

市场营销学讲义

第一章 绪论

第一节 市场营销的涵义与作用

一、市场营销的涵义

在市场经济条件下，市场是一切经济活动的集中体现。从生产企业到消费者个人，无不与市场有着千丝万缕的联系。市场是所有企业从事生产经营活动的出发点和归宿，是不同国家、地区、行业的生产者相互联系和竞争的载体。

市场营销是企业整体活动的中心环节，又是评判企业生产经营活动成功与失败的决定要素。因此，企业必须不断地研究市场，认识市场，进而适应市场和驾驭市场。

市场营销学是来源于企业的市场营销实践又作用于企业的市场营销实践的科学。它在本世纪初期起源于美国。二次大战后的 20 世纪 50 年代，现代营销理论进一步形成，其基本内容有：①市场分析与研究；②营销对象及其选择；③企业营销战略与营销策略，等。现代营销学的基本特征是综合性与实践性。

关于市场营销的涵义，著名现代营销学家、美国西北大学教授菲利浦·考特勒指出：“市场营销是与市场有关的人类活动，市场营销意味着和市场打交道，为了满足人类需要和欲望，去实现潜在交换。”“市场营销是一种社会过程：个人和团体通过创造以及与别人交换产品和服务来满足其需要和欲望。”考特勒的这个定义把市场营销定义为企业的活动，其目的在于满足目标顾客的需要，以此实现本企业的目标。这是一个微观的定义。

美国市场营销协会（AMA）定义委员会在 1960 年给市场营销下的定义是：“市场营销是引导货物和劳务从生产者流转为消费者或用户所进行的一切企业活动。”由此，我们可以从几个方面理解市场营销的涵义：

第一，市场营销分为宏观和微观两个层次。宏观市场营销是反映社会的经

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

济活动，其目的是满足社会需要，实现社会目标。它由三部分构成：①国家、企业和政府三个参加者；②资源和产品两个市场；③资源、货物、劳务、货币及信息五个流程。微观市场营销是一种企业的经济活动过程，它是根据目标顾客的要求，生产适销对路的产品，从生产者流转到目标顾客，其目的在于满足目标顾客的需要，实现企业的目标。

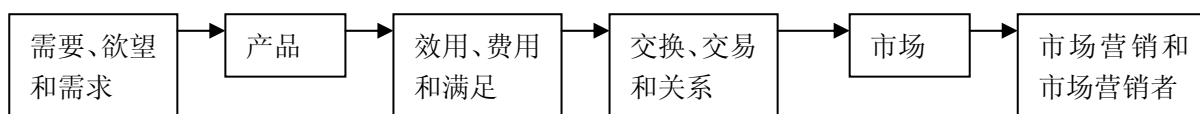
第二，市场营销与推销、销售的含义不同。市场营销包括市场研究、产品开发、定价、促销、服务等一系列经营活动。而推销、销售仅是企业营销活动的一个环节或部分，是市场营销的职能之一，不是最重要的职能。

第三，市场营销的内涵随社会经济的发展而不断变化和扩充。二次大战前的几十年只强调推销和销售，今天，市场营销已发展为系列化的经营过程，随着企业营销实践的发展而不断丰富其内涵。

第四，市场营销活动的核心是交换，但其范围不仅限于商品交换的流通过程，而且包括产前和产后的活动。产品的市场营销活动往往比产品的流通过程要长。现代社会的交易范围很广泛，已突破了时间和空间的壁垒，形成了普遍联系的市场体系。

二、市场营销的核心概念

市场营销作为一种复杂、连续、综合的社会和管理过程，是基于下列核心概念的运用之上的（下图），只有准确地把握和运用市场营销的核心概念，才能深刻认识市场营销的本质。



（一）需要、欲望和需求

消费者的需要、欲望和需求是市场营销的出发点。满足消费者的需要、欲望和需求是市场营销活动的目的。需要——既包括物质的、生理的需要，也包括精神的、心理的需要，具有多元化、层次化、个性化、发展化的特性，营销者只能通过营销活动对人的需要施加影响和引导，而不能凭主观臆想加以创造。欲望——人的需要是有限的，而人的欲望是无限的，强烈的欲望能激励人的主动购买行为。需求——是指人们对某个产品有购买欲望且有支付能力。

（二）产品

泛指满足人的特定需要和欲望的商品和劳务。人们在选择购买产品的同时，实际上也在满足着某种愿望和利益。作为营销者如果只研究和介绍产品本身，忽视对消费者利益的服务，就会犯“市场营销近视症”而失去市场。

（三）效用、费用和满足

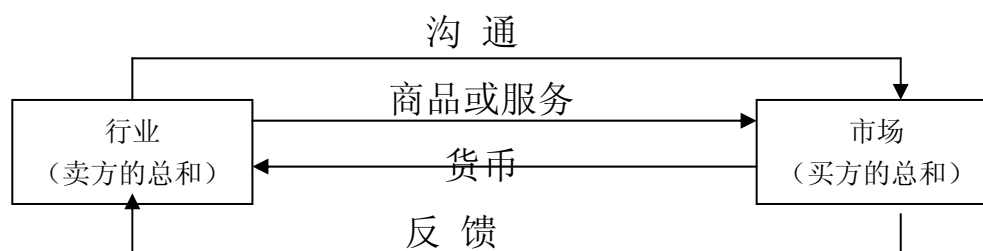
在诸多产品的购买选择中，消费者总是根据多项标准去选择提供最大效用的产品作为购买目标。效用最大化是消费者选择产品的首要原则。效用的评价，既取决于厂商所提供的产品使用的实际效用，也取决于消费者进行的效用对比评价。消费者的购买决策是建立在效用与费用双项满足的基础之上的，其购买决策的基本原则是选择用最少的货币支出换取最大效用的产品或服务。

（四）交换、交易和关系

交换是指以提供某种作为回报而从他人换取所需要产品的行为。人们只有通过市场交换产品时才存在市场营销。交换发生的基本条件是：交易双方互为满意的有价值的物品及双方满意的交换条件（价格、地点、时间、运输及结算方式等）。

（五）市场

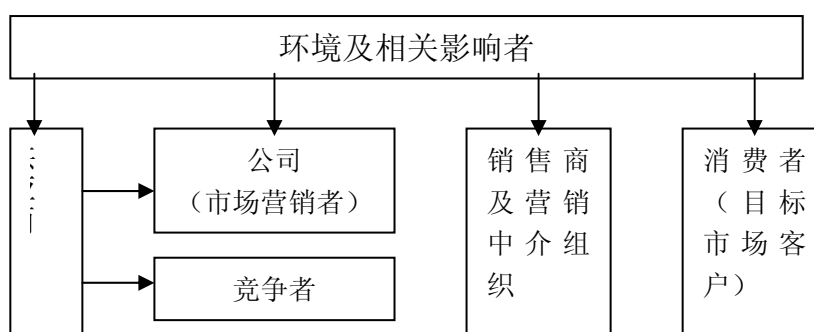
市场营销视市场为与卖者相对应的各类买者的总和。对市场的界定因人而异。消费者视市场为买卖双方聚集交易的场所，如百货商店、专卖店、摊群市场等。卖者构成行业，买者构成市场。如图示：



简单的市场营销系统模型

（六）市场营销与市场营销者

市场营销是指人与市场有关的一切活动，它是一个社会管理过程。市场营销者是指服务于目标客户市场同时又面临竞争者的公司组织。市场营销者的营销活动是在多种力量影响下进行的，他既是营销活动的主导力量，又受各种外部力量的制约。市场营销系统的主要行为者及其影响力量如图示：



三、市场营销的功能与作用

1、市场营销的功能

(1) 交换功能。在交换过程中，产品的所有权发生转移，买主主体需要对购买什么、向谁购买、购买数量、购买时间等进行选择；而卖主主体需要确定目标市场，努力促销并实施售后服务等。

(2) 物流功能。包括货物的运输和存储。它是实现商品交换的前提和必要条件。

(3) 分等功能。市场对产品按照一定的质量、规格、等级进行整理分类等。这也是市场交换中的标准化过程。

(4) 融资功能。这已是西方国家批发商和某些代理商的主要职能。即零售商从独立供货商进货，通常不必立即付清货款，有一定的信用赊销期限。独立批发商通过这种商业信用方式，向广大中小零售商提供财务援助。

(5) 风险功能。在市场营销过程中商品可能被损坏，可能不被市场需要或成为非时尚产品而卖不出去，不得不对产品进行削价出售。如果用户对产品质量不满意，还要实行包退包换。这就是产品的制造商和批发商所要承担的市场风险。

(6) 信息功能。在市场营销过程中，批发商和零售商比制造商更为接近购买者，因此，他们更了解市场情况，更具有提供信息的职能：一方面向制造商提供用户需要哪些产品的信息和建议；另一方面向零售商提供新产品的说明，提出竞争价格的建议。

2、市场营销的社会作用

市场营销是涉及千家万户的经济活动。通过市场营销活动要实现以下社会作用：

第一，产品的地点效用。即沟通产销两地，使消费者能在适当的地方买到适合的商品。

第二，产品的时间效用。即沟通生产者与消费者时间上的差异，使新产品能尽快被消费者认知，使消费者及时买到适当的产品。

第三，产品的占有效用。即市场营销使商品从所有者手中过渡到消费者手中。

第四，产品的形式效用。即制造商通过销售商提供的“地点效用”、“时间效用”和“占有效用”的市场信息，了解消费者对产品的功能及外形等需求，按照需求生产适销对路的产品。

市场营销的社会作用说明，市场营销是联结社会需要与企业反应的中间环节，是企业用以把消费者需要的市场机会变成企业赢利机会的基本方法。但是，企业发挥市场营销的作用如何，与企业自主权和经济责任大小密切相关，也同生产与营销的体制的紧密程度密切相关。烟草行业实行产供销一体化的专卖专营体制以来，加强了产销衔接，市场营销的效率不断提高，成为全行业大幅度增加经济效益的重要原因之一。

3、市场营销在企业管理中的作用

在现代企业管理中，营销职能是属于核心位置的管理职能。这是因为：第一，企业经营的主要任务是吸引、保持和扩大顾客。如果企业不能赢得更多的顾客，企业就失去了存在的价值和意义。市场营销的基本任务就是在动态的管理过程中（市场调查——市场定位——生产——销售——目标顾客），以优质的产品、合理的价格、全方位的服务，实现顾客满意的利益和需求。第二，企业管理是一个复杂的系统工程。实现顾客需求的高度满意，必须有职能部门的通力合作和协调配合，然而这种配合协作应以营销管理为中心，脱离营销宗旨和任务的生产管理、财务管理和人力资源管理，无论其管理效益多高，也没有实际意义。第三，企业经营的基本任务是认识和研究目标市场的顾客需求，在此基础上将企业各种资源优化组合，提供能充分满足顾客欲望和需求的产品或服务。市场营销正是实现市场需求与企业经营有效连接的基本功能。与其相比，生产管理、人力资源管理均属于辅助职能，必须围绕着提高市场管理能力提供辅助功能。第四，市场营销管理实质上是顾客需求管理，是企业由内至外、

内外结合的管理。企业能否赢得顾客，是衡量企业绩效和竞争地位的首要标准，失去了顾客便失去了企业的生命力。与营销管理相对而言，生产管理、财务管理、人事管理均属于企业内部各种要素的职能管理，它们必须服务于营销管理这个中心，否则，便失去其管理的实际意义。

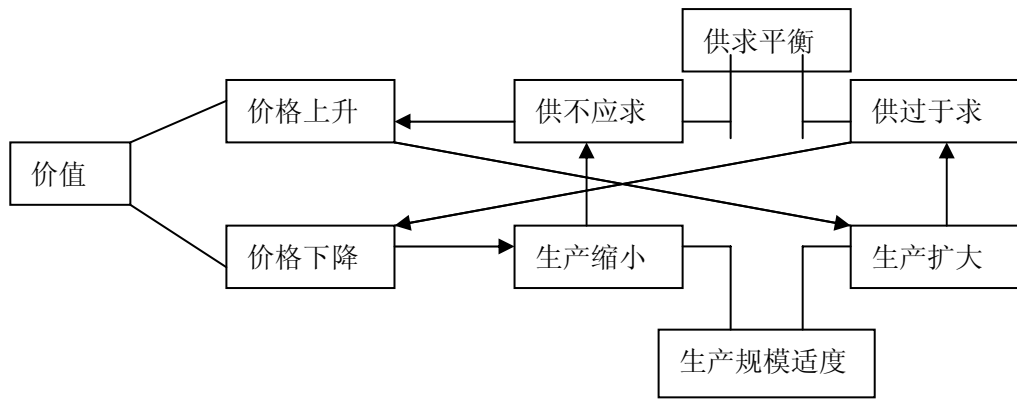
第二节 市场营销的理论基础

企业的市场营销活动是直接的市场经济行为，必然要受到市场经济规律的支配与制约。市场经济规律是在市场经济发展过程中共同的普遍起作用的东西，反映着经济现象发生变化的内在的本质的联系。市场经济的主要规律包括：价值规律、供求规律、竞争规律、按比例发展规律、周期波动规律等。企业的市场营销工作，顺应这些规律就能顺利开展，违背这些规律则必然受到惩罚。

市场营销作为一门科学，其理论基础主要有商品供求理论、商品价值实现理论、竞争理论和“社会人”理论。

（一）商品供求理论

市场是供给方和需求方的统一体。市场供给是指一定时期一定价格水平下某种商品的市场供给量，它反映生产者的经济行为。市场需求是指一定时期一定价格水平下某种商品的市场需求量，它反映消费者的经济行为。在商品交换过程中，供给、需求、价格始终相互联系、相互影响、相互制约。其市场机制的作用如图示：



图示概括地反映了价格变化、供求变化、生产规模变化三者之间的内在联

系。从其中任何一点出发，都能得到一个现实的有机循环过程。

供求间的矛盾始终是存在的，即使是供求相互平衡的市场，也存在暂时的和局部的不平衡。因此，供求规律是市场营销的重要的理论基础。

（二）商品价值实现理论

产品价值实现问题是社会再生产的关键问题。商品的价格能否得到实现，要看在市场上能否顺利地销售得出去。市场营销就是解决产品的价值实现问题。

在商品经济条件下，商品为交换而产生。然而并非所有的产品都能实现由产品向货币的转化。市场正是为企业产品向商品价值的“惊险跳跃”提供场所，如果这“惊险的一跳”不成功，那么摔伤的不是商品本身，而是制造它们的企业。

在商品向货币转化过程中，通常存在以下几种情况：

1、虚拟转化和实际转化。商品只有在市场上实现了价值形态的转化，才是成功的实际转化。虚拟转化只是商品从生产厂家转移到批发环节，并没有被消费者买走。它们并没有真正进入消费领域，因此商品的价值没有真正实现。在生产经营中，商品的滞销和积压是虚拟转化的表现，生产厂家应采取措施减少虚拟转化。

2、慢速转化和快速转化。商品向货币转化的快慢，是指商品从生产领域向消费领域转移的时间间隔的长短。时间间隔长，表示转化慢；时间间隔短，表明转化快。商品转化速度的快慢反映着商品是否畅销，也反映着生产与消费的中间环节是否通畅，它影响着企业资金周转的速度。加速这一过程，能够加速企业资金周转，增加企业利润。

3、部分转化与全部转化。部分转化是仅有一部分产品从生产领域进入消费领域，而其余的产品还在消费领域之外。停留在消费领域之外的产品是不能产生价值，并且影响企业的经济效益。

现代市场营销学是实现商品价值的理论。商品价值的实现取决于把消费者的利益看得高于一切。从这个理论观点出发，企业的利益不是通过生产和推销产品获得的，而是通过满足消费者的需要获得的。

（三）竞争理论

竞争是市场经济的必然现象。从竞争对象来看，买方市场条件下主要是卖者

之间的竞争，在竞争中吸引顾客，争夺销路。还有买卖之间的竞争，他们讨价还价，分利必得。市场经济发展的程度不同，竞争的形式有所不同。

在市场营销活动中，企业间的竞争十分广泛，包括商品竞争、信息竞争、价格竞争、分销渠道竞争、广告竞争、服务竞争等等。现代市场营销要求企业间的竞争必须建立在公平合理的基础上，反对采取不正当的竞争手段，为此必须建立公平有序的竞争环境，认真执行有关的竞争法规。

（四）“社会人”理论

现代市场营销学注重研究消费者的消费心理，把行为科学中的“社会人”观点引入市场营销中，把人看作是社会人和经济人的复合体。因为企业只有同时看到人的经济性和社会性，才能真正认识到消费者的需求特征和变化规律，从而使产品的设计与制造同市场需求相一致，使产品的更新换代同市场的变化相一致，最终形成以消费者为中心的完整的市场营销活动。

现代市场营销从“社会人”的观点出发，奉行的原则是：把争取消费者作为企业的最高目标；爱自己的消费者而非爱自己的产品；不追求企业生产方面的特权而发展市场方面的优势；生产消费者愿意购买的产品而非容易生产的产品；经常从消费者的立场来检验和确定企业的经营方针与策略，等等。

把微观经济学的基本理论和原理引伸到市场营销活动中，所确立的市场营销的工作范围，已从流通领域扩大到了消费领域，进而又扩大到了生产领域。

第三节 市场营销的基本观念

营销观念是贯穿于整个营销工作的指导思想，它也反映出一个企业的经营态度和经营方式。

一、不同的营销观念

企业的市场营销活动可以在不同的指导思想下进行，即不同的营销观念决定着企业从事营销活动。一般认为：生产观念、产品观念、推销观念、市场观念、社会观念，是具有代表性的不同的企业营销观念。我们从中可以看到市场营销观念产生和发展大体经历的几个阶段：

1、 生产观念

生产观念产生于 19 世纪末 20 世纪初。由于社会生产力水平还比较低，商品供不应求，市场经济呈卖方市场状态。正是这种市场状态，导致了生产观念的流行。表现为企业生产什么产品，市场上就销售什么产品。在这种营销观念指导下，企业的经营重点是努力提高生产效率，增加产量，降低成本，生产出让消费者买得到和买得起的产品。因此，生产观念也称为“生产中心论”。

生产观念是指导企业营销活动最古老的观念。曾经是美国汽车大王的亨利·福特为了千方百计地增加 T 型车的生产，采取流水线的作业方式，以扩大市场占有，至于消费者对汽车款式、颜色等主观偏好，他全然不顾，车的颜色一律是黑色。这就形成了企业只关心生产而不关心市场的营销观念。我国卷烟市场在 80 年代初期也曾出现过不尊重消费者偏好，对产品强行搭配出售的情况，也是一种只顾卖产品，不顾消费者需求的生产观念。

2、 产品观念

产品观念认为，产品销售情况不好是因为产品不好，消费者喜欢质量优、性能好和有特色的产品。只要企业致力于制造出好的产品，就不愁挣不到钱。“酒香不怕巷子深”是这种观念的形象说明。企业总是在生产更好的产品上下功夫，而却常出现顾客“不识货”不买账的情况。由于这个原因导致企业失败，就是因为这种生产观念仍是从自我出发，孤芳自赏，使产品改良和创新处于“闭门造车”状态。

3、 推销观念

二次大战后，资本主义工业化大发展，社会产品日益增多，市场上许多商品开始供过于求。企业为了在竞争中立于不败之地，纷纷重视推销工作，如：组建推销组织，培训推销人员，研究推销术，大力进行广告宣传等，以诱导消费者购买产品。这种营销观念是“我们会做什么，就努力去推销什么”。

由生产观念、产品观念转变为推销观念，是企业经营指导思想上的大变化。但这种变化没有摆脱“以生产为中心”“以产定销”的范畴。前者强调生产产品，后者强调推销产品。所不同的是生产观念是等顾客上门，而推销观念是加强对产品的宣传。

4、 市场观念

这是买方市场条件下以消费者为中心的营销观念。这种观念认为：实现企业目标的关键是切实掌握目标消费者的需要和愿望，并以消费者需求为中心集中企业的一切资源和力量，设计、生产适销对路的产品，安排适当的市场营销组合，采取比竞争者更有效的策略，满足消费者的需求，取得利润。

营销观念与推销观念的根本不同是：推销观念以现有产品（即卖主）为中心，以推销和销售促进为手段，刺激销售，从而达到扩大销售、取得利润的目的。市场营销观念是以企业的目标顾客（即买主）及其需要为中心，并且以集中企业的一切资源和力量、适当安排市场营销组合为手段，从而达到满足目标顾客的需要、扩大销售、实现企业目标的目的。

可见，市场营销观念把推销观念的逻辑彻底颠倒过来了，不是生产出什么就卖什么，而是首先发现和了解消费者的需要，消费者需要什么就生产什么、销售什么。消费者需求在整个市场营销中始终处于中心地位。它是一种以顾客的需要和欲望为导向的经营哲学，是企业经营思想的一次重大飞跃。

5、 社会营销观念

这种经营思想是对市场营销观念的重要补充和完善。基本内容是：企业提供产品不仅要符合消费者的需要与欲望，而且要符合消费者和社会的长远利益。企业要关心与增进社会福利。强调要将企业利润、消费需要、社会利益三个方面统一起来。

社会营销观念出现于 20 世纪 70 年代，它的提出一方面是基于“在一个环境恶化、爆炸性人口增长、全球性通货膨胀和忽视社会服务的时候，单纯的市场营销观念是否合适”这样的认识，另一方面也是基于对广泛兴起的以保护消费者利益为宗旨的消费主义运动的反思。他们认为，单纯的市场营销观念提高了人们对需求满足的期望和敏感，导致了满足眼前消费需要与长远的社会福利之间的矛盾，导致产品过早陈旧，环境污染更加严重，也损害和浪费了一部份物质资源。正是在这种背景下，人们又提出了社会营销观念。

新旧市场营销观念对照，如下表所示：

营销观念	市场特征	出发点	手段	策略	目标
------	------	-----	----	----	----

旧 观 念	生产观念	供不应求	生产	提高产量 降低成本	以产定销	增加生产 取得利润
	产品观念	供不应求	产品	提高质量 增加功能	经高质取 胜	提高质量 获得利润
	推销观念	生产能力 过剩	销售	推销与促 销	以多销取 胜	扩大销售 获得利润
新 观 念	市场营销 观念	买方市场	顾客需 求	整体市场 营销	以比竞争 者更有效 地满足顾 客需要取 胜	满足需要 获取利益
	社会营销 观念	买方市场	顾客需 要、社会 利益	整体市场 营销	以满足顾 客需要和 社会利益 取胜	满足顾客 需要增进 社会利益 获得经济 效益

二、营销观念的新发展

20 世纪 80 年代以来，随着国际形势的变化，市场营销理论得到了进一步的发展，出现了许多新型的营销观念。

1. 竞争观念

其主要涵义是：企业要在竞争中处于有利地位，必须首先识别那些未被竞争者所满足的市场需求，或是还未被充分提及的市场需求，然后，在盈利或符合企业目标的前提下，使企业营销活动积极参与市场竞争，采取合理合法的竞争手段，以适销的产品、合理的价格、优良的服务、及时准确的信息，有效的促销措施和良好的信誉，争夺消费者，争夺市场，争得效益。

竞争观念最初是由加拿大产业市场营销研究协会主席兰·戈登教授在 1986 年提出的。

2. 大市场营销观念

美国人科特勒提出这个观念，定义为：为了成功地进入特定市场，并在那里从事业务经营活动，在策略上施用经济的、心理的、政治的和公共关系的手段，以博得外国或地方各有关方面的合作与支持。这里所讲的特定市场，主要是指贸易壁垒很高的封闭型或保护型的市场，在这种市场上，已经存在的参与者和批准者往往会设置种种障碍，使得那些能够提供类似产品，甚至能够提供更好的产品和服务的企业也难以进入，无法开展经营业务。

大市场营销观念发展了市场营销观念和社会营销观念：一是在企业与外部环境关系上，突破了被动适应观点，认为企业不仅可以通过自身的努力来影响，而且可以控制和改变某些外部因素，使之向有利于自己的方向转化。二是在企业与市场和目标顾客的关系上，突破了过去那种简单发现、单纯适应与满足的做法，认为应该打开产品通道，积极引导市场和消费，创造目标顾客需要。三是在市场营销手段和策略上，在原有的市场营销组合中，又加进了政治手段和公共关系两种重要手段，从而更好地保证了市场营销活动的有效性。

3. 关系营销观念

关系营销观念最早由美国营销专家巴巴拉·本德·杰克逊于 1985 年提出。这个观念的提出是各种社会因素共同作用的结果：首先，80 年代末以来，企业面临的市场环境发生了很大变化，由于物质产品供给剧增，市场竞争激烈，在这种情况下，谁与顾客建立稳定的交易关系，谁就能拥有更多的未来销售机会。其次，企业从经济利益出发，认识到市场营销不仅要争取新顾客，而且要保持老顾客，因为保持老顾客所花费的支出比争取新顾客要少得多。因此，关系营销在实践中逐渐被认同和加以运用。其基本涵义是：企业要与顾客、经销商创造更亲密的工作关系和相互依赖的关系，从而发展双方的连续性交往，以提高品牌忠诚度，巩固和扩大市场销售。

关系营销与传统的交易营销的区别见下表：

项目	交易营销	关系营销
适合的顾客	眼光短浅和低转换成本的顾客	具有长远眼光和高转换成本的顾客

核心概念	交易、你买我卖	建立与顾客之间的长期关系
企业的着眼点	近期利益	长远利益
企业与顾客的关系	不牢固，如果竞争者用较低的价格、较高的技术解决顾客问题，关系可能会中止	比较牢固、竞争者很难破坏企业与顾客的关系
对价格的看法	是主要的竞争手段	不是主要的竞争手段
企业强调的重点	市场占有率	顾客回头率、顾客忠诚度
营销管理追求的目标	单纯交易的利润最大化	追求与对方互利最佳化
市场风险	大	小
了解对方的文化背景	没有必要	非常必要
最终结果	未超出“营销渠道”的范围	超出“营销渠道”的范畴，可能成为战略伙伴，发展成为营销网络

第四节 社会主义市场营销的指导思想

作为社会主义企业，其市场营销指导思想，必须符合社会主义制度和市场经济两个方面的要求。归纳社会主义市场营销的指导思想是：在国家宏观指导下，以用户为中心，向市场提供尽可能多的适销对路的商品和服务，满足国家、社会和消费者的需要，企业在满足市场需要中取得最好的经济效益。

上述指导思想在产销关系上，集中体现为以需定产。具体表现为 12 大观念：

1、全局观念。企业在市场营销过程中要正确处理企业利益与社会利益的关系，当发生冲突时，要自觉服从社会需要，从而符合国民经济有计划按比例发展的客观要求。

2、用户观念。指企业营销活动以满足消费者需求为中心。企业产品只有得

到消费者的承认，其价值才能得到实现。要以用户需要作为营销活动的出发点；要按照用户需要组织市场营销；要以用户是否满意作为衡量营销活动的标准。由于用户需要是不断变化的，企业必须研究市场变化，保证消费者需求得到满足。

3、法制观念。企业在市场营销中要严格执行国家的法律、法令、条例，并学会运用法律武器维护企业的正当权益。

4、效益观念。企业在营销活动中要把讲求效益作为出发点和归宿。用尽可能少的劳动占用和劳动消费，提供尽可能多的符合社会需要的产品，使企业得到适当的利润。

5、竞争观念。企业在市场营销中要敢于竞争和善于竞争。敢于竞争是指企业要有自立意识，不畏强手，敢打敢胜。善于竞争是指企业要充分了解本企业的优势和不足，注意扬长避短。既要参与省内竞争、国内竞争，还要有参与国际市场竞争的勇气和力量。

6、战略观念。企业在市场营销中要高瞻远瞩，审时度势，立足现实，放眼未来。企业要通过研究和制定市场营销战略，注重开发未来的市场，创造和满足新的需求。

7、人才观念。企业在市场营销中要注重人才的培养、选拔和使用。要做到适人适职，用当其才，并实行全员培训，重视人才开发。

8、信息观念。企业在市场营销中，要注重市场信息的搜集、整理和使用，要在组织上、措施上保证信息的来源广泛、渠道畅通、加工整理准确适用。

9、时效观念。企业在市场营销中要注重节约时间，讲求效率。当今社会“时间就是金钱，效率就是生命”。必须学会争时间，抢速度，以快取胜，不失时机地抓住战机，不断开辟新的市场。

10、创新观念。企业营销工作中应不断有所突破，有所创新。随着人们消费水平的提高，对企业提出更高的要求。要用新观念指导经营，用新方式搞活市场，用新策略应付竞争，用新产品和新服务满足消费者需要。

11、风险观念。企业在营销中要敢于承担风险。由于市场形势千变万化，企业在营销中存在很大的不确定性，有很多未知数，可能成功，也可能失败。企业营销活动无不具有一定的冒险精神。祸福总是相依的，冒险精神同成功

后的效益往往成正比。要把冒险精神建立在对企业内部条件和外部环境全面分析研究的基础之上。

12、开放观念。企业在市场营销活动中要经常与外界交流信息，不断吸收外界的新思想、新知识和新经验。开放营销是要敢于到外省、外国去占领市场。在开放营销中发挥出自己的优势，以扩大市场占有率和提高经济效益。

第五节 市场营销管理概略

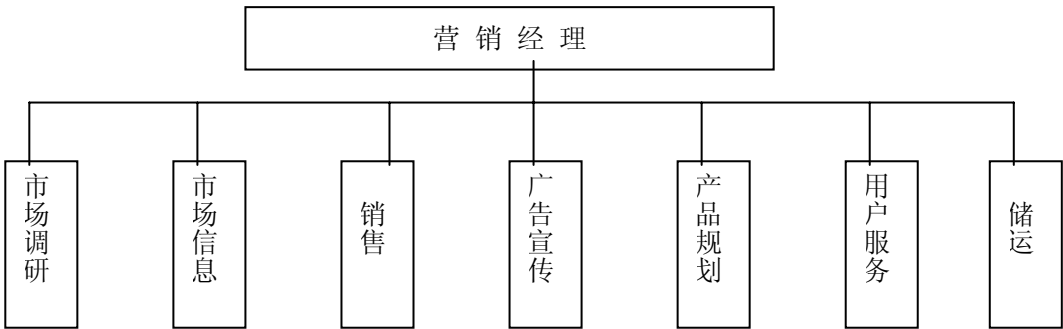
企业确立正确的营销思想，仅是获得营销成功的先决条件之一，企业的营销成功要通过营销的管理来落实正确的营销观念。

所谓企业营销管理，是指企业把科学的管理技术和方法用于对市场营销的管理，通过营销的管理系统（包括营销情报、营销策划、营销组织和营销控制四个系统）发现、分析、选择和利用市场营销机会，以实现企业任务和预期目标的过程。

一、 市场营销的组织形式

（一）功能式组织

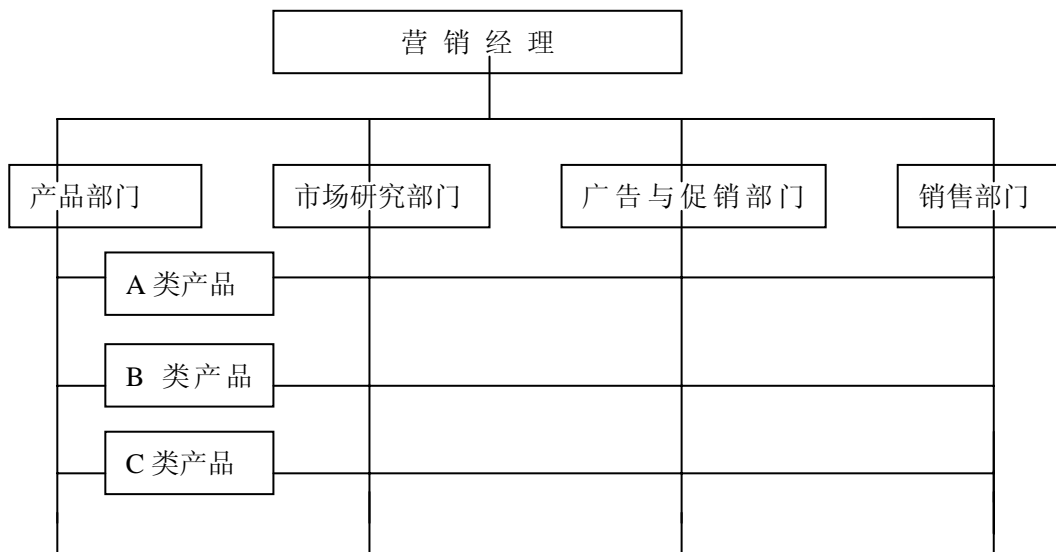
这是传统的市场营销组织形式。它是根据市场营销需要完成的工作来设立机构，是直线职能制。如图：



其优点是行政管理工作简化。其缺点是由于各机构独立性较强，各功能会强调自己功能重要，而不利于内部协调行动。

（二）产品式组织

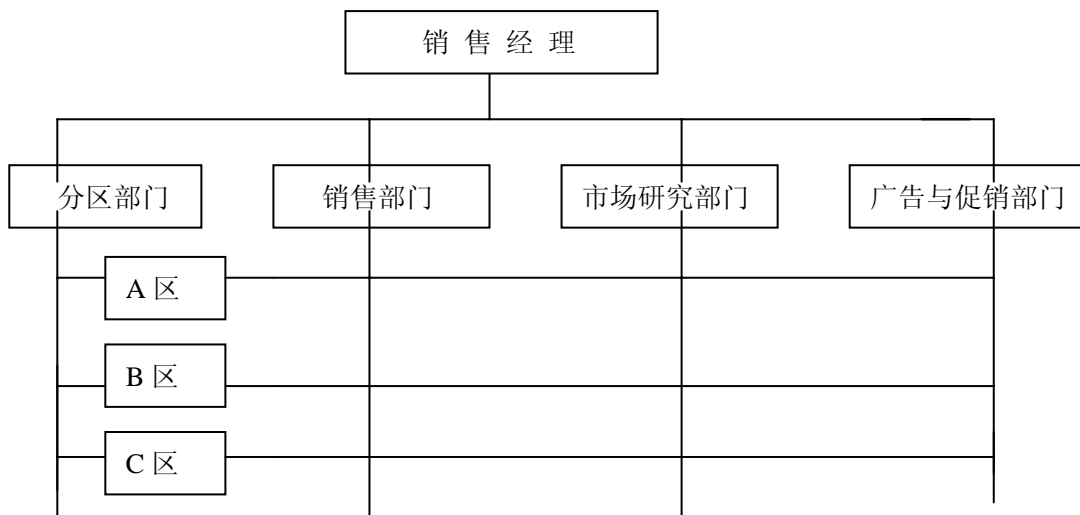
随着产品品种的增多，为了突出对产品的重视，把产品作为独立部门。如图：



其优点是所经营的所有产品都受到一视同仁的对待，使产品销售量普遍提高。同时营销专业人员负责一种或几种产品，易于熟悉产品知识和特点。其缺点是可能增加营销人员，同时会出现几个部门的人员在同一地区重复销售的情况。

(三) 地区式组织

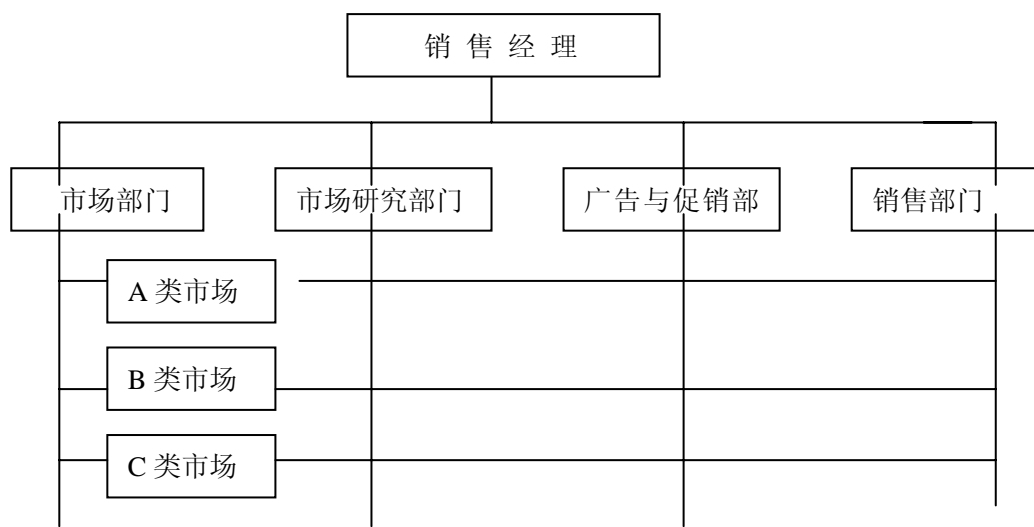
这多是大公司、大工厂所采取的组织形式。如图：



这种组织形式能使产品销售范围广。由于各地区有不同特点，这种形式可以在不同地区采取不同的营销策略，以实现共同的目标。同时结构简单，分工明确，便于考核营销人员成绩。其缺点是机构分散，各地区容易各自为政，不易协调。

（四）市场式组织

又叫“顾客式组织”，是指按照本企业产品所销售的市场（顾客）差异设立市场营销组织，由专人负责不同购买者类型的营销业务。如图：



这是当企业的市场销售种类较多且差异较大时建立的组织形式。其优点是
有利于企业全面掌握不同市场的特殊营销规律，了解市场的特殊需要和发现潜在市场。缺点与产品式组织相同。

市场营销组织不论采取什么形式，其任务都是为了从组织上保证企业整个营销任务的完成。其根本任务都有调研、计划、执行和服务四个方面。为了保证任务的完成，企业内部必须搞好协调，调动各方面的积极性，团结一致地全面实现企业营销目标。

二、营销管理的基本任务

市场上的需求状态是不断变化的，具有 8 种典型的需求状态，不同的需求状态应实施不同的营销管理。如下表：

市场需求状态	营销类型	应改变的状态
负需求	改变营销	正需求
无需求	刺激营销	有需求
潜在（隐）需求	开发营销	实际需求
下降需求	再营销	恢复需求
不规则需求	同步营销	适应需求

充分需求	保持营销	维持需求
溢余需求	减少营销	降低需求
有害需求	反营销	消灭需求

营销管理的任务，就是针对市场上各种不同的需求情况，采取不同的营销方式来适应市场需求的变化，以取得预期的营销结果。

三、营销管理的具体过程

1、 分析市场机会

市场机会是指市场上存在的未被满足的消费需求。在当今的时代，没有一家公司可以依赖目前的市场和产品而绵延不绝，长盛不衰的。所以，任何企业都必须不断地寻找、发现和分析新的市场机会，为企业的生存和发展寻找出路。

（1）发掘市场机会

企业可以通过系统化或非正式化的方法来随时注意获取市场情报，寻找新的市场机会，以产生许多市场开发的新构想。

发现市场机会，一是可以在现有市场上挖掘潜力，指导现有的产品进一步渗透到现有的目标市场上去，扩大销售量；二是可以在现有的产品无潜力可挖的情况下，以现有的产品开发新的市场；三是在市场开发无潜力可挖时，考虑进行新产品开发；四是当产品开发也已潜力不大时，可根据自身资源条件考虑多角化经营，在多种经营中寻求新的市场机会。目前美国的烟草跨国公司菲利浦·莫里斯公司的非烟产业实现的利润已占到利润总额的 60% 以上。

（2）评估市场机会

在发掘市场机会后，进行市场机会的鉴别是营销成功的重要前提。要使市场机会变成企业的机会，必须与企业的目标相一致。同时企业还必须具有利用该市场机会的能力。如果市场机会与企业目标不一致，或企业暂时无能力开发，则是不适宜的市场机会。因此评估好与企业目标相匹配的市场机会，是正确制定企业经营战略的一个关键环节。上海烟草集团公司成立几年来，注重“以烟为主，多种经营”的市场开发，他们建立并注重发挥多种经营评估机构的作用，大大减少了烟外产业的经营决策的失误，烟外产业及商业环节实现利润已接近全部利润的 50%。

2、 选择目标市场

在发现和评估市场机会中，往往会产生出许多新的市场开发构想。企业要做的文章是如何从若干好的构想意见中遴选出最能符合企业目标与开发能力的一项作为开发任务。这需要经常做四个步骤的事情：

（1）市场需要衡量与预测

就是对市场开发的现状与未来的前景做严密的估计。每个企业都希望进入前景良好的市场。由于影响未来市场的因素很多，所以这种预测相当困难。这对企业是很大的挑战，必须做好。

（2）市场细分

假若企业对市场开发的预测很一致，企业还必须进行市场细分的工作。经营者要通过“地理变数”、“人口变数”、“心理变数”、“行为变数”来细分市场。

（3）选择目标市场

细分后的市场各有不同的需求，企业要选择其中的一个或几个进行经营。

（4）市场定位

企业一旦选定目标市场，就要研究如何在目标市场上进行产品的市场定位，即勾画产品形象，为自己的产品确定一个合适的市场位置。

3、拟定市场营销组合

企业制定出产品开发定位的计划后，便可开始策划市场营销组合的细节。

市场营销组合是企业针对确定的目标市场，综合运用各种可能的营销手段，组合成一个系统化的整体策略，以便达到企业的经营目标。市场营销的手段有几十种之多，麦卡锡把这些手段归为4个因素，简称“4P’ S”，即产品、价格、分销和促销。

（1）产品

代表企业提供给目标市场的货物或服务的组合，包括产品的品牌、包装、品质、服务以及产品组合等内容。

（2）价格

代表消费者为获得该产品所付出的金额，包括制订零售价、批发价、折扣和信用条件等。

（3）分销

代表企业为使产品送达目标顾客手中所采取的各种活动，包括发挥批发商和零售商的作用等。

（4）促销

代表企业为宣传其产品优点及说服目标顾客购买所采取的各种活动，包括广告、人员推销、营业推广及公共关系等。

4 、组织、执行和控制市场营销

为了贯彻落实营销工作，必须设立一个营销组织，由营销经理负责组织实施。营销经理（主管厂长）其任务：一是协调所有营销人员的工作；二是与财务、生产、研究与开发、采购和人事主管密切配合，同舟共济；三是善于督导、激励、考核、培训下属，检查任务执行情况。

在市场营销计划落实中，常常会发生许多意想不到的情况，企业需要以控制行动来保证市场营销目标的实现。

市场营销控制有三种类型：

（1）年度计划控制

其任务是确保企业能完成年度计划所规定的销售额、利润和其它目标。为此，第一，必须在营销年度计划中设定每月、每季的明确目标；第二，必须采用能衡量市场实际成效和进度的方法；第三，必须找出执行计划中存在严重偏差的原因；第四，必须及时解决问题消除目标与成效间的差距。可能需要改进计划执行方式，甚至改变原订的目标。

（2）利润控制

企业必须定期分析不同产品、顾客群、批零渠道上的实际获利情况。尽管企业的会计系统很少能真正及时反映出营销活动的盈利情况，但营销主管还是要想尽办法完成和超额完成利润计划任务。

（3）策略控制

由于市场营销的内外环境是不断变化的，企业的目标、计划和策略有极易过时的可能性，很多企业都因没有注意瞬息万变的市场变化而招致困境。因此，企业需定期检查市场营销环境、策略、系统运行、组织功能等情况，以加强实施控制。为此需要通过企业营销四大系统——营销情报、营销策划、营销组织和营销控制系统的彼此关联、密切合作的工作，来实行计划执行过程中的及时

控制。

市场营销管理程序中的各个方面的任务和学习内容，在以后各章节中将作较为具体的阐述。

第二章 市场营销环境分析

第一节 市场营销环境含义

所谓营销环境，是指与企业营销活动有关的所有力量和影响因素的集合。营销环境是企业营销活动的约束力量，其影响主要表现在两个方面：一是为企业营销提供机会；二是对企业营销造成障碍和威胁。因此，企业应通过对营销环境深入持续的研究，自觉地识别和利用市场机会，规避环境威胁，充分发挥自身的优势，克服劣势，制定正确的营销决策，以实现营销目标。

一、 市场营销环境分析的作用

企业加强市场营销环境的分析工作，对不断提高企业营销效果，有着直接的重要作用：

- 1、环境分析是市场营销活动的基础性工作之一。企业营销活动要受营销环

境的约束，营销成败的关键就在于企业能否适应不断变化的营销环境。成功的企业都十分重视营销环境的分析；反之，忽视营销环境分析，企业必然陷入困境。

2、环境分析有助于企业发现市场机会，规避环境威胁。营销环境的变化既可能帮助企业识别机会，利用机会，在不稳定的环境中谋求企业稳定发展，同时也可以帮助企业克服环境变化的不利影响，化解或消除各种威胁，采取适当的营销策略，迎接挑战。

3、环境分析有助于企业制定正确的营销决策，提高营销效果。环境分析是营销决策的基础和前提。它可以帮助企业对营销环境做出客观的判断，对其自身条件做出正确的分析，明确自身的优势和劣势，使企业的内部条件、营销目标与营销环境实现动态的平衡，为提高企业营销效果创造有利的条件。

任何企业的营销活动都不会在真空中进行，总是在一定的环境下进行。特别是在现代市场经济条件下，企业营销工作时刻充满风险和威胁。环境会影响和制约企业的营销活动，而企业又无法控制它。因此，企业必须努力去了解它、预测它和适应它。市场营销活动实质上是企业适应环境变化，并不断对变化着的环境做出反应的动态过程。正可谓“观天下而后知己任”。

烟草产品的市场营销尽管是在专卖体制下进行，但企业间、产品间的竞争还是异常激烈的。企业在国内和国际两个市场的竞争场上，同样需要对市场营销的一般环境特点及环境构成要素有基本的认识和把握。

二、市场营销环境的基本特点：

1、多样性和复杂性。营销环境的构成要素多，涉及范围广，各种环境因素之间相互影响，并且经常存在着矛盾关系。环境因素的相互关系，有的能够评价，有的却难以估计和预测，因而十分复杂。烟草企业还必须在遵守《烟草专卖法》和政府制定的各项法律法规的条件下，在消费者利益和企业利益之间做出选择，既要利用现有资源创造企业的经济效益，又要使企业行为与政府和公众的要求相符合。

2、动态性和多变性。随着社会经济和技术的发展，营销环境始终处于一个不稳定的状态中，不断地发展着变化着。尽管各种环境因素变化的速度和程度不同，如市场竞争状态的变化可能瞬息万变，而社会环境的变化一般较慢，但

变化是绝对的，而且从总体上说营销环境的变化速度正在呈现出加快的趋势。因此，企业营销活动必须与营销环境保持动态的平衡，一旦环境发生变化，打破了平衡，企业营销就必须积极地反应和适应变化。有的企业虽然规模巨大，条件优良，但由于在一个时期内不能对变化了的环境做出创造性的反应来迎接挑战，也难免遭至被市场淘汰的厄运。如曾经是美国第五大富豪、几乎可与爱迪生齐名的王安和他的电脑公司，就是因为没能跟上办公电脑小型化的市场更新步伐，产品不能兼容而败下阵来，最终未能摆脱破产的厄运。

3、不可控性和可影响性。一般说来，宏观营销环境是企业无法控制的，因为企业不能改变人口因素、政治经济制度、社会文化因素等等。因此，企业应该努力去适应营销环境的要求以求得生存与发展。应指出，尽管宏观营销环境是不可控的，但并不意味着只能被动地适应环境，企业可以通过改善自身的条件、调整经营策略，对营销环境施加一定的影响，积极促进某些营销环境朝着有利于企业营销的方向转化。比如，70 年代初第一次石油危机迫使美国许多汽车公司开发和生产节油的小型轿车。1974 年危机结束后，随着市场对大型车需求的恢复，许多厂商又开始生产油耗高的大型轿车。但通用公司则汲取教训，认真地分析研究营销环境的变化趋势，并据以开发研制出一种车身矮小运用前轮驱动油耗量很低的小型轿车，结果，70 年代末发生第二次石油危机时，油耗高的大型轿车滞销，使许多厂商陷入极度困境，通用公司的小型轿车却为企业带来了巨大的利润。

第二节 市场营销环境构成要素

企业的市场营销环境可以划分为微观环境和宏观环境两大方面：

一、市场营销微观环境

微观环境包括：企业、供应者、销售中介、顾客、竞争者和公众。

1、 企业本身

微观环境中的第一力量是企业内部的环境力量。良好的企业内部环境是企

业营销工作得以顺利开展的重要条件。内部环境由企业高层管理（董事会、厂长、经理）和企业内部各种组织（财务、科研开发、采购、生产等）构成。营销部门工作的成败与企业领导及其各部门的支持有很大关系。企业所有部门都同营销部门的计划和活动发生着密切的关系。各管理层之间的分工是否科学，协作是否和谐，能否精神振奋，目标一致，配合默契，都会影响企业的营销管理决策和营销方案的实施。

2、 供应者

微观环境中的第二、三种力量是各类资源供应者和各类中介人，他们同企业达成协作关系。

供应者是指向企业提供生产产品所需要的资源的企业或个人。包括提供原材料、设备、能源、劳务、资金等等。这种力量对企业的营销影响是很大的，所提供的资源质量、价格和供应量，直接影响着企业产品的质量、价格和销售利润。企业应从多方面获得供应，而不可依赖于单一供应者。

3、 营销中介

营销中介是指在企业把产品送到最终购买者手中给予帮助的有关机构。包括营销实销实体分配机构（批发零售环节）、营销服务机构（广告公司等）和金融中介（银行、保险公司等）。这些都是市场营销中不可缺少的中间环节。烟草行业属于生产集中和消费者分散的行业，各生产企业的营销活动需要营销中介来保证顺利进行。企业在产品营销过程中，必须处理好同行业内外部各种营销中介机构的关系。

4、 顾客（目标市场）

微观环境的第四种力量就是顾客，即目标市场。这是企业服务的对象，是企业的“上帝”。企业需要仔细了解自己的顾客市场。企业应按照顾客及其购买目的的不同来细分目标市场。市场上顾客不断变化和不断进步的消费需求，要求企业以不断更新的产品提供给消费者。

5、 竞争者

企业微观环境中的第五种力量是企业面对着的一系列竞争者。每个企业的产品在市场上都存在数量不等的业内产品竞争者。企业的营销活动时刻处于业内竞争者的干扰和影响的环境之下。因此，任何企业在市场竞争中，主要是研

究如何加强对竞争对手的辨认与抗争，采取适当而高明的战略与策略谋取胜利，以不断巩固和扩大市场。

各个企业的产品在市场上大致从四个层面上开展市场争夺：

（1）品牌竞争。这是最直接而明显的竞争者。产品的档次和价位基本相同，只是生产厂家不同，如“中华”“红塔山”“利群”“芙蓉王”等都属于高档名牌香烟，消费者选购上却存在品牌偏好。各生产厂家和营销单位通过在消费者中培植品牌偏好展开竞争。

（2）品种竞争。产品功能基本相同，但规格或档次不同，其产品结构组合的状态也影响营销水平。比如企业的赢利是主要靠“薄利多销”的产品结构，还是靠“厚利少销”的结构，是企业竞争中作的文章。

（3）品类竞争。产品的门类不同，但所满足的消费需要基本相同，如汽车与摩托车都能满足代步的交通需要，消费者会在其中做出选择。目前香烟制品所具有的提神醒脑的功能作用尚无其它产品可以取代，将来一旦产生出同类功效的产品，将会形成较大范围的品类竞争。

（4）潜在需求竞争者。潜伏层最深的竞争者往往应看作是最具市场发展前景的产品种类。目前中国卷烟市场上占绝对优势的是“烤烟型”卷烟，但它并不意味着这是“日不落”的产品种类。随着中国加入 WTO（世界贸易组织），外国“混合型”卷烟扩大对中国市场的投放，难说不会出现如“可口可乐”那样逐步改变中国人消费习惯的局面。对中国卷烟市场而言，“混合型”逐步扩大市场占有的趋势就是业内最重要的市场“潜在竞争者”。

6、 公众

企业微观环境中的第六种力量是影响企业达到预期目标能力的公众。企业所面临的公众主要有六类：（1）政府公众。指有关政府部门。企业营销在制定发展计划时，必须考虑政府的发展政策。目前我国政府从保护人民健康的需要出发，对有害健康的烟草产品的生产以及广告宣传规定了不少限制政策，卷烟营销工作必须严格执行政府规定，还要同有关政府部门搞好关系。（2）媒介公众。指报社、电台、电视台等大众传播媒介。这些团体对企业的声誉的正反面宣传有着举足轻重的作用。（3）金融公众。指关心并可能影响企业获得资金能力的银行、保险公司、投资公司、证券公司等。（4）群众团体。如消费者组织、

劳动权益保护组织、未成年人保护组织及倡导“吸烟有害健康”的群众团体等。他们是企业必须重视的力量，需要重视他们的社会影响力，关注并尊重他们的活动。（5）社区公众。指企业所在地附近的居民和社区组织。企业在营销活动中要避免同周围的公众利益发生冲突，应指派专人负责处理社区部门关系，并努力为公益事业做出贡献。（6）一般公众。企业的“公众形象”即一个企业在一般公众心目中的形象，它对企业的经营发展是至关重要的。企业需要了解一般公众对它的产品和活动的态度，争取在公众心目中建立良好的企业形象。多年来，不少烟草企业不仅通过广告树立产品形象，而且特别注重通过有益的社会赞助活动加深一般公众的认知程度。如玉溪红塔集团在 98 年抗洪救灾中央电视台义演晚会上公开捐赠 1000 万元、合肥卷烟厂向省残联捐款 65 万元为 1400 名白内障患者实施复明手术、宁波烟厂向中国青少年基金会捐资 1000 万元为西部地区千所希望小学建立“大红鹰希望图书馆”、杭州卷烟厂在浙鲁京三地同时启动对贫困大学生和高中生的“2002 助学阳光工程”等等，都是企业培养良好公众形象的高明而又崇高之举。

现代企业是一个开放的系统，这些公众都与企业的营销活动有着直接或间接的关系。企业的营销活动必然与各方面发生联系，必须处理好与各方面公众的关系。

上述六种力量既构成了企业营销的微观环境，也是一个企业的市场营销系统。疏通、理顺这个系统，是企业非常重要的经常性的任务。

二、市场营销宏观环境

宏观营销环境由能够对微观环境产生重要影响的几大社会力量形成，反映一个国家和社会发展变化状况。包括：人口、政治法律、文化、经济、技术等环境。

1、人口环境

市场是由那些想买东西并且有购买能力的人构成，人越多，市场规模就越大。因此，人口的多少直接决定市场的潜在容量，而且人口的年龄结构、地理分布、婚姻状况、出生率、死亡率、人口密度、流动性、文化教育等人口特性，又会对市场需求格局发生深刻影响。老年人会有不同于年轻人的消费需求。同

样，男性与女性、南方与北方、不同文化、不同民族、不同职业的人，在消费需求结构、消费习惯与方式上，都会有明显的差异。卷烟产品的营销也应适应人口环境的变化状况。

我国现阶段人口发展状况有六个动向：

（1）人民平均寿命延长，人口呈继续增长态势。意味着整体消费品市场将继续增长。

（2）人口出生率下降，儿童减少。意味着成年人会增加闲暇消费时间，成年消费市场也会扩大。

（3）人口趋于老龄化，且老龄化速度高于西方。意味着消费品生产和市场服务要更多地考虑老年人群的需要。

（4）家庭规模趋于小型化，家庭结构日益松散。意味着人们的生活方式和购物方式在发生着变化。

（5）人口流动性大，大量农村人口流入城市。意味着城市市场保持快速增长态势。同时随着交通运输的大大改善，城市人口迁居郊区的增加，城市周边住宅区的现代消费需求会大大增加。

（6）人口由多民族构成。企业开发新的产品和服务也需重视不同民族的特殊需要。

2、 政治法律环境

政治环境是国内与国际的政治环境。在国内主要指党和政府的路线、方针、政策的制定和调整。国际政治是指两国关系、和平环境等。法律环境则包括国际和本国主管部门及各地区颁布的各项法规、法令、条例等。

一个国家的政府与政策对企业的市场营销活动产生着深刻的影响。每一个国家的政府都能够运用政策措施和政治权力对有关方面施加影响，从而达到其所要实现的政治与经济的目的。因此，企业要搞好营销，必须了解与营销业务有联系的国家政策。开展国际营销，还必须关注对方国家政府和政策的稳定程度。

目前我国正处于大力发展社会主义市场经济的条件下，为了推进市场经济进程，我国政府不断推出新的改革措施和方针政策，其中不少政策对企业的营销活动影响很大。如人口政策、财政金融政策、能源政策、产业政策、对外开

放政策，都是对企业营销工作有普遍显著影响的政策。

为了建立和完善社会主义市场经济的经济运行秩序，国家还颁布了许多有关法律和法规来规范企业的活动。企业一方面可以凭借法律维护自己的正当权益，另一方面也应依据法律来进行生产和营销活动。烟草行业是受国家政策和法律影响与制约较大的产业之一。我国近些年来颁布的经济法规中与烟草行业密切相关的主要有《烟草专卖法》、《烟草专卖实施条例》，还有《公司法》、《企业法》、《反不正当竞争法》、《商标法》、《专利法》、《票据法》、《广告法》、等等。烟草企业在市场营销工作中需要经常对现有的和不断出台的法律法规加以研究，使企业适应新的法律环境。

3、社会文化环境

社会文化环境包括社会阶层、相关群体、教育水平、风俗习惯、审美观念、宗教态度、价值观念等。这些因素影响消费者的购买行为，企业营销工作必须重视社会文化环境。

(1) 社会阶层

社会阶层指按一定社会标准将社会成员划分为若干社会等级。这里的社会标准主要是收入财产、文化教育水平、职业和社会名望等。同一社会阶层通常有相似的生活方式和购买行为。在我国目前可分为四大社会阶层，他们对商品的需求、兴趣爱好及购买行为有区别性的特点：

职工阶层——中国城镇中的一个最大阶层，包括工人、公务员、一般干部等工薪阶层。其生活水平在社会中处于中等水平。这一阶层是中等商品的主要市场，也是中档香烟的主要消费群。

农民阶层——人数来看是我国最大的消费阶层。他们的经济收入普遍不高，文化水平一般较低，文化生活比较单调，除城市近郊和少数富裕地区外，大多数农民平时的生活可谓节衣缩食，购买力低。这也是目前以中高档为主流市场的烟草商品不能扩大农村市场的主要原因。随着先进地区农村的城镇化步伐加快，随着烟草企业加强产品的市场结构调整，农村将成为很有潜力的市场。

知识阶层——有较高文化教育水平的人们。他们多在文化、教育、科技部门工作，其收入水平不等，少数收入水平提高较快，不少人相对收入低，多数人属于中等收入水平。他们的生活方式、购买动机和购买行为基本趋同于职工

阶层，购买力逐步增长。

私营工商业者阶层——我国现阶段人数日益增多的社会阶层。随着改革与经济的不断发展，现在的私营（民营）企业已占到全国企业总数的 70%左右，并且还在扩大着发展程度。在私企（民企），特别是在高新技术企业里工作的经营者和员工，其收入水平普遍高于国企职工，形成了目前全国的高收入阶层。他们大多追求高品质消费，对高档消费品有兴趣，有较足够的购买能力。

任何一个社会阶层都有其购买商品的种类和档次。收入水平相对低的人群往往追求商品的实用性，购买香烟主要出于提神醒脑的功能。而高收入高身份的消费阶层，购买香烟产品除享受其产品的自身功能外，还需要得到品牌的社会文化效用。企业生产和营销工作的关键是要找准和经营好自己的目标市场，有的放矢地去设计产品，使自己的产品真正被目标市场的顾客所赏识，喜接受，使企业真正占领属于自己的市场。

（2）相关群体

一个人的购买行为要受许多群体的影响，有些影响是直接的，有些影响是间接的。

首要的群体是与某人直接接触的人们，如家庭成员、亲戚朋友、工作同事、同学、邻居等。他们对消费者的购买行为影响很大。

次要群体是指与某人有关的各种团体或组织，如：党派、学会、宗教组织、职业协会等。他们与消费者个体接触不太频繁，对其影响不太经常，但可以影响消费模式，如体育明星、电影明星们的消费行为对他们的崇拜者们影响很大。

对于企业来讲充分认识到相关群体对营销活动的影响和作用，不仅可以努力寻找目标市场上的相关群体，而且可以研究如何利用这些相关群体对消费者施加影响。可以考虑聘请专家、影星、歌星为企业做形象宣传，借此影响崇拜者和大众，提高企业知名度，扩大产品销售。

（3）教育水平

教育水平的高低直接影响人们的消费行为和消费结构。企业所在地区的教育水平也在一定程度上制约着企业的营销活动。一般来说，受教育水平高的消费者对产品的内在质量、外观形象以及服务有着较高的要求。而教育水平低的消费者往往要求更多的实物样品和通俗易懂的产品介绍。教育水平较低的人

群，购买产品的理性程度相对低，对新产品的接受能力比较弱。而教育水平较高的地区正好相反。对于香烟这种涉及吸食者健康问题的敏感型产品，在制定产品宣传方案时，更应据地区文化水平的普遍程度采用不同的产品宣传内容与方式。

（4）价值观念

不同的社会文化背景下，人们的价值观念相差很大。消费者对商品的需求和购买行为深受价值观念的影响。对于不同价值观念的消费者，营销人员应采取不同的策略。一种新产品的消费，会引起消费观念上某种程度的变革。对于乐于变革，喜欢猎奇，比较激进的消费者，应重点强调产品的新颖和奇特；而对于那些注重传统，喜欢沿袭传统消费方式的消费者，企业在制定促销策略时则应把产品同目标市场的文化传统联系起来。例如中国传统的福禄寿星或古装仕女的产品装饰适合在一些亚洲国家和地区行销，而出口欧美国家则不感兴趣。欧美市场上，给产品加上复活节、圣诞节、狂欢节的装饰，则可能打开销路。

（5）消费习惯

消费习惯是人类各种习俗中重要的习俗之一，是人们历代传递下来的一种消费方式，也可以说是人们在长期的经济与社会活动中所形成的一种消费风俗习惯，它表现出独特的心理特征、道德伦理、行为方式和生活习惯。例如新疆人爱吃羊肉，爱尔兰人不食咸牛肉和土豆，意大利人忌讳菊花，日本人忌用茶花，等等。从事市场营销必须研究了解目标市场消费者的禁忌、习俗、避讳、信仰、伦理等，它也是企业进行市场营销的重要前提。

（6）审美观念

通常指人们对商品的好坏、美丑、善恶的评价。不同的国家、民族、宗教、阶层和个人，往往有不同的审美标准。人们的消费行为归根到底不外乎维护每个社会成员的身心健康和不断追求生活的日趋完善。人们在市场上挑选购买商品的过程，实际上也是一次审美活动。消费者个人的审美活动表面上看起来属于个人行为，实质上反映了一个时代，一个社会人们的审美观念和审美趋势。

目前中国消费者日益增强的审美取向：一是追求健康美；二是追求色彩形式美；三是追求购物环境与服务美。

4、 经济环境

这是影响市场营销的最活跃的因素，直接影响人们的购买力和当前的市场容量，也决定着企业的经营方式。

从经济类型上看，有富余发达型、快速发展型和生存贫困型。中国目前东部沿海地区经济相对发达，国民收入较高，市场购买力水平较高。这类地区的消费结构必须大大高于内陆省份。而中西部地区经济相对落后，不少边远农村解决不了温饱问题，其整体消费结构必然较低。

从消费者收支上看，消费者的购买力来自消费者收入。消费者收入的高低直接影响购买力的大小，从而决定市场规模大小和消费支出模式。我们可以根据人均收入（人均收入是用国民收入总量除以总人口）推测出相应地区的消费水平，衡量出卷烟消费品的市场容量和市场结构。

消费者由于收入水平的差别，支出行为也是千差万别。1857 年德国统计学家恩斯特·恩格尔在研究劳工家庭支出时发现：一个家庭收入越少，其支出用来购买食物的比例就越大；随着家庭收入的增加，用于购买食物的比例下降，而用于其它方面的开支所占的比重将上升。这称为“恩格尔定律”。联合国粮农组织根据恩格尔系数对世界上许多国家居民生活水准进行了如下划分：用于购买食物的比重占全部收入的 59% 以上称为贫困状态，50-59% 称为温饱状态，40-50% 称为小康水平，20-40% 称为富裕，20% 以下称为最富裕。市场上销售的卷烟产品属于非生活必需食品，“恩格尔系数”决定了不同地区的卷烟产品消费结构。研究它的基本状态，将对制定营销计划，做精做好市场很有作用。

5、 技术环境

科学技术是社会生产力中最活跃的因素。作为营销环境的一部份，科技环境不仅直接影响企业内部生产和经营，还同时与其他环境因素互相依赖，相互作用。尤其是新技术革命给企业市场营销既造就了机会，又带来了威胁。企业的机会在于寻找和利用新技术，而它面临的威胁可能有两方面：新技术的突然出现，使企业的现有产品变得陈旧；新技术改变了企业人员原有的价值观。新技术给企业带来巨大压力，如果企业不及时跟上新技术革命的发展，其产品很有可能被很快淘汰出局。正因为如此，西方“创新理论”的代表人物熊彼特认为“技术是一种创造性的毁灭”。

（1）新技术引起企业市场营销策略发生变化

新技术革命改变了企业经营的内部因素和外部环境，给企业带来巨大压力，给企业产品和目标市场的确定带来前所未有的困难，从而促使企业不断调整营销策略，以适应变化了的市场条件。

* 产品策略变化。由于科学技术的迅速发展，新技术应用于新产品开发的周期大大缩短，产品的更新换代加快。开发新产品成为企业开拓新市场和赖以生存发展的根本条件，因此，要求企业营销人员不断寻找新市场、预测新技术，时刻注意新技术在产品开发中的作用，从而促进企业开发出给消费者带来更多收益的新产品。

* 分销策略变化。由于新技术的不断应用，技术环境的变化使人们的工作及生活方式发生了重大变化。广大消费者的兴趣、思想等差异性很大，自我意识的观念增强，从而引起分销机构的不断变化。大量的特色商店和自我服务商店不断出现。如 1930 年出现超级市场，1940 年出现廉价商店，上个世纪 60-70 年代出现快餐服务、自助餐厅等等。同时也引起了分销实体的变化和运输实体的多样化，使现代企业的实体分配出发点由工厂变成了市场。

* 价格策略变化。科学技术的发展及应用，一方面降低了产品成本，使价格下降。另一方面使企业能够通过信息技术加强信息反馈，正确应用价值规律、供求规律、竞争规律来制定和修改价格策略。

* 促销策略变化。科学技术的应用引起促销手段的多样化，尤其是广告媒体的多样化和广告宣传形式的复杂化。如人造卫星和互联网成为全球范围内的信息沟通手段。如何利用新技术提高信息沟通的效率、提高促销组合的效果、降低促销成本，以及采用新的广告手段和方式，将是促销研究的主要内容。

（2）新技术引起企业营销管理的进步

新技术革命是管理改革或管理革命的动力，它向管理提出了新的课题和新的要求，又为企业改善经营管理，提高管理水平提供了物质基础。现在，一场以微电子革命为中心的新技术革命正在兴起，特别是计算机和互联网的出现，标志着技术发展进入了一个新的历史阶段。目前许多商业企业的经营管理都使用了电脑和互联网，这对于改善企业经营管理，提高企业经营效益起了很大的作用。

（3）新技术对零售商业和购物习惯产生重大影响。

由于电视、电话、电脑系统的迅速发展，出现了“电话购物”、“网上购物”等在家购物的购物方式。目前一些发达国家，消费者如果想买东西，可以打开连接各商店的终端机，各种商品的信息就会在电脑屏幕上显示出来，消费者可以通过打电话的方式，订购所显示出来的任何商品，然后按一下自己银行存款户头号码，即把货款自动传给有关商店，于是购物的商品就会很快送到消费者家门口。

新技术革命使零售商业结构发生变化，古老传统的商业机构逐渐被新型的零售商业结构所代替，对买方来说，购物越来越不受时间地点的限制，给购买带来了极大的方便。

“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外。”企业通过经常了解和深刻分析当前营销环境各方面不断变化的情况，才能根据自身的优势与劣势制定出正确的营销战略与策略。这是正确实施企业营销的首要任务。

第三章 卷烟消费行为分析

第一节 消费心理学

消费心理学是心理学的一个分支。它是用科学的方法，系统地研究消费者行为的一门科学，即以观察、记述、说明、预测消费者行为为目的的学科。

消费心理学的研究对象是市场营销活动中消费者的各种心理现象。

消费心理学的研究内容是消费者在购买行为中的一般心理过程和心理状态。它研究消费者在购买行为中产生的感觉、知觉、记忆、注意、想象、情绪、思维等心理活动的一般规律；对消费需求状态进行梳理和对消费动机做出辨析；研究消费习惯和心理活动的个性差异。

学习和运用消费心理学的任务，在于力求探明消费者购买行为的心理活动规律，研究消费心理与市场营销的关系。今天的市场已经是以消费者为中心的

市场了，只有努力了解和把握消费者的购买心理及行为特征，才能制定出正确的市场营销策略，扩大受消费者欢迎的产品生产。

消费心理学是应用心理学、社会学、经营学、销售学、人文学、经济学等不同学科领域发展起来的一门科学，是这些学科的边缘科学。其涵盖的内容丰富且实用性强。这里仅概述其中的几个基本问题，意在作用于对卷烟消费行为的研究。

一、 感觉在消费者购物中的作用

心理学研究表明，人头脑中 85%的信息是通过感觉中的视觉获得的，而 15%的信息是通过包括听觉在内的其它感觉获得的。感觉在消费者购物中的作用：一是消费者对商品的认识都是从感觉开始的。感觉是消费者认识商品的起点。消费者在选择商品时，往往先用眼睛观看商品的外表，了解商品的外形、颜色等个别属性和特征，从而对商品产生美观、漂亮、新奇、质地优良等感觉和认识，吸引对商品的购买。二是不同的感觉会引起消费者不同的情绪体验。消费者在购物时首先接触的是购物环境和营销人员的服务水平。购物环境的优劣、商品陈列造型和颜色搭配、灯光和自然光的采用、营业员的仪表仪容、服务态度等，都会给消费者以不同的感觉，从而引起消费者不同的情绪体验。良好的第一印象可以产生惠顾心理；相反，会引起消费者的不满情绪，就等于把消费者拒之门外。三是消费者的刺激不能超出适宜的感觉阈限。企业及营销人员对消费者发出的刺激信号的强度要适应人的感觉阈限。做广告、调整价格、介绍商品时，如果对消费者发出的刺激信号过弱，不足以引起消费者注意；但是如果刺激信号过强，则又会使消费者承受不了，走向反面。

二、 消费者的个性心理

个性心理是指一个人所具有的持久而稳定的心理特点。它包括能力、气质、性格和兴趣等。当一个人的能力和性格一旦形成之后，将在各种场合自然地表现出来，具有浓厚的个人色彩。个性心理特征在消费者身上有不同的内容和表现，直接地影响消费者的消费活动。

气质是典型而稳定的个性心理特征。典型的气质类型分为胆汁质、多血质、粘液质和抑郁质。当不同气质特点的人们以消费者的身份出现在商店的时候，也会形成购买过程中不同的个性色彩，并形成各种不同的购买行为。多血质和

胆汁质的消费者，在消费行为中通常表现出积极主动，善于同营业员交流，积极地提出问题并寻求解答，有时还会主动征询其他在场顾客的意见，表现得十分活跃。以胆汁质为主的消费者好凭个人主观意志和兴趣办事，容易受商品广告宣传、商品外观、品牌、社会时尚以及他人劝说的影响而即兴购买。在消费行为上，为了赶时髦、讲奇特，往往不问商品质量和价格贸然购买，但买后常常后悔要求退货。他们言语直率，富于激情，兴趣转换快，购买行为中情感色彩很浓。以粘液质和抑郁质为主的消费者比较冷静慎重，能够理智分析，慎重做出购买决策。他们常常倾向于购买自己熟悉的、信任的厂家的产品。他们善于控制自己的情绪，不易受外界各种因素的干扰，例如广告及各种促销行为等。以抑郁质为主的消费者，对商品的价格特别重视，对价格变化的反应敏感迅速，善于发现别人不易觉察到的同类商品之间的价格差。这类消费者中的大多数，在经济动机的支配下，以物美价廉作为消费购物的前提条件，对于削价、优惠、打折的商品尤其充满兴趣。

三、兴趣对消费购买行为的影响

兴趣反映着人们的心理特点。在购买活动中，兴趣对消费者的购买行为有直接的影响；

① 兴趣有助于消费者为未来的购物活动做准备。消费者如果从生理上和心理上对某种商品发生兴趣，往往会随时随地注意收集和积累有关这类商品的资料 and 知识，从而为未来的购物活动打下基础。

② 兴趣有助于消费者做出购买决策。消费者在购买其感兴趣的商品时，情绪高涨，精神愉快，注意力集中，态度积极，能够缩短决策和挑选过程，促进购买行为的完成。如 1992 年春天，呼拉健身圈风靡京城，许多消费者在街头随遇而买。

③ 兴趣有助于消费者重复购买某种商品。兴趣可以刺激消费者对某种商品重复购买和长期使用。因为消费者对某种商品产生出持久的兴趣，就会形成一种偏好，这种特殊的商品偏好就会促使他（她）们在长期生活中习惯地购买这种商品，而形成重复性长期性的购买行为。香烟产品也是一种容易培养消费者偏好的产品，消费者形成了对某个品牌的吸食习惯后，就不愿意轻易换牌子。因此，卷烟营销工作需要努力培养消费者对品牌的习惯性兴趣与偏好。

④ 兴趣有助于诱导顾客消费的多样化。在消费活动中，由于顾客兴趣指向的对象以及兴趣广度与深度各不相同，消费者对商品的造型、式样、颜色、用途等方面的爱好追求的强度与持久性也有所不同。如有的消费者由于情感作用于兴趣，对商品常常受某种因素诱发，产生短暂的兴趣而极力追求，但一般都较快地消失和转移。有的消费者由于意志作用于兴趣，对某种适合其创造性活动或有研究目标的商品有着极大的偏好，形成较浓厚的兴趣，往往能持久地影响其购买行为。

四、消费者需要的基本特征

（1）多样性。这是消费者需求最基本的特征。由于消费者的收入水平、文化程度、职业、性格、年龄、民族、生活习惯等的不同，自然会有多种多样的爱好和兴趣，对于商品和服务的需求也必然千差万别和丰富多彩。消费需求多样性不仅表现在同一消费者的需要是多方面的，既有吃、穿、用、住的需要，又有娱乐消遣的需要；而且表现为同一消费者对某一特定消费对象常常同时兼有多方面的要求，例如，既要求商品质量好，又要求其外观新颖美观，具有时代感，能满足身份要求等。这就决定了市场的差异性。这是企业进行市场细分和选择目标市场的基础。

（2）发展性。消费者的需要不是一成不变的，随着社会的发展和生活水平的提高，人们对商品和服务的需求无论是从数量上，还是从质量或品种上，都在不断地发展着。一种需要被满足了，又会有新的需要，总的趋势是由低级向高级、由简单向复杂、由追求数量满足到追求质量充实发展。某些现在的热门货，有可能在一定时期以后变成过时商品而被淘汰；许多潜在的消费需求，不断地变为购买行为。

（3）层次性。人们的消费需求一般地说是由低层次向高层次逐渐延伸的。当低层次、最基本的生活需要，即满足生存的需要被满足后，就会产生高层次的社会需要和精神需要。

（4）伸缩性。人们的消费需求受外因和内因的影响。内因包括消费者本身需求欲望的特征、程度和货币支付能力等；外因主要是商品的供应、价格、广告宣传、销售服务和他人的实践经验等。两个方面因素都可能对消费者产生促进或抑制作用。这就使消费需要只能是有限地得到满足，表现出一定的伸缩性，

即并非只能增加不能减少。在特定的情况下，人们可能满足某种而放弃其它需要。一般地说，基本日常生活必需品的消费需求弹性较小，而非生活必需品或中高档消费品的消费需求的伸缩性较大。

（5）**互联性**。消费需求对某些商品具有互相联系的特点，如购买钢笔时可能需要同时购买墨水，购买自行车时可能需要同时购买打气筒和修理工具等。香烟店柜里，也可以同时经销打火机、烟灰缸等。经营互有联系和补充性的商品，不仅会给消费者带来方便，还能扩大商品的销售额。

（6）**可诱导性**。消费需求是可以加以诱导、引导和调节的，即可以通过环境的改变或外部诱因的刺激，诱发消费者需求发生变化和转移。企业可以通过卓有成效的市场营销活动使无需求转变为有需求，使潜在的需求转变为现实的需求，使企业由被动地适应迎合消费者的需求转化为积极地引导、激发和创造消费者的需求。

五、消费者态度与逆反心理

态度是指一个人对某些事物或观念长期持有的好与坏的认识上的评价、情感上的感受和行动上的倾向，如赞成、支持、欣赏或反对、拒绝、厌恶。在消费活动中，消费者的态度即在消费活动中对商品和劳务等表现出的认识上的评价、情感上的感受和行动倾向。

1、消费者态度的一般特征：

（1）**社会性**。消费者态度的形成不可能脱离丰富多彩的社会生活，不可能超越所处的社会发展阶段。同时，消费者又并非孤立于社会之中，而是无时无刻不在同他人交往中发生信息沟通。因此，消费者的购买情绪与态度必然带有很明显的社会性和时代特征。

（2）**价值性**。在购买活动中，消费者之所以对某商品产生兴趣或偏好，无不取决于该商品对自己具有价值的大小。在一定意义上说，价值成为决定消费者态度的本质特征。由于商品具有多种功能，影响消费者态度的价值也因此包含多方面内容。一般有：①生理的价值，即满足消费者生理方面的需要。如食品可以果腹，服装可以御寒，香烟可以提神等。②经济价值。当消费者以较少的花费可以获得同等或较大收益时，消费者往往对此表现出更大的偏好和积极的倾向。从这个角度看，也能透视出香烟市场上假烟、走私烟一度泛滥正是利

用了消费者这种“即经济又有面子”的心理动因。③感情的价值。某些有特殊用途的商品，虽然对消费者本身无实际价值，但可以馈赠家人、亲友、上级等，使之获得亲情、友情、和谐的人际关系，因而也表现出积极的消费购买态度。④权力地位的价值。某些商品因其品牌、质量、档次、价格等方面的特殊性，往往能表明消费者特定的身份、财富或社会地位，同时成为某种权力的标志或象征。凡欲向他人或社会显示其权力、地位的消费者，往往对包括香烟在内的该类商品持肯定态度。⑤审美求知价值。某些商品的主要功能不在于物质方面，而在于美化生活、陶冶性情，提高文化修养和需要。如书报、电视、DVD等。在精神文化等领域有较高追求的消费者，往往宁可舍弃物质方面的享受，而对各种满足精神需要的产品或服务以更多关注。这种种“价值”因各个消费者的性格、志趣、思想修养、文化水平、职业等方面的差异，而在态度系统中占有不同的比例。

（3）相对稳定性。由于消费者的态度是在长期消费经验逐渐积累中形成的，因此某种态度一旦形成，便保持相对稳定，不会轻易改变。态度的稳定性使消费者的购买行为具有一定的规律性和习惯性，从而有助于某些购买决策常规化和程序化。因此，企业最好使其产品适合消费者既有的习惯态度，而不要企图改变消费者的态度。但企业也要看到，消费者的态度的稳定性是相对的，稳定中含有可变性。例如“可口可乐”打入中国市场后，经过了十来年，已使中国的消费者逐渐由不喜欢到偏爱，改变了中国消费者对软饮料的消费习惯，市场占有率连年大幅度攀升。在企业生产和营销中，如果一味强调稳定性而否认可变性，则很容易导致僵化保守，将会使企业潜伏危机。

（4）差异性。消费者态度的形成受多种主客观因素的影响和制约。因此，消费者的态度也人各一面，存在众多差异。①不同的消费者对待同一商品可能持有完全不同的态度。②同一消费者在不同的年龄阶段和生活环境中，对同一商品也可能产生截然不同的态度。③处于不同社会阶层，隶属于不同社会团体组织的消费群，在消费态度上也会呈现出群体性差异。态度的差异对细分消费者市场具有十分重要的意义。

2、消费者的逆反心理

消费者在从事消费活动时，不断接受来自商品本身、广告以及厂商各种各

样的消费刺激的影响，倘若某种刺激持续的时间过长，刺激量过大，超过了消费者所能承受的程度，就会引起相反的心理体验，产生逆反心理。

常见的逆反心理现象有：①感觉逆反。消费者的感觉器官持续受到过度刺激，会引起感受力下降，形成感觉适应。②广告逆反。不当的广告表现形式会引起消费者逆反。如：手法单一雷同化，会降低兴趣和注意力；时间连续播放几十则，会造成心理疲劳；过分渲染，夸大成份明显，会引起怀疑和不信任；表现内容低级庸俗，会招致厌烦抵触。③价格逆反。在商品供不应求时价格上涨，会引起心理恐慌；在产品供大于求时价格下降，会产生对销售行为的不信任。“买涨不买落”，“越涨价越抢购，越降价越不买”，都是消费逆反心理的表现。④政策逆反。消费者对宏观政策及调控措施的心理反应经常与政府的意图相悖，做出与调控方向相反的反应行动，使调控难以达到预期的目的。如 90 年代末国家为启动持续疲软的市场，曾四次下调银行存款利率，结果，消费者非但没有提款购物，反而纷纷增加存款，导致“利率下调，存款上升”的反常现象。除此四种外，消费者的逆反心理还有购买现场的说服逆反、名人权威的示范逆反、社会公众的舆论逆反、消费时尚的流行逆反、消费观念与方式的超前与滞后逆反，等等。

企业营销中调整消费逆反的策略主要有：（1）根据消费者的感受程度，调节消费刺激量和强度，避免逆反心理产生。（2）及时采取引导和调节措施，力求在萌生阶段使逆反心理得到扭转。（3）有意设置刺激诱因，激发消费者好奇的逆反心理，促成预期的逆反行为。例如某啤酒商店别出心裁地在路旁设置小屋，四面挖有小孔，同时贴出“禁止观看”的字样，过往行人出于好奇心争相窥视，引来人们对屋中香酒的购买。（4）利用大多数消费者有从众性消费心理的特点，发挥消费带头人的作用，促成大规模逆反消费行为的转化。

第二节 卷烟消费行为分析

一、影响消费者购买行为的主要因素

影响消费者购买行为的因素有很多，主要的有个人因素、社会因素、文化

因素和心理因素。它们影响消费者购买的直接性不同，其识别性也不同。

1、个人因素

个人因素是消费者购买决策过程最直接的影响因素。消费者购买决策受其个人特性的影响，特别是受其年龄所处的生命周期阶段、职业、经济状况、生活方式、个性以及自我观念的影响。

(1) 生命周期阶段。年龄不同的消费者，需要与欲望是有很大的不同的，即使相同，其需求量也有很大的差别。例如，青年吸烟者日吸烟量远远大于老年吸烟者。家庭也有生命周期阶段，不同阶段也影响着消费。

(2) 职业。职业对消费的影响往往是显而易见的。蓝领工人与公司经理的消费是有很大的差异的。营销人员应设法找出那些对其产品有非同一般需求兴趣的职业群体。为了某一特定的职业群体的需要，公司甚至可以特别地为他们设计产品。以男性为例（资料来自《2001 中国烟草消费情况调查资料》），高级管理人员吸烟率为 45.51%，一般管理人员吸烟率为 62.02%，工人吸烟率为 56.08%，军人吸烟率为 17.92%，医务人员吸烟率为 51.88%，自由职业者吸烟率为 57.69%。

(3) 经济状况。经济状况包括收入、储蓄、资产、债务、借贷能力以及对待消费与储蓄的态度等。消费者的经济状况既与个人能力有关，也与整个经济形势有关。收入高消费者的吸食高档烟，收入低的消费者吸食低档烟。

(4) 生活方式。生活方式就是人们在活动、兴趣和思想见解上表现出的生活模式。根据研究的目的不同，生活方式可以从不同的角度进行划分。一些社会学和心理学方面的研究成果可以作为市场营销者的借鉴，但市场营销者若能根据本企业营销标的特点和营销策略的意向性有针对性地进行生活方式的划分，对市场营销活动就会更有意义。

2、社会因素

消费者购买行为也受到诸如参照群体、家庭、社会角色与地位等一系列社会因素的影响。在中国，消费者购买香烟受参照群体影响很大，尤其是在年轻人中更为明显。

(1) 参照群体。参照群体是指那些直接或间接影响人的看法和行为的群体。参照群体分为直接参照群体和间接参照群体。直接参照群体是某人所属的群体

或与其有直接关系的群体。直接参照群体又分为首要群体和次要群体。首要群体是指与某人直接、经常接触的一群人，一般都是非正式群体，如家庭成员、亲戚朋友、同事、邻居等。次要群体是对其成员影响并不很经常但一般都较为正式的群体，如宗教组织、职业协会等。间接参照群体是指某人的非成员群体，即此人不属于其中的成员，但又受其影响的一群人。

(2) 家庭。家庭是消费者最主要的参照群体。一个人一般要经历两个家庭，一个是父母的家庭，一个是自己的家庭。受父母家庭的影响是间接的。受自己家庭的影响是直接的。

(3) 社会角色与地位。每个人都担当着不同的社会角色，并有其相应的地位。每一个角色及其相应的地位都不同程度地影响其购买行为。一个人在单位可能吸烟，回家后可能就不吸烟。在单位吸食高档烟，回家后可能吸食低档烟。

3、文化因素

文化因素对消费者行为的影响最难以识别，又是最广泛、最深远的。文化是人类欲望和行为最基本的决定因素，低级动物的行为主要受其本能的控制，而人类行为大部分是通过学习而获得的，在社会中成长的儿童通过其家庭和其他机构的社会化过程学到了一系列基本的价值、知觉、偏好和行为的整体观念。社会阶层是重要的文化因素之一，社会阶层是指社会中按等级排列的具有相对同质性和持久性的群体，每一阶层的成员具有类似的价值观、兴趣爱好和行为方式。具体地说，社会阶层有以下特点：一是相同社会阶层中人的行为要比两个不同社会阶层中人的行为更为相近；二是人们以所处的社会阶层来判断一个人的地位；三是某人所处的社会阶层是由职业、收入、财产、教育和价值取向等多种变量而不是由其中的一种变量决定的；四是个人可以改变自己所处的社会阶层。这种改变的幅度随各社会阶层森严程度的不同而各异。正因为社会阶层具有这样的特点，因此，市场营销者可以通过对社会阶层的识别来进行市场细分，从中选择目标市场，并进行恰当的市场营销策略安排。

4、心理因素

心理因素指的是动机、知觉、学习及信念和态度等，它们对消费者购买行为都有较大影响。

(1) 动机。动机是引起人们为满足某种需要而采取行动的驱动力量。动机

产生于未满足的某种需要，这时心理上就会产生一种紧张感，驱使人们采取某种行动以消除这种紧张感。行为科学认为，一般地说，最缺乏的需要常常是行为的主要动机。因此，关于消费者动机的研究主要集中地转为对需要的研究。

关于人的需要、动机与激励的研究，已形成非常丰富的学术成果，并得到较为广泛的实践应用，其中包括马斯洛的“需要层次论”、赫茨伯格的“双因素理论”和弗洛伊德的“潜意识理论”等。这些理论对市场营销都具有一定的借鉴意义。马斯洛认为，人的需要是以层次的形式出现的，按其重要程度的大小，由低级需要逐级向上发展到高级需要，依次为生理需要、安全需要、社会需要、自尊需要和自我实现需要。一个人得首先使自己最重要的需要得到满足，一旦成功地实现了这一愿望，那时，这一最迫切的需要就不再是一个激励因素了，这个人也就会向下一个最重要的需要寻求满足。赫茨伯格提出了动机的“双因素”理论，这种理论区分了不满意因素（产生不满意情感的因素）和满意因素（产生满意情感的因素）。对“满意”与“不满意”是要严格加以区分的，他指出，“没有不满意”并不就是满意。满意可以起到激励作用，而“没有不满意”则不能。当我们把市场营销看作是一种激励过程的时候，这种区分就非常具有指导意义。举例来说，为促进卷烟销售，我们实行“买一包烟，送一个打火机”的促销活动，消费者开始对得到一个打火机感到满意，受到激励后可能再次购买该产品，当促销活动结束后，购买该产品不再赠送打火机，消费者虽然“没有不满意”，但他再次购买的欲望可能大打折扣。弗洛伊德的“潜意识理论”是指人们行为的真正心理压力大多是无意识的。他看到人们在成长过程中和接受社会标准的过程中，往往得压制许多欲望，这些欲望从没有减少或得到了有效控制，在梦境中、脱口而出的话语中以及神经质的行为中常常会得到表现。弗洛伊德的“潜意识理论”应用于营销学上的最重要成果就是用下意识动机来解释购买情况和产品选择。

（2）知觉。人通过视、听、嗅、味、触五种感官对刺激物的反应是感觉。随着感觉的深入，将感觉到的材料通过大脑进行分析综合，从而得到知觉。知觉有以下特点：一是知觉的选择性。由于客观事物的多种多样，各人的背景、兴趣和经验不同，在一定的时间和环境的条件下，人们对客观事物往往不是全面吸收，而是有所选择地把事物的少数方面作为知觉的对象。以卷烟消费者为

例，老板经理们注重卷烟是否名牌，低收入者注重的则是卷烟的价位；二是知觉的理解性。知觉不仅是对事物的感知，还包括对这一事物赋予的意义。人们往往用自己的知识、经验和需要来理解事物。因此，这种知觉可能是正确的也可能是错误的。如将产品的价格定价为 9.98 元，而不是 10 元，就是利用知觉的理解性的一种定价技巧；三是知觉的恒常性。人们一旦形成对某一事物的知觉，其后就会继续以这种知觉去认识这一事物。这种特点对建立顾客忠诚非常重要，一旦顾客对你的产品产生好印象，他就会有继续购买你的产品的倾向。反之，第一印象不好，以后再使他对你的产品建立好印象就难上加难了。

（3）学习。学习是指由于经验而引起的个人行为的改变。一个人的学习是通过驱使力、刺激物、诱因、反应和强化的相互影响而产生的。第一次消费某品牌的卷烟觉得好，下次就还会消费。反之第一次消费某品牌的卷烟觉得不好，下次就不会消费了。正强化或负强化激励人们重复某种行为或避免某种行为。由于市场营销环境不断变化，新产品、新品牌不断涌现，消费者的购买行为必须经过多方收集有关信息之后，才能做出购买决策，这本身就是一个学习过程。

（4）信念与态度。信念与态度是同价值观念紧密相关的概念。信念是指一个人对某些事物所特有的描述性思想。态度是指一个人对某些事物或观念长期持有的好与坏认识上的评价、情感上的感受和行动倾向。态度是有许多族相关的信念所构成的，所以它比信念更复杂、更持久。要改变消费者的品牌态度有三种方式。一是改变消费者对这一品牌特征的信念。例如，消费者认为某品牌卷烟吸味很好，但包装不佳，这时厂家要做的就是继续保证吸食口味，同时改进包装，改变消费者对该品牌包装方面不好的信念。一般地说，消费者对产品的态度比较容易改变，但对服务的态度则难以改变，因为服务的特性是模糊和难以捉摸的；二是改变所有信念中对态度最重要的信念。在经济落后的农村地区，消费者对卷烟最看重的是价格，只有价格低廉的卷烟才能受到欢迎；三是增加新的观念。例如，环保型卷烟，“环保”就是在人们对卷烟的一般信念基础上又新增的信念。

二、消费者购买决策过程

市场营销者在分析了影响购买者行为的主要因素后，还需了解消费者如何真正做出购买决策，即了解谁做出购买决策，购买决策的类型以及购买过程的

具体步骤。

1、 参与购买的角色

人们在购买决策过程中可能扮演不同的角色，包括：

- (1) 发起者。首先提出或有意想购买某一产品或服务的人；
- (2) 影响者。其看法或建议对最终决策具有一定影响的人；
- (3) 决策者。对是否买、为何买、如何买、何处买等方面的购买决策做出完全或部分最后决定的人；
- (4) 购买者。实际采购人；
- (5) 使用者。实际消费或使用产品和服务的人。

2、 购买行为类型

消费者购买决策随其购买决策类型的不同而变化。较为复杂和花钱多的决策往往凝结着购买者的反复权衡和众多人的参与决策。根据参与者的介入程度和品牌间的差异程度，可将消费者购买行为分为四种：

(1) 习惯性购买行为。对于价格低廉、经常购买、品牌差异小的产品，消费者不需要花时间进行选择，也不需要经过收集信息、评价产品特点等复杂，因而，其购买行为最简单。消费者只是被动地接收信息，出于熟悉而购买，也不一定进行购后评价。这类产品的市场营销者可以用价格优惠、电视广告、独特包装、销售促进等方式鼓励消费者试用、购买和续购其产品。

(2) 寻求多样化购买行为。有些产品品牌差异明显，但消费者并不愿花费长时间来选择和估价，而是不断变换所购产品的品牌。这样做并不是因为对产品不满意，而是为了寻求多样化。针对这种购买行为类型，市场营销者可采用销售促进和占据有利货架位置等办法，保障供应，鼓励消费者购买。

(3) 化解不协调购买行为。有些产品品牌差异不大，消费者不经常购买，而购买时又有一定的风险，所以，消费者一般要比较、看货，只要价格公道、购买方便、机会合适，消费者就会决定购买。购买以后，消费者也许会感到有些不协调或不够满意，在使用过程中，会了解更多情况，并寻求种种理由来减轻、化解这种不协调，以证明自己的购买决定是正确的。经过由不协调到协调的过程，消费者会有一定的心理变化。针对这种购买行为类型，市场营销者应注意运用价格策略和人员推销策略，选择最佳销售地点，并向消费者提供有关

