

观点纵深 | Guandian Zongshen

在现有形势下如何做好专卖管理工作

□ 于 帅

专卖管理着眼于何处，落脚在哪里，如何既能适应形势的变化，又能切实可行地真正解决一些现实中的问题，是眼下每个烟草从业人员都应该思考的问题，结合客观形势的变化，笔者认为，应在今后的工作中具体做到以下几点：

以法律宣传为手段 转变专卖稽查管理的切入点

当守法成为管理相对人的一种习惯，变成一种潜意识的时候，法律也就没有它存在的必要了。虽然这是一种过于理想化的设想，但我们时刻都不能放弃这种尝试，应尽量实现这种理想化设想在现实程度上的最大化。从无意识到有意识再到潜意识，最行之有效的方式莫过于言传身教，而这其中宣传更是必不可少，坦率而言，我们的烟草专卖管理在这方面做得还远远不够，这就要求我们专卖稽查人员在执法过程中结合当前实际，在“烟草专卖法律法规”的宣传上多下些功夫，重点做到：

对烟草专卖稽查管理的合法性、必要性进行广泛宣传。随着当前特种零售许可证的取消，很多零售业户对烟草专卖管理本身的合法性产生了很大的质疑，这种理解上的误区势必给专卖稽查管理造成很大的障碍，因此应该结合当前的打假形势和国家的现行烟草专卖行政政策，对烟草专卖执法的合法性和必要性进行详细的宣传，从而更好地树立烟草专卖稽查管理的权威。

对业户违法违规经营卷烟所产生的法律后果进行重点宣传。众所周知，只有知法才能守法。业户对烟草专卖

法律的无知是发生违法违纪行为的最大隐患。要想在真正意义上禁止违法违规行为，就必须使涉烟管理相对人清楚的认识触犯相应法律就必定会引起相应的法律后果，受到相应的行政处罚。

对违法违规经营与守法经营的利弊进行耐心、细致的宣传。经总结分析，业户违法违规经营卷烟的行为具有很强的区域性，这种现象形成的动因最主要的因素是由于业户具有相当程度的相互攀比心理，这种攀比心理直接带来卷烟市场秩序的深入混乱，从而引发连锁反应，给专卖稽查管理带来诸多不利的影响。

针对这种市场形势，专卖稽查人员应该对违法违纪区域的经烟户做耐心细致的宣传和讲解，与他们一同分析这种违法行为的弊端，并宣传守法经营所能带来的长远的有利影响，帮助他们摆脱这种“相互攀比，效仿违法”的卷烟经营意识，从根本上杜绝这种趋势的蔓延，使业户能够重新守法经营。

以诚信服务为原则 打造专卖稽查管理新理念

专卖稽查管理长期以来一直以严打严罚为主要管理手段，教育管理很少提及，更不要说什么为业户服务了。但随着形势的发展不难看出要想进一步的适应新的执法环境，与零售业户互利互惠。就必须坚持以诚信为理念，加强服务管理。针对目前烟草专卖稽查管理的弊端，我们应该重点做以下几方面的工作：

严厉打击违法违纪行为，为经烟业户创造良好的竞争环境。专卖稽查人员无论何时都不能忘记自己的职责是净化市场，打击违法违纪行为。专卖

稽查管理在履行职责、尽到义务的同时，也就间接地为经烟业户提供了服务，为他们创造了良好的经营竞争环境。

以普及法律为义务，尽可能全面地为业户提供经营方面的法律帮助。烟草专卖稽查管理人员，除了宣传烟草专卖法律法规以外，也要尽可能帮助业户解决经营中的一些法律问题，提供相应的法律咨询，急业户之所急，想业户之所想，做到真正的诚信服务。

帮助业户掌握鉴别假烟的方法，并及时沟通假烟流通的动态。在长时期的专卖稽查管理中，我们经常发现一些业户并非主动违法，而是由于缺少鉴别假烟的常识，导致其上当受骗，成为被动违法者。为了避免这种现象的持续发生，我们专卖稽查人员完全有义务帮助零售业户掌握鉴别假烟的方法，并及时与他们沟通，让其了解假烟流通的动态，做到与零售业户一起，防假打假。

