

浅谈以工商零三方资源整合实现品牌培育

■ 老生杂谈

品牌培育是卷烟商业企业的核心工作，也是商业企业存在的价值衡量标准。在工商零的循环中，商业企业发挥着沟通工业企业和现代零售终端的桥梁纽带作用，因此，如何构建完善的品牌培育体系，是商业企业正在不断探索和研究的重点课题。理论的支撑只有通过实践的检验才能得到品牌培育的最佳路径，工商零三方优势整合培育品牌为研究新形势下品牌培育工作开拓了新的路径。

2003年，中国烟草进行了工商管理体制改革，对以前“全能化”格局进行分工和专业化改造，分设卷烟工业企业和烟草商业企业。烟草工商企业都从各自现状出发，通过组织结构调整、专业分工、优化组合、联合重组、追求规模经济，促进了产业组织的优化。发展到“专业化”阶段以后，基于业务流程和市场需求的各方资源整合就成为下一步发展的主要方向。目前，国家烟草专卖局在烟草专卖的总体框架下，对烟草系统进行了一系列改革，引入竞争机制、培育壮大优势品牌、构建现代流通体系，建设现代零售终端，并逐步实现烟草行业从计划到市场的转变。但是，各方成员企业在谋求共同利益的同时，由于利益差异，发展驱动力的分歧，容易导致成员企业相互脱节，企业资源的浪费，缺少有效的信息沟通和集成，因此通过工商零三方资源的有效整合来促进以品牌培育为核心的业务经营工作，提高整个烟草系统的竞争力是今后一段时间的发展趋势。特别是开展现代零售终端建设后，烟草商业企业正好借助这一有利契机，探索工商零三方高效协同，整合三方资源优势，形成一套行之有效、管理可控的长效动态机制，使品牌培育工作实现更高更稳发展。

那么，我们在整合三方资源优势的过程中，重点需要研究哪些问题呢？笔者认为：一是要研究工业企业、商业企业和现代零售终端各自在品牌培育中的比较优势和比较劣势，以确定合作伙伴各主体在工商零体系中的主要工作职责，形成工商零协同品牌培育工作手册。二是要研究三方主体在当前工作中存在的主要工作误区，规范工作行为，减少三方资源的互耗及浪费，提高品牌培育效率。三是要重点研究商业企业在品牌培育体系中的引领功能。

工业企业是品牌市场竞争主体，主要的优势在品牌的生产、研发、供应、产品信息等知识性资源和资金方面；地市级商业企业是品牌市场营销主体，主要的优势在货源协调供应、零售客户信息资源、组织能力资源、沟通和协调渠道，以及商品市场信息集

生产中的“走动管理”——走动管理法在车间生产工作中的应用

■ 段枫

“走动管理法”是美国著名管理经济大师托马斯·彼得斯早在八十年代就提出的一个观点。这种方法的思想主要体现在“接触”和“关注”两个要点上。其做法是：走进一线，深入现场，深入群众，与基层员工们保持密切联系和接触，给予关注和激励。

