

经济与管理

烟草行业工商协同营销模式研究与探讨

秦前浩¹, 李穗明², 王 宏¹, 金亦斌², 张士刚¹, 朱明权²¹ 中国卷烟销售公司, 北京市宣武区广安门外大街9号 100055;² 红塔烟草(集团)公司, 云南省玉溪市红塔大道上段 653100

摘 要: 根据我国烟草行业工商分设的现状和工商双方在营销功能上的基本分工, 从“卷烟营销价值链上的工商定位”、“卷烟营销市场化进程中的工商定位”、“两个角度工商定位的关系”3个方面阐述了工商企业“准确定位”的基本框架, 并在基本框架下, 从战略对接和战术对接两个层面描述了工商双方有机对接的重要节点和相关思考, 以期工商协同营销的进一步深化提供理论参考。

关键词: 价值链; 协同营销; 品牌培育

doi: 10.3969/j.issn.1004-5708.2010.02.016

中图分类号: TS4-07

文献标识码: A

文章编号: 1004-5708(2010)02-0073-05

On collaborative marketing between cigarette manufacturer and distributors
in China's tobacco industry

QIN Qian-hao¹, LI Sui-ming², WANG Hong¹, JIN Yi-bin², ZHANG Shi-gang¹, ZHU Ming-quan²¹ China Cigarette Sales Corporation, Beijing 100055, China;² Hongta Tobacco Group Corporation, Yuxi 653100, Yunnan, China

Abstract: Basic framework of “accurate orientation” of producers and distributors was clearly defined from three aspects according to the status quo and marketing division of producers and distributors in China's tobacco industry, i.e. orientation as producers and distributors on cigarette marketing value chain, orientation as producers and distributors on market process of cigarette marketing, relationship position of producers and distributors based on two sides. Based on this basic framework, important points and thinking were described about the docking of producers and distributors from strategic and tactical respects, which was expected to provide a theoretical reference for further research in “cooperation between producers and distributors in tobacco industry”.

Key words: value chain; collaborative marketing; brand cultivation

1 协同营销的基本原理

1.1 协同营销是基于价值链竞争的新型营销模式

在现代市场环境下, 竞争的方式已经由单个企业之间的竞争转变为基于价值链的企业集群之间的竞争和产业价值链的竞争。协同营销模式正是顺应这一市

场环境和竞争形势变化所产生的。产业价值链将企业内部价值链分别向前(需求方)、后(供应方)延伸, 由基于专业化分工和协作基础之上的一系列企业构成。专业分工让各企业把精力集中于某一专业领域, 加快技术进步、提高运行效率; 有效协作则通过各企业之间信息和知识的交流、整合和创新, 提高产业整体活力和竞争能力、促成产业结构升级。产业价值链内部各企业通过长期合作建立起来的信任和承诺, 可以降低交易成本, 提高响应市场速度, 从而获得任何一个单体企业都难以获得的长期竞争优势。

我国烟草行业基于价值链的营销能力, 决定了品

作者简介: 秦前浩, 男, 硕士, 高级工程师, 主要从事管理工程研究,

E-mail: qqh@263.net

收稿日期: 2009-12-29

牌的市场竞争力,决定了能否实现“从省内市场依赖型向着眼于全国统一大市场的跨越”,决定了能否稳定国内市场,并实现“从立足国内市场向面向国际市场的跨越”。

1.2 协同是一种基于组织关系的长效机制

“协同”是不同于交易关系的一种组织安排。协同组织理论由切斯特·巴纳德提出,协同机制本质上是一种组织运行机制。组织关系与交易关系不同,交易关系的基础是双方利益共赢,组织关系的基础要复杂得多。组织协同包括4个要素:共同的目标、协同的意愿、信息的交流和协同的能力。

共同的目标:协同营销首先要解决的是工商双方各自为政,造成资源浪费。只有基于共同的目标,工商双方才有可能形成合力,改变自身的行为方式,甚至放弃一部分的个体利益。共同的目标不是工商各自目标的综合,工商各自目标是内在的,基于各自的经营发展要求;而协同营销的共同目标是外在的,基于全行业的“大企业、大品牌、大市场”的战略要求,基于提高中国烟草行业整体竞争实力。

