

# 哈德门,踏踏实实做大做强

□ 严军

在中国众多的卷烟品牌中,集“中国名牌”、“中国驰名商标”、“中国最具价值品牌”三项荣誉于一身的仅有9个,哈德门便占得一席。头顶三项荣誉的哈德门创造了许多个“第一”——它是北方第一个过百万箱的卷烟品牌;是唯一一个在南方具有广阔市场的北方卷烟品牌。在2009年“中国500最具价值”品牌评选中,哈德门第六次入围。在竞争激烈、百舸争流的中国卷烟市场,哈德门是如何实现中国卷烟强势大品牌之路的?

## 品牌定位,民品中名品

在20世纪二三十年代,“哈德

门”就曾以大众品牌的身份红遍了大江南北。1992年“哈德门”成功“复牌”,延续了大众化的品牌定位,致力于打造“民品”中的“名品”。2003年,精哈横空出世,使“哈德门”在品牌结构和整体形象上有了质的飞跃。

在中国卷烟市场上,“哈德门”显得相当另类。相较于其他品牌动辄十几个规格、价格区间跨度大的产品结构,“哈德门”只有7个规格,价位则从25元/包到5元/包不等。所有规格全部集中于中低档,使“哈德门”的“民品”定位明白:以满足城市、农村主流消费群体需求为目标,以中低价位为主导。以消费三、四类烟为主的消费者为消费群体,扎根其中,“哈德门”就有了深厚的市场基础和广阔的市场空间。

## 品牌价值,物超所值的产品回报

“哈德门”的品牌价值首先表现在它良好的品质基础上。为了保证品质,青岛卷烟厂以品牌创优、技术创新为重点,以市场扩张为支撑,构建了“六大体系”——精挑细选的原辅料保障体系,精益求精的技术创新体系,精细稳定的工艺加工体系,精确调控的营销体系,精简高效的管理控制体系,精明强干的人才支持体系。这六大体系构成了“哈德门”品质的六大支柱。“哈德门”卷烟自开发至今毫不懈怠地坚持“丝丝精细、支支一流”。

“哈德门”的品牌价值还表现在传递好运的品牌理念。作为普通大众,都希望生活中能充满好运,期

待美好的祝福。定位于“好运之门”,“哈德门”以通俗的文化诉求贴近了它的消费者。

“哈德门”品牌价值的另一个表现是其独特的服务。每一款“哈德门”的包装盒上都有“800”客户服务电话,消费者对“哈德门”的疑问、投诉,都可以通过“800”服务电话来解决。“哈德门”有两点最让我们惊奇,一是“800”客服电话早在2002年5月就开通,二是在售价仅2元的卷烟上都有这个客服电话,更让我们体会到“哈德门”做品牌之“实”。

## 品牌营销,差异化打开南方市场

2003年,随着生产规模的扩

大,“哈德门”品牌开始向南方市场进军。作为北方最大的卷烟品牌,它遇到了所有“北烟”在“南进”中最尴尬的门槛:北方的卷烟口味,实在很难符合南方消费者的习惯。

在这个时候,青烟的市场反馈机制发挥了巨大的作用。当前线的销售人员通过数次市场测评将消费者的意见反馈给总部后,总部决定针对南方消费者的吸食口味开发产品。研发部门紧随市场脚步,开发出了针对南方市场的配方;生产部门借力信息化手段,采用“模块生产”方式,在最短时间内让产品顺利面世。很快,包装相同、口味不同的哈德门产品投放南方市场,表现出良好的适应性,成为当时唯一一个在南方做大的北方品牌。

# 五招让物流配送降本增效

□ 张云峰

当前烟草商业企业如何有效地降低物流运营成本,提高烟草商业企业的核心竞争能力,笔者结合工作实际,提供以下几点思考。

**注重教育培训,增强节约意识。**要在员工中广泛开展成本教育,让降低成本的概念成为每位员工的自觉意识,切实按照ISO9000质量和职业健康安全一体化管理体系认真做好各项工作,抓住细节管理和痕迹化管理,要让员工形成一种相互提醒和相互监督的机制,在企业比较显著的位置树立一些加强节约杜绝浪费的警句标语,营造一种讲求节约的企业氛围。

**合理优化线路,打造精益配送。**在保证服务到位的前提下,首先需要合理划分区域,做到所设定的线路“半径最佳、迂回最少、往返顺畅”,使配送运行简洁、准确、及时、节省、高效。

**合理布局客户,考虑设置寄存。**严格按照烟草专卖许可证管理办法审批和发放许可,做到合理化布局,对于一些边远农村卷烟客户,可以考虑设置寄存点,并加强对其监管,这样就能避免因配送路程过长而导致成本过高的问题出现。

**加强成本核算,强调量化控制。**要完善相关物品的领用和维修制度,特别是物流车辆的油耗以及维修制度。财务和审计部门要严格按照企业的财务管理制度,严把审核关口,企业的主管领导要严格审批,对于明显超标和手续不完善费用不予以审批。

**加强过程监督,强化成本考核。**要把物流运营成本纳入到对物流部门每月的绩效考核范围。对于那些确实是由于不注重成本控制意识,导致严重浪费的,要追究相关责任人的责任,对于不按程序进行报审保修车辆的人员,也要进行相应的处理。通过严肃成本考核纪律,使广大员工真正重视经营成本的问题,自觉在日常的工作中做到节约运营成本,提高经营效率。

