

如何做好新形势下农村终端建设工作

■ 杨力

党的十六届五中全会召开以来,为了缩小城乡差距,解决“三农”问题,增加农民收入,提高农民生活水平,以加快农村经济发展,改善农村生产生活环境,提高农民生活质量和自身素质为重点的社会主义新农村建设,得到不断完善和提升。而在农村消费市场占较大比重的烟草制品,再次成为了农村经济发展的突出表现之一,农村的消费趋势呈现出逐年增长的趋势,农村消费水平也在不断地提高,现有的卷烟消费结构已经不能满足消费市场的扩大,提升农村市场销售结构的重要环节依然是终端建设,若想得到较大改善和提高,需注意以下几个方面:

统一思想,提高认识,明确终端建设思路

深入市场调研。开展终端资源信息调查,从诚信经营,产品销售,形象展示,品牌培育,宣传促销,信息采集,消费跟踪等指标,帮助客户了解自身资源条件,全面掌握辖区终端资源总体情况。在此基础上,制定相应的终端建设实施方案,进一步明确终端建设工作目标、步骤及工作措施、要求。为保障工作推进有力,还要责任落实到位。广泛开展宣传动员,努力营造全员参与建设的良好氛围。通过举办各种活动、会议、情况说明等,进一步将客户经理的思想统一农村终端建设中来。

加强引导,达成共识,促进终端形象提升

严格按照本辖区终端建设的相关要求,通过加强培训引导,努力从零售终端的布局、形象、功能、系统建设等方面不断提升零售客户的经营环境和形象。

丰富培训内容,提高客户参与积极性。组织开展零售客户培训,通过制作 PPT 课件,新旧终端形象展示、功能对比等形式,组织零售客户对新型现代终端建设的基本思想和内容以及建设意义进行系统学习,逐步提高零售客



户对现代终端建设重要性的认识,进一步激发卷烟零售客户参与终端建设的积极性、主动性。

丰富活动形式,提高终端建设有效性。通过采取集中培训、上门发放资料进行一对一讲解、分批次组织客户参观示范店、按季开展“卷烟陈列标兵”与“品牌培育之星”等活动,从店铺形象设计、整体布局规范、卷烟陈列技巧、明码标价等方面为客户提供了学习参考,极大激发了客户参与终端形象建设的工作热情。

创新营销,特色服务,助推终端功能发挥

以维护客户利益为关注点,按照标准服务、个性服务、增值服务、亲情服务四大服务标准,突出服务重点、创新服务内容。

示范引导,更新客户理念。农村大部分卷烟零售户文化水平偏低,经营理念较为保守。为实现终端建设目标,我们应该以宣传企业文化为切入点,向零售客户发放了宣传资料并组织俱乐部、示范店零售户集中学习;利用新商盟网站、QQ 群等载体,提高零售户对服务品牌的认识;在直营店和示范店播放相应的专题片,建立客户俱乐部文化园,展示服务品牌取

得的新成果。通过示范引导,以点带面,逐步实现客户经营理念的转变。

精细服务,提升服务价值。想要更好地有序地推进零售终端建设,必须结合工作实际,细化出具体的终端建设实施方案,创新运用了 QQ 群对应优质客户、客户俱乐部对应个性客户、电子商务体验区对应 VIP 客户的服务体系。对基础终端实施提供订货服务、配送服务、拜访服务、法规宣传、培训和投诉咨询等标准服务;对标准终端实施经营指导、终端陈列、形象提升、金融支持等个性服务;对示范终端实施在线咨询、促销支持、俱乐部会员、业务培训学习等增值服务;对弱势群体实施帮扶、应急求助、志愿服务、节日问候等亲情服务,有效提升服务价值。

创新方法,提升客户盈利。利用信息系统的功能模块,结合市场实际,积极总结提炼“一店一特色”的客户经营方法,以点带面带动周边客户提升经营技巧,有效提升盈利水平。一是“三步提升”法。通过一跟踪二分析三提升的经营管理方法,对目标客户的经营状态,周边环境,品牌组合、销售情况等方面进行分析,为其量身定制经营指导书,对客户提出合理化建议,引导客户调整经营思路,帮助客户寻找市场机会,挖掘销售潜力。二是“三阶营销”法。通