协同的意愿:工商双方的协同意愿不能仅仅来自于工商企业对国家烟草专卖局行政力量的服从,必须首先来自于共同目标的牵引,如果全行业都理解、认可并愿意为共同目标付出持续的努力,协同的意愿自然会具备。另外,协同营销能否被坚持,还取决于协同营销是否比工商各自开展营销(各自负责某个流程阶段)更有成效;以及是否比跟其它单位协同更有成效,比如工业想获得终端信息,可以与商业协同,也可以与第三方协同。

信息的交流:信息交流不仅是双方的信息共享,更重要的是双方对共同目标、对市场需求、对相互意图、对策略与执行一致性的理解,这种理解可能源自双方对市场环境和双方条件的体会,甚至是言语之外的,但更多的时候要通过反复的沟通 and 交流。尤其工业企业作为策略制定方,商业企业作为策略执行方,能否反复沟通并达成一致,是决定协同营销成效的最重要方面。

协同的能力:分工是协作的前提,工业和商业具有互补的专业能力,这是不言自明的道理。目前工商的能力和分工建立在卷烟销售过程之上,协同营销以品牌培育为核心目的,就必须在品牌营销过程上强化工商能力和分工。现实看,工业和商业在品牌营销能力上普遍较弱,尤其在需求研究、产品定位、品牌监控、终端信息采集等关键环节有明显的的能力缺失,这些应该成为推进工商协同营销的实践重点。

2 协同营销与我国烟草行业改革

2.1 协同营销是烟草行业改革和发展的必然要求

我国烟草行业最鲜明的特点是国家烟草专卖体制。近年来,行业不断深化改革,引入市场机制,加强集中管理,认真实践“大企业、大品牌、大市场”的发展战略。

早在上个世纪末期,国家烟草专卖局提出了破除地方市场割据、消除地域封锁的工作方针,但受制于财政体制和工商合一的内部管理体制,地方保护问题严重,改革进展缓慢。

2002年,国家烟草专卖局明确提出了“大市场、大企业、大品牌”的行业战略,为行业改革与发展指明了方向。

2003年,国家烟草专卖局开始推进工商分设,这是行业改革的分水岭。在现行财政和计划体制下,改革为建设全国统一大市场提供了体制保障。

2004年,国家烟草专卖局着力推进工业企业联合重组,大企业、大品牌格局开始形成。

2005年,国家烟草专卖局开展“按客户订单组织货源”试点工作,着力提高卷烟供应链的市场化水平,增强工商企业适应市场的能力,为培育大品牌提供了渠道支撑和流程保障。

2006年,“按客户订单组织货源”全面推开,全行业逐步建立由外到内、自下而上的卷烟产销供应链。

2007年,国家烟草专卖局开始推广协同营销理念,工商共赢、协同营销的理念迅速得到全行业广泛关注和重视。

2008年《国家烟草专卖局关于进一步推动工商企业协同营销工作的指导意见》出台,并在北京等单位开展试点,着力探索“工商协同营销模式”。

2009年,国家烟草专卖局总结提炼工商协同营销经验、做法,并在全行业推广。

2010年,国家烟草专卖局姜成康局长在全国烟草工作会议上强调,要继续推进工商协同营销,全面提高培育品牌水平。

因此,纵观2002年以来的改革发展,在工商分设之前各省烟草企业是工商合一的管理体制,工商之间没有合理的分工,从全行业来说谈不上合作与协同,地方割据严重,严重制约了大市场、大品牌的形成。从工商分设开始,行业产业价值链进行了进一步的专业化分工,使工商双方既产生了协同的要求,也具备了协同的条件。新型工商关系无论如何发展,工商协同营销都是其必然的现实选择。

2.2 协同营销是建立市场化营销机制的必要手段

我国烟草行业改革的根本目的是借助市场机制的力量,提高行业的整体竞争实力。工商分设在一定程度上打破了分省市场割据的藩篱,订单供货建立了基于市场的产销机制,协同营销则力图建立基于市场机制的中国卷烟营销体系。

引入市场化机制从按订单组织货源开始,订单供货虽然没有完全到位,但在产销供应链上使工商双方可以按“内部市场化”的方式构建利益格局。工商协同则是订单供货的延伸,把市场化要求从销售环节扩展到营销全过程。订单供货是市场导向的产供销体系,协同营销是市场导向的品牌营销体系;“建立真正市场导向的机制,真正能够让市场选择品牌”,从根本上解决烟草行业的“四个矛盾”。