以文明执法为前提 树立专卖稽查管理的新形象

在当今形势下，烟草专卖稽查管理人员仍然有一部分在对涉烟管理相对人的管理中粗暴执法，进而带来了管理与被管理之间的矛盾激化和涉烟管理相对人对烟草专卖稽查管理的不理解，给专卖稽查管理的形象带来了诸多负面的影响。正所谓“正人正己”孔子在三千多年前就提出了“修己以安民心”的政治主张，这在当今社会也有着相当程度的借鉴意义，专卖稽查管理要以文明执法为前提，要做到执法不卑不亢，即要秉持专卖执法的威严，又要兼顾柔性管理的内涵，进而树立专卖稽查管理的崭新形象。

烟草企业要多措并举推进班组建设

□ 李哲民

“卷烟上水平”，是烟草行业在更深层次、更宽领域、更高水平进行的又一场重大变革，具有重要的战略意义。班组是烟草企业的细胞，是烟草企业执行系统中的最基层组织，在“卷烟上水平”各项工作中的重要性不言而喻。烟草企业要解放思想，保持良好的精神状态，多措并举推进班组建设，满腔热情、富有激情、充满智慧、奋力创新，扎扎实实、奋发有为地做好各项工作，为推进“卷烟上水平”做出新的更大的贡献。

烟草企业要充分发挥班组建设在推动企业科学发展中的重要作用

烟草企业要坚持全心全意依靠职工办企业，把加强班组建设作为落实党的“依靠”方针、凝聚职工力量、推进“卷烟上水平”、打造优秀卷烟制造工厂、实现企业发展战略的重要保证。在每年的职代会上要将班组建设放在重要位置，做出安排部署，提出明确要

求。要将各项工作落实的重点放在班组，切实发挥班组作用。坚持以人为本，努力为班组创造良好的工作和生活环境。企业各类评比表彰和奖励，以及收入分配，向生产班组、一线员工倾斜，充分调动员工的积极性和主动性。尤其是在落实企业重大部署中更应该充分发挥班组建设的作用，大力推进班组精益化管理和标准化建设，狠抓班组的安全、效益和文化建设，提升班组建设的创新能力和价值，规范班组管理，夯实班组建设基础，以班组执行力的提升推动企业执行力的提升，适应新形势、新任务的需要，为实现“卷烟上水平”和企业科学发展而做出贡献。

烟草企业要结合实际，多措并举，推进班组建设，促进企业发展

面对激烈的市场竞争，烟草企业要紧紧围绕“卷烟上水平”战略任务，认真结合企业班组管理的实际，强化落实，打“组合拳”，探索加强和改进班组建设的新途径。

建章立制，营造氛围，提升认识高度。烟草企业要建立一套切合实际的管理办法并提高职工认识。要制定下发加强班组建设实施方案，指明班组建设的目的、指导思想、总体目标任务和工作计划，使广大干部职工认清班组建设的重要意义，明确班组建设目标方向和具体内容，为班组建设工作的深入开展打下思想基础。同时，要加大班组建设宣传力度，在广播、宣传栏等载体中大力宣传班组建设的重要意义和工作部署，举办“班组建设与班组长角色认知”培训等，多角度立体式打造声势，形成深入细致推进班组建设的浓厚氛围，进一步使班组建设的观念深入人心。

健全组织，明确职责，强化领导力度。做好班组建设，必须要明确建设主体和职责分工，才能高效工作，流畅运转。要成立班组建设领导小组，明确牵头部门，在全企业范围内确立重点建设班组。形成行政负责、工会协助、党政工团齐抓共管，通力合作；企业统一规划、部门具体领导、班组自我管理的工作思路和机制，保证班组建设措施贯彻到位，取

得实效，不断创新。

典型示范引领，整体推进提升。要根据企业近年来班组建设的成效，确立全企业班组建设的示范部门，积极探索、率先整理出一套班组建设的先进方法，旨在以典型引路，通过发挥示范班组的效应，使班组建设整体推进上一个新台阶。

定期总结，加强引导，确保工作持久度。由于各班组生产实际不同，点多面广，新问题不断出现，定期总结、加强引导就十分必要。烟草企业要结合实际特点，通过定期总结，指导各部门、班组如何解决出现的新问题，有重点、分步骤地加强和改进班组建设，并注意因地制宜，统筹兼顾，将班组建设与安全、质量、生产、6S、企业文化建设等相结合，尤其是要深刻认识到商战是人战，从而强化人才教育和培养工作，提高班组长和成员素质，学习实践科学发展观，践行“两个至上”行业共同价值观，立足岗位，创新奉献，更好地推进烟草企业全面可持续发展，谱写“卷烟上水平”新的篇章。

