双管齐下 加强卷烟销售终端建设

□ 翟文华

国家局提出“两个至上”的行业共同价值观，各地烟草公司纷纷从强化网络建设、提升终端水平入手，来促进整个行业的发展和提升，因为只有终端建设水平上去了，零售户的盈利能力才能得到提升，经营税利才能不断增长。因此提升终端建设水平是提升卷烟经营的必然要求。

一般来说，终端建设包含两个层次的内容，第一层次是指销售店面、柜台设计、产品陈列、POP宣传等，第二个层次是指终端店员所掌握的产品知识及主动推荐能力，以及把握客户需求，实施差异化营销的能力。终端建设的这两个层次紧密结合，互相支持，没有看得见摸得着的店面、柜台就不可能发挥知识营销的作用，而没有充分的营销知识，单靠硬件又不可能收到营销水平的真正提升。因此，加强卷烟销售的终端建设必须要把这两个层次的内容结合起来，双管齐下，逐步提升。

突出形象设计 营造视觉冲击

消费者到某个商店消费，第一印象就是该店的招牌、形象、货品摆放如何，在日常的走访过程中，我们发现在店面形象和产品陈列方面有的很有特色，给人一种赏心悦目的感觉，自然而然的就过去买点东西，而有的就是凌乱不堪，根本不想进去。这些“表面工程”对于提高客户的影响力有很大的作用。在卷烟的产品陈列方面，烟柜设计、出样品种、出样形式、明码标价这个环节尤其重要，要突出店面形象设地，就要从这四个方面进行突破。

科学设计烟柜。这是店主刚开店的时候应该考虑的问题，像一些烟酒店，这些都不是问题，但对一些食杂店和便利店来说，烟柜不好的有很多，笔者在走访的时候都会建议这些店主及时更换烟柜，根据客户的展示空间更换不同的烟柜，达到更好的产品展示效果，像有的店，在开店时由于没考虑到烟柜的放置，所以把烟直接摆在货架上，展示不好，还时不时地丢烟，经过我们的建议，客户用玻璃做了一个挂式烟柜，挂在结算的地方，一方面展示形象提高，一方面可以保证安全。

丰富出样品种。提高客户上柜率一直是我们的主要工作，由于客户本身的各种因素，上柜率提高有一定的难度，但很多客户还是有潜力的，有新烟时及时提醒上柜，有些平时没卖过的品牌，也上一条试试，只要卷烟有展示就会有销售，上柜率提高了，才能更加吸引消费者眼球，提高销量。

灵活运用出样形式。在日常经营中，大部分客户的卷烟出样还是比较有规律的，一般是按价格从高到低进行排列，这样规范有序的排列，使消费者能在短时间内有效的选购自己需要的品牌。在市场调研中，我们发现还有一种出样形式可以推广，这就是各品牌系列摆在一起，像青岛卷烟厂系列卷烟、济南卷烟厂系列、云南烟系列、外烟系列等。这样也比较清晰明了，有利于对比选购。

严格明码标价。明码标价有利于提高客户的信誉度，由于消费者经常抽烟对于卷烟的价格都比较熟悉，如果卖价过高会引起消费者反感，卖价过低影响利润，所以明码标价对于提高客户信誉度很有好处，而且有卷烟标价签与卷烟展示相互辉映，也能使消费者在消费时更有保障。

其实除了做好以上这些以外还有像卷烟零售许可证、诚信星级牌、信得过卷烟零售户等荣誉要摆放在显眼的位置，提高诚信度，有助于提高一些中高档烟的销售，这方面有的客户做得很好，他们把这些荣誉放大后摆放，更醒目更有冲击力。还有的客户在卷烟柜台上自制假一罚十的标识，这也是加强宣传的重要方面。

提升营销能力 增强销信能力

如前所述，基本的硬件条件完善以后，更重要的就是营销能力和销售技巧的提升，这包含了客户的综合素质和客户经理的直接引导，要切实地做好这方面的工作，需要一个长期而持续的过程。实践中，我们应该从提高客户的推荐能力、提高客户忠诚度、增加客户经营经验、增加客户的品牌知识入手，以自己的综合能力影响客户。

