# 紧抓品牌上柜五步骤 与品牌共成长

■ 陈建华

一个优秀品牌的成长，往往开始于终端上柜这个环节，诸如“黄金叶”在我辖区的不凡表现，就是典型的代表。作为一名客户经理，笔者通过自我总结的5个步骤，实现品牌和自我的共同成长。

**抓好品牌上柜的第一步，就是选好零售户。**辖区地处城乡结合部，零售终端的自然条件落差较大。除了分析商圈、业态等自然属性，优先选择“标准店”、“功能终端”等显而易见的零售客户以外，我还补选了一批对新品牌感兴趣的“追新户”和信任自己的“关系户”以扩大备选范围。在之前的黄金叶（金满堂）上柜率竞赛活动中，第一名成绩的取得，主要就得益于这个方法。

**第二步，就是打动零售户。**让零售户知道一个陌生的品牌很容易，然而，形成订购却很难。这个时候多数客户是把风险放在第一位的；打消客户的顾虑为客户争取“零风险”。诸如黄金叶（大金元）在初始宣传时，为了打动零售客户，要主动承诺如若滞销负责联系其他客户给予调换。由于化解了客户的潜在风险，阐明了经营利益，上柜效果也是显而易见的。

**第三步，就是吸引消费者。**笔者主要从抓好终端陈列和教授销售技巧两个方面，帮助客户的吸引消费者。由于黄金叶系列天然的黄金色视觉冲击大，单独和搭配陈列效果都很好。在这个基础上，我就和客户一起琢磨搞创意。比如，整条摆放成“黄金树”，单包摆放成“金字塔”、“小帆船”等等。在教授推荐技巧方面，考虑到文化水平和口才等差异，我还为部分客户编排了口头禅，比如“香烟都是烟叶做的，黄金叶的品质不是吹的，不信你就尝一尝”。在宣传定位上，高档烟主要宣传其“意境高远、卓尔不凡”，中档烟主要宣传其“入乡随俗、口口生香”；同时，结合品牌的特点找卖点，结合客户的特点找切入点，结合消费群体的特征找兴趣点。

**第四步，就是扩大上柜面。**笔者不赞成在短时间100%地上柜，但乐意于多数客户循序渐进地跟进。在扩大上柜率方面，我应用最多的是标杆法和利益引导法；但对于一些过于守旧的客户，往往也不能按常理出牌。我会分析每个客户的具体个性和状态，充分考虑攀比、逆反等心理来做工作。我认为，扩大上柜面不能急功近利、不能冒进，同时也不因循守旧，不能遗忘角落市场，不能忽视规模效应。

**第五步，就是维持好客户。**在这个阶段，除了做好信息的上传下达反馈以外，重点关注滞销烟处理的问题。比如，黄金叶（流金岁月）在我辖区属于高端新品牌、上市时间短，曾经在我辖区的出现了大面积地滞销，其中佳乐家超市的焦虑心情最为明显。为了打消客户的顾虑，笔者自掏腰包把那条烟买下来，同时还放在该店“代售”；随着时间的推移，客户的库存终于开始减少，销售信心也逐渐增强；到现在，我也收回了成本，收获了客户的信任、完成了销售目标。

一个品牌的成长，可以折射出一个行业的成长，可以看得到很多零售客户的进步，可以体现出众多一线的烟草人的奋斗。在这个品牌的大发展的今天，在未来强势品牌崛起的明天，我们都愿意和中国烟草品牌一起茁壮成长。

# 以柔性执法 提升市场监管效能

■ 王春梅

“市场监管”是建立良好的烟草经营秩序和卷烟消费环境，提升烟草品牌形象的关键点，柔性执法是市场监管的一种执法方式，它的开展与应用，已成为提升市场监管效能的一种可行的新途径、新思路、新方式。当前随着构建和谐社会，国家法制化进程的不断推进，对烟草专卖执法提出了更高的要求，尤其是随着国家烟草专卖局“1+5”工作思路的提出，要提高专卖管理运行效率，实现烟草专卖管理的“科学、严格、精细、长效”，就更需抓好柔性执法，在专卖执法部门与卷烟零售客户间架起一座沟通和理解的桥梁，将市场监管从静态变为动态、靠前变为实时，促使市场监管产生质的飞跃。而要做好这项工作，需做好五篇文章。

