

金圣文化的力量

□ 卢同挥

当今时代，文化越来越成为企业凝聚力和创造力的重要源泉，越来越成为企业生存和发展的要素。今年以来，江西中烟工业有限责任公司赣南卷烟厂以《中国烟草企业文化建设纲要》为指导，以全面宣贯《金圣宣言》为契机，在传承企业原有文化的基础上，不断增强员工对《金圣宣言》的认同感，提升企业的管理创新和文化创新，使文化的力量不仅助推了企业管理水平的提高，而且还为企业创造了不尽的活力，取得良好良好的效果。

营造氛围 提高《金圣宣言》的认知力

江西中烟文化命名为《金圣宣言》，其体系的形成也经历了一段较长的整合发展过程。为提高员工对《金圣宣言》的认知力，确保《金圣宣言》在“核心”、“经营”、“员工”等三个层面的16条理念、信条的落地生根。江西中烟赣南卷烟厂为营造宣贯氛围，通过在OA系统、厂报、宣传栏、黑板报等媒体，宣传《金圣宣言》16条理念、信条，进一步加深了员工对《金圣宣言》的理解。

该厂以践行《金圣宣言》为主题，开展大讨论、举办征文、演讲比赛和查找差距活动。通过活动的开展，无形的文化凝聚了员工心智，不断增强了对企业文化理念的认同感。为保持《金圣宣言》落地生根的文化传承性。该厂对40年来赣烟文化精神的积淀进行了梳理和广泛的调查研究。按“赣州桥”时代、“赣”烟时代、“红金赣”时代、“和谐发展期”四个阶段进行了归纳和总结。通过座谈会、发放调查问卷等形式，增强员工对《金圣宣言》中的核心价值

观、企业使命、愿景、精神、哲学、风尚等更深入了解和认识。使《金圣宣言》内化于心、外化于形，成为员工自觉的行动。

重在建设 强化《金圣宣言》的感召力

“功到自然成”是江西中烟传统的、日久弥新的思维方式，也是《金圣宣言》核心层面的企业哲学。企业文化只有重在建设，才能厚积薄发，发挥其潜在的功力。该厂成立企业文化课题组专门研究《金圣宣言》宣贯落地问题。课题组通过全面调研、分析内外环境、梳理文化脉络，加深了对16条理念、信条的理解，为确保江西中烟文化体系在思想、机制、执行、形象等方面落地生根，该厂从建立管理体系、制度体系、素质体系“三个体系”和实现思想的统一、期望的统一、行为的统一“三个统一”来做好文化落地工作。

该厂按照“总体规划、分步实施”的文化建设原则，根据《金圣宣言》和江西中烟《企业文化建设三年规划》，及时完善和修订了江西中烟赣南卷烟厂《企业文化建设两年规划》。把2010年定为企业“文化宣贯年”，根据《金圣宣言》内容，进一步明确部门职责，梳理管理制度和流程，建立岗位素质标准和行为规范。制定下发《〈金圣宣言〉在岗位主题教育活动方案》和《企业文化建设实施计划表》，明确了领导责任，突出了工作重点，建立了奖惩办法。按视觉识别系统的要求，把文化建设与6S管理推行工作结合起来，统一厂区标识，全面实施视觉识别系统，通过宣传栏、宣传牌、标识牌、工作牌的制作，达到“金圣文化理念上墙、金圣元素进牌”的视觉效果。同时，加快实施文化建设的全员培训，对“三体系”、“三统一”标准要



求进行全方位的培训。编写《江西中烟赣南卷烟厂企业文化典型案例》，把征集“金圣故事”作为企业文化建设的重要载体。9个基层党支部认真按照厂党委的部署，精心组织，围绕《金圣宣言》企业文化理念，从平凡工作中的点滴、细微之处入手，通过理念故事化，故事理念化，为员工树立了学习榜样，强化了《金圣宣言》的感召力。

