走访客户莫拼“次数”拼“质量”

■ 兰旭

客户经理的大量服务工作需要在拜访中通过与客户沟通来实现，拜访客户是客户经理的一项重要工作。为此，行业内大多对客户经理的拜访工作施与细化，通过制定拜访客户次数之类的指标来衡量工作，但是，拜访客户的次数多并不能代表其拜访的效果好。

诚然，从一个侧面上说，客户经理对客户的拜访次数多，可以反映出对这项工作的力度。但是，拜访次数过多的话，会使得客户经理走访工作的负担过重，容易犯形式主义的错误，甚至形成不良的工作风气。比如，为了完成拜访的次数，简单地在拜访记录上签个字，草草地结束拜访；有甚者为了应付的工作，联同客户串通造假。此类种种，背离了客户经理走访客户的初衷——与客户沟通、拉近客我距离，更造成损害客户经理、甚至是公司的整体形象。

客户经理服务客户的工作不是通过拜访次数的增多，来达到效果的，而是通过拼“质量”——改变观念，提高单次拜访的“质量”，来实现效果的。

首先，要不断健全和完善客户经理的考核标准，坚决不以“次数”论英雄，而是要看拜访效果的实际“质量”。看客户经理所辖片区的客户对品牌的知晓度，对货源供应政策的了解度，对客户经理的美誉度，以及对公司的忠诚度等。通过实际效果来考评客户经理的工作。

其次，不断加大对客户经理的培训力度，既要有企业文化的培训，加强客户经理主人翁意识，又要有能够加强与客户的沟通技巧、品牌推荐的技巧、处理客户异议的技巧等能力的锻炼，不断增强客户经理的综合实力，使客户经理在拜访时游刃有余。

再次，在评优时，要让客户当“裁判员”，真正做到把客户的意见作为考核客户经理优劣的重要标准，促使客户经理在拜访客户时，能够实实在在的做到与客户沟通好、协调好，培育好。

最后，要建立完善监督机制，制定合情合理的监督制度，通过不定期的对客户进行电访问，询问工作情况，使客户经理拜访工作真真切切的落实到实处，在合理的拜访“次数”上，不断提高拜访工作的“质量”。

“质量”才是取胜的法宝，走访客户的工作中，更应该注重“质量”而非“次数”。切记，走访客户莫拼“次数”，拼“质量”。

卷烟消费中的“羊群效应”

■ 风无声

一到正点的用餐时间，当你走过一家餐馆，看到有两个人在这家餐馆门口排队等候。这时，你在心里可能会这样想：“这家餐馆的味道一定不错，有人在排队呢！”于是，你也自然而然地加入到了排队等候的队伍。接下来，又过来了一个人，他看到三个人在这家餐馆门口排队等候，他在心里也会跟你想的一样：“这家餐馆的味道肯定不错，好几个人在排队呢！”于是，他也跟你一样加入到了排队等候的队伍。再后来，又过来了一些人，他们也是如此等等·····

事实上，这就是一种很典型的从众跟风心理，当越来越多的人加入到这家餐馆门口排队等候的队伍，就越会强化这家餐馆给人一种“很不错”的感觉，并吸引越来越多有需求的消费者。

其实，这种从众跟风心理从经济学角度来解释就是一种“羊群效应”，经济学里经常用“羊群效应”来描述经济个体的从众跟风心理。“羊群效应”，这是比喻每个人或多或少都有一种从众跟风心理，这种从众跟风心理对于精明的商家们来说就是难得的商机，商家们大可以利用消费者的从众跟风心理有针对地开展营销活动，营造出一种热销的氛围，最终吸引越来越多的消费者成为自己的忠实“粉丝”。

卷烟消费中的“羊群效应”

同样，在卷烟消费中也普遍存在这种“羊群效应”。举个例子，笔者在走访零售户的过程中，发现了这样一个很有趣的现象。在一家工厂附近的零售户，有个某某牌子的卷烟突然间热销了起来，有时甚至还会卖断货。原来，这个某某牌子的卷烟销售一直处于一个不温不火的状态，在众多热销卷烟中显得平淡了许多。不过，这个状况在一群外来务工人员到来之后，发生了很大的变化。这些外来务工人员抽得都是这个某某牌子的卷烟，称得上是这个某某牌子的卷烟的“忠实粉丝”。由于消费水平相差不多，他们的到来随之带动了周围的居民也抽上了这个某某牌子的卷烟，让这个某某牌子的卷烟从之前的“滞销烟”变成了“抢手货”。