## 提升素质

烟草专卖行政执法的主体是人，柔性执法作为一种“理性、平和、文明、规范”的市场监管执法方式，它不仅要求专卖执法人员准确的理解法律的精髓，公正理性地把握法律尺度，而且要求执法人员讲究执法艺术。因而专卖执法人员素质的高低将直接影响着效能的发挥。因此我们必须积极转变专卖执法人员的观念，深入理解开展柔性执法的内涵，建立经常化、规范化、多样化的学习机制，坚持以法律法规培训为抓手，以提高执法能力、规范执法行为为重点，加强专卖执法人员培训的针对性和实效性，狠抓执法队伍作风建设和执行力建设，着力打造一支纪律化、专业化、规范化的执法队伍，促进专卖人员思想观念的转变和素质能力的提升。

## 服务监管

服务与监管是相互辩证统一的，监管说到底也是一种服务。将柔性执法与打造烟草执法服务品牌相结合，在市场监管寓“235”思想和理念与服务中，做好“一走、二问、三解决”服务文章，才能实现监管的正面社会效果最大化。“一走”就是按照“148”分类监管的次数坚持走访零售客户，主要是检查其是否仍有违规行为、进货情况和销售情况，核查其库存，掌握其经营动态，制订相应的监督管理措施。“二问”就是使用规范的文明执法用语，进行问候和问询。通过问候缩短距离，减少抵触对抗情绪；通过问询零售客户及其周围客户的情况，多了解信息，多收集情报，以便掌握整个市场的动态。“三解决”就是一要解决客户的困难。对零售客户提出的合理要求和困难，专卖执法人员应尽自己最大的努力帮其解决，让他们感受到真诚的服务，培养信任度。二要解决零售客户思想上的疙瘩。加强法律法规的宣传，结合实际多做零售客户的思想工作，加强双方之间双向互动的沟通，理顺零售客户关系，提高忠诚度。三是发现违法违规行为及时解决。对于在走访检查过程中，发现的一些违法违规行为，及时解决，标本兼治。

## 刚柔并济

我们都知道，执法分为刚性与柔性两种。“刚”就是依法行政、按章办事，对严重涉烟违法行为，严格执行烟草专卖法律法规，绝不姑息。“柔”就是理性阳光执法、人性化执法，运用引导、提醒、警示、劝告、教育等行政指导手段，引导行政相对人守法经营、服从管理。如果说刚性管理是一种水平，那么柔性执法是一种境界。在市场监管中，既要体现执法者刚性的一面，又要体现执法者柔性的一面，只有做到刚柔相济、刚柔恰当，才能提升市场监管效能。近几年来，我们在市场监管工作中，对严重扰乱市场经营秩序，屡查屡纠不改的无证经营户联合工商部门予以坚决取缔，对情节严重、社会危害性大的制售假冒伪劣卷烟等违法行为，进行从严从重查处。而对因不懂法规初次发生违法经营行为且情节和后果轻微的，一般给予从轻处罚或免于处罚，有效打造了一个柔性、平和、规范的卷烟市场环境。

## 创新制度

俗话说“没有规矩，不成方圆”。只有形成一套完整的“处处有人防、事事有人管、时时有人盯”的柔性执法管理体系，才能做到降低“执法风险”，促进“执法效能的提升”。但必须与市场监管体系相结合，才能互为裨益。现在，柔性执法机制已有雏形，比如全程说理式执法工作实施意见和行政执法自由裁量办法已在执法中运用并已逐步显现其效果。然而，这与当前的市场监管需求仍有差距。结合当前实际工作，要进一步完善行政指导程序规定、分类管理办法、日常监管细则等工作制度，同时还需不断创新制度，使柔性执法渗透到监管的点点滴滴中：一是推行轻微问题告诫制度。对未造成直接危害后果或违法性质、情节不严重的，先行进行提示、警示、告诫，发放行政告诫书责令改正，不予处罚。二是实行处罚案件约谈制度。对敏感、疑难、重大的违法行为进行立案调查前或行政处罚告知前，与当事人进行约谈，掌握当事人的基本诉求，更好地认定案件事实、适用法律，提高办案质量。三是实施突出问题约见制度。对在日常监管中发现的普遍存在或突出存在某种违法行为时，约见当事人进行谈话，督促其采取有效措施进行整改，避免违法行为发生或再次发生。四是建立普遍问题警示制度。重点针对辖区特点，从已查办案件中总结梳理出各种易出现的违法行为，予以警示、发布，教育引导守法经营。

