

对优化卷烟结构的几点思考

□ 张开龙

国家烟草局局长姜成康在 2010 年春季党校班上的讲课上曾经指出,国家局党组把“卷烟上水平”作为当前和今后一个时期行业的基本方针和战略任务,提出来要有“品牌发展、原料保障、技术创新、市场营销、基础管理”五个方面提高水平。卷烟结构优化作为卷烟上水平的主要评判标准之一,势必影响行业改革和发展的方向,而行业整体环境的不断改善又将进一步拉升卷烟结构。

卷烟结构提升的意义

首先,提升卷烟结构是行业发展所需。烟草作为国有垄断企业,势必要以营利为前提,而卷烟作为一种计划经济产品,在“控制总量、稍紧平衡”方针下,在尊重市场前提下,就需要我们正确处理销量与计划的关系,克服单纯的计划观念,谋求利润的最大化,利润的最大化就需要我们在费用逐年增加的基础上力求收入的更大化,那么,在卷烟产量受控的环境下,只有切实把提升结构、增加效益摆在卷烟营销的突出位置,充分利用高档烟对于税利的贡献与品牌价值的提升,刺激企业的盈利水平,不断谋划实现销量和效益的最大化,实现卷烟结构提升,为行业持续稳定健康发展注入源动力。

其次,提升卷烟结构是经济大势所趋。国内的经济在未来一段时间内仍然会以较高的速度增长,2009 年中国的 GDP 总量已经超过德国,紧逼日本,位居世界的第三位,而且保守估计在未来的 5 年内仍将以高于 7%的速度增长,假定汇率不变,按照 7%的增长速度,中国的 GDP 总量在 2015 年将达到 7

万亿美元。而随着内需消费潜力的激发,卷烟消费支出持续增长,而且支出意愿较高,卷烟结构持续提升,消费者对卷烟消费的潜力高于实际消费金额 30%,卷烟单箱收入的增长无需置疑。

因此,推进“卷烟上水平”是行业加快发展方式转变的根本要求,卷烟结构提升要担当起行业推进“卷烟上水平”的主力军,更好地实现行业改革与发展。

卷烟结构提升的思路

提升卷烟结构的关键是要有正确的方向,在其过程中,我们要以创建优秀基层单位为契机,紧扣发展主题,紧跟行业要求,紧贴企业实际,坚持把品牌培育作为第一要务,把本地市场作为第一战场,深入基层,加强调研,切实制定适合当地市场发展的好思路、好办法,选准目标,科学决策,定实措施,不断提高工作效率,加快提升卷烟结构的步伐,在尊重客观事实、坚持科学态度的前提下,把握科学发展的内在规律,关注不断变化的竞争动态,学习借鉴先进的成功经验,认真研究先进典型的成功秘诀,加快外地经验本土化、工作思路科学化、改革创新机制化的步伐,确保企业又好又快发展。

卷烟结构提升的基础

一是工作基础要扎实。营销人员做为一线基层人员,要克服畏难情绪,解放思想、提高认识、扎实工作,不断提高工作质量和效率,营销团队要在重点市场营销等方面求创新、求发展、求突破,适应现代营销工作需要,为卷烟结构提升巩固基础。二是品牌结构要优化。卷烟结构的提升不可一蹴而就,营销人员在

工作中要突出基层工作重点,进一步加大品牌培育力度,积极优化卷烟结构,实施逐级推动提档。三是市场基础要可靠。要切实提高市场控制力,着力加强“两网”建设,即:进一步加强专卖管理网络建设,充实专卖管理力量,完善市场监管机制,提高市场控制水平;进一步加强卷烟销售网络建设,以网建工作的整体提升推动卷烟结构的整体提升。四是销售秩序要规范。要坚持把规范经营放在首位,坚决杜绝一切不正当竞争行为,同时严格规范零售客户的经营行为,做到省内外卷烟落地销售。

