



做好销售需求分析的四条路径

□ 谢志雄

销售需求分析与服务需求分析是客户经理工作的两个重点,是做好卷烟销售和客户服务的重要内容。它可以让客户经理做出的举措更加融入客户当中,更好地适应市场的变化。需求预测就是做好客户经理工作的一个前期工作,如果没有将这个前期工作做好的话就会导致今后工作的失败。作为一名客户经理应该从哪几部分去做好销售需求分析呢?

了解卷烟销售地区的客户分布及周边环境。在卷烟销售需求过程中,客户经理总是看着销售数据,而不分析客户周边环境是否改变,是否有提升的空间。这样就会导致卷烟销售需求分析误差较大,不利于卷烟销售策略的制定,同时还会导致客户对卷烟供应不满,最终导致了客户开始乱渠道进烟。对此,客户经理一定要把数据和市场环境结合起来,环境因素是卷烟销售需求分析的一个不可缺少的重要因素。

通过主销业态来进行分析,反映品牌销售前景。客户经理要做好业态销售主要品牌,或者品牌销售的主要业态,这样进行合理分析,就能得出一个正确的需求分析方向。如果客户经理没有把握好这个方向,品牌货源供应就不合理,导致一些业态客户货源过于多,一些业态货源需要的品牌过于少。也造成了品牌培育对象过于广泛,而没有有一个目标性,销售前景比较茫然。最终就会造成了销售需求没有一个稳定度,误差也不会缩短。

通过客户经营习惯来进行分析,提升销售需求准确度。客户经营习惯是提升卷烟需求准确率的一个重要因素。在平时的工作中,客户经理就应该要准确地把握住客户的经营习惯,以便能做出一个有效合理的销售需求分析。对此,客户经理要严格要求自己,在销售需求分析中,要全面考虑到客户的经营习惯,才能更好地把握住销售方向,需求也会越来越真实。

通过客户对品牌需求情况分析,合理分析各个品牌销售需求。客户对各个品牌的销售需求是不一样的,这也导致了销售分析也要考虑到品牌需求这个重要因素。在品牌工作中,有时一个新的品牌投放,就有可能改变品牌销售需求分析的准确度。或者一个成长品牌在销售过程中,突然出现滞销就会导致品牌需求严重误差。对此,客户经理要时刻关注品牌销售情况,以及品牌市场消化情况,来总结出品牌需求情况,从而融入销售需求分析中。

总之,销售需求分析是考察客户经理考虑是否全面的来决定,不是单单靠数据来决定的。

细节管理 | Xijie Guanli

如何做好低档卷烟的定位

□ 嫣明

低档烟的生产和销售一直被卷烟工业企业、商业企业高度重视。可近年来,无论是省、市地区中心还是县级地区,低档烟销售都出现了问题,并成为困扰烟草行业和零售户的头疼问题。国家局局长姜成康几经强调要把低档烟摆在重要位置,并认为低档烟是销量持续增长的基础,也是结构不断提升的关键。但在市场需求和经济效应的“驱使”下,低档烟还是步入了攻坚克难的“深水区”。

随着经济的发展,烟草行业为做强做大品牌,过快整合低档烟品牌,客户“移情别恋”,卷烟结构上移,以及低档烟的利小薄收,致使低档烟的销售陷入了两难的尴尬境地:一方面是卷烟生产商在面对企业品牌发展战略上,不得不直视低档烟的“低档价值”为企业品牌带来的多米诺骨牌效应,尤其是目前已经形成了“鸡肋似”的惨淡局面。另一方面,烟草企业在受到上级高压政策下,低档烟的销售指标已直接影响到企业绩效考核,但面对品牌整合的过快速度以及货



源的不稳定性供应,如何稳保低档烟市场份额,挖掘出低档烟市场背后的这块“鸡肉”,已成为企业头疼的问题。而这,也是企业目前乃至今后很长一段时间必须解决的问题。

事实上,低档烟市场的低迷已成为不争的事实,其原因除了市场自身发展因素决定,但更多的还是取决于低档烟的本身:

一是鸡肋般的存在。低档烟利润低、效益差,撇开任何约束力,无论是商业企业还是零售户都不会重视其存在。对于卷烟生产商而言,低档烟的鸡肋市场导致其存在两难抉择。放弃还是坚持?放弃,将导致低档烟卷烟市场被竞争对手瓜分,坚持,将导致低档烟因长期的低迷而带来的损

失。另外,对于烟草企业而言,无论是低档烟的拼盘式销售还是促销式销售,都已不是长期的发展策略,也无法激起低档烟市场活力,从长期看,这种非常规的积压式销售法不但会增加库存压力,有可能还会引发新一轮的销售低谷期。

二是鸡肉的价值。低档烟虽不起眼,但与其他档卷烟相比,它可能拥有更多、更忠实的消费群体。低档烟虽然不能满足烟草行业效益的“胃口”,却能满足烟草行业卷烟销量指标的“增长点”;虽不能填满终端零售户的“口袋”,却能填满终端消费者的“内心”;虽不能为卷烟生产商创造出利润奇迹,却能为旗下其他品牌宣传广度和知名度。而这,就是低档烟的价值。

