

# 探索构建以客户为关注焦点的卷烟营销模式

卷烟营销市场化取向改革,是在专卖制度前提下发挥市场机制作用的必经之路,是“按客户订单组织货源”的更深层次变革,是对营销模式的又一次优化整合。

对于烟草商业企业来说,推进市场化取向改革,就是要发挥市场在资源配置中的主导作用,使卷烟营销体制、机制、流程、标准更加适应市场。零售客户是卷烟营销的神经末梢,是卷烟商品完成“惊险一跃”的最后推手,他们对于市场需求的反应是最直观、最及时的——这就要求商业企业以零售客户为关注焦点,真正把握零售客户的真实需求,提高市场满足度和客户满意度。

## 把客户真实需求放在第一位

与商业企业相比,零售客户更加贴近市场,能够及时传递需求信息、灵敏感知价格变化、有效传导品牌价值。商业企业必须依靠零售客户这个“听诊器”来感受市场脉搏,以零售客户为桥梁和纽带,实现需求预测的准确性、信息采集的真实性、品牌培育的持续性。因此,在市场化取向改革中,必须把客户真实需求放在第一位,尊重基于市场真实需求的零售终端订单提报。

然而,在当前的市场营销工作中,部分商业企业在具体营销流程、标准的执行上,仍然存在着一些没有充分尊重零售客户需求、流程反向、先入为主的工作现象,主要表现为:货源组织脱离市场,经营行为上并没有真正尊重零售终端的订单提报;货源供应脱离客户,难以实现零售客户“烟好卖、货好订、能挣钱、长流水、不断线”的经营状态;营销服务脱离实际,片面追求网上订货覆盖率,需求提报脱离客户实际,信息采集脱离客户能力与经



营状况等,难以建立起“平等互利、长期合作、共同发展”的新型客我关系。

## 聚焦零售客户 把握真实需求

构建以零售客户为关注焦点的卷烟营销模式,要始终把零售客户满意与否作为检验、修正、优化营销流程和标准的关键,从客户货源满意、赢利满意、服务满意入手,实现货源组织市场化、货源供应精益化、营销服务个性化,为货源组织提供支撑;坚持卷烟购进遵循市场动销、月度合同遵循半年协议、年度规划遵循需求预测,确保工商企业在货源上协同一致。二是推进工商网上配货。“订单驱动、滚动配货、实时合同”的工商交易模式,是货源组织响应市场的有效途径。商业企业应当建立日货源采购预警机制,严格按照存销比规则确定订单,坚决杜绝按计划发货、按协议订货“自上而下”的非市场化采购行为。

**货源供应精益化。**货源供应是客户关注的焦点,客户不满意的原因主要集中在不想要的货源给得多、想要的货源给得不够、货源分配不公平等方面。按照问题导向、资源整合、效率效益优先的原则,商业企业应把合适的货源、合适的数量在合适的时间投放给合适的客户。一是坚持稍紧平衡的原则。商业企业月度、年度销售计划的下达,应始终坚持稍紧平衡的原则,让零售客户感觉“长流水、不断线”,让价格“风向标”和库存“调控器”检验市场满足度,确保“客户不要什么,就不给什

# 小议新常态下卷烟营销市场化取向改革

新常态下国家全面深化改革的工作正在紧锣密鼓地展开, 烟草行业卷烟营销市场化取向改革正是其中的一个缩影。2014年从北京烟草市场化取向改革的实践再到整个京、津、冀地区的市场化取向改革试点,烟草行业卷烟营销市场化取向改革的序幕已然徐徐拉开。在前期试点经验的基础上,国家局提出在2015年进一步扩大卷烟营销市场化改革试点范围,将试点范围从京津冀扩大到全国31个重点城市和江苏、湖北两省,覆盖2000万箱卷烟市场,聚焦到300万箱卷烟计划,足以可见行业对市场化取向改革的决心。