过一阶体验营销,二阶会员营销,三阶集团营销,有针对性帮助客户制定经营策略,拓宽经营思路,采取可行的激励促销手段,吸引更多的消费者,建立集团消费体系。三是“未雨绸缪”法,就是指导零售客户根据季节性、节日和消费者的需求,,实时掌握本店的销售、盈利、库存数据,以及数据的同比、环比变化情况,做好卷烟订购计划、合理库存、需求预测、建立进销存制度等,防止脱销、断货等情况发生,提高客户的销售能力和服务消费者能力。

提高素质,保障利益,保持终端良好秩序

服务水平的提升是持续推进终端建设的重要基础,要以提高服务人员素质为前提,优化服务内容为基础,不断提升终端服务水平。

优化资源配置,提升服务水平。设置客户经理岗位专业化分工项目,设立了专职的客户经理服务标准终端和示范终端,实现功能细分,面向客户开展团队配套服务,较好地解决了以往客户经理单兵作战、工作繁杂、无法深度服务的问题。其次,依托内训师队伍,开展针对性培训,通过零售户俱乐部和消费者俱乐部传递工业企业文化与行业信息,提高客户守法经营意识、自主经营水平和品牌培育能力,加强工商零之间的密切联系,营造客我互动的良好氛围。

加强利益保障,提升管理能力。通过宣传烟草法律、法规,引导客户从长远利益进行分析,构建秩序良好的卷烟销售经营环境,从而获得稳定效益。从控制大户、稳定中户、扶持小户为入口,注重分析客户资源,挖掘客户潜力,提升客户价值,通过全面分析客户现状,根据客户经营薄弱环节,有针对性地拟定合理有效的货源投放方案,有效地保障价格稳定。并制定《真品卷烟流出责任追究实施细则》对内约束,与客户签定《卷烟零售户诚信经营协议书》对外约束,通过俱乐部组织引导各员自觉开展守法诚信经营明示承诺活动,使得低价销售、恶性竞争的现象大大减少,客户的盈利水平保持在 14%以上,切实维护了客户利益。

搭建平台,发挥功能,促进客我共同成长

为发挥新型终端示范引领的功能,依托直营店和示范店形象窗口,从功能展示及网上订货、网上结算、网上营销等功能体验入手,对终端功能区进行了重新规划和布置,为实现精准营销和品牌培育上水平奠定了基础。

建设示范化,发挥品牌培育功能。将“一站式综合服务”构建烟草企业形象宣传、面向客户传递行业营销理念和方针政策的重要阵地。一方面,通过在店内设置,做到生动陈列、创意吸引、明码实价,引起客户关注,积极做好产品推介,提高卷烟培育力度。另一方面,引导客户体验与消费,推介具有深厚历史积淀、良好市场声誉的卷烟品牌,增强消费者对品牌的认知度和忠诚度,激发消费者对于该品牌的个人回忆和体验。形成以共同参与、共同体验的形式,扩大品牌影响力,提升品牌凝聚力。

建设传播化,发挥宣传促销功能。利用展示架、广告图片、LED 显示屏、电视媒体播放及布置促销工具等形式,开展宣传活动,展示知名品牌的文化和品牌价值。让客户通过视觉、听觉、触觉等感官感受,充分了解新商盟网上度货、网上支付等业务带来的方便与快捷。同时,邀请客户亲自体验及客户经理现场答疑的体验营销新模式,为卷烟零售客户提供超值服务。

建设信息化,发挥信息采集功能。终端也是我们的信息收集站,除了对各种业态采集一定比例收集市场信息外,还在重点客户家建立卷烟消费者信息档案,为更加精准地掌握市场需求信息、消费者心理动态,使卷烟品牌培育、信息采集、消费跟踪三大功能充分有效地发挥。

建设体验化,发挥消费跟踪功能。通过建立消费者档案,与卷烟工业企业联系,开展卷烟评吸会、VIP 客户联谊等活动,与工商银行合作,在工行各营业网点专门增设贵宾通道,专人负责,最大程度节约客户业务办理时间成本和硬件投入,为网上订货客户提供便捷、满意的体验服务。以生动有趣的体验营销新模式,带动卷烟零售客户的热情,促进卷烟营销服务上水平。