这个很有趣的现象背后反映出的就是消费者的一种从众跟风心理，在卷烟消费中消费者的消费习惯同样很容易受到周围人群的影响，进而改变自己的消费习惯与周围人群的消费习惯趋向于一致，这反映出的就是一种“羊群效应”。那些外来务工人员在工厂附近这个圈子里成为了卷烟消费中的“意见领袖”，他们的卷烟消费习惯在潜移默化中影响到了周围的居民，让大家都觉得周围的人都购买这个某某牌子的卷烟，这个某某牌子的卷烟肯定很不错，值得尝试一下，然后自己在不知不觉中也跟着购买这个某某牌子的卷烟，最终成为这个某某牌子的卷烟的“忠实粉丝”。

引导消费者的“羊群效应”

那么，我们如何让消费者认可和接受某个牌子的卷烟呢？在此，笔者觉得如何引导消费者的这种从众跟风心理，并在消费者的心目中激发“羊群效应”，这对于引导消费者认可和接受某个牌子的卷烟很重要。

找对“领头羊”是关键。事实上，我们每个人的消费习惯都很容易受到周围人群的影响，周围人群的消费习惯甚至能够左右我们每个人的消费习惯，让大家的消费习惯趋向于一致。打个形象点的比喻，我们每个人作为一个独立个体位于人群中，就相当于一只只羊位于羊群中，羊群总是听从“领头羊”的指挥；所以，能否指挥好这个羊群，关键就在于能否指挥好这只“领头羊”，能否让这只“领头羊”听从安排。

从某种意义上来说，这只“领头羊”就相当于我们常说的“意见领袖”，“意见领袖”的力量是非常大的，“意见领袖”的力量能够对我们每个人的消费习惯起到一个相当大的影响。“意见领袖”这个概念最早是源自于传播学者对1940年美国伊利县的选举研究，是拉扎斯菲尔德等传播学者最早在《人民的选择》中提出的概念。所谓的“意见领袖”，就是指那些活跃在人际传播网络中，经常为他人提供信息、观点或建议，并对他人施加个人影响的人物。可以说，“意见领袖”对引导消费者的这种从众跟风心理，并在消费者的心目中激发“羊群效应”起到了很重要的作用。

举个例子，当公司新来了一位主管，直接管辖你所在的部门，这个主管喜欢与大家打成一片，也乐于向大家推荐他所经常抽的一款某某牌子的卷烟。这时，大家的消费习惯就会或多或少地受到这个主管的影响，甚至还有可能放弃自己原先的消费习惯转而购买这个主管所推荐的那个某某牌子的卷烟。

激发“领头羊”的宣传。找对“领头羊”这只是关键的第一步，接下来，我们还要能够打动这只“领头羊”，激发这只“领头羊”的宣传，让这只“领头羊”能够真正成为自己的“忠实代言人”，最终形成一种积极的“羊群效应”。

在此，笔者以“玉溪(庄园)”这个高端卷烟品牌为例进行探讨。说起“玉溪(庄园)”，就不得不提“庄园”和“有机”这两个概念。源自中国第一座的烟草庄园，第一包有机烟，“玉溪(庄园)”头顶两个最具特色的“第一”光环于2011年下半年上市，“玉溪（庄园)”携“庄园”和“有机”这两个概念的成功研发，不论是产品设计本身，还是所提倡的“玉溪庄园，回归自然”理念，都称得上是开创了高端卷烟品牌的另类先河。那么，“玉溪（庄园)”的“意见领袖”在哪里呢?处在“金字塔”顶层的社会精英们，如政府、事业单位高层管理者、商界精英、社会名人等，这些都是非常难得的“意见领袖”。“玉溪(庄园)”在营销过程中如果能够成功抓住这群非常难得的“意见领袖”，相信一定能够大大增强“玉溪(庄园)”在高端消费人群心目中的品牌影响力。除此之外，还有一些常常被很多人所忽略的“意见领袖”，如零售户店主、当下那些活跃于网络论坛、博客、微博等方面的“红人”，这些也是不可忽视的潜在“意见领袖”。

