拉销转变。

在这个持续的改革过程中，行业总体完成了对“市场”的再认识、再定义，即“市场”是指由消费者组成的**卷烟消费市场**，而不仅是指卷烟零售市场。也就是说，“零售客户怎么卖烟”是“市场”的重要组成部分，“消费者怎么买烟、怎么吸烟”才是“市场”的本质所在。烟民一包一包地买，一支一支地吸，这是原生态的卷烟市场。

欧耶！市场那么大，我想去看看。



二、市场之变：消费者去哪儿了

“曾经你对我爱答不理，今天我让你高攀不起。”今天的消费者大约要表达这样的消费主权意识。

尽管行业总体上对市场的认识逐步回归到消费者，但消费者是笼统抽象的（包括现实消费者、潜在消费者和永不消费者），也是持续迭代变化的。行业的市场化启蒙不幸又幸运地赶上卷烟消费者正在发生四大深刻变化：

一是消费者的密度降低。根据全国第六次人口普查数据，80后人口有2.28亿，90后有1.74亿，00后只有1.26亿，90后比80后少23.68%，00后比90后少27.59%（见图1）。随着人口红利的逐渐稀释、消费者的代际转移和控烟运动的持续发展，老烟民加速离场，新烟民进入减少，烟民存在着被边缘化的社会舆论倾向，烟草制品的消费者密度正逐步降低。

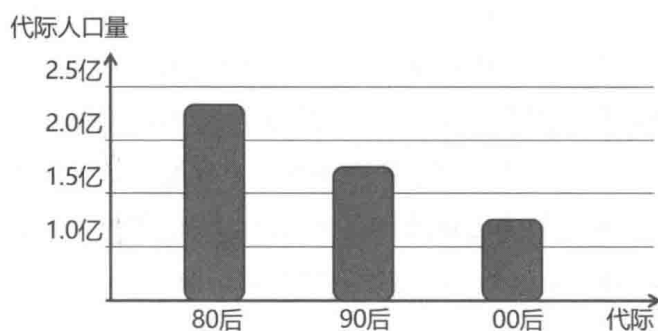


图1 消费者密度逐步降低

二是消费者的代际转移。年年岁岁花相似，岁岁年年人不同，新生代消费者正在涌入，成为消费新引擎。新生代消费者是随着网络的发展而成长起来的一代，他们拥有全新的生活方式、消费主张和消费形态，更容易成为品牌的拥护者。新兴消费群体的崛起往往带来整个社会品牌和社会财富的重新分配，很多新的品牌如小米、乐视、三只松鼠等都是依靠新生代消费者迅速发展，他们的加入与崛起也会带来卷烟品牌格局的改写。

三是消费者的去中心化。60后、70后、80后、90后等不同年龄层的消费者，各自形成特征完全不同的消费群体，消费分化、重聚的趋势更加显著，更多消费者以社群、圈层的形式潜伏于茫茫人海与茫茫网海，从“大众趋同”走向“小众自我”，从“千人一面”走向“十人一面”、“一人一面”，从“买产品”走向“买体验”，传统的人口学和社会学分类已不再能够准确区分消费群体。中心化意见领袖在消费引领上的“一呼百应”效应已大不如前。

四是消费者的全渠道化。随着互联网技术、大数据、物联网、人工智能等迅速发展，网上购物、网上学习、网上社交、网上娱乐等已成为更多消费者的生活方式。数字化的“低头一族”“指尖上的一代”不再生活在唯一的地理场景、时间场景、购物场景和媒体场景之中，而是成为全渠道、全频道、全天候的消费者，“365×24小时”的场景消费成为可能，消费行为“随时、随地、随心、随性”发生。

这样的大背景决定了营销老司机认识市场、认识卷烟消费者更加紧迫重要，也更加复杂和困难。

从实际状况看，卷烟消费者可谓是营销老司机“最熟悉的陌生人”，关系很微妙，正如很多同床共枕多年的老夫妻，其关系用一句歌词来表达恰如其分——“这么近，那么远！”这么近，因为每天朝夕相处，同床共枕；那么远，因为彼此根本没有读懂对方，同床异梦。大多数营销老司机对“市场”的认识与理解，就像很多夫妻之间的状态——自认为很理解，其实，有时是了解身体而没有理解心理；有时是在黑灯瞎火状态盲人摸象。