然而,对于低档烟现有的局面,该如何将看似“食之无味,弃之有肉”的鸡肋,转变成“食不厌精,脍不厌细”的鸡肉呢?笔者认为:

一是源于市场融入市场。要进一步了解、掌握和研究市场,对区域内的卷烟消费市场和零售客户进行调查,掌握各片区消费水平和消费层

次,准确把握消费需求,从而确定投放区域及目标客户,进行重点投放。

二是严格监控,动态供应。依据客户类型和市场特点,对现有计划卷烟实行分类投放策略,合理控制低档烟的投放目标群和投放数量,对客户进行总量控制,保证中小客户的供应,以满足市场对低档烟的需求。特别是在低档烟的供应上,可适时采用“动态管理”的方式,例如制定一些动态应急供应预案,对农村的确实行低档烟倾斜政策等。

三是供应适销对路的品牌。面对目前低档烟品牌整合过快局面,我们要积极运用品类管理方法,根据当地低档烟消费特性,适当增加品类组合宽度,投放适销对路的品牌,保持相对稳定的低档烟货源,坚持“把合适的烟卖给合适的人”。

四是加强品牌消费拉动导向性。所谓导向性,就是引导消费者和零售户从正规渠道购买和订购卷烟,加大假冒伪劣低档烟或不规范销售方式的专卖打击力度,提高消费者对新品牌的认可度,发掘新兴的消费市场,同时稳定市场。

用新思维推动卷烟上水平

“卷烟上水平”是一项系统工程,而且是一项各种因素都在发生动态变化的系统工程,甚至涉及到各方面错综复杂的关系。如何破解因此产生的主要矛盾和难题?那就是要按照姜成康局长近期在国家局党组理论学习中心组2010年二季度集中学习时强调指出的那样,要用新思维的措施,推动“卷烟上水平”各项工作的落实。

笔者理解姜成康局长这番话的意思是:我们不能用以往的思维水平来解决“卷烟上水平”这个新问题。在原有的思维水平上不能解决问题时,

必须突破限制,寻找创新的思维,拿出改革的举措。

在当前全球经济一体化的背景下,中国烟草行业正面临着发展道路的抉择,卷烟上水平工作目标的确立,为烟草行业指明了今后的发展道路,将引领全行业占据新一轮发展的制高点,保持住未来可持续发展的战略方向。但是,在实现卷烟上水平工作目标时,将会有许多新问题和矛盾出现,它们既与体制机制有关,又与观念意识相连,牵一发而动全身。因此,破解这些矛盾和问题,比以往

的难度要大。

比以往的难度变大,重要的是因为原有的解决问题的思维和方法已不起作用。因此,必须创新思维,另辟蹊径,开辟新路。这其中就怕惯性思维使然,或是惰性思想作怪。惯性使现有的思维成为最省力的选择,惰性使过去的“路径”成为最方便的选择。用新思维破解“卷烟上水平”过程中出现的新难题,需要有改革的气魄和创新的胆识。摒弃旧思维、旧观念、旧思路,确立新思维、新观念、新思路,是破解“卷烟上水平”过程中出现

新难题的前提。

新思维从哪里来?从科学发展观中来。科学发展观既是指导思想,又是开启新思维的金钥匙。我们要以科学发展观为思想武器,坚持解放思想、大胆创新,破除陈规陋习、司空见惯的思维“障碍”,提高思维水平,推进思维转换,自觉把科学发展观的立场、观点、方法转化为具体的思维方法和工作指导,从而用新视角观察,用新思路研究“卷烟上水平”过程中出现的新难题,并用新办法来加以解决。(金叶)

减掉 3.5 克带来的启示

□ 李哲民

针对全面推进“卷烟上水平”工作,国家烟草专卖局局长姜成康最近在国家局党组理论学习中心组2010年二季度集中学习时强调,推进“卷烟上水平”是当前的中心任务,在工作中要坚持用改革的办法、创新的思路、统筹的方法推进“卷烟上水平”;要站得高一点、看得远一点、谋得深一点,推动“卷烟上水平”;要用新思维、大手笔、超常规的措施,推动“卷烟上水平”各项工作的落实,把“卷烟上水平”建立在更加可靠的市场基础和扎实工作的基础上。所以烟草企业要解放思想,善于创新,脚踏实地,富有智慧,努力在品牌发展、原料保障、

借鉴国外企业成功经验 靠创新取得成效

据悉,罗伯·柯南道尔出任美国航空公司 CEO 之后,实施了一系列

策略:美航的客机机身除了涂上美航标志外,客机不再加任何的油漆,不上漆的飞机比原来轻了 400 磅,减掉的 400 磅,使每架飞机每年节约燃油约合 12 万美元等等,这些小小的改变,很快取得了显著的效果。无独有偶,法国航空公司也采取了同样的策略,法航将客机内最不起眼的塑料杯从 13 克减轻到 9.5 克,就是这减掉的 3.5 克重量,使法航每年少排了 20 吨二氧化碳,在环保的同时,法航每年因此可节约大约 700 万美元的支出。谁能想到区区的 3.5 克重量,竟然可以节省 700 万美元的支出呢?正是这些小小的改变,展现了管理者的大智慧。

