

寻找 6mg 卷烟品牌培育新方向

□ 牧者

中国好声音——The Voice of china,是由浙江卫视联合星空传媒旗下灿星制作强力打造的大型励志专业音乐评论节目，源于荷兰节目《The Voice of Holland》，于 2012 年 7 月 13 日在浙江卫视播出。中国好声音不仅仅是一个优秀的选秀节目，更是中国历史上真正意义的制播分离。刘欢、那英、庾澄庆、杨坤四位著名歌手作为明星导师言传身教，为中国乐坛的发展提供了一批怀揣梦想、具有天赋才华的音乐人，树立了中国电视音乐节目的新标杆。而今天，作为一名烟草人，为了进一步响应国家局“降焦减害”的新方向，我们也迫切需要寻找 6mg 卷烟品牌培育的好声音，树标杆、促发展，引航 6mg 以下卷烟培育新方向。

6mg 及以下卷烟是“532、461”知名品牌战略的重要组成部分，是未来卷烟消费的主方向和总趋势，2012 年初浙江省浦江县局就将培育 6mg 及以下卷烟作为今年工作的重中之重，更将 08%市场份额作为了今年的攻坚目标。如今，以“七匹狼（纯雅）”、“长白山（神韵）”、“利群（软 5mg）”、“贵烟（5mg 喜格）”、“南京（十二钗薄荷）”、“黄鹤楼（硬 1916）”；“利群（软老板）”、“长白山（人参）”；“黄鹤楼（软金砂）”、“中南海（5mg）”、“黄鹤楼（软雅韵）”、“真龙（巴马天成）”为代表的老中青三代在 6mg 及以下卷烟市场竞争中初露锋芒，成为了烟草行业降焦减害不可忽视的生力军。

卷烟销售情况分析

2012 年 1 月至今从 6mg 及以下卷烟的销售情况来看，以中南海（5mg）、黄鹤楼（软金砂）所组成的新品卷烟作为第一梯队引航着卷烟的品牌发展趋势。而长白山（神韵）、利群（软 5mg）卷烟随着卷烟的上柜销售至今，品牌的发展经历着“沉与浮”。一类烟的聚势而来，价格从 200 到 1000 各个价位，这也代表了未来卷烟“降焦减害”的总趋势，然而尽管一类烟规模效应较为强大，但是其卷烟的实际销量却远远不及二类烟的发展；二类烟作为卷烟市场提升的过渡档卷烟，拥有“不稳定”的消费族群，这为卷烟市场的探索性发展奠定了基石，而黄鹤楼（软金砂）、七匹狼（纯雅）通过 9 月份的促销宣传、品牌文化推广等形式，卷烟的销量有了大幅度的提升。尤其是作为新品卷烟的黄鹤楼（软金砂）更是受到了零售客户、消费者的无数好评；中南海作为三类烟的典型代表，由于受到了货源的紧缺性影响，已逐渐被作为替代卷烟提上了销售日程。

技术革新重塑品牌形象，市场基础奠定品牌发展先机。“利群（软老板）”作为当年“利群（老板）”被整合之后的主要替代品牌，但是其并未继承“利群（老板）”的优良销售力，而是一直

商业企业如何提升服务软实力

□ 李亚军

对于烟草商业企业来说，特殊的体制安排决定了服务是商业企业的“灵魂”，也是企业核心竞争力的重要组成部分。随着行业竞争的日益激烈，如何提升服务软实力，事关行业负责任形象的树立，事关行业的持续协调共同发展。

要把维护客户利益作为服务客户的核心内容

广大卷烟零售终端作为行业整个卷烟营销网络的重要组成部分，是营销网络的毛细血管和神经末梢，是行业价值实现的最终环节，是行业最宝贵的资源和最关键合作伙伴。从战略高度构建与零售客户“平等互利、长期合作、共同发展”的和谐客我关系，关键是落实“发展同向、工作同心、服务同步、利益同体”要求，把为客户提供优质服务作为根本举措，在服务中始终把维护客户利益作为核心内容。