依靠员工 打造《金圣宣言》的软实力

“国家满意、客户满意、员工满意”是江西中烟核心价值观。随着行业改革的不断深入和社会主义市场经济体制的逐步完善，企业在发展中，所处的环境也相应发生了一定的变化。江西中烟赣南卷烟厂在新的形势下，紧紧围绕《金圣宣言》的核心价值观，让员工与企业同呼吸，共命运。围绕“严格规范、富有效率、充满活力”的总体要求和“卷烟上水平”的任务目标，结合当前“创先争优”活动，鼓励广大员工为企业发展建言献策。

文化以传承为上，企业以员工为本。该厂充分认识建立和健全与市场经济体制相适应的，与工作业绩紧密相联系，有利用鼓励人才创

新创造灵活、高效的用工制度和收入分配制度的重要性。树立“以为企业发展作贡献论英雄”的人才理念；按照“凭实绩、重德才、看民意”的原则，确保选准干部、用好干部。启动青年才俊计划，按照专业管理类、专业技术类、专业技能类，进一步推进人才分类培养和管理，加强青年后备人才队伍建设。提出企业人才队伍建设“6412”目标规划，“6”是指有6项以上专业管理工作处于全省领先水平，“4”是指拥有40名以上常设系列专业技术骨干，“1”是指拥有10名以上特有工种技师，“2”是指拥有200名以上特有工种高级工。为创建优秀卷烟工厂、促进工作上水平、提升企业核心竞争力提供优秀的后备人才支持。

为切实加强对于办公公开民主管理工作的组织领导，全心全意依靠职工办企业。该厂从加强党的执政能力建设的高度，充分认识厂务公开、民主管理工作的重要意义，努力加强民主监督，把厂务公开工作民主管理作为落实党的全心全意依靠工人阶级方针的有效途径，切实维护好职工民主政治权益和合法的经济利益，保障员工的知情权、参与权、表达权、监督权。充分体现《金圣宣言》价值取向。

勇于创新 激发《金圣宣言》创造力

“日思日进、日进日思”。《金圣宣言》的创新理念倡导人人可以创新，处处可以创新，创新贵在行动、创新重在实效。

《金圣宣言》宣贯过程中，该厂开展了“三问三查三增强”主题活动。“三问”就是一问自己为企业的发展做了哪些工作；二问自己为金圣品牌作了哪些努力；三问自己对

金圣宣言理解有多深。“三查”就是一查自己的工作责任心强不强，是否爱岗敬业；二查自己的工作作风实不实，是否吃苦耐劳；三查自己的业务素质过不过硬，是否能攻坚克难。“三增强”就是增强工作主动性；增强解决实际问题能力；增强创新意识。通过这次主题活动全厂共收到干部职工整改承诺书400多份。

该厂积极开展全员营销活动，把“全员营销”作为《金圣宣言》宣贯的重要举措，先后开展了“全员营销走进赣州”、“党员走市场”等有一定影响的全员营销活动。把全厂干部职工的思想和行动统一到做名“金圣”的品牌发展战略上来，实现“做全球中式低害卷烟的领跑者”愿景。

对待产品质量，该厂按照“一丝不苟，不优不休”质量理念，不断强化全员质量意识，通过召开质量分析会，开设“质量管理年活动专栏”，引导员工树立“质量在不懈的追求中完善，在不断的完善中完美”的观念。在企业各项管理工作中，该厂员工恪守“用心做好每件事，找方法不找借口”的员工信条，全面推进了管理上水平。

对标管理立足于省内先进指标，成立了6个对标专项工作组，建立对标工作机制和考评机制，取得了明显成效。在该厂13项对标指标中，同比进步的有12项。其中，设备有效作业率、单箱制造费用、五类烟单箱烟叶消耗等3项指标处于4厂最好水平。

