

烟草企业要靠技术进步实现创新发展

□ 李哲民

为全面实现“532”、“461”品牌发展目标,全面建设现代烟草,全面提高中国烟草整体竞争实力,促进新发展,作出新贡献,烟草企业要认清形势,坚定信心,真抓实干,全面推进“卷烟上水平”各项工作落实,尤其是要依靠科技进步,抢占科技制高点,争夺发展的主动权,实现创新发展,把烟草企业的品牌发展、原料保障、技术创新、市场营销和基础管理等方面工作提高到一个新水平。

坚持把科技进步和创新作为提高企业发展水平的中心环节

烟草行业是生产经营烟草制品的特殊行业,其持续健康发展也丝毫离不开科技进步的支撑作用。众所周知,国家局在 2006 年召开了全国烟草科学技术大会,发布了《烟草行业中长期科技发展规划纲要(2006-2020 年)》,提出行业科技工作坚持“自主创新、重点跨越、支撑发展、引领未来”的十六字发展方针,明确了烟草科技发展的重点领域、重大专项和关键技术。回顾总结“十一五”时期工作,烟草行业坚持把推进科技进步作为提高行业发展水平的中心环节,健全完善创新体系,积极推进科技重大专项实施,高度重视标准化体系和质检机构建设,促进信息化与烟草生产经营管理相融合,行业自主创新能力不断增强。2010 年减害降焦取得明显进步。全国卷烟焦

油量实测平均值降至 11.9 毫克/支,烟气一氧化碳量平均值降至 12.9 毫克/支,同比分别下降 0.3 毫克/支和 0.8 毫克/支。焦油量 8 毫克/支以下卷烟累计生产 87.5 万箱,同比增长 24.3%;累计销售 88.8 万箱,同比增长 24.5%。长白山、中南海、红双喜(上海)、七匹狼、娇子等牌号低焦油产品产量超过 5 万箱,为实现减害降焦目标迈出了可喜的一步。

2011 年是“十二五”规划的开局之年,烟草行业在追求技术进步方面毫不放松,将着力增强行业技术创新能力。国家局局长姜成康说,技术创新是转变行业发展方式的中心环节,是实现“卷烟上水平”的重要支撑,要下更大功夫努力抓好。

一是认真抓好科技重大专项实施,力求在关键技术上取得重大突破。抓紧建设国家烟草基因研究中心,加快开展相关课题研究,高度重视烟草新品种培育和推广工作,力求在育种技术方面取得重大突破;加强特色工艺和增香保润技术研究,加快推进重点品牌生产专线技改步伐,力求在工艺配方技术方面取得重大突破;加强减害降焦技术研究,采取综合措施,全面推进减害降焦,力求在减害降焦技术方面取得重大突破;充分发挥行业科研机构作用,跟踪世界烟草前沿技术,瞄准国际一流水平,力求在基础应用研究和共性技术研究方面取得重大突破。

二是进一步加强企业技术中心建设,着力提升企业自主创新能力。坚

持以企业为主体,开阔眼界,加大投入,有效激励,开展多种形式的合作交流,紧紧围绕增强品牌核心竞争力,着力提高突破核心技术的能力和水平。

三是积极培养高层次创新型人才,着力提高科技人员整体素质。全面推行科研课题制和首席研究员负责制,全面建立首席专家制度,抓紧建立行业科技领军人才和学科带头人队伍。在充分发挥现有科技人员积极性同时,面向海内外公开招聘高层次人才。通过科技重大专项的实施,造就一批具有一定社会知名度、行业影响力和专业技术权威的创新型人才。

四是更加重视产品质量安全工作,确保产品质量安全。产品质量安全直接关系企业的信誉,关系消费者的健康,关系企业的生存与发展。要把产品质量安全摆在各项工作的首要位置,主要领导要亲自抓、负总责,确保产品质量安全工作落到实处。进一步健全完善行业产品质量安全检测监督体系。认真抓好产品质量安全各项措施落实。进一步制订完善和严格执行产品质量安全标准,加强产品质量安全风险评估和科技研究,全面开展产品质量检验检测工作;逐步建立烟用添加剂许可制度,着手研究产品有关成分的信息披露制度。所以烟草企业要贯彻执行全国烟草工作会议精神,咬定技术创新不放松,力求在技术进步方面有所突破,促进烟草企业科学发展。