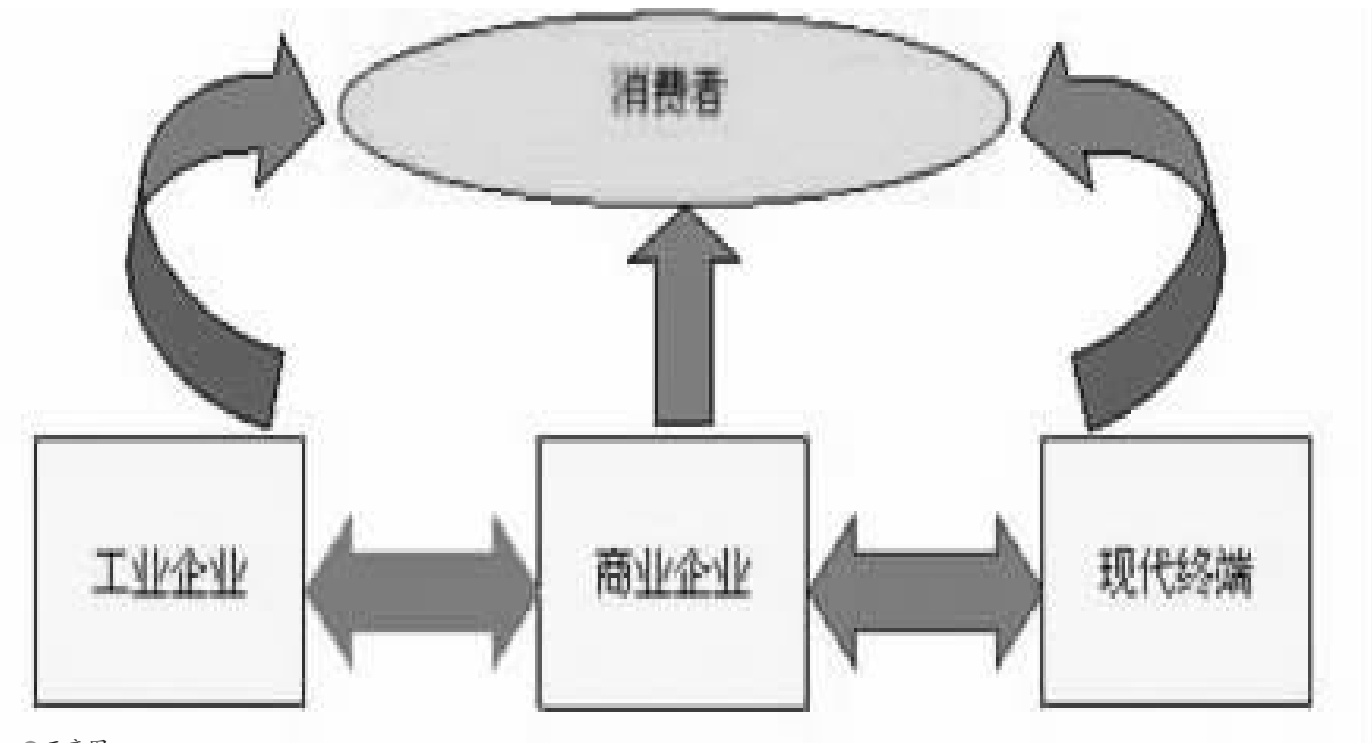
对于制造中式卷烟杰出代表产品的各卷烟工厂和车间来说，走动式管理是有必要的：就是对生产和工作现场按照工艺要求、操作规程和厂规厂法实施控制、协调、移动管理，使现场管理达到科学化、程序化、规范化、标准化的全过程。具体应用分三个层次进行：

第一层次是以修理工巡回检查设备为主体的巡回检查制。检查内容包括运转设备、停开设备、控制系统、电气系统等等。巡回检查要认真细心，通过眼看、耳听、手摸，发现异常及时处理。不易判断准确的要用专用检测器具检查，不能及时处理的要及时报告。目的是为了及早发现隐患，防患于未然，起到预防性维修，切实杜绝恶性事故发生，保证正常生产秩序和安全。

第二层次是有关职能处(室)人员组成的巡回检查制。督促检查车间生产岗位执行情况，分别按照各自的职能就生产、设备、安全、质量、现场等方面进行重点检查。检查情况按评分细则进行打分，奖惩兑现。

第三层次是领导干部为主体的巡回检查制。一方面，推行领导干部下基层调研，深入各层次，与各岗位员工接触与交谈，促进心理沟通与情感培养。另一方面，深入现场了解人与事，制止违章违纪现象，表扬好人好事。

走动管理是我们在生产现场管理中必须持续开展，尽管在理论和实践上还有待进一步完善和提高，但它在现场管理的适用性已显示出来，把现场管理和专业管理较好的结合起来，既提高了现场管理的整体水平，又促进了专业管理的不断发展。



● 示意图

成分析能力；现代零售终端是卷烟零售主体的优秀代表，是行业展示形象的窗口，而品牌培育是卷烟营销的第一要务，是终端建设的根本目标。以烟草商业营销部门为桥梁，搭建工业企业、零售终端与消费者之间的互动平台，开展新品上市、品牌推广、品牌维护等营销活动，可有效促进卷烟品牌成长的能力，让品牌占领零售终端的黄金位置，让品牌占领消费者的心理货架。现代零售终端的其他优势体现在一流的软硬件设施，直面客户，信息反馈直接、迅速，以及拥有消费者情感性资源。明确了各自的优势再通过分析各自优势的强度就可以对三方的工作职责做出明确的分工。

工商零资源整合摒弃了传统企业经营理念中单个节点企业或所谓工商协同两方参与竞争的方式，更加注重在整个卷烟销售流程中各合作伙伴之间的互信和合作。他以烟草商业企业为核心，通过工业企业和现代零售终端与最终消费者进行资源整合，优势互补，来提高品牌的竞争力，获得更大的竞争优势。