提升烟草营销水平 推动品牌大发展

□ 肖 玮

市场营销能否上水平，直接决定了品牌发展能否上水平。卷烟制造企业要推进品牌加快发展重要途径就是要加强市场营销工作。在认真分析品牌发展情况的同时，加强自身产品特色，走特色营销之路，在较短的时间内实现较快的发展。在发展的过程中既要注重“量”的发展，更要注重“质”的提升。结合发展态势和品牌的现状，笔者认为加强品牌市场营销工作，关键在于“有效地整合资源、加强客户管理、注重营销方法、深化工商协同”。

有效地整合资源。在有限的资源内实现整合和高效配置是推进市场营销上水平的基础，要在充分发掘和利用现有的各项资源中实现品牌发展的资源优化配置。主要体现在：一是打造一支过硬的营销队伍。选对人、用好人。将一批真正想干事、能干事、会干事的人充实到营销队伍中来。把那些不想干事、干不成事人调整到其他岗位上去，确保营销队伍个个是能人。业绩是衡量的最好标准。真正做到以岗定人，以人定责，进行调整，用其所长，尽其所能，突出业绩导向，更好地发挥个人潜能。二是形成全员参与营销工作机制。深化全体员工参与营销工作意识，营造“人人参与营销、个个积极营销”的内在营销文化氛围。将对品牌的营销理念转为全员的共识，转化为每位员工的自觉行动，形成良好的个体带动和整体推动作用。三是将市场营销工作融入其他各项工作当中。围绕品牌影响力的提升，形成“时时是营销之时，事事函营销之事”，借助于工作会、交流会、客户拜访、市场走访、宣传促销、主题巡展、政府沟通等等任何形式中融入品牌的营销理念，实现资源的有效利用。

加强客户管理。客户管理不仅仅是商业公司的主要内容，更应该是卷烟制造企业营销工作的主要内容。我们要实行客户数据库管理，推行客户差异化化管理。一是要建立涵盖全体客户的基本档案。建立客户关系管理台账，对客户信息进行搜集、积累、分析、整理，建立客户信息数据仓库，并对将重点客户进行动态跟踪，将客户资源、贡献度、成本、效益进行分析评价，为市场终端维护与业务拓展提供参考。二是要构建客户提升机制。在重点客户的基础上，以销售量为主要指标，不断提升客户的等级。对等级越高的客户实行重点服务，优先保证产品供应和优先市场走访及馈赠品发放。同时也要对非重点客户进行目标激励，鼓励一般性的客户加大对品牌的支持力度，增强他们主动推荐、推广品牌，并给予一定的激励，实现客户的与品牌同成长。

注重营销方法。营销方式方法的创新直接影响到产品在市场上的表现，丰富、灵活多变的营销方法能够帮助品牌实现市场渗透。笔者认为，基于

当前的宏观市场，应当着重注意三类营销手段的应用：一注重柔性化营销的应用。柔性化营销是基于消费者个性追求的一类营销手段，它的集中体现于现在风靡的以“客户为中心”的体验营销的应用，采用这类营销手段企业往往非常重视消费者的信息反馈和客户互动环节，比如我们现在开展的体验活动，还有品吸、知识讲座等等都是这类营销的具体应用。它能够很大程度地提高品牌的美誉度，提升消费者的忠诚度。二把握事件营销的应用。这类营销手段借助当期发生的重要事件进行的品牌营销，例如抗震救灾、抗冰救灾、抗洪救灾、学子助学等等公益类事件，世界杯、亚运会、甚至到某场比赛都是其运用的范围。通过事件营销的主要目的在于扩大品牌的知名度，提升品牌形象和形成良好舆论氛围。我们要把这些事件的宣传造势做大来，不要仅仅停留在“做事”，更要学会“唱事”。三增强网络和数据库营销的应用。这里的网络既有现实的也有虚拟的，现实的传统网络我们通过营销来实现“圈子口碑”。而面对互联网，我们要在植入式营销、网络社区营销、网络体验营销等方面有所作为，同时积极利用网络的信息化建立起消费者数据库，通过数据库的应用来实现品牌形象、文化、知名度、活动的传播，最常见的就是在消费者集中区域发布信息和通过E-mail 点对点的进行信息传递

