

对构建卷烟营销新机制的思考

■ 付英乐 郭昕

当前，在行业探索推进市场化取向改革的关键时期，如何进一步提高准确把握市场和科学调控市场的能力与水平，事关“三大课题”践行和“五个形象”提升，事关行业卷烟营销工作的持续健康协调发展。笔者认为，要从抓好五个机制建设入手，切实提高准确把握与调控市场的能力和水平。

以市场需求为导向 建立市场状态监测与调控机制

当前，市场化取向改革代表了行业前进方向和改革发展目标，其核心就是坚持以市场需求为导向，建立健全市场状态监测与调控机制，切实“按客户订单组织货源”，提高卷烟营销的市场化水平，最大限度地满足市场和消费者的真实需求。

健全信息采集体系，深入把握市场。市场信息瞬息万变，及时掌握市场动态是科学制定营销策略、开展市场营销的重要前提。烟草商业企业要以零售终端信息系统推广应用为契机，推进信息采集方式由手工向自动转变，采集内容由销量、价格、存销比向全面信息转变，采集频率由定期采集向实时随机采集转变，最终形成信息采集系统、直采系统、自动采集系统同时运行、相互校验的卷烟市场信息监测体系。要在此基础上，加强市场信息的分析利用，通过收集市场信息来加强市场定量分析，使卷烟营销策略能及时适应市场动态变化，为货源组织与市场投放提供可靠依据，有效提升企业把握市场需求的能力，从而提高市场供应的精准度。

组织适销对路货源，有效满足市场。在准确把握市场真实需求的前提下，真正建立以市场需求为导向的货源采供机制，不断完善以“按订单组织货源、按需求衔接计划、按价格调整策略”的营销方式，把市场需求作为货源采供的主要依据，建立市场拉动的货源保障机制，组织适销对路货源，切实做到主销品牌有保障、紧俏品牌多组织、滞销品牌不购进，力争实现供应的货源总量、主销品牌、销售结构与市场总体需求相匹配，有效解决供不应求、供非所求与供过于求等与市场需求相脱节的问题，最大限度地满足市场需求，提升卷烟品牌适销率。

准确把握投放节奏，科学调控市场。零售价格、社会库存等指标是判断市场总体运行

状况的“晴雨表”。要通过建立采集零售价格和社会库存的信息实时监控体系，作为调控引导市场的基础和依据。加强市场信息的采集、监测、分析与应用，建立基于市场零售价格、社会库存和供求关系变化为基础和依据的货源投放机制。增强调控与投放货源的针对性、及时性和有效性，进一步加强月度间货源衔接，把握好协议执行进度，调整好货源投放节奏，不断提高快速响应市场、引导市场和调控市场的能力和水平，努力保持良好的市场状态。

以终端服务为核心 建立现代功能终端应用机制

要把挖掘和利用终端资源作为推进行业发展的战略工程，以加快推进现代卷烟零售终端建设为抓手，积极探索发挥终端功能作用，着力打造标准统一、特色鲜明的服务品牌，增强服务软实力，着力构建“在终端着力、靠终端发力”的营销新格局。

着力发挥现代终端功能。要认真分析终端现状，全面了解终端需求，详细制定终端发展规划，通过开展培训、参观活动和日常指导等工作，全面提升终端建设水平。要有计划地选取现代终端目标客户，按照现代终端的各项标准，帮助客户查找问题和不足，有针对性地开展指导工作，努力使他们真正成为符合要求并发挥作用的现代终端。要详细了解终端资源变化情况，及时更新终端资源信息，加强与工业企业的协作，利用终端资源，按照“一品一方法”、“一店一特色”的“1+1”终端育牌模式，积极开展品牌宣传和培育活动。要稳步推广“零售终端信息管理系统”的实际应用，帮助和指导客户熟练掌握系统操作流程，使终端信息得到准确体现，使系统作用得到充分发挥。

