

# 共识 共创 共享

## ——走向世界级的湖南中烟品牌发展基本情况

□ 杨丕华 欧阳慧玉 唐文绮 段建

如果要给品牌下一个定义的话,品牌就是顾客体验的总和。正是基于顾客价值的创造与实现,湖南中烟品牌赢得了长足发展。

### 昨天的荣光

白沙品牌发展的基本历程。  
 创牌阶段(1975—1994年)。盖、软白沙两个主销规格,畅销大江南北,从湖南走向全国,奠定了牢固的品牌发展基础。

成长提升阶段(1995—2006年)。1995年白沙(精品)上市,开启了白沙品牌的精品时代;2003年白沙(精品二代)上市,并迅速发展为白沙品牌的全国性主力规格;2004年白沙(和)面世,推进白沙品牌走向新高;2005年,白沙(和天下)与白沙(和钻石)问世,开创白沙品牌占位高价卷烟新格局。2009年白沙(尚品)系列上市,实施品牌在二类烟的价区布局。白沙(和天下)厚积薄发,茁壮成长,在2012年发展成为行业高价位卷烟销量第一规格。2013年白沙品牌一二三类卷烟结构比例达到60%,实现从以“三四类”为主向以“二三类”为主的结构提升。

整合发展阶段(2007年至今)。2007年湖南中烟与所属长沙、常德卷烟厂整合。以新的湖南中烟为平台,白沙省外联营加工总量从整合前不足40万箱发展到2013年111.2万箱;2011年产销量突破300万箱,率先进入行业“532”第一方阵。

文化创新。以“鹤舞白沙、我心飞翔”主题传播语出台为标志,白沙进入品牌整合传播阶段,开创了烟草行业具有现代意义的品牌文化传播。在持续发展中,白沙品牌以“飞翔”为核心理念,提出“创想”的推广策略概念,先后组织策划了“点亮创想”、“挥洒创想”等一系列市场推广活动,进一步拓宽了飞翔文化领域。

芙蓉王品牌发展的基本历程。  
 创牌阶段(1994—1999年)。1994年9月30日,芙蓉王作为企业的形象产品面世。1995年3月,芙蓉王在北京全国第二届卷烟拍卖交易会上成功竞拍,经过11轮竞价,创下从起拍成交差价全国之最,品牌的高端定位轰动全国。成功的定位战略,优异的吸味品质,精心的市场运作,确立了芙蓉王在国内高档卷烟市场的领先地位。

成长提升阶段(2000—2006年)。1999年,芙蓉王(蓝塑)以异性包装、全新设计抢滩市场;2000年,芙蓉王(蓝)上市,正式开创品牌高端蓝色系列;2003年,芙蓉王(蓝软)乘势而进,成为品牌蓝色经典;2004年,高价位卷烟芙蓉王(钻石)面市旺销;2006年,全面开展“强品牌、优市场、精管理”活动,推进芙蓉王全国市场扩张布局。品牌量增价升,年销量达到30万箱,从此,芙蓉王一直位居行业一



类烟产销规模第一位。

整合发展阶段(2007年至今)。公司整合后,芙蓉王步入规模快速扩张期。2013年品牌商业销量157.5万箱、商业销售收入873亿元,产销规模是2006年的5倍多。

文化升级。第一阶段,确立品牌“烟界瑰宝、指间偶像、名流标志、成功象征”的高端定位,树立品牌“成功人士”的身份价值感;第二阶段,提炼出“创造成功”的品牌精神,指出“成功”的路径,即通过顾客价值的创造来达到成功和体验成功;第三阶段,形成“共同成功”的品牌价值观,即不以个人成功为终点,

而是通过团队、伙伴的共同成功来创造更大的价值,进而将成功的价值回馈社会,实现“共享”的价值循环。公司整合后,在文化传播上,按照品牌的成功文化路线,突出商务精英,重点打造“中国企业家论坛”、“芙蓉王商学院”、“价值之旅”高尔夫精英赛等文化传播平台。