一是把握客户需求，提供适销对路货源。客户经营卷烟的最终目的是在规范经营的前提下获取最大经营收益，经营适销对路的卷烟产品无疑是获取经营收益的最为关键的环节和最为核心的内容。作为烟草行业唯一合法产品供应商，为零售客户提供适销对路的卷烟品牌是义不容辞的责任与义务和使命。市场和消费者需求什么样的品牌，客户经营什么样的品牌最为赚钱，我们就要尽力满足这种需求与需要。为此，就需要我们深入市场、客户与浪费者进行调研，了解与把握这种需求，然后在货源采购与供应中尽量给予满足。

二是加强客户培训，提升客户经营水平。要制定系统的卷烟零售客户培训计划，通过聘请专业培训机构进行专题培训、客户经理面对面指导、组织召开客户座谈会、外出参观学习、网上学习培训等不同方式与途径，逐步提升客户了解市场、把握需求、引导消费、品牌培育、沟通



处于摸爬滚打状态。尽管 15 元档存在着巨大的市场空间，然而各个品牌的上市，市场反馈总是平平。如今“利群（软老板）”继续加大了技术投入力度，进一步落实降焦减害方针，实现了品牌的华丽转身，在总体的行业背景指引下，在终端客户经理、零售客户的广泛宣传下，该品牌的市场接受度有了一定的提升。而“长白山（人参）”尽管在 6 月份上市，品牌的接受度远远高于比之高端的“长白山（神韵）”，因此在此大好形势之下将其进行了技术革新，焦油含量下降了 2 毫克，从当前的市场情况来看，无论是进货面还是卷烟销量都处于快速的上升期。

长江后浪推前浪，品质再造赢“芳心”。“七匹狼（纯雅）”、“长白山（神韵）”、“利群（软 5mg）”、“贵烟（5mg 喜格）”、“南京（十二钗薄荷）”等 2011 年上市的 6 毫克及以下卷烟尽管经历着时间的漫长熏陶，然而市场的走势却是平平，面对此种情况，零售客户、消费者的反应更是出乎意料，“降焦减害”之路到底能走多远，“6 毫克及以下卷烟”的销售前景遇到了质疑。正在此时，“黄鹤楼（软金砂）”、“黄鹤楼（软雅韵）”应运而生，一个月甚至仅仅几周时间便将进货面实现了从零到 30%，甚至是 50%的转变。在市场的走访过程中，我们也了解到，消费者对黄鹤楼品牌的认知度、美誉度已远远超出了我们的想象，他们接受的不是焦油含量，而是一个品牌、一份文化、一个品牌背后的品质。

寻找 6mg 及以下卷烟品牌的“好声音”

寻找中国卷烟品牌的好声音，这是一次探索性的前行；寻找 6mg 及以下卷烟品牌的好声音，这更是一个时代创造的价值追求，作为我们，作为烟草人，我们该如何真正实现突破，寻

交流、产品推介、顾客心理等方面的知识技能、经营技巧与盈利能力。

三是打造服务品牌，提高客户服务质量。要健全完善客户服务体系，打造富有个性特色的烟草商业服务品牌，根据不同客户需求，提供不同服务，满足客户需求。在为所有卷烟零售客户提供订单采集、物流配送、货源分配、客户拜访、客户咨询、售后服务等标准服务的同时，要对一些具有特殊需求的客户提供个性服务、差异服务、亲情服务与增值服务，努力满足不同类型不同层次的需求，尽力为客户创造更大价值。

要把营造公平环境作为服务客户的关键环节

为不同工业企业的品牌准入与发展营造公平竞争环境、对于紧俏卷烟货源实现公平公正分配、确保消费者购买到货真价实的卷烟产品是实现“三个满意”的关键环节。

一是营造公平竞争的市场环境。要不断完善市场规则，认真克服非市场因素，严格规范经营行为，营造公平竞争的市场环境，认真落实“不分产地，重在知名品牌；不分先后，重在竞争优势；不唯毛利，重在适销对路；不讲亲疏，重在规范运作”的要求，对每个工业企业、每个卷烟品牌在市场准入、订单安排、货源分配、宣传促销等方面不设“门槛”，切实做到机会、过程和结果公平。