深化工商协同。一是深化工商对品牌的共识。要加强与商业的联系，多交流、多探讨、多请教，围绕做大做强品牌大胆创新营销措施，大力提升品牌美誉度，全力推进品牌的市场规模和效益扩大。在认识上与商业谋求共同，多交心、交谈、交流，形成广泛共识，理解他们的实际困难和商业要求，在尽可能的情况下多支持和帮扶品牌发展。二是完善推进工商协同关系的机制建设。要围绕消费研究、策略制定、品牌培育，市场分析，计划衔接、信息数据库、烟叶与物流管理等业务环节上构建一个沟通顺畅、流程对接、计划同步、供需匹配的协同机制。要开展产品和市场情况交流会，经常性地向他们探讨品牌的市场情况，并形成一定的制度和固化的机制。三是拓宽合作领域、实现互利共赢。要深化合作领域，实现深度协同、互利共赢。尤其是在烟叶种植和物流方面要深化合作。在烟叶原料方面要按照“主动参与，深度介入”的方针，积极与烟叶产区沟通协调，突出品牌需求导向，进一步增强基地建设的主动性、积极性，提升工商原料协同保障水平。在物流建设方面拓展合作，加强物流基础设施建设合作。积极探索工商双方联合组织物流机构，统筹安排彼此的物流需求，形成专业的物流服务和物流供应链保障，实现工商物流共建共赢。

品牌培育要借用“四面镜子”

□ 涂振法

品牌培育是烟草商业企业的第一要务，也是今后工作中的重中之重，对我国烟草行业的持续发展具有重要作用。那么，如何做好卷烟品牌培育？笔者结合当前福建永春卷烟销售市场的实际情况，谈谈自己的看法。

借一面平光镜。当前卷烟营销工作重心正从销售量的提升向卷烟上水平方向的转变，只有这样才能确保卷烟销售持续、稳定、健康地发展。经济

的增长是卷烟销售水平提升的重要推动力，两者息息相关、相互促进。以永春为例，今后一段时期内，永春经济发展水平能够保持较为平稳地增长，出现经济倒退的可能性较小，面对这种有利的市场环境，我们在卷烟品牌培育上要有所提升，以8～15元的卷烟品牌培育为主，高端卷烟品牌培育为辅，减少四五类烟销售，向三类卷烟靠拢，逐步建立起适合永春卷烟销售实际的卷烟品牌布局，确实贴近卷烟销售市场，有效发挥卷烟营销人员的主

观能动性，提升营销人员对市场卷烟品牌培育的判断力。

借一面放大镜。卷烟消费市场是一个庞大而完整的整体，卷烟品牌培育应考虑整体市场实际需求，全面掌握卷烟市场整体状况，而不能片面孤立地看待，否则将会影响全县整体卷烟市场布局，制约卷烟销售的可协调发展，导致卷烟市场发展不平衡，从而造成卷烟市场出现持续增长的瓶颈。永春地形呈带状分布，各地区经济发展水平大相径庭，除县城区域与

下洋煤矿区经济水平较高外，其他乡镇经济增长相对缓慢。针对这种情况，我们在品牌培育上要有意识地实行差异化策略，在品牌组合选择上要增加辅助品牌的数量，经济水平高的地区与经济水平低的地区在品牌选择上要有所侧重。没有进行差异化品牌培育容易造成事倍功半的结果，同样也会降低卷烟营销人员培育品牌的积极性。

借一面显微镜。正所谓细节决定成败，粗放型的营销模式向精准型的营销模式的转变是卷烟可持续发展的必然趋势。粗放型的营销模式只能让我们的服务营销服务于部分的市场需

求，从而失去了更多更广的市场需求，精准型卷烟营销模式必然要做好对卷烟市场的细分。市场细分是企业根据消费者需求的不同，把整个市场划分成不同的消费者群体的过程，它是以消费者需求的差异性为基础的，是在多样性的市场中将需求一致的顾客群体进行科学的分类，并将其归为一个整体的过程。做好市场细分工作必然要求我们要将卷烟营销对象从卷烟零售户向卷烟消费者的切换，卷烟消费者才是我们卷烟销售的最终决定因素，我们要有意地通过卷烟零售户这道桥梁将我们的服务营销做到终端消费群体，及时掌握卷烟消费者动态，

提高卷烟商业企业对终端卷烟消费市场的渗透力。

借一面望远镜。站得高方能看得远，对于卷烟品牌培育工作要有前瞻性的战略眼光，这样才能使我们的营销工作既能满足卷烟市场的需求，又能促进卷烟销售的平稳增长。2010年国家局提出了“532”、“461”的品牌战略，为我们的卷烟品牌培育工作指明了道路，在卷烟品牌培育中要进行大刀阔斧的改革，积极培育重点骨干卷烟品牌，甚至要忍痛地抛弃一些不符合市场实际需求 的卷烟品牌，在“532”、“461”品牌战略的指导下提前做好卷烟品牌的切换工作。