### 今天的自信

总结品牌发展历程,单从品牌角度,主要经验至少有三条:成功的战略定位、领先的产

品科技、精彩的文化演绎;科技打开品牌之门,文化注入品牌之魂,战略构筑品牌之梦。产品科技自信:拥有广泛消费认同的醇和风格。

+产品品质和风格特征是品牌发展的基础。消费者接受一个卷烟品牌,首先是看产品好不好抽,质量过不过硬。

根据第三方市场研究机构提出的《湖南中烟公司顾客满意度调查报告》,近6年消费者对公司满意度评价指标中,产品相关指标分值始终位于各项指标的前两位;零售户对产品相关指标的满意度水平高于总体满意度水平4分以上;几个核心规格,如芙蓉王(软蓝)、芙蓉王(硬)、白沙(精品二代)等产品的吸味风格、口味稳定性均得到持续的好评;在外包装质量等方面,湖南中烟核心规格的客户满意度评价也普遍高于竞争品牌0.5—4分不等。

品牌文化自信:拥有鲜活个性优势的文化特征。

在广大消费者群体心里,公司品牌事实上形成了三大品牌文化:和和文化、成功文化、飞翔文化。三大品牌文化积淀深厚,构成品牌重要的无形资产。

公司顾客满意度调查报告反馈,“和文化”与社会顶端消费者的核心价值观相互贯通,为高端客户提供了和谐共赢的良好体验、展现出事业发展“和为贵”的心境气度;“成功文化”作为芙蓉王长期主张并且实践的文化观念,与消费者的背景特征、事业轨迹、心路历程相互吻合;“鹤舞白沙、我心飞翔”2012年无提示的知名度调查达到29.9%,远超过其他卷烟品牌的广告语认知度。

战略优势自信:拥有深厚市场基础的结构支撑。

行业品牌的竞争,最终是品牌价值的竞争。谁能把握结构的制高点,谁就把握竞争的未来。我们对自身品牌战略优势的自信,关键在于结构优势。

目前,和天下在高价卷烟的领先优势,占据了未来卷烟结构发展的战略制高点。芙蓉王在一类烟的领先规模优势,构成公司品牌结构增长主要支撑。白沙的规模领先优势,对公司品牌结构发展构成重要配套支撑。广泛合理的全国市场布局,能够为品牌结构发展提供纵深空间。

从省际间交易比例看,2013年下半年行业省际间交易比重54.7%,湖南中烟省外卷烟交易比例60.6%,超过行业约6个百分点,其中芙蓉王品牌交易省际间比例73.7%,四分之三在省外,全国化的特征十分明显。

从市场覆盖率看,全国350个地级市场单位,2013年湖南中烟品牌在销345个,其中芙蓉王343个,白沙340个;2012年芙蓉王县级市场的月均覆盖率为92.2%,白沙品牌

县级市场月均覆盖率为91.3%。

从市场份额来看,湖南中烟一类卷烟在全国33个省级市场中,有10个省级市场份额排名第一,另有8个省级市场排名前三,另有11个省级市场排名前五;全国地级市场中,有97个地市级市场一类烟份额排名第一,另有77个地级市场排名前三,另有80个地级市场排名前五。

此外,公司以“芙蓉王”、“白沙”两大品牌为重点,一般贸易、国际合作、境外加工三种模式相互配合,在东南亚、中南美洲、澳洲、中东、欧洲等市场积累了良好信誉,2013年境外总销量38万件,稳居行业前列。

### 明天的梦想

品牌发展目标:打造中国烟草的世界级品牌。

主要战略原则:突出价值引领,竞争扩张的原则。优先结构发展,通过结构提升支撑效益增长、促进规模发展、获取计划市场资源;保持核心专长,合理取舍的原则。把品牌发展重心、竞争焦点集中到一类烟,尤其是一类高端上来;保持风格个性,优化性价比的原则。始终关注产品质量与性能,用超越竞争对手性价比的产品竞争市场;张扬文化优势,广聚心智的原则。真正理解消费者,塑造最具人文感染力的卷烟品牌文化;体现世界标准、全球视野的原则。按照世界级品牌标准进行品牌运作,用全球视野进行资源配置;创新营销组织、柔性服务的原则。使服务成为继产品、文化、战略之后湖南中烟品牌又一核心竞争力;参与全球竞争、分享国际的原则。从国内、国外两个市场,建立品牌可持续发展的市场支撑体系。