卷烟结构提升的措施

一是加强市场调研,及时掌握市场变化情况,探寻卷烟销量新的增长点。正所谓“没有调查就没有发言权”,市场调研对了解卷烟市场动态、把握卷烟市场需求有重要的意义,更是广大一线卷烟营销人员做好营销工作的基础。二是加强对城镇繁华地段客户的经营指导工作,及时掌握卷烟市场动态及信息。营销人员要在平时的实地拜访中,了解客户的真实需求,加强指导,为客户提供个性化服务,为卷烟结构提升提供切实的市场基础。三是市管员对诚信等级不高、有过不良经营行为或者具有重大嫌疑的工商户要注意加强与客户经理的沟通,及时掌握此类经营户的订货规律,发现违法信息,要及时采取暂停供货或取消其经营资格等措施,杜绝违规经营卷烟行为。四是细分市场类型,实施动态监管。营销部门与专卖部门要在日常工作中坚持动态监管与全面排查相结合,以求及时掌握高档烟市场状况,及时摸清非法经营、违法犯罪活动线索,为卷烟销售保驾护航。五是加强品牌宣

传,提高消费者的品牌意识,给高档烟的品牌培育提供一个良好的市场环境。

卷烟结构提升需要注意的几个问题

卷烟结构提升并非不需要低档烟的供应。低档烟的消费需求仍然客观存在,尤其是在边远地区,低收入群体对于低档卷烟,特别批发价 20 元 / 条以下的低档卷烟仍有较大需求。低档烟是践行“两个至上”的基本要求,因此,在品牌结构提升的过程中,需要妥善处理好结构提升与低档烟供给的关系,在结构提升的同时缓解低档卷烟税利贡献度有限的问题。

卷烟结构提升要以提升客户满意度为基础。卷烟零售户作为销售渠道中一个重要的环节,在卷烟市场分析中的作用不可忽视。从客户的角度来看,其经营卷烟的目的就是为了得到利润,追求资金的快速积累和的增长,而客户对行业的满意度很大程度上也取决于在经营卷烟的过程中能否得到更多的利润,因此,卷烟营销的工作重点是如何帮助零售客户合理确定其卷烟商品结构,只有客户满意,我们行业才能更好更快发展。

卷烟结构提升应符合当地市场特点。不同辖区、不同消费者对卷烟口味、价格的要求是不同的,即便是同一辖区的不同区域,卷烟消费需求特征也有很明显的不同,因此,在卷烟营销工作中要对零售户科学分类,要依据辖区内不同零售户所在的路段、消费人群、日常经营状况,建立科学的分类,实现对零售户的个性化服务,不断巩固卷烟网建工作,给卷烟品牌培育以及销售结构的提升打下坚实的基础,促进卷烟市场的不断优化。

巡查员应“带着问题上市场”

□ 刘剑峰

巡查员是烟草专卖管理战线最基层的岗位,担负着维护烟草专卖制度和烟草行业内部监管的职责。省局领导多次强调要切实改变目前基层专卖的粗放型管理,要强化巡查员的“问题”意识,让巡查员学会“带着问题上市场,解决问题下市场”。

强化“问题”意识,有效发挥巡查员的职能作用,首先必须明确巡查员的职责,笔者认为巡查员岗位职责包括三个方面:市场管理;内部监管;客户服务。我们应根据不同的职责设计不同的工作流程、具体的工作内容和考核指标。总的来说巡查员的日常工作流程应包括,发现“问题”;处理“问题”;对“问题”处理过程和处理结果的监督检查三部分。

发现“问题”

要让巡查员“带着问题上市场”,就要使巡查员上市场时有“问题”可带。因此,首先必须明确什么是“问题”,“问题”的标准是什么?我们可以根据巡查员的市场管理、内部监管、客户服务三项岗位职责结合实际情况设定各种不同的“问题”标准。当所发现的“问题”达到相应的标准时则表示相关工作流程的启动。而流程的启动信息就是巡查员上市场所带的“问题”。

