

# 客户卷烟定量管理的思考

■ 潘贵志

定量管理是指运用数学、统计学、计量经济学等科学方法对经济现象做量化分析,在量化分析的基础上得出对客观事物的规律性认识。

行业客户定量管理主要是通过对市场、经济、品牌、消费等因素进行综合考虑,制定相对合理的销售定量,将客户需求与货源供应有机结合的一种活动过程。

## 定量管理的意义

客户卷烟定量管理能够有效提高零售客户对卷烟经营状况的自我调整,有利于品牌培育措施的实施,能够增强对市场状态和卷烟需求变化的把控。

首先,卷烟定量管理能够促进客户主动去了解自己卷烟经营的现状、分析卷烟市场的发展态势、研究消费者的消费需求,从而提升自身卷烟经营能力,逐步达到客户自我管理的目的。其次,在卷烟定量管理过程中明确零售客户的卷烟经营品牌、规格和数量,并在经营过程中进行有效控制,能够掌握各品牌的具体销售状况,有利于对品牌的发展进行管理。

由于卷烟商品具有不同于一般商品的特殊性,行业在运用客户卷烟定量管理过程中,必须严格遵循以下几条原则:

**客户需求原则。**客户需求整体上反映的是市场需求,在客户卷烟定量管理上要尊重客户意见,与客户共同协商,了解客户的真实想法,并分析和评估客户的经营现状和发展趋势,最后确定一个双方都能够接受的定量值。

**货源稍紧平衡的原则。**卷烟供应需要按照工业企业的年度生产计划来执行,整体市场的卷烟投放遵循的是“稍紧平衡”的原则,定量管理中要根据客户的经营情况合理调整品牌结构,提高零售客户的上柜品牌个数,指导零售客户加强品牌的推荐,逐步减少他们对卷烟单品的依赖程度。

**客户需求差异的原则。**由于所处的经营环境、自身的业态和商圈、面对的消费群体不同,零售客户对卷烟的需求也有所不同。在客户卷烟定量管理过程中要根据不同的客户情况进行不同的定量管理,要尊重客户对卷烟品牌需求的差异性。



## 定量管理的运用

**客户卷烟定量的协商达成。**客户卷烟定量需要与客户沟通和协商,对定量值达成共识。卷烟定量包括单品品牌卷烟定量、月度卷烟销售定量、合理库存定量三个主要方面,卷烟单品定量是基础,月度卷烟销售定量是目标,合理库存定量是保障。在与客户进行定量沟通时,企业方面要向客户提供货源信息、品牌信息、行业信息、企业发展规划等基本信息;客户方面需要了解自身经营状况、销售环境、消费需求及自己的经营目标。双方通过信息的互动交流,最终确定出符合客户需求的卷烟定量值,并将定量值作为双方共同努力的目标。在卷烟定量协商的过程中需要引导客户积极参与,要将客户放在第一位,尊重客户意见。

**客户卷烟定量实施的过程控制。**客户卷烟定量值的达成需要在实施过程中进行控制,市场变化、货源变化、消费需求变化、客户经营变化都会对卷烟定量值的确定造成影响。根据客户访销周期的不同,要分阶段分析和评估客户的达成情况,对于达成率不高的客户要进行重点分析,并与客户进行沟通找出影响因素,制定下一步的保障措施;对确实无法达成的定量值要进行适当的调整和修正。

**客户卷烟定量对市场品牌的调控。**卷烟市场由众多品牌构成,分为不同的类型、规

格、价位段,客户对卷烟品牌也有不同的需求。分析客户卷烟定量的数据,能够非常明晰地掌握客户的品牌需求状况,可以为新品入市、品牌结构调整、品牌扩张、品牌退市提供数据和决策依据,同时也能为品牌发展规划的制定提供重要参考。实际工作中,要根据企业品牌发展规划积极引导客户关注品牌变化,指导客户合理调整销售品牌,要及时收集品牌销售信息和消费者需求信息,共同与客户分析品牌销售情况,以每个客户的卷烟定量为基础,为下一步的品牌销售制定保障措施。在市场品牌调控中要尊重客户品牌调整过程中的选择权,注重对客户的服务,着力提升客户的品牌培育能力。