总之,要想使烟草物流企业运营成本进一步降低,这就要求管理人员要狠下心来,注重节点管理,强化细节考核,真正做到奖罚分明,激励物流全体员工参与的积极性,提高节约的主动性,在物流团队中营造良好的节约氛围,这样才能有利于物流企业真正实现降本增效的目标。

# 山区零售终端网络建设难点分析

□ 肖婷

山区是相对于城市的一个地域概念,地理环境以山地为主,与当地的经济、政治、文化、人口等一起构成了山区的概念。由于山区的地理环境、交通条件、经济发展相对落后等特征,卷烟零售终端网络的建设起步较晚,困难较大。而当今企业间的竞争已从过去直接的市场竞争转向客户的竞争,谁能控制销售终端,谁就找到了创造企业价值的成功通路。因此,推进山区卷烟零售终端网络建设,是烟草行业发展的必然选择。

但是,由于山区特殊的地域环境与零售客户自身素质等原因,推进山区零售终端网络建设也存在以下难点:

**零售客户缺乏自觉维护、建设零售终端的自觉性。**山区的大部分客户没有把提升零售终端网络建设转化成一种提升自身盈利度的自觉行为。有的甚至把零售终端网络建

设的要求简单的理解为烟草公司方便自身的需要。

因此,有个别客户等着客户经理来给他们整理柜台,更换标价签;卷烟经营的对象也锁定在几个老客户身上,缺乏提升自身服务开拓市场的意识。各方面的配合工作落后于少数有自觉意识的客户,因此整体盈利水平偏低。

**山区零售终端网络建设成本高,效率却相对较低。**道远路长,零售客户规模小、分布散,给烟草公司推进零售终端工作带来了一定的困难。就拿卷烟配送工作来说,部分偏僻山村的卷烟零售客户每个星期只需几条烟,整个行政村加起来也不过百把条,而送货员却要在山路上来回奔波。碰到雨雪天气与道路塌方等特殊情况,一整天都会花费在路上。

**零售客户与烟草公司之间的相互依赖性还有待提升。**目前部分零售客户对烟草公司的依赖停留在适销货源的满足上,而对于烟草公司



提供的库存建议、品牌培育、卷烟摆放等建议总受固有传统观念的制约。缺乏提升服务质量与经营档次的自觉意识。与烟草公司没有形成利益共同体,对烟草公司的依赖性也相对薄弱。另一方面,烟草公司也

应提升巩固、控制零售终端的意识。在即将到来的更为激烈的国际竞争中,谁控制了零售终端,谁才能拥有卷烟市场的明天。

因此在行业一体化的整体要求下,山区的零售终端网络建设有了

一定发展,但是离整体的规范与完善还有一定距离。如何突破山区零售终端网络建设的难点,全面提升山区农村零售终端网络建设质量,成了烟草公司亟待探索与解决的问题。

# 客户经理行为管理中的“破窗效应”

□ 肖昀

在过去不到一周的时间里,某烟草商业企业卷烟营销中心下辖的客户服务部接连发生了两起针对服务质量的投诉,投诉对象分别是客户经理小李和小刘。对此,营销中心经理张伟心中十分疑惑,一方面,公司对客户经理的服务质量有明确的制度要求;另一方面,小李和小刘以前从没有发生过服务质量方面的问题,为什么会突然出现客户投诉呢?

为了解原因,张伟通过电话交流、实地拜访等方式亲自进行了调查,逐渐了解了事情的始末。前一段

时间公司引入了新品,在试销期间,小李和小刘片区的新品上柜率很低,动销也不尽如人意,而公司对于新品有严格的考核,如果不达标会影响绩效成绩。正当他们发愁的时候,无意中听客户经理老马说,自己曾声色俱厉地对片区几个不上新品的客户进行了“吓唬”,告诉客户不订购新品就减少货源供应,现在这些客户都购进了新品。小李和小刘认为,老马这样做虽然违反了公司的相关规定,但并没有引起什么后果,而且比起用经营指导等方法慢慢引导客户上柜销售来说,这种做法显然快得多。于是,他们也这样做了。

在管理学中有一条著名的“破窗效应”,即及时纠正和补救正在发生的问题。运用到管理实践中,就要求管理者必须高度警惕那些看起来是个别的、轻微的,但触犯了公司核心价值的“小的过错”,并坚持严格依法管理。“千里之堤,溃于蚁穴”,不及时修好第一扇被打碎玻璃的窗户,就可能带来无法弥补的损失。张伟认为,这次投诉正反映出营销中心在客户经理行为管理方面的问题,也就是,当客户经理老马违反公司管理制度的现象没有被及时发现和制止时,会让小李、小刘等其他客户经理认为这样做是可行的,继而引发更多的破坏公司管理制度的行