二是营造公开公平的经营环境。要实现货源的公开分配，由于主客观多重因素的影响与制约，当前公司所提供的卷烟品牌、数量、规格与客户、市场和消费的实际需求还存在一定差距。同时，提供货源尤其是紧俏货源的不同数量、规格与品牌直接影响着客户的经营收益，也最为客户所关注与关心。这就要求我们要修订完善货源分配制度，实行公开公平公正的货源分配政策，对所有卷烟货源尤其是紧俏货源实行最大程度的公开、公平与公正分配，兼顾所有

求属于我们的真正的品牌声音呢？

首先，寻找一批追求健康的消费族群。消费者是 6mg 及以下卷烟品牌的直接受众，他们的口碑直接影响着一个品牌甚至是一类卷烟发展的成与败，对此我们需要充分利用现代卷烟零售终端，建立、健全消费跟踪体系，实现对目标消费群的全方位把握，对此，可以建立 6mg 及以下卷烟的俱乐部，充分建立消费互动，实现品牌实时追踪。

其次，寻找一批拥有核心竞争力的零售终端。零售终端是卷烟销售的前沿阵地，他们对品牌的信心、他们对品牌的认知、他们对品牌的宣传推广力度都将直接影响市场的走势。俗话说得好：“一语抵千军”，好的宣传、好的造势是通向成功彼岸的桥梁，对此我们要将寻找目标客户群作为寻找品牌好声音的前提和基础。

第三，寻找一阶梯充满竞争力的卷烟品牌队伍。卷烟品牌的成长经历着从引入期、成长期、成熟期、衰退期四个经历的成长，对此我们要尝试着从市场调研入手，挖掘卷烟品牌发展潜力，充分运用消费族群的市场反馈，进行需求研究，此后通过市场营销、终端推广等努力延长品牌的成长期及成熟期，实现标杆品牌、标杆营销。

第四，建设一支充满活力的营销队伍。对此，我们要加强终端监测，提升销售力。一是要做好督导工作，向零售客户传达品牌优势，提升客户销售自信，同时通过客户经理的走访和销售数据的统计，了解品牌区域性终端销售情况，根据不同情况作出分析和策略的调整。二是要宣传先行，氛围突破。通过零售客户向消费者宣传健康意识，积极营造一种健康消费氛围，吸引更多的消费者，提升品牌美誉度。三是要卷烟标准陈列与重点陈列相结合，彰显个性，运用健康理念，寻找绿色元素，最大限度地吸引消费族群。四是加强理论学习，业务技能实践，提升营销人员的综合硬、软实力。

零售客户利益，不能顾此失彼、薄此厚彼，显失公正；要维护正常的经营秩序，防止客户之间“恶性竞争”。

三是营造安心放心的消费环境。要切实肩负起专卖责任，加强卷烟市场日常监管，加大对违法违规经营卷烟行为的打击力度，严防假冒伪劣卷烟冲击市场，加强对客户的诚信经营教育，为广大卷烟消费者提供货真价实的卷烟品牌，为消费者提供一个安全放心舒心的消费环境。

要把提高队伍素质作为服务客户的有力保障

服务客户质量的优劣、水平的高低，关键是要有一支具有政治思想强、职业素养高、业务技能硬的卷烟营销服务队伍作保障。

一是增强服务意识。要以开展“235”主题教育、企业文化建设、行业形势教育等一系列活动为载体和得力抓手，使行业广大卷烟营销人员在思想上真正树立“以客户为中心”的服务理念，把“始于客户需求、终于客户满意”作为做好工作的出发点和落脚点，把优质服务的理念提升到卷烟流通企业的文化层面加以确立，贯穿到实现“三个满意”的全过程。

二是提升服务技能。“工欲善其事，必先利其器。”为客户提供满意服务，仅有一腔热情是不够的，更重要的是要有服务客户的能力与水平。要通过系统的学习教育与培训，全面提升广大卷烟营销人员服务客户方面的知识与技能，以服务能力的增强促进服务质量的提高。

三是健全服务机制。要建立健全评价监管服务质量与水平的长效机制，加强过程控制，痕迹管理与有效激励，把服务客户能力强弱、质量优劣作为评价卷烟营销人员工作业绩与晋升进步的有效参考和重要内容，激发营销人员创新服务理念、丰富服务内容、完善服务举措、提高服务质量的积极性、主动性和自觉性。