## 在烟草专卖体制框架下实现资源最优配置

继食盐取消专营体制后,烟草行业是中国现行唯一的一个实行国家专卖体制的行业,但专卖垄断并不意味着烟草行业的发展就是完全计划经济,无法变通无法创新,谈市场色变。“统一领导、垂直管理、专卖专营”是指卷烟总体计划受国家控制,通过经济运行调控和专卖管理维持良好的市场秩序,避免内部恶性竞争,但在市场区域内卷烟品牌发展的优劣、全国卷烟市场布局是可以因“市”而变的。在国家全面深化改革的大背景下,面临日益复杂的经济政治形势和行业发展遭遇“天花板危机”现实情况,推进卷烟营销市场化取向改革,在专卖体制的大框架下进一步优化资源配置,在更大范围内发挥市场的主体作

用,实现存量资源的价值最大化,无疑是烟草行业“大有可为”的现实选择和有效举措。

任何一场变革都不是偶然,其中一定有其必然的因素,也可以说是内外因素共同作用的结果。对于任何一个做实体的企业来讲,为顾客提供最优的产品和服务是永恒的主题。烟草行业的顾客是全国500万家卷烟零售户和过3亿的卷烟消费者,最大限度的满足了他们的需求,让零售户“好卖又赚钱”,让消费者抽得起“物美价廉”的好烟,为客户创造价值的同时,烟草企业自己也一定会获得应有的回报,这是不管为人还是做事都同样适用的“双赢法则”。

## 市场化取向改革是精益之源

精益思想的核心原则客户定义价值、需求拉动正是“以客户为导向”、“以市场为起止”的要义所在。过去在卷烟销量增长有富余空间的前提下,销量的增长对税利的拉动效应掩盖了成本过高、效率偏低等客观存在的问题,也导致了卷烟生产、卷烟交易、货源供应等环节的“乱象丛生”。过去的做法属于历史,不予褒贬,毕竟“存在即是合理”,但时过境迁,烟草行业“需求拐点逼近”,税利的增长要更多依靠结构提升、成本降低,向存量资源要效益,那就必须要让市场说了算,进一步促进品牌的优胜劣汰,让“强的更强,弱的更弱”,集中一切优势资源做大做强优质品牌,实现投入产出的最大化。

精益管理做除法要尽可能扩大分子,减少分母,在哪里投入资源,投入多少资源,什么时机投入资源,都依据市场和客户的真实需求来定,切忌盲目、切忌错位、切忌无序。精益思想要求首先是要“做正确的事情”,一定要在创造价值的前提下减少浪费,不创造价值的资源节约不是真正意义上的精益。因此,市场化取向改革是对精益思想的深刻诠释。卷烟营销是企业经营运作的源头,是“牛鼻子”,“牵一发而动全身”,抓住了源头的精益,由营销拉动的生产、研发、物流、采购等关键流程都会自动向精益聚焦。通过改革卷烟交易方式、卷烟订单采集方式、货源供应策略等卷烟营销关键环节,逐步实现“按订单组织货源”到“按订单组织生产”的延伸,逐步把市场需求作为卷烟工业企业组织生产的重要依据,打通行业产销的价值链,建立工商企业共同面向市场、共同快速响应市场的机制,这样才能从源头上解决适销货源的供给问题,才能让市场因素在卷烟流通领域发挥更大的作用,才能最大限度地满足广大消费者和客户的需求。市场化取向改革从表面上看似对整个行业增加销量、提升效益、降低成本没有太大作用,但这种改革不是从常规形式上的增收节支,而是通过营销业务的流程再造,优化营销资源配置,通过营销资源优化来拉动生产要素、人员要素、物资要素等其他要素的整体优化,有利于优化行业产销计划和原辅料供应,有利于巩固烟草专卖制度,有利于实现行业持续健康长远发展,是社会主义

么”。二是优化货源投放方式。让客户感觉机会公平、过程公平、结果公平,关键在于货源信息公开制度的执行和落实。商业企业应建立企业平台动态发布、即时通讯工具动态提醒、客户经理入户动态宣传的三层信息公示制度,充分利用在线客服互动等方式,促进货源信息公开交流。在具体执行上,应针对科学投放后客户“拿不满”和“拿不够”的突出问题,进一步制定二次分配策略。针对批次货源结余,以有效订供货率、需求满足率、诚信等级等作为参照,实施货源二次分配。在明确补货规则的前提下,解决突发性消费需求导致的货源供应不及时问题。