产品评价的信息，使其在购买后相信自己做了正确的决定。

（4）复杂购买行为。当消费者购买一件贵重的、不常买的、有风险的而且又非常有意义的产品时，由于产品品牌差异大，消费者对产品缺乏了解，因而需要有一个学习过程，广泛了解产品性能、特点，从而对产品产生某种看法，最后决定购买。对于这种复杂购买行为，市场营销者应采取有效措施帮助消费者了解产品性能及其相对重要性，并介绍产品优势及其给购买者带来的利益，从而影响购买者的最终选择。

3、消费者购买决策过程分析

消费者购买决策过程一般由五个阶段构成。

（1）确认需要。购买者的需要往往由两种刺激引起，即内部刺激和外部刺激。当口渴时，就会产生找水解渴的动机。也可能是看到橱窗中展示的服装非常好看，禁不住驻足细看，甚至产生想买下来的念头。碰到这种情形，消费者都会在头脑中对需要和与欲望加以清理、确认，以决定是否采取和如何采取行动。针对这个阶段，市场营销者所能做的就是如何加强对消费者的刺激，以激起消费者购买的动机和欲望，并要注意两方面的问题，一是注意了解那些与本企业的产品实际上或潜在的有关联的驱使力；二是注意到消费者对某种产品的需求强度，会随着时间的推移而变动，并且被一些诱因所触发。

（2）收集信息。一般来讲，引起的需要不是马上就能满足的，消费者需要寻找某些信息。消费者信息来源主要有：个人来源（家庭、朋友、邻居、熟人）、商业来源（广告、推销员、经销商、包装、展览会与展示）、公共来源（大众媒体、消费者评比机构）和经验来源（处理、检查和使用产品）等。针对这个阶段，企业营销的关键是要能掌握消费者在收集信息时会求助于哪些信息源，并能通过这些信息源向消费者施加影响力。

（3）备选产品评估。在评估过程中，消费者常常要考虑多种因素。因此，企业如果能够搞清楚消费者评估诸因素的不同重要性，通过营销手段强化消费者看重的因素，弱化次要因素和消极因素，就可能更多地取得消费者的青睐。

（4）决定购买。在购买意图和决定购买之间，有两种因素会起作用，一是他人的态度，二是意外情况。例如，消费者正准备买烟时，妻子会说，你

最近经常咳嗽，消费者可能就不购买了。也可能正好在这个时候，他等候的人到了，他马上就要去办事等等。市场营销人员必须了解引起消费者有风险感的那些因素，进而采取措施来减少消费者的可觉察风险。

（5） 购后行为。消费者购买以后，可能获得满足，这将鼓励他今后重复购买或向别人推荐该产品。如果不满意，则会尽量减少不和谐感，因为人的机制存在着一种在自己的意见、知识、和价值观之间建立协调性、一致性或和谐性的驱使力。具有不和谐感的消费者可以通过放弃不用、退货、诉诸法律、四处抱怨等做法来发泄心中的不满，减少不和谐感。市场营销人员应采取有效措施尽量减少购买者买后不满意程度。

第三节 卷烟市场调研与预测

一、 卷烟市场调研

（一）卷烟市场调研的定义

卷烟市场调研就是针对卷烟市场，把消费者、客户、大众和市场人员通过信息联系起来，而营销者借助这些信息可发现和确定营销机会和营销问题，开展、改善、评估和监控营销活动，并加深对市场营销过程的认识。也就是说，卷烟市场调研是指在市场营销观念的指导下，以满足顾客需求为中心，运用科学的方法系统地、客观地收集、记录、整理与分析有关卷烟市场营销的信息资料，提出解决问题的建议，为企业营销管理者制定正确的营销决策提供依据。

（二）卷烟市场调研的内容

由于引起卷烟市场变化的因素很多，因而卷烟市场调研的内容也十分广泛。其主要内容有：

1、市场需求的调研。从市场营销的理念来说，顾客的需求和欲望是企业营销活动的中心和出发点，因此，对卷烟市场需求的调研，应成为卷烟市场调研的主要内容之一。卷烟市场需求情况的调研包括：现有消费者需求情况的调研（包括需求什么、需求多少、需求时间等）；现有消费者对本企业产品（包括服

务)满意程度的调研;现有消费者对本企业产品信赖程度的调研;对影响需求的各种因素变化情况的调研;对消费者的购买动机和购买行为的调研;对潜在消费者需求情况的调研(包括需求什么、需求多少和需求时间等)。

2、卷烟产品的调研。卷烟产品(包括服务)是企业赖以生存的物质基础。一个企业要想在竞争中求得生存和发展,就必须始终如一地生产出消费者需要的卷烟产品来。卷烟产品调研的内容包括:卷烟产品设计的调研(包括卷烟的类型、烟支长度、商标设计和外包装设计等);产品系列和产品组合的调研;产品生命周期的调研;对老产品改进的调研;对新产品开发的调研;对于如何做好销售技术服务的调研等等。

3、卷烟价格的调研。价格对产品的销售和企业的效益情况有着重要的影响,积极开展产品价格的调研,对于企业制定正确的价格策略有着重要的作用。价格调研的内容包括:市场供求情况及其变化趋势的调研;影响价格变化各种因素的调研;产品需求价格弹性的调研;替代产品价格的调研;新产品定价策略的调研;目标市场对本企业品牌价格水平的反应等等。

4、卷烟促销方面的调研。卷烟促销方面调研的主要内容是各种促销手段、促销政策的可行性,其中一般企业较为重视的有广告和人员推销的调研。广告的调研包括广告媒体、广告效果、广告时间和广告预算等的调研。人员推销的调研包括销售力量大小、销售人员素质、销售人员分派是否合理、销售人员报酬、有效的人员促销策略等的调研。此外还有各种营业推广活动的调研;公共关系与企业形象的调研等。

5、销售渠道的调研。工业企业如何在指定分销商的情况下,做到与分销商密切合作、达到双赢,产品的储存和运输安排是否恰当等,对于提高销售效率、缩短交货期和降低销售费用有着重要的作用。因此,从某种角度来看,销售渠道的调研是卷烟市场调研的最重要内容。主要包括:分销商的各方面情况的调研,各种运输工具应如何安排的调研,如何不影响销售、不脱销断档的情况下使商业环节库存合理的调研等。

6、竞争的调研。竞争的存在,对于企业的市场营销有着重要的影响。因此,企业在制定各种市场营销策略之前,必须认真调研市场竞争的动向。竞争的调研包括:竞争对手的数量(包括国内外)及其分布、市场营销能力;竞争产品

的特性、市场占有率、覆盖率；竞争对手的优势与劣势、长处与短处；竞争对手的营销组合策略；竞争对手的实力、营销战略及其实际效果；竞争发展的趋势等。

以上各项内容，是从卷烟市场调研的一般情况来讲的，各个企业市场环境不同，所遇到的问题不同，因而所要调研的问题也就不同。各个企业应根据自己的具体情况，来确定其营销调研内容，并组织力量，把调研工作做好。

（三）卷烟市场调研的程序

卷烟市场调研既可以由公司自己的调研部门来进行，也可借助于其他专事调研的公司。营销调研程序基本包括以下四步：

1、确定调研目标。若委托专业调查公司进行调研，营销方面负责人应该和调查人员密切合作，因为营销人员对哪些是决策所需要的信息比较了解，而调查人员则对如何进行市场调研及如何获取信息比较了解。双方只有密切合作才能合理确定调研目标。事实上，确定调研目标往往是整个调研过程中最困难的一步。正确地确定目标，可以节省调查时间和费用。

2、制定调研计划。调研计划是保证调研工作顺利进行的指导纲领。调研计划主要包括以下内容：一是根据调研的目标确定调研的范围以及信息资料的来源；二是根据调研的目标、性质以及研究经费的多少确定采用的调研方法；三是确定调研工具；四是确定保证营销工作顺利进行的指导性意见，它是调研活动各个阶段主要工作的概述，主要包括调研的背景、经费预算、组织机构和时间进度安排等内容。

3、实施调研计划。这一步的内容就是要收集、整理和分析信息。在整个调研过程中，信息的收集是最容易出错也最花费金钱的阶段。因此，调查人员要选择一些责任心强，思想水平高，口齿伶俐，有一定调研经验的人。要事先对调查人员进行培训。管理者应密切关注现场工作，以保证计划的正确执行，尽量避免不必要的失误。例如接触调查对象的方式不正确、调查对象提供不诚实或有偏见的答案等情况应尽力避免。

4、调研报告。调研的最后一步工作是撰写和提交调研报告。调研报告是对调研成果的总结和调研结论的说明。应满足以下几个基本要求：第一，简明扼要，重点突出。调研报告中切忌罗列一大堆数据和高深的数学公式，而应主要

阐述调研中的发现和结论；第二，对象明确，讲求实用。调研报告是给各级营销决策者看的，内容要实用，结论尽可能量化而明确；第三，说明调研结果的局限性和误差范围。调研报告的主要内容有：调研的目的与方法、调研结果的分析、得出的结论、对策建议和附件（有关的图表、附录等）。营销人员应和调查者紧密合作，共同分析调查结果，这样就可避免任何一方的主观偏见所带来的影响。

（四）卷烟市场调研的方法

调研的方法会直接影响到调研的结果。因此，选择市场调研方法是卷烟市场调研的重要环节。一般的市场调研方法很多，卷烟市场调研都可以采用。一般的市场调研方法归纳起来，可分为以下三类：

1、 观察法。观察法是由调查人员直接或通过仪器在现场观察被调查对象的行为并加以记录而获取信息的一种方法。使用观察法进行调查，调查人员不许向被调查对象提问题，也不需要被调查对象回答问题，只是通过观察被调查对象的行为、态度和表现，来推测判断被调查对象对某种产品或服务是欢迎还是不欢迎、是满意还是不满意等。观察法又可分为以下几种：

（1）直接观察法。直接观察法就是派调查人员去现场直接察看。使用这种方法进行调查，要确定是定期观察还是不定期观察及观察的次数等。

（2）亲自经历法。亲自经历法就是调查人员亲自参与某种活动，来收集有关的资料。如某一工业企业要了解它的经销商服务态度的好坏，就可以派人到他们那里去买东西。通过亲身经历法收集的资料，一般是非常真实的，但应注意不要暴露自己的身份。

（3）痕迹观察法。这种方法不是直接观察被调查对象的行为，而是观察被调查对象留下的实际痕迹。例如，一家企业想了解自己的产品是否真的在某地销售了，它不是去零售点的柜台上看该产品是否有摆放，而是看垃圾箱中是否有被丢弃的该产品的烟盒。

（4）行为记录法。因为观察法不直接向被调查者提出问题，所以，有些观察工作就可以通过诸如录音机、录像机、照相机及其他一些监听、监视设备来进行，这种方法就是行为记录法。

通过观察法能够获得准确性较高的第一手信息资料。但是，这种方式也有

一定的局限性，一是它只反映了事物的现象，而不能说明事件发生的原因；二是此种方法调查面窄，花费时间较长。

2、询问法。询问法是调研人员把事先拟定的调查项目或问题以某种方式向被调查对象提出，要求给予回答，由此获取信息资料的调研方法。

(1) 面谈法。面谈法是调查人员面对面地直接向被调查对象询问有关的问题，以获取信息资料的方法。通常，调查人员根据事先拟好的问卷或调查提纲上问题的顺序，依次进行提问；有时，亦可采取自由交谈的方式进行。使用面谈法进行调研，可以一个人面谈，也可以几个人集体面谈。这种方法能直接与被调查对象见面，听取其意见，观察其反应；这种方法的灵活性较大，不受任何限制，也没有什么固定的格式，可以一般地谈，也可深入详细地谈，它涉及的问题可能很广，也可能较窄；这种方式的问卷或调查表回收率较高且质量易于控制。其缺点是调查成本比较高，调查结果受调查人员业务水平和被调查者回答问题真实与否的影响很大。

(2) 电话询问法。电话询问法是由调查人员根据抽样的要求，在样本范围内，通过电话询问的形式向被调查对象询问预先拟定的内容而获取信息资料的方法。电话询问法的优点在于：可以短时间内调查较多的对象，成本也比较低，并能以统一的格式进行询问，所得信息资料便于统计处理。其缺点是：不易得到被调查者的合作，不能询问较复杂的问题，调查难以深入。

(3) 邮寄询问法。邮寄询问法又称通讯询问法，它是将事先设计好的问卷或调查表，通过邮件的形式寄给被调查对象，他们填好后按规定的时间邮寄回来。使用邮件询问法的最大优点是选择调查范围不受任何的限制，即可以在全国范围选取样本；被调查者有比较充裕的时间来考虑答复的问题，使问题回答的更为准确；不受调查人员在现场的影响，得到的信息资料较为客观、真实。其缺点是邮件回收率很低（一般只有 1%~5%，能达到 10%以上已经很好了），各地区寄回来的比例也不一样。因此，影响调查的代表性。也就是说，我们无法判断寄回信件的人与不寄回信件的人态度到底有什么区别。如果简单地用寄回信件人的意见，代表全体被调查者的意见，那就会冒很大风险。

(4) 留置问卷法。留置问卷法就是由调查人员将事先设计好的问卷或调查表当面交给被调查对象，并说明回答问题的要求，留给被调查对象自行填写，

然后，由调查人员在规定的时间内收回。

3、实验法。实验法是指在控制的条件下，对所研究的对象从一个或多个因素进行控制，以测定这些因素间的关系，在因果性的调研中，实验法是一种非常重要的工具。实验法源于自然科学中的实验求证方式，它通过小规模范围的实验，记录事件的发展和结果，收集和分析第一手信息资料。一般来说，采用实验法要求调查人员事先将实验对象分组，然后置于一种特殊安排的环境中，做到有控制地观察。例如，选定两个各种条件基本相同的小组，一个作为实验组，置于有计划的变化条件下；另一个作为控制组，保持原来的条件不变。然后比较两个小组的变化，以察看条件变化对实验对象的影响。在剔除外来因素或加以控制的条件下，实验结果与实验条件有关。实验条件是自变量，被实验对象为因变量。常用的实验法有：

（1）实验室实验。实验室实验即在实验室内，利用专门的仪器、设备进行调研。

（2）现场实验。现场实验是在完全真实的环境中，通过对实验变量的严格控制，观察实验变量对实验对象的影响。即在市场上进行小范围的实验。例如，某种产品在大批量生产之前，先把少量产品投放到几个有代表性的市场进行销售实验，看一看那里的销售反应如何，观察和收集顾客对产品反映的有关资料。

（3）模拟实验。模拟实验的基础是计算机模型。模拟实验必须建立在对市场情况充分了解的基础上，它所建立的假设和模型，必须以市场的客观实际为前提。否则就失去了实验的意义。

采用实验法的好处是：方法科学，能够获得比较真实的信息资料。但是此种方法也有其局限性，大规模的现场实验，难以控制市场变量，影响实验结果的有效性；实验周期较长，调研费用较高。

二、 市场预测

（一）什么是市场预测

所谓市场预测就是在卷烟市场调研的基础上，运用科学方法，对市场需求以及影响卷烟市场需求变化的因素进行分析研究，对未来的发展趋势做出估计和推测。

全面而正确地理解市场预测的定义，应把握以下几点：第一，市场预测是

探索卷烟市场发展规律的一种行为；第二，市场预测要有充分根据，要在掌握系统、准确的信息资料基础上进行，要在充分的市场调研的基础上进行；第三，市场预测要运用科学的先进的方法；第四，预测过程一般要经历三个阶段：一是详尽地占有信息资料，并进行去粗取精，去伪存真的加工整理；二是运用科学方法进行加工计算和科学分析，去寻找事物发展的客观规律，并用适当方式去表述这种规律，即我们常说的建立预测模型；三是利用反映客观规律的各种模型去预测未来。

（二）市场预测的作用

1、市场预测是企业探求未来，掌握自己命运的有目的的行为。古人云：“预则立，不预则废”。企业从事市场营销活动之前，对市场的未来发展以及市场营销行为所能引起的社会和经济后果，做出较为准确的估计和判断，对于合理制定经营决策，使经营结果符合预期目的，取得经营成功，关系极大。市场是企业一切营销活动的出发点和落脚点。只有看得长远些、准确些，才能使决策和计划正确无误，周密可行。这在市场瞬息万变的今天，尤为重要。

2、市场预测是现代企业提高应变能力的有力手段。应变能力的大小和提高，取决于信息的收集、分析和处理工作，取决于建立一个高效率的市场营销信息系统和市场预测系统。应变能力的基本要求就是对环境的变化能够做出迅速准确的反应，并通过采取正确的战略和策略决策，积极地适应环境和能动地改造环境。所谓适应环境，就是在环境发生变化时，能够相应地改变企业的生存方式和活动方式，改变企业的营销指导思想和营销策略，建立企业与环境之间新的平衡与协调关系。所谓积极地适应环境指的是在环境发生变化前，就能够预见到环境将朝着什么方向变化，预先做好应变准备，而不是消极被动地跟在环境变化之后，穷于应付。所谓能动地改造环境，是指现代企业通过自己的努力，诸如引导需求、促销宣传、改换策略手段等措施，对宏观市场环境施加积极的影响，使环境条件朝着有利于顾客和有利于企业发展的方向变化。

3、市场预测是提高企业经济效益的基本途径之一。从某种角度讲，经济效益是指产量、供给量与需求量的对比关系。只有在产品有充分市场销路的条件下，企业内部劳动消耗的节约才有意义。市场需求制约着销售，销售是否畅通又决定着生产和营销成果的实现。因此，要想全面提高企业的经济效益，首先

就要组织适销对路、价格合理、符合市场需求产品的生产。在此基础上，生产成本和营销费用的最小化才有意义。

4、预测是决策的基础，是决策科学化的重要前提。决策总是涉及未来，决策又是企业管理的核心。涉及未来的决策要做到准确无误，就必须对未来的形势发展做出科学的分析。预测与决策实际上是一件事的两个方面或两个阶段。作为广义的决策过程，首先是了解事物未来发展趋势和过程，情况明了，决策才好制定。预测是决策的基础，科学的决策必须依据准确的预测结论才能做出。

总之，市场预测是增强企业活力的积极促进因素。但是，需要注意的是，在不同的环境条件下，采用不同的预测方法，会存在一些局限性。一般来说，当市场需求相对稳定时，市场预测的准确性就相对高一些；反之，当市场需求处于不稳定状态，市场预测的精确性将受到影响。

（三） 市场预测的基本原则

市场经济的运行虽然纷繁复杂，但总是存在一定规律的。预测过程，说到底就是对市场运行规律的认识、掌握和运用的过程。预测之所以可能，主要是利用了三个基本原则。了解这三个原则，对于理解和掌握预测方法有一定帮助。

1、惯性原则。所谓惯性原则，就是从时间上考察事物的发展，其各个阶段具有连续性。辩证唯物主义认为，任何事物在经历由量变到质变的发展变化过程中，具有时间上的连续性，在性质、数量、范围等方面，存在着继承性和变异性。事物在经历量变过程时，继承性占主导地位，事物在性质上没有根本性变化，仅在数量和范围上有所增减，这就为预测事物的发展提供了极大的可能性。大量的数量预测方法，就应用在量变阶段。当量变积累到一定程度时，就会出现事物质的飞跃，变异性将占主导地位，事物的性质将发生根本性变化。质的飞跃可能会突然爆发，但它决不是偶然出现的，它是事物连续发展的一个重要的特殊环节。在长期的实践中，人们能够逐步认识和掌握事物发展的质量互变规律，并用于预测事物的未来发展方向，转折点（质变）的出现，以及发生转折之后的基本状况。

2、类推原则。世界上的事物千差万别，每一种事物都存在于特定的环境中，都有其特殊的运动规律。但世界上的事物又处在普遍的联系之中，同类事物间又存在着普遍适用的运动规律。即使不同的事物之间，也常常存在某些相似或

类同之点。只要掌握了事物发展变化的普遍规律，再结合具体事物所处的环境条件和具体特点，认识具体事物的特殊运动规律，是完全做得到的。所谓“举一反三”、“依此类推”讲的就是这个道理。

3、相关原则。世界上各种事物之间均存在着直接的或间接的联系，事物之间或构成一种事物的各种因素之间，存在着或大或小的相互影响、相互制约、相互促进的关系，要么相生，要么相克。经济领域中，这种相互联系更是普遍存在。价格上涨，就刺激供给增加；人民收入水平提高，消费结构就会发生明显变化；互补品之间，存在“一荣俱荣”、“一损俱损”的关系；替代品间存在着此消彼长的关系等等。

（四） 市场预测的分类

市场预测的种类很多，可以用不同的指标来划分。

1、 按照预测期划分

预测期是指预测时间的长短，按照预测期划分，市场预测可分为长期预测、中期预测和短期预测。

（1）长期预测。长期预测一般是指预测期在 5 年和 5 年以上的预测。长期预测是企业制定长远规划的科学依据。

（2）中期预测。中期预测一般是指预测期在 1 年以上、5 年以下的预测。它将为实现 5 年规划或长远规划编制的实施方案提供依据。

（3）短期预测。短期预测一般是指年度、季度或月度的预测。它是为近期安排生产，制定营销决策，解决近期市场出现的突出问题所采取的措施提供依据。

2、 按照预测范围划分

按照预测范围划分，预测可分国际市场预测、国内市场预测和地区市场预测。

（1）国际市场预测。国际市场预测是对国际营销环境的发展趋势及国际市场潜力等做出的预测。

（2）国内市场预测。国内市场预测是对某一类产品的国内需求及市场竞争态势等的预测。

（3）地区市场预测。地区市场预测是对企业在某个地区的目标市场的预测，

包括地区的市场潜力、企业产品的销售趋势等的预测。

3、 按照预测性质划分

按照预测性质划分，预测可分为定性预测和定量预测。

（1）定性预测。定性预测是对未来市场的发展趋势在性质上或程度上给出的预测。

（2）定量预测。定量预测是利用历史统计数据，建立预测模型，对未来市场的发展趋势在数量上予以估计。

（五） 市场预测的方法

市场预测方法主要有定性预测方法和定量预测方法。

定性预测方法就是依靠熟悉业务知识，具有丰富经验和综合分析能力的人员或专家，根据已经掌握的历史资料和直观材料，运用人的知识、经验和分析判断能力，对事物的未来发展趋势做出性质和程度上的判断。然后，再通过一定的形式综合各方面的判断，得出统一的预测结论。定性预测方法主要包括经验估计法和调查预测法。定性预测偏重于事物发展性质上的分析，主要凭知识、经验和人的分析能力。它是一种很实用的预测方法，也是市场预测中应用较广泛的基本方法。

定量预测方法是利用已经掌握的比较完备的历史统计数据，凭借一定的数理统计方法和数学模型，寻求有关变量之间的规律性联系，用来预计和推测市场未来发展变化趋势的一种预测方法。在历史统计数据比较完备、准确，市场发展变化的环境和条件比较稳定，产品处于生命周期的成长期或成熟期，预测对象与某些相关因素之间呈现比较明显的因果制约关系，或预测对象随时间推移呈现比较明显的趋势性变化等情况下，应用定量预测方法是比较适宜的。

值得注意的是，定性预测方法一定要与定量预测方法配合使用。

第四章 卷烟营销战略

第一节 企业营销战略的涵义

一、市场营销战略的定义

市场营销战略是企业用以实现其市场营销目标的基本方法，是企业可以遵循的营销活动的总纲领，包括目标市场、产品定位、市场营销组合和市场营销费用水平等决策，它是整个企业战略的一个有机组成部分，它必须能预见到企业的优势、劣势、实施战略的可能性和风险性。

其主要特征有长期性、整合性、灵活性和统一性。战略首先应该是长期的，它应从长期（通常至少 3-5 年）而不是短期角度出发。比如降价出售是大多数商店间或运用的一种战术，而折扣商店则每天降价出售一次，它则是把降价出售作为一种战略。其次战略应该是整合的，即企业的市场营销战略不但与企业的目标、任务和使命紧密相连，而且战略贯穿于企业一切市场营销活动，产品、订价、分销、广告等构成市场营销组合的活动都必须集中体现战略的运用。再次，战略也应该是灵活的，即在对竞争和市场变化做出反应方面提供灵活性，具有可调整和变化的空间。最后，战略应该是有统一性的，即战略不但关注于外部市场环境的变化，而且也是内在的，通常需要进行大量的内部组织工作。在制定市场营销战略的过程中，市场营销经理需要与生产部门、采购部门、财

务部门等密切合作，共同协商，实现其营销努力与其他职能部门战略的统一。

二、如何制定市场营销战略

1、分析市场营销环境

首先是分析企业所处环境的情况，如政治、经济、文化等方面，这在企业准备进入国际市场时显得尤为重要。比如烟草行业，如果想将卷烟出口到海外市场，就必须先要了解该国对烟草产品的政策，如关税水平、配额数量、该国消费水平和消费习惯、对烟草制品的特殊规定以及主要的竞争对手情况。只有深入了解了企业所处的环境，企业才能做出正确的战略选择。比如中国烟民主要的吸食习惯是烤烟型的，对混合型不能立刻接受，那么外国烟草在向中国出口卷烟时，肯定会在配方上进行调整，以适应大多数中国人的口味。

2、评估企业的机会与障碍

企业必须寻找特定的市场营销机会，来指导营销战略的制定。在市场营销战略制定过程中，评估企业机会和障碍会涉及到对企业情况的分析，包括企业的经济状况、消费者情况和其它外部环境因素。首先，我们要根据企业市场营销能力来检查企业的优势和劣势，同时，对过去的企业经营成果以及市场营销的优势、劣势进行评价。其次，要进行销售和管理的研究。最后，预测企业的销量。通过分析，企业才会发现所希望的竞争优势、革新技术和获得新市场的机会以及可能遇到的障碍。

3、瞄准目标市场

所谓目标市场，是指企业进行市场细分之后，拟选定进入并为之服务的子市场。企业通过将整个市场划分为若干个子市场，并对各子市场的需求差异加以区分，选择其中一个或几个子市场作为目标市场，开发适销对路的产品，开发相应的市场营销组合，以满足目标市场的需要。

企业在选择目标市场的过程中会受到一些因素的影响，这些因素包括：消费者的经济水平、生活方式等等。例如，老年消费者与青年消费者相比，他们对卷烟的口味、价格、包装有着不同的要求，也就形成了不同的细分市场，而且每一个细分市场对企业的市场营销反应是不同的，所以对所有的细分市场不能总是用同一种市场营销方法，每一个重要的细分市场都应制定特定的市场营销战略，因此，确定哪些市场可以细分对制定企业计划是非常重要的。

4、确定资源的分配水平

在选择目标市场和产品项目时，必须考虑有限的资源分配。一般来说，实现市场目标的经营活动决定了所需各种资源的水平。显然，占领细分市场要花费比较多的成本。但是，可以利用的各种资源又是有限的，不仅财务金融、生产能力是有限的，而且人力资源、供应能力也是有限的。在这种情况下，目标市场重要性的大小直接影响到企业的决定。如果是一个重要的目标市场，尽管它消耗很多的资源，企业也会选择它。但是，如果需要大量市场营销资源的是一个次要目标市场，它就会被淘汰。为了对竞争对手的行动做出迅速的反应，在选定目标市场后还需要选择一些战略方案，不是紧急的计划或可以延期执行的计划都可以暂时放弃。

5、选择整体战略

企业的营销战略就是企业管理层对如下关键的业务问题的答案：究竟是建立单业务组合还是建立多元化业务组合（如英美烟草将非烟业务剥离和菲莫的多角化战略）？究竟是满足广泛范围的顾客需求还是聚焦于某一个特定的小市场（如推出只针对女性吸烟者的卷烟）？究竟是将企业的竞争优势建立于低成本之上，还是建立于产品质量的优越性上？究竟覆盖多大面积的地理区域（国际化的战略）？如何对新市场和环境做出反应（如跨国烟草通常是以出口卷烟打入新兴市场，一旦条件成熟，立刻实施本地化战略）？因此，市场营销战略实际上反应了公司管理者所作的各种选择，表明这家公司将要致力于某些特定的产品、市场、竞争策略。

6、确定市场营销组合

企业的市场营销计划是为实现企业市场营销战略而制定的行动方案，它比较复杂又具有综合性，涉及到产品、分销、促销、价格四个重要因素，这四个大因素被称为市场营销组合因素。企业的市场营销战略正是通过这些组合来加以体现和贯彻。

第二节 国际市场卷烟营销战略类型

随着世界经济一体化的发展，全球烟草市场已经形成了寡头垄断的格局：2001 年，菲莫公司的全球市场份额达到 17%；英美烟草公司占 15.3%；日本烟草公司则为 8.3%；帝国烟草公司加上收购后的利是美烟草公司的份额是 3.3%。以上四大跨国烟草公司的卷烟总产销量为 4709 万箱，占全球市场份额的 44%。

其实，随着西方发达国家消费者对健康的日益关注，以及当地市场的饱和，跨国烟草公司早就开始将目光对准了国际市场。经过几十年的经营，这些跨国烟草公司的主要市场都从母公司所在国转移到了海外市场，海外市场成为了跨国烟草公司业务的重要组成部分。比如菲莫公司在美国的销售量也只占其全球销售总量的 24%。在拓展海外市场的过程中，跨国烟草公司积累了大量的经验。

我国加入 WTO 后，正逐渐放开国内烟草市场，那么跨国烟草巨头在海外市场所熟练运用的各种营销战略也将会在中国逐步展开，而我们也要积极开拓海外市场，他们的经验也正好可以为我们所用。“知己知彼，百战不殆”，我们就将跨国烟草公司所采用的营销战略类型作一简要分析。

一、本土化营销战略

1、产品的本土化

——出口自有品牌

跨国烟草公司对海外市场的渗透是从出口开始的，比如美国，在 1996 年卷烟出口量达到了创记录的 2439 亿支，这些卷烟都销往了世界各地。虽然这些卷烟都是自有品牌，但是跨国烟草公司对口味做了适当的调整，以迎合当地市场的消费者。于是即使是同样的 555，在纽约销售和在北京销售的卷烟吸味却有着极大的差别。

——合作开发新品牌

对于向外国卷烟进行进口限制的地方，跨国烟草则与当地的烟草企业进行合作开发新的品牌，在这方面，中国尤其明显。事实上，早在 20 世纪 80 年代中期，英美烟草就开始与我国的卷烟生产企业进行合作。首先是与安徽芜湖卷烟厂合作开发了 Derby 牌卷烟；1996 年，英美烟草帮助广州卷烟一厂开发了“椰树”牌低焦油卷烟；同年，与黄果树烟草集团共同开发“黄果树”牌卷烟；1999 年，湖北三峡卷烟厂和英美烟草签约，合作开发雪茄烟。通过合作，跨国

烟草公司对国内卷烟生产和经营过程比较熟悉，一旦中国取消外资进入烟草行业的限制，凭着与中国多家烟草企业良好的合作关系，跨国烟草可迅速完成在中国的市场布局。所以，合作开发不是目的，而是为今后打基础。

——保留当地的著名品牌，大力营销自有品牌

跨国烟草为了巩固新进入的当地市场，他也会保留当地的著名品牌，如 1997 年 12 月，英美烟草公司在收购土耳其政府所持有的 Akhisar 卷烟厂的股权之后，保留了两个最畅销的外香型卷烟牌号；2000 年 10 月，Altadis 公司在出资收购韩国 KITCO 公司大部分股权的同时，一并收购了其 Omar Sharif 牌卷烟。对于当地有市场有口碑的品牌，跨国烟草通常是会保留下来，加以利用，但关键的还是着力营销自己的品牌。通过本土化的生产和销售，打消当地市场对外来产品的顾虑，使外来的品牌成为当地消费者心目中的本土品牌。

2、销售管理的本土化

跨国烟草公司通常是在目标市场国或地区设立本公司的办事处或分支机构，以便能更加有力地协调当地的卷烟市场营销活动。例如英美烟草和菲莫公司在我国的主要城市都设立了办事处。

但就卷烟销售具体事务而言，跨国烟草公司一般是选择代理商。选择代理商的多寡并不在于地域的大小，而是根据市场的需要和代理商的能力确定其具体模式。有的在一个国家只选择一个总代理商，由它再负责下一级的分销。如菲莫集团在马来西亚就只选择了宝隆洋行实行总代理。有的是在一个国家的不同地区选择不同的地区级代理商。如菲莫集团在菲律宾的南部和北部各选择了一个地区性总经销商；而在香港确定了 5 个特约代理商。

除了通常情况下选择当地的代理商以外，外国烟草公司有时也会自己负责销售和配送，如在澳大利亚，菲莫公司就是如此。有时，几家大的外国烟草公司也会在第三国进行合作，以便有效利用资源。如希腊 ROTH 公司过去是乐富门烟草公司在希腊的分支机构，后来与英美烟草联合改组为股份公司负责两个公司卷烟在希腊的销售。在加拿大，英美烟草公司的卷烟就由帝国烟草公司负责代理销售的。

3、广告的本土化

——选择适宜的广告形式

跨国烟草公司总是根据当地的政治、经济和社会文化环境来确定自己的广告形式。前几年，外国烟草最常用的方式是利用体育运动或社会公益活动，借势造势，寻求市场突破。如 555 拉力赛。如“万宝路甲 A 联赛”、“七星越野挑战赛”、希尔顿全国篮球甲级联赛、沙龙网球赛等等。

在广告媒体上，更多的是选用更有针对性、更有效的载体。比如在中国，外国卷烟品牌的广告并未像我国的卷烟企业一样抢占中央电视台、地方电视台的黄金广告时段，而是利用公共交通工具、路牌等发布室外广告。在对户外广告限制增多的情况下，跨国烟草公司的高管人员拟定了新的广告营销策略——将广告从户外移到室内，如酒吧等娱乐场所。

——广告的诉求点是传达理念和生活品位

与大多数国内卷烟的广告缺乏力度、不知所云不同，跨国卷烟的广告诉求点并不在于促销，而是培养品牌忠诚。如在我国的某些城市中，日本烟草公司建立了——“万事发休闲生活馆”，这就是一个十分典型的广告营销案例。他们所提供的休闲消费服务，表面上看与日本烟草公司的卷烟品牌没有直接的关系，但事实上，在我国烟民的心目中，却真正推广了日烟的卷烟品牌，在不知不觉中，以十分平和的方式渗透了其卷烟品牌形象。

4、生产的本土化

——小量生产自有牌号

即使在当地政府明确规定跨国烟草公司不能进入生产领域的时候，跨国烟草也在逐步扩大对生产领域的渗透。比如目前许多中国卷烟企业都为跨国烟草公司开展来牌加工的业务，只是所生产的卷烟只供出口，不能在中国境内销售。而早在我国还没有与欧盟及美国达成入世协议之前，跨国烟草公司已开始在我国生产并销售国际知名牌号的卷烟产品了，如厦门华美公司生产的“骆驼”、“云丝顿”牌卷烟；山东乐富门生产的“金黑猫”、“乐富门”、“国际黑猫”牌卷烟；吉林延吉卷烟厂生产的“骆驼”牌卷烟及华英公司生产的“君子竹”、“希尔顿”、“黑猫”牌卷烟。虽然生产量都纳入国家计划，计划产量不大，但无疑为外烟今后进入中国的卷烟市场进行了品牌铺垫与试销，也为外烟今后的“本土化”做了有益的尝试。

——建立当地的生产基地

要想大规模地控制住当地的市场，光靠进口是不行的，成本太大，费用太高。于是实现生产的彻底本土化是跨国烟草公司国际营销中非常重要的一环。建立当地的生产基地的方式通常有三种：一是新建；二是兼并当地的生产企业；三是兼并其它跨国公司而接管在第三国的生产企业。

例如，当韩国刚刚宣布取消烟草专卖制度并提高进口关税的时候，英美烟草就立即意识到，直接向这个国家出口卷烟已经是件很不划算的事情，于是他们及时调整战略，在一个月后就宣布斥资 8000 万美国在韩国建立议价初期年产量 70 亿支的卷烟厂。至于兼并，我们会在下面进一步阐述。

二、并购战略

1、并购卷烟厂

——东欧巨变后，对东欧和前苏联国家卷烟企业的收购浪潮

在 1989 年东欧巨变以后，东欧的卷烟市场向跨国烟草公司全面开放。跨国烟草公司立即抓住了这个机会，开始了对东欧市场的渗透，其主要的方式就是兼并当地的卷烟厂。在这次收购浪潮中，利是美和菲莫抢得了先机。

1991 年，德国利是美公司收购斯洛文尼亚 Ljubljana 烟草公司，在 1993 年，又收购了斯洛伐克的斯洛伐克国际烟草公司；1994 年，收购乌克兰 Cherkassy 卷烟厂和 Kiev 卷烟厂大部分的股权。1998 年，出资收购俄罗斯 Volograd 卷烟厂大部分的股权。

1991 年，菲莫公司收购匈牙利 Eger 卷烟厂大部分控股权；1992 年，又控股捷克最大的卷烟厂；1993 年，出资分别控股俄罗斯的 Krasnodar 卷烟厂、立陶宛的 Klaipeda 烟草公司及哈萨克斯坦的 Almaty 烟草公司；1994 年，控股乌克兰的 Charkov 卷烟厂；1996 年，参股波兰最大的烟草公司——Zaklady Przemyslu Tytoniowego Krakowie 烟草公司；

1992 年，英美烟草公司也在东欧市场实施了公司的第一次收购行动，收购了当时匈牙利最大的 Pecs 卷烟厂。

2000 年 6 月，加拉赫公司从 Brooke 公司收购了 Liggett-Ducar 卷烟厂，该厂是俄罗斯卷烟市场最大的供应商，2000 年其卷烟产品占有俄罗斯卷烟市场 17% 的市场份额。

——发达国家内部的兼并活动

九十年代中后期，随着市场竞争的日益激烈，发达国家内部的兼并活动也多了起来，数次的购并使得市场力量重新整合。在此期间，英国的帝国烟草表现尤为突出，显示了其从英国本土市场向国际市场进军的端倪。

1998 年，帝国烟草公司收购荷兰的自卷烟集团公司——Douwe Egberts Van Nelle 公司；1999 年 5 月，收购英美烟草公司在新西兰和澳大利亚的卷烟厂；2000 年，。收购比利时最大的自卷烟制造公司——Baelen 集团公司；收购了法国 Bollere 烟草公司 75%的股权。

——对东亚新兴市场的关注

跨国烟草公司除了对中国一贯地关注，等待时机以外，随着东亚经济的发展，也加强了对东亚新兴市场的渗透。如 1997 年，Altadis 公司与香港南洋兄弟公司合作成立一家合资公司；2000 年 10 月，Altadis 公司出资收购韩国 KITCO 公司大部分的股权；1999 年，利是美公司出资占有柬埔寨 Paradise 烟草公司大部分的股权。

2、巨头的联合

近几年，购并活动从低层次向高层次发展，涉及的金额越来越大，大公司之间的一系列并购活动使国际烟草市场出现了寡头垄断的竞争格局。

1998 年，英美烟草公司将其庞大的非烟业务剥离，集中力量专营烟草，并于 1999 年收购了乐富门公司，近几年市场份额发展很快，大大缩小了与菲莫公司距。1999 年 5 月，日本烟草公司出资收购雷诺士公司的海外业务，从而使日本烟草一举成为国际性的公司。

2002 年 3 月，帝国烟草公司宣布它将出资 52.21 亿欧元收购德国利是美公司 90%的股权，从而控股该公司，开创了小烟草公司收购兼并大烟草公司的先河。从前面的并购活动我们可以看出，这两个公司在市场上有很强的互补性。如利是美主要的海外市场在东欧和东亚，而帝国的海外市场集中在西欧，通过合并，帝国烟草公司在国际市场上的竞争力和影响力将会大大增强。

三、全球网络化营销战略

当电子商务蓬勃发展的时候，跨国烟草公司立刻运用了这一先进技术和手

段，开展了网络营销战略，主要应用于：

1、信息共享

跨国烟草公司通过国际互联网，把各个子公司在世界各地卷烟市场的营销经验和技能，通过组织内的传递机制进行有效传递，从而成为整个公司共享的资源。互联网使得烟草公司可以在网上提供最有价值的信息供客户使用，而且其成本要比传统的传播方式低得多。如英美烟草在世界上 70 多个国家有 140 多个办事处，通过自己的电子商务网站，使得遍布全球的各个子公司和各个烟草企业能够有效实现资源共享。

2、开辟新的销售渠道

烟草公司将互联网视为新的销售渠道。如美国的一些公司开始设立网上烟叶拍卖站，将烟农、代理商、烟草商和卷烟生产商集中到一起进行快速而有效的交易。在卷烟方面，在过去的几年内，美国通过网络销售卷烟取得了巨大的成功，平均的年卷烟销售额达 100 亿美元。因为美国各州的卷烟税率不同，因此，烟民可以通过网络在税率较低的州购买到价格相对较低的卷烟产品。

另外，互联网使得集中采购各类牌号卷烟变得更加简单易行，因为它可大大降低买卖双方的成本和行政管理方面的开支。卷烟的买主可以利用互联网来寻求新的烟草供应商，并且能迅速而低成本地对这种牌号的卷烟是否能在该地区销售进行有效的综合评价。

3、有效客户服务

例如，美国的菲莫公司在 2001 年年初就宣布，他已达成了一项向美国的一家卷烟零售市场交易公司进行投资的协议。他们提供一种独立的网上服务形式，通过向小型的卷烟零售商提供与大型零售公司削减成本开支和增加效益的互联网自动化技术服务，使得这些商业零售便利店、小型的卷烟零售商更加便利地和其供应商进行商业合作。

英美烟草的网络延伸至世界上 220 多个国家和地区的商业中心，为英美烟草的发展提供了有力的网络服务保障。

4、采集市场信息

通过现代化的信息网络资源，跨国烟草公司能将产品特点、不同国家和地区的顾客意见、售后服务等与各种营销活动联系在一起，进行双向互动沟通，

真正达到营销组合所追求的最大化效果。

四、非商业性战略

除了有强大的经济实力做后盾以外，跨国烟草公司利用多种政治经济的手段，打开国际市场。

1、政府支持

首先争取的是本国政府的支持，尤其是美国政府。跨国烟草公司通过选举赞助，一直与美国政府保持着比较紧密的联系。作为回报，美国政府也大力地支持了跨国烟草公司的全球扩张。早在第二次世界大战刚刚结束，美国官方就开始向发展中国家进行烟草促销了。在向贫困国家提供支援的伪装下，联邦政府的“食品换和平”的计划使价值数亿美元的烟草产品运往亚洲、非洲和拉丁美洲。这项计划为以后烟草跨国公司在这些国家的市场渗透打下了坚实的基础。在其后的几十年里，美国政府继续帮助跨国烟草打开新兴市场之门，我们将在后面详细论述。

除了获得本国政府的支持以外，跨国烟草公司还积极寻求当地政府的支持。过去，菲莫公司通过在国会游说，推动美国给予中国最惠国待遇而得到中国政府的赞赏。他们的目标当然在于获取中国的市场。

2、301 条款

二十世纪八十年代，美国卷烟开始进军亚洲市场。1985 年，在美国卷烟出口联合会（the U.S. Cigarette Export Association）（由菲莫、雷诺和英美烟草组成）的压力下，美国贸易代表（USTR）开始运用 1974 年贸易法案的 301 条款来为美国卷烟打开外国市场。在 301 的条款下，USTR 可以对那些向美国进口产品采取区别待遇的国家使用报复制裁措施。烟草公司把它视为打开亚洲市场的金钥匙。当时，日本的高关税把美国产品挡在了国门以外；而韩国的法律规定，购买或销售外国卷烟是违法的；台湾和泰国则干脆不进口。USTR 认为这些政府是利用公共健康来保护他们低效率的垄断烟草机构免受外国的竞争。

在美国政府的压力下，1986 年底，日本被迫同意开放其卷烟市场，结果外国卷烟品牌的市场份额从 2%很快增长到 22%。1988 年，韩国政府也同意向美国品牌打开市场。一年之内，美国公司占据了 6%的市场份额。台湾当局也不得不

屈从于美国的压力，在不到两年的时间里，外国卷烟的消费量从年卷烟销售额的 1% 上升到 20%。泰国市场在全球最严厉的反吸烟立法下没有完全放开，因此进口卷烟只占市场的 3%。

中国过去对外国进口烟草实行高额关税，跨国烟草企业对此也非常不满，美国政府也曾威胁要采用 301 条款实施报复措施。1992 年，中国与美国签署了市场准入的谅解备忘录后，美国政府才没有对此再施加压力。

3、国际经济组织

除了利用 301 条款以外，跨国烟草公司还发现了新的途径来打开外国市场，那就是国际经济组织。随着美国与加拿大、墨西哥在 1994 年签订了北美自由贸易区协定（the North American Free Trade Agreement），烟草跨国公司就在墨西哥开始了积极活动，通过一系列的兼并占领了市场。对于中国，跨国烟草公司则寻求中国加入世界贸易组织的机会来打开它的市场。中国的 WTO 成员资格谈判将给英美和其他公司进入市场和建立合资企业的机会。在入世的承诺中，中国同意削减对进口烟草制品的关税以及统一许可证。

五、多元化营销战略

烟草企业多元化营销战略，是跨国烟草公司为发挥本公司的优势，充分利用公司的综合资源，提高公司资产的整体效益，扩大公司产品生产经营及销售领域，从事与烟草业相关、相近甚至不相关联的跨行业、跨地区的生产经营与服务，以保持公司长期、稳定、健康的发展。

1、关联性高，有效利用资源

对烟草企业来说，选择与烟草行业关联度高的行业，不但可以使其在烟草主营业务中建立起来的核心竞争优势比较容易地扩展到相关业务领域，从而从总体上提高企业的市场竞争优势，而且还可以帮助改变烟草企业因“吸烟有害健康”而引起的易受各方攻击的局面，培育起为社会负责的良好企业形象。

菲莫公司在发展烟草业的同时，从 20 世纪 50 年代便开始实行多元化的营销策略，该公司业务所涉及的领域主要包括：烟草业、食品业、啤酒业和金融服务业。2000 年，烟草制品占该公司年经营收入的 61%，其次是食品业，2000 年公司年经营额的 33% 来自此类产品，再者是啤酒业，2000 年的经营收入占公司

经营总额的 5%。最后是金融服务业只占 0.5%。由此可以看出，菲莫公司的多元化经营已达到了相当的规模，其食品业、啤酒业和金融服务业的年经营收入在 2000 年已占到了其年经营收入将近 39% 的份额。

由于食品、啤酒和烟草制品都是以农产品为原料的日用消费产品，它们的生产组织流程颇为相似，而且所面对的客户基本相同，在上游主要是农民，在下游主要是大众消费者，因此，菲莫公司可以得心应手地把在烟草业积累的生产管理、品牌培育、广告策划、供应链管理客户管理的经验等运用于食品业和啤酒业，企业也可以极大地节约各项市场交易费用。

菲莫公司还进行了营销策略上的调整。他们不断地将集团的业务从烟草产品转向食品业，大力扶植卡夫食品公司。为了节约卡夫公司的生产成本，集团在 2000 年斥资 190 亿美元收购那贝斯克饼干公司。现在，卡夫食品公司仅次于瑞士的雀巢公司。在发展烟草业愈来愈受到限止的今天，多元化经营使得菲莫公司抗风险的能力大大加强了。

2、物化品牌，延伸品牌

烟草品牌，依附于香烟时，则受法规的种种限制，若将品牌进行适当延伸，则可名正言顺地进行推广。如在美国，有“万宝路”的物化品牌，即万宝路休闲服饰系列，为“MARLBORO”进入市场大开方便之门。

除了常见的服装饰品以外，跨国烟草还积极进入新兴领域，寻求新的经济增长点。据称，菲莫公司在欧洲的总部已和伦敦的一家品牌咨询公司——CEye 公司讨论扩大“万宝路”品牌的计划。目前最可行的计划是购买国际上一流的酒店连锁店；此外，还包括万宝路有线电视或万宝路卫星电视频道、万宝路杂志和万宝路移动通讯等，这些多元化措施可能在美国之外的市场进行。

六、公关战略

随着从美国开始并迅速蔓延到全球的反吸烟浪潮日益汹涌，全球烟草行业的生存环境也越来越恶劣。菲莫公司由于其世界最大烟草生产商的特殊位置而首先成为了律师团的靶子，世界其他跨国烟草公司也同样面临着被送上被告席的威胁。发达国家也开始在焦油含量、青少年吸烟、公共环境和广告宣传上采取更加严厉的限制。虽然发展中国家在这方面有些迟缓，但跨国烟草公司也在

积极应对，调整战略，顺应形势，以免再次出现这种被动和尴尬的局面。

在中国市场，英美烟草公司曾率先推出过“太阳花”杯社会公益活动，旨在反对中小学生吸烟。这与英美烟草公司前些年的品牌推广活动形成鲜明的对比，因为那时，他们的主要活动场所就是青少年比较集中的迪厅、酒吧等地。

不久前，包括菲利普莫里斯、英美烟草公司、日本烟草国际公司在内的世界烟草巨头为了从困境中走出，还主动为自己指定了一项指导起全球市场推广活动的《烟草产品市场推广国际准则》，主动规范烟草行业在全球的产品推广、市场促销、品牌广告宣传等行为。他们还与其他烟草公司进行商榷，希望全球烟草通航都能够参与准则，致力于与政府管理部门的合作，使准则能被吸收到法规体系或行业协议中，以便准则得以实施。这是国际烟草公司面临外界压力不得已而为之的自救措施。

以上这些营销战略的着眼点是不同的，有的是为了开拓市场，有的是为了占领市场，有的则是为了辅助另外的营销战略发挥更大的作用，所以在具体运用的时候，各种战略并不是相互割裂的，而是相辅相成的。

第三节 应对入世的中国卷烟营销战略

一、入世承诺对我国卷烟市场和营销的影响

经过 15 年的艰苦谈判，在 2001 年 11 月 10 日卡塔尔多哈召开的世界贸易组织第四届部长会议上，我国终于加入了世界贸易组织。按照我国政府的承诺，入世以后，我国要大幅度地降低烟草专卖品关税、逐步取消非关税措施，这对我国今后的卷烟市场和卷烟营销战略无疑会产生重要影响。顺应潮流，审时度势、及早采取应对战略和措施，是摆在我们卷烟营销人员面前的一项紧迫任务。

（一）我国政府在入世承诺中与卷烟营销有关的内容

在加入世界贸易组织的法律文本中，我国政府入世承诺的范围很广、内容很多，其中与卷烟市场和卷烟营销工作有直接关系的内容主要包括以下 5 个方面：

1. 降低卷烟、雪茄烟和烟丝的进口关税税率。从 2001 到 2003 年，进口卷烟关税税率分别由 2000 年的 65% 降到 49%、35% 和 25%；2001—2004 年，进口雪

茄烟关税税率由 2000 年的 65 %分别降低到 49%、41%、33%和 25%；进口可吸食烟丝关税税率降低到 40%。

2. 取消非关税措施。一是取消有关的补贴。在《中华人民共和国加入议定书》（“附件 5B 需逐步取消的补贴”）中列出了需要取消“中央预算提供给某些亏损国有企业的补贴”名单及补贴金额等。其中，在 1990?1998 年间，财政部通过“赠款和税收免除”形式，给烟草亏损企业共补贴 48.96 亿元人民币。二是取消进口许可证和进口配额。在《中华人民共和国加入议定书》“附件 3 非关税措施取消时间表 表一”中承诺：包括烟草代用品制的雪茄及卷烟等在内的有关烟草产品，自中国入世之日起，取消进口许可证、进口配额和进口招标。三是取消特种烟草专卖零售许可证。在中国入世法律文件《中国加入工作组报告书》第 22 段规定：“香烟，包括统一许可程序要求，以便单独一个许可证即可授权销售所有香烟，而不区分其原产国，并取消中国烟草总公司（“CNTC”）可能设置的关于进口产品销售点的任何其它限制。各方理解，对于香烟，中国可使用 2 年的过渡期，以完全统一许可要求。自加入时起立即，并在 2 年过渡期内，销售进口香烟的零售点数量在中国全部领土内将实质性增加”。

3、在服务贸易方面为外商提供条件。在《中华人民共和国加入议定书》“附件 9 服务贸易具体承诺减让表 第二条最惠国豁免清单”和“附表六 服务贸易减让表内容简介 分销服务”中，在批发与零售服务等市场准入限制与国民待遇限制方面，我国政府对许多行业都作出了没有限制的承诺，但在“佣金代理服务、批发服务”方面，“加入后 5 年内”，把“盐和烟草除外”，在“零售服务”方面，“不包括烟草”，但在“特许经营”和“其它承诺”方面，却没有对烟草作出例外规定。也就是说，我国政府在入世谈判中，没有就烟草的佣金代理、批发和零售服务方面做出市场准入承诺和最惠国待遇的承诺。但在“其它承诺”栏目中做出了如下规定，即：在“加入时”，“允许外商投资企业分销其在华生产的产品，包括市场准入栏或部门或分部门中列出的产品，并提供附件 2 中定义的附属服务。”“附件 2 中定义的附属服务“指佣金代理服务、批发服务、零售服务、特许经营、无固定地点的批发和零售、其它承诺，但“盐和烟草除外”。

4、关于国营贸易和指定经营问题。经过一系列的谈判，我国保留了对粮食、

棉花和烟草等 8 大类关系国计民生的大宗产品的进口实行国营贸易管理的权利。

《中华人民共和国加入议定书》[“附件 2A1 国营贸易产品（进口）”]中规定，对烟草制的雪茄烟、烟草制的卷烟、烟草代用品制的雪茄烟及卷烟、供吸用的烟丝等 18 种产品由“国营贸易企业”——“中国烟草进出口总公司”经营。按照入世的承诺，“国营贸易企业”是可以一直保留下去的（除非另有规定，如植物油）。也就是说，外国烟草要进入中国，必须经过“中国烟草进出口总公司”的统一经营管理，“一个龙头放水”。但是，按照入世的承诺，中国烟草的出口却可以不经“中国烟草进出口总公司”，可以“不是一个口子对外”。

2001 年 12 月 11 日，中华人民共和国对外贸易经济合作部公布了第 28 号公告，公布了《进口关税配额管理货物目录》、《进口国营贸易企业名录》等。在这些目录中，共有 24 种产品、上百家企业被分别列入相关进出口的管理目录之下，使这些企业和产品在入世后一段时期内的对外经营管理有了依据。烟草作为特殊产品，在实施进出口分类管理时始终被列入一类进出口产品管理目录，后又列入法定许可证、法定商品检验等管理措施。烟草机械等产品的进口也被列入《进口国营贸易管理货物目录》，但并没有把烟草制品列入其中。

5. 其它与卷烟销有密切关系的承诺。在进口货物、关税、国内税等方面，给予外国产品的待遇不低于给予国产同类产品的待遇。在《中国加入工作组报告书》第 18 段规定：“中国将对包括外商投资企业在内的中国企业、在中国的外国企业和个人给予相同的待遇。”比如，自 2001 年 9 月 1 日之后，进口卷烟也按照国产卷烟分类计征、从量和从价相结合的办法征收消费税。

（二）入世对我国卷烟市场和营销工作的影响

入世以后，我国将在更大范围、更广领域和更高层次上参与世界经济竞争和合作，标志着我国的改革开放又进入了一个崭新的阶段，使“改革开放踏上了不归路”，这种形势和趋势对我国烟草市场和卷烟营销工作势必带来很大的冲击和影响。

1. 整个烟草体制和专卖专营制度将面临着是否政企分开、怎样政企分开、是否打破国家专卖专营的垄断局面等带有根本性意义的严峻挑战。如果现行的整个烟草体制发生重大变化，那么，作为这个体制的一个重要组成部分，卷烟营销体制和策略也必然会发生相应的重大变化。也就是说，“皮之不存，毛将

焉在？”如果是这样，卷烟营销工作就要像目前的家用电器、汽车、食品等行业一样，不得不按照竞争性产品市场的一般规律，来建立自己的批发网络、零售渠道和开展营销工作。

2. 随着关税的不断降低，外国卷烟在我国市场上的竞争力会进一步增强。如果把进口卷烟关税降低到 35%，并和国产卷烟一样实行相同的卷烟消费税税率，那么，每条进口万宝路和 555 的卷烟价格将下降 8 元左右。在其它条件不变的情况下，进口卷烟在价格上的竞争力自然而然地就会提高。如果把进口卷烟关税进一步降低到 25%，那么，进口卷烟的竞争力将会更强，这将对我国目前的高档卷烟产生不利影响。对高档卷烟产生影响以后，为了争夺总量一定的市场，势必又要波及和影响到中低档卷烟。从地区和企业结构来看，在其它条件不变的情况下，越来越多的进口卷烟的涌入，将对沿海和东部地区以生产中高档卷烟居多的大企业产生更大的影响。这样，就给我们的产品开发（如，是立即着手开发生产混合型卷烟，还是继续在烤烟型卷烟道路上不断向前，抑或是走具有中国特色的烤烟型道路？）、网络建设、市场营销、企业布局、零售策略、流通体制和企业改革、企业人事制度变迁等很多方面都提出了新的挑战和要求。

3. 从 2003 年 1 月 1 日开始取消特种零售许可证，凡是有卷烟零售许可证的就可以销售外烟。因此，当前摆在我们面前的最紧迫、最关键的任务，就是如何在坚持专卖制度的前提下，面向世界，面向未来，制定和实施正确的营销战略和措施。

二 应对入世的中国卷烟营销战略措施

入世对我国卷烟营销工作的影响是多方面的，因此应对措施也应该是多方面的，从营销战略方面来看，至少应该做好“五个一”：

（一）一定要跳出营销看营销：按照“两个转变”的要求，做好取消县级公司法人资格、工商分离和卷烟商业企业组织结构调整工作。同时，要面向世界、面向未来，打破地区封锁，按照经济区划和市场流向调整流通企业组织结构，组建和发展具有国际竞争力的大型商业企业。

烟草行业是国民经济的一个重要部门，“烟草离不开国家，国家也离不开烟草。”卷烟流通和市场营销也只是全国商品流通的一个重要组成部分，因此，它不可能离开整个国家经济和全国市场流通而独立存在，而只能成为其中的一

个小小的组成部分。这样，当整体发生变化的时候，个体就不能不随之而变化。但是，作为实行专卖专营、相对封闭运行的烟草行业和十分具体的工作部门来说，我们的卷烟营销人员却往往难以从整体中把握局部，难以从现实中把握未来。这正如诗歌所说，“横看成岭侧成峰，远近高低各不同。不识庐山真面目，只缘身在此山中。”

其实，早在 1993 年召开的党的第十四次全国代表大会上，不仅已经提出了我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制的重要论断，而且还提出要实现“两个根本性转变”，推动我国从计划经济体制向市场经济体制转变、经济增长方式从粗放型向集约型转变。10 年来，我国烟草行业按照中央的要求，在实现经济增长方式的转变上作出了很多探索。但是，从卷烟企业和卷烟营销工作迎接入世挑战的要求来看，继续加大从粗放型向集约型转变的任务仍然十分艰巨而迫切。

长期以来，我国卷烟市场上一直存在着利益主体过多、恶性竞争、流通行为不规范等问题。这既加大了卷烟流通和营销的成本，不利于规范卷烟市场秩序，也妨碍了全国大市场、大流通的形成，从而严重制约了大企业、大品牌的发展壮大。从国外卷烟市场发展的过程来看，逐步减少卷烟流通主体、不断实现卷烟流通的集约化经营，也是一个基本的发展趋势。

为了降低卷烟营销成本，增强卷烟流通企业的竞争能力，从 1999 年四川省雅安地区率先取消县级烟草公司法人资格、逐步实现卷烟集约化经营开始，安徽省黄山市、马鞍山市、合肥市、辽宁省大连市、湖北省襄樊市、河南省周口市、陕西省西安市等一大批县级烟草公司的法人资格都逐步取消了。在这些地区的示范效应下，2001 年成都市取消了所属的全部区、县烟草公司的法人资格。2002 年下半年，经过国家烟草专卖局批准，深圳市、海南省全省也都取消了区、县级烟草公司的法人资格，重新组建或者强化了地市级烟草公司集约化经营的力量。此外，从 2002 年 11 月的全国卷烟交易会开始，县级烟草公司今后不再参加全国性卷烟交易会。根据发达国家市场经济发展的经验教训和菲利浦·莫利斯集团公司、英美烟草公司、日本烟草株式会社、雷诺烟草公司、帝国烟草公司的成长经历，以及我国经济体制改革的大趋势，今后我国卷烟流通和营销的基本趋势，也将进一步取消县级乃至部分地市级烟草公司的法人资格。从一个

更长的发展过程和必然规律来看，打破现在按照行政区划来设立省、地、县烟草公司的格局，而按照经济区划和市场流向（例如，以北京为中心的华北卷烟流通中心，以上海为中心的长江三角洲卷烟流通中心，以广州为中心的珠江三角洲卷烟流通中心，以郑州为中心的中原卷烟流通中心，以西安为中心的西北卷烟流通中心，等等）来重组烟草流通企业、大刀阔斧地调整卷烟流通企业组织结构，也将是一个必然的选择。及早顺应这一潮流并积极采取措施，是烟草行业和卷烟营销人员“识时务者为俊杰”的一个具体行动，也是提高和巩固“中国烟草”对卷烟市场的控制力、迎接入世挑战的一个明智选择。

（二）一定要认识到“先行的不等于先进的，做到的不等于过硬的”，要把网络建设当作“生命工程”、“战略性基础工程”建设好，把全国卷烟销售网络建设再推向一个新阶段。

建立和健全全国统一、公平竞争、开放有序、功能强大的卷烟销售网络，是入世后卷烟营销工作最有效的应对措施之一，是建立良好的经济运行秩序最强有力的保证。只有建立健全的卷烟销售网络，经济运行才能平稳发展，经济效益才能稳步提高，抵御入世风险的能力才能进一步增强。因此，网建工作是“事关行业生存和发展的战略性基础工程”、“是全行业最有价值的工程，是行业生存和发展的命根子”，事关整个行业改革发展的大局，是一项全局性的工作，可以说是应对入世挑战的“生命工程”。

经过最近 10 余年来呕心沥血的建设，目前我国卷烟网络建设已经初具规模，在调控市场、服务客户、培育品牌、稳价增量等方面发挥了积极作用。据不完全统计，到 2002 年 6 月底，全国共建城乡卷烟销售网点 1.6 万个，网建投入资金 60 亿元以上，机动送货车约 2.2 万辆，网点从业人员 10 余万人，为 365 万个左右的零售户供货，市场控制力和市场占有率明显提高。全国还涌现了一批卷烟网络建设的先进典型。如：江苏省南通分公司在市场形势极为严峻的情况下，通过建立健全卷烟销售网络，实行卷烟批发价格的统一，在较高价位实现了销量的增长，连续 3 年经济效益大幅度上升。武汉市创造了“全面访销，全面配送，专销结合，访送分离”的城网运作模式。成都市通过短短几个月的艰苦奋斗，创造出了“城乡一体，统一运行；专销结合，信息管理；提高素质，注重激励”的运行新模式，取得了十分 近不送远、送多不送少，访销送货不

定时、不定点，随意性较大；有的稽查员文明执法问题突出；目前整个网络体系还不很健全，非正常渠道销售卷烟还严重存在，“需要的卷烟品种进不来、买不到，不需要的品种却硬要卖、硬要给”，等等。

为了更好地迎接入世后的竞争和挑战，更加主动地参与世界烟草的竞争，我们还必须把网络建设提高到一个新水平。

一是要树信心、转观念，彻底转变对卷烟网络建设存在的各种模糊认识，切实把卷烟网络建设当作“生命工程”抓紧抓好。要把卷烟销售网络建设工作摆到各级烟草专卖局（公司）的重中之重，主要领导要亲自过问，亲自组织，分管领导特别是销售部门，要全力以赴、全身心投入。

二是定目标、夯基础，加紧、加快、高质量地建设好自己的营销网络，构筑好自己的市场体系，切实提高竞争实力和发展后劲。

三是要做到“三个满意”、经受历史考验，要让网络全心全意地为零售户、为消费者、为工业企业服务，真正做到让零售户、消费者和工业企业“三个满意”，使网络真正经得起入世后市场开放的检验、经得起群众监督的检验、经得起历史的检验。

四是要建好网、管好网、用好网，提高网络整体水平，不断加大工作力度，在完善网络基础建设、规范网络运行、强化网络管理、加强市场控制力、全面提高网络功能和运行质量等方面作出更加量富有成效的工作，使卷烟销售网络具有强大的生命力。

五是要坚持正确的网建模式，狠抓访销配送体系的建立，“全面访销、全面配送、专销结合、访送分离”是经过实践检验证明的正确的网建模式，应该不断坚持和完善下去。

（三）一定要“从大处着眼、从小处入手”，牢牢抓住管理这个“永恒主题”不放松，不断提高卷烟营销管理和服务水平。

一是要把市场营销和零售户摆在更加突出的位置。从迎接入世挑战和企业长远发展来看，卷烟营销必须考虑国内市场开放和国际竞争问题。要在竞争中赢得优势，首先就必须尊重顾客、赢得顾客。对于卷烟营销工作来说，重点就是要以提高市场控制力为中心，以提高市场占有率为重点，建立共存共荣的新型卷烟批零关系，和客户建立双赢的合作关系，保证客户的合理利益。通过提高

卷烟零售户入网销售率、送货率和毛利率，提高市场占有率，扩大市场份额，来提高卷烟营销信誉度，改善批零关系，增进批零友谊。遍布全国城乡的 300 多万个卷烟零售户是我们整个销售网络的最末端，直接联系着全国的 3 亿多烟民，向全社会反映着烟草行业 50 万职工的经营成果。零售户既是批发环节的终端，又是消费环节的起点，是联结烟草行业与消费者的桥梁和纽带，是销售网络的重要组成部分，是网络建设的重要环节，是销售网络赖以生存的基础。零售户就是市场资源，赢得了零售户就占领了市场，争取了零售户就掌握了竞争的主动权。在买方市场条件下，面对入世后激烈的市场竞争，真心实意地把零售户作为“上帝”，无疑是我们的唯一选择。要把满足客户的需求作为网建工作的出发点和归宿点，必须一切为了零售户，一切围绕零售户，急零售户之所急，想零售户之所想，切实为零售户排忧解难，保障零售户的合法权益。

二是要重视和发展品牌营销，以培育品牌、培育忠诚的客户群体为目标实施战略营销。随着行业市场秩序的规范，价格战等低层次的竞争将没有多大空间。国内外的卷烟产品在性能、数量、价格等方面的差异不大，产品“同质化”现象越来越突出，品牌竞争将成为卷烟营销企业成败的一个关键因素。品牌经营以品牌为市场营销对象，以品牌运作为核心。良好的品牌形象有利于形成一个忠诚的、长久的、相对固定的消费群体，有利于占领稳定的市场份额。因此，入世后卷烟营销的出发点就是要着眼于如何做强做大品牌。要通过牌号的集中、规格的减少，培养品牌意识和品牌忠诚度，引导消费习惯和市场需求。要加强品牌定位、品牌内涵、目标消费群体等品牌战略研究，加强企业形象与公共关系研究，减少低水平的广告宣传，真正提高品牌文化内涵和企业公众形象，构筑企业在品牌上的核心竞争力。

三是建章立制，“让制度管人”，从硬件、管理、服务、功能等方面进行规范，使卷烟营销的各项工作、各个岗位都有章可循、有法可依。要通过服务加强管理，寓管理于服务之中，注重机制，加强督导，严格考核。

四是按照“创新是一个民族进步的灵魂”的要求，把建设一支高素质的网建职工队伍作为网建工作的重点，勇于创新，大胆改革，引进市场竞争机制，通过建立科学的劳动、人事、用工、分配制度及考核奖励机制，充分激发和调动卷烟营销职工的工作热情和积极性。网络功能能否持续、健康、有效运行，关键

在人，关键在于建立有效的激励机制，在于有一支高素质的职工队伍。要做到这一点，就要打破干部、工人、正式工、聘用工的身份界限，实行竞争上岗、公开选拔，不拘一格选人才，营造一个人才脱颖而出的环境和机制，打破用人方面的“铁饭碗”。同时，还必须在分配制度上实行彻底改革，真正做到按量计酬，多劳多得，这方面的改革越彻底，效果就越好。通过严格考核，用严格的制度管理人，用科学的机制激励人，真正形成一种岗位靠竞争，收入凭贡献，干部能上能下、人员能进能出、收入能多能少的用人、分配机制。此外，要通过卷烟网络建设培养一大批职业化的市场经理，让他们进得来、留得住、出得去。

五是树立现代商业意识，不断降低网络运行成本、提高网络管理水平和质量。按照建好网、用好网、管好网、控好网的原则，要进一步加强对网络的规范管理，坚决纠正卷烟营销不讲核算、财务管理大手大脚、网点投资铺张浪费、多元化建设盲目发展的现象；树立现代商业意识，瞄准国际水平，减少机构、减少流通环节、精简人员，高起点建网、高标准管网、高质量服务、高水平运作、高效益回报；

（四）用信息化和现代科学技术管理手段，来改造和提升传统卷烟服务产业和营销工作。在我国传统的卷烟营销工作中，很多都是“公关人员满天飞、硬着头皮吃饭喝酒也不喊累”，“访销员风里来雨里去，为了一条信息跑断腿”，“送货员早出晚归去送货，一年到头效果却不多”。当然，这种传统的卷烟营销方式是和信息不发达、交通不便利等很多因素密切相关的，在入世后的卷烟营销工作中也不能完全取消。但是，在通讯日益发达、交通日渐快捷的今天，如果再一味地采用传统的营销方法，不仅效率低、效益差，而且竞争力弱、市场开拓力度小。在今后的卷烟营销中，要逐步像现代战争中的精确制导导弹那样，“出不见人，回不见影。”为此，一是要不断扩大计算机、POS 机等在卷烟营销活动中的应用范围，使全国卷烟营销工作做到联网、联心、数据共享、平台共用；二是要根据业务发展的需要，不断优化、完善应用软件，使之更好地为经营管理和决策服务；三是要逐步推行电话访销、电话订货、电子结算、网上交易、网上配货、网上开具准运证、网上签订合同等现代化的卷烟营销手段；四是要借助现代科技手段规范业务流程和经营行为，提高卷烟销售信息的准确性、及时性和全面性，用信息化、现代化全面促进管理水平的提高；五是要像日本、澳

大利亚、美国等发达国家的现代化卷烟营销系统那样，对全国整个卷烟营销网络从布点到人员岗位、业务流程再造，进行系统地、定量地研究分析，大大加强对各种卷烟营销信息的搜集、筛选、分析和利用，为卷烟营销活动安装上“千里眼”。

（五）方向：一定要积极稳妥地建立和发展现代物流体系和市场体系。

物流业作为拥有巨大市场潜力的新兴产业，近年来日益引人瞩目。作为 21 世纪的“黄金产业”，“物流热”正在我国升温，物流业的巨大发展空间不容置疑。据不完全统计，在 2001 年提出要建立区域或者全国物流枢纽的各级中心城市就不下百个。上海、安徽、深圳、大连等省级烟草专卖局（公司）已经和正在准备投入巨资建立烟草物流系统。从国内外和烟草系统建设物流的经验教训来看，物流业的发展是大势所趋，也是未来中国卷烟流通和市场营销发展的一个重要方向。但要真正建设好烟草物流体系，还必须注意做好以下几项重要工作。

一是要给物流准确定位，认识到“物流就是建仓库”、“物流就是搞运输”、“物流就是物资流通”、“物流主要指的是物资配送”、“物流是企业在降低物资消耗、提高劳动生产率以外的‘第三利润源泉’”的说法和想法都不够全面、准确。物流实际上是一种控制过程，泛指原材料、产成品从起点到终点及相关信息有效流动的全过程，它将运输、仓储、装卸、加工、整理、配送、信息等方面有机结合起来，采用先进的供应链技术手段，把商流、资金流、信息流有机地结合在一起，尽可能将生产时间、流通时间缩短为最少，以提高竞争力。因此，发展物流必然要涉及多个环节。物流最有潜力的环节不在运输，而在流通方式的变革和库存管理的革命，这是物流产业发展的重点。

二是要先有商流再建库。作为烟草企业，不仅要依据政府规划进行投资，而且更要以有无市场需求为投资前提，不能在无商流、没有市场需求的情况下，违背物流产业发展的基本规律，盲目投资兴建“设施最先进”的物流系统。

三要把降低成本作为关键。在发展现代烟草物流过程中，首先要有良好的业绩和节省成本，有一套切实可行、能满足企业需要的理念和运营模式；有先进的宽带网、适用的信息管理、专业化的仓库和配送管理等供应链管理系统，能提供及时、准确的信息流，从而带动资金流和物流的高效流动，降低企业供应链管理的成本。

四是要创新模式为客户。要采取灵活的运营模式，比如为客户出租仓库、代客户进行供应链管理等，提供先进的运作模式等。

四是要创造宽松的发展环境。建立烟草物流管理的协调机制，研究、制定和协调相关政策，打破条块分割的传统管理体制，制定规划和标准。烟草物流产业的广阔前景能否变为现实，还需要国家局、省级局和烟草工商企业的共同努力。可以说，我国现代烟草物流体系完全建立和成功运行之日，就是我国卷烟营销完全战胜入世挑战之时！

（六）一定要按照世贸组织基本规则和我国政府承诺的要求，坚持、巩固和完善烟草专卖专营制度，加强和改善宏观调控，实行“一个龙头放水”、“宜疏不宜堵”，防止出现“群龙治水”现象。

我国烟草行业 21 年来持续稳定健康发展的实践充分证明，实行烟草专卖专营制度不仅是一项重要的改革，而且是一项十分成功的政策。21 年来，烟草行业累计为国家实现工商税利超过 1 万亿元，在满足消费需要、扩大社会就业、帮助一部分农村人口脱贫等方面都发挥了重要作用。从世界上一些国家和地区取消专卖、开放市场的情况来看，如果宏观调控滞后、国内卷烟市场营销体系不发达，那么，一旦国门大开，“外烟”就会蜂拥而来。另外，从世界贸易组织规则的内容、宗旨、原则以及我国在入世的承诺来看，都没有要求我国在入世之后必须取消烟草专卖制度。因此，从卷烟营销战略角度看，在一定时期内，我们还必须坚持、完善和巩固烟草专卖制度，大力加强和改善宏观调控的力度和范围，继续对烟草专卖品的进出口实行国家经营，“一个龙头放水”。但从长远发展和改革开放的大趋势来看，只有不断提高卷烟网络建设和企业管理水平，大力加强现代烟草物流体系建设，合理重组卷烟流通企业，迅速提高卷烟营销队伍的素质，才是我国卷烟营销工作迎接入世挑战的治本之策。

第四节 卷烟品牌营销市场方略探寻

中国卷烟市场营销，随着三大经济时代的到来，必然并正在书写着新的发展战略篇章。

三大经济时代挑战中国现代卷烟营销——

一是全球化经济。中国已经“入世”，这意味着中国进一步进入了全方位地对外开放时代。大幅度降低或取消关税，将使外国商品进入中国市场不再受到限制，包括烟草制品在内的中国各类商品将真正同国外名牌产品“同台共舞”。中国烟草企业再经过短短 2 至 5 年“保护期”后，不可避免将步入国际化竞争“与狼共舞”的境地。中国卷烟营销工作不能不去面对和适应这个“世情”的变化。

二是市场化经济。中国实行改革开放政策已经过 24 年的历程，社会主义市场经济体制逐步建立和完善，现在，全国各行各业、社会生活的方方面面，无不渗透着市场经济的因素。中国市场经济的大潮推动着烟草行业 20 年来的飞速发展。尽管我们行业目前仍实行着专卖垄断管理体制，保留着相当程度的计划经济色彩，但是，行业内部的各企业竞争，各企业之间的产品竞争的态势在愈演愈烈。在优胜劣汰的竞争中，提高企业的集中度和产品的集中度，是势不可挡的进程。中国卷烟营销工作不能不去面对和适应这个“国情”的变化。

三是买方市场经济。当前中国各类商品市场已由卖方市场进入到买方市场的发展阶段。中国烟草市场亦不例外。买方市场不同于卖方市场的重要特征就是消费者对商品的选择性加剧。当消费者走进商场，面对无数应有尽有、琳琅满目的商品时，其选择商品的标准往往不再以“美观实用”作为唯一标准，往往是商品中许多“无形的价值”在决定着购买行为和产品的购买力。处于买方市场竞争中的烟草产品，也已进入了产品“同质化”水平上的竞争。中国卷烟营销工作不能不去面对和适应这个“行情”的变化。

面对上述这“世情”、“国情”、“行情”的剧烈变化，传统的以计划经济为模式的营销学必须进行革命性的改造。我们必须从理论上和实践上给中国卷烟市场营销注入新的思维，开阔新的境界，拓展新的领域，冲出新的天地。这样才能保障企业在日益激烈的市场竞争中占有主动，不断赢得市场。

拓展卷烟市场营销新领域，首先需要改变过去固有的营销理念与经营方式。我们过去所做的卷烟营销工作可以说做的是经营产品的工作，那是适应计划经济或卖方市场的做法。今天，条件大变了，卷烟营销所做的工作可以说不再是过去意义上的“产品”，而应是“市场”了。这个“市场”的生命源是什么？它

的根基是什么？——它已不再是仅具有使用价值的产品本身，而在于其产品的品牌效应。因此，品牌营销是今天卷烟市场营销的中心环节，是企业营销工作的战略任务。今天我们所做的一切营销工作，都是以品牌营销为目的的活动，它是企业制胜的法宝。

什么是市场营销所要经营的品牌？“品牌”的直接解释就是“商品的牌子”，就是平常说的“商标”。但在现实的企业市场营销工作中，品牌的内涵和外延都远远超出了这个字面的范围。正如朱镕基总理所说：“牌子是企业的信用，是企业赖以生存的基础，是企业市场竞争中综合能力的集中表现。”在现代社会，企业市场营销工作以经营品牌为中心任务，指的是经营知名的品牌。品牌营销即名牌营销。

“名牌”的内涵是“三高”：信任度高、美誉度高、知名度高。通过产品品牌的经营，在消费者中实现较强乃至很强的“三高”程度，就是品牌营销所要达到的最终结果。

具体来说，卷烟产品的品牌经营可遵循市场上生活消费品创立品牌的基本准则与路数开展工作：

一、品牌营销的战略意义

第一，通过品牌营销，促进企业拥有高质量的产品和高质量的服务。产品和服务是企业 and 消费者发生联系的载体。消费者判断一个企业的优劣，就是直接看它的产品和服务的水平。如果一个企业的产品质量不好，服务跟不上，是无法使消费者给予它信任和美誉的，更无“名牌”可言。

产品和服务的高质量应该是全面的、稳定的和持久的。所谓全面，就是说既要产品质量好，也要服务好。所谓稳定，就是这种高质量是没有波动的，不是时好时坏的。所谓持久，就是长时间始终如一地好，而且越来越好。真正的驰名商标往往靠几十年甚至上百年的积累，并且在积累中不断适应现代社会和现代人的需要。现代的质量观已不仅仅是从产品的物质性能上来断定，而是从以物为主发展到以人为主，以尊重和适应各类消费者的不同需要为核心。世界餐饮业的巨无霸“麦当劳”的长盛不衰，不是以它产品工艺的复杂战胜对手，而是坚持其对简单产品一贯的精细质量和优质的服务取胜。如果我们的卷烟产品也能达到“麦当劳”那样的产品享受和服务享受，大名牌就会在其中应运而

生。

第二，通过品牌营销，促进企业形成一定的经济规模，获得足够的规模效益。虽然并非小企业不能创出名牌产品，但是企业的规模对造就名牌起着非常重要的作用。因为企业规模和知名度直接相关，名牌企业和产品一定是在同行业中市场占有率比较高的企业和产品，而决不是市场占有率低的企业和产品。在市场上只能为少数消费者所接触的产品，市场营销的覆盖面必然较低。品牌在市场上没有广泛的覆盖面，也不会有广泛的知名度。为创造中国卷烟名牌而进行的市场营销工作，其重点要定位于对规模效益较大的企业和品牌上，促进这样的品牌适度增加生产，以加快提高市场占有率，这样我们才能逐步培植出能够同跨国烟草公司名牌产品抗衡的中国名牌香烟。

第三，通过品牌营销，促进企业应用现代科学技术，增强技术创新的能力。“科学技术是第一生产力”，这是千真万确的。现代社会条件下的竞争中，掌握先进的科学技术的企业，具有较强的自主创新能力，可以制造出领先的产品；掌握先进的科学技术的企业，产品具有更大的市场竞争力，在一定时期内可以享受到“垄断价格”的好处；掌握先进科学技术的企业，还能够实现更高的劳动生产率，它是企业获得长远利益的基础。依靠科技制胜的典范是比尔·盖茨和他的微软公司。中国现在众多卷烟企业中产品知名度相对较高的企业和产品，也正在于科技含量相对高。如国产烟品中的“中华”、“红塔山”、“白沙”、“中南海”、“金圣”等知名品牌，无不渗透着诸家烟草企业科技成果的结晶。其中，具有在满足吸烟嗜好的同时降低香烟对人体危害作用的卷烟产品更令世人赞赏。这类香烟品牌在市场上的畅销，决不仅靠营销手段的实施，在很大程度上是靠产品自身的科技领先水平取胜。先进的卷烟市场营销工作，需要紧密跟踪烟草企业的科技发展成果，大力加强科技领先产品的宣传，在引导消费中创造消费。

第四，通过品牌营销，促进企业实行现代企业制度和加强现代企业管理。现代市场经济条件下，企业品牌经营就是要创造出现代的产品名牌。即使是像“全聚德烤鸭”这样的几百年鲜活的传统名牌，在现代社会中也还在不断采用先进技术，不断按照现代人的需要使产品不断得到改进。不可想象，一个现代意义上的大名牌竟然能够停留在传统作坊生产的水平上。我们说“市场是海，

质量是船，名牌是帆，管理是舵”。只有船和帆，而没有舵，也是不能达到胜利的彼岸的。没有先进的管理，是不可能造就出现代高质量的知名品牌的。开展中国烟草名牌产品的营销工作，就在于推进现代企业制度和现代企业管理的实行。要实施工商联手创名牌的战略管理；要实施企业内部良性运行的经营管理；要实施扩大名牌效益的资本运营；还要实施并不断提升自己独特的企业文化来发展核心竞争力。因此，品牌营销的过程就是促进中国烟草企业管理现代化的过程。

二、品牌营销的市场方略

企业产品创名牌，这个“名”不是靠生产企业生产出来的，而是靠在产品优质基础上的市场营销工作经营出来的。“名”靠销售。“名”是产品的市场之魂。如何围绕着“名”来展开市场营销活动？这里从三方面探讨其基本任务：

（一）产品创名牌的市场定位

准确的市场定位是产品创名牌的前提。市场定位也叫目标市场选择。是指企业在做市场细分之后，决定将产品投其所好于哪个消费群。更通俗地说，就是企业生产和销售的卷烟产品决定满足于哪些人的需求。

在品牌营销工作中，首先要重视产品的市场定位，其必要性在于卷烟消费者的需求也具有多样性和差别性，同时企业资源又都是有限的，这两方面矛盾决定企业产品市场定位的重要性。进一步说，卷烟消费者尽管都有抽烟的嗜好，但由于地区、年龄、收入水平、职业、个性、习惯方式等原因，有些人常年吸烤烟型香烟，而有些人则偏好于混合型香烟。同样是吸混合型烟的烟民，有的喜欢吸中国特色的“中南海”，有的则只认为吸外国洋烟能满足享受。同样是吸洋烟，有的喜欢味道浓重的“万宝路”，有的则偏爱气味清淡的“柔和七星”。即便是一些品牌美誉度很强的产品有着一大批稳定的客户，也并不说明消费需求是凝固不变的，社会越向前发展，消费者的消费需求将会越来越多。消费需求的多样性和差别性，决定了每个企业不能满足购买者的全部需要，而只能集中力量生产经营一种或少数几种产品。每个企业所生产经营的产品既要符合具体购买对象的需要，又要保证企业能够从中获得盈利。企业在进行产品的市场定位工作上，怎样充分估计自己的优势与劣势，扬长避短，发挥优势？这是品牌营销工作所要重点考虑和解决的战略问题。

在市场竞争中，大凡创出名牌的企业，都无不得益于准确的市场定位。“万宝路”的成功得益于定位于男人市场。“万宝路”本是专门为妇女开发的香烟品牌，上世纪二十年代投放市场后一直销售平平。后来，菲莫公司聘请著名广告专家为其重新进行策划，大胆地放弃妇女市场，进入男子市场。并且选择了一些具有男子汉气质的人做产品广告。结果“万宝路”成功地进入了男子汉的目标市场，成为今天世界上的一流名牌。又如“娃哈哈”的成功在于定位于儿童市场。这个企业前身是杭州一个区教育局下属的校办企业经销部。最初是在一间只有 10 多平方米的小房子里卖营养液。当时全国的营养液已是数不胜数，却没有专门针对儿童的特种产品。于是他们走进了浙江医科大学的大门，委托教授们为其开发出一种能够解决儿童偏食厌食的营养液。产品投放市场一炮打响。如今“娃哈哈”成了我国家喻户晓的品牌。

通过市场定位创名牌的基本做法：进行市场调查和预测→发现一个市场“空档”→生产相应的产品满足之→开展市场营销并取得市场成功。纵观中外名牌的成名史，无一例外地都是在市场定位中创造出的名牌。日本索尼公司总裁盛田昭夫在谈到其产品开发时说：“我们的政策并不是先调查消费者喜欢什么商品，然后再投其所好，而是以新产品去引导他们消费，……我们是集中力量探索新产品及其途径的各种可行性，通过与消费者的直接交流，教会他们使用这些新产品，达到开拓市场的目的。”我国海尔集团总裁张瑞敏也认为：“仅仅跟着用户走是不行的。只有主动地驾驭市场，创造市场，引导消费，才能走在前列，先于竞争对手。就是说不要全力挤占已有的市场份额，而是靠超前的科学预测和决策，推出最新成果，创造新市场，引导消费趋向。”正是因为他们具有如此的市场营销与品牌经营理念与做法，索尼和海尔才分别走在本国家电行业的前列。中国烟草企业创名牌，也不能一味地“跟”市场，而要具有抢占先机的开发能力，棋看三步，眼观六路，吃在碗里，盯在锅里，眼睛落在米屯里，这样才能在市场上创造出领先竞争对手的品牌优势。

（二）产品创名牌的营销艺术

1、品牌造名思路

现在每个企业都很注重产品的高质量和服务的周全，然而并不是每个企业和产品都能成为名牌，这里的差异往往在于品牌经营中给产品造就名声的营销

艺术水平的高低。

给自己企业的产品造名声，使其成为名牌，具体的操作方法林林总总，手段之多，难以尽述，这里着重从思路上强调三点：

其一，以实造名。就是企业实实在在地走成功发展之路中，在营销宣传上也要实实在在地宣传企业的成功管理之处，使消费者积累出对自己企业的信任感，进而形成对自己企业产品的信任。近年来“海尔”品牌在市场上超群的美誉度，正是“以实造名”的巨大成功。“海尔”对产品的宣传远不及对企业管理水平的宣传深入人心。“海尔”依靠于在消费者心中积蓄起来的好名声，逐渐使自己的品牌成为消费者欢迎的名牌。

其二，以名带实。就是先集中力量创造一个产品牌号的知名度，而后企业利用这个品牌达到扩大市场占有率的目的。“恒源祥”就是这样的例子。“恒源祥”原是上海一家小小的卖毛线铺，只有 20 来名职工。一位 29 岁的刘经理上任后打算干一番事业，他把卖毛线的几家召集起来，提出了改变各家都用自己的商标谁都没有名气的做法，集中创立和宣传一个大家共用的商标的建议。各家接受了他的建议，凑集了 100 万元到澳大利亚拍了一个好的广告。由于品牌打响了，参与的企业的商品都比过去好销了，大家因而获得了更好的利益。在我国烟草业，江西“金圣”烟的成名也走的是“以名带实”的路。南昌卷烟厂在研制出这个低毒安全的新烤烟型产品后，先是下大力量获得国际专利和日内瓦国际发明金奖，尔后对此成果大力进行宣传，一时间广告斥资很大，但很快在产品美誉度上产生了强大的影响力，在此基础上再进行扩大市场的营销工作便十分顺畅，取得了产品产量大幅度提高的显著效益。

其三，以特成名。名牌产品往往成名在特色上。这种“特色”形成了产品的独特的不可替代性。企业要想创名牌，就必须使自己的产品拥有特色，靠特色去吸引顾客，靠特色去抢占市场，靠特色去击败对手，靠特色让产品走出国门。可以说，特色鲜明，是名牌产品的魅力所在。

在创名牌的进程中，生产企业的中心任务是开发出功能先进，或工艺独特，或包装新颖的特色产品，并形成规模生产能力。而销售部门的任务就是加强对产品突出的差异性品质的宣传。只有突出宣传其不一般之处，才能打动人心，才能有利于消费者在购买中识别、比较和接受，也才能树立一个与竞争者不同

的产品形象和品牌形象。

品牌在特色营销中，可以突出创造和宣传哪些特色呢？一是突出占有独特资源优势的特色。当年创造“红塔山”这一名牌，就是玉溪卷烟厂突出地作了资源优势的文章，在充分利用地域烟叶优势的基础上，又大力实施科技种烟的“第一车间”工程。企业不仅这样做，而且大力宣传，使消费者认定了“红塔山”的原料是最上乘的。消费者在购买时有货真价实的信任感。二是突出独特的技术优势。技术优势是一种超前的优势，是一种在市场上最有攻击力的优势。现代消费者在购买行为中，在没有形成消费定势的时候，往往要了解一下产品的出产地，或生产它的企业是否是大企业。如果出产于上海等经济发达的重点城市，或是哪个知名的大企业，那么，估计技术水平可能要高，产品质量会有保障。因此，在新产品的营销宣传中，具有较强技术实力的企业要突出产品的技术含量宣传，充分展示产品的技术优势。三是突出独特的工艺水平。独特的生产工艺产品，有些是企业传统的“传家宝”，有些是企业自主创新的新产品，它们都使对手难以模仿，使企业在竞争中能够领先于人。“可口可乐”“全聚德”以及日本索尼公司生产的产品，都是靠独特生产工艺领先于人的佼佼者。在中国烟草业，也有一些具有中国特色的先进生产工艺的新产品问世，它们有些已经领先于世界水平，而我们的市场营销却对其特色宣传的力度很不足。在这方面我们需要努力提高特色营销的水平，从多方面去进行品牌个性的营造，以特造名，以特制胜。

2、品牌扬名艺术

名牌产品不会自然而然地誉满全球。名牌的形成离不开扬名的声势。多少年来，人们创造了数不清的方法来推销企业的产品，宣传企业名声，归纳起来大致有几个方面的做法：

一靠广告扬名。如今“好酒不怕巷子深”的时代已经一去不复返了，再好的商品，如果不做广告宣传，或者广告宣传力度不够，都难以成为有口碑的名牌产品。“广告策略”后面有专节论述，这里不做详论。

二靠服务扬名。在当今的市场竞争中，服务已不再是企业的份外工作，而是产品的第二生产，在一定程度上它已成为市场竞争的焦点，成为企业能否赢得市场、赢得顾客、赢得利润、赢得信誉的重要武器。它也是扬产品之名和扬

企业之名的极好途径。“服务营销”在后章有专论，这里也不做详论。

三靠优化企业形象扬名。现在各种媒体上铺天盖地的广告终日如雷贯耳，让人应接不暇。一些厂家极尽吹嘘之能事，七吹八吹使人真假难辨。现在消费者日益成熟起来了，他们选择商品时，有些人已不相信广告，而是尽可能地了解生产这个商品的企业本身，了解企业在技术、管理、服务等方面的状况，了解企业对社会公众的态度和对社会的责任感。因为大量的事实已使消费者认识到，那些管理好、技术先进、讲求信誉、对职工负责、对社会负责、对消费者负责的企业，才有可能生产出质量好、性能可靠、价格合理的产品；而那些管理一团糟、不讲信誉、一心只想赚钱的企业，不可能生产出令人满意的产品。

这表明，在市场营销工作中，要给企业的产品扬名，首先是要在消费者心目中树立起良好的企业形象。现代企业竞争的焦点已经从产品的竞争上升为企业形象的竞争。“得人心者得天下，失人心者失天下”，这个道理运用到市场营销中同样有效。

靠企业形象建设占领消费者的心理市场，进而实现给企业的产品扬名，基础工作是企业自身的素质建设，它是多方面的、全方位的。然而，能让消费者看得见、感触得到的方面需要更加下功夫。这就是企业的品牌口号、企业的公关造势和企业员工的形象。

——企业品牌口号，是一种销售主张，是品牌运动中的永恒主题。它能传达企业的精神及经营宗旨，具有很强的识别功能，从而起到一个商标的作用。一条富有创意的品牌口号一般都简洁有力，发挥了自身在较小的时空里传达较多含义的优势，成为人们理解和识别品牌的最佳要素之一。如：美国 IBM 公司“IBM 就是服务”；美国德尔塔航空公司“亲如一家”；美国电报电话公司“普及的服务”；日本松下电气公司“工业报国，光明正大，团结一致，奋发向上，礼节谦让，适应形势，感谢报恩”。中国烟草产销量龙头老大企业玉溪红塔集团，反映企业精神的品牌口号是“天下有玉烟，天外还有天。”这些著名企业的品牌口号，起到了在竞争中首先占领消费者的心理市场，进而为企业赢得永久性顾客的作用。它使企业具有很好的形象，得到社会大众的认同和信赖。

——企业公关造势，是企业通过开展公关活动，再通过媒体的报道，引起社会大众和特定消费对象的注意，造成对企业有利的声势，达到给企业品牌扬

名的目的。开展企业公关造势的目的就是为了提高企业以及产品的知名度，在公众中树立良好的形象，改变那些对本企业不友善的态度与看法。企业公关造势的手段是多种多样的，一般都通过事先周密的策划，利用新闻传播、制造新闻事件来实现。我国烟草业通过公关造势来为企业扬名的成功做法不胜枚举，它给企业和产品扬名的作用远远超过了广告。通过企业公关活动，不少企业在公众心目中留下了深刻的印象，产生了对烟草企业的好感，进而使我们的产品成为名牌。