推进专卖内管委派制浅议

□ 何文伟

国家烟草专卖局在江西省实行内管委派制试点，这是一个全新的课题，也是一次大胆的改革。作为一名县级内管第一线的工作人员，笔者就内管委派制谈谈自己几点粗浅的看法。

内部监管工作从成立起到现在一直在磨合中成长起来，原来的内部监管部门设在专卖科办公，专卖科长兼内管科长，内管工作形同虚设，完全没有发挥内管的监管作用，内管工作只是完成一些内管资料的整理和处理一些平常的内管预警，大部分时间都是和专卖人员在市场上进行检查，加上县级局（分公司）营销部门销售的压力，基本上都会把销售任务和专卖捆绑一起考核，导致内管员“不敢管、不愿管、不会管”现象。今年以来，国家局、省局把内管放在重要的一项工作来抓，强调内管是企业生命线，是企业生存之根本，在江西推行内管委派试点改革，第一项工作就是实行内管委派制，把内管人员从市、县级局中的解放出来，解决原来“不敢管、不愿管、不会管”的问题，打消原先内管员的各种顾虑思想，大胆放手开展内管工作，使内管人员以高度的责任心和责任感面对内管工作。内管委派后，不只是委派部门的监管工作得到加强，而且各市局（公司）、县级局（分公司）也都认识到内管工作的重要性，在每次工作会议上都会重点强调内管工作的重要性，积极听取内管部门意见和建议，同时在办公条件、车辆、人员等方面给予大力支持，使内管人员能更好地放手监管。在人员上，尽可能选拔工作能力强、素质高的人员加入到内管队伍中去，保持内管队伍人员的稳定，使内管人员能安心工作。在学习方面，省、市局也加大内管人员的学习培训，对每一位内管人员都进行岗前培训，经考核合格后才允许上岗，全面提升内管人员的素质。实行委派制以来，最大的亮点就是网上异地交叉查找线索，异地交叉检查，这是江西内管新的尝试，从试运行

情况看，效果不错，打破了地域监管的局限性，从多方面督促各内管委派部门加强监督、各县级分公司严格自律、规范经营。

当然，内管委派工作是一个新鲜的事物，没有什么可以借鉴参考的，面对新的事物吸取其精华剔去糟粕，才能更加发展。内管派驻现属于“垂直管理、双重领导”，人事关系属于上一级管理，但内管派驻人员主要工作和生活还是在县级局，还存在这样那样的问题，内管员兼职现象在很多县级单位还是存在，省、市局在各种文件、会议上也多次强调内管人员要求专职，但是实际运作起来还是有一定的难度。在考核方面，内管员考核以上一级内管部门考核为主，县级局（分公司）考核为辅，但是现在还是有些县级公司把内管人员和业务销售任务挂钩，直接影响内管工作的开展。第三从内管人员市场检查和调查的情况，易被收购的卷烟往往是当地滞销品牌，但大量投放后就易造成被收购现象，如果对易外流卷烟进行控量对县级局（分公司）来说不是一种好的方案，因为一旦控量很可能影响到全年销量，但是，不控又很可能发生卷烟外流现象，这就要求每个县级局的内管员每月必须及时上报易外流品牌监管情况及对异动品牌营销策略投放的建议和意见，尤其是红色和橙色品牌投放情况的建议，现在打击非法收购卷烟的力度在不断加大，外部的因素有所改善，但内在的因素还没有完全根治，对营销部门的考核力度还需加强，客户经理经常在市场走访，对卷烟零售户实际销售能力比较了解，但是迫于销售压力默认外流行为的发生，省局、市局在查处外流卷烟的问题上不仅要针对营销部门和主要领导，也应加大市场经理和客户经理的考核力度，使他们在思想上有所转变。

内管委派制是今年试运行的第一年，要走的路还很长，有一个磨合时期，在成长的过程中总会遇到不少问题，只要我们积极发现问题并不断的改进，这项工作一定能走得更好。

直视品牌培育的四大“误区”