其次是确定“问题”信息的来源。“问题”信息主要来源于四个方面:一是巡查员自己发现的信息,二是其他“三员”(客户经理、送货员、电访员)提供的信息,三是各级督察反馈的信息,四是卷烟零售客户、消费者提供的信息。巡查员一旦获得这四个方面信息表示“市场监管”流程的启动,而整个流程的结束则表示“问题”的解决。巡查员必须按照不同的程序来走完整个流程,最后将结果反馈给信息提供者。信息提供者或督察考核部门对整个过程赋有监督权。

再次,要规范“问题”信息的提供形式。巡查员从上述“问题”信息来源的四个方面中所获取的信息有三个方面属于被动获取。而目前这种被动信息的获取形式还不够规范,有的信息仅仅是通过口头或电话告知巡查员,加上缺乏对巡查员处理“问题”过程和结果的有效监督。这就让巡查员可以对获得的信息随意取舍。因此,有必要规范“问题”信息的提供形式,可以通过建立“四员沟通信息平台”来规范信息的提供形式和实现对巡查员处理问题的过程和结果的监督,迫使巡查员不能无视“问题”的存在。在获取被动“问题”信息的同时,专卖管理部门应注重提高主动获取“问题”信息的能力。有必要通过设立系统分析员加强对卷烟销售信息系统的分析,主动获得市场管理和内部监管的“问题”信息。

处理“问题”

在当前的实际工作中,巡查员也并非完全不会带着“问题”上市场,因为客户经理、送货员、卷

烟零售户或多或少还是会向巡查员反映相关信息的。但是,有些巡查员在处理这些问题时往往采取避重就轻、避繁就简的办法,没有对发现的问题刨根问底。

例如,近年来,每到年末各地市场总是发生一些卷烟调包案件,卷烟零售户在上当受骗后往往会误认为是烟草公司所提供的货源有问题。这类案件的发生不但损害了客户的利益,也使我烟草公司的诚信度受到了质疑。巡查员在处理这类问题时,大多是向客户进行宣传解释,而没有对所发生的案件进行深入细致的调查,没有想到如何保护零售户的利益,为零售户挽回经济损失。这类现象的存在是因为缺乏规范的“问题”处理程序,巡查员可以自行决定采取何种办法来处理问题。因此,必须建立一套完善的作业流程来规范巡查员对“问题”的处理过程。这样可以防止巡查员“带着问题上市场,敷衍了事下市场”,而真正做到“带着问题上市场,解决问题下市场”。如本例,巡查员在获得发生调包案件信息后,应该启动“客户服务”和“市场管理”两个流程。“客户服务”流程要求巡查员做好客户的宣传解释工作,消除客户的误解,提高客户的防范意识和能力;“市场管理”流程则要求巡查员做好案件的调查工作,打击违法犯罪分子,保护零售户的利益。

“问题”处理过程和结果的监督检查

目前,对巡查员的考核主要停留在“巡查到位率”、“持证、亮证经营”、“公开摆卖违规卷烟”等基本工作的量的考核上,缺乏对巡查工作深层次质的考核。考核指标是工作标准和目标的具体反映,正是因为没有形成规范的针对巡查员工作质量的考核体系,才造成了现在巡查员工作质量普遍不高的局面。由于工作性质不同,对巡查员的考核很难象客户理解那样指标量化。那么,如何来加强对巡查员的考核呢?是否可以做如下尝试,把考核分为“质”、“量”两个部分。

“量”的方面:一是通过市场走访了解巡查员的巡查到位率,持证、亮证经营,有、无公开摆卖违规卷烟等基本情况;二是考核巡查员对相关部门和人员所提供的“问题”信息的处理情况。“质”的方面:一是以答卷的形式考核巡查员对辖区基本情况,零售客户基本情况和零售户经营情况的熟悉程度;二是通过零售户问卷调查了解卷烟市场净化,零售户对相关法规的认知,市场统一零售价格的执行,巡查员如何进行市场管理以及零售户满意度等情况。考核以记分制(按一百分倒扣)分别算出巡查工作“质”、“量”的得分,然后按“质”和“量”的不同权重系数计算出每一位巡查员的最终得分,并以此作为巡查员业绩考核成绩。通过记分制考核可以把巡查员日常工作中那些看不见的“质”的部分量化,以分数的形式体现出来,从而起到对巡查工作的促进作用。