——企业员工形象，它是企业素质的直接的表现，是给企业产品扬名的作用力量。烟草企业的形象主要是通过从事营销工作的业务员、访销员和配送员等体现。其中，工作时的行为规范是直接的企业形象。从事营销工作的人员必须注重着装、仪表、举止和言谈。提高营销队伍素质，要通过加强职工的思想道德建设和提高科学文化水平来实现。营销人员都应该在岗位工作中不断加强自身学习提高，做到热爱本职、脚踏实地、严守法纪，学习新知识、新技能，加强对业务的钻研与创新探索。只有员工们都注重提高个体素质，企业的素质才能提高，在社会消费者中才能展示出良好的企业形象。只有企业有了好名声，产品才能扬出美名。

3、品牌护名工程

一个产品的品牌历经千难万险、千锤百炼，好不容易出人头地成了名牌，赢得了消费者的赞誉和市场的信誉。但往往正是由于成为名牌，就越容易受到伤害；名气越大，受到伤害的可能性就会越大。这就提出了一个企业如何保护自己的所创造出来的名牌产品的问题。

从目前中国烟草的情况来看，保护名牌主要的工作是打假，即坚决打击假冒名牌卷烟，因为假烟是对名牌香烟产品的直接摧毁力量。同时，对境外走私香烟、非法渠道生产的卷烟、计划外超产卷烟也要坚决打击，因为它们扰乱了正常的卷烟产品市场供应，使名牌卷烟市场占有率受到影响。

全国烟草行业打击“假、私、非、超”工作，随着烟草专卖制度的实行一直没有停止过。目前的任务是如何从完善市场经济的运行机制上去提升工作水平，走出向纵深发展的新的防范之路。

从打击“假、私、非、超”入手来保护中国烟草名牌产品，大致需要按照

“路港清查”、“市场管打”、“户籍化管理”和“客户关系管理”四个工作层次亦即四大工程来不断提升水平：

路港清查，主要解决卷烟无证运输问题，通过在公路码头上搞路查港检，努力管住“四种烟”的非法货流。

市场管打，主要是围绕市场净化要求建设专卖所队、增布专卖网点，形成外管内打的声势与战果。

户籍化管理，是将工作重心从管路港、管市场，转向管理零售户，指导和监督零售户守法经营，规范他们的经营行为。应该说这是强化烟草专卖管理的基础性建设平台。从前沿阵地上防范“假、私、非、超”烟的出售，对于从根本上保护国产香烟的名品，提高名牌效益，发挥着“专销结合”的堡垒性作用。

从户籍化管理走向客户关系管理，这将是我們继续深化市场建设的发展目标。从前瞻的角度看，烟草专卖制度是社会一定经济时期的产物，随着中国加入世贸，必然会加快烟草专卖被取消的进程。一旦专卖专营被取消，烟草经济完全市场化也就形成。而客户关系将决定着全行业生产企业及批发企业的最终利益。我们现在的状况是烟草公司与卷烟零售户是各自“独联体”，而非利益“共同体”。有不少地方长期以来对零售户重检查、重罚没，轻帮扶、轻服务，致使批发与零售环节“不是一家人，不说一家话”。这种离心离德的关系，是经不住市场竞争的风吹草动的。因此，高度重视并大力实施客户关系管理工程，已经成为我们全行业当前和今后长时期所要进行的战略任务。依靠这一系统工程的全面实施，我们将能从根本上维护中国烟草现有的民族品牌，并不断扩大名牌效益。

第五章 卷烟营销策略

第一节 卷烟产品策略

一、营销组合概念

营销组合是公司用来从目标市场寻求其营销目标的一套营销工具。美国著名咨询公司麦肯锡将营销组合的变量概括为 4 类，称之为 4 “P”：产品、价格、渠道和促销。而在其中，产品为最基本的工具。

4 “P” 理论对市场营销产生了深远的影响。每一个营销工具为顾客提供利益，但它仍是基于销售者的观点，及卖方的努力来影响买方的行为方式。以顾客为导向的 4C 理论——顾客需要与欲望（CUSTOMER NEEDS AND WANTS）、对顾客的成本（COST TO THE CUSTOMER）、便利（CONVENIENCE）、传播（COMMUNICATION）在现代营销中将发生越来越重要的影响。

在中国烟草行业中，4P 加上政策和公共关系所形成的营销 6P 仍是主要的营销工具。这不仅仅取决于目前卷烟营销的政策背景——如计划控制、烟草专卖、广告管制等因素，在实际的产品开发等方面也远远难以达到顾客的需求。

二、产品概念

产品的定义是：能够提供给市场以满足需求和欲望的任何东西。产品在市场上包括实体商品（如汽车、彩电）、服务（如理发、音乐会）、人（如电影明星）、地点（如度假村）、组织和创意。

产品分 5 个层次：

核心利益：顾客真正所购买的基本服务和利益。对卷烟消费者而言：顾客真正购买的是吸食产品所带来的满足感；

基础产品：营销者必须将核心利益转化为基础产品，即产品的基本形式。如香烟包括口味、外包装、烟支和滤嘴等；

期望产品：即购买者购买产品时通常希望和默认的一组属性和条件。

附加产品：即包括增加的服务和利益，它能把本公司的产品和竞争者的产品区别开来。如在酒店，新增加的服务：如彩电、洗发用品等与竞争者进行区别。

潜在产品：即该产品最终可能会实现的全部附加部分和新转换部分。潜在产品指出了它的演变。如新出现的全套家庭服务式酒店对传统酒店的新转化。

对今天卷烟产品的竞争本质而言：主要发生在产品的期望层次，即给消费者提供能满足其对口味、包装、价格、购买便利等方面的需求的产品。如何对顾客提供新增加的利益，成为烟草业竞争的发展趋势，主要表现在：产品消费所带来的身份感、对产品特殊的愉悦体验，在产品服务中得到的额外的优惠和好处。

一般而言，我们认为产品有 7 个层级可以划分：下面我们对卷烟产品的 7 个层级加以界定和说明：

需求族：体现产品门类的核心需求，如在调查中发现，卷烟消费主要满足提神、放松、解闷等需要。

产品族：能满足这一需要的所有产品，如烟草产品族；

产品种类：指产品族中具有某些相同功能的一组产品，如机制烟和手工烟草；

产品线：指同一产品种类中密切相关的一组产品，他们以类似方式起作用，或出售给相同的顾客群，或通过同类型的网点销售，或在一定幅度内作价格波动。如烤烟型和混合型的分类；

产品类型：指同一产品线中分属于若干可能的产品形式中的那些产品品目。如 84MM 硬纸盒包装烤烟型卷烟。

品牌：指与产品线上一个或几个产品品目相联系的产品名称，用以识别产品品目的来源和特点：如“白沙”香烟。

产品规格：指一个品牌或产品线内明确的单位，可根据尺寸、价格、外型或其他属性进行划分：如 84MM 软包装 15MG 焦油“白沙”烟。

三、卷烟产品的分类

卷烟产品有不同的分类方法：如按调拨价划分，价格由高到低有 1、2、3、4、5 类分法；按主要原辅料成分划分主要分为烤烟型、混合型、新混合型和外香型等；按包装划分有 20 支标准包装、异型装如玻璃装、听装、扁合装等；按烟支长度划分有：70MM、84MM、94MM、100MM、120MM 等；

四、产品组合决策

产品组合概念：是一个特定销售者售予购买者的一组产品，它包括所有产品线和产品品目。

公司的产品组合具有一定的宽度、长度、深度和相容度。以某烟厂生产的产品为例：

宽度：指公司具有多少条不同的产品线；如烟草、其他日用品等。

长度：指它的产品组合中的产品品牌总数。如卷烟品牌为 5 个，其他产品为 10 个，及产品组合的总长度为 15。

深度：指产品线中的每一产品有多少品种。如某卷烟品牌有 3 种规格和 2 种配方，即该卷烟品牌的深度为 6。

相容度：指各条产品线在最终用途、生产条件、分销渠道或其他方面相关联的程度。

上述产品组合的 4 种尺度，为公司确定产品战略提供了依据，公司可以采用 4 种方法发展其经营业务。

五、产品线决策

在产品线决策之前，应先对产品线进行分析，产品经理需要知道产品线上每一个产品品目的销售额和利润，以决定那些品目需要发展、维持或放弃，还需要了解每个产品的市场轮廓。

对于单品牌发展的烟草企业而言，如果利润和销售量集中于 1 到 2 个规格，意味着该产品线具有高度的脆弱性，务必小心翼翼。例：红河卷烟厂 2000 年前主要利润来源于盖红河和软包甲红河，为降低风险和开拓新的利润来源，最近开发出更高档次的红河系列。

同样对产品线的分析，还必须针对竞争对手的产品线情况，分析自己的产品线定位问题。在完成了产品线的分析后，才考虑产品线的决策问题。

产品线经理面临的主要问题之一，是产品线的最佳长度。对烟草企业而言，一方面，受到产品生产计划的制约，另一方面，利税要求、产品市场表现、产品结构矛盾、产品能力等因素，促使企业不断调整其产品线。在烟草行业中，产品线长度有不断延长的趋势。公司可以有两种方法有系统地增加产品线的长度，一种方法叫产品线扩展，另一种叫产品线充实。

整体来看，每个公司的产品线只是该行业整体范围的一部分。如果公司超过现有的范围来增加它的产品线长度，这就叫产品线扩展。公司可以向下或上或同时上下扩展其产品线。

向下扩展：公司向下扩展其产品线，主要基于以下原因：1、公司在高端市场受到攻击，决定拓展低端市场作为反击；2、高端市场增长缓慢；3、公司最初步入高端市场为树立形象，然后向下拓展；4、增加低端市场，为了填补市场空挡。向下扩展的风险在于：低档产品可能对自己高端市场进行蚕食，同时，引起竞争者将产品转移到高端来挑起竞争。

向上扩展：在市场上定位于低端产品的公司可能打算进入高端产品市场。向上扩展的决策可能带来的一些风险，主要为高端产品的厂家不仅会固守自己的阵地，而且会反过来进入低端产品市场，进行反击，此外，潜在顾客可能不相信新厂家能生产优质产品。

双向扩展：定位于市场中端的厂家可能会决定向上或下两个方向扩展其产品线。

产品线填补：即在现有的产品线范围内增加一些产品品目。产品线填补主要有如下动机：获取增量利润、充分利用剩余生产能力；成为产品线完整的公司；填补市场空隙，防止竞争者的进入。在产品线填补中，每一个产品品目必须具备显著的差异性。

在烟草行业中，产品线的扩展是一种普遍的现象。几乎每个厂家都力争使自己成为品类齐全的公司。以中档形象定位的厂家如红河、长沙都在向上拓展自己的产品线，加剧了市场的竞争强度。

六、品牌策略

什么是品牌？美国市场营销协会对品牌的定义如下：品牌是一种名称、术

语、标记、符号或设计，或是他们的组合运用，其目的是借以辨认某个销售者或某群销售者的产品或服务，使之同竞争对手的产品和服务区别开来。

品牌的要点是销售者向购买者长期提供的一组特定的特点、利益和服务。最好的品牌传达了质量的保证。然而，品牌还是一个更加复杂的符号。一个品牌能表达出 6 层意思，即品牌 6 面体：

属性：一个品牌首先带来特定的属性。例如“中华”牌香烟表现出的品质优良、尊贵不凡、高声誉、高价格等；

利益：属性需要转化为功能利益和情感利益。卷烟吸味的属性可以转化为功能利益。“满足了自己的口味需求” 价格昂贵可以转化为情感利益：“体现了自己的身份不凡”。

价值：品牌还体现了该制造商的某些价值感。例如“白沙”香烟体现了高质量、活力和创造性。

文化：品牌可能附加和象征了一定的文化。奔驰汽车意味着德国文化：有组织、有效率、高品质。

个性：品牌还代表了一定的个性。

使用者：品牌还体现了购买或使用这种产品是哪一类消费者。产品所表现的价值、文化和个性，均可反映到使用者身上。

明确了品牌的 6 层含义之后，营销者必须决定对品牌的辨认如何锁定。不单纯在品牌属性上，更重要的辨认应是品牌价值、文化和个性。

高的品牌权益为公司提供了竞争优势：由于其高水平的消费者品牌知晓和忠诚度，公司的营销成本减少了。由于顾客希望分销商和零售商经营这些品牌，加强了公司对他们的讨价还价能力。由于该品牌有更高的认知品质，公司可比竞争者卖更高的价格。由于该品牌有高信誉度，公司可更容易地开展品牌拓展。

在激烈的价格竞争中，品牌给公司提供了某些保护作用。

品牌是一个公司主要的更加长久的资产。每一个强有力的品牌实际代表了一组忠诚的顾客，营销计划应适当地集中于拓展忠诚顾客终生价值，并把品牌管理作为一种主要的营销工具。

在中国目前的烟草业竞争中，品牌建设的层面主要在产品知名度、产品功能和价值感的建立。缺乏长久的品牌建设规划，因此品牌生命力不能断言。对于外烟品牌，我们可以看到其促销等背后长远规划的思路。

MILDSEVEN 通过赞助国际一级方程式赛车确立其高档、国际化、和充满活力的品牌形象，并取得消费者的认同，这是长期品牌建设的结果。

七、品牌创建计划

首先是建立创建品牌的组织：建立强势品牌的第一个挑战是如何创建为其服务的组织结构和流程。品牌必须有某个人或某个团体来负责，如果是跨市场或多元产品的品牌，就要在每个领域配备专门的经理，还要制订一系列通用的运作方式。

其次是发展一个全面的指明战略方向的品牌构架：品牌构架问题涉及到判断那些品牌和附属品牌将得到支持，他们不同的角色是什么，更重要的是他们相互之间的关系。一个有效的品牌构架能清晰地为消费者提供他们想要的东西，能凝聚各个品牌和它们的传播活动，充分发挥品牌资产的效力。

第三为重要品牌制订品牌战略，其中包括品牌识别、能实现品牌区别化并能引起消费者共鸣的品牌定位。

第四是制订高效的品牌创建计划，建立能跟踪和测量效果的系统。

下面就如何创立有效的品牌识别体系谈一些基本的观点：

品牌涵盖了比产品特征更多的东西，上面谈到的品牌六面体，价值、个性、文化和消

费者属于品牌的范畴。品牌个性即使在同质市场也能带来企业需要的差异化特征，从而在许多方面产生真正的价值。首先，品牌个性使品牌变得富有情趣、令人难忘；其次，品牌个性激发起人们关注对品牌的活力与朝气；第三，品牌个性体现了品牌与消费者的关系如朋友、伙伴与良师等，品牌个性所暗示的这些角色使品牌与消费者关系发展更加清晰。

品牌符号可以被提升到战略的高度，而不仅仅是战术性传播的一项工作。出色的符号系统能整合品牌，使品牌结构更清晰，更容易记忆。符号是所有反映品牌内容的东西。如一条广告口号、一个卡通人物、一个视觉标志、一个商标和一种包装、一些活动等。品牌符号在创建和维护品牌资产中都发挥着关键的作用，它应成为延伸识别甚至核心识别的一部分。

在任何可能的情况下，将品牌与功能性利益联系起来。

香烟品牌也要寻求与消费者相关的功能性利益。事实上，支持产品属性和功能性利益

的最终目的是为了塑造品牌个性以及产生情感性与自我表现型利益。塑造品牌个性的各种符号是创造和强化产品属性和功能性利益关联物的最佳工具。

采用最合适和最有用的内容，忽略其他，对品牌识别采用的标准依靠下列的问题来衡量：

是否反映了对品牌十分重要的元素？该元素在多大程度上能支持建立品牌与消费者的关系或为消费者提供利益？是否有助于形成与竞争品牌的差异？是否能与消费者产生共鸣？

长沙卷烟厂最新的白沙延伸品牌——“白沙金世纪”对如何区分现有的高

档卷烟产品进行了明确的差异化定位。“本香”作为突出表达的功能性利益，形成与竞争品牌的差异，并与消费者产生共鸣。

烟草企业越来越多地意识到品牌建设的重要性。但仍有很多问题需要解决。

在单品牌延伸过程中，如何理顺品牌架构，即整合品牌核心理念，而不让消费者产生认知上的混淆，对整个品牌仍有一个我们想要达到的认识过程。

如何集约品牌资源，让分品牌从中获益。

如何找到产品与众不同的差异化，而让消费者真正识别清晰并形成认同。

如何在现有法规等的限制下，寻找到品牌传播上的捷径。

许多新的烟草品牌解决了单一的问题。投入往往巨大，却因品牌系统规划的缺乏而面临后劲不足或后事难料。

八、产品包装策略

包装的主要功能是包容和保护产品。近年来随着自助服务销售方式的增加，产品的包装必须执行许多销售任务，包装已经成为一项重要的营销工具。它必须吸引顾客注意，描述产品的功能特色，给顾客以信心，使产品在顾客心目中有一个很好的印象。

包装的设计应符合：

- 1、造型美观大方，图案生动形象，不落俗套，避免模仿、雷同。尽量采用新材料、新图案、新形状，引人注目。
- 2、包装应和商品的价值或质量水平相配合。
- 3、包装要能显示出商品的特点和风格。
- 4、包装的造型和结构应考虑销售、使用、保管和携带的方便。
- 5、包装上的文字应能增加顾客的信任感并指导消费。
- 6、包装装潢的色彩、图案要符合消费者的心理要求，不与民族习惯、宗教信

仰相抵触。

越来越多的卷烟产品重视包装设计，一方面，大量异型包装的出现，给消费者提供更多选择，另一方面，包装工艺越来越精细，大量运用烫金、镭射、金卡、银卡等工艺，来表达档次感。

包装应成为体现品牌价值和定位的重要工具。对卷烟产品而言，其自助销售功能将越来越强。国产新型混合型品牌 NISE，从包装开始体现定位于年轻人的价值表达和产品内在功能特性。

九、卷烟产品不同生命周期营销策略

引进期策略

引进期的特点是：新产品上市初期，知名度低，销售增长非常缓慢。由于销量低，成本高，导致利润偏低甚至是负数。因此引进期的主要目标消费者都是创新者，即最倾向于购买及使用新产品的消费者。

引进期的营销重点在于如何把新产品介绍给消费者，提高新产品的知名度。

引进期采用的主要营销策略包括：

- 1、产品策略：产品以基本规格为主，追求数量增加以平衡收支。
- 2、促销策略：使用广告、产品发布会、专家评论等方式积极提高产品知名度。
- 3、渠道策略：由于购买新产品的人不多，渠道的选择宜精，并可以逐步扩展，并在数量供应上进行从紧原则，人为制造紧张气氛，并保证渠道较为优厚的毛利。

4、定价策略：

① 高价位和高促销费策略。在市场规模不大，多数消费者了解产品并乐意支付高价。且潜在竞争者不会马上出现的情况下，高价位有助于追求单位的最大销售利润，并提高促销费。

② 低价位和低促销费策略。公司将新产品的售价压低，目的在于打开市场，薄利多销。此策略可带来最快的市场渗透和最大的市场占有率，特别是在市场规模大，竞争激烈的环境中。

卷烟新产品引进期最容易犯的错误是盲目冒进。一旦市场出现较好表现，即盲目扩点和上量销售，如果产品并未能得到广泛接受，负面口碑迅速传播，导致产品积压和渠道积极性受挫，价格混乱，最终导致产品失败。

成长期策略

在产品成长期，市场整体快速成长使利润大幅度增加，竞争者也增多。公司营销策略的关键在于面临新的竞争者，如何快速抢夺市场占有率。

公司必须在高市场占有率和高利润之间进行抉择。一旦公司目标确定为取得市场上的支配地位，可采取的策略包括：

- 1、 提高产品质量；
- 2、 增加产品的特色和式样；
- 3、 扩大促销层面；
- 4、 打入新的细分市场；
- 6、 开发新的流通渠道；
- 7、 利用各种媒体增加品牌知名度和忠诚度。

以上这些积极的营销组合都可以扩大产品的销售，迅速提高市场占有率。在卷烟产品中，通过调低价格来想扩大销售的做法是不合适的，消费者对强势产品的价格敏感会出现一定的钝化。降低价格的行为往往会导致渠道环节和消费者对产品失去信心。

成熟期策略

在产品成熟期，竞争者众多，市场呈饱和状态，销售增长的减缓将导致生

产能力过剩，市场竞争加剧，竞争的性质由成长期的抢夺市场占有率的竞争转化为防卫及保持市场占有率的竞争。

一般成熟期的营销策略可分为以下四种：

1、产品调整策略：公司可通过调整产品的质量（如增加产品现有的功能，提高产品的耐用性及可靠性，改变产品的口味等）、特色（增加产品新的特色，以期更安全、更方便、更具多种用途）或式样（改善产品外观，以期更具审美上的吸引力）来吸引新的使用者或增加原购买者的使用量。

2、市场调整策略：公司要设法增加现有产品的消费，如增加现有市场消费者的使用频率、使用量或打入新的细分市场或将品牌重新定位以吸引市场上较大或成长较快的顾客群。

3、调整营销组合策略：如降价销售、加强促销、开拓新的流通销售渠道等。

4、合并策略：公司可寻找同业进行合并，扩大市场占有率，从而增强市场竞争能力。

衰退期策略

衰退期的特点是产品的市场销量锐减，公司营销策略的重点是减少支出，加速回收。

根据市场衰退的速度，衰退期的策略可分为以下两种类型：

维持性收割策略：用于市场缓慢衰退时。竞争者会逐渐退出市场，此时公司应当节省一切不必要的开支，降低成本，吞噬竞争者退出后的市场份额，公司仍将有利可图。

清算策略：用于市场快速衰退时。公司将仍有市场价值的产品线及其机器设备等卖给其它公司继续经营，或清算后从市场上消失，或公司转行投资其它行业，以免市场快速衰退后连残余价值也无法回收。

第二节 卷烟价格策略

一、 价格概念

狭义的说，价格是购买产品或服务所支付的货币数目。广义的说，价格是消费者为取得同等价值的产品或服务所愿意支付货币数目。价格是营销组合中唯一产生销售收入的因素，其它因素则代表成本。

卷烟产品的价格主要包括三个层面：1、工业调拨价——烟厂销售给烟草公司的价格；2、卷烟配送价——烟草公司销售给卷烟网络经营户的价格；3、卷烟零售价——卷烟经营户将香烟出售给消费者的价格。另外，还有卷烟计划外指标的招标价；各烟草公司商商交易的价格等等；

二、 卷烟产品定价的法律依据

《烟草专卖法》规定：国务院烟草专卖行政主管部门会同国务院物价主管部门按卷烟等级选定部分牌号的卷烟作为代表品。代表品的价格由国务院物价主管部门会同国务院烟草专卖行政主管部门制定。这一法律条文可看成是卷烟价格实行统一管理的法律依据。

但随着我国经济体制改革的不断深入，国家相继放开卷烟零售价格、批发价格和卷烟出厂价格。卷烟出厂价格的放开就是企业获得了一定的自主定价权。

三、 烟草行业价格管理的特点

烟草行业价格管理具有以下几个鲜明特点：

1、价格的行业管理：在专卖体制下，烟草行业是个集中统一的整体，主要由总公司、省公司担负着对本行业的生产、流通、销售的管理和调节行业内农、工、商、贸利益关系的职责，因而也就理所当然成为烟草价格管理的主体。利用价格手段调节和规范烟草行业的经营活动及行业内农、工、商、贸利益关系，这就是价格行业管理作用。

2、价格的垄断：世界上大多数国家对卷烟生产销售及其发展做出种种限制，包括采取高征税、寓禁于征的政策进行约束。即使在市场经济发达、不实行烟草专卖制度的国家，卷烟价格也并非是自由价格，卷烟价格的制定、审批、执行均由国家直接调控。我国实行国家烟草专卖制度，专卖专营的实质就是国家垄断经营。价格垄断性是烟草行业价格管理的突出特点。

3、行业管理调控与市场机制调节相结合形成卷烟价格：行业价格管理虽然体现垄断性，但也绝不排斥市场调节的影响，两者是相辅相成的。在价格形式上，国家局、省级局应遵循市场规律要求，综合考虑国家利益与行业利益、企业利益与消费者利益、成本和供求的关系，有针对性地采取多种定价方式，使卷烟价格既能与市场要求保持一致，也使价格处在政府的调控之下。

4、价格运行的调控性：在价格运行过程中，价格的可控性是垄断行业的特点。在整体的价格政策下，既保持价格制订与执行的严肃性，又要根据市场情况进行一定的调整。

四、卷烟工业调拨价一般的定价方法

一般分为三大类：成本导向法、竞争导向法、顾客导向法。

1、成本导向法：

通常是以成本加上一个标准的或固定的利润来决定产品的价格的方法，包括成本加成定价法、投资回报率定价法和损益平衡销售量与目标定价法三种方

法。

成本加成定价法是指产品的价格由产品的成本加上某一标准比例（或成数）构成。其计算公式为：

$$\begin{aligned}\text{单位成本} &= \text{单位变动成本} + \text{单位固定成本} \\ &= \text{单位变动成本} + \text{总固定成本} / \text{预计销售量}\end{aligned}$$

$$\text{成本加成价格} = \text{单位成本} / (1 - \text{期望的销售利润率})$$

投资回报率定价法是指公司首先确定某一比例为公司的投资回报率，然后据此制订目标价格，其计算公式为：

$$\text{目标定价} = \text{单位成本} + \text{投资回报率} * \text{资本投资} / \text{单位销售}$$

损益平衡销售量与目标定价法是指厂商考虑在某一特定的目标定价下，万一出现不能完成预期目标的销售量的情况，以不赔本为前提计算损益平衡销售量进而反推产品定价是否合理的定价方法。其计算公式为：

$$\text{损益平衡销售量} = \text{固定成本} / (\text{价格} - \text{变动成本})$$

成本导向法简单易用，因而被广泛采用。在烟草行业中，低档次的卷烟采取成本定价法较多。其缺点在于：一是不考虑市场价格及需求变动的关系；二是不考虑市场的竞争问题。成本导向定价法是通过一个个假想的期望销售数字计算出的定价，如果销售数字没达到预期要求，则必然无法达到预期利润。

2、竞争导向法：

是一种根据竞争状况确定价格的定价方法，公司以市场主要竞争者的产品价格为其定价的基准，结合考虑公司与竞争者之间的产品特色，制订具有竞争力的产品价格并随时根据竞争者价格的变动而进行调整。竞争导向法包括现行价格定价法和投标定价法两种。

现行价格定价法（going-rating pricing）是指公司产品的价格与主要竞

竞争者价格或一般市场价格相当，而不太考虑成本或市场需求状况。采用这种定价法的原因在于产品的需求弹性难以衡量，在保证相当利润的基础上，还可避免因恶性竞争破坏行业的和谐。

竞争导向法最大的优点在于考虑到了产品价格在市场上的竞争力。但其主要缺点有：

- ① 过分关注在价格上的竞争，容易忽略其它营销组合可能造成产品差异化的竞争优势。
- ② 容易引起竞争者报复，导致恶性地降价竞争，使公司毫无利润可言。
- ③ 实际上竞争者的价格变化并不能被精确的估算。

中高档卷烟采取竞争定价法相对较多。如针对中华牌香烟的定价，各地烟厂针对同类消费者采取有竞争力的定价方法。

3、顾客导向法：

是以顾客本身的特性及顾客对产品的感受价值，而非产品的成本来决定产品价格的方法。

软“中华”在零售市场的价格完全是顾客导向。

五、卷烟价格表现的一般特点

由于卷烟属于专卖产品，卷烟产品价格相对于其他消费品表现出一定的特殊性：1、卷烟调拨价表现一定的稳定性；除非特殊情况，卷烟产品的工业调拨价一般不作经常性调整；2、卷烟配送价呈现季节性调整；主要随卷烟淡旺季的转换进行；3、零售价相对保持稳定；

六、卷烟生命周期定价策略

在产品市场生命周期的不同阶段，产品的相关成本、购买者的价格敏感性和竞争者的行为等因素都是不停变化的，因此定价策略要及时调整修正以保持

有效。

生命周期定价法包括市场开发期创新产品的定价、市场成长期新产品的定价、市场成熟期产品的定价和市场衰退期产品的定价四部分内容。

1、市场开发期创新产品的定价：

有撇脂定价策略和市场渗透定价策略两种。在市场开发期，顾客对产品缺乏了解，企业的主要目标是培养潜在顾客，促使他们关注创新产品的价值。

2、市场成长期新产品的定价：

在成长期，顾客的注意力不再单纯停留在产品效用上，而是开始比较不同品牌的成本和特性。此时，企业可根据自己的发展目标采用产品差异化战略（differentiated product strategy）或成本领先战略（cost leadership strategy）来制定新产品的价格。产品差异化战略是指企业必须迅速在研究、生产领域以及顾客心目中确立自己的地位，成为具有这种属性产品的主要供应商；成本领先战略是指企业必须集中力量开发生产成本最低的产品，通常是减少产品差异性，期望能凭借成本优势在价格竞争中获利。

3、市场成熟期产品的定价：

企业可以通过 1) 将相关的组合产品和服务拆开出售而不是捆绑销售；2) 改进对价格敏感度的量度；3) 改进成本控制；4) 利用、扩展产品线；5) 重新评价分销渠道等方法尽可能地创造竞争优势，以便在竞争日趋激烈的成熟期中保持获利的机会。

4、市场衰退期产品的定价：

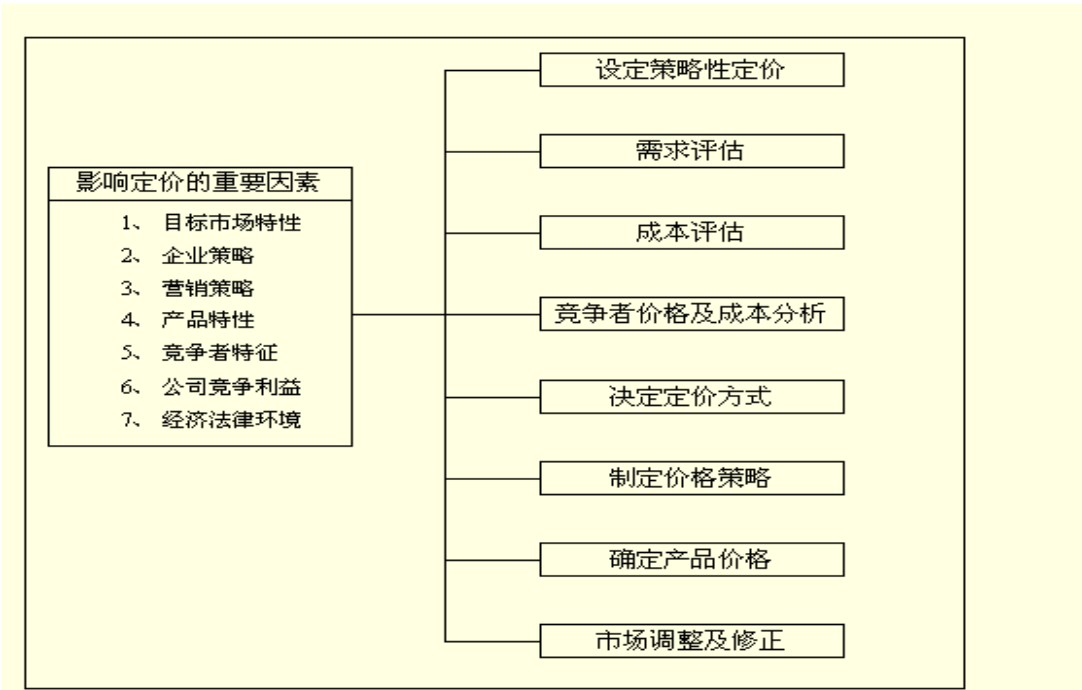
一般有三种战略可供选择。紧缩战略意味着全部或部分地放弃一些细分市场，将资源重新集中于企业更有优势的市场上，其实质是把资金从公司薄弱的市场上撤出来，用于加强在公司具有优势的市場。收割战略意味着逐步退出行

业，最开始也是放弃一些薄弱的市场，但收割战略的目标不是占领较小的、更具防御性的市场，而是最终从行业退出。其定价的目标不是保存住剩下来的市场份额，而是获得最大的收入。巩固战略是试图在衰退期加强竞争优势以从中获益，这种战略仅适用于那些财力雄厚的企业。

七、价格策略的实战操作

1、产品定价程序

整个产品定价流程共包括八个步骤：



成功的定价并不是一个最终结果，而是一个持续不断的过程。具体来看：

① 设定策略定价目标反映的是公司在目标市场中的产品定位及企图，其中包括最高销售成长、产品差异化、最大短期利润、生存竞争、社会性目标五种类型的定价目标。

② 需求评估是指公司在既定定价目标下，根据消费者所能接受的产品价格变动范围，确定最佳的产品价位及其与销售量的关系。需求评估常用的方法是需求曲线及其弹性分析。

③ 成本评估是指分析不同销售量下的成本变化关系。

④ 通过竞争者价格及成本的分析，营销人员可估计对手的竞争能力及行动，从而发展公司最有效的营销策略。

⑤ 决定定价方式即公司决定采取成本导向法或竞争导向法还是顾客导向法。

⑥ 公司需要根据不同的市场竞争环境来制定相应的价格策略，如新产品价格策略、产品组合价格策略或者价格调整策略。

⑦ 确定产品价格是为了进行销售，除了考虑消费者的反应外，还应照顾各种分销商的需求。

⑧ 公司必须针对市场的实际情况变化不断对市价进行调整及修正。

⑨ 国家政策是制订卷烟价格的重要依据。

2、价格/质量的九种营销组合策略

		价格		
		高	中	低
产品品质	高	1.优势策略	2.高价值策略	3.超价值策略
	中	4.高价策略	5.中价值策略	6.货真价实策略
	低	7.敲诈策略	8.假经济策略	9.经济策略

**卷烟厂产品的价格与质量的定位问题，决定可行的价格/质量策略。

① 优势策略：当模仿性新产品的产品品质高时可制定高价格，或制定高价格时一定要生产出与之对应的高品质产品。

② 高价值策略：当模仿性新产品的产品品质高时可制定中等价格以从市场领导者处拉走顾客，或制定中等价格时却生产出高品质的产品以吸引有价廉物美心

理的顾客。

③ 超价值策略：当模仿性新产品的产品品质高时可制定低价格，或制定低价格时却生产出高品质的产品以从市场领导者处拉走顾客及吸引有价廉物美心理的顾客。

④ 高价策略：人为提高中档品的价位的策略。

⑤ 中价值策略：产品质量及价格都适中的策略。

⑥ 货真价实策：产品质量适中却低价的策略，尽量吸引有价廉物美心理的顾客。

⑦ 敲诈策略：质次价高的策略，在消费者无法辨识模仿性新产品与新产品的情况下迅速榨取利润。

⑧ 假经济策略：质次价未必低的策略，在消费者无法辨识模仿性新产品与新产品的情况下尽量吸引消费者购买。

⑨ 经济策略：质次价亦低的策略，价格与质量之间可以相匹配。

第三节 卷烟广告策略

在全国各地的税收中，各地烟厂均占了当地的重要一席。这说明两个问题：一是烟民众多，香烟市场大；二是烟厂赢利较好。所以，一边是市场广阔；另一边是香烟广告严格受限。烟草各企业像国内其它行业的企业一样，为了加入WTO迎接国外烟草企业的大举进入，在几年之后继续有自己品牌的一席之地，相互间在国内展开了新一轮的“品牌大战”。

为此，许多烟厂开始把大量金钱投向了企业形象塑造。需要指出，国内香烟行业的这一趋势，并不说明烟草有着比其它产业具有更强和更敏锐的品牌意识，而纯属没有办法之办法——香烟产品广告不让做，那就做企业形象广告。

如此情势之下，一些烟厂“大气势”的企业形象广告纷纷登陆电视台：玉溪红塔集团——“天外有天，红塔集团”；宁波卷烟厂——“大红鹰，新时代的精神”；蚌埠卷烟厂——“一品黄山，天高云淡”；杭州卷烟厂——“杭州利群，永远利益群众”；红河卷烟厂——“乘红河雄风，破世纪风浪”等等。烟草生产厂家都在探索建立品牌的途径。然而，大量金钱投入和视觉声效口号式的反复轰炸，是否就能实现企业的初衷，使其成为全国名牌？

这其中，不乏对国外香烟品牌的模仿与借鉴。问题是在模仿借鉴之前，我们首先需要搞清楚，什么是品牌？品牌有什么基本特点？品牌与名牌的差别是什么？品牌是如何塑造出来的？弄清这些问题，我们才有可能看清“万宝路”们的良苦用心和精髓，才能借他山之石为我塑造品牌所用，才能让我们的烟草行业在加入 WTO 之后，有能力在真正的品牌层面与“万宝路”们分庭抗礼。

如何塑造品牌？

让我们看看品牌建设的“堆土理论”：品牌如大坝，要在波涛汹涌中矗立不倒，就需要不断加固，堆土，夯实；再堆土，再夯实……市场环境也一样，品牌要在市场竞争中任凭冲击而不倒，在确定自己的核心价值后，要不断进行品牌积累——新品推出、促销、每一次广告……才能不断增厚品牌的势力。

这里，我们要澄清关于品牌的误区——名牌不等于品牌！名牌，只要不断叫卖、靠高额的广告费就可以造就。名牌有高知名度，但没有购买与使用时的心理附加价值；名牌让人耳熟能详，但消费者说不出它的所以然。简单地说，名牌没有明确的品牌承诺，不可能有高的附加价值。所以，严格意义上，名牌不是品牌！也就是说，每天在中央电视台上与我们见面的，绝大部分谈不上品牌！

麦当劳——品牌核心价值——开心、欢乐；百事可乐——品牌核心价值——年轻、活力。这两例可看出典型的品牌（Brand）和名牌（Trade Mark）之间的差别。可见，举凡品牌，都是以全人类共通的情感需求，作为品牌的核心价值。品牌核心价值一点不深奥，它只是回答最根本的问题：我这个品牌能给你什么？同时，不妨比较一下我们的“非常可乐”。它的核心价值却没有明确告诉消费者。这是许多中国企业在品牌塑造上常犯的通病。

品牌如何打动消费者？塑造品牌还需要技术层面的思考：设计感性符号

——为品牌找到一个感性符号（视觉、听觉），使之与品牌一一对应；挖掘心理感受——即塑造品牌的附加值，使消费者在使用该产品时能够获得额外的心理满足。所以，只有当我们为品牌构思出独特的视觉联系符号，并在产品与消费者之间，建立了唯一的消费心理感受联想，此时，我们可以说——品牌塑造成功。

品牌发展需要一个渐进过程，即：提出品牌核心价值→通过广告向消费者准确传播→一次又一次地重复积累→在消费者心中建立明确的品牌联想。下面，让我们看一些熟悉的、品牌传播的成功例子：

万宝路（Marlboro）香烟

形象联想（视觉符号）——牛仔

消费心理感受——雄性、粗犷、征服

555 香烟

形象联想（视觉符号）——寂静深邃的星空

消费心理感受——醇和清新

万事发（Mild Seven）香烟

形象联想（视觉符号）——碧水蓝天绿地

消费心理感受——休闲、轻松

国际商用机器公司（IBM）

形象联想（视觉符号）——e-Business 电子商务

消费心理感受——IT 行业最前沿的技术

英特尔（Intel）微处理器

形象联想（视/听觉符号）——“Intel Inside”图形及音乐

消费心理感受——奔腾的、强有力的芯

诺基亚（NOKIA）移动电话

形象联想（理念符号）——科技以人为本

消费心理感受——最人性化的手机

耐克（NIKE）运动服

形象联想（视觉符号）——“J”的一勾

消费心理感受——命运操之在我（Just do it）

再以“白沙”为例：

长沙卷烟厂这几十年来，由一个只有几十人的小厂，发展成为年销售近八十亿、拥有烟草行业第一家博士后流动站、完整的人才体系和优秀独特企业文化的大型企业。

这么多年来，白沙一直沿着湖南人十分熟悉的包装，其视觉上主要是：代表湖湘文化的白沙古井，代表吉祥如意的白鹤（见图）。这个商标在当地烟草消费市场早已为人熟知，也为“白沙”的忠实烟民所接受。然而，时代在发展，市场在变化。面对消费人群的更新换代，这个用了近30年的形象显得有些老化。1999年调查证明，白沙的主力消费人群年龄略为偏大。

对“白沙”而言，任务与其说是品牌塑造，不如说是品牌更新更确切。品牌更新，有品牌更新的原则，那就是——在珍视原来已有品牌资产的基础上，再进行整合与提升；一句话，并不是完全另起炉灶，以免使企业经营风险过大。另外，品牌更新，不是靠一次新品上市或一个广告创意，而是一次全面系统的品牌出击，以适应新一代消费群体对产品和品牌两方面的要求。或者说，“白沙”品牌的更新工程将面对这样一个问题：如何在沿用原有品牌资产的同时，为其注入新的活力，开辟一条持续发展的品牌之路？

难！但颇具挑战性。事实上，目前香烟市场的竞争，分为产品竞争和品牌竞争两个层次：一是产品竞争，包括口味、包装、价格……是物质与技术层面的竞争。国内各牌子香烟的竞争基本属于这个范畴；二是品牌竞争，主要指心理感受、附加值……，它们是精神和心理层面的竞争。国际香烟之间的竞争主要在品牌上展开。品牌更新的目的，毫无疑问是要让“白沙”在不远的将来，有能力参与高层次的品牌竞争。

一个已有几十年发展历程的企业，其品牌更新将是一个浩大艰巨的工程，要靠广告公司与客户双方的默契沟通，达成一致的品牌目标，并建立关于品牌更新的统一标准；唯此才能保障项目的顺利进行。为此，“白沙”花了大量时间对外国香烟品牌进行研究，也对中国大型烟草企业的形象包装作了比较分析，并参照一些国际上非常成功的品牌个案，从什么是品牌、品牌传播的两个层面、

品牌更新中策略和创意的关系，到“白沙”品牌的整体规划、发展空间、分支产品命名与品牌积累、创新传播方式等方面，有理论、有观点，结合中外著名品牌案例，旁征博引，层层推进，对“白沙”品牌重塑的意义、远景、操作思路进行全方位的阐述。

这是一次长达4小时的提案，长沙卷烟厂决策层的新老领导、中层干部几乎全部参加，会议从晚上9时一直开到凌晨之后。这次提案，最大成果是理清了大家原本不太统一的思路，在一些大的原则上取得了共识。后来的事实证明，这样的交流沟通非常重要，提升了双方合作的效率与质量。研讨过程中，大家都对“万宝路”香烟的品牌思路赞赏有加：鲜明的个性、巧妙的演绎、持续不断的积累……为“白沙”的品牌更新与重塑工程提供了一个专业标尺。

“万宝路”，一个代表雄性、剽悍的美国西部牛仔，风行世界几十年，听到那段熟悉的音乐，看到那马背上桀骜不羁的牛仔，一种男人的征服欲望油然而生。抽“万宝路”香烟，要的就是这种感觉。不管你抽不抽烟，都无法忽略这份强烈的感受！

我们的目标明确了，雄心勃勃：要努力为“白沙”香烟找到属于自己的“牛仔”。白沙的“牛仔”要具备几个条件，一是要继承和发展原有品牌资产；二是要切合吸烟者的心理感受；三是要易于辨识和传播；四是要能长期持续发展。无数次的探讨争论，数不清为此抽了多少包“白沙”香烟，思路逐渐清晰——井似乎太小了，没有更多想象空间，不如让它变成一个大湖，思想可以自由驰骋；立在井边的白鹤，太静、太拘谨了，让它飞起来如何，飞向无边的天际；那么人呢？如何将人的感受与白沙联系在一起？使品牌与抽烟的人产生互动？很多人说：“饭后一支烟，赛过活神仙！”要的不就是这样一种腾飞驾雾、飘飘欲仙、飞一般的感觉么？鹤飞，人也想飞。这就是吸白沙烟带来的心理感受。“白沙”，获得了自己独特的对消费者的承诺——吸（白沙）烟，就像飞起来一样！

从此，我们可以用“白沙”的品牌语言，来描述消费者吸烟的心理感受——我飞起来了。

具体地，我们可用一张简单的表，来说明这一品牌发展的推衍过程：

	白沙品牌		
原有品牌资产	白鹤	白沙古井	
存在问题	与烟的产品属性无关，也与吸烟的感受没联系		
解决办法	让白鹤由静而动，飞起来	让有限的井变为广阔的水	
新的形象画面	飞翔的白鹤	宽阔的有雾气的湖面	人飞翔的手势
对应的含意	象征吸烟的感受	象征白沙古井和烟	象征人对烟的渴望
白沙意味着	飞一般的（吸烟）快感		

一旦品牌大思路清晰了，关于品牌的其它方方面面也就迎刃而解：“白沙”品牌核心价值——飞翔，飞一样的快感。

“白沙”形象联想（视觉符号）——渴望飞翔的手势。

“白沙”品牌广告语——鹤舞白沙，我心飞翔。

“白沙”新的品牌徽标——白鹤飞翔优美姿态的抽象表现。

以“飞翔”作为“白沙”品牌识别的三层理由：第一层理由——符合消费者吸烟时的瞬间心理感受。第二层理由——“飞翔”为品牌未来的可持续发展预留了足够空间。第三层理由——“飞翔”符合长沙卷烟厂长期形成的进取向上的企业文化和理念。

从飞翔的创意点出发，一支白沙品牌形象影视广告片拍出来了：宁静如镜的湖面，灰暗的天空，一个中年男子重重的脚步迈向湖边；远处，几只白鹤的浅水处——嬉戏、助跑、腾空，振翅飞向蓝天；随着白鹤的腾空飞翔，画面逐渐明亮，色调逐渐辉煌……男子凝望飞向远方的白鹤，双手并举舒展地做出飞翔的手势，伸向天空……这时音效达到最高潮。画外音起：“这一刻，我已经飞了起来。鹤舞白沙，我心飞翔。”

在广告表现上，我们很想模拟和再现一个人吸烟前后的瞬间心理感受，如：

压抑的情绪——产生吸烟欲望——掏出香烟和打火机——点烟——深吸一口——瞬间飘飘然。如果进一步把吸烟与白鹤的起飞过程相比，可以发现有趣的相似性，广告创意由此而生，即：鹤在浅水里懒散地移动——想飞——舞动翅膀——加速助跑——腾空离水面——翱翔长空。

这支广告片播出后获得较为广泛的好评。当然，只是与国内香烟牌子相比，算是进了一大步。其中，广告片的音效处理赢得了专业人士的高度评价。2000年，在长沙举行的国际影视广告节上，一位境外资深广告专家对白沙广告片作了中肯的评价：中国烟草企业的形象广告，极少是站在消费者感受的立场上去做的，而白沙广告做到了这一点。

如果你尊重消费者，与他们平等对话，消费者就会喜欢你的广告。因此，白沙的这部影视广告片入选本届广告节“最受消费者欢迎的十大电视广告”应属意料之中。其实，做广告原本就应该站在消费者的立场上。

关于“白沙”品牌，其持续发展思路可以从近一年来的应用成果里看到：

“白沙”品牌通过以上的思路调整之后，解决了一些持续发展的关键问题：将吸烟的生理快感与飞翔的心理快感巧妙联系，形成了自己独特的品牌核心价值：飞翔。象征人们追求自由、无拘无束的畅快感受；广告画面及人物氛围被逐步赋予了年轻气质，实现了“白沙”品牌由成熟向年轻化的扩展；通过飞翔手势，进行全方位、持续性传播，使飞翔意念与“白沙”品牌紧密结合，在消费者心目中产生了一对一的联想；飞，象征人类心灵与思想的自由。实现这一步的品牌跨跃，将是“白沙”品牌未来扩展的无限空间；飞翔，是我们为“白沙”找到的“牛仔”。像万宝路的牛仔一样，白沙有了自己的“飞翔之手”；2000年下半年以来，长沙卷烟厂相继推出“白沙银世界”、“白沙金世纪”、“喜长沙”等分品牌，由于优秀的产品质量、准确的市场定位、畅达的市场通路，以及整体品牌的强势支持，几个分品牌新产品的上市均取得了较好的业绩。

特别值得一说的，是“白沙金世纪”的上市策划。

长沙卷烟厂酝酿已久的高档香烟分品牌——“白沙金世纪”，于2000年末正式上市。这是与老牌国烟“中华”、市场认知度颇高的“芙蓉王”同场竞争的高档香烟。那么，“白沙金世纪”就如何在传承自身品牌内涵的基础上，实现差异化营销，以更迅速地提升市场份额？

产品上市之前，企业首先深入研究了新经济背景下消费形态的变化以及高消费人群的生活特征。研究表明，引领当今市场消费主流的是一个特定的人群。他的消费观念正逐渐发生着变化：过去以追求物质生活质量为主，今天，他们的消费选择开始注重文化与品位。

谈文化，谈品位，谈思想。与“白沙金世纪”目标人群沟通的平台渐渐变得清晰起来——整合的上市促销办法：随烟附送的礼品，包括设计独特的异型火柴，精美而有个性的书签，古色古香的烟盒等；而送给重量级人物的贵重礼物，是厂家专门为“白沙金世纪”设计的一本文化手册——《燃烧的背后》（见图）。全书用纸考究、精装开本、内容可读，具有十足的收藏价值。

《燃烧的背后》一书，就香烟谈古论今，其中还选用了一批有关名人与香烟的珍贵历史照片，立意鲜明，趣味横生。这里仅摘抄目标一二：

香烟的历史——哥伦布的贡献不只是发现美洲新大陆

香烟与政治——一支香烟、一个世界

香烟与艺术——香烟是创造者的思想之源

香烟与军事——香烟是将军的参谋官

香烟与感官——一种细微的、具深刻思想的感观体验

香烟与社会——香烟折射出社会发展各阶段的种种现象

文化与品牌——文化是品牌的气质

《燃烧的背后》，是中国烟草行业的一次创新。在中国，还从来没有人站在这样的高度（人类与社会）、以这样的视角（文化与思想）去阐释既被当作“恶魔”、又追求者众的香烟！《燃烧的背后》，具备了难得的人文价值。后来，不断有人说读了这本画册挺感动。一份广告宣传品、而且是香烟广告的宣传品会让人读了感动？在中国烟草行业，这一现象该是空前的了！

“白沙金世纪”的售点选择和售点建设，也展现出新意：在星级酒店、机场候机楼和高级娱乐场所，一块三折木质仿古屏风，古朴、自然、厚重；屏风正面上书写着白沙文化手册里内容——关于香烟的历史渊源、香烟背后的文化、与香烟有关的伟人、趣事……；屏风中部是一个质地古朴的小型玻璃箱，金黄色的烟盒、麻质布装裱的画册、品位十足的工艺烟具置于其中。这样的售点因其特色，因而广受欢迎。

同时，户外广告、高档杂志、赞助新年音乐会等广告与活动全面启动。

“白沙金世纪”的成功上市，又一次为“白沙”品牌增添了活力，对“白沙”品牌是一次宝贵的推进。

在“金世纪”上市之前，专门针对年轻时尚人群的中高档分品牌——“白沙银世界”，已经成功进入各主要市场。

下一步，关于“白沙”品牌的长期发展，企业又有一条清晰的思路——从品牌持续发展角度看，未来的“白沙”品牌必须实现一次根本的跨越，即从产品开始，到描述吸烟的心理感受，最终，促成白沙品牌飞翔意念的抽象化传播：

[白沙]——优质香烟

[口感]——吸味良好

[生理快感]——抽吸时腾云驾雾

[心理感受]——像飞一样，无拘无束的自由状态

[品牌跨跃]——飞翔，代表人类心灵与思想的自由。

持之以恒地推广白沙品牌形象，便可以使白沙飞翔的白势逐渐深入人心；最后，企业将渐渐脱离飞翔手势，而只需演绎抽象的飞翔意念。

与此同时，为了确保目前和将来“白沙”品牌及产品推广的整合性，特别是考虑到希望尽可能突破香烟广告的诸多限制，对未来媒介选择和促销活动创新也进行了必要的策划。

尽管“白沙”品牌的广告策划与经营取得了成功，品牌厂家仍然认为“白沙”品牌的塑造，无论是从广告公司，还是从实际的市场运作而言，都还刚刚开始，还属于品牌发展的前期探索阶段。

这个案例结尾的时候，有些感受可以分享：谁都知道“吸烟有害健康”，然而，当你把它作为一件包含许许多多科研与劳动成果的商品来细细品味时，会发现其中特别的奥妙及乐趣。你会对它产生感情，你看着它的时候像看着自己的作品；随着对它了解的加深，你的兴趣会愈来愈大……。那是因为香烟的背后，有着太多太多关于人类的美好的故事，只是它们没有被说出来，但不管你喜欢或是讨厌香烟，它的魅力千百年来一直都不曾消失过。我们在此并不是提倡吸烟，只是想说作为一个人（尤其是广告人），面对自己不了解的东西，少一些人云亦云，多一份好奇心，然后一切都可能变得有趣起来。换个角度看世

界，不仅是广告创意和品牌塑造的要求，更能让我们有一份发现的喜悦。

借用一位哲人对香烟的描述来结束这段关于“白沙”的故事：“一个人绝对不能忘，这包香烟，取出烟卷的仪式，打着打火机点燃它，穿透我们的嘴鼻吸入喷出的奇特烟雾，已经通过自己强大的魅力，诱惑和征服了这个世界。”

“白沙香烟”广告个案的启示：

1. “白沙”品牌规划清晰，较好地解决了品牌识别问题：

品牌个性——飞翔

消费者心理联想——自由、无拘无束、飞起来的快感

视觉联系符号——飞翔的手势

广告口号——“鹤舞白沙，我心飞翔”

2. 为“白沙”提出的品牌持续发展策略以及识别符号，是在继承企业原有的品牌资产以及消费者吸烟感受的基础上，创新地组合了它们之间业已存在的

3. 品牌的塑造不但要有个性，还要有文化内涵，有自己独到的品牌主张

第四节 卷烟市场推广策略

卷烟行业从卖方市场向买方市场转变，市场竞争日趋激烈，卷烟企业通过开展各类推广促销活动以提升知名度、吸引人潮、让消费者试用产品、增加销售量等，使企业经营的卷烟品牌与众不同，比竞争对手更好。

一、市场推广的前期准备

1、内部工作的准备

首先，内部工作必须创造一种优秀的企业文化系统，无论人才还是文化都离不开一个载体“人”。企业有一个共同价值观念和生存方式，同样也是一个团结、凝聚有共同行为方向的优秀环境，这就是内部工作所需要缔造的第一个市场推广行为，即营造市场推广的文化环境。

其次，内部工作需要营造一种共同的行为准则：即制度化管理。通过工作流程或工作标准的制定，以使能人少或无能人的情况下企业也能不断发展，即现代化企业制度。

第三、内部工作需要建立一种希望的远景。

第四、企业应该建立一种“不断创新、生生不息”。

第五、企业需要营造一种“物质丰富”的内部环境。

第六、企业需要营造一种“学习型组织”继续教育环境。

第七、企业必须建立一种“为顾客服务”就是为我们生活、生存的概念。

2、人员培训

A、全体员工培训：

- 1) 有关产品及其功能和特性的描述；
- 2) 竞争对手分析；
- 3) 有关新产品市场定们的介绍；
- 4) 企业和产品销售材料；
- 5) 市场通路战略说明；
- 6) 与新产品有关的企业经营目标。

实施全员培训的方式有：

- 1) 对全体员工进行产品演示；
- 2) 发给员工备忘录和信函；
- 3) 相关多媒体节目的演播；
- 4) 企业内联网信息发送；
- 5) 全体员工会议；
- 6) 电子邮件；
- 7) 企业内部刊物及业务通讯；
- 8) 开设产品陈列室。

市场人员的行为规范：

对市场人员理念上的要求要达到以下几个指标：

第二节 企业成长与发展作为自己的重任。

(2) 尽量满足用户与经销店对企业及产品的了解要求。

(3) 把学者的头脑、艺术家的思想、技术人员的专研、劳动者的勤奋作为自己最大的财富。

(4) 市场专家自居，以达到销售目标为荣。

(5) 损失 20%老用户时要发展 30%新用户。

(6) 客户沟通的时间压倒一切。

(7) 情报就是武器。

(8) 重视企业内部人际关系并延伸到企业之外。

(9) 期待精神与物质的双重丰收与享受。

B、培训市场通路合作伙伴人员

对烟草公司、零售户等合作伙伴人员的培训内容一般限于产品层面，当然也包括如何进行产品配置和如何进行售后服务等技术信息。还会对这些人员提出保密的要求，最好能双方签署合作协议保证产品信息不外泄。培训的目的在于建立高效的市场队伍。

3、外部工作的准备

落实产品的对外文件：

(1) 印刷品

(2) 宣传手册

宣传手册是一种文字简洁、制作精美、带有插图的小册子，内容上是产品效能的高层面宣传，因其图文并茂会产生特殊的视觉和感官效果。

4、积极开展公关活动

利用各种公关活动展示企业形象，在为公众带来利益时也为企业带来效益。

外部公关需要处理的三对关系：

企业与用户的关系

完善的服务包括提供优秀产品、提供优质服务，及时解决用户需求，最大限度满足用户需要。改善企业与用户关系的主要措施有：

1) 制定切实可行的计划

2) 收集用户信息

3) 强化用户对企业的了解

4) 尊重用户权利的权益

企业与供应商和经销商的关系

企业与供应商要明确双方责任，并各自向对方负责。

企业与经销商公关准则在于：

- 1) 让经销商了解企业创新能力，增加经销商对企业产品的信心。
- 2) 让经销商了解企业市场推广战略、产品和商标形式以及企业资源、组织、设备、财务等方面的优势，增加其与企业长期合作的信心和兴趣。
- 3) 企业与经销商应建立合作互利的关系。

企业与新闻界的关系

报纸、杂志、电台、互联网是最主要的新闻实体，企业与他们首先是媒介关系。

妥善利用广告攻势

5、广告的产品策略

在产品市场的生命周期所处的不同阶段上，应采取不同策略。比如在导入期广告的产品重点应以创牌、开拓市场为广告目标，广告宣传应侧重于介绍新产品知识，促使消费者尽快地认识新产品，从而产生兴趣和信任；成长期和成熟期广告产品策略的重点应以创牌保牌、扩大市场为广告目标，广告宣传着重介绍本产品在同类产品中的地位、作用和优越性，巩固企业和产品在消费者心中已树立的良好形象，进一步加深消费者对企业产品的印象，同时还要不断扩大潜在的市场。衰退期广告产品策略的重点应以维持产品市场、保持产品的销量或延缓销量的下降趋势来作为产品目标，广告宣传应以说服、提醒为主，使消费者不要忘记这种产品。

广告的产品定位策略——广告的产品定位策略是指在广告活动中通过对商品特点的宣传，从而确定商品在市场竞争中方位的一种艺术和方法。

二、市场推广的促销策略

为了激发用户的购买欲望，促进产品销售，企业常常进行一系列的宣传报道、说服激励、唤起购买的促进活动，这就是人们常说的促销。

1、促销策划的原则：

促销是企业市场推广中一个重要措施，促销的好坏决定着企业在市场竞争中的命运。

出奇制胜原则。利用用户求新、求奇的心理来制订促销措施，就是出奇制胜原则的心理学依据。

突出优势原则。利用促销活动突出了产品性能优势，能使目标用户对产品留下深刻的印象。

2、促销方式

公关宣传

- 1) 活动促销。活动促销是抓住企业产品的特点，开展一系列与产品形象紧密相关的活动，使公众对产品留下深刻的印象，以塑造良好的企业形象和产品形象并推动销售的方法。
- 2) 业务会议和贸易展览。业务会议如全国卷烟交易会等，厂商参加以此传递产品信息、加强双向沟通，不仅可以保持老客户的关系，而且还有利于发展新客户，对扩大公司影响、树立企业形象、推介新产品、巩固老品牌都有很大的帮助。
- 3) 新闻炒作。企业设计一些独特的活动，推出新颖的产品和服务，可以吸引新闻媒体的目光。同样，企业故意设置一些争议，也能“制造新闻”，
- 4) 现场演示。现场演示是指厂家或经销商应厂家要求对企业产品进行特殊的现场表演或示范，以及提供咨询服务。任何新产品，即使是先进产品，要想被客户所接纳，首先必须取得用户的了解和信任。目标市场进行“新产品演示”就十分必要的。它不仅可以达到促销的目的，而且可以就新产品打入市场的前景作一个比较准确的预测与估计，以便及时制订与修改产品策略，适应市场需求。

人员推销

人员推销是指企业的从业人员通过与顾客（或潜在顾客）的人际接触来推动销量的促销方法。推销人员、推销对象、推销品是实现人员推销活动的三个基本要素。

人员推销是一种古老而又重要的促销方法。人员推销能达到：

- 1) 双向的信息沟通。双向的信息沟通是区别于其他促销手段的重要标志。在推销过程中，一方面，推销人员必须向顾客介绍商品本身和与商品有关的信息，如卷烟的质量、功能、价格、所能提供的服务等，通过向顾客传

递信息，招徕顾客，从而促进商品的销售；另一方面，推销人员必须把从顾客那里了解到的有关对所推销的产品及对该企业的有关信息，诸如对商品的态度、意见、要求、市场占有率等反馈给企业，为企业的经营决策提供依据，从而有利于企业取得良好的营销效果。

2) 灵活的促销方式

双重的推销目的：在人员推销活动中，推销人员不仅通过交往、鼓励、讨价还价将商品卖出去，还要通过宣传、交往、说服、微笑、服务等来说服和鼓动顾客购买，使顾客愿意购买、乐于购买，并在购买中得到满足，即在满足顾客需要的同时达到卖出商品的目的。人员推销的双重目的是相辅相成、相互联系的，不可偏于任何一方。

3) 多样的满足需求：

寻求顾客。巩固老顾客，吸引新顾客，不断发现潜在的需求和市场是人员推销的一项最经常性的工作。

传递信息。人员推销是信息传递的使者。人员推销通过销售人员把企业产品的信息准确有效地传递给潜在的顾客

扩大销售

提供服务

分配调剂

建立关系

推销人员常用的策略主要有：

- 1) 试探性策略，是推销人员利用刺激性的方法激起顾客的购买行为。通过事先设计好的能够引起顾客兴趣、刺激顾客购买欲望的推销语言，投石问路地对顾客进行试探，观察反应，然后采取相应的措施。因此，运用试探性策略的关键是要能引起顾客的积极反应。
- 2) 针对性策略，是通过推销人员利用针对性较强的说服方法，促成顾客购买行为的发生。
- 3) 诱导性策略，是推销人员通过运用能激起顾客某种欲望的说服方法，诱导顾客采取购买行为。

营业推广

1)、赠送样品

运用赠送样品的目的有以下 3 点：

刺激对新产品或改良后产品的尝试购买意愿。

现有品牌挖掘潜在顾客，吸引新使用群。

唤起消费者对新包装的注意与兴趣。

2) 赠品促销

3) 附加赠送

附加赠送就是当消费者每购买一定数量或全额商品后，赠送同类产品或促销品，以此来刺激消费者增加购买数量的促销方法。

4) 买点促销

买点促销，又叫 POP 广告，即放置于店面的广告物，例如放在架子上的小卡片、小册子或竖在门口的大型夸张物体或悬挂在天花板上的标语等。买点促销可以有效地吸引消费者对强化的商品或服务特加注意，并立即促成购买行为，尤其适合在没有店员可提供说明的超级市场之类场所，特别能发挥效果。

买点促销的优势在于：

- a) 对消费者来说，买点促销可提供消费者很多商品或服务讯息。
- b) 对零售商来说，由于厂商提供给店内一套比他自制的更为完整、更富吸引力、更独特的大型 POP 广告物。
- c) 对厂商来说，由于媒体价格日益增加，媒体广告的运用受到限制，买点促销就更为重要了。

三、市场推广的控制机制

企业欲有效掌握市场推广活动的绩效，在规划与执行阶段必须掌握活动的进度，同时做好费用的预算及资金使用控制。

1、 促销预算

促销预算往往受到经济状况、公司盈利能力、市场竞争状况、产品生命周期、促销费用使用情况、时间长短等多种因素的影响，因此促销计划预算之编制，应以企业的销售目标额为基准。促销活动的费用预算包括宣传媒体广告发布、宣传品制作、促销品费用等。

2、 促销的进度控制

加强工作协调与掌握工作进度与时间进度，是促销人员必须确保的两个工作重点。进度控制要制定工作时间预定表，工作由促销活动日期往前推算。

2、 评估促销效果

促销管理要在事前拟订计划，努力执行，事后追踪工作绩效，评估效果，采取修正行动。对整体效果评估包括销售额、铺货率、参加者人数、产品试用数目等，效果评估还包括广告效果评估、人员推销的效果评估、公关的效果评估、活动的效果评估等。

第五节 卷烟目标市场营销策略

我国的卷烟市场是如此之大，国际卷烟市场更是五花八门，世界上没有任何一家企业能为所有市场服务，任何一家烟草企业要占领一个细分市场，关键看其是否能仔细地区分各种不同的市场，并选择好适宜的目标市场。

一、 我国卷烟市场细分

中国目前有 3 亿多烟民，每年消费 3400 万大箱卷烟，那么如何在这么多消费者中找到企业的目标消费者呢，最直接的办法是通过市场细分！

1、 市场细分的定义：

市场细分就是以消费者的某些特征为依据，区分具有不同需求的顾客群体。

2、 细分卷烟市场的原因

中国地域辽阔，人口众多，特别是南北东西的人们生活习惯、消费习惯及气候条件差异巨大，几乎没有形成完全相同的细分卷烟市场；不同档次的卷烟，都有购买者；即使是同一价格的卷烟，有的顾客要买“555”，有的要买“白沙”，还有的要买其他牌号的。

市场细分可以帮助企业更好地识别市场机会，更有效地进入和占领市场： 细分卷烟市场有利于企业发掘和捕捉新的市场机会，选择最有效的目标市场，制定相对有效的营销策略，为企业带来较高的销售额和利润。

为本企业提供保护： 细分卷烟市场可以为企业提供和设计保护圈，长沙卷烟厂设计了八个价位层次的“白沙”烟，使“白沙”烟满足了该市不同层次吸

烟者的需要，占有了全省大部分的细分市场，并很快地占领了全国市场。

3、市场细分的标准

目前，多数烟草企业采用按价格划分细分市场的方法。首先确定要开发什么价格的产品，再根据这一价格来设计卷烟。

卷烟消费者市场细分标准除价格外主要可归纳为四大类：地理因素、人口因素、心理因素和行为因素。这些因素有些相对稳定，多数则处于动态变化中。

地理因素即按照消费者所处的地理位置、自然环境来细分市场。其中较为重要的具体因素有：

按地区细分：在我国，生活在南方和北方的消费者，东部与西部的消费者，甚至相邻的省、市的消费者，对许多新产品的要求都大有差别。

按消费水平细分：城市、郊区及乡村的情况是不一样的。例如，城市居民由于生活水平及交际的影响，卷烟消费档次与农村居民比便显著高出许多。

按城市规模细分：如特大型城市、大城市、中型城市及小城市、县城与乡镇。

按气候条件细分：不同地域的气候条件不同。我国北方高纬度地区冬季寒冷干燥，南方低纬度地区温暖潮湿，消费者对卷烟吸味的要求便大相径庭。处于不同地理位置的消费者，对同一类产品往往呈现出差别较大的需求特征，对企业营销组合的反应也存在较大的差别。地理因素是一种相对静态的变数，但处于同一地理位置者对某一类产品的需求仍然会存在较大的差异。因此，还必须同时依据其他因素进行市场细分。如长沙卷烟厂的“特制精品白沙”牌香烟，就是按区域划分市场的成功例子。

人口因素指各种人口统计因素。常用的包括：

按年龄细分：消费者的欲望和能力，会因为年龄不同而发生变化。例如青年消费者与老年消费者，在对卷烟的需求方面，便会产生极大的差异。

按性别细分：大多数品牌对男女烟民来说都是一样的，目前，许多企业为了满足女性烟民的个性化需求，开发出了很多个性化的女式卷烟。

按职业细分：一个人的职业也会影响其消费模式。工人、农民、军人、较、学生、职员及干部、企业家等，对同一类商品也会产生不同偏好。

按收入细分：收入因素是经常用于市场细分的又一标准。消费者通常要“量

入为出”，依据收入条件作出消费和购买决定。因此，许多企业把市场区分为精品市场和大众市场，高收入者市场、中收入者市场及低收入者市场，或进一步依据人均收入的不同档次细分市场。

按民族细分：每个国家都存在不同的民族，每个民族都在漫长的历史发展过程中形成了独特的风俗习惯和传统文化，因而会导致需求的差异性。

其他还可以按教育程度、家庭生命周期、宗教信仰等进行细分。不同年龄、受教育程度不同的消费者在价值观念、生活情趣、审美观念和消费方式等方面会有很大的差异。

心理因素即按照消费者的心理特征细分市场。按照上述几种标准划分的处于某个企业集体群体中的消费者对同类产品的需求仍会显示出差异，可能原因之一是心理因素发挥作用。心理因素具体包括：

按个性细分：指一个人特有的心理特征，它会导致一个人对其所处的环境作出相应一致和持续不断的反应。一个人的人性，会通过自信、支配、自主、须从、交际、保守和适应等性格特征来表现。企业依据个性因素细分市场，可以为其产品更好的赋予品牌个性，以期与相对应的消费者个性相适应。

按生活方式细分：指一个人在生活中所表现出来的活动、兴趣和看法的整体模式。人们追求的生活方式不同，对产品的喜好和追求也就不同，对生活方式就有许多分类方法。国外烟草制造商将吸烟与生活方式联系起来，分为“挑战型吸烟者”、“随和型吸烟者”及“谨慎型吸烟者”三种生活方式的群体，根据不同的市场细分推出不同品牌的香烟。

按生活格调细分：生活格调是指人们对消费、娱乐等特定习惯和方式的倾向性，追求不同生活格调的消费者商品的爱好和需求有很大差异。

按购买动机细分：需要是人类生存和发展的必要条件。需要一旦被意识到，就会以行动的动机形式表现出来。被意识到的需要就会作为动机，支配人的行为。

按价值观念细分：指的是人们对事物的评价标准和崇尚风气。价值观念决定了人们的是非观、善恶观和主次观，在很大程度上决定着人们的行为。

按追求的利益细分：即依据消费者通过购买、消费产品，期望得到的主要利益来进行市场细分。消费者在购买过程中，对产品不同效用的重视程度是不

同的。如烟瘾重的消费者喜欢吸食劲比较大点的卷烟，而烟瘾轻的消费者则更偏向于吸味较纯和的卷烟。

消费者的个性、价值观念等心理因素对需求也有一定的影响，企业可以把具有类同的个性、爱好、兴趣和价值取向相近似的消费者集合成群，有针对性地制定营销策略。在有关心理因素的作用下，人们的生活方式可以分为“传统型”、“新潮型”“奢侈型”、“活泼型”、“社交型”等群体。

行为因素即按照消费者的购买行为细分市场。它包括：

按进入市场的程度细分：按照消费者进入市场程度，通常可以划分为固定消费者、初次消费者和潜在消费者。一般而言，资力雄厚、市场占有率较高的企业，特别注重吸引潜在购买者，争取通过营销策略，把潜在的消费者变为初次消费者，进而再变为常规消费者。而一些中、小企业，特别是无力开展大规模促销活动的企业，主要是吸引固定消费者。在固定消费者中，不同消费者对产品的使用频率也很悬殊，可以进一步细分为“大量使用者”和“少量使用者”。

按使用频率细分：依据产品购买、使用或消费的数量因素，将消费者分为少量使用者、中量使用者及大量使用者。大量使用者虽然在消费总人数中所占比重较小，但购买、消费某种产品的比重却很大，并往往具有某种共同的人口及心理方面的特征。美国一家公司发现，占啤酒消费者总人数 50% 的顾客，啤酒消耗总量只占 12%；另一半大量使用者，喝掉了 88% 的啤酒。他们多数是工人，年龄在 25—50 岁之间，喜欢观赏体育节目，每天看电视的时间不少于 3.5 个小时。掌握这些信息，有助于企业进行合理订价、撰写广告文稿及选择传播媒体。

按品牌忠诚度细分：市场还可依据消费者对某一品牌的忠诚状态进行细分。比如，始终不渝地坚持购买某一品牌的坚定的忠诚者，经常在几种固定的品牌中选择的不坚定的忠诚者，以及对任何一种品牌都不忠诚的多变者。每个企业的市场都包含了比例不同的这样四类顾客。依据品牌忠诚度细分市场，可以发现问题，采取措施改进市场营销工作。比如，在转移型忠诚者占比重较高的市场上，企业应努力分析消费者品牌忠诚转移的原因，以调整原有的营销组合，加强品牌忠诚程度；而对于那些对任何品牌都不忠诚的多变者占较大比重的市场，企业应审查原来的目标市场的确立和品牌定位等是否准确，要随市场环境和竞争环境变化重新加以调整。

对于烟草市场，还可按销售因素如价格、服务、花色品种、质量来划分。

4、市场细分选择的条件

从企业市场营销的角度看，并非所有的细分市场都有意义。所选择的细分市场必须具备一定的条件。

可衡量性：表明该细分市场特征的有关数据资料必须是能够加以衡量和推算。比如在高档卷烟市场上，在重视产品质量的情况下，有多少人更注重价格，有多少人更重视外观，有多少人更重视吸味，或兼顾几种特性。当然，将这些资料予以量化是比较复杂的过程，必须运用科学的市场调研方法。

可实现性：即企业所选择的细分市场是否容易进入。根据企业目前的人、财、物和技术等资源条件，看能否通过适当的营销组合策略占领市场。

可盈利性：即所选择的细分市场有足够的需求量且有一定的发展潜力，使企业赢得长期稳定的利润。应当注意的是：需求量是对于本企业的产品而言，并不是泛指一般的人口和购买力。

可区分性：指不同的细分市场的特征可清楚地加以区分。

细分卷烟市场的原则：不宜将市场分得过细，将市场分得过细，就要生产过多的牌号去满足不同的市场。牌号过多，烟草企业营销组合难度增大。同时，过小的批量极难保证卷烟的内在质量，也难以长久占领目标市场。

细分市场应有足够的销售量（额）开发一个地区的细分市场，就需要有相应的人员（机构），如果某一细分市场的销量过小，就会浪费人力、物力。

适合企业的能力：有些细分市场确实有较大的经济价值，但企业或因生产力不足、或因原料短缺、或因营销人员素质不高而无法进入。如：有一部分高收入者，需要一个高价位的卷烟，但许多烟厂因缺乏原料保障，虽然开发出这一等级的卷烟，但不能生产足够的数量，源源不断地供应这一细分市场，这就叫没有能力进入。这样的细分市场对这些企业来说就是没有意义的。

如果你不能详细掌握关于你企业当前顾客的情况，你就不能弄清你企业的目标市场！

二、卷烟企业目标市场选择

目标市场的定义：目标市场是企业打算进入的细分市场，或打算满足的具有某一需求的顾客群体。

1、选择目标市场

企业在选择目标市场时有五种可供考虑的市场覆盖模式。

	概念	优点	不足
市 场 集 中 化	这是一种最简单的目标市场模式。即企业只选取一个细分市场,只生产一类产品,供应某一单一的顾客群,进行集中营销。	企业能够集中力量,因而会在一个细分市场上,有较高的市场占有率和渗透率。如果细分市场选择得当的话,还可获得较高的投资收益率。	企业具备在该细分市场从事专业化经营或取胜的优势条件;限于资金能力,只能经营一个细分市场;该细分市场中没有竞争对手;准备以此为出发点,取得成功后再向玩多的细分市场扩展。
选 择 专 业 化	即企业选取若干个具有良好的盈利潜力和结构吸引力,且符合企业的目标和资源的细分市场作为目标市场,其中每个细分市场与其他细分市场之间有较大联系。	可以有效地分散经营风险,即使某个细分市场盈利不佳,仍可在其他细分市场取得盈利。	采用这种模式的企业应具有较强的资源和营销实力。
产 品 专 业 化	即企业集中生产一种产品,并向各类顾客销售这种产品。	优点:企业专注于某一种或一类产品的生产,有利于形成和发展生产和技术上的优势,	其局限性是当该领域被一种全新的技术与产品所代替时,产品销售量有大幅度下降的危险。

		在该领域树立形象。	
市 场 专 业 化	即企业专门经营满足某一顾客群体需要的各种产品。	由于经营的产品类型众多,能有效分散经营风险,并在这一类顾客群体中树立良好声誉。	由于集中于某一类顾客,当这类顾客的需求下降时,企业也会遇到收益下降的风险。
市 场 全 面 化	即企业生产多种产品去满足各种顾客群体的需求		采用这种模式的企业属于势力雄厚的大型企业

2、目标市场营销策略

企业可选择的目标营销策略有三种:

无差异性营销策略:即把整个市场看作是一个大的目标市场,不去注意消费者需求的个性,而是注重其共性,用一种产品、统一的市场营销组合对待整个市场。

实行这种策略的企业基于两种不同的指导思想:

一种是从传统的产品观念出发,强调需求的共性,漠视需求的差异。因此,企业为整体市场生产标准化的产品,闭幕式实行无差异的市场营销策略。在大量生产、大量销售的产品导向时代,企业大多数采用这个策略。

另一种是企业经过市场调查之后,认为某些特定产品的消费者需求大致相同,或较少差异,这时可以采用大致相同的市场营销策略。从这个意义上来讲,它符合现代市场营销理念。

采用此策略的最大优点是:成本的经济性,大指的生产销售,必然降低单位产品成本;无差异的广告宣传可以降低促销费用,减少了储存、运输等成本。

缺点:漠视消费者需求的差异,使得有些需求未得到满足。

消费者的需求偏好具有极其复杂的层次,某些产品或品牌受到市场的普遍欢迎

是很少的。即便一时赢得某一市场，如果竞争企业都如此仿照，就会造成市场部分上某个部分竞争非常激烈，而其他部分市场却未得到满足。因而，这种策略对市场上绝大多数的产品都是不适宜的。

差异性营销策略：即把整个市场划分为若干个需求与愿望大致相同的细分市场，然后根据企业的资源及营销实力，选择部分细分市场作为目标市场，并为各个目标市场制定不同的市场营销组合策略。

采用此策略的最大优点是：可以有针对性地满足具有不同特征的顾客群体的需求，提高产品的竞争力。

缺点：由于产品品种、销售渠道、广告宣传的扩大化与多样化，市场营销费用大幅提高。在成本和销售额上升的同时，市场效益并不具有保证。

可见，无差异化的营销策略的优势基本上成为差异性营销策略的劣势。

集中性的营销策略：即在市场细分的基础上，企业只选择其中某一个细分市场作为目标市场，集中企业的人、财、物等用于满足该市场的需求。不求在较多的细分市场上都获得较少的市场份额，而需求在少数较少的市场上得到较大的市场份额。

采用此策略的最大优点是：由于目标集中，可以大大节省营销费用和增加盈利；生产、销售渠道和促销的专业化，也能够更好地满足这部分特定消费者的需求，企业易于取得优越的市场地位。

缺点：企业承担的风险较大，如果目标市场的需求情况突然发生了变化，目标消费者的兴趣突然转移，或是市场上出现了更强有力的竞争对手，企业就可能陷入困境。

这种策略被人称为“弥隙”策略，即弥补市场空隙的意思，适合资源薄弱的小企业如果与大企业硬性抗衡，弊多于利，必须不会寻找对自己有利的小生存环境。用“生态学”的理论解释，必须找到一个其他生物不会占领、不会与之竞争，而自己却有适应本能的小生存环境。也就是说，如果小企业能够避开大企业竞争激烈的市场部分，选择一两个能够发挥自己技术、资源优势的小市场，往往容易获得成功。

3、目标市场定位

目标市场定位，又叫产品定位或竞争性定位，是塑造本企业产品与众不同

的鲜明个性或形象，并传递给目标顾客，使该产品在细分市场上占有强有力的竞争位置。

产品的特色或个性可以从产品实体上表现出来，如形状、成分、构造、性能等；也可以从消费者心理上反映出来，如豪华、朴素、时髦、典雅等；还可以表现为价格水平、质量水准等。

企业在市场定位过程中，一方面要了解竞争者的产品的市场定位，另一方面要研究目标顾客对该产品的各种属性的重视程度，然后选择本企业产品的特色和独特形象，从而确定产品的市场定位。

市场定位的方式

市场定位作为一种竞争策略，显示了一种产品或一家企业同对手的竞争关系。定位方式不同，竞争态势也不同。

三种主要的定位方式是：

避强定位：即避开强有力的竞争对手的市场定位。优点：市场风险较少，成功率较高，能够迅速地在市场上站稳脚跟，并能在消费者心目中迅速树立起一种形象。这种定位常常为大多数企业所采用。

对抗性定位是一种与在市场占据支配地位的、属最强的竞争对手“对着干”的定位方式。优点：能够激励企业奋发上进，一旦成功就会取得巨大的市场优势。实行对抗性定位，必须知己知彼，尤其应清醒估计自己的实力，不一定试图压跨对方，只要能够平分秋色就是巨大成功。故此法多为实力雄厚的企业所采用。

重新定位：即是对销路少、市场反应差的产品进行二次定位。优点：能摆脱困境，重新获得增长与活力。造成企业困境的可能是企业决策的失误，也可能是对手有力的反击或出现新的强有力竞争对手。

特别提醒你注意：实行市场定位应与产品差异化结合起来。原因是，定位更多地表现在心理特征方面，它产生的结果是潜在的顾客怎样认识一种产品，对一种产品形成的观念和态度；产品差异化是在类似产品之间造成区别的一种战略。因而，产品差异化是实现市场定位目标的一种手段。

第六章 拓展营销新领域

第一节 广域营销

一、广域营销的背景

随着我国社会主义市场经济的改革与发展迈入新世纪，中国烟草行业的改革与发展也迎来了新机遇和新挑战。在 WTO 的背景中，中国卷烟市场将日趋开放，竞争将日趋激烈。即便在当前的烟草体制与市场环境中，国内厂家的竞争已经如火如荼。国内烟草企业的生存与发展越来越取决于其产品、品牌的市场竞争地位。在短短的数年里，中国烟草企业的卷烟销售方式迅速地向市场化的营销模式转变。在经历了从卖方市场到买方市场的洗礼后，国内大多数卷烟生产厂家的经营理念也迅速地从“产品—销售”转变为“品牌—市场”，其开展市场营销的能力与水平也得以不断的锤炼和提高。

然而，营销的成功与否根本上要取决于企业在市场的表现。不论是多么先进的理论，还是多么成功的经验，都必须能与市场环境的实际条件相适应，才能有所作为。综观现今中国卷烟市场的概貌，可以发现至少有两个明显的背景特征须加研究：

1、烟草专卖制度

我国从 1982 年开始实行烟草专卖制度。专卖，就是国家对某种商品的生产、销售业务进行垄断经营。烟草及其制品是一种特殊消费品，它对人体有兴奋神经的作用。同时，对健康也有一些副作用。因此，国家对烟草行业的发展方针是：既要适当满足消费需要，又必须提高质量，改进配方，尽可能减少对消费者健康的影响。烟草专卖的内容，包括烟草专卖品和烟草专卖管理品。其生产、收购、调拨、销售、储运、价格等业务，均由烟草公司统一经营管理。烟草专卖管理品由烟草总公司安排定点计划生产，并统一收购和分配，烟草专卖品和烟草专卖管理品的进出口业务也由烟草总公司统一经营管理。

实行专卖有利于控制其生产和销售，增加税收，既可以保证国家财政收入，又可防止地方盲目发展。但同时它也对我国卷烟市场运作机制带来深刻的影响。

卷烟的流通链依次是厂商、分销商、零售商、消费者。其中，分销商，即各地烟草专卖局（烟草公司）是最强势群体，他们可以运用国家烟草专卖法所赋予的管理权利控制庞大的市场销售网络，包括货源组织，价格控制，促销宣传等。这就形成了专卖垄断体制下特有的游戏方式，即作为管理市场的执法部门同时也是参与市场竞争的经营实体，既当裁判员，又当运动员。消费者是次强势群体，因为他们有相对独立的消费选择权，没有人能强迫他们的购买意向。卷烟生产厂家是次弱势集团，一定程度上只承担卷烟的生产责任，不能控制卷烟的流通过程。最弱势集团是零售商，上要服从于烟草公司管理制约，下要尽力满足消费者的挑剔。

当烟草厂家进入一个市场后往往处于被动营销的境地，具体表现在与当地烟草公司的三个不对称性：

- 营销地位不对称：厂家没有完整的自主销售权和完全定价权，导致卷烟或被限制进入，或在通过当地的烟草网络分散投放市场，很容易产生“营销盲区”。人为造成的地区价格差异，是卷烟异地流通滋生的土壤，损害了品牌的市场培育与健康发展。
- 营销信息不对称：由于分销渠道掌握在烟草公司手中，市场信息也被垄断起来。厂家对市场的敏感度不及，造成信息反馈的滞后，导致营销决策和投入的盲目性，而不能及时、有效地把握分销信息并采取有针对性的营销策略。
- 营销资源不对称：各地烟草公司独霸市场资源，待价而沽。厂家们必须拿出更大的营销成本，给予更多的利益来满足其胃口，才能在入门竞争中脱颖而出。在选择合作对象时，商家的优势远大于厂家。另一方面，烟草公司又出于各种关系利益的平衡需要，而分散市场资源。这样分摊到单一品牌的营销资源有限，经销新品牌的市场风险更大。所以从主客观两方面看，烟草公司往往难于积极地、系统地培育品牌。这不利于培育全国性的大品牌。

2、烟草行业的地方保护主义

烟草行业的地区封锁由来已久，且卷烟市场的地方保护日益严峻。虽然国家烟草专卖局一再重申不得以各种形式和手段进行地方保护，但收效甚微。这也

是在现行体制下一个突出的问题。地方保护主义保护的必然是地方利益，有局部的地方利益的存在也必然会滋生地方保护主义的蔓延。当相关主体的利益受到威胁与损害时，保护便顺理成章。由于烟草行业是一个高税高利的行业，在现行的分税体制下，国家基于各种考虑，为了保证地方财政的既有支出水平，中央政府仍按 1993 年的收支基数考核并确定对地方财政的转移支付。而对地方政府来说，高额烟草税收不但是维持其财政收支基数的重要保障，而且也直接影响中央对其返还数量的多少（中央财政返还数主要取决于各地实际收入超过中央核定基数的多少）。于是乎，烟草税收与地方财政紧密地联系在了一起。在这种政策环境下，烟草行业盛行地方保护主义是在所难免的。各地方为了确保其财政基数和不断增加中央财政的转移支付水平，为了追求烟草税收进而追求地方财政收入的最大化，纷纷对卷烟工业大行保护政策。而要维持与发展地方卷烟生产企业，必得首先在可控制可垄断的地区市场中给其产品留足空间。这样就会对外地厂家卷烟产品的进入严加管制。

这种逐利行为是以牺牲其它地区的利益为前提的，因而它不可避免地损伤了烟草行业的整体利益。而在各地盛行封锁政策的打击下，受损最重的肯定是那些以外地市场和全国市场为主要依托的大厂家。无可置疑，地方保护主义已经严重阻碍了我国烟草工业的健康发展，也成为大中型卷烟生产企业难以进一步成长，壮大和发展的体制性障碍。地方保护主义往往保护的是落后的生产力。当中国加入 W T O 后，面对国外烟草厂商先进的技术、管理和营销策略，如果我们还是举着地方保护主义的大旗，那么中国的烟草行业未来着实令人担忧。

在现行的烟草流通体制下，怎样才能克服专卖制度弊端和卷烟地方保护主义的壁垒，让厂家的营销活动得更公平、顺利地进行呢？这个问题摆在了每一个烟草厂商的面前。广域营销为我们提供了一种思路。

二、 广域营销的内容

所谓广域营销，简单地说就是指烟草厂商通过一定的方式、方法，如与当地烟草公司建立战略伙伴关系等，借助一定政策的支持，达到克服卷烟专卖制度弊端和地方保护主义壁垒，更好地为卷烟的市场营销服务的一系列营销活动的总合。

关于广域营销的内容，我们可以从以下方面进行探讨。

1. 寻求广域营销的政策支持

中国的烟草厂商可以概括为三种情况，有一些厂商是“大税大利”，像上海烟草集团、红塔集团等；还有一些厂商是“大税小利”，为数不少；更多的厂商则是“有税无利”，是靠高税支撑，所以高税也掩盖了一些矛盾和问题。现在我国有 180 多家烟厂，30 万箱以上规模的只有 38 家，其他 140 多家都是 30 万箱以下，其中又有多数是 10 万箱以下的，形不成规模。在市场经济竞争压力下，大多数小烟厂很困难，有的就是靠地方政策支持得以勉强维持。政策的制订要围绕两个目标，一是支持、培植优势厂商继续发展，有意识地扶持几家好厂商，使这些厂商在技术、管理各方面都发展成为一流的，具有很强的市场竞争力，构成烟草行业的支柱；二是对有发展潜力的厂商积极予以扶持，不行的实行破产和兼并。近年来，国家局逐步制定并施行了一系列的相关政策，包括：

- 2001 年，国家局研究制定并发布了《国家烟草专卖局关于禁止在行业内卷烟经营活动中实行地区封锁的规定》，这一《规定》的发布实施，为打破地区封锁提供了强有力的武器
- 2002 年国家局下令清理全国烟草市场，停止了 140 多种亏损卷烟的生产。
- 国家局要求每个省都购进 36 种名优烟，并在当地市场消化、培育。
- 国家局对地方保护主义严重的省份实行公开批评，并责令限期改正。

卷烟生产企业应该把握好这些政策的支持，全力拓展广域营销。虽然体制的弊端、市场机制的缺陷不可能靠政策来弥补，但是政策的威慑力是不容忽视的。如果厂家能借助政策的威慑力，及时地、大力地加强营销投入，积极运用营销策略，提高服务水平，尽最大可能地寻求市场当地烟草公司的支持，那么还是可以在广域市场的营销活动中进一步拓展深度与广度，从而获得更大的生存与发展空间。

2. 拓展广域营销的策略方法

实行广域营销策略，一个很典型的做法，就是烟草厂家与当地烟草公司（特别是省公司）在营销战略上联合，或成立联销公司、或控股当地烟厂，或共同培育一个本厂品牌，利润分享，风险共担。这就是说，厂商双方可以从单纯的

产品买卖客户关系转变为以市场调控、品牌培育为基础的战略伙伴式的产销合作关系。作为厂家，可以考虑以下一些合作方法：

- 提供良好的产品和品牌：优质的产品和品牌是双方合作的基础。
- 提供良好的售前、售中、售后服务：如货源运输服务、被盗赔偿服务、真假鉴定服务等。
- 信息支持：不断地将公司新的发展状况、新产品的信息传递给客户。
- 价格政策：通过制定合理的利益链给予烟草公司相对固定而优越的利润。
- 区域市场保护：承诺严格控制其它地区的低价入侵。
- 奖励政策：对访销员进行记件奖励等激励烟草公司人员积极性。
- 人力资源支持政策：专业人员派驻当地，长期负责双方的协调，货源、促销等各项事务的沟通。
- 广告促销支持：厂商尽力在当地市场树立良好的厂商形象、品牌形象。由于烟草广告禁令的存在，烟草厂商必须营销创新，在不违规的前提下，采取多种形式、途径、手段和方法，为自己的厂商和产品作宣传。目前主要采取的方法有赠品派送促销、志庆或与重大时事相联系的活动促销、赞助文化、娱乐、艺术类的演出、比赛，和竞技类的表演性活动、捐资助学、改善部分地区医疗卫生条件和支援受灾地区、制作公益广告、厂商形象广告、赞助体育赛事等等。
- 访销员培训支持：新品牌上市、进行促销活动必须提供对访销员的培训。

这样，商家也会考虑相应的合作方法，如：

- 限价销售：按厂家规定的批发限价进销售，发现低价销售的，给予一定处罚。
- 入网销售：保证在当地入网销售，发现倒货、窜货的，给予一定处罚。
- 信息反馈：销量、价格等信息的及时反馈。
- 配合工作：各项事务的全力配合。

总之，有了这种互惠双赢的市场合作乃至战略合作，产销合作关系就有可能保持长期、稳定的、健康的发展。这对产销双方来说，都是有利的。厂家得到了市场，商家得到了稳定的、长期的效益。广域营销策略的运用与推广，

有利于促进整个中国烟草行业的良性发展，有利于提高行业的整体实力和竞争力。

三、广域营销在今后的发展

加入 WTO 后，一系列“非歧视性政策”必将实施，国民待遇必须给予。市场的广域化势必需要营销的广域化。地方保护无市场可言。不但中国烟草企业之间将进入真正的公平竞争状态，而且将与菲·莫、BAT、JT 等跨国烟草公司进行正面交锋。外国烟草企业对中国市场早就垂涎已久。因此发展自己的品牌、建立、维护自己的网络将是国内烟草企业生存、发展、壮大的必由之路。广域营销的发展必须包括：

1、发展自己的品牌

邓小平同志曾指出：“我们应该有自己的拳头产品，创造出我们中国自己的品牌，否则就要受人欺侮。”江泽民同志说过：“品牌是一种无形资产，这一点外商是很清楚的，而我们不少同志对品牌的重要性不甚了解，丢了品牌，就丢了市场。”国家局在“1144”发展战略的基础上也重点强调：在卷烟产品结构中要根据市场原则和效益原则继续搞好名优烟工程，积极发展名牌产品。以名牌推动产业结构和厂商结构的调整，使厂商提高经济效益，增强国际竞争力。从上个世纪 90 年代以后，我国卷烟市场整体呈现供大于求的态势。加入 WTO 对国内烟草厂商来说，既是一个发展的机遇，又是一次严峻的挑战，中国烟草业在入世后能否顶得住三大跨国公司的冲击，打造自己的品牌是我国烟草厂商今后参与国际竞争的必由之路。

