

把握客户需求导向 推动企业健康发展

■ 李维新

企业工作是按导向开展的，没有导向工作目标就不明确。在企业营销工作导向中，客户需求是根本导向，其他导向都须以客户需求为基本点，这是市场对企业的客观要求。

客户需求导向的基本内涵

客户需求导向是指企业以满足客户需求、增加客户价值为企业经营的基本原则，在经营过程中，重视客户需求偏好、需求行为以及潜在需求趋势的调查分析，按客户需求配置企业资源，持续满足客户需求的一种导向机制。

客户需求导向强调企业要以客户需求为主导，摒弃对市场的主观臆想，避免脱离客户需求的经营行为，其基本内涵是服务。市场经济实质就是契约经济，市场交易者通过契约规范和约束市场交易行为。市场经济客观要求市场交易者诚信守约、诚实守信法，这是基本的市场交易规则。

客户需求导向体现了企业更高的经营理念。以满足客户需求、增加客户价值作为经营的基本原则，可以使企业与客户的一般交易行为转型成企业为客户的服务行为，企业通过为客户提供真诚的服务，使双方建立在契约基础上的信任关系升华为信赖关系，进而使双方形成利益共同体。企业持续满足客户的需求、不断增加客户的价值、能更好地实现自身的价值，达到双方共赢的效果。

客户需求导向的基本要求

客户需求导向作为企业经营工作的基本原则，客观上要求企业必须准确掌握客户需求、持续满足客户需求、不断增加品牌价值，更好地实现自身价值。

一是掌握客户需求。企业的客户是销售渠道的连接点，客户间的关系是相对的，一般由制造商、批发商和零售商构成。客户需求是市场需求的具体化，是按销售渠道逆向传递的，由消费者反馈至零售商，零售商反馈至批发商，最后经由批发商反馈至制造商。销售渠道中不同节点的企业，要掌握直接客户的需求情况，充分收集、调查并分析客户的需求能力、需求偏好、需求行为等相关信息。在此基础上，还要收集间接客户的需求信息，进而调查、分析潜在的客户需求趋势信息，最大限度了解和掌握客户真实的需求，并以此为导向，做好满足客户需求的各项工作。

发挥客户经理职能 做好知名品牌培育

■ 熊先胜 刘冰

品牌培育上水平是“卷烟上水平”的集中体现，是企业能否持续健康发展、零售客户利益能否得到切实维护的关键之所在。而客户经理在品牌培育中发挥着至关重要的作用。如何与零售客户建立互信共赢的关系，把零售客户的利益维护好、实现好、发展好，真正把卷烟营销市场的基础夯实，是摆在客户经理面前的首要任务。

一是提升业务知识水平。每种知名品牌都浸透着独特的文化，它传达的信息远远高于产品的物理特征。知名品牌的文化需要通过客户经理传递给零售客户，进而延伸到消费者。作为客户经理，要想做好卷烟品牌的培育工作，不仅要懂得业务操作，更要了解行业的各个知名品牌卷烟，熟练掌握知名品牌卷烟的产地、名称、包装、吸味、文化内涵等。遇到有需要的客户时，要能详细地讲述相关知名品牌的特点和优势。

二是做好客户信息管理工作。客户信息管理是企业决策的基础，是客户关系管理的基础，是客户经理开展工作的基础。作为客户经理，需要不断丰富完善自己负责片区的客户信息，要明确每一位零售客户的辐射范围、主要服务对象、经营能力，要了解其服务区域的经济发展水平和业态构成，从而为上级部门制定货源投放政策提供科学依据。

三是发挥零售客户在品牌培育中的积极作用。客户经理应以市场的真实需求为导向，以客户自愿为原则，选取部分零售客户作为目标客户，提高其辐射能力。通过零售客户的辐射带动作用，逐步示范，吸引其他客户主动开展品牌培育工作；在日常拜访中，要以“客我互利双赢”为原则，按照商圈类型、周围市场环境，积极引导客户订单，订购部分知名品牌，逐步提升知名品牌的上柜率。

四是重视信息维护。客户经理在走访市场时，要注意收集品牌在不同区域、不同零售终端的销售情况，不仅要分析品牌在某区域、某终端的成功案例，更要分析其在某区域、某终端销售不理想的原因，找出问题所在并提出合理化意见和建议，适时跟踪回访。在与零售客户进行信息共享的同时，还要及时将相关的市场信息反馈给公司，为公司营销部门及工业企业提供准确的决策参考，方便他们及时了解品牌培育中的各种新动态、准确把握品牌培育中的新情况，及时调整营销方案。