提高客户的推荐能力。很多产品需要推销才能销售得更好，像一些保健品，需要长期的广告支持，才能让产品渐入人心，才能有更好的销售。卷烟是一种特殊消费品，很多零售户都认为卷烟都是自然销售状态。当然也有一定的道理，不会吸烟的人不会说服他学会吸烟，会吸烟的人也很难劝其戒烟，每天都有很多人学会吸烟，也有很多人戒烟，这样会使卷烟销售处在一个较好的销售环境中。在品牌供应不足的时候，市场上容易形成断货，消费者如果有需求就会去很多零售户中寻找，在这样的情况下客户应该加强推荐，注意分析消费者的需求和吸食口味，帮助选择价位和口味差不多的品牌，这就需要客户在同类产品中有货，以便进行替代。客户在接受推荐的时候会进行考虑，并会在以后的断货时形成自觉替代，这样才不致于使客户流失，形成固定的消费群体。

提高客户的忠诚度。提高客户的忠诚度也是提高软终端建设的重要内容，客户对于公司的忠诚度越高就会使市场的净化率越高，也会提高公司的核心竞争力。只有在平时对客户拜访，多了解客户的情况，与客户打成一片，多以情感沟通，这样才会与客户更加贴近，客户对公司的依赖性就会提高。那时零售客户与烟草公司一条心，从产品出厂到销售一线，形成一种合力，这种合力一旦形成，将会使卷烟销售、品牌培育中出现的问题迎刃而解！

增加客户的经营经验。客户经理是客户与公司的桥梁和纽带，也是客户与客户的桥梁和纽带，客户在平时的经营当中积累了很多宝贵的经验，尤其是一些经营比较好的客户，他们的经营理念都比较好，所以在平时走访的时候都应该注意学习与交流，把一些经验带给其他客户，让他们能相互取长补短，提高他们的经营能力，同时也提高了在客户心中的信任度，便于更好地开展工作。

增加客户的品牌知识。大多数的客户在销售的时候对品牌的情况都不太了解，这在平时的拜访当中都有所了解，尤其是一些年老或者是女同志身上表现的尤其明显，这样在推荐和介绍的时候就没有针对性。这也是客户的误区，认为能来买烟的就知道自己抽什么品牌，也知道什么品牌是什么情况，如果要推荐同类产品就显得不足了。所以这方面客户应该引起重视，平时针对品牌知识不足的客户，加强培训，使他们能基本地了解品牌的情况，给客户在销售时能更加有效地留住消费者，提高盈利能力。

其实终端建设还有很多的学问和技巧，但大的方向无非就是这两个层面，只有先做好硬件展示、塑造良好的形象，在此基础上不断提升销售技巧和经营能力，认真分析市场需求，把握销售增长点，并不断加强学习、加强总结、加强交流，才能更好地为客户服务，更好地提高终端维护的水平，更好地进行卷烟销售。

对标、贯标齐进行 共建“创优”新局面

□ 子晴

2011年是“十二五”规划的开局之年，也是烟草企业实施“卷烟上水平”的实践之年，对标与贯标工作是开展创优新局面的重要环节，笔者作为一名客户经理，认为对标与贯标工作应该通过以下几个方面来完成，在这里浅谈对“对标、贯标”工作的看法。

需要辩证地理清对标、贯标、创优三者之间的关系。俗话说“思想乃万本之源”，只有从本质上认清思想，理清工作思路，才能更好地指导和开展实际工作。“对标”指的是一个企业关键运行指标、关注的是实体经济中的自我与标杆之间的数据差距。“贯标”指的是一个企业基础管理水平，致力于建立一套以ISO9000质量管理体系为主体其他体系为辅的现代综合管理标准体系。而“创优”则是一个企业的整体发展模式达到的理想状态。对标是基础，贯标是过程，创优则是结果，而三者之间又有明显的一致性，不管是对标也好，贯标也罢，创优也行，最终都是为了促进“卷烟上水平”，为“十二五规划”贡献一份力量。由此可见三者之间的关系缺一不可，相辅相成，既有联系，又有区别。不能将三者独立出来分开出来，而应该用辩证的思维理清三者的关系，才能正确地开展以后工作。

