

# 让大数据为市场化取向改革注入新动力

目前,烟草行业拥有电子政务、电子商务、管理决策三大体系和75个数据搜集应用系统,各系统形成了数量庞大的产供销数据;行业各省级卷烟订货平台也成为巨大的数据库。这对实现“按订单组织货源、按需求衔接计划、按价格调整策略”来说,既是挑战,也是机遇。

市场变化越来越快、品牌竞争越来越激烈、客户需求越来越个性化,这是当今卷烟消费市场的显著特征。破解增长速度回落、工商库存增加、结构空间变窄、需求拐点逼近的四大难题,需要我们快速响应、深刻洞察市场变化、终端运行、品牌更替。笔者认为,用大数据引领经营、激活潜力、挖掘红利,能够为推动卷烟营销市场化取向改革注入新的动力。

## 转变观念 树立大数据思维

烟草企业在生产经营中树立大数据思维,运用大数据思维分析市场、研判客户、调控货源、衔接品牌、评估风险、配置资源,有助于增强市场调控、品牌投放、货源衔接、终端服务的针对性、有效性,实现市场要什么计划就给什么、市场要多少计划就给多少、市场什么时候要计划就什么时候给。

**培养大数据视野。**统筹运用人工采集信息、信息采集、工业企业反馈信息、专卖内管信息4个维度的信息,以及有关卷烟销售、现代终端、供应链管理、队伍建设、管理创新等方面的信息,使企业具备从关联数据信息中发现问题、判断趋势、寻找突破的能力。

**挖掘大数据价值。**主动关注省级订货平台产生的订货日志、文档、图片,卷烟销售产生的数量、价格、利润、品牌调拨产生的品名、规格、结构,卷烟消费产生的选择、频次、变化等数据,从横向和纵向集中挖掘、分析,以此剖析出市场热点、趋势和客户分布。

**注重大数据引领。**让数据引领销售,通过对客户经营数据、财务状况、现金流量、资产负债、品牌偏好、营销能力、订单数量、采购频次、库存周期、赢利水平等一系列数据的跟踪研判,对客户实施精准营销指导,使精准营销和个性化服务成为市场化取向改革的助推器。

**推进大数据应用。**用数据分析市场、还原



真相、支撑预判,变“广种薄收”为“精耕细作”,通过打造工商交流圈、终端服务圈、品牌互动圈,构建循环交换、智能推送、精益管理、品质服务的大数据市场营销体系。

## 理性分析 跨越大数据鸿沟

网上订货、网上配货、网上结算、网上营销等功能为推动市场化取向改革提供了海量数据。然而,如何利用大数据避免过度库存、减少错误投放、提升品牌价值、降低营销成本,构建市场化取向改革背景下自动识别终端客户、自动调控规格限量、自动划卡跨行结算、自动确认配货物流的现代营销体系,应引起行业企业深思。

**顶层设计。**针对前瞻布局、技术引领的需求,整合研究力量,深入摸排数据库中已有有什么,对比经营还缺少什么,提升精益管理水平亟须添加什么,延伸大数据技术链、服务链、价值链还需做些什么。可选择试点单位,摸索和积累大数据研究利用经验,以期实现全渠道、全货源、全订单、全流程的大数据引领。

**寻求突破。**在整合全面调查、抽样调查、重点调查数据的基础上,积极跟踪客户回馈信息、交易信息,并通过用户兴趣分析、网络行为分析、情感语义分析,研判其在卷烟销售、终端建设、货源衔接、品牌投放、信息咨询、服务营销等方面的需求,努力提供消费跟踪与分析、市场细分与预测、品牌预警与投放、货源衔接与导航等服务。

**聚集整合。**对于卷烟经营来说,将无数具体而微的信息汇集起来并不难,真正的难点在于“点石成金”,有效搭建集数据收集、处理、整合、分析、对接等多种功能于一体的数据平台,并用市场营销理念指导技术和工具的选择,防止本末倒置。要将商业企业内外部产生的大量库存数据、客流数据、销售数据组织和聚集起来,在统一模型的基础上,对数据进行采集、存储、管理、提取、转换和加载,形成具有行业特色的卷烟市场营销数据库。

