

提高卷烟营销信息化水平的思考

■ 杨军 许博

随着科技的飞速发展，信息化社会的深入推进，信息技术在商业企业卷烟营销过程中的应用不断深化，吉安烟草从90年代初开始初步接触计算机以来，20年左右的时间里，卷烟营销的大量业务逐步的通过信息化手段来完成，比如说网上订货、网上结算等等，较好的推进了卷烟营销信息化。

当前卷烟营销信息化水平的现状

一是较大提升了营销人员信息化操作水平。从对信息化完全不知，到对信息化较为了解，再到熟练掌握各项信息化应用技术，在逐步推进信息化的过程中，广大卷烟营销人员信息化操作水平得到较大的提升，为信息化在卷烟营销过程中的应用提供了智力支持。二是信息基础设施建设基本完成。经过不断的积累与更新换代，从计算机的配置，服务器、交换机的运用，中心机房的建设等各方面加大投入，基本满足了信息化推进的各项基础建设的需要。三是形成了覆盖面较广的信息技术系统。从最初的手工记录到现在的系统入网，从访送一体到访送分离、电话访销发展到现在的网上订货等，随着信息化手段的提高，我们的营销方式越来越多的借助信息化设备，网络应用愈加频繁，与工业企业的工商协同应用平台、与零售客户的新商盟订货平台，以及精准营销系统、V3系统等等，初步形成了覆盖面较为广泛的信息技术系统。

当前卷烟营销中信息化应用存在的问题

一是营销人员信息化操作水平有待进一步提高。二是部分零售客户对信息化操作知识的缺乏影响了信息化全面推广的进度。一方面受到地区较为落后影响，当前仍然没有

实现全部区域的网络覆盖，有相当的地区没有网络可用；另一方面由于年龄、收入、生活水平的影响，网络普及面仍然较低，广大农村地区以及年龄较大的零售户对信息技术的应用知识几乎为零，所以，这就给营销信息化开展造成了限制。三是信息化应用系统开发存在重复性、盲目性。当前，我们在卷烟营销方面的信息系统共有精准营销、V3等多个应用系统，这些系统虽然各有特点，但也存在一些重复性的内容，有些系统的实际应用意义也不大。四是面向消费者的营销信息技术相对滞后。由于我们与消费者没有直接的联系，导致在面向消费者的营销信息推广应用方面存在困难，比如说无法建立消费者的数据库等。五是工商零消四方面缺乏信息共享和信息互动。面对工业企业和零售户的信息系统没有实现对接，导致信息交流不畅通，无法实现信息共享和信息互动。六是体验功能不够丰富。网络平台的场景体验方式和内容还不够丰富，忽视了“黏住”客户的重要性。七是信息化在卷烟营销过程中存在着一些不符合现象。比如说零售户数据采集的准确性和全面性不够等。

提高信息化在卷烟营销中应用的有效途径

信息化是现代营销的重要手段，是卷烟上水平的必然选择，也是现阶段工商零三位一体培育品牌的有效方式。因此，作为市场营销主体的市级烟草商业企业，我们应顺势而变，正视信息化在卷烟营销中的重要作用，不断提高应用水平、有效整合资源，搭建互动式的交流平台，创新信息化营销方式，努力实现工商零之间的有效联动，为建设规范、高效、一流烟草提供有力支撑。

一是提高信息化使用水平。卷烟营销的信息化应用最终需要人员队伍的支撑。因此，一方面，要大力提高营销人员的信息使用水



平，从战略的高度，加强对营销专业人才的引进和培养，有针对性的开展相关技能的培训工 作，同时开展互帮活动，结成帮扶对子，由年轻水平较高的同志一对一指导帮扶对象，更快的提高其各项能力，确保营销岗位从业 人员既掌握计算机及网络在商务方面应用的 相关技术，又具有先进的商务理念和相应的 策划水平；另一方面，要大力提高零售户的 使用水平。开展针对性的培训，通过集中、专项、上门指导等方式，不断的提高客户的网络应用水平。