实事求是进行对标，查找补足，查漏补缺，取长补短。根据市局提出的“对标”要求，积极落实，比如在“硬件”设施上优化办公设备，购置市场走访专用车等一系列标准化市场部建设工作，并通过对标杆企业进行比照分析后，学习先进经验，取长补短，及时改进。国家需要转变经济发展方式，同样烟草行业也需要转变卷烟销售方式，在“总量控制，稍紧平衡”的卷烟销售政策背景下，怎样才能让卷烟销售平稳、健康地发展是关键，那么就要提高卷烟消费结构，在货源调控的政策下，实现卷烟的“精准营销”。要进一步创新对标课题的研究，推进企业管理上新水平，比如认真实施“三级考核”的考核管理办法，实现部门之间的相互制约、相互监督，起到督促作用，从而营造一个积极、向上的工作环境。

不遗余力开展贯标工作，提高企业管理水平是关键，持续改进是企业发展的动力。记得《标杆管理》一书前言中有这样一句话“无论企业目前处于什么水平，持续改进是永恒的主题。前进的步伐不允许片刻停歇，更不允许安于现状。安于现状不仅现状难以维持，还会导致落后。”这句话不仅道出了企业发展的动力，更是道出了贯标工作的实质——持续改进。贯标旨在提高企业的管理水平，是一项长期工作，由上到下开展贯标工作。通过制定、完善各项工作制度，形成一个规范化、系统化的工作管理体系，比如市场部制定市场走访统一流程图，并制定各个岗位员工的工作职责等，通过把贯标工作与企业文化建设、战略管理、销售网络建设、考核评定结合起来，力图构建一体化综合管理系统，求得管理突破和创新，解决热点、难点问题。通过三年一次的“岗位双选双聘”活动，把奖励机制与人才培养相结合，建立一套完整的人才培育和奖励机制，提高员工的素质，充实和完善人才队伍，从而提高企业的整体素质。

解析知名品牌 培育“烹饪套餐”

□ 小溪

烟草行业当前的根本任务是知名品牌培育，所有工作归根到底都是围绕“知名品牌培育”而开展。知名品牌培育犹如“十二五”规划的绝美主料，任何工作都离不开“主料”。当然，知名品牌培育也需要“配料”的增色添香，才能成就一场饕餮盛宴。因此，以知名品牌培育为主料的“烹饪套餐”大行其道、流行于世。知名品牌培育也被工商企业以各种形式、载体来推进深化，并形成各具特色、各有风味的搭配。

一是135工作法是推进实践知名品牌培育的科学方法。135工作法中品牌经理、市场经理、客户经理岗位的应用实践，将知名品牌培育以PDCA循环法的形式进行解读，进一步细化工作流程与工作要领，明确“做什么、如何做、怎么考”的问题。从品牌状态分析、品牌培育计划方案制订、到品牌培育的终端维护跟踪，再到知名品牌培育的成效评估与持续改进，135工作法都提供流程与记录的支持，消除品牌经理、市场经理、客户经理的疑惑。135工作法为各地区知名品牌培育提供实用有效的方法，开辟标准化的科学道路。推广135法就是在提升全行业知名品牌培育的能力，而落实知名品牌培育，就是在践行135工作法。135工作法就是盛载知名品牌培育这道美食最精美的器皿。

二是精准营销是知名品牌培育的最佳伴侣。知名品牌培育是卷烟上水平的核心内容，卷烟上水平则必须依赖精准营销的强力支撑。只有实施精准营销才能有更深入的知名品牌培育，只有知名品牌培育才衍生引入精准营销。两者互不可缺，彼此是对方存在的意义，因此称之为伴侣。精准营销收集的准确信息，是知名品牌培育策略制订实施的依据，精准投放是知名品牌培育真正做到满足市场需求的保障，精细管理是精耕细作知名品牌培育的基础，精实服务是提升知名品牌培育水平的关键。精准营销保持从工业企业到商业企业到零售客户再到消费者的知名品牌培育渠道通畅。国家局已经明确提出高价位卷烟全面精准营销的思路，未来精准营销将永远陪伴知名品牌培育，成为终身伴侣。