采取具体有效措施推进技术创新,促进各项工作落实

烟草企业要清醒认识到行业的发展将长期面临着烟草控制、完善体制、构建和谐和国际竞争的严峻挑战,特别是在较高税利水平上,面临如何进一步挖掘新的增长点,进一步谋求持续健康发展的问題。应对这些压力和挑战,最有效、最现实的选择就是要依靠科技、依靠创新、推进改革、提升效益,努力提升烟草企业核心竞争力和保持行业持续健康发展。

第一,烟草企业要加强产品研发改造,确保知名品牌品质稳步提升。要按照“生产一批、储备一批、研发一批”的思路,做好新产品研发工作。要突出协调性、稳定性原则,推行“小比例、多等级”配方维护技术,推动品牌选烟、挑烟和合并打叶工作,将配方设计与维护向采购环节延伸,有效改善配方对卷烟品质的影响。积极推进品牌维护责任制,按规格专人负责,把优势技术力量集中到知名品牌的维护提升上。要严肃工艺纪律,严格执行工艺参数和配方调整程序规定,加大考核力度,切实保障和提高在线产品工艺质量,稳定卷烟配方。高度重视产品质量安全,加强产品质量安全监测,建立产品内在质量评价预警通报机制,制订有害物质的检验和评价标准。

第二,加快技术创新体系建设,打造知名品牌人才支撑。要把技术创新体系建设作为提升创新能力的核心,

按照有利于知名品牌品类构建、有利于减害降焦、有利于保润增香、有利于提质降本的思路,进一步解放思想,扩大对外技术合作,建立开放式、无边界的科研合作机制,组建联合实验室、联合研究机构。要把技术标准体系建设作为提升技术创新水平的关键,制订涵盖卷烟生产、烟用材料、产品质量安全等方面,严于国家或行业标准的企业技术标准体系,以标准引领和支撑技术研究水平的不断提升。要建立有效激励机制,积极营造“崇尚创新、宽容失败”的创新环境,完成首席配方师、首席工艺师、首席调香师聘任,组织好科技领军人才、学科带头人的推荐工作,有效激发技术人员的创新动力和热情。

第三,强化设备管理,提升设备管理水平。要全面推行设备 TPM 管理模式,加强生产环节 TPM 相关知识培训,积极构建全员“会使用、懂维护、能维修”的大设备管理模式。要进一步完善设备管理制度,从购置、使用到报废形成严格的闭环管理。按照“一机一档”的要求,建立完备的设备台账。要创新设备维修保养模式,注重预防维修,提高轮保效果,加强设备的点检和润滑。要以班组为单位,把设备使用、维护、维修责任与班组建设紧密结合起来,作为班组建设的重要内容来抓。要围绕提高设备有效作业率,成立课题攻关小组,充分发挥职工集体智慧,改进提高设备有效作业率的新方法、新途径,确保设备有效作业率稳步提升。

第四,加强生产过程管理,保持工艺质量稳定。要以强化生产过程控制为主线,积极探索实施新的工艺质量管控模式。进一步夯实工艺质量基础管理工作,修订、完善工艺质量管理体系,建立健全适合新流程的工艺质量管理体系,实现规范化、科学化管理。充分发挥质量监督检验的职能和作用,严格按照质量考核制度和办法对生产过程工艺质量进行监督检查和考核,及时分析查找影响产品工艺质量的因素,优化工艺流程和工艺参数,修订完善工艺技术标准,提升产品工艺质量。充分发挥 QC 小组创新能力,注重成果实践转换,以科技创新为目标,拓展 QC 活动范围,探索 QC 活动的新思路、新方法。要加强原辅材料及零配件供应管理,推进公开招标投标工作,确保物资供应及时有效。