二是持续满足客户需求。企业要按客户需求导向，通过组织和协调，让企业内部彼此相关但又彼此分离的职能部门、企业外部既共同参与营销又拥有独立经济利益的合作伙伴共同参与客户服务，发挥管理合力，最大限度地持续满足客户需求。在这里需要特别注意的是，企业持续满足客户需求要以真诚的服务为基础、以快速提供客户需要的产品为载体、以高效解决客户反馈的问题为途径。这些是企业构建满足客户需求机制的基本要素。

三是增加品牌价值。品牌是客户对企业及其产品、服务和文化价值的一种评价和认知。一般情况下，品牌价值由客户价值和自我价值构成。企业产品的功能、质量和效用是品牌客户价值的三要素；企业产品的知名度、普及度和美誉度是品牌自我价值的三要素。企业产品是满足客户需求的物质载体，品牌是满足客户需求的状态标志。品牌价值由销售渠道中不同节点的企业共同打造，企业增加品牌价值，实质是增加不同客户间的信任度和满意度，最终提高的是销售渠道中各节点企业的价值。因此，产品品牌应当成为销售渠道中各节点企业的共有品牌，各方要共享品牌资源，共同打造品牌，以此满足相关客户的需求。

总而言之，企业掌握客户需求是经营的

基础，持续满足客户需求是经营的目标，不断增加品牌价值是满足客户需求的长远保障。

客户需求导向的基本作用

以客户需求为导向可以增强企业经营和管理能力，促进企业资源优化配置，提升企业竞争力。

一是增强企业经营和管理能力。将资源转换成符合客户需求的产品和服务，并能持续满足客户的需求，是检验企业经营和管理能力的客观标准，也是企业经营和管理活动的基本目的。以客户需求为导向，可以引导企业的经营和管理工作向客户需求聚集。满足客户需求，应成为企业内各个部门共同的理念和意志，企业必须以此为纽带，促使企业内不同职能部门协同合作，充分发挥企业的预测、决策、计划、组织、指挥、协调、控制和监督职能，将企业资源转换成满足客户需求的产品和服务。在这一过程中，企业自然就会不断增强自身的经营和管理能力。

二是促进企业资源的优化配置。企业资源优化配置是根据企业的发展战略和客户需求，对相关资源进行重新组合，寻求资源配置与客户需求的最佳结合点，并以此提高企业竞争力、获取最佳经济效益的有效方式。作为具有法人权的独立从事生产经营活动的经济

组织，企业必须投入各项资源，经过运营产出产品和服务，满足社会需求并获取利润。社会需求是由市场需求反映的，客户需求是市场需求的具体化。企业资源配置是要有引导方向的，对具体企业而言，这个引导方向只能是客户需求。因而，客户需求导向能在客观上推动企业资源优化配置目标的实现。

三是提升企业竞争力。企业竞争力是由资源和能力构成的，是企业在为客户创造价值的基础上，实现自身价值的综合能力。企业竞争力的载体是产品和服务，支撑企业竞争力的是资源和能力，持续满足客户需求是企业竞争力的表现形式。

客户需求导向客观上要求企业以满足客户需求、增加客户价值为企业经营的基本原则。企业遵循这一基本原则，在市场竞争中，通过不懈努力，形成其他企业难以模仿的关键资源和关键能力的最佳组合，就会提升企业的竞争力，从而持续满足客户的需求。

客户需求导向应成为企业最基本的经营理念，满足客户需求、为客户提供真诚的服务也应当成为企业核心价值观。企业是生命体，具有新陈代谢特征，“投入—产出—销售”就是企业的新陈代谢过程。企业只有以客户需求为导向，产出符合客户需求的产品和服务，并在激烈的市场竞争中持续满足客户不断变化的需求，才能够生存和发展。

