

品牌系列化是行业内生发展的必然趋势

■ 新华

其实，品牌系列化在烟草行业的应用并不是最近才兴起的。早在几年前，随着行业品牌竞争状况的不断加剧，一些品牌就已在有意识地进行品牌系列化布局及打造，其中最为突出的当属红塔山的经典系列和云烟的精品系列。而近两年“品牌系列化”在品牌上的运用越发明显，纵观整个烟草行业现存的卷烟品牌发展中，品牌系列化已经成为一种行业现象和未来发展趋势。

那么，是什么促就了烟草品牌系列化的形成，政策？竞争？抑或消费环境变迁的必然？其实，在笔者看来，烟草品牌系列化的形成不是由某单一要点决定的，而是多方因素共同作用的结果。如果综合来考量的话，应该说，品牌系列化是行业内生发展的必然趋势。这种内生发展，包括方方面面的内容，如企业自身的成熟需要为所辖品牌确立起“利益主体”，如品牌新陈代谢需要一个释放的途径，如多元化消费需求需要品牌系列化的出现等。

在此，我们就来通过剖析品牌系列化诞生的背景来重点分析下行业的内生发展对品牌系列化形成的影响。

首先，从大环境来看，行业政策的走向是促成品牌系列化现象出现的温床。自 2003 年烟草行业实施大力度品牌整合开始，国家局在不同时期推出了由《卷烟百牌号目录》到“两个十多个”，再到“全国重点骨干品牌”，又到“532、461”等一系列有关企业和品牌的政策，迫使成千上万的卷烟品牌退出市场，这就造成了企业品牌数量的极度缩减。经历过几轮品牌整合及企业重组之后，逐步趋于稳定的烟草企业开始将更多精力投注到品牌发展上来。站在市场细分的基础上，他们开始思考怎样将仅有的少数品牌做到更好，更能满足市场日渐多元化、个性化的消费需求。于是，品牌系列化就在这种谋局中诞生及延展开来。

其次，消费趋势的变化成为品牌系列化形成的导向，多元化消费需求带动了系列化服务满足。上文已经提及，品牌系列化形成的目的很大程度上是为了满足市场多元化及个性化需求。纵观当下烟草行业的消费环境，消费者的消费理念越来越趋于理性和个性



化，尤其是代表社会新生力量的 80、90 后消费群体的消费特性与 60、70 后有很大区别，他们更崇尚前卫、个性、时尚、国际化等因素，这反映到烟草上就需要企业有相对味的产品推出。品牌数量少了，但市场又需要多元化的产品，此时，品牌系列化的诞生无疑在很大程度上修复了这一矛盾。于是，消费趋势的变化就成为烟草品牌系列化形成的一种导向，引导着企业向着这样的方向发展。同时，多元化消费需求有相应的多元化产品出现，本着一种引导消费和创造需求的理念，企业在卷烟产品的研发上，就会针对某一消费群体不断推出一系列不同的产品，而发展到最后，就为品牌系列化的成型创造出消费需求的条件。

第三，不断加剧的品牌竞争加速了烟草品牌系列化的形成，品牌新陈代谢也需要一个全新的释放途径。近些年，国家局在企业 and 品牌发展政策上不断推陈出新，这就推动了大企业、大品牌、大市场的逐步形成，也使得品牌之间的竞争愈演愈烈。如何在有限的市场容量下，将有限的计划指标应用到品牌拓展上，从而达到品牌培育效果的最大化，这是很多品牌一直在思考及头疼的问题。无疑，品

牌系列化的出现在一定程度上为企业提供了相对精确的发展方向。反过来讲，也正是这种品牌竞争的存在，让企业开始注重市场细分，聚焦品牌发展细节，定位目标消费群体，进一步加速了品牌系列化现象的形成。

同时，品牌的发展都是有有一定的生命周期性的，在发展过程中，当其在经历孕育期、幼稚期，成长期，成熟期四个阶段后，如果不能有新的产品及时补充并吸引消费者的眼球，那品牌下一步势必会走向衰退期。在这种的生命周期中，品牌要想保鲜，最主要的就是要在产品上不断进行创新。而品牌创新的过程，说白了，其实就是给其新陈代謝寻找释放途径的过程。这种释放途径的寻找，显然不能是盲目进行的，而是要有一定的目标性。这个途径应该聚焦在哪里？毫无疑问，在消费者需求上。这就又回归到品牌系列化满足多元化需求的探讨上，于此，不再赘述。