**创新应用。**关注品牌变化率、知晓变化率、网订变化率和购买变化率等数据,强化工商零在货源投放策略、购存数据、市场零售价格、社会动销状况等方面的信息互动;将网

络中的涉烟信息、涉烟线索和历史案件搜集汇总分析,聚合成新的立体打假布局;搭建微信公众账号,提供用户细分、终端推荐、市场趋势、品牌分析、商业洞察、服务策略等营销服务,及时掌控目标消费区域的消费结构、消费行为、消费需求、消费趋势。

## 积极运用 完善大数据智库

**着力构建终端数据。**以“规范的项目、清晰的代码、严谨的体系、顺畅的接口、便捷的解读、及时的运维和独立的产权”为抓手,着力构建终端数据,精心洞察终端变化,包括终端店面位置、门面形象、经营诉求、经营面积、资金规模、货源紧缺程度等,让终端数据成为卷烟经营改进、赢利水平提升的重要支撑。

**认真对待客户数据。**以浏览跟踪、聚类分析、动态管理、系统集成、快捷服务、无缝衔接为突破,认真对待客户数据,丰富客户全景视图,掌握客户经营规模和推荐能力、品牌偏好和配合程度、月平均销量及赢利、卷烟销售占总营业额百分比、卷烟上柜占经营品牌比、新品接受程度、主要消费群体等信息,为更好地掌控市场容量、结构特征、消费需求和趋势提供支撑。

**客观分析市场数据。**主动关注卷烟需求总量、结构、重点品牌需求和卷烟市场发展态势等情况,积极跟踪卷烟社会库存、品牌需求、价格趋势、终端赢利等信息,科学分析辖区经营品牌的覆盖率、铺货率、动销率、满足率、断货率,客观研判市场量、价、存数据变化,找出影响新品上柜、卷烟投放、市场调控、结构优化、销量提升、满足订单、服务需求、策略实施的不利因素,为卷烟营销市场化取向改革寻求新突破。

**积极运用日常数据。**构建市场覆盖、终端铺货、区域销量、投放节奏、市场价格、品类趋势等市场化研究机制,根据批零差率、价格波动率、市场占有率、品牌成长率、预测吻合率,探究发现需求、满足需求、引导需求、创造需求的市场需求牵引机制;根据市场走势、价格波动、终端建议、消费期望、策略变化,完善集品牌培育、经营指导、趋势预判、商情参考、品质服务于一体的市场化取向服务机制。

(郑义坤)

# 中小品牌要做好创意工作打好翻身仗

国家局要求,2015年卷烟营销市场化取向改革将在京津冀试点的基础上,扩展到重点城市、覆盖到2000万箱市场、聚焦到300万箱计划。9月底之前,各省级局(公司)要建成全省统一的省级集中订货平台,国家局也将加快推进全国统一订货平台建设。

本次市场化取向改革,改变了过去自上而下的“工—商—零”推动营销模式,转变为自下而上的“零—商—工”拉动营销模式,“按订单组织货源、按需求衔接计划、按价格调整策略”成为今后烟草新的运作模式。在这种相对公开、公平、公正的新运作模式下,不仅抑制了传统推销中的营销途径,也使得品牌的优胜劣汰、市场化退出机制进一步建立,统一开放、竞争有序的市场系统进一步加深。到时,大家拼的就是品牌影响力和消费者对品牌的认可度,可谓是强者恒强、弱者愈弱。

对于强势品牌而言,中、小品牌要想在这种新的运作模式下取得自保,并逐步发展,就势必要认真做好创意这篇文章,只有不断增

强品牌影响力,不断加强消费者对品牌的认可度,才能在局部市场,甚至全国市场中分上一杯羹。对此笔者认为,一定要在创意上下功夫,切莫“随大流”。因为中、小品牌本来就底气不足,若是跟在别人屁股后面跑,累死的一定是自己。