客户二：有的放矢型
分别推荐、有的放矢

卷烟零售户张女士：对待“滞销烟”，我的做法就是会选择在我熟悉的消费群体中，根据不同年龄、不同收入等特点区分不同消费人群。年轻人追求个性、好奇心强，针对这类人，我就推荐一些他们没有见过的新品牌中的“滞销烟”；对于收入还不错的消费群，就推荐一些高、中档卷烟中的“滞销烟”；针对过年、过节这种时候，我则会把价位偏高、包装新颖、喜庆的那类卷烟推荐给他们；对于那些收入不高的消费者，我就推荐一些价格适中或偏低的“滞销烟”，并且推荐的品牌保持和他们平时所吸的卷烟在同一个价位、同一档次，希望他们能用同价位的“滞销烟”替代，这样也或多或少能让“滞销烟”改变滞销状况。

客户三：主动出击型
主动营销、营造氛围

和他们沟通、交流，向他们宣传。通过让顾客品吸以及宣传以激发他们的购买欲望。

客户二：有的放矢型
分别推荐、有的放矢

卷烟零售户张女士：一种新的品牌刚刚投入市场的时候，往往不被消费者认同和接受，因此这些新品牌卷烟也很容易进入到“滞销烟”的行列，有时候订几条卷烟只能卖动几包，甚至无人问津。通过日常经营我发现，消费者吸烟的卷烟品牌和口味基本上是固定的，认准一种品牌后，吸着吸着慢慢就成为一种习惯，一旦习惯养成很难让他们再更换别的品牌。对此，我就采取积极主动的办法，把该类品牌卷烟的宣传单张贴在店里醒目的位置，让每天进出的顾客都可以看见，只要有顾客逗留看宣传单我就借机向他们推荐，这样也比较容易让顾客记住该品牌卷烟，经过一段时间宣传，效果还真不错，改变了“滞销烟”卖不动的情况。

以上是一位位卷烟零售户提供的让“滞销烟”不滞销的有效方法，我想：只要我们卷烟零售户肯动脑筋、想办法，时时做个有心人，就一定能找到让“滞销烟”不滞销的可行方法和措施。

滞销烟的处理方式

■ 邹海莉

卷烟零售户在经营过程中经常会遇到有些品牌卷烟卖不出去，成为所谓的“滞销烟”。这些卷烟销售不出去的话不仅占用柜台的空间，而且占用相当一部分经营资金，那么有没有什么切实可行的办法让“滞销烟”不滞销呢？

笔者带着这个问题走访了几位卷烟零售户，就他们是如何让“滞销烟”不滞销这个问题进行了市场调查，下面就让我们看看他们是如何支招的？

客户一：加强沟通型
加强沟通、选择顾客品吸
卷烟零售户吴先生：“滞销烟”顾名思义，卖不动，销路不好，而且会占用经营资金，至于怎么处理？针对这个问题，我会选择老顾客、老朋友以及亲戚作为推销对象，在他们来买卷烟的时候递上一支“滞销烟”让他们品吸，然后介绍该品牌卷烟的特点，如果有喜欢这种口味的顾客，我就会继续

治理卷烟非法运输的困惑与对策

■ 胡俊

近年来，物流行业飞速发展，各家物流公司还通过加盟连锁、业务合作等方式，拓展了业务范围，降低了成本，很多乡镇都有了托运公司或其分支机构。但是，一些物流公司为了在激烈的竞争中获取更多的经济利益，忽视了内部管理和应当承担的对所承运货物的检查、确认义务，让一些国家法律明文禁止运输的物品通过托运渠道流向市场。烟草管理部门在执法过程中，经常遇到的物流或托运公司甚至和不法烟贩勾结起来，为不法烟贩运输卷烟提供了一条便捷通道。不法烟贩只要把卷烟伪装好，通过物流渠道运输，风险小、成本低、范围广，严重影响了正常的卷烟市场秩序。

查处非法运输卷烟过程中遇到的难点

一是发现难。非法卷烟进入托运部时，都经过了精心伪装，在运输过程中，物流公司会根据运输货物的数量和大小，以及运输路线，在途中安排不同车辆进行中转。烟草

专卖管理部门由于受执法权限的限制，要对运输途中的车辆进行检查，必须得到交通或公安部门的配合，进行联合执法才能检查，而联合执法检查的时间和次数有限。实际工作中，烟草专卖管理部门查处的无证运输案件大多是根据举报线索。

二是查处难。2008年元月，国家烟草专卖局下发了关于实行规范卷烟异地携带管理规定的文件通知，将个人异地携带标准由以往的国产烟单人次10条标准提高到了50条标准。一些不法烟贩和物流公司钻空子，每次自运或托运的卷烟不超过50条，或者采取化整为零的方式，来逃避法律责任。