为,最终给公司的带来严重损失。为了进一步印证这一观点,张伟又查阅了公司相关制度,发现其中对于客户服务流程执行的监控和对违规行为处罚规定不明确,使客户经理的行为管理缺乏监督,因此造成了对于老马的行为未能及时发现并制止,导致小李和小刘因效仿而引起了客户投诉。

其实,不仅是张伟所在的烟草公司,在任何一家企业,都不可避免地会发生个别员工不按照公司规定开展工作的现象,当这种问题发生之后,关键在于怎样把损失与影响降至最小。对于烟草商业企业来说,客户经理在与客户、消费者接触的

过程中起着重要作用,一言一行都体现着企业的形象,传递着企业的文化与价值,可以说是连接企业与零售客户、消费者的桥梁,如果对客户经理的不规范行为放任自流,不仅会阻碍“卷烟上水平”工作的开展,更会在卷烟零售客户、消费者中产生极坏的社会影响。

对此,在加强客户经理行为管理方面,应一方面完善管理制度,另一方面加大对过程的控制,加强市场抽查力度,对发现的不规范行为作出及时、公正的处理,才能避免出现“不及时修好第一扇被打碎玻璃的窗户”的现象,使企业的损失降到最低。

# 在职攻读工商管理硕士博士学位

## 拥有全球认可的硕士博士学位,展现中国中高层管理者的学识魅力和人生及事业航标

【CAU 硕士博士学位班 致力于凝聚中国中高层实力人士和管理精英】

中国教育研究会引进 California American University 工商管理硕士博士学位项目,旨在培养中国现代化建设和国际化发展所需的工商管理高级精英人才,并与北京大学、中国人民大学、首都经济贸易大学、东北大学、国家人事部(人保部)中国高级公务员培训中心、中国经理人联合会等的相关部门合作,并经四川、陕西、辽宁、湖南、山西、哈尔滨、佳木斯、安阳等省(市)的组织人事部门批准举办。该项目中国校友会已凝聚了数千名中高层人士和管理精英。

【CAU 硕士博士学位班 致力于使中国学员在职攻读并获得硕士博士学位】

California American University 工商管理硕士博士学位课程融合了国际工商管理界界的理论和实践研究成果。课程学分和论文指导与答辩,在一至两年内通过在职学习和节假日集中授课而完成,论文经中国学术委员会和答辩委员会专家指导并答辩合格,即授予工商管理硕士博士学位。California American University 硕士或博士学位全球认可,并在国外移民时享受硕士或博士学历学位计分。其学位经美国加州州政府认证公证、中国有关部门认证公证、中国人事部(人保部)国家人才库高级人才资格备案登记后,作为聘任、晋升、职称评审的重要依据。还可申请全球国际认证与注册协会的国际高

级工商管理师资格认证。

【CAU 上千名中国学员校友中的部分学员校友】

中国测试技术研究院院长、中国中纺集团副总裁、中国九冶建设总经理、中国阳光投资基金董事长、中国武警总医院院长、中国网通安徽公司总经理、中国宝业集团副总裁、中集建设集团南方公司董事长、广东省人大副秘书长、山东省法制办主任、大连工商行政管理局局长、捷众投资集团董事长、东风扬子江汽车(武汉)总经理、深圳时代财富集团董事长、湖北泰跃集团副总裁、胜利油田发电厂党委书记、江苏长博集团董事长、台州农科院院长、山东路桥集团总经理、河南信房集团董事长、太原青龙事业集团董事长、新疆创天集团董事长、武汉公交集团董事长、重庆国际复合材料董事长、重庆索特星博化工董事长、四川福康建设集团董事长、成都华神集团董事长、成都飞机工业集团医院院长、攀枝花光华集团董事长、广西润松投资集团董事长、云南省第一人民医院院长、贵州百花医药集团董事长、抚顺矿业集团董事长、山东恒星集团董事长、甘肃建筑工程总公司总经理、黄淮海投资集团董事长、霸王国际集团董事长、天津岐丰集团董事长、德州晶华集团董事长、天津现代集团总经理、河北千山事业集团董事长、万事利集团副总裁、宁波港集团副总裁、山东春申集团董事长、香港百陶集团董事长、维迪阿投资银行董事长、华夏银行直

属部总经理、内蒙古信安投资集团总经理 ……

具有3年及以上中高层管理履历和相应业绩者可报名,经学术水平和工作业绩评估合格即予正式录取

请向 California American University 中国硕博(成都)索取《报名申请表》

电话:028-68230686, 86679136

传真:028-86671520

California American University(也称“加州美国大学或加利福尼亚美洲大学”)是美国教育文化基金会(U.S. Education & Culture Foundation)直属正规大学(美国加州州政府教育部 www.bppve.ca.gov、美国联邦政府移民局 www.ice.gov、大学 www.calamuniv.edu),总校位于美国加州洛杉矶阿罕布城市,校园环境舒适优美,现有2000多名在校生及数百名毕业于全球名校的博士级教授。学员以美籍为主且大都是工商界的高级主管与精英,还有中国大陆及港澳台和全球数十个国家的国际学员,其中不少学员已在本国政府身居要职或担任工商及金融高级主管。