第四，行业品牌数量缩减，各企业逐步确立所辖品牌中的“利益主体”，而企业自身的成熟和进步使得品牌系列化开始丰满起来。

当然，在烟草品牌系列化现象形成过程中，品牌拥有者——企业起到了至关重要的作

用。这种作用主要来源于企业自身的不断成熟与进步。随着行业竞争的加剧，卷烟品牌的数量在进一步缩减，企业在品牌运作及培育策略思维上都有了很大程度的提升。他们不再局限于以往坐商角色的限制，一改之前闭门造车的行事风格，开始接纳与借鉴市场化运作中的先进思维。尤其在产品研发上，开始注重“市场”因素的主导性，以消费者思维来思考问题，逐渐完成了由坐商到行商的转变。他们强调产品研发要遵循“从市场中来，到市场中去”的实践准则，从市场需求的角度来寻找产品开发的灵感。他们将更多的精力投入到现存品牌发展上，为品牌确立出主导产品的发展规划，让品牌在现有资源相对集中的情况下，向着更有利品牌发展的方向迈进。正是这种企业自身的成熟和进步，使得已现雏形的品牌系列化变得丰满起来，以至有了如今的“现象”之说。

综上所述，品牌系列化的诞生及发展是行业内生发展的必然，也是伴随烟草行业的深化改革品牌未来发展的一种趋势。所以，企业一旦在此方面运作得当，对于品牌的后续发展而言应该会受益匪浅。

对加强专卖执法检查现场控制的思考

■ 姜春琰

专卖现场执法检查是烟草专卖执法人员发现和打击违法制售烟草专卖品的重要手段。在现场执法检查中如果对一些问题的处理不妥当，不仅会使执法工作受阻，还会有损执法形象。因而，如何提高专卖执法人员在执法检查中的现场控制能力，值得我们认真思考。烟草专卖执法检查的现场控制是指烟草专卖执法人员在依法实施现场检查时对涉嫌违法制售烟草专卖品的现场进行有效干预和掌握的执法活动。具体包括三方面内容：对现场人员及涉案烟草专卖品、车辆、账册等物品的控制；对专卖执法检查所采取的方法、步骤、节奏以及所用时间的控制；对与检查现场相关的环境的控制。执法检查现场控制的目的是为了控制或避免矛盾的发生，保障执法行为的顺利进行，促进调查取证活动的高效运作，为烟草专卖执法人员执行公务提供安全保障。

笔者认为，加强专卖执法检查现场控制，需做好以下几方面工作：

首先，专卖执法人员要增强现场控制意识。

在实际工作中，许多现场检查没能得以实施或者检查现场失控造成不良后果的原因往往是执法者自身情绪控制不好、法律意识不强，没有现场控制意识。因此，要有效控制现场局面，必须增强现场控制意识。专卖执法人员要能够及时注意现场各种信息的反馈，根据现场情况具体分析，及时制定行动方案，做好充分的准备，避免矛盾的产生或把矛盾的对立及冲突控制在最低的程度。

其次，要掌握现场控制的有效方法。

准备评估环节。检查前，实施检查的稽查中队（分队）执法人员应尽量收集案情线索、情报，做好案情分析，并根据具体案件的难易程度、地点、环境、规模大小以及天气状况，预测进入和退出路径、时间、检查人员数量等情况，设定工作方案。要选择经验丰富、阅历深、熟悉法律法规的人员担任现场指挥员，在出发前，让参加检查的执法人员熟悉案情，明确本次检查的预期目标。

观察研判环节。到达检查现场后，要对现

场情况进行观察，看违法行为是否存在、环境如何、规模大小、从事违法经营的人员情况、与预设计划有无出入。针对观察到的现场实际情况比较检查预案，在最短时间内对现场完成分析研判，为实施现场检查奠定基础。