那么，如何打动“意见领袖”，激发“意见领袖”的宣传，让“意见领袖”能够真正成为“玉溪(庄园)”的“忠实代表人”呢?笔者觉得一方面要让“意见领袖”亲身感受到“玉溪(庄园)”背后所承载的某些品牌附加值，如通过举办一些小规模、高档次的“庄园品鉴会”让他们亲身感受“玉溪(庄园)”的抽吸感受，了解其“庄园”、“有机”的全新概念和“追求顶级品质，崇尚回归自然”的精神追求，并在“庄园品鉴会”现场营造出一种尊贵的氛围，让他们感受到这不是针对一般人的“庄园品鉴会”，让他们从内心深处产生一种尊贵服务的感受并给他们带来某种荣耀感或尊贵感，提升他们对“玉溪（庄园)”的认可度和接受度；另一方面要让“玉溪（庄园)”与“意见领袖”保持一种亲密的联系，与他们建立起一种牢固的稳定关系，如国内某知名白酒品牌每到中秋节佳节期间，都会邀请一些重要嘉宾来参与一些高品位的文化活动，与这些重要嘉宾保持联系，提升这些重要嘉宾对其品牌的满意度，并通过这些重要嘉宾的关注和兴趣去影响到更多的人，让这些重要嘉宾真正成为其品牌的“忠实代言人”。

总之，“羊群效应”这种现象普遍存在于卷烟消费中，而我们如果能够合理引导消费者的这种从众跟风心理，并在消费者的心目中激发“羊群效应”，相信这一定能够对培育卷烟品牌起到不错的效果。

稽查员如何做好烟草专卖稽查工作

■ 邹海莉

烟草专卖是烟草行业的灵魂，专卖稽查工作又是烟草专卖体制下的一项重要工作，为行业的发展提供强有力的保障。只有高质量的烟草专卖稽查才能有效打击烟草违法行为，维护良好的卷烟经营环境。那么，稽查员如何才能做好烟草专卖稽查工作呢？笔者浅谈几点意见和建议。

一是明确烟草专卖稽查工作职能和重要性。烟草专卖稽查员在卷烟市场营销中发挥了时代所赋予的使命与历史责任，他们是烟草全面建设和发展的一支重要力量，发挥着生力军的作用，他们作用发挥如何，直接关系到烟草和谐建设和长远发展，对于提升卷烟零售户的服务质量，树立烟草专卖执法人员的良好形象具有重要作用。他们的主要工作职能是在烟草专卖法赋予的职权下，进一步规范卷烟市场，维护国家利益和消费者利益，从而有效地打击涉烟违法活动，净化卷烟市场环境。在企业快速发展的今天，专卖稽查员要树立起“责任烟草、诚信烟草、和谐烟草”鲜明旗帜；要注重加强培训，力求使自己掌握多方面知识和技能，以适应不同岗位转换的需要，不断向“复合型”、“多技型”的专卖稽查员队伍转型。

二是烟草专卖稽查员要充当好多重角色。专卖稽查员在对市场进行检查的同时，应该以各自辖区为单位进行逐户了解，了解零售户在经营中存在的实际困难，并想方设法给予解决，充当好零售户的困难排解员。稽查员日常工作中还应该充当好宣传员，经常对零售户进行烟草专卖相关法律法规的宣传教育，增强零售户规范经营、诚信经营意识。为了增强品牌销售力度，专卖稽查员还应该与营销人员一样了解品牌的特点、了解零售户的实际情况，指导零售户开展好品牌培育工作，充当好零售户的销售指导员。同时稽查员还应该像“侦探”一样充当好侦查员，通过和零售户的交谈以及实地走访，获得大量卷烟市场信息，并从诸多信息中辨别信息的真伪，掌握零售户的真实情况，为卷烟市场打击破网打下良好信息基础……