□ 阿木

作为卷烟营销的工作内容之一，卷烟品牌培育的重要性不言而喻。特别是在“大市场、大品牌、大企业”的营销新阶段下，品牌培育一方面是保持行业持续稳定发展的重要途径，另一方面也是炼制营销人员自身素质和技能提高的重要平台。

然而在有些时候，整个卷烟品牌培育任务往往过于仓促，这让培育的执行者操之过急，过于追求效果，最终却容易“拔苗助长”，影响了卷烟品牌的长远发展。可见，品牌培育的四大“误区”还是应该避免。

误区一：没有制定长远品牌培育计划。很多人认为，在卷烟品牌培育过程中，往往是走一步看一步，见机行事。初看，这很有道理，但实际上，在执行的过程中，这样做往往会缺乏一个全面的方向感和整体的把控力。市场和环境的变化容易让整个品牌培育步入一个僵局，同时操作者也往往只会承担一个“救援员”的角色，而不能做到对整体的运筹帷幄。因此，品牌培育的长远计划很重要。从功能上来看，它应该是品牌培育和发展的一个路标。当然，为了更好地执行，长远的计划可以分解成多个阶段的执行计划。还有，在计划的制定过程中，不能简单地设定品牌培育目标，应该有更充分的目标设定依据和理由。当然，为了确保目标实现，要有一连串的措施和手段去支撑。还有，在应对环境变化的时候，还要拥有切实可行的应急预案，这些都是品牌培育计划的重要内容。

误区二：不能很好把握最佳培育时机。品牌培育时机不能简单地理解为卷烟销售时间，它可以分为投放时机、扩点时机、扩量时机、应急控量时机等等一连串的时点。任何一个时点对于一个品牌来讲都是很重要的，比如说，在品牌投放时间接点的选择上，可以考虑同价位品牌货源供应不足的时间段，也可以考虑公司有营销政策扶持的时间段，或者考虑市场或零售客户有精力应对培育的时间段。当然，成熟的条件越多，培育成功的可能性越大。又比如说，当品牌从导入期延续到成长期，应该会涉及到一个扩点时期的选择。过早，市场

尚达不到足够的接受程度，很可能随之带来价格不稳；过迟，则失去品牌销量扩张的大好时机。因此。除了对各项销售指标进行监控外，及时收集销售市场的信息也很重要，以至于品牌培育时机的准确把握。

误区三：过于追求对销售量和销售面的依赖。在很多的时候，我们评价一个品牌的时候，首先考虑的往往是销售量和销售面。其实，如果对于一个成熟品牌，这两个指标也基本能够反映出品牌销售的大致现象，但是还是需要一个较长时间段的测试作为支撑。因此，有更多的时候，对于品牌的评价，我们应该更加深入，如在对销售指标的测试上，除了以上两个指标，我们还应该增加订足率、重复订购率、需求满足率等品牌培育效果指标的判断。特别是对于销售波动幅度大的品牌，我们还应该收集市场行情价的变化、分析社会库存的增减来获得结果。如果所有的品牌信息反应还是较为模糊，那就有必要针对性地设计一个简单地品牌调研方案，有目的走访市场，来取得有价值的品牌信息。

误区四：频繁运用促销手段。尽管促销会带来短期销售的增加，但不能带来长远的保证，必须理性地看到，这些订购量是真正的被消费者所吸收，还是仍旧集聚在终端手里，也许后者更是问题的答案。囤货的增加，让市场原本稳定的“进销存”现象变得紊乱，并且不得不透支后期的销售量，让市场步入低迷→促销→更低迷的“死胡同”。另外，对于促销的品牌，零售客户的第一反应就是这个品牌为什么要促销，是不是销售滑坡了。一些原先拥有正常库存的零售终端，也会拼命地出货，他们在心理已对促销的品牌产生了排斥的心理。因此，在很多的时候，促销并不是正面树立形象，而是形成了负面印象，特别是当零售客户对促销的实施都无动于终时，品牌或规格基本步入衰退期，已处于寿终正寝的倒计时。因此，促销的使用本身就是一招“险棋”，只能在特定的时间，特定的场合，确定特定的范围，实施有期限的“试水”，才有可能带来增值效益，而不能成为一招走天下的“通招”，频繁使用，最终损毁整个品牌。