实施检查环节。实施现场检查应当依法进行，由指挥员明确检查分工，对现场检查（勘验）笔录、拍照、清点现场烟草专卖品、寻找当事人等环节做好部署，特别是烟草专卖品先行登记保存和抽样取证环节，要确保符合程序规定，抽检方法应当科学、公正、规范。要根据抽样基数确定样品数量，所抽样品要具有代表性，要遵循科学规律随机抽取样品。

再次，要注意现场检查控制要点。

注重时效，动作迅速。现场检查的时效性很强，要求专卖执法人员在现场迅速做好检查（勘验）笔录、及时提取相关证物，采取有效措施，完成检查任务。专卖执法人员要抓住时机，控制好检查节奏，掌握好检查重点，加快工作进程，做到反应敏捷，动作迅速，定位准确，控制有力。

注意情绪起伏，运用语言艺术。要摆正自

己的位置，站在被检查对象的角度，不讲简单生硬容易引起对方反感的话。要针对被检查对象的个性特点，通过交谈拉近距离，让被检查者主动配合检查。检查时要有良好的心态和自我保护意识，如果遇到执法人员故意刁难、言语顶撞、冷嘲热讽的情况，应学会自我调节和控制情绪，保持清醒的头脑，晓之以理、动之以情。

控制关键人员，维护现场秩序。对现场人员特别是当事人的控制是执法检查控制的关键之一，可以采取软控制的方法，对其进行思想教育，通过温和策略，稳住当事人，消除其抵触情绪。也可联合公安人员进行现场检查，起到消除其对抗心理的作用，使其依法配合检查。

注意现场取证，抓住执法重点。现场取证是实施现场检查的主要目的之一，应对现场制售的烟草专卖品及时按程序规定先行登记保存，并采用收集票据、复印账册、拍照、录像等手段进行全过程取证、多角度取证，为日后案件定性和依法处理做好准备。

确保卷烟销售“稳量保平”

■ 老生杂谈

2013 年的各级烟草部门卷烟销售工作会议大多结合了“十八大精神”和地区卷烟销售形势，提出“半年度卷烟销量同比不下降”的要求。但实际情况却是有极大一部分地区因为受多种外来因素影响，自二三月份开始，卷烟销量急剧下降，上半年卷烟销量与去年同期持平的目标较难实现。笔者在认真总结了相关单位的卷烟销售情况后，认为现阶段开始，各级烟草部门应该要充分发挥好

部门协同作战能力，狠抓猛赶，以确保卷烟销量在上半年这一节点实现“稳量保平”。

那么在具体工作中，“稳量保平”专项行动又该如何落到实处呢？这首先就离不开各级局（公司）自领导班子层面开始的思想重视程度；其次当然就是专卖、业务部门各司其责，搞好协同作战工作，扎实推进该项工作的推进。

笔者认为，作为卷烟销售工作主体的业务部门，应该要不断创新卷烟营销相关措施，完善相关的工作制度，通过层级推动，确保卷烟销量稳步提升：

一是完善联系制度，落实每日对标。各单位业务部门要及时完善联系点制度，明确各基层市场部的销售攻坚联系人，通过业务经理、业务科长等主管业务领导下市场机制建立，充分搜集各地市场卷烟销售动态信息，督

促各营销线工作落实等形式，也为业务经营决策的制定提供较全面的市场支撑信息。同时，各业务部门还要卷烟销售后进部门负责人约谈制度，及时掌握后进单位卷烟销售滞后的原因及解决对策，有效调动基层客户经理卷烟推介积极性，全面推动卷烟销量提升。另外，相关职能部门还要落实对标制度。通过分析比对与先进单位的卷烟销售数据，形成卷烟销售日简报等形式，经由各单位短信平台每日进行播报，促进销售工作稳步推进。

二是加强销售竞赛，优化绩效目标。卷烟销售攻坚工作应该是大部分烟草部门近期工作中的重点内容，各单位的大部分工作重心要及时调整过来，提升全员对卷烟销售工作的关注度。通过卷烟销售专项竞赛等活动，以月度销量和月度目标完成率为核心指标，对各营销线当月销售情况进行竞赛，促进基层员工参与卷烟销售工作的积极性，形成卷烟销售工作你追我赶的局面。同时，结合现阶段各单位正在大力推行的绩效考核制度，设定卷烟销量为月度岗位绩效考核督办指标，强化对卷烟销量的考核力度，有力提升营销人员的销售积极性。

