

加强“后台”为客户经理服务的思考

□ 杨荣绍

客户经理是卷烟营销工作的前台，是烟草商业企业和零售户联系的纽带和桥梁，是卷烟销售网络运行的基础。基层烟草商业企业的发展离不开高素质、有追求、善管理、优秀的客户经理队伍，因为整个卷烟销售工作和任务最终需要客户经理来完成和实现。因此，在全行业全面推进“卷烟上水平”的改革浪潮中，各级管理层如何充分做好客户经理的后台服务工作，服务好客户经理这支队伍，使他们的积极性、主动性、创造性得到最大限度的发挥，是很多烟草企业都在思考的问题。

加强“后台”为客户经理服务的必要性

加强后台为客户经理服务是适应新的营销模式的需要。由于历史原因，卷烟营销活动的开展受到烟草行业传统营销理念和思想认识的影响较深，烟草行业的垄断机制形成的行政式营销思想已经根深蒂固。另外烟草商业企业建立和实施“电话订货、电子结算、网上配货、现代物流”新型营销模式的时间较短，后台为客户经理服务的建设机制、管理措施等许多方面还不是十分健全和完善。这些实际情况和问题的出现，使得后台服务难以适应新的卷烟营销模式。

加强后台服务客户经理是实现营销目的的需要。长期以来形成的管理习惯就是直接把工作任务目标分解给客户经理，然后按照既定标准进行考核，不太注重后台的服务支撑。客户经理所能够掌握的资源 and 权限毕竟有限，很多问题需要管理层给予及时的解决和协调，后台服务给予的支撑越多，客户经理才能够

集中精力搞好前台工作，提升工作效率。从这个角度来讲，烟草商业企业必须高度重视和加强后台服务客户经理的问题，不仅需要开展客户经理营销技能、业务能力和营销知识的教育，还需要强化客户经理的个人能力培养和锻炼，为营销任务的完成打下坚实的基础。

加强后台服务客户经理是实现烟草商业企业转型的需要。随着烟草行业改革的不断深入，由“坐商”转变为“行商”，着力建设现代新型的营销服务企业已经成为烟草商业企业发展的必然要求和发展趋势。在这种情况下，提升后台为客户经理服务质量，完善后台为客户经理服务的建设与管理十分重要。因此，后台服务应该在突出体现烟草行业发展特色的同时，全力提高服务客户经理工作质量和效率。只有这样，才能更加体现以人为本的后台服务建设与管理机制的先进性，从而使得整个卷烟营销与服务工作由传统的行政垄断型向着现代营销型方向转变和发展。

加强“后台”为客户经理服务建设的制约因素

观念陈旧。后台为客户经理服务的认识出现偏差，认为实施后台为客户经理服务就是一句口号，给每个客户经理划一片市场，由卷烟客户经理单独运作这片市场，后台与客户经理相互之间缺乏有效的沟通与协调，停留在后台管理前台的基本观念上。

人才制约。由于受到现有人事管理制度等原因的影响和制约，基层的营销与服务工作还过分依赖于具有行业垄断性的行政管理模式和专卖管理机制，导致后台为客户经理服务的重视程度不够，后台为客户经理服务建设滞后的问

题比较突出，而后台为客户经理提供的教育和培训内容、方式单一，还没有实现精细化运作和效能化发展，这种情况造成了客户经理的业务知识更新和水平提高速度相对滞后，能力与素质有待进一步提高。

考核机制不完善。后台为客户经理服务的相关考核措施、制度还不完善，不能对后台服务质量进行有效的考核和评估。

加强“后台”为客户经理服务的措施

转变观念，提高后台为客户经理服务重要性的认识。要充分认识到客户经理是卷烟营销活动中最重要的价值创造主体，是烟草商业企业与客户长期合作发展的一个联系枢纽，其对烟草企业经营质量的提升和持续健康发展起着举足轻重的作用，因而后台加强为客户经理服务显得尤为重要。烟草商业企业必须高度重视后台为客户经理服务建设与管理工 作，优化和完善后台队伍结构，增强为客户经理服务的创新能力，完善各项制度及考核机制，为进一步开创烟草商业企业卷烟销售活动新局面提供可靠保证。

