

品类构建在卷烟流通领域的探索

■ 李定晓

品类构建的落脚点是满足消费者的潜在需求,推动卷烟上水平。自国家烟草专卖局提出中式卷烟品类构建与创新以来,浙江烟草商业系统在品类构建方面开展了一些探索和实践。结合探索和实践,笔者认为,卷烟流通领域推进品类构建工作,要在思想认知、发展战略、文化传播、服务客户、基础设施建设等五个方面入手。

品类构建是卷烟市场发展的必然要求

卷烟品类的发展与社会经济发展趋势息息相关,与烟草行业的发展成熟度密切相关。长期以来,行业商业企业通常以价格等级、生产区域、焦油量、烟支包装等常规性方法进行品类划分,但随着卷烟市场发展达到一定的程度,品牌之间的竞争达到一定的水平,必然产生新的品类现象。

品类构建是消费者自发的需求。近年来,随着经济的发展、社会的进步和人们生活水平的提高,消费者的消费需求越来越多样化、个性化,并且对产品和服务的认同更趋理性化。从这个意义上来说,品类构建是消费者自发的需求,也是我们满足消费者个性化需求的必然选择。

品类构建是产品竞争去同类化的新趋势。就当前的技术装备和技术水准而言,行业各卷烟工业企业在产品质量控制上已经水平均等化,分不出特别的高低之差,必须要另外开辟竞争的新战场。以香型、味型差异化为主的竞争已被推到了市场竞争的前端,如淡雅香、焦甜香、本草香、茶甜香等品类的出现,就是品牌竞争进入新阶段的标志,体现了产品竞争去同类化的必然趋势。品类构建是卷烟营销上水平的内在要求。品类构建理念的导入,就像给流通环节的卷烟营销安了一个支点,撬动了市场新需求。如“黄鹤楼”、“云烟”、“玉溪”、“利群”等品牌近年来的新发展,就是借品类构建之力运作产品营销的最好例证。当前,我国卷烟市场已经进入了一个新的发展时期,一类烟的销售比重已接近 20%,发展的阶段性要求必须有新的品类去开拓市场,这是流通企业必须面对的新课题。

品类构建思想在营销战略层面的运用

品类构建是立足于市场需求的创新型战略问题,笔者认为,要在一个省级市场推动品类构建的完整体系,需要有一个顶层设计,以指导和规划品类构建工作,实现“有支撑、成体系、能感知”的要求。

一是要把品类构建的思想纳入发展战略。要对当地市场中长期的卷烟需求和结构发展趋势进行预测判断,根据当地人口以及人口结构变化、经济增长变化、人均收入和支出变化、社会消费品零售总额等数据,进行卷烟销售总量和结构变化的规律性分析。不仅要把握当地未来 5-10 年主要卷烟品牌的发展趋势,更要把握不同品牌、不同阶段、不同区域的竞争态势,依据品类的发展趋势,建立市场总量及结构变化模型,形成与当地社会经济发展相适应的卷烟品类发展规划。

二是明确品类构建组织和管理职责。要界定省级公司、地市级公司、县级分公司在卷烟总量管理、品类管理、品牌管理工作中

的职能定位,形成省级调控主体、地市级经营主体和县级服务主体的市场营销体系。作为省级公司,要侧重于明确品类岗位、制定品类规划、完善品类规则,从战略层面运用品类管理思想,推动卷烟营销上水平。

三是制定品类管理岗位机制。地市级营销主体要设立品类经理岗位,明确品类经理岗位职责和品类管理工作流程,形成制度文件。品类经理要专职为品类中新品牌的上市和推广提供全程服务,为各品类、各重点品牌发展提供实时监测服务,为工业企业提供及时有效的综合信息服务。

四是完善产品进退机制。省级公司要根据全省品类发展趋势,制定各价位品类规格数的控制数量,使各价位品类宽度与市场规模相匹配。地市级公司要根据卷烟市场规模、市场特点,及时制定卷烟规格数的上限标准,对规格数的设置提出框架要求,进一步完善品牌(规格)的引入、退出机制,形成一个公平的竞争环境,让新品类品牌的竞争更加规范化,通过充分竞争提升新品类品牌的市场竞争力。