第五,加强对外合作,提升合作加工水平。“十二五”期间,全行业以品牌为核心、推进定向整合,联合生产的资源配置方式改革将加快发展。因此,烟草企业在与合作厂家开展品牌联合加工的同时,要积极学习和借鉴合作方先进的管理经验,不断优化生产组织管控模式,增强合作生产能力,提升来牌加工响应能力。要重点做好品牌同质化加工的工艺质量过程控制,确保每个环节严格按照合作方技术标准实施生产。要大力弘扬“四要”作风建设,以夯实基础管理为主线,以严格规范和“两标一创”为重点,切实提升生产管控、队伍建设、和谐稳定水平,主动向合作方先进的管理理念和管理模式靠拢、看齐,通过品牌合作不断提高来牌加工的响应能力和同质化加工水平,全力推进“卷烟上水平”各项工作落实,为切实增强烟草企业的竞争实力而努力奋斗。

做好品牌管理提升品牌培育水平

□ 闫井富

做好品牌培育是每位客户经理不断思考的问题。提高客户品牌培育能力,让客户变被动为主动,提高客户的推销能力和营利能力。当前,烟草商业企业在卷烟品牌培育的过程中,大部分都认为只要卷烟产品销售量上去了,市场占有率有了,品牌培育就成功了,但是效果一时很难见效,而忽视品牌的成长过程,导致卷烟品牌管理很难落到实处,也难以发挥应有的作用,首先从以下几方面入手。

以消费需求为核心

要坚持以市场需求为导向,不要盲目购进,认真考虑市场效应如何,结果造成购进的品 牌不能做到适销对路,既影响了经营质量,又让零售客户产生了不满。还有一些烟草公司在品牌购进时,不考虑市场承受能力和社会库存能力,不做深入细致的调查研究和形势分析,只要看到有一定的消费群体,就一次性购进多种品牌,少则 2—3 个,多则 7—8 个,没有做到科学组织、合理调控、循序渐进。这种一哄而上的结果是,不仅为品牌培育造成困难,降低品牌培育成功率,而且还会出现“抓住芝麻丢了西瓜”的现象,最终一个也没有培育成功。

做好指导工作,增加客户赢利

我们要根据销售的实际情况,从“进、销、存”三个方面为客户出谋划策、传授技能,增加客户的赢利能力。首先是库存指导。很多零售客户并不完全清楚自己的库存状况。客户经理在协助客户进行系统盘点,弄清库存中数量、品牌和规格 的准确状况,为下步经营打好基础。做好订货指导,根据自身的库存状况和烟草公司货源情况,把握卷烟营销环境的变化规律,在低档烟和紧俏烟上多做文章,增加进货、充足备货。要系统分析各品牌、规格的销售数据和赢利状况,对春节前后的数据进行对比分析,找出差异性,准确判断出节后各卷烟品牌、规格的销售趋势,并据此开展销售指导。

开拓创新,拓展思路

要不断创新,积极开拓思路,与客户一起创造更多商机。引导部分有能力的消费者适当地提高档次。对于农村零售客户,首先要加强硬件建设,营造良好的消费环境,引起消费者的购买欲望从而进店购买;其次要强化软件建设,为消费者营造一个良好的消费氛围,多争取一些回头客;再次要对于“中秋、国庆”返乡的外出务工人员,积极推荐一些本地畅销的名优烟,介绍该烟的口感、香味以及销售情况,并建议他们买上几条家乡名优卷烟带回去。

要持之以恒,做好市场分析

做好宣传引导,提高品牌上柜率,在这一方面要做大量的工作,付出了一定的努力。经过一段时间后,却发现销售业绩并不理想,于是就开始置 换其他的卷烟品牌。如此反复,既浪费了大量的人力物力财力,又提升了经营效益带来了很大影响。针对这一情况,一些营销人员却往往把责任推向市场,认为是市场的接纳度和消费者的认可度不够,而不去静下心来研究分析其中的原因,为什么市场不接纳?问题出现在哪儿?为什么消费者不认可?问题又出在哪儿?“反正卷烟品牌那么多,这个不行就换另一个”。正是这种错误的思想作怪,导致一些卷烟营销部门在品牌培育中不能做到持之以恒、贵在坚持。