## 在设计上有创意

目前,个性化、多样化已成卷烟消费的主流,新颖的包装、时尚的设计和个性化的风格,也越来越赢得了广大消费者青睐。对于功能比较单纯的烟草行业来说,由于资源的相近性,也导致了不同生产企业生产出的产品具有同质化的特征。而要想在同质化品牌中脱颖而出,创意、创新的设计才是唯一出路。

创意形成是有核心点来支持的,这一核心点是由消费群体心理需求、产品结构定位、市场竞争格局这三者结合而产生。要想把握住这一点,就要从传递品牌和企业文化,以

及表达个性消费需求两方面去切入。卷烟在物理功能差别不大时,消费者更多关注的是精神层面的需求,也就是说卷烟的品牌文化决定了它的生命力。像一些强势品牌,或是弘扬自由、从容、和谐共生的精神追求,或是讲求亲和、自信的品牌特质,而这些恰恰迎合了消费者的文化需要,所以才给消费者留下了深刻印象。同时,在设计上还必须顺应消费者追求个性化这一潮流。要在情感的内在化成为消费者的一种宣泄方式,要在情感的外化上成为消费者向外界表达和传递某种意义和信息的符号,这样才能引起消费者的关注和喜爱。

## 在宣传上有创意

在终端维护上,很多生产厂家基本上采用奖励购进、奖励销售、做一批柜台赠与零售户这三种方式,以至于零售终端对于礼品已经有所“耐受性”。营销方式的千篇一律,不仅

让厂家陷入以促销品贵贱决定销量多少的尴尬局面,也把中、小品牌推入了绝境,毕竟实力不如人。

在医学上有一个说法是:缺什么,补什么;有的企业在终端维护上缺少一个“诚”字,没有和零售终端建立起互信、互利的伙伴关系,一味地依靠送促销品,结果送一个,人家还想要两个,窟窿越补越大。像这样的企业就应该多从打造品牌知名度和产品形象入手,或是主打文化牌,或是主打科技牌,或是主打历史牌,用具有创意的营销策划,去彰显鲜明的个性;用灵活新颖的推荐用语,去引导消费者的消费需求。如此,才能跳出靠不断增加营销成本去诱导消费的怪圈。即便是送促销品,用曾经看过的一句话来说也是:送也要送不一样的东西,贴海报也要贴出新意。

对于中、小品牌来说,新的运作模式就像一柄双刃剑,做的好了,便可手持这柄改革的剑杀入强者之林;若是做的不好,便会被这柄剑反杀,湮灭在改革的道路上。(王海军)

# 运用法治思维和法治方式 加快推进法治烟草建设

刘庆岩

党的十八届四中全会以来,烟草行业致力于依法治国付诸实践,坚持以推进法治烟草建设为主线,把依法行政、依法管理、依法组织生产经营贯穿于烟草行业改革和发展的全过程,法治烟草建设扎实推进。

具体到河北省邯郸市烟草专卖局(公司),与法治烟草建设总体要求和目标还有一定差距,主要表现在:有的干部对法治烟草建设的重要性和紧迫性认识不足,依法行政、依法管理、依法组织生产经营的水平不高;制度有待完善,执行力需进一步增强;执法人员素质有待提高;运用法治思维和法治方式解决问题的能力不足。

法治思维是尊重法律权威、按照法治逻辑来分析和解决问题的思维形式。法治方式是通过执行法律法规和规章制度,运用依法建立的制度和程序处理各种问题、实现科学发展的方式和程序。推进法治烟草建设,切实提高烟草职工自觉运用法治思维和法治方式想问题、办事情的能力。

## 提高干部职工法治素养

推进依法治国,理念是核心,是前提。要让法治精神在广大干部职工心中扎牢根基,在企业内部形成崇尚法治、维护法治的良好氛围。

以法治宣传教育为抓手,着力提高法治素养。大力宣传法治精神,建立学习激励机制,鼓励干部职工学习以烟草专卖法为主要内容的法律知识;开展“法律六进”、“法律进万家”活动,进一步树立企业良好的法治形象。