品类构建思想在品牌传播过程的运用

在品牌传播过程中要积极运用品类构建思想,在满足消费者对吸味诉求的同时,满足其对价值、情感、理念和文化的诉求,使工业企业构建的品类特点能够让零售客户、消费者有效感知,使客户能够充分、快捷地感知产品风格特色,有效满足市场的各种需求。

一是建立工商品类构建协同机制。工商协同要更加注重“定位、错位、保位、上位”。定位就是品类要获得消费者的心智认同,工商双方的品牌营销在文化认同上要充分一致,在营销策略和执行上要严格到位;错位就是商业企业在品类管理中对同一品类进行合理科学管理,尤其是品牌的规格数限制、培育策略选择等;保位就是工商双方通过协同开展各项营销活动,维护品牌当前的销量和市场状态,满足市场需求;上位是前面三个措施的必然结果,只有工商定好了位、商业企业进行错位管理,工商双方协同执行营销策略,才能实现上位这一目标。

二是开展核心零售终端建设。要把核心零售终端建设作为商业渠道推动品类构建的主要载体,努力使核心客户成为重点新品类产品推广的核心终端力量,发挥市场的核心影响力作用,以点带面,逐步提升重点品牌的影响力和成长力。

三是开展品牌消费领袖群建设。要围绕品类构建开展消费领袖群建设,并将其与渠道推广相结合。客户经理要在目标市场寻找领袖型消费者,获取消费领袖的相关资料,建立核心消费需求信息网,加快新品类品牌的口碑传播,实现消费领袖群建设与核心客户建设的有效结合,推动新品类品牌的健康发展。

品类构建思想在服务客户过程的运用

要通过品类构建,指导客户合理订购卷烟、科学管理库存,提升零售客户赢利水平,增进我感情。

在指导零售客户订货方面,要根据客户的经营能力和所在区域的消费特点,帮助客户确定合理的卷烟档次结构和同档次品类

组合,并充分考虑新品类结构的价格段和产品的替代性,协助客户做好库存管理,保证客户销售不脱销、不断档,降低经营风险。

在产品的存列服务方面,要协助零售客户开展店堂行销,将零售客户有限的柜台优化配置利用,解决将产品“摆哪里”、“摆放什么”和“怎么摆放”的陈列(出样)设计问题;要加强品类特点引导,告诉零售客户品类、品牌的特点,让零售客户愿意主动说、知道说什么、懂得怎么说,实现工商零同唱一首曲。

在指导零售客户经营方面,要协助零售客户分析进销存数据,每月根据零售客户经营能力、周边消费环境变化情况,编写具有针对性的经营指导书,并发放给零售客户。要在经营指导书中重点分析新品类的销售、赢利和库存情况,提出改进建议,保证客户赢利水平提升、满意度提高。

夯实基础推动品类构建上新水平

要把品类构建思想真正运用于营销操作上,必须把品类构建的基础配套工作提高到一个新的水平。

一要夯实思想理论基础。品类构建是市场化的产物,是行业发展到新阶段的必然需求,要针对当前商业企业的品类构建思想普遍处于导入期和启蒙阶段的特点,要强化宣传和宣传品类的定义、品类的角色、品类的评估、品类的策略、品类的战术、品类的计划实施等理论知识,提高营销人员的思想理论基础水平。

二要夯实市场化基础。烟草行业是计划性较强的一个行业,要总结利用近十年省级工商分开、工业联合重组、按订单组织货源等市场化改革的成果和经验,继续推进“大市场、大企业、大品牌”。新品类的产生和壮大需要有一个竞争相对充分的市场化平台,市场化基础是品类发展永远的基石和土壤,竞争是品类构建最好的推动力。

三要夯实终端营销基础。品类构建说到底就是对消费需求的重新构建,新品类的出现就是为了满足消费群体新的需求。从这个角度来说,零售终端始终是品类构建的主战场,要把品类构建思想真正运用于营销工作中就必须夯实终端营销基础。就当前情况而言,要深入推进现代零售终端建设,从产品销售、形象展示、品牌培育、消费跟踪等方面对零售终端功能进行全方位挖掘,从终端装备、终端技术、终端经营、终端管理等方面对零售终端建设进行层次化推进提高。