三是明确核心目标，加强走访力度。根据当前业务经营工作的需要，通过加强业务层级沟通，使全体营销人员以提升卷烟销量为首要任务，调整心态、心无旁骛地进行卷烟销售工作。所有营销人员将主要精力放在如何

提升卷烟销量上，统一口径、加强宣传，通过有效的市场引导，促进市场内驱力提升。

四是明确品牌优势，确保共同发展。当前卷烟销量下降的另一个主要因素就是各工业公司的卷烟销售在区域内销售不均衡，或者是同比下降幅度较大。因此，各级烟草的业务部门要督促各基层市场部深刻领会上级部门的考核细则，及时调整经营策略、改变经营思路，充分挖掘各工业公司品牌培育和卷烟销售的优势，认真结合这些销量下降公司的哪些品牌在本地市场还有发展空间或者挖掘潜力，通过强有力的市场引导，确保销量下降工业销量在允许范围内。

五是优化类别调整，提升市场规范性。业务部门进一步优化零售客户类别调整机制，通过精准的客户营销能力评价进行客户等级调整，切实提高客户等级与实际经营能力的匹配程度；优化客户类别的整体结构，充分挖掘客户经营潜力，最大程度满足客户货源需求，缓解市场供需矛盾，为卷烟销量提升提供基础保障。

如果说业务部门就是扛起卷烟销售攻坚战大旗的旗手，那么专卖部门就应该是握紧刚强在前面开道的急先锋。因此，卷烟销售“稳量保平”专项行动的开展决计离不开专卖管理部门的保驾护航。笔者认为，在专项行动中，专卖部门应该要从以下五方面着手开展工作，全力维护卷烟市场秩序稳定，为业务部

门开展卷烟销售工作提供良好的市场环境：

一是统一思想，切实提高认识。专卖各部门要高度重视此次专项行动，认真组织、精心部署、务求实效。各专卖所队积极开展专项行动，整顿卷烟市场，规范卷烟经营秩序，为业务部门创造良好的卷烟经营环境。

二是精心准备，明确打击目标。专卖科室做好保障工作，统筹指导各所队开展工作。各所队开展对辖区的系统性摸底工作，进一步完善管理档案，跟踪调查违规重点户，严控真烟非法流动，形成有针对性的整治方案。

三是全面打击，确保行动成效。各专卖所队通过交叉检查、错时检查，集中力量整治重点区域的重点违法户以及具有卷烟收购倒卖嫌疑的行为，全面打击无证运输、无证经营、无证批发活动，有效减少真烟流入。

四是部门协作，提高打击力度。专卖各部门紧密配合、各司其职，集中力量查处不规范经营卷烟行为。对内，加强与业务部门沟通，及时了解业务部门重点品牌销售情况，获取卷烟非法流入信息；对外，加强与职能部门联系，形成整治非法涉烟活动的打击合力。

五是注重宣传，营造舆论氛围。充分发挥舆论监督和社会监督以及“12313”举报电话的作用，加强与新闻媒体的合作，积极开展卷烟市场整治宣传工作，大力宣传打击整治成果，为专项整治行动营造良好的舆论氛围。

如何做好现代零售终端建设

■ 许洪泉

卷烟零售终端是指卷烟销售渠道的最末端，是连接烟草部门与消费者的桥梁和纽带，通常卷烟零售终端指的是我们的卷烟零售户。对于烟草商业企业而言，卷烟零售终端建设是开展品牌培育工作、巩固和完善客我关系的主战场，是网络建设是否牢靠的关键所在，更是行业“卷烟上水平”的重要环节。笔者现就如何做好现代零售终端建设谈几点粗浅的看法。