《金圣宣言》含盖的“执行力文化”、“团队文化”、“和谐文化”、“创新文化”激发了该厂员工爱岗敬业、奋发向上的工作热情。真正实现了企业文化建设有新飞跃、企业科学发展有新面貌、员工的综合素质和创造力有新提升。

如何做客户的“情景规划师”

□ 寒之朔

随着烟草行业的迅猛发展，客户经理不仅需要提高自身营销服务能力，笔者认为客户经理还要做一名客户的“情景规划师”。由此，在客户经理的引领下，客户自身的素质才会提高，才能带动市场规范有序的发展。客户经理仅依靠平时走访所掌握的常规信息，远远不够，还需在走访中深入的调查和研究，即可以是粗犷的，也可以是精细的。那么如何做好客户的情景规划，客户经理该做什么，需要具备哪些能力？笔者就自己的实践经验，谈谈对如何做好客户经营的情景规划。

首先，客户经理要做好品牌的调查工作。调查不仅仅是收集事实的有力工具，同时，它也可以提高客户经理对市场的认知能力。如：近期，卷烟价格为何滑坡；新品牌促销后的市场反映以及再购率有无增长等等。这些都是客户经理在走访中必须了解掌握的信息。当调查的这些问题有了结果，客户意识到事情的发生，客户才可能去调整自己的营销策略。以辖区内客户邵某为例，以前一直不经营“玉溪（全软）”，但最近我们走访中发现其附近的客户程某该品牌却卖得不错，因此在走访中向客户提出了试销建议，客户经我们的推介近期开始试销该品牌，一个走访周期后再去向邵某了解此品牌的销售情况，客户反映消费群不少，给她创造不少赢利，客户的满意度自然而然就得到了提升。

其次，客户经理要有预测市场需求的能力。识别预先确定市场需求，这是一项需要相当自信的工作，这工作不仅依靠CRM数据系统的测算，还在于客户经理一些营销决策。客户经理可以根据公司的品牌发展规划，预先识别确定一些货源投放的节奏。我们走访过程中，可以预测一些市场可以因某方面因素引起的销售变化，如农村集镇市场每年一度的物资交流会；时节性的销售变化等等，这些都是可预见性的因素，因此，客户经理在走访中就可以根据这一时段的消费特点，做好客户的提前备货提醒，以确保市场的销售份额不会因脱销或少备货而引起的客户利润流失。

最后，客户经理要有发掘品牌销售存在问题的能力。众所周知，客户的所有经营品牌就如你在铸就一件工艺品，当细节部分出现了瑕疵，也就影响整件艺术品的美观度。同样，客户经营品牌结构的调整相当重要。当某一牌号的销量下滑，客户经理就要关注销量下滑的原因，并及时要求客户配合向消费者了解相关信息。每个客户向消费者咨询的技巧或者不同，但重要的是抓住消费者反映共性的问题，从而根据问题的出发点来解决问题。如前段时间“盖中华”的销售一再下滑，后来经过市场调查，原来是该品牌的供应量比较宽裕，而节后市场销售逐渐趋于平常，从而引发此品牌的销量下滑。那么，客户经理在走访中，就可以加强库存品牌结构调整的引导，从而做足市场销售份额。

情景规划是一个非常具有挑战性的工作，如果你能从情景规划找到客户经营的突破口，帮助客户发现“蓝海”，那么你将成为一名出色的“情景规划师”。

品牌培育应立足市场面向消费者

□ 李振宇

在经济全球化趋势锐不可挡的今天，卷烟市场的竞争也显日益激烈，不论是生产企业还是商业企业，如果要在市场上获得长足的发展，那么品牌培育是必不可少的环节。过去我们的卷烟销售模式仅限于只要把烟销售出去就万事大吉，至于市场上能不能接受，消费者有没有认可都不甚关心，而随着卷烟商业企业由传统模式向现代流通模式转变，品牌培育工作便成为核心，下面笔者就如何搞好品牌培育工作，简单谈下自己的一点感受。