2、建立、巩固自己的网络

当可口可乐、肯德基、宝洁等“外来户”席卷全中国市场，中国烟草业却在养尊处优，很可能几年之后外烟就会霸占我们的销售网络，那我们就全盘皆输了。所以，作为烟草厂商，当前一个急需解决的问题就是如何建立和巩固我们的销售网络。这几年国家可能会采用一些倾斜政策，如烟草厂商与各地烟草公司之间通过一定的法律程序建立法律关系，以避免烟草公司在利益的驱动下，

抛弃国内烟而疯狂倾销成本低、利润高的外烟。这几年就是烟草厂商花大力气建立和巩固网络的黄金时机，待自己的网络培育成熟，也就意味着我们已经占领了市场制高点。

可以说，广域营销发展是符合当前乃至今后社会主义市场经济发展的总趋势，是服务于中国烟草行业改革与发展的需要。她有利于建立健全我国卷烟市场的流通机制，有利于发展壮大我国卷烟工商企业，有利于维护中国烟草行业在国际化竞争中的一席之地。

第二节 服务营销

一、 服务营销概述

中国作为世贸组织成员，市场的运行将与全球接轨，大幅度地开放也将成为必然。“开放”这柄“双刃剑”既带来挑战，同时也提供了机会。如何抢占先机，抓住市场提供的机遇成为了企业的当务之急。当前，企业已经越来越认识到争取市场、赢取并长期留住客户的重要性。服务营销的理念已普遍为各行各业的营销管理人员所接受和认同，特别是处于竞争激烈行业的企业，为客户服务，提高顾客满意和忠诚度已成为一项核心工作。

我国的烟草行业，实行专卖管理，国家在宏观上予以调控。市场有较强的计划因素，竞争尚处于“暗流涌动”。但从长远的角度看，随着专卖管理的取消，宏观调控力度的削弱，市场竞争将变得更加残酷。今后卷烟营销的一个重要方面就是必须强化服务营销的经营理念，建立、维持高度的客户忠诚和优良的客户关系，有力地支持卷烟销售的稳定和发展。

服务营销的核心理念是顾客的满意和忠诚，即通过取得顾客的满意和忠诚来促进相互有利的交换，最终获取适当的利润和公司长远的发展。

服务营销的重点放在功能研究上，即提出了以关注服务功能、突出服务功能为中心的企业营销，而不是仅仅把它解释为服务业的营销。随着经济的发展，时间的推移，行业间的界限将愈加淡化，服务营销功能化的作用正不断突现，

产品的价值范畴也随之不断扩大。

事实上，烟草行业客户服务营销的本质是研究如何利用服务作为工具来促进其主要产品的交换。

为什么要以服务作为主要工具，而不以技术、规模作为一种优势来加以依托？依托服务争取竞争优势的原因在于：

- 市场供大于求已是必然。
- 产品功能的趋同及差异性缩小。
- 通过服务的附加值，可强化竞争优势，延长产品的生命周期。
- 产品的技术或营销方式的特征优势是短暂的，易为竞争对手模仿。

烟草行业技术的核心优势限于配方。配方多呈地域性，不易推广。而其他技术优势却存在：研发成本高；技术更新周期长；优势易被市场快速的趋同淡化；技术优势市场化速度慢等弱点。

值得指出的一点：目前中国卷烟工业在规模上和技术上都较国外同行有一定差距。我们的优势，也是最大的竞争力就是我们的顾客和市场。首先要让客户满意，进而赢得这种忠诚。因此，企业要清楚地认识到：应象管理其他资产一样尽心尽力管理好自己的客户。正如通用电器总裁韦尔奇先生的名言：“我们所做的每一件事，目的要么是想争取顾客，要么是要维系顾客。”

二、 服务营销的原则

“服务营销”是一种通过关注顾客，进而提供服务，最终实现有利的交换的营销手段。实施服务营销首先必须明确服务对象，即“谁是顾客”。烟草行业的顾客分为两个层次：分销商和消费者。对于企业来说，应该把所有分销商和消费者看作上帝，提供优质的服务。通过服务，提高顾客满意度和建立顾客忠诚。

对于厂家来说，有鉴于卷烟专卖管理体系，分销商占据举足轻重的地位。厂家的利润来自全国各省市的分销商。分销商具有左右市场需求的力量，因此，我们主要精力是处理好与各地分销商之间的顾客关系，建立合作、友好、互利的伙伴关系。要知道他们是企业最大的财富，失去了他们，企业将一无所有。

从长远的角度看，随着市场自由化程度的提高，专卖管理体系的取消，分销商的地位会逐步为消费者代替。消费者的喜好将左右市场格局，他们是企业未来的依靠，失去他们，企业就没有未来。

企业必须坚定不移地树立服务客户的思想，认清市场发展形势，明确分销商是厂家的上帝，消费者是最高上帝。企业所做的一切，都要以消费者的需求为最终的出发点和落脚点，通过分销商将工作渗透到消费者层次上，从源头抓起，培育消费者满意度和忠诚度。坚持为他们提供一流的产品、一流的服务。一来能体现企业对产品的负责、对分销商的负责、对消费者市场的负责；二来可以加强沟通，增加公司吸引力，提高竞争力，与客户共同进步，共同得益，实现厂家、分销商、消费者的“多赢”。

作为服务营销的重要环节，“顾客关注”工作质量的高低，将决定后续环节的成功与否，影响服务营销整体方案的效果。以下就“顾客关注”介绍九项原则：

1、获得一个新顾客比留住一个已有的顾客花费更大。

企业在拓展市场、扩大市场份额的时候，往往会把更多精力放在发展新顾客上，但发展新的顾客和保留已有的顾客相比花费将更大。此外，根据国外调查资料显示，新顾客的期望值普遍高于老顾客。这使发展新顾客的成功率大受影响。不可否认，新顾客代表新的市场，不能忽视，但我们必须找到一个平衡点，而这个支点需要每家企业不断地摸索。

2、除非你能很快弥补损失，否则失去的顾客将永远失去。

每个企业对于各自的顾客群都有这样那样的划分，各客户因而享受不同的客户政策。但企业必须清楚地认识到一点，即每个顾客都是我们的衣食父母，不管他们为公司所做的贡献是大或小，我们应该避免出现客户歧视政策，所以不要轻言放弃客户，退出市场。

3、不满意的顾客比满意的顾客拥有更多的“朋友”。

竞争对手会利用顾客不满情绪，逐步蚕食其忠诚度，同时在你的顾客群中扩大不良影响。这就是为什么不满意的顾客比满意的顾客拥有更多的“朋友”。

4、畅通沟通渠道，欢迎投诉。

有投诉才有对工作改进的动力，及时处理投诉能提高顾客的满意度，避免顾客忠诚度的下降。畅通沟通渠道，便于企业收集各方反馈信息，有利于市场营销工作的开展。

5、顾客不总是对的，但怎样告诉他们是错的会产生不同的结果。

顾客不总是对的。“顾客永远是对的”是留给顾客的，而不是企业的。企业必须及时发现并清楚了解顾客与自身所处立场有差异的原因，告知并引导他们。当然这要求一定营销艺术和技巧，不同的方法会产生不同的结果。

6、顾客有充分的选择权力。

即使烟草行业相对垄断，实行专卖，我们也不能忽略顾客的选择权。市场是需求的体现，顾客是需求的源泉。

7、你必须倾听顾客的意见以了解他们的需求。

为客户服务不能是盲目的，要有针对性。企业必须倾听顾客意见，了解他们的需求，并在此基础上为顾客服务，这样才能作到事半功倍，提高客户忠诚度。

8、如果你不愿意相信，你怎么能希望你的顾客愿意相信？

企业在向顾客推荐新产品或是要求顾客配合进行一项合作时，必须站在顾客的角度，设身处地考虑。如果自己觉得不合理，就绝对不要轻易尝试。你的强迫永远和顾客的抵触在一起

9、如果你不去照顾你的顾客，那么别人就会去照顾。

市场竞争是激烈的，竞争对手对彼此的顾客都时刻关注。企业必须对自己的顾客定期沟通了解，解决顾客提出的问题。忽视你的顾客等于拱手将顾客送给竞争对手。

以上九点都是简单的原则，如果企业能遵循上述原则，将会有事半功倍的效果。当然，没有不变和永恒的真理。随着市场的变化及工作经验的不断积累，相信更多精辟、实用的“顾客关注”法则会应运而生，“顾客关注”工作也将推向更新的高度。

三、服务营销的内容

在客户选择企业的时代，客户对企业的态度极大程度地决定着企业的兴衰成败。我们只有在认真分析自身长处与不足的基础上，针对不同的服务内容，采取积极有效的方法，才能取得较高的客户满意度。与此同时，服务营销的内容也正随着市场经济的发展不断革新。

- 以顾客忠诚度为标志的市场份额的质量取代市场份额的规模，成为公司的首要目标。通过客户链，公司将产品的触角伸向市场的各个角落。
- 客户满足不能是教条的，即我们的工作不能唯顾客所需，必须将客户需求同

公司的目标结合，权衡考虑。在两者发生矛盾时，要合理运用营销技巧，将负面影响降到最低。

- 服务内容要不断创新。营销员要意识到其实服务的内容就在我们身边。可以通过分析卷烟产品从厂家到最终消费者的各个环节，结合角色转换的方法，就每个环节可能出现的需求与客户沟通，确认服务的可行性。
- 今后烟草行业关注的重点将愈加倾向消费者层次。与此同时，消费者日益提高的生活质量和消费水平导致消费者对烟草商品、服务的需求及购买心理多样化，呈现出下述基本特征：

（1）追求时髦，喜欢新奇

（2）讲究健康，崇尚环保

（3）突出个性，倾向高档

因此当前卷烟品牌的卖点基本围绕上述三大特色。企业还要根据市场消费者的

实际购买心理，辅助卷烟品牌的市场培育和销售：

- 服务质量的差距要得到确认，并不断改善。服务质量只有更好，没有最好。企业不能对现有服务质量表示满意，应该不断提出新的设想和建议，改善措施保留老顾客。设想和建议的源泉来源于顾客来信分析、顾客行为研究及市场实际走访等方面。服务营销将通过网络技术的应用，提高企业与顾客的沟通，改变传统面对面的交流。在一个内部共享平台，顾客与厂家可以就生产、销售等各方面信息进行互馈，实现反应及时，沟通便捷，信息全面，不断提升服务质量，加快市场反应速度。
- 根据产品定位的消费群体，实施不同营销服务的策略。

根据中国一家权威机构调查：中国消费者中有 52%的消费者追求质量；27%的消费者追求价廉；10%的消费者追求信誉；5%的消费者追求新奇；3%的消费者追求名牌。企业应根据产品市场定位，针对不同的消费群体，采取有特色的营销服务策略。对于追求新奇的消费者就卷烟包装进行研究；对追求信誉和质量的消费者着重研究卷烟售后服务；对于追求名牌的消费者着重品牌宣传。

- 企业要以降低顾客流失率为核心开展服务营销活动，是因为顾客流失率的变化对企业利润的变化有着极大的影响。有关研究表明，与经营规模、市场份额、单位成本及其它许多与竞争优势有关的因素相比，顾客流失率的变化对服务企业盈利能力的影响更大。如果顾客流失率下降 5%，企业利润可能因此而增长 100%。降低现有顾客的流失率实际是争取新顾客的最为经济、最为有效的手段。由于顾客相互之间的宣传不需要花费企业的任何代价，对新顾客而言，老顾客的体验又具有相当的可信性。因此，着眼于提高现有顾客的满意程度，降低流失率，组织实施服务营销质量管理，就具有特别重要的意义。
- 提倡以人为本，由内至外，培养一流的一线员工队伍，营造良好的工作环境。标准化管理对提高服务营销质量有着不可低估的价值。但标准化不应成为服务营销质量管理的基本哲学。服务营销活动是一线员工直接与顾客接触的过程，在这一过程中，存在着企业无法控制的若干因素，而一线员工则是能在最短的时间内、以最为经济的方式、最大限度地降低某些因素变化对企业产生不利影响的人。顾客对企业服务质量评价的主要方面也是对一线员工的服务能力和服务热情的评价。因此，对服务企业而言，能够向外界展示高质量服务的关键就在于造就一支既有服务能力又有服务热情的一线员工队伍。

服务营销的内容一般包括以下几个组成部分：

- 1、 产品服务。为分销商举办产品介绍会和培训销售人员，使他们深入了解公司的产品和经营宗旨。
- 2、 销售服务。帮助分销商改进销售方法。
- 3、 管理服务。协助分销商拥有现代化的信息处理与沟通手段，提高经营管理水平。

4、 宣传促销服务。帮助分销商吸引客户、扩大销售等。

5、 售后服务。处理由于产品或服务引起的任何问题。

服务的内容是多样的。当前服务消费已经进入了追求名牌服务产品消费的阶段。因此，服务产品也要提倡创名牌。许多企业正是借鉴国外服务企业的先进管理经验和经营方式，对内狠抓管理和质量，对外积极推广影响，推动整体品牌市场发展。浙江省的杭州卷烟厂、宁波卷烟厂及福建省龙岩卷烟厂，推广“大红鹰”、“利群”和“七匹狼”品牌，就是依托这种途径成长起来的。在发货上三家厂无一例外地承担运费及保险费用。同时，针对一些顾客的特殊需求，会第一时间安排空运到货，避免市场断货。从积极的角度去看，这样的做法换来了分销商的满意和消费者市场的稳定，既宣传了企业“以客户为本”的服务理念，也突出了品牌内在无形价值。

值得一提的是，我们可以适当地通过降低顾客的期望值，提高整体顾客满意度。对于从事客户服务的工作人员来说，通常都会面对这样的一种困惑——顾客的要求总是如同一个无底之洞，尽管你已经为顾客作了很多，顾客有时并不对你有所认同。答案就是客户对你的期望值高。这里，上海卷烟厂对于“中华”品牌的做法值得我们借鉴。

“中华”品牌卷烟之所以能够成为中国卷烟行业的“奔驰”，其原因可以说是多方面的。但从营销手段上看，主要有以下几点：

1、不唯顾客所需

在货源总量上进行宏观调控。本着不求多生产多赚钱，只求保名贵的宗旨，限量销售，确保分销各环节的利润率。

2、对于防范非正规渠道烟流入，合理分配货源

加强区域客户卷烟价格信息沟通。采取事前防范，通过货源投放调控手段，合理分配货源，稳定各地市场销售。

3、适时投放

针对“中华”卷烟季节性销售特点，增加旺季投放，保证分销商利润，满足消费者需求。

服务作为产品的附加利益可增加产品的整体价值，使产品身价倍增，给消费者更多的方便和享受。产品的附加价值愈大，消费者满意程度则愈高，企业只

有通过服务营销努力提供其产品的附加价值，向消费者提供高于竞争对手的产品附加价值，才能提高消费者的满意度并赢得消费者的信赖，从而巩固自己的市场地位，获得更大的利润，实现自己的经营目标。提高营销人员的工作素质。树立企业的良好形象（营销人员的必要性）了解企业所提供的服务内容和要求，掌握进行服务的必备技术和技巧，以保证所提供的服务与企业的服务目标相一致。

第三节 绿色营销

一、绿色营销概述

市场营销学诞生于 20 世纪初，经过近一个世纪的探索和发展，市场营销观念发生了深刻的变化，经历了生产观念、产品观念、促销观念和市场营销观念。它们在不同时期都促进了经济的增长，但随着社会的发展，市场营销观念的问题已逐渐显现。市场营销观念以满足顾客需求为导向，导致近半个世纪以来这种以市场为导向的经济活动模式在最大限度满足和实现需求的同时，过度耗用自然资源和污染环境，把人类与自然关系的矛盾推向了顶峰，为人类的生存埋下了危机。

面对新的挑战，人们意识到要改变原有习惯，寻找一种可持续的生产与消费方式，走可持续发展之路，于是提出了可持续发展观。可持续发展观的最根本的要求就是要求社会的发展、经济的增长必须控制在自然资源和生态环境能够持久实现的范围内，即人类社会经济活动的方式要遵循和达到社会、经济和自然协调，形成生态可持续、经济可持续和社会可持续的统一体。

可持续发展观要求企业建立新的营销观念——绿色营销观念。可持续发展的原则是由联合国世界环境委员会在研究世界环境的现状与未来，总结长期以来全球环境保护运动的经验的基础上，于 1987 年向联合国所提交的报告上首次

提出来的。1992 年联合国环境与发展大会制定并通过了全球《21 世纪议程》，提出了可持续发展的战略框架，开始了本世纪人类社会发展的重大转折。这次大的转折将引导和促使政府、消费者、企业改变社会经济活动方式：政府要通过制度建设引导和强制企业经营行为和消费者行为合乎可持续发展的要求；企业则要改变其经营行为，要把自然资源和生态环境纳入到决策体系之中；消费者则要树立新的伦理观，改变过去的消费方式。这一切都要求企业树立绿色营销观。所谓绿色营销观念，是指作为经济活动的微观组织企业在经营活动中，按照可持续发展的要求，注重地球生态保护、促进生态、经济和社会的协调发展。

可见，绿色营销观念与以前的营销观念相比，其产生背景有很大区别。它的产生既不是源于市场，不是源于竞争，也不是源于消费者，而是源于人与自然关系冲突的条件，即绿色营销观念与市场营销观念的最显著的差别是：市场营销观念是处理企业利益、消费者利益的关系方面所持的态度，而绿色营销观念则是以可持续发展为指导，在人与自然和谐共处的前提下，实现消费者利益和企业利益。因此，绿色营销观念的提出，是企业营销观念的又一次重大转变。

绿色营销是指以促进可持续发展为目标，为实现经济利益、消费者需求和环境利益的统一，市场主体根据科学性和规范性的原则，通过有目的、有计划地开发及同其他市场主体交换产品价值来满足市场需求的一种管理过程。

定义强调了绿色营销的最终目标是可持续性发展，而实现该目标的准则是注重经济利益、消费者需求和环境利益的统一。因此，企业无论是在战略管理还是在战术管理的过程中，都必须从促进经济可持续发展这个基本原则出发，既注重按生态环境的要求，保持自然生态平衡和保护自然资源，又强调在创造及交换产品价值，满足消费者需求的时候，不会导致自然资源的破坏。实际上，绿色营销是人类环境保护意识与市场营销观念相结合的一种现代市场营销观念，也是实现经济持续发展的重要战略措施，它要求企业在营销活动中，要注重地球生态环境的保护，促进经济与生态的协同发展，以确保企业的永续性经营。

我国烟草行业蓬勃发展，2001 年上交税收 1000 亿左右，提供了 30 多万工作岗位，是相当大的一项产业。但今后世界各地组织对禁烟的要求越来越高，吸烟影响健康的呼声也越来越强烈，如何应对市场的

变化，让烟草行业健康、持续地发展，绿色营销为我们指明了方向，即企业开发绿色卷烟，降低卷烟对人体健康的影响，让环保理念贯穿于企业的经营活动中，在保护环境的同时，改善烟草行业的形象，获得最大化的消费者，走可持续发展道路。

二、 绿色营销的内容

吸烟与健康一直是争论的焦点，烟草行业也因此而饱受争议。如何开发绿色卷烟、运用绿色营销从而扭转烟草行业在消费者乃至公众心目中的形象，使烟草行业走可发展道路是当今烟草人应当关注的热点。

归纳起来，绿色营销包含以下内容：

1、搜集绿色信息，分析绿色需求

企业要实施绿色营销，在生产之前就应了解掌握相关绿色信息。因此，绿色信息的搜集在企业的前期准备中是相当重要的。绿色信息包括如下内容：绿色消费信息、绿色科技信息、绿色资源和产品开发信息、绿色法规信息、绿色组织信息、绿色竞争信息、绿色市场规模信息等等。在此基础上，分析绿色消费需求所在，及其需求量的大小，为绿色营销战略的制定提供依据。

绿色消费需要是指人们为了满足生理和社会的需要，而对符合环境保护标准的产品和劳务的消费意愿。绿色消费需要是一种超越自我的高层次的消费需要，它不仅仅考虑自身的短期利益，而更注重人类社会的长远发展。绿色消费需要必须符合“三E”和“三R”原则：

- （Economic）讲究经济实惠；
- （Ecological）讲究生态效益；
- （Equitable）符合平等、人道原则；
- （Reduce）减少非必要的消费；
- （Reuse）修理旧物；
- （Recycle）提倡使用再生资源制造的产品；

对绿色产品的需要，实际上从人类社会一开始就存在着。但只有到了今天，当环境问题日益为人们所重视和关注之时，它才被发掘和激发出来，显得格外突出，并转化成为一种现实的经济活动。但这并不意味着某一时期人们对绿色产品的需要就一定会表现为对绿色产品的市场需求，它还受到许多如货币收入等其它因素的制约。一般说来，市场需求量总是要小于同一时期的需要量。如

许多人都想购买绿色产品，但并不是他们中的所有人都能负担得起，也就是说只有其中的一部分人能把这种需要转化为需求。绿色消费需求是具有绿色消费意愿，且具有对绿色产品和劳务的支付能力的消费需求。它既包括对绿色产品和劳务的现实需求，又包括潜在的需求。只有形成有效、足够的绿色消费需求，绿色产品市场才能逐步发展。

作为一个特殊行业，烟草市场的消费者对绿色产品的最初需求实际上是减少卷烟对人体健康的影响，对环境无污染是绿色卷烟的最终努力目标。因此对烟草行业来讲，如何降低卷烟的有害成份是现今绿色卷烟开发的起始目标。

自从吸烟与健康问题提出以来，世界烟草便致力于减少吸烟对人体的危害。1976 年世界上第一支低于 15mg/支低焦油卷烟的诞生，标志着绿色卷烟产生的雏形。消费者因为低焦油卷烟能减少吸烟对人体的伤害，因此对低焦油卷烟的需求逐年递增。

美国是世界上开发与销售低焦油卷烟最早的国家，早在 50 年代末，美国各大烟草公司就纷纷推出了各种焦油量不同的低焦油卷烟。低焦油卷烟自问世后销量逐年上升，尤其是近年来，美国国内反烟浪潮的冲击及烟民们对自身健康的关注普遍增强，促使了低焦油卷烟销量的快速增长。美国 6 大烟草公司的 7mg/支~15mg / 支的卷烟销售份额 1995 年达 47.8%，小于 6mg / 支的卷烟销售份额上升到 12%左右，两项共计占美国国内 60%的卷烟市场。在 1984~1994 年的 10 年中，美国国内市场销售的卷烟平均焦油量为 12.4mg / 支~13.5mg / 支。

日本是亚洲开发与销售低焦油卷烟最早且发展速度最快的国家。自 1990 年，日本要求在烟盒上印制吸烟有害健康的警告标志后，低焦油卷烟已逐渐被烟民接受。目前，日本卷烟市场上卷烟的平均焦油量为 8.7mg / 支，焦油为 1mg / 支~6 mg / 支的卷烟约占 37%的市场份额，其中 1mg / 支~3mg / 支的低焦油卷烟约占 13%以上的市场份额，而且将逐年增长。

我国也在走低危害卷烟的道路，降低焦油含量。2001 年我国卷烟焦油平均含量达到了 14.2mg/支。

实际上，低焦油卷烟只是绿色卷烟的初级阶段，它的发展方向应该是低危害并添加对人体健康有益的成份且对环境无污染。作为绿色卷烟初级阶段的低焦油卷烟在卷烟市场已表现出良好的发展势头，各企业应意识到这样的绿色需求，

开发绿色卷烟。

2、制定绿色营销战略计划，树立良好的绿色企业形象

烟草行业应及早导入周全而详尽的绿色营销战略计划和绿色企业形象塑造战略，因为不仅卷烟消费者本人而且他（她）的家属乃至整个社会对吸烟的健康问题都十分敏感。绿色营销战略计划的实施有助于消费者尽快实现从传统卷烟消费到绿色低焦低危害卷烟消费的转换；绿色企业形象塑造战略的开展将有利于企业扭转在公众心目中的形象，减弱卷烟本身的不利因素，这样才能求得企业自身的持续发展。

（1）绿色营销战略计划。在生产经营活动之前，制定一个全盘总的计划——绿色营销战略计划，包括清洁生产计划、绿色卷烟开发计划、环保投资计划、绿色教育计划、绿色营销计划等等。

（2）绿色企业形象塑造战略。导入企业形象识别系统 CIS，制定绿色企业形象战略，对于统一绿色产品标志形象识别，加强绿色产品标志管理，提高经营绿色产品企业自身保护能力，增强企业竞争意识，拓展市场，促进销售等均十分重要。企业识别系统，包括绿色产品企业的理念识别、行为识别、视觉识别三个方面。理念识别包括绿色产品发展战略、企业精神、经营准则等；行为识别，指企业在其理念引导下为实现企业的方针、目标、发展战略等所实施的组织结构、生产操作规程、销售手段、营销策略等具体的决策措施和行为，树立和展现企业魅力，使其得到社会各界的承认和肯定，以达到塑造绿色产品及其企业形象的目的。主要通过稳定的绿色产品质量，周到的售后服务，广泛有效的广告和各种公共关系等手段实现的；视觉识别和听觉识别，包括统一标志、标准图形、标准文字、广告用语、厂歌、建筑识别、运输工具识别、公共关系识别、办公用具识别等方面内容。

3、开发绿色资源和绿色产品

全球可持续发展战略要求实现资源的永续利用，企业要适应该战略要求，在进行绿色营销时，开发绿色资源就显得十分重要。企业应在现有的基础上，利用新科技、开发新能源、节能节源、综合利用。绿色资源开发的着眼点可放在：无公害新型能源、资源的开发，如风能、水能和太阳能以及各种新型替代资源等；节省能源和资源的途径及工艺，采用新科技、新设备、提高能源和资源的

利用率；废弃物的回收和综合利用。

绿色卷烟的开发，是企业实施绿色营销的支撑点。绿色卷烟的发展方向应该不仅仅是减少卷烟的焦油含量和有害成份，而且要从设计开始，包括材料的选择，产品结构、功能、制造过程的确定，包装与运输方式，产品的使用至产品废弃物的处理等都要考虑对生态环境的影响。

- 设计。绿色卷烟的设计是研制阶段的关键，它强调对健康的最小化影响、对资源和能源的有效利用及对生态环境的保护。在产品设计时，要综合考虑各种因素，如烟叶的选择、降焦技术的引用、品牌、包装、回收、节能、无污染、安全等等。
- 制造。生产过程应是一种“清洁生产”，它包括：（1）清洁生产过程。尽量避免使用有毒有害的原料及中间产品，减少加工过程中产生的废气污染；少废无废的工艺和高效的设备；物料的再循环（厂内、厂外）使用；简便、可靠的操作和控制，完善的管理等。（2）清洁的产品。包括节约原料和能源，卷烟在消费过程中及消费后尽量减少危害人体健康和生态环境的因素。我国的卷烟降焦技术已有相当大的进展，可以通过培育和推广低焦油的烟叶品种、改进烟草栽培技术提高烟叶和卷烟中的有机钾含量、提高烟叶的成熟度、改进烟叶烘烤技术和卷烟烟叶配方、提高烟丝的填充能力、在烟丝中掺用烟草薄片、膨胀烟丝和梗丝、给卷烟接装滤嘴、提高卷烟盘纸的透气度、滤棒打孔稀释、减少烟支的抽吸口数、加入卷烟添加剂等各种方法来降低卷烟中的焦油含量。上海烟草（集团）公司在今年推出了绿色低危害红双喜，在降焦的同时又减少了自由基、稠环芳烃、氮亚硝胺这三类烟气中主要的有害成份，是绿色卷烟的又一创举。
- 品牌。企业在给卷烟命名和选择品牌时，要符合绿色标志的要求，符合“环境标志”，突出低焦和低危害的特征。
- 包装。包装是实体产品的一个重要组成部分，具有保护和美化产品，便利经营和消费及促进销售的功能。在绿色营销的理念中，产品在设计包装时，除同类型、异类型、复用型的等级包装、更新包装等包装决策之外，应加入为增加用户环境保护意识而设计，为降低残余物质对环境污染的材料选择，以及考虑包装废弃物处理等观念，如使用回收的废弃物制造卷烟条包的油封

纸、商标纸，避免资源的过度使用，从而提升在公众心目中的形象。世界知名公司麦当劳曾在 90 年代初推出了“种植一颗树”活动，通过使用由可回收利用材料制成的包装物使它产生的环境污染物减少了 60%。现在，所有麦当劳快餐店中使用的餐巾和盘子衬垫都是可回收利用的纸制成的，一次性的饮料杯子，甚至包括使用的文具用品。通过使其饮料吸管减轻 20% 的重量，麦当劳每年便少制造数百万磅的废弃物。此外，麦当劳还敦促它的供应商使用可回收利用的产品与材料。由于成功地运用了绿色营销，麦当劳公司正使公众意识到麦当劳是一家真正关心环境的公司，这不仅使它得到了消费者对它的认同，同时也使其获得了额外的销量。

4、制定绿色价格

在制定绿色产品的价格时，首先要摆脱以前投资环保是白花钱的思想，树立“污染者付费”、“环境有偿使用”的新观念，把企业用于环保方面的支出计入成本，从而成为价格构成的一部分。其次，注意绿色产品在消费者心目中的形象，利用人们的求新、求异，崇尚自然的心理，采用消费者心目中的“觉察价值”来定价，提高效益。由于绿色卷烟是新产品，且减少了人们对吸烟影响健康的忧虑，因此它的定价可以比一般卷烟稍高，但不能脱离消费者所能承受的范围之外。

5、选择绿色渠道

选择恰当的绿色销售渠道是拓展销售市场、提高绿色产品市场占有率、扩大绿色产品销售量、成功实施绿色营销的关键，企业可以通过创建绿色产品销售中心，建立绿色产品连锁商店，设立一批绿色产品专柜、专营店或直销。

但对卷烟企业而言，由于受《烟草专卖法》的限制，卷烟的销售渠道只能通过当地的烟草公司进行，因此可以通过沟通、合作，在当地设立绿色卷烟的形象展示店，以点带面，拉动整个地区的销售。

6、开展绿色产品的促销活动

运用绿色产品的广告战略，宣传绿色消费。绿色消费的需求已进入中国消费市场，运用绿色营销观念，指导企业的市场营销实践已成为必然趋势，其中重要的一环是要推行绿色广告，绿色广告是宣传绿色消费的锐利武器，是站在维护人类生存利益的基础上推销产品的广告，它的功能在于强化和提高人们的

环保意识，使消费者将消费和个人生存危机及人类生存危机联系起来，使消费者认识到错误的消费影响到人类的生存并最终落实到个体身上，这样消费者就会选择有利于个人健康和人类生态平衡的绿色产品。运用绿色广告就可以迎合现代消费者的绿色消费心理，对绿色产品的宣传，容易引起消费者的共鸣，从而达到促销的目的。目前我国，绿色广告作为一种市场营销战略还未引起广大绿色产品生产经营者的普遍重视，因此，绿色产品企业应该利用各种广告媒体，推行和运用绿色广告，引导绿色消费。烟草行业投放广告受到较大的限制，不能做产品的广告，但企业可以通过传播自身环保、对消费者健康负责的企业形象的广告，达到相近的效果。媒体可以选择电视、广播、户外广告、杂志报纸等。

通过绿色公共关系，开展促销活动。绿色公关是树立企业及产品绿色形象的重要传播途径。绿色公关能帮助企业更直接更广泛地将绿色信息传导广告无法达到的细分市场，给企业带来竞争优势。绿色公关的主要对象是：烟草公司、环保集团成员，如 WHO；法律团体；民间反烟草组织以及企业内部人员。绿色公关的方式多样，可通过一定的大众媒体开展，诸如通过演讲、文章、环境保护教材及资料等；还可通过某些有关的公关活动来宣传企业的绿色形象，诸如通过绿色赞助活动及慈善活动等公关活动。

进行绿色销售推广。绿色销售推广是企业用来传递绿色信息的促销的补充形式。通过免费品吸、赠送小礼品、产品保证等形式来鼓励消费者试用新的绿色产品，提高企业知名度。

7、实施绿色管理

所谓“绿色管理”，就是融环境保护的观念于企业的经营管理之中的一种管理方式。下面从三个方面来说明如何实施绿色管理。

- 建立企业环境管理新体系。国际标准化组织顺应世界保护环境的潮流，对环境管理制定一套国际标准，即 ISO14000《环境管理系列标准》，以规范企业等组织的环境行为，达到节省资源，减少环境污染，改善环境质量，促进经济持续、健康发展的目的。

ISO14000 系列标准包括 6 个子系统，即环境管理体系、环境审核与环境监测、环境标志、环境行为评价、产品生命周期环境评估、产品标准中的环

境指标，共给出了 100 个标准号，即从 ISO14001-ISO14100，几乎规范了包含政府，各类组织、企业的全部环境行为。烟草企业通过 ISO14000 的好处在于：（1）提高资源利用率，减少环境污染，走可持续发展道路（2）增加商业机会，安然通过发达国家的绿色技术壁垒，尤其在入世后有积极的作用。

（3）提升企业和社会上的形象

- 进行全员环境教育，提高企业的环境能动性。实施绿色营销，涉及到企业生产经营活动过程的每一方面，需要企业全体人员，包括财务、人事、环境专家、工程师及其它专业人员及生产工人的积极参与，统筹兼顾环境方面与公司的经营。
- 时刻注意与环境保护有关的法律及强制性管理。为了促进生态与经济的协调发展，世界各国都制定了相应的法规。我国政府于 1989 年制定了《环境保护法》，根据 1992 年在巴西里约热内卢举行的“环境与发展大会”所通过的《21 世纪议程》，为我国新的环保法规的修订奠定了基础。国家烟草专卖局要求：从 2001 年开始，卷烟焦油量每年要降低 0.5mg/支以上，到 2005 年达到平均 12mg/左右，并从 2001 年起焦油量高于 17mg/支的卷烟不准上市，不得进入全国烟草交易中心交易。烟草企业要时刻关注法律法规及行业标准，不要与一些强制性管理相抵触。

第四节 文化营销

一、文化营销概述

说起文化营销，就必须提到文化适应，它最初为了解决营销中不同的文化环境带来差异的问题，较早地提出了品牌形象这个文化营销的初步概念。自从企业文化概念的提出，文化营销这个概念开始从市场营销的概念中逐步脱离出来，形成了内外部营销共同发展的文化营销概念。1984 年，科特勒提出了所谓的“大市场营销”概念，目的在于解决国际市场的进入壁垒问题。要求公司在拥有良好的产品和完善的促销方案的同时，还要能良好的运用政治技巧和公关技巧，才能打破当地的贸易壁垒和获得当地舆论的支持。借此，文化营销概

念也进一步扩大了他的营销手段。九十年代，美国的拉夫洛克和温伯格提出了产品的新概念，即产品应包括三种形式：有形的物质产品、无形的劳动（服务）、社会行为（思想观念）。这一概念的提出，真正为文化营销开拓概念和价值观的做法提供了依据。文化营销正式从幕后逐步走向前台。

文化营销的实质是有意识的发现、甄别、培养或创造某种价值观念，从而达到企业的营销目标。

文化营销与传统营销相比，有以下不同点：1）传统营销关注的是交易的实质—赢利；文化营销关注的是与客户的产生共同的期望，形成互动，并始终保持这种共同期望。2）传统营销较少提出与客户的相互沟通；文化营销则高度重视与客户的相互沟通，并藉此提高与客户价值观产生的共鸣。3）传统营销只提出了文化适应的概念；文化营销则认为文化是客户的一种需求，是需要不断总结、满足和发掘的。4）对客户满意度关注的角度的不同。传统营销主要关注客户对产品、服务等方面的满意度；文化营销则强调通过顺应和创造客户的某种价值观或价值观集合来达到客户的某种满意程度。另外，文化营销不但将注意力集中在与自身有相当联系的利益群体中，而且扩大了营销的视野，将所有与企业产生互动关系的相关利益群体全部囊括在内。

文化营销的本质特征可以概括为以下几点：1）基础是共同的期望。无论双方有或没有较强的业务关系，双方都应该保持共同的期望，作为日后发展关系和形成默契的基础。2）方式是相互沟通与共鸣。沟通与共鸣是维系关系和发展共同期望最基本的方式，只有充分的沟通与共鸣，才能形成双赢的结果。3）结果是双赢。文化营销的宗旨是通过双方良好的沟通和共鸣增加双方的利益，而不是利用概念的偷换损害其中一方或多方的利益，增加其他各方的利益。4）文化营销的根本方式是价值观念的渗透与共融。无论是共识的形成，充分的沟通与互动，其从本质上来讲，就是一个价值观念相互渗透影响，最终形成共融的过程。不断深化这个过程，才是文化营销取得利益的根本方法。

二、文化营销的内容

我们可以通过三个阶段来实现企业的文化营销过程。这也是企业文化营销

层层深入的三个层次。他们表现为：产品文化营销、品牌文化营销和企业文化营销。

从文化营销的角度来看，产品是价值观的实体化。产品营销包括产品的设计、生产、使用等各方面。品牌文化营销是产品文化营销的进一步发展。品牌文化包括了整个社会对品牌的信任，包括了消费者用名牌的行为，也包括了厂商创立名牌、生产名牌的行为。厂商创造品牌的过程，就是不断积累品牌文化个性的过程。企业文化营销的核心就在于寻求被目标客户所接受的价值信条作为立业之本，从而促进目标客户对整个企业包括其产品的认同。

1、 产品文化营销

产品文化营销中的产品文化定义为提供给市场，在人们选取、使用或消费中满足人们某种欲望或需求的一切实体和价值观念的综合体现。产品文化营销在营销过程中更加注重产品文化的意义与作用，以文化突出产品、以文化带动营销。在产品文化营销的过程当中，应注重在以下三个方面体现营销的价值：

a) 产品包装的文化性。B) 产品广告的文化性。C) 产品文化营销的生命周期。

其中产品文化的生命周期指的是依附在特定的产品上的文化会因产品的销售情况而产生文化需求的减少与增加，从而产生产品文化的周期性的变化。它的生命周期是由市场对该种产品的文化特质的需求决定的。产品文化的衰退主要源于消费者对某种文化要素重视的减弱，追求新的文化要素，使产品的文化概念逐步淡化。一般情况下，产品文化的衰退先于产品销售的衰退。掌握产品文化衰退的先机，将有助于对品牌的维护和发展。

2、品牌文化营销

品牌文化是指有利于同竞争对手的品牌和劳务区别开来的名称、名词、标记、符号或设计，或是这些要素的组合及其所代表的利益认知、情感属性、文化传统和个性形象等价值观念的总和。

(1) 品牌文化营销中的首要问题是品牌的文化定位

好的品牌定位将决定品牌今后的文化走向。品牌的文化定位应注重目标消费群体对品牌的利益认知。在竞争的市场环境中确定品牌的文化定位可根据该品牌在当地市场的市场份额来实施。

- 市场领导者由于品牌在当地市场的领导地位，随时面临品牌挑战者的挑战。

其品牌文化定位必须满足：1) 高质量形象。2) 鲜明的个性形象。3) 创新的品牌形象。

- 市场挑战者品牌在市场上仅次于领导型品牌。由于与领导者之间实力相差不大，有能力向领导型品牌发动攻击，争夺更大的市场份额。他的品牌文化定位应具有相当的攻击性和锐意进取性。
- 追随型品牌的经营者往往着眼于维持当前的目标市场，在产品特性、服务完善等方面来满足目标消费者的需要。追随型品牌在市场竞争中往往成为挑战型品牌夺取市场份额的主要攻击对象。因此必须通过加强品牌的文化定位来保证品牌不易受到其他品牌的攻击。他应突出的品牌文化定位主要应满足：
1) 低价格品牌形象。2) 优质服务的品牌形象。
- 补缺型品牌主要占领的是经过进一步细分后市场中的专业空间，由于市场份额的有限，必须牢牢掌握现有空间。其文化定位的要求更加强烈。并且必须满足以下品牌定位之一：1) 完全专业化的品牌形象。2) 鲜明的特定个性形象及极其专业的服务形象。

(2) 品牌文化的提升是许多强势品牌往往遇到的问题

品牌文化提升主要指公司运用多种营销手段，开展全方位的形象宣传，使品牌形象在消费者心目中的位置更加突出的营销过程。根据品牌的知名度的提升途径，可以将品牌的提升分为四个阶段：一般品牌、强势品牌、著名品牌、驰名品牌。根据品牌文化提升的途径，可以将品牌的提升分为三个阶段：一般品牌、品牌文化、文化品牌。

公司必须根据自身产品的特点、市场能力、公司所掌握的资源选择实行以下品牌提升的策略：

- 产品提升策略：公司通过改变产品概念的要素实现品牌形象的提升。产品提升策略要求公司产品发展某种特性上的优势，并能得到消费者的认同，在消费者享受到实在的产品特性带来的利益之后，公司的品牌形象在消费者心目中得到提升。但产品提升策略要求公司千万不要患上“营销近视症”。即公司切忌因为要发展完美无缺的产品而忽视消费者实际需求的变化。
- 市场提升策略：公司依靠市场营销工作来完成品牌的提升。一般是通过广告宣传 and 公共关系等营销工具在市场上重新树立品牌的独特卖点或品牌的鲜

明个性，并形象生动地传递给顾客，求得顾客的认同。公司在实施市场提升策略时要善于发现品牌的独特之处，并通过夸张的、形象的表现手法强化独特之处，使品牌形象得到提升。

- 文化提升策略：指公司在品牌形象的塑造中注入文化因素来提升品牌。公司在实施文化提升策略不仅仅在名称上体现文化，更应在整体品牌形象上实现与文化的融合。

以上三种策略是可以同时实施并取得加倍的效果的，但应根据品牌旧有的形象决定是否应该改变品牌的形象。

3、企业市场营销

企业市场营销起源于企业文化，是最高层次的文化营销战略。他指企业根据自身文化内涵的特色，选择恰当方式进行系统的革新和有效的沟通，在消费者心目中树立鲜明个性的企业形象，并以此达到企业经营目标的一种营销战略。

由于企业市场营销是企业经营与创新的核心源泉，因此，它的被关注程度极高。企业文化由外向内可分成外显文化营销（物质文化营销）、行为文化营销、制度文化营销和精神文化营销。这几个层次营销活动的整体策划，就形成了所谓的企业形象设计。

三、文化营销对中国烟草行业可能的作用

中国烟草行业特点：

要讨论文化营销在烟草行业的作用，首先要讨论烟草的特性：1）烟草是一种特殊的商品，其附加值相当大，导致卷烟的价格差距很大，卷烟的地区差价也相当大。概念的操作空间大。2）卷烟的消费群体随着各地区品牌的纷纷崛起日趋分化，卷烟的消费口味和消费习惯的差异性加大。3）由于各地除地产烟外的卷烟销售相对不稳定，造成省外烟消费群体的卷烟消费习惯也相对不稳定，客观上造成消费者对卷烟的求新习惯不断增强，省外烟产品生命周期普遍缩短。4）由于地方烟草公司统一批发价，甚至统一零售价，市场变化开始直接体现在销量的变化上。销量的大幅度变化，为厂家培育消费者忠诚度带来不便。5）各地分销商单一，使分销商由零售商的服务者成为了零售商的管理者，再加上各地地产烟的销售指标管理体系的引入，客观上大幅度增大了分销商的管理成本。在这种情况下，各地分销商需要大量具有较高利润来源的品牌进入市场，以此

来支持日益庞大的管理成本。如何在这些分销商与零售商中寻找利益结合点成为各生产厂家面临的又一难题。

1、文化营销的标歧立异作用

标歧立异作用是指企业提供给顾客的产品或服务具有某种独特性并因此而获得溢价的报酬。在这种战略的指导下，企业力求就客户广泛重视的一些方面，为其选择一种独特的地位以满足消费者的要求。当一个企业能够为消费者提供一些独特的，且其价值不仅仅是价格低廉的东西时，这个企业就具有了区别于其竞争厂商的经营歧异性。

从经营与营销的角度去发现经营附加值的来源，我们不难看出，能够产生经营歧异性的环节正是企业的营销过程：产品生产过程、产品定价过程、产品分销过程、产品推广过程。从这些环节中寻找与竞争对手的差异性，就可以明显地带来效益。

中国卷烟大多为烤烟，烤烟使用的烟叶与配方的不同，会为烤烟带来不同的口感和多变的香气。这从本质上决定了中国卷烟的多样性，同时导致中国卷烟市场高附加值的产生。文化营销的经营歧异性功能正是为我们找到了一条提高这种附加值的方法。目前，已经有相当多的卷烟品牌实施这种经营歧异性战略。其中，相对较为成功的操作，是江西的金圣系列品牌。为了塑造金圣系列的品牌价值，金圣品牌从产品到定价，都运用了相当不同的操作：在产品上，金圣系列采用的与众不同的烟叶和配方，力图使产品本身具有保健的作用；在价格上，金圣系列只设计中高档卷烟，主推 100 元以上的品牌；在宣传上，重点突出该品牌的技术曾获国际金奖。各方面操作共同作用，使这一品牌在经营歧异性上做足了文章，同时满足了部分卷烟消费者要求健康的消费心理。

当然，如果不拘泥于现有的营销过程，再造、拓展或整合现有的营销过程同样可以获得意想不到的效果。针对现有的中国国情，英美烟草公司采取的双渠道营销服务就是一个比较成功的例子。英美烟草公司除了在中国选择必要的分销商代理其品牌的销售，更派出公司的销售经理共同关心分销商下属的零售客户。并且将对零售户的关心作为企业服务的另一个重点。从而再造了整个分销过程。在创造了新的模式之后，充分利用销售经理的作用，开展产品售后服务（如卷烟新鲜期控制）等手段，充分冲淡了中国分销商管理者形象对英美烟

草的影响，同时展示了烟草公司以客户为本的经营理念。经营的歧异性为英美烟草在各地赢得了相当的声誉与销量。

2、文化营销的建立共同愿景功能

共同愿景是指一个特定组织中人们所共同持有的意象或景象。他不是单纯的一个想法，而是在人们心中的一股令人深受感召的力量。在组织内部，他深扎在企业的文化核心中，使具有不同价值观和互不信任的人们走到一起。在更广阔的范围内，共同愿景被社会各个不同阶层或不同人群真诚的分享，在不同角色定位的人中建立认同感，从而为他们之间充分的沟通奠定基础。可以说，共同愿景是一个成功企业的必备要素。共同愿景功能大体上是通过三大主要功能表现出来的：a) 导向功能。它指企业与消费者通过共同愿景互相寻找对方的功能。企业有何种文化，就能够相应找到拥有相通愿望的消费者。相对消费者文化营销也有相同的功能。b) 凝聚功能。它指具有相通文化背景的企业与消费者根据相同的愿景共同促成新的共同文化的产生，从而形成真正的向心力。c) 沟通互动功能。它指企业与有共同愿景的消费者根据相互融合的意愿形成的相互了解相互靠近的功能。通过互动，消费者不断了解企业的文化，不断加深忠诚度；企业不断了解目标消费者的消费行为消费方式，不断调整企业自身的发展方向、行为方式。

充分发挥企业文化营销的共同愿景功能分为两个层次：

首先，企业内部必须有一个统一鲜明的企业文化，这是企业向外辐射的源泉和基础。企业的核心是企业全员所共识的积极向上的共同价值观。它能影响企业内部人员的价值观，从而形成上下同心的效果。同时，他也能够影响企业周边相关利益群体形成一种共识或标准，从而通过意识形态的统一，协调统一企业外部群体的行动。现有的卷烟分销体系，导致分销商对卷烟毛利的要求越来越高，直接影响企业自身和零售商的效益积累。分销高毛利成为共识，同时也成为难以协调的关键点之一。文化营销创造共同愿景的方法为我们提供的一条新的思路，即不单纯通过毛利刺激来解决问题。而是通过提升企业内部营销效率和服务，提高对企业分销商的附加值贡献，从而创造共同愿景，取得企业内外部的协同效应。

其次，企业的产品不被消费者所接受，就不能形成销售，更谈不上企业的

发展。优秀的企业文化只有通过企业主动的营销活动才能为目标市场的消费者所了解，并与他们的原有价值观和个人愿景相融合，进而创建企业与消费者共同的愿景。

创建与消费者的共同愿景的方法多种多样，但分类只有两种：

- 拉力模式：即企业通过树立企业形象来提高企业文化对消费者的亲和力，增加扩散效应，简称文化影响产品。如：宁烟举办“大红鹰杯”大连市第四届青年歌手大赛，飞越世纪一大红鹰杯中国风光摄影大奖赛。与中国作协《中国作家》杂志 宁波市文联《文学港》杂志联合举办“大红鹰文学奖”征文活动。
- 推力模式：即通过产品和品牌的营销，直接展示企业的核心价值观念，并使之深入目标消费者的心中，简称产品影响文化。如：白沙金世纪在产品推出之初，派发的产品介绍说明，直接说明白沙金世界的品位和白沙烟以消费者为本的产品理念。

消费者共同愿景的建立，将使企业产品在某些地区的品牌寿命得以不断延长。企业通过共同愿景的互动功能，不断调整自身在当地的销售方式和发展方向，将能够真正培养起消费者对企业的消费忠诚，而不再是简单地对品牌或产品的忠诚。也就是说，企业品牌在某一地区暂时衰弱将不会影响该企业在当地市场的长期占有。

3、构筑企业核心竞争力的功能

所谓核心能力，是指本企业所持有的、而其他企业不具备的技术、服务、管理等方面的能力。企业有号召力的品牌、强大的研究开发梯队、提供高附加值的服务以及内部激发团队精神的管理模式等都可以成为一个企业的核心竞争能力。企业的核心能力是整个企业经营优势的源泉和体现。如果将企业比做一棵树，那么核心竞争能力就是大树发达的根系，企业的核心产品是大树的主干。所有的最终产品就是大树的果实。另外，企业的核心能力必须是企业所专有的，竞争对手是难以模仿的。企业在市场上的竞争对手主要是相同产品的生产厂家。因此，无论企业有怎样的新产品问世，都有可能被模仿，从而失去竞争优势。但一旦拥有其他企业没法模仿的核心竞争能力，将是企业取得长久优势的保障。

文化营销的核心概念在于借助发掘和塑造企业内部和外部认同的价值观来

推动企业营销的成功。

企业的价值观对外充分表达企业对客户、对社会发展和公众所负的责任，从而树立企业独特的良好的外部形象，达成与目标消费者的有效互动；对内协调各环节人员的关系，优化资源的配置，激发人的创造潜能，有效增加产品的附加值。同时，企业的价值观是一个企业在长期的生产经营中实践产生的，是长期的较全面的价值观念体系，为特定的企业所专长。因此，将企业的这种价值观念看成企业核心竞争能力的重要组成部分，将是企业通过文化营销树立独特的核心竞争能力重要的经营步骤。

文化营销对构筑核心专长的推动作用主要表现在两个方面：

- 一个企业的价值观念体系会影响他对客户需求的判断，这些判断将限定企业发展哪些具体的核心能力或核心能力的组合。最终，这些观念将通过企业提供的产品或服务等手段在市场上表现出来。如：上海卷烟厂“以人为本”的企业文化观念，使他首先识别了卷烟消费者“要求健康、要求口味”的双重价值观念，在这两种价值观念的带动下，深入研究口味与烤烟低焦油化的关系。同时在“以人为本”的价值观念的推动下，不断推动新的生产观念和新的营销观念的创新与发展，最终造就了企业在技术方面的领先与整体企业经营中的差别优势。其中，低焦油技术和配方技术方面的领先就成为了企业核心专长方面的具体体现。
- 直接以企业的价值观念为对象开展营销活动。消费者购买某一件商品，是希望得到这种商品的使用价值。对商品使用价值的判断实质上决定于顾客对商品效用的判断，而这种效用往往包含了广泛的内容，包括其物质内涵和精神内涵，而精神内涵的消费从本质上是对企业某种价值观的认同过程，这就要求企业正确地确立企业的一整套价值观念。将生产管理理念、营销理念、对客户的服务理念等全部整合为一个整体、甚至是一句话。

中国卷烟市场面临的局部分化局部趋同的局面令我们许多企业感到困扰，许多企业都在寻找提高销量的方法和手段。从文化营销的观点来看，无论是采取任何的方法与措施，始终都不能迷失方向，即符合企业特定的价值理念取向，避免因为地区化而失去现有的价值取向，同时，承认地区化的影响，逐步找出与当地消费者的需求结合点。

第七章 电子商务

在我们的生产、经营与管理活动中，经常会问到这样的一些问题：

“如何及时获得全面的市场信息和市场趋势，并由此制定相应的工业企业和商业企业生产与经营计划？”

“如何解决行业内的信息数据传递周期过长，造成宏观控制和决策的滞后？”

“如何解决生产企业离前端市场较远，带来生产的盲目性及库存的积压和结构的不合理？”

“商业企业和工业企业之间供应链如何有效集成管理？”

“商流、物流、资金流如何三流合一，又与信息流相互贯通？”

“如何提高企业的运作效率，降低运作成本，扩大市场机会？”

这些都是通过电子商务可以解决的问题。

20 世纪 90 年代以来，计算机网络技术飞速发展，信息的处理和传递突破了时间和地域的限制。随着世界经济一体化和全球化进程的加快，电子商务作为新经济的标志也开始出现并得以迅猛发展。

根据国际商会在世界电子商务会议上的专家和代表对电子商务的概念所进行的最权威的阐述，电子商务（Electronic Commerce），是指实现整个贸易过程中各阶段的贸易活动的电子化。从涵盖范围方面可以定义为：交易各方以电子交易方式而不是通过当面交换或直接面谈方式进行的任何形式的商业交易。

广义的电子商务，是指利用信息技术把商务活动的各方如企业、合作者、消费者及政府连接起来，进行各种商务活动。其发展源于企业面临的市场环境有

供应商卖方主导变成了顾客买方主导、产品生命周期不断缩短使市场竞争日益激烈的背景。

第一节 电子商务的发展与应用

一、 电子商务的发展阶段

电子商务从 90 年代末迅猛兴起到今天，经历了从“网站+卖货”式的电子商务市场到以信息技术与传统产业结合为核心的“鼠标+水泥”方式，企业与企业间(B2B)进行信息交换与共享和商贸交易。现在，电子商务正在向与供应链融合的阶段发展，由制造商、经销商在互联网上合作共同完成市场需求的预测、定单的生成与补货计划的制定，这是一种面向供应链的电子商务，可将其概括为“协同商务”阶段。

(一) “网站+卖货”阶段

90 年代末期，人们把电子商务看成一种全新的且就要实现的网络经济模式，建立互联网站点，推介产品，寻找客户。“注意力经济”、“虚拟经济”被一些风险投资家们过热炒作，好象只要把商品拿到网上买来卖去，就是电子商务了，甚至认为这是人类社会零售业的一次革命。于是乎，一窝蜂的“电子商务”网站眨眼间出现了，据不完全统计，在 1999 年下半年，平均每天就会诞生一到两家电子商务网站。纷飞的泡沫真让人有一夜之间“千树万数梨花开”的目眩。这些所谓的电子商务网站大多采用的是网上购物的经营形式。

(二) “鼠标+水泥”阶段

然而，真应了那句老话，其兴也勃然，其亡也忽焉。从 2000 年开始，以纳斯达克(NASDAQ)网络股爆跌为起点，风险投资的大量撤除，网络经济泡沫破灭，大量 B2C 网站倒闭。这时，那些在互联网上真正实现了自身业务的经营模式得到广泛认可。“电子是手段，商务是根本”标志着人们对网络经济的再认识。“鼠标+水泥”被人们形象的比喻为信息技术与传统产业的结合。

这一阶段，交易、采购和销售渠道管理等各种业务活动的上网是主要标志。交易成本的降低为大家共识。但交易伙伴之间的关系并未改变。

（三）“协同商务”阶段

随着电子商务对供应链运作方式的影响的不断加深，通过电子商务将供应链上的增值活动连接起来，实现生产与经营模式的创新与变革，这是一种新的商业模式，也迎来了电子商务与供应链融合发展的“协同商务”阶段。

供应链分为内部供应链和外部供应链。较早期的内部供应链观点认为，供应链是制造企业中的一个内部过程，它是指内部产品生产和流通过程中所涉及的采购部门、生产部门、仓储部门、销售部门等组成的供需过程。这个概念局限于企业的内部操作层上，注重企业自身的资源利用。

现代供应链概念注意了供应链的外部环境，认为它是一个“通过链中不同企业的制造、组装、分销、零售等过程将原材料转换成产品，再到最终用户的转换过程”（美国 Stevens）。这一概念注意了供应链的系统性，考虑了供应链中的成员关系。

供应链管理(SCM)是指“人们对产品生产和流通过程中各个环节所涉及的物流、信息流、资金流以及业务流进行的合理调控，以期达到最佳组合，发挥最大效率，迅速以最小成本为客户提供最大价值的过程”。换句话说，“供应链管理是把不同企业集成起来以增加整个供应链的效率，注重企业间的合作”。供应链管理的三个基本特征是：系统性、增值性和需求拉动。

- 系统性是指把整个供应链管理看成是一个由供应商、制造商、销售商有机联系的整体。
- 增值性是指物料在供应链上因加工、包装、运输、批发、零售而增加其价值，给相关企业都带来收益。
- 需求拉动是指供应链管理是以消费者为中心，以消费者的实际需求和对消费者需求的预测来组织生产，即按市场的需求拉动产品与服务的供应。

以往，供应商和销售商或批发商之间的关系相互对立，一方压价，一方讨价，甚至到了互不信任的地步。双方各自追求自己的目标，而忽略了企业经营的真正的动力——满足客户的需要。

协同商务是一种供应链的战略合作伙伴关系，它形成于供应链中为了特定的目标和利益的企业之间。形成的原因包括降低供应链总成本、降低库存水平、

增强信息共享、改善相互之间的交流、产生更大的竞争优势，以实现供应链节点企业的财务状况、质量、产量、交货期、用户满意度和业绩的改善和提高。它体现了企业内外资源集成与优化的思想。

1、协同商务思想的产生

(1) 从 ERP(企业资源计划)到 SCM(供应链管理)

近 20 年间大多数企业花在安装和更新 ERP 系统上的费用通常以百万计数，它可以成功的将企业各种财务和交易过程标准化，是面向整个企业的、统一的事物处理系统。ERP 软件支持和加快定单的整个执行过程，使业务和生产过程管理实现数据共享和集成，实现事物处理自动化和对财务、制造和分销资源进行跟踪。企业实施 ERP 还意味着业务流程再造、改进企业的灵活性和提高应变的响应能力。

90 年代，随着商品市场国际化和竞争加剧，形成了产品用户化和交付期多变的环境，某些大型制造企业改进管理的焦点转移到相关的独立企业之间的协调和企业外部的物流和信息流的集成和优化。

90 年代中期，ERP 虽然增强了与客户和供应商业务的交互和 Internet 能力，但无论在计划技术基础或功能方面都不具备协调多个企业间资源的观念和能力，ERP 仍旧是面向企业内部的事物处理系统，无力承担企业之间的集成和协同。

另一方面，众所周知，ERP 的计划管理的模型仍然是 MRPII，其编制计划的方法仍然采用 MRP 和 MPS 计算物料的需求、发布补充定单等。这种于 60 年代出现的用最朴素逻辑、在计算机帮助下按产品 BOM 和工艺流程逐级推演，得到了在一般平稳生产条件下可以应用的生产计划方法，流行了近 40 年。但是 MRP 方法存在着以下重要的弱点：

- MRP 算法假定提前期是已知的固定值；
- 系统要求固定的工艺路线；
- 仅仅根据交付周期或日期来安排生产的优先次序；
- 所有工作都是在假定无限能力的前提下进行；
- 重复计划过程要花费相当多的时间。而相关计划的更改十分困难。

直至 90 年代中期，寻求克服 ERP 缺点的努力开始有了成果，这就是高级计划与排产技术（Advanced Planning and Scheduling, APS）的实用化和供应链

管理 (Supply Chain Management, SCM)。

高级计划与排产技术 (Advanced Planning and Scheduling, APS)。APS 能够统一和协调企业间的长、中、近期的计划，是 SCM 的核心。

由于 APS 是一种在资源约束前提下的优化技术，既可用于单个企业内部的短期的计划与排产，又可用于在已知条件下的长期预测和在企业间进行计划，成为改进和优化企业供应链管理的有力工具，所以自 APS 成熟之日起，就将它的应用范围与供应链联系在一起。另一方面，长期以来只有概念缺少有效工具的供应链管理在 APS 的支持下，得到迅速发展。

(2) 从 SCM 到协同操作理念

以“消除交易伙伴间的障碍”为最初理念的供应链管理 (SCM) 自九十年代早期开始越来越被重视起来。

随着互联技术的发展，企业由以前强调内部协调运作逐渐开始转向注重企业之间的相互协作。通过网络技术和电子商务，供应商、制造商和销售商可以方便迅捷地收集和处理大量的供应链信息，并利用这些信息制定切实可行的需求、生产和供货计划，这有助于整个产业运行的组织与协调。

在这里，电子商务提供了信息技术上的支持，是实现商务运作各主体之间联系的纽带，而供应链系统管理则提供了合作管理的应用模式，我们可以将这样的协同商务模式称为“面向供应链的电子商务”。

2、协同商务的成本收益分析

(1) 降低整个供应链的库存成本，节省财务费用

基于对市场需求预测准确度的提高和快速反应，工业企业可以实现真正意义上的按订单生产，原来用于应对市场不确定性需求的原材料和半成品的库存随之大幅下降；对于商业企业，由于实施连续补货，进货周期缩短，产品又适销对路（市场需求预测准确度的提高），库存也会下降。这样，就降低了整个供应链的资金占用，节省财务费用。

(2) 增加销售额

由于有效地跟踪了客户的需求，加快了订货速度，提高了供货能力和现货水平，减低了缺货率，商业企业的服务水平也会提高，就会增加销售额。

(3) 降低管理费用

合作伙伴之间的重复管理活动被合并或取消，管理费用随之降低。

(4) 增加投资收益

固定资产、流动资产（存货）的降低，投资收益提高。

3、协同商务实践的发展过程

(1) QR（快速反应）与 ECR（有效客户反应）

80 年代中期，美国纺织、服装业为了抵御来自亚洲、美洲一些低劳动力成本国家的纺织品服装的冲击，通过提高整个供应链系统的效率，提高了行业的竞争力。QR(Quick Response)是美国零售商、纺织供应商与服装制造商开发的整体业务运营模式。主要是采用 EDI（电子数据交换）技术将销售商的 POS 数据传送给供应商，供应商利用这些信息，把握商品的需求动向，并及时调整生产计划和采购计划，用多频度小批量配送方式连续补充商品，以缩短交货周期，减少库存，提高客户服务水平和企业竞争力。

ECR(Efficient Consumer Response)是在 90 年代以后，在美国食品杂货分销系统中，以提高整体供应链效率、降低整体供应链成本为目的供应商和销售商密切合作的一种供应链管理策略，主要包括自动订货（CAO）、连续补货计划（CRP）、交叉配送（Cross Docking）等。

(2) VMI（供应商管理库存）

当 QR 和 ECR 进入成熟阶段，零售商的进货和库存管理的职能转移给供应商，便产生了 VMI（供应商管理经销商库存）。VMI（Vender Managed Inventory）最成功的案例是在 1987 年至 1988 年，宝洁与沃尔玛公司合作建立一个持续补货系统，宝洁公司可以自动向沃尔玛公司的仓库运送宝洁公司的商品，而无需商店的经理再下订单，并很快在客户服务水平的提升和库存的下降方面见到了明显的效果。这个系统被认为是现代协同商务流程的原型，但由于它只关注库存控制，没有实现供应链的集成。

(3) CPFR（协同计划、预测与补给）

CPFR (Collaborative Planning , Forecasting and Replenishment)是从持续补货概念发展而来的。它已经超越了客户仓库的范围，商品的供应商和销售商根据自身的经营策略（如定价、促销和新产品上市）和透明的现场销售数据，联合进行市场需求的预测。其优点在于提高了市场需求的预测精确度，

并把它与需求计划和供应计划连接到了一个流程中，使客户的需求、销售商销售计划、制造商的生产与采购计划达到统一、协调。

CPFR 高效的原因在于：

- 由于具备更高的现货水平，客户（零售商）可以确保为其顾客（消费者）提供更好的服务。同时他们也可以从其供应商（制造商）那里得到更高层次的服务。
- 从供应商的角度看，更准确的预测会使需求计划更加可靠，进而有利于制定稳定的生产计划。这就会依次降低存货水平，通过合作的渠道使得收入增加，从而提高整体的效益。

二、CPFR 的产生和概念

（一）CPFR 的产生和发展

1995 年，国际著名的商业零售连锁店 Wal-Mart 及其供应商 Warner-Lambert、世界最大的企业管理软件商 SAP、国际著名的供应链软件商 Manugistics、美国著名的咨询公司 Benchmarking Partners 等 5 家公司联合成立了零售供应和需求链工作组 (Retail Supply and Demand Chain Working Group)，进行 CPFR 研究和探索，其目的是开发一组业务过程，使供应链中的成员利用它能够实现从零售商到制造企业之间的功能合作，显著改善预测准确度，降低成本、库存总量和现货百分比，提高销售额，发挥出供应链的全部效率。在实施 CPFR 后，Warner-Lambert 公司零售商品满足率从 87% 增加到 98%，新增销售收入 800 万美元。在 CPFR 取得初步成功后，组成了由 30 多个单位参加的 CPFR 理事会，与 VICS (自愿行业间商业标准, Voluntary Interindustry Commerce Standards) 理事会一起致力于 CPFR 的研究、标准制定、软件开发和推广应用工作。

（二）CPFR 的概念

协同计划、预测和补给 (CPFR) 应用一系列的处理和技术模型，提供覆盖整个供应链的合作过程，通过共同管理业务过程和共享信息来改善零售商和供应商的伙伴关系、提高预测的准确度，最终达到提高供应链效率、减少库存和提高消费者满意程度的目的。

CPFR 提出了跨越供应链共同协力完成的一套商业运作流程，该流程及技术

模式具有以下特点：

1、开放式的信息交流

要实现 CPFR 的真正效益，零售商必须向贸易伙伴开放库存和 POS 销售数据库。这可以大大缩短供应链的长度，使销售大幅度增加，商品周转率大幅度提高，需求预测误差大幅度减少。

2、灵活地贯穿整个行业

3、可扩展到整个供应链的全部过程，包括供应商、制造商、销售商、客户、内部、外部整个商务过程，实现与交易相关的上下企业内部的供应链管理系统（SCM）、企业资源计划系统（ERP）和客户关系管理系统（CRM）互通互联。

4、可满足广泛的技术需求，接受新的数据类型，不同数据库管理系统具备互用性。

（三） CPFR 的目标

CPFR 的目标是改变现有的伙伴关系模式，创造更重要的、更精确的信息并使供应链产生更大销售额和利润。

因此，CPFR 希望更多的公司加入，通过将每一个公司的领导才能聚集起来，使 CPFR 商业运作流程成为行业间的主流，同时让消费者获益，形成参与者共赢的局面。

CPFR 认为，消费者、产品目录管理和供应链管理构成的一个具有整体性、合作性、同步性的商业环境是十分重要的。因此，在缺乏业务伙伴和公司之间协同合作的环境里，发展的机会也不会存在。CPFR 通过以下途径帮助参与的公司达到各自的目标：

- 1、减少经营资产，这样可以将资金投入到市场营销和新产品开发上；
- 2、减少固定资产和基础建设费用；
- 3、降低营运费用，因为成本占销售额的比例是衡量公司绩效的标准；
- 4、每年增长的销售额，满足股东们的期望。

（四） CPFR 的工作准则

CPFR 通过商业领域中的公司共同参与，利用相互协作关系、制定有的放矢的计划、针对准确的市场预测、有效的库存管理以及根据消费者不断变化的需求进行及时补货的一套工作流程，为参与各方提高效率，降低成本，增加收益。

与传统的运作流程相比，CPFR 将建立的具有创新的、良好的商业运作流程，即 CPFR 为企业带来更多的商业机会。这种商业机会更多的体现在几个方面：

1、为实现更多销售收入而创造机会

在其它营销策略不便的情况下，客户满足率的提高意味着销售收入的增加。

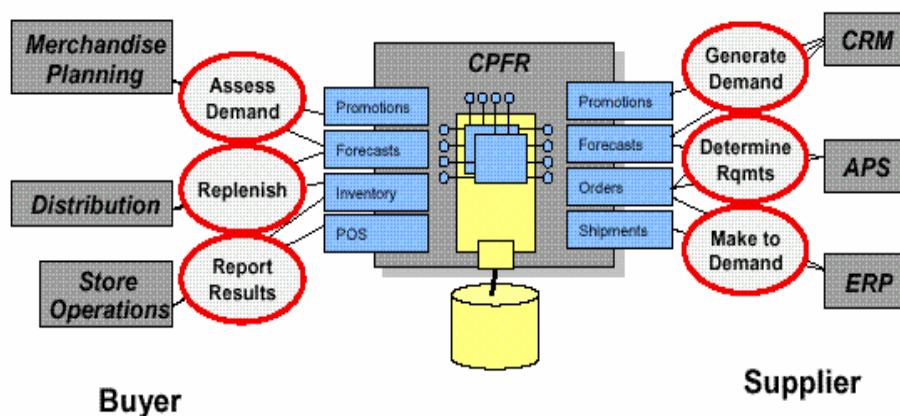
2、有效的控制库存，降低库存成本

由于信息在供应链各主体之间畅通流转，为按订单生产及准时化(JIT)创造了条件，使“信息代替库存”成为可能。

3、通过 CPFR 技术上的投资使这些技术应用惠及到相应的业务伙伴，而使投资回报最大化。

(五) CPFR 的运作流程

可以将 CPFR 看成一个接口，通过它将某一次具体的交易的供需双方接入到供应链管理平台上，从事合作预测，产生需求计划和销售计划以及根据库存水平自动产生补货计划。如下图所示：



资料来源：Synca System, Inc .2000 “Transforming Trading Exchanges into E-Commerce Portals”

1、买方（Buyer）——销售商

(1) 在对客户需求进行预测并考虑促销计划的基础上、对市场需求计划进行评估，最终生成销售计划。

(2) 分销系统根据需求预测和库存水平产生开放式定单进行补货，定单可通

过 CPFR 到达制造商。

(3) 仓库管理系统综合 POS 销售数据和库存数据进行分析监控。

2、卖方(Supplier)--制造商

(1) 通过 CRM 系统综合考虑促销、预测信息和客户（销售商）定单，生成客户需求清单。

(2) 采用先进计划与排产系统(ASP)，根据定单和自身生产能力的约束条件，进行生产计划优化。

(3) 由 ERP 系统执行生产和发货等操作。

3、CPFR 提供合作

CPFR 提供上述六项应用跨整个供应链的调整和协作。如：比较双方的预测清单，找出区别，联合调整，形成最终的市场需求，并以定单为确认。

(六) CPFR 带来的好处

1、需求

(1) 加强伙伴之间的相互关系

CPFR 带来的好处之一是加强了现有的伙伴相互关系，同时促进了与新伙伴关系的发展。买家与卖家在进行商业计划和市场促销的整个过程中，双方自始至终可以保持密切的合作。

(2) 销售额的增加

为有效的执行 CPFR 计划，要求买家和卖家紧密地协作，这会促进双方完善其业务规划水平。这样，公司具有战略性的业务优势将直接转变为销售额的增长。

(3) 产品品类管理

在开始 CPFR 之前，买卖双方共同协调各自的产品或半成品的库存和生产，以保证充分的供应能力。这在提高计划生产和库存效率方面有很大帮助。

(4) 产品的改进

在执行 CPFR 之前，买家和卖家对销售的产品进行统一计划安排，包括专业的评估和推出新产品的时机。由于对市场的掌握比过去提高了许多，因此，公司满足市场需求的能力也加强了。

2、供应

（1）改善订单预测的精确性

CPFR 可以进行分时段的订单预测，使得公司获得更多的信息和时间来安排制定生产计划，同时也提高了预测的精确性。

（2）减少库存

市场预测失误往往造成公司库存成本增加或导致合作伙伴不能及时供货。通过实施 CPFR，产品在准确预测的基础上按实际订单生产，而不是盲目积压库存。

协同计划预测与补给（CPFR）策略使零售商与制造商可以比较各自对特定产品的预测，并对生产和销售目标达成共同的决策，高级计划与调度软件使双方之间的动态协调关系成为可能，预警系统的开发则可以满足波动的需求及根据订货调动库存。

（3）促进技术上的投资回报

通过 CPFR 流程对公司内部信息管理上进行的技术投资，可使公司更准确地把握市场信息。由于使用了通用的、高质量的数据，使公司内部运作流程也会变得更为有效。

（4）促进运作流程上的投资回报

随着公司运营中各个环节的改善，CPFR 为公司带来的投资回报将会非常可观。

（5）提高客户满意度

由于良好的流程管理使缺货现象不断降低，公司在提高客户服务水平的同时，也提高了客户的满意度。

（七）CPFR 的价值观

CPFR 模式是在企业商务面向供应链管理的活动中，以真正的合作为重点的动态运作模式，形成了企业商务运作的新理念。其要素包括：

1、企业不能仅限于依靠企业的力量来提高经营效率的传统经营意识，要树立通过与供应链各方建立合作伙伴关系，努力利用各方资源来提高经营效率的现代经营意识。

2、以“双赢”的态度看待合作伙伴和供应链的相互作用。企业必须了解整个供应链的过程，以发现自己的哪些信息和能力有利于提高整个供应链的效率

和表现，进而有利于最终顾客及供应链的交易合作伙伴和自身。

3、制定和维护行业标准。如果每个公司有一单独的开发过程，交易伙伴的合作就会被削弱。制定行业标准必须具有便于实行的一致性，又允许公司间的不同，这样才能实现有效的应用。

（八）CPFR 的实施

针对贸易伙伴的战略和投资能力不同、市场信息来源不同的特点，将 CPFR 构建成一个方案组，方案组通过确认贸易伙伴从事关键业务的能力来决定哪家公司主持核心业务活动，贸易伙伴可选用多种方案实现其业务过程。零售商和制造商从不同的角度收集不同层次的数据，通过反复交换数据和业务情报改善制定需求计划的能力，最后得到基于 POS 的消费者需求的单一共享预测。这个单一共享需求计划可以作为零售商和制造商与产品有关的所有内部计划活动的基础，换句话说它能使价值链集成得以实现。以单一共享需求计划为基础能够发现和利用许多商业机会、优化供应链库存和改善客户服务，最终为供应链伙伴带来丰厚的收益。

目前许多行业都不同程度建立了企业本身的管理信息系统或 ERP 系统，这种情况下，关键是要将单个工商应用系统提升为能够运作于整个商务过程的集成系统，也就是要有一套适用于整个供应链的电子商务解决方案。

第二节 电子商务分类与主要业务内容

一、 电子商务的分类

1、按交易对象

电子商务中交易的主体可以是企业或者消费者。交易起点为企业，终点为消费者电子商务称为 B2C 电子商务，B2C 中多为零售型交易。交易起点和终点均为企业的电子商务称为 B2B 电子商务。

B2B 是大宗商品或服务的交易，是一种批发型的交易。B2B 电子商务可分为采购型、销售型和电子交易市场。采购型的 B2B 中常常只有一个买家，多个卖家（一对多 B2B）；销售型的 B2B 中常常只有一个卖家，多个买家（多对一 B2B）；

电子交易市场中有多个买家和多个卖家（多对多 B2B）。

2、按支付形式

电子商务活动与传统的商务活动有着很大的区别，但仍可将其划分为合同谈判阶段和支付及货物运输两个阶段。从严格的意义上讲，一个完整的电子商务过程应包含这两个阶段。但由于各种原因，在很多情况下，目前的电子商务活动还不能进行网上支付和货物运送。由此，可将电子商务划分为两大类：

（1）非支付型电子商务

即不进行网上支付和货物运送的电子商务。其内容包括：信息发布、信息查询、在线谈判、合同文本的形成等，但不包括银行支付。在这种电子商务中，只有物质和信息的流动，而没有资金的流动。

（2）支付型电子商务

即进行网上支付和货物运送的电子商务。其内容除包含非支付型电子商务的全部内容外，还包括银行支付、交割活动以及供货方的货物运送活动。在这里既包含了物质和信息的流动，也包含了资金的流动。

这种电子商务涉及电子签名合法性的问题，为此，1996 年 6 月 14 日，联合国国际贸易法委员会在第 29 届年会上通过了《电子商务示范法》。这项示范法允许贸易双方通过电子手段传递信息、签订买卖合同和进行货物所有权的转让。该法律的通过，为实现国际贸易的“无纸操作”提供了法律保障。我国 1999 年 10 月开始实施的新《合同法》也在合同中引入了数据电文形式，从而在法律上确认了电子合同的合法性。第 11 条规定：“书面形式是指合同书、信件以及数据电文（包括电报、电传、传真、电子数据交换和电子邮件）等可以有形地表现所载内容的形式。”

3、按建设内容

（1）采购型电子商务

企业采购的目的只有一个：节省成本。一方面，企业通过采购控制，可以把原材料的成本维持到一个比较合理的较低水平。另外一方面，企业通过采购控制，使得企业的生产有一个持续的原材料供应和原材料质量的保障。

企业间的采购如何从电子商务中得到改善和增强呢？

讨论这个问题之前，我们必须细分一下企业间采购的类型。企业采购的对

象无非就是三种：企业生产所必需的生产性直接原材料，维持企业生产活动持续进行的维护修理装配等间接物料（包括备品备件、零部件等，比如润滑油等），以及维持企业运作所需的行政性日常用品（如写字桌、计算机、灯具以及服务等等）。通常我们又把第一种物料称为直接生产物料，把后两种物料称为 MRO 物料，即间接物料。对于直接生产物料，供应商相对比较固定，以长期供货合同或一定期间内稳定的价格供货，有专门的采购部门和采购人员负责各类原材料的采购，物料价格比较高，批次比较多，重复性大。对于 MRO 物料，价格相对较低，采购周期不定，供应商来源广泛，价格随采购批次变动可能较大，相对采购成本较高。

再来看一下国外的情况。绝大多数国外大规模企业以及大多数大、中型企业都有自己的 ERP 系统，即企业内部资源的管理已具规模和系统化，其中包括生产物料的采购，其采购计划与生产计划紧密相关，与供应商的关系，包括询价报价的处理等均已成形。企业级业务的双方系统也能够通过 EDI 等方式达到数据的交互和系统的集成。而反观 MRO 物料，其处理量较大，但涉及金额却较小，所以其相对采购成本较高，这类物料的采购还停留在纸面的阶段，供应链上的管理也很少，这样对于整个公司而言 MRO 采购成本的降低也难以得到实现。所以现在国外的很多电子商务厂商瞄准这一潜在市场。但生产性物料同样可以充分地利用网络带来的公开性、及时性来降低采购成本，控制采购行为，为生产做好保障。

无论是生产性物料还是 MRO 物料，都可以利用电子采购系统与供应商洽谈采购物料的价格，可以采取的方式有招标（包括公开招标和限制招标两种）、反向拍卖（即采购方列出所要购买的物品，邀请多家供应商进行逆向报价，采用这种方式可以充分地让采购价格趋于市场价格，甚至更低。

这种采购型的电子商务在国外企业中应用得很广泛，如 GE 公司使用网上进货系统 TPNPost，当材料部门从公司其他部门收到电脑传来的正式定单后，就通过 Internet 向全世界的厂家索取价格，进行网上采购。

（2）销售型电子商务

销售型电子商务提供产品销售渠道管理，它将网站当作主要的销售渠道，它提供了多层级的渠道电子交易模式，不但实现了对分销商的交易管理，还实

现了分销商的交易托管。如思科公司和神州数码公司的网上销售系统。

思科公司成功地利用它所提倡的网络信息技术建立了前端、后端、客户、供应商、内部、外部相互连网的一整套思科电子商务系统，即 CC0 (Cisco Connection Online)，创造了一种崭新的企业运营模式，从而极大地提高了其生产力水平、客户满意度和竞争优势。

思科公司的第一级组装商有 40 多个，下面有 1000 多个零配件供应商，其中，真正属于思科公司的工厂寥寥无几。但思科公司通过互联网将自己的内联网与供应商、合作伙伴的内联网相连，无数的客户通过各种方式接入互联网，再与思科公司的网站挂接，组成了一个实时动态的系统。客户的订单下达到思科公司网站，思科公司的网络会自动把订单传送到相应的组装商手中（据思科公司的统计数字，98%以上的网上订单是正确无误的，而在过去思科公司未进行网上订货时，差不多 40%的订单有报价或配置错误）。在订单下达的当天，设备差不多就组装完毕，贴上思科公司的标签，直接由组装商或供应商发货，思科公司的人连箱子都不会碰一下。据了解，70%的思科公司产品都是这样生产出来的。基于这种生产方式，思科公司的库存减少了 45%，戴尔只有 4 天的半成品以及产品库存天数，产品的上市时间提前了 25%，总体利润率比其竞争对手高 15%。也使得思科公司不用在生产上进行大规模投资，就能轻松应付增长迅速的市场需求，对市场的反应更敏捷、更安全。

CC0 是思科公司提升竞争力的法宝。通过它思科公司不仅降低了生产运营成本、提高了企业效率和效益，还维护和提高了顾客的满意度和忠诚度，最终使企业的整体竞争力得以提升。

（3） 电子交易市场

电子交易市场以电子集市的方式，为会员（供应商和代理商）提供交易的电子商务平台。其主要功能包括：在线商品展示、商务信息发布、在线商务洽谈、在线订购管理、在线交易及结算管理、定单查询管理、客户登记及资料管理、客户寻购管理、在线客户服务等等。

二、 电子商务的主要业务内容

（一）交易（商流）

交易解决商品价值与使用价值的实现。经过交易，商品变更了所有权。

电子商务按照交易前后业务分为支持交易前、交易过程中、交易后的电子商务系统。

1、支持交易前系统。它提供商贸信息源的一个信息发布和查询系统，向供需双方提供沟通信息的机会，并且不参加后续的交易过程，因此不存在安全性、保密性、单证或票据交换、法律地位等问题。

2、交易过程中系统。它是在上一个系统基础上更进一步，使之完成商贸单据交换的过程。通常要求交易各方事先在指定的认证中心进行有效性和合法性的注册。

3、交易后系统。它是在两者的基础上再进一步，使之完成资金的支付、清算、承运管理等。这类系统由于涉及到银行、运输等部门，所以社会服务业的信息化建设的基础。

（二）现代物流

“物流”这一概念是从日本引入我国的。日本人称物流为“第三利润源泉”。

从历史发展来看，人类经济活动历史上先后出现过两个大量提供利润的领域：第一个是物资资源投入领域；第二个是劳动生产率领域。现在，物流领域的潜力被重视，按时间序列称为“第三利润源泉”。

有关统计表明，在美国，产品的制造成本已不足总成本的 10%；产品加工时间只占总时间的 5%（存储、搬运、运输、销售、包装等业务占 95%）。

通过系统研究和分析，普遍认为物流活动内容范围可分为三大类：

1、生产企业物流（工业物流）

生产企业物流是指企业在生产工艺工程中的物流活动。这种活动是与整个生产工艺的过程伴生的，实际上已构成了生产工艺过程的一部分。

企业生产物流的过程大体为：原料、零部件、燃料等原辅料从企业仓库开始，进入生产线，随生产加工过程一个一个环节流动，直到生产加工的终结，再“流”至成品仓库，结束生产物流过程。

2、流通物流（商业物流）

流通物流是指企业为了保证本身经营利益，伴随销售商流活动，将产品交付用户的物流活动。配货、送货等系列综合服务提高客户满意度，实现销售。

流通物流最主要的表现形式是配送中心。现代化的配送中心是从事货物配

备（集货、加工、分货、拣选、配货）并组织对用户送货，以高水平实现销售的现代化流通企业。它是能接触到客户定单的最后一环，是实现销售的关键环节，配送环节的失误会损失销售机会，所以它是电子商务企业在市场生存、立足必须先解决的问题。

3、社会物流（第三方物流）

社会物流是指作为专业化、社会化的第三方物流的承担者。

（三）转账支付（资金流）

电子商务的发展对网络银行和网上支付产生强烈的需求。我国正积极开展网上银行的探索和建设。

2000年6月29日，由中国人民银行牵头，组织工商银行，农业银行、中国银行、建设银行、交通银行、招商银行，中信实业银行、华夏银行、广东发展银行、深圳发展银行、光大银行、民生银行等12家商业银行联合共建中国金融认证中心（CFCA）全面开通，开始正式对外提供发证服务。CFCA作为一个权威的、可信赖的公正的第三方认证机构，专门负责金融认证服务，为参与网上交易的各方提供安全基础，建立彼此信任机制。其中，SET证书支持基于信用卡的B to C交易，Non-SET PKI证书用于非SET体系下的B to B交易。

由于商业银行的资金安全和信誉，由它们充当电子商务交易中的支付中介就成为一种必然的选择。电子银行可以通过互联网迅速完成交易款项支付、资金的电子转帐及通知作业。

新兴的基于互联网的软件模型将使供应链上的中小企业获得运输管理系统（TMS）或仓库管理系统（WMS）的好处，他们可以通过交纳月费或交易费来使用应用服务提供商（ASP）提供的解决方案，而不必因更大范围的软件一体化而支付大量的软件安装与使用费用。

（四）信息传输（信息流）

前三个部分可以作为一体分别建设，已从不同方面切入电子商务工程，但他们都离不开计算机网络及管理信息系统的建设，它解决流通主体之间的信息及时、高效、准确地传递。

第三节 烟草行业电子商务框架及主要内容

从总体上看，我国烟草业与发达国家的烟草业相比，在烟叶和卷烟产品的品质、行业综合技术水平和整体效益、企业的经济实力和竞争能力等方面，都还存在着不小的差距。而烟草产品从结构到档次再到品牌也与国际巨头们相距甚远。

中国加入 WTO 以后，虽然烟草专卖制度不变，对我国烟草行业有一段保护期，但是世贸组织所有规则的前提，几乎都是将企业作为经济贸易主体而不受行政干预。自由贸易和对品牌优惠的需要将迫使中国开放市场，放松对生产、销售领域的控制，允许国外烟草输入中国或者在中国生产卷烟，这将对我国烟草专卖制度最大的挑战。

为了尽快做大做强中国烟草，需要从根本上改变烟草行业管理机制和经营机制，培育强势品牌，通过抓大关小、扶优扶强，坚决用市场手段淘汰一批卷烟品牌以及实施品牌战略。同时，提升对卷烟销售渠道的控制力度，加快建设全国卷烟销售网络，抵御外烟的冲击。

“十五”期间，烟草行业要努力完成的三大战略任务：一是建立与完善专卖体制下适应市场经济要求的烟草市场体系；二是企业组织结构战略性调整迈出重大步伐；三是科技进步取得重大进展。措施之一就是“加快建立专卖体制下适应市场经济要求的烟草市场体系”。因此，从 2000 年开始国家局对于卷烟销售渠道在加强专卖稽查管理的同时，大力推进了全国卷烟销售网络建设和“全面访销、访送分离”的卷烟营销模式，直接服务于卷烟零售户，加强对市场需求信息的采集和市场控制，一手抓规范市场，一手抓客户服务，使得卷烟商业企业利润逐年升高。但由于工商企业在信息共享方面的脱节，工业原材料库存仍然很高。

根据 2001 年烟草行业工商财务决算年报，仅从存货的角度考虑，可以计算出以下指标：

指标（均值）	存货 比率%	资金占 用（亿	存货周 转率%	存货周 转天数
--------	-----------	------------	------------	------------

		元)		
全行业工商企业 年度	38.4	966.5	3.79	95
工业企业	42.5	543.6	1.28	281
其中：工业 原材料	39.7	486.8	1.43	252
产 成品	2.8	36.8	18.91	19
商业企业	32.6	422.9	7.02	51

计算公式：

- (1) 存货比率=2001 年度平均存货/2001 年度平均流动资产；
- (2) 存货资金占用（存货平均余额）=（2001 年期初存货余额/2+2001 年
期末存货余额/2+2001 年 1 至 11 月的期末存货余额）/12；
- (3) 存货周转率=主营业务成本/存货平均余额；
- (4) 存货周转天数=360/存货周转率。

从以上数据可以看出，仅从存货的角度考虑，行业整体资产经营的效率较低，存货 95 天才能周转一次，尤其是工业原材料库存，平均 252 天才能周转一次，占用了大量的资金（工商库存每年共占用资金 966.5 亿），造成烟草行业整体财务费用负担过重。

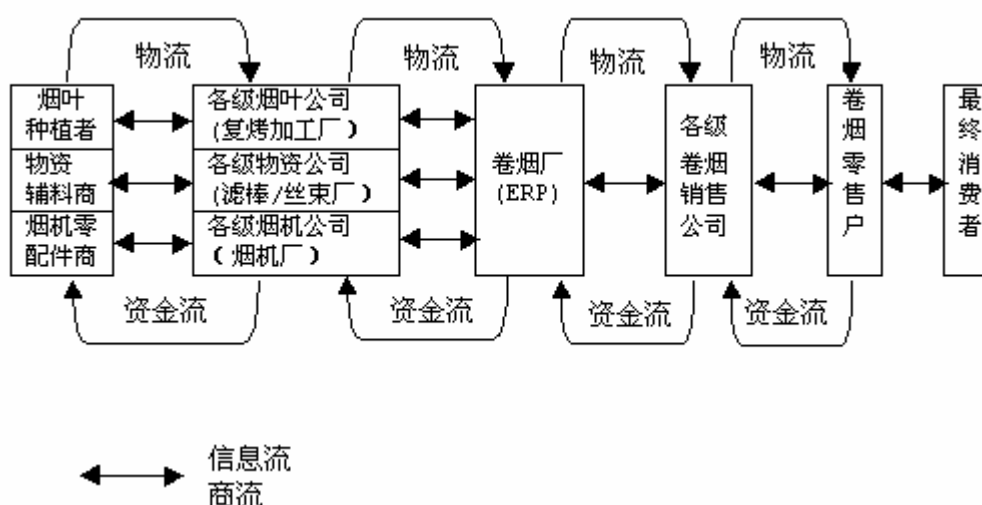
“企业的实力取决于库存”从供应链的角度说明的库存的重要性，因为高库存意味着供应链的低效。

为此，一些省级烟草公司或集团，利用信息技术，在原有卷烟工业生产企业和卷烟商业生产企业管理信息系统基本完善的基础上，正在实施工商企业管理信息系统的集成，以打通供应链，消除系统对市场需求的“牛鞭效应”（需求放大效应），减少工商库存。

然而，这只是从企业或省级局来进行工商企业系统集成，最终实现面向供应链的电子商务。要想实现跨省的电子商务必须站在行业的角度，审视行业电子商务发展的方向。

一、烟草行业供应链分析

烟草行业供应链状况如下图所示：



上图表示了烟草行业供应链的整体情况，它体现了烟草行业供应链从上游供应商、渠道中介代理到卷烟生产企业，再转入成品卷烟的销售管理和渠道代理、批发网点、连锁店和专卖店最终到消费者的完整供应链过程。其中包含了烟草企业的三种类型：面向供应商流程，包括原材料采购和卷烟交易（卷烟厂和销售公司既是采购商也是供应商）；面向客户的流程，包括营销、销售、客户关系管理(CRM)等；内部流程，包括资源计划管理(ERP)、其它管理(MIS)等，同时表示出烟草行业商务活动中对商品实施专卖管理的独特性。商流、物流、资金流、信息流在各层次的交易环节中流转交互，实现商务活动的终极目标。

上图也表明，烟草专卖品（烟叶、烟机、丝束、卷烟纸，卷烟成品）交易是供应链的纽带，它为商流实现了资金流和物流的转移。因此，烟草行业电子商务应以交易为核心，将供应链上的各流程集成在行业电子商务平台上。

二、烟草行业面向供应链电子商务的总体目标

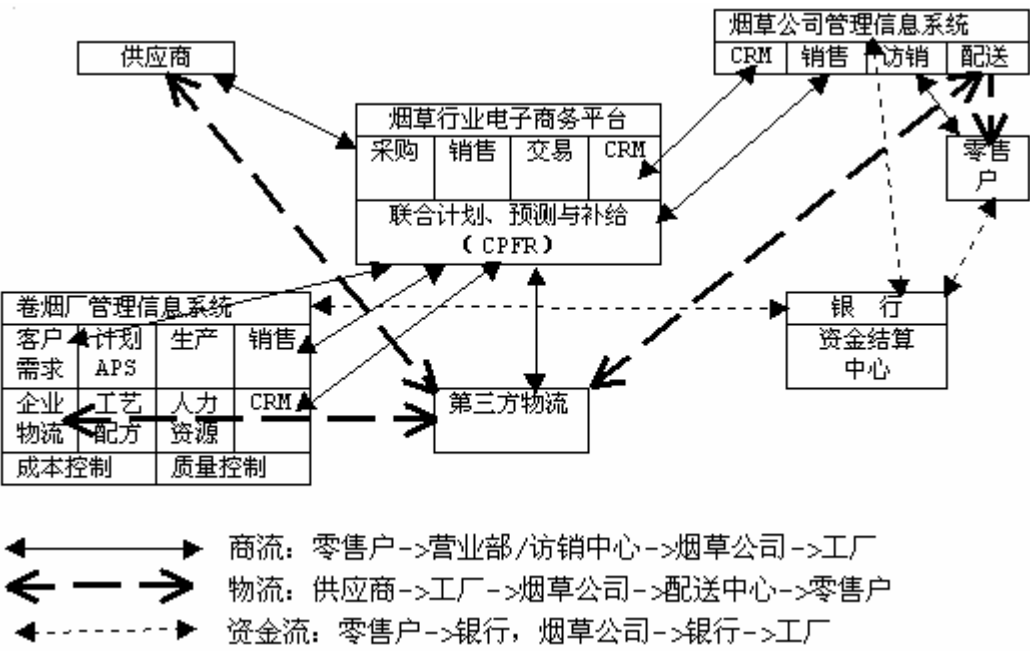
建立基于 CPFR 的烟草商务运作模式，使原材料供应商、卷烟生产企业、卷烟销售企业跨越供应链共同协作完成需求预测、销售与补给计划制定、在线采购和在线交易商务流程；基本实现资金的行业结算和区域结算的统一管理；有效地连结以省为单位的区域物流配送管理系统，形成行业完整、无缝、高效的