注重维护,勤于管理

一个品牌的成功培育,往往需要很长的一段时间,需要广大销售人员和零售客户付出很大的努力。然而,这一来之不易的成功往往会被忽视。一些卷烟营销部门在成功培育品牌后,认为只要市场接纳了,就一定会 有销量,也就可以松一口气了,于是,在日常工作中对已经培育成功的品牌不闻不问,撒手不管,放任自流,最终导致成熟的品 牌逐步衰退,不能很好地发展下去,出现了功亏一篑、前功尽弃的不良局面。要知道,培育一个品牌不容易,维护一个品牌更难。一个品牌不仅要培育好,而且更要维护好,这样才能销售好、发展好,才能实现“卷烟上水平、税利保增长”的目标。

推广新品要适应市场多样化格局

□ 周晶

随着企业卷烟品牌结构调整,各地烟草企业制定了新品卷烟的销售政策,大量的一、二类档次卷烟如雨后春笋般上市,使卷烟的销售形势日趋紧张,形成了卷烟品牌市场的多样化格局。为了让新品卷烟能尽快融入本地市场,使卷烟零售客户和消费者得到双赢,作为客户经理可以从以下几个方面思考:

宣传到位,营造新品销售氛围

当客户经理收到某品牌新品即将上市的信息之后,要先去了解该卷烟品牌的产地、批零价以及吸味等基本信息,做到心中有数。将卷烟宣传海报等相关宣传资料分发到客户手上,并指导其张贴在店面醒目位置,营造销售氛围。同时,要让客户对新



品牌有一个认知的过程,引起思想上的重视,指导客户更好地向消费者进行推荐。

精确布局,有效提升新品销量

在选择经销户时,不能一股脑儿地全部经营销售,容易造成库存积

压,反而打击经营户的销售积极性。因此,在挑选经营户时,要选择部分经营能力好的客户先进行精确布局,而经营能力较弱的客户可以看销售形势再次布局。通过层层布局不仅能有效利用货源,而且能避免因滞销而

发生的周转资金积压情况。

备足货源,以免错失销售契机

新品上市后,通过询问和查看卷烟台账,掌握对新品牌的进、销、存情况,使销售工作做到心中有数,在新品牌卷烟的销售过程中,一定要做好客户库存情况的检查工作,对已经销售完和库存量不多的卷烟经营户,要及时组织货源进行补充,以防卷烟脱销错失销售商机。

定期回访,收集调整营销思路

在一段时间的新品销售“新鲜期”过后,客户经理要定期对市场进行走访,收集经销商户和消费者对该品牌的反馈信息和意见,通过信息的整理,及时调整货源投放政策,以便及早调整营销思路,给新品牌卷烟的销售提供一个良好的市场氛围和经营环境。

做“金牌”客户经理 促服务水平提升

□ 温柔

天下难事,必做于易;天下大事,必做于细。这是一个细节取胜的年代,任何事情要想有所成效,对于细节的处理都必须精益求精,客户服务工作亦是如此。在客户拜访中,我就深有体会,往往有些不起眼的小细节,却在不知不觉中拉近了客我距离。在与零售户打交道的过程中,如果能注意这些小细节,将会给我们的客户服务工作带来很多便利和快乐,提高服务水平,增加客户满意度。以下是笔者在客户服务工作中的一些感触和体会。

善于倾听。倾听是一门艺术。世界上最成功的推销和公关人员都是善于倾听的人。作为一名客户经理,要想做好营销工作,就要学会倾听零售客户的话语。在倾听中把握客户的真实需求,才能使我们的服务工作更具针对性,推动卷烟营销上新水平。在与客户交谈过程中,要具有耐心,不要随便打断客户的讲话。尤其是刚与客户交往时,要想了解他们的经营需求,就更需要耐心倾听,客户说得越多,我们对他们经营需求的了解就越深。随便打断客户的讲话,不仅有失礼貌,还容易引起他们的不满,从而影响沟通效果。