采取多种措施，提高后台队伍素质。为了提高后台服务人员的素质和能力，可采取以下措施：一是积极引进具有新型卷烟营销思想理念、掌握较高营销技能的现代营销型人才，充实和发展后台队伍力量。二是通过对后台为客户经理服务的政策倾斜，吸引烟草公司内部高素质人才到后台队伍。三是通过进行定期培训，提高现有后台队伍的素质。通过后台队伍素质的提高，以促进后台队伍建设的完善。

科学管理客户经理队伍。一流的人才队伍是推动企业发展的重要推动力量。因此，烟草企业要重视人才队伍建设，用真挚的感情关心和爱护人才，用良好的工作机制选拔和使用人才。要保持客户经理队伍的活力，同样需要建立灵活的用人机制。在新形势下，营销管理部门必须树立科学的人才观，关爱每一名客户经理，以人性化的方式管理客户经理队伍。由于客户经理的工作在一线开展，各级管理者应经常深入基层，认真听取客户经理的意见和建议，帮助他们解决工作、生活中遇到的困难。同时，要大力营造积极学习、成就事业的氛围，把员工个人成长与企业发展紧密结合起来，为广大客户经理提供展示才能的舞台。

不断提高客户经理业务素质。客户经理的业务素质直接影响卷烟销售网络运行的质量和效果，因此，营销管理部门应对客户经理的培训纳入重要议事日程，结合客户经理队伍的现状、企业发展战略目标、客户的实际情况等因素，制定符合企业自身实际的培训计划，从而提高客户经理市场营销、工作创新、团队合作等能力。同时，多为客户经理提供一些走出去学习的机会，促使其将学到的经验应用于工作中，逐步提高业务水平。

总之，加强后台为客户经理服务是一项长期的工作任务，为提升客户经理队伍的素质和能力，进一步夯实网建工作基础，提高卷烟销售网络控制市场、服务客户、培育品牌、科学管理的能力，在烟草行业深入推进“卷烟上水平”改革的关键时期，烟草商业企业必须打造优秀的后台及客户经理队伍，不断提高后台服务人员及客户经理队伍素质，掌握先进的营销技巧，发挥应有的尖兵作用，增强企业的竞争实力，为实现行业的可持续发展而努力奋斗。

农村市场如何推广“双低”卷烟

□ 皎 月

随着全民健康理念的推进，卷烟的“低焦油、低危害”逐步摆上桌面。在现在的卷烟销售目录中，越来越多的“低焦油”品牌进入行业从业者的视线。如笔者所在的地区市场就有长白山(软红 8mg)、七匹狼(蓝 8mg)、利群(软老板 8mg)等 8 种低焦油品牌在售。可以这么说，随着后期降焦成为烟草工业企业技术创新的主流，低焦油品牌将越来越多地被推向市场。但是，也应该看到低焦油品牌并不能够在短时间成为市场的新宠，特别是在农村市场的销售情况并不理想。

阻挡低焦油之路的原因

前期宣传不够。在推广一个低焦油品牌的很多时候，单纯地把它当作一个品牌来宣传，其实这是远远不够的。因为，每个品牌都有它的局限性，消费层次、消费心理的差异，对品牌的热爱、喜好程度的差异等等首先会隔离一大批的消费者，等到最后再推出“低焦油”这个维度时，消费对象会变得少之又少，推广也就受阻。因此，应该率先把“低焦油”当作一个大的卷烟品类、一个综合的商品来经营，当消费者接受了这种意识，这种感觉，再来根据自己的需要来选择不同的低焦油品牌，这样成功的几率也就大得多。当然，在宣传的过程中，也需要强盛的基础作为支撑，这个基础包括拥有对“低焦油”精心描述的宣传文档和资料，以及分布在各个价位层次中的低焦油品牌。