着力构建新型客我关系。要充分认识现代终端建设对于行业可持续发展的重大意义，自觉把零售终端视为卷烟营销网络的“一部分”、“好伙伴”、“自己人”，努力推进传统终端向现代终端转变，分散终端向集成终端转变。要积极探索“精益管理、标准运作、严格规范、高效实用”管理模式，将客户销量、结构、品牌培育能力、守法经营情况及主要终端建管指标纳入客户分类体系，量化各类评价考核指标，以客户销售能力和配合度来综合评定客户类别，按照客户类别进行货源分配，通过更加科学的客户分类和货源分配政策，调



动广大零售客户卷烟销售、品牌培育和终端建设等方面的积极性，为顺利开展市场化取向改革试点工作奠定扎实的基础。

着力打造客户服务品牌。要积极打造“阳光·上进”服务品牌，躬身践行“热情、责任、幸福”服务理念，用文化的感染力吸引客户，用品牌的影响力凝聚客户，通过为零售客户提供完美服务体验和适销盈利的卷烟货源，为消费者提供放心满意的产品。增强服务品牌的影响力、知名度，提高零售客户的认可度、满意度，构建牢不可破的“工商零消”战略联盟。

以品牌进退为重点 建立卷烟品牌培育机制

作为烟草商业企业，要进一步明确自身在品牌培育中的职能定位和重要职责，真正从有利于中国烟草品牌整体竞争力提升的角度，建立健全卷烟品牌公平进退机制。

建立统一开放市场，营造公平环境。公平的市场环境是促进品牌适度有序竞争、做大做强的基础。要从卷烟品牌成长规律出发，站在对行业、对品牌、对消费者负责的高度，加快形成品牌全方位竞争格局，建立健全优胜劣汰品牌筛选机制，所有品牌实行统一市场准入、统一竞争平台、统一评价标准，做到权利平等、机会平等、规则平等。要坚持“卖好的产品、扶大的品牌、服务一流的企业”竞争方针，认真落实“不分产地，重在知名品牌；不分先后，重在竞争优势；不唯毛利，重在适销对路；不讲亲疏，重在规范运作”的要求，不断完

善品牌进退机制，积极营造公平竞争的市场环境，确保每个工业企业、每个卷烟品牌的机会、过程和结果公平。

建立品牌进退机制，实现优胜劣汰。根据卷烟品牌的市场表现决定品牌进退，这是确保品牌公平竞争的前提。要建立健全卷烟品牌评价指标体系，让所有品牌在统一开放、竞争有序的市场环境中由市场法则作出最优选择，促进市场份额不断向行业重点品牌集聚，逐步淘汰表现不好的品牌，促使工业企业将更多精力放在提升创新活力和产品市场吸引力上。要优化品牌退出规则，制定可量化的退出条件，简化退出手续，杜绝人为干预，切实做到品牌退出规则公开、公平、公正。要完善品牌培育规则，对区域市场的在销卷烟规格总数和不同价位在销规格数量进行合理规划，完善统一的品牌引入规则，始终保持品牌规格生态合理。

明确工商职能定位，形成培育合力。按照“加快形成以全国性知名品牌为主导、区域性优势品牌为依托、创新型特色品牌为引领的品牌竞争发展格局”要求，积极开展全国重点品牌宣传和培育工作，加强与工业企业的深度合作，充分利用工业企业各种营销资源，有针对性地开展宣传促销、专题培训和日常维护等工作，稳步提高重点品牌的市场份额。在品牌培育体系建设中，坚持以市场为导向，以消费者为中心，形成“工业企业主导品牌培育、商业企业搭台协调品牌培育、零售客户‘点单看戏’进货经营、消费者自主消费”的品牌培育体系。

建立四项体系 驱动企业精细化发展

■ 戚新平

为不断提升企业管理水平，围绕质量效益型发展战略，近年来，湖北中烟工业有限责任公司建立起以四项体系为核心的精益管理模式，推进企业管理向科学化、精细化、可持续发展，着力体现多用心思、少花钱、少用人、少用物。