尊重客户。仁者必敬人,尊重别人,才能让人尊敬。在与客户沟通的

过程中,我们要学会尊重客户。无论客户提出的意见和问题有多么可笑和无理,我们都应该心平气和地面对,不应该漠视或者发脾气。只有让他们觉得自己的意见和建议受到了尊重,才能拉近双方的距离,提高沟通的效率,继而获得真实的信息。

多说“我们”。在和零售客户交谈时,要多说“我们”,因为“我们”会给零售客户一种积极的心理暗示,我们客户经理是和他们一起的,我们在换位思考问题。我们没有把自己束之高阁,而是实实在在为他们着想,与他们同利益,共发展。所以在平时的客户拜访中,多说“我们”,有利于拉近客我距离。

换位思考。在给客户提供建议的时候,要学会换位思考。我们不仅要站在公司和自身的角度,还要站在客户的角度综合考虑问题。由于信息的不对称,往往我们认为正确的意见,客户却认为不利于自身利益发展。所以,提的建议应该是全面的、辩证的。此外,在语气上多用中性词及祈使句,如:“你可以这样解决问题。”、“如果这样做是不是更好呢?”、“让我们先试一下这个方法怎么样吧!”,而不要说“你必须这样做!”。让客户觉得我们是在征求他的意见,照顾了他的想法,而不是将自己的想法强加给他。

注重礼节。在客户拜访中,我们一定要注重“礼节”,要以善迎人,以

礼待人。比如,与客户面谈时最好不要接听电话。在与客户面对面交谈时,常常会有其他客户的电话打来,为了表示对客户 的尊重,客户经理在拜访客户时,尤其是进行初次拜访或重要拜访时,最好把电话调到静音状态,不要随意接他人打来的电话。如果确实是比较重要的电话,最好在征得客户同意后再接听,向对方简单讲明原因后要迅速挂断电话,等拜访结束后再给对方打回去。在与客户通电话时,不要先于客户挂断电话,如果与客户匆匆地说上几句,讲完要传达的信息后,也不等客户听没听明白就挂断了电话,客户心里肯定不愉快。等客户挂了电话后自己再挂电话,是对客户的一种尊重,也会让客户觉得心里舒服。如果确实有紧急的事情需要处理,不妨委婉地向客户解释清楚后再挂断电话。

学会“记事”。在拜访客户时最好随身携带记事本,及时记下客户的需求、答应客户要办的事情、下次拜访的时间以及自己的工作总结和体会等,这是一个很好的工作习惯。随身携带记事本还有一个好处,就是当你认真地一边记录一边听客户说话时,可以让客户产生一种备受重视的感觉,也会有利于加强客我交流,使拜访工作更加顺利。

施展“魅力”。客户经理是公司的形象代表,在客户拜访中,要学会施

展“魅力”,以独有的人格魅力去感染客户。人格魅力表现为人的能力、气质、性格、心态、行为、思想等等。客户经理应该要具有亲和力,要有良好的个人品质和个人涵养。比如,我们在拜访客户时,首先注重自己的穿着,不要花枝招展,也不要蓬头垢面。要以清新、自然的风格面对客户。每次拜访时的精神面貌要好,要有乐观开朗,振奋豁达的心境,要让客户感受到自己的阳光和热情,而不是怨气和消极。并且可以适当运用肢体语言和面部表情引导客户。在交流过程中,我们不妨适时地点头、微笑,以适宜的反应引导客户表达出自己的经营需求和服务要求。

关心客户。真者,精诚之至也,不精不诚,不能动人。要本着“一切从客户出发”的思想,主动关心他们的经营、关心他们的家庭。以情感人、以诚待人、晓之以理、动之以情,打动客户的心,增强他们对我们公司的依赖性。这样才能真正建立起平等互利、长期合作、共同发展的新型客我关系。

总之,在服务客户的过程中,客户经理一定要注重细节。有时候,看似微不足道的一句话或者一个很细微的动作,都有可能影响到客户对客户经理的配合度和对企业的看法。注重细节,用细节拉近客我距离,提高服务水平。