协同营销之所以是建立市场化营销机制的必要手段,是由烟草行业的专卖体制所决定的。如果是完全市场化的卷烟营销体制,市场机制自然是工商协同的基本准则。在当前体制下,各地商业公司是唯一分销渠道,由此导致两种可能的不利影响:一是品牌选择和销售计划由商业公司主导,真实的市场需求信息很容易被商业公司阻断,所以国家烟草专卖局才强调商业公司的首要责任是“营造公平竞争的市场环境”;二是工商双方都要开展营销活动,两支队伍,目标、理念、方法不一致是必然,能在多大程度上协同起来,决定了营销的效果和效率。因此,协同营销不仅是一种新型工商关系,同时也是建立市场化营销机制的必由之路。

3 协同营销的目标与使命

尽管工商企业都是中国烟草的组成部分,但工商在经营目标上有着明显的差异,单纯基于利益共赢的要求,不可能构建一体化的中国卷烟营销体系。协同营销既要在现实中见利见效,即提高行业运行效率,提高品牌培育效果;又要具有未来意义,即建立市场化机制,提高行业整体竞争力。

3.1 培育品牌和提升行业整体竞争实力

将来国内市场如果向外烟开放,国内烟草企业脱离行政保护与外国品牌开展公平竞争,或者在全球市场,我国烟草企业走出去在不利条件下开展与全球品牌的竞争,能否获胜取决于是否具有较强的竞争实力,这种竞争实力不仅包括品牌集中度和大品牌的规模,还包括培育品牌的营销能力,主要体现在两个方面:一是各企业的品牌营销能力,二是工商一体化的营销价值链竞争模式。工商协同本质上是全行业品牌培育行为一体化的协同,是工业、商业和管理层的整体协

同。国家烟草专卖局姜成康局长曾多次指出:“培育品牌是工商协同营销的根本目的和主要任务。”

3.2 提升效率和优化行业资源配置

提升效率首先是提高工商双方的工作效率,基本手段就是促进工商企业“准确定位、有效对接”。准确定位的目的是强化工业企业和商业企业的专业分工,明确工商在营销功能上的分工边界,这是提高协同营销效率的前提;有效对接就是加强工业和商业在各流程环节上的协作,具体体现在“四个连接”上,即信息连接、市场连接、货源连接、组织连接,这是提高协同效率的关键所在。

3.3 建立市场导向的卷烟营销体系

在烟草行业市场化进程中,协同营销的具体任务有4个方面:让产销计划更能体现市场意图;让商业公司成为一个公平的品牌培育平台;将行业品牌战略意图更有效地落实到各工商企业;找到品牌良性竞争的工商一体化营销模式和行业管理方式。所有任务归结到一点,就是分析、把握和满足消费需求,把工业和商业的所有营销行为都统一到消费需求上来。

4 协同营销的基本方法和途径

就当前我国烟草行业发展现状来看,工商分设从组织架构上形成了两个协同的主体,即工业企业和商业企业,但从行业整体价值链(或卷烟产销业务)上来讲,各自的定位和分工还没有完全清晰,普遍存在脱节、重复、缺位、扯皮等现象,严重影响了品牌培育的效果,这一问题突出表现在卷烟营销环节和工业的计划环节。因此,烟草行业开展协同营销的基本方法和途径首先是要明确工商职责,并在明确职责的基础上进行目标、过程和保障方面的深度协同。工商协同营销的关键就是“准确定位、有机对接、突出品牌、全面提升”。

4.1 工商企业营销业务的准确定位

站在中国烟草的全局高度看,中国烟草的工商两家实质上是中国烟草的生产研发部门与销售部门,是一个卷烟产销有机体内的专业分工与部门职责重新定位。而工商协同营销正是为了保障和加强工商之间的血肉联系,实现共同发展,体现了中国烟草提升整体竞争实力的内在要求。因此,工商企业的“准确定位”要从两个角度理解:首先,工业企业和商业企业是卷烟产销体系的上下游企业,从产业链上,工业是上游,商业是下游;从营销价值链上,商业是前端,工业是后端。这决定了工商双方在营销功能上的基本分工,这种功能分工又决定了工商协同对接的内容和方式。其

次,工商定位还要考虑中国烟草行业的特殊性,也就是在建立市场化营销机制以及实施全行业战略过程中,工业企业和商业企业分别承担哪些责任。

4.1.1 卷烟营销价值链上的工商定位

与其它行业相同,工商之间的基本定位是营销价值链的上下游关系。这种上下游功能定位,包括3个方面:

