

# 烟草商业企业如何提升营销服务水平

邹海莉

服务在现代企业发展中具有极其重要的作用,服务质量、服务水平的高低,直接影响着企业经济运行质量的好坏和零售终端的和谐发展。对于烟草商业企业来说,服务就是企业发展的生命线,是市场营销上水平的本质要求,那么烟草商业企业如何有效提升营销服务水平呢?笔者浅谈几点意见和建议:

## 拓展服务思维,从被动服务向主动服务转变

理念决定行动,思路决定出路。要做好烟草服务工作,首先必须高度认识服务对烟草商业企业的重要性和必要性。烟草行业特别是烟草商业企业要在市场竞争中抢占先机,取得主动,创新服务理念,更新服务方式,打造自己的服务品牌是必由之路。然而,从当前的实际情况来看,客户服务工作多是被动的,即零售客户提出需求才给予解决,缺乏主动服务精神。因此,要更新观念,要变被动服务为主动服务,积极寻找留住卷烟零售客户,消费者与客户服务模式、服务意识和服务水平。要与客户保持联系,服务客户所想,急客户所急,为客户所需,主动服务,互助共赢。具体而言,我们可以采取:主动帮助零售客户做好卷烟柜台和货架陈列;主动指导零售客户提高销售技巧和服务技能,再辅以坦诚的沟通、交流以及合理的建议和指导;主动帮助零售客户拓展经营思路,挖掘市场潜力,提高销售能力,帮助他们提高经营能力和盈利水平等等。这就意味着不仅要尽量满足客户需求,服务客户经营需要,更要与客户建立长期的互惠双赢关系。而这种关系的建立正是烟草商业企业赢得客户、赢得市场的关键,所以我们必须从被动服务向主动服务转变。

## 深化服务举措,从粗放服务向精益服务转变

随着社会的发展,零售客户对服务的需求和期望也越来越高,他们都希望能够得到多样化、人性化的服务。那么作为烟草商业企业,就应该深化服务举措,提供增值服务。所谓增值服务是延伸,就是在提供基本服务的基础上,开展旨在提高客户经营能力和水平的服务活动,其主要包括经营指导、产品陈列、业务培训和信息支持等等,拓展客户服务的内容和项目。在服务方式上,我们应该由以往面对与客户沟通交流转变到面对面和电话沟通交流相结合,利用互联网进行线上和实地走访的线下沟通交流相结合转变。在服务的内容上,要由过去的简单粗放服务向精细化、标准化、个性化服务转变,在服务上不断寻求新思路、新方法。为此,我们客户经理在日常走访中就可以采取每月采集客户服务需求并加以分析,通过帮助客户建立卷烟进、销、存台账,及时了解和掌握客户经营信息、赢利情况,帮助客户分析、查找影响利润提升的因素,调整经营策略,最大限度提高赢利水平。同时还可以开展支撑和关怀服务,对弱势群体或困难客户提供更多的服务支持、喜庆祝福、生日祝福、志愿活动等情感关怀。在客户增值服务工作中,客户经理还有许多可以着手的方面,如对优质客户的扶植、培养,对客户不满原因的分析 and 有针对性的改进等等。只要我们努力提升自身的服务水平,定能不断给客户带来盈利和成长的增值服务,从而提高客户满意度和忠诚度。

## 延伸服务内涵,从普遍服务向个性服务转变

现代社会,各行各业都致力于为客户提供优质服务,并且逐渐规范服务的内容和要求。但在为客户提供优质、规范服务的同时,也要注重灵活性和创造性,有针对性地实行个性化服务。个性化服务是一种有针对性的服务方式,根据客户的需求来设定。要按照客户不同零售业态、经营规模、市场类型、守法状况开展个性化服务,满足客户的多样性需求,不断提高客户服务的针对性和有效性。那么作为烟草商业企业,要想让零售客户享受优质的个性服务,就要认真研究客户需求,切实掌握客户所想所需。所以,我们要针对不同的零售客户进行差异化服务,让客户得到贴心、周到的个性化服务,这是客户经理在平时拜访工作中首先必须考虑的问题。比如对于老年客户,由于他们接受新事物、新知识能力较低,他们希望得到更多更好的关怀,所以我们对待他们要多关心,有耐心,多做解释,多提醒,多倾听他们的心声。对于一些经常有抱怨的客户,我们可以也要学会多倾听,耐心地当好客户一名听众,在力所能及的范围内帮助零售客户尽快解决问题,用真诚的售后服务感动零售客户,对于零售户的抱怨能当场解决的最好是当场解决,不能当场解决的,可以把抱怨内容先记下来,或写进走访日志,再经过认真的分析,及时反馈到上级或有关部门,尽快地予以回复、解决,做到“有诉必出,有问必答”。个性化服务就是满足客户个性化需求,只有客户注意了,我们的服务才会赢得客户的信赖,最终才能赢得市场,实现客我双赢。