## 构建和谐

柔性执法的实行，不是执法力度的松弛，不是在违法的基础上降低执法标准，不是执人情法，它是法律法规允许范围内的自由裁量执法，是人性化执法，是建立在严格执法的基础上，处理好“执法与服务”的一种尝试和进步。柔性执法机制的实施，在最大程度上推动了谅解宽容的执法环境，营造了亲民的执法机制，更好地实现了合法、合理、和谐执法监管，更好地创建一个和谐的烟草执法环境。

柔性执法任重道远，提升效能更需策马扬鞭。我们必须紧跟国家局、省局的步伐，紧紧围绕卷烟上水平的目标，在实践中不断摸索，持续转变和推动执法理念，创新监管方式，才能不断提高市场监管效能，用心构建高质的烟草品牌，开创各项工作的新局面。

# 卷烟市场掌控力提升方法谈

■ 老生杂谈

对于烟草专卖市场管理员来说，卷烟市场就是其展现自己的舞台。每一位专卖市场管理员通过管理卷烟市场，在工作中不断提升自己、实现自我价值。卷烟市场是我们烟草专卖管理工作的检查对象、走访场所和案件来源，控制好了卷烟市场就等于奠定了烟草专卖管理工作的基础。为此，近年来国家烟草专卖局提出了专卖管理工作重心下移的要求。各级烟草专卖管理部门将工作重心放在基层、放在市场，通过卷烟市场信息找案源、破网络，依据市场清证件、强内管，通过市场获取第一手资料。那么，在实际工作中我们的市场管理员该如何提升对卷烟市场的掌控力呢？笔者认为，市场管理员加强对卷烟市场的掌控力主要可以通过广布信息收集点、强化专销协同、深入卷烟市场等形式加以提升。

**以零售终端建设等工作契机广布卷烟市场信息“回收点”。**信息产生于市场，但信息只有通过媒介传递才能为我们所利用，否则也只是“死信息”。随着近年来卷烟营销网络的不断铺开，可以说只要有人的地方就会有卷烟零售店的存在。而这些卷烟零售店的经营者就是我们烟草专卖管理部门借以掌握卷烟市场信息的最好媒介。当前的卷烟打假破网及规范经营工作都是专卖管理工作的重头戏，一旦卷烟市场信息匮乏，专卖管理工作必定有如摸黑前行。所以，在日常管理工作中，我们的市场管理员要学会“以线养案”，通过与零售客户的深入接触，物色合适的经营者培养成情报人员，帮助收集和传递涉烟情报线索。当然，打假破网工作深化开展的今天，涉烟犯罪活动也不断地向相邻产业转移，

如物流快递、邮政速递等领域都是近年来发案率较高的涉烟违法活动流通渠道。我们在做好零售客户信息点发展和布置的同时也要重视起在涉烟违法犯罪活动高发领域建立情报信息网络的工作。另外，市场管理员还要在社会上建立起较广泛的群众基础。通过建立定期信息交流机制，将流于市场上的信息向专卖管理部门传递，而专卖管理部门再按信息的发生时间进行分类汇总，让市场涉烟信息被有效利用起来。

**专卖管理部门在市场监管工作中注重与业务营销部门的协同作战。**专卖管理和业务营销是我们烟草行业的最主要的两大职能部门，因为有业务营销工作的存在，才需要专卖管理部门切实维护好卷烟市场秩序；因为专卖管理部门的辛勤工作，业务营销部门的卷烟销售工作才能得到保障。所以说，专卖管理工作离不开业务营销部门的支持，业务营销工作也少不了专卖管理部门的保障。在日常的工作中，我们业务营销部门与专卖管理部门就应该是分工不分家。根据实际的工作性质及分工，专卖市场管理员对辖区卷烟市场秩序进行管控、负责辖区许可证状态的转换工作，相对的市场走访检查频度就没有日日向零售客户开展卷烟品牌培育和营销工作的客户经理那么密；专卖管理员作为行政执法主体，与被执法主体的关系始终不如零售客户与客户经理建立起来的客我关系那么融洽。所以，专卖管理部门对卷烟市场信息的掌控还需要客户经理借助与零售客户的密切关系进行深化。当然，专卖管理部门也通过查处真烟外流案件、乱渠道案件等信息分析，为业务营销部门提供一定时期内该地区卷烟市场的供需情况、品牌市场实际占有情况等。

**做到对卷烟市场“五清五明”。**专卖市场管理员对辖区市场的掌控度不应该是一成不变的，而是应该随着工作的推进而不断进步。原先，我们一直要求专卖市场管理员要对辖区情况做到“三清四明”，但是，烟草行业要想早日实现卷烟上水平的战略目标，就必须要对卷烟市场掌握得更加透彻。现在，很多单位也提出了“五清五明”要求，具体如下：一是市场情况清，品牌动销明；二是客户状况清，经营动态明；三是重点大户清，卷烟外流明；四是管控制度清，操作流程明；五是市场检查清，核查方法明。