传统消费观念所致。由于受经济水平等客观因素影响，以往的农村市场消费主要是以中低档卷烟为主，而中低档卷烟一般焦油含量较高，消费者长期的消费高焦油品牌，在意识上、情感上已经形成了一种认同，当然也有口味上的依赖性。虽然随着农村经济的发展，现在的农村消费者已经提升了自己的消费档次，并不局限于吸食中低档卷烟，但是，这种传统习惯的影响使消费者在心目中形成了一个“标准”，而低焦油品牌作为后起之秀，消费者在尝试时，往往与起先树立的“标准”在比较。当有差异时，他们不会认为起先的“标准”有偏差，而是认为后期推出低焦油并不契合他

们的消费习性，从而导致抵触情绪很大。

差异营销不明显。在现阶段的卷烟营销模式中，还没有将低焦油卷烟品牌从整个的卷烟营销中隔离开来，单独进行市场营销。这样，整个低焦油系列，作为市场的一个弱势品牌，很难从芸芸众多的卷烟品牌中脱颖而出。特别是对于农村消费者来说，在消费方面，特别是在如何健康消费方面，他们仍然存在着错误的认识。所以他们就不愿意去购买低焦卷烟，即使他们拥有消费低焦卷烟的能力。应该说，低焦油卷烟拥有特别的卷烟品质，完全是一个“特色品牌”，应该拥有独色的、差异性的卷烟营销方法，这样才能让农村客户对“低焦油”有一个系统的、客观的了解。

打开农村低焦油卷烟市场的突破口

提升低焦油产品认知度。低焦油卷烟农村市场销售量低有很大一部分是因为品牌的认知度在本地消费者中不高所致。笔者在走访过程中随机询问了几名零售户和消费者，他们大多数不清楚什么品牌规格的卷烟的低焦油的。所以我们要加大低焦油卷烟宣传的力度及深度，从而提高低焦油卷烟的认知度。

突出低焦油产品“个性”。在进行低焦卷烟宣传时要着重宣传低焦油、低危害的特点，要在宣传中努力使客户及消费者明白，虽然吸食低焦卷烟同样也是有害健康，但是它可以把卷烟对人体的危害降到比较低的一个层次，同时又不会影响到吸食者的口感问题。

重视消费者感受。低焦油卷烟品牌投放的初期，开展一些实质性的比对待评会，让消费者畅谈品吸感受，并有针对性地进行解答，形成消费者对低焦油品牌一种潜意识的认识，这些作用力，尤其是情感和意识的转移往往能使消费者成为忠诚客户，从而在后期对卷烟市场产生变化时起到一定的扭转作用。

加大投入。低焦油卷烟市场想要获得长足的发展，应根据各个价格层次进行多个规格的引入，满足不同层次的消费者的需求，而不能仅仅依靠一两个规格打些“游击战”。只有这样才能形成系统的运作模式，从而扩大低焦油卷烟的影响力。

浅谈行业专卖打假的“三个能力”

□ 王婉英

专卖管理是实现“卷烟上水平”的重要保障，只有主动适应形势要求，提高专卖打假的“三个能力”，才能确保“卷烟上水平”的效率、质量和水平。

提升市场监管能力。打假破网是市场监管的主要内容，突出提升市场监管能力。要突出县局级执法主体地位，坚持把“端窝点、断源头、破网络、抓主犯”作为卷烟打假工作的突出重点，加强部门和区域协作，积极建立完善与公安机关的联合打假机制和毗邻地区的协作打假机制，协调工商、铁路、公路、邮政等执法部门，严查摆卖假烟行为，对交通要道、铁路货运站、汽运中转站、零担货运点等运输枢纽，加强监管和检查力度，提高监管效率。要突出重点，重点关注城区以上客户和集镇大户，针对各地不同情况，制定阶段性目标，找准突破口，哪个环节问题突出，就在哪个环节上重点解决，哪个地区案件多发，就在哪个地区重点治理，确保市场秩序有明显好转。要提升