在分销管理上,工业企业提供符合市场要求的产品;商业企业通过零售网络实现与消费者的交易过程。分销价值链不是工业企业推动,而是商业公司拉动,这也是订单供货的基本原则。

在品牌营销上,工业企业是品牌的拥有者,负责研究整体品牌策略,对品牌营销全过程实施管理;商业企业是本地市场各品牌的经营者,负责研究和执行本地化的品牌策略,实现各品牌在当地市场实现良性发展。

在服务营销上,商业企业以提高零售户和消费者满意度为目的,建立完整的服务体系;工业企业以提高消费者忠诚度为目的,以产品和品牌为主要服务内容,响应市场前端(包括消费者、零售户和商业企业)的服务要求。

4.1.2 卷烟营销市场化进程中的工商定位

协同营销要从烟草行业的特殊体制出发,发挥计划与市场相结合的体制优势,实现“营造公平竞争市场环境,努力克服非市场因素;形成全国统一大市场,培育行业重点骨干品牌;完善市场导向、面向消费者、面向客户的行业营销机制,建设严格规范、富有效率、充满活力的中国烟草营销体系”。

在建立市场导向的卷烟营销机制过程中,工商之间的定位包括以下3个方面:

首先,在处理商业对工业是一对多的关系时,工商定位是商业企业搭台、工业公司唱戏,所以商业企业的首要责任是营造公平的市场环境,建立公平的品牌竞争规则;工业企业的责任是采取公平的、市场化的竞争手段,避免恶性竞争、拼资源。

其次,在实现“大企业、大市场、大品牌”行业战略时,工商定位是一致的,双方都是执行行业发展战略的责任承担者,都有义务促进大市场(卷烟商品跨省流通)、大品牌(也包括大产品)的形成。这也是中国卷烟体制的优势所在。

再次,在烟草行业的市场化进程中,商业企业代表市场,传导市场的准确需求,拉动工业企业更加面向消费者、面向客户;工业企业的定位是把研产销过程建立在消费需求的基础上,按需供货、按需生产,提高生

产计划响应市场的弹性。

4.1.3 两个角度工商定位的关系

一是基于营销价值链的分工确定了工商双方的营销功能定位,是工商之间准确定位的主要内容和表现形式。二是卷烟营销市场化进程中的工商定位,体现在各项卷烟营销流程和工商职责定位中,要从梳理和规划卷烟营销流程开始。梳理流程不仅是把目前工商之间怎么共同做事情的过程表达为流程并固化为制度规范,还要从满足消费需求出发,重新规划各项营销流程。工商对接也不仅是从工业和商业各自的原有工作流程中寻找对接点,还要让工业和商业在重新规划的统一流程上,找到各自的定位。从根本上讲,工业和商业是在同一个营销流程上分工协作。

因此两种定位的关系是:基于营销价值链的工商定位是营销功能的定位,对工商企业的组织建设、能力建设提出要求;卷烟营销市场化进程中的工商定位,以市场化原则体现在协同营销流程中,对缓解工商矛盾,指导工业和商业消除分歧、有机对接起到基础作用。

4.2 基于营销流程的工商有机对接

工商对接包括战略对接和战术对接两个层面。战略对接是国家烟草专卖局对工商品牌战略的集中管理,是行业品牌战略的落实过程;战术对接是基于营销流程的、工商之间的日常对接,是培育品牌的操作过程。

战略对接虽然是工商之间品牌战略规划的对接,但其根本目的是工业和商业共同实现全行业品牌战略,所以对接的重点不是工商之间的一对一对接,而是工商品牌战略与全行业战略的对接;战略对接所依托的不仅是工商之间的沟通平台,更是国家烟草专卖局的品牌管理平台。

所有卷烟品牌最终都是中国烟草行业的品牌,由国家烟草专卖局集中管理,所以国家烟草专卖局要建立品牌战略管理体系,对大品牌发展战略规划的制定和执行过程进行管理,甚至可以把“大企业、大品牌、大市场”的战略要求,转变为量化的全行业品牌战略规划,作为工商协同培育品牌的统一纲领。一旦国家烟草专卖局对品牌发展有量化的目标规划,工商双方的品牌培育目标就会达成一致,品牌策略、资源分配、营销计划再按流程协同起来也就比较容易。

