

# 西安烟草:以市场为导向着力开展精益营销

■ 邢艳燕 刘薇 雷恩杰

2014年以来,陕西省西安市烟草专卖局(公司)积极适应新常态、保持稳状态,树立以市场为导向的经营意识,实现了主要经营指标的平稳运行。2014年省产卷烟销售15.03万箱,同比增长4.1%;细支卷烟销售0.28万箱,同比增长87.3%。

“新常态下,要坚决克服急功近利思想,坚持按照精益管理的要求,夯实卷烟营销的基础性工作,真正将网建成果转化成为满足市场、引领消费的内生动力,用市场化的思维配置资源、释放活力,形成一套融合对接、快速响应市场的现代营销体系。”西安市局(公司)局长、经理王万勋说。

## 经验 VS 数据 灵敏响应市场变化

2014年年末,西安市高新区的细支卷烟销量快速增长,增幅位居全市第一,印证了西安市局(公司)营销中心对市场的判断和决策是正确的。

此前,韩国三星电子等17家大型中外企业相继入驻高新区,但之后高新区主销卷烟的销量并没有明显增加。在对区域市场数据进行分析对比后,营销中心发现高新区的消费群体对细支卷烟有明显偏好,且需求差异化较大。于是,在稳定市场价格的基础上,营销中心扩大了高新区细支卷烟的投放面和投放量,主动引导、精准响应市场新增

## 江西中烟召开2015年销售暨全员营销工作会议

近日,江西中烟工业有限责任公司召开2015年销售暨全员营销工作会议,安排部署公司全员营销属地管理工作和2015年销售工作任务。

公司主要负责人姚庆艳在会上指出,当前行业发展的大环境已经开始逆转,行业市场竞争已经从过去的“扩容式增长”转变为现在的“挤压性竞争”。江西中烟面临的不仅仅是发展的问题,更是生存的问题,形势逼着我们没有退路,必须要奋力一搏。姚庆艳要求,越是在困难面前,越要坚定我们的信心、振奋全体干部职工的精神,特别是要在冷静分析困难与挑战的同时,看到发展的有利条件和积极因素。

对于2015年的销售工作,姚庆艳强调,任务很重,压力很大,但是越是任务艰巨越要坚持苦干实干,越要敢于担当、奋发有为。一是要在营销队伍建设上奋发有为;二是要在渠道营销、终端营销和消费者营销上奋发有为;三是要在全员营销、属地化营销管理上奋发有为;四是要在服务营销、支持营销上奋发有为。将举全公司之力来支持营销、服务营销,实现无缝对接。全体营销人员要以破釜沉舟的勇气,全力以赴、奋力拼搏,努力实现今年的销售任务,为公司的发展和员工的未来作出新的更大贡献。

公司还对2014年度营销暨全员营销工作先进集体和个人进行了表彰,对推进营销属地化管理、产品创新提质及新品投放作了说明。(周平庭 雷建华)

## 北京烟草“三个细分” 合理安排客户走访计划

近日,北京西城区烟草专卖局(公司)就如何提高客户日常走访质量及效率,提出“三个细分”内容,合理安排客户经理走访工作计划。

**细分客户类别。**客户经理在加强对每个客户调查了解的基础上,对所辖片区客户进行科学细分,细分要综合考虑客户的经营业态、店面位置、店主信息、家庭情况、经营现状等多项因素,为在有限的拜访时间给客户提供更加满意、高效的服务打好基础。

**细分客户功能。**通过细分客户店内功能,如:现代零售终端户、信息采集户、手机APP推广户、品牌形象展示店等,根据各个客户的功能,提前制定拜访计划,以便走访时开展日常维护、收集客户反馈信息等。

**细分走访计划。**由于客户所处的地点不同、经营业态不同、经营时间不同,客户经理在走访客户前,要规划时间、路线及走访户数,做好科学统筹。一是商场、超市营业时间比较规律,卷烟负责人经常出现上早晚班情况,因此在制定拜访路线时,要在“对的时间找对的人”,确保能够进行有效沟通;二是对于店铺经常只有一位经营者时,要提前做好沟通再进行拜访,否则会出现“白跑一趟”的情况;三是对于主要经营人常坐店销售的情况,则要多以电话进行沟通,并将走访宣传的内容集中在一起,约定时间与其沟通,提高走访质量。(北京烟草)

长点。

为全面提高响应市场的灵敏性,一年多来,西安市局(公司)利用全市6500个网配客户的规模优势,把终端扫码销售数据作为信息采集的主要内容,选择1610个扫码销售规范、配合度高的客户作为自动采集样本点,配合846个人工采集样本点,全面准确地采集各类市场信息。在数据处理中,他们对信息的校验还原、周期设置、指标工具等进行了完善,全面优化分析模型,以更快地体现市场实际情况。