专卖人员的监管能力，根据工作重心的转变，优化调整专卖管理工作流程，实行“三岗联动”(即日常监管岗、重点监管岗、打击监管岗相互转化)，引入竞争激励机制，尝试实行基层中队 A、B、C 动态评比管理，增强中队与中队之间竞争意识，打通专卖人员的晋升通道，提高中队的市场监管质量和水平。

提升案件经营能力。案件经营是提高打假破网质量的重中之重，案件经营能力一定程度上决定着市场监管质量乃至“卷烟上水平”目标的实现。案件经营作为专卖管理工作的突破点，要在“三字”上做足文章。首先是信息收集上要突出一个“准”字。要以提高信息的收集、整理、分析、利用为突破口，做好案件经营线索的分析利用。针对卷烟市场贩假销假的新动向，调整思路，认真思考分析制假贩假的新特点和最新动态，确保案件经营的针对性；在查处案件上突出一个“稳”字。要在查清网络案件的组织结构、仓库位置和主要成员的活动规律的前提下，把握查处时机，不给违法份子考虑、



准备的时间。收集的证据要能全面、及时、准确地反映案件的真实情况，为案件的审理提供有力、充分的证据；在打击手段上要突出一个“狠”字。要切实提高对案件线索的敏锐性，对重点区域、重点嫌疑对象要打破常规，利用弹性工作制进行有的放矢的布控排查，从市场检查、日常经营、消费判断等渠道中发掘有价值的信息，及时追踪违法卷烟的来源与流向，努力达到每办理一个制售假烟网络案件就彻底摧毁一个制假网络的目标，提高市场控制力。

提升规范自律能力。要把制度建设作为内管长效机制建设的重点，积极探索实现内部监管制度化、规范化、日常化

的有效途径和方式。要严格按照国家局、省局对内部专卖管理监督工作的总体部署，进一步完善《内部监管工作流程》，着重从卷烟经营每一个环节入手，从合同、信息、物流、资金流等方面入手，从事前、事中、事后 的有效监管防范不规范问题的发生，确保卷烟 100% 入网、100% 落地、100% 落户销售。要抓好内部专卖管理监督软件的推广实施工作，紧紧围绕《烟草行业内部专卖管理监督工作规范》规定的工作内容，对生产经营活动进行同级监管和日常监管，推动监管的信息化、规范化，努力实现由集中整治向日常有效监管的转变，确保经营行为规范、高效。

关于县级烟草“学习型企业”建设的探讨

□ 邹海莉

随着形势的发展，学习越来越成为企业、领导者和员工成长的重要阶梯。建立学习型企业，就是要在企业全大兴学习之风，使学习成为工作的一部分，真正体现“学习工作化，工作学习化”。随着烟草行业“大企业大品牌大市场”发展的推进和国家局“两个 10 多个”战略目标的落实，烟草企业的竞争越来越激烈，这就迫切要求我们树立新观念、掌握新知识，全面提升职工的技能水平和知识素养。因此组织学习对于现代烟草企业来说至关重要，不仅是企业的一项重要职能，而且为全面提升企业竞争力提供了保障，成为企业生存和发展的前提与基础，对企业的兴衰成败具有举足轻重的作用。下面笔者根据工作实际谈几点意见和建议。

创建学习型企业的重要意义

建设学习型企业是不断提高烟草企业员工素质和文明程度、提升企业核心竞争力的基础。烟草行业要在竞争中充分发挥后发优势，实现持续健康发展，就必须适应时代的要求，建设学习型企业，提高教育水平和人力资源开发能力，以人的发展为中心，以提高人的素质为目标，树立终身教育、终身学习的理念，大兴学习之风，弘扬创新精神。