二是整合系统资源，提升运行效果。要在对现有各项营销信息系统进行深入分析的基础上，推进各项系统资源的整合利用，深入挖掘和激发网络平台的信息传递、互动交流、学习提升、娱乐体验四大功能作用，搭建实用性 强、功能全面的卷烟网络营销平台，从畅通零 售客户、工业企业和商业企业三方的关系入 手，打造三方共同参与的平台，三方各自拥有 账号，具有不同权限，各有侧重点。商业企业 重在货源供应、品牌培育、客户服务和营销管 理等方面，工业企业重在品牌文化传播、监测 本企业卷烟销售情况等方 面，零售客户重在 网上订货、提升经营水平、获取有益的信息和 服务等方面。

三是充分开发新媒体应用，增强信息互

推进、持续提升。

小处着手，实践跟进

一是时常做好小事情。老子曾说：“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。”千里之行始于足下，推行精益管理要从身边的小事做起。比如广州卷烟厂从管好一块抹布开始实施精益管理的事例，抹布虽小，但却是实实在 在减少浪费、提高质量的一项措施，起到了 “以小见大”的效果。因此行业企业的每名 员工需要时刻将精益管理标准放在心中，立 足工作实际，从小事入手，确保将精益管理落 到实处。

二是时常解决小问题。在我们身边，一定存在形式多样的浪费现象，正如精益管理 里总结的“八大浪费”，都可以通过我们的 眼睛发现并且消除，大到一个流程、一个制 度、一种管理模式，小到一张纸、一滴水、 一度电，都是可以改善的环节。行业要积极 引导引导员工时刻绷紧“精益”弦，不断地 发现问题，并针对这些小问题，立即通过梳 理流程，加大考评督导力度等方式加强整 改，改善工作。

动性。网上互动是卷烟营销的新型沟通方式，这种运用网络沟通方式将是营销信息共享的新渠道，因此，我们必须充分发挥新媒体的优势，增强信息的互动性。要拓宽信息化渠道，改变卷烟网络营销方式单调的现状，充分运用微信、博客、社区、微博等方式，开展卷烟营销。以此增强客户接受能力，提升培训效果；要完善工商零消网络互动机制，在把握零售 客户网络互动诉求节点的基础上，以注重互 动质量和互动持续性为原则，调动零售客户 参与互动的积极性，为实现网上互动营销提 供保障。

四是不断促进信息应用的延伸，着力构建消费者数据库。营销信息化应用向消费者 延伸是我们卷烟营销的关键，也是我们的薄 弱环节。因此，要加大信息技术向消费者的 应用，通过网络对消费者吸烟特征、购买用途、购买频率等进行深入调研，并积极收集卷 烟消费者对卷烟产品、营销服务等方面的意 见和建议，在此基础上，着力建立数据库营 销信息平台，搭建起集数据收集、处理、整 合、分析、对接等多种功能的面向消费者 的信息平台，从而为工商企业更准确地为品 牌找到目标消费群体，更好地找准品牌市场 定位和品牌培育的主攻方向，不断提高分析 市场、把握市场、适应市场的能力。

三是时常宣传基层员工。榜样的力量无 穷大。行业要经常利用平时的小会议，通过 员工讲述改进工作中流程、创新工作方法中 取得的新成效，自己或者身边人物在精益 管理工作中的小事情，积极营造争先创优 的浓厚氛围，激发员工积极参与精益建设 的热情，逐渐形成精益文化，形成精益标 准，最终达到推行精益管理决定性的成功。

四是时常组织小创新。创新才能迸发前 进动力。企业平时要注重创新，要以精益 课题研究、QC活动、建言献策等活动为契 机，要求全体干部职工从身边工作，身边 事出发积极开展“小改革、小发明、小创 造”，形成精益成果的，给予一定奖励， 让大家体会到参与精益活动的好处，从而 激发全员参与到精益管理活动的积极性， 树立员工参与改善活动的信心，推动精益 管理在上新台阶。