在完善需求预测模型的基础上,西安市局(公司)建立了营销中心对西安市全区、市场经理对所负责辖区、客户经理对所负责片区三个层级的需求预测数据库,包括社会经济环境、人口、消费水平、历史销售数据、社会库存和市场价格等信息。

为使协议签订量与品牌预测量相匹配,他们强化了对协议签订的管理。根据工业货源计划量及到货时间的差异,他们逐个细化主销规格的存销比调控指标,同时稳步增加工商网配数量,丰富工商网配内容。按照省内10天、省外15天的标准,由专人控制存销比上限,防止库存积压;按照省内3天、省外6天的标准,控制存销比下限,避免脱销断档。此外,严格限制存销比超30天的卷烟规格调入,确保市场需求快速响应、卷烟库存相对合理。

以网配大数据为基础,西安市局(公司)安排专人实时监控分品牌、分区域、分客户的供需状态,以市场价格为第一信号,细化依托

状态投放货源的调控机制,把握均衡的投放节奏,推动卷烟营销由“经验决策型”向“数据决策型”转变。

## 死数字 VS 活情况 精准开展分析应用

2014年10月,西安市雁塔区卷烟营销数据显示,连续两周动销加快、社会库存增加。按照正常市场规律,动销加快会消化部分社会库存,而像这样库存增加的情况比较少见。

此时,单纯依靠数字分析无法破解其中矛盾。在营销例会上,一线市场经理、客户经理提供了自己的分析:10月中旬以来,雁塔区相继举办糖酒食品交易会、新能源汽车展等大型活动,带动了周边的卷烟消费。零售客户对市场较有信心,从而预存较多卷烟应对消费。

融合模型分析的“死数字”,来自一线的“活情况”理清了销量与库存之间的复杂关系,营销中心迅速加大适销卷烟投放,精准满足了新的市场需求。

为了更加贴近市场,2014年西安市局(公司)相继开展了市场化取向改革大讨论、精益营销研讨会等,对营销系统的组织架构、业务流程、考核体系进行了系列调整。营销中心每月开展专题市场调研,努力挖掘增量市场。通过网络调查、实地走访、召开零售客户座谈会、工业企业代表座谈会等形式,促使工商零三方共同研究消费变化趋势,层层传导

市场力量,制定应对举措,促进营销队伍转型、营销模式升级。

## 重生态 VS 接地气 丰富终端培育方法

为了让品牌培育更接地气,西安市局(公司)营销中心创新性地开展品牌培育工作,取得了较好成效。

他们制定了“好猫”(长乐)培育方案,以“本土营销”作为品牌培育主题,有效推动了品牌卖点在终端的传播;在网上营销平台开展了“芙蓉王”(硬君信)新品“征集令”、“贵烟”主题月等活动,激发了零售客户和消费者的参与热情。

同时,营销中心还开展了市场经理兼职品牌经理的试点工作,使得品牌培育从市场中来、到市场中去,更接地气。

品牌良性成长的前提,是拥有一个良好的品牌生态。西安市局(公司)十分重视品牌生态,严格品牌引入退出管理,强化消费引导,基本形成了各品类3个主导规格、2个护卫规格、若干潜力规格有序竞争的格局。

以良好格局为基础,西安市局(公司)在终端培育中突出终端卖点知晓和品牌推介,完善更新了“营销主题库”、“活动策略库”、“终端推介话术库”,去年还针对所有重点品牌的45个培育规格,提炼出320条终端推介语。“一品一方法、一店一特色”的终端培育方式,有效提高了零售客户的经营水平。

## 湖南中烟专家到广昌基地指导烟叶生产工作



近日,湖南中烟原料部一行四位专家对江西广昌烟草基地当前工作进行了详细的了解和指导。

自去年湖南中烟头陵基地单元建设以来,湖南中烟领导高度重视,多位领导专家多次深入到基地的田间地头,今年,春节刚过完,湖南中烟专家就询问了基地烟叶生产情况。广昌烟草负责人表示,湖南中烟专家深入田间对广昌县的烟叶生产进行指导,并提出了宝贵的意见,对单元的烟叶生产具有重要的指导意义,为基地烟叶生产指明了方向,一定按照湖南中烟的要求,结合单元的实际,生产出更加符合工业需求的烟叶,共同努力把基地单元建设做好、做实。

周治宝 谢延辉 程谦 摄影报道

## “精进”让企业走上“精益”道路 ——洛阳烟草配送中心积极探索分拣业务精益模式

■ 张东涛

“喂,今天的分拣大厅咋镇黑,分拣上某补货?”“老王,您不知道?现在咱中心那群年轻的大学生搞了个啥模式,‘可美’(洛阳话)!”这是3月13日晚,河南省洛阳市局(公司)卷烟配送中心安保夜巡人员王银柱和程淑敏的对话。