建立战略导向的组织保障体系。面对新的发展变化和挑战，湖北中烟成立专门研究团队，运用优劣势分析法，准确把握企业和品牌的发展定位，明确“一个转型、三个转变”发展方向，促进企业向质量效益型发展转型，实现由粗放型增长向集约型发展、由外延扩张向内部挖潜、由经验管理向科学管理转变。科学调整和优化组织机构，打造扁平化组织体系，逐步精简总部机构和人员，有效促进资本管理向资源管理、职能管理向流程管理、操作管理向价值管理转变。同时，湖北中烟成立精益工作领导小组，统筹

制定《湖北中烟精益管理实施工作方案》，明确精益管理的目的、意义、发展目标、基本原则、工作内容及工作要求，重点在精益研发、精益烟叶、精益营销、精益制造、精益物流五个方面进行全面

部署和方案细化，对涉及人、财、物的业务活动进行全面梳理，提高企业管理的集约化、科学化、协同化和制度化水平。

建立目标导向的精益绩效体系。以目标为导向，在企业绩效考核体系基础上，聚焦效率和效益，结合战略管理、对标管理、创优管理和创新管理，系统构建精益目标指标体系，使精益管理覆盖企业生产经营、管理、服务等各个方面。同时，重点围绕卷烟工厂准法人管理模式下的绩效考核和评价，形成一整套精益评价标准，保证精益绩效体系在企业的全员、全过程、全方位覆盖。

建立问题导向的精益推进体系。以精益课题为载体，围绕控本、降耗、提质、增效、安全五方面内容，系统推进精益管理工作。统一

制定湖北中烟年度精益课题计划，明确公司级精益课题和部门、工厂级精益课题。在课题实施过程中，突出问题导向，运用头脑风暴法和标杆分析方法，推动精益管理工作措施落地。其中，针对卷烟材料成本占销售收入比重偏高的问题，物资部门通过系统分析，确立战略采购管理体系管理研究课题，通过建立战略采购管理组织架构和标准业务流程，把精益管理模式传导至所有供应商和合作方，发挥规模优势和协同效应，有效降低供应链成本。

建立价值导向的资源配置体系。利用“价值流程图”梳理诊断企业关键价值链，减掉浪费资源且不创造价值的环节，进一步优化关键业务流程，整合优化制度文件，重点推进三大精益工程。

一是精益研发工程。通过整合黄鹤楼科技园产学研平台，实施原料研究、新品市场调研、香精香料研究工作前移，形成技术为产品所用、价值为消费者认同的精益研发机制，使

开发的新品获得广泛市场美誉度的同时，进一步降低研发成本。

二是精益制造工程。以“质量零缺陷、过程零浪费、现场零无序”为追求目标，在武汉卷烟厂推进国家局重大专项“卷烟制造过程烟格玛水平测评系统研究”项目，开展 6S、标准作业程序、实时生产系统、质量功能展开、全面规范化生产维护、精益流程、精益安全等丰富多样的精益管理活动。通过开展“提高烟丝耐加工性研究”、“提高梗丝出丝率研究”等提质降耗研究项目，有效降低烟叶和材料的单箱耗用。

三是成本降低工程。在实施全面预算管理和成本定额管理的基础上，强化成本管理工作顶层设计，合理配置资源，围绕降低产品设计、采购、物流、生产、管理、投资等成本，系统梳理并制定专项成本降低工程方案，通过持续的精益管理实践，促进企业经济效益持续增长，进一步提升管理创新带来的效益在新增效益中的比重。

如何创建 优秀卷烟厂

2009 年，国家烟草专卖局下发《关于在全国烟草行业开展优秀基层单位创建活动的意见》，明确指出卷烟工业创建优秀卷烟工厂 7 个方面的评价项目，即：总体要求、班子建设、队伍建设、文化建设、基础管理、主要经济指标和否定情形。其中设定质量控制体系、全员实物劳动生产率、单箱制造费用、单箱管理费用、单箱综合能耗、学需氧量、单箱烟叶消耗、单箱嘴棒消耗、卷烟焦油量加权平均值、卷包设备有效作业率等 10 个主要经济技术评价指标。