实行精益管理是一项长期、艰苦、细致 的工作，不可能一蹴而就，这就需要我们 转变思维方式与管理模式，以“精”为目 标，“益”为结果，大处着眼推动企业发 展，小处着手实现品质生活，我们的企业 与品牌才能张开“精”与“益”两张翅 膀，乘改革转型的东风，扶摇而上于强者 之巅峰！

精益管理：大处着眼小处着手

■ 高洁

2014年是行业全面推行精益管理的开局之年，如今，已经没有人再去讨论行业和企业是否需要精益管理，因为推行精益管理已然成为关乎到行业能否持续健康发展的必要之行为，成为关乎到企业能否实现转型升级的关键之举措，成为行业内外形势倒逼企业改革管理模式的标志之事件。而如何能够让精益管理发挥其作用，真正的为企业效益可持续提升提供有力的支撑，笔者认为，应从大处着眼，小处着手做起。

大处着眼，理论先行

加强学习、转变思想。思想是行动的指南，人员的思想观念至关重要。虽然说“精益”在企业管理领域里并不是“新鲜出炉”，但在烟草行业内把精益管理作为推进企业管理工 作、提升企业管理水平的指导思想、方法工 具，从这个层面来看精益管理在行业企业管

理工作范畴内也应该属于新鲜事物，了解并不代表熟悉，知道也并不代表会做，因此行业要采取员工喜闻乐见的形式加强舆论宣传和强化培训，营造推行精益管理的良好氛围，要让精益管理的思想和理念占据广大员工的 心智，成为日常工作行为准则和第一指导原 则，进而转换为一种思想习惯和工作习惯，入 脑入心。

完善制度、做好保障。无规矩，不成方 圆。再完美的战略如果缺乏组织的支持与保 障，也无法保证成功。在企业内全面推行精 益管理是一个涉及到企业经营管 理各项业务方 面面的系统工程，范围广、内容多、时间 长，需要“统一规划、系统部署、分步实施、协同推进”，绝不是只靠几个人、几个小组、几个部门在短时间内就能完成的。行业需早规划、早起步，围绕精益战略，建立相应的组织机构和配套资源，完善与单位或部门实际情况及业务相匹配责任机制、人才培养机制、激励机制、监督机制等制度，将推行精益管理作为公司 的一项长期战略任务来长时间持续抓、持续

探析卷烟网络营销建设之发展

■ 闫晓飞

近几年来，随着烟草行业的不断发展进步，现代化的卷烟网络营销模式工作得到了一次又一次的跨越。订烟的零售终端借助新商盟系统平台实现网上订货，送货的使用电子结算，整个卷烟营销工作实现了“网上订 货、电子结算、现代物流”，卷烟网络营销 建设，既让卷烟营销迈上了一个新的台阶，又 让经营卷烟的客户既省事又方便，还能多得利。

对于烟草商业企业来说，卷烟网络营销就是利用互联网的高效快捷、便利等特点，通过实行网上订货、网上配货、网上结算、网上互动、网上沟通服务等方面的工作，不断创新营销模式，将现有的服务工作逐步向网上转 移，借助网络构建的虚拟市场，开展形式多 样、高效快捷的营销工作。总的来说，网络营 销就是以互联网为主要手段开展的营销活动。

卷烟网络建设的演变

卷烟营销模式历经多次变革，现已逐步向科学、合理、有效的方面发展和完善。随着卷烟营销网络建设的不断发展，卷烟网络建设也在不断的改进，目前我们的营销模式从访送一体化到访送分离模式、电话访销发展到目前的网上订 货，从农村网点到集中统一配送，从访销员到客户经理，从手工记录到现在的系统入网，诠释着烟草商业企业网络建设工作的不断发展进步，有效防止虚假访销、虚假送货的现象。