**客户卷烟定量对市场运行的把控。**客户卷烟定量值是否合理、能否实现,是检验卷烟市场是否平稳的一个重要指标。如果销售目标顺利实现,说明客户卷烟定量相对准确,能够满足市场需求,否则就说明市场需求达不到,或是有其他影响因素存在,这就需要对客户卷烟定量进行分析,找出存在的差距,并分析原因,为下一步的卷烟定量工作提出解决办法。卷烟结构调整目标的实现是体现市场购买力的重要指标,如果卷烟结构调整目标实现,说明市场需求与客户卷烟定量相符,下一步可以根据品牌情况进一步跟进,确保品牌能够在市场健康发展。此外,市场运行状况与卷烟销量与品牌结构相互依存,客户卷烟定量值是否准确和合理直接体现市场状态是否正常,对市场运行状况的把握很大程度上取决于对客户卷烟定量的把控。

更好为优质的服务。同时要想做好客户服务工作,光靠热情是远远不够的,必须取得客户信任和支持,帮助客户解决实际困难,提供有用的经营指导和各种信息。在市场走访中,要认真听取客户意见,微笑面对客户抱怨,认真钻研业务知识,对于客户提出问题认真解答,从不搪塞敷衍。农村零售户千差万别,客户经常会面对这样或那样的困难,当客户出现困难时,我们要积极提供帮助,一些看似微小的帮助往往能有效加深客我关系,提高客户满意度。

具体到工作上,一是个性化指导服务,针对发展潜力大、经营意识强、销售技巧薄弱的客户加强营销指导,努力帮助提升卷烟盈利水平。二是合理制定客户拜访计划,认真开展客户拜访。主要开展店堂形象维护、紧俏货源告知、品牌宣传推介、终端维护等客户服务工作。

## 因地制宜做好品牌培育

品牌培育是客户经理的重要职责之一,客户是烟草公司和消费者之间的纽带,只有充分发挥他们在品牌培育上的作用,才能使品牌培育事半功倍。在品牌培育上我对客户采取:晓之以情、动之以利的方法。晓之以情:首先让客户了解烟草为国家所作的巨大贡献,引导客户怀着感恩的心做好品牌培育;动之以利:帮助客户分析品牌的长远前景,对比各品牌的销售利润,充分调动他们的积极性。

提高农村卷烟消费结构,提升集体用烟数量的重要手段,开展促销活动以来,我严格按照上级要求,积极做好活动宣传,使零售客户、消费者了解活动详情,活动开展以来,我所服务的片区婚(喜)庆活动取得良好效果,有力地促进了农村卷烟结构的提高,有力地拓展和巩固了活动品牌的市场占有率。

烟草是一个特殊行业,市场的发展受到国家、行业相关政策的深远影响,在工作中要及时掌握行业发展战略,品牌培育规划,紧跟行业发展步伐,以科学发展观指导自身实际工作,减少工作的盲目性,提高品牌培育工作的有效性。

培育“532”、“461”知名品牌,我都在行动,在未来的工作中,我将继续按照“卷烟上水平”要求,以“四要”良好作风严格要求自己,在平凡的工作岗位上为行业培育知名品牌做出自己应有的贡献。

# 推进企业文化宣贯工作之我见

■ 刘用辉

烟草企业文化是烟草企业在经营活动中形成的经营理念、经营目的、经营方针、价值观念、经营行为、社会责任、经营形象等的总和。推进企业文化建设,是企业深化改革,加快发展、做大做强的迫切需要,是企业提高管理水平、增强凝聚力和打造核心竞争力的重要举措。企业文化宣贯目标是促成企业文化的落地和持续性完善、提升。因此,推进企业文化的宣贯工作,显得尤为重要。

企业文化的宣贯,不能仅仅停留在会议、文件、标语、口号等较浅层面,而是要通过文化的灌输,使员工的意识形态、思维观念、价值取向、行为准则实现趋同性和一致性,并与企业持续健康发展的需求相协调、相配合,实现良性互动,达到凝心聚力、聚势合能的目的。