四要夯实信息技术基础。品类构建是建立在消费者消费行为研究基础上的,需要及时、完整、海量的营销数据支撑。推进品类构建,商业企业要更加注重信息化支撑,推动营销管理平台与一线操作平台的无缝对接,逐步实现大数据营销;要建立社会经济发展变化监测数据系统,建立从生产到零售的卷烟供应链监测数据系统,建立以消费者为中心的终端购买行为数据监测系统,为工商企业品类构建搭建一个信息化平台。

五要夯实营销队伍基础。首先要配足人员,每个地市级公司的品类管理员岗位不能少于 3 个。其次要通过培训与实践相结合的方式,不断提高营销人员的专业技能,形成专业性的团队。三是要强化考核和目标化管理,打造一支高素质、专业化的营销管理团队

对农村网点内部管理工作的几点思考

■ 欧阳立新

抓好农村网点的内部管理工作是推动基层网点平稳健康发展的关键因素,对保持员工良好的精神状态和推动“卷烟上水平”有着十分重要的意义,根据国家局“重心下移、着眼基层、突出服务、加强基础”的工作方针,就如何使农村网点内部管理工作上台阶、上水平,达到制度化、规范化的要求,让基层网点的工作效率进一步得到提高,笔者认为应从以下三个方面去思考。

转变管理模式
农村网点的内部管理工作不能单纯的以规章制度为标尺来约束员工的日常行为,而应该结合员工的个人兴趣和特点来创新思想政治工作,通过正确的管理和引导去调动员工的工作热情,规章制度不能成为内部管理工作的唯一法宝,动辄就处罚势必会造成员工的逆反和抵触情绪,更加不利于今后工作的开展,生硬的管理模式也容易忽视员工的个性特征和心理需求,所以当前的内部管理工作应该充分尊重员工的个性和自尊心,充分了解员工的兴趣和特长,给予员工人文性的关怀,让我们的员工更好的融入到集体组织生活中来,自觉遵守各项规章制度,我们的基层管理人员在今后的内部管理工作中要坚持以人为本,立足于员工的价值体现,从转变观念做起,增强情感沟通,进一步推动思想政治工作方式方法上的内容创新,让我们的员工主动的尽心尽责去为企业服务。

加强制度建设

人员是企业制胜的决定因素,但是人与生

娱乐营销,烟草营销的花样选择

■ 张春宏

目前,一股娱乐营销之风已经席卷大江南北,成为不可阻挡之势。《非诚勿扰》、《中国好声音》、《中国梦秀》等等,都在聚光灯下尽展“草根”和人文关怀,在推进娱乐营销上做足了功夫。烟草营销当可以借鉴一二。

启示一:寻找最佳切入点
烟草营销广告被政策限制和挤压,其自身发展存在很多制约。但这不能制约我们烟草为消费者提供优质产品和优质服务的可能性,而且必须是最好的。在切入点的选择上,我们可以以专题、文化、座谈、展演、惠民社区,文艺宣传等形式找到一个政策平衡点和展示点,尽可能的以最佳无缝切入的方式春风化雨、潜移默化,影响和带动消费者,寻找政策层面的导向和合理的展示空间平台,为烟草的娱乐活动营销找到一条最佳途径。

不逾矩,不违规,尽可能多的在点和点的对接中实现合理最佳切入。没有外伤,更没有内伤,在一个平静祥和的气氛和环境里展示烟草娱乐营销活动的张力,彰显我们烟草的社会责任追求和“两个至上”共同价值观最大化的释放、诠释。

启示二:选好感性表现力
娱乐营销说到底,还是属于偏感性的营销方式。烟草的营销,取决于消费者的切身感受和品尝体验,这是第一印象的。在推进线上线下的和消费者互动“零距离”这方面,娱乐营销的重要性不言而喻了。粉丝团、玉米团、抱抱团、微博和微信等等这些新兴的社交方式,制造和带给我们更多的交流管道和沟通平台。非此即彼的思考价值衡量方式已经不可能出现在社会大众身上,他们会用自己的思考方式来发现和解决问题,已经学会和接受了“头脑风暴”的洗礼。