**营销服务个性化。**烟草商业企业应当突出个性化服务,严抓工作规范,提高服务质量,以入网销售抓联动、客户订货抓培训、日常拜访抓质量、货源供应抓规范、终端建设抓互动为重点,进一步聚焦客户,提高满意度。在平台订货方面,细分客户、组合服务,允许无基础条件的客户电话订货,探索其他媒体订货方式。在省级订货平台的推广中,按照以点带面、循序渐进的方式,先培训再试点,让客户体验平台、感知便捷、推广经验。在客户分类方面,编印并发放“烟草客户服务联系卡”,公布与客户经营密切相关的专卖管理、营销服务、物流配送服务等基本信息,让客户对影响货源分配的要害做到心中有数。在需求预测方面,精简层级、精简对象、精简内容,聚焦现代零售终端,聚焦重点品牌和规格。在信息采集方面,以提高效率、客户运用为重点,进一步精简信息采集、周采集、月采集的对象、标准和内容,杜绝资源浪费。信息系统每月根据客户信息自动生成客户经营指导书,使客户信息采而有用、采而实用、采而活用。

(罗奕)



市场经济规律的内在要求。

## 市场化取向改革“势不可挡”

现在我们做的精益方面的改善大部分都是“少消耗、少用钱、少用人”等偏表面的精益,当然这些少的背后也体现了一些工艺改进、流程优化和整合,但都没有触及精益的“灵魂”,只有打破传统做法,进行了基于流程重组和流程改造的机制变革的创新,在关键领域产生了“破坏性创新”的效果,使企业生产经营的所有活动都是朝着正确的方向进行,才是达到了精益的精髓,市场化取向改革绝对是一个正确的、良好的起点,做了多少做的有多好没有关系,只要动起来,方向正确,就一定会越来越接近成功。

市场化取向改革“势不可挡”,“其作始也简,其将毕也巨”。

(程晖)

# 借鉴成熟经验 构建商业企业市场化运作新路径

## 一、JT公司概况及经验借鉴

JT公司人均劳生产率、人均销售收入、人均缴纳税收、人均利润等效率指标在跨国烟草公司中排名第一,其关键在于市场化的营销运作、系统化的品牌培育、专业化的客户服务和高效化的支撑保障。

### (一)市场化的营销运作

采用白下而上的营销体系,产销计划由需求和合理库存量决定。清晰的目标定位。将PQ(类似销售收入)和市场占有率作为核心目标。合理的组织架构。实行业务部制,建立了任务责任型的组织结构。高效的协同机制。总部制定计划,支店在分解传达项目时加上区域特点,AM(客户经理)在制定计划执行活动时考虑辖区特色,上下级之间无缝对接。

### (二)系统化的品牌培育

高度的责任感和使命感。业绩考核突出品牌培育和市场占有率,增强员工的责任感;终身雇员制以及强调员工满意的4S模式,提高员工的使命感。强大的市场调研分析能力。专门的信息部门负责对市场需求的调研分析,切实把握消费者的需求和偏好。强有力的消费引导能力。充分利用终端开展品牌宣传展示;有效利用各种与消费者接触的地点进行直接沟通;积极为吸烟者提供吸烟设备、环境和场所。

全过程的品牌管理。品牌培育强调全过程管理,消费调研、开发产品、开展接受程度调查、改进产品、市场调查,通过RG-PCDA循环,提高PQ和市场占有率。

### (三)专业化的客户服务

目标导向。根据不同的市场特点和客户特征,设定针对性的营销目标和方案。问题导向。以帮助客户解决营销问题为中心制定服务方案。数据导向。通过数据库识别重要客户与普通客户、识别潜在客户和有流失迹象的客户、识别不同客户的不同偏好等。资源匹配导向。根据客户的重要程度、对手的资源投入程度、潜在客户有效性的不同,实现有针对性的资源投入,把资源用在刀刃上。