对照这一指标，烟草企业首先要从管理机制上做起了文章：

首先找准自身定位，理顺管理体制，保障工作指令畅通。按照优秀卷烟制造工厂要求，精简组织机构，由厂领导班子成员兼任所设各部部长，分工协作，实现沟通无障碍；将组织结构按照业务管理分类界定，调整、理顺各部门管理职责，将管理流程融入信息化系统，有效避免部门之间相互推诿扯皮，保证快速执行；加强中层管理人员交流及交叉任职力度，强化全厂一盘棋观念；严格定岗定员，把好上岗资格关，保证岗位管理、岗位考核、岗位评价和管理体系良好运行，人员队伍精简高效。

其次，层层落实领导责任，创建优秀卷烟工厂的 10 项主要经济技术指标由厂领导分工负责。确定由企业管理处牵头，与分管领导、相关责任部门沟通衔接，完善组织机构；落实任务指标，将创建活动任务分解到相关责任部门，定期调度，狠抓落实。

再次，通过争先创优优化行政和基层部门管理机制。在机关党总支和综合党支部联合开展机关“标杆处室”争创活动，向“五比五看”要效果。在基层单位开展轮班与轮班对标、班组与班组对标、机台与机台对标、岗位与岗位对标，以争创“管理样板车间(处室)”和创建“卓越班组”为抓手，持续深化创优、对标活动。基层车间“明星机台”评比活动开展得如火如荼，通过科学设定一系列评比指标，采取按月评比方式，每月评出“明星机台”，除在绩效考核中兑现奖励外，还通过宣传看板进行公示。“明星机台”评选活动，为机台树立了标杆，起到良好示范带动作用。

在烟草企业的工作实践中，对标成为创建优秀卷烟工厂最有效的手段之一，旨在通过不断寻找和研究行业先进指标，与本企业进行比较、分析、判断，使自己得到不断改进，从而进入赶超一流企业、创造优秀业绩的良性循环过程。国家局创建优秀卷烟工厂 7 方面评价项目、10 个主要经济技术评价指标，具体到基层单位，就是要做好和达到“七低十四高”，即低消耗、低费用、低库存、低占用、低危害、低投诉、低排放，高度自动化、高度数字化、高度标准化、高度流程化、高度精准化、高度安全化、高度集约化、高度清洁化、高效率、高素质、高度智能化、高度人性化、高度社会化、高度稳定共 21 个指标体系。

对照标准找差距，烟草企业在优秀卷烟工厂创建活动中，将近两年自己的主要经济技术指标与行业内各种先进指标横向对比分析，查找差距，并根据每月生产变化多方采集数据信息，从工艺技术层面进行纵向深入对比分析，查找存在问题的客观原因，明确目标任务，探索可操作性解决方法。同时，通过办公自动化以日报、旬报、月报等形式向相关部门通报生产、物耗信息，定期召开经济运行及生产调度会通报各项指标完成情况。在厂领导、车间、处室紧密配合下，各项物耗指标整体呈下降趋势，单箱烟叶消耗稳步降低。

(黄超)

烟草商业企业如何开展科技创新工作

■ 李亚纯

创新是现代企业获得持续竞争力的源泉，是企业发展战略的核心。企业要想在激烈的市场竞争中占有一席之地，必须从市场环境的变化出发，在服务、管理、制度、市场、战略等诸多方面进行创新，只有源源不断地创新服务，不断提高服务质量，改进生产经营方式，降低生产经营成本，才能提高企业的市场竞争力，保障市场的占有率，并适时开拓新的市场领域。为改善烟草行业的企业管理水平和技术水平，烟草专卖局站在烟草行业持续健康发展的高度，颁发了《烟草行业中长期科技发展规划纲要》。近年来，科技创新工作在烟草商业企业中越来越重要，其成效也越来越明显，本文就烟草商业企业如何开展科技创新工作浅谈几点认识。