当前,相对于经济发展和物质财富的成果来讲,提高人的道德文化素质则显得更为突出和紧迫,更应该引起我们的高度重视并得到切实加强。作为专卖专营的国有企业,必须坚持把握正确的价值取向,自觉从思想认识上与国家局提出的“两个至上”行业共同价值观保持高度一致,始终把企业文化放在落实“两个至上”、建设“和谐烟草”的高度和大局中来理解和落实,融思想观念、理想信仰、企业精神、经营理念、行为规范于一体,提高企业核心竞争力,为推进行业改革和建设和谐社会作出积极贡献。如何推进企业文化的宣贯工作,笔者认为应该做到以下几点:

## 健全完善烟草企业的制度体系

企业文化建设应该与企业的生产、经营、管理活动融为一体,既要把企业提出的价值理念转化为员工的价值共识,又要把它转化为每一位员工的岗位要求和行为规范。因此,必须建章立制。制度是保证工作有标准、行为有规范、执行有保障的重要因素,也是企业文化宣贯的重要内容。建立企业文化建设评价体系,逐步完善相关制度规定,把企业文化建设的要求落实在生产经营管理的各个环节和每个人的岗位职责上,形成企业文化与企业发展相互促进、共同发展的良性循环,促进企业的健康持续发展。这些规章制度的建立,既是警示,又是规范,它是烟草企业管理中不可缺少的守则。只有将企业的精神文化与制度文化、行为文化建设密切结合起来,用制度的激励和管理来规范员工的行为,才能建成良好的企业文化。

## 坚持以人为本的管理思想

企业文化建设的核心是提升人的素质,促进人的全面发展。建设一支高素质的员工队伍,促进员工发展与企业发展的和谐一致,是企业发展的根本所在。大力倡导社会主义荣辱观,弘扬烟草企业精神,倡导和谐的企业文化,把先进的价值理念和时代精神转化为员工的思想认识,转化为促进企业健康、持续发展的动力,引导员工养成良好的职业道德和行为规范。以人为本的企业文化管理,要求我们将培育进步的企业文化以及发挥人的主体作用作为企业管理的主导环节。在企业文化建设中应突出企业员工在企业管理中的中心地位,关心、爱护、尊重企业员工的人格,用爱心维权、用工作细致维稳,从而激发员工潜在的主观能动性和创造性,使员工从“要我做”变为“我要做”,只有这样,才能促进企业的不断进步发展。

## 加强教育培训,提高员工素质

教育培训是企业文化宣贯工作的常用手段。通过企业文化方面的培训,可以让文化理念在员工中入心入脑,促使员工转变思维方式,改变行为模式,依照企业文化理念去思考、去行动。

要结合企业职工实际情况,紧紧围绕

“国家利益至上,消费者利益至上”的行业共同价值观这一主题,按照统筹兼顾的原则,科学的制定好教育培训计划。建设学习型企业,是企业文化宣贯的重要内容,是提升队伍素质的必要手段。创建学习型企业能通过构筑共同愿景、培养团队精神、引导系统思考等,将企业文化理念内化为员工的自觉行动,树立共同的价值取向,从而增强员工的归宿感、使命感和责任感,把个人目标融入企业的发展目标中。要根据职工队伍建设规划,大力开展职工培训教育活动,鼓励职工参加函授、电大等成人教育,树立员工重视学习的观念,使企业成为学习型企业,员工成为知识型员工,从而提高职工队伍的整体素质。

## 推进烟草企业的环境文化建设

一是领导班子示范作用是关键。班子成员集决策者、指挥者、践行者于一身,一个率先垂范的领导班子能用自身形象,激发员工积极进取、无私奉献的工作热情。而一个不思进取的领导班子,则会影响员工努力工作、锐意创新的工作干劲。

二是要从身边的人、事、物中提炼企业文化理念,使员工对企业文化的感知更为具体、真实,而不是脱离现实的虚拟设计或是咨询公司的总体策划。在宣贯过程中,还要不断凝练、不断丰富企业文化,始终保持文化建设的持续性,才能激发企业文化对员工的吸引力,让员工保持对企业文化的新鲜感。

三是积极开展各类活动,把企业文化从意识层面向行动层面转化,以获得广大员工的认同。活动推广的模式有很多种,包括举办先进团队与个人的评比与表彰、技术竞赛、征文活动、演讲比赛、运动会、文艺晚会等,通过活动让员工感受到企业文化无处不在、无处不在。