“烟漠漠，草萋萋，烟草低迷紫小路。”近年来“需求拐点逼近”，卷烟市场可谓风云突变：库存高，动销缓，销量降。许多营销老司机不禁疑惑：“消费者都去哪儿了？”难道烟民突然消失了吗？难道烟民大面积流失了吗？卷烟消费的顽固性决定了烟民的突然消失或大面积流失都不大可能。机场吸烟室的人头攒动、高铁到站时许多人急不可耐等现象都表明，“消费者一直就在那里”，该抽则抽，欲戒也难，正如自喻为“文艺界尽责的小卒”的老舍先生所说：“叫我戒烟，宁可上吊！”真正的问题不是“消费者在哪里”，而是“消费者变了”！有的“躲”起来了，有的“萌”起来了，也有的“溜走了”……电视剧《人民的名义》中就生动反映了烟民众生图，既有“老烟枪”李达康、

“雪茄客”祁同伟，也有戒而复吸的高育良和戒得彻底的侯亮平。这种种变化，意味着卷烟市场正在或已经发生前所未有的质变。烟草工商企业，在营销理念、营销策略、营销组织等方面，都还没有真正适应市场的变化，更谈不上对市场春耕秋收，精耕细作，但这“抽烟烧枕头——怪不了别人”。

三、宏观层面：经济学视角下的卷烟市场

从宏观层面重新定义市场，就是以经济学视角深化对市场的认识。

供给与需求是经济学最基本的概念，两者你离不开我、我离不开你，相互依存、互为条件。卷烟市场也由供给方与需求方组成，通俗地说，就是由买烟的和卖烟的组成，有恋才有爱，有买才有卖，买卖关系是市场的基本关系。

按照经典的“三分法”，买卖关系通常有3种状态：

第一，买大于卖。

第二，卖大于买。

第三，买卖相对平衡。

第一种情况，是令卖方疯狂喜悦的“供不应求”盛况，卖方很牛气，但牛气都有时效性，发展到一定程度必然“盛况不再”。第二种情况，是令卖方苦闷悲催的“供大于求”的情况（不排除“供非所求”因素），卖方很郁闷，好在郁闷也有期限。很显然，第三种状态是买方卖方都牛气的理想状态，就成为产业的永恒追求。问题是，在实际的市场状态中，供给与需求在动态中实现平衡，平衡总是短暂的，不平衡则是经常的。市场经济条件下，在其中发挥“无形之手”作用的是一位学名叫“价格机制”的理工直男。

从消费属性看，卷烟是一种快消品；从本质属性看，卷烟又不是一般的商品，它作为国家税赋的凝结物，事实上相当于一种特殊货币、特殊税票，**每一包烟都是一张含税率很高的税票**。著名作家路遥生前经常搬出“抽烟是爱国行为”之论，认为抽得多、抽得好更体现爱国的程度，虽是戏言却不是歪论。如果把卷烟作为一种快消品来定位，卷烟市场是一个**产品市场**，供给方是厂商，需求方是消费者；如果把卷烟作为一种特殊货币来定位，卷烟市场则是一个**要素市场**，消费者成了供给方，厂商则成了需求方。无论作为产品市场还是要素

市场，都要求全国形成一个统一开放、公平竞争、要素自由流动的大市场（见图2）。池子越大鱼越欢，市场愈大愈流通，则意味着市场的消费潜能、发展张力越大（从这个意义讲，行业推进多年的“大市场”战略功不可没）。

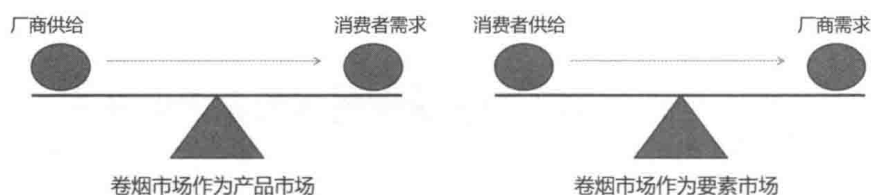


图2 卷烟市场的双重属性

卷烟市场的这种**双重属性**决定了“价格机制”这位理工直男不能自由发挥作用，他的任性会直接导致国家税收的流失和卷烟零售客户利益的受损。卷烟市场要实现供需相对平衡的理想状态，从市场宏观管理的角度看，至少要有两个前提：