### (四)高效化的后台保障

员工发展制度。充分尊重员工的发展需求,拥有成熟的在职业锻炼、职业生涯管理制度。技能提升机制。系统的培训机制,完善的知识共享机制。市场经理分为五个层级,对应层级的要求和辖区市场特点,提供针对性的进修和培训。权责对应机制。根据五个不同级别和责任,分别给予其辖区经费支配、物品促销、聘用短工期等权力。信息系统保障。为营销人员提供了业务支援活动系统、地区分析系统、相关协作部门信息数据表、内部网站等系统来支持其营销活动。

## 二、江苏烟草商业现状对比及差距

一是市场化营销运作体系尚未形成:卷烟采供模式与市场化导向不匹配;营销协同不到位;市场状态监测不到位。二是品牌培育体系尚未形成:品牌培育意识薄弱;品牌培育规划不强;品牌培育方法单一;品牌培育考核缺失。三是现代化客户服务体系尚未形成:服务有效性不足,客户服务与客户需求匹配度不高;服务欠缺专业化水平,没有真正将服务转化为客户附加价值。四是系统化支撑保障体系尚未形成:后台对前台支撑保障不够,导致客户服务难以到位。

## 三、江苏烟草商业路径选择

### (一)抓好货源采供与市场需求的匹配度,促进货源采供市场化。

注重扎实工作,提升需求预测水平。首先要将市场需求预测纳入业务管理范畴,突出客户经理把握市场动态的职能,形成卷烟消费数据库,为商业企业、上游工业企业提供市场信息;其次,要建立面向消费者的调研和互动体系,定期开展市场调研活动,有效收集消费需求信息;再次,要进一步发展和推广零售终端信息系统,将现代终端打造成为市场消费信息采集跟踪的触角;最后,规范并优化样本终端,提高样本客户的置信度、可参照性。

发挥导向作用,提升预测信息的应用水

平。要加强信息收集后鉴别、整理,利用的工作力度。从“市场、客户、品牌”三个维度分析和研究精准营销方法,分阶段分区域制定有针对性的品牌培育目标;努力做到货源精准投放;根据品牌社会存销比、价格指数、铺货率、动销率、满足率、断货率、成长率等指标,及时调整货源投放方案。

### (二)抓好品牌培育与市场开放的匹配度,促进品牌培育精益化。

合理规划品牌布局。应从自身实际发展出发,分析现有在销品规和其他重点品规,进行合理规划,在每个价类形成金字塔形的品牌梯队,即1到3个主导规格,3到5个护卫规格,8到10个潜力规格。优化品牌培育流程。采用PDCA循环工具,着力构建品牌培育规划、品牌策略执行、品牌效果评估、改进培育策略的品牌培育流程。在新品培育上要了解消费需求变化趋势,引导工业企业开发适销产品,切实将品牌培育前移到对市场的调研期、品吸期和预热期;对现有品牌的培育上,重点是根据市场状态和市场地位确定培育价值,根据品牌所属生命周期选择培育策略。

### (三)抓好服务创新与客户价值提升的匹配度,促进服务专业化。

在发展的同时兼顾社会责任,在兼顾效率和公平的基础上,更加注重客户盈利能力的提升和零售终端价值的挖掘。建立完善货源分配管理办法。要按照公平公开公正的原则,对紧俏货源实现科学合理分

# 破解计划增量难题 促进行业健康发展

烟草行业要想实现可持续发展,必须依赖于计划增量的兑现;烟草行业要想协调各方利益关系,必须依赖于计划增量的融入;烟草行业要想支持老少边穷地区发展,必须做到计划增量的倾斜。计划增量对于烟草行业来说,是至关重要的,需要烟草行业科学安排,有效实施,把计划增量变成行业发展的助推器,成为行业发展的有力武器。

烟草专卖特色是计划,市场调控仅是辅助,这样,计划增量就变成了稀缺性资源。如何用好稀缺性资源?对于烟草行业来说,是巨大的挑战,也是非常好的机遇,需要烟草行业根据发展规划,把计划增量投放到需要的地方,促进经济社会协调发展,促进落后地区加快发展。

