

“芙蓉王”：专注修炼 追梦“千亿”

■ 刘少云

“到 2015 年,‘芙蓉王’销售收入要达到 1000 亿元,力争率先进入‘461’的第一方阵。”2010 年 4 月,湖南中烟工业有限责任公司明确提出这一品牌发展目标。

事实上,自 1994 年问世以来,“芙蓉王”一直保持着稳健发展态势,既不过于冒进,也不过于保守,以一种浑然天成的状态巧妙轻盈地完成一次又一次跨越。2007 年 7 月,“芙蓉王”开始领跑行业一类烟销量,从此一骑绝尘。提出这一发展目标,似乎也在情理之中。而当时放眼行业就不难发现,利用五年时间突破年销售收入千亿元大关,并不仅仅是“芙蓉王”的“大手笔”,也是其他强势品牌奋力追逐的梦想。

“532”、“461”提出的同时,国家局就明确指出,“532”、“461”没有名单,要在竞争中形成。“游戏规则”的开放性和公平性不言而喻,卷烟品牌想要金榜题名,唯有靠“竞技水平”提升。

强者更强,强者更快。强势品牌不约而同地选择“快攻”的竞争手法。其中不乏勇者,比如“双喜”,提出 500 万箱的目标时,自身的年产销量仅有 167 万箱,却自我加压把近乎两倍的增长揽在身上;不乏“机变者”,比如“云烟”,先后三次对品牌发展规划进行修改,销量目标从 300 万箱变成 500 万箱,税利目标并未止步于 1000 亿元。领先者想要“百尺竿头,更进一步”,跟随者则力图“弯道超越”,“532”、“461”点燃了他们放手一搏、再谱新篇的创业热情,比如“七匹狼”、“黄山”、“黄金叶”、“贵烟”、“泰山”、“娇子”等从未放弃“异军突起”的希冀,他们以大胆创新之力,特色出奇之姿不断改写着行业卷烟品牌发展格局。

从观察 2009 年至 2012 年销量前 20 位卷烟品牌排序也不难发现,重点品牌集体变大的趋势明显,销量前 20 名品牌的平均单箱销量从 138 万箱增加到了 186 万箱,且重点品牌逐渐“挤掉”非重点品牌进入榜单,成为大品牌的主体力量。再看同一品牌在不同年份的排序情况,卷烟品牌位次变化明显,更迭频繁,鲜有品牌可以连续两年稳居在某一个



●湖南中烟工程技术人员检测设备。

领先位次上。

显然,随着“卷烟上水平”的推进,中国卷烟品牌的发展与格局变化已经是天翻地覆。积极响应者在数据上做出了漂亮的应对,固步自封者已经淡出了公众的视野。而真正运筹帷幄,不盲从,不急功近利,懂得看清行业、看清自己的,才可能在新的竞争环境和规则下赢得先机。

相比于其他企业近年来在营销宣传上频频出招,“芙蓉王”显得有些沉默,屈指可数的大“手笔”也不过是:推出“芙蓉王(软黄)”,赞助“芙蓉学子”参加一年一度的“亚布力论坛”。尽管如此,但每次动作却极富深意。

“芙蓉王(软黄)”的问世是对经典产品的传承创新。众所周知,“芙蓉王(黄盖)”“芙蓉王(蓝盖)”早已在批发价 170 元~290 元的价位区间市场份额遥遥领先。随着经济社会环

境的变迁,这包烟的消费者获得了进一步的成功,有消费更高价位卷烟的能力。大量的小富阶层成为“芙蓉王(黄盖)”“芙蓉王(蓝盖)”的新消费者。有了新朋友,不忘老朋友,才是与消费者的相处之道。“芙蓉王(软黄)”的出现刚好实现了在零售价 400 元至 500 元价位的“补位”,进一步完善“高低兼顾、重心低稳、向上延伸”的产品结构。至于为何从“蓝色海洋”回归“金色年华”?也是重塑价值感的一种尝试。“芙蓉王”蓝系列产品推出后,在高档烟市场上刮起一阵蓝色风,随着蓝色越来越多地被采用为外包装颜色,也失去了原有的价值感,而曾经演绎传奇的金黄色仅用在“芙蓉王”一个规格产品中,还未充分被挖掘,而对经典的回归自然而然,也最容易被消费者接受。