期望目标:到2015年,公司力争实现税利800亿元,湖南烟草工商两家实现税利1000亿元;品牌总规模500万箱以上,其中芙蓉王品牌规模突破200万箱(商业销售收入1100亿元),白沙品牌规模保持300万箱(商业销售收入600亿元);到2018年,公司力争实现税利1000亿元;品牌总规模560万箱以上,其中芙蓉王品牌规模260万箱(商业销售收入1485亿元),白沙品牌规模300万箱(商业销售收入760亿元);到2020年,公司力争实现税利1165亿元;品牌总规模600万箱以上,其中芙蓉王品牌规模300万箱(商业销售收入1800亿元),白沙品牌规模300万箱(商业销售收入900亿元)。

品牌体系发展思路:将和天下作为相对独立的品牌战略单元,科学构建由“和天下”、“芙蓉王”、“白沙”三大品牌系列组成的湖南中烟品牌体系。三大品牌系列突出各自功能定位,结构梯次递进,协调配合,共同支撑公司持续发展。

### MBA大讲堂

## ADP 破题新形势下人才管理

春节过后,大部分职场人恢复了“上班模式”,而职场新人90后却掀起一股“裸辞”风潮,让很多企业措手不及。随之,90后被贴上了“敬业度差”的标签。更有一项关于敬业度的调查显示,中国员工的敬业度远远低于世界水平,只有6%,矛头直指90后这一群体。

初入职场就被扣上“不敬业”的帽子,90后员工或许有点冤。国际领先的人力资本管理解决方案供应商ADP调研白皮书显示,90后成长于社交网络和移动技术蓬勃发展之际,他们自我存在感强、极具个性,习惯了公平和开放的环境,相较于他们的父辈,他们要求更加多元化的工作氛围,渴望获得更大的挑战,期望自己的忠诚和付出能得到相应的回报。所以,要想留住并发挥90后人才的价值,企业HR管理就要“对症下药”。

### 对症下药 让渡自主权提高90后敬业度

在职场上,年轻一代表现出了更强的自信心。90后员工非常愿意表现,同时也更期待自己的工作得到认可。随着时间的推移,90后将成为不可替代的职场新势力,而符合时宜的人才管理不仅能够提升90后人才的敬业度,还将为企业带来无限竞争优势。ADP人力资源分析专家指出,敬业度较高的工作场所创造更丰厚利润的机会相对高出27%,盈利超过平均线以上的机会高出38%。

当下,越来越多企业已经意识到员工敬业度的重要性,并开始想方设法提高年轻员工尤其是90后员工的敬业度。ADP白皮书调研显示,所谓敬业度实质是指“员工在组织中所展示的对于组织的忠诚度”,在这里可以看出“敬业”实质上是双向责任。90后的“不敬业”不能完全归咎于年轻人,企业缺乏吸引力也是原因之一。

对于企业来说,调动员工敬业度既能确保员工积极投入工作从而实现组织目标,同时也提高了员工的幸福感。成长环境完全不同的90后们,忠诚意识淡漠,相比经济回报,他们更看重职业发展机会以及工作和生活的平衡。所以,企业的人才管理需要变得更加灵活,必要时为员工提供适当的工具,让他们可以随时随地自如地工作。增加90后员工的工作弹性和自主性,无疑是提升年轻员工敬业度的重要“法宝”。

实际上,很多HR专业人士已经认识到,想要吸引并留住90后员工,企业的领导方式、绩效管理和人才发展均需更新。除了帮助职场新人建立职业规划、聆听其创意并给出反馈、提供弹性工作环境等方式之外,企业还得充分授权员工和团队,赋予员工灵活性和自如沟通的权利。

### 投其所好 科技触发90后人才管理新契机

伴随着技术发展成长起来的90后期工作和生活的方式能够有机融合,这给企业HR管理带来了挑战的同时也带来了新契机。ADP人力资源分析专家指出,“90后职场新人更期望企业能够为其提供足够的工具和技术,以便他们在任何环境中都可以高效工作,无论是何时何地。从企业的角度来说,采用新技术将是使企业更具吸引力的一大利器。

有专业人士认为,未来,要提高敬业度就必须通过适当的工具赋予员工以个人独立性。毫无疑问,采用弹性灵活的技术解决方案的企业将吸引更多人才。之前的一份报告显示,41%的员工偏向于通过电子的方式进行沟通,且75%的受访者表示使用技术让他们更有效率。对于90后一代,电子产品及各种