# “差异化”营销的魅力

李哲民

所谓差异化营销(differentiated marketing),是指面对已经细分的市场,烟草企业选择两个或者两个以上的子市场作为市场目标,分别对每个子市场提供针对性的产品和服务以及相应的销售措施。烟草企业根据子市场的特点,分别制定产品策略、价格策略、渠道策略以及促销策略并予以实施。也就是说,烟草企业在营销过程中,结合经营条件和所处的经营环境,采取一定的措施在某些方面突出自己的特色和风格,和其他同类企业相比表现出明显的差异化。其目的是,烟草企业要在强手如林的市场上,千方百计突出自己的特点和独特之处,拉开自己和其他企业的差距,提升形象,在竞争当中站稳脚跟。著名战略管理专家迈克尔·波特是这样描述差异化战略的:当一个公司能够向客户提供一些独特的,其他竞争对手无法替代的商品,对客户来说其价值不仅仅是一种廉价商品时,这个公司就把自己与竞争对手区别开来了。

差异化营销的关键是积极寻找市场空白点,选择目标市场,挖掘消费者尚未满足的个性化需求,开发产品的新功能,赋予品牌新的价值。对于一般商品来讲,差异总是存在的,只是大小强弱不同而已。而差异化营销所追求的“差异”是产品的“不完全替代性”,即烟草企业凭借自身的技术优势和管理优势,生产出在性能上、质量上优于市场上现有特色的产品;或在销售手段、周到的售后服务,在消费者心目中树立起不同一般的形象。在现代市场竞争中,差异化营销作为一种有效手段和必备武器,在各个烟草企业中的应用越来越广泛。能否成功演绎差异化营销也成为烟草企业能否具有竞争优势和夺取市场份额的前提。差异化营销不是某个营销层面、某种营销手段的创新,而是产品、概念、价值、形



象、推广手段、促销方法等多方位、系统性的营销创新,并在创新的基础上实现品牌在细分市场中的目标聚焦,取得战略性的领先优势。

如何体现差异化,体现自己的特色呢?烟草企业似乎可以从以下几个方面入手:  
**首先,突出产品差异。**产品是营销的根本,也是差异化营销的突破口。要从产品的特征、工作性能、一致性、耐用性、可靠性、易修理性、式样和设计等方面制胜。也就是说企业生产的产品,在质量、性能上明显优于同类产品的生产厂家,从而形成独有的市场。

**其次,追求技术差异。**使用专利技术、最新科技,让产品处于领先地位,让其竞争对手难以赶上。差异化营销不仅要力图体现出“异”,更要体现出“优”,要差异得有质量、有内涵,重视对产品品质优势的打造,这就必须有先进、可靠的技术做支撑和保障。

**再次,实施服务差异。**企业向目标市场提供与竞争对手不同的优质的服务。服务能够主导与竞争对手的销售趋势,服务的最终目的是提高顾客的回头率,扩大市场占有率。而只有差异化的服务才能使企业和产品在

消费者心中永远占有“一席之地”。美国国际商用计算机公司(IBM)根据计算机行业中产品的技术性能大体相同的情况分析,认为服务是用户的急需,故确定企业的经营理念是“IBM意味着服务”。我国的海尔集团以“为顾客提供尽善尽美的服务”作为企业的成功信条,海尔的“通过努力尽量使用户的烦恼趋于零”、“用户永远是错的”、“星级服务思想”、“是销售信用,不是销售产品”、“优质的服务是公司持续发展的基础”、“交付优质的服务能够为公司带来更多的销售”等服务观念,真正地把用户摆在了上帝的位置,使用户在使用海尔产品时得到了全方位的满足。自然,海尔的品牌形象在消费者心目中也越来越高。