物流配送系统；最终实现跨平台管理和运营的烟草行业电子商务体系，降低企业的采购成本、物流成本和交易成本，提高企业对市场和最终顾客需求的响应速度，从而增强行业整体的市场竞争力。

三、 烟草行业面向供应链电子商务的总体框架及主要内容

电子商务是纽带，它将整个供应链上的各方集成在一个统一的平台。CPFR 是接口，通过它将某一次具体的交易的供需双方接入到这一平台上，从事合作预测，产生需求计划和销售计划以及根据库存水平自动产生补货计划。

烟草行业面向供应链电子商务的总体框架如下图所示：



(一) 工商合作计划、预测与补给 CPFR 系统

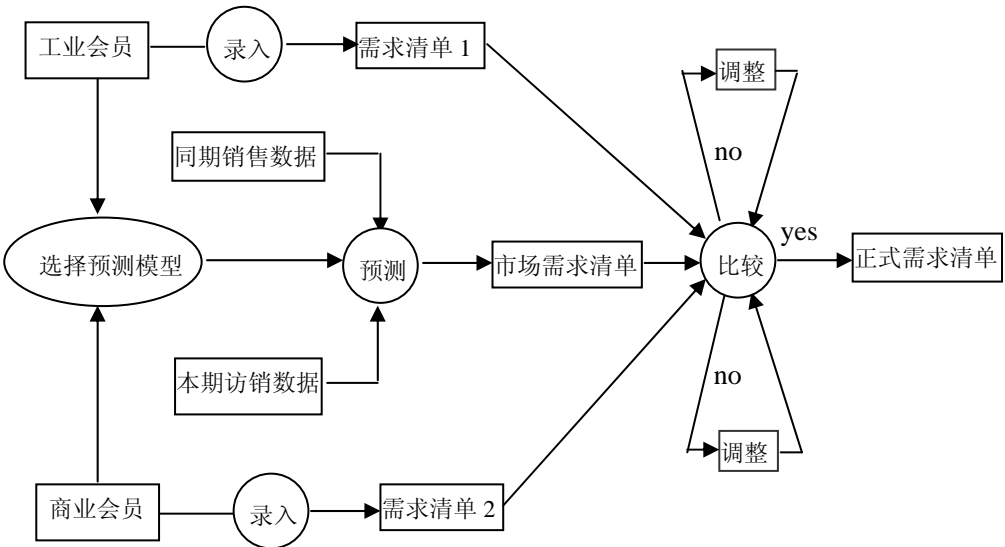
电子化供应链的本质就是怎么样既能快速满足客户的订单，同时又不需要备大量的库存造成积压。换句话说，后端供应系统如何准确地预测市场销量，同时怎样在市场发生变化后快速作出调整，这两点应成为我们考虑烟草行业面向

供应链电子商务的根本出发点。关键是要建立一种烟草工商企业共同的管理流程时，主要包括以下几个方面：

1、 联合预测客户需求信息

对于经营管理决策而言，预测都是至关重要的。预测是企业编制计划的基础。

CPFR 使工商会员可以共享在某地区的市场需求信息，该信息的产生模型综合考虑该地区在预测期内各种卷烟牌号的访销信息和由 CRM 抽取零售户销售的历史信息以及卷烟生产厂的促销信息。预测周期从一个月至一年，始作用者为商业会员，工业企业如在该地区开展促销活动，则将促销提高的预测比例录入，最终系统将根据双方共同选择的预测模型，自动生成该地区在预测期内各种牌号的市场需求清单。比较双方各自录入的需求单，达成共识，则市场需求清单正式生效。否则双方再进行调整，直至达成共识为止，进入协同制定销售计划流程。联合预测客户需求信息流程如下：



有多种成熟的预测模型可供选择，如指数平滑、回归趋势分析。利用国家烟草专卖局烟草经济信息中心 10 年来的销售统计数据，可以进行时间序列分析。对于流动人口或可支配性收入增加的城市或季节，可利用因果关系预测出销量的增长趋势。

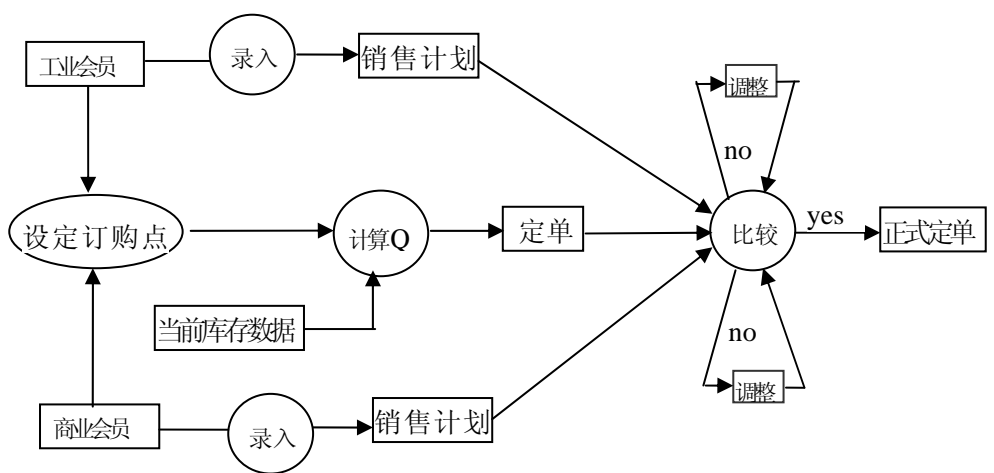
2、 协同制定销售计划

以联合预测的需求清单为基础，综合考虑商业企业的当前库存和安全库存，系统即可根据定量订货模型自动生成定货量 Q，并提示双方处理。在定量订货模

型中，可规定订购点 R 为安全库存，最佳订购量 $Q' = \sqrt{2DS/H}$ ， D 为需求量； S 为订购成本； H 为单位产品的年平均存储成本。 $Q = Q' - \text{当前库存水平}$ ， $\text{当前库存水平} = \text{已有库存量} + \text{已订购量} - \text{延期交货量}$ 。

工商企业比照各自原有的销售计划，确定无误或进行调整，经双方确认后，便形成真实的定单，进入交易管理系统,实施网上签定合同流程。

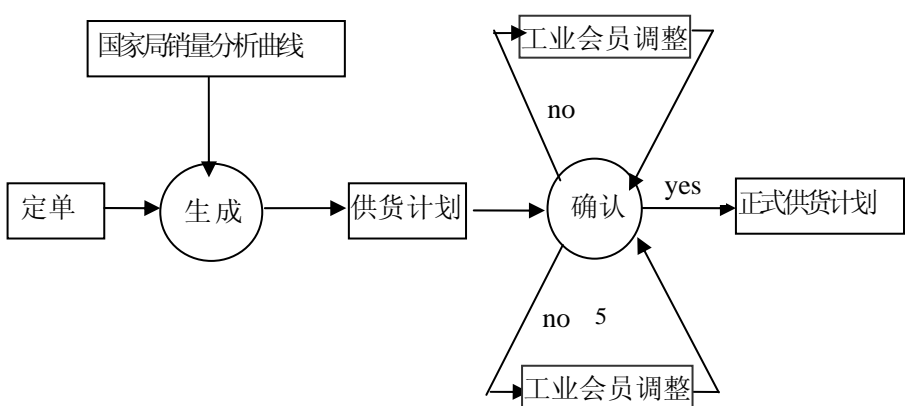
协同制定销售计划流程如下：



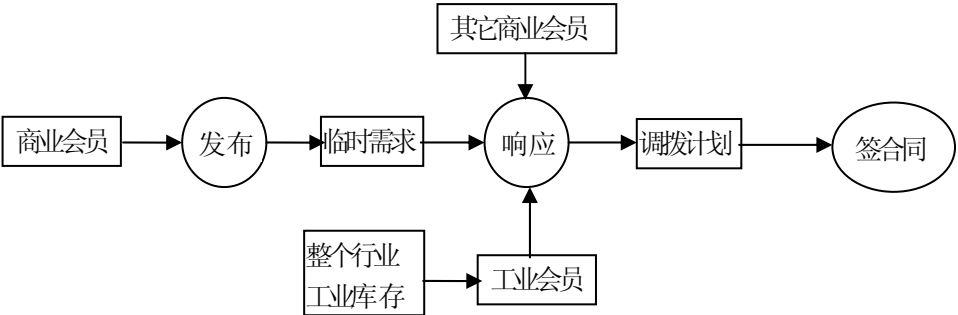
3、 自动生成补给计划及人工触发调整计划

供货计划可按时间段分解 1—— n 次供货，系统将根据合同中每种商品定单量及国家局信息中心统计该地区、该牌号相应时间段的销量分析曲线（销量变化分布）自动产生一个供货计划表，经双方调整、确认后，作为工业企业生产计划与采购计划的依据。

生成补给计划流程如下：



当市场需求出现突发性变化时，商业会员可人为触发临时需求，作为特例，该牌号的卷烟生产厂和其它商业会员可以响应，共同生成调拨计划，并可直接进入合同签定流程，在网上签定调拨合同。人工触发调整补货计划流程如下：



只有对有意料之内和意料之外的事务做好充分的准备，企业才能具备灵活性和敏捷性。最终，领先企业将既能保持高度的响应性，又不会因存储过多而影响企业运作。为此，在烟草行业面向供应链电子商务系统中，需建立行业级的可共享和可控制的“安全库存”，它由商业企业每日、每种牌号的动态库存汇总而成，由具体生产企业控制。

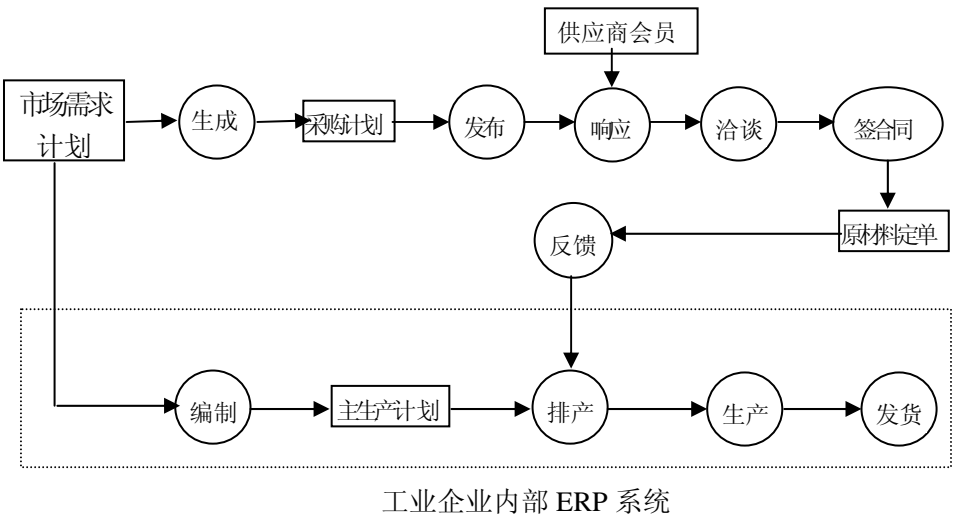
4、 工业企业制定生产计划与采购计划

利用工商联合预测的市场需求计划，可立即生成原辅材料的采购计划。采购计划除了利用这个销售预测以外，还会考虑库存信息、采购周期、采购规模效应、生产周期、生产产能等方面的因素，采购计划包括立即生效的采购订单。

这些订单和预测通过行业电子商务的供应商协同网站传输到供应端，可以实时反馈这些订单所处的状态。 而另一端商业的订单通过行业的电子商务系统进入订单确认系统，一方面作为生产计划模块的输入之一，产生生产计划；另一方面通过订单确认系统自动运算获得订单能否满足和满足时间的信息，再通

过电子商务系统把这些信息传达给商业企业。再加上车间管理系统和配送管理系统，这就构成了烟草行业完整的供应链信息管理系统。

工业企业制定生产计划与采购计划流程如下：



5、 数据传输及共享格式

实现烟草行业工商企业管理信息系统与面向供应链电子商务平台的对接，制定统一的行业数据传输与接口标（包括标识代码体系）是基础性的技术保障。

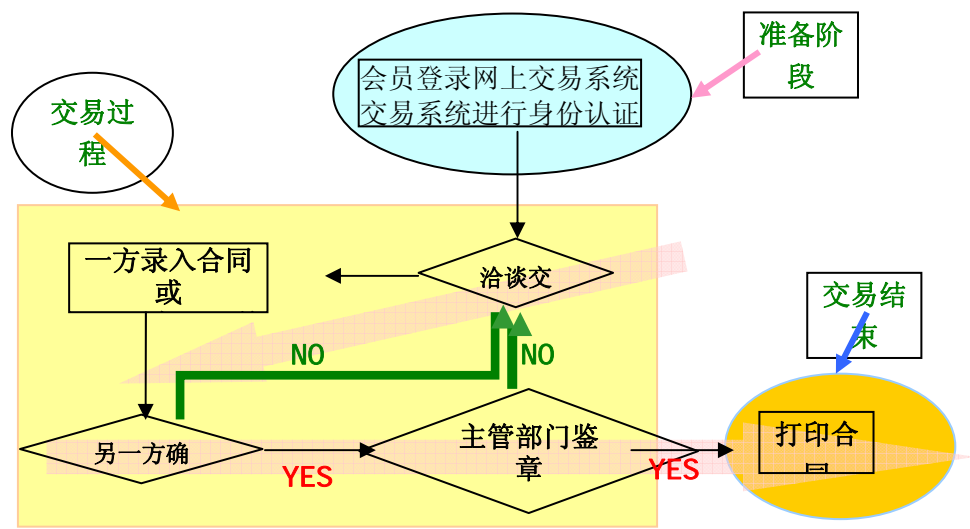
CPFR 使工商会员可以共享在某地区卷烟访销的需求信息和库存信息以及烟厂的促销信息，以更加科学、准确、及时地预测，然后制定销售计划、生产计划和供给计划，在提高商业会员的定单满足率和工业会员的销售收入的同时，维持较低的工商库存，真正解决了供应链上的牛鞭效应。即 CPFR 满足了我们所希望的“准确预测市场需求和快速调整的供应”的要求。

通常，供应链系统通过建立模型，这个模型能够综合考虑历史销售曲线、年初目标、工业和商业的库存变化等诸多的因素，同时能够根据调价、促销、产品切换等突变因素进行调整，当然这个模型的输出结果只能作为决策参考，面

对市场没有什么模型是万能的。最终决策还要依赖人在这些参考数据基础上的判断。

（二） 电子交易管理系统

电子交易管理系统是为烟草工商会员提供在线交易的电子商务平台，也可将其理解为数字化交易中心，重点是减少买卖双方之间的集成成本。其主要功能包括：烟草制品展示，购需信息发布，利用视频、音频等多媒体技术在线商务洽谈，定单申请、查询、跟踪，业务主管部门网上监章，合同确认与打印，在线客户服务等。其电子交易流程如下：



（三） 网上采购管理系统

通过烟草行业面向供应链电子商务系统建立透明、公开的非烟草专卖品物资采购平台，对供应商进行管理，对供应商资格进行认定。从而帮助企业整合现有的采购流程，规范采购行为，减少采购成本。它为卷烟工业企业提供强大的采购管理功能，除了帮助企业快速完成日常的辅料料、零配件采购交易，还实现了网上竞价的交易方式。

（四） 网上销售管理系统

可以帮助企业整合现有的销售流程，实现行业内卷烟商业企业购进、调拨、配送、结算等功能，随着物流管理的完善还可以向 B2C 电子商务模式扩展。

（五） 行业物流管理系统

一个持续流动的物流管道，要远强于一个仓库。

烟草行业的营销模式已由“分散坐销”向“集中访销”模式过渡，实现物流与商流的分离。大多数地市级烟草分公司都建立了一个访销中心和一个配送中心，取缔了原有分散的营业部和二级仓库，这不仅节省营业成本，更为烟草行业进一步整合和运输资源，形成了一批有一定规模的全国范围配送体系的物流企业，连锁商业和配送服务创造了条件。未来行业将与全国性大型第三方物流企业结成战略联盟，依托他们承担跨省物流任务，省内物流由行业自己承担。并且通过与第三方物流公司的合作，烟草行业的省内物流业务可以向多元化方向发展，配送其他行业的商品。

第三方物流企业的管理信息系统将直接接入烟草行业电子商务平台，与烟草工商企业的协作流程是：

（一） 跨省工业物流

- 1、 搜索到卷烟厂原料及辅料的供应商的跨省运输业务；
- 2、 第三方物流公司结合运期及路程出价响应；
- 3、 供应商确认进入网上签定协议流程；
- 4、 发货后通知收货卷烟厂。

（二） 跨省商业物流

- 1、 搜索卷烟厂与烟草公司的跨省购进业务或烟草公司与另一家烟草公司的跨省调拨业务；
- 2、 第三方物流公司结合运期及路程出价响应；
- 3、 供货方确认进入网上签定协议流程；
- 4、 发货后通知收方。

（三） 协作物流

- 1、 搜索到第三方物流公司的省内运输业务委托；
- 2、 烟草行业省内业务公司结合运期及路程出价响应；
- 3、 第三方物流公司确认进入网上签定协议流程；
- 4、 发货后通知第三方物流公司。

（六） 行业电子支付管理系统

通过与财政税务部门、金融监管部门以及国有商业银行合作，签订银企合作协议，建立全国烟草专卖电子商务资金结算中心，实现在国家烟草专卖局统一

调控下的省际间的卷烟实时销售业务与资金结算业务的对接。同时，在各省建立电子商务资金结算分中心，从事省内卷烟实时销售业务和结算业务，形成生产、销售、结算集中统一管理，并逐渐向经销户拓展，实现访销、配送、无线POS及网上结算的综合营销手段。

为使资金结算中心正常运行、规范操作，根据“网上结算、收支两条线、统贷统还”的管理模式，需参照有关规定，起草制订相关的资金管理制度、资金结算及核算办法，建立健全资金管理制度，加速了资金周转。

第四节 电子商务的主要技术手段

一、安全问题

商务安全系统关系到电子商务活动内容的真实、可靠、有效的问题。一般是指在电子商务活动过程中，系统应保证能够实现：

身份的可认证性——确保交易中交易各方的身份真实可靠。

信息的保密性——确保交易中的信息在保密系统中流转，不会泄漏或被他人盗用、窃取。

信息的完整性——确保产品信息、客户信息、交易过程及交易记录等在存储和传递过程中不会遭到破坏，防止信息被恶意或无意改变。

不可抵赖性——确保交易信息具有严肃的法律效力（任何交易主体对信息所进行的任何操作均需承担责任），其结果可以验证。

过程可管理性——交易过程严格受控、受监督、可管理。

（一）商务安全技术体系

目前，商务安全主要有三种技术：

1、网上身份认证（CA: Certificate Authorization）

CA 认证中心主要职责是颁发、审核、发放 WEB 服务器、烟草专卖机构和企业的数字证书，并直接存储在智能卡中。最少要包括三个模块：

- （1）存放公钥的数字模块；
- （2）数字证书生成模块；

(3) 数字证书作废模块。

2、 贸易伙伴间的商务信息的安全传输符合 SSL (Security Socket Layer) 标准

SSL 协议是网景 (Netscape) 公司提出的基于 WEB 应用的安全协议, 主要是使用公开密钥体制和 X.509 数字证书技术保护信息传输的机密性和完整性。它包括服务器认证、客户认证 (可选)、SSL 链路上的数据完整性和 SSL 链路上的数据保密性。交易中心将在自己 WEB 服务器上启用 SSL 功能, 以实现交易会员与交易中心之间数据的加密传输。

3、与银行的认证和支付接口符合 SET (Security Electronic Transaction) 标准

SET 协议基于 Internet 的 TCP/IP 协议标准和 WWW 的技术规范。它的主要安全保障来自如下三个方面:

- 一是将所有报文文本用非对称的方式加密;
- 二是将两类保密键的字长增加到 512 至 2048;
- 三是采用联机动态授权和认证检查, 以确保交易过程的安全可靠性。

(二) 电子数字签名

数字签名可以确定两点: 信息是由签名者发出的, 以及信息自签名后未做过任何修改。这样数字签名就可以用来防止电子信息被修改而作伪, 或冒用别人名义发信息, 或发出后又加以否认等情况的发生。数字签名的原理和过程如下:

被发送文件用某种 HASH 算法产生 128 位的数字摘要;

发送方用自己的私钥对摘要进行加密, 这就形成了数字签名;

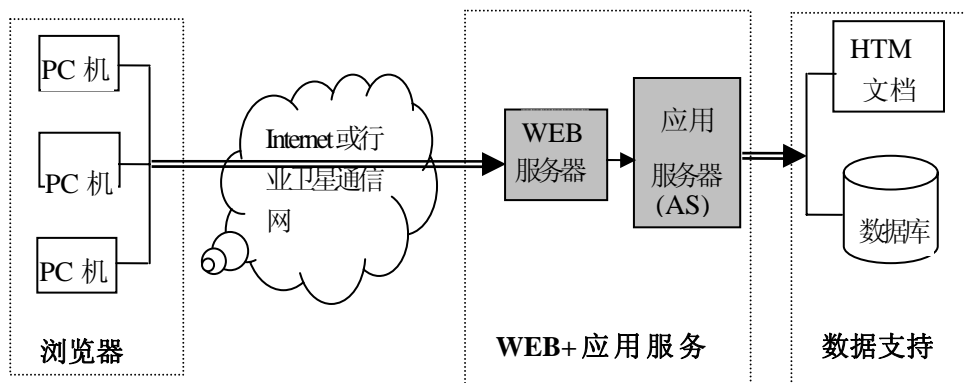
将原文和加密的摘要同时传给对方;

对方用发送方的公钥对摘要解密, 同时对收到的文件用与发送方相同的 HASH 算法产生又一个摘要;

将解密后的摘要和收到的文件在接受方重新产生的摘要相互对比, 如二者一致, 则说明文件是由发送方发出的, 并在传输过程中信息没有被破坏或篡改过。否则不然。

二、 技术结构

烟草行业面向供应链电子商务实现的技术方案总体设计采用一种全新的结构 BWD (Browser/Web+Application server/Database server) 三层体系结构。如下图所示。



第一层：浏览器(Browser), 也叫“瘦”客户端。只要具有浏览器（如 IE 或 Netscape）的微机，就可以通过网络访问 WEB 服务器上的烟草行业电子商务平台。

第二层：中间服务层，其作用一是通过应用服务器调用数据库或其它数据源。二是用来处理业务应用逻辑（这里指交易规则管理，如会员身份认证、交易数量是否超过国家局下发或省局级销售公司分解的核定量）。用户不能直接访问。主要是响应第一层的业务请求，进行业务处理。其业务处理过程是：

接受业务请求→调用相应业务模块→向数据库发出命令→接受数据库返回的数据→根据业务规则处理数据→向第一层输出业务处理结果。

从交易中心电子商务系统所包含的实际业务内容出发，这一层的软件主要包括以下几大模块：产品信息处理模块；用户信息处理模块；核定量信息处理模块；订单、合同信息处理模块；业务规则处理模块；数字签名处理模块；统计报表处理模块；综合查询处理模块。

第三层：后台数据支持层，主要包括下列数据库。

- 1、会员信息数据库，包括名称、地址、法人、银行帐号等信息。
- 2、卷烟（或其它烟草专卖品）供货数据库，包括企业名称，烟名，规格，数量，参考单价，有效日期等信息。
- 3、卷烟（或其它烟草专卖品）采购数据库。

4、成交数据库，包括需方名称，购方名称，烟名，规格，数量，单价，运输方式等信息。

以信息化带动烟草行业的发展和效益的提高，将在行业上下趋于共识。目前，许多省级局都在本省范围内进行工商系统集成的规划，有的已开始实施，但是，跨省的工商交易信息共享和业务电子化是难以实现的，只有国家局组织实施才能实现。

在行业实施电子商务也好，进行工商系统集成也好，或者能将二者结合统一考虑也好，都是庞大而复杂且漫长的系统工程，发展电子商务是一项长远的战略任务。

所以方向、规划很重要。在国外，“协同商务”已经成为许多企业信息化发展的方向。

电子商务作为信息时代和知识经济时代的新生事物，充满了无限商机，更由于其稚嫩，也表现出强大的生命力和迷人的魅力。电子商务作为一种重要的经济贸易方式，成了比较成熟和有长远战略眼光的企业的投资热点。如何从整体上把握电子商务，将是决定投资者们最终胜负的关键。商机的把握，贸易的内容，技术方案是否合理，社会的大环境和小环境是否配套等，都会成为投资成败的因素。

第八章 卷烟营销网络建设

第一节 卷烟营销网络建设的重要意义

一、卷烟营销网络的概念

卷烟营销网络是指由烟草商业企业为主，依据《烟草专卖法》的规定，遵循“以我为主、归我管理、由我调控”原则，建立营销机构，并实行对零售户送货，服务、管理供应范围内零售户的卷烟营销组织系统。这些组织和个人通过分工和合作，形成系统性的网络化的卷烟营销通路，使卷烟能够有效地从生产者转移到最终消费者手中。

卷烟营销网络的建设和管理受到诸多因素的影响，例如顾客的消费偏好和需求特点、各类中间商的不同职责与作用、卷烟生产企业的市场营销目标及其它为网络成员所提供的服务与支持等。从这种意义上来讲，卷烟营销网络的形成与运作是一个关系到卷烟制造商、中间商和消费者的有机整体。在这个机体内，卷烟制造商、中间商和消费者有着共同的目标和利益需求，即将卷烟传递给消费者，满足其需求，并获得最大的效用和利益。正因为这样，他们可以通过科学合理的分工与协作，来达到将卷烟及时准确地传递给消费者的目的。

二、建设卷烟营销网络的重要意义

卷烟营销网络建设工作，从宏观上看，是烟草行业实现两个根本性的转变，从粗放型经营转变为集约型经营、从计划经济转向市场经济，适应社会主义市场经济的客观要求；从微观上和现实上看，是烟草商业企业提高管理水平和服务质量，增强自身竞争能力，提高经济效益的迫切需要；从长远发展看，是烟草行业加强专卖管理，完善国家垄断经营体系，使我们在国内、国际两个市场竞争中立于不败之地的重要战略措施。相对于我们行业“六五”时期的组建来说，卷烟营销网络的建立是坚持“狠抓基础、稳中求进”的行业指导思想和“一要规范、二要改革、三要创新”的工作重点在烟草行业实施的第二次创业，是一项关系到烟草行业生存和发展的大计，是深化卷烟流通体制改革的重大举措

和必由之路。搞好网络建设，必将对我国烟草行业的持续、协调、健康发展起到重要的保证和推动作用，是烟草行业在专卖体制下建立社会主义市场经济体系的战略性基础工程。

卷烟营销网络建设的重要，具体而言，主要有以下几个方面：

（一）适应市场经济的要求，增强卷烟市场的调控能力。

在社会主义市场经济体制的建设过程当中，一切经济关系都通过市场来实现，市场交换关系成为了实现经济联系的基本形式。企业是参与市场经营的主体，主体之间的较量是靠各自的实力，竞争的结果是优胜劣汰。在卷烟市场当中，烟草商业企业是参与卷烟市场竞争的主体，为了使其在竞争当中获得更有利的竞争优势，在竞争中获胜，势必要运用营销策略，这一点是毫无疑问的。通过卷烟营销网络的建立，烟草商业企业建立健全营销机构，从组织上、从制度上有效地规范卷烟经营，服务零售商并管理零售商，使卷烟经营科学化、规范化、市场化。在卷烟营销网络的运作中，烟草商业企业能够有效地把握卷烟市场消费需求状况，合理地进行卷烟的市场投放，正确地处理卷烟数量与卷烟价格之间的量价关系，这有利于增强卷烟市场的调控能力。

（二）转变服务观念，增强企业竞争能力

烟草企业在过去的经营当中，由于受传统的计划体制的影响，总认为经营卷烟商品“只此一家，别无分店”、“皇帝的女儿不愁嫁”，官商思想严重。在卷烟销售过程中，服务态度不佳，服务素质低下，“卖大户”的现象十分突出，烟贩子的活动十分猖獗，卷烟市场控制不力。但是随着我国市场经济进程的加快，中国经济将与世界经济全面接轨，中国的卷烟市场也将被卷入国际竞争的漩涡之中，而国外烟草企业对我国卷烟市场虎视已久，国内市场国际化竞争即将成为不可避免的事实。卷烟营销网络的建立，烟草商业企业主动为零售商和消费

者服务，有利于为烟草企业树立良好的形象，提高烟草企业的服务质量，在与烟贩子及国外烟草企业的竞争过程当中，提高自身的竞争能力。

（三）加强烟草专卖管理，营造良好的市场环境

由于卷烟是一种具有危害健康因素的特殊嗜好品，国家对其实行“寓禁于征”的政策，颁布了《烟草专卖法》，实行专卖管理。但是，自八十年代的末期至九十年代中期来看，由于受利益驱动，仍有不少单位和个人唯利是图，非法经营卷烟，并有愈演愈烈之势。许多个体零售户不正常地进入“三级批发”后的“四级”、“五级”批发领域，这在一定程度上造成烟草部门垄断经营权、市场安排主动权、卷烟价格调控权的丧失和国家财政收入的流失，影响专卖体制下烟草大市场、大流通的形成。卷烟营销网络的建立，则可以通过网络宣传烟草专卖法规，传递卷烟市场信息，加强烟草专卖管理，配合烟草专卖执法部门打击非法经营，使卷烟营销网络成为强化烟草专卖管理的坚强阵地。

（四）扩大卷烟销售，增加烟草企业经济效益

卷烟商品是具有一定危害的特殊商品，卷烟商品经营具有特殊性。但客观上我国卷烟消费者高达三亿人之多，卷烟消费需求量很大，这是不容否认的事实。卷烟消费者分布在全国各地，卷烟消费市场十分分散，合理地进行卷烟营销网络的布局，形成点多面广、纵横交错、服务及时的卷烟营销网络能最大限度地方便零售商和消费者，扩大卷烟销售，开拓卷烟市场，满足消费需求。同时，通过将卷烟市场的需求及时地反馈给卷烟生产企业，多生产适销对路的品种，避免积压，减少损失，能全面提高烟草企业的经济效益。事实上，从全国各地的卷烟营销网络的建立和运作来看，也都有力地证明了这一点。

（五）建立卷烟营销网络，培养锻炼人才

人才是企业最宝贵的资源，是企业竞争能力的集中反映。松下集团的创造

人松下幸之助有一句名言：“企业即人”，而企业的人力资源是不断培养与开发出来的。构建中国卷烟营销网络是对中国卷烟流通体制的一次开天辟地的改革，这是一场具有真正意义的革命。它不仅引起了商业企业经营机制翻天覆地的变化，使企业的机构设置、硬件设施、经营方式等方面焕然一新，更为关键的是引起了烟草人观念上的全新的革命。零售商是烟草业的“上帝”，“客户为本、服务至上”的观念实实在在地树立起来了。建立卷烟营销网络，使一大批烟草从业人员经受了锻炼，熟悉了市场经营业务，得到了培养和提高，这样，使烟草商业企业有了一大批会经营、懂管理的业务经营管理人才，使烟草行业有了强大的发展后劲，这是烟草行业发展的永恒的动力。

第二节 卷烟营销网络的产生与成功经验

一、卷烟流通体制改革的历史回顾

卷烟流通体制是卷烟流通管理体制的简称，是指卷烟在流通过程中的管理制度、方式和方法的总和。包括卷烟流通过程中各部门、各环节的组织管理形式、管理权限的划分、管理机构设置。

随着社会主义市场经济体制的逐步健全和完善，烟草行业在坚持专卖管理体制基础上，对卷烟流通体制进行了一系列重大改革，市场机制的作用日趋加强。烟草商业企业基础设施日趋完善，职工队伍素质和经营管理水平不断提高，经营行为更加规范，焕发了新的生机和活力，取得了显著的社会效益和经济效益。

回顾十几年来我国卷烟流通领域的一系列重大改革主要有四次。

第一次是 1986 年，卷烟产、销改变过去按产、销计划实行差额调拨的纯计

划经济安排市场的产销模式，采取“计划分配与自我选购相结合”，实行“二级面向全国、三级面向省内”的卷烟流通新模式。这次改革对实现产销直接见面，加快卷烟物流，节省费用，密切产、销关系起到了积极作用。但是也应该看到，这次改革还带有明显的计划经济色彩。

第二次改革是放开卷烟价格。从1988年放开13种名优烟到1992年卷烟价格的全面放开，这次改革促使企业转换经营机制，树立市场观念、质量观念、效益观念、信息观念和服务观念，大大增强了烟草商业企业在市场中的竞争能力，激发了企业经营活力和经营积极性，对促进行业产品结构调整和提高产品质量，利用经济杠杆调节市场供求起到了积极作用。

第三次改革是1994年，建立中国卷烟批发市场。中国卷烟批发市场是全国唯一进行省际间卷烟交易的场所。该市场以“坚持专卖、搞活流通、规范交易、科学管理”为宗旨，本着“公开、公正、公平”的竞争原则组织卷烟工商企业进行交易活动。这标明卷烟流通在专卖体制下向全国统一的大市场迈出了坚实的一步。

第四次改革是1994年开始的建立和完善“以我为主、归我管理、由我调控”的卷烟销售网络。

九十年代以来，社会主义市场经济体制改革日趋加快，卷烟的流通格局发生了较大变化。市场规模的扩大，交通运输条件的改善，国营商业、供销社经营体制的变化，个体商业的迅速发展，都使卷烟经营渠道和经营方式发生了新的变化。许多个体零售户不正常地进入了卷烟“三级批发”后的“四级批发”、“五级批发”领域。这在一定程度上造成了烟草行业垄断经营权、市场安排主动权、卷烟价格调控权的丧失和国家财政收入的流失，影响了专卖制度下烟草大市场、大流通的形成。同时，随着我国加入世界贸易组织进程的加快，卷烟的市场竞

争将更为激烈。为了增强烟草商业企业的市场竞争能力，有效地调控卷烟市场，迎接“入世”的挑战，烟草商业企业迫切需要优化企业组织结构，改善经营作风，改变自身的官商习气，变“坐商”为“行商”、“情商”，实现烟草批发与零售的直接见面，为零售商提供优质服务。因此，烟草商业企业建立和完善卷烟销售网络成为了一项十分重大而又迫切的工作任务。

二、卷烟销售网络的建设要求

1994年，国家烟草专卖局在“重庆会议”上明确提出建设“以我为主、归我管理、由我调控”的卷烟销售网络。这主要是针对卷烟流通过程中的批发业务而言的。卷烟批发是卷烟流通中的主要环节，是卷烟流通渠道的“主干线”。国家主要是通过对卷烟批发环节的控制来控制卷烟市场，确保卷烟供应。在卷烟销售网络的建设过程当中，要大力开展卷烟批发网点的建设，逐步建立起烟草行业的卷烟批发网络，实行对零售户的送货服务，实现基层卷烟批发和零售经营的直接见面。对委批点要进行全面而严格的整顿，对违反专卖管理、名不符实的，要坚决取消其委批权；对遵纪守法、积极经营的，要加大支持力度，并逐步纳入烟草商业企业的卷烟批发系统当中来。个体经营者一律不准搞卷烟批发。

对于卷烟批发网络，各级烟草商业企业应从专卖、经营、人事、财务、安全等方面加强管理。要坚决执行《烟草专卖法》及有关法律、法规，按规定的购销渠道经营，不准经营假冒卷烟，不准卖大户，不准整进整出。对卷烟批发网络的工作人员要确定工作目标要求，严格考核，加强管理。各卷烟批发销售机构实行报帐制，应做到帐帐相符、帐货相符，分、县烟草商业企业要严格资金管理和商品管理，防止资金流失，减少资金占用，加速资金流转。同时，切实做好防火、防盗、防霉、防虫蛀、防洪、防人身伤亡和防设备损坏的工作，预

防和杜绝各种事故的发生。

各级烟草商业企业应牢牢掌握卷烟批发网络货源、价格以及市场的调控权力。卷烟批发网络的货源由烟草商业企业的配送中心统一负责调剂供给，根据各卷烟市场需求量合理投放。卷烟批发价格可由烟草商业企业统一制定或限价销售，不准采用低价倾销、变相补贴、赊销等不正当竞争手段销售卷烟，稳价促销，规范市场。而卷烟零售业务应在烟草商业企业的统一管理和调控下进行。

三、卷烟营销网络中创新的主要内容

卷烟销售网络是卷烟流通领域的重大变革，网络的建立使烟草企业转变了经营观念、改变了经营作风、创新了经营方式。但这场变革并没有停止，卷烟销售网络的功能仍在不断地变化，逐步地由最初的访销、配送向市场调研、品牌促销、市场培育、客户服务与管理、电子商务、现代物流等方向发展，卷烟销售网络逐步变成了营销功能全面、营销内容丰富、营销方法应用广泛的卷烟营销网络。然而在卷烟营销网络的形成与发展当中，创新是其中的主要特征。卷烟营销网络的创新可以归纳为以下几个方面。

（一）营销观念创新

“观念创新是企业创新的先导”。随着市场经济的发展，卷烟市场已由卖方市场变成了买方市场。在买方市场中，买方不再处于从属地位，他们已经成为市场的主宰，成为了真正的“上帝”。虽然国家对烟草行业实行专卖管理，但在行业内部是提倡优质服务的。同时，“入世”后，烟草行业还面临来自国际烟草商的巨大压力。因此，烟草行业倡导观念更新，全心全意地把客户看作“上帝”，千方百计地提高自身的服务质量，是烟草企业的必然选择。在卷烟营销网络的建立过程中，烟草商业企业树立了“一为零售户服务，一切为消费者服务”、“网络就是企业的资源”、“客户为本，服务至上”的新理念，把它落实在各项工作

当中。同时，也有为树立行业形象服务、为国家财政积累服务、为行业经济效益服务、为烟草工业改革发展服务的新观念，把烟草行业为客户服务水平的推向一个新的高度，上了一个新的台阶。

（二）营销组织制度创新

企业组织制度的创新的实质是变革企业的组织制度使之适应变化了的环境。卷烟市场经营格局的变化，买方市场的形成，促使卷烟流通体制实行重大改革。烟草商业企业在网建中根据现代企业组织朝“扁平化”方向发展的新要求，建立新的组织管理模式。烟草商业企业建立了自己的卷烟批发网络、现代化的访销配送系统，以服务零售为宗旨，以提高对市场的控制力为中心，以提高市场的占有率为重点，努力提高零售户入网率、入网销售率、送货率、毛利率，培养烟草商业企业的核心竞争能力。在网络人才的选拔和培育过程当中，立足企业，放眼社会，公开招聘，竞争上岗，按量计酬，定期评比，使卷烟营销网络的发展有了优秀的人才作为坚强的后盾。

（三）营销技术创新

在卷烟营销网络的建设过程当中，坚持技术进步和管理进步有机结合，实现烟草商业企业从粗放经营到集约经营的转变。许多烟草商业企业实现了信息化管理，卷烟访销部或者是客户服务中心、配送中心都能借助计算机信息系统，完成信息收集、信息查询、处理进销存业务、记录访销及备货送货和零售户进货情况，完成销售开票、制作各种销售报表和统计各类经营、财务数据，能利用计算机准确地配供网络货源、随时发送商品价格信息、进行网络经营和管理的情况分析等。卷烟营销网络中的信息化建设极大地提高了信息传输速度，灵敏地适应了市场需求，节省了管理费用的开支，提高了企业的服务质量，提供了互动式的销售渠道，满足了客户的个性化需求。

（四）企业文化创新

卷烟营销网络建设当中，十分重视企业文化建设，坚持“以人为本”，把利民便民、提高服务质量作为企业经营宗旨，创造企业的文化氛围，充分展示卷烟品牌，培养员工共同的价值观念，增强职工的自豪感和企业的感召力。其中主要的做法，一是各烟草商业企业立足于网络所服务的卷烟零售户和消费者，培育学习型企业，树立统一的营销理念和企业精神，形成网络的凝聚力、粘合剂。二是统一物质设施，这是企业文化建设的物质基础，也是其中的重要内容。主要包括统一门面、统一招牌、统一标志、统一服饰装饰、统一柜台设计、统一广告宣传、统一配送工具等，使社会各界加深了烟草企业的印象，树立了良好的企业形象，

四、卷烟营销网络的产生与成功经验

1994年全国“重庆会议”吹响了批发网络建设的号角。山东的潍坊市局乘势而上，积极探索网建的新路子。他们在寿光的侯镇、大洼网点采撷了“火种”，在全地区通过自建、租赁等方式迅速建设下伸网点，对网点实行了承包经营、送货制度和专销结合。1995年全国卷烟销售工作暨农村卷烟网络建设交流会在潍坊举行。会议之后，全国的农村网建工作形成燎原之势，各地因地制宜，从烟贩子手中一点点地夺回市场，烟草商业企业的效益出现了喜人的上升势头，并取消了委批、代批，真正实现了对烟草经营权的垄断。

历经三载，农村网建攻坚战基本全面告捷。1997年“上海会议”又拉开了全国城市网建攻坚战。在继巩固农村网建的基础上，国家烟草专卖局将网建的重点转移到了城市网络建设工作上来。城市卷烟市场是全国卷烟市场的重要组成部分。城市人口集中，商业发达；居民购买力强，消费需求集中；消费者需求档次高，信息媒体众多，辐射能力较强，起着卷烟经营的主导地位，是外国

烟草商与我们竞争的主要市场。城市卷烟市场销售网络的建设，是市场竞争的需要，烟草商业企业要在激烈的市场竞争当中取得主动权，保持自己的有利地位，就必须建立从农村到城市的卷烟销售网络，运用这一系统的网络不断扩大市场占有份额，提高知名度，提高经济效益，抵御外烟的进攻。因此，城市卷烟市场网络是否真正形成，卷烟流通秩序规范与否，对抵御外烟的大举“入侵”，对中国烟草行业的效益提高和生存发展有着直接的重大影响。全面开展城市卷烟销售网络的建设，使我们的城市烟草商业在实现两个根本性的转变中，从指导思想、经营方式、管理模式诸多方面来一个根本性转变，进而建成一个比较完整、严密、有效的全国卷烟销售网络，是提高烟草行业整体管理水平和市场竞争能力，推动中国烟草向世界一流烟草迈进，使中国烟草行业在新世纪激烈的国际竞争中立于不败之地的基本保证之一。

城市卷烟销售网络建设是事关烟草行业健康和长远发展的一项全局性工作，也是一项最有价值的战略性基础工程。1999年以来，国家局先后在南通、武汉、成都召开了卷烟销售网络建设现场会，总结和推广了一系列网建的先进做法和经验，确定了网络的基本运行模式，使以城市为重点的卷烟销售网络建设工作稳步推进，网络运行的质量不断提高。

在卷烟销售网络的建设过程当中，南通烟草分公司严格遵守国家局“以我为主、归我管理、由我调控”的建网原则，按照江苏省烟草专卖局（公司）的具体部署和要求，1997年正式开始网络的运作。他们清醒地认识到抢抓机遇建网络，是烟草行业的二次创业，是谋求生存和发展的最佳选择。建网中，将网建目标定位为“打私打假的阵地、优质服务的窗口、培育品牌的沃土、造就人才的基地”，一切服从、服务于网络建设，坚持“管销一体”和专卖、销售、信息三网并举，坚持人员聘用淘汰制、货源供应配送制、批发销售一价制、财务

管理报帐制、工资分配计件制、市场营销区域制、网点责任包干制、管理目标量化制、工作实绩考核制、重点品牌奖励制，实现市场调控、货源调控、价格调控、利益调控、人员调控。经过两年多的不懈努力，一个融“管、销、控”于一体，集“三网”功能于一点的网络体系初步形成。随着已建成网络功能的进一步发挥，为南通烟草不断争取专卖专营权、市场调控权、经营管理权、指挥决策权发挥了重要作用。

武汉烟草集团在网建的发展过程当中，在学习借鉴上海、大连、南通等单位先进经验的基础上，摸索出了一条比较符合实际、调控与服务相结合的城市卷烟销售网络建设的新路子，总结出管理与服务相结合，以服务为主的“全面访销、全面配送、专销结合、访送分离”的十六字城市卷烟销售网络建设的模式。

“全面访销”就是指以访销部为单位，由访销员定时、定片、定店、定路线分别对所有持证卷烟零售户进行访销，接受卷烟零售户的卷烟订单。“全面配送”就是根据访销员提供的客户订单，由配送中心汇集、调度，以送货点为单位，由送货员按时、按质、按品种、按要求为辖区所有持证的卷烟零售户提供送货服务。“专销结合”就是指专卖管理和访销、配送服务相结合，专卖稽查员和访销员、送货员共同对所有持证卷烟零售户进行户籍化管理。二者紧密结合，相互依存，访销服务为专卖管理提供信息，专卖管理为访销服务保驾护航。“访送分离”就是由访销员对网络卷烟零售户进行访销，由送货员按访销员接受的订单对卷烟零售商进行送货，两者相对分离，各负其责。实际当中，武汉烟草模式取得了良好的社会效益和经济效益。

国家局为了推动全国网建工作的快速、健康发展，按照从东到中向西逐步推进的部署，2001年重点抓了西部成都的网建试点工作。成都市局(分公司)全力推进网建试点工作，逐步摸索出了“城乡一体、统一运行；专销结合、信息管

理；提高素质、注重激励”的成都网建运行模式。成都网建在认真吸收武汉、南通经验的基础上，结合成都实际，进行了体制创新、管理创新、机制创新。体制创新——实行“城乡一体、统一运行”城网运作模式，为成都网建正常有效运行，功能充分发挥提供了良好的体制保证。管理创新——实行专销结合，严厉查处和打击严重违法卷烟经营户，保证了网建的顺利开展；在信息管理方面，访销员、送货员、专卖稽查员全部使用 POS 机，为提高网建管理水平创造了良好条件。机制创新——提高素质，注重激励，是成都网建最大的一个特点，通过公开招聘、竞争上网、按量计酬、定期评比的激励方法，成都培养了一支高素质的访销、配送和专卖稽查队伍，有力推动和保障了网建的健康发展。

随着改革大潮的不断涌进，上海这颗东方明珠熠熠生辉，孕育着无限的生机。95 年上海烟草贸易中心按照国家局“以我为主、归我管理、由我调控”的网建原则，在上海烟草（集团）公司“加强建设，抢占市场制高点”的战略决策下，实施了织网建网的系统工程，确立了“敢为人先”的经营理念，不断在观念上、体制上、管理上创新，和搏一流，做精做强，使上海网建创造性地实现了资产重组、访送分离、划区供应、价格统一、合理布局、客户分类、微机管理等市场化运作机制和现代物流构想的实施。并与众多的零售客户共同构筑成一个规模庞大、供销一体、规范经营、有效管理、共创双赢的网络运作体系。立足于“国内一流，国际先进”目标的上海卷烟销售网络建设，从无到有，不断充分发挥功能，使企业效益持续增长。几年来，上海烟草集团公司的盈利能力和上缴税利均列为上海重点工商企业首位，还获得了“中国的脊梁”优秀国有企业等殊荣。

上海烟草网络建设走出一条高水平的成功之路，基本做法是：

其一，卷烟要货信息的获取方式——访销配送、电话订货和网上配货。2002

年7月底全市网上电话订货、配货和结算的零售户分别占网络总数的91.52%、96.34%和96.66%。卷烟营销的电子化进程，简化了操作程序，提高了工作效率，实现了信息传递的快捷、及时、准确，增强了对市场的反应能力，还体现了低投入高产出，节省了人力和物力，并且保证了资金的安全回笼。

其二，货源的采购和投放——在卷烟购进上，全市实行统购分销的运作方式，即对沪产烟、省外烟、进口烟在内的所有卷烟，均由贸易中心统一进货；实行划区供应货源，即明确三级批发的区域权限，保证了每个零售户的卷烟供货商是唯一的，从而实现了全市卷烟供应“一个龙头放水”。货源投放实行电脑联网，分配和打折全部由电脑完成，体现公平公正的原则和有节奏有针对性地投放，避免了人为因素。为零售户设置固定的周转数，并根据销售变化而不断调整，保证零售户既不压库又不脱销。

其三，客户管理——一是在全市范围内实行统一的卷烟网络批发价和最低零售指导价；二是控制零售户的发证，实施合理布局战略；三是让利于零售户，提高经营积极性；四是建立客户销售档案，在加强管理指导的同时，注重提高访销员的销售分析能力；五是加强对零售户的分类管理（根据客户综合测评法，将客户分为五级：占客户总数5%销量15%的为一级客户、占客户总数14%销量25%的为二级客户、占客户总数23%销量26%的为三级客户、占客户总数43%销量26%的为四级客户、占客户总数15%销量7%的为五级客户），对重点客户加强规范化管理，实行政策倾斜和货源倾斜。

其四，微机管理系统——上海烟草将管理思想融入电脑系统，贯穿于网建工作的全过程。目前上烟主要依靠MIS系统和SAS系统两大信息系统作为支撑，。MIS主要侧重于卷烟的销售和管理，SAS主要侧重于销售统计和分析的功能。两大系统相辅相成，通过联网，对推进上烟网建起到相当大的作用。

上海烟草人创造了又一个辉煌，建立起了一个“布局合理、市场有序、调控有力、网络功能充分发挥”的规范、满足、稳定的卷烟销售网络体系。它不仅理顺了卷烟流通，更培养了一支适应市场经济、具备相当经营管理能力的营销队伍，大大提高了企业竞争力和调控能力。并依托卷烟网络，成功推出了新产品，拓展了非卷烟商品的经营，使网络功能得到充分发挥。现阶段，上海烟草又以提高客户满意度为中心，进一步加强卷烟网建的程序化、标准化和信息化建设的工作。上海烟草正加紧现代大型物流配送中心的建设。该项目竣工后，每天可分拣 50 万条卷烟、10 万箱糖酒，对 4670 家卷烟客户和 600 家糖酒客户进行物流配送，具有覆盖整个上海、辐射江浙的强大的配送能力。它是以一流的技术管理水平加快上海烟草商业集约化的进程，实现卷烟商流和物流的分离，建立真正意义上的配送中心（第三方物流）。它是上海卷烟营销管理“国内一流、国际先进”的又一重要标志。

第三节 卷烟营销网络建设发展趋势

一、卷烟营销网络建设要做到“三个满意”

卷烟销营销网络的建设能否取得成功，有无强大的生命力，能否经得起历史的考验和市场开放的检验，关键在于能否适应市场经济的发展要求和烟草专卖制度的规范要求，满足消费者、零售户、卷烟工业企业的需要。要做到这一点，必须坚持客户为本，服务至上。如果卷烟营销网络得不到消费者、零售户和卷烟生产企业的认可，网建就失去了最根本的基础，也没有存在的必要，这样的网络是不牢靠的，也是没有前途和希望的。因此 要把能否实现“三个满意”作

为网建工作的标准。

（一）努力实现消费者满意

卷烟消费者是卷烟商品的最终购买者，是卷烟营销网络的维护者和推动者。卷烟消费者的需求就是市场，实现消费者满意是卷烟营销网络建设的最终目标，实现消费者满意就是要研究消费者的需求与欲望，并满足消费者的需要，为消费者提供适销对路的货源。目前由于地方封锁的严重存在，市场的行政分割，在一定程度上不能满足卷烟消费者的品牌需求，因此努力建立健全的、开放的、统一的、有序的卷烟营销网络，大力推进卷烟工业企业的组织结构和品牌结构的调整是其中一项重要的工作内容。

（二）努力实现零售户满意

卷烟零售户既是烟草商业企业的服务对象，又是它最重要的合作伙伴，是联结烟草行业与消费者的桥梁和纽带。卷烟销售是通过众多的零售户来实现最终的销售，零售户就是市场资源，为卷烟零售户服务这是卷烟营销网络运行当中应遵循的一条基本宗旨。网络建设当中，要保证零售户有长期、稳定、合理的效益。要坚决克服卖方市场时期对零售户“给烟就是给钱”的恩赐的落后的思想，坚决扫除等客上门的“坐商”、“官商”作风。在卷烟的访销配送过程当中，访销配送人员要及时、真实、准确地记载卷烟零售商的要货情况并满足他们的需求。要牢记保持老客户比吸引新客户更重要，培育顾客的忠诚度。要将心比心，为零售户着想，提供适销的卷烟和良好的服务。要与零售户建立互利互惠的“战略伙伴关系”，经常带着创意去拜访客户，实实在在地帮零售户解决问题。要与零售户进行感情上的沟通，全面了解零售户的经营情况和想法，提高为零售户服务的质量水平。在查处零售户的违规经营的同时，要十分注意为他们提供热忱周到的服务，这是烟草企业经营的新要求。

（三）努力实现卷烟工业企业满意

卷烟工业企业是烟草商业企业的货源提供者，他们的产品的吸味、品牌、促销、价格等都直接影响烟草商业企业的卷烟销售。卷烟工业企业满意主要是重点的大中型卷烟工业企业满意。卷烟营销网络要发挥点多、面广、信息灵通、渠道畅通的功能，通过优质服务，扩大销售，巩固经营垄断地位，为重点大中型骨干企业的发展创造良好的环境和条件。要大力开展品牌经营，提高品牌的销售量，扩大品牌的销售范围，增强品牌的市场占有率，培育品牌的知名度、美誉度、忠诚度，创造名牌卷烟产品。只有培育一批深受消费者欢迎、有比较大的经营规模，有比较高的市场占有率，有比较好的经济效益的名牌，才能真正参与国际市场的竞争，迎接新的更大的挑战。访销员要向客户经理的方向转变，访销员和零售户的关系不仅是亲如一家这么简单，更重要的是向零售户提供“导向性服务”。对零售户的了解是服务的基础，“想零售户之所想、急零售户之所急”将拉近与零售户的距离；向零售户宣传政策、法规、介绍新产品，让零售户了解市场动态是工作的根本；为零售户的销售提供一些客观的指导性建议则能取得零售户的信用；能够根据市场情况准确地做出市场分析就是一个客户经理必须具备的素质。

二、未来卷烟营销网络建设的发展趋势

历经八年，中国卷烟营销网络的建设经历了网点设置、物资和人员配备、建章立制的初级阶段，网建发挥作用、基本控制市场和价格的中级阶段，以及巩固和完善网络、充分发挥网络作用的高级阶段。在卷烟营销网络的发展中，许多的先进的经营理念、经营方式迅速渗透到网建工作当中。这里还在进行访销分离试点，那里已经进入全面访销、集中配送时代；这里还在利用手工采集数据、现金结算，那边已经实现了电话订货、网上配货和电子结算。各地学习先

进经验，结合当地实际，探索卷烟营销网络建设的新路子，卷烟营销网络的脉络逐步延伸开来。2002 年国家局又制定了 10 个省会城市和直辖市联动方案，给 11 个城市下了明确的目标，旨在以硬性指标的形式，推进以城市为重点的网建工作，提高网络运行质量。

但是，目前全国各地网建工作发展仍不平衡，整体水平距目标要求尚有较大差距。因此，网建工作要按照 2002 年年初确定的目标，紧紧围绕建设优质服务、规范经营、专业分工、信息管理的卷烟营销网络，切实抓好各项工作的落实。

要进一步建立健全访销配送体系，努力提高市场控制力和占有率。就面上网建工作而言，工作重点仍然是继续加强访销员、送货员、专卖稽查员三支队伍建设，形成全面访销、集中配送，城乡一体、统一运行，专销结合、信息管理，提高素质、注重激励的网络体系。要使网建工作取得明显成效，必须做到领导重视、明确目标、真抓实干、狠抓落实。各省级局（公司）一把手要加强指导，亲自组织实施；地市分公司领导班子除抓好烟叶工作外，应把主要精力放在抓好网建工作上，通过建立完善的卷烟营销网络体系，推进企业内部三项制度改革，加强职工队伍建设，提高企业管理水平。要全面推行访送分离、集中配送。要把提高网络人员素质作为网建工作的重要内容，通过加强培训，严格考核，加速访销员向营销人员、市场经理职能的转变，培育一支高素质职业化的市场经理队伍。

要把提高服务质量和管理水平，实现消费者、零售户、卷烟工业企业“三个满意”贯穿网建工作全过程，通过优质服务，进一步赢得信誉、赢得市场、赢得效益。全行业都要牢固树立优质服务的思想，并将这个思想贯穿到我们的各项工作之中。工业企业要寓生产于服务之中，各级专卖机构要寓管理于服务之中，商业企业要寓经营于服务之中。遍布全国城乡的卷烟零售户是整个营销网

络的最末端，要坚持专销结合，强化服务功能，通过有效的管理和优质的服务，把广大零售户凝聚在烟草商业企业周围，纳入到营销网络之中，使零售户与卷烟营销网络共荣共存。要进一步做好零售网点布局和调整工作，在保证市场覆盖面和方便消费者购买的前提下，尽可能地考虑降低成本和有利于对零售户的服务和管理，通过发放零售许可证等手段，实现零售户的合理布局。

同时，要坚持建管同步，继续加强对卷烟营销网络的科学化、规范化管理，进一步加快信息化建设的步伐，实现网络的高水平运转。上海等网建工作先进地区要继续抓好网建水平的提升工作，通过各种现代化管理手段在各个环节上的运用，积极稳妥地推动电话订货、网上配货、现代物流、电子结算，尽快缩短与国际先进水平的差距。开展网建联动工作的城市，要按照国家局的总体部署，按照联动方案的各项要求，结合当地网建工作实际，全力以赴抓紧落实，在确保时间进度的同时，务必要把工作做深、做细、做扎实，实现网建工作的联动工作目标。各省级局（公司）也可参照国家局的做法，抓好本省范围内网建工作的联动，进而促进全国网建工作的平衡发展和整体提高，全面实现网建总体工作目标。

第九章 规范卷烟市场秩序

第一节 严格执行烟草专卖法

一、烟草为什么要实行专卖

古今中外的经验证明，严格的专卖管理制度必须有法律制度的保证。因此1983年9月23日，国务院发布了《烟草专卖条例》，正式确立国家烟草专卖制度，它对于扭转烟草行业盲目发展的混乱局面，促进烟草行业持续、稳定发展起到了积极作用。但由于其法律地位不高、规定的处罚幅度偏轻等局限性，将其上升为法律就成为客观之必须。从理论和实践上看，制定《烟草专卖法》势在必行。

第一，烟草及其制品的特殊性决定了烟草专卖必须立法。烟草及其制品不是日常生活中人们赖以生存的必需品，人们对它的需求是有选择性的。它

的用途单一，除了吸食，别无他用。世界卫生组织多次警告大家，烟草是蔓延的瘟疫，烟草对人体健康有一定危害。不过它的高税性却是显而易见的。因此，针对这种具有特殊性的商品，必须用法律的手段保证严格管理。

第二，解决烟草行业存在的问题所必须。烟草行业实行专卖管理体制后，在一定程度上理顺了管理混乱，盲目发展的局面，经济效益显著提高。但仍存在一些问题：一是烟草行业缺乏强有力的宏观调控手段，致使计划管理难以完全；二是烟草违法案件在管辖上存在职责不清、权限不明问题；三是缺乏必要的执法措施，致使卷烟市场紊乱，违法活动猖獗。因此，需要对烟草专卖进行立法，完善烟草专卖管理的法律、法规，用法律来保障烟草专卖制度和强化烟草专卖管理，打击违法活动，保护合法生产经营，推动烟草行业沿着法制的轨道健康稳定地发展。

第三，改革开放的深化需要立法。烟草专卖制度是改革开放的产物，改革开放给烟草行业注入了生机和活力，使烟草行业得到较快发展，为国家财政积累作出了较大贡献。随着改革开放进一步深化，更加强调依法行政，因此，烟草业首先应完善立法。一方面，要求用立法的形式来巩固烟草行业已有的改革成果；另一方面也要求通过立法，为烟草业的健康发展保驾护航。

第四，国外烟草管理实践证明要搞好烟草专卖必须进行立法。目前世界各国对烟草管理大致有三种类型：一是全实行专卖管理；二是部分实行专卖管理；三是实行委托专卖管理。但不管属于哪种类型，对烟草的管理都比其他商品严格，许多国家还专门制定和颁布了有关烟草管理方面的法律法规，理顺了管理秩序，取得了良好效果。

二、严格执行《烟草专卖法》的意义

《烟草专卖法》于1992年1月1日起施行，它是我国烟草史上的第一部法典。这部法典的制定、颁布与施行，标志我国烟草行业走上了依法治理的轨道。对于巩固和完善烟草专卖制度、有计划组织烟草专卖品的生产与经营，提高烟草制品质量，维护消费者利益，保证国家财政收入具有重大意义。

第一，《烟草专卖法》提高了烟草专卖制度的法律地位。制定《烟草专卖法》，把烟草专卖制度用国家法律的形式确定下来，这就从法律上保证了专卖制度。

其法律地位更高，更有利于烟草专卖制度的巩固和完善。

第二，《烟草专卖法》确定了烟草专卖行政主管部门的法律地位和执法权限，提高了烟草专卖行政执法的法律地位。国家烟草专卖局和地方各级烟草专卖局是烟草专卖行政主管部门，是烟草专卖执法机关。过去烟草专卖执法权是由政府授予的，《烟草专卖法》制定后，这种执法权是国家法律所予的，其法律地位更高，执法力度更大，更利于实现有计划地组织烟草专卖品的生产和经营。

第三，《烟草专卖法》是强化烟草专卖管理的有力武器。要实现国家对烟草专卖品的生产、销售和进出口业务的经营、统一管理就必须强化烟草专卖管理。在《烟草专卖法》制定前，为强化烟草专卖管理，虽采取了不少行政命令和措施，但并不明显奏效。《烟草专卖法》的制定，为烟草专卖管理提供了强有力的法律武器，烟草专卖管理可运用行政手段，借助法律武器来得到强化。

第四，《烟草专卖法》是实现烟草生产经营活动规范的法律保障。《烟草专卖法》对烟草企业和经营者个人的业务活动进行了严格的法律规定，明确了合法与非法的界限，从而有力地打击违法行为，保障合法生产经营活动，促使烟草行业沿着法制的轨道稳步协调的向前发展。

第二节 坚决打击违反《烟草专卖法》的行为

一、违反《烟草专卖法》行为的概述

1、 定义

违法《烟草专卖法》行为，以下简称专卖违法行为，指行政相对人不遵守行政烟草专卖行政法律法规，不履行法律规定的义务，危害烟草专卖行政法律法规所确立的专卖管理秩序，应受行政法律法规制裁的行为。从这一定义可以得出专卖违法行为的主要特点是行政违法性和应受惩罚性。

2、构成专卖违法行为的要件

按照我国法学理论上的通说，违法行为构成是我国行政法规定的，决定某一行为成立违法行为所必需的一切客观要件和主观要件的有机统一的整体。主要包括违法主体、违法客体、违法主观方面和违法客观方面。

（1） 专卖违法行为的主体。

专卖违法行为的一般主体，就是指达到法定责任年龄，具有刑事责任能力，实施专卖违法行为行为的人（包括自然人和法人）。根据我国《行政处罚法》以及《烟草专卖行政处罚程序规定》的规定，行为人未满 14 周岁得不得给予任何行政处罚，但可责令监护人加以管教；行为人已满 14 周岁不满 18 周岁得；应负法律责任，但应从轻或减轻行政处罚。精神病人当其行为发生在不能辨认或不能控制自己行为时，不予行政处罚，但应当责令其监护人严加看管和治疗；当其行为发生在精神正常时，则应给予行政处罚。

（2） 专卖违法行为的客体

行政法理论认为：违法行为客体是指违法行为行为所侵害的又为我国行政法所保护的社会关系。专卖违法行为的客体是指专卖违法行为所侵害的，为我国专卖行政法所保护的专卖行政管理秩序。由于专卖违法行为是以违法行为的手段和对象，不是以违法行为的同类客体为标准而划分的违法行为类型，因此专卖违法行为侵害的客体具有多样性。进行专卖违法行为，必然要违反国家的管理规定，从而破坏这种管理秩序。这是专卖违法行为在违法行为客体方面的显著特征。

（3） 专卖违法行为主观方面

行政法认为：违法行为主观方面是指行为人实施违法行为时，对其实施的严重危害社会的行为极其造成的危害结果所持的心理态度。主要有违法行为故意和过失之分，其他的比如违法行为动机、违法行为目的等也是较为重要的因素。

专卖违法行为中的故意表现在行为人明知其行为会造成对专卖管理秩序的危害破坏或其他严重危害社会的结果，他对此持希望或放任态度。专卖违法行为中的过失则表现为行为人应当预见到自己行为可能会发生破坏专卖管理秩序或其他严重危害社会的结果，但是由于疏忽大意而没有预见，或是行为人已经

预见到这种后果但轻信能够避免这种后果而导致系统数据的破坏。所谓明知，是指行为人在表现出来的认知水平上他所应该知道自己的行为会产生什么样的后果。只有行为人确实知道行为的后果才构成故意。

（4）专卖违法行为的客观方面

行政法原理认为：违法行为客观方面是指行为人实施了什么样的行为，侵害的结果怎样，以及行为和结果之间的因果关系。专卖违法行为的客观方面是指行政法规定的，违法行为活动表现在外部的各种事实。其内容包括：违法行为行为、违法行为对象、危害结果，以及实施违法行为行为的时间、地点和方法等。在专卖违法行为中，绝大多数危害行为都是作为，即行为通过完成一定的行为，从而使得危害后果发生。从违法行为构成的客观方面来看，专卖违法行为是单一危害行为，即只要行为人进行了破坏专卖管理秩序的行为或其他严重危害社会的行为，就可以构成专卖违法行为。

3、对专卖违法行为处罚的其他规定

（1）适用从轻或者减轻行政处罚的法定情节有：

- A. 主动消除或减轻违法后果的。
- B. 受他人胁迫有违法行为的。
- C. 配合行政机关查处违法行为有立功表现的。
- D. 其他依法应当从轻或减轻行政处罚的。

（2）不予行政处罚的情形有：

- A. 精神病人在不能辨认或不能控制自己行为时有违法行为的。
- B. 不满14周岁的人有违法行为的。
- C. 违法行为轻微并及时纠正，没有造成危害后果的。
- D. 由于行政机关的责任造成行为人违法的。

（3）追究行政处罚的时效为两年。除法律另有特别规定外，违法行为在两年内未被发现的，不再给予行政处罚。追究的时效从违法行为发生之日起计算，违法行为有连续状态的，从行为终止之日起计算。

4、各类专卖违法行为分述

分 类	案件性质 (案由)	违反的条款	处罚依据	具 体 处 罚 规 定
运 输	无证运输 烟草专卖 品	《中华人民共和国烟草 专卖法》第二十二条 《烟草专卖品准运证管 理办法》第二条	《中华人民 共和国烟草 专卖法》第三 十一条 《中华人民 共和国烟草 专卖法实施 条例》第三十 六条、第五十 五条	<p>无准运证或者超过准运证规定的数量托运或者自运烟草专卖品的，由烟草专卖行政主管部门处以罚款，可以按照国家规定的价格收购违法运输的烟草专卖品；情节严重的，没收违法运输的烟草专卖品和违法所得。有下列情形之一的，为无烟草专卖品准运证运输烟草专卖品：</p> <p>(一) 超过烟草专卖品准运证规定的数量和范围运输烟草专卖品的；(二)使用过期、涂改、复印的烟草专卖品准运证的；(三)无烟草专卖品准运证又无法提供在当地购买烟草专卖品的有效证明的；(四)无烟草专卖品准运证运输烟草专卖品的其他行为。依照《烟草专卖法》第三十一条规定处罚的，按照下列规定执行：(一)无准运证或者超过准运证规定的数量托运或者自运烟草专卖品的，处以违法运输的烟草专卖品价值 20%以上 50%以下的罚款，可以按照国家规定的价格收购违法运输的烟草专卖品。(二)有下列情形之一的，没收违法运输的烟草专卖品和违法所得： 1、非法运输的烟草专卖品价值超过 5 万元或者运输卷烟数量超过 100 件(每 1 万支为 1 件)的； 2、被烟草专卖行政主管部门处罚两次以上的； 3、抗拒烟草专卖行政主管部门的监督检查人员依法实施检查的；4、非法运输走私烟草专卖品的； 5、运输无烟草专卖</p>

				<p>生产企业许可证的企业生产的烟草专卖品的；</p> <p>6、利用伪装非法运输烟草专卖品的；7、利用特种车辆运输烟草专卖品逃避检查的；8、其他非法运输行为，情节严重的。</p>
运输	非法取得准运证	《烟草专卖品准运证管理办法》第十九条	《烟草专卖品准运证管理办法》第十九条	<p>申办人利用隐瞒、欺骗、贿赂等手段，非法取得准运证的，其准运证视为无效，并没收非法所得，依法追究其行政责任。情节严重，构成犯罪的，依法追究刑事责任。</p>
运输	超量异地携带、邮寄烟草专卖品	<p>《中华人民共和国烟草专卖法》第二十三条、第二十四条</p> <p>《国家烟草专卖局关于旅客异地携带卷烟实行限量的通知》第一条、第二条</p> <p>《国家烟草专卖局、邮电部关于恢复烟草及其制品邮寄业务的通知》第二条、第三条</p>	<p>《中华人民共和国烟草专卖法》第三十一条第三款</p> <p>《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第五十五条第一款第四项</p>	<p>超过国家规定的限量异地携带烟叶、烟草制品，数量较大的，依照第一款的规定：由烟草专卖行政主管部门处以罚款，可以按照国家规定的价格收购违法运输的烟草专卖品；情节严重的，没收违法运输的烟草专卖品和违法所得。邮寄、异地携带烟叶、烟草制品超过国务院有关部门规定的限量一倍以上的，依照本条第(一)项的规定：处以违法运输的烟草专卖品价值 20% 以上 50% 以下的罚款，可以按照国家规定的价格收购违法运输的烟草专卖品。</p>

运 输	为无准运证者运输烟草专卖品	《中华人民共和国烟草专卖法》第二十二条、第三十一条第二款 《烟草专卖品准运证管理办法》第二条	《中华人民共和国烟草专卖法》第三十一条第二款 《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第五十五条第三款	承运人明知是烟草专卖品而为无准运证的单位、个人运输的，由烟草专卖行政主管部门没收违法所得，并处罚款。承运人明知是烟草专卖品而为无准运证的单位、个人运输的，没收违法所得，可以并处违法运输的烟草专卖品价值10%以上20%以下的罚款。
经 营	无证生产烟草专卖品	《中华人民共和国烟草专卖法》第十二条、第二十五条 《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第二十一条 《烟草专卖许可证管理办法》第二条	《中华人民共和国烟草专卖法》第三十二条 《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第五十六条	无烟草专卖生产企业许可证生产烟草制品的，由烟草专卖行政主管部门责令关闭，没收违法所得，并处罚款。无烟草专卖生产企业许可证生产卷烟纸、滤嘴棒、烟用丝束或者烟草专用机械的，由烟草专卖行政主管部门责令停止生产上述产品，没收违法所得，可以并处罚款。依照《烟草专卖法》第三十二条规定处罚的，按照下列规定执行：（一）无烟草专卖生产企业许可证生产烟草制品的，由烟草专卖行政主管部门责令关闭，没收违法所得，处以所生产烟草制品价值一倍以上两倍以下的罚款，并将其违法生产的烟草制品公开销毁；（二）无烟草专卖生产企业许可证生产卷烟纸、滤嘴棒、烟用丝束或者烟草专用机械的，由烟草专卖行政主管部门责令停止生产，没收违法所得，处以违法生产的烟草专卖品价值一倍以上两倍以下的罚款，并将其违法生产的烟草专卖品公开销毁。

经营	无证批发烟草制品	《中华人民共和国烟草专卖法》第十五条 《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第四十七条	《中华人民共和国烟草专卖法》第三十三条 《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第二十六条、第五十七条	无烟草专卖批发企业许可证经营烟草制品批发业务的，由烟草专卖行政主管部门责令关闭或者停止经营烟草制品批发业务，没收违法所得，并处罚款。无烟草专卖批发企业许可证的单位或者个人，一次销售卷烟、雪茄烟 50 条以上的，视为无烟草专卖批发企业许可证从事烟草制品批发业务。依照《烟草专卖法》第三十三条规定，无烟草专卖批发企业许可证经营烟草制品批发业务的，由烟草专卖行政主管部门责令关闭或者停止经营烟草制品批发业务，没收违法所得，处以违法批发的烟草制品价值 50% 以上一倍以下的罚款。
经营	超越经营（地域）范围批发烟草制品	《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第二十五条第一款	《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第五十九条	取得烟草专卖批发企业许可证的单位违反本条例第二十五条第一款的规定，超越经营范围和地域范围，从事烟草制品批发业务的，由烟草专卖行政主管部门责令暂停经营批发业务，没收违法所得，处以违法经营的烟草制品价值 10% 以上 20% 以下的罚款。
经营	无证零售烟草制品*	《中华人民共和国烟草专卖法》第十六条 《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第六十条	《中华人民共和国烟草专卖法》第三十五条 《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第六十一条	无烟草专卖零售许可证经营烟草制品零售业务的，由工商行政管理部门责令停止经营烟草制品零售业务，没收违法所得，并处罚款。无烟草专卖零售许可证经营烟草制品零售业务的，由工商行政管理部门或者由工商行政管理部门根据烟草专卖行政主管部门的意见，责令停止经营烟草制品零售业务，没收违法所得，处以违法经营总额 20% 以上 50% 以下的罚款。

经营	未在当地烟草专卖批发企业进货	《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第二十五条第二款	《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第六十条、第十六条	取得烟草专卖零售许可证的企业或者个人违反本条例第二十五条第二款的规定，未在当地烟草专卖批发企业进货的，由烟草专卖行政主管部门没收违法所得，可处以进货总额 5% 以上 10% 以下的罚款。烟草专卖许可证的发证机关可以定期或者不定期地对取得烟草专卖许可证的企业、个人进行检查。经检查不符合《烟草专卖法》和本条例规定条件的，烟草专卖许可证的发证机关可以责令暂停烟草专卖业务、进行整顿，直至取消其从事烟草专卖业务的资格。
经营	无证经营外国烟草制品	《中华人民共和国烟草专卖法》第二十八条、第二十九条 《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第六十条、第四十二条	《中华人民共和国烟草专卖法》第三十四条 《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第五十八条	无特种烟草专卖经营企业许可证经营烟草专卖品进出口业务、外国烟草制品寄售业务或者免税的外国烟草制品购销业务的，由烟草专卖行政主管部门责令停止经营上述业务，没收违法所得，并处罚款。依照《烟草专卖法》第三十四条处罚的，按照下列规定执行：(一)无特种烟草专卖经营企业许可证经营烟草专卖品进出口业务，由烟草专卖行政主管部门责令停止经营上述业务，没收违法所得，处以违法经营的烟草专卖品价值 50% 以上一倍以下的罚款。(二)无特种烟草专卖经营企业许可证经营外国烟草制品购销业务的，由烟草专卖行政主管部门责令停止经营上述业务，没收违法所得，处以违法经营的烟草制品价值 20% 以上 50% 以下的罚款。

经营	无证进出口烟草专卖品	《中华人民共和国烟草专卖法》第二十八条、第二十九条 《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第六 条、第四十二条	《中华人民共和国烟草专卖法》第三 十四条 《中华人民共和国烟草专卖法实施 条例》第五 八条	无特种烟草专卖经营企业许可证经营烟草专卖品进出口业务、外国烟草制品寄售业务或者免税的外国烟草制品购销业务的，由烟草专卖行政主管部门责令停止经营上述业务，没收违法所得，并处罚款。依照《烟草专卖法》第三十条处罚的，按照下列规定执行：(一)无特种烟草专卖经营企业许可证经营烟草专卖品进出口业务，由烟草专卖行政主管部门责令停止经营上述业务，没收违法所得，处以违法经营的烟草专卖品价值 50% 以上一倍以下的罚款。(二)无特种烟草专卖经营企业许可证经营外国烟草制品购销业务的，由烟草专卖行政主管部门责令停止经营上述业务，
经营	无证经营没收的非 法进口烟 草专卖品	《中华人民共和国烟草专卖法》第二十八条、第二十九条 《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》、第四 十二条 《烟草专卖许可证管理 办法》第二十五条	《中华人民共和国烟草专卖法》第三 十四条 《中华人民共和国烟草专卖法实施 条例》第五 八条	无特种烟草专卖经营企业许可证经营烟草专卖品进出口业务、外国烟草制品寄售业务或者免税的外国烟草制品购销业务的，由烟草专卖行政主管部门责令停止经营上述业务，没收违法所得，并处罚款。依照《烟草专卖法》第三十条处罚的，按照下列规定执行：(一)无特种烟草专卖经营企业许可证经营烟草专卖品进出口业务，由烟草专卖行政主管部门责令停止经营上述业务，没收违法所得，处以违法经营的烟草专卖品价值 50% 以上一倍以下的罚款。(二)无特种烟草专卖经营企业许可证经营外国烟草制品购销业务的，由烟草专卖行政主管部门责令停止经营上述业务，没收违法所得，处以违法经营的烟草制品价值 20% 以上 50% 以下的罚款。

经营	无证购销 免税外国 烟草制品	《中华人民共和国烟草专卖法》第二十八条、第二十九条 《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第六 条、第四十二条 《烟草专卖许可证管理 办法》第二十五条	《中华人民 共和国烟草 专卖法》第三 十四条 《中华人民 共和国烟草 专卖法实施 条例》第五十 八条	无特种烟草专卖经营企业许可证经营烟草专卖 品进出口业务、外国烟草制品寄售业务或者免 税的外国烟草制品购销业务的，由烟草专卖行 政主管部门责令停止经营上述业务，没收违法 所得，并处罚款。依照《烟草专卖法》第三十 四条处罚的，按照下列规定执行：(一)无特种烟 草专卖经营企业许可证经营烟草专卖品进出口 业务的，由烟草专卖行政主管部门责令停止经 营上述业务，没收违法所得，处以违法经营的 烟草专卖品价值 50% 以上一倍以下的罚款。(二) 无特种烟草专卖经营企业许可证经营外国烟草 制品购销业务的，由烟草专卖行政主管部门责 令停止经营上述业务，没收违法所得，处以违 法经营的烟草制品价值 20% 以上 50% 以下的罚 款。
经营	无证经营 烟叶（卷烟 纸、滤嘴 棒、烟用丝 束、烟草专 用机械）	《烟草专卖许可证管理 办法》第三十五条	《烟草专卖 许可证管理 办法》第三十 五条	无五种烟草专卖品经营企业许可证，擅自经营 烟叶、卷烟纸、滤嘴棒、烟用丝束、烟草专用 机械的，由烟草专卖行政主管部门没收违法所 得，处以违法经营总额 10% 以上 20% 以下的罚 款。
经营	违法收购 烟叶	《中华人民共和国烟草 专卖法》第十条 《中华人民共和国烟草 专卖法实施条例》第十 八条	《中华人民 共和国烟草 专卖法》第三 十条；《中华 人民共和国 烟草专卖法 实施条例》第	违反本法规定擅自收购烟叶的，由烟草专卖行 政主管部门处以罚款，并按照国家规定的价格 收购违法收购的烟叶；数量巨大的，没收违法 收购的烟叶和违法所得。依照《烟草专卖法》 第三十条规定处罚的，按照下列规定执行：(一) 擅自收购烟叶的，可以处非法收购烟叶价值 20% 以上 50% 以下的罚款，并按照国家规定的价

			五十四条	格收购违法收购的烟叶；(二)擅自收购烟叶 1000 公斤以上的，依法没收其违法收购的烟叶和违法所得。
经营	烟草专卖 批发企业 向无证者 提供烟草 专卖品	《中华人民共和国烟草专卖法》第二十六条、第二十七条 《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第二十八条、第三十八条第二款	《中华人民共和国烟草专卖法》第六十四条 《烟草专卖许可证管理办法》第三十六条	违反本条例第二十八条、第三十八条第二款规定，为无烟草专卖许可证的单位或者个人提供烟草专卖品的，由烟草专卖行政主管部门没收违法所得，并处以销售总额 20% 以上 50% 以下的罚款。持有五种烟草专卖品经营企业许可证的企业，擅自将烟叶、卷烟纸、滤嘴棒、烟用丝束、烟草专用机械出售给无烟草专卖生产企业许可证、烟草专卖批发企业许可证企业的，由烟草专卖行政主管部门没收违法所得，并处以违法销售总额 20% 以上 50% 以下的罚款。
经营	烟草专卖 批发企业 从无生产 许可证的 企业购买 烟草专卖 品	《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第三十八条第一款	《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第六十五条	违反本条例第三十八条第一款规定，烟草专卖批发企业和烟草制品生产企业从无烟草专卖生产企业许可证、特种烟草专卖经营企业许可证的企业购买卷烟纸、滤嘴棒、烟用丝束、烟草专用机械的，由烟草专卖行政主管部门处以所购烟草专卖品价值 50% 以上一倍以下的罚款。
经营	烟草制品 生产企业 从无生产 企业许可 证的企业 购买烟草 专卖品	《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第三十八条第一款	《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第六十五条	违反本条例第三十八条第一款规定，烟草专卖批发企业和烟草制品生产企业从无烟草专卖生产企业许可证、特种烟草专卖经营企业许可证的企业购买卷烟纸、滤嘴棒、烟用丝束、烟草专用机械的，由烟草专卖行政主管部门处以所购烟草专卖品价值 50% 以上一倍以下的罚款。

经营	拍卖企业擅自拍卖烟草专卖品	《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第五十一条 国务院国函[2000]13号 《关于严厉打击卷烟走私整顿卷烟市场的通告》第六条	《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第六十八条	违反本条例第五十一条的规定，拍卖企业未对竞买人进行资格验证，或者不接受烟草专卖行政主管部门的监督，擅自拍卖烟草专卖品的，由烟草专卖行政主管部门处以拍卖的烟草专卖品价值 20% 以上 50% 以下的罚款，并依法取消其拍卖烟草专卖品的资格。
经营	不及时办理许可证年检、变更、注销手续	《烟草专卖许可证管理办法》第三十八条、第二十九条	《烟草专卖许可证管理办法》第三十八条	违反本办法规定不及时办理许可证年检、变更、注销手续的，由烟草专卖行政主管部门责令改正，拒不改正的，处以 1000 元以下的罚款。案件定性及处罚参考要件：不及时办理许可证①年检、②变更、③注销手续
经营	使用过期、失效的许可证或转让许可证	《烟草专卖许可证管理办法》第三十七条	《烟草专卖许可证管理办法》第三十七条	使用过期、失效许可证或转让许可证的，由烟草专卖行政主管部门处以 1000 元以下的罚款。
经营	未按规定存放免税进口的烟草制品	《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第四十三条	《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第六十六条	违反本条例第四十三条规定，免税进口的烟草制品未按规定存放在烟草制品保税仓库内的，可以处烟草制品价值 50% 以下的罚款。
经营	免税店经营未加贴专门标志的卷烟、雪茄烟	《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第四十四条	《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》第四十四条、第六十七条 国务院国函	违反本条例第四十四条规定，在海关监管区内经营免税的卷烟、雪茄烟没有在小包、条包上标注国务院烟草专卖行政主管部门规定的专门标志的，可以处非法经营总额 50% 以下的罚款。凡正常进口的卷烟必须在箱包、条包和盒包上印有“由中国烟草总公司专卖”字样；免税店经营的卷烟必须有“中国关税未付”和国务院

			[2000]13 号 《关于严厉打击卷烟走私整顿卷烟市场的通告》 第二条	烟草专卖行政主管部门规定的专门标识；处理没收的非法进口卷烟在销售前，必须有烟草专卖行政主管部门在箱包和条包上加贴由国家烟草专卖局制定的“没收非法进口卷烟”专门标识。无上述标志的外国卷烟、出口倒流国产卷烟，由海关、公安、工商行政管理和烟草专卖行政主管部门予以没收。
经营	销售非法生产的烟草专卖品	《实施条例》第二十七条、第四十条第一款	《实施条例》第六十二条	销售非法生产的烟草专卖品；责令停止销售，没收违法所得处以违法销售总额 20% 以上 50% 以下的罚款，并将非法销售的烟草专卖品公开销毁
经营	擅自跨省从事烟草制品批发业务	《实施条例》第六十三条	《实施条例》第六十三条	未取得国务院烟草专卖行政主管部门颁发的烟草专卖批发企业许可证，擅自跨省从事烟草制品批发业务，处以批发总额 10% 以上 20% 以下的罚款。
经营	擅自出售烟叶（卷烟纸、滤嘴棒、烟用丝束、烟草专用机械）	《烟草专卖许可证管理办法》第三十六条	《烟草专卖许可证管理办法》第三十六条	持有五种烟草专卖品经营企业许可证的企业，擅自将烟叶、卷烟纸、滤嘴棒、烟用丝束、烟草专用机械出售给无烟草生产企业许可证，烟草专卖批发企业许可证的企业的，没收违法所得，并处以违法销售总额 20% 以上 50% 以下的罚款。
经营	擅自销售无标志的外国卷烟、出口倒流国产卷烟	《关于严厉打击卷烟走私整顿卷烟市场通告》 第四条	《关于严厉打击卷烟走私整顿卷烟市场通告》 第二条	擅自销售无标志的外国卷、出口倒流卷烟，予以没收

第三节 加强卷烟零售户管理

随着社会主义市场经济条件的日益成熟,以及中国加入 WTO 面临国际间的挑战,烟草行业所面临的国际竞争压力越来越大。如何加强对卷烟零售户的管理,不断规范卷烟市场秩序,建立完整的卷烟网络体系是当前烟草行业急待解决的一个课题。

烟草行业作为国家垄断经营行业,专卖专营是其最大特点。对卷烟零售户的管理,一方面通过《烟草专卖法》及《实施条例》等法律法规对卷烟零售户进行行政管理,另一方面通过服务手段来强化对卷烟零售户的经济管理。

本节主要从加强对卷烟零售户烟草专卖管理、加强对卷烟零售户的分类管理、加强对卷烟零售户的忠诚度管理和加强对卷烟零售户的服务质量管理四方面讲如何加强对卷烟零售户管理。

一、对卷烟零售户的烟草专卖管理

对卷烟零售户的烟草专卖管理主要是按照《中华人民共和国烟草专卖法》和《实施条例》的有关规定,对卷烟零售户进行监督和管理,以规范卷烟零售户的经营行为,保证卷烟流通秩序的正常运行。

对卷烟零售户的烟草专卖管理包括卷烟零售户应具备的从业条件、经营卷烟的专卖管理规定、专销人员对卷烟零售户专卖管理要求三方面内容。

(一) 卷烟零售户应具备的从业条件

《中华人民共和国烟草专卖实施条例》对从事卷烟零售的经营业户从业条件有以下规定:

- 1、有与经营烟草制品零售业务相适应的资金;
- 2、有固定的经营场所;
- 3、符合烟草制品零售点合理布局的要求;
- 4、国务院烟草专卖行政主管部门规定的其他条件。

(二)《中华人民共和国烟草专卖法》和《实施条例》对卷烟零售户经营卷烟有以下规定:

- 1、卷烟零售户必须到当地烟草专卖局申请领取烟草专卖零售许可证。卷烟

零售户必须严格按照专卖零售许可证规定的经营方式、经营范围、地域范围依法从事经营活动，并依法接受烟草专卖行政主管部门的监督、检查。无烟草专卖零售许可证经营烟草制品零售业务的，由工商行政管理部门或者由工商管理部门根据烟草专卖行政主管部门的意见，责令停止经营烟草制品零售业务，没收违法所得，处以违法经营总额百分之二十以上百分之五十以下的罚款。

2、取得烟草专卖零售许可证的卷烟零售户，应当在当地的烟草专卖批发企业进货，并接受烟草专卖许可证发证机关的监督管理。未从当地烟草专卖批发企业进货的，由烟草专卖行政主管部门没收违法所得，可处以进货总额百分之五以上百分之十以下的罚款。

3、取得烟草专卖零售许可证的卷烟零售户，一次销售卷烟、雪茄烟 50 条以上的，视为无烟草专卖批发企业许可证从事烟草制品批发业务，由烟草专卖行政主管部门责令关闭或者停止卷烟制品批发业务，没收违法所得，处以违法批发的烟草制品价值百分之五十以上一倍以下的罚款。

4、任何卷烟零售户不得销售非法生产的烟草专卖品。销售非法生产的烟草专卖品的，由烟草专卖行政主管部门责令停止销售，没收违法所得，处以违法销售总额百分之二十以上百分之五十以下的罚款，并将非法销售的烟草专卖品公开销毁。

（三）烟草专卖、销售人员对卷烟零售户进行烟草专卖管理的要求：

1、烟草专卖稽查人员要严格按照《中华人民共和国烟草专卖法》和《实施条例》的有关规定对卷烟零售户进行监督和检查，并做到依法行政、文明执法。

2、卷烟销售人员在卷烟销售过程中，严禁出现赊销卖大户、跨区供货、不限价等内部不规范经营行为。要在做好卷烟销售的同时，加强对卷烟零售户的监督，如果发现零售户有违规问题，及时向烟草专卖稽查人员进行反馈。

3、烟草专卖和销售人员在管理中对卷烟零售户的管理中，要加大对卷烟零售户《烟草专卖法》等法律、法规的宣传，教育广大卷烟零售户自觉守法经营。

4、各级烟草专卖行政管理机关要加大对违规卷烟零售户的查处力度，严格按照《中华人民共和国烟草专卖法》和《实施条例》的有关规定对违规卷烟零售户进行处罚。卷烟零售户构成犯罪的，烟草专卖行政管理机关要配合有关部门追究其刑事责任。

二、对卷烟零售户进行分类管理

对于烟草行业来说，卷烟零售户由于其所处地理位置、当地消费习惯、收入水平以及经营者素质等因素，其经营状况和对烟草企业的利润贡献也各不相同。根据不同的卷烟零售户特点，对其划分不同类别，采取不同的管理和服务方式是加强对卷烟零售户管理的有效措施。

对卷烟零售户的分类管理需要对卷烟零售户进行调查摸底、建立客户资料、合理布局、分类管理等工作。

（一）对所有卷烟零售户进行彻底的调查摸底，并建立卷烟零售户的户籍化管理档案。对卷烟零售户调查摸底要力求全面详细，调查的内容一般应包括：卷烟零售户姓名或店名、所属乡镇（街道）、经营地址、营业面积、从业人员、卷烟经营资金、月预计卷烟销量、烟草专卖零售许可证编号、卷烟 IC 卡编号、电话号码、专卖部门查处违规经营情况等；

（二）按照“合理布局”的原则，将符合入网条件的卷烟零售户全部纳入网络管理。对不符合入网条件的卷烟零售户坚决进行取缔；

（三）对入网卷烟零售户按照不同的管理需要进行合理分类，并建立详细的卷烟零售户台帐。专卖管理部门可以按照卷烟零售户的守法经营情况划分 A、B、C 三类。A 类卷烟零售户作为守法经营户，B 类卷烟零售户作为一般守法经营户，C 类卷烟零售户作为经常违法经营户。对三类卷烟零售户要根据其具体情况，采取不同的监督检查方式和确定合理的检查周期，以加强对其管理和监督。卷烟销售部门可按照卷烟零售户的地域分布、销售规模、经营特点、对企业贡献等情况划分类别，并采取不同的管理和服务方式，满足对卷烟零售户的管理和服务需要。

三、对卷烟零售户的忠诚度管理

对卷烟零售户的忠诚度管理是通过卷烟价格、卷烟品牌、服务特性或其他要素吸引力的影响，使卷烟零售户长久地偏爱购买某一种品牌产品或长久地从同一渠道购买卷烟、接受服务的行为。烟草公司通过提高卷烟零售户的忠诚度，达到减少客户流失率，培养起稳定的品牌忠诚客户群，挖掘客户终身价值的目标。

对卷烟零售户忠诚度管理需要进行对卷烟零售户需求调查、制定忠诚度计

划、建立互动关系、提高员工对企业的忠诚度等方面工作。

（一）了解所服务的卷烟零售户的基本情况和需求情况

提高卷烟零售户的忠诚度，需要对卷烟零售户的情况进行详细的调查和了解。通过调查和了解，知道卷烟零售户对烟草公司提供卷烟产品和服务是否满意；怎样改进产品和服务使卷烟零售户更加满意；卷烟零售户现在的需求是什么，卷烟零售户的潜在需求是什么，目前这些需求的满足情况如何等。

（二）制定提高卷烟零售户忠诚度的行动计划

针对卷烟零售户需求和对服务的意见、建议，制定提高卷烟零售户忠诚度行动计划。计划的制定可以通过客户差异化和产品差异化两种方法。客户差异化是指通过对卷烟零售户提供个性化、专业化、系列化优质服务，使其对各项服务满意；产品差异化是指通过对卷烟零售户提供高质量、低价格、品质持久的卷烟产品，使其对各项服务满意。

（三）建立与卷烟零售户的互动关系

烟草公司应为卷烟零售户反馈信息提供多种渠道，促进双方的相互沟通。积极的互动关系，可以使烟草公司积累对卷烟零售户的了解，提出对策的有效性也就越高；同时可以使卷烟零售户认为烟草公司信赖、重视、尊重他们，对烟草公司的忠诚度也越高。烟草公司可以采取召开座谈会、表彰会、成立网络会员机构、上门走访、设立举报电话等多种形式增加与卷烟零售户的互动关系，促进双向沟通。