随着信息化手段的提高，我们的营销网 络越来越多的借助信息化设备，网络应用愈 加频繁，随着网上订 货工作的不断深入推进，利用网络这个平台开展营销活动的方式被突

显出来，在传统的营销模式的基础上，网络营 销被引入了卷烟营销活动中来，正在发挥越 来越大的作用。

卷烟网络建设的优势

对于卷烟网络建设，仅仅使用新商盟订 货系统这一部分，就充分的体现了网络建设 工作的一个突飞猛进的进步，它不仅为烟草 商业企业，也为了广大卷烟零售终端提供了 方便。

卷烟网络建设提升服务质量。提高服务 质量是两个之上核心价值观的最基本的体 现，是商业企业永恒的追求。同时做好服务 也是一个健全卷烟网络建设的本质所在。

应用信息管理系统进行订 货，能够避免 因人的因素导致的不规范经营问题。机器相 对人来说，永远是公平的，消除了人为操作 问题，网上订 货品牌规格、投放数量更明确， 保证了货源的公平公正性，更好地提高了烟 草公司的整体形象，服务质量就能够全方位 的提升。

卷烟网络建设降低经营成本。以前的卷 烟访销是由电访员一户户打电话按户访销， 目前的卷烟网络建设网上订 货代替了访销员 的工作，从而大大地减少了访销员的工作强 度，节约更多的工作时间，同时也降低了因 打电话所带来的工作成本。

卷烟网络建设便于资源共享。在品牌宣 传推介方面，充分利用新商盟这个平台，网 上订 货能很清楚地看到卷烟品牌、规格、包 装和供应量等相关信息，有什么新品可以立 即加入订单。另外还有制作的动漫、视频、 图片文字等方式进行宣 传，能够更加生动、 及时地向零售客户传递品牌信息。

如果订单提交后想再修改，因网上支付

现处于准备阶段还未开通，只要在访销时 间内随时都可以修改。如果突然忘了订 货 金额，还可以再登录到您的账号查询订 单。网络营 销为零售客户交流提供了便利的平台，增 加了卷烟零售客户的忠诚度，也为零售客 户的自身管理也提供了方便。

卷烟网络建设方便客户订 货。从现在 应用情况看，方便了客户订 货，因为不受 具体时间的限制，客户可根据自己空闲时 间来进行订 货。避免出现电话漏接或是忙 于做其它的事情，也不用等着接听电话或 因听不清品种数量而耽误订 烟。但是电 话访销基本就是做不到，电话订 烟时 候需要客户安排专人等待电话，错过了补 订也是很麻烦。网上订 货系统方便了客 户订 货，让客户有一个更宽松的时 限。另外，如果信息管理体系健全零售客 户可以通过管理系统了解到更多的分配政 策，货源库存情况，能够指导自己经营， 对提高销售水平能起到促进作用。

卷烟网络建设存在的问题

客户素质略低，接受新鲜事物较慢。就 目前的卷烟零售客户来说，大多数都是中 老年入偏多，学历普遍偏低，这部分人 都是没有什么正式职业开店多数都是为了 谋生计，对 个小型的商店销售卷烟，由于学 历低，对 电脑这个网络必备之物的使用更为 陌生，操作起来很 难，有的就算是网 上订 货，大都是子女或是邻居帮忙代 订；另外客户平时接触网 络较少，学习能力又弱，对 网络的作用认识 跟不上等等。这些原因都对我们开展网 络营 销，开展网上互动造成很大的麻烦，这就 需要客户经理们在工作中更多的、更大力 量的指导、讲解、宣传，让零售客户愿 意并积极地加入到网 络营 销的队伍中来。

浅议推进精益绩效管理 的举措

■ 徐中捷

不同于企业一般的绩效评估，精益绩效管理不是简单的任务管理，而是管理者 和员工就工作目标与如何高效实现目标达 成共识的过程。对于烟草商业企业来说，首 目引入高科技软件，并在事后利用软件进 行绩效评估并不是有效的绩效管理方法。为 促使绩效考核形成良性循环，企业应加强 顶层设计，从一开始便有计划地开展绩效 管理，注重工作结果的同时不偏废对工作 过程的考察，不断创新考核办法，这才是 精益绩效管理要实现的目标。笔者认为，做 好以下四个方面的工作，可以实现对绩效 的精益管理。