卷烟市场是我们烟草行业赖以成长和发展的沃土，卷烟市场情况清不清、秩序好不好关乎烟草行业的全局发展。新的形势、新的使命感召下，使卷烟市场掌控度成为了我们专卖管理部门迫切需要解决的新课题，也对我们每个市场管理员的工作提出了新的要求。卷烟市场掌控度的提升是适应烟草行业发展的需要，又为新时期的专卖管理工作业绩提升开辟了一条崭新的路径。只有卷烟市场掌控度提升方法不断创新、市场管理员守土有责，卷烟市场监管工作才能做到有的放矢，市场监管工作才能更加有效。

# 借助零售功能终端建设 强化卷烟出样和价签维护

■ 姚永康

为进一步做好零售终端卷烟陈列和标价工作，推动客户经营讲规范，不断提升零售终端形象和提高客户盈利水平，客户经理要借助当前的零售功能终端建设，在“心”字上做文章，强化对不同类型客户的卷烟出样和标签维护。

**用心看过程。**要用心多沟通、多留意、多关注、多思考，吸取他人在卷烟出样摆放维护上的好做法，在服务中不断完善与改进，认真指导与帮助客户做好卷烟陈列和明码标价签的摆放，以提高重点品牌展示效果为特征，针对不同卷烟柜台，采取不同的出样方式和明码标价签的摆放方案。

**耐心重宣传。**终端客户的主动配合是卷烟出样和明码标价保持长效的关键，就目前情况看还有部分零售客户卷烟柜台简陋、硬件条件差，造成卷烟出样和明码标价维护反反复复。要在日常拜访中有针对性地宣传，耐心讲述卷烟出样和明码标价的利弊，以及烟草公司对终端卷烟经营的要求。

**热心去帮助。**客户经理要对新品卷烟做好出样指导，标价签要及时跟进，不能一补就走，应在拜访过程多花一点时间做好重点骨干品牌出样的讲解，主动热心帮助客户整理柜台，按照卷烟出样管理办法的要求摆放，使卷烟出样醒目与标价签对应，用热心打动客户。

**细心在观察。**在日常拜访中要细心观察客户的卷烟出样和明码标价维护情况，特别是当前一段时期对卷烟出样摆放时间长、处于阳光直射的柜台，要提醒客户及时更新陈列样品，以避免卷烟外包装变色和内在品质发生变质，防止有些客户因为生意忙而忽略了卷烟陈列与明码标价的维护。

# 全方位打造烟草品牌

■ 李哲民

品牌是现代烟草企业竞争的焦点，是烟草企业赢取市场的保证，要把烟草品牌培育好、发展好，烟草企业需进一步解放思想，实事求是，求真务实，与时俱进，实干创新，全方位苦心打造烟草品牌，把中式卷烟民族品牌做大做强。

如今，树立品牌是每个现代烟草企业的目标和追求。而事实证明，只有建立在信誉和品质基础上树立品牌才是持久的。消费者的眼睛是雪亮的，品牌好不好、行不行，一切由消费者说了算。金杯银杯，不如消费者的口碑。烟草企业一定要用心经营，积累每一块品牌的基石，将自己的品牌树立得坚固持久，牢不可破。创立品牌是烟草企业制胜的法宝。品牌是烟草企业产品的名称，也是产品品质、服务品质的标志。创立知名品牌则是一个全优的综合概念，它要求产品在质量、款式、价格、服务、信誉、广告宣传和市场占有率等方面均有优异的表现。品牌的树立和创建绝非朝夕之功，需要长期的积累和摸索。所以烟草企业要适应市场竞争日趋激烈的形势，从适应消费者日趋成熟、理智和苛刻的要求出发，以顾客和消费者为出发点，在原有的基础上不断地改进自己，加强管理创新和技术创新，强化营销手段和营销策略，追求产品的个性文化差异，千方百计地维护品牌的信誉度，支撑品牌的良性发展。