品牌战略管理体系有3个层级,国家烟草专卖局制定全行业统一的品牌战略规划;国家烟草专卖局管理18家工业企业、各省级商业企业的品牌战略规划;省级商业企业管理各地市企业的品牌战略规划;工业

企业管理各销区的品牌战略规划。同时形成两个层面的战略对接,国家烟草专卖局管理下的工业企业与省级商业企业的战略对接,以及在此基础上的区域营销分中心与地市企业的区域品牌规划对接。

战术层面的工商对接,是各项卷烟营销流程里面对工商双方的工作要求,目的是让对方放心,让整体流程运行更具效率。工商对接有4个流程模块,一是策略对接流程,工商协同研究市场、共享信息、制定品牌规划和年度营销计划;二是销售业务流程,工商协同组织订单供货、终端信息采集、调控访销过程;三是品牌营销流程,工商协同研究品牌策略、共同培育和维护品牌;四是服务营销流程,工商协同对终端客户和消费者进行服务。

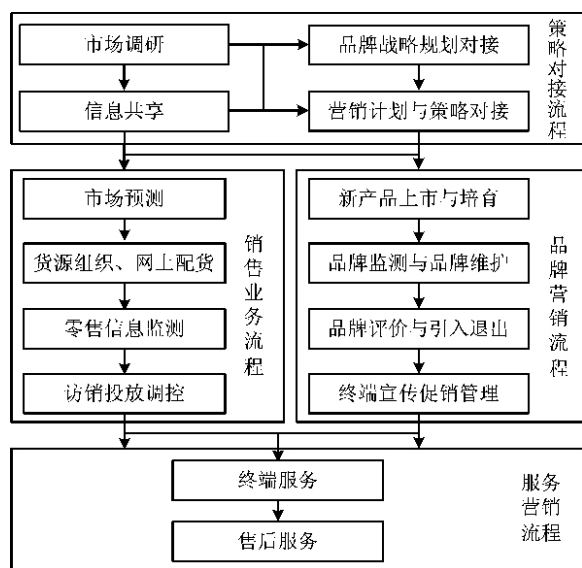


图1 工商协同营销主要流程模块

5 结束语

工商协同营销是中国烟草营销模式的一项创新工程,是构建“更高层次、更高水平”新型工商关系的最新实践,是行业贯彻落实“严格规范、富有效率、充满活

力”任务的重要举措,是新时期落实卷烟上水平任务的重要载体,具有开创性、长期性、系统性的特点。

推进协同营销,首先要营销能力和管理技术上寻求突破。协同营销以品牌培育为核心,但各工业企业目前的品牌培育能力仍处于较低水平,不论是与国外烟草企业比较,还是与国内其它竞争性行业比较,品牌营销能力的差距都很明显。管理技术的欠缺主要体现在品牌健康监测、终端信息采集、信息共享平台建设等方面,需要进一步加强工业化与信息化的融合,不断利用新技术提高营销能力和管理水平。

推进协同营销,需要关注协同机制和组织建设。工商协同归根结底是人的协同,所以需要在战略沟通机制、营销中心建设、协同营销团队建设等方面积极探索,把零散的经验总结提升,逐步形成系统的协同机制保障,应进一步推进工商企业营销中心建设,通过建立现代烟草工业营销中心和现代流通企业营销中心,并实现两者的有机对接,完善营销组织,构建“卷烟上水平”的坚强保障。

推进协同营销,离不开行业管理体制的市场化改革。行业管理体制改革的不仅包括产销计划管理体系,区域专卖体系等方面的市场化改革,也包括国家烟草专卖局在品牌战略管理、品牌评价体系、信息共享平台等方面统一规划,应从全行业高度推动以上各体系的建设与完善,进一步加强集中管理的力度,夯实行业长远发展的基础。

总的来说,协同营销模式目前仍然处于推广初期,很多问题还处于不断摸索的阶段,在协同利用终端资源等方面还有诸多难点需要破解,但毋庸置疑的是,通过行业工商企业的“准确定位”和“有机对接”,工商协同营销正为培育重点骨干品牌、推动“卷烟上水平”发挥出越来越重要的作用,在今后一段时期仍然要围绕“准确定位、有机对接、突出品牌、全面提升”的中心任务开拓探索,不断丰富和创新工商协同营销的内容和形式,促进行业整体营销能力和水平的进一步提升。