重视过程考核

绩效考核不仅仅是对一个时期工作成 果的评判，更应贯穿于企业各项工作中， 贯穿于企业长期建设和发展的始终。加强 对工作流程中各个环节和步骤的控制，保 证企业实现既定战略和发展目标，才是绩 效考核的初衷。

按照新的考核理念，烟草行业应大胆 创新，变静态考核体系为动态考核体系， 坚持考核内容始终围绕企业中心工作任务 和全年计划目标进行，确保考核目标紧贴 工作实际。

为突出过程管理的理念，应适度降低 年终考核的比重，提高全年各个时间段的 考核频率和比重。以月度 and 季度为考 核时间单位，实现每月对机关各处室和员 工工作考核，实现每季度对县级企业中心 工作任务的考核。通过考核频率的提升 将全年考核目标分解至各时间 段，从而有效地控制过程，及时纠正偏差，以过程管控保证全年目标的顺利实现。

引入系数概念

坚持公平正义是实现过程有效管理的 基本前提，是构建企业内部和谐稳定的必 要因素。绩效考核关乎各单位、部门和员 工的实际利益，体现着组织和个人价值存 在的大小，因而应将公平正义贯穿于考评 始终，让考核流程得到广泛支持和认可。

在一般的绩效考评制度中，烟草企业 各部门均执行统一的衡量标准，表面上看 是一视同仁，实际上却不利于效率的提升。 比如，商业企业各部门所配备的员工人数 不同，工作具体分工不同，考核的内容和 方法很难做到统一。各县市局所在区域 经济发展状况有别、人口数量不一、消费 结构不同，这也决定了对营销任务、开展 品牌培育工作等多方面的考核不能一刀切。 针对公平性问题，烟草行业应积极探索 引入绩效考核系数概念，制定一套以统一 参考系为基本衡量标准的绩效考核评价方 法。例如，在加加分值上，设定职工人数 最少的县级局的比例系数为1，其他县级 局职工人数与其反比得出对应的比例系数； 在考核专卖案件上，以各单位平均每箱卷 烟所发生的案件数值为参考系，各单位依 据每箱卷烟案件数值与最高单位的比值 确定专卖监督力度指数。

推动素质提升

烟草企业在创新绩效考核内容时，既 要重视业绩的提高，也要注重员工素质的 提升，并将素质提升考核纳入整体考核体 系中，打造业绩与素质齐抓共管的良好局 面。

一是鼓励员工在职深造，提高学历水 平。在考核中，以员工总人数为基数，对 研究生、本科和专科学历人数所占比重 依次进行统计核算，鼓励员工积极深造， 提高自身素质。二是鼓励员工提高职业技 能水平，突出职业技能在工作中的重要性。 三是鼓励员工进行科技创新。对每年度的 发明专利、实用新型专利和外 观专利分别予以分值不等的加 分鼓励，并申请适当物质奖励。同时，对 每年评选的科技创新项目也予以考评加 分，激发员工不断创新的热情。四是鼓励 员工积极争取各种荣誉。对主动参与各级 单位组织的文体活动并获得奖项的员工， 根据参与活动的难易程度和参与度，分 别予以分值不等的加分鼓励。

持续完善机制

科学完善的绩效考核体系不可能一蹴 而就，也不可能一劳永逸，它需要经历 “从修改到完善再到修改”的循环上升过 程。企业应从宏观上权衡考核体系的利与 弊，从内容上完善考核方法的优与劣，广 开言路，集思广益，不断完善考评机制， 促进考核管理水平的提升。同时，管理 层应主动学习借鉴国内外企业先进的绩效 管理结构和模式，探索由垂直化考核结构 逐步过渡到扁平化考核结构，由二级考 核转变为三级考核模式，将考核权力持续 下放，让基层科室和员工的话语权和评价 权得到公平公正的对待，让绩效考核更接 地气、更符合实际。