三是消费终端探索为知名品牌培育打开营销天地。过去知名品牌培育落实到零售终端便告终止，对消费领域缺乏有效的营销干预，使得知名品牌培育存在鲜明的从旧性与区域性。随着近年终端建设向消费领域延伸探索，更多地关注消费者的需求，与消费者进行更多的互动营销，为知名品牌培育开辟新的营销战场，也有助于推动实现以市场需求为导向。知名品牌培育丰富消费终端的研究内容，消费终端的营销开展促进知名品牌培育走向全国大市场、大品牌时代。

四是创新之风成为知名品牌培育深化的不竭动力。省市局(公司)开展声势浩大的知名品牌培育建功立业活动，将品牌培育的创新营销案例征集、先进经验分享作为重要内容，推动营销队伍知名品牌培育整体实战能力的提升。在市局(公司)的鼓励之下，涌现出许多以知名品牌培育为课题组建的QC小组，攻克工作中的道道难关，有力地促进目标任务的完成。以点带面的知名品牌培育试点项目建设，实现品牌的分流评价培育，差异化培育，并根据品牌的生命周期制订工作职责与工作流程，明确“什么阶段做什么事情”，确保培育的针对性。知名品牌培育为创新提供丰富的题材，创新之风的形成促进知名品牌培育的不断发展。

知名品牌培育是一份内涵丰富、意味深远的食料，需要商业企业投入大量的精力进行用心的烹饪，未来将成为值得烟草人永远回味怀念的盛宴。

加快服务品牌建设 提高企业对外竞争力

□ 余慧媛

县级烟草企业作为烟草行业的基础单位，是整个烟草行业的基础和根本，是打造烟草企业服务品牌的重点。县级烟草企业服务品牌建设工作开展的好坏，是行业内打造烟草商业企业服务品牌工作能否取得实际成效的关键。本文结合县级烟草企业的实际，就如何建设县级烟草企业服务品牌，加快服务品牌建设的执行，提高企业对外竞争实力谈几点看法。

企业服务品牌建设工作情况及存在的问题

从开展服务品牌建设工作的整体情况来看，虽然县级烟草企业在服务品牌建设工作中进行了认真的探索和研究，取得了较好的成绩，但也还存在一定的问题和不足。烟草企业在专卖制度的框架保护下，即便在当前激烈的市场环境中，靠着国家给予的特殊政策，依然呈现出良性的发展态势。但随着市场经济的不断发展和完善，国内市场的逐渐开放，如果不顺势转变服务观念，及时跟上市场变化的脚步，烟草企业可能将受到市场激烈竞争的冲击。目前，县级烟草企业在开展企业服务品牌建设工作中主要存在以下几方面的问题：

一是服务意识有待进一步提高。由于烟草行业是专卖专营体制，导致在服务理念上普遍缺乏主动性，事业心不强，少数同志没有真正理解打造烟草企业服务品牌的重要性，服务意识不强、责任感和紧迫感不强。另外，没有树立正确的人生观、事业观、政绩观，有些员工只满足于烟草企业优厚的工资待遇，工作很难打开局面，缺乏激情和活力。

二是服务管理长效机制有待进一步健全。少数单位服务品牌建立了，但整个服务活动流程并没有随着市场的变化而及时更新，服务流程、标准、质量并没有多大改观，与服务品牌提供的相差甚远。日常考核力度不强，只是停留在事后的检查考核，没有实行事前、事中、事后地跟踪检查。导致考核在整个工作中的检查、监督、解决问题的力度大大减弱。