加强零售终端建设的重要意义

卷烟作为一种特殊商品，必须通过零售客户终端才能实现其价值，这是烟草行业价值链上不可或缺的最终环节。只有完成销售行为，才能确保国家财税收入，切实维护国家利益；才能真实有效地满足消费者的消费需求，切实维护消费者利益。从经济学的观点来讲，加强零售终端管理对做到“两个维护”具有直接意义。加强卷烟零售客户终端建设是实现吉水烟草持续稳定发展的重要保障，高素质的客户群体是企业保持稳定健康发展的重要支撑。加强卷烟零售终端建设是提高零售客户经营能力、经营理念、经营技能和服务水平保证，也是当前卷烟零售客户最根本的服务需求。

卷烟零售终端建设的现状

零售终端卷烟展示不到位。大部分零售终端属于食杂店、便利店，店内物品杂而多，较少注意店面卫生和整体形象，尤其是农村，很多零售户没有卷烟专柜，将卷烟与其他商品混放在一起，普遍存在卷烟出样不全，摆放凌乱，明码标签残缺的情况。

规范经营不到位。由于受货源供应政策的影响，有些紧俏烟不能完全满足所有零售户的需求，因此有些零售户受利益的驱使而违规经营，从而扰乱了市场正常经营秩序。

价格管理不到位。零售户经营卷烟都是为了赚钱，但是现实的卷烟经营环境造成有些零售户卖烟赚不了多少钱。比如左邻右舍、亲戚朋友来买烟，出于人情也是原价销售，还有些零售户通过降低卷烟零售价格来吸引消费者的现象比较普遍，往往使卷烟价格很难完全到位，因此“明码标价”往往停滞在“标价”而非“实价”上。

配合程度不到位。在服务零售户过程中，偶尔会遇到零售户不配合反而抱怨的情况，比如紧俏货源分配不能满足需求的矛盾比较突出，这势必给工作的开展带来不利，容易导致零售户对公司政策的不满、抱怨，不配合工作。

加强零售终端建设的几点建议

强化教育培训。开展零售终端营销培训，加强零售客户的卷烟经营培训，通过专题培训会、经验交流会、网上宣传、客户经理上门指导、到功能终端学习体验等多种形式，转变客户经营观念，开展经营理念、电子商务、品牌知识、营销知识、货源供应政策、指导客户自觉改善店堂环境，学习现代经营知识等培训内容，引导客户建立进销存台账，生动化陈列卷烟，提升零售客户的经营能力，提高获利能力。

做好终端维护。零售终端形象维护涉及卷烟柜台摆放、卷烟陈列、明码标价等诸多方面。维护零售终端形象是客户经理的职责所在，那么这就要求客户经理在零售终端形象维护工作中做好零售户的形象设计师和柜台整理员，帮助零售户设计卷烟柜台，合理安排卷烟摆放和出样。

提高服务水平。要以建设学习型企业为切入点，采取切实可行的有力措施，促进员工学习习惯的形成，全面提升员工的学习力、创造力，增强企业凝聚力。同时还应将学习的内容运用到工作中，坚持以客户为中心，以市场为导向，保持良好服务态度和有效处理问题的能力，用“心”去做市场，为不同客户提供不同的服务。对于客户的抱怨要善于倾听，通过倾听来分析问题，找到解决问题的方法，通过倾听来拉近与客户

建立保障机制。终端建设离开货源就无从谈起。因此我们要按照“按客户订单组织货源”的要求，建立货源供应保障机制，通过组织适销对路的货源投放市场，实现货源的科学合理供应，满足消费需求。同时我们还需要建立起一套切实可行的客户利益保障机制。通过组织有效货源，科学精准投放，维护客户利益；通过实行明码标价，实现价格自律，维护客户利益；通过提高服务价值，降低经营成本，维护客户利益；通过合理布局，维护客户利益；通过加强专卖管理，规范市场经济秩序，维护客户利益；通过加强经营指导，提高经营者素质，维护客户利益。

总之，零售终端建设成为网建新阶段的战略任务，是烟草商业企业实现“卷烟上水平”的重要战略资源，只有加快零售终端建设的步伐，提高零售终端建设的水平，才能为“卷烟上水平”奠定坚实基础，为行业持续健康发展做出更多更好的贡献。