（四）提高烟草公司内部员工对企业的忠诚度

烟草公司要更好地为卷烟零售户服务，首先必须明确为“内部客户”——烟草公司内部员工服务的重要性。只有随着员工满意度的逐步增长，才能提高其工作积极性，使他们向卷烟零售户提供更好的服务，通过他们与卷烟零售户建立坚实的忠诚基础。因此，烟草公司在考虑提高卷烟零售户忠诚度时，首先要考虑通过有效的激励机制和为员工创造良好的工作环境，尽可能地提高员工对烟草公司的忠诚度。

四、加强对卷烟零售户的服务质量管理

质量就是生命，是企业生存的根本。企业的竞争，关键在于质量的竞争。烟草企业的生存和发展，取决于产品与服务竞争能力的强弱。而竞争力强弱的

焦点归根结底是质量。对卷烟零售户的服务质量对于烟草企业来说至关重要，质量管理是烟草企业必须认真对待的问题。

对卷烟零售户的服务质量管理主要包括树立正确的服务质量观念、对服务质量的实施与监测、不断提升服务质量和售后服务等方面工作。

（一）树立正确的服务质量观念

在卷烟销售过程中，卷烟零售户对服务质量满意可定义为：对所接受服务的感知和体验与服务的期望相比较，当感知大于期望时，服务具有高质量；当感知和期望相一致时，服务具有合格质量；当感知小于期望时，服务质量不合格。服务质量的高低与卷烟零售户满意水平成正比。正确的服务质量观包括质量战略观、质量文化观和质量人员培训。质量战略观要求企业在制定发展战略时必须从战略的高度重视质量；质量文化观要求企业注重对员工的“危机教育”，使质量就是生命的意识深入员工的心中；质量人员培训是要求企业全面推动质量教育，培养和提高员工的质量意识和质量管理技能。

（二）服务质量的实施与监测

服务质量的实施与监测是指烟草公司对每一名员工、每一个工作环节、每一个服务步骤都制定工作流程和服务标准，将服务有效的传达给卷烟零售户。通过与卷烟零售户沟通服务质量情况，测量和监控服务输出，确保服务实施和流程标准相吻合。同时对服务中卷烟零售户提出的意见、建议，及时总结和加以改进。

（三）服务质量的提升

服务是永无止境的。为卷烟零售户服务，需要不断地提高服务质量，要根据卷烟零售户不断变化的服务需求，接受卷烟零售户的意见、建议，改进服务工作流程和服务标准，不断提高服务水平。

（四）售后服务

售后服务是销售活动的一个重要组成部分。通过售后服务可以联络烟草公司与卷烟零售户的感情，赢得卷烟零售户的信赖和忠诚，同时可以搜集了解市场信息和产品质量情况，不断调整经营决策。

第十章 卷烟营销队伍建设

第一节 实行市场经理责任制

在整个卷烟销售网络体系中，卷烟营销人员是烟草公司连接卷烟零售户的桥梁和纽带。卷烟营销人员承担着与广大卷烟零售户双向沟通的重要职能，同时又履行着对卷烟零售户进行服务及管理的职能，其业务素质和工作质量的高低，直接影响到市场经营的运行质量和效果，对于树立良好的企业形象、促进卷烟销售、规范卷烟市场、提高经济效益和社会效益都起着非常重要的作用。因此建立高素质、高标准的营销队伍是烟草行业持续发展的重要工作。实行市场经理责任制是烟草行业加强卷烟营销队伍建设、提高营销工作水平的重要内容。

一、烟草行业实行市场经理责任制的必要性

我国在社会主义市场经济的建立和完善过程中，企业营销组织机构形式也在不断进行探索。目前，企业的营销组织机构形式包括以下三种：一是按照产品销售类别划分组织机构形式；二是按照部门职能和分工划分组织机构形式；三是按照销售区域划分组织机构形式。

烟草行业作为垄断经营行业，卷烟销售具有涉及范围广、品牌数量多、经营毛利高、非法“三烟”严重等特点。这些特点决定了烟草行业销售组织形式

不同与其他行业。实行市场经理责任制是按照销售区域划分组织机构形式的一种形式。这种组织机构形式，一方面明确了销售人员的责任，使所管理的区域更具体，任务指标下达更合理，有利于充分调动销售人员工作积极性；另一方面能够使卷烟销售人员较长时间在同一区域工作，有利于密切与卷烟零售户的关系，更好地掌握卷烟零售户的销售规律，进一步加强对卷烟销售市场的控制，不断巩固卷烟销售网络体系。烟草行业实行市场经理责任制是卷烟销售网络建设中非常有效的一项措施。

二、 市场经理负责制的概念

现代烟草企业是由一个个专业部门构成的，各个专业部门根据工作性质和工作要求，由本部门的主管负责组织开展相应的工作。而市场经理则是访销部门的首脑，他们参与企业的决策，为决策提供依据。在现代企业的组织系统中，市场经理处于中间位置，是联结烟草商业企业和卷烟零售商之间的桥梁。市场经理的素质和能力以及企业对市场经理的工作要求直接影响着企业的管理工作的效率与经营业绩。为了有效地促进市场经理的工作开展，实行市场经理负责制是一种行之有效的好方法。

市场经理责任制是根据企业性质和营销活动的规律的要求，对市场经理工作的原则、范围、内容、职责和方法所做出的规定，是指导市场经理活动的行为规范和准则。它是营销管理的一项重要内容，也是企业组织机构运转的依据和保证。企业的组织机构设计得再好，如果没有好的营销管理制度作保证，也是无法正常运转的。

三、市场经理的主要职能

（一）市场经理负责的一般职能

1、计划职能

市场经理在计划工作中的任务是通过寻找和评价机会，来确定分管市场的具体营销计划的制定和执行。寻找机会是指市场经理组织有关的营销人员在市场上寻找有利的发展机会。在变化不定的卷烟市场中，烟草企业不能以不变应万变，不能抱住老一套不放，必须不断制定新的计划并执行具体的行动计划，包括店前广告陈列、确定卷烟摆放地点、位置、方式、零售商信息收集、订单处理、执行公司制定的主牌号统一的市场促销计划等，从而在不断变化的新环

境中获取新机会。

2、执行职能

市场经理要负责具体的营销计划的执行，在执行的过程当中，市场经理要做好组织、协调、激励和信息沟通等工作。市场经理的组织工作，将涉及到全体营销人员的组织结构和相互关系，包括把他们联结在一起并协调其活动的权限和责任界限，把他们组织好将对营销计划的完成产生积极的影响。协调营销人员的活动则涉及到协调访销部门内部有关人员的活动；协调访销与配送、稽查部门的活动，协调本企业与卷烟零售商的活动；协调与其他有关企业如卷烟厂、广告公司等等的活动。不仅如此，市场经理作为部门负责人，要善于从物质和精神两方面调动下属营销人员的工作积极性；作为企业的形象代表，要善于与零售商打交道，了解零售商的经营特点、销售情况、个性爱好等，充分发挥卷烟零售商的经营能力，共同经营好卷烟业务。

3、控制职能

为了确保执行有效，市场经理就必须对执行情况进行控制。控制的任務就是根据计划检查计划的执行情况，找出二者之间的差距及造成差距的原因，供修订计划和重新制定新计划时使用。市场经理实施控制的主要措施是财务分析和市场营销研究，如客户资料的收集、评估顾客及地区的赢利能力、协助客户优化进货结构、保持促销费用的紧密控制、测定促销的效果、让营销部门了解市场的状况等。实施控制职能的最终目的是使营销活动的开展与烟草企业的目标保持一致，促使烟草企业稳定、健康向前发展。

（二）卷烟市场经理职能

卷烟市场经理是指负责某一区域卷烟销售和市场管理的人员。其职能主要包括信息传递职能、管理职能、服务职能和专卖监督职能四个方面。

1、信息传递职能

信息传递职能是卷烟市场经理的首要工作职能，包括以下内容：

- （1）使卷烟零售户了解烟草公司能够提供的货源情况；
- （2）负责收集卷烟零售户对货源的需求信息，并及时向上级进行反馈；
- （3）负责向卷烟零售户宣传《烟草专卖法》和烟草公司的销售政策；
- （4）负责收集卷烟零售户的意见、建议、投诉、举报及合理要求，并及时

反馈相关部门，以改进烟草公司的工作；

2、管理职能

管理职能是市场经理与一般营销人员区别的最大方面。市场经理的管理职能包括以下内容：

（1）分析卷烟零售户的现实和潜在需求，并针对市场需求变化，制定满足市场需求的建议和措施，以加强管理层对销售工作的决策；

（2）掌握区域卷烟零售户的销售情况，定期对卷烟零售户的销售情况进行分析，摸清销售规律，防止卷烟零售户违规经营卷烟；

（3）对卷烟零售户进行卷烟销售价格管理、库存计划管理、店容店貌形象管理等；

3、服务职能

随着社会主义市场经济的不断发展，服务质量在市场营销的重要性日益突出，已成为赢得市场竞争优势的主要手段，对市场经理服务的标准和要求也越来越高。市场经理服务职能包括以下内容：

（1）了解卷烟零售户的需求；

（2）建立卷烟零售户的信息反馈系统；

（3）提供个性化、专业化、系列化售前、售中、售后服务。

4、专卖监督职能

市场经理除具有信息传递职能、管理职能、服务职能外，还需要在卷烟销售过程中，及时了解卷烟市场的动态和信息，对卷烟零售户进行监督，对违规卷烟零售户及时向专卖稽查人员反馈违规信息。

四、市场经理的重要作用

烟草企业的市场经理，是企业营销部门的负责人。营销是关系到企业存亡兴衰的极重要的职能，而市场经理则处于实现这个职能的主管位置。因此，与企业的其他部门主管相比，市场经理处于特别重要的位置。其作用可以概括为以下几点：

1、帮助企业选择正确的目标市场，扩大市场规模，提高竞争能力

卷烟消费市场范围广泛，消费需求复杂多样，任何企业、任何品牌都不可能独占全部市场，只能选择部分市场作为目标市场，在目标市场领域求得

发展。企业的市场经理通过运用市场细分理论，可以帮助企业正确选择目标市场，把市场机会变为企业机会，使本企业在整体市场上的劣势变为局部市场上的优势。

2、市场经理是战胜竞争对手的法码

在买方市场下，特别是我国加入世贸组织以后，服务问题更加突出。因为广义的产品概念既包括实体产品，又包括各种无形的服务。产品本身有形部分的价值在满足消费者需求的比重在下降，而无形部分的服务价值在提高。市场经理作为营销部门的主管，能适时有效地拜访客户，为客户提供满意的服务，创造优良的销售业绩，从而使企业战胜竞争对手。

3、促进产品的研制和开发

要使企业长盛不衰，产品的创新必不可少。但几乎每一种新产品的问世都需要一个有创新性的营销方案和营销队伍，才能使企业的营销活动达到理想的水平。身处一线的市场经理可为研究和开发工作带来有关零售商和消费者等对产品使用后的大量的反馈信息，对研究与开发工作有很大的促进作用。

4、代表企业与客户建立良好的关系

市场经理在对外联系客户、洽谈业务时，往往是作为企业的代表。这些人对企业的成败负有重大的责任。市场经理如果能够使客户对企业满意，对企业更具有信心，这对企业是十分有益的。成功的市场经理能够认清和解决客户的疑难，使企业与客户之间建立良好的关系。

5、市场经理的确立可以帮助企业建立需求型的管理体制

在市场经济的条件下，烟草企业要直接面对市场，适应市场需求，为此，需要建立相应的管理体制，从组织和制度上明确企业内部不同部门之间的职能。而市场经理可以帮助企业明确营销部门与其他部门之间的关系。市场经理制可以保证以承担市场营销职责的市场经理及市场部门为纽带，直接建立企业与市场的联系；可以确定市场营销职能的核心地位，以市场经理为中心，协调访销、配送、稽查部门的关系；可以按营销活动的内在联系，建立从市场调研、确定目标市场、制定营销战略、运用营销组合，到对营销过程进行信息反馈和控制的一整套的科学系统的管理程序。

五、市场经理任职条件

市场经理的素质和积极性决定了工作效果和企业的声誉。所以，必须用严格的标准来选拔市场经理。具体来说，一个合格的市场经理必须具备以下条件：

1、机敏干练，善于应对

卷烟市场经理一般都独立工作，要具有很高的应变能力和说服力，能够和各种类型的卷烟零售户打交道并结交他们。

2、态度、仪表、修养好

在卷烟销售过程中，市场经理的仪表和态度必然对卷烟零售户产生心理影响。市场经理应当真诚待客，消除客户偏见，推动成交。市场经理的态度和仪表在很大程度上代表了烟草公司的企业形象。

3、有进取心，不怕困难

市场经理必须具备超过一般营销人员的心理素质，工作中必须果断、坚毅、忍辱负重，不怕困难和挫折。要有一种强烈的内在驱动力去完成各项工作任务。

4、对企业和工作忠心耿耿

市场经理在工作中机动性和灵活性较大，企业很难直接控制他们。烟草公司与卷烟零售户的业务关系是市场经理维系的，一旦他们离心，烟草公司将受到很大损失。因此，市场经理必须忠诚，认真负责，主动地与整个销售工作相配合，保持烟草公司与卷烟零售户的牢固联系。

5、善于收集和分析市场信息

一个优秀的市场经理在与卷烟零售户订货过程中，应当对市场变化情况有敏锐的嗅觉。善于掌握市场销售动态，及时提出工作建议。

6、具有熟练的业务知识和推销技巧

市场经理必须熟悉烟草专卖法律、法规，了解烟草公司的销售政策，掌握所销售卷烟的品牌特点，并要有较高的推销技巧。

六、建立市场经理责任制需要做好的几项工作

1、建立市场经理选拔聘任机制

一名合格的市场经理与普通访销员最大区别在于知识和技能的差别。因此，选拔市场经理需要用严格的标准进行考核。对达到考核标准的人员，可通过聘任方式担任市场经理。目前，国家烟草专卖局正在着手进行行业卷烟商品营销人员职业技能鉴定工作，对卷烟商品营销人员划分了初级、中级、高级三个等

级。对考核符合标准的人员，由劳动部颁发职业技能鉴定证书。下一步对市场经理的选拔和聘任要与等级资格证书的发放结合起来，以促进卷烟销售队伍整体水平的提高。

2、建立市场经理考核机制

对市场经理的考核是保证各项工作落实到位的重要措施。通过考核，了解被考核人工作情况，找出工作中存在的问题，并根据下达考核指标进行奖惩兑现。对市场经理的考核指标一般包括定量考核指标和 workflows 考核指标两方面。定量考核指标主要包括卷烟销售量、销售结构、销售毛利、访销到位率、访销定货率等，一般情况下每月进行考核一次；workflows 考核指标主要是将其工作过程的各个环节进行细化分解，制定详细的 workflows 和考核标准，按照考核的 workflows 质量情况进行奖惩。workflows 质量考核采取日常考核和月末综合考核相结合的方式。

3、建立市场经理激励机制

建立市场经理激励机制是充分调动市场经理工作积极性、主动性和创造性，增加其对企业的忠诚度的有效手段。对市场经理的激励方式主要包括物质激励和精神激励两方面。物质激励主要包括收入和福利待遇等方面。建立物质激励机制，主要是将市场经理的工资奖金与其工作业绩挂钩，根据下达的考核指标和实际指标完成情况进行考核兑现。精神激励主要包括口头表扬、职位升迁、书面表扬等方面。通过精神激励，使市场经理感到有一个好的工作环境，从而激发奋发向上、努力工作的干劲。

4、建立一套完善的培训机制，逐步使销售人员向市场经理过渡

人力资源的可持续发展要求不断地学习和改造自己。企业成员中，上至总经理，下至普通销售人员都需要不断接受培训。因此，建立培训机制是企业可持续发展的关键。对销售人员的培训主要包括知识和技能两个方面。内容主要包括：一是理念培训，包括价值取向和服务理念等；二是思维能力培训，包括制定销售计划、做出销售决策、进行市场分析、解决工作中的问题等；三是组织技能培训，包括团队建设和管理、领导能力的培养等；四是绩效管理的能力，包括标准的制定、工作过程的控制、绩效的考评等；五是沟通能力的培训，包括推销技巧、人际关系的处理等。通过建立培训机制，使烟草行业的卷烟销售

队伍整体水平有一个大的提高，逐步使卷烟销售人员能够在较短时间内达到市场经理的知识和技能要求。

第二节 营销人员管理与激励

一、卷烟营销人员的工作职责

卷烟营销人员在卷烟市场营销工作中充当重要的角色。作为一名称职的营销人员，首先要了解自己的职责范围。营销人员既要对企业负责，又要对客户负责，因此，其责任并非限于把企业的卷烟推销出去，而是要承担多方面的责任。

1、搜集并反馈卷烟市场信息

卷烟营销人员身处卷烟市场的第一线，走访市场，能够了解到有关卷烟销售的各种信息。尤其是在与客户的接触中，可以了解到市场的第一手资料，把握市场行情和发展变化趋势，可以得到消费者对卷烟的评价和一些改进意见，为企业制定正确的产品开发计划和市场营销策略服务。同时，营销人员将获得的方面的变化信息反馈给企业，有利于企业审时度势，适时制定和调整发展战略。

卷烟营销人员收集的信息包括了解卷烟市场的供求状况及发展变化趋势；了解企业的产品在市场上受欢迎的程度；了解顾客对本企业的产品及服务的相关要求；了解竞争对手的竞争策略等。

2、开拓市场，推销卷烟

推销卷烟、开拓市场是卷烟营销人员的主要职责。营销人员要对市场进行认真的分析，选择适合本企业发展的市场，采用灵活的市场策略占领市场，并不断把市场做大。营销人员要善于寻找客户、接近客户，要稳住老客户，吸引新客户。对于客户所提出的各种要求，要认真听取，解答客户的要求，对客户进行说服，直到客户满意为止。

3、宣传企业，树立形象

企业成败的关键之一是使客户了解企业，而企业的形象对客户了解企业起着

至关重要的作用。营销人员是企业的代表，是企业的象征，是企业与客户联结的纽带，是企业与市场相连的桥梁。营销人员要开展扎实、细致的工作，通过自身素质的展现和诚实、礼貌、周到的服务，赢得市场和客户的信任，在客户心中树立良好的形象，提高产品信誉，为扩大企业产品的销量和长远的推销成功创造良好的基础。

4、提供优质服务

新经济营销的特征是服务营销。在买方市场条件下，特别是我国加入世贸组织以后，服务问题更加突出。因为产品本身有形部分的价值在满足消费者需求的比重在下降，而无形部分的服务价值在提高。因此，提供周到的服务是营销人员营销工作的重要内容。营销服务可以根据营销过程的各个阶段的不同分为售前、售中及售后服务。售前服务是指向顾客宣传和介绍卷烟，使顾客对某个品牌的卷烟有具体的了解，为成交奠定基础；售中服务是指为客户提供各种便利，包括运输、搬运、送货上门、办理各种手续等；售后服务是指与客户继续保持联系，及时了解对商品及服务的满意程度，对不满意的状况采取补救措施，尽最大的努力使客户满意。

二、卷烟营销人员的素质能力要求

（一）卷烟营销人员素质要求

卷烟的销售人员在市场的营销活动中处于核心地位，他们是企业销售计划的一线执行者、实施者，直接向卷烟零售商户、消费者传达卷烟商品的信息，了解卷烟市场需求，做好卷烟销售服务，实现卷烟的商品价值。在很大程度上决定着辖区内卷烟销量的多少，市场营销的成败，企业效益的高低，因此在客观上对卷烟销售人员提出了较高的素质要求。

卷烟营销人员素质是指营销人员在商品营销过程当中，其品质、作风、知识结构、性格等内在因素有机结合所表现出来的各种能力。要搞好卷烟营销工作，“人是最重要的影响因素”，营销人员的素质是决定营销成败的基本条件。营销人员要经过实践和锻炼，具备以下素质：

1、思想品德素质

（1）责任意识，热爱本职

烟草行业是国家税利大户，在为国家积累资金的同时，也在为卷烟消费者

提供实实在在的服务，每一个愿意加入烟草行业，献身烟草事业的人都要有强烈的事业心和责任感。特别是在我国加入世贸组织后，国内卷烟市场要逐步放开，逐步与国际市场接轨，卷烟销售人员将面临更大的考验，更应该具有开拓精神和创新意识。一个称职的、合格的销售人员首先要有热爱自己的事业，热爱自己的企业，喜爱自己的工作这样的基本的思想素质。爱因斯坦说过：只有“热爱”，才是最好的老师。只有热爱自己从事的销售工作，才能充满热情地去拼搏，去奋进，去发挥自己的全部的才智和力量。

（2）品德高尚，公正无私

品德是指人的品质和道德。公正无私是指一个人公道、正派，不谋私利，不徇私情。一个营销人员的品质如何直接反映在其行为上。营销人员要遵守国家的政策、法规，要具有集体利益高于个人利益的思想境界，具有公道、正派的思想作风和合作共事的精神。要正确处理企业与客户、企业与竞争对手等各个方面的关系。品质高尚的营销人员对人热情有礼，落落大方；对待不同层次的客户，一视同仁，平等对待；对待竞争对手，公平较量，不诽谤、不贬低同行，竞争当中通过不断地创造竞争优势来战胜对方。营销人员面向市场，工作性质要求企业授予较大的权利，但不能利用工作之便搞不正之风或私下交易，更不能利用职务之便贪污贿赂，败坏企业形象，破坏社会风气。

（3）实事求是，诚实守信

卷烟营销人员在营销活动当中，要与各种类型的经销商、消费者等打交道，言行举止都与烟草企业的形象有关，最终影响卷烟产品的销售。营销过程当中，对卷烟产品要如实地进行宣传介绍，不要夸大其词、言过其实。对于客户提出的要求或建议，要认真对待，积极想办法，满足他们的愿望。对于客户提出的意见，要虚心接受，有则改之，无则加勉。对于承诺的内容，要说到做到，不失信于客户。只有坚持真诚待客，才可能取信于人，树立良好的企业形象。

（4）工作热情，高度敬业

营销人员的情绪，不仅影响到自己的行为，还会直接影响到客户的情绪。营销人员应以饱满的工作热情，积极推介宣传卷烟产品。要善于控制自己的情绪，遇事沉着冷静，不可感情冲动、意气用事，小不忍则乱大谋。营销人员要忠于职守，营销人员应具有强烈的事业心和责任感。营销人员应富有对客户的

热忱、真挚、全心全意服务的精神，并且对烟草企业的信誉与产品有坚定的信心，对营销工作有强烈的进取心，争取营销成功。营销人员应有良好的意志品质，这是克服困难和实现目标的重要保证。完成目标要坚持不懈，克服困难要坚定不移，胜不骄，败不馁，镇定自若，百折不挠。

（5）客户观念，服务至上

要树立全心全意为客户的观念，把完成任务与服务客户统一起来。作为烟草企业的经营对象重点是广大的卷烟零售商户，为他们提供优质的卷烟和满意的服务是我们的职责，因此要求具体落实销售计划的销售人员必须具备良好的思想品质和高尚的职业道德，以企业的利益为己任，克服困难，完成任务，不谋私利；以客户的需要为己任，千方百计，做好服务，让顾客满意。卷烟营销人员一手托二家，既是企业的销售人员，又是卷烟零售商户、消费者的顾问，在执行企业的销售计划，完成销售卷烟品种、数量的同时，还要向客户提出建设性意见，让他们了解卷烟的品种、特性、价位等，帮助他们进行合理购买，积极、热忱地为客户做好各项服务，通过销售人员的工作，将企业利益、客户利益两者有机地统一起来，

2、业务素质

营销人员经常要与各种各样的顾客打交道，要求有较深厚的文化基础和较广的知识面。知识功底越深厚而又不断更新，在营销当中则越能自如。知识面宽广与否，一定程度上影响着营销人员的营销能力，所以优秀的营销人员要有不断学习的求知欲，善于学习卷烟营销工作所必须的专业知识。

（1）树立现代市场营销观念

营销观念又称为营销哲学，是指营销人员对事物的看法和观点，是营销人员从事营销工作的指导思想和行动指南。现代市场营销观点是以顾客为中心的营销观念，这种观点要求营销人员了解顾客需求，利用营销组合策略，提供顾客满意的商品和服务。要求正确处理国家利益、企业利益、消费者利益三者之间的关系。因此营销人员应根据市场营销观念的要求，合理地组织市场营销活动。

（2）掌握营销理论知识

营销人员应具备一定的文化基础知识。在此基础上应掌握基本的的市场经济知识，包括企业知识、商品知识，销售业务知识，市场知识，客户知识和财务

金融知识等，并在实践中有效地应用这些知识，以适应各类人群的需要，服务于广大客户。

从事营销工作需要营销理论作指导。营销人员要掌握的营销理论知识很多，主要包括市场营销学、营销心理学、烟草商品学、市场调查与预测、经济学、商法、企业管理、公关与礼仪、广告策划与宣传、财会知识等。要学会市场调查、信息收集与整理、市场分析、市场预测、谈判与推销以及营销决策的技巧与方法。

还要学会掌握相关的知识与技能，如商情写作、计算机操作的新知识、新方法、新技能等。学习这些有关卷烟业务的专业知识，通过不断的实践与锻炼，才能成为一名综合素质高、业务能力强的出色的营销人员。

（3）掌握营销环境知识

营销活动与营销环境是密切相联的，营销人员要与众多的客户和广大的卷烟消费者打交道，政治、经济、文化、社会、科技各方面的因素都在发生这样或那样的影响。营销人员不仅要把握国家发展的政治、经济状况，而且要把握辖区内的卷烟市场特征。无论是访送分离，还是访送一体，每一地区的卷烟零售户都有专人负责供应卷烟。这就要求销售人员，无论是访销员或者是配送员，要对自己辖区内卷烟市场的特征要有清楚的了解，对自己辖区内服务的对象——零售商户，消费群体，从数量到规模，从所在地理位置到消费层次，从业主性格爱好、消费淡旺季、购买方式等等都要清楚地掌握，要熟悉当地的交通地理状况，掌握营销区域内的语言习惯、风土人情、礼仪规矩、宗教信仰，使营销工作适合当地的环境，减少不必要的麻烦，有针对性地开展销售服务工作。

要掌握市场调查的简单方法。卷烟销售人员是企业卷烟市场中的眼睛和耳朵，他们所见所闻，所掌握的市场动态和行情为企业制定销售计划起了决定性的作用。因此销售人员需要加强市场调查研究，善于捕捉各种有关的市场信息，并能从中分辨出有价值的信息，加以有效利用，及时了解掌握自己辖区内卷烟市场的销售趋势，以及市场行情动向，时时留心，处处留意，主动向领导提出具有新价值的市场信息，并提出自己的分析意见和下一步销售工作的建议。

（4）掌握营销专业技能

营销研究。营销人员要了解营销信息系统，从事内部信息收集，加强消费者

的购买心理和行为的调查，分析竞争对手的情况，研究竞争对手的策略，掌握市场的一般情况。

销售预测。营销人员要加强对未来市场的分析判断，指出未来市场的发展方向，提出未来市场的发展规划。

制订营销方案和营销计划。营销人员要制订产品策略、制订卷烟产品价格策略、制订销售渠道的配置计划，研究制订提高本公司的知名度的策略，规划促销策略。要确定本企业的销售策略，服务方式。熟悉掌握卷烟的品种、规格、性能、价格、特点以及如何识别真假卷烟的一般常识，这样做好销售服务工作才能胸有成竹，才能有的放矢。

微机操作技能。访销员、配送员等营销业务员的工作，随着科学的进步和发展，服务方式和手段也在逐步提高，从过去的手工填写“访销单”，“配送单”，到目前不少省市已推广使用计算打印单、PS 机使用和收款使用的 IC 刷卡机等，已经要求销售人员，不仅有一定的书写常识，能够正确填写有关业务单据，而且要熟练掌握计算机的操作，当前要掌握 PS 机、刷卡机等的使用方法。

（5）具备烟草营销的法律素质

销售人员在从事卷烟市场访销、配送的过程中，代表的是烟草公司，是企业行为，因此销售人员要懂法、守法，具有法制观念和法律意识，这一点对于销售人员的工作及企业经营的成败是至关重要的，特别是具有行业特征的《烟草专卖法》更是我们必须熟知，必须宣传，必须执行的。销售人员既要用《烟草专卖法》来保护自身的专营特权，也要用《烟草专卖法》来约束自己的行为；既要用《烟草专卖法》来制止、打击卷烟市场的非法经营活动，又要用《烟草专卖法》来保护经营者的合法权益。国家烟草专卖局曾经提出“管外先管内，管内是关键”，这是对烟草系统各级经营人员的要求，所以销售人员除了自己熟知的《烟草专卖法》的具体条款外，还要广泛宣传，以身作则地贯彻执行。

3、心理素质

营销人员的心理素质影响到营销人员与顾客的沟通，关系到营销能否成功，具备良好的心理素质是营销工作的重要前提。一个合格的销售人员，不但要有健康的体魄，端庄的仪表，还要有良好的心理素质，要待人热情、诚恳、性格开朗，善于表达，举止适度，思想敏捷，能较快地适应环境。

（1）充满自信

自信是营销人员重要的心理品质。只有具备自信心，才能产生自信力，进而激发出极大的勇气和毅力。营销是一项很不简单、充满风险的职业，成功更是充满了艰难，只有具备自信心理，面对挫折和困难时才能临危不惧，争取成功。

（2）意志坚定

营销是一项需要独立完成、充满了艰难和辛苦的工作，要求推销员具有坚强的意志，困难面前绝不低头，要有独立发现问题、分析和解决问题的能力，遇到突发性的问题要自己想办法，拿主张，采取果断的措施，灵活处理。

（3）坚持不懈

现代市场的竞争日趋白热化，营销成功的难度越来越大，营销人员要坚持不懈，要有非同一般的毅力，克服困难，创造营销工作的新局面。

4、身体素质

营销任务十分繁重，要深入市场调查了解，掌握大量的市场信息资料。要负责组织适销对路的货源，占领目标市场，增加市场份额。要研究客户心理，科学地制订市场营销策略。要向客户进行品牌的宣传、推广，提供全方位的优质服务。如果营销人员的其他素质不错，可是身体体弱多病，不能坚持正常工作，则会给企业带来诸多不便，甚至延误时期，导致重大损失。因此，营销人员要有健康的身体，能适应室外流动性强的工作。

（二）卷烟营销人员能力要求

1、观察和思维能力

观察能力是指人们对客观事物的认识分析并抓住其本质特征的能力，具备良好的观察和思维能力是搞好营销工作的前提。营销人员在营销的过程当中，需要进行市场信息的收集和整理，具备敏锐的观察能力和敏捷的思维能力，才能广泛及时的收集信息并对信息加以分析处理，从表象中发现潜在的变化，从现象看本质，把握时机，做出正确的判断，出奇制胜。在运用现代营销技巧的各个环节，如潜在顾客的寻找和认定、市场的选择，往往很难一目了然，这就要求营销人员具有敏锐的观察能力，透过表象看实质。要把各个独立的事件或话题综合起来，运用逻辑分析，通过正确的推理、判断，看到各种现象之间的联系和区别。营销人员要特别注意观察市场的供求关系，从市场需求中发现顾客

的发展趋势，进而做出科学的预测。从市场卷烟在品种、规格、质量、价格的变化中，推测卷烟供应的趋势，以便烟草企业及时调整卷烟经营的方向。

2、应变创新能力

营销人员要对变化莫测的市场做出准确的判断，要对众多的需求、爱好各不相同的顾客提供个性化的服务，满足客户的个性化需求，这就要求营销人员有灵活的头脑，根据相应的营销环境，沉着处理，在不失原则的前提下处理诸如顾客异议、顾客投诉、竞争者加入等各种情况。要争取化复杂为简单、化竞争为合作、化干戈为玉帛，争取营销的成功。同时成功的营销人员要能够适应市场的变化及顾客需求的变化，根据环境的需要、时间的需要，制订符合实际需要并具有超前性的营销思路。为此，这就要求营销人员在心理上具备开放、创新的意识，不保守，不墨守成规。只有具备创新思维，才能具有旺盛的求知欲和强烈的进取心，才能不断更新营销观念，接受新事物、新知识，从而在营销工作当中大胆改革、创新，根据需要改变营销的策略和方式。

3、组织协调能力

营销过程中，营销人员经常要进行企业的宣传、产品的推广工作，宣传企业的特点、优势，宣传产品的功能、价值、个性特征，如举办新闻发布会、产品展销会、供需见面会、卷烟交易会、散发宣传材料等，完成宣传工作要涉及到很多方面，营销人员要与新闻部门、主管部门、工商部门、其他烟草企业和部门之间进行妥善的协调，争取他们的支持，使营销工作有条不紊、循序渐进。

4、语言表达能力

语言表达能力的强弱是衡量营销人员工作水平的重要标准。良好的语言表达能力可以使自己博得顾客的欢心和信任，博得友谊，从而广交朋友。营销当中的语言要亲切、周到、礼貌、热情；主题要明确，语言要简明扼要；要能够打动人心，说服人，具有强大的感染力，从而激发顾客的购买愿望，形成良好的营销气氛，达到营销的目的。营销当中的重点是让顾客明确卷烟给顾客所带来的利益和感受，不要夸大其词，更不能花言巧语骗取顾客的信任。要信守承诺，言出必行，说到就要做到，

5、交往能力

营销是一门科学，更是一门艺术。营销人员的社交能力关系到营销的成败，

也关系到企业的发展。善于结交、广交朋友是营销人员的基本要求之一。有效的社会交往，可以密切营销人员与顾客之间的关系，从而获得市场信息；可以稳定老顾客，吸引新顾客，使潜在顾客变为现实顾客，使小顾客变为大客户。社交过程中营销人员要遵守社交礼仪，对待顾客要热情周到，介绍产品要实事求是，一切从顾客的利益出发，以真诚感动客户，实现企业价值和顾客利益最大化，

由于利益趋动，在卷烟市场有少数商贩违规违纪经营，欺行霸市蛮不讲理，出言不逊。面对这样的情况，销售人员要有足够的心理准备，要有耐心，有涵养，既以理服人；又以情感人，既机敏善辩，又能说服广大客户，给人以亲切感。同时也要善于处理好与客户之间的供需矛盾。目前，卷烟市场远没达到“市场经济”的程度，很大程度上还带有计划经济和行政管理的痕迹，往往需要用已有的卷烟品种“引导”市场。在品种供需错位时，我们的销售人员更要耐心地做好解释工作，不带私心，不坑害客户，公平地分配好紧俏货源，做好解释工作，巩固和客户的业务关系和友好往来，维护企业的信誉和权威。

（三）卷烟营销行为相关要求：

1、注意仪表。整洁美观，风度优雅的仪表，易使顾客产生好感，为交易成功打下良好的基础。目前各级烟草部门都为销售人员配备了统一的车辆，统一的服饰，这表示着企业的形象，而销售人员还必须注意仪表端庄，谈吐文明，车辆的保养、整洁，个人的清洁卫生，衣着整洁干净，精神轻松、饱满，这样才使顾客感到亲切而给以信赖。

2、讲究礼节。营销人员要讲究言行举止。要做到举止适度，谦恭有礼。口齿流利，平易近人，谨慎机敏。

我们每一个销售人员与客户打交道，都是代表企业的行为。给顾客留下懂礼貌，有教养的印象，讲话必须面带微笑，彬彬有礼。递名片时要双手，微微欠身，接过客户名片也要认真看一遍，放在上衣口袋，或是公文包里，切不可在手中玩弄或随处一放，要以关心、赞誉的方式交谈。顾客说话，也要认真地听，切不可翘二郎腿，搔头弄耳等。绝对避免与客户争吵，以一流的服务取得客户的信用。

3、讲好开场白，以关心对方的口气，问：你早，你好；并询问买卖情况，

有老人的问老人健康；有小孩的问问学习情况，然后尽快引入正题。

4、介绍商品。介绍公司现在卷烟品种、规格、价格，并记下客户所需要的品种、行情，以及市场走势，做一些必要的解释。

5、处理客户异议。在接受商品时，针对品种或价格、客户可能提出不同看法和意见，销售人员必须认真对待，虚心听取，分析原因，特别是对我们配送的卷烟，如有挤压或磕碰损坏的情况，配送员一定要及时反馈，使仓库人员能进一步改进工作。

6、成交。双方进入洽谈成交阶段，立即采取购买活动，访销员要准确填写销售单据中的品种、数量、单价、总金额，并要求对方签字。配送员送出的卷烟要当面清点、验收，并及时收回货款。

7、续后工作。成交后，不是万事大吉，而要进一步履行各项具体工作，妥当安排好各项服务，使客户确信销售人员是他可以信赖的朋友，以利于今后的再交易。

广大的销售人员不仅要具备相当的素质与能力，而且在具体访销、配送与客户接触中注意到以上几点，卷烟的销售工作就会取得成效，企业的销售计划和企业的经营利润指标的落实，就会得到有力的保证。

三、卷烟营销队伍的组织

卷烟营销队伍的组织涉及到两个问题。一是企业营销队伍规模的确定；二是营销人员的确定。

（一）卷烟营销队伍规模的确定

1、营销力量与营销额的关系

在企业营销活动中，营销人员的数量和营销额之间存在着一定的促进关系，这种促进关系表现为以下特征，即：营销人员增加，会使企业的销售量（额）增加。但是销售量（额）增加，并不一定随着人员的增加而成正比例增加，即人员增加，人均销售额存在着递减的趋势，如图所示：

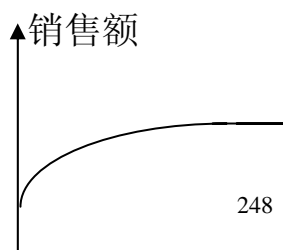


图 9—1 产品寿命周期不同阶段的促销方式

2、影响营销力量的因素

(1) 市场竞争激烈程度

一般而言，市场竞争越激烈，需要付出的营销努力越大，营销人员就应该越多。例如，在我国市场经济条件下，市场由卖方市场向买方市场转变，竞争日趋激烈，企业的营销队伍也日益扩大。先进企业的员工队伍中，营销人员占职工总数的 1/3 以上。

(2) 与卷烟消费特点有关

烟草批发企业的营销人员主要是向零售商提供卷烟，而卷烟零售网点点多面广，所需的营销人员也多，所以营销人员占其职工总数的绝大部分。

(3) 与采用的卷烟营销渠道和方式有关

根据我国的卷烟营销网络的建立状况，烟草商业企业实现了自建卷烟访销、配送中心等机构，负责辖区市场的卷烟访销配送、客户服务业务，则所需营销人员比以前有较大幅度的增加。

(二) 营销人员确定的具体方法

企业在配备营销人员时，如果营销人员配备得过少，会影响产品的营销；如果营销人员配备过多，就会直接增加营销成本，影响企业的利润，因此，企业在决定其营销人员人数时，可在考虑以上各种因素的基础上采取一些具体的方法。

1、工作量法

企业设计营销队伍规模通常有三种方法：第一种是销售百分比法。企业根据历史资料计算出营销队伍的各种耗费占销售额的百分比以及营销人员的平均成本，然后对未来销售额进行预测，从而确定营销人员的数量。第二种分解法。这种方法是把每一位营销人员的销售水平进行分解，再同销售预测额相对比，就可判断营销队伍的规模大小。第三种工作量法。上述前两种方法比较简单，但它们都忽略了营销人员的数量与销售量之间的内在联系，因而实际意义不大。

下面重点介绍第三种方法，即工作量法。工作量法分为五个步骤：

第一步按年销售量的大小将顾客分类；

第二步确定每类顾客所需的访问次数（即对每个顾客每年的营销访问次数），它反映了与竞争对手相比要达到的访问密度有多大；

第三步每类顾客的数量乘以各自所需的访问次数就是整个地区的访问工作量；

第四步确定一个营销代表每年可进行的平均访问次数；

第五步将总的年访问次数除以每个营销代表的平均年访问数即得所需营销代表数。

显然，工作量法相对而言较为实用。不过它没有说明访问次数是如何确定的，也没有把营销队伍的规模当成能为企业带来利润的一种投资。事实上，企业利润同营销队伍的规模、预算、报酬方式等紧密地联系在一起。我们假设，最佳的营销队伍规模使企业利润达到最大化，那么，在利润最大化水平下，确定营销队伍规模的问题就迎刃而解了。

2、营销区域设计

企业委派营销代表到一些地区负责产品营销，这些地区通常被称为营销区域（或地区）。区域设计是营销人员决策的重要内容之一。无论是设计新的区域系统，还是调整现有的区域构成，企业都要考虑下述条件：

第一区域要易于管理；

第二各区域的销售潜力容易估计；

第三能够严格控制营销旅途的时间花费；

第四对营销人员来说，每个区域的工作量和营销潜力都是相等的，而且足够大。

企业要想满足这些条件，可以通过对区域单位大小和形状确定而达到。设计区域大小主要有两种方法，即同等销售潜力法和同等工作量法，这二者各有千秋。企业按同等销售潜力划分区域能给每个营销代表提供相同的收入机会，并有利于企业衡量营销代表的工作绩效。由于各区域间长期存在的销售额差异反映出各营销代表能力与努力程度的不同，这就促使他们互相竞争，尽最大努力工作。然而，区域间顾客的密度是不相同的。具有相同销售潜力的区域，它们所包括的地区多少（空间范围）有着很大差别，从而，为达到相同的销售目

标各营销代表所花费的努力也大相径庭。显然，派往地区较广而顾客稀少区域的代表，比起派往其他区域的代表而言，要么相同的努力只获得较少的销售额，要么通过额外努力才能获得同等销售额。面对这种情况，企业的一种解决办法是付给前者以较高的报酬，以补偿他们额外的努力，但是这会降低营销利润。另一种办法是用同等销售工作量法来规划营销区域，使每个营销代表都能全力完成自己主管区域内的营销任务。通常这种方法会导致区域间营销潜力的差别。如果营销人员的报酬支付方式是固定工资则没什么问题，而如果按佣金支付则不公平。在实践中，企业往往派能力较高、经验丰富的营销人员到潜力较大的地区。

区域总是由一些小的地理单元所组成，这些小单元合在一起达到一定的营销潜力或工作量便形成一个营销区域。企业划分区域时要考虑自然界线的位置、相邻区域的一致性、交通便利程度等因素。许多企业愿意让营销区域呈一定形状，因为区域形状会影响营销成本、覆盖难易和营销代表对工作的满意度。

四、营销人员的考评

建立和健全营销人员考核制度，是一项十分重要的工作。正确掌握营销人员的思想品质，业务技术和工作能力的状况，并与激励措施结合起来，这对于调动营销人员的积极性和创造性，不断提高企业的营销管理水平，具有极其重要的作用。

（一）建立营销人员的报告制度

建立营销人员的报告制度，是考核营销人员工作业务水平必须具备的条件，也是积累市场资料，系统掌握市场发展动向，提高企业营销水平的重要方法。营销人员的报告主要包括两部分内容，一是营销活动计划，二是营销活动成绩。

1、营销活动计划

营销活动计划是营销人员的工作计划，由营销人员提前一段时间提出工作计划，主要内容包括营销的目标，营销的措施，营销的时间分配，营销的路线，访问顾客的次数等。该计划对考评工作的意义是，便于管理部门在考评时针对计划检查其实际工作情况，并评估其制订计划和执行计划的能力。

2、营销活动成绩报告

营销活动成绩报告是实际发生的营销活动记录，主要包括工作进度报告，

费用报告，客户变化情况报告和综合营销情况报告等内容。

工作进度报告，包括完成营销任务情况，访问顾客的情况，市场信息，竞争对手产品情况，成交价格等。

费用报告，营销人员费用开支的情况。

客户变化情况，发展新客户的状况，失去老客户数量、原因以及采取的补救办法。

综合营销情况，包括某一地区的新产品发展情况，市场竞争情况，市场发展趋势，客户对企业的意见等内容。

根据营销人员的报告中的原始数据，企业管理人员可以评估每一个营销人员，从中可以发现一些问题如下表：

绩 效 时间 项 目	1 季度	2 季度	3 季度	4 季度
1、卷烟销售 额				
2、卷烟销售 定额				
3、销售费用				
4、费用与总销 售额之比				
5、销售访问 次数				
6、每月访问 成本				
7、平均客户 数				

8、新客户数				
9、丧失客户 数				
10、每个客户平 均购买额				
11、每个客户 平均毛利				

表 9—1 营销活动情况记录表

（二）对营销人员的业绩考评

1、 将工作成果与定额标准比较

其计算公式如下：

销售计划完成率 = 实际销售量（额） / 计划销售量（额）×100%

营销人员人均销售额=一定时期内卷烟销售总额/营销人员总人数×100%

客户访问完成率=实际访问客户数/计划访问客户数×100%

或=实际访问客户次数/计划访问客户次数×100%

订单平均订货量=订单订货总量（金额）/订单总份数

产品销售退货率=产品销售退货量（金额）/产品销售供货量（金额）×100%

利润完成率 = 实际利润总额 / 计划利润额×100%

由于地区、竞争情况及广告等条件不同，不同的营销人员，应规定不同的计划销售任务。

2、 营销人员之间进行比较

比较营销人员在基本相同的条件下，能否以尽可能少的营销费用取得最大的营销成果，包括销售数量和销售利润等。这种比较应注意两个方面的问题：

第一，必须有公平的竞争条件，如各个营销地区市场潜力、工作量、竞争激烈程度和营销费用分配应该基本相同，在划分营销区域时应能解决好这个问题。

第二，这种比较不应只比较销售额还要比较他们所控制的纯利，如果营销人员负责营销若干产品，根据竞争和供求情况，有的产品可能价格低，利润较少，有的产品可能价格高，利润较大，付出同样的努力，各产品的销量可能大小相

同，但获利可能差不多，甚至可能销量大者获利反而较小。

（三）对营销人员的品质考评

对营销人员的品质考评包括以下几个方面：

职业道德和服务态度。通过顾客调查，可以了解顾客在这方面对营销人员的满意度。

专业知识。了解营销人员对企业、企业产品、顾客、竞争者、营销区域情况及本身职责的掌握程度。

个人特点。对举止、仪表、言谈和气质等进行评估。如要求营销人员语言文明、态度热情、统一服饰、佩证上岗。

法律知识及守法情况。了解营销人员知法、守法方面的情况。

服从上级管理和工作分配的情况。

（四）营销人员考核工作的具体方法

1、 营销人员考核工作，必须制度化、规范化、标准化

一般应从政治思想、业务技术和工作成绩等三个方面进行综合评价，尽量做到定量分析，采取评分的办法，然后按照取得的总分，把营销人员分为优秀、良好、及格和不及格等四类。对于不及格的，需要具体分析，如属工作能力差，应组织加强培训；如属工作责任心差，应加强政治思想教育；如属不能胜任的，应及时调离工作岗位。

2、 日常考核和定期考试相结合

日常考核，是以平时工作成绩为主，建立平时工作成绩的登记卡或登记表，作为营销人员考核的重要资料。定期考核，主要是考核政治、业务、技术等方面的理论知识，以及实际工作能力。考核成绩经评定以后，应列入营销人员档案，作为调整工资、评定职称、晋升和提拔的依据。

五、营销人员激励

激励，是指激发动机、鼓励行为、形成动力的过程，即激发人的正确动机，调动人的积极性，充分发掘人的潜在能力，促使人们围绕企业的总目标创造性地开展工作。

企业中的任何人都需要激励，销售人员也不例外。一个优秀的销售人员不仅依靠他的才干，还需要企业不断地激励，才会有更好的绩效。

（一）激励原理

人的行为来自于人的动机，而动机又产生于人的需要。可见，任何人的行为都是有原因的，原因就是他的需要；任何人的行为都是有目的的，目的就是满足需要。一般来说，当人产生某种需要而未得到满足时，会产生一种不安和紧张的心理。在遇到能够满足需要的目标时，这种紧张的心理就会转化成动机，推动人们去从事某项活动而达到目标。从未被满足的需要出发，激发满足需求的欲望，到引发指向目标的行为，这就是激励的过程。当某一需要得到了满足，激励作用也就随之消失。但人的需要是无止境的，这种需求满足了，又会产生新的需求，新的需求不断推动着人们向新的目标努力。

（二）激励方式

激励包括物质激励和精神激励两个方面，具体说前者包括金钱、工作条件等，后者包括赞美、表扬、成就等许多方面，实际工作中二者难以截然区分，

▲报酬激励（物质激励）

物质激励的办法有很多，报酬便是其中最重要的激励。

要设计一套良好的报酬制度，诚非易事。因为企业管理人员与销售人员的往往追求着不同的目标，管理人员希望报酬制度具有控制性、经济性和简单易操作的特点，能够吸引和留住优秀的销售人才，能鼓励业绩优秀的销售人员，而且易于理解，易于实施，必要时还要易于调整。而销售人员则通常喜欢报酬制度上具有收入稳定、公平、透明，对突出表现给予奖励的特征。因此有时很难同时兼顾双方的目的而又能保持这些目的协调性。这也是许多企业报酬制度不同的主要原因。烟草行业内的报酬制度也不尽相同，特别是对近几年新招聘的销售人员，有的实行基本工资加效益工资；有的实行定额基本工资加超额提成；有的则实行纯计件工资制，即卖多少烟，拿多少钱。多种方式各有利弊。

要设计一个优良的报酬制度，管理者必须首先决定销售报酬的水平，对于同一类型的销售工作，这一水平应该与“当前市场价格”有某种联系，一般企业若低于市场价格的报酬，招聘的销售员素质可能比同行竞争者低。不过，由于企业的所有制不同，销售人员的薪水或酬金并无统一的、确定的水平。目前烟草行业由于经济效益较好，职工收入比当地“市场价格”略高，所以在选择招聘销售人员时，可供机会较多，选择余地较大，一般都能招聘、选择到具有

较高素质的销售人员。企业在给新录用的销售人员定薪金报酬的平均水平标准时，需要考虑在“企业价格水平”与“市场价格水平”中，找出并确定一个相对平衡与协调的水平标准。

认真贯彻按劳付酬的原则，建立合理的报酬制度，对于调动销售人员的积极性，扩大销售，提高效益，有着重要作用。销售人员的报酬应从实际情况出发，多劳多得。对于真正优秀的，销售业绩卓著的销售人员，应实行重奖。反之，报酬制度不合理，则可能挫伤销售人员的积极性。

通常的情况下，报酬形式有以下几种：

1、 薪金制

即：在每一个时期内（每月或每周）支付给营销人员一个规定（固定工资制）的工资总额。在工资调整以前，这个数额不变。

固定工资制有几个优点：第一，对营销人员而言，能提供稳定的收入和最大的安全感，从而有利于调动其积极性。第二，对管理人员而言，能使营销经理对营销人员保持最大的控制力，随时调动他们的工作不会引起强烈不满和反对。第三，易于计算，也易于对下年度的营销费用进行预测。

固定工资制的最大缺点是不能提供有效刺激，因此对管理人员提出了更高的要求，他们必须在绩效评估和监督方面付出更多精力，使营销人员的所得与其付出的努力基本一致。虽然说是固定工资，也不能长期不变，如果营销人员的努力与其所得长期脱节，必然会造成士气低落，人心涣散，结果是难以吸引和留住进取心强的高水平营销人员。另外，在生意不景气时，可能增加费用负担，在生意兴隆期又不能充分激发营销人员去努力挖掘潜在营销机会。薪金制又起不到激发销售人员进一步挖掘和扩大市场业务的作用。

2、 纯佣金制

根据营销人员完成一定数量的销售额支付一定比例的佣金。确定营销人员的收入，完全根据他们在既定时期内完成的销售额或利润额，表现为销售额或利润额的一个百分率，即佣金率。

纯佣金制的优点：第一，能给营销人员提供最大刺激能鼓励销售人员尽最大努力去工作。第二，能给营销人员提供最大的灵活性；为了争取最高收入，他们可以灵活安排工作日程。第三，使企业销售费用和销售收入密切结合。第

四，减轻管理人员的工作负担，使其对营销人员的绩效考评和监督工作变得较为简单。管理人员可根据品种的紧俏或滞销状况、分管区域的零售户集中或分散状况、消费档次高或低的状况，决定给予销售员比率不同的佣金，这对做同一类工作的销售人员来讲是比较公平、透明的。

纯佣金制的缺点：营销人员收入不稳定，缺乏安全感，。当销售额下降是由于客观原因造成而与其努力无关时，便会引起士气低落。在这种报酬方式下，有些销售人员还可能会挑肥拣瘦，不能坚决服从分配；管理人员难以控制营销人员，当管理人员让营销人员去干不能带来直接收益的工作时，如收集市场信息，为客户提供必要的服务等，就会遇到较大阻力。在这种报酬方式下，还有一些销售人员会单纯追求销售数量，甚至可能有损于营销人员的职业道德，为追求自身利益，可能使用欺骗或高压手段销售产品，甚至可能做出跨区域经营、强买强卖、低价竞销等有损企业信誉的事情，损害企业形象和信誉。

3、复合制

即混合制。采用薪金与佣金混合的制度。把固定工资制和纯佣金制结合起来，支付给营销人员一部分固定工资，一部分佣金。它可以克服两者的缺点，并吸收其优点。工资和佣金各占多少比例，可以根据企业对营销人员的要求和完成工作任务不同来确定。具体说，佣金部分的支付方式也有两种：一种是在一个营销人员的销售额超过某一水平之后，才能开始给予佣金；另一种是任何营销水平者可以挣到佣金。

这种制度有利于将销售额大小与销售人员的努力紧密相连地进行考核与付酬，也有利于管理部门加强对销售员工作的控制。在销售业务下降时，企业不会因为销售成本固定不变而受到沉重的压力；销售人员也不担心会完全失去他们的收入，起码可以拿到基本工资。

能给营销人员提供一定程度的稳定收入，又能提供一定程度的刺激。管理当中有一定程度的灵活性，较易控制营销人员。

缺点主要是计算繁杂，对费用也较难预测。

4、奖金

奖金是使用日益增多的一种刺激手段，许多企业用奖金来取代或补充佣金的刺激作用。使用奖金时，称为工资加奖金制，在一定时期内支付给营销人员一

定的工资，另外要确定一个时期的销售定额，超过时支付给以超定额为基础的奖金。奖金和佣金的明显区别是，佣金支付可以超定额，也可以不超定额，而奖金支付必须是超定额。奖金的优点是不仅能用于直接的营销工作，还可用于其他方面调动营销人员的积极性，如用于鼓励提供有用的营销建议和有价值的市场信息等。

使用奖金的困难在于确定销售定额较困难，高不可攀会影响积极性，低了则会增大开支。

为了达到激励的目的，也不排除采用反刺激措施，对属个人过失而造成损失的营销人员，可以采用降薪、降职，乃至解雇等措施。

▲精神激励

精神激励的重要性一直在增加，原因首先是由于职工的文化程度越来越高，注重个人尊严、人生价值和精神生活，在这些方面的自我保护意识也日益增强。其次，随着经济的发展，在人们的温饱问题解决之后，生存需要在人生中退居次要地位，占主导地位的追求转变为社会需要和个人价值，如友谊、自尊、个人爱好和成就等。面对这样的现代职工，再用“经济人”理论来管理就显得有些落伍和不合时宜了。第三，职工对只把员工当挣钱的工具的工作方式很反感，注重精神激励。

对营销人员的精神激励的具体方式包括：

1、 目标激励

每个销售人员、班组都有明确的销售任务，每个月各项销售指标完成情况都要张榜公布、激励后进，追赶先进。

定期召开营销会议可为营销人员提供一个掌握信息、明确任务的机会、也是一次与领导会面和交谈的机会。以营销管理人员为中心的交流活动搞得越好，有助于加强营销队伍的凝聚力和向心力。营销会议可以每天采用例会的方式进行，也可以安排在营销淡季，尽力减少生意上的损失。营销会议可以与短期培训相结合，与表彰先进相结合。

2、 竞赛激励

开展营销人员竞赛是提高营销积极性和营销技术的好方法。营销人员竞赛主要是扩大销售额的竞赛，但也可用于其它方面，如扩大客户竞赛、合理化建议

竞赛、交易技能竞赛等等。竞赛应有例行的标准并使用有吸引力的奖品，如免费旅游、现金、自行车、摩托车等。标准的确定应能使相当数目的人能有机会获奖，得奖人数太少就会使激励作用下降。竞赛安排频率适当，一年进行两次较合适，如频率太高，刺激就会减弱。竞赛时间不能太短或太长如两三周难以见效，太长就会导致松懈，两个月比较合适。竞赛时间要适当，安排在营销旺季或节日期间较易获得显著效果。竞赛应使全体人员都参加，每人都有平等的获奖机会，如只有部分人能参加或标准的制定只有利于某个人或几个人，就起不到激励作用，并可能会引起怨恨。对有优良销售表现的人员，给予特别的奖励，这类竞赛应有周详的计划，以求实效。

3、表彰激励

有些企业将优秀的销售员介绍于报刊、杂志上，使一般人知道他们在企业内的作用、影响、声誉和地位。

每年年底在总结工作的基础上，评选出一些先进人物和模范代表，授以先进生产（工作）者、优秀党员、模范销售人员等光荣称号，并发给证书和奖状。

4、赞扬激励

表扬、赞美是让人觉得重要的好方法，因此能使人成功。在各种场合，要毫不吝惜地给职工以赞美和表扬；对小成就也要赞美和鼓励，小成就获得的赞美，会使其有信心去争取更大成就。

语言是赞美的常用方法，奖赏是赞美的一种方式，鼓掌也是一种赞美的有力方式，人们的卓越表现，并非只是为了金钱。公司发行杂志，在杂志上给优秀的营销人员以赞美，也是行之有效的赞美方式。

无论是小组会、科务会，还是研讨会、工作会，管理人员在总结、布置工作的同时，对销售人员适时又适当的赞誉，往往比奖金更有激励作用。

5、榜样激励

可以树几名各方面的代表人物，如“优秀访销员”、“优秀配送员”、“销售标兵”、“服务模范”等先进人物，使大家学有榜样，赶有方向。

6、晋升激励

这是一种强烈的激励办法，但往往基层企业内晋升的职位并不多，故此种办法仅适用于少数优秀员工。

7、 重任激励

确实有能力的销售人员，可以委托他负责一个组、一个部门的工作，使他感受到领导的信任、自我价值的进一步体现。

8、培训激励

培训的直接目的是增进营销人员的知识和技能，为企业扩大销售额。另外，培训也是激励的一种有效手段，因为培训是有助于帮助营销人员获得成功，有进取心的营销人员把培训看成是一种待遇，注意培训、能造就人才的企业对有进取心的人具有特别的吸引力。

对优秀的销售人员，有机会可以送出去培训，这既是对他以前工作的肯定和鼓励，又对他（她）今后提出更高的工作要求。在转换工作时把曾经接受过培训作为一项资历。

9、参与决策激励

一方面决策对市场信息的依赖程度很高，决策时需要有直接与顾客接触的营销人员参与，另一方面，让营销人员参与决策也有助于调动其工作积极性，这是因为人们会支持他们参与创造的事物。现实中常有这样的情况，高级主管们在密室中策划出的改革方案，有时不切实际，即使切合实际也常会受到怀疑和反抗。让部下参与决策，通过广泛听取意见，不仅能使措施更完善，而且可以提高参与者的自尊和获得他们的大力支持。参与的人数多，可能延长决策的时间，也可能有泄密风险，但可换来广泛支持和提高士气，两相比较，让职工参与还是利大于弊。

10、关心爱护激励

家庭是社会的细胞，家庭问题增多，就会给社会带来问题和麻烦。企业职工却有家庭，家庭问题对职工工作的影响是非常之大的，尤其是有些员工调到基层工作以后，给家庭所带来的影响是很大的。“工作第一”、“牺牲家庭”包括忽略父母、子女和配偶，这在非常情况下也许是必要的，对于特殊职业也许是不可避免的，但在正常情况下，一般说来已不合时宜了。社会和企业本来有责任照顾关心自己成员的家庭，解除其烦恼、痛苦和后顾之忧，以增强向心力和凝聚力，如表彰大会要请营销人员的家庭成员参加、表示谢意等，很有必要。

11、批评激励

表扬赞美是激励，是正激励。批评也是激励，是负激励。批评要讲究方法，批评要有技巧。批评应该针对事而不是针对做错事的人，不要打击他个人。批评时要心平气和，首先创造一种有利于沟通的气氛。批评前最好能与对方接触，如握手、轻拍对方肩头或背部，以使对方感到亲切、自然。谈话要坦诚，以好伙伴的态度，不要居高临下。不要光批评而不赞美，不管你要批评什么，都必须找出对方的长处来赞美，批评前和批评后都要有赞美，两个赞美之间加一个批评。另外，一般不要在第三者面前批评一个人，除非迫不得已。这样做不仅打击士气，同时，也显示出你是个冷酷的人，这使对方感到难堪，其它人对你也没有好印象。总之，批评的原则是批评而不是伤害人。

（三）激励要则

- （1）物质利益的原则，合理的薪金制度。
- （2）按劳分配的原则，体现公平、公正、公开。
- （3）随机而制的原则，创造激励的条件。

企业管理的目的就是要以最少的投入求得最大的产出，激励机制也一样。如何通过一种方法，以求得最大限度地调动销售人员的积极性？在制定激励方案时，除了需要注重激励的全面性、针对性、可操作性等因素外，在具体实施激励办法时需要注意以下要点：

（1）尽管金钱是激励的最有效方式，但是，金钱激励的效果往往是边际递减的。一旦金钱收入有一定的限度，就应考虑采用其它激励方式。

（2）对销售人员进行归类，同类销售人员有同类的激励要求，采取同类的激励标准。比如：访销员是访销员的要求与标准；配送人员又有配送人员的要求与标准。这样实施激励的可比性、针对性强，且公平合理。

（4）为了更好地促进销售人员工作，应将工作要求与目标任务形成为文字，分发到每个销售员手中，让他们知道该怎么做，知道达到目标后会获得什么样的报酬。

（5）付给销售人员的报酬，计算应简单，付酬应迅速。

（6）经常交换激励的方式，最好是组合运用多种激励方式。

（7）激励手段需要固定性与随机性相结合。

（8）目标激励需要多方面。完成单项指标需要进行激励；完成综合指标更

需要进行激励。

(9) 激励行为要经常发生；激励对象要广泛；激励指标要丰富。

六、管理与激励中的绩效评估

为了有效地调动销售人员积极性，除了建立公平合理的报酬制度，奖励机制外，还必须对销售人员的工作业绩建立科学的评估、考核制度。它不仅是企业给销售人员分配报酬的依据，也是企业调整市场营销战略，促使销售人员更好地工作的基础。

做好销售人员的绩效评估工作，需要注意以下三点：

(1) 评估资料的来源：最重要的还是依靠销售报告。主要指标有：销售数量、销售金额、毛利，销售计划完成率、入网率、网内销售率、访问次数、周期等等。其它可以参考：各级领导所听到的反映，所看到的表现；客户的信件及投诉；通过座谈会或调查表向客户征求的意见；与其它销售人员交谈中了解的情况；以及从其它途径获取的各种信息。

(2) 建立绩效评估标准：对销售员的绩效评估一定要有良好而合理的标准，应该与销售额、利润和企业的目标一致起来，为了实现准确的评估，应注意两个问题：一是销售区域的消费水平，购买潜力以及区域形成的差异、地理分布状况、交通条件等对销售绩效的影响。二是对于像工作热情、判断力、责任感，合作性等不能量化考核的内容，也要有个评估的等级区分标准，在评定的时候便于掌握。

(3) 工作绩效的评估方法。销售人员的绩效评估通常可以采用两种方法：第一种方法是横向比较——销售员之间的比较，即比较同类销售人员之间一定时期的销量和效率。当然这种比较必须建立在各区域市场的销售潜力、工作量、竞争环境、企业促销配合大致相同的基础上。应该注意的是，销售量并非是反映销售员工作成绩的最佳指标，应对销售员效益的其它指标，比如：入网率、网内销售率、访销率、配送率等进行全面衡量与考核。第二种方法是纵向评估——同一销售员现在和过去工作实绩的比较，包括销售量、销售额、毛利、入网率、访销率、配送率等指标的分析比较。这种方法有利于衡量销售中工作改善、变化的状况。

除了对销售人员业绩进行评估外，有条件的也可对销售员的素质进行评估，

包括对销售人员的知识、人格，对工作的热情、思想品质、奋发向上的性格的评价等等。

第三节 营销人员培训

营销人员的工作效果如何，关键在于营销人员的素质状况。企业的销售收入、经营利润最终由销售人员来实现，成功的销售工作需要合适数量的销售人员，更需要这些人员具有踏实、认真、勤劳的态度和过硬的工作能力，要想销售业绩提升，则必须做好销售队伍的管理、建设与发展工作，而销售人员的培训，则是加强销售队伍管理的重要内容之一。

过去有些同志认为烟草行业实行的是国家烟草专卖制度，卷烟销售独此一家，“皇帝的女儿不愁嫁”，销售人员的素质高低无所谓，更谈不上对销售人员的培训和提高。随着市场经济大潮的冲击，随着我国加入世贸组织以后，外国烟草对国内市场的影响越来越大，我们开始研究并规划，细分了卷烟市场，从销售网络建设的要求出发，加大了销售队伍的建设和发展，为了迅速提高销售人员的素质，各级管理部门都需要开展一系列岗位培训。

优秀的营销队伍来自于教育培训。企业不仅要入选的新的营销人员进行培训，而且要对原有的营销人员分批组织培训，以适应卷烟营销网络发展的新要求。

一、 销售人员培训的作用

(1) 销售业绩决定企业的生死存亡。烟草系统是以企业为特征的行业，只有获得较大的经济效益，才能得以生存和发展。而销售人员工作能力的高低，决定着销售业绩的高低，必须提高销售人员的销售能力，从而提高企业的销售业绩。

(2) 市场经济发展的需要。从计划经济到市场经济，再到与国际化接轨，卷烟市场也在瞬息万变。要在激烈的市场竞争中，保持我们烟草行业专卖专营的垄断地位，必须培养销售人员的随机应变能力，丰富销售人员的销售技艺，以应对新经济的挑战，把卷烟市场牢牢控制和掌握在自己手中，使烟草企业立

于不败之地。

(3) 提高销售工作科学化水平。销售是一门学问，销售工作更是重要的管理科学。要想使销售队伍整体素质得到尽快提高，使每一名销售人员都得以成长，造就更多的优秀的销售人才，需要有意识地加强和培训他们各方面的能力，包括知识水平、销售技艺和在业务活动中处理事物的能力。

(4) 要普遍具有营销专家的眼光。通过培训，使销售人员具有营销专家的眼光和视野，提高市场分析，预测能力，掌握市场动态，只有这样才能具有在市场竞争的海洋中搏击的能力，而不会被社会淘汰。

(5) 相互交流，共同提高。培训的过程是互相学习，互相交流的过程。销售人员可以利用培训的机会，从理论上得到补充和提高，也可以互相探讨，从实践上取长补短，共同提高。从培训中也可以发掘和培养销售管理人员，更好地调动大家的积极性。

(6) 通过培训，销售人员素质提高，可以提升企业的形象，建立更好的客户关系。

二、营销人员培训目标

通过培训要提高销售人员的政治素质和业务素质，使每一名销售人员树立全心全意为客户服务的思想；具有顺利完成销售工作任务的基本知识和基本技能，主动、耐心、周到地为客户服务，建立与客户联系密切的新型关系。一般来说通过培训，使销售人员达到以下要求：

(1) 了解企业的发展史，经营战略，经营目标，组织体制，财务状况，以及卷烟市场状况，本地区卷烟零售户数量、分布及市场特点等等。

(2) 掌握卷烟零售户的需求，购买手段、目的，及潜在市场发展的趋势。

(3) 熟悉卷烟的品种、规格、性能、特征、价格等。还要了解识别真假卷烟的一般常识。

(4) 准确把握用户的心理、意见，有较好的心理承受能力。

(5) 具有较好的交往能力，善于同人交往，处事能力强，有良好的语言表达能力、待人热情，能很快地接近客户。

(6) 熟悉掌握销售的程序、策略、方法和各种业务技能与技巧。

三、营销人员培训主要内容

1、 企业知识

了解本企业的历史及取得的成就；本企业在行业中的地位；本企业战略目标、组织机构、财务状况、主要商品的销售情况和政策、市场竞争对企业的影响等；

2、 业务知识

包括本企业销售卷烟的品牌、规格、档次、结构和卷烟的保管方法等；特别要熟知本企业专业知识，包括客户数量、分布、访问路线、次数、时间、资料的收集，订单的填写与传递，各种报表的填写等等。

3、 市场知识

包括本企业目标顾客的分布、需求特点、购买力水平、购买动机、购买行为、消费习惯，以及市场情况、本企业的市场地位，竞争者商品的市场地位和营销措施；

4、 销售技巧

最终评判销售人员的能力高低，主要是看销售业绩如何，所以必须提高销售人员完成交易的能力。需要学习推销原则和推销政策，推销人员的工作程序和工作责任，良好的个性，处理公众关系和人际关系的能力等。有可能的话，还可进行营销企划方面的训练。

5、 撰写市场调研报告

包括掌握市场调查的目的、市场调查的程序、市场调查的内容、市场调查的方法和技巧、撰写市场调查报告等内容。

四、开展培训时机

通常在下列情况下，对销售人员进行培训：

（1）新的销售人员刚刚走上工作岗位时。企业在招聘与选择新的销售人员以后，必须对其进行系统培训，使他们尽快掌握卷烟销售的基本知识、技能、了解卷烟市场的基本情况和服务方法，迅速投入工作。

（2）原有的销售人员以缺乏效率的方式从事目前的工作时。对于原有的销售人员，为了使他们能够适应新形势的需要和不断提高他们的业务素质，也应定期的加以培训。

（3）新的工作或项目刚刚成立、推广时。比如说，卷烟销售市场细化、访送分离、销售工作的任务及职责有了很大的变化，需要对访销员、配送员分别

培训。

(4) 旧工作将采用新技术、新方法执行时。比如，销售业务和销售的统计工作推广运用了计算机操作，就必须对有关人员进行电脑操作使用的强化培训，才能胜任工作。

(5) 改进员工的工作状况时。比如：在销售工作中推广使用 PS 机录入登记工作，结算收款使用先进的 IC 卡的刷卡操作，销售人员必须接受专业培训，才能顺利完成任务。

(6) 员工现有的能力不足以完成工作任务时。管理者在分析市场的状况后，针对存在的问题和漏洞，对销售人员提出新的策略和要求，也可进行短期培训，以达到改进工作方法，加强管理的目的。

五、 培训方法运用

1、 讲授法

这是最广泛的培训方法。这种方法多为单向沟通，参训人员获得讨论的机会较少，与讲授者双向交流少，这种方法要提供明确资料，作为以后训练的基础。

2、 会议法

这种方法为双向沟通，参训者有表示意见及交换思想、学识、经验的机会，授课人员容易

掌握培训对象对重要内容的了解程度，有时也可以开展专题讨论。

3、 小组讨论法

由授课老师或指定小组长负责讨论，资料或案例由老师提供。小组人数不宜太多，否则难以协调。但可以允许部分人员参加旁听。

4、 案例研究法

这种方法由培训老师负责提供案例，供学员讨论。参加培训的人员可以凭借自身的学识和工作经验，对案例的内容进行分析研究，寻找解决问题的思路。案例分析的目的是发人思考，并不看重如何获得一个恰当的解决方案。

5、 角色扮演法

就是指定某一参训者扮演营销人员，其余参训者和教师扮演成客户，使参训者试行处理营销工作当中的每一个过程。演示后，由参加人员对营销人员的行为进行点评，总结经验，指出不足。这种方法贴近营销实际，使参训者获益明

显。

6、 示范法

这种方法是由培训人员亲自示范或运用幻灯片、影片、录相带完成的示范性培训活动，适合于小数量的营销人员的培训。

7、 自我进修法

这种培训方法一般培训的时间较长，要求受训对象有强烈的上进心，坚韧不拔的毅力，方可取得良好的效果，否则，容易中断，成效不理想。

营销人员应加强自我训练，以适应营销工作的新要求，实现营销总体目标。

六、培训工作实施

对销售人员的培训，可以在本公司由各级培训主管定期或随时进行，也可让他们参加社会性及大专院校的培训、学习。资金允许的话，最好委托专业培训机构来完成，这样效果最好。但很多时候，评价培训效果并不令人满意，主要原因是作为领导没有真正重视培训，或是培训内容不切合销售人员的需要与水平，仅是泛泛而论，脱离实际工作。要使培训收到事半功倍的成效，领导必须掌握正确的培训流程及方法。

培训的基本流程是：培训需求分析→制定培训计划→培训绩效评估→不断提高，进行下一轮培训。

（1）培训需求分析。很多领导对培训非常重视，当他们发现一些问题，如：客户不满，内部混乱，员工士气低落，工作效率低下时，便想到通过培训加以解决，但有时却忽略了在对销售人员进行培训前必须进行培训需求分析。

很多培训管理者在没有对培训要求作清楚界定的情况下，就确定了培训的具体内容，如课程、时间安排等，并以自己的经验和理解作为取舍的主要标准。这种过于浮躁的做法往往导致培训效果的不理想。

进行培训需求分析时，可以通过对销售人员工作的观察，以及面谈、问卷调查、客户调查等多种方式进行，以了解销售人员在哪些方面需要通过培训加以提高。

（2）制定培训计划。一个好的培训方案，一般包括了以下内容：培训计划目标；培训内容；主持培训人员；培训的时间；培训的地点；培训的方法；培训的效果评价。培训计划的制定要有针对性，即根据继续培训、主管人员培训、

新进员工的培训等不同类型的培训内容和培训方法。

在对销售人员进行了培训需求分析后，拟订一份培训计划书，计划内容包括：

A、制定培训目标。目标不能太笼统，应当针对具体任务，并能告诉员工参加培训后会达到什么样的目的和结果。

B、选择培训对象。如果是参加公司外部举办的培训班，应选择那些有培养前途、合适的销售人员参训。如果是在内部培训，最好是水平相当的同一部门或面临同样问题的人员参加培训，这样，培训的针对性更强，学员的参与性会更高。

C、确定培训内容。对销售人员的培训课程有很多。比如：新产品知识培训；专业销售技巧；语言表达技巧；与人沟通技巧；市场营销基础；团员合作精神等等。但必须主题突出，内容具体，有针对性，可操作性强。

D、选择培训讲师。有的培训可以由销售经理或公司其它人员授课，但更多的培训内容应请专业培训公司的讲师来进行。对培训公司的讲师要有一定的审核评估，通常培训讲师应具备下列基本要求：

- 丰富的市场及销售经验。
- 有教学的热忱和经验，学员容易受到影响和感染。
- 通晓教学内容、教学方法和技巧。
- 了解如何学习，以便提高教学的有效性。
- 适当的人格特质。
- 沟通的能力，富有弹性的灵活性。

E、培训方式。培训的方法有理论、实践两种。理论讲授可以系统地介绍销售知识，使受训人员从理论上掌握销售活动的全部做法与要求。实践学习可以弥补理论讲授的不足，使受训人员通过仿照，模拟实际销售活动进行训练，消化和理解讲授内容，提高实际工作的能力。

从培训的形式讲可分为两种：一种是集中培训方式，即聘请专业教师或经验丰富的推销员讲授理论知识，进行模拟训练和岗位实习，可采用专题讲演、示范教学、分组研讨、考试与品评等。另一种是分散个别训练，边学边干，边干边学的方法，即一边工作，一边让有经验的销售人员加以指导，有针对性地

向他们传授有关知识和技巧等。对销售人员的培训不管采用什么形式和方法，都要把理论讲授与实际模拟结合起来。只有互动式教学才能使学员积极参与，通过案例分析、角色演练可以加强培训效果。

F、实施培训。在实施培训时，有些基层单位的负责人不愿派人参加，认为本来人员就紧张，再派人参加培训，担心销售任务完不成。殊不知“磨刀不误砍柴工”，正因为我们许多人员未经过专业培训，素质和能力较低，不适应销售工作发展的需要，而效率低下。反之，经过培训，销售人员能力提高了，销售的业绩也会提升。因而一些有远见的企业家不惜巨大费用，严格按照培训计划进行人员培训，努力提高人员素质，并知人善用，唯才是用，才使企业越办越好，保障了企业在激烈的市场竞争中站稳脚跟，立于不败之地。

培训地点可以根据具体情况进行选择，最好相对封闭一些，但切勿搞成旅游活动。

对营销人员的培训以“一事一议”为宜，培训时间以两天至一周为宜。

(3) 培训绩效评估。评估通常在培训之后进行，可让学员填写培训评估表，对培训内容，培训讲师和培训效果做具体评价。

在培训结束一段时间后，可观察了解学员的实际工作技能是否有所改进和提高，以此进一步评价培训效果。

(4) 不断提高，进行下一轮培训。结合培训绩效评估，总结经验教训，可以发扬成绩，纠正不足，完善培训实施方案，搞好新一轮的培训。

第十一章 市场营销成功案例

案例一：“万宝路”的市场定位

20 世纪 20 年代的美国，被称为“迷惘的时代”。经过第一次世界大战的冲

击，许多青年都自认为受到了战争的创伤，并且认为只有拼命享乐才能将这种创伤冲淡。他们或在爵士乐的包围中尖声大叫，或沉浸在香烟的烟雾缭绕当中。无论男女，他（她）们嘴上都会异常悠闲雅致地衔着一支香烟。妇女们愈加注意起自己的红嘴，她们精心地化妆，与一个男人又一个男人“伤心欲绝”地谈恋爱；她们挑剔衣饰颜色，感慨红颜易老，时光匆匆。妇女是爱美的天使，社会的宠儿，她们抱怨白色的香烟嘴常沾染了她们的唇膏。于是“万宝路”出世了。“万宝路”这个名字也是针对当时的社会风气而定的。“MARLBORO”其实是“Man Always Remember Lovely Because Of Romantic Only”的缩写，意为“男人们总是忘不了女人的爱”。其广告口号是“像五月的天气一样温和”。用意在于争当女性烟民的“红颜知己”。

为了表示对女烟民关怀，莫里斯公司把“Marlboro”香烟的烟嘴染成红色，以期广大爱靓女士为这种无微不至的关怀所感动，从而打开销路。然而几个星期过去，几个月过去，几年过去了，莫里斯心中期待的销售热潮始终没有出现。热烈的期待不得不面对现实中尴尬的冷场。

“万宝路”从1924年问世，一直至20世纪50年代，始终默默无闻。它的温柔气质的广告形象似乎也未给广大淑女们留下多少利益的考虑，因为它缺乏以长远的经营、销售目标为引导的带有主动性的广告意识。莫里斯的广告口号“像五月的天气一样温和”显得过于文雅，而且是对妇女身上原有的脂粉气的附和，致使广大男性烟民对其望而却步。这样的一种广告定位虽然突出了自己的品牌个性，也提出了对某一类消费者（这里是妇女）特殊的偏爱，但却为其未来的发展设置了障碍，导致它的消费者范围难以扩大。女性对烟的嗜好远不及对服装的热情，而且一旦她们变成贤妻良母，她们并不鼓励自己的女儿抽烟！香烟是一种特殊商品，它必须形成坚固的消费群，重复消费的次数越多，消费群给制造商带来的销售收入就越大。而女性往往由于其爱美之心，担心过度抽烟会使牙变黄，面色受到影响，在抽烟时较男性烟民要节制得多。“万宝路”的命运在上述原因的作用下，也趋黯淡。

在20世纪30年代，“万宝路”同其他消费品一起，度过由于经济危机带来的“大萧条岁月”。这时它的名字鲜为人知。第二次世界大战爆发以后，烟民数量上升，而且随着香烟过滤嘴出现，可以承诺消费者，过滤嘴可以使有害的尼

古丁进入不了身体，烟民们可以放心大胆地抽自己喜欢的香烟。菲利普·莫里斯公司也忙着给“万宝路”配上过滤嘴，希望以此获得转机。然而令人失望的是，烟民对“万宝路”的反应始终很冷淡。

抱着心存不甘的心情，菲利普·莫里斯公司开始考虑重塑形象。公司派专人请利奥—伯内特广告公司为“万宝路”作广告策划，以期打出“万宝路”的名气销路。“让我们忘掉那个脂粉香艳的女子香烟，重新创造一个富有男子汉气概的举世闻名的‘万宝路’香烟！”——利奥—伯内特广告公司的创始人对一筹莫展的求援者说。一个崭新大胆的改造“万宝路”香烟形象的计划产生了。产品品质不变，包装采用当时首创的平开式盒盖技术，并将名称的标准字（MARLBORO）尖角化，使之更富有男性的刚强，并以红色作为外盒主要色彩。

广告的重大变化是：“‘万宝路’的广告不再以妇女为主要对象，而是用硬铮铮的男子汉”。在广告中强调“万宝路”的男子气概，以吸引所有爱好追求这种气概的顾客。菲利普公司开始用马车夫、潜水员、农夫等做具有男子汉气概的广告男主角。但这个理想中的男子汉最后还是集中到美国牛仔这个形象上：一个目光深沉、皮肤粗糙、浑身散发着粗犷、豪气的英雄男子汉，在广告中袖管高高卷起，露出多毛的手臂，手指总是夹着一支冉冉冒烟的“万宝路”香烟。这种洗尽女人脂粉味的广告于1954年问世，它给“万宝路”带来巨大的财富。仅1954—1955年间，“万宝路”销售量提高了3倍，一跃成为全美第10大香烟品牌，1968年其市场占有率上升到全美同行第二位。

现在，“万宝路”每年在世界上销售香烟3000亿支，用5000架波音707飞机才能装完。世界上每抽掉4支烟，其中就有一支是“万宝路”。是什么使名不见经传的“万宝路”变得如此令人青睐了呢？美国金融权威杂志《富比世》专栏作家布洛尼克1987年与助手们调查了1546个“万宝路”爱好者。调查表明：许多被调查者明白无误地说他喜欢这个牌子是因为它的味道好，烟味浓烈，使他们感到身心非常愉快。可是布洛尼克却怀疑真正的使人着迷的不是“万宝路”与其它香烟之间微乎其微的味道上的差异，而是“万宝路”广告给香烟所带来的感觉上的优越感。布洛尼克做了个试验，他向每个自称热爱“万宝路”味道品质的“万宝路”瘾君子以半价提供“万宝路”香烟，这些香烟虽然外表看不出牌号，但厂方可以证明这些香烟确为真货，并保证质量同商店出售的“万宝

路”香烟一样，结果只有 21%的人愿意购买。布洛尼克解释这种现象说：“烟民们真正需要的是‘万宝路’包装带给他们的满足感，简装的‘万宝路’口味质量同正规包装的‘万宝路’一样，但不能给烟民带来这种满足感”。调查中，布洛尼克还注意到这些“万宝路”爱好者每天要将所抽的“万宝路”烟拿出口袋 20—25 次。“万宝路”的包装广告所赋予“万宝路”的形象已经像服装、首饰等各种装饰物一样成为人际交往的一个相关标志。而“万宝路”的真正口味在很大程度上是依附于这种产品所创造的美国牛仔形象之上的一种附加因素。这正是人们真正购买“万宝路”的动机。

从“万宝路”两种风格的广告戏剧性的效果转变中，我们可以看到广告的魅力。正是广告塑造产品形象，增添了产品的价值。采用“集中”的策略，定位目标市场，使“万宝路”成长为当今世界第一品牌。

——资料来源：王维、龚福麒《市场营销学》 经济出版社 2002 年版

案例二：“中华”——长盛不衰的“国烟”

“弹指一挥间，‘中华’五十年”。“中华”牌香烟自 1951 年诞生以来，便在品牌林立的中国烟草王国里一直保持着“国烟”的地位

“中华”牌香烟的诞生

解放前，上海的卷烟市场大部份被英美烟草占领，高级卷烟就是“白锡包”。新中国成立后，生产自己最好的卷烟品牌提到了卷烟工业发展的议事日程上。这个任务，被国家领导人郑重地交给了由上海市军管会接管的中华烟草公司。面对这厚重的信任，中华烟草公司人员上下一心，只用了一年半时间就生产出了优质的“中华”牌香烟的样品。当这个精心设计、精心制作的卷烟样品专程送到北京，毛泽东等中央领导人品吸后，得到了一致的高度评价。于是。中华烟草公司就为这个“最好的卷烟品牌”起了一个响亮而又自豪的名字——“中华”。

“中华”烟 1951 年第一次正式与消费者见面便一炮打响，一举击败了长期占主导地位地位的“白锡包”。在那个辞旧迎新、民族意识格外高涨的年代，“中

华”这个中国人自己研制生产出来的第一个高档卷烟品牌的市场定位，很容易激发起人们的民族自豪感。因此，借助了当时消费者的心理的“中华”烟，能够轻而易举地打败外烟。

“中华”烟自诞生起就给消费者“第一”的深刻印象。它是中国第一个高档卷烟；它是中国唯一获质量金质奖的卷烟品牌；它还是中国最神秘的一种卷烟品牌。“中华”从一开始，就被赋予了特殊的品牌文化，它代表了中华民族的形象。特别是那些海外的华人，他们一看到“中华”烟就想到了中国。因此，它被消费者亲切地称为“国烟”。

与 民 同 乐

“中华”从 50 年代到 80 年代一直作为特供烟。主要供应对象是外国使领馆和来华外宾。产量一直很低，无法上市销售。直到 1984 年上海烟草公司成立时，消费者仍不能在市场上买到这个产品。十一届三中全会以后，上海卷烟厂“中华”烟的产量迅速上升。1989 年比 1984 年的“中华”烟产量增长了 3.6 倍。1988 年全国 13 种名烟放开价格后，“中华”烟才终于和普通消费者见了面。虽然长期没有与普通消费者见面，但中华烟并未“养在深闺人未知”，在普通消费者的心目中，对它有一种“隔雾看花花更美”的神秘感。当 1988 年上市的第一天，一条“中华”烟从 40 元涨到 65 元，很快就被抢购一空。不久，其价格超过了“万宝路”和“健”牌。这说明，走出“深宅高墙”的“中华”烟与民间有着不解之缘，在国民中有着极强的亲和力，并没有给人高高在上的感觉。

细心的消费者会发现，“中华”烟做广告很少。这是因为它在消费者中有坚实的口碑与信誉，无需再花费巨资专门为品牌造势。它做的更多的是回报社会的工作：1995 年以来，上海烟草（集团）公司向市慈善基金会先后捐款 4300 万元，通过设立“中华”慈善助学基金，先后累计向 4000 多名特困学子颁发了助学基金。使他们渡过了生活难关。拍摄公益广告，以“爱我中华”、“上海——新的飞跃”为题，向人们传播热爱祖国、热爱上海的文化。

“润物细无声。”“中华”烟这种默默回报社会的举动，使它在消费者中传递了自己深沉的社会责任感，在消费者中建立了自己的公共信誉，从而淡化了香烟产品在“禁烟运动”中的负面影响。

“国烟”亦民烟

中国走向市场经济后，产品的政治文化属性日益淡化。特别是对于那些新生代消费群来说，那些曾经让父辈们痴迷的“政治性”的商标，对他们来讲意义更不大。“中华”烟看到了在新的时代必须迎合新的消费群体的品味，它努力去寻找和引导消费的闪光点。

在中国，“国”字头的产品都曾经面临这样的问题：像国酒“茅台”、国车“红旗”，在市场变化阶段都遇到过重新寻找文化定位与市场定位的问题。在中国卷烟消费者中，能抽到价格昂贵的“中华”烟是一个人的身份象征。曾几何时一般老百姓是抽不起“中华”烟的。然而随着百姓消费水平的提高，“中华”烟在一些经济发达地区的人群中已不再是高不可攀的消费品。如人口 720 万的温州市，每年消费“中华”烟 125 万条。中国的人口基数大，抽高档烟的高消费的人群也相对庞大。“中华”烟已从昔日的王侯将相家飞入寻常百姓家。

“中华”是命根子

上海烟草员工把“中华”烟称为“老一辈传下来的宝”对于这个宝贝，公司上下都把它视为命根子。他们在企业内部确立了这样一个观念：以“中华”牌为中心，提高整个企业的卷烟质量。

在上海烟草（集团）公司，我们能够随处看到“和搏一流”四个大字，它是上海烟草（集团）公司的企业精神。凭着这种精神，上海烟草人在半个世纪里创造了“中华”品牌的辉煌。

和许多企业相比，上海烟草企业在原料上没有任何优势。在 20 世纪 50 年代，为了确保“中华”烟能够生产，政府给予了“全国保上海”的扶植政策，原料供应是全国最好的。这让“中华”烟在配方质量上有了保障。进入 80 年代以后，烟草行业广泛进行引进设备的技术改造后，各厂家都想在卷烟市场上寻求高档烟的一席之地，故而对上等烟叶的抢购一时白热化。国家也取消了对“中华”烟的原料供应优惠。这成为当时“中华”烟保质保量生产的最大难题。不畏困难的上海烟草人加快了烟叶基地的建设速度。90 年代初，把烟叶基地由原来的河南、云南、贵州、山东四省又扩展到四川、福建、湖南、东北，确保了扩大“中华”牌香烟生产的原料供给，也同时拓展了各种牌号卷烟产品的原料渠道。

“中华”烟不断进行工艺配方上的改进与创新。在上海烟草（集团）公司

专门负责技术开发的部门里，特设品牌工程师。“中华”烟的品牌改造由专人负责。企业对“中华”烟配方的调整是非常慎重的，总是先在其它牌号产品上反复试验，证明成功后，才在“中华”上使用。“中华”烟的配方经过多次调整，在坚持“降焦”和“吸味”的一致性上取得了满意的成效。

“中华”烟的包装装潢也在不断创新，逐步形成了包括“中华”大礼盒、各种抽拉式小包装盒等近 10 个品种规格，使消费者购买时有了更多的选择。

无论何时，上海烟草企业都在给自己的管理上紧发条。上海烟草企业在推行现代管理方面一直走在全行业的前列。1994 年上海烟草（集团）公司成为全国烟草行业第一家通过 ISO9000 质量保证体系认证的企业。2001 年他们又提出在全公司“全面推行 ISO4001 标准，提高环保水平”的目标，又一次成为全行业第一家推行 ISO4001 环境管理体系贯标的企业。2002 年上海卷烟厂开始实施“生产过程控制”制度，着重在制丝、膨胀工艺流程的优化、技术改进、质量攻关等几个方面下功夫。

对“中华”烟的质量管理更是到了苛刻的地步：“中华”烟所有的工序都要求做到尽善尽美。选料是人工选叶；机台操作持上岗证书；生产上出现问题哪怕是技术疑问都必须停工。有一次，一位质检员在一叠厚厚的商标纸里发现了几张质量稍差的纸，便去把库存所有的商标纸都彻底查了一遍。“不制造不合格，不接受不合格，不传递不合格。”是所有员工对质量保证的承诺。

运营良好的管理机制，令上海烟草（集团）公司的员工有着强烈的归宿感。“我们爱护产品就像爱护自己的父母一样”，一位生产车间的负责人这样告诉记者。每年每月每周，都有许多员工积极参与到专门的技改小组里活动。职工们还利用业余时间自发地到市场了解产品的销售情况。每年，烟厂都会评选出“金点子奖”，以鼓励员工为企业发展出谋献策。

上海烟草员工辛勤的耕耘，换来了“中华”烟的累累硕果。据国家统计局中国企业信息发布中心发布的 2001 年消费品市场调查报告显示，“中华”烟位居品牌市场销售额第一位。此外，2001 年“中华”烟的条盒硬盒与条盒软盒烟名列当年度卷烟感观质量第一与第二位。经国家统计局贸易外经司对 2000 年全国 800 家大型商场（零售店）、专卖店和中华全国商业信息中心对 300 家重点商业企业的多种日用消费品的销售调查统计表明，“中华”牌卷烟以 16.04% 的市场

综合占有率列全国烟草行业第一名。

吃 八 分 饱

上海烟草（集团）公司由于产销基本一体，使得“中华”烟的生产能够与市场紧密挂钩。它对市场的敏感度强于许多地区的品牌。

此外，上海的卷烟销售网络也在全国树立了新的典范。它从区县乡镇到村落，已形成规模，目前已有 2 万多个网点。在市外销售方面，上海烟草（集团）公司围绕“稳价稳销”这一工作重点，实行各销区限价到位率、货源流向跟踪等多项考核。2001 年全国沪产烟价格指数稳定在 100-110 点之间，“中华”烟在全国各销区出现供不应求状况。在营销手段上，他们还利用微机分析技术，对 MIS 业务系统、SAS 分析系统进行优化，将整个营销活动置于全面监控之下，促进营销目标得以准确全面实现。科学管理、规范运作，加之打击假烟措施有力，确保了“中华”烟的良好声誉。

多年来，“中华”烟一直保持着略低于市场需求量的生产量进行生产和销售。“让市场吃八分饱”使“中华”烟在市场上始终处于不饱和状态，保证了价格的平稳上升。二十年来，“中华”烟的价格翻了 10 倍，成功地实现了在成本增加的情况下持续保持高利润。

“中华”烟注重向海外市场发展。企业对“中华”烟进行统一的海外市场广告策划，在海外报刊等多种媒体上加大对“中华”牌的宣传。亚洲金融危机后，“中华”烟在国际市场上的销售曾受到影响，价格一度下降。针对这一情况，上海烟草（集团）公司及时调整经营思路 and 经营策略，进一步确立了“海外市场是我们自己的市场”的经营理念，从最初与客户之间的“单买单卖”关系转变为真正建立起良好的合作伙伴关系，努力将客户和市场的管理延伸到海外销售网点。在海外无机构情况下，利用当地的销售网络建立包括销售区域、品牌总经销制和控制最低价在内的各种营销方法，培育客户对品牌的忠诚度，使“中华”烟继续处于强势销售状态。

最近，当问及“中华”烟能否成为一个百年长存的品牌时，上海烟草专卖局局长董浩林自信地说：“只要保证‘中华’烟内在品质，提高‘中华’烟的技术含量，加大品牌信誉的维护和市场营销力度，‘中华’牌卷烟就能不断创新，长盛不衰。”我们相信掌握“中华”烟未来命运的上海烟草职工，一定能够在自

