

卷烟上水平 基层商业单位如何做？

□ 陈启强

2010 年年初，姜成康局长在全国烟草工作会议的报告中明确提出“卷烟上水平”作为行业当前和今后一个时期主要任务的主要目标，由此拉开了 2010 年以及今后烟草各行各业团结拼搏、突飞猛进的序幕。对于河南烟草商业而言，如何在“卷烟上水平”的引领下实现跨越式发展，缩小与先进兄弟省份的差距就显得尤为重要。下面笔者就烟草商业基层单位如何推动卷烟上水平谈几点思考。

大力解放思想 保持良好精神状态

思想决定观念，观念决定行动，思想是行动的先导，是一切行动的总开关，因此我们在推动“卷烟上水平”、实现跨越式的发展过程中一定要大力解放思想。我们要让广大的干部职工首先深刻理解我国烟草现在的状态以及发展方向，明确“卷烟上水平”的重大意义，明晰“卷烟上水平”工作事关我国烟草在国内烟草市场逐步开放、专卖体制有可能被取消的情况下我国烟草的生存与发展，因此在国家局的总体部署下，我们要彻底变革在专卖体制下所养成的“坐家门买烟”的思想，自觉树立现代营销、流通、服务意识，树立闯敢闯敢的精神，不怕困难和挑战，不断自我加压，不断提高工作的标杆，不断提高危机感，主动深入商户、市场搞好品牌培育、市场调研，积极推动“卷烟上水平”。

一个人也好，一个单位和部门也好，能否保持一种良好的精神状态，是个十分重要的问题。在同样的环

境、同样的情况下，有了良好的积极向上的精神状态，就能做好各项工作，积极克服各种困难，遇险而不惊，如果没有良好的积极向上的精神状态，就只能是反面，既做不好工作，办不好事情，又有可能导致手忙脚乱，造成损失，犯严重的错误。因此我们要坚决按照国家的部署，坚持“节奏要快、标准要高、工作要实、状态要好”、“满腔热情、富有激情、充满智慧、奋力创新”的要求，树立良好的精神状态，以一流的标准，严格的要求，创造一流的业绩。

加强专卖管理，努力为卷烟销售创造良好环境

商品销售都需要具有良好的环境，如果假冒商品充斥市场，那么这种商品的销售必然受到影响。卷烟作为一种特别的食品，受到利润的驱使，大量不法分子置国家烟草专卖法和相关法律于不顾，大量制假售假，这严重扰乱了市场秩序，危害了人民健康和利益，也违犯了国家利益，严重违背了烟草“两个至上”的发展原则。烟草专卖局专卖管理人员作为烟草市场的管理者就必须肩负起国家赋予职责，坚持内管外打的方针，坚持“端窝点、断源头、破网络、抓主犯”的原则，加强与公安、工商、交通、通信等部门的沟通和写作，建立联合打假长效机制，加强普通商店的日常检查和重点场所和大户的重点监管，严格执法，形成打假打私的强大合力，不断提高市场净化率，提高烟草内部规范程度，努力维护好市场秩序，为“卷烟上水平”保驾护航。

努力做好品牌培育 形成一个适合本地吸食习惯的主打适销品牌

一个品牌关系到一个地方烟草商业的发展，所以一个地方必须培育一个适合当地消费者吸食口味的适路畅销品牌。因此，品牌培育作为促进“卷烟上水平”的重要途径和办法，必须不断加强，以更好地服务于行业“卷烟上水平”发展大局。要着眼大局，着眼长远，要结合实际，打破地方保护，自觉向全国性大品牌、重点骨干品牌靠拢，以 532 品牌、461 品牌为目标，做到重点培育，重点宣传，实施精准营销，组织有效充足货源，努力形成一个适合本地的主打适销品牌，确保卷烟市场的卷烟销售数量、结构不断得到优化，为“卷烟上水平”提供有力保障。

加强考核 充分调动员工的积极性

完善绩效考核机制，激发活力提高效率。以人为本，加大考核，做到人适其位、位适其人，人尽其才、才尽其用的管理机制。针对营销队伍有个别思想较为麻木、工作积极性不高，影响了整体队伍的活力和效率的现状，严格考核，加大激励。实行公开竞争上岗，鼓励优秀人才脱颖而出，在各个岗位开展月度评选服务标兵、年度评选优秀员工和劳动竞赛活动，激发活力，提高工作效率。

要拓展奖励方式，关注激励效果。以往在工作中，我们主要采用经济奖励方式，效果虽然也比较明显，但方式毕竟有些单一，长期使用难免造成效用降低。应该采取多种形式的激励方法，保持激励的强度，调动员工出现一点畏惧感、忽略性。所以这就需要客户经理在新品牌引入期阶段找准品牌的“卖点”，对准品牌的价位选取相对应的目标客户，动员客户在新品牌宣传、推荐中引导消费者产生热点消费、跟潮消费意识。进入品牌的成长期阶段，对品牌上柜拓宽思路、以点带面、以线牵绳，跟踪好品牌的客户上柜率、品牌动销率、消费者回头率。