“芙蓉王”与“亚布力论坛”形成战略合作

关系,则意在提升品牌的价值感,进一步丰富品牌内涵。目前,“芙蓉王”发展已进入成熟时期,可高端消费群体的行为方式与价值理念却在不断更新,如何与时俱进?从论坛中,“芙蓉王”可以找到丰富的思想文化资源,强化其对高端人群的吸引力,同时加强对商业思想的理解,成为名副其实的高端人群的价值引领者。

不管风吹雨打,胜似闲庭信步,面对激烈的市场竞争,“芙蓉王”始终保持着自己的性格,大气天成、随心而动、变幻自如、包容豁达、冷静理性,它把更多的倾注用于仔细聆听并且表达消费者的心声,关注自身的修炼。

在战略上,突出结构提升主线,完善品牌梯次结构;实施创新驱动战略,深入挖掘和提炼品牌自然烟香核心风格特征,扩大品牌竞争优势;破解烟叶原料瓶颈,以订单农业为抓

手,以优质原料保障为重点,努力增加烟叶原料有效供给;准确把握增量与结构的协调推进矛盾,突出结构优先;准确把握老品创新与新品开发的关系,突出品牌系统规划,科学优化品牌体系的发展链条;准确把握主力与潜力市场协同发展关系,突出县级市场培育,精细优化支撑市场的总体布局;准确把握坚持与创新同步推进的关系,突出营销手段创新;不断优化品牌的核心价值;准确把握资源配置与市场拓展的关系,突出资源杠杆作用,持续优化品牌成长的生态环境。

在战术上,建立成熟的投放管理体系。工商协同进行年度及阶段需求预测时,在商业企业预测的同时,结合历史销售、商业政策及需求等,与商业企业实时沟通,综合部分市场与计划矛盾因素,提高市场预测的契合度。同时,面对持续发展变化的市场环境,不断优化升级卷烟投放方式与手段,先后推广网上配货模式;优化完善“月计划、周安排、日跟进”的计划调配方式;对市场投放思路实行从“一省一策”到“一地一策”的延伸;对物流体系进行升级……此外,依托当地卷烟商业企业建立零售客户价格监控体系,在全国设立近 300 个信息采集点,由多位信息采集员专职负责采集销售、价格、库存等品牌信息,从而为品牌精准投放提供有力支撑。

“做了也不算,市场接受了才算。”正因为始终保持着自己的性格,更加专注内功的修炼,“芙蓉王”得以不断稳健成长。用当今很流行的话来讲,竞争很淡定,成长很“给力”。“淡定”的是,面对一次次的行业变革,“芙蓉王”不急不缓,厚重的品牌历史根基与日积月累的科技优势市场优势,让“芙蓉王”品牌能够始终处于领先地位,同时,凭借敏锐的视角和积极创新的举措,在紧密响应市场变幻的同时,持续引领卷烟消费市场潮流,成为中式卷烟的杰出代表;“给力”的是,“芙蓉王”品牌不断创造着领先行业、超越自我的佳绩,始终把握着规模与效益的平衡之道,风景这边独好。

将创新演绎成经典,在经典中传承创新。2012 年,“芙蓉王”年产 135.76 万箱,继续保持一类卷烟品牌规模领先优势,实现销售收入 762 亿元,向着年销售收入千亿目标梦想越来越近。

美对华 8 年维生素 C 反垄断终审 华药被判赔 9 亿

长达 8 年的维生素 C 国际诉讼案,终审以 4 家中国被告公司 3 家庭外和解、1 家公司败诉收场。

记者 12 月 2 日获悉,当地时间 11 月 26 日,美国纽约东区联邦地区法院做出终审裁决,判定被告中国华北制药集团(下称“华药集团”)下属河北维尔康制药有限公司(下称“维尔康”)在美国维 C 反垄断案中败诉,赔偿原告 Ranis 公司 1.53 亿美元(约合 9.34 亿元)。

在此之前,同样作为被告的石家庄制药集团维生素业(下称“石药维生素业”)、江苏江山制药及东北制药三家公司已经选择和解,向原告支付了约 3400 万美元的和解赔偿金。