“要继续坚持‘总量控制、稍紧平衡’的调控方针,用足用好国家计划资源。”烟草市场调控原则是“总量控制、稍紧平衡”,这个原则必须坚持,不能放弃,否则,烟草市场良好秩序不能建立好,卷烟价格就不能坚挺,是非常不利于行业稳定健康发展。国家计划资源,是有限的,是刚性的,需要各地吃透文件精神,用足国家计划资源,把计划增量变成发展成果;用好国家计划资源,让计划增量成为均衡发展的武器,成为精准扶贫的渠道。尤其老少边穷地区,更需要国家计划资源的有力倾斜。

“要继续坚持‘一个基点、三个转变’的思路,稳定合作生产规模,协调合作双方关系,从计划倾斜、费用核算、资金注入、落地销售等方面加大对品牌输出企业的支持力度,使计划增量既有利于促进全国性知名品牌持续扩张,突出重点发展;又有利于支持区域性优势品牌稳定增长,带动共同发展。”稳定合作生产规模,是消化计划增量的重要渠道,需要协调合作双方关系,让合作双方处在非常融洽水平。为了激发品牌输出企业的热情,需从计划倾斜、费用核算、资金注入、落地销售等方面入手,加大对品牌输出企业的支持力度,让计划增量成为全国性知名品牌扩张的有力抓手。

共同发展,是烟草行业发展追求,是实践“三大课题”内在要求,为此,区域性优势品牌稳定增长,能够让烟草行业发展处在正常轨道之上。用好计划增量,品牌输入企业要充分借鉴知名品牌的成功经验,加大技术创新力度,提高自身卷烟品牌产品的内在质量,提升自身卷烟品牌产品的市场价值,让自身卷烟品牌得到快速发展。破解计划增量难题,前提是保持合理的供求关系、保持稳定的价格水平和保持良好的市场状态,因为这三者影响到卷烟市场稳定,影响到烟草行业健康发展。如果某个着力点出现问题,会影响到计划增量的实施,进而影响到烟草行业健康发展,为此,需要加强和改善运行调控,精准安排生产节奏,让计划增量不影响行业经济运行。

计划增量变成现实,必然存在着卷烟库存,如何化解这些卷烟库存,成为烟草行业必须思考的难题。为了让卷烟库存合理,烟草行业要改进完善存销比管理办法,把压缩库存放在生产、调拨、运输、批发、零售各个环节,合理确定各个环节库存比例,让计划增量不影响到行业经济运行。

(崔宝星)

**更正启事**

本报3月18日第11版“深化精益管理,争创精益十佳”一文第二排“新郑卷烟厂”更正为“黄金叶制造中心”。

配,要对所有同档位、同区域、同业态的客户在货源供应方面平等对待,要处理好客户需求与有效调控的关系,处理好当前增长与长远发展的关系,把握好货源投放节奏,形成有效的市场化运营机制。

制定差异化服务策略。建立从需求识别、策略制定、过程对标到评估改进完整的闭环管理体系,注重客户关系管理,快速响应客户需求,为客户创造更大价值。

加强现代终端建设。加大终端建设投入,为自愿的零售终端安装信息管理系统,提升现代终端经营智能化水平;通过建立“微服务”营销平台和“网上培训课堂”,帮助终端提升技能。

### (四)抓好后台支持与一线营销的匹配度,促进后台支撑高效化。

智力支持。利用科学的管理工具分析一线营销人员胜任力状况,构建科学系统的营销人员培训体系,打造专业化、精细化、高效化的营销团队。

权利支持。要发自内心地尊重客户经理的智慧和才干,通过合理有序的授权,激发其工作潜力和能量的发挥。

发展支持。建立符合市场化取向改革的包括收入分配制度在内的激励约束机制,逐步破除身份束缚,在体制上为其成长创造条件、激活动力源。

硬件支持。有必要对软件系统进行系统化的升级改造,真正使软件系统能够帮助客户经理进行信息挖掘、数据分析。

(赵宏贵 徐鑫)