**第四,强化形象差异。**通过塑造与对手不同的产品、企业和品牌形象来取得竞争优势。以色彩来说,柯达的黄色、富士的绿色、乐凯的红色;百事可乐的蓝色、非常可乐的红色等等都能够让消费者在众多的同类产品中很轻易的识别开来。再以我国的酒类形象、剑南春的大唐盛世茅台形象、泸州老窖的历史沧桑形象,金六福的福酒形象、

以及劲酒的保健酒形象等等,都各具特色。

最后,强调宣传差异。即宣传方法上的差异,如何利用最有特色的宣传,让企业更快地渗透市场,让消费者接受,是宣传差异的主要任务。例如,为了突出自己身上纯天然的形象,农夫山泉在红色的瓶标上除了商品名称之外,又印了一张千岛湖的风景照片,无形中彰显了其来自千岛湖的纯净特色。

“鸟在笼中,关羽不能张飞;人处世上,八戒还须悟空。”所以烟草企业要解放思想,悟透哲理,大展拳脚,必须梦想。要想拥有一片天,烟草企业就必须深耕细作,拥有自己的客户群,拥有自己的商业模式,拥有自己的特色产品,拥有自己的个性文化。在当前同质化竞争严重的情况下,烟草企业要在营销模式创新上不断探索,让市场成就品牌,实现由“中国制造”转向“中国创造”,促进经济质量和经济效益的全面提升。烟草企业管理者尤其是企业家,要适应“卷烟上水平”的新形势,致力于营销创新,对自己要有期待,有梦想,有特别强烈的获得成就的欲望。要奋发有为,开拓创新,提高营销策略和艺术,推进差异化营销,进一步提升品牌价值和企业形象。俗话说:“一招鲜,吃遍天”。与众不同才能赢!

烟草企业差异化经营的根本就是在众多的市场竞争者当中让消费者满意,让大家认可。差异化营销就是要制造一个明星的形象,成为众人瞩目的焦点。要做到这一点,烟草企业必须要有看家的本领,要真正做到“人无我有,人有我优”,要靠自己的创意和实力去实现差异化,实现优秀的品牌塑造。这是一个艰苦的过程,可一旦成功,带来的效益是无穷的。烟草企业要洞察消费者的心理,抓住消费者的好奇心,提供有特点、有特色的产品,让自己的产品时时刻刻处于被关注的位置,实现差异化营销,树立品牌地位和品牌形象,推进“卷烟上水平”,为全面建成小康社会做出贡献。

# 降低卷烟破损率需下“细”功夫

罗勇

卷烟破损率直接影响到物流配送成本和卷烟零售客户的满意度,是物流成本管理中的一个重要指标。目前,卷烟分拣基本都通过半自动或全自动分拣线来完成,分拣后的卷烟也大都通过热收缩膜包装机打包。热收缩膜对卷烟几乎没有保护能力,遇到挤压、撞击时,卷烟容易破损,轻则影响外包装的美观,影响销售,重则损坏卷烟造成经济损失。对此,我们不妨在以下细节上做些功夫,减少卷烟在配送环节的破损。

**优化车厢内部结构。**配送车辆多为客货两用车或拆掉坐椅的客车,车厢内部弯角、台阶及各功能附件多,影响卷烟摆放,因此对车厢内部结构进行“精细改装”很有必要。多余的安装扣件、螺丝以及突起的车厢内门扶手等小附件都可以拆除,拆除不了但又容易损坏卷烟的尖锐部分要进行有效遮挡,为卷烟提供一个安全的存放空间。

**灵活选择装车方式。**装车时,卷烟应轻拿轻放,不可野蛮装卸甚至踩踏卷烟。卷烟在车内的堆放方式有很多,配送人员应以

摆放稳当、取用快捷为原则,结合自身特点,线路路况选择最佳装车方式,在获得最大装载量的同时将卷烟的破损程度降至最低。要严格按照送货顺序先后装入卷烟,减少配送时翻找的次数;充分考虑卷烟摆放的稳定性,避免车辆行驶过程中摇晃、颠簸造成卷烟跌落、挤压,等等。