社交媒体更早已成为他们生活中不可或缺的一部分,他们更看重企业所能提供的现代化的工具和技术,如何帮助他们在自由灵活的环境下实现高效工作。

ADP针对移动技术应用开展的一项研究结果显示,使用移动技术应用的企业工作人员效率更高。因为优势技术的采用可以赋予员工更大的自主权和灵活性,员工会感到较高的自由度,同时也为企业年轻人才留任增加了砝码,令企业自身发展及员工的工作幸福感大大提升。

ADP人力资源管理专家预言:“配备适当工具和使用社交媒体将成为标准管理方式。智能手机、平板电脑、虚拟会议软件及其它协作工具将成为大多数职位的基本要求。”当前,越来越多的企业通过采用移动技术和社交媒体提高员工敬业度,之前的传统沟通模式正在改变,企业的HR管理,尤其是90后人才管理也将进入新阶段。(安轩)

### 关于ADP

ADP(纳斯达克代码:ADP)是世界最大的业务外包和人力资本管理解决方案提供商,年收入超110亿美元,在超过125个国家为近620,000家客户提供服务。凭借60多年的行业经验,ADP提供全面的人力资源、薪酬、人才管理、税务及福利管理解决方案,并帮助客户实现合规。ADP的简便易用的解决方案为各种不同类型及规模的公司创造高价值。ADP同时也为全球车辆经销商提供世界领先的集成化计算机信息解决方案。

ADP于2006年进入中国市场,为在华跨国企业提供全球化的人力资源业务流程外包服务,并自2009年开始为中国本地市场提供更全面的本土化薪酬、福利、人力资源管理系统等外包解决方案。

## MBA 联考成产业链 北京院校接受调剂是症结

2014年哈尔滨理工大学MBA联考集体作弊案,就像笼罩全国的雾霾一样,给原本公平、严肃的研究生入学考试制度蒙上了一层阴影。从案件报道和审理的过程中,我们不难发现,这已经不是传统意义上的“打小抄”,而已经形成了有组织有计划的作弊产业链。有人负责研究设备,有人负责编写答案,有人专门负责招募作弊考生,甚至部分院校老师也一定程度地参与了某些环节。其分工之精,配合之密,足以让人惊叹!

### 为何作弊

但是有一件事情引起记者的兴趣,那就是他们如此费尽心机,考生们甘冒奇险,最终目的究竟是什么?表面看起来答案似乎很简单,就是为了考上炙手可热的工商管理硕士,但是一群工作生活在北京的考生,花数万元的代价,为什么千里迢迢地到哈尔滨去考试?如果他们作弊成功,考上哈尔滨理工大学,那么在两年半的就读时间里他,他们几乎要每周赶到哈尔滨上课,周一再赶回北京工作,这几乎是一个不可能完成的任务。那么他们是否还有其他目的呢?

### 调剂北京才是目的

他们的最终目的是调剂回北京院校!一位了解内情的资深人士一语道破了天机。据他介绍,这些北京考生之所以花费巨额成本,冒着风险作弊,而又去报考一所千里之外的普通院校,其最终目的就是拿到成绩后,利用调剂的方式回到北京院校入学。和

北京普遍昂贵的学费相比,几千元的作弊费用就不算很多了,况且还能节省大量时间成本在北京就读,未来获得更多北京的发展机会。这样算起来,这手作弊的如意算盘,还真的打得比较划算。

### 北京院校接受调剂才是症结

调剂,是研究生择校入学过程中,类似填报第二志愿的一项制度,目的在于调配院校间考生数量上的不平衡。据这位业内人士介绍,近些年来,每年都有大量原本报考外地院校的考生,回到北京参加调剂,可以说其中绝大部分人是通过作弊取得成绩的,因为正常的考生中很少有人会选择在非常住地报考就读MBA。

而最关键的是,北京学校的招生老师,对此也心知肚明,因为只需要通过英语面试就可以了解考生的实际水平与成绩是否相符。但是,部分不负责任的院校老师,迫于招生压力等原因,采取了心照不宣、照单全收的处理方式,录取了这部分考生,使得原本应该发挥关键作用的复试制度形同虚设。就是这关键的一点,才使得整个作弊产业链得以运转。

涉嫌违规操作的哈理工MBA负责人被依法处理,这应该对我们起到警示作用,也希望相关商学院的领导加强自身的监督管理,从根源上避免此类不良事件的发生。只要让违规考生无法入学,整套作弊产业链自然就不攻自破。相信在习主席廉政新风的影响下,我们的教育环境也会更加清明。