**烟草企业要实施科技创新，不断拓展和丰富品牌的技术内涵。**要完善品类构建，满足消费者的感受欲望和享受需要。烟草企业要以富有特色的科技创新为突破口，把消费者的感官诉求通过产品研发和生产体现出来，突出风格特色，深层次挖掘品牌的技术品味独到之处，通过开展特色原料、特色工艺、增香保润、减害降焦等综合技术的应用研究，为烟草品牌的独特核心技术和差异化优势提供技术支撑。要大力开展品牌特色原料研究，推广和应用现代高新技术，开发和培育品牌特色烟叶基地。要紧紧围绕“优质、特色、高效、生态、安全”的烟叶基地建设方针，强化烟叶特色品种选育、特色生产技术研究与应用推广，深入挖掘烟叶品质潜力，把“提高品质，改善结构，突出特色”作为基地建设的关键环节和主攻目标，真正把品牌特色烟叶基地当作烟草企业的第一车间来建设发展。同时，研究配方打叶组合原理和结构模式，研究配方打叶的工艺优化和复烤加工技术，提升烟叶质量。要通过技术专项的应用研究和实施，以提高感官质量为主线，凸显品牌的个性化特征，丰富特色配方和特色工艺的技术内涵，积极探索不同配方模块的加工路线和技术参数的优化研究，大力推进分组加工、柔性加工和精细加工技术，促进在烟草化学、特色原料、模块配方、生物技术、减害降焦、系统化设计、再造烟叶等重点领域的技术研究，努力形成品牌独特的核心技术和差异化优势，彰显品牌的技术特色，完善品牌的品质保障。特别是要恪守《中华人民共和国烟草专卖法》，提高生产条件、技术条件，完善质量管理体系，提高烟草制品质量，维护消费者利益，树立良好的品牌形象。

**烟草企业要推行营销创新，有效提升品牌的营销力。**菲利普·科特勒在《营销管理》一书中给营销的定义是：“市场营销就是在适当的时间、适当的地方以适当的价格、适当的信息沟通和促销手段，向适当的消费者提供适当的产品和服务的过程。”这个定义里面强调了“向适当的消费者提供适当的产品和服务的过程”，隐含着满足消费者需求的重要性。营销的本质是企业与企业之间的利益争夺。所以，烟草企业要践行“国家利益至上、消费者利益至上”的行业共同价值观，坚持以市场为导向，不断加大营销创新的力度，深入推进工商协同营销，深入推进精准营销和文化营销，按品类规划，细分市场和消费人群，制定完善的品类推广和培育计划，注重系统性和连续性，加强营销公关，强化全员营销，努力寻找适合与消费者沟通的支点，提升品牌培育水平。特别是面对市场竞争日益激烈的严峻形势，烟草企业营销人员要更新观念，实干创新，打基础、树形象、扩销量，抓重点、破难点、求实效，做品牌、做市场、做终端，宣讲品牌文化，提升品牌形象，做强做大品牌。要以敢于亮剑、敢于挑战、敢于胜利的大无畏气概，运用智慧，善于吃苦，开创销售工作新局面。

**烟草企业要强化品牌文化建设，为品牌发展提供文化支撑。**文化是民族的血脉，是人民的精神家园。随着消费者的生活水平不断提高，文化因素在消费者的真实需求中所占的比重必将越来越重。文化内核竞争是未来烟草仅次于科技内核竞争的另一重要方面，在企业文化大背景下的品牌文化建设成效是文化内核竞争力的重要体现。品牌文化不仅是将企业与竞争对手的产品和服务区别开来的名称、符号、标记等要素的总和，而更体现着产品所代表的精神象征、文化内涵、情感属性、利益认知、个性形象等价值观念。品牌文化是塑造品牌、传播品牌的重要元素，并深深影响着消费者的购买行为。烟草企业要以丰富的富有魅力的企业文化为支撑，提升品牌文化价值，使文化与品牌充分融合，具有亲和力和影响力。同时，实现核心技术与品牌文化的完美结合。烟草企业要从中华传统文化中汲取养料，从所在地方独特的地域文化中找到基因，结合行业企业的历史和现实的实践活动特色，深入挖掘品牌文化内涵，充分体现到产品各规格的装潢设计和品牌营销理念的传播之中，达到物质和精神的水乳交融，形成与消费者的追求合拍的品牌文化。比如，国烟“中华”品牌的“爱我中华”，“芙蓉王”品牌的“传递价值、成就你我”，“白沙”品牌的“鹤舞白沙，我心飞翔”，等等，这些品牌文化理念，生动地反映了品牌个性、企业精神和行业形象，有力地拉近了品牌与消费者的心理距离，形成了共鸣、共识，达到了互惠、共赢。这一点，实在是值得其他烟草企业学习借鉴。