三是规范专卖稽查工作的各个环节。烟草专卖稽查是烟草专卖管理工作的重要手段，稽查员在开展稽查工作中规范专卖稽查管理的各个环节尤为重要：一要做好稽查前的准备工作，这是整个烟草稽查工作的重中之重。常言道，不打无把握之仗，便是这个道理，要做到每次稽查都能有的放矢，市场检查就要有侧重点，稽查员要对辖区市场有充分的了解和认知，同时稽查前要有明确的人员分工，做到工作中有条不紊。二是开展稽查工作过程中要做到稽查程序合法，它是烟草案件得以有效查处的关键。在稽查过程中，当事人要在场，要告知当事人享有的权利，要充分听取当事人陈述或申辩，稽查员要两人以上共同执法，向当事人出示证件，在检查过程中还要做到文明执法。三是注重稽查工作的效果，做好稽查工作总结。稽查工作结束后，并不是所有的工作都结束了，作为稽查员要对一天来的稽查工作进行总结分析，对零售户的检查情况要进行归档，尤其要对自身的稽查工作进行总结，这样不仅总结了经验，剖析了存在的问题，而且有利于提高自身的工作能力，为下一步更好地开展稽查工作打好基础。

总之，烟草稽查员在稽查工作中要处处留心，善于总结，注重学习，大胆创新，积极探索新形势下做好专卖稽查工作的有效途径和方法，只有这样才能成为一名优秀的稽查员，才能不断开创专卖稽查工作的新局面，促进专卖稽查工作再上新台阶。

周投放模式下的营销服务提升

■ 江党生

周投放是指以一个自然周为周期制定卷烟货源投放计划，并将网上订货客户和电话订货客户分开投放和组织销售卷烟的一种管理模式。卷烟销售周投放模式在广东省烟草商业系统实施了近半年。实践证明，实施周投放模式，对促进货源投放销售的公平公正，更好地满足零售客户订单需求，降低销售投放工作人员的劳动强度，提高工作效率具有积极的作用。

周投放模式给卷烟营销带来的变化可谓是明显的，企业营销部门要顺势而为，主动适应其变化，充分发挥其优势，积极利用其便利，引导销售投放人员跳出日投放模式的思维，花更多的时间和精力来研究市场、分析客户；引导客户经理突破按周期拜访客户的局限，积极进行拜访行程优化，为客户提供更多的差异化服务，持续提升营销服务水平。

首先，以市场为导向，加强市场研究，提高货源适销度

在日投放模式下，销售投放人员每天要花较多的时间放在次日的货源测算和投放计划的制定上，既繁琐，又单调，劳动强度不可谓不大。周投放模式下，销售投放人员每周只需要制定一次销售投放计划，在一个订货周期内，仅需对中途到货数量较大或有突发需求的个别卷烟品牌(规格)进行追加和补充。这样，周投放模式就把销售投放人员从每天繁琐的投放计划制定工作中解放了出来，使得销售投放人员有更多的时间放在销售调控工作上，能够花更多的精力来研究市场、分析客户、分析品牌。例如，销售投放人员可以通过分析某一品牌(规格)的销售数量、覆盖率、重购率等数据，评估品牌的市场适销度，为品牌培育决策提供依据；销售投放人员还可以根据某一品牌(规格)的客户需求满足情况，分析该卷烟的投放量是否适度，以此调整下一周期的投放量。

市场是卷烟销售的晴雨表。国家局提出要按订单组织货源，就是要以市场为导向，以客户订单需求为基础组织货源，依靠市场培育品牌。销售投放人员从繁琐的日计划制定工作中解放出来后，应将更多的时间用于市场的走访调研，不仅要加强与零售客户的交流沟通，了解客户的卷烟销售情况、品牌市场表现、卷烟市场走势等等，甚至还可以与消费者进行接触，直接倾听消费者的卷烟评价或品牌意见，依靠消费者掌握市场第一手资料。比如，当某个卷烟品牌(规格)出现了较大的突发需求，销售投放人员可以在购进发生后当天或次日走访客户，了解其出现突发需求的原因，分析这种突发需求的持续性，确定下一周期的货源投放计划，同时，根据走访调查结果及时进行补货，维护卷烟销售的正常稳定。只有掌握了更加真实准确的市场信息，才能使货源投放更加贴近市场，提升品牌培育的工作成效，从而不断地提升卷烟营销水平。