三是人才队伍建设有待进一步加强。县级烟草企业员工整体素质层次不齐，有些员工文化水平较低、素质不高，学习意识不强，安于现状思想较突出，对企业服务品牌建设重要性认识不足。加上县级烟草企业人才管理相对封闭，企业员工进出管理机制滞后，员工的晋升渠道不畅通，导致员工不求进取，大大降低了工作效率，影响了服务效果。

强化县级分公司服务品牌建设工作的措施和办法

一是统一思想，树立竞争、责任、效率、服务意识。县级烟草企业应确立以客户为中心的市场导向服务文化。切实推进这种文化的建立并身体立行，要求每一位基层员工要有服务意识、大局观念，统一思想，为企业服务品牌建设打下扎实的思想基层。要做好服务品牌建设工作，必须树立四种意识。树立竞争意识。从目前来看，县级烟草企业已初步建立健全了较为完善的服务品牌建设工作长效机制。随后几年，服务对于烟草商业企业来说，依然是整个经营活动的核心。树立责任意识。企业服务品牌建设工作，人人有责，是各县级烟草企业在市场竞争中得以延续发展的必由之路，关系到各县级烟草企业今后的战略发展。树立效率意识。服务品牌建设工作涉及各个部门的分工职责，可以说任务重、范围广、要求高，不可能一蹴而就、一步到位。需要脚踏实地，一项一项地抓完善、抓规范、抓落实；需要我们每一位基层员工从现在抓起，从眼前抓起，完成服务品牌建设工作的每一项目标任务。树立服务意识。要求每一位基层员工始终恪守“始于客户需求，终于客户满意，与客户共创成功”的理念，一切为了客户、问需于客户、解难于客户。要以“发展不言止，服务无穷期”的政治责任感和历史使命感强化服务意识。

二是加强领导，完善卷烟销售网络建设，建立高素质人才服务队伍。要成立小组，即服务品牌建设工作领导小组。县级烟草企业要成立以局长为组长，其他班子成员为副组长，专卖、营销等部门的负责人为成员的领导小组。要完善卷烟销售网络建设。各县级烟草企业要大力推进由传统商业向现代流通转变的进程，要通过低成本、高效率、现代化的卷烟流通模式，通过卷烟销售网络增强市场控制力，为客户提供更方便、快捷、周到的服务，提升企业运营管理水平，树立良好的企业形象。要以客户满意度为中心，建立真实有效的客户服务机制，为客户排忧解难。要打造高素质人才服务队伍。县级烟草企业必须加强每一位员工的综合素质，提高综合服务能力，不断提高为客户和消费者服务、维护客户和消费者利益的水平和能力，切实巩固长期稳定、互惠共赢的关系。

三是健全制度，规范服务流程，建立服务品牌建设长效机制。首先，要结合本企业实际，全面完善服务品牌建设工作制度和细化工作职责。烟草企业要切实结合自身的实际，努力提高服务品牌建设工作制度的科学化，完善考核督察机制。通过考核制度和流程的完善，使服务品牌建设内容重点突出、覆盖全面、措施有力，加强日常工作考核和年度绩效考核，充分发挥考核、激励对全员参与的推动作用，为打造服务品牌的深入打下扎实的基础。其次，服务品牌建设工作综合性强、关联度大，要做好分工落实，细化责任。一是在专卖方面，要加大市场监管力度，确保卷烟市场规范有序，切实推进专卖执法规范化进程。市场稳，企业稳。专卖执法是基础卷烟市场稳定的有效保障。县级局必须切实转变专卖人员的工作作风，树立服务意识，增强危机感和使命感。坚持文明执法、规范办案程序，确保依法办事。在依法行政、监管市场、维护培育市场等方面提高标准，维护正常的卷烟市场经营秩序，打造健康有序的卷烟经营环境。二是在营销方面，要坚持控量提质、因地制宜、动态管理的原则，不断优化零售客户结构，提高零售户整体素质。要不断提高品牌培育和市场维护能力。通过明码标价，合理定量等措施，保证零售客户的合理利益。要结合客户自身的实际情况，有针对性地为客户提供有保障的服务，切实帮助客户提升盈利能力。