精益管理 优质制造

■ 李哲民

烟草企业是生产烟草制品的特殊企业,生产的产品是一种特殊嗜好品,卷烟产品最终要靠消费者一口一口消费掉,这就对烟草企业的制造水平提出了越来越高的要求和挑战。烟草企业要深刻领会和理解李克强总理的讲话精神实质和根本要求,把市场机遇和消费者的需求作为企业发展、品牌发展的第一需求、第一信号,站得高,看得远,高标准,严要求,一丝不苟,精益求精,不断提升制造水平,为消费者提供供得过的产品和服务。

烟草企业要占据市场,拥有市场,就必须掌握市场的“通用语言”——品牌,要靠创新、文化、品质和管理尤其是市场营销,支撑品牌做大、做强、做名、做久。特别是要敬畏市场,眼疾手快,登高望远,弥补短板,寻找和捕捉市场缝隙和机会,把品牌做大、规格做精、价格上扬,保持良好市场状态,促进品牌市场占有率的稳步提升。关键的一点就是要精益管理,优质制造,增强品牌的核心竞争力,为打造烟草经济升级版做出贡献。

烟草企业要按照精益生产 (Lean Produc-

tion,简称 LP)的要求,按照国家局深化精益管理的部署,重新思考企业流程,消灭浪费,创造价值,从而把品牌真正做大做强。要贯彻精益核心思想,以客户需求为中心,优化、改善、提升信息流、商流、物流、资金流、人流,以越来越少的投入尽可能创造较多的价值,同时越来越接近顾客,提供他们确实要的东西。也就是要及时跟上不断变化着的顾客需求,按用户需要拉动产品,而不是把用户不想要的产品硬推给用户。

当前,烟草企业要紧扣国家局精益管理工作的“五项要求”,围绕一条主线、搭建一个平台、提升三种意识、强化三大融合、打造六个模块,努力实现一个目标,积极谋划,正确识别和优化生产经营管理各环节价值流,不断探索推进精益管理的特色模式。即:

一是围绕一条主线,即精益管理为主线。改变传统管理理念和行为模式,挖掘发展潜力,全面消除生产经营管理过程中存在的各种浪费,优化资源配置,提升产品质量、生产和工作效率,降低成本费用,提升企业综合竞争力,实现管理升级。

二是搭建改进与创新活动平台,促进改善全员化。制定发布《改进与创新项目管理办

法》,明确改进与创新项目根据属性不同分为管理创新、技术创新,表现形式为课题制与 A3 报告,同时规定一般改进与创新项目的开展程序,对六源改善、单点课、企业级科技项目管理进行系统安排,增加微改善的相关要求,细化过程考核,使得改进与创新活动的管理日趋规范;制定企业改进与创新工作年度计划,开展全员改善活动,自主申报改进与创新课题,完成课题立项,消除各类资源浪费。

三是营造精益氛围,提升“三种意识”。举办精益管理基础理论、精益质量专题、精益物流专题、精益改善工具应用等宣贯精益理念和方法的培训,增强管理和技术骨干的自觉性,提升全局意识,使精益管理的全员性、全面性和协调性明显增强;提升节约意识,“消除浪费、创造价值”的理念深入人心;提升求精意识,使臻于至善的哲理得到企业各个部门广泛认同和践行,有力支撑一流烟草企业创建。

四是强化精益管理与对标创优、体系、各种管理工具的融合。强化精益管理与对标创优融合,制定《对标和创建一流烟草企业实施方案》;强化精益管理与五大体系的深度融合,理顺当前已实施的各种管理体系,打通各体系之