进一步树立企业良好的法治形象。领导干部是法治烟草建设的引领者和捍卫者,依法治烟关键在于提高领导干部的法治水平。因此,要通过各种途径培养领导干部的法治思维理念,使其认识到什么是法治思维,理解为什么要具备法治思维,学会怎样运用法治思维,养成依法履职、依法办事的习惯。

实现“两个转变”。首先,从行政思维、领导思维向法治思维转变。领导干部要把运用法治思维和法治方式解决问题作为政治责任、自觉追求,使合不合法、合不合规程序成为常用语,增强法治理念,模范遵守法律,坚持做任何事情都从法律的角度去分析、去思考,按照法律规定的去推进、去落实,用法律标尺来衡量自己的行为,做尊法守法用法表率,切实提高法治素养。其次,从追求法律效果向追求法律、社会效果并重转变。法律的生命力在执行。面对新形势新任务,烟草企业既要善于从法律视角出发处理问题,又要善于从社会视角出发处理问题,维护社会公平和正义,有效化解矛盾,实现法律效果和社会效果的统一。

加强领导干部学法用法,完善领导干部学法用法制度,进一步落实党组(党委)理论学习

中心组集体学法、领导干部法治讲座、领导干部任前法律知识测试等制度,提高领导干部依法履职能力;建立领导干部学法用法考核评价机制,充分利用领导干部述职述廉制度,把学法用法守法指标纳入述职考评体系;增强领导干部学法的针对性,结合实际研究制定学法“菜单”,坚持以案说法,让领导干部听得进、学得深、用得上;创新学法用法载体,采取理论辅导、专题讨论、相互交流等方式,确保起到解惑释疑、提高认识和水平的的作用。

## 建立科学完备的制度体系

规章制度是规范企业经营管理的重要保障,企业要根据国家法律和行业规定,探索建立符合自身发展的制度体系,明确制度立项、起草、法律审查、审批、发布、评价、修订等管理程序,通过持续的制度清理、完善建立“良法”;在企业内部培育认同制度、敬畏制度的文化,让制度和人形成良性互动,强化制度的执行力,进而达到“善治”的效果。同时,要筑牢科学规范的制度“藩篱”,规范权力运行,防止权力越位;注重制度创新,扫除制度盲区,逐步构建起靠制度管权、按制度办事、凭制度用人的长效机制。

## 坚持严格规范公正文明执法

确保烟草专卖法律法规有效实施,严格规

范公正文明执法是关键。

坚持严格规范公正文明执法是一个有机统一的整体。其中,严格是执法的基本要求,规范是执法的行为准则,公正是执法的价值取向,文明是执法的职业要求。坚持严格规范公正文明执法,切实解决执法中的滥用权力以及违法现象,要做到以下三点:一是加强执法监督。强化烟草内部监督,认真开展日常执法检查、执法评议,不断完善专卖执法案卷评查制度、行政复议制度等;利用舆论监督的作用,及时有效地纠正执法过程中的违规行为;在专卖执法过程中完善权力告知程序,畅通行政诉讼渠道,推行执法信息公开,规范专卖执法行为。二是严格执行自由裁量基准,规范自由裁量权。三是加强执法过错及错案追究,建立问责机制。

近年来,在专卖执法工作实践中出现了一些新情况、新问题,这些问题大都因对法律条文理解不正确或运用不当导致,对这些问题的处理考验着行业企业的法治能力。因此,正确解决专卖执法活动中出现的新问题,是加快推进法治烟草建设的重点。

当前,要以国家法律法规和行业指导意见为依据,认真调查研究,及时恰当地处理相关问题;加强对烟草专卖法律法规的学习,坚持学深一点、学透一点,正确理解和把握法律条文及行业文件的内涵实质,增强运用法治思维和法治方式解决实际问题的能力;构建法律风

# 加强财务精细化管理 不断提升规范化水平

在行业大力推进精益管理的背景下,为了进一步提高企业经济效益,财务管理工作必须摒弃粗放的管理模式,导入精益管理理念,努力为企业经营管理提供翔实、有效、及时的经济信息,服务好企业经营和决策。