处理投诉需“换”心

在客户服务工作中客户出现异议、投诉是难免的，在遇到此类情况，首先要控制好客户的情绪，语气要随和，倾听客户的抱怨，让客户在情绪激动的情况下得到适度的缓和，再把自己换位到客户的角度去看待问题

工争先创优的积极性。要严格执行惩罚措施，关注惩戒作用有效发挥。奖与罚是不可分割的两面，在有效使用惩罚措施方面，必须强调公正公开和严格执行。对违规违纪、玩忽职守，在工作中造成一定负面影响的当事人必须严肃处理，严厉追究，以示公平、公正，以此树立好这支队伍的正气，让员工心服口服，努力做到遵章守纪，脚踏实地干好本职工作，为“卷烟上水平”提供有力保障。

努力加强队伍建设，努力为“卷烟上水平”提供人才支持

要实现“卷烟上水平”，必须进一步强化各级领导班子建设和人才队伍建设，着力提高执行力。

要不断提升各级领导班子科学发展、率先崛起的能力，切实发挥好“火车头”作用。各级领导班子要始终以推动企业科学发展为己任，站在改革发展的最前沿，以提升组织领导和科学发展能力为核心，准确把握行业发展规律，引领企业持续健康发展。要自觉克服因循守旧、故步自封的思想，以全新的视角、宽阔的视野、敢为人先的精神、求真务实的作风，努力推进“卷烟上水平”。要引导员工处理好局部利益与整体利益的关系、长远发展与重点突破的关系、规范运行与快速超越的关系、打基础与上水平的关系，促进企业内外和谐，不断增强发展后劲。要密切联系群众，加强调查研究，提高决策的针对性和有效性。要自觉用创新的思维谋划工作、用创新的举措推进工作、用创新的行动落实工作，增强员工主动、自发、自觉、自愿工作的积极性。要认真落实“三重一大”集体决策制度和责任追究

究制度，进一步加强对领导干部权力运行的监督，确保权力正确行使。

要突出抓好人才队伍建设，充分调动全员的积极性和创造性，为“卷烟上水平”提供人才支撑。要建立人才储备机制，积极探索企业人才库建设，加快推进专业技术人才职务评聘工作，不断拓宽员工职业发展渠道。做好干部的储备工作，建立健全干部选拔任用机制，注重从基层一线选拔干部，加大培养优秀年轻干部的力度，探索“人员能进能出、职位能上能下、收入能升能降”的机制。要加大复合型人才的培养力度，高度重视员工培训工作，人事部门要统筹考虑制定针对各层次、各岗位的全覆盖的长期培育计划，根据不同的工作需要，确定不同的培训课程，不断提高培训的质量和水平，努力提高广大干部职工的理论水平和专业技能，增强发展的力量和后劲，为“卷烟上水平”提供强大的智力支持和人才保障。

虽然中国烟草经历了近 30 年的发展之后，取得了显著的成效，竞争力进一步得到加强。然而面临新时期的新挑战，中国烟草必须在更高的起点上取得更大的成绩。国家局正是顺应科学发展要求，提出把“卷烟上水平”作为全行业当前和今后一个时期内的核心理念和根本目标。我们要充分认识到行业发展所面临的机遇与挑战，深刻认识到“卷烟上水平”的重大意义，要自觉的把思想认识和实际行动统一到国家局的战略部署上来。全行业的工作都要围绕“卷烟上水平”这个理念和目标展开，真抓实干，务求实效，真正把推动“卷烟上水平”作为工作的出发点和落脚点，推动全行业的总体竞争力的有效提升。

变动后留有解释余地；其次市场信息采集中也应突出客户的需求和建议，把市场反映的突出信息、焦点信息的第一手资料及时、准确地传送到决策者，以便上级决策者对下一阶段的策略制定有更多的参考性、依据性。

共同发展靠“齐”心

每个企业的发展好坏与这个企业员工的凝聚力是分不开的。俗话说：“一个巴掌拍不响，众人鼓掌声震天”，这其中就道出了团结所产生出的力量。客户经理团队也需要充满凝聚力，对每项工作的开展、实施、跟踪、总结、反馈等都需要团队中的每一员在执行力上保持一致，确保团队的每一项工作都能得到全面的完善，共同为团队的发展建设添砖加瓦、发光发热。在新起点上，大家齐心协力，通过营销工作上水平来共同推动“卷烟上水平”。