增强科技创新意识

企业科技创新能力的高低，取决于员工思想素质的高低和积极性、主动性、思想创造性。对于烟草商业企业来说，职工的思想观念决定了科技创新工作能否持续开展，因此，要做好科技创新工作，首先领导干部都要解放思想、转变观念，让科技创新的理念和观念从上至下得

丰富科技创新形式

当前，部分商业企业开展科技创新活动较少，科技创新氛围不够浓烈，原因之一是因为员工队科技创新活动的形式的认识存在着一定的误区，传统的思想意识认为科技创新就是申报科技项目、开展科学研究，其研究内容复杂、工作量大、对知识水平的要求较高、需要投入较大的人力和物力，以至于无从下手。针对这种情况，企业应开展形式多样的科技创新活动，烟草商业企业除开展科技项目的研究，可以开展“QC 小组”活动和以“小发明、小建议、小设计、小改进、小革新”为主要内容的群众性创新活动，以降低科技创新活动的门槛、转变员工的思想观念，引导企业员工全员参与科技创新活动。

提高人的创新能力

科技创新的主体是人才，提高企业科技创

新能力的首要任务是对人才能力的培养，建立一支规模可观、结构合理的创新型人才队伍，不仅可以实现科技的创新，更能使企业在激烈的竞争中处于优势地位，因此对人才，尤其是创新型人才进行引进和培养显得尤为重要。烟草商业企业可以通过以下形式提高员工的创新能力：一是吸收高科技人才，通过建立长远的人才发展战略规划，营造尊重知识、重视人才、以人为本的企业环境，吸引优秀的科技创新人才或高素质、高学历的大学生到企业工作。二是健全职工培训制度，为员工提供学习、深造、发展的广阔空间。通过教育和培训方式，提高员工的综合素质和创造能力，使员工适应企业发展变化的要求，为员工创造更多接受知识和技能的机会，从而提高员工的创新能力。

增强企业研发能力

企业是科技创新决策、投资、开发、成果转化和受益的主体，烟草商业企业要建立良好的科技创新机制，就必须加强与技术中心为主要形式的研发机构建设，使其成为企业提高自主创新能

力、引进与转化科技成果的主体力量。一是要确保科技经费的投入，建立稳定的科技投入增长机制，并逐步添置相关科研设备，提

完善创新激励机制

建立健全完善的评价激励机制，是激发员工创新热情和良性竞争，保持企业良好的科技创新工作氛围的重要手段。目前，一些烟草商

业企业科技创新的氛围不浓、管理松懈，造成这些现象的原因之一就是没能形成有效的评价激励机制，导致部分职工缺乏科技创新的积极性。在认真贯彻落实行业各项科技创新的方针政策时，烟草企业依据科技创新工作的特点，以宽容失败、尊重创新的态度，不断完善激励创新的机制，采用不同形式的激励方式鼓励员工科技创新、奖励员工主动创新，把开展创新工作作为发现人才、培养人才、成就人才的重要途径。同时积极为广大员工搭建学习理论与实践锻炼的平台，不断提高员工发现问题、研究问题、解决问题的能力，使员工在创新中提高，在实践中成长，充分调动广大员工的创新积极性。

在市场竞争激烈的今天，烟草行业面临的挑战日益严峻，我们必须清醒地认识到，烟草行业在持续快速发展的同时，经济增长还没有得到根本转变，增强忧患意识，只有从创新开始，通过不断地创新才能全面提升企业的核心竞争力，在未来的市场中赢得主动。因此，烟草商业企业应充分认识到科技创新工作的重要性，通过多种途径不断提高企业的自主创新能力，以保持优势，谋求发展，真正实现烟草行业质的飞跃。