人性化管理在烟叶基层人员管理中的应用

□ 盛立冉

在烟叶生产基层中把人性化管理作为管理的核心,在理解人、尊重人的基础上,充分发挥人的积极性和主动性来实现管理最优化,从而达到企业 and 个人的效益双赢。烟叶工作整体水平能否全面提高,关键在基层队伍素质、基层管理水平的提升,烟叶基层人员是烟叶生产工作的技术督导者和实施者,同时也是基层管理工作中的重中之重,他们不仅要很好地执行上级的指令,更要在自己判断能力的基础上给烟农提供服务及建议,怎样使基层人员以愉悦、舒畅的心情进行工作,让基层人员有归属感,这就需要企业实行人性化管理,将人性化管理纳入烟叶基层人员管理中的一部分,让基层人员觉得是企业的主人,感觉到企业就是自己的家,充分发挥主人翁的积极性。

随着本市烟叶生产的发展,企业中的基层人员群体日益壮大,他们的工作强度、难度比较大,这类的员工往往流动性也比较大,因此,对基层人员更应该实施以尊重人格和

独有的价值观念为主的员工以人性化管理,才能营造一个团结、融洽的工作氛围,激发员工的自尊心、责任感、成就欲,从而增强企业活力,形成良好的企业文化。

人性化管理,也就是把基层人员日常工作 and 生活中平凡的点滴小事融入到基层人员管理中,但它并不意味着放任自流,俗话说得好“没有规矩,不成方圆”,同样也需要绩效考核。按照规定原则和考核标准,定期和不定期地对其所属基层人员在政治素质、工作业绩表现、行为能力、工作成果等方面进行系统、综合、全面的考察和评价,并以此作为工作人员奖惩、职务变动、工资调整、培训、辞退等管理活动的客观依据,奖优罚劣,充分调动人员的工作积极性,而不是做好做差一个样,“做一天和尚,撞一天钟”的情形。绩效考核,也是人性化管理中的一部分,它本身不是目的,而是一种手段,通过考核结果,发挥绩效考核应有的作用,以适应现代化管理的需要,从而实现企业效益最大化。

实行以人性化为本的人员管

理,有利于提高员工的工作激情和调动基层人员的积极性。人性化管理,通过激励的手段来充分激励基层人员,无论是对企业生产效率的提高还是对个人自我价值的实现都有着举足轻重的作用。激励是在组织环境中激发、指导和维持行为的过程,对基层人员在身份和地位上给予充分的尊重和肯定是激励他们的最好方法。人在最高兴的时候也正是他们的知识和智慧得到鼓励发挥的时候。企业建立以人性化为核心的人员管理方式,重视员工的个性、提供员工机会参与各种重大问题的讨论及培训,如:企业为提高基层管理人员和基层工的素质和能力所进行的培训,让基层人员参加一些他们通常不参加的会议及专业培训等等,使每个员工都能得到一些有关其他同事工作的第一手资料,这将有助于开阔他们的眼界和心胸、增强他们的互谅互助以及协作精神。

人性化管理,有利于留住内部人才、吸引外部人才,在企业中,核心人才是指控制关键资源、掌握专业技术的人才。他们足智多谋、举

足轻重,因此,留住企业内部核心人才、吸引企业外部核心人才是企业发展壮大的必经之道,而建立以人性化为本的人力资源管理模式是实现这一目标的重要手段。基层管理如若忽视基层人员人性化管理,企业其他的管理措施将收效甚微,甚至出现负面效应,这种人性化管理模式充分尊重员工、获得人心,使员工心情愉悦地工作,充分施展自己的才能,实现自我价值,企业对员工形成一种吸引力,激发他们的潜能,并使之忘记劳动的疲劳,时刻心情舒畅从而保持旺盛的精力。