佳洁士的“实验室营销”一样，工商联合将这个活动搬到实际生活中，让消费者进行尝试。开展一个万人品吸猜卷烟活动。此项活动似乎可以达到以下目的：一来：“教育”消费者，有些同档次卷烟是差不多的，只是你们的偏好问题。二来：宣传自己的卷烟品牌。增加更多人的认知。不是所有的消费者都会在新烟上市的时候愿意花钱去购买一包来尝试一下，如果有免费的品吸，并且有奖品，肯定会有很多人跃跃欲试。三来：避开其他品牌在品牌强势传播上的强项，通过与消费者沟通拉近距离感，增加亲进度来宣传自己的品牌。

随着《控烟公约》全面推出与实施，烟草品牌传播渠道的全面封锁，警示标语的大篇幅使用，相信不久的将来卷烟的包装必然会成为烟草品牌传播的一个极其重要的途径，唇齿间、最直接最有效地完成品牌推广传播、扩大品牌占有、提升品牌价值作用，相信不久的将来整个烟草业必然会掀起一场卷烟包装的变革。未来的卷烟市场存在着更多的挑战性和变化性。卷烟工商企业在关注市场的同时，还要兼顾着国家的法令，就像带着镣铐跳舞的国家，每家中烟企业和息息相关的商业企业是否能在未来的竞争中跳上一曲精彩的舞蹈，那就要看各位“大家”多方面的综合比拼了。

五大“心”法 提升客户经理营销水平

□ 吴至鸿

客户经理作为卷烟商业企业的“代言人”，都是以振兴企业为指导思想，服务客户为宗旨，信息传承为纽带，承担着“传、帮、励、带”的营销服务职责。如何宣传行业的形象，培育好知名品牌，提升客户服务的质量都是客户经理必修的功课，为此客户经理在平常的实践工作中需要营造出以下五大“心”法，全面提升营销工作上水平。

服务客户要“贴”心

服务客户是客户经理的服务宗旨，当前烟草客户经理的服务客户不能停留在给客户搬东西、擦桌子阶段，更多的时候是需要晋升到充当好

品牌培育有“准”心

品牌培育是一个发展性、长远性的重大课题，客户经理在新品牌的引入期阶段思想上开始会或多或少都

辨我是何烟？如果这时候有这样的活动，卷烟的明显认知标示被覆盖的时候，消费者真正能辨认出来的有多少呢？经过一番辨认之后，会有一个怎么样的有趣的结果呢？

曾经福建武夷山的客户服务中心在开展客户会的时候，同时开展了一项试验活动。活动中客户经理将“七匹狼（灰软）”、“黄鹤楼（雅香）”、“芙蓉王（硬）”、“玉溪（软）”、“泰山（望岳）”、“利群（蓝软）”、“七匹狼（软红）”这七种不同牌号的（单支）卷烟的过滤嘴用白色的纸贴住字样，并在烟支的白色纸处标上了序号，客户将针对这七种没有标示的卷烟进行品吸，进行品牌的识别。同时，根据自己的品吸判断出是什么品牌，将其判定的品牌填写在表格上。

作为客户经理看过许多消费者为了某些牌子的卷烟四处寻找，许多客户错失许多品牌的销售机会。从这一现象中想到，这些被人们奔走购买的卷烟真的更好抽吗？此次试验的结果，这些客户在没有品牌信息的情况下，无法判断出具体是什么品牌的卷烟。较小部分的客户判断出正确的卷烟的品牌。



一次小小的试验活动，可以折射出许多的问题，可以衍射出许多的想象。由于烟草产品的包装规格市场上较为统一，为了区别其他品牌产品，从众多的烟草牌号中脱颖而出，卷烟包装设计的元素、材料与包装颜色有着重要作用。从心理学的角度看，不同的卷烟包装设计和包装材料可以给消费者留下完全不同的产品印象。同时，卷烟包装设计和包装材料是消费者评价烟草产品质量的重要依据。消费者的盲从心理、对品牌的偏好心理、都会直接或间接的影响品牌的销量。卷烟品牌传达的信息是客户认知卷烟的关键，品牌的建设、传播、让消费者记住的程度影响着该品牌的生命。在各种卷烟都是同等情况下的时

的分歧点，肯定客户部分观点性建议，然后把客户引导到出现矛盾方的角度进行分析矛盾的根源，化解矛盾的节点，从而消除客户的异议与分歧。尽量做到能帮人则帮人，不能帮人则话暖人。

信息传承懂“重”心

客户经理在对公司制定的政策和策略进行宣贯时，要做到“言之有物、言之有理、言之有情、言之有序、言之有趣、言之有节”，不能“按部就班”、“拿来主义”。首先对原则性的政策需强力灌输（价格管理、规范经营等），但对指导性的策略要灵活运用（经营指导性货源供应、订货周期等）。诸多会出现变动性的政策和策略，在宣传中都要给自己在出现策略