原来,往常这个时候,来到河南洛阳市卷烟配送中心,联合工房灯火通明,眼前是一派紧张忙碌的景象:一名技术保障人员录入数据、调整通道、排除技术故障,三名装卸人员分别把守一、二、三号上烟口,一台台叉车在仓库和分拣大厅间来回穿梭,搬运着卷烟。作为洛阳的卷烟储运中心,这里每天从17:00—21:00都有近5000箱卷烟扫码出库,进行分拣补货。

这种传统的补货方式,要求作业人员在当日分拣作业结束后,根据生产经营决

策系统下载的订单数据,严格按照供求关系,一次性补货到位。在实际操作过程中,经常发生数据处理人员等经营数据、技术录入人员等订单任务、装卸人员等设备运行的响应滞后情况,作业时间长,效率极低。而分拣补货又是卷烟配送的一项基础性工作,补货的效率和质量直接影响分拣打码的效率、质量,甚至影响到整个业务流程的运行。补货质量和补货效率低一直是困扰和限制洛阳市卷烟配送中心发展的重要因素。

针对这一情况,河南省洛阳市局(公司)卷烟配送中心自2015年元月,认真落实国家局“精益管理做除法”的要求,以计算机和物流工程专业的大学生为主力军,成立了名为“精进”的技改小组,积极探索分拣业务精益模式。

近两个月来,他们吃在单位,住在单位,紧紧围绕精益课题这个中心,认真调

查研究目前分拣设备存在的问题,分析改进的可行性,查阅书籍二十余本、翻阅文献一百多篇、分析数据上万条,认真仔细研究近三年来分拣任务单,制定详尽的实施方案,并在运行过程中持续改进,于3月12日实现了滚动补货试运行。自11:27分,至13:03结束,共用时1时35分,比传统补货模式的3时以上,补货时间降低一半,补货效率提高一倍,一举解决了困扰中心职工多年的补货难题。

“现在,晚上分拣人员不再加班了,员工们高兴了,我肯定更高兴。”提起“精进”技改小组,已工作三十年的分拣部主任昌财欣打开了话匣子,“那帮孩子们真出息。两个月,不光解决了补货问题,还先后攻克了打码中继器电磁干扰难题,改善了分拣打码清晰度,解决了部分大客户整包同品牌卷烟问题……跟那帮孩子们私下开玩笑——是‘精进’让我们走上了‘精益’的道路。”

## 福州烟草“升级”促转型

■ 张成

2015年福建省烟草商业系统工作会议提出,要落实改革发展新目标、加快转变方式的新要求,提升各项工作水平,增强行业竞争实力,努力打造升级版福建烟草商业企业。对福州烟草而言,就要狠抓以下方面的“升级”,化压力为动力,变挑战为机遇,努力实现新转型发展。

### 营销网建: 以市场化取向改革为牵引

打造“升级版”离不开优胜品牌的加快发展,优质客户的加快成长,优秀员工的加快转型。要加快推进按订单组织货源,按需衔接计划,按价格调整策略的市场化取向改革进程,创新“一户一策”货源投放机

制,做到顾销品牌“要多少给多少”、紧俏品牌“该给多少给多少”、客户订单“不要什么不给什么”。落实“三培三优”和“3个1”工作部署。深入实施“限大、扩中、扶小”的客户分类发展策略,不断提升客户货源、服务、盈利满意度。

### 专卖监管: 以现代市场治理为抓手

全面构建以法治思维和法治方式为指导,以APCD工作法、大数据分析、标准化管理、精益管理等现代管理方法为特征,以提升市场净化水平、防控市场监管风险为目标的现代市场治理模式,打造专卖监管“升级版”的有效途径。突出对严重违法乱纪卷烟市场秩序的违法分子的抓捕追刑,加大震慑力度,把市场打击重点由抓烟转移到抓人上来,集中开

展以“集结号”为代表,以互联网、物流、快递为环节,以娱乐场所及周边烟酒茶专业店等特营场所为对象,以“中华”、“玉溪”、“芙蓉王”等乱渠道高端品牌以及乱渠道烟、走私烟、雪茄烟特定品牌为重点的专项行动,坚决打击非法卷烟的流入,推动专卖管理全方位升级。

### 企业管理: 以精益管理为核心

要以质量管理体系为基础,标准化管理为抓手,打造以“市场监管有力、行政执法有效、内部管理有序、队伍建设有为”为特征的精益专卖;以“信息精确、投放精准、管理精细、服务务实”为特色的精益营销;以“预算有效约束,资产有效增值,成本有效控制,规范有效加强”为基础的精益财