通过工商零三方资源整合，工业、商业与现代零售终端之间的伙伴关系得到增强，品牌的竞争力和由此带来的综合竞争实力进一步增强，由此可得出以下6条结论：

a、工商零三者伙伴关系的建立可以促进品牌竞争优势的发挥；

b、工商零三者伙伴关系的确立能促进资源的优势互补；

c、工商零三者伙伴关系的存续将带来各自企业内部的工作流程变革；

d、伙伴关系间的资源优势互补有利于各自企业提高工作效率；

e、各合作伙伴均提高工作效率有利于合作关系的稳固和发展；

f、合作伙伴各自和相互间的优势整合有利于提高竞争力。

而解决工商零三方资源整合协同环境下各方都能切实履行义务，目标一致，密切配合，为重点品牌培育发挥优势，提高效率的问题。所以，通过以下四种途径，推动该项目的平稳推进：

1、通过对工商零三方资源项目、类别和资源等级评价，形成工商零三方资源手册，通过实践探索，确定各方资源整合模式，提高资源的利用效率和品牌培育效率；

2、明确各方责任，通过工商座谈会，明确品牌培育工作的工商职能分工，零售终端层面的品牌培育工作目标明确，主线清晰；

3、根据三方资源情况，建立完善的信息互动沟通渠道，开展常态化的信息反馈，建立科学合理的三方协同模式，通过积分制管理、零售客户分类机制、品牌评价机制和现代终端功能优化等措施，提高终端品牌培育效率，从而做大做强品牌；

4、通过上述三方面的努力，总结实践运行过程中的相关经验，形成《工商零三方协同品牌培育手册》，为三方协同培育重点品牌提

供制度保障，形成方法论。

那么，以工商零三方资源整合促成终端实现品牌价值课题的开展和推荐具体还存在哪些问题？又需要如何去破解呢？

第一个难题：工商零三方关注点不匹配工业企业只关注自身核心品牌的快速扩张，也关注重点品牌的市场风险，对同价位的其他重点品牌有较强的排他性；现代终端零售户最关注自身的盈利情况，期望多销售动销快、盈利高的品牌；商业企业关注市场格局的构建、企业发展的动力及行业发展的宏观态势，同时也考虑品牌对商业发展潜力的作用。

破解方法：发挥商业的“管道”功能，要发挥纽带的沟通协调平衡作用，通过制度约束、主动介入式的经营指导，确保现代终端零售客户资源的利用率。同时，通过突出重点、信息支撑、划分区域的方法，消除工业企业排他性的品牌培育风险，提高品牌资源的有效率。通过制定切实可行的三方协同工作手册，综合协调各方利益，推进优势整合。

第二个难题：各工业企业终端业务员的工作内容不尽一致，很大程度上也在从事与商业企业客户经理一样的工作，既造成了人力资源的浪费，同时其无序性的品牌培育也会导致零售客户不知所措。

破解方法：工业企业的终端业务人员，主要的任务界定为和商业企业传递和接受产品经营信息，协助商业开展可控范围内的宣传活动，完成售后服务工作。

卷烟上柜管理对农村终端品牌培育的效用

■ 张保林

建设现代卷烟零售终端是行业适应未来、应对市场挑战的一项战略规划，是解决终端客户融入烟草营销网络、提升可持续发展能力，培养客户对烟草行业认同度和归属感的实质性举措。

如果说产品销售是基础，相对优质和专业化的卷烟展示设施为卷烟品牌价值与形象的树立、传播提供了规范的平台，达到了带动终端客户店铺升级，提升市场竞争力的作用。那么品牌培育能力的增强，则有利于扩大客户的获利能力、完成对客户竞争“软实力”的塑造。换句话说，客户品牌培育能力的提升，能放大终端的销售量，使客户在“形象展示”上的努力更有效地转化为提升店铺利润的推进力，反哺终端“产品销售、形象展示”功能的巩固。所以说，品牌培育功能的发挥，是把“现代终端”引向专业化发展方向、增强客户持续竞争力的关键一步。

激活现代终端的品牌培育功能，特别是地处农村集镇市场的终端客户，应以提升客户卷烟上柜规格数为先导，逐步培养起客户的卷烟品类管理和营销意识。这样做有以下三点理由。

首先，农村集镇区终端所处的市场人口

流动性小，面对的消费人群相对单一，消费者的口味和品牌偏好更加趋同，这让诸多的客户养成了“买什么烟，进什么烟”的被动经营习惯。想当然的认为新货不好卖、会占压资金，对新品牌、新规格卷烟从心底里抵触。宁可空着货架、等着紧俏烟、守着常销烟，维系着销售，也不愿做新的尝试，白白错过了大量的销售机会，主动放弃了扩大获利能力的市场时机。这样的状况下，零售户不是主动营销顾客，而是无意识中被顾客所营销。