对卷烟品牌的杂想

□ 彭 伟

卷烟是习惯性消费品，消费者喜欢依照自己熟悉的包装形象来购买。消费者对卷烟的认知来自于包装，来自于品牌、来自于卷烟表现出来的品相、包括用纸、滤棒、烟丝颜色。烟好不好抽，有没有价值感，很大一部分来自于这包卷烟所传达到消费者的信息。真正来自于吸味，能用吸味去传达给消费者，在没有品牌认知的情况下让消费者留下印象深刻的卷烟可能就比较少了。因此，卷烟产品不能随便改变产品包装形象，也不要随意进行产品系列化，任何品牌策略的做成都要紧紧围绕品牌的定位。

一旦卷烟包装在消费者记忆中形成深刻印象，改变这种包装或许会冒很大风险。根据特劳特《定位论》的观点，一个卷烟包装只能锁定一个概念，任何包装形象的变化都可能使消费者对产品意象产生怀疑、不信任，认为改变了包装的烟草产品已和改变前有了很大不同，继续购买可能带来风险，从而导致消费的中断。在同等或者差不多品质的情况下，此时卷烟标识被盖，大家都长得一样，安能

打造优秀服务品牌 提升企业竞争力

□ 周永鲁

企业文化是服务品牌的灵魂，服务品牌是企业文化的承载。只有依托行业文化、地域文化和企业先进文化元素，形成自身特色文化，才能有利于体现服务品牌的内涵、树立良好的品牌形象、促进品牌的传播。服务品牌是践行“两个至上”行业共同价值观的有效途径，其核心是以人为本，出发点是为客户创造价值。

如何构建烟草商业服务品牌，彰显“服务品牌”特色，借助服务品牌这一有形载体，真正把文化转化为企业市场竞争力、企业核心竞争力，笔者认为要紧密结合实际，进一步解放思想，精心谋划，积极探索烟草企业“特色服务品牌”的创建途径，促进行业安全稳定和谐发展。做到“四要”。

一要以企业文化做支撑。服务品牌的基础来源于企业文化，只有企业文化得到广大员工的广泛认同，才能在服务意识与服务行为上展现出具有企业明显特质的文化与形象。而服务品牌化将会进一步强化服务的差异化、个性化、规范化和标准化，形成品牌发展优势，从而实现服务网络、营销网络和管理网络的全面升级，提升广大卷烟零售户和消费者的依存度、满意度和忠诚度，对促进企业长远发展起到巨大的推动作用。

二要建立优质服务标准。服务品牌是全员工程。在服务品牌建设过程中，各部门，要结合业务实际，对目前的岗位职责、工作流程、操作规范进行再梳理、再整合、再细化、再提炼，进一步建立健全服务品牌的视觉标准、行为标准、流程标准、管理标准和传播标准，将企业文化与制度建设、服务设施建设、信息化技术相互结合，尽快出台既便于操作和形象传播，又符合烟草实际，科学合理、规范有序的服务品牌建设框架体系、品牌管理体系和服务品牌监督考核体系。各单位要按照上级局（公司）的标准要求，立足服务品牌，建立科学规范的工作流程，细化岗位职责，强化责任落实，不断提升服务品牌层次，提高服务品牌的知名度、美誉度和诚信度。

三要打造优秀团队。服务品牌的打造，是企业全员参与的一项重大工程。每一项服务的落实，最终都要归结于员工服务本身。员工素质的高低，直接影响到服务品牌的构建和发展。全系统各单位各部门必须要加强员工素质的培养和提升，要不断通过举办不同层次的培训班，开展多种多样的观摩交流，创造更多的培训机会，进一步提高员工的整体素质和业务能力；要细化岗位职责，服务品牌建设必须依托卷烟营销网络、专卖监督管理网络，将服务行为细化到每位干部职工的岗位职责中，才能保证服务行为的有效实施；要加强绩效考核管理和岗位考核管理，建立专门的监督考核评价体系，通过目标管理、量化管理、基础管理和动态管理，建立以零售户、消费者为中心的服务过程体系，切实做到工作流程化、操作标准化、服务个性化。

四要营造浓厚宣贯氛围。各单位各部门要高度重视服务品牌建设，面向社会、面向基层、面向全员进行广泛宣传推介，不断提高干部职工对服务品牌创建重要性的认识。要制定服务品牌建设工程规划，建立健全服务品牌建设工程机制，深化品牌服务措施，调动广大干部职工自觉参与品牌创建的积极性、创造性，营造人人关注品牌、爱护品牌的浓厚氛围，让每位员工在服务过程中增长才干、收获知识、提升价值，从而实现客户效益、企业效益和社会效益最大化。