第一，对作为快消品的卷烟“需求”、作为特殊货币的卷烟“供给”做出正确乃至准确的判断。

第二，对作为快消品的卷烟“供给”、作为特殊货币的卷烟“需求”做出合理乃至有力的调控。

是不是很绕很纠结？然而卷烟市场就是这样神奇的双重存在。做到第一条，需要直面卷烟作为快消品在需求上的有限性（当然，在策略上不可否认需求存在弹性，参见本书第二章《重新定义卷烟需求》），更需要直面卷烟作为特殊货币在供给上的刚性。做到第二条，需要恪守卷烟作为快消品在供给上的有限性，更需要恪守卷烟作为特殊货币在需求上的刚性。因此，从宏观角度重新定义卷烟市场，结论其实只能是一句老话：**卷烟市场是有限需求与有限供给之间的刚性配置**。这种刚性配置就是通过“有形之手”调节供需关系，改善供给质量，“总量控制、产销协调、稍紧平衡”是调节供需的理想境界。忽视有限性，突破有限性，带来的却不是“无限可能”；淡化计划性，向往市场化，迎来的不见得是“市场的春天”。

这样的重新定义，是做好卷烟市场宏观管理的逻辑起点。没有这个起点，

谈所谓的“营销”基本上是白搭。

四、微观层面：营销学视角下的卷烟市场

微观层面重新定义市场，就是以营销学视角深化对市场的认识。

从营销实操的角度看，有人的地方就有江湖，有江湖的地方就有烟民，有烟民的地方就有需求，有需求的地方就有市场。卷烟市场由特定情景下的各种各样烟民组成，他们吸烟的动机可能不一样，消费能力也不尽相同，但解瘾或装酷耍帅都是刚需。

先来想象一个梦寐以求的场景：一款牛气的新烟上市，快速引爆市场！什么叫引爆市场？就是很多人都在为它装酷耍帅。比如某个细分市场有100个烟民，已有超过20烟民为它装酷耍帅，就会容易形成引爆现象；但是，如果在20个分别有100个烟民的细分市场，每个市场有1个烟民为它装酷耍帅，虽然总数也有20个人，但不会形成引爆效应。

所以，营销老司机都会知道，一种新产品要想成功推向市场，必要的条件是：至少先在同一个市场进行有效渗透，直至在同一个市场的渗透率超过某个临界点。

那么，问题来了！什么是“同一个市场”？提高市场渗透率的前提是，要能真正找到“同一个市场”。比如，一个固定抽50元一包烟的烟民，和一个固定抽10元一包烟的烟民，两人住在一个小区，他们是“同一个市场”中的顾客吗？事实上，他们一个中产，一个草根，几乎没有在“同一个市场”的可能，甚至小区门口的食杂店很难见到中产来买一次烟。



传统的市场细分是企业主导的合并同类项过程，习惯上按照地理、人口统计、社会经济、心理和行为等维度，把不同消费者按相同或相似性的消费特征进行归类，从而得到细分市场的组合，如年龄特征组合、收入特征组合等，并在此基础上分析定位自己的目标市场。从营销实操的角度看，不仅要找到靶子，更要瞄准靶心；不仅要找到目标市场，更要找到目标市场中的“同一个市场”。

所谓“同一个市场”，至少要满足这两个基本条件：

第一，一批普遍存在的拥有某种需求偏好的消费者（比如，都关注健康的烟民），可称之为“消费者密集度”。

第二，在消费或购买时，他们之间相互参考（比如，相互敬烟与分享），可称之为“相互参考性”。

第一条是前提，第二条是关键，是某个品牌（规格）成功引爆市场的关键。“相互参考”是消费行为，也是消费场景，如果消费者之间不能围绕某个需求满足点进行相互参考，也就是相互讨论、相互影响，就不构成“同一个市场”。比如，婚庆用烟市场，一般说来是一个相互参考性强的市场；又如，2015年以来的卷烟消费需求萎缩，一个不可否认、不容忽视的因素就是控烟运动发展使烟民之间的相互参考受到了明显制约。

细分、细分、再细分，直至真正找到那些可操作的“同一个市场”，这是最有技术含量的营销“必杀技”，掌握了这一点，营销老司机就升格成为“营销战斗机”。

我是营销老司机

我是营销战斗机



创创



享享