三是打击难。在查到无证运输卷烟的案件时，由于发货人和接货人不直接见面，使用假证件，接货人被抓后也百般抵赖，称是受雇去拿货的，物流公司也不会主动提供有价值的信息，所以烟草部门查到了非法运输的卷烟，也因为难以找到买卖双方，常常使很多案件成为“无主案”，很难让不法烟贩受到法律制裁。尤其是制售假烟贩，没有较大的影响，只是损失了一定数量的假烟，一旦风声过后，不法烟贩又卷土重来。

卷烟零售户李女士：一种新的品牌刚刚投入市场的时候，往往不被消费者认同和接受，因此这些新品牌卷烟也很容易进入到“滞销烟”的行列，有时候订几条卷烟只能卖动几包，甚至无人问津。通过日常经营我发现，消费者吸烟的卷烟品牌和口味基本上是固定的，认准一种品牌后，吸着吸着慢慢就成为一种习惯，一旦习惯养成很难让他们再更换别的品牌。对此，我就采取积极主动的办法，把该类品牌卷烟的宣传单张贴在店里醒目的位置，让每天进出的顾客都可以看见，只要有顾客逗留看宣传单我就借机向他们推荐，这样也比较容易让顾客记住该品牌卷烟，经过一段时间宣传，效果还真不错，改变了“滞销烟”卖不动的情况。

以上是一位位卷烟零售户提供的让“滞销烟”不滞销的有效方法，我想：只要我们卷烟零售户肯动脑筋、想办法，时时做个有心人，就一定能找到让“滞销烟”不滞销的可行方法和措施。

提高卷烟非法运输治理效果的对策

一是加强属地管理，积极探索监管新方法。烟草专卖管理部门不能因执法权限的问题而忽视对卷烟非法流通的管理，要发挥属地管理的优势，按照“打源头、堵漏洞、端窝点、抓主犯”的方针，在对货运物流集散地开展重点整治行动的基础上，积极探索其他管理措施，在非法卷烟还未运出管辖地域时就予以查处，从切断非法卷烟运输这一环节打击贩烟网络，维护正常的卷烟流通秩序。

二是加强信息建设，拓宽信息来源。对外要加强与其他地市烟草专卖管理部门的联系，获取一些利用物流、快递非法运输卷烟的案件信息。对内要掌握辖区内货运物流公司的情况，弄清物流公司的运输路线、时间、主要客户、有业务联系或合作的物流公司等信息，建立详细的档案；加强对日常检查中查获的非法渠道真烟和假烟的分析，掌握非法卷烟流入、流出地及流通渠道，将这些物流公司、途经线路作为重点监管对象和线路，从主动监管中发现案件线索。

三是加强宣传，提高分析能力。虽然非法运输卷烟的途径和承运的物流公司很多，给烟草专卖管理部门的查处带来很大的困难，但还是可以从案件中找到一些相通之处，如：很多烟贩都是将假烟塞到印有的家用电器、食品等箱子里，箱子是打开后重新包装的，伪装的外包装有限，物流、快递公司的单据、合同、发票等文书会记录运输物品的规格、大小、数量等信息，也是发现线索的地方。这就需要烟草专卖执法人员在日常工作中善于总结，加强学习，提高发现问题的能力。

四是加强宣传和引导，扩大专卖执法影响力。烟草专卖管理部门要注重与物流公司负责人的沟通，向其宣传有关的烟草专卖法律法规和对货运物流有关的案例，正面教育引导物流公司负责人做到合法经营，提醒其不要因为蝇头小利而违法犯罪，遭受到不必要的经济甚至刑事处罚。日常也应在物流公司周围加强宣传和走访，张贴举报电话，宣传严厉打击非法运输烟草专卖品行为的相关政策，收集线索，发动周边群众对物流公司进行监督，为整顿和规范物流货运市场营造良好的社会舆论氛围。

企业文化创新 应注重五个方面

■ 龚国兵

企业文化创新既是企业生存的基本需求，又是企业文化建设的灵魂，更是不断提高企业竞争力和推动企业持续发展的关键因素。正所谓“一年企业靠运气，十年企业靠经营，百年企业靠文化”。企业文化创新，简单地讲，就是以提高企业文化绩效为标的企业文化提升或重塑的活动与过程。具体而言，企业文化创新是指为了使企业的发展与环境相匹配，根据本身的性质和特点形成体现企业共同价值观的企业文化，并不断创新和发展的活动过程，它是一种文化上的兼容、吸取、整合、重构。