以人性化管理为核心,增强基层人员对企业的归属感,让他们感到自己是企业的主人,树立主人翁意识,从而激起更大的热情和干劲,增强基层人员高度的责任心和紧迫感,切实提升服务水平,让他们从彼此的工作作风和工作能力中受到启发和影响,以“满腔热情、富有激情、充满智慧、奋力创新”的良好精神状态,统一思想,坚定信心,扎实工作,充分调动基层人员的积极性、创新性,更好地为烟叶生产工作做出更大贡献。

对农村市场卷烟上水平的思考

□ 陈涛

当前,行业在十二五的宏观市场大环境下,各基层员工紧紧围绕国家局的部署和要求,分别制定新年目标任务,抓结构,促落实,力争开局之年有新突破,是卷烟结构上水平贯穿于日常工作当中,在市场走访中,对促销品牌卷烟集思广益,信心十足,为开局之年的全面工作上水平提出了前瞻性的方法和思维,笔者通过一线调查和分析,农村市场的卷烟结构上水平将是当前工作中遇到的瓶颈,也

是今年一线基层工作者应当思考的重要课题之一。

当前农村卷烟市场的现状

进入 2010 年的 10 月份,笔者作为一线服务人员,每天在自己所管辖的区域进行走访,从 10 月到 2010 年 12 月 31 日,所走线路有县城城区,也有农村乡镇集市聚集区,自然村落便民店也分布较多,以宝鸡烟草陈仓区城区管辖地域为例,城区人口密集,市场购买力旺

盛,烟草专卖店分布合理,群众购买结构相对较高,例如 5 元到 10 元的品牌卷烟按货源分配政策,销量偏紧;2 元到 4 元的卷烟购买人群为低收入人群,另外这些价格的卷烟主要销往偏远农村进城务工人员,婚丧嫁娶和农村建房也需求量大;10 元到 20 元以上的卷烟消费人群大多为公务员和收入稳定的工薪阶层;乡镇商业区卷烟销售层次相对城区下降一个层次,对于 2 元到 5 元内的卷烟需求购买力较高,7 元到 10 元内次之,15 元以

上的销售市场占总体卷烟销量 20%,自然村落便民店对 15 元以上的卷烟购买市场基本是总量的 3%,其他价位相对城区比例较大,也就是倒三角层面。

应对农村市场卷烟上水平的措施

据调研分析:目前形成购买力市场的倒三角局面与人员结构,经济基础关系重大,由于十二五期间,宝鸡地区以建立工业强市、旅游大城市发展战略政策密不可分。农村人员结构发生较大变化,以城市为中心劳动力市场增加,农村相对人员大量减少,农村市场分布面

积大,但是购买力下降,对中高端卷烟消费的影响很大,对农村乡镇卷烟上结构冲击明显,而城区市场由于开发新区以及工业园区的不断扩展,带来了市场购买潜力,按客户星级的配货指标,很难形成货源的保证,加之外来省份的工作人员流动性增大,对吸食卷烟品牌的选择性要求提高,全国百牌号卷烟能否面面俱到,已直接影响到我们卷烟上水平行业总体要求,在确保“两个至上”的价值观前提下,如何完成我们的十二五目标任务,这就要求我们合理调配卷烟货源,按客户要求订单供应,是基层烟草员工的工作核心,对市场信息的收集与反馈,提升

服务标准,创造性的挖掘市场潜力,利用我们辛苦的一点一滴工作成绩,为单位提高效益,达到客户满意,市场稳定结构提升。

对农村市场低档卷烟的配送应合理倾斜

由于受人员经济收入等因素,目前农村市场 2 元到 7 元卷烟货源偏少,直接挫伤了卷烟零售户的积极性,也给市场监管工作带来了负面影响,提升结构卷烟上水平因合理调控,不可同步前进。面对城区区域应调控低档卷烟,在品牌总量上寻找突破口。