目前，很多零售客户订购省外烟的目的大部分是为了做好省内紧俏品牌的替代销售。由于省产烟的需求远大于省外烟的需求，加之省内品牌在辖区市场内有一定的稳定性，所以零售客户推广省外品牌的卷烟所需要的精力明显和产生利润不成正比，如果不能有效保证已经培育起来的省外卷烟品牌货源上的稳定，零售客户的积极性可能因此受到严重的打击。



做好品牌培育的关键

首先，卷烟品牌培育的重点在于省外品牌上。在省产卷烟货源紧缺的情况下，不断的引入省外新品牌，而选择适宜的省外品牌，笔者觉得首先要通过市场调研，要与当地消费者的消费特性的品牌，以及该品牌的批零价差相结合，分析该品牌的推介价值。并且要让客户经理能够了解到该品牌的货源组织情况，能否满足货源供应，以免造成给零售客户推介品牌上柜后就断货的现象，确保品牌货源满足供应是提高品牌培育成功率的重要因素。

其次，是品牌宣传策略。品牌宣

传可以从两方面入手：一方面是针对零售客户的宣传，包括召开产品推介会、发放宣传资料和客户经理的口头宣传等等；另一方面是针对消费者的宣传，包括卷烟烟吸、发放宣传单页、放在零售点门口的广告展架、放在零售客户烟柜上的广告牌等等。品牌培育也包括新品的上柜宣传，新品牌的投放必须循序渐进，逐步拓展，而不是遍地撒网，全面散开，要根据区域情况以及客户的经营能力、新品推介能力、销售配合度等因素来对客户进行投放选择。如投放的新品是价位较高的一类烟，可以选择在经济条件最好的城区，并在区域中

一类烟销售能力强、新品推介能力强、配合积极的零售客户作为首批投放户，考虑投放点的合理布局，防止出现品牌上柜，动销率差使之下柜，最终离开市场，使得该品牌如过眼云烟的情况。定点投放后要跟踪销量情况，注重我们的品牌售后服务，要将该品牌上柜后的信息在市场上的走势和消费者的反映进行反馈总结，待时机成熟时再逐步扩大投放面，直至全面放开。

品牌培育小窍门

卷烟品牌的陈列。新产品上柜后，应及时帮助零售客户进行卷烟的陈列摆设，对重点培育卷烟产品要摆放于烟柜中间显眼处，而摆放数量尽可能比其它产品多，通过视觉效果刺激消费者的购买欲望，这样可提高产品在市场上的知名度。

在走访中对零售客户进行品牌经营指导。在帮助零售客户经营指导的过程中，要及时了解新产品的销售情况，特别是加强对库存的盘点，做到库存科学合理，避免出现产品脱销而错过销售时机，要及

时发现滞销产品并及时提供解决方案，防止零售客户存货时间而产生霉变，避免不必要的损失。

做好消费者调查与维护工作。真正的市场是广大的卷烟消费者，要发挥我们的渠道作用，让零售客户协助查找消费者，进行相应的调查，并可直接对消费者进行促销、宣传，进行关系维护，培养忠诚零售客户，同时也帮助零售客户与消费者建立了稳固的关系，从而带来更多更长久的利益。相信大多数的区域都跟我们一样，省产烟有先入为主的优势，在日常的消费中，很多消费者出于惯性都会不加思索的就选择了省内烟。但当消费者一次性购买卷烟的量比较大的时候，如：办理红白喜事等情况，会因为省内烟紧俏可供货源不多，不能很好的满足消费者的需要，所以我们结合消费者的需要来推介不同的品牌，根据品牌的口味、价格及外包装等特点，让不同的品牌在市场上有不同的定位，既加大了消费者对省外烟的认可程度，又避免了不能满足消费者需求的尴尬局面。

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、职称评审等的重要依据。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局主席、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、德州品华集团董事长、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均可报名,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拉市,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。