财务精细化管理就是通过财务内容内容的细化、分解和整合,使财务会计管理与经营管理紧密结合,使各部门紧紧围绕企业经营效益目标开展工作,确保各环节运营顺畅,降低财务成本,实现效益最大化。结合当前企业财务管理中存在的政策把握不准、核算不规范、信息失真、风险防范意识不强等问题,笔者就做好财务精细化管理谈一点自己的认识。

## 明确财务精细化管理的重点

**转变职能,细化财务工作内容,实现全面管理。**随着财务工作职能由记账核算型向经营管理型转变,财务管理的内容也应从单一核算延伸到经营工作的各环节、各领域。财务工作者要熟悉本企业业务内容、各环节规范要求,根据各个控制节点制定相应的财务管理措施,将财务管理渗透到企业管理各环节,从而杜绝财务管理的空白区,降低管理风险。

**完善制度,细化财务工作流程,实现全过程管理。**要根据国家财经法律法规的变化,及时修订、完善财务工作制度,使财务管理活动有章可循;加强对制度的学习培训,使财务人员及其他员工熟悉财务管理;细化流程,对每一岗位、每一项具体业务都建立起对应的工作流程和业务规范,实现全过程管理;行使财务监督职能,拓展财务管理与服务职能,挖掘财务活动的潜在价值,防范经营过程中的风险。

**夯实基础,优化财务管理方式,实现全员管理。**利用经常性自查、内部审计等方式,及时发现工作中的错、漏、忘、少等问题,夯实财务工作基础;运用预算管理、对标管理、资产管理等手段,实现全员参与、全过程控制,将财务管理由事后管理转化为事前控制、事中监督、预警管理;实现对财务工作的动态管理,根据具体需要运用信息技术,实现对财务资源的充分利用;针对财务管理各环节制定相应的量化指标,做到每个环节都有精细化指标,分工明确、责任清晰、目标到位。

## 夯实财务精细化管理基础

**全面提升财务管理人员整体素质。**加强继续教育、日常培训,强化财务管理人员的道德修养和职业素质;组织开展业务知识学习,使财务管理人员熟悉财经法律法规、明确财务管理目标,努力打造一支务实、认真、稳健、严谨的财务管理工作队伍。

**加强交流,营造精细化财务管理氛围。**通过召开座谈会、聘请专家讲解工作流程、组织经验交流等方式,使财务人员明确业务环节、工作要求和各环节控制节点,使各部门对精细化财务管理有充分的认识,达成共识、协同工作,努力实现企业财务目标。

**适时开展财务管理专项检查评估。**经常对财务管理事项进行回头看,并通过审计和税务风险评估、中介机构检查和评估、单位之间互查等方式,及时发现问题,明确整改措施,不断提升财务管理精细化水平。

**引入考核机制。**为确保各部门积极配合财务管理工作,应制定切实可行的考核办法和考核指标,明确奖惩措施,使财务部门和其他部门相互配合,协同推进财务管理精细化。(袁桂玲)

风险防范体系,将法律风险防范嵌入专卖执法流程,根据行业法律风险防控工作要点,按照法律风险“全员、全面、全程”梳理要求,集中骨干力量对专卖管理过程进行法律风险梳理,列出法律风险清单,制定风险防控措施。

## 加强法治队伍建设

法治烟草建设任务艰巨而繁重,为切实履行好职责,必须建立一支专业能力强、管理水平高、能打硬仗的法治人才队伍。

继续加大教育培训力度。结合执法规范化建设重点,开展法律法规宣传教育,以案说法、岗位练兵等活动,强化作风纪律,努力提高执法人员法治素养和执法技能,夯实执法规范化基础。

积极改进执法理念和执法方式。牢记依法行政、执法为民的理念,在维护法律尊严的基础上,尽可能融法、理、情于一体。选配一批专职、专业的法律人才充实到基层法规机构,建设强有力的法规工作队伍。

突出抓好中层领导干部建设。把那些发展上讲政治、工作上本本领、想干事、会干事、能干事、肯干事、不出事的干部选上来、用起来,做到人尽其才、才尽其用,为法治烟草建设提供人才支撑。(作者系河北邯郸市局(公司)局长、经理)