己的手上创造出更加辉煌的业绩。

——资料来源：董文鑫、刘娜 《东方烟草报》2002 年 6 月 17 日

案例三：“大红鹰”品牌战略透析

“大红鹰”品牌近年来旋风般在全国形成强大冲击力，它直接将宁波卷烟厂——一个计划经济体制下运转多年且每况日下的企业，顺畅地过渡到市场经济轨道上。如果说十年前知道“大红鹰”的人恐怕只是凤毛麟角，那么，今天不知道“大红鹰”的人也可谓凤毛麟角。

“大红鹰”品牌在行业内有相当强的竞争力。自重新开发成功以来，7 年间，“大红鹰”卷烟销售年增幅达 99%，连续 7 年居同类产品增幅之首。历年的中国烤烟评吸会上，“大红鹰”卷烟以其出色的香气数次荣得最高分，并被烤烟评吸师们定为“标样烟”。2001 年，据国家统计局中国企业信息调查中心市场调查显示：年度中国单品牌销售卷烟中，“大红鹰”销量居第 8 位，销售额居第 2 位。又据茂中营销公司市场调查显示：中国卷烟品牌相对于消费者“第一次提及率”，“大红鹰”位居前 3 名。“大红鹰是名牌”的观念已深入人心，它毫无争议地成为中国卷烟的强势品牌。

宁烟人励精图治，不断创新，仅用了 7 年时间，就使“大红鹰”从默默无闻到家喻户晓，直至荣膺“中国驰名商标”，跻身“中国名牌”行列。那么，“大红鹰”是如何“飞”起来的呢？

一、发展历程

纵观“大红鹰”从展翅到腾飞的发展轨迹，可以说所经历的是一种“高起点、快速度、大跨越”式的发展历程。

1、市场导入期

品牌意识的觉醒及实践是“大红鹰”腾飞的大前提。1994 年 6 月 18 日，老牌翻新“大红鹰”卷烟正式面世。一方面，产品质量实现了精致外观及卓越品质的完美结合；另一方面，在销售策略进行精心策划，通过“饥饿销售”、定点零售、统一价格等措施，主动调控市场，做到点多、面广、量少、价稳。二者

结合，“大红鹰”在浙江市场实现“垂直腾飞”，全面走红。

同年9月，北京举行的中国卷烟批发市场首次竞价活动中，经8次竞价，“大红鹰”以最高价一锤定音，在中国烟草界引起轰动。“大红鹰”开始飞向省外。以此为标志，“大红鹰”进入了全面营销阶段。

2、 市场扩张期

1994年初至1996年，借助“大红鹰”开发成功的冲击力，宁烟开始面向全国28个省、市、自治区的400余家单位展开全国范围扩销。针对中国卷烟市场的特殊情况，经过对市场的科学分析，1997年至1999年，宁烟销售进入第一次战略调整阶段。为了确保销大于产的省内市场货源充足，“根据地”不弱，省外市场货源投入量从1996年的13.6万箱缩减到10万箱。

2000年，为响应省公司“强攻省外市场”的工作要求，宁烟的战略行销从省内扩张为主转向省外渗透为主，注重稳定市场价格。“大红鹰”卷烟在省外市场的影响力逐渐增强。

3、 整合营销期

连续几年的高速发展使得“大红鹰”逐渐越飞越高。在积累了相当丰富的生产及销售经验后，为保持品牌的可持续发展，宁烟人开始对整体营销方案进行总结、诊断，在保持品牌强大知名度的同时，不断提升品牌美誉度，以提高品牌竞争力及市场占有率；在保持产品内秀外美质量精湛的同时，不断提升服务质量，注重充实品牌文化内涵，以增强消费者的信任感、安全感和企业的荣誉感。

——质量规划。宁烟的“九五”技改全面提高了产品的质量；ISO2000版贯标活动，为产品质量的再提升创造了强有力的条件。

——产品线规划。“大红鹰”以高档卷烟为身价定位，以此为指向，宁烟人相继研发推出“大红鹰”系列产品：经典品“大红鹰”、精品“大红鹰”、银“大红鹰”、红“大红鹰”、软“大红鹰”等。宁烟人规划了不同系列产品的市场定位，使产品结构日趋合理并逐渐提升。

——形象之鹰。“大红鹰——新时代的精神”，概括了宁烟人百折不挠、永不满足、奉献爱心的形象风貌。“大红鹰——胜利之鹰”，是对“新时代的精神”的现实化体现和有力延伸，它向大众传播的是宁烟人渴求胜利以及“从胜利走

向胜利”的时代理念。新世纪新形象，宁烟人“大红鹰”的品牌塑造，在方向准确的基础上去表现品牌个性；从对品牌的整体形象打造逐步延伸到对品牌个性的挖掘。他们赋予品牌系列中每一个单品牌以个性的形象诉求，在细分市场的基础上，满足不同消费群体的不同需求。如红色包装“大红鹰”突出喜庆、吉祥气氛，银色“大红鹰”展现时尚、前卫色彩等。

——服务规划。随着企业销售环境从“广告力时代”向“营销力时代”的过渡，宁烟也将服务工作从商家（各级烟草公司）、零售户逐渐延伸到终端即消费者身上。正在实施的“大红鹰会员俱乐部”营销方案，将使“大红鹰”真正“飞入寻常百姓家”。

——策略规划。经过连续 7 年的高速发展后，宁烟人看到了成绩背后的不足。2002 年，宁烟人着力聘请策划公司对企业从生产到销售的各个主要流程进行总结、诊断，最终策划出适合企业实际的战略计划，以保证“大红鹰”飞得更高、更远、更长久。

二、 品牌策略

宁烟品牌建设成功及由此导致的“大红鹰”的腾飞，得益于宁烟人正确的品牌发展策略。如同其他成功的企业一样，内部管理、技术改造、制度改革及企业文化建设等，无疑都是奠定品牌成功的强有力的基础条件，然而除此之外，“大红鹰”品牌策略的成功又有其独到之处：

观念先行——敢于做品牌

“宁烟精神”首先表现为“敢于发展”。“大红鹰”的 7 年成长历程最好地实践了这种“敢于发展”的拼搏精神。“大红鹰”的腾飞首先源于宁烟人“敢于做品牌”的勇气和信心。1994 年的宁波卷烟厂，欠税近 1 个亿，濒临倒闭的边缘。困境的磨难并没有让宁烟人气馁，恰恰相反，它成就了宁烟人心中的巨大渴望——“我们一定要有全国著名品牌！”在危机形势下，宁烟人发扬逆境中求生存的“新时代的精神”，毅然决定了“高起点”的发展模式——要做就做最好的！宁烟人审时度势，抓住市场空档，果断向每盒 10 至 20 元高档位卷烟出击。终于梦想成真。

“大红鹰”刚刚诞生时，其年产量不过 2882 箱。当时业内人士根据全国高档烟市场走势判断，认为“大红鹰”至多做到 2 万箱的规模，因为原料、市场、

技术、管理等，都是限制其做大的“瓶颈”。可是，仅仅过了两年，“大红鹰”就已销售 2.2899 万箱。2 万箱这道坎迈过去后，宁烟人又雄心勃勃地把“敢”的目标对准 5 万箱、10 万箱。至今，敢于腾飞的“大红鹰”成为了中国高档卷烟市场一道亮丽的风景线。

品牌传播——大手笔锻造

在品牌传播及形象战略上，宁烟一向以大手笔著称。通过“抢占至高点、选准切入点、寻求闪光点”的“三点战略”，以大手笔、大大思路、大气魄进行形象宣传。1998 年以后，企业开始扩大宣传力度，进行大面积的广告覆盖，并不断在实践中探索，在探索中进步。如 1998 年与中央电视台联合举办“大红鹰杯”全国青年歌手大奖赛、组建“大红鹰艺术团”在全国进行百场巡回演出。企业还出资 2000 万元人民币举办“大红鹰全民健身万里行，支持北京申奥签名”活动，车队行程 18000 公里，历经 21 省市，赢得全国 500 万各界人士签名。

——选择高层次、高品位、覆盖广、影响大的权威媒体作为主要宣传阵地，从而形成国家级与省级、市县三级宣传网络。“大红鹰”是第一家烟草企业在香港凤凰卫视推出形象广告的品牌。另外，“大红鹰”“飞上”高架桥、飞机、轮船、火车头，也都是烟草广告创新之举。

——开设专卖店。自 1995 年在宁波成立第一家专卖店始，至今已陆续在省内外装修成立了 160 多家“大红鹰专卖店”，以统一装修、一致模式、连锁经营、规范服务的新面目出现在广大消费者面前，以此为窗口，形成辐射全国的立体交叉的宣传效果。

——大规模赞助公益事业。8 年来，宁烟共投入 2.5 亿元用于各种公益事业。先后向宁波慈善基金会捐资 2000 万元；投资 2 亿元建立“宁波大红鹰职业技术学院”；向中国青少年基金会捐资 1000 万元为西部地区千所希望小学建立“大红鹰希望图书馆”；向山西河曲地区捐资 200 万建立“大红鹰流动医院”；在南京大学、复旦大学等高校设立“大红鹰奖学金”、“大红鹰奖教金”等。

顾客至上——营销文化的方向

“大红鹰”为市场接受，是经过烟草公司、零售户两股“推力”及消费者一股“拉力”三种力量的综合作用的结果。宁烟始终着力强化这三种力量的作用力。

——面向烟草公司：1996 年以来，宁烟较好地与烟草公司进行了沟通。召开了“大红鹰卷烟评吸会”。一次性购车 95 辆，进行车体广告装修后赠送给各县分公司进行访销配送，宣传品牌。定期与各级烟草公司进行市场信息交流等。

——面向零售户：1998 年以来，宁烟将服务工作从烟草公司进一步延伸到零售户。几年来，省内外共召开了 3000 多次零售户座谈会，累计评出了 6000 多人次的优秀零售户、194 个优秀网点，并评出一大批“大红鹰销售明星”等。强化了零售户对宁烟的亲和力。

——面向消费者：设立客户服务中心，开展客户关怀。同时强化品牌附加值，通过不同形式的沟通与交流，巩固与强化消费者对品牌的忠诚度。不断完善营销体系，加强企业与品牌的售后服务。正在运作中的“大红鹰会员俱乐部”将会把品牌信息及服务真正做到每一个消费者身上，“大红鹰”品牌忠诚度将会真正落地生根。

“大红鹰”腾飞不过 7 年，品牌建设之路仍是漫长而艰辛的。面对机遇与挑战并存的复杂竞争环境，善于逆境中生存的宁烟人，有决心，有信心，有能力将“大红鹰”这个充满激情与生命力的品牌继续做大做强！

——资料来源：李宗勤、姚静波 《东方烟草报》2002 年 7 月 12 日

案例四：“芙蓉王”开发的成功要素

湖南常德卷烟厂的高档卷烟产品“芙蓉王”自 1994 年面世以来，在近 8 年时间里走上了一条迅猛而稳健的发展之路。不仅产销量增幅迅速，从 1995 年的 2000 大箱增加到 2002 年预计 9.5 万大箱，而且品质稳步提高，先后获国际包装装潢设计金奖、中国城市十大品牌、消费者满意产品、全国名优卷烟，2002 年又被授予中国驰名商标。“芙蓉王”给企业带来了可观的经济效益：截止 2001 年底，“芙蓉王”单品牌实现销售收入 113 亿元，实现税利 70 亿元。“芙蓉王”成为常德卷烟厂品牌的主要支撑和经济的主要增长点。

解析“芙蓉王”开发的成功要素，从几个方面提供了品牌战略的成功经验：

（一）“芙蓉王”品牌的成功要素之一：产品准确的定位和继承创新，找准了市场的卖点和品牌的着力点。

1、产品开发的准确定位是“芙蓉王”品牌成功的第一要素

1995 年“芙蓉王”推出之际，正是烟草“精品”、“极品”大战风起云涌之时。那时问世的“芙蓉王”，经过几年的大浪淘沙之后，“芙蓉王”成长为引领风骚的金子般品牌之一。其原因除了不断整合企业的技术装备和基础管理，重要的一点就在于“芙蓉王”重视产品开发的准确定位。

一是有正确决策的战略定位作先导。“芙蓉王”推出之前，常烟班子做出了实施名牌战略经营决策，制定了相应的名牌战略中长期规划。明确的战略定位，统领了“芙蓉王”的发展走向。常烟人形成了集人、财、物之精华，倾科技、管理、生产之全力，生产培育“芙蓉王”品牌的共识，实现了优势资源的整合。2001 年，常烟成立战略研究室和品牌管理委员会后，又将“芙蓉王”的品牌发展纳入战略管理的范畴。

二是有明确的目标市场定位作依托。“芙蓉王”找准了市场的间隙和消费者需求的空间。市场的间隙是市场的盲点，也是市场的卖点。“芙蓉王”将其作为市场拓展的潜力所在，把“开发的目标锁定于当时省内外还有一定市场余地的高档烟市场。当时，开发这种“一担谷才买得起一包烟”的高档烟品，属于冒险之举，受到了一些批评和抨击。但常烟人认准了“高风险可以带来高回报”，执著地坚持开发，孜孜以求争取成功，终于得到了市场的回报。

三是有明确的产品价值定位作支撑。“芙蓉王”的开发中，既充分考虑满足吸食者的感官愉悦享受，又注重对其带给消费者精神层面的需求与满足做出明确定位，即定位于成功人士烟，以“王者风范”作为诉求。“芙蓉王”在满足消费者物质与精神双层需求中，实现了“道具”与“工具”的统一。“芙蓉王”成为常烟企业的形象烟。

2、继承与创新是“芙蓉王”成功的基础

“芙蓉王”是对“芙蓉”牌香烟继承基础上的创新产物。“芙蓉”烟是七十年代常德卷烟厂出产的省内第一个甲级烟牌号，曾风行二十多年，留有“芙蓉出，常烟兴”的浓墨重彩，后因种种原因销量下降，但不少消费者仍对它一往情深。在“芙蓉”之后冠“王”，便是对“芙蓉”烟进行创新的一种昭示。“芙

蓉王”是对“芙蓉”的有形继承，而无形中又增加了产品与消费者的亲和力。继承与创新的有机结合，使“芙蓉王”的市场开发收到了事半功倍的效果。

（二）“芙蓉王”品牌的成功要素之二：品质源于科技的领先和文化的支撑，提高了“芙蓉王”品牌的附加价值和品质内涵。

1、“芙蓉王”的工艺技术具有科技领先水平

一是注重运用高新技术提高产品的科技含量。“芙蓉王”的开发从引进和运用国外先进经营理念开始。研制过程中，常烟先后从英国和德国请来烟草专家和配方大师，与他们进行技术沟通，请他们为产品设计出谋划策。在生产中，不惜重金进口津巴布韦、巴西、加拿大的优质烟叶作配料；使用国际流行的香精香料用以突出卷烟的自然风味；在防伪包装和计算机配方方面都注重运用高新技术成果与手段。常烟投资 2 亿元引进国外先进设备，建成了以英、德、意等国先进的制丝、卷接包设备为主的封闭式精品车间，保证了“芙蓉王”高品质生产工艺的要求。全厂员工严格按 ISO9000 国际质量标准工作，实行质量否决一票制，以“一丝不苟，支支一流”的质量追求，精益求精地从事生产，保证了“芙蓉王”产品质量的稳定可靠。

二是提高自主研发能力，创造品牌特色。常烟自 1986 年在全行业第一家建立科研所，到 1999 年成立技术中心以来，不断引进高素质人才，加大科研投入，进行基础性和专业性研究，创造出在行业内属于领先水平的核心技术成果。如烟叶的醇化、微生物技术、梅拉得反应取得的突破性成果，都在“芙蓉王”中得以体现。打叶复烤卧打工艺、烟叶低温冷处理工艺的运用等，也为“芙蓉王”注入了独特的技术含量。

2、“芙蓉王”积奠着企业文化的内涵

一是浸透着湖湘文化的底蕴。“芙蓉”二字源于毛泽东的著名诗词“芙蓉国里尽朝晖”。“芙蓉国”即指湖南。“芙蓉王”商标的主图案以高雅脱俗的木芙蓉作为载体，意在调动消费者对产品的人文背景的认同感。商标字体采用气势磅礴潇洒流畅的“毛”体，意在显示王者之风范。商标色彩采用金灰主调，显示艳丽与富贵气息，代表成功人士的气质与情怀。整个包装装潢可以说是人性化、特质化和个性化的。由此，“芙蓉王”一举荣获国际包装金奖。

二是注重时代精神的注入。优秀湖湘文化不仅是“芙蓉王”品牌文化的底

蕴，也是常烟企业文化的源泉。“芙蓉王”将常烟企业的理念文化、行为文化、制度文化等融入其品牌中，体现出常烟五十年发展中“挑战自我、挑剔自我、超越自我”的企业精神。这其中展示出湖湘历史文化的精神有：屈原不屈反抗的奋斗精神、魏源洋为中用的创造精神、毛泽东思想的求实创造的实践精神，等等。“芙蓉王”品牌所经营和传递的正是这样一些积极向上的湖湘文化的价值取向。

（三）“芙蓉王”品牌的成功要素之三：宣传的奇巧和营销的创新，成就了品牌的知名度、美誉度和忠诚度。

1、“芙蓉王”品牌宣传新奇巧妙

一是强强结合，借名扬名。常烟对定位于强势品牌的“芙蓉王”烟的宣传，始终坚持利用强势媒体，坚持与名牌栏目、名人结合，收取共振效应。如中央电视台一套专题节目《当代工人》中，播出了江总书记了解“芙蓉王”烟研制情况的画面，对于扩大常德烟厂在社会上的知名度产生了很大影响。建国50周年庆典活动中，以“芙蓉王杯”冠名的海外华人大型音乐会，也为提高“芙蓉王”的影响力产生了良好的作用。“芙蓉王”和知名人物关系密切。如我国画坛怪杰吴齐先生曾为“芙蓉王”作画配诗：“神游张家界，初识芙蓉王，品味居上乘，烟界显灵光。”著名作家、翻译家屠岸因“芙蓉王”激发灵感写下：“春风万里芙蓉王，泉涌烟丝披理纯”的诗句。此外，“芙蓉王”的成功案例还被中央党校等高等学府所引用。善于借名扬名的“芙蓉王”，在品牌的宣传阵势与手段上显示出了“王者风范”。

二是出新出奇，一鸣惊人。“芙蓉王”的宣传注重以奇取胜，打造轰动效应。1995年在北京召开的中国卷烟竞价会议上，“芙蓉王”烟的拍卖，经过精心运作，成交量超过计划数12倍，差价及叫价也创拍卖史之最。通过这一活动，“芙蓉王”更好地赢得了广大商家和消费者。以“芙蓉王”冠名并赞助全国九运湖南代表队，也使品牌在省内更加深入人心。多年来，“芙蓉王”被湖南的消费者列入湖南三绝之一，“芙蓉王”的口碑似“黄金信用链”。

2、“芙蓉王”实践了营销管理创新

一是营销模式创新。常烟在中国烟草行业率先提出“新哑铃型”管理模式，即一头狠抓技术创新，另一头狠抓品牌拓展，中间是一定成本下的品质保证。

在“芙蓉王”的品牌运作中，常烟创新了市场信息工程，建立了信息网络，设立了19个省外信息点，重点监测目标市场的品牌价格及其变化问题，使决策层对主要产品和市场价格见微知著。常烟注重市场的培育和均衡发展，构建了全国市场网络，先后组建了8个办事处作为开拓市场的桥头堡和区域性销售中心。常烟还推行企业与商家的“双赢销售”战略，在实施营销战略中把“双赢”作为建立市场和营造品牌的基础，厂商联手扩大市场。常烟注重前瞻性市场营销的研究和探索，实践知识营销、数字营销和网络营销，创新品牌营销、人才营销和机制营销。“大市场观念”与营销方式为常烟品牌战略不断向纵深发展打下了坚实的基础。

二是营销机制创新。常烟在实行机制营销中，推行销售目标承包责任制，让“多劳多得”的分配原则得以体现，大大提高了营销人员的积极性。在营销人员中实行优胜劣汰的竞争机制，引进优秀人才，实行营销人员末位淘汰制。同时加强学习培训。常烟培养锻炼了一支敢于打硬仗、恶仗的销售队伍。

常德卷烟厂决心在企业未来发展中不断做优做强“芙蓉王”品牌。继续在企业营销体系、营销手段、营销方式、营销队伍建设等方面开展创新工作。不断增强“芙蓉王”的品牌价值，构筑完整的“芙蓉王”品牌体系。

资料来源——杨辉《中国烟草名牌芙蓉王成功案例解析》 2002年8月

案例五：“中南海”——另辟蹊径创新

中国卷烟市场已经进入群雄逐鹿的时代，竞争异常激烈。企业在尽力构筑自身的品牌优势，以便应对未来的体制变革。品牌工程建设已经成为中国卷烟企业的共识，但是建设的途径却各有不同。近几年异军突起于北京市场的北京卷烟厂低焦油“中南海”品牌以创新取胜，成为新一代的市场宠儿。

在国内林林总总的卷烟品牌中，“中南海”可谓是另辟蹊径。虽然直到2001年它才荣登“国家局年度名优卷烟品牌”之列，但是它并不是后起之秀。在日本市场，“中南海”是中国卷烟出口的骄傲，并且直到今天，它仍然是中国卷烟出口量最大的品牌。在国内市场，“中南海”曾被誉为“中国卷烟第一支”，以

低焦油技术引领市场潮流，最终成为京城卷烟市场的消费时尚。几年来，“中南海”品牌不断壮大，从1997年到2001年的5年时间里，年产销量由8493箱发展到10万箱，增长11倍，单品牌销售利润占企业总销售利润的79%。在首都市场的覆盖率已达到98%以上，外埠市场达到32个省份、117个地区。同时又在巩固日本主销区的基础上，在美国、韩国、香港等国家和地区实现了新的市场突破。

一个品牌的快速成长主要基于企业正确的战略导向。在今天的市场环境中，品牌之间的竞争、企业之间的竞争越来越表现为战略层面的竞争。企业的战略发展方向选对了，才会使企业具有长久的竞争力，使品牌具有不衰的生命力。北京卷烟厂就是选对了战略方向，多年来一直秉持科教兴烟的指导思想，以科技创新为动力，进行产品创新、经营理念创新，准确判断自身优劣势，扬长避短，充分发挥出企业的潜能，走出了一条战略创新之路。

战略创新：让开大路奔两厢

北京卷烟厂的品牌竞争力来源于创新，而这个“创新”既具有很强的偶然性，又具有某种必然性。。1970年，初创的北京卷烟厂需要技术专家，在郑州烟草研究院从事降低卷烟中有害成分研究的专家调到北京卷烟厂工作，这样一个偶然的机遇，北京卷烟厂在建厂之初就与卷烟降害研究结下不解之缘。从1975年，北京卷烟厂的几名科研人员协同开发出后来成为国际专利的中草药添加技术。70年代末80年代初又建立起全国第一个烟草工业实验室。就在这个实验室里，“金健”“中南海”相继诞生并获得市场成功，北京卷烟厂就此走上了以中草药添加技术和降焦技术为主的混合型卷烟发展道路。

在七八十年代，中国的卷烟市场还是以中高焦油烤烟型为主，确立以混合型技术为产品主攻方向的战略目标，就意味着北京卷烟厂要让开大路奔两厢，以创新战略构筑企业未来的竞争力。他们果敢地以中草药添加技术为切入点，在北京很多家医院做了临床实验，并以详细的病理数据证明，“中南海”“金健”品牌具有缓解吸烟过程中咳嗽的作用。以降低危害的理念，他们的品牌在越来越关注健康的人群中获得认可。

同时，北京卷烟厂的创新技术也与当时国际市场的主流不谋而合。随着国外控烟运动的发展，国际市场对卷烟产品的技术要求也越来越严格，尤其是焦

油量、尼古丁含量的技术指标一降再降。在 80 年代的日本市场，已经很难见到超过 10mg 的卷烟了，到了 90 年代，6mg 以下的卷烟已经成为主流。知变则胜。与国际市场早早接轨的北京卷烟厂未雨绸缪，一方面按照国际目标市场的要求，量身打造出口产品，另一方面，也为国内市场即将到来的变化储备着技术实力。

北京卷烟厂紧紧抓住技术创新的机遇，顺应市场的发展变化，在市场定位上找准了战略发展方向，形成了先行一步的竞争优势。

技术创新：风景这边独好

今天“中南海”品牌的科技内涵，是北京卷烟厂三十年科技创新之路上获得成果的积累。

北京卷烟厂前瞻性地确定科技创新的方向，并充分重视利用地源科技优势，加强烟草科技的基础研究。他们与军事医学科学院合作，进行卷烟有害成分致病机理的研究；与北京医科大学等医疗机构合作，对添加中草药的卷烟做临床药理等研究；与中国科学院生物物理研究所合作，先后完成了卷烟中自由基存在形式、形成过程、生物毒理作用以及自由基清除剂等多项研究项目。目前，他们正在与清华大学合作，为纳米技术进入过滤嘴做储备。多种基础性研究的开展，不但增强了技术力量，而且丰富了高科技信息来源，并促使企业不断更新观念。

从 70 年代中草药配方的大胆尝试到 80 年代的低焦油技术的成功探索，再到 90 年代低自由基技术的问世，京烟人每一次向科研高峰的攀登，都是在走前人所没有走过的路。1985 年，他们的新混合型技术成为中国第一个获得国际专利的技术；1986 年，该项技术又赢得“中华人民共和国科学技术进步奖”。至今仍然是烟草行业唯一获得此项奖励的技术。1994 年，8mg“低焦油中南海”研制成功后，当年就在世界烟草大会与中、日、美、英、德等国卷烟的对比测试中，以聚氯联苯、塔尤开辛等有害物质最低的测试结果，赢得赞誉。1995 年，北京卷烟厂“自由基清除剂在线添加方法”的成功应用，使自由基总清除率达 26.8%。1996 年这一技术成果在国际烟草科学研究合作中心 CORESTA 大会上，被公认为世界领先水平，并在我国和日本、美国、德国、韩国申请专利。跨入 2000 年，5mg“低焦油中南海”和 3mg“低焦油中南海”研制成功并成功投放市场。2001 年，1mg“中南海”也已研制成功，并随时准备投放海外市场。

北京卷烟厂的中草药配方在研制初期就受到国外友好人士的关注。当时的国际烟草市场已经是混合型的天下，而信赖“汉方”的日本和香港市场对北京卷烟厂的产品更是十分好奇。1985年，“中南海”受邀参加了日本的筑波博览会，“中南海”一亮相就赢得日本消费者的热烈欢迎。从1985年到2001年，“中南海”系列产品在日本累计出口198465件，创汇2174万美元，成为中国混合型卷烟出口的第一大品牌。

始终保持科学研究的前瞻性使企业为品牌注入了强大的活力，“中南海”通过技术营销概念使品牌与技术成功结合，使科技概念与市场消费如影随形，实现了“科技创新生活”的企业经营理念。

建立良好的战略合作伙伴关系也是一个出口品牌在目标市场成功的重要基础。“中南海”品牌的日本代理商太丰商社原来是一家多种经营的公司，但是随着“中南海”品牌在日本市场越来越受到欢迎，品牌本身的市场竞争力和发展前景使合作伙伴产生强烈的信心，1997年，新上任的太丰商社社长索性把公司其他经营项目都停了，全力经营“中南海”品牌。在太丰商社的努力下，“中南海”品牌进入了日烟公司的配送中心，这也意味着“中南海”品牌进入了日本50%以上的销售网络，“中南海”也成为唯一进入该销售网络的中国卷烟。2001年，“中南海”又成功打入了24小时营业的“711”连锁店。能够进入这家国际著名零售连锁店的卷烟品牌，目前只有5个，只有销量高、牌子响的产品才能跨进这个门槛。目前，“中南海”已经成为日本第四大进口品牌。

随着国际市场开拓经验的积累，以及对国际市场的深入了解，“中南海”品牌的足迹已经到达美国、香港、韩国、新加坡等市场，最近还将进入加拿大、台湾市场。北京卷烟厂具有足够的耐心用十年时间在日本市场培育一个大品牌，他们还将有足够的耐心到其他市场去培育“中南海”新的消费群。

国内攻略：概念“软着陆”

1995年，8 mg“中南海”已经在日本市场热销一年了，但是，国内市场对“低焦油”这一概念还很陌生。如何引导消费者接受“低焦油”，适应“中南海”的口味，成为企业很棘手的问题。他们没有将8 mg“中南海”直接投放到国内市场，而是研制出10 mg的产品，既迎合首都市场的混合型口味，又大胆地制定出“引导消费，创造需求，树立名牌”的新战略。这似乎是冒险的一步棋，

想从无到有地培养消费群，在没有市场的条件下创造出市场，谈何容易！但是，“中南海”正是以这样的前瞻性和前卫性抢占了先机，成功地创造出新的消费时尚。

他们采取概念营销的手段，先确立品牌的核心价值——“安全”“健康”“时尚”，并提出“科技创新生活”的口号。然后寻找对这些概念认可的人群作为突破口，再通过这些人对市场进行辐射。北京卷烟厂首先选择首都的知识阶层和白领阶层作为他们引导消费的“排头兵”，因为这些人既对新概念感兴趣，又能够接受国际时尚，同时还具有一定购买力，可以起到引领消费的作用。北京卷烟厂从中关村、高校、科研院所和使馆周边地区开始，对目标人群进行大规模的品牌概念宣传，以企业促销队伍为主力，广泛进行品牌概念推广。1998年，为迅速提高“中南海”及其核心概念在首都市场的知名度，企业又确立了“抓龙头、分区域、多层次、重效果”的工作思路，组织促销小组先城区后郊区，对全市14个区县重点烟摊开展促销调研和宣传活动，仅几个月时间，“中南海”的形象就遍布京城街头大小烟摊，并很快被时尚消费人群认可，逐步进入首都市场。北京卷烟厂的概念营销初见成效。

服务是“中南海”品牌的另一根生命线。建立“中南海”质量信息员制度，是她们为消费者提供服务的一种最主要的方式。这种以自愿方式加入，旨在组建、培养稳定顾客消费群的制度，确实在提升品牌知名度方面起到了良好的促进作用。她们编制了企业内部刊物“中南海世界”来架构品牌与消费群之间的沟通桥梁，定期为信息员免费邮寄，培养着消费群对品牌的忠诚度。企业每年还多次组织“信息员联谊会”，通过体育活动、文娱活动，甚至经济学知识讲座，与消费群进行面对面、心与心的交流，为市场提供人性化的服务，极大地提高了“中南海”在市场中的声誉，丰富了品牌的文化内涵。人们常说，“天时不如地利，地利不如人和”“攻心者，得天下”，北京卷烟厂就是充分发挥了地利优势，以攻心术构筑起品牌的文化价值体系。

在今年3月中旬奥斯陆的世界卫生组织《控烟框架公约》技术咨询委员会第四次会议上，中国代表团将北京卷烟厂的“中南海”和广东梅州卷烟厂的“五叶神”作为中国卷烟工业降低卷烟危害的两个典型代表提出，它们也代表着中国卷烟的未来发展趋势。中国烟草总公司代表在这次大会上向与会代表申明，

中国将把新混合型卷烟开发作为未来中国卷烟工业发展的新目标。这将为“中南海”的发展提供一个更为广阔的空间。

资料来源——姜鸿舒、李文靖《中国烟草》2002/8 期

案例六：“白沙”——品牌的企业文化内涵

在对香烟近乎诗意的描绘里，有一句尤其隽永：“鹤舞白沙，我心飞翔”。

也许有一天，香烟在地球上消失了，但人的精神、意志和思想永远向上飞翔——这就是白沙集团在树立品牌的同时，也在刻意向人们展示的它的企业精神。这正如许多品牌研究的论者所指出的：品牌时代的到来，使“企业精神已经比品牌自身取得了更重要的地位，因为消费者所要依赖的是公司本身，而不是产品，公司比产品本身更具体，传达的信息更多。”

“白沙”品牌知名度的迅速提升及其品牌内涵、品牌文化的广为传播，都与其倡导的品牌概念与品牌主题息息相关，那就是一个“飞”字。对“飞翔”的渴望，成为品牌的核心诉求，也成为企业的理想，“白沙”的生产和发展空间随“飞翔”而拓展。

一、“白沙”确立以“飞”为主题的主打广告画面，洗净铅华，清丽优美，勾起人们的遐想。

“鹤舞白沙，我心飞翔”的品牌核心理念形成后，白沙集团开展了相应的整合传播，在电视上，在平面广告中，那飞向天穹的白鹤，在人们心里留下深深的记忆，引起人们美妙的想象。一位先生这样心述：蔚蓝天空下，碧净的湖水边，青葱草苇的古老白沙井旁，两只美丽丹顶鹤翩然起舞，傲骨如仙一飞冲天，给人以闲云野鹤的自在，又给人如仙如幻的情愫……

在传播“我心飞翔”这个品牌的主题思想方面，白沙集团是不惜投入的。在大城市的繁华区域发布路牌灯箱广告，还在央视媒体上轮番播放这一广告片。而最引人注目的，是通过参加与“飞”有关的主题活动，借助重大事件诠释品牌内涵：

——1999 年 12 月 11 日下午 2 点，湖南张家界机场，匈牙利特技飞行员皮

特·贝森叶驾驶“白沙”号飞机第一次成功地穿越天门洞。随着央视现场直播的镜头，亿万电视观众看到了“白沙”的飞翔梦想。

——2000年10月白沙杯首届金鹰艺术节，“白沙”形象代表——白鹤，与金鹰演绎了一场共赴理想的飞翔梦，媒体52小时的滚动播出，使数以亿计的观众深深感受了“白沙”品牌的文化理念：“鹤舞白沙，我心飞翔”带给人们的是自信、洒脱和对美好生活的向往，体现了“白沙”立足社会、回报社会、向公众奉献精品的宗旨。

——2000年10月3日至6日，太湖世界特技飞行大赛，飞行员冲击的目标是迄今人类驾驶飞机超越的最小空间：太湖桥洞。14架标有“白沙”字样的飞机意气风发地升华着“白沙”飞翔的理念，展示了挑战自我、超越自我的勇气。

这些企业策划和宣传，被人们认为是成功的。其广告效益主要体现在对企业形象的树立上。那几次飞行显然都是有风险的，要求飞行员除有高超的飞行技巧外，还要有过硬的心理素质，这正是对企业追求的一个很直观的诠释。

白沙集团以“飞”为主题的营销策划，评为2001年十大成功营销案例。评委评价为：“白沙的品牌知名度的迅速提升及其品牌内涵、品牌文化的广为传播，都与其倡导的品牌概念与品牌主题息息相关，那就是一个‘飞’字。”

二、树立品牌的同时，树立一个昂扬向上的精神理想。不屈不挠，是“白沙”的品牌精神，也是白沙集团不断追求的企业精神。

可以说，“白沙”在树立品牌的同时，在树立着一种昂扬向上的精神理想。

奥运申办成功，由知名企业见证那一激动人心历史瞬间的意义，无论对提升品牌知名度、企业形象，还是提升士气，无疑都是意义非凡的。在中国申奥成功举世瞩目的关键时刻，“白沙”和“海尔”同时出现了！向全国人民祝贺申奥成功！卢平（白沙集团董事长、长沙卷烟厂厂长）描述：“那一刻，我们是真正与全国人民‘心’连在一起的，或许以后人家再看见我们，马上会想到那一庄严、光荣、振奋的历史时刻，这种价值是很难估量的。”

“我心飞翔”倾诉的企业精神，与申奥成功的民族心气，几乎是完美的沟通。

诚然“白沙”能和“海尔”站在一个平台上，也很值得关注。

“海尔”作为一个民族品牌的旗帜，早已经蜚声世界，是中国最具感召力的品

牌之一，并且代表着先进的产业方向。“白沙”和“海尔”的并肩出现，是对“白沙”品牌价值的一种肯定。据说中央电视台的标准是：一，申奥是中国人的大事，所以必须是民族品牌才有资格；二，该品牌的成长性必须要非常好，能与中国国力的迅速成长相匹配。

这显然不是在选“标王”，不是谁出钱多就是谁的。这从一个侧面证明了“白沙”的实力和潜力，证明了这个品牌不仅知名，而且有很好的成长性，有相当的文化品位。这表明几年来“白沙”在树立品牌形象上的付出已经得到了社会的初步认可、信任和回报。

在市场经济不断发展的今天，只有市场才是认证名牌的试金石，也只有消费者才是评判产品优劣的权威。为此，“白沙”极力推崇“共同的品牌”这个生产和营销概念，进行了一系列“市场意味”十足的改革：

2001年以来，“白沙”实施BPR/ERP项目，以核心业务流程为主线，重组企业结构，实现由面向职能向面向流程的改变，使企业信息流、资金流、业务流三流合一，增强企业对市场的反应速度。其中，品牌、营销、研发是一条流程主线——以品牌为中心，加强营销与研发的联动，整合相关配套资源，使得品牌这条流程宽道短距，为企业实现由做产品向做品牌转变提供机制保障。

目前，“白沙”已拥有2万多个产品专供点和零售网点组成的市场营销网络。

2004年4月，随卢平一同考察西北市场的厂公关部的同志写下了这样一段见闻：“最前线的营销员们正在绞尽脑汁，想多创造一些业绩。他们是这一路上令我们深深感动的风景。春节前，西北市场最后一批撤退的是长烟人，春节后，最早一批奔赴市场的仍然是他们。我们是在四月的春天到西北，依然可以感受到那里的寒冷和风沙。可想而知，一年四季驻扎的他们要怎样地忍受；可想而知，以市场为家的他们，那份拒绝思念、承受寂寞的坚强。”

不屈不挠，应是一个品牌最珍贵的生命品质，也是白沙集团不断追求的企业精神。

三、品牌代表了企业团队的精神，是企业文化的符号。“白沙”的团队精神是：有质量的热诚。

“有质量的真诚”，是白沙集团所倡导的一种“信任机制”，给人以信心和亲和力。

关于飞翔，白沙人有系统的说法，即 3A HOT 是飞翔的条件，FIYHIGHER（越飞越高）是飞翔的状态，BESHINY（阳光灿烂）是飞翔的方向。

将 3A HOT 概念演绎开来，就是企业人文精神的全面培养和提升。

对于 3A HOT，最简洁阐述是：要实现飞翔之梦，我们必需具备三个 A 级能力——学习能力、凝聚能力和创新能力，要有一颗热诚的心，热爱祖国，关爱他人，追求自信、从容、生生不息、越飞越高的生命状态，共同飞向阳光灿烂的金世纪。

有人这样评价：3A HOT 的意义在于，它是一种全新的思维方式，一种全新的沟通文化，这种思维方式提供的框架与广阔的空间，可以将各个层次包括经销商、合作伙伴的人财物组合起来，有效地配置资源，能够统一思想，凝聚内外力量，减少冲突，降低成本，提高整体作战能力。

“没有动力，就不能飞。”这是企业进行的一次管理沟通活动的主题。事实上，是一贯倡导从新产品的每一个细节都体现人文关怀的长烟新领导班子向员工发出的鲜明的信号：以 3A HOT 为核心思想，在全新的历史起点上，探索使长烟越飞越高的动力机制。在近几年的实践里，白沙集团显然在充分发掘这种效应：

市场方面，运作“20：80 原则”：企业 80%的赢利来自于 20%的重复购买。而其运作的“服务营销体系”不仅满足了消费者的需求，而且培养出了一批成熟的经销人员。

科技方面，寻求联系市场的理性与感性的最佳结合。他们将人文关怀充分体现在满足消费者的需求上，同时又整合资源，将一切不合理成本早早控制在设计阶段。

人文方面，企业内部以三个“A”级的能力搭建动力平台，营造上下同欲、休戚与共的人文环境。企业对外则形成整体出击的力量，不断打出精彩的文化牌。

四、“飞翔”的理念转化成全体员工的精神意志，最普通的员工也具有强烈的责任意识。

如果说白沙集团将品牌的创造放在首位，那么，他们首先是树人的品牌。“先造就人，再造就产品，不断努力创建员工成才的机制环境。”企业先后运作了品

牌经理制、职业经理人制，为员工成才搭建更多的舞台，员工培训成为企业不惜本钱的重点工作。

要营造一个什么样的企业组织文化氛围？他们认为：开放式的、学习型的企业组织文化氛围，对于迅速激发员工创造力是必不可少的，在宽松和相互鼓励的氛围中，人们的创造性能够得到最大程度的开发。相反，在压抑和相互排挤的环境中，人们的创造性思维通道就会阻塞。

一切都是为了让“飞翔”的理念转化为全体员工的精神意志，形成白沙集团即使是最普通的员工也具有的对社会、对消费者、对经销商以及对企业自身的强烈的责任意识。

在“白沙”新的高配方产品推出的总结会上，科研中心的职工平实地叙述了配方师老骥伏枥的故事；叙述了科研配方组成员一个月加班 82 小时背后的点点滴滴；五车间职工讲述了一次又一次地试生产，生产中不断集约热忱、智慧和力量，终于使烟丝经历 18 道工序才进入卷包车间的过程。……对此，厂报记者有一段精彩的述评，表达出“白沙”品牌传达给消费者人文关怀背后那样一种责任和热忱：“在铸造精品的时候，我们也铸造着自己，那一丝不苟的工作精神，那通力合作的主人翁积极性，那博采众长的创新精神，那追求至尊品质的人文精神，那宏大或细微的一个又一个场景，我们努力追寻着，因为，我们知道，精品来自人品”。3A HOT 及企业刻意营造的创业氛围，为“白沙”筑起了飞翔的坚实平台——一个强势品牌的背后，有着以企业精神为核心的企业文化力量的支撑。

资料来源——《工人日报》社记者方大丰 2002 年 7 月 3 日文章

案例七：广州市卷烟销售网络建设联动工作实施方案

广州市辖 10 市区、2 个县级市，面积 7434.4 平方公里，人口 994.3 万人。广州市局(公司)下属 10 个分局、2 个县级市局(公司)。2001 年卷烟销量 25.6 万箱，单箱销售额 7795 元，毛利率 8.33%。截止 2002 年 3 月底，全市持证零售户 30344 户。配送汽车 101 台，配送摩托车 48 台，市场占有率为 90.54%，入网销售率为

97.32%，送货率为 99.99%。至 2002 年 6 月保持持证零售户 33000 户，访销员 397 名，稽查员 466 名，配送员 269 名。

为积极稳妥地推进卷烟销售网络建设深入开展，实现网络整体功能的全面提升，结合贯彻 ISO9001 质量管理体系，制定广州市卷烟销售网络建设联动工作实施方案。

一、 指导思想

在原有网建工作基础上继续推进“访送分离”的深化和延伸，在细访销、大配送、严稽查、规范经营上下功夫，真正实现行业的网络经营，提高卷烟市场调控力和市场占有率，实现烟草企业的现代化和多元化发展，提高经济效益和市场竞争能力。

二、 工作目标

通过一年的努力，使广州市的网建工作达到武汉、成都市的水平；通过三年的努力，达到上海市的水平。建成优质化服务、规范化经营、专业化分工、信息化管理的卷烟销售网络，形成城乡一体、统一运行；全面访销、集中配送；专销结合、信息管理；提高素质、注重激励的卷烟销售网络体系。

三、 实施工作基本内容

从制定规划入手，做好方案、计划和措施；从加强专卖管理入手，加大清查和监控力度，推行户籍化管理；从运行模式入手，实行访送分离，全面推进；从提高管理水平入手，建立健全激励机制，加快信息管理步伐。

（一）改革经营体制，优化人员配置

1、提高认识，转变观念，增强责任感和危机感。充分认识网建联动工作的必要性和重要性，按照联动工作方案的要求，真抓实干，搞好落实。市局（公司）与下属各分局签订《广州市网建联动工作责任状》，规定奖惩条例，严格考核。

2、改革经营体制，实现专业化分工。撤消区有限公司的法人资格，改为报账制单位，保留 2 个县级市公司的独立经营体制。市局（公司）对 10 个分局实行集中统一管理，做到“五个统一”，即：统一货源调拨、统一资金管理、统一会计核算、统一税费解缴、统一用工制度。各分局设办公室和专卖办公室，主要职责就是抓好访销，管好市场；设立一个配送中心，下设 10 个分货点，实行集中配送；设立一个结算中心，负责货款结算和资金管理。网点设置由 63 个访销

站、专卖管理所调整为 43 个访销经理部、40 个专卖管理所。成立 1 个稽查支队、12 个稽查大队，加大稽查工作力度。

3、定岗定员，合理用工。根据工作任务，明确工作岗位和职责，通过竞争上岗、双向选择、公开招聘等方式，优化人员配置。原则上平均每 80 户配备一名访销员，并实行有效的客户关系管理。访销员按照“五定”原则开展工作。200—220 个零售户配备一台小型送货车，每台车有两名送货员（含司机），部分区域和路段使用摩托车送货。按岗位设置需求及机构职能，合理配备市局（公司）机关、配送中心及分局人员。

（二）统一形象，完善硬件

一是统一网点装饰格调和内部陈设，包括墙上制度、图表。二是统一工作业绩记录表，明确访销稽查人员、路线，规范工作流程。三是统一装备，包括自行车、挎包、服装等。四是配备电脑、电脑桌和 POS 机，为每个访销员和稽查员配备 1 部 POS 机，每 2 名访销员配备一台电脑。

（三）规范流程，突出重点

1、规范工作流程。按照程序化、标准化的要求，制定各个岗位每天的工作流程，明确岗位职责和工作内容，用各种表格记录工作业绩，实行全程“痕迹”管理。

访销员和稽查员原则上按“一对一”配置，制定合理的访销路线，按照访销“五定”要求和录入访销信息、反馈访销信息、传递访销信息和管理访销信息四个基本程序开展访销工作，每周访销不少于 2 次。稽查员踊跃到位。严格规定访销员的工作内容、程序和行为规范，不断促进服务水平和工作质量的提高，做到访销到位，通过提高服务质量使访销成功率得到提高。逐步实行访销员分类管理，推行客户经理制度。

访销经理部经理明确岗位职责，规范经营，努力扩大销售，每周做好卷烟价格、市场供求和品牌走势等情况的分析报告，每月向分局领导提交对所负责辖区零售户建立抽查制度，每月抽查不少于所辖零售户总数的 10%，并有详尽的访查记录。

配送中心按照高起点、高标准的建设原则，实行现代物流管理，制定科学的物流程序，规范配送环节的运作，完善仓库进货、储存、分拣和配货、送货

职能。全市设立 1 个配送中心，下设 10 个分货点，由配送中心直接管理，按照“属地管理、属地销售”的原则履行配送职能。规定各单位对零售户的承诺是“先访销、后配送，今天访、明天送”。一是制定科学合理的送货路线；二是按照规定办理卷烟入仓，进行货物储存；三是按照零售户对货物数量和品种的需求，通过信息分类与处理，由专职的分拣配货员从仓库领出货物再进行分拣，送货员逐户对零售户送货上门。四是科学调度配送车辆，合理配置资源，以最少的车辆实现满负荷配送工作。五是进行综合管理，包括优化配送环节、严格考核工作质量等。

2、对零售户实施分类管理。组织开展对客户摸底普查工作，全面掌握客户的基本情况，建立零售户档案和零售户台帐，逐月分析零售户的经营情况、市场价格和品牌走势。根据客户每月进货次数、进货数量、进货品牌等经营指标，将客户分为特殊客户、重点客户和普通客户，并实施分类管理。

3、分解货源，规范经营。依据人口、人均消费水平等因素确定分配比例，将货源计划分配到各分局。各分局依据辖区内零售户分布、消费习惯将货源计划分配到访销经理部。访销经理部根据零售户的经营规模及分类情况将货源细化到每个访销员，并逐步实现电脑自动分配货源。

（四）加强专卖管理，净化卷烟市场。

一是根据各区人口统计，按每 300 人核定 1 个零售户的标准，规划各区持证零售户总数。二是按稽查员与访销员 1.17: 1 的比例补充稽查人员，加强专卖稽查力量，加大专卖稽查力度。三是对“假、私、非”泛滥的区域如天平架市场、伍仙桥、东旺市场、海印、新塘等地区实施重点监控，进行地毯式清理；对“大户”和“钉子户”实行 24 小时专人监管，确定重点打击对象。四是对现有烟草专营店进行清理整顿，规范店铺名称，统一店容店貌，合理布局，加强管理，规范经营；五是完善“户籍化”管理办法，制定“户籍化”管理实施细则，细化管理模式、管理系统（包括组织结构系统、工作运行系统、工作规程系统和控制系统）和管理目标，明确操作程序和市场管理的主要任务，全面推行层级检查、监督和考证工作。制定《稽查员管理办法》，依法行政，对零售户实行全面、有效的动态管理。建立职责明确、制度全面的专卖管理机制，真正实现管理到户，服务到户，宣传到户，责任落实到户。六是成立广州烟草零售户联合

会。

（五）强化网络管理水平。

1、引入 ISO9001 质量管理体系。强化服务意识，树立“心系零售顾客，服务千家万户，满意创造价值”的经营理念。成立综合考评小组，定期对服务过程的各个层面的质量状况进行全面评估，确保在依法管理烟草流通的市场前提下，为顾客提供优质高效的服务，形成有效完善的卷烟专营服务保障体系，实现管理工作的科学化、制度化、规范化，突出网络创新主题，提高网络运行质量。

2、运用信息技术，实现科学管理。信息化建设着眼长远发展，坚持高起点原则，并与实际有机结合起来，实现信息系统的整合和电子商务、无纸化办公。目前阶段完善“金叶 2000 管理软件的功能，联接访销、配送、稽查、资金管理等环节，建立访销稽查 POS 机管理系统。从 2002 年 1 月中旬开始，在销售终端正式启用 POS 机系统。从 2002 年 3 月开始使用 POS 机用于访销工作及零售户管理工作，下一步将应用于专卖稽查工作。调整、增加的软件功能包括以下几项内容：一是增加客户管理系统，取消货源平衡功能，改为销售计划管理功能，即每日将每个访销经理部可以供应的品牌、最大销量，自动根据客户的权值系统细分到每个访销员。二是增加访销日程和专卖稽查日常管理功能。三是增加访销员访销业绩、业绩成功率、客户台帐的查询功能，并按访销经理部和分局进行任意时间段汇总。四是增加专卖稽查、案件处理和户籍化管理功能。五是增加分局货源申请功能。各分局根据销售、库存情况将所需要的品牌、数量在网上进行申请，销售公司经审核确认后，系统自动产生相应的单据，配送中心根据单据及时对各分局配货。六是完善配送中心仓库管理功能。七是增加访销、专卖互控管理功能。八是资金结算实行电子结算方式，与中国银行合作推行“一本通”，采取各种有效措施提高电子划帐的成功率。

3、注重培训工作，提高人员素质。按照“集中培训、分类指导”的原则，培训“三员”队伍。力争使 60%-70%的访销员在 2 至 3 年内达到大专学历水平，机关和基层工作人员掌握计算机基本操作知识。培训工作做到：一是突出重点，分级培训。各单位对访销员和稽查员进行培训，提高素质和工作技能，并重点抓好访销部经理和专卖管理所所长的培训。二是形式多样，注重效果。培训有

集中上课，也有以会代训，使参训人员不敢有半点懈怠，坚持工作学习两不误。坚持做到每日专销交流会、每周集中学习会和每月工作总结会，相互切磋，取长补短，共同提高。三是严格考核，促进培训。每次培训必须进行严格认真的考核，合格者方可上岗。

4、全面实行竞争上岗，推行末位淘汰制度。建立科学的用工制度，建立健全各个岗位的岗位职责，提高工作效率和人均创利水平。市局（公司）对访销经理部经理和专卖管理所所长实行全面的竞争上岗，把优秀的人才选派到关键的工作岗位。

5、建立健全规章制度，确立有效控制系统。一是加强卷烟经营业务指导和宏观调控，制定《货源分配办法》和《规范经营行为规定》，做好市场信息工作，强化内部调剂功能，努力培育全国名优卷烟；二是制定《资金结算管理制度》，加强企业财务管理；三是通过层级考核检查，分级控制，保证各项工作的落实。考核检查的主要内容是零售户经营状况、“三员”的工作质量和痕迹管理，做到全面监控，全员考核，使网点在内部管理、卷烟销售、服务规范、专销结合和纪律约束等方面都得到改进和提高。四是根据“岗位靠竞争，收入凭贡献”的原则，完善工效挂钩工资分配制度，制定《岗位绩效考核细则》，考核每个员工的综合业绩，确保工效挂钩到位，即员工的月收入与本单位（部门）的销量、销售结构、管理职责、市场净化程度等多种指标挂钩考核计酬，使销量、结构、职责和管理四者融为一体，做到奖罚分明，按劳分配。

四、 实施具体措施

（一）调整卷烟配送体系

1、整合分货点

统一规划，分步实施，计划9月底全部整合完毕。

（1）调整布局

设1个配送中心，下设5个分货点：天河、白云、番禺、增城、从化。实行零库存管理。配送中心直接承担卷烟配送任务。分货点对仓库平面布置重新调整，划分出仓储、分拣配货、堆叠、信息处理区等功能区。仓储容量初步安排8万件卷烟。其中配送中心赤岗仓库6万件；天河、白云、番禺、增城、从化等分货点库存2万件。配送中心统一使用一个标识；每个分货点各使用一个

标识。

（2）改造场地

改造配送中心仓库，明确仓储区、配货区、贴标区、临时堆货区、信息处理区。

2、规范业务流程

（1）实行零库存管理的区域主要业务流程如下：

A、每天下午在规定时间内，分局将访销数据汇总上传到配送中心信息运行科。

B、配送中心信息运行科打印商品出仓总单交中心仓库配送组准备配货，并将各分局的访销数据输送到所属分拣场，并由其打印送货清单及小票（或发票）。

C、仓库配货组完成配货装车工序。

D、送货车队验货签收，准时发车到达分拣场。

E、分拣场验收完当天访销总货量后，开始按送货清单（或小票）分拣到户。

F、次日早上送货员凭单领货装车。

G、送货员按路线送货，按时收缴货款。

（2）白云、天河、番禺、增城、从化等区域的配送流程，将根据现场做合理调整。

3、优化配送路线

以配送成本最小化为原则，在掌握送货量、送货户数、送货里程、油耗等基础上，进一步优化、调整配送路线，合理调配送货车辆。

4、岗位设置及岗位职责

（1）分货点经理职责

A、领导分货点全面工作，应具备相应的管理水平和业务能力，对配送业务和行政管理做出计划、总结，并提出改进意见。

B、掌握辖区内零售户的基本分布状况，熟悉片区路段。

C、合理安排送货路线，科学调配运输车辆，卷烟配送及时、准确、安全，提高送货服务质量。

D、对库存卷烟品种、数量复核确认，确保业务、财会、仓库帐帐相符。发现问题及时查清处理。

E、抓好安全保卫工作，加强检查督促，落实安全保卫防范措施。

F、做好卷烟的质量保护、防霉防潮工作。

（2）管理员职责

A、组织员工进行政治、业务学习，提高员工的思想觉悟和业务水平。督促员工遵守仓库的各项规章制度和劳动纪律，根据业务情况，安排、布置员工工作。

B、根据库存和收发货情况，合理安排卷烟进仓的存放位置。根据卷烟的质量和库内温湿度情况，组织实施卷烟的转堆、翻堆工作。

C、严格执行卷烟进出仓登记制度，做好卷烟的收发货和在库管理，坚持盘点制度，保证帐物相符。

D、负责制订卷烟保管和防霉的工作计划，坚持货物先进先出原则，及时上报卷烟质量旬报表。

E、负责落实仓库内各种电器设备的管理工作。

F、负责卷烟防伪标识的管理工作。

G、负责做好行政事务工作。

（3）微机操作员职责

A、完成分货点与配送中心和分局下属各访销经理部之间的信息接收、发送和处理，生成销售单据和送货清单。

B、及时维护客户银行帐号资料，做好与银行间的数据传接工作，打印托收收据。

（4）仓管员职责

A、按进出仓制度，做好卷烟入库验收、登记、在库管理、出仓复检的工作。

B、合理使用仓库，充分挖掘仓库潜力，按照卷烟商品的堆码要求，做到牢固、合理、整齐美观，尽可能提高仓库空间利用率。

C、遵循先进先出原则，做好卷烟防霉防潮保管工作。

D、坚持每天盘仓，及时核对有关单据并妥善保管。

E、掌握消防知识，熟练操作消防器材，易燃易爆物品不得入库。

（5）设备技术管理员职责

A、工作范围是仓库的电梯、发电机、空调和其它电器设备，包括电源电路

的维修、保养、操作等。

B、持证上岗，除具备电工技能外，必须熟识电梯、空调设备的操作。

C、防霉防潮的具体工作由设备技术管理员负责，要做到每天进仓库检查。

（6）配货员职责

A、熟悉卷烟的品名、规格、类别及其特性，按规定的送货路线、数量，做到分拣配货准确、及时。

B、严格遵守安全管理制度，负责做好安全责任小区安全工作，班前班后要进行安全检查、登记，做到“人离灯灭”，关闭好门窗。

C、搞好所负责区域的清洁工作，做到无杂物、尘土，堆垛整齐。

（7）贴标员职责

A、严格遵守喷码机的操作规定，熟练掌握操作技能。

B、爱护卷烟，小心轻放，搬运时严禁抛掷起落。

C、保持工作场所整洁，货物堆放整齐，进出有序。

D、在卷烟进入喷印平台时，应做到定位准确，按照规定的位置喷印，不能错喷、漏喷，确保喷印质量。

E、每天喷印填写“工作记录表”，不能错登、漏登。

F、每天对机器设备进行清洁，并定期做好维护和保养。

G、牢固树立安全第一的思想，坚决杜绝事故的发生。

（8）送货员职责

A、熟悉掌握零售户所在位置和最佳的配送路线。

B、送货前认真核对送货单和货品是否相符，商品质量、包装是否完好；客户收货后，按时收缴货款。

C、监督访销员、稽查员工作是否到位。

D、认真规范填写送货工作记录。

（二）优化卷烟销售工作流程

1、购进方式

（1）统一组织货源。销售公司负责所有卷烟的统一购进业务，在积极组织适销对路货源的同时，及时主动与分局沟通。

（2）做好购进计划。每月 25 日对月销售情况进行分析，做到以销定购。

以此为依据在月底前制定下月的购进计划。省内烟保证正常销售的 5 天供应量；一、二类烟保证 4 天的供应量；省外烟应根据市场动态，并考虑运输及路途等因素影响做出分析，及时与厂家沟通，得到我方应允后方可送货。

2、营销理念

以市场为导向，以价格为杠杆，以品牌求效益，努力使工业企业、零售户和消费者满意。

（1）改进调拨方式。第一，提高货源信息和卷烟分配的透明度。公开全部货源的品牌和数量，把卷烟分成紧俏品牌、重点品牌等类别，每季度或半年依据各分局需求进行分配，使卷烟销售贴近市场。第二，采取小批量多批次的方法，使货源投放均衡。销售公司根据每批到货卷烟的品种、数量，分批次调拨到各分局（虚拟库存），保证各分局至少 3—5 天的销售需求。根据销售公司的分配计划和调拨单，由配送中心安排发货，并直接对货点适时补货。

（2）适时监控销售动态。以分局为单位分片管理，实行宏观调控。各个片区由专人负责货源分配、调配和监控工作，并及时汇报工作进程，提出处理意见。

（3）分解控库指标，进行卷烟调剂。根据市场需求变化，依据各分局库存结构，适时进行调剂，保持合理库存。将库存指标分解成三个组成部分：省外烟、省内烟和市产烟，分别占控库指标的 40%、35%和 25%，由具体人员分别负责控制和执行。库存结构的调整做到及时、有效，如某分局的销售出现货源短缺，而别的分局却有大量库存，并且在三至五个工作日内仍不能按进度销售，则把这些产品调整到适销的分局。每月 5 日前公布上月卷烟调剂情况。

3、市场信息

（1）设立信息采集点。收集市场走势、价格、新品牌销售情况等，每周四提交市场分析报告。

（2）定期召开定价会。每月第一个星期二召开定价会，会前做好准备，会中做好记录，会后做好价格表，及时下发各分局执行。对各分局上报的罚没烟、残次烟销售价格进行认定审核、价格输入、发送等工作，向专卖办反映罚没烟的市场行情信息。

（3）规范新品牌推广工作。厂家进行促销活动须经销售公司统筹策划，制

定具体工作方案和奖励办法，及时跟踪促销情况，定期分析，并写出工作报告。

（三）零售客户管理办法

1、通过对零售户的摸底及市场巡查，建立零售户经营档案。

（1）由访销经理部和专卖管理所分别为每个持证零售户建立经营档案，内容包括经营场所照片、经营地址、经营规范、IC 卡号、兼营情况、进货频率、进货量、违规记录等。

（2）管理所将无证经营户登记造册，观察经营活动，定期评议，择优纳入网络管理。

2、零售户客户分类。根据零售客户的业态和经营情况，考察零售客户的贡献度和忠诚度，即以零售客户经营性质、平均每月购进量进行分类，将零售户分为特殊客户、重点客户和普通客户。

（1）特殊客户：卷烟月购进量在 50 件（含 50 件）以上，经营设施完善、信誉度高、经营规范的卷烟专营店、大型商场、超市、连锁店。

（2）重点客户：卷烟月购进量在 30 件（含 30 件）以上的个体商户、小型商场、酒楼等。

（3）普通客户：卷烟月购进量 30 件以下的客户。

3、实施个性化服务和管理。各分局根据客户情况确定合理的货源分配比例，货源比例原则上每月调整一次，并将供应特殊客户的货源比例上报公司。

（1）供货和访销频率规定

①特殊客户。由分局综合办公室专人负责，做好货源安排计划，确定合理的货源分配比例，尽量满足这些客户对品牌、数量的需求，特别是在一些紧俏类卷烟供应上予以优先考虑。每周访销 1 次，可以通过电话或传真形式访销，并及时补货。

②重点客户。考虑到这部分客户的实际销售能力和影响力，由访销经理部访销员每周上门访销 2 次，尽量保证货源的供应并视具体销售情况，每周可补货 1 次。

③普通客户。每周访销不少于 2 次，供需均衡供应。对月进货量少于 20 条的客户，每次进货不应少于 3 条，否则视为访销不成功。

（2）管理办法

①特殊客户类，必须指定专人负责管理。每月对其销量进行汇总和分析，及时掌握经营动态，将有关信息反馈给分局专卖办，并实施有效管理。全部实行电子结算。

②重点客户类，必须区分 A、B、C 三种类别，分别建立档案，实施有效的访销、稽查服务。对严重违法行为及责任人，则依据烟草专卖法律法规进行查处。全部实行电子结算。

③对连续一个月不进货的客户视其具体情况，如无经营条件或有违法行为，则取消其零售许可证。

4、成立零售户联谊会，加强与零售户的沟通。定期召开联谊会，通过组织零售户参观烟厂、旅游、茶话会等形式联络与零售户的感情。

（四）提高访销工作质量

1、 岗位职责

（1）访销经理部经理的职责

A、 负责访销经理部的日常工作。

B、 落实访销“五定”工作，制定访销工作计划和访销工作程序，指导、监督、考核访销员的工作。

C、 合理分配销售任务，做好卷烟销售计划，了解辖区内每条路段卷烟消费的情况，并制定对策。

D、 及时了解、掌握卷烟市场信息，汇总、反馈给综合办公室。

E、 检查访销员工作记录表、台帐

F、 负责对访销的教育、培训及管理工作。

G、 定期与专卖管理所交流信息，做好专销结合工作。

H、 负责部门安全保卫工作。

（2）访销员职责

A、按照“五定”的工作要求，走访、了解客户的销售情况，库存状态和需求，每周不少于二次。

B、 利用 POS 机给零售户下卷烟订购单。

C、 时向零售户传达有关经营规定、价格调整、卷烟市场变化等信息。

D、 推介名优品牌卷烟、新品牌卷烟，确保上架率。

及时向经理反馈市场变化、零售户销售及违规情况。

E、 监督稽查员、送货员工作是否到位。

F、 规范填写工作记录表并装订成册，定期做好书面分析，建立客户台帐。

2、 工作要求

（1）访销经理部经理

A、 征求访销员意见，制订合理的访销路线，核定每条访销线路的零售户数量、销量、结构。

B、细分货源。根据每个访销员管辖零售户的数量和实际销售能力，将任务分解到每个访销员。综合平衡访销员的访销余量，由目前的每天进行一次改为一周或两周进行一次。以利于紧俏类货源的均衡投放，并带动其他新牌号和滞销卷烟的销售。

C、建立走访客户制度。每月抽查不少于辖区总户数的 10%，确定重点走访对象，在监督访销员工作是否到位的同时，重点掌握此类客户的经营状况、进货渠道等，分析访销不成功的原因，提出有效的解决办法。

D、认真查看访销员文书作业及专卖管理所反馈的信息，检查工作质量，实行“痕迹”管理。

E、汇总、分析客户每月购进量和订货频率，对购进量或订货频率排前 20 名及后 20 名的客户进行分析，并把有关信息反馈给专卖管理所。

F、做好分析报告。重点分析总结卷烟价格、市场供求和品牌走势等情况。每周小结，每月总结，并向分局报告。

G、讲评一周工作情况。对访销员每周完成任务情通报，分析市场动态，介绍名优新品牌，总结访销工作质量，评价服务态度，落实专销结合工作，提出合理化建议等，做好会议记录。

H、每月考核访销员工作质量，公布工作业绩，并实行末位淘汰制度。减员后，重新分配访销任务，每人平均负责的客户由原来的 80—100 户逐步调整到 100—120 户。

（2）访销员

A、全面访销。IC 卡必须发放给客户，访销员按规定的路线、时间，使用 POS 机对客户实现百分之百的访销，把辖区内所有持证零售户纳入网内。使用 IC 后，不允许通过手工输入客户编码的方法实施销售。

B、分析访销不成功的原因。每日对访销不成功的情况做好记录并进行分析，将未定货的客户列为工作重点，加强管理和服 务，对有严重违规行为的客户及时反馈给对应的稽查员和访销经理部经理。访销成功率作为访销员的考核依据，达到 70%以上为合格。

C、做好客户进货情况分析。掌握辖区内每个零售户基本情况，核定其进货量、并与当月实际购进量作对比分析。对购进量每月超过 30 件、订货频率少于 4 次或多于 12 次的客户要做好记录，并分析其经营情况。

（五）提高专卖管理工作质量，提高信息化建设水平

1、岗位职责

（1）专卖管理所所长职责

A、负责规范管理所的日常工作，督促稽查员依法行政，文明执法，考核稽查员工作质量。

B、负责对辖区卷烟市场的监管。

C、组织稽查员对摆卖“假、私、非”卷烟行为进行查扣。

D、负责保证管辖区域持证入网率、市场净化率达标。

E、负责保证管辖区卷烟市场的信息提供和情况汇报工作。

F、督促稽查员建立户籍管理档案，实行户籍化管理。

G、定期与访销经理部交流工作情况，做好专销结合工作。

（2）稽查员职责

A、向卷烟经营户宣传烟草法律法规，提高卷烟经营户守法经营自觉性。

B、负责辖区卷烟市场监管工作，对卷烟经营户建立户籍管理档案，实行户籍化管理。

B、管理的区域持证入网率、市场净化率达标。

C、监督访销员、送货员工作是否到位。

2、户籍化管理

一是要树立管理与服务并重的意识。

二是将查扣一般案件的权限下放到专卖管理所。对违法经营行为，应组织查扣并及时上报分局稽查大队处理。

三是对经营户实行分类、动态管理，建立卷烟零售户的户籍档案，按照 A、B、C 分类管理原则，记录每月市场检查及经营情况，予以调整类别（三个月调整一次）。加强动态、长效管理，同时对无证经营户登记造册，并观察其经营活动，且商请工商行政管理部门查处或取缔。

3、 加强专销结合

“三员”在工作中发现问题应及时将信息反馈，接收信息的部门负责落实问题的查处和解决，填写互控信息反馈表。

4、 完善信息系统，提高管理水平

（1）调整客户货源分配计算方法。系统根据零售客户的历史销售数据和专卖数据，确定零售客户的类型，并自动计算出相应的货源分配比例。

（2）完善专卖系统。包括专卖证件管理、稽查、案件处理、POS 机数据采集、数据统计等子系统。实现专卖系统、销售系统的数据共享和访销员、稽查员的互控功能。

（3）建立配送中心计算机管理系统。实现仓库业务、配送、运输等各项业务的计算机管理，从而提高工作质量和效率。

（4）建立货源调剂系统。利用网络技术，实现各网点在网上进行货源申请，销售公司根据实际货源情况确定网上调剂指令，提高商品调剂的效率，加快商品流转速度。

（5）调整信息处理的流程，实现业务数据的集中处理，同时完善、加强数据处理中心的建设，保证数据处理的效率能够满足各部门的工作需要。

（六）统一形象，健全制度

在原有硬件建设的基础上，进一步规范访销经理部、专卖管理所及配送中心（分货点）的形象，统一上墙图表、制度、职责的内容，公开“三员”工作业绩，健全规章制度，加强网络管理。

1、 访销经理部、专卖管理所

（1）上墙图表：人员岗位一览表；卷烟销售网络图；访销、稽查路线图；访销员业绩进度表；（访销成功率、电子结算率、工效挂钩考核分值）；稽查员

业绩进度表（持证率、市场净化率、案件处理及时率、工效挂钩考核分值）。

（2）制度、职责：访销工作制度；专卖管理工作制度；访销经理部经理职责；访销员职责；专卖管理所所长职责；稽查员职责。

2、分货点

（1）上墙图表：岗位人员一览表；送货路线图；送货员业绩进度表（送货量、送货成功率、工效挂钩考核分值）。

（2）制度、职责：仓库安全制度；进出仓库管理制度；卷烟保管制度；配送制度等及岗位职责。

（七）完善工效挂钩制度

加强检查考核力度，全面推行层级检查和考评工作；紧紧围绕网建联动工作的各项指标任务，完善二级考核分配办法。对分局的考核项目为：卷烟销量、单箱销售额、名优烟销量、市场净化率；对配送中心的考核项目为：卷烟按时按量交付率。加强对“三员”的考核力度，尤其是要把成功率作为访销员考核的指标。

资料来源：——广州市烟草专卖局 2002 年 4 月、7 月发文

案例八：合肥市烟草公司访销员、配送员守则

第一节 职业道德

第一条 爱国爱岗 职业意识

——热爱社会主义祖国，具有正确的政治理想和信念。

——牢记合肥烟草分公司经营宗旨和目标，维护中心的信誉和形象。

——树立职业荣誉感、紧迫感和危机感，有强烈的团体意识和群体观念，能够将自己的利益与集体利益紧密联系在一起，将自己的行为和集体行为紧紧联系在一起。

第二条 着眼整体 顾全大局

注意处理好个人与中心及相应管理所和送货员之间的关系。当工作利益与

个人利益不一致时，员工应从大局出发，把中心的利益放在首位，不计较个人得失。

第三条 敬业乐业 扎实工作

——始终保持积极主动的工作态度、饱满的工作热情和良好的精神状态。

——工作兢兢业业，勤勤恳恳，任劳任怨，对工作不推诿，不延误。

——勤于思考，积极提出建设性意见和合理化建议。

——遇到“苦、脏、累、险”的情形，要克服畏难和不满情绪，迎难而上，不能影响工作任务的完成。

——新来员工要积极进取，勤学好问，虚心向同事请教，尽快熟悉岗位工作，提高工作技能。

第四条 服务至上 顾客至尊

——员工应牢记公司的经营理念“服务至上，顾客至尊”，恪守诚信，为客户提供高标准、高质量的服务。

——服务原则：客户为本，忠于职守，严守信用，文明热情，竭诚服务。

——服务态度：诚恳热情，谦逊有礼，耐心细致，不怕繁琐。

——服务效率：准确、快捷、高效。

第五条 品格正直 言行可靠

员工应不断加强自身修养，养成诚实、正直、可靠的良好品格。

第六条 积极进取 求实创新

有理想、有追求，保持积极进取的精神风貌、具有健康向上的心理素质。

第七条 要时刻保持高度责任感，确保人、财、物和信息资料的安全。

第二节 职业纪律

第八条 知法守法 依法行事

在日常工作、生活中，员工应牢固树立法律意识，注意学习法律，遵守法律法规，维护法律尊严，做守法用法的模范。

第九条 遵章守纪 按章办事

——严格遵守奖惩制度和劳动纪律，不迟到，不早退，不旷工。缺勤事先请假。

——厉行节约，爱护公物。

——离职、离岗，应办好交接手续。

——开展工作，办理业务，必须遵守工作纪律，按章办事。

第十条 规范经营 令行禁止

第十一条 服从调遣 听从安排

——服从工作需要。对于组织做出的决定、上级做出的指示，员工应认真对待，不折不扣地执行。

——服从组织做出的调遣决定，没有正当理由，应在规定时间到岗。

第三节 职业形象

第十二条 热情服务“八个一样”

——礼貌待客、热情服务一个样

——零售户订货与不订一个样

——零售户订货多与订货少一个样

——新增零售户与老零售户一个样

——熟悉的零售户与不熟悉的零售户一个样

——晴天、雨天、雪天一个样

——对老、少、妇、孺、残疾人一个样

第十三条 语言修养“六不讲”

——低级庸俗的口头语不讲

——生硬唐突的话不讲

——讽刺挖苦的话不讲

——有损客户人格的话不讲

——伤害客户自尊心的话不讲

——欺瞒哄骗客户的话不讲

第十四条 言谈举止 文明规范

——语句清晰，语意明确，语气谦和，称呼得体。禁止使用任何易伤害客户感情、损害公司形象、有碍服务质量、影响服务效果的语言。

规范用语（访销员）：

——见面时，适时运用“您好！老板，这两天烟卖得如何？”

——订货时，适时运用“您今天需要订什么烟？”“我公司又到了X X新品

种，您订几条吗？”“对不起，您今天要的这一品种暂时没有。”

——订完货后，要向顾客重复一遍“您今天订的品种、数量是……”，“您还有什么要求吗？”

——临走时，要适时运用“不客气”、“谢谢！”“再见！”。

——接打电话要吐字清楚。接电话首先应讲“您好，访销中心”。结束应讲“再见”。

规范用语（配送员）：

——送货后，适时讲“您订的香烟已送到，请验收。”“您付的款正好。”“找您的零钱，请清点”“再见！”

第十五条 举止端庄 亲切自然

——举止稳重亲切。

——坐姿文雅、端庄。

——站姿挺拔，应正视顾客，不左顾右盼。

——行姿稳重，头平视，两臂自然摆动。

第十六条 仪容仪表 整洁得体

——上班统一着装，佩带工号牌，大方得体。

——不穿短裤、背心及短裙、无袖衫上岗。不穿拖鞋或赤足上岗。

——仪容端正。不纹身。不留胡须和大鬓角。

——头发整洁、干净，不留怪发型。女员工前发不过眉，男员工后发不过领。

——女员工不得浓妆艳抹。

第四节 办公环境

第十七条 环境整齐 清洁有序

——员工为自己和他人创造并保持一个安全卫生的办公环境，以提高工作效率。

——办公室及桌面应保持清洁，整齐有序，不摆放与办公无关的任何物品及资料。

——各类文件及资料摆放整齐，方便取阅。

——不将非办公用品带入办公室。

——尊重、维护同事或清洁人员的劳动成果。

——落实环境安全及卫生标准。若发现任何可能导致危险的潜在隐患，应立即向有关部门报告。

第十八条 专心工作 保持安静

——保持安静的工作环境，。

——工作时间尽量不在办公室接待与工作无关的客人。

——接打电话应以对方听清为限，尽可能避免影响别人。不应长时间占用电话，

——不在工作场合从事产生噪音的任何活动。

第五节 团队氛围

第十九条 团队精神 协作互助

——增强团队意识。同事间相互尊重、信任，坦诚相待，融洽相处，奠定和谐关系的基础。

——树立强烈的协作意识，工作上相互配合，相互支持，一起创造、维护团结合作的工作环境。

——加强各组内部、岗位之间的工作沟通，确保各项工作安排周密、细致、合理。

——对同事不允许有下列言行：

(1) 言语上的侵犯或威胁。

(2) 令当事人尴尬的玩笑。

(3) 不受欢迎的请求或邀请。

(4) 对同事冷淡、轻视、傲慢、蛮横或有其它不尊重行为。

——下级应给予上级应有的尊重。认真落实上级提出的工作要求和布置的工作任务，认真听取上级的意见和建议，对外场合称呼职务。

——上级应平易近人，关心和爱护下属，了解下属的愿望和要求，对下属的工作、学习、品德、修养热情地给予指导，为下属创造良好的工作环境。

——不在任何场合散布对同事不利的言论。要尽量向他人介绍同事的优点、长处和业绩。

——不对同事妄加猜嫉。

——不对同事不冷言相讥，不恶言恶语。不在同事背后恶语中伤，歪曲事实，诋毁或丑化形象，达到个人报复的目的。

——不在公众场合叫同事的外号。

——对同事应一视同仁，不搞亲疏有别，不影响团队协作。

——避免发生下列后果和行为：

（1）破坏和谐愉快的工作气氛。

（2）影响同事的工作进度和工作状态。

（3）使同事间产生隔阂、磨擦、伤害与敌视。

第二十条 尊重人格 维护形象

——应尊重和维护同事的名誉与人格尊严。

——保护员工的个人隐私权。

——员工在工余时间的言行表现应与自己的职业身份相称。符合公共道德规范。

第二十一条 比学赶帮 争先创优

——比学赶帮，争创先进，应是员工一贯的精神风貌。

——同事之间比学赶帮，取长补短，共同进步，共同提高。

——积极参加业务竞赛，在“比”中找差距，求发展。

——对基础较差或经验不足的同事，应循循善诱，鼎力相助。

——不应以冷漠、歧视的态度对待先进，更不应对先进冷言冷语，讽刺挖苦。

第六节 工作流程

第二十二条 严格“六定”（访销员）

——定路线：每位访销员相对固定一个访销范围，并对这个范围负责。制定出访销路线图。

——定客户：每位访销员负责 160 个左右卷烟持证零售户的访销工作，并按路段列出零售户名单。

——定人员：划分一定的区域范围，指定某名访销员负责。做到 100%访销，优质服务。

——定时间：每位访销员要对自己负责的片区持证零售户制定“访销日程

表”，具体到每天几时到何路段访销某客户。

——定指标：访销中心对每位访销员按不同的片区核定各项指标，包括每条线路各客户的日销量、销售额、销售毛利。

——定考核：访销中心对每位访销员的指标完成情况进行考核。打分分配，获得当月报酬。

第二十三条 工作日程

访销人员工作日程：

——8：00 访销员到中心签到，领取数据采集器。

——8：10—8：30 召开早例会。

——8：30 至访销结束，一次性完成当天的各项任务指标。

——16：00 各访销员回中心，将采集器交于微机操作员，上报访销数据信息，并填写工作日志和经营分析。

——16：30 微机操作员将访销据信息汇总后传至配送中心，并将有关数据信息回传。

——17：00 将采集器交值班人员充电。

配送人员工作日程：

——16：00—17：00 信息处理中心接受各访销部的访销信息，并以当天的库存数对信息数据进行复核。

——17：00—19：00 输出总领料单、配货单、货位清单、销售清单，传递给仓库、配货员、送货员。

——17：00 仓库开始按总领货单分品牌发货，配送员与仓库保管员进行货物交接，每组配货员验货无误后，在总领料单上签字。

——17：15 配货员二人一组，分品牌按配货单进行流水配货。

——配货结束后，配货员根据既定的货柜清单进行验货，并签字。

——早晨 7：50 中心人员上班，驾驶员在车上待命，送货员前往休息室拿取销售清单待命，听从调度。

——8：00 送货员开始按照送货线路依次送货，送货结束后，将货款交于就近银行，带回交款单清单，驾驶员将车辆清洁后停到规定车位下班。

——8：40 至下班，进行上午配送，进行下午配送。

——所有送货车辆回中心办理完退货后，信息处理中心输出当日的销售日报，并将信息上传至公司数据交换中心。

——资料来源：合肥市烟草专卖局《卷烟销售城网建设资料汇编》

案例九：“麦当劳”管理制胜

麦当劳（Macdonald's）公司可以说是世界上最成功的餐饮零售企业之一，它的成功不仅表现在商业运作和收益上，还表现在它体现了一种深层次的饮食文化。它不仅改变了成千上万人的饮食习惯，而且使全世界的食品行业发生了变革。现在，麦当劳公司已经在全世界 100 多个国家（地区）以特许零售方式开设了两万多家连锁店，而且还在以每 1 小时发展一个店的速度扩张。显然它已成为当今世界集饮食与零售一体的“世无霸”公司。

麦当劳王国的缔造者雷·克罗克

谈及麦当劳公司的成功，不能不提到它的缔造者——美国人雷·克罗克先生。

麦当劳公司最早是由麦克唐纳兄弟在美国加利福尼亚州圣普纳迪诺尔镇开的一家小餐饮店。小店的地理位置十分偏僻。在此之前并没有特别吸引人们的地方。麦当劳餐厅在麦克唐纳兄弟俩的管理下，维持着略有盈余的经营状况。

有一次，麦克唐纳兄弟从广告上看到有一种新型的奶制品搅拌机，觉得这种新型搅拌机可以在餐厅上派上用场，于是先购买了 4 台。结果大出麦克唐纳先生的意料之外，他们购进新型搅拌机后，生意立刻红火起来，有时候人们还排长队等候购买。他们于是又购买了 4 台搅拌机。

麦克唐纳兄弟事业的红火引起了其他经营餐厅的老板的注意，他们专门打电话去找这种新型搅拌机的推销公司——也就是雷·克罗克的公司，要求购买和麦克唐纳兄弟餐厅完全一样的搅拌机。

克罗克是位非常具有市场敏锐眼光的人。1954 年的一天，当他接到一位顾客打来电话，声称要购买和麦克唐纳兄弟餐厅完全一样的搅拌机时，引起了他的注意。他当即乘飞机先抵达洛杉矶，然后到了麦克唐纳兄弟所在的小镇。当

克罗克来到麦当劳餐厅时，眼前众人排队等候购买的热闹气氛令他目瞪口呆：在餐厅窗前，等待购买食物的顾客排成一条长龙！在这座毫不起眼的八角形建筑物里面，衣着整齐干净的服务员正在柜台后忙碌，但又有条不紊，井然有序，只需要 15 分钟就可以将客人所需要购买的全部食品都准备齐全。

克罗克以前从未见过这种高效快速的餐饮方式，他感觉自己的搅拌机市场将会有更加广阔的前景。

克罗克立即找到麦克唐纳兄弟，对他们说：“你们的经营太出色了！你们为什么不再开几家这样的餐厅呢？这可是一座金矿！如果你们多开几家这样的餐厅，那么我的搅拌机就可以推销得更多了。你们认为怎么样？”克罗克以为麦克唐纳兄弟会接受自己的建议，但结果却出乎他的意料。麦克唐纳兄弟拒绝开设新的餐厅，而只想保持目前的状况。因为对他们来说，新开一家餐厅，也就多增加了一些麻烦。对他们来说，餐厅目前的经营状况很让他们满意了。无论克罗克怎样劝说开导，麦克唐纳兄弟始终不肯答应他的提议。克罗克没有办法，就使出最后一招，道：“如果你们不愿意增加麻烦的话，那么可以让别人在其它地方为你们开餐厅，同时我向这些餐厅推销我的搅拌机。”但麦克唐纳先生仍然觉得麻烦，因为他们认为没有人替他们管理这些餐厅。

克罗克立即觉得自己眼前又出现了一个潜力无限的机会。他接着自告奋勇地对麦克唐纳兄弟说：“如果你们认为我还行的话，就让我来替你们管理这些餐厅，你们以为怎么样？”

就这样，克罗克成了麦当劳公司的功臣。他在麦克唐纳兄弟开设了麦当劳餐厅之后，接手麦当劳公司的经营管理，从此踏上了开创麦当劳王国的辉煌之路。

也正因为如此，克罗克在美国，甚至在全世界，只要有麦当劳的地方，他的名声绝不亚于汽车巨头亨利·福特、钢铁大王戴尔·卡耐基，以及石油大王洛克菲勒等人，他和这些人同样都被称为美国乃至全世界最富有创业精神的企业家。

麦当劳的特许制度

麦当劳公司在克罗克的管理之下，迅速发展，开始从事特许经营业务。麦当劳的特许经营有专门的制度，归纳起来有以下几点：

● 特许费

被特许者与麦当劳公司一旦签订了特许合同，就必须先付给麦当劳公司首期特许费，这笔费用为 2.25 万美元，其中一半用现金支付，另一半以后再交。

此后，被特许者每年要向麦当劳公司交一笔特许权使用费（也称“年金”）数额是年销售额的 3%；另外，每年再交纳一笔房产租金，数额是年销售额的 8.5%。

● 建立分店

每开一家分店，麦当劳公司都要亲自派人员前往该地区考察，选择店址，并负责组织安排店铺的建筑、设备安装，以及店铺内外的装潢设计，使每家分店都达到统一的标准，形成统一的形象。

● 契约

麦当劳公司特许授权并不是无限期的，它与被特许者的合同一般是 20 年。

● 总部责任

麦当劳公司总部并不是在收取被特许者的特许经营费用之后就甩手不管，而是主动承担许多责任。这些责任包括：

- *在公司的汉堡包大学培训分店员工。
- *向分店提供管理咨询。
- *向分店提供统一的广告宣传、公共关系、财务咨询。
- *提供人员培训所需要的各种资料、数学工具和相当的设备。
- *向分店提供货源时给予优惠。

● 货物分销

麦当劳公司总部并不是直接向加盟分店提供餐具、食品原料，而是由总部和各专业供应商签订合同，再由这些供应商向各分店直接送货、退货。

麦当劳的经营理念

麦当劳公司在长期经营过程中，逐渐形成了自己独具特色的经营理念。有几大要素：

● QSCV 理念

这是麦当劳公司的最高经营理念，同时也是企业内部形象的标志：

Q：也就是品质、质量，是英文 quality 的第一个大写字母。

以麦当劳北京分店为例，它的食品原料绝大部份（高达 95%）在中国本土采购。但这也是在经过多年（长达 4-5 年）的筛选基础上才达到的。如 1984 年麦当劳公司的马铃薯供应商为了找到优质合格的马铃薯，就先后从美国本土派出若干名马铃薯专家，前往中国的黑龙江、内蒙古、河北、山西、甘肃等省进行实地考察、试验，最后终于将河北承德确定为麦当劳公司的马铃薯供应基地，在承德围场培育出了符合麦当劳标准的马铃薯。

麦当劳为了严抓质量，有些规定甚至达到苛刻的程度，如规定：

*面包不圆、切口不平不能要。

*奶浆供应商提供的奶浆在送货时，温度如果超过 4℃ 必须退货。

*每块牛肉饼从加工一开始就要经过 40 多道质量检查关，只要有一项不符合规定标准，就不能出售给顾客。

*凡是餐厅的一切原材料，都有严格的保质期和保存期，如生菜从冷藏库送到配料台，只有两个小时保鲜期限，一超过这个时间就必须处理掉。

*为了方便管理，所有的原材料、配料都按照生产日期和保质日期，先后摆放使用。

S：即服务，是英文 service 的第一个大写字母。

麦当劳公司作为餐饮零售服务业的龙头老大，对服务视如性命般重要。每个员工进入麦当劳公司之后，第一件事就是接受培训，学习如何更好地为顾客服务，使顾客达到百分之百满意。为此，麦当劳公司要求员工在服务时，应做好以下几条：

*顾客排队购买食品时，等待时间不超过 2 分钟，要求员工必须快捷准确地工作。

*服务员必须按柜台服务“六步曲”为顾客服务，当顾客点完所需要的食品后，服务员必须在 1 分钟以内将食品送到顾客手中。

*顾客用餐时不得受到干扰，即使吃完以后也不能“赶走”顾客。

*为小顾客专门准备了漂亮的高脚椅、精美的小礼物，免费赠送。

C：即清洁、卫生，是英文 cleanliness 的第一个大写字母。

麦当劳公司对清洁卫生有严格的规定，包括以下几个方面：

*服务员上岗操作时，必须严格清洗消毒，先用洗手槽中的温水将手淋湿，

然后使用专门的麦当劳杀菌洗手液洗双手，尤其注意清洗手指缝和指甲缝。

*两手必须至少一起揉擦 20 秒钟，彻底清洗后，再用烘干机烘干双手，不能用毛巾擦干。

*手接触头发、制服等东西后，必须重新洗手消毒。

*餐厅内外必须干净整齐，桌椅、橱窗和设备做到一尘不染。

*所有的餐具、机器在每天下班后必须彻底拆开清洗、消毒。

V: 即价值，是英文 value 的第一个大写字母。

麦当劳公司的食品不仅质量优越，而且所有的食品所包含的营养成份也是在经过严格的科学计算之后，根据一定的比例配制的。由于这些食品不仅营养均衡丰富，而且价格公道合理，因此顾客可以在明亮的餐厅环境中，心情愉快地享用快捷而营养丰富的精美食品。

● TLC 理念

这是麦当劳公司对所有员工的要求，同时也是它对自己形象的具体要求。包括：

T: 即细心、仔细，是英文 tender 的第一个大写字母。

麦当劳公司要求员工在服务时，必须全身心投入，细心地为每一个顾客服务，不忽视任何一个细微环节。

L: 即爱心，是英文 loving 的第一个大写字母。

麦当劳公司不仅注重赚取利润，同时还关注社会公益事业，为此经常出资赞助社会慈善事业，以此来尽一份自己的社会责任。

C: 即关心、关怀，是英文 care 的第一个大写字母。

对待特殊顾客，如对待残疾顾客，更会周到服务，使他们像正常人那样可以愉快地享受到在麦当劳用餐的乐趣。

● “顾客永远第一”的理念。这也是麦当劳公司以优质服务争取顾客满意的一条重要原则。

● “浮动，青春，刺激”的理念。麦当劳公司希望以此给人们的生活注入新的激情。

● “立即动手，不要寻找借口”的理念。这是麦当劳公司对员工勤劳、快捷、准确、高效的工作要求。

- “保持专业态度”的理念。要求员工必须尽职尽责，服务好每一位顾客。
- “一切由你”的理念。这也是麦当劳“顾客至上”、“顾客就是上帝”经营思想的体现。

以上几条原则，不仅是麦当劳公司的企业经营理念，同时也是它的行为规范。从餐厅前台的服务员，到办公室的管理人员，无不以此作为行动的准则。也正因为如此，才使麦当劳在消费者心目中形成了良好的印象，吸引了更多的人前往就餐。

此外，在麦当劳的经营中，还有一些十分重要的词汇，比如保持新鲜、优质、足量、公平、快速、准确、迅速、热情、微笑、充满生机、清洁、整齐、卫生、快乐之家、家庭餐厅，等等。

这些词汇既包含了公司对自身及员工素质的要求，同时又包含了公司所期望提供给顾客的心理感受。这些正好弥补了麦当劳公司经营手册中不完善之处，使其深入员工心中，成为全体顾客对麦当劳公司形象的认同。

麦当劳的运营体系

通过树立公司的经营理念，使员工接受适当培训，麦当劳公司逐渐建立了完善的营运体系。这些营运体系主要表现为以下几个方面：

- *在整个公司全体员工中建立了共同的价值观。
- *强化了各个特许分店的独立性。
- *提高了被特许者的工作积极性和工作意愿。
- *在尽量短的时间内培训出合格的员工，降低员工的流动率。
- *对市场的发展变化和多样化进行不间断的考察，以保持市场敏感力。
- *保证所有的食品和服务的质量，做到食品质量一流、服务质量一流。
- *积极培训中层管理人员，充分调动中层管理人员的工作积极性。
- *要求工作人员养成及时对出现问题做出正确判断和决定的优良习惯。
- *不断改进组织结构，做到人尽其才，才尽其用。

麦当劳的经营策略

麦当劳公司在长期经营中，探索出一条十分富有市场竞争力的经营策略，它主要包括商品策略、服务策略、卫生策略、价格策略等四个方面。

● 商品策略

麦当劳公司规定凡是在美国本土的被特许者，必须先到麦当劳公司创办的汉堡包大学进行一段时间的培训，直到掌握了汉堡包的各种制作技术和营养原理后，才可以开店营业。通过这种培训，保证了麦当劳公司所有特许分店制作出售的食品都严格执行质量标准 and 操作程序。

我们可用炸土豆条为例，说明麦当劳公司的商品策略：

麦当劳公司用来炸土豆条的土豆，都是麦当劳聘请专家经过特殊培养种植的，在经过精心挑选后，还必须经过一段时间的存储，以便调整内部淀粉和糖份的比例。当这种比例达到标准以后，才可用于制作炸土豆条。这些土豆条炸好后，必须立即卖给顾客；如果 7 分钟还没有售出，这批土豆条必须处理掉。