**做好车厢内卷烟防护。**配送车内可常备一些硬纸箱制成的垫片,垫在卷烟边缘棱角与车厢壁直接接触的部位,使卷烟在车辆运行过程中遇到摩擦碰撞时有所缓冲。用硬纸箱作垫片,材料易得,方法实用。

# 加强班组建设筑牢企业发展基石

黄光辉 王慧萍

万丈高楼,起于基础;百年企业,始于班组。班组是企业的细胞,企业的一切生产经营管理活动和战略目标,最终都要落实到班组,都要通过班组去实现。星级班组建设就是班组管理的系统化、科学化、实用化。加强星级班组建设,夯实企业基础管理,是企业适应经济全球化发展和国家现代化管理的需要,也是做大做强品牌,使企业立于不败之地的需要。加强班组建设,应重点做好以下几方面的工作:

**一、夯实基础,打牢根基,严格执行班组的各项管理制度。**

班组建设重在打基础,健全各项规章制度,搞好民主管理,发挥员工主人翁作用,使班组工作标准化、规范化、制度化。一是在班组中成立民主管理小组,并选拔工作能力强、业务素质高、有一定组织能力的小组长,制定各自的工作职责,健全岗位职责和岗位操作法,明确小组长负责制,使班组管理形式更加民主化、科学化。

二是没有规矩,不成方圆,只有严格执行车间的各项管理制度,才能使各项工作走向正轨。如质量管理、目标管理、现场管理、考勤制度等,明确班组内的工作职责、任务和考核等,形成制度,颁布执行,且要做到月有考核,季有初评,年有总结,考核成绩作为评选先进班组的依据。建立健全规章制度,就会逐步做到工作内容指标化、工作要求标准化、工作步骤程序化、工作考核数据化、工作管理系统化。

三是开展民主评议活动,推进班组自主管理和民主管理。

四是通过导入六西格玛和“6S”管理活动,形成以班组管理为活动平台,以人的素养为核心因素,以整理、整顿、清扫和清洁为环境因素,以安全、环保为目标因素的生产现场动态管理系统,从而为职工营造一个安全有序舒适的工作环境。

**二、提高班组长综合素质和管理水平,使班组长真正成为班组中的“掌舵人”。**

作为基层一线的管理者,班组长大多

是技术背景强,其管理基本常识、技能和技巧方面是弱项,特别是职能从技术骨干到工人、管人这一转换,走好从事管理、做事到非常关键的。班组长综合能力的强弱,是落实任务、完成指标的关键。因此,要尤为重视班组长综合素质的提高。

一是要班组长要敢为人先,带头学习钻研,带头干艰苦的工作,带头执行各项规章制度,带头搞好团结。

二是要定期组织班组长培训和经验交流,结合实际,与时俱进地更新班组管理理念,管理方式,提升班组长管理水平。同时,采取“请进来,送出去”的培训模式,可以聘请一些先进企业的基层班组长管理人员到厂传授经验,或是将一些班组长派送到兄弟单位交流、学习,从而不断提高班组长及整个班组管理集体的素质,以适应班组建设的需要。

三是要更加注重对班组长综合素质的培养。班组长素质的高低直接影响着班组管理的效果,仅有高流、直接是远远不够的,除班组长长的日常培训学习外,更应注重班组长综合素质的培养和锻炼。应该以各种素质拓展和竞赛作为载体,提升班组长长的团结协作意识、激发他们的斗志和勇于挑战精神。

**三、以人为本,提高员工素质,加强员工队伍建设。**

一个班组如果没有团队精神,犹如一盘散沙,员工就没有统一思想、统一认识和统一行动,也没有凝聚力和战斗力。班组文化建设要注重“以人为本”的人文关怀理念,在工作和生活中关心每一个员工,让员工感受到班组集体的温暖。深入员工个体的心曲,给予深切的关怀和温暖的帮助。同时,要从细节做起,做好情绪员工的思想工作和心理疏导。对有困难的员工在精神和物质上提供帮助,解决员工的实际问题。