要科学推进企业文化创新，就应注重五个方面。

一是强化人本管理思想。人是企业发展的根本，是生产力中最活跃的因素。以人为本的企业文化强调以人为中心的管理，即尊重人、理解人、关心人、依靠人、发展人和服务人，并通过有效的激励来充分发挥全体员工的主动性、积极性和创造性，以最大限度地挖掘人的潜能，来实现个人目标和组织目标的契合。所以，企业文化创新要烙上人本的思想，折射出人的基本需求。

二是深化共同价值观。价值观是企业的基本思想和信念，是企业文化的核心和灵魂，是企业员工对某件事物正确与否，是应该仿效还是鄙弃的共识，是企业形成凝聚力的基础。正如美国管理学家彼得斯和沃特曼指出的：“如果一个公司缺乏明确的价值准则或价值观念不准确，我们很怀疑它是否有可能获得经营上的成功。”因此，在企业文化创新过程中，要始终维护好企业的价值观，丰富企业文化的价值内涵，提升文化的核心价值理念，并将员工的思想和精神聚集到主导的企业文化价值理念上来，努力将主导的企业文化价值观念转化为员工共同认可的价值观念。

三是发挥领导者作用。企业文化在最初定位时，一定程度上体现出了企业领导者的战略思考、人生追求、价值取向和创新精神等。因此，领导者在企业文化建设中应发挥引领作用，切实做好企业文化创新的领头人。领导者不仅要对企业文化的内涵有更全面更深刻的理解，而且还要牢固树立适应市场要求的发展观念、改革观念、市场化经营观念、竞争观念和效益观念等，同时更要有强烈的创新精神，具备持续提升推动企业发展的科学决策能力、创新的能力和组织管理能力。

四是建立学习型组织。企业间的竞争是人才的竞争，实际上也是学习能力的竞争。因此，企业要生存发展，并在竞争中赢得生机，就必须强化知识管理，建立学习型组织，从根本上提高企业综合素质，提升企业的核心竞争力。建立学习型组织，首先要推行扁平化管理，建立有利于企业文化创新的组织架构；其次要营造领导者倡导，干部职工积极参与的企业文化学习氛围；第三也要搭建知识联盟学习平台，进一步提高学习型组织的知识再造、自我发展和系统思考能力。

五是培育文化个性特色。企业文化体现出一个企业的风格、特色和价值观念，因而企业文化创新更应反映出一个企业的气质和个性特点。试想，一个没有特质的企业，如何能在未来日趋激烈的市场竞争中区别于同业竞争对手，塑造自己的品牌和形象呢？要创新企业文化，就必须注重培育文化特色，塑造独具魅力的企业形象。同时，企业文化创新也要注重对优秀传统文化的继承，从文化传统中提炼出为现实企业文化可用的元素和养料，并不断巩固、提升传统文化的精髓。只有这样，企业文化这棵大树才能承前启后，固基强本，日新月异，持续发展。

三是加强案件经营，提高分析能力。虽然非法运输卷烟的途径和承运的物流公司很多，给烟草专卖管理部门的查处带来很大的困难，但还是可以从案件中找到一些相通之处，如：很多烟贩都是将假烟塞到印有的家用电器、食品等箱子里，箱子是打开后重新包装的，伪装的外包装有限，物流、快递公司的单据、合同、发票等文书会记录运输物品的规格、大小、数量等信息，也是发现线索的地方。这就需要烟草专卖执法人员在日常工作中善于总结，加强学习，提高发现问题的能力。

四是加强宣传和引导，扩大专卖执法影响力。烟草专卖管理部门要注重与物流公司负责人的沟通，向其宣传有关的烟草专卖法律法规和对货运物流有关的案例，正面教育引导物流公司负责人做到合法经营，提醒其不要因为蝇头小利而违法犯罪，遭受到不必要的经济甚至刑事处罚。日常也应在物流公司周围加强宣传和走访，张贴举报电话，宣传严厉打击非法运输烟草专卖品行为的相关政策，收集线索，发动周边群众对物流公司进行监督，为整顿和规范物流货运市场营造良好的社会舆论氛围。