其次，卷烟上柜规格数过少，无形中助长了农村集镇区客户对相同价位下，不同品牌间互补性的无视。更多的实际是，某个品牌供应不足时，在消费者被动改变选择的情况下，客户才会对同价位的替补品牌或规格产生注意，开始进行购进。

再者，常言道“巧妇难为无米之炊”，如果客户的卷烟都是常销烟、紧俏烟，在日常销售中对消费者主动推荐和介绍品牌的必要性、主动性就会被弱化，他们更多精力会陷入到对货源供需矛盾的抱怨中，提升店铺获利能力就变成一个死循环，在销售中的受挫体验会被放大。反之，增加客户的卷烟上柜数，丰富同价位下的替补品牌和规格，让客户“有烟需推、有品可荐”，一方面能帮助客户稳定现有的消费人群，吸引和扩大潜在

的消费者，在区域市场竞争中相对于其他对手有更多的优势；另一方面能培养客户对消费者主动介绍品牌的能力，从主动营销中获得引导消费者、增加获利能力的成就感，这样就能在销售实践中改变客户的经营观念，把客户店铺获利能力的增强引向更健康的方向。

综上所述，要做实现代卷烟终端品牌培育基础，扩大终端店铺的盈利点，帮助客户突破“买什么烟，进什么烟”的被动经营方式，提升卷烟上柜规格数就成为一项基础工作。只有把增加卷烟上柜规格数、拓宽品牌组合宽度作为客户新的利润增长点，放弃对紧俏货源的简单依赖，转而关注“新品牌、替补品牌”对进店消费者的满足能力，这样终端户在完成店铺形象改造或业态升级后的发展空间才能被有效利用起来。这也符合现代零售终端建设中发展客户“优质化、功能化”特征的需要。而“产品销售、形象展示、品牌培育、消费跟踪、信息采集、促销宣传”等六大功能特征的具备和发展，势必通过营销服务转化为拉近行业与客户间心理距离的动能，促成企业营销管理文化向零售终端的传递与交融，最终实现烟草行业对零售客户的人文关怀和归属感的吸引上。

浅谈财务管理在烟草企业发展中的作用

■ 许博

随着烟草行业的改革和发展，经济效益大幅提升，国有资产不断增加，加强财务管理，规范企业经营行为，堵塞管理中存在的漏洞，在企业发展中就显得越来越重要。它既是提高经济运行质量，保证烟草行业持续健康发展的根本，也是当前经济形势下降低企业成本费用支出，提高企业财务质量的必然要求。

财务管理在烟草企业发展中的重要作用

面对烟草行业发展的新形势，特别是国有资产保值增值责任的新要求，使我们必须更加重视财务管理工作。财务管理贯穿在企业经营活动的各个方面和环节，是企业一切活动的基础，企业经营活动的最终成果也都要通过财务报表反映出来。财务管理的这种特性和作用决定了它在企业经营和各项管理

工作中处于核心地位。在当前的形势下，进一步高度重视和切实加强财务管理工作，对于适应行业发展新阶段、新形势、新任务的要求有着更为重要的意义和作用。

当前烟草企业财务管理的不足

一是财务管理体制不健全。随着我国社会主义市场经济的快速发展，对企业财务管理水平也有了更高的要求。但在部分烟草企业，仍存在财务管理体制不健全的问题，并且对建立内部财务管理制度认识不够，认为财务就是算好账、管好钱，财务管理理念仅仅停留在会计核算、成本控制的基本概念上。

二是财务监督控制力薄弱。由于种种原因，部分烟草财务监管人员不能很好的行使自己的监督权，监督控制不能顺利实施，管理不能到位，使得财务监督控制力薄弱。

三是财务人员的综合素质有待提高。在

烟草企业中，仍然存在财务人员的学历和业务水平参差不齐的问题，一些财务人员基础功不扎实，不能很好的处理当前烟草经济形势下的财务管理工作，导致日常财务基础工作发生失误，从而不能为企业财务管理和企业经营决策提供准确的财务信息。

针对烟草企业财务管理弊端的对策建议进一步健全财务管理制度，加强企业财务监管力度，健全财务管理制度，是企业财务管理好坏的一个前提条件，烟草企业要在完成这个前提条件的基础之上，使各项规章制度执行到位，真正发挥财务监管的效用。财务监督是企业财务管理的一种重要管理手段，其目的在于督促企业财务活动是否符合国家的有关政策、法律法规和企业的各项规章制度。它不仅制约着企业经营活动中违法违规行为的发生，确保企业财务活动的正常运行，