间的接口,加强各管理项目的系统性与协调性,进一步统筹整合资源,建立综合改进的良好机制;强化精益管理与各管理工具的融合,体现先进方法和工具的应用。

五是结合企业特点,打造六个模块。通过管理诊断活动,对管理现状有了充分的审视,在此基础上,成立精益管理领导小组,并研究制定《精益管理推进方案》,明确建设方向和工作要求,突出目标引领,有效拉升价值流动,同时,在推进精益管理过程中通过规划设计,确立“456”工作思路:“4”即“全面规划,突出重点、试点先行、分步实施”四项原则,“5”即“质量控制水平明显提高、生产和工作效率明显提升、成本费用明显下降、库存水平合理、培养实践型精益人才”5 项目标,“6”即以产品实现主要过程核心职能为主的 6 个精益模块,即“精益生产、精益质量、精益设备、精益物流、精益能源、精益安全”,并逐步延伸到企业各个管理环节,不断优化价值流程,推行精益方法、实施精益改善。

六是实现一流烟草企业创建目标。按照《国家烟草专卖局办公室关于印发深入开展创建优秀卷烟工厂活动实施方案的通知》,烟草

企业要在完成优秀烟草企业创建的基础上,提出建设“九个企业”(创新、数字、活力、效率、规范、文化、质量、平安、节约企业)争创一流的工作目标,使 19 项主要经济技术指标综合评价得分同比提高,达到一流烟草企业的目标,精益管理的整体效果逐渐凸显。

俗话说,良好的开端是成功的一半、行百里者半九十。烟草企业要有“不到长城非好汉”的精神,在精益管理方面不断努力,要将精益管理与综合体系、标准化有机融合,完善精益考评机制,加强改进与创新活动,将课题和 A3 报告的关键节点纳入绩效合约进行过程管控,加强项目实施前后的跟踪验证。特别是要以国家局开展“精益十佳”创建活动为抓手,以“管理创一流”为目标,加强对精益理论的研究,准确理解精益管理理念;注重创新,打造自己的精益特色模式;站位要高,要有雄心壮志,用“精益”去解决一些瓶颈问题;注重融合,通过精益改善达到标准的提升,用标准指导生产,实现“优质制造”、“精品制造”,真正提高管理效益,促进品牌突破发展和企业跨越发展,为推动行业提质增效升级和实现伟大的“中国梦”做出贡献。

大数据环境对烟草行业制造模式变革的影响

■ 林郁

“工业 4.0”是 2011 年德国提出的新概念,经过三年的发酵,已经在全球引发了广泛的讨论。“工业 4.0”的实质是信息物联网和服务互联网与制造业的融合创新。以其为代表的新一代智能生产方式可能就是大规模定制化生产的初级阶段,而这将带来生产方式和制造模式的变革。

在这样的背景下,“中国制造”该走向哪里?中国烟草制造又面临怎样的风险和机遇?笔者结合多年烟草行业管理和信息化工作的经验,谈一谈大数据环境对烟草制造模式的影响。

“工业 4.0”的核心战略

“工业 4.0”是通过物联网、信息通讯技术与大数据分析,把不同设备通过数据交互连接到一起,让工厂内部甚至工厂之间成为一个整体,形成制造的智能化。这一智能化又包含两大主题:智能工厂与智能生产。

智能工厂主要关注智能化生产系统及过程。未来,各个工厂将具备统一的机械、电器和通信标准。以物联网和服务互联网为基础,配备有感知器、无线和 RFID 通信技术的智能制造设备可以对生产过程进行智能化监控。

智能生产在智能工厂的基础上进一步加

入了人的要素,同时强调生产过程本身,主要涉及生产物流管理、人机互动、3D 打印等技术在工业生产过程中的应用等。未来的智能生产将是以人为中心、基于智能辅助系统的人机互动模式。

“工业 4.0”希望通过智能工厂与智能生产的建设,实现制造模式的变革。其体现的先进技术包括物联网、信息技术、大数据处理技术,与个性化产品制造所需的技术十分相似。可以说,智能工厂已经为制造业大规模定制生产做好了准备。

打造数字化、智能化、精益化的现代工厂

国家烟草专卖局提出的建立数字化、智能化、精益化的现代工厂,其核心战略也是建立现代化智慧工厂,推行精益生产,提高精益管理能力。

智慧工厂的基本架构。以“工业 4.0”的理念来看,烟草行业智慧工厂也应建立在物联网和服务网构建的信息技术基础之上。

其中,与生产计划、物流、能源和经营相关的 ERP(企业资源计划)系统,以及 with 产品设计、技术相关的 PLM(产品生命周期管理)系统处在最上层,与服务网紧紧相连。与制造生产设备和生产线控制、调度、排产等相关的 PCS(生产过程控制系统)、MES(制造执行系统)功能通过 CPS(信息物理系统)实现,与工业物联