四是从素质提升入手,积极开展争创文明单位、文明窗口、创建文明岗位、争当文明标兵、争当“五好家庭”等活动,激发干部职工争先创优热情,培育团队合作精神,营造积极、健康向上的思想氛围。

## 注重创新载体、营造氛围

企业文化不是无源之水、无本之木,为此,必须创新载体,通过多形式多途径推动企业文化建设,积极营造良好的企业文化氛围,使文化与企业的经营管理相结合,把文化的力量转化为物质的力量。

落实投入措施。建立健全企业文化建设经费保障机制,根据行业企业文化建设的特点规律和建设要求,逐步加大企业文化建设的投入,完善必要的硬件设施与相关设备,既做到保障有力,又要科学规划、量力而行。将抽象的理念、警句等“固化”、“物化”到企业的生产和员工的生活环境中,使员工完全置身于一个有明确文化提示或暗示,加深员工对企业文化的认同。

注重加强宣传。充分发挥报纸、网络、杂志的作用,传播企业文化知识,宣传企业文化典型,积极营造企业文化氛围,使企业文化理念植根于员工的思想意识,并转化为员工的工作方式和生活习惯。

开展各类活动,把企业文化从意识层面向行动层面转化,以获得广大员工的认同。包括举办先进团队与个人的评比与表彰、技术竞赛、征文活动、演讲比赛、运动会、文艺晚会等,通过活动让员工感受到企业文化无处不在、无处不在。推广应用企业视觉识别系统,通过静态的、具体的传播,将企业的精神、思想等文化特质形成一个统一概念,以视觉形式加以固化,准确地传达给员工,形成统一的价值取向和行为取向。

企业文化的落地宣贯是一个复杂而曲折的过程,不是一蹴而就的。企业文化依然需要再总结、再沉淀、再创造、再提升,这需要我们突破宣贯的单性,实现宣贯与再建设的有机结合,从而促使企业文化更具时代性、时效性和长期性。

# 把握农村市场 培育知名品牌

■ 郑小玉

当前国家局明确提出把“卷烟上水平”作为当前今后一个时期行业工作的基本方针和战略任务,并提出了“532”、“461”品牌发展战略。这是继2002年国家局提出的“大市场、大品牌、大企业”的行业发展战略和2006年国家局提出的“两个十多个”的行业发展方向之后的又一品牌发展新的里程碑。

我们如何才能如让“卷烟上水平”?怎样才能培育好“532”、“461”等重点品牌?笔者认为,首先,我们要发现市场机会,把握市场。其次,要提高客户经理素质,业务水平,提高为客户服务的能力。第三,提高零售终端的配合度,增强客我依赖程度,真正做到“四同”。

## 农村市场蕴涵巨大潜力

未来的卷烟市场在哪里?目前我国人口比重来看,农村人口占我国人口的80%,从目前客户市场类型分析情况来看,以凌源地区为例,目前凌源地区总计有零售户2514户,其中城市客户为980户,农村客户为1534户,农村客户在61%。单从数量上分析,农村客户数量占据绝对优势。未来的卷烟市场主要潜力在农村。

对农村市场所蕴含的巨大潜力有着深刻的理解解,但面对“卷烟上水平”的残酷现实下,农村市场,特别是落后的农村市场供需矛盾突出,结构增长乏力,似乎已经成为可有可无的鸡肋。原国家局局长姜成康在全国烟草工作会议曾指出:农村市场是行业发展的潜力所在,尤其在结构调整方面具有较大提升空间,因此要在抓好城市市场的同时,高度重视农村市场,保证农村市场货源供应,提高农村市场服务质量……实现农村市场与城市市场的协调发展。面对现实,着眼未来,服务于农村客户,开拓农村市场,对未来培育“532”、“461”知名品牌起着举足轻重的作用。

## 农村市场卷烟营销工作存在的困难和问题

由于受诸多客观条件的限制:如经济较为落后、人居可支配收入不高、交通不便、零售户居住在偏远地区且比较分散、经营卷烟数量和品种较少、经营环境较差,零售户文化水平较低、观念相对落后等,给农村地区的卷烟营销工作带来了许多困难。

我们对卷烟经营户提供的服务,主要还