2 日晚,华北制药宣传部表示尚未得到败诉消息,没有更多信息可以透露。

终审败诉

“在 3 月陪审团意见的基础上,法院最终维持了支持原告的裁决,裁决损害金额 5410 万美元。”2 日,长期关注该案件的一位权威人士向记者透露,“根据美国法律,这笔损害金额将按 3 倍赔偿计算,赔偿额度为 1.62 亿美元,冲减之前已经和解的 900 万美元,维尔康最终赔偿金额应为 1.53 亿美元。”

华北制药年报显示,2012 年净利润为 1779.72 万元,同比增长-87.15%。以此计算,维尔康及其母公司华药集团将不得不支付接近上市公司 2012 年全年净利润的 52.5 倍天价赔偿。

“按照法律程序,华药集团可以向上级法院上诉,但这只是战略上的时间拖延,从结果上看不会有任何改变。”上述权威人士表示。事实上,这场中美之间的维 C 反垄断案由来已久。

早在 2005 年,包括维尔康在内的 4 家中国最大维 C 生产企业先后收到了美国纽约东区联邦地区法院传票,原告方美国 Ranis 公司和 Animal Science Products Inc.公司控诉维尔康等企业操纵维 C 市场价格。

在当时公开的资料中,两家美国公司认为,自 2001 年下半年以来,维尔康等中国维 C 商通过减少供给量来操控美国当地市场,致使维 C 价格自 2.5 美元/公斤大幅攀升至 15 美元/公斤,使两者遭受数千万美元的损失。

此案一出,随即引发国际社会高度关



注——与当时中国多行业处于产业价值链低端频频被诉反倾销不同,四家维 C 企业因“高价”成为我国企业遭遇的第一例国际反垄断诉讼案。

该案最新进展出现在今年 3 月,江山制药、东北制药、石药维生素业迫于诉讼压力和自身利益,在庭前陪审团裁决前先后与原告达成和解,向原告支付了约 3400 万美元的和解赔偿金。

3 月 15 日,维尔康接到美国地区法院陪审团通知,认为其操纵维 C 涨价而裁决赔偿原告 1.62 亿美元。

4 天后的商务部例行发布会上,中国商务部新闻发言人沈丹阳就此案曾公开表态称,美国联邦地区法院在“维生素 C 反垄断案”中对中国企业的审理结果是不公正和不恰当的,美国法院基于中国企业在中国的合法行为而对其处以巨额的惩罚性赔偿,是完全不合适的。

“美国法院陪审团的裁决属于一审裁决,是有悖事实的非公正判决,作为中国制药企业将坚持抗拒美国的贸易保护主义,坚决依法维护正当权益。”华北制药公关经理孟蕾接受记者采访时曾表示,“华北制药和维尔康公司将启动上诉程序。”

产能过剩之困

“之所以当时其他 3 家企业都选择了赔偿和解,就是觉得胜诉没希望,而且对市场和品牌伤害太大,两害取其轻,不如赔钱。”12 月 2

日,接近一家被告方企业的业内专家表示。

在该专家看来,华北制药之所以选择继续上诉,也是因为其体制机制的复杂决策考虑,并不是真的认为能够胜出。“维 C 行业已经连续多年产能过剩,各家都在成本线下生存,拖得越久越不利。”上述专家说。

作为全球最大的维 C 生产国,保守估计,目前我国年产能 20 万吨,而全球需求量仅为 12 万吨,产能过剩超出 60%。

由于产能严重过剩,各生产企业竞争激烈,持续多年价格战之下,各生产企业都在半开工或部分停工状态,产业发展极度失衡。

“在美国市场上,华北制药是老牌的供应商,因为出口时间早,国际认证多,渠道和客户比较稳定,”该专家表示,“但这几年包括江山制药、石药等其他企业起来得很快,华北制药的优势并不是最突出的。”

上述专家判断,华北制药的败诉将会让出其美国市场原有的份额,短期内不仅会使其他几家中国企业受益,也会拉动维 C 的出口价格。

“据我所知,不少之前半开工的公司,早在今年 3 月第一次陪审团意见出来后就已经开始做准备了,华北制药短期内确实会受到比较大的影响。”上述人士分析。

而前述权威人士对记者表示,尽管其他几家维 C 生产企业这次暂时躲过一劫,但由于整体行业产能严重过剩,又属于高污染高耗能行业,在环保压力和持续经营压力下,行业转型升级已经迫在眉睫。(王蔚佳)