在班组工作中,应从实际出发,采取灵活多样的方法和班组成员易于接受的形式,坚持不懈地开展学习实践活动,不断提高班组成员思想道德、科学文化和专业技

能水平。深入开展创建学习型、创新型班组活动,积极引导班组成员学习新知识、钻研新技术,不断提高学习能力、实践能力和创新能力。鼓励班组成员互帮互学、共同提高,努力为班组成员成长成才创造条件。创新学习载体,开展多层次、多工种、多形式的职工技能竞赛,提升职工的技术素养。倡导职工岗位学习,系统思考,做到工作学习化,提升学习能力和创新能力,适应竞争需要。

**四、知人善用,学会赞美,努力打造团结和谐班组。**

不论员工能力强弱,都有被尊重的渴望,都希望自己的能力和价值得到认可。老子有一句名言:“有才不难,能善用其才难”。在班组管理中,要充分掌握每个员工的特点,扬长避短,知人善任,努力把班组各项工作做得更好。知人善任,首先要知人,知人才能善任。知人,从本质上讲就是知其德、识、才、学,知其所长所短。善任,就是根据其长处,合理使用人才,充分发挥其优势,善任的精髓在于扬长避短。对于一个人来说,人无完人,金无赤足,扬其长处是人才,用其短则是庸才。比如,在班组的人员配置上,尽量做到年龄上,老少合理,技术上,优势互补。这样,不仅能够保障工作合理高效的开展,同时也为组员提供一个相互学习的机会。

多多奖励,学会赞美,挪出尴尬,赞出新生。随着班组成员工作、学习节奏的加快和岗位竞争压力的增大,在企业中惯用的管理办法就是加大对“劣者”的扣罚力度,在车间的看板上经常张贴的是一些职工或是基层领导被扣罚奖金的通报,似乎淡忘了去赞美和欣赏“劣者”身上的优点和长处。久而久之,用挑剔的眼光去看人看事就成了习惯,批评、考核、罚款成了管理者好用的工具,而这些行为,极易让管理者与员工产生隔阂甚至走向矛盾的两个极端。其实,作为管理者,与其整天盯着员工的短处,花很大力气帮其纠错改错,不如加大对“优者”的奖励,并辅以对员工的赞美和肯定。

在现代企业里,面对日益激烈的市场

竞争,许多管理者已经越来越重视员工之间的相互沟通、合作和交流以及团队协作精神的培养,然而,要打造出一支团结协作、朝气蓬勃、富有凝聚力和战斗力的团队,光靠制度管理、人性化沟通还是远远不够的,管理者必须树立“人皆可以为尧舜”的人才发展观,主动寻找理由,去赞赏员工的优点长处,并将此养成良好的职业习惯。

**五、树立榜样,凝聚精神,充分发挥榜样的力量。**

加强班组思想工作,坚持用社会主义核心价值观体系引领班组成员,坚持以科学理论武装人,以劳模精神激励人,积极引导班组成员树立正确的世界观、人生观、价值观,坚定理想信念。

毛主席说过,人是要有点精神的。班组建设也要有精神支撑。大庆油田1205钻井队正是铁人王进喜生前带过的队伍。多年来,这个班组把铁人精神教育贯穿于班组教育的始终,把铁人精神当作班组的灵魂,这一点没有改变。当然,这个班组也与时俱进,在现代管理上更侧重于创新,与技术、装备、理念和素质都在不断创新、不断提升。齐齐哈尔二机床厂(集团)公司马恒昌小组六十多年来换了几代人,组长换了17任,但是马恒昌精神一直没有丢弃。为什么?就是因为小组始终坚持在继承中创新,在创新中发展的理念,真正做到了“棉袄不丢、红旗不倒、精神不垮”。西北一棉纺织股份有限公司细纱车间乙班赵梦桃小组,几十年来,老组长所倡导和表现出来的“高标准、严要求、行动快、工作实、抢困难、送方便”和“不止一个伙伴掉队”的精神不能丢。所以企业加强班组建设也要重视精神因素,在班组中树立大家公认的“模范榜样”,把班组的好传统、好作风传承下去,发扬光大,取得实效。

总之,班组优则企业优;班组强则企业强。加强班组建设是企业一项长期而艰巨的工作,只有脚踏实地,努力工作,深入研究,大胆创新,才能不断提高班组管理的整体水平,才能为企业改革发展提供坚实的基础。

(作者单位:山东中烟工业有限责任公司)