● 服务策略

为了吸引顾客，提高服务质量，麦当劳始终坚持优质服务策略。比如：

- *努力营造欢乐温馨的气氛。

- *在餐厅内尽量避免喧哗游逛。

- *营造出一种与在家中就餐一样宁静的环境，比如桌椅舒适，服务员热情周到。

● 卫生策略

麦当劳卫生要求十分严格，为此制定了专门的卫生标准，比如：

- *工作人员上岗操作之前必须洗手消毒。

- *工作人员不得留长发。

- *女性员工必须戴发罩，防止头发掉落。

- *顾客一走立即清理餐桌，扔在地上的垃圾如纸片、土豆条等，必须随时捡起来。

- *保持餐厅内环境整齐清洁。

- *对产品实行严格的卫生质量检测标准。

- *对餐具、设备严格消毒。

● 价格策略

为了让顾客购买的食物达到物有所值，麦当劳在不断提高食品质量的同时，绝不随意抬高价格。这样顾客花较少的钱就可以享受到温馨欢乐的就餐环境。

总部与分店的关系

许多公司在开展特许经营业务时，由于方法不当，造成与各特许分店关系紧张，最终双方闹到不欢而散的地步，对双方都产生了不必要的损失。

但是，麦当劳公司总部在处理和各种特许分店的关系上，都取得了非常成功的效果。为什么麦当劳公司能够做到这些呢？主要有几方面原因：

● 加盟费用低

麦当劳公司总部在向特许分店收取首期特许经营费用时，这笔钱相对于其他公司而言很低，而且年金和房产租金也很低。较低的特许经营费用，大大减轻了各加盟分店的负担。

● 购买原材料让利

在进行原材料采购时，麦当劳总部始终坚持向各特许分店让利的原则，即将采购中从供应商那里得到的折扣优惠无条件地直接转让给各特许分店，如食品的 30% 折扣。

这种无条件让利给特许分店的优惠措施，极大地鼓舞了被特许者的工作激情，促进了总部和分店之间的团结，成为加强总部和分店合作的一种重要方式。

● 购买设备让利

将设备和产品按供应商提供的实际价格转让给各种特许分店。许多特许经营组织为了赚取高利润，常常通过高价出售设备和新产品的方式获取利润；但是，麦当劳公司总部却采取让利方式，即以供应商供货的实际价格，将设备和新产品原价转让给各特许分店，一方面减轻了各特许分店的经济负担，另一方面又增强了其经营实力，从而使得总部和各分店之间建立了良好的团结合作关系。

麦当劳的特许经营问题

麦当劳的特许经营有一些问题需要重点提出来：

● 麦当劳对被特许者有一定的资格要求，并不是随便什么人都可以提出来的。这些资格要求包括以下几个方面：

*具备企业家的创业精神。

*富有强烈的成功欲望。

*具备处理人际关系的突出技能。

*具备较强的处理财务的能力。

*愿意接受麦当劳公司总部的培训项目，培训时必须全力以赴，并做好培训一年或者更长一些时间的思想准备。

*具备一定的经济实力，即被特许者要有良好的财务资格，以维持营运必备资金。

● 盈利因素

经营餐饮零售业，有一个亏损问题。对于麦当劳公司及其分店来说，也同样存在是否盈利问题。

经营麦当劳餐厅是否能够盈利，与许多因素有密切关系。这些因素是：

*店铺的地址选择是否有利。

*店铺的销售状况是否良好。

*经营成本高低情况。

*被特许者经营管理能力和决策、控制能力如何。

如果能够妥善解决这些问题，使问题朝着有利的方面转化，那么盈利是不成问题的。麦当劳在世界各地的迅猛发展已经有力地证明了这一点。

——资料来源：董敬民《管理制胜》 民主与法制出版社 2001 年版

案例十：“沃尔玛”的成功经验

美国沃尔玛连锁店是美国最大的也是世界上最大的连锁零售商，目前已拥有商店 3000 多家，员工 90 多万人。公司在 1997 年销售额就已达 1180 亿美元，相当于我国当年商品零售总额的 36%。总的来说，沃尔玛的如下经验值得我们借鉴：

一、 合理的业态

沃尔玛的商店中，包含三种零售业态：一是沃尔玛购物广场。购物广场又称超级购物中心，经营应有尽有的生活用品。通过一站式购物，适应今天人们繁忙的生活方式，为顾客提供综合服务。购物广场采用超级市场经营模式。为使顾客免受干扰，卖场中营业员很少。沃尔玛实行夜间售货制和夜间理货制，白天只做小量收货、理货工作，这样就使现场十分清静。沃尔玛认为这是对顾

客的尊重。二是山姆会员商店。山姆会员商店实际上是仓储式商店，它以仓价格向会员提供各种优质产品。山姆会员商店的利润很低，主要靠收取适当的会员费。这样会员顾客购买商品时，能享受到低于市价 10%-30% 的低价。在采购中采取“限制商品品种，精选高品质品牌”的策略，每店大约只有三千至五千个品种，不讲系列化，力争品牌较少而销售量最大。所有商品进店后都放在卖场。三是折扣商店。折扣商店就是廉价商店。1962 年沃尔玛开设第一家折扣商店，1970 年达到 18 家，现在已达到了 2784 家。

二、一流的顾客服务

沃尔玛的顾客服务是世界一流的。体现在：沃尔玛放在第一位的是商品对口。这是公司在采购环节就反复强调的顾客观念。第二是保证供货。缺货不单给顾客带来不便，更令沃尔玛蒙受生意上的损失。第三是良好的购物环境。符合清洁、安全、方便的要求。第四是与众不同的员工。实行员工微笑服务。沃尔玛的服务准则是：“三米”原则，即在三米以内要向顾客目光接触、点头、微笑、打招呼；保证顾客 100% 满意。凡沃尔玛员工都要知晓两条原则：第一条，顾客永远是对的。第二条，如果顾客有错，也请参照第一条。

三、完备的商品采购管理

沃尔玛实行进销分离的体制。总部采购部由 20 个人负责所有分店商品的采购，而分店是一个纯粹的卖场。沃尔玛已舍弃了系列化原则，发现各个商店 80% 的销售额通常由 20% 的商品创造，称之为“80/20”原则。采购员的任务之一就是经常分析这 20% 中的商品是什么，然后把它采购进来。新品购进后，采购员还要注意顾客及商店运营回应，根据不同情况增加有需求的品种，同时剔除出售不好的商品。如果说沃尔玛把处理好与顾客的关系放在第一位，那么，对供应商提供服务，这是沃尔玛要处理好的第二个外部关系。虽然在订单上尽量争取低价位，但强调与供应商共同发展。对员工，要求廉洁诚实。每位员工进入公司时都要签一份廉洁诚实声明，以后还要经常进行廉洁诚实培训。特别要求采购员一定要诚实。客户请吃、礼品、红包一概不能接受。内部设有调查员，专门调查采购员与供应商的关系。对采购员一般半年调换一下业务范围。

四、现代化的信息系统

沃尔玛在全球拥有 3000 多家商店、41 个配销中心、多个特别产品配销中心。

它们分布在美国、法国、中国等 8 个国家。公司总部与全球各家分店和各个供应商通过共同的电脑系统进行联系，它们有相同的补货系统、相同的会员管理系统、相同的收银系统，这样的系统便于使每一家商店了解全球商店的资料。电脑系统不仅方便了统一管理，也给采购员、商店员工以及供应商带来了很大的方便。

五、以人为本的人力资源管理

沃尔玛从 1945 年创立第一家商店起，经 50 年成长，成为零售巨头。其根本点是有着明确的企业价值观和企业文化。创始人山姆总结出了“事业成功的十大法则”，并经常与经理们和同仁们共勉。十大法则是：忠诚你的事业；与同仁建立合伙关系；激励你的同仁；凡事与同仁沟通；感激同仁对公司的贡献；成功要大力庆祝，失败要保持乐观；倾听同仁的意见；超越顾客的期望；控制成本低于竞争对手；逆流而上放弃传统观念。这十大原则中有七条是讲员工关系的。可见沃尔玛把员工关系放在何等重要的地位。在沃尔玛的整体规划中，建立公司与商店员工的合伙关系被视为最重要的部份。沃尔玛处理员工关系常用“分享信息”和分担责任，它使人产生责任感和参与感。尊重个人是沃尔玛的企业文化。在沃尔玛，“我们的员工与众不同”不仅是一句口号，更是沃尔玛成功的原因。它的含义是每个员工都很重要，无论他（她）在什么岗位都能表现出众。并把这句话印在每个员工的工牌上。沃尔玛注重与员工沟通，倾听员工的意见。同仁所提出的想法，始终都能受到高度重视。推行的是开放式管理，任何员工都有权走进管理人员的办公室讲述任何话题，发表任何意见。公司在员工培训方面予以足够重视和巨大投入。

——资料来源：陆淳鸿等《江苏商论》杂志 2000/3 期

案例十一：“海尔”的扩张之路

一、扩张的基础

资本是船 海尔总裁张瑞敏说：“资本是船”。海尔起初没有船，1984 年时它只不过是一个亏损 147 万元的集体小厂；海尔现在已经拥有一支阵容壮观的

“联合舰队”。到 1997 年，它已是一个拥有 67 家紧密层企业（其中销售收入过亿元的企业 14 个）、直属员工 1.8 万人、总资产达 56.8 亿元的多主体、多元化、立体化的开放式大企业集团。在我国白色家电企业中门类最齐、水平最高、规模最大。它在北美、欧共体、中东等重点市场发展了 30 多家海尔专营商、6000 余个经销点，在美国、东南亚多国开设了分厂。

名牌是帆 资本运营的高级阶段是品牌运营。“名牌是帆”，这是张瑞敏的一个思考。张瑞敏一上任，发出的号令是“起跑创名牌，冲刺到名牌。”76 台冰箱不合格，他不是降等处理，而是由责任人用大锤亲手砸烂，因为海尔人决不能心存“二等品”意识。今天，海尔已成为中国家电名牌，也是世界家电一强。经北京名牌资产评估所评估，海尔品牌的价值 1995 年是 42.6 亿元，1996 年为 77.36 亿元。德国利勃海尔是海尔的老师，可今天这个总部的老板面对张瑞敏时，也不由感叹：“我们为自己培养了一个竞争对手。”

文化是魂 海尔人是文化人，言必称文化，事必行文化，让你感到海尔文化无处不在。海尔员工人手一册《海尔企业文化手册》，全书三部分、11 章节，内容有海尔理念、海尔战略、海尔经营目标体系、管理制度、道德规范等。他们巧妙地把“斜坡球体论”运用于企业管理：企业如同一只球，在往坡上滚，必须不断克服阻力才能上升到新的高度。为此，必须实行“OEC 管理”（Overall Every Control and Clear 的缩写），即全面地对每个人、每一天、每件事进行控制和清理，每位员工按“日事日毕、日清日高”的标准检查自己，使每项工作每天都有新的提高，整个企业有条不紊地向上“爬坡”。“企业每天都没有惊天动地的事情发生，这才是正常的、成功的。”海尔达到了国内外企业专家要求的境界。

人才是本 张瑞敏是海尔“联合舰队”的“指挥长”；以杨绵绵为代表的三位副总裁是优秀的“舰队舵手”；各个事业本部的本部长、总经理们是谙熟市场的骁将，他们把决策层的创造性延伸到“顶”到“边”，让海尔不断地走向辉煌。“人人是人才，赛马不相马。”在海尔崭新的用人理念和机制下，一批批优秀的管理人才脱颖而出。张瑞敏说：“你能翻多大的跟斗，我就给你搭多大的舞台。”海尔实行公开招聘、竞争上岗的办法选拔人才。事业部每个月将空岗情况公之于众，任何人都可竞聘。这为海尔培养、造就了一批批人才。

海尔认为，资本、品牌、文化、人才是企业扩张的四大必要条件，四项缺一不可，某一项不强也不可，四项皆强方可谈论扩张。

二、扩张的策略

“吃休克鱼”理论 人们习惯上将企业间的兼并比作“鱼吃鱼”。从国际上看，企业间的兼并可以分成三个阶段：先是“大鱼吃小鱼”，即大企业兼并小企业；再是“快鱼吃慢鱼”，即资本向技术靠拢，新技术企业兼并传统产业；然后是“鲨鱼吃鲨鱼”，即“强强联合”。海尔人认为，他们吃的既不是小鱼，也不是慢鱼，更不是鲨鱼，而是“休克鱼”。对“休克鱼”，张瑞敏的解释是：鱼的肌体没有腐烂，比喻企业的硬件很好；而鱼处于休克状态，比喻企业的思想、观念有问题，导致企业停滞不前。这种企业一旦注入新的管理思想，有一套行之有效的管理办法，很快就能够被激活起来。“吃休克鱼”理论为海尔选择兼并对象提供了现实依据。海尔看中的不是兼并对象现有的资产，而是潜在的市场、潜在的活力、潜在的效益。海尔 15 件兼并案中有 14 件是按照“吃休克鱼”的模式进行的。14 家被兼并企业的亏损总额达到 5.5 亿元，而最终盘活的资产为 14.2 亿元，成功地实现了 $1+14>15$ 的低成本扩张目标。

鱼的四种吃法 海尔兼并重组的做法，主要有四种形式：一是整体兼并，即依托政府的行政划拨实现企业的合并。青岛红星电器厂曾是我国三大洗衣机生产企业之一，年产洗衣机 70 多万台，拥有 3500 多名职工，但由于经营不善，企业亏损 1 亿多元。1995 年 7 月，青岛市政府决定将红星电器公司及所属五个厂家整体划归海尔。兼并三个月后，企业扭亏，半年后盈利 151 万元。二是投资控股。整体兼并更多地出现在同一地区、同一行业间的兼并中，而跨地区、跨行业的兼并则主要依靠投资控股的形式。前者是行政行为，后者是经济行为。1995 年 12 月海尔收购武汉冷柜厂 60% 股权，迈出了跨地区经营的第一步。1997 年 3 月，海尔出资 60% 与广东爱德集团公司合资组建顺德海尔电器有限公司，并创下了“第一个月投产，第二个月形成批量，第三个月挂牌”的“海尔速度”。三是品牌运作。这是以无形资产调控、盘活有形资产的形式。山东莱阳家电总厂生产的“双晶”牌电熨斗曾名列行业三大名牌之一。1997 年 1 月，海尔与莱阳家电总厂以“定牌生产”的方式合作推出了海尔“小松鼠”系列电熨斗；8 月，又进一步组建了莱阳海尔电器股份有限公司。海尔首次以无形资产折股投入合

资企业，开辟了低成本扩张的新途径。四是虚拟经营。它既是品牌运作的一种高级形式，又是海尔“先开市场，后建工厂”经营理念的具体体现。这种重组方式已经超越了“吃休克鱼”的模式，而是通过“强强联合”，优势互补，新造一条活鱼。与杭州西湖电子集团的合作就是海尔虚拟经营的成功尝试。从这个意义上说，海尔“探路者彩电”不仅是市场的探路者，也是扩张重组新形式的探路者。

四种兼并形式，反映了海尔扩张之路走过的三个阶段：整体兼并带有明显的计划经济特色，属于产品运营阶段；投资控股是市场经济条件下的规范行为，属于资本运营阶段；品牌运作和虚拟经营则进入了资本运营的高级形态，属于品牌运营阶段。

克隆海尔鱼 “总体一定要大于局部之和”，这是海尔兼并扩张的一条基本原则。它体现了海尔扩张的宗旨：求强，而不仅仅是为了做大。因为是求强，所以海尔必须兼并一个成功一个，必须最大限度地优化资源配置，挖掘企业重组后的潜能。海尔兼并的过程，实质上就是海尔自我复制即“克隆海尔鱼”的过程。张瑞敏认为，兼并能否成功，就看企业自己有没有一个过硬的经营模式。一般接收兼并企业，第一个派去的总是财务部门，海尔第一个派去的却是企业文化中心。由企业文化中心的人去讲海尔精神、海尔理念。海尔兼并案中，有的派了人、给了钱；有的只派人、不给钱。比较两种方式的效果，证明只派人不给钱的方式是最为成功的。只要派去的人真正领悟了海尔精神的精髓，具备了海尔的基因，然后把海尔基因移植到新的企业，兼并就有把握成功，什么困难都可以克服。专家认为，当代企业竞争的最高形式是企业文化的竞争。海尔人认为，海尔的扩张实质上是海尔精神、海尔文化的扩张。

三、扩张风险的防范

所谓扩张风险，可能来自多方面，其中最主要的是多元化风险、组织风险和人事风险。

多元化风险的防范：“东方亮了再亮西方” “东方不亮西方亮”，是许多企业采取多元发展战略时打的“如意算盘”。“东方亮了再亮西方”，是海尔的多元化发展战略。张瑞敏说：“问题不在于企业需不需要搞多元化，而在于企业自身有没有能力搞多元化。”海尔对于企业多元化扩张的态度是：有前提、有条件、

讲方针的谨慎的肯定。对于兼并扩张、资产重组，张瑞敏强调两点：一是要具备一定的条件。首要条件是主体要具备这种优势：内部的管理模式是一流的并与世界接轨；外部市场上的产品要在同行业名列前茅。二是目的要正确。不是为了简单的外延扩张，而是为了有质的发展，向新技术进军；不是为了追求形式上的大，而是为了联合起来强。海尔自身的优势是：（1）以“日清日高”管理法为核心的独具特色的企业文化；（2）靠质量享誉的名牌效应；（3）覆盖面广泛的市场网络和星级服务体系。这三张“王牌”，主要是无形资产。“以无形资产盘活有形资产”，是海尔兼并扩张、资产重组的特色，也是其实现低成本扩张的秘诀。具体策略是吃“休克鱼”，克隆“海尔”，供克隆的基因、移植去的“海尔模块”，则是海尔文化、海尔精神。正是这个王牌武器，有效地防范了与目标企业员工整合的风险，成功地兼并了 15 个企业，盘活了 15 亿资产，克隆出 15 个“海尔”。

组织风险防范：五阶段对策 对于大企业集团来说，组织风险可能是一种致命的风险。如何把握好分权和控制力的度，历来是大企业最头疼的事。分权不到位，所属企业缺乏主动性、积极性和活力；分权过度，缺乏必要的控制力，总体上不能形成 $1+1>2$ 的效果。张瑞敏提出的“联合舰队”模式，既有效地防范了企业组织风险，又为实现 $1+1>2$ 的效果奠定了组织保障。在企业组织成长的不同阶段，海尔防范组织风险的对策有所不同。（1）初创阶段（1984-1988 年）。规律性的问题：企业组织不正规。对策：确立名牌战略，使企业从无序走向有序。（2）定向发展阶段（1989-1992 年）。规律性的问题：低层管理者要求更多的自主权。对策：及时提出并实施“权力分散化”。（3）分权发展阶段（1992-1995 年）。规律性的问题：因分权形成多个利益中心，协调、控制问题日益突出。对策：提出“允许各自为战，不允许各自为政”。（4）协调发展阶段（1996 年至今）。规律性的问题：管理部门出现官僚作风。对策：提出协调发展。（5）合作发展阶段（目前正向此过渡）规律性的问题：职工因创造性工作而感到紧张、压力。准备的对策：提出“实现个人价值”，以期达到“感情和体力上都筋疲力尽，但心理上十分满足”这样的效果。

人事风险的防范 人的管理是企业管理的核心。随着企业经营规模的扩张，人事风险也会随之加大。海尔防范可能的人事风险的做法，主要体现在几个层

面：(1)“人人是人才”，“优秀的产品是优秀的人才干出来的”。这种尊重人的理念，有助于调动员工的积极性，防范离心力风险。(2)“事事有人管，人人都管事”。这可以防范“无事找事”的组织风险。在风险管理理论中，“无事找事”是组织人事风险的一个定律。(3)“赛马不相马”，“管事凭效果，管人凭考核”。将竞争机制引入人才选拔中，消除、防范了任人唯亲的组织人事风险。(4)对工人的“三工并存、动态转换”的激励机制：根据工作态度和效果，优秀员工、合格员工、试用员工（临时工）三种身份之间可以进行动态转变。对管理人员实行“届满轮流，升迁靠竞争”的激励机制。这有效地防范了怠惰风险。(5)“用亦疑”的用人理论。张瑞敏认为，所谓“用人不疑，疑人不用”是对市场经济的反动。通过“赛马”方式“赛”出来的人就用，但用了的人不等于不需要监督。市场经济依靠法制力量。目前法规还不健全，需要强化监督。这种“用亦疑”的用人理论，在实践中实际上是一种约束机制，它有效地防范了组织人事方面的授权失当的风险。

资料来源——《经济日报》1997年11月25-27日

案例十二：日本企业的大市场营销

许多获得成功的日本企业，都花费许多时间、精力和资金去分析市场机遇，并对目标市场作深入的了解，研究消费者心理，摸清组织市场营销的活动规律。

例如，索尼公司在进入美国市场之前，就先派出设计人员、工程师以及其他人员组成的专家组去美国考察，研究如何设计其产品以适应美国消费者的爱好。然后，招聘美国工业专家、顾问和经理等人员，帮助“索尼”分析如何进入市场。

在仔细地研究分析市场机遇，确定目标市场后，日本的企业将着手制订以产品、价格、分销、促销、公共关系和政治权力运用等内容的市场营销战略规划。

一、产品策略

当初日本企业进入国际市场时，遇到了许多困难，首先碰到的就是来自美

国和欧洲国家强大竞争者的对抗，因为那时世界市场主要是由美国和欧洲国家霸占。其次，就当时的日本产品而论，无论是技术上，还是在全球性销售网络上，都比不上美国和欧洲的产品。此外，日本还要努力消除人们在二次世界大战前对日本产品所形成的质量低劣印象。但是，日本的企业寄希望于利用其劳动力价格便宜的优势，在产品的价格上可以与欧、美抗衡。为此，在 50 年代后期和 60 年代期间，为了打入世界市场，日本各企业特别强调产品设计的低成本、高质量和创新性。从目前日本进入国际市场情况看，也可以证明他们仍然着重突出这三点。

日本企业以产品开发战略和市场开发战略为重点，进行目标市场渗透，一旦在某国市场取得了立足点，就努力扩大其产品的生产线，以便增加产量，扩大销售额，日益增加对整个市场的控制范围。以丰田公司向美国市场渗透为例，即表现为产品推出的连续性和不断扩大生产线。

日本的许多企业，一向是以增加产品的花色品种进行市场开发。他们根据消费者的不同口味、爱好和收入水平，不断地变换产品型号、花色和品种。例如，坝农公司以生产 AE-135 单镜反光照相机为基础机型，生产出种类繁多、特点功能不同的相机，使其销售额猛增。坝农公司这种向市场纵深不断猛烈推进的策略，是日本许多企业的共同特点。每当一种新产品投入市场时，另一种新产品正在研制中。此外，日本各企业的产品更新换代非常快，其速度几乎是德国（德国是产品更新换代较快的国家之一）的两倍。如 70 年代期间，丰田汽车公司可以同时向美国汽车市场提供 82 种产品，而其它国家则只能提供 48 种或 31 种型号的汽车。

不断地改进产品质量，是日本企业获得成功的又一大特征。日本企业对不断改进产品的质量倾注了大量的心血，他们经常与消费者保持联系，甚至不惜花费大量的钱财和许多宝贵的时间，通过各种渠道，不断地了解和虚心听取顾客对产品提出质量改进的意见。把质量当作企业的生命，已成为日本企业全体员工的群体意识。一项研究表明，日本产品质量已胜过美国产品。70 年代中期，美国执世界计算机工业之牛耳时，日本尚属无名之辈。但近几年，日本却成为美国在计算机工业发展上的主要威胁者。

二、价格策略

日本企业在进入国际市场时，一直采用一种所谓的“市场份额”价格策略。这种策略就是采用较低的进入市场价格，以便取得一部分市场并进一步达到长期控制该市场。为此，日本总是将价格定得比竞争者低。他们乐于在最初几年里受点损失，把这种损失视为对长远市场发展的一种投资。这样做使日本在过去几年中被指责为“产品倾销”，此情形在美国的小汽车等产品市场上表现得尤明显。日本的小汽车以省油、低价等优点大量涌进美国市场；1990年已占美国小汽车市场约30%，使美国的汽车工业招架不住。最后，美日双方都以官方身份进入“对抗阶段”，对簿公堂，美国做出了对小汽车限量进口的决定。

三、分销策略

日本企业想打进美国市场，但当初日本的产品质量形象低劣，声誉不佳。而且，许多企业没有产品销售渠道。何况，即使了解美国的销售渠道，也不能公开地加以利用。为此，日本企业采取了以下几种措施：

1、集中全力选好进入市场的突破口。他们不是采取全线出击，一下子占领全部市场，而是选中该市场的某一地区、某个批发商或某种类型的消费者，先打进去，站稳脚跟后再逐步扩大。如丰田汽车公司首先选择了加利福尼亚市场，通过该地区了解到美国市场的特点、消费者爱好以及美国批发商和经销商打交道的经验。在“突破口”取得成功，尔后全面进入美国市场。日本电视机进入中国市场的步骤：先找经销商销售12吋、16吋黑白电视机，尔后销售彩色电视机，最后在中国合资建厂。

2、精心挑选有效的销售渠道和能干的批发商。

3、对某种特殊产品，直接与用户联系，建立独立的销售机构。

4、利用竞争者的销售网络进行销售，即在打入某国市场后，利用该国中间商或生产者的牌号或商标销售日本产品。当其产品打入市场并占有一定地位时，就逐步建立自己的产品品牌形象，形成自己的销售渠道，最后取而代之。

四、销售策略

日本企业在进入某个市场时，十分注意与批发商的友好合作，向他们提供各种帮助，付给较优厚的酬金，激发中间商经营日本产品的积极性。日本企业坚持“经销者利益第一，本企业利益第二”的原则，始终与中间商保持友好商务关系。日本企业还大量投入金钱和精力，开展广告宣传，推进和提高产品的

市场声誉，扩大销售额。

五、公共关系策略

日本企业的公共关系开展得颇具风格，有力地扩大了企业的知名度。例如，日本汽车公司在进入美国市场后，所有的公司都积极地致力于美国的社会服务，抽出人力、物力和资金，从事那些看起来和本职工作毫不相干的社会服务工作，并与当地社区建立了亲密关系。日产汽车公司在田纳西州自建立工厂的那一天起，便成立了义务活动小组和研究西方问题的捐款委员会，经常向当地的慈善机构捐赠钱物，还组织当地的居民到工厂参观和组织当地中学生每学期到工厂体验一天的工厂生活等。这许许多多的活动和亲善态度颇得当地社区居民的好感。这也是日本企业打入美国市场的竞争策略的重要因素。美惊呼日汽车商竞争有方，而美国的汽车公司却对此无能为力！

六、政治权力

历史记录表明，日本的企业在打进美国市场初期，很少与美国的公司进行正面冲突，而是寻找薄弱环节，甚至从美国公司尚未到达的市场先行突破，求得一席之地。然后，他们就像“滚雪球”一样，进行战略推进，建立他们的产品基地和巩固市场阵地，以便在将来某时与美国竞争者进行正面对抗或直接竞争。随着正面进攻“猛烈战斗”的日益加剧，必然遭到美国公司的强烈反击，于是就产生了“贸易磨擦”。日本企业或是周旋于当地社团、政府，或是吸引大量本来属于美国企业的零售网及小型企业，或是改善工厂中美国员工的待遇等。采用各种方式和途径，以减弱美国竞争者的反击力量，减少乃至消除磨擦。有时也通过种种骚扰，使对手士气低落，以便最后迫使对手做出让步。当“贸易磨擦”激烈到企业无法运用自己的力量来消除时，最后只有通过政府的外交手段来解决。近两年来，日美进行的“东京回合”谈判就是一个有力的佐证。

——资料来源：胡跃红《市场营销策略》 国防大学出版社 1999 年版

第十二章 新概念营销理念与实务集萃

未来企业竞争十大焦点

理念竞争。企业竞争将从有形资源的竞争转变为无形资源即理念的竞争，打造企业自己的经营理论、理念，将是未来企业竞争的成功关键。

管理竞争。企业经营已从粗放型数量方式向集约型质量经营转换。微利时代的到来使企业有效地配置资源，提高资源的综合利用率。

创新竞争。产品生命周期越来越短，技术更新也越来越快。企业能否创新是企业未来生存的基础。

服务竞争。消费者追求更舒适更自由的生活，服务将成为核心。在未来社会中，70%以上的产业将是服务业，人类社会将步入服务经济时代。

品牌竞争。产品同质化，使同类产品的质量、价格、服务、促销、广告等许多方面几乎大同小异。因此，企业竞争从产品竞争将转向品牌竞争。

人才竞争。在知识经济时代，物质资源竞争转向人力资源竞争，人力资源是企业中最有活力的生产要素。

资讯竞争。统领市场者是掌握资讯最多、反应最快的企业。因此，在资讯社会，知识主管、知识工作者的出现以及企业管理系统的信息化等，显示出信

息越来越为企业管理者所重视。

渠道竞争。进入买方市场后，营销网络将主宰市场。它既可以加快分销速度、缩短商品转移到消费者手中的时间、降低流通渠道环节中成本，还可以更快地获得市场信息，让企业快速反应，及时应变。

科技竞争。由自然资源竞争转向高科技竞争，是未来的一个趋势。一个企业只有保持较强的研究与开发能力，不断进行技术创新，不断将高科技引入企业管理与生产经营之中，才能保证立于不败之地。

顾客竞争。衡量企业市场业绩的标准，将从市场占有率转向顾客满意度。因此，顾客满意度竞争将成为企业竞争的又一个趋势。

入世对卷烟消费行为的影响

加入 WTO 后，随着国内卷烟市场的不断开放，区域市场割据和垄断经营现象的逐步弱化，卷烟消费市场和消费行为将会发生许多新的变化。又由于消费者健康意识增强，消费观念更新，感性消费逐渐向理性消费转变，对卷烟产品的要求也会发生巨大变化：一是生活质量的不断提高和环境的要求，低焦油、低危害的卷烟产品将会受到广大消费者的欢迎；二是消费者对卷烟的功能要求会更高，广泛的个性消费将占主导地位，礼品烟的现象会逐步消失；三是市场开放后国际大烟草公司利用其先进的技术和科研手段，引入市场竞争机制，引导和改变烟民的吸食口味，国际知名品牌会迅速扩大国内卷烟市场的占有率。

因此，中国卷烟消费市场已进入到一个新的变革与调整时期。（郭粉林）

对手是什么

海水表面上看起来很平静，但几百米的海底，上千种水生物弱肉强食的惨剧每时都在发生。商战中，这种现象也时有发生。竞争对手之间互相倾轧，以实现自己的利益。

竞争对手之间的公平竞争创造了许多商业神话，使我们的商业世界充满了生机。从这个意义上说，永远不要试着去消灭你的对手，有时候更要乐于看到对手的强大。

一个对手的选择过程，就是一个市场的定位过程。“百事可乐”在最初的 70 年里，一直是一种地方性的饮料品牌。直到 20 世纪初，它终于找准了一个对手——“可口可乐”，并抢先制定了“年轻一代”的品牌策略。老牌的“可口可乐”也从“百事可乐”身上看到了自己的危机。于是这对伟大的对手在竞争中得到了发展。正如经济学家所评论的：“‘百事可乐’最大的成功就是找到了一个成功的对手。”

竞争对手就像一枚硬币的正反面。失去了一面，另一面就没有存在的意义。尊重你的对手，尊重你们之间的游戏规则，就是尊重你自己。我们在呼唤一种成熟的市场竞争机制的同时，首先要培养自己一种成熟的对手观。

（李留华）

成功者需要研究竞争者

《孙子兵法》中写道：知己知彼，百战不殆。美国营销专家 A·里斯和 J·特劳特也在其所著的《营销战》中指出：一个公司要在今天获得事业上的成功，就必须树立“以竞争者为中心”的思想，他应该发现竞争者阵营中的薄弱环节，并以此进攻。

在竞争成为市场经济永恒主题的背景下，瞬息即逝者数不胜数，而始终光彩照人、立于不败的成功者并不多，正如美国社会“每一天都有无数的公司在倒闭，而每一天又有无数的公司在注册开始经营”所演绎的那样。

拥有钟表王国之称、一直垄断国际钟表市场的瑞士欧米茄，在 1964 年东京奥运会前，被竞争对手日本精工认为“欧米茄不足惧”，因为日本精工了解到欧米茄的计测时间装置几乎都是机械式钟表。日本精工针对欧米茄石英表开发滞后的薄弱环节，以此为突破口，在产品的消费定位上大做文章，结果日本用了不到 20 年时间，成为名列第一的世界钟表生产国。

研究对手就是要勤于观察、仔细分析，既要充分看到别人的优势，更要研究找出其薄弱之处，正所谓“勤上市场找他人优点，多下车间找自身缺点。”今天的成功者要想保住成果，就需要花费更多的时间和精力去研究与己相竞争的对手。“百事可乐”曾因经营困难要求“可口可乐”将其兼并，在遭到拒绝后，他们仔细研究可乐市场的现状、消费者的需求、未来消费和市场变化的趋势以及“可口可乐”的不足，在百年来你来我往的争斗中，成就了今天的“百事可乐”。它是勤于研究竞争者的最佳回报。

（桂冬）

坚持儒商文化 构筑诚信烟草

我们的老祖宗给我们留下了许多优秀的文化和传统美德，包括经商的道德规范。儒商可以说是经商者的最高境界。诚信是中华儒商文化的真谛。儒商要义就是“义利兼顾”。在今天说来，新儒商必定是在办企业中既讲求经济效益，又同时讲求社会效益；既遵守国家的法律法规，又对社会诚实守信。“法”与“德”二者不偏废，“义”与“利”二者可兼得。

毋庸讳言，现阶段存在种种商业活动中的不诚信现象。在烟草行业，诸如企业之间随意拖欠“两烟”货款、个别企业与行业外勾结倒买倒卖牟取暴利、个别企业超产瞒产甚至制假、个别烟区随意降低或提高烟叶等级、个别企业虚报统计数字骗取荣誉和利益，等等。

构筑“诚信烟草”的途径：一是加强教育力度，增强诚信意识；二是完善内部制度，降低诚信风险；三是实行对外承诺制度，提高诚信价值；四是打击制假售假行为，营造诚信环境；五是建立监督制约机制，确保诚信到位。

（经书平、孔祥统）

中国企业七大误区

误区一：贪大求全。中国一些基础不牢的企业也热衷于搞大，有的在宣传自己“在很短的时间内”又“成功地”收购了多少企业的“企业家”，很快就让企业消化不良、步履艰难了。其实，企业的存在和发展靠的是杰出性，规模性只能建立在杰出性的基础上。什么样的规模对企业来说更杰出，这样的规模才是最有利的规模。

误区二：多元经营。许多人认为，多元化可以降低风险。实际上这可能是一种很不恰当的经营理念。市场虽然大，但只有你能先看到别人看不到的机会，并领先一步动手，才可能成功。如果不能做到这点，那么与其跟着别人走，在一个陌生的行业里冒风险，倒不如把自己已熟悉的、最具优势的产业和产品做大做深做透。

误区三：追求速度。有些中国企业企望高速发展壮大，其结果往往导致企业的加速崩溃。比如巨人、爱多、郑州亚细亚等。它们都是因为“铜锤过大”，不听使唤，自己把自己砸死的缘故。任何企业的成长同人一样都有其客观规律，必须尊重而不能超越，拔苗助长，必然是欲速则不达，到头来还得回头补课。企业最重要的是持续生存，而不是快快长大。因此，企业要在竞争中立于不败之地，就要一步一步地前进。

误区四：摸着石头过河。企业如果没有制定出好的发展战略，就只有“摸着石头过河”，河里一旦没有石头，就将被河水冲走。有些企业只知埋头拉车，不知抬头看路，走一步算一步，到头来往往是车到山前，方知此路不通。战略危机是企业最大的危机。企业加强战略谋划的意义，作为企业领导人必须要有足够的认识。

误区五：盲目造名。近年来一些企业喜欢盲目造名，认为名声有什么都有。一些企业为了在中央电视台的黄金时段露脸，孤注一掷，高额抢标，结果造名的成本很高，有的产品受其效用所限，并未取得理想的效果。我们说广告标王不等于市场称雄，企业重要的是造实。我们不能因为片面地造名而引起营销的整体失效。

误区六：盲目揽才。有些企业误认为只要将一流人才招入麾下，就能变成一流的企业。有些企业在选人上走入“学历主义”的误区。只要有硕士以上学历，一律无条件接收。其实，人才不等于学历。盲目地招聘人才，并支付高额

工资，是得不偿失的做法。

误区七：MBA 教义崇拜。MBA 管理课程为企业家们提供了管理企业的系统训练和思路，但有些人却不幸将这些管理理论变成了僵化的教条。殊不知商场如战场，有的时候教条是会害死人的。生搬硬套美国的 MBA 模式，其结果只能是邯郸学步。

（王德培）

经营，既要“精营”又要“晶营”

经营，是指筹划并管理，也泛指计划和组织。在烟草市场已经进入买方市场的条件下，会经营者方可得天下，而不懂得经营者只会将市场拱手相让。

经营贵在“精营”。精者，细也，具有完美之意。烟草行业要在我国加入 WTO 后日趋激烈的市场竞争中立于不败之地，就必须具有“精营”意识。为此，面对实力雄厚、虎视眈眈的外国烟草和国内“假、私、非、超”卷烟的冲击，要依靠“精营”，尽快占领控制市场。不然，我国烟草行业将会面临灾难性危机。要“精营”，就要生产与市场相适应的产品，并通过建设访销、配送、稽查“三网”并举的网络销售体系，调控资源，调控市场。

经营还需“晶营”，就是透明经营的意思。卷烟生产和销售，要在提质增效，形成网络体系的基础上，实行规范经营公开、依法办案公开、服务承诺公开的工作制度，变坐商为行商，变监管为服务。烟草行业各个体系、各个环节，必须告别经营中的“暗箱”操作，实行透明经营，并注重以透明经营取胜。

（李书令、祁书刚）

品牌建设的 9S 模式

品牌建设 9S（9-steps）过程模式，即：品牌调研——品牌诊断——品牌定位——品牌规划——品牌创意——品牌设计——品牌推广——品牌评估——品

牌调整。九大步骤环环相扣，周而复始，螺旋式上升。

品牌调研是品牌建设的基础，其包括：调查内容、调研工具、调查方式、统计分析和所需花费。

品牌诊断需要的是透过现象看本质，认清主要问题在哪里。往往同样的数据也会得出不同的诊断。品牌诊断需要科学素养和行业经验。

品牌定位，就是企业的品牌及商品要明确自己的利益主张，设计自身在消费者心目中的位置。错误的定位是最大的浪费；精当的定位则是最好的决策。“万宝路”最初的定位是女士抽的香烟，结果市场状况一塌糊涂，后来改变定位为“男子汉香烟”，由此创造了持久的辉煌。

定位之后，品牌规划势在必行。即：品牌的目标是什么？战略道路在哪里？战略部署及重点是什么？策略原则如何定？等等。品牌规划中的战略策略是重要的，而战术措施也不可忽视，如广告创意、品牌代言、事件行销与公关活动等。

没有创意的设计就没有生命力，没有设计的创意也没有美感。

事实上，光有优秀的设计是不够的，还要有良好的沟通——品牌推广。广告在快速建立品牌知名度方面作用巨大，但知名度并不卖货，而美誉度才是促进销售的主要因素。持续的品牌美誉度才能形成品牌忠诚，从而增值品牌资产。

品牌建设至此并未结束，品牌评估也是一个不可或缺的环节。品牌评估不仅包括品牌资产的评估，也包括品牌建设诸环节的反省与评价，还包括一项举措之后或一段时间之后的检查与总结。

品牌评估之后要采取行动，要分步骤有章法地调整，好的方面要坚持，差的部分要改进。

（许喜林）

卷烟品牌形象要追求时代感

随着我国加入世贸组织，中国烟草市场将进入一个新的时代。

新的具有时代性的品牌形象应包括以下内容：（1）符合烟草企业形象的总

体要求，展现烟草企业文化的精髓；（2）承载烟草企业诚信承诺的经营作风；（3）展现烟草企业不断向上，不断追求，不断完善的敬业精神；（4）突出民族品质，挑战国际市场；（5）以优异的品质、优质的服务、优势的网络配送提升品牌形象；（6）体现环保意识，关怀消费健康；（7）展示时尚化概念，张弛个人空间，营造品牌个性；（8）细分消费群体，准确市场定位；（9）增加科技含量，逐步达到世界先进产品的标准；（10）导入先进的营销模式，便捷销售和消费，广告宣传贴近生活细节，为生活增添色彩。

卷烟品牌形象设计要有时代感，标准要体现时代性，宣传要时代化。要把民族的传统的精髓注入品牌的时代性血液中，从而培育出具有民族特色的时代精品。

（褚方方）

品牌的核心价值在“定位”

此时期，中国市场经济将走过产品时代和形象时代，迈入了定位时代。也就是说营销的主战场已由品牌形象转移到消费者的心智。企业营销的首要目的，是使品牌在消费者的心智中，占据某个类别或特性的定位，让消费者产生相关需求时加以挑选。

品牌最核心的价值在于定位。任何一个著名的品牌，都契合于一个定位。若不然，它就像千千万万个风吹过但没有形成定位的品牌一样，成为一时的明日黄花。看看中国的卷烟品牌，前赴后继，纷纷上市，风光一时，匆匆离去，案例何其多。在成千个卷烟品牌中，笑到最后的终将是科学定位的品牌。

如若一个品牌初创时没有明确的定位，而要长久地发展下去，就必须适时调整自己，直至形成品牌定位。如 100 多年前“可口可乐”诞生时，它的卖点“提神醒脑”。随着它的普及，又塑造出“享受快乐时光”的品牌形象。后又在应对“百事可乐”挑战时将自己定位于“真正的可乐”。

（王吉斌）

整合卷烟品牌

合肥卷烟厂年内对属下的两大主力品牌——“皖烟”和“光明”进行整合，成为业内外人士赞赏之举。

中国烟草应对入世的关键在于行业整合，而其中首推品牌的整合。我国现有各种卷烟品牌 2000 多个，鱼龙混杂，恶性竞争。再加上地方保护主义在存在，使重点企业的名优卷烟品牌的销售工作严重受阻。因此，卷烟品牌整合势在必行。如果卷烟工商企业都能协同努力，遵循“精心策划，平稳推进，质量保证，强化传播”的原则采取扶优去劣或强强联合的方针，自觉对品牌进行整合，实现“树立品牌形象，完善品牌定位，强化品牌推广”三步走战略目标，将会在激烈的市场竞争中立于不败之地。

为使品牌整合卓有成效，应加强三方面工作：一是不断提高卷烟质量，使整合后的新产品在市场上具有旺盛竞争力。二是加大科技投入，提高整合后的新产品的科技含量。三是充实品牌文化内涵，加大品牌宣传与营销工作力度。

（吴驹）

品牌战略莫陷误区

在竞争激烈的市场中，国内不少企业纷纷走上争创品牌之路，把品牌战略作为企业的立业之本和创业方向。但由于诸多原因，部份企业不很成功，有些企业已经步入误区：

盲目提价，曲高和寡。名牌是精品，价位高些合情合理，部份高档名牌针对少数高收入者，亦不失为一种策略。但时下一些企业认为名牌即高价，名牌创立之时便是价格倍增之日，有的甚至自恃名大，把销售对象只定位在少数高消费人群身上，以致“曲高和寡”，落得个置身高处不胜寒的境地。

不搞创新，坐吃山空。市场竞争是推陈出新的过程，名牌产品也必须不断创新，尤其是在科学技术日新月异的今天，企业离开了创新便失去了前进的动

力。目前有些企业在拥有了自己的名牌后，便认为可以坐收渔利了，忽视了创新，结果品牌在市场上未站稳就消失了。“康巴丝”石英钟就是一例。

借光立名，昙花一现。企业在创名牌过程中利用明星影响的潜在效益，提高自己品牌的知名度，不失为一记妙策。但不少企业产品质量不过硬，却苦思冥想地打名人牌，尽管一时引起轰动，但产品始终不能被消费者认同。这说明，名人效应只是产品扬名的次要手段，蕴含在产品和服务中的高质量，才能真正征服消费者。

唯美包装，金玉其外。精美的产品包装是为了从视觉上和理念上激发消费者的购买欲。然而如果企业把心思过分地花在包装上，或者热衷于这个奖那个奖的光环包裹，产品是不会扎根到消费者的心里的。已有不少企业一段时间拿许多奖，随后，他们借着这些奖将产品推向市场，而消费者还是不买帐。

在我国加入 WTO 后，国内企业若想与国外品牌企业比个高低，首先要令自己的产品质量和服务质量有足够的保证，具有超常的良好价值。因为我们的市场呼唤的是真正的名牌产品，呼唤的是在公平竞争中创立的过硬品牌。

（珍文）

竞争深处是文化

随着社会的发展，企业间日益激烈的竞争终将体现在企业文化间的竞争，成功的企业必将得力于成功的文化。现阶段，我国大部份企业还处于品牌建立期，而 21 世纪，文化将引领企业经营。

文化的威力首先在于它具有精神魅力：一种理想、追求、信仰所具有的约束力、感召力和激发力，因而在现代竞争中具有神奇的魔力。

企业文化是经济意义与文化意义的结合，即企业形成的价值观念、行为准则在人群中和社会上发生的文化的影响。这里的“文化”，不仅指知识修养，而且指人们对知识的态度；不仅是利润，而且是对利润的心理；不仅是人际关系，而且是人际关系所体现的处世为人的哲学；不仅是舒适优美的工作环境，而且是对工作环境的感情；不仅是企业管理活动，而且是造成各种管理方式的原

因……。总之，企业文化是一种渗透在企业的一切活动之中的东西，它是企业的灵魂所在。

文化理念价值观可以决定一个企业的兴衰，也影响着一个品牌的命运。“中华”牌香烟因具有国人普遍喜爱的烟香气，又以象征中华民族五千年古老文明的华表为标识，一烟在手，具有引发消费者爱国情操的文化含义，其魅力使它久盛不衰，成为消费者心目中的“国烟”。

所以说，当今人们在重视商品经济实用的同时，更追求消费的文化含量。吸烟已不仅是一种生理消费，而且是一种心理消费和精神享受。一个牌号、一种包装，弘扬的是一方文化。这正是国烟的独特魅力，是与“洋烟”竞争特有的优势所在。

（姜梅）

生财靠智力资本

“智力资本”不是华而不实的时髦词汇，而是公司的强大竞争利器。知识比自然资源和设备设施更有力量。沃尔玛、微软之所以能成为了不起的企业，就是因为它们有比物质和金融价值更具价值的东西，那就是智力资本。

在当今时代，财富是知识的产品。知识和信息已成为企业首要的原料和最重要的产品。先进企业依靠知识作为吸引顾客的手段，并利用技术信息作为一种管理手段。

智力资本分为三部份：人力资本、结构资本和顾客资本。人力资本是创造之本，是企业的创造之源。结构资本包括战略和文化、结构和系统、组织规则和程序，更具重要价值。

首要规则是改变规则

美国联邦快递公司有一句名言：“首要规则是改变规则”。就是说要想在瞬

息万变的市场中赢得先机，就必须学会变化。善变者得市场。

首先，善变者要学会合作。如今市场已由单一的竞争转变为竞争与合作共赢的多重格局。如果不能与先进企业和先进技术合作，单靠自身力量是打不赢世界性的市场战役的。

其次，善变者要培养新的市场增长点。消费者的需求在变，这就要求企业的市场开发要超前一步，适应变化，使之成为新的增长点。

再次，善变者要有居安思危的意识。现在一些企业往往被现有的成绩蒙蔽，看不到未来的发展趋势和即将到来的危机，就好像温水中的青蛙，当水温逐步上升时，它有能力跳出却不愿跳出，等到烫得难受时再跳已没有力气了。很多大企业就是在这种“温水效应”中走向衰落的。

同时，善变者还要形成技术创新能力。消费者的需求就是技术创新的出发点的归宿。应建立技术创新机制。

善变者得市场，但愿更多的企业在变化中找到新的市场“奶酪”。

（廖仲毛）

市场的赢家必须创造需求

寻求机会，满足需求，是后进企业的行为准则；制造机会，引导需求，是先进企业的理念。

创造需求，就是要抢先一步发现或引导用户需求，以客户的价值观、满意度为导向，就是变被动为主动，创造机会，引导消费，从而为企业开拓更大的生存与发展空间。

创造需求，首先是从市场需求微小变化的信号中，发现和识别并快速做出反应，从而使公司能赶在客户需求显现之前，有组织，有计划地配置资源，先于竞争对手开发出客户需要的产品。其次，还要通过大规模席卷式市场营销来覆盖市场，实现技术创新、产品创新和市场创新的有机协同和相互转化。

（吴春波）

超一流企业卖什么？

三流企业卖力气，二流企业卖产品，一流企业卖技术。超一流企业卖什么？
卖规则！

规则是什么？在技术领域是技术标准，在市场经济中是游戏规则。超一流企业是通过创造和制定标准或规则而获得超额利润的企业。

在人类进入知识经济时代的今天，企业仅仅追求“最大”和“最好”似乎已经远远不够了。日新月异的市场变化使企业维持规模优势和质量领先的时间越来越短，昔日不少企业尽管产品优良、技术高超，但也被无情地淘汰了，而一些企业却实现了可持续发展并取得了辉煌的成绩，我们把这些长寿且优秀的企业叫做超一流企业。

三流企业卖力气，辛辛苦苦只赚点劳务费，这属于“包工队”型企业。

二流企业卖产品，仅仅围绕产品的功能、质量、价格上做文章。我们不否认企业必须生产质量好、价格低的产品，但是应该说这只是领到了进入市场的入场券，只是停留在卖产品的层次，这是“制造厂”型的企业。

一流企业卖技术、卖服务。这些企业已不再拼命推销产品，而是在技术推广和用户服务上努力，用户满意度已成为这些企业衡量工作好坏的标准之一，“帮用户省钱”、“为用户创造价值”已成为这些企业的重要目标，它们属于“技术服务”型企业

超一流企业与前三种企业最大的不同是他们以竞争对手为核心导向。通常人们一提起市场就想到顾客，其实市场的主体有多种，除顾客外，还有竞争对手、协作厂商、替代品厂商、新进入者。这些市场主体是在一定的游戏规则之下参与竞争的。超一流企业正是通过对游戏规则（标准）的控制和垄断而取得优势地位并获得超额利润的。因而我们可以把超一流企业叫作“规则创造”型企业。

（博锐）

迈向客户经济时代的企业流程再造

现在有一种说法，叫做三流企业做产品，二流企业做品牌，一流企业做标准。在中国像“海尔”这样的领航企业，他们总是在进行着企业流程再造，每出来一个新的招儿，别人就跟着学，这样就逐渐把原来的机制推翻了。

“海尔”的流程再造不仅要求每个员工必须按照规定的内容、时间、标准完成每一天的工作，而且要求每个人每天都要以创新的态度做好每件事，每天都要有所改进或提高，同时每个人每天的工作都有人按时检查、考核和验收。正是日复一日，年复一年的管理创新的积累，使“海尔”有了适应客户经济时代的厚实的管理基础，使企业的管理水平和效率得到跨越式提升。“海尔”的成功是迈向客户经济时代的领航战略的创新，树立了当今中国企业迈向客户经济时代的管理体制上的新标准。

（管益忻、甘智和）

观念营销

观念营销是把新的消费理念、消费情趣等消费思想灌输给消费者，使其接受新的消费理念，改变传统的消费思维、消费习俗、消费方式，使消费更上一层楼新的层次的营销行为。

国内金融企业在金融品牌运营中，通过观念营销来倡导科学的理财方式。如推出了“一卡通”，以一张小小的卡片代替了上百年的存折和存单，实现了个人理财方式的一种突破。与此同时，简化了存取款手续，带动储蓄业务领域一场革命。该产品一经推出，发卡量一再攀升，截止 2002 年上半年已发卡 2000 万张。“一卡通”已在为国内金融知名品牌。

知识营销

当今市场形势发展要求赋予营销更具有知识含量，要求营销过程更加知识化。烟草行业也应深入挖掘知识营销的潜在价值，变无形资本为有形资本，实现企业的长远发展目标。

一是注重产品的文化内涵，增加营销活动的知识含量，与消费者形成一致的观念价值。当今社会，知识已经成为品牌的无形资产。在烟草营销工作中，要让消费者更多地了解我们产品的文化底蕴、技术含量、品牌价值、生产背景等，使消费者在消费时能享受到知识产品的愉悦，并从中增长知识。

二是与消费者建立融洽的营销关系，使顾客成为自己产品的忠实消费者。搞好与消费者的营销关系，才能培养产品的忠实消费群。低层次的营销关系采取有奖销售、赠送等方式直接吸引顾客，而高层次的营销关系是要在商品与消费者之间在商品质量、知识含量、品牌结构等方面建立起一种互相认可的关系，使这种商品成为消费者长期固定的消费品。这样的营销方式更注重消费者享受商品的满足感，从而忠实于购买该商品。

三是加强营销队伍的培养，使营销活动更具有知识含量，以适应经济全球化的需要。加入 WTO 后中国烟草业需要考虑的问题很多，能否经得住考验，关键看不断提升产品内在质量和全面占领市场的水平。我们在造就名牌产品的同时，更要重视对经营产品的营销队伍的培养，以有知识有能力的营销队伍去赢得消费者，这是企业逐鹿全球大市场最重要的方略。

（李景武）

竞 合 营 销

对于传统的营销思维来说，营销就是竞争，就是要通过多种营销方式和手段击败竞争对手。但在今天的全球化经营中，在精明的企业经营者中，又产生了“营销竞合”“营销共享”的新理念与新做法，以此寻求营销业绩和效益的不断扩大。

90 年代，美国市场趋于白热化，对此，苹果公司以“营销竞合”的新方式成功地挑战市场，制定了转向战略。强调建立“苹果生态联盟系统”，提出要像

建立“生态链”那样集成企业产销群体，充分发挥销售商、供应商等协作者们的积极性。各联盟企业共同推介这一“价值链”的产品，从而使苹果公司率先走出困境，实现了高速发展。

角 色 营 销

市场经济时代，消费者的每一次消费实际上都是对他感兴趣的产品的一次“角色体验”。当消费者体验某种社会和心理角色形象的欲望和意识变成一种市场动力时，企业也由此塑造出品牌形象，并引导和创造了市场消费行为，这种营销方式我们称之为“角色营销”。这种角色感从价值观念、性格特征、生活情趣、身份表现等文化、心理、感情及社会的层面上保障了一个企业品牌的内在魅力，并且能创造性地保持市场的营销优势。

上个世纪 60 年代的美国，整个社会价值观正在发生重大变化。百事可乐公司适时推出“美国新一代”的品牌塑造计划。“你是百事新一代”“百事可乐——新一代的选择”这是百事可乐那时著名的广告词。实际上，百事可乐创造的是一个象征性代表美国新价值观念的社会品牌形象。

与百事可乐异曲同工的是，今天的“可口可乐”推出“酷”形象，与当前“新一代”有相吻合的地方。这个有清晰性格特征的品牌的塑造，所形成的富有感染力和亲和力的“角色”，已经引起并改变着消费者的消费行为，由此达到市场营销的目的。现在，可口可乐的“酷儿”真正“酷”起来了，占据了中國软饮料市场的主要角色。

（张然）

一 对 一 营 销

一对一营销是满足以顾客个性化需要为目的的活动，要求一切从客户需要出发，通过建立“顾客库”，与库中每一位客户建立良好关系，开展差异性服务。

这种一对一的按需定制的营销方式也叫“个性化营销”。经济学家已经断言，在21世纪，企业卖的不只是产品，而是根据消费者的特殊需要，不断推出按需定制的个性化商品。

为了打好个性化品牌这张王牌，海尔提出：“零距离就是彻底的个性化”口号，为此，海尔集团总裁张瑞敏要求员工人人都直接面对市场，即人人都是一个市场，人人都有一个市场的经营宗旨。“如果用户提出要三角型的冰箱，你能不能提供？这就是消费者的个性化需求，能满足，这就是优势。”事实的确如此，海尔就是实实在在地把个性化品牌经营成真正的名牌，迅速提升了海尔品牌在国内外市场上的知名度。在国际市场上人家凭什么选购海尔？就是凭的海尔能够提供比别人更好的个性化产品。

由此可见，企业顺应市场变化，创造出让竞争对手短时间内难以仿效的个性化品牌，就能使自己的产品形成特色，让不同层次、不同地域、不同消费习惯、不同情感需求的消费者得到满足。如此，市场在竞争中才能变得丰富多彩。企业的名牌战略才会得到大的发展。

（卞文志）

零顾客成本即竞争力

建立客户导向的企业就必须理解顾客成本，即顾客在交易中的费用和付出。它表现为金钱、时间、精力损耗。

企业经常忘了顾客在交易过程中同样有成本。企业对降低自己的交易成本有一整套的方法与规程，却很少考虑如何降低顾客的交易成本。

要培养忠诚顾客，首先要评估顾客的关键需求，然后开始改变企业的作业流程，设法消除交易过程中影响最大的顾客成本，尽量避免如交货不及时、手续繁琐等问题的出现。

建立非价格客户忠诚

越来越多的企业家案例显示，价格在树立客户忠诚方面的作用正在日益下降。在这种趋势下，以价格为主要竞争手段的中国企业如何另辟蹊径，重塑客户对你的耿耿忠心呢？

比如说，一位男子为了参加一个结婚典礼，来到 Nord-strom 购买一套深蓝色礼服。由于他是独自出来购物，所以心里没有多少把握。这时一位售货员过来花了几分钟时间，耐心地询问他买衣服的原因，于是客户的心情立刻释然了。这位售货员并没有从一开始就向客户介绍货架上的服装特色，而是先向他询问各种问题，比如他所挑选的理由，是不是伴郎，以及他是否打算经常穿着这套服装？等等。

与做成一笔生意相比，这位售货员更注重对顾客购物心理的了解。那么，这样做有什么意义呢？这样做有助于为客户提供一次高质量的购物经历，使客户享受到更完善的购物服务。正如《客户联系》一书中所述：“作为销售人员，你的目标应该使客户的购物过程变得更加愉快。说到底，客户是不会关心你的问题的，他们只关心他们自身的需要是否得到关注。”

完善的购物过程，利用非价格因素培养忠诚客户——这一目标是可以实现的。

强化细节服务

所谓细节服务，指超越一般行业标准，由企业特别提供的，与产品使用直接或间接相关的服务；是一种超常规的个性化服务；是一种涉及企业经营的每一方面并贯穿整个经营过程的服务。

细节服务的作用：细节服务是高水平服务的一种表现。企业服务水平的高低，其差别往往不在于基本的方面，而恰恰在于一般人不容易想到的细枝末节上。因为，在竞争越来越激烈的今天，一个企业如果连基本的要求都做不到，恐怕生存都会成问题。企业今天只有在各方面包括细枝末节的问题上都做到无可挑剔，才能称得上高水平的服务。在其它方面条件相当的情况下，谁提供更加周

到的、独特的、能满足顾客某种需要的细节服务，谁就能因此赢得相当大的心理优势。细节是引起公众注意的“有魅力的佐料”，是激发公众情感的“感染力的来源”，是表现品牌良好形象的“传神之笔”。适应顾客需要的细节服务，能够给企业带来良好的效益。以“海尔”空调为例，它在市场上有着良好的口碑，其原因除了产品质量的确不错外，还在于对其细节服务的重视。如海尔空调包装箱中附有一块油泥和一个塑料圈，油泥是让安装人员用来堵住墙上留下的洞隙，以防止蚊虫从洞中爬进来。塑料圈则是为了美化内墙上的洞口。这样的细节问题表面上看来没有什么大不了，但恰恰是这种额外的体贴入微的服务，感动了顾客，赢得了良好的口碑。

如何做好细节服务？首先要树立顾客第一的观念。仅靠企业制定标准化、程序化的服务规定，是无法满足顾客个性化服务要求的。只有当企业真正树立起顾客第一的观点，才能在具体实践中发现顾客所遇到的细节问题，并在顾客没有提出要求时就给予解决。其次，要培养一支高素质的员工队伍。细节是潜意识的表现。如果员工没有从根本上提高自身素质，就不可能提供恰到好处的细节服务。没有素质过硬的员工队伍，就不可能指望员工能够主动灵活地处理好各种细节问题。第三，要有一种观察入微、精益求精、善于创新的服务精神。仔细观察顾客的每一种细微的需要，包括物质上的需要和心理上的需要，勇于在细节方面进行创新。荣事达公司推出“红地毯服务”，之所以让客户满意，原因也在于这一服务做到了体贴入微。他们让洗衣机维修人员在到顾客家中上门维修时，必须随身携带一块红地毯，所有的操作都在红地毯上进行，维修完毕后，把红地毯子一卷，不给顾客添一点麻烦。同时，以红地毯子作为辅助工具，也表达了以顾客为尊的观念。可见，随着市场经济的日益深入，企业间的竞争领域已经不仅在产品质量、产品价格等方面，而且在服务方面展开激烈的竞争。只有那些重视细节，把服务真正做到家的企业，才有可能长久地立于不败之地。

（王金池）

“以烟禁烟”突破自我

如今，“要健康，不要吸烟”的“反烟”浪潮一浪高过一浪。吸烟有害健康人人皆知。从长远看，吸烟可能导致心血管病、肺癌。但吸烟又给予人们一定的乐趣和功效，它的“诱惑力”是能使人解除疲劳、清醒头脑、平衡情绪。一位伟人曾经说过，我们吸进去的是烟，吐出来的是思想。

我们认为，在人们不能完全戒除吸烟习惯的情况下，还是要采取“禁不了，引导好”的做法。严峻的现实迫切要求我们从烟草行业自身寻找禁烟的新的突破口。禁烟之根本要旨在于消除卷烟中对人体有害的因素，走向“文明世界”。禁烟之根本大法，就是不仅在于限制消费，而是要从生产和销售的“根”上寻找对策，即所谓既要扬汤止沸，更要釜底抽薪。

我国烟草生产和销售企业都要将产销低焦油含量卷烟、新混合型卷烟、中草药疗效卷烟等，作为开拓经营引导市场的自觉行动。要以强烈的社会责任感，把产销安全型卷烟作为自己造福于民的社会义务。

烟草营销工作要因势利导，加强对安全型卷烟产品的大力宣传，教会烟民认识香烟产品的安全性能，提高烟民对安全型低焦油卷烟的认知度，引导烟民成为成熟的香烟消费者。

“以烟禁烟”是中国烟草行业“存利除弊”的长久发展途径。

（郑富钢、朱汉春）

千羊在望不如一兔在手

做生意，容易欲壑无止，很容易让人堕入欲河里。“千羊在望不如一兔在手”，就是告诫你不要无谓贪心，追逐虚幻而放走了手中的财宝。手中的财宝虽然有限，但它是具体的、真实的，伸手就可得到的。在把握这种利害时，人很难战胜自己的贪欲。而战胜不了自己的贪欲，也就更容易上当受骗，到头来人财两空，鸡飞蛋打。

一定要记住，多得不如少得，少得不如现得，拿在手上的黄金才是真的。水中的月亮，墙上的画饼，完全不需要眼羡慕，更不要因为眼羡慕那种东西而把自己误了。

市场无热点 互惠是奇招

怎样才能唤起消费者的购买欲望？在现在消费市场已无热点，经济发展趋于平缓的时候，实施互利互惠策略，也称为价值承诺策略，是策略营销的一场革命。

众所周知，人们之所以购买某种商品而不买另一种商品，主要是因为某种商品能够解决问题而不是商品本身。这里就包含着消费者的期望值问题。但现在的不少商家却常常误解了消费者们的期望，于是，回扣、降价、打折、清仓，搞得乌烟瘴气，效果呢？不得而知。

互利互惠是一门学问。这门学问除了在商品的定价、透明利润、薄利多销等方面，更重要的是企业必须长期拥有一套言必信、行必果的承诺制度，让消费者每购买完一次商品，便等于购买了一次价值，购买了一次被重视的感觉，一次被信任关注的满足。记住：消费者要求的互惠，不仅仅在钱包里，而且还体现在“企业是否把我当成重要的朋友”这个意识上。相对于一个企业来说，如何证明自己是消费者信得过的朋友？自己的产品是否绝对给了消费者最大的实惠？价值承诺是唯一的选择。

促销六绝技

当今市场竞争日益激烈，促销手段也多种多样，以下我们介绍的是当今市场上热门的几招：

1、合并法。在企业林立的市场中，单枪匹马，孤军作战的经营管理方式已经不合时宜。一些企业纷纷采取相互联合的经营方式，取别人的优势补自己的不足，同时加大竞争实力，合并、收购已是风起云涌，此起彼伏。

2、复古法。为了满足消费者追求新、奇、美的需求，企业变着法子翻新，

今天一个新款式，明天一个新花样。随着城市环境的变化，人类对大自然怀有一种特殊的情感，重返自然的心情尤为强烈。针对这一现象，一些企业生产一些“过时”、“非现代”的具有民族特色的产品，往往能收到意想不到的效果。

3、 限制法。俗话说“物以稀为贵”、“少食多有味”。针对消费者这一心理，一些企业有意识地使自己的产品在市场销售中保持供应紧张的局面。当然，这种策略并不是限制产品的生产，而是要把剩余的产品投入到新市场中去，进一步扩大消费者群。

4、 分层法。同任何事物一样，产品质量也有“度”，超过这个度，就要增加成本，从而导致价格上升，这必然削弱产品在市场上的竞争力。因此，一些企业根据消费者的不同需求档次，生产不同质量的产品，努力求精，以优取胜；对需要外观新颖和使用方便的产品，则以新、廉取胜。如时下“西门子”、“诺基亚”、“别克”都有“轻装”上阵产品。

5、 揭短法。现代社会大多数消费者都讨厌那些“王婆卖瓜，自卖自夸”的产品，对广告中自吹自擂产生逆反心理。所以，一些企业故意反其道而行之，采取相悖的做法，扬“家丑”，给消费者一个可信的形象，产生购买商品的需求。

6、 承诺法。消费者买东西，都有一种普遍的心理，就是买得舒心，用得放心，坏了有保修。为了满足消费者这种心理，一些产品各式各样的售前售后一条龙服务相继不断完善，如包送、包修、包退等承诺服务，给消费者一份踏实的安全感。

简化包装亦促销

时下商品包装存在着一种普遍现象：不管产品是怎样的档次定位，它的消费群如何，都一味地追求精包装，这无疑忽略了市场对商品的认可的接受程度。

其实，大多数消费者在购物时是偏重实惠的。对日常生活消费品，“简装”比“精装”更适大众消费群体。普通消费者谁也不愿意多花购买华而不实的产品外包装。正是为了适应大众消费群的要求，上海利华有限公司推出了“金纺”衣物柔顺剂的“经济装”，比瓶装便宜3元左右，结果市场上大受欢迎。

烟草企业如何将产品的消费群定位与产品的包装定位有效地结合，通过简化包装，降低生产成本，实现销售的最大化，是我们需要认真解决的问题。解决问题的关节点是要明确：产品包装不是艺术品，而是产品定位的表现方式之一。不符合产品定位的包装只能供人装裱起来挂在墙上欣赏，而它不能促进销售。

简化包装亦促销。这是市场竞争日益激烈的今天，卷烟工商企业扩大产品的消费者市场的有效方法。

（桂冬、王吉斌）

农村市场不可丢

最近下农村发现了三件事：一件事是说，农民又开始吸“旱烟”了，农贸市场上卖“烟叶”的生意火爆，后被烟草专卖人员制止。第二件事是说，农村卷烟销售网点上“五类烟”走俏，经营人员不得限量销售。第三件事是说，假“五类烟”在农村市场销售猖獗，专卖人员打而不绝。

近些年，经济发达地区卷烟经营效益大增，其经验是“上结构才能增效益”。为此，一些地区在上档次上大做文章，引导消费成了引导高消费，而适应农村市场的四五类烟越来越少。出现了一方面高档烟大量积压，另一方面低档次烟在农村市场供不应求的状况。

我们并不反对调整结构上档次，问题是产品的结构档次要立足于实际，脱离当地实际需要的调整结构只能是“空调”。发达地区、欠发达地区和农村市场不是一个水平线。消费者的吸烟档次是由每个人的经济支付能力决定的，而不是由外界强加的。盲目上档次只能造成新的结构不合理。农村市场是烟草行业的基础，如果我们不从 9 亿农民着手，就必然造成农村市场的混乱。因此，我们在调整结构、上档次、增效益的同时，要兼顾农村烟民的需求，切莫忽视农村市场这块广阔天地。

（日忽）

缔结跨国商业资本联盟

2002年7月，日本住友商事株式会社与中国海信集团签署协议，合资成立海信住友（日本）有限责任公司。主营海信系列家电产品在日本的销售。双方占50%股权。

海信缔结跨国资本联盟是为了借力国外的销售网络，迅速扩大国际化战略。海信的家电产品有良好的质量与技术，进军日本以及国际市场的时机已经成熟，但缺乏在国外的销售网络。住友在世界大部份地区拥有商业渠道，通过与住友的合作，海信可以把名牌产品引入到日本及其它国家市场上去。日本住友公司也可利用这一合作，在中国建立高档数码家电产品的销售连锁，建立日本及世界先进数码高档家电的集中销售终端。

海信通过国际连锁零售网络加快进军国际市场的步伐，而没有采取“克隆”国内的做法，去建立庞大的终端销售渠道，这是一种务实的做法。海信认为还可以从这一合作中学到很多国外先进的营销之道。

批零结盟实施连心工程

江苏省金湖县烟草公司实施“批零结盟，互利双赢”卷烟零售一价制连心工程。

一是零距离交心。为了拉近烟草公司与卷烟零售户的距离，他们进行一人一户，一户一包地走访交谈。走访的形式多样，有的在田间一边帮助干活一边谈心，有的在病人的枕旁细语，还有的在店堂里交谈。交谈的内容主要是保护零售户合法权益、守法经营、批零一家等。他们还实行一街一镇一组的会员制，通过这一组织，使批零间月月有相会，日日有反馈，保证一价制实行调控及时。

二是肺腑般贴心。他们把烟草批零间关系比作婆媳关系，过去是天天吵，现在是日日亲。反差之大的焦点在于“互利互赢”上。现在，他们把批零差价作为一价制到位的保证金，每月对零售户考核后及时返还。还利用零售户许可

证管理，着重解决社会贫困户和下岗待业人员的生活困难问题。

三是手足一样连心。为了获得零售户对一价制的理解与配合，采取三个中心（访销、配送、专卖管理）联动的办法，“三员”一线，职责分明，确保不使一个零售户漏拿一次货，不迟拿一次保证金。这样规范到位的经营促进了零售工作，零售户们说：“我们每条烟都要好好卖，这样才对得起他们的辛勤劳动。”

一年来金湖县烟草公司共为全县 2600 多个卷烟零售户返还批零差价 1019 万元，相当于烟草公司总税利的 82%。平均每户每月收入 327 元。真心换真情，零售户们也大力回报烟草公司，当地卷烟市场经营健康稳定发展。

CRM:烟草行业管理的助推器

美国当代创意权威塔克尔在《未来赢家》一书中指出：企业成功的方程式的解在于：尽量接近顾客，真正地接近，是每一分钟都要接近。我们烟草行业近年来推行“户籍化管理”、“网建联动”等一系列措施，都是把关注的目光由过去聚焦在产品上逐渐转移到客户上。毋庸置疑，CRM（客户关系管理）在市场竞争中正发挥着越来越重要的作用，并成为烟草行业发展的助推器。

CRM 借助先进的信息技术和管理思想，通过对企业业务流程的重组来整合客户信息和资源，在企业内部实现客户信息和资源的共享，为客户提供更经济、快捷、周到的服务，从而提高客户的满意度和忠诚度，吸引更多的客户，最终实现企业的利润最大化。

当前烟草行业实施 CRM，实现卷烟零售户信息与企业资源配置的良性互动的途径有：

第一，时刻关注销售过程。在 CRM 中，过程管理是非常重要的。销售过程决定销售结果。对卷烟零售户的跟踪计划与业务计划需同步进行。这是基层卷烟批发部的一项工作。可把计划分为日程表、周计划和月计划。把三个阶段的工作全部量化，根据这些量化的数据开展销售工作。

第二，通过访销、送货、稽查等手段随时了解零售户的情况。“三员一线”工作模式能够实现企业与卷烟零售户之间的互动，及时提供信息并进行交流，

以激发卷烟零售户的工作热情。通过“三员一线”可以及时分析和了解处于动态过程中的卷烟零售户的情况，以便在合适的时间通过合适的渠道与卷烟零售户进行交易。

第三，通过管理型企业向服务型企业的转变，实现与卷烟零售户的关系从交易型向伙伴型转变。部份地区推行的“一价制”实质上就是与卷烟零售户在某种程度上形成的战略同盟。在竞争并不激烈的行业中，客户满意度对客户忠诚度的影响较小。我们现在应居安思危，努力提高卷烟零售户的满意度。否则，一旦竞争加剧，卷烟零售户大量跳槽，企业就会陷入困境。

我们烟草行业已经意识到卷烟零售户对行业发展的重大作用。只有不断提高卷烟零售户的满意度和忠诚度，实现卷烟零售户信息与企业资源的良性互动，才能在市场竞争中获胜。

牵手超市 拓展卷烟零售空间

这几年，现代超市可谓异军突起，不仅在城市引领消费时尚，带动消费潮流，而且以发展最快的商业形态，向乡镇扩展，改变零售格局，逐步确立其领导地位，成为传统零售业向现代零售业转变的主要内容。

外烟与国烟抢生意、争顾客，首要的阵地是超市。谁捷足先登，用好超市，谁就赢得优势，取得主动。可以认为，烟草行业利用商业超市建立现代零售网络，是迎战洋烟的一条行之有效的路子，至少有五大优势可以为我所用：

一是经营设施优势。超市及下属连锁店、加盟店、便利店的各种经营设施——营业场地、库房、办公用房、电脑、资金等一应俱全。因此，利用现有超市搞卷烟零售连锁可以走少投资、见效快的网建之路。超市连锁店、加盟店、便利店大多分布于居民聚集区，借用超市这一优势把卷烟零售连锁的旗帜插到街头巷尾，为我们与洋烟竞争营造起天时、地利、人和的优势。

二是多品种经营优势。超市多门类、多品种的经营服务，符合和满足了现代人在一个地方就能买到衣、食、住、行各类消费品的新的购买观念。超市的多品种经营对卷烟零售的拉动效应是显而易见的。

三是信誉优势。超市无假货、货不二价、明码标价，服务快捷、文明、热情、礼貌，购物放心、环境舒心，已获得了顾客认同，现代商业的形象已在社会大众心目中初步形成。购物进超市，已成为许多消费者的习惯。

四是管理优势。超市集中一批商界佼佼者，积累了比较成熟的经营管理经验，各种管理人才门类齐全，形成了一定的现代商业管理机制。在开架购物、安全防范、金融财务风险等方面都有较好的管理经验，是可借助的“安全通道”。

五是配送优势。超市率先把“配送”引入流通领域，建立起配送中心，与单一送货、互不配载相比，节省了大量运力。

借助超市发展卷烟零售业，有利于烟草在城乡尽快形成以自办直营连锁为主导，以超市联办连锁为主体，以个体零售户为基础的卷烟零售网络，创出与洋烟竞争的新优势。

（徐晨）

构建企业有效呼叫中心

呼叫中心是运用科技手段帮助企业管理并服务客户的一门技术。根据业务的性质，呼叫中心可以分为后端支持呼叫中心与营销型呼叫中心两大类：

一般来说，后端支持型呼叫中心常常被采用电话客户服务，如产品使用、客户投诉、账务查询、订单状况查询、维修调度、线上服务等方面。

营销型呼叫中心的应用范围包括：电话销售，即直接通过电话完成交易；电话覆盖，即大客户关系维护，业务渠道管理；电话机会管理，即处理转派呼入的销售线索，呼出发掘销售线索，常常与企业的 GO—TO—Market（企业走向市场）模式紧密相关。在企业的 GO—TO—Market 框架中，营销型呼叫中心应该是其中的一个具有鲜明特征的营销渠道。

企业的决策者与呼叫中心的经理人应该如何来规划一个呼叫中心呢？可以从三个方面加以考虑：

战略定位首当其冲。企业建立呼叫中心，第一可以使现有的业务更加自动化、程序化。第二可以创造一种新的业务模式来帮助业务目标更好地实施。呼

叫中心的业务构造计划应该考虑以下几个参数：一是制定电话营销业务目标：哪几个业务目标需要用呼叫中心方式来实现？二是制定电话覆盖地图：什么样的产品与营销队伍？三是制作电话营销投资计划：人员配置、资源出处、运营成本模式；四是制定与其它渠道的协同方式：与实地销售、业务伙伴以及网上营销各部门的整合；五是建立衡量指标体系：效率/成本与效益/成长的测定。

技术实现视需求而定。根据企业业务的发展而进行阶段性的升级换代。每一阶段的技术实现应该满足该阶段的业务需求。第一阶段是服务台：用一般办公设备通过电话答疑解惑。第二阶段是呼叫中心：用来电自动分配等技术帮助实现无间隙、系统化的电话答疑解惑。第三阶段是接触中心：除了电话之外，将其他沟通手段如平邮、传真、电子邮件、互联网等整合在一起来处理客户的问题。第四阶段是互动中心：除了答疑解惑之外，将售前、售中、售后各个环节整合在一起，用整体视野审视每个客户并提供相应的服务或销售。一般来说，国内大多数企业现在业务进入第二阶段就足够了，一些企业开始进入第三阶段，很少有企业处于第四阶段。

环境布局不容忽视。一旦决定建立稍有规模的呼叫中心，如何选址和设计环境是极为重要的环节。选址最重要的是通信设施的完备。应考虑空气流量、温度与湿度对员工状况的影响，注重客户服务质量及提高生产率。

建立顾客管理互动中心

日本索尼公司以新产品开发著称。然而，索尼的领导者深知要成为最佳品牌仅靠产品创新是远远不够的，还必须以服务为后盾。为了拉近索尼与中国用户之间的距离，将服务做得更好，2001年10月，索尼投资150万美元在上海建立中国索尼互动中心。

索尼互动中心拥有最先进的设施。它通过电话网络等系统，为遍布全中国的用户提供各种服务咨询。管理人员可以随时通过等离子大屏幕了解即时的电话接听状况。包括进入电话的个数、电话接听完成数、平均等待时间、平均处理电话时间、未接听电话率等。互动中心的经理坐在办公室中，便可以通过网

络了解整个中心运转动态。

被称为“座席代表”的接线员们，每天接听电话数近 2000 个，月接听量 3.5 万个，平均每一位接线员每天要接听并回答 80 个电话。用户产品出了问题，最近的维修点在哪里、新产品的性能有什么改进、如何使用等等问题，都可以得到耐心的答复。“面对怨气，务须静心；耳闻唠叨，更应耐心；倾听困扰，付出真心；不明之处，切莫应答；道声歉意，留下电话；咨询求教，再作解答。”这些口号，印在接线员面前的大镜子上，以便随时提醒员工做到让顾客满意。点点滴滴的努力结出了硕果，2002 年 7 月 17 日，哈里斯互动调查最佳品牌评选结果在纽约揭晓，在这个由网民参与评选的活动中，索尼公司第三次荣登“最佳品牌”榜首。

用服务的“梭”穿好网络的“线”

就卷烟销售这个网络而言，其服务意识和服务措施就像织网所必备的梭与线一样不可缺少。

卷烟销售网络是由工业企业、批发企业、卷烟零售户这三点连接起来的“线”其中一点到另一点如果连接不上，网络就不会形成。要连接好这三点，关键是要有一把全心全意为零售户服务的“梭”。卷烟销售网络连接牢不牢，通畅不通畅，取决于服务意识这把“梭”的优劣和服务措施这条“线”的质量。

要选好有强烈服务意识的“梭”。“梭”的质量首先源自服务观念的高低。企业在选择作为“织网梭”的“三线”人员上，要择优录用，要把有不畏艰难困苦敬业精神，把零售户当作衣食父母的人员放在“一线”上，同时还要不断加强教育培训，使之不断坚固“梭”的质量。

要连接好能被零售户认可的服务措施这根“线”。服务措施的质量关系网建的优劣。卷烟零售户成千上万，想法和要求各异，因此企业推出的服务措施也要多样化。不论是售前、售中或售后服务都要对路到位，被业户认可和接受。让服务措施这根“线”随服务意识这把“梭”一起穿行于卷烟销售的网络建设之中，这样的网络才会结实和通畅。

要有驱动“梭”与“线”工作的动力。机器需要动力才能运转。要想让“三线”人员能够积极主动地去工作，就要注入动力。各企业应有各自的策略，要因地因条件而定。

（姚树和）

打造烟草网建创新平台

提升烟草网络建设水平，需在专销结合上继续打造创新平台：

一是严格实行卷烟零售市场准入制，调整好卷烟零售点的合理布局。以每位零售户均衡供应 60-80 户（或 200 人）以上为基准调整零售户布局。城市采取“间苗”措施，以实现市场精细化管理；农村采取“补苗”手段，以夺回卷烟批发垄断权。

二是完善“户籍化”专卖手段，推进管销的实质上结合。将户籍管理从稽查系列中剥离出来，设专职市管员，让其专司其职。要逐级抓好户籍管理系统的标准化运作，设定可操作的户籍管理必备表册，如户籍管理图、经营户基本档案、专销反馈单、专卖检查记录表、专管员户籍手册等。做好信息跟踪反馈。

三是信息化是专销结合的重要桥梁。需开发出集许可证办理、户籍化管理、案件查处规范化管理、以机管理人功用的电脑信息系统。让信息化建设作为专销结合的连接平台。

四是专销捆绑交叉考核。通过考核，让销售向专卖要销量；让专卖向销售要市场净化。解决“两张皮”问题，让专销融为一体。

（林政）

烟草网建念好“三字经”

为使烟草销售网络的运行从根本上提高质量和水平，安徽省芜湖市烟草专卖局（分公司）进行了更加深入的工作探索，念起了“三字经”：

三线运行。“三线”即以户籍化管理为主要内容的稽查线，以访销订货为主要职责、兼顾产品宣传促销的访销线，以配送卷烟和货款回笼为主要任务的物流线。三条线通过信息流形成系统集成，从而逐步实现三线互通、整体受控、封闭运行、高效规范。

三层督查。第一层是由领导通过市场抽查和工作检查，反映中层、基层的工作质量，将发现的问题一方面责令有关部门及时调整，另一方面与当事人及其负责人的当月效益工资挂钩。第二层是由中层干部通过市场访查和工作调查，反映基层的工作质量（销售科科长对访销部进行监控），检查结果与负责人当月工资考核挂钩。第三层是由基层负责人（访销部主任、专管所所长、配送中心管理人员）对本部门职工的工作质量通过市场检查的方式进行监控，检查结果与负责主要线路的工作人员当月工资考核挂钩。此外，机关科室（综合科、财务科、督查室）通过市场访查，全面了解专卖、销售情况及市场信息，督查室还负责将机关干部们的“访查报告”进行汇总并及时核对，再将汇总报告呈市局公司领导审阅并反馈给各有关部门和基层单位。对查实的问题按照考核标准兑现考核。

三岗互控。在三层督查的同时，稽查、访销、物流三个岗位的员工进行横向交叉检查，并进行信息反馈。主要检查市场净化情况、持证入网情况及服务态度、市场动态等信息，通过局域网将《信息反馈单》反馈给被查部门，被查部门负责人限期将整改情况在网上反馈给主查部门，使问题得以及时发现和及时解决，从而使市场管理和卷烟销售始终处于纵横立体监控之中。

三权分立。为了实现文明执法和规范办案，避免由于工作失误而造成的行政败诉，芜湖市局（分公司）采取查、处、复三权分立方式，提高了办案的准确性与透明度。在稽查过程中，稽查人员发现问题不能自行处理，只能调查取证，然后交办案组处理。而办案组处理是否得当，要到法规科进行审定。再交到评审委员会进行评审。最后把评审结果交到分管局长签字执行。

由于实行一系列纵横监控，从规范自身做起，再规范市场，使得芜湖市局（分公司）找准了专卖专营的切入点，抓住了持续发展的“牛鼻子”，管理水平更加科学化，职工工作积极性不断提高。

（董文鑫、张杰）

运用 2：8 定律建设卷烟销售网络

在经济生活中，20%的人拥有 80%的个人收入，20%的企业创造了 80%的企业利润，20%的品牌占有 80%的产品销量。这些就是 2：8 定律现象。简言之，就是数量上的少数占有质量上的多数，或者说局部的少数占有全局的多数。

卷烟销售网络是以零售户为主体，具有数量多且分布面广的特点。我们开展卷烟销售网络建设工作，不应满把抓，全面抓，而应运用 2：8 定律抓重点，这样就能抓住主要矛盾，进而控制整个市场。

（陆新生）

访销三步曲

城乡网络建设模式由访送合一转变为访送分离后，访销员在网络运行中的作用日益凸现。访销员在每天与形形色色的零售户接触时，除了注重礼仪，服饰要大方得体外，还必须掌握一定的工作技巧，奏好访销三步曲：

第一步即“说”。要讲究一定的语言艺术，比如，针对与零售户的熟悉程度，可以首先自报家门作介绍，或寒暄问候，简短地聊聊家常。同时根据零售户的语言习惯，运用普通话或当地方言交谈，尽量与他们保持“零距离”。接着便可找准时机及时询问近日卷烟销量情况，进行卷烟订购和品牌促销工作。

第二步即“答”。这是一种双向交流。访销员会对商店为何经营卷烟销量少、牌号参差不齐等提出疑问；而零售户则会对烟草公司货源供应量、新品牌促销等问题进行提问。访销员此时如何回答零售户的问题显得尤为重要。合情合理，不失风趣地回答或解释会赢得零售户的信任和理解，给予谅解和支持。

第三步即“察”。这是关键环节。“观察”必须结合零售户的实际情况，留心注意其卷烟库存、上柜率及是否有不正当经营行为等。通过细心观察，访销员及时提醒，可提高销售量，保持市场净化有序。另外，零售户往往根据卷烟

的畅销程度有所选择地摆放上柜品牌。这时，访销员通过观察，督促零售户提高骨干品牌的上柜率，从而优化卷烟品种结构

（支逸峰）

访销队伍“三新”建设

访销员是战斗在烟草销售前沿的工作先锋，是展现烟草企业形象的一线员工。提高访销员队伍的素质，应加强“三新建设”：

1、学习新知识。访销员在工作中不断“充电”更新知识，一是学好《烟草专卖法》，熟知什么是烟草专卖品、烟草专卖许可证制度及烟草专卖品的生产、销售、运输具体规定。二是学习卷烟业务知识，弄清卷烟的分类、什么是“假、私、非、超”烟？其识别方法等。三是学习行业知识。明确全行业的形势任务和当前的重点工作要求等。四是学习营销知识，掌握市场营销的概念、目标市场的定位、市场潜力分析、销售区域设计、品牌经营等新知识。五是学习客户管理知识，运用管理学原理，明确客户管理内容、方法、手段和途径等。

2、掌握新技能。要学会使用微机查阅有关数据，学会查询仓库管理、客户管理、商品帐管理、销售管理，并掌握综合查询的技能。要学会使用数据采集器，在访销时能准确地输入客户库存、客户定单和客户的有关信息。要具备销售预测能力，能够根据不同类型的客户和辖区消费群体的情况，准确预测每个客户当月的销量和品种，提供优质服务。还要会进行市场分析，了解市场特点和客户销售基本情况，通过与往年同期销售情况的比较，对影响销售增长的主要因素、消费主要区域、消费群体类型、消费者的心理等因素的综合分析，发现销售区域的主要潜力。

3、实现新的转变。市场在不断地变化，访销员要不断地跟踪变化，适应变化，工作才能有创新。访销员工作要实行四个转移：从对客户数量的关注转移到对品牌的关注；从对网点的关注转移到对零售户的关注；从对波动销售的关注转移到对主动销售的关注；从对客户定单的关注转移到对客户市场营销的指导和客户潜力的关注。通过转变，使访销员达到既要完成销量销额任务，又要

完成利润指标；既要掌握辖区的市场状况，又要了解客户消费的主要品牌；既要保持与客户的密切联系，又要成为烟草商品的宣传员、市场的调研员、信息的反馈员和市场的监督员。

（张计光）

不可忽视卷烟零售户的心理需求

卷烟销售的过程就是烟草公司与零售户沟通与融合的过程。广大零售户对烟草公司的服务需求早已超过了物质满足的阶段，进入了一个寻求心理满足的新阶段。

零售户的心理需求有哪些呢？

一是被尊重的心理需求。他们不能容忍烟草人员“你们卖烟的一定要遵纪守法！”的教训口吻以及“给你几条烟就不错了，还挑肥拣瘦！”等蛮横言语。

二是被认同的心理需求。作为卷烟销售终端，他们渴望成为烟草的一员，长期将他们定为业务上的监控对象，在一定程度上会伤害他们的自尊心。

三是享受烟草公司平等供货的心理需求。一些小户对烟草公司按零售户实力配供紧俏货源的做法不满，因为是小户而被烟草公司所轻视使他们产生自卑感。

作为长期与零售户打交道的烟草公司员工，应该经常摸索零售户的心理，努力满足他们的心理需求，只有这样才能在最大程度上与零售户结成命运共同体，达到共存共荣的目的。

（金峻）

谨防“过度营销”

所谓过度营销，即企业运作过度依赖营销手段（如广告、促销、回扣、价

格战等）的运用，忽视战略管理和系统管理，忽视长期竞争优势地位的建立。

过度营销大致有以下几种状况：

过度依赖促销。比如说价格大战，最终把精力耗光。企业不是将主要力量投放在建立一个可以持续销售的机制上，而是靠促销活动开拓市场，最后形成促销依赖症。

过度依赖广告，广告乱投放。广告是大家都看到的，而成功者在广告之外所做的修炼是别人看不到的。所以，对行业理解不深的情况下，很容易以为别人是靠广告打起来的。其实，没有一个成功品牌是仅靠广告就可以打起来的。当然，成功品牌往往都有成功运作媒体和广告的经历。

不重视研发，只重视概念，而概念并没有足够的研发力量支持，对消费者并没有实际的利益。在大炒一轮概念之后，往往很容易被消费者遗忘。原因很简单，因为企业不关心消费者，那消费者也就不会关心企业及其产品和品牌。

过度营销的克服：

一是回归理性。其实营销只是手段。营销只是一个“导向”的活动而已，只是一个资源的组织和传达的过程而已，并没有办法制造产品，千万不要把厂房搬到电视台。

二是重新思考企业存在的理由。企业要存在，就必须拥有比别的企业更优秀的组织资源的能力。当然，营销也是一种能力，甚至是一种关键的资源组织能力。但是，企业有资源吗？如果没有资源，浪费大量的精力去组织，其成效就会很小。所以，思考你的公司为什么要存在，应该是在思考营销手段之前。

（陈晓东）

杰克·韦尔奇有什么想法

杰克·韦尔奇被誉为全美头号经理。自 1981 年他接任通用电器公司（GE）第 8 任总裁以来，各项主要指标皆保持两位数的增长。此期间，企业的年收入从 250 亿美元增长到 1005 亿美元，净利润从 15 亿美元上升为 93 亿美元，而员工则从 40 万人削减至 30 万人。他的管理秘诀何在？韦尔奇如是说：

“要么‘数一数二’，要么关门”。按照韦尔奇的理念，在全球竞争激烈的市场中，只有在市场上领先对手的企业，才能立于不败之地。企业中任何部门存在的条件是在市场上“数一数二”，否则就要被砍掉、整顿、关闭或出售。这一阶段，GE 共出售了价值 110 亿美元的企业，韦尔奇由此得了“中子弹约翰”的绰号。

“只有速度足够快，企业才能生存”。GE 人非常讲究速度、简洁和自信。韦尔奇相信，自信可以使复杂的问题简单化，而简单的程序可以保证快速应变。用他一贯主张的速度原则表述便是：最少的监督，最少的决策拖延，最灵活的竞争。

“让每个人不懈地寻找新创意”。企业必须反对盲目的服从，每一位员工都有表达反对意见的自由和自信。韦尔奇称此为建设性冲突的开放式辩论风格。领导的作用就是表达出对远景的眼光，取得公司同仁的支持并加以执行。这需要与每一位员工保持开放、坦诚、不分彼此的关系，以及面对面的沟通。韦尔奇说：“年终时，我们所衡量的并非是否实现了目标，而是与前一年的成绩相比，在排除环境变化因素的情况下，是否有显著的成长与进步。当员工遭到挫败时，我会以正面的酬赏来鼓舞他们，因为他们至少已经开始改变。”

“有想法的人就是英雄”。韦尔奇认为他一生中最伟大的成就莫过于培育人才。韦尔奇不无感慨地说：“这是一家由众多杰出人物管理的公司。我最大的功劳莫过于成批地物色杰出人物。他们比大多数公司的总裁来得精明，非常杰出，他们在 GE 如鱼得水。”“我主要的工作就是去发掘出一些很棒的想法，扩张它们，并且以光速般的迅捷将它们扩展到企业的每个角落。我坚信我的工作是一手拿着水罐，一手拿着化肥，让所有的地方变得枝繁叶茂。”

（宝利嘉）

为“末日管理”喝彩

据报道，美国百事可乐公司总裁韦瑟普曾推出一种“末日管理”战略，旨在让全体员工预见危机的到来，从而自觉地为公司拼搏，以灵活的运作机制适

应新形势的变化，达到不断增强企业自身抗风险能力的目的。读后，不禁为其未雨绸缪、运筹帷幄的超前意识和管理谋略而喝彩！

其实，国内企业界也有此类先例。据悉，无锡小天鹅股份有限公司已经连续7年保持高速发展，其产品销量增加了16倍，小天鹅全自动洗衣机国内市场占有率已达40%以上。“小天鹅”之所以能展翅高飞，其关键就在于全国劳动模范“小天鹅”总裁朱德坤念念不忘的“末日管理法”。

“末日管理”乍听起来让人难以理解，但仔细揣摩，确实不失一种极好的管理措施，妙就妙在其经营韬略的核心是超前的忧患意识，具体讲也就是居优思劣、居安思危、居盈思亏、居胜思败，其目的就是为了预防危机的到来。

所谓“末日管理”，其核心是“企业最好的时候往往是下坡路的开始”。这一管理理念及其管理模式如今已成为国内外企业家的共识。也就是说不仅质量和售后服务要超一流，而且时刻都要有一种高度的危机感。这也正是百事可乐和小天鹅两公司领导的高人之处。特别是在市场经济条件下，企业发展犹如大海行舟，惟有居安思危，方能处变不惊，从而乘风破浪。因此，从这一意义上说，百事可乐和小天鹅两公司在企业鼎盛时期推行“末日管理”的成功经验是值得推崇和借鉴的。

（杜振东）