俱来的惰性决定了每一位员工的思想素质都不尽相同,只有从提高员工的自律意识和增强员工的遵章守纪观念入手,不断加强和完善内部管理机制,才能使内部管理制度对我们的员工形成一种管制约束力,内部管理制度的健全和完善可以明确员工的岗位职责,只有充分认识到内部管理制度建设和执行的重要性,并且将完善的责任管理体系落实到实际工作中去,就可以做到岗位到人、责任到人,就能够发挥员工的主观能动性,提高工作效率和工作质量,就能够解决基层网点员工责任心不强、骚抱怨怨、消极怠工、不想好好工作的问题。

突出绩效考核
绩效考核是企业创造最佳业绩的试金石,绩效考核的运行直接影响到日常工作的质量和效率,同时也是内部管理工作当中非常重要的必备手段,因为牵扯到每一位员工的切身利益,大家对绩效考核都非常敏感,所以绩效考核的制定要结合基层网点的实际情况,需要不断的改进与完善,完美的绩效考核系统能够在基层网点的内部管理工作中发挥关键作用,基层网点的负责人如何有效的对员工进行绩效考核,是抓好农村网点内部管理工作的核心内容,绩效考核方案的制订需要听取被考核对象提出的改进意见,绩效考核方案出台前要组织员工认真学习,要激发员工的参与意识,在实施绩效考核的过程中发现的问题应予以重视,要及时把考核结果反馈给被考核对象,对员工日常工作中存在的问题要准确的分析解决,帮助我们的员工找出工作中存在的不足之处,使在基层工作的员工能够最大限度地提高工作绩效。

娱乐营销,烟草营销的花样选择

传统的搭台子,唱念做打,已经无法满足日益丰富、追求多元的社会大众的文化和追求需要。这就迫使烟草营销在娱乐感性追求上更要下深功夫,不满足,不折腾,学会取向和最大化的感性把握以及掌控,激活营销目标的全员追求。

启示三:同台竞秀文化力
这是个娱乐社会,也是个草根萌芽重生的社会。每个人都有梦想成真的机会和人生出彩的机会。在这方面,就要开拓创新烟草企业文化力,在和社会大众的接轨同步中实现用文化力掌控和引领消费者,在娱乐为主题的营销活动中提升科学策划水平和组织管理能力,用文化形象熏陶和感染消费者,使其接受文化影响,使用具有文化生命力的烟草制品。

社会的娱乐体系已经很完善了。在这种情况下,普罗大众的娱乐感官已经很麻木甚至迟钝。如何在发现和构建新的烟草娱乐营销主体和主题的认识下,发展、抬升烟草企业文化生命力,值得烟草营销管理和从业者深思。

启示四:传播积极正能量
烟草的娱乐营销说到底,还是要传播正能量,给社会大众一个积极健康的生活方式和体验感觉。如果一味强调销量和品牌数量的增长,无异于饮鸩止渴,得不偿失。我们是国企,要积极承担发展责任和社会道义责任,在追求共同的利益前提下,充分考量国家和消费者的同向和偏向价值追求和价值取向,并且充分激发社会正能量,满足社会需求。

娱乐营销不是娱乐至上营销,也不是纯粹的娱乐到底营销。还要充分兼顾责任、发展和可持续的目标和任务,在一致的大前提下,方面共建,戮力同心,在娱乐营销活动和选题方面深思量,多磨合,打好基础,建好平台,统筹规划和配套完善营销体系,实现烟草营销的各项目标任务。

如何提高内部专卖管理监督水平

■ 许洪泉

加强行业内部管理监督,关系到烟草专卖制度的巩固和完善,关系到行业的持续平稳健康发展,关系到烟草行业能否在社会上树立良好形象。笔者现就如何提高内部专卖管理监督水平浅谈几点意见。

把内部专卖管理监督工作摆到重要位置

内部专卖管理监督是关系烟草行业稳定和发展的大事。做好内部专卖管理监督工作,不仅对遏制行业腐败具有重要的威慑作用,而且对促进烟草行业经济发展和树立行业社会形象以及社会稳定有着积极的保驾护航作用。切实加强各级内部专卖管理监督工作的领导,要把内部专卖管理监督工作建设纳入长效目标责任制,认真履行“第一责任人”的职责,尽职尽责地抓好落实。要积极探索“行业经济发展”变化条件下内部专卖管理监督工作的特点和规律,针对未来专卖网络信息化和发展社会主义市场经济的需要,及时研究和解决内部专卖管理监督工作出现的新情况和新问题,推动内部专卖管理监督工作健康发展。