县级局如何加强烟草专卖执法协作机制建设

■ 刘茂文

县级烟草专卖局对行业专卖管理工作具有重要的基础性作用。烟草专卖执法是一项长期性、社会性、复杂性的工作，需要各级的积极支持配合。积极探索形成“政府组织、烟草为主、各部门参与”的烟草市场管理工作机制，是烟草专卖管理创新工作思路、转变管理方式的具体体现，也是加大打击力度、提高管理水平的重要途径，对维护市场经济秩序具有重要作用。

一是成立组织保障机构。加强与地方党委政府部门沟通联系，及时主动汇报烟草市场管理工作目的意义、工作开展情况、上级重大活动安排、办法措施意见方案等，让政府部门真正了解烟草市场管理工作的社会意义，将烟草市场管理工作列入政府部门工作范畴，成立由政府综治委牵头，烟草为主，公检法、交通、工商等参与的领导机构，明确工作任务和职责，逐步建立“政府组织、烟草为主、各部门参与”的烟草市场管理工作模式，并将工作开展情况列入政府对各单位平安建设体系内容进行考核，考核结果作为评选平安先进单位的依据，有效调动各单位工作积极性。同时，根据人员调整及岗位变动情况，及时对人员进行调整充实，为工作开展提供强有力的组织保障。

二是健全完善工作制度。烟草专卖执法涉及部门多，职责权限不尽相同，要确保各部门工作职能有效衔接，各项活动扎实开展，必须有统一的规章制度。对此，烟草部门要积极主动加强与政府部门的沟通联系，协助主管部门召集会议，就相关工作进行座谈讨论，征求各部门意见、建议，达成共识，形成切实可行的工作协作制度，为工作开展提供保证。

建立完善会议制度。根据工作开展情况，适时组织召开协作单位成员会议，总结阶段性工作，分析经验不足，传达上级会议文件精神，拟定工作实施方案，确定重大事项，安排部署专项行动等。

建立完善信息反馈制度。加强社会各类举报投诉信息的搜集，烟草部门设立举报电话投诉专线电话，接受社会群众监督投诉，各协作单位对烟草举报信息明确专人管理，及时向烟草部门进行反馈，烟草部门联合相关部门进行查处。建立完善案件移交制度。与协作单位联合制定涉烟案件移交方面的管理规定，根据各职能部门的职能权限，明确各部门查获案件时的移交情形、移交资料、移交手续等。建立联合稽查制度。与协作部门共同分析烟草市场情况，研究确定组织开展重大行动的可行性、针对性，确定检查周期、参与单位、检查区域等。

三是组织开展专项行动。根据烟草市场消费特点，对全年统一行动进行规划设计，做到专项行动有计划、按步骤开展。

组织开展打击非法运输烟草专卖品行为集中整治专项行动，对货运站、交通要道、邮政快递公司运输环节组织开展联合检查，重点查处非法运输烟草专卖品行为。

组织开展打击利用互联网非法贩卖烟草制品集中整治专项行动。以工商为主，联合公安、烟草、移动、电信、联通等部门，重点查处利用互联网非法贩卖烟草制品和非法发布烟草制品广告行为，建立完善网上监管技术手段和工作机制，坚决杜绝利用互联网非法经营烟草专卖品行为。

组织开展清理无证经营烟草制品行为集中整治专项行动。以工商为主，联合公安、烟草等部门，对商店、酒吧、娱乐场所进行集中检查，重点查处无证经营行为，努力消除烟草专卖零售许可证经营烟草制品行为。

组织开展烟草高端市场和娱乐场所集中整治专项行动。以烟草为主，联合公安、工商等部门，对大型商场、星级宾馆、中高档酒店、餐饮娱乐场所、名烟名酒店等高档卷烟经营场所进行重点检查，重点查处非法经营假冒、走私烟草制品行为。

同时促进企业资源的合理配置和有效利用，有利于企业经营目标的顺利完成。

做好财务管理监督基础工作。按照《会计法》、《税法》、《企业会计准则》的要求，进一步做好会计基础工作，从规范会计事项和原始记录入手，加强会计核算的事前稽核工作，特别要加强原始记录的规范性、真实性和合法性的把关审核，这是做好会计核算和财务管理监督工作的重要环节。

提高企业财务人员综合素质，加强企业财务风险管理。为了保证财务人员严格履行职责，必须进一步加强财会队伍的建设。切实抓好财务岗位技能培训，可派财务人员按照本岗位的职业技能要求加强专业学习，展开继续教育，不断更新相关的知识。同时也要抓好财务队伍的职业道德教育，努力提高财务人员的综合素质。