其次，以服务为核心，优化拜访工作，提升客户满意度

在以往的日投放模式下，客户经理拜访客户是按客户的订货周期逐天拜访，行程基本固定不变。与日投放模式相比，周投放模式的最大亮点在于提前投放了一周的货源，并将网上订货与电话订货的货源分别投放。这就为客户经理灵活拜访、优化拜访创造了条件。

一是优化每天甚至一周的拜访行程。受地域、经济、人口和客户分布等客观条件的限制，客户经理所拜访的客户，不可能每天一样多，总会存在着或多或少的情况。这样，在传统的日投放模式下，客户经理每天的工作量或工作时间也有所不同，今天拜访的客户数少，拜访时间相对短些，则工作轻松些，而明天拜访的客户过多，拜访时间必然较长，那肯定要辛苦点。周投放模式下，客户经理可以根据辖区的客户分布情况调整拜访行程，比如，今天拜访的客户较少，而明天拜访的客户过多，则可以在今天提前拜访明天部分客户，或今天多拜访一些行程相近的客户，而明天行程较远的客户可安排少一些。通过优化拜访行程，合理安排每天的工作时间，既能确保服务质量，又可提升工作效率。而优化拜访所节省的时间，客户经理可用在市场信息收集、重点客户回访、品牌市场调研等方面，以更加地深入市场、了解市场、把握市场，做零售客户的经营参谋，为企业营销决策提供依据。

二是要更加注重个性化服务的提供。为客户提供个性化服务，是提升客户满意度的关键。在日投放模式下，客户经理的拜访行程固定，若遇到行程外的客户拜访要求，如客户订货失败、货款结算失败、客户要求增加拜访等，普遍的处理方法是对客户进行电话拜访，而电话沟通的效果远不如面对面沟通，客户的受尊重心理也未得到满足。周投放模式下，客户经理可以通过调整拜访行程，为客户提供更快捷更实在的个性化服务。比如，遇到上述行程外的特殊拜访需求，客户经理可以在当天或次日调整拜访行程，尽可能地满足客户的特殊需求，改善客我关系，增进客我感情。又如，客户经理可以根据货源投放情况，或区分电话订货与网上订货，对重点客户进行优先拜访，引导客户的购进，提升客户的经营水平，更好地培育品牌。此外，在一个订货周期内，尽量安排在客户生日当天进行拜访，以增强情感营销的效果。

三是营销管理层面要主动推行工作优化。周投放模式，为营销人员或缩减了工作时间，或降低了工作强度，或改变了工作模式。在这种情况下，营销管理部门也应改变思维，主动进行工作优化，力求工作创新。近年来，随着行业对农村市场的重视，农村卷烟零售客户越来越多。对农村及偏远地区的客户，营销部门可安排专用车辆或申请行政车辆组织客户经理进行集中拜访，这样，既保证了服务质量，又能节约服务成本。在知识爆炸的今天，接受培训教育既是企业员工的权利，也是员工的义务。以往日投放模式下，开展营销培训活动，难免要挤占客户经理的工作时间，遇到培训当天客户数量较多的时候，客户经理甚至不能按时参加培训，培训效果总不尽如人意。而在周投放模式下，营销部门可以引导客户经理合理安排拜访行程，在培训前完成拜访，如在一周里的前四天完成拜访，利用第五天开展培训或组织学习等。这就为客户经理的培训教育活动提供了时间保证，更有效地提升培训学习效果。

行业每推行一项工作，都有其明确的目标和深远的意义，作为基层营销部门，要深入领会并坚决贯彻执行上级决策。广东省局(公司)推行周投放模式，虽然能在一定程度上为营销人员减负，但是，营销部门和一线营销人员不能因此而放松，相反，更要树立强烈的责任意识和忧患意识，把更多的精力放在对卷烟营销、品牌培育的思考上，眼睛盯住市场，心里装着客户，以优质的服务赢得客户，推动“卷烟上水平”。