网紧紧相连。从制成品形成和产品生命周期服务的维度,智慧工厂还需要具有智慧的原材料供应和售后服务,构成实时互联互通的信息交换。

精益生产的核心理念。精益生产的本质是以客户需求为所有改善活动的出发点,即任何改善活动都要围绕客户需求来进行。卷烟制造企业应从系统的角度,建立精益运营、精益评价体系,确立企业的精益项目体系及实施体系。以精益生产为基础,通过对研发、供应链、生产与营销进行全方位精益改进,让企业运营效率与品质成为企业的核心竞争力。

精益管理的转型方式。笔者认为,烟草制造企业向精益管理转型需要关注以下几个重点要素:

一是系统化、体系化。企业精益转型必须系统地策划,以精益价值为目标拉动,以精益框架体系为基础,既要注重目标设置的精益合理,又要注重精益转型路径的科学合理。二是业务流、价值流。从业务和价值流分析与研究开始,识别在一条产品价值流中所有的浪费,从而消除浪费。三是关键点、支撑点。关键问题来自顾客,来自公司的经营战略,来自流程运作过程中的各种不足。精益管理注重第一时间发现,第一时间解决与恢复,并且用最精益与最科学的方法。四是持续性、科学性。建立效率、成本、质量持续改进体系,用可视化管理彰显质量问题、成本问题、效率问题,并用持续改善的方法

进行改善。

大数据环境下的精益管理思路

不管是“工业 4.0”,还是国家局提出的精益生产,都是通过工厂层面的设备革新、产业链协作、大数据处理,来促使企业转型,提升企业的竞争力。因此,思考烟草企业的变革和转型,我们不得不分析和考虑在大数据环境下实现精益管理的思路。

大数据业务成熟度模型。大数据业务模型成熟度主要包括以下 5 个阶段:

业务监测。这是大数据的初级阶段。在这个阶段,企业部署商业智能解决方案,用以监测现有业务的运行状况。

业务洞察。在这一阶段,企业使用统计分析、预测分析及数据挖掘等手段,来达成重大的、显著的、有执行意义的业务洞察,并将业务洞察集成到现有业务流程中。

业务优化。在业务优化阶段,企业有能力将企业数据与大数据分析洞察打包,销售给其他企业;将数据分析直接 with 产品集成,创造智能型产品;利用可操作的业务洞察与推荐技术,提升客户关系、重塑客户体验。

业务重塑。业务重塑是大数据成熟度模

型的最高阶段。在这个阶段,企业利用对客户使用方式、产品效能行为及总体市场趋势的分析,将商业模式转换到新市场、新服务中。

烟草行业大数据精益管理案例。例如福建中烟龙岩烟草工业有限责任公司以卷包批次综合分析为切入点,对大数据在烟草制造企业精益管理中的应用进行了探索。

该案例是以企业生产的大数据为基础,覆盖卷包生产线,以批次为纽带,以最小加工单元为粒度,以指标、指数模型为对象,以预警、事件、追溯、分析为手段,以发现问题、解决问题、提升过程管控能力为目标的综合性分析应用平台。

平台通过对 MES、数采、HR 等业务系统的数据集成,搭建起卷包车间质量、成本、效率指标体系以及评价模型,同时基于精益化六西格玛及卓越绩效管理思想,建立起预警体系和事件管控流程,追溯分析并支撑决策,最终为企业加速打造柔性智能的技术能力和技术平台,推进精细化管理水平。

烟草制造精益生产模式,应突破现有的生产方式与制造模式,根据消费需求数据与信息,进行大数据处理与传递,最终形成互联的智能制造工厂。顺应这一趋势,烟草行业应更注重制造业高端标准与技术的确立,培养信息技术与制造技术复合人才,积极寻求智能制造设备与信息技术融合的突破、大数据建立与分析应用的突破。