上述案例给我们烟草企业以有益的启示。“卷烟上水平”战略任务的实施,需要大处考虑,更需要从小处着手,烟草企业必须克服“家大业大,浪费一点没啥”的错误思想和糊涂观念,增强节约发展和清洁生产意识,推动经济效益和社会效益再上新

水平。烟草企业要学习借鉴别人的成功经验,以更加奋发有为的精神状态推进“卷烟上水平”各项工作的落实,优化和完善烟草企业内部各项管理和技术方案,不断稳定提高卷烟质量,降低物质消耗,提高经济效益,履行社会责任,提升核心竞争力。

开展 QC 小组活动 推动“卷烟上水平”

如今,面对“烟草控制、完善体制、构建和谐、国际竞争”四个挑战,在“国家利益至上、消费者利益至上”的行业共同价值观的催生下,“卷烟上水平”已跃然纸上,成为行业发展的最强音。品牌发展、原料保障、技术创新、市场营销、基础管理多措并举,齐头并进,行业的发展进入了一个全新的历史时期。烟草企业要认清形势,调动职工的激情和干劲,认真贯彻落实全国烟草工作会议精神,以对标工作为抓手,以创建优秀卷烟工厂

为目标,强化执行力,提升制造力,深化管理创新,推进管理提升;加快技改完善,确保达产达效;努力营造“风清气正”的企业氛围,推动平安和谐企业建设。

特别是要注重产品质量,狠抓质量管理,完善质量体系,深入挖掘和研讨新形势下 QC 活动的新思路、新方法,继续探索更加科学、更加先进的过程质量控制方法,确保产品质量合格率稳定提高,确保卷烟实物质量稳定提高。为此,烟草企业要通过开展 QC 小组活动、强化班组建设、开展技术比武、岗位练兵等活动,完善民主管理、自主管理和人性化管理,把刚性管理与柔性管理结合起来,从细节做起,从自我做起,不断完善技术、管理和文化措施,为提高质量、降低消耗、实现安全生产和文明生产、节能减排和提高经济效益以及履行社会责任而努力创新,把“卷烟上水平”各项工作落实到位,扎实推进“卷烟上水平”取得实效。

走出卷烟防霉度夏误区

□ 福莱

在市场走访中,笔者发现部分零售客户对卷烟保管工作存在着一定的误区,认为现在卷烟都是薄膜包装,隔潮性能好,加之目前货源紧张走销比较快,在库一般都不会发生霉变。有的将卷烟堆放在潮湿闷热的库房里,也有的将卷烟与其他商品长期混存,还有的将卷烟陈列展示柜长期放在烈日下曝晒。少数零售客户出现霉变外包装变色、内质吸味变异、变差、消费者不满意而投诉的问题,对商店的声誉带来不好的影响,也造成了一定的经济损失。

卷烟是一种特殊商品,它没有标注保质期,就是因目前的包装物还不足以保证卷烟定期质量安全,其质量保存多久主要取决于人的正确保管养护。卷烟霉变一般是在储存过程中发生的,其原理是霉菌在适宜的环境中迅速生长繁殖,分解卷烟内含物,破坏组织结构,从而使卷烟品质发生根本性的变化。卷烟防霉主要在于将“两度”(温度、湿度)有效控制在不利霉菌生长的条件之内。国家烟草总公司明确要求:“把库内温度控制在 25℃ - 30℃,相对湿度控制在 55% - 65%……”,才能保证卷烟安全度夏,这对于大多数零售户来说还是有一定难度和工作量的。

笔者根据多年学习研究,认为目前一般来说,零售户朋友根据自身条件,因地制宜做好卷烟防霉度夏,应坚持“三个注意”:

一是注意将卷烟放在阴凉、干燥、通风、有脚垫、与其他有异味的商品相隔离的地方,不能长时间放在地上。存量不大的零售户如能将卷烟放在防潮效果好的铁皮箱、大缸等大容器里,再放上一些干燥剂则更好。不要将卷烟长时间放在烈日下曝晒,以免使外包装褪色,不仅影响到外观,还会使卷烟正常温度、水分发生变化,影响其吸味。

二是注意安排进货保持合理库存,勤进勤销,加快周转。按照烟草限量供货政策,访销送货周期结合市场需要,制订合理的卷烟进货计划,尽量使进货量与出货量基本持平,使卷烟库存量达到无风险保管养护的程度,既可以保证卷烟销售,又可以有效利用资金。销售中注意“先进先卖”,不要让卷烟在库呆的时间过长,给防霉度夏增加风险。

三是注意加强日常检查,发现问题及时进行处理。对因不慎被雨水淋湿而受潮的卷烟,应迅速采取吸潮措施。吸潮简易方法一般可用生石灰、木炭等,有条件的可用干燥箱、去湿机、空调等。切勿在日光下曝晒,以免加速霉变。已霉变的卷烟,要及时进行隔离处理,因为卷烟一旦霉变就极易扩散。同时,要及时检查更换零售烟样品并对烟柜采取遮阳措施。

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、天津歧丰集团董事长、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。