坚持专销结合的方针从根本上打牢基础

当前,重点是要解决好“二个结合”:一是



内部专卖管理监督工作建设与经济任务相结合。未来烟草专卖的工作重点不仅指向“打团伙、破网络”目标,而且突出在内部专卖管理监督工作上,并向法制化、科学化、规范化、自我管理,服务社会的轨道发展。众所周知,打私打假、内部专卖管理监督是今后专卖管理、净化市场、提高占有率和规范服务的主题,更是烟草专卖服务于行业经济发展的重要保证。因此,在总体工作任务中,既要考虑平时的卷烟销售效益,又要考虑内部专卖管理监

督工作所需,将内部专卖管理监督需求寓于行业经济建设之中,提高专销兼容程序。二是内部监管信息技术建设与内部专卖管理监督工作需求相结合。内部专卖管理监督信息技术是全面掌握行业部门工作动态的基础和核心,具有很强的专、销、送兼容性。在大力开发专卖信息技术,搞好信息科技建设的同时,要认真解决在专卖信息技术中注入内部专卖管理监督工作需求,搞好专卖信息技术企业的专、销、送一体化改造等问题,使平时一督督

查就能立即对工作给予决策,建立完善内部专卖管理监督信息技术资料库,为平时监管工作提供依据。同时,要按照市场规律的特点和要求,建立与之相适应的监督管理制度,保证内部专卖管理监督工作的实效性和长效性。

加快推进内部专卖管理监督信息化建设

一是要大力培养内部专卖管理监督信息化人才。要密切协调,充分挖掘人力资源,广泛吸纳与信息化专卖监管有关的科技人才,把他们充实到内部专卖管理监督工作部门,调配到专卖管理对口专业的关键技术岗位。同时,要采取骨干培训、集中学习等形式,提高各级专业人员利用监管信息化手段进行平时监管的能力。

二是要科学整合内部专卖管理监督信息资源。摸清内部专卖管理监督信息目录资源,全面、准确地掌握信息的构成、内容等情况,加强对信息的调控管理,使专卖信息资源开发、信息人才培养等基础设施建设满足内部专卖管理监督工作的需求,实现专卖与监管信息力量的功能互补。

三是要突出抓好内部专卖管理监督手段信息化建设。按照整体设计、系统集成、分步建设的思路,抓紧制作监管手段信息化建设规划。努力完成内部专卖管理监督数据库建设,建立纵向互通、横向相连的内部专卖管理监督信息网络,形成集限量供货、打码到户、送货上门、落地落户销售等为一体化的内部专卖管理监督系统。

完善内部专卖管理监督运作长效机制

一是要坚持巩固并不断加强“思想、组织、制度”三重保障,深入推进“两个维护”大讨论活动,把牢固树立“国家利益至上、消费者利益至上”共同价值观与不断深化内部专卖管理监督有机结合起来,作为思想政治工作的重要内容,在广大干部职工中积极开展宣传引导,掀起“全员监管”、“自律求生存”的思想浪潮。内部专卖管理监督工作领导小组要统一思想,明确职责,协调运作,同时加大投入,保证各项监督检查工作正常开展。各项工作职责、规章制度、操作流程在实际工作中不断给予健全与完善,坚持按章监管、规范监管。

二是与各被监管部门的沟通协调,要贯穿整个内部专卖管理监督工作的各个环节,贯穿事前、事中、事后的全过程,以全过程的沟通适应全过程的监督。同时结合不同阶段的工作实际,不断探索新途径、新形式、新办法,着力加强沟通的时效性与到利率,让沟通为监管服务、为规范服务、为自律服务。

三是要坚持对被监管部门的自律监管,努力实现监管模式逐步由他律向自律的转变,由“要我规范”向“我要规范”的转变。同时,加强纪检监察部门对同级监管办的监督检查,切实规范内部专卖管理监督的监管行为。尤其是以纪检监察为拐点,将整个内部专卖管理监督工作纳入闭环,一方面使责任追究落实到人,真正解决存在的问题,体现监管成效;另一方面分析存在问题,总结经验教训,向监管链条的起点回归,从而实现长效运作。