## 吉安烟草“四抓一推” 做好2015年专卖管理工作

为贯彻落实全国、全省烟草工作会议精神,切实提升专卖管理工作水平,近日,江西吉安烟草专卖局结合实际,提出通过落实“四狠抓、一推广”的举措,积极推进2015年专卖管理工作再上新台阶。

**一是狠抓打私打假,提升大要案件质量。**高度重视利用微信、陌陌等新型移动平台销售非法卷烟行为,继续紧盯本地市场,全面推行精准监管与APCD工作法,重点查处省外市外流入的外地码卷烟与假冒卷烟、走私卷烟以及烟丝烟叶。

**二是狠抓产销结合,努力解决两张皮现象。**重新梳理、设置专销协同工作流程,提升专销结合效果;重新设定考核方案,激发专销结合活力;鼓励县局创新方式,设立巡查中队,提升专销结合水平,逐步解决专销两张皮现象。

**三是狠抓监管创新,力求监管出实效。**要求各县级局加快推进“APCD”工作法实施,按“APCD”工作流程开展市场日常检查工作,建立互联网、“微信圈”涉烟违法经营等类型案件信息库,加强V3系统案件办理模块的使用,提高案件办理信息化水平。

**四是狠抓基层创建,夯实专卖工作基础。**深入推进优秀基层所(队)创建活动,按照系统谋划、全面打造、整体推进的要求,努力做到硬件投入与内部管理、业务培训与作风建设、专卖监管与服务客户、考核激励与人文关怀“四个同步推进”,确保实现所(队)标准化创建达标。

**五是总结试点经验,全面推广卷烟市场精准监管工作法。**对试点单位专卖精准化管理工作经验认真进行总结,在全市范围加以推广,并要加强对“重点时期、重点区域、重点环节、重点对象”的监管,摸索出有效的监管方法,提高监管的针对性和有效性。(周浩生)

## 岳阳烟草精耕细作 种好市场责任田

近年来,湖南岳阳市烟草专卖局(公司)面对发展新常态,立足“规范先行”,更加关注市场、更加贴近需求、更加注重科学发展,扎实耕好自己的责任田,稳步推进市场化取向改革,不断夯实市场基础和工作基础。

**一是优化客户评价与货源分配。**更加注重商圈、形象、陈列设施、配合度等指标,体现客户真实经营能力,满足客户真实需求。进一步加强协议供货户的进入退出管理,严格协议供货条件,注重协议户的品牌上柜率和销售价格的检查监督,杜绝代订、代收,确保配送到位。强化明码实价工作,努力提高零售户盈利水平,调控好市场状态。

**二是更加务实效规范培育品牌。**以事件营销、空盒兑奖为抓手,探索定期组织召开专题品牌分析会,建立健全品牌进退机制,不适应市场的品牌规格坚决进行置换,对倒挂严重的品牌规格采取停投、缓投、减投调控措施。根据品牌表现,进一步优化各价位的卷烟品类布局,谋求建立贴近市场、引导消费的品牌体系。

**三是稳步推进现代终端建设。**由“点”及“面”,稳步推进“先锋烟行”建设,适当扶助重引导,同步成长促提升。对已建成的,促进其更好的发挥市场稳定器、品牌培育主阵地和消费信息主渠道的作用,定期对照建设要求进行认真比对与完善,强化管理机制与进退机制。探索636云吧、“零售商学院”建设,升级终端建设,促进卷烟经营的规范化发展。

**四是不断提高市场服务能力。**实施“大片区、小团队、大合作”客户经理工作机制,市场经理带领片区小团队“技能上师带徒、工作上强帮弱、绩效上优鼓励”,客户经理组合上市场,达到“1+1>2”的效果。加强岗位知识培训,进一步提升队伍专业素质。开展金牌服务“技能竞赛与“金点子”活动,积极营造比技能、比成长的良好竞争氛围。(岳阳烟草)

务;以“在重点中求效果、在运行中求效率;在发展中求效益”为重点的精益物流;以“人人学精益、人人知精益、人人抓精益、人人创精益”为理念的精益文化。全面发挥精益管理在企业强基础、稳增长、促转型、创一流中的重要作用。

### 监管水平: 以风险防控为着力

加强专卖执法、信息公开、卷烟营销、招标采购等重点领域法律风险防控工作,依法处理涉烟诉讼及法律纠纷争议。开展案卷评查,持续提升行政执法文书问题整改率,把一级风险点发生率控制为零。全面落实《烟草企业采购管理规定》,进一步规范采购行为,抓好目录管理、过程控制和供应商评价等关键环节,推动规范管理的升级。