建设学习型企业成为时代发展的客观需要，也是实现社会主义现代化的需要。是否重视学习，是否善于学习决定着一个企业的兴衰，体现企业的生机与活力。社会发展的形势对人的素质要求越来越高，建设学习型企业是提高干部和员工综合素质的需要，学习也成为每个干部、员工工作和生活的重要组成部分。因此，只有树立终身学习的理念，不断更新知识，丰富和提高自己，才能与时代的发展同步伐，以至于不被时代所淘汰。

创建学习型企业应注意的几个问题

提高认识，创造员工的学习环境。思想是行动的先导，只有更新学习观念，才能加快学习型企业的形成和发展，才能学以致用，发挥企业和员工双向的最大潜能。其次要正确引导员工树立“终身学习”、“全员学习”和“全过程学习”理念，利用媒体大力宣传关于组织学习的一些理念和信仰，适时举办一些关于学习的培训班，在员工中营造企业创建学习型企业的氛围，强化员工个人学习和团队学习理念，培养员工学习的自觉性。

健全制度，调动员工学习的积极性。学习制度的建立，是学习型企业创建的根本性和全局性关键问题，建立员工教育培训制度和 学习奖励制度，可以采取不同的学习培养方式对员工进行具有针对性的教育培训工作。在继续坚持好的作法的同时，应尽快建立和健全学习考核与奖励制度，有效

地激励员工努力、自觉地学习，使员工的学习从“要我学习”转变为“我要学”，培育员工全过程学习、终身学习的习惯。

培育文化，增强企业发展底蕴。企业文化是一个企业的精神，是在生产经营过程中逐步提炼出来的，为全体员工认同和自觉实践的精髓，是企业的优良传统、价值观念、道德规范、行为准则和工作作风。我们要根据新形势、新任务，提炼出符合当前实情的企业精神，精心打造新时期企业文化，重新塑造企业的价值观，树立以人为本的理念，关心员工的工作和成长，通过关怀去激发员工的才智，以“新”的理念来指导企业行动，增强企业活力，以先进的文化来指导员工的行动，激发员工学习、工作的积极性和创造性，增强企业的核心竞争力，始终走在同行业的前列。

创建学习型企业的方法

转变思想观念。创建学习型企业，观念转变是关键。在建设烟草行业学习型组织的过程中，要在全体员工中树立起先进的理念：树立“竞争就是学习力”的竞争”理念，树立“终身学习”理念，树立“团队学习”的理念，只有这样才能做到“学习工作化，工作学习化”。

创新学习机制。创建学习型企业没有现成的经验，它既是一个学习的过程，更是一个创新的过程。借鉴是手段，创新是灵魂。因此，我们要认真、准确地把握学习型企业内涵，积极探索并尽快形成具有企业特色的学习型企业模式，建立新的用人机制，满足员工求新、思进、积极向上的愿望，激发员工学习、工作的积极性，建立起适应学习型企业的学习机制，提高组织学习的能力。同时可以根据各自特点，建立学习培训制度、培训资金管理使用制度、领导干部带头学习制度、学习成绩、成就考核、管理、使用机制等一整套学习、监督、保障制度，使企业学习制度化、规范化。

搭建学习平台。创建学习型组织，提高团队的学习是一项长期的任务，要使员工的学习热情长期保存，光靠宣传教育是不够的，还必须形成一种机制，建立教育平台，建立与企业发展相适应的企业教育管理体制和鼓励职工学习的促学体制，积极动员和引导职工努力学习技术业务，通过多媒体、互联网，采用送出去请进来的方式，提高企业和职工的学习能力。将学习渗透到了整个企业的日常管理之中。

企业的竞争，归根到底是人才的竞争，企业在市场中的优势是来自比竞争对手更快、更好地学习新知识和新技术，并使之迅速转化为生产力。因此，打造学习型企业，鼓励员工不断学习新知识、更新知识结构，最大限度地挖掘自己的潜能，是企业参与知识经济时代竞争的必然选择，是企业在激烈的市场竞争中立于不败之地的重要保证，更是烟草行业实现“卷烟上水平”各项工作的需要，因此建立学习型企业对于现代企业至关重要。