

# 市场取向现代卷烟营销体系的基础、框架及初步实践

郭兴堃<sup>1,2</sup>, 李健<sup>3</sup>, 张辉<sup>3</sup>, 董秉坤<sup>3</sup>

1 湖南农业大学经济学院, 湖南长沙农大路1号 410128;

2 湖南省烟草公司, 湖南长沙芙蓉南路628号 410004;

3 中国卷烟销售公司, 北京市西城区广安门外大街9号 100055

**摘要:** 为进一步探究市场化取向改革后卷烟营销体系的发展变化, 系统总结了体系建设的理论基础, 归纳梳理了体系建设的框架内容和基本原则, 简要阐述了湖南商业体系建设的初步工作实践, 在此基础上从任务、标准、考核等五个方面提出了政策建议。

**关键词:** 卷烟; 营销; 体系; 基础; 框架; 实践

**引用本文:** 郭兴堃, 李健, 张辉, 等. 市场取向现代卷烟营销体系的基础、框架及初步实践 [J]. 中国烟草学报, 2016, 22 (6)

卷烟营销市场化取向改革的深入, 必将带动卷烟营销体系的深刻变革。上世纪 90 年代以来, 烟草行业不断改革卷烟流通体制, 从最初的取消委托批到下伸批发网点, 从省级管理机构工商分设到省级商业公司退出直接卷烟经营和取消县级公司法人资格, 从订单供货到工商协同营销, 基本实现了由传统商业向现代流通的转变。2014 年, 国家烟草专卖局(公司)启动卷烟营销市场化取向改革, 随后正式提出构建市场取向的现代卷烟营销体系(以下简称“体系”), 以市场为导向的卷烟营销体系变革随之拉开大幕。

体系建设是行业宏观发展的战略思维, 着眼于构建一个科学、系统的整体发展框架, 形成一个平稳、有序的运行系统。这既是对多年来行业网建经验的高度精炼, 也是对未来网建发展逻辑的长远规划。当前关于营销体系的文献比较丰富, 但聚焦到卷烟流通环节、从市场导向角度开展的研究不多, 且主要集中在宏观层面的“纲领文件”制定, 鲜有“操作指南”式的微观业务指导。如何深入浅出地宣贯体系建设内涵, 以何种方式推进体系实践? 是当前迫切需要解答的问题。因此, 研究体系建设的基础、框架、原则, 并创新性地开展实践活动, 既有理论价值, 也有现实意义。

## 1 体系构建的理论基础

目前关于卷烟营销体系的研究, 主要集中在五个方面: 一是研究体系的组织架构, 主要认为卷烟营销

体系包括市场监测、需求预测、产品研发、卷烟供应等子体系, 子体系前后联系、相互衔接。二是研究体系的工作任务, 可以概括为“四网合一”(网上订货、网上配货、网上营销、网上结算), 构建面向消费者的一体化营销服务体系。三是研究体系的构成要素, 主要包括产品、品牌、策略、客户、团队等方面。四是研究当前体系运行的问题不足, 包括未能充分尊重市场, 工商零尚未形成合力等。五是研究体系建设的对策建议, 认为要加快做好市场化取向改革的配套, 加快推进工商整合, 促进营销资源有效配置等。此外, 还有一些学者从客户关系管理、服务营销、绿色营销、大数据营销等方面开展了相关研究。

在上述研究的基础上, 本文将全方位理论、价值链理论与烟草行业二十多年卷烟网建实践对照结合, 通过理论逻辑演绎和实践归纳总结, 力求为体系建设提供新的理论支撑。

### 1.1 全方位营销理论

全方位营销是指企业针对顾客的需求, 除了传统的销售渠道之外, 还要突破空间和地域的限制, 建立一种多层次的、立体的营销方式, 整合企业的全面关联网, 通过提高客户占有率、顾客忠诚度和客户终生价值达到获利性的成长。从卷烟营销实践看, 过去多年的卷烟营销网建工作已经不自觉地应用了全方位营销理论。如表 1 所示:

1.2 价值管理理论

价值链是企业为客户提供有价值产品或劳务的一系列“创造价值”活动的集合。企业的根本任务就是不断创造价值，实现包括企业价值和社会价值在内的价值最大化。从卷烟营销实践来看，中国烟草过去

二十多年持续推进的卷烟营销网络建设，本质上就是重构卷烟价值链的过程，实现了卷烟价值链由“链状”结构向“网状”结构转变，实现各营销主体关系由链状“串连”向网状“并行”转变。如表 2 所示：

表 1 全方位营销理论逻辑及其对应的中国卷烟营销体系实践  
Tab.1 Logic of full range marketing theory and practice of Chinese cigarette marketing system

| 层面       | 内容      | 全方位营销                | 现代卷烟营销体系                      |
|----------|---------|----------------------|-------------------------------|
| 战略<br>层面 | 战略中心    | 顾客需求                 | 卷烟消费需求                        |
|          | 体系中主体   | 客户、企业和协力厂商           | 卷烟营销网络中的工、商、零、消               |
|          | 主体间关系   | 价值链共生                | 工商零共同面向消费者                    |
| 策略<br>层面 | 关键增长路径  | 新产品、新渠道              | 知名品牌战略、营销网络建设                 |
|          | 主要营销活动  | 产品、定价、渠道、促销          | 品牌营销、市场营销和服务营销                |
| 运行<br>层面 | 关键价值活动  | 价值探索、价值实现和价值传递       | 卷烟产品研发、卷烟生产流通和卷烟品牌传播          |
|          | 主要实现手段  | 信息管理、可联结协力厂商的价值链     | 卷烟商流、物流、资金流和信息流               |
| 保障<br>层面 | 整合的营销资源 | 产品或服务；企业架构；营销活动；营运能力 | 卷烟营销组织、人力资源、产品及服务技术、营销创新和营销管控 |

表 2 中国烟草卷烟价值链的主要变化  
Tab.2 Main changes in Chinese cigarette value chain

| 行业实践                     | 具体内容                                           | 主要意义         |
|--------------------------|------------------------------------------------|--------------|
| 省级工商企业分设                 | 省级卷烟工业企业、商业企业分设，着力打造全国大市场                      | 建立价值链主体      |
| 省级商业公司退出直接经营，取消县级分公司法人资格 | 省公司退出直接经营卷烟、取消县级公司法人资格，确立了地市级商业公司的营销主体地位       |              |
| 工业企业兼并重组                 | 工业企业兼并重组改革，确立了省级工业企业的营销主体地位                    |              |
| 订单供货                     | 通过推进“按客户订单组织货源”等市场化取向改革，确立了工商企业的需求导向           | 建立价值链的市场导向   |
| 工商协同营销                   | 通过推进工商协同营销，建立“平等互利、互动互信、资源共享、效率责任”的工商关系        | 再造工商关系       |
| 现代终端建设                   | 通过开展现代终端建设等工作，建立“平等互利、长期合作、共同发展”的新型客我关系        | 再造商零关系       |
| 知名品牌战略                   | 通过推进知名品牌战略，优化资源配置，突出品牌在价值链中的主导地位               | 建立价值链的品牌主导地位 |
| 工商零共同面向消费者               | 通过基于信息化平台的网络营销、数据库营销等新型营销手段，实现工商企业与零售终端共同面向消费者 | 价值链从链状向网状转变  |

综上所述，全方位营销和价值链管理理论既是烟草行业多年卷烟网络建设的理论指导，也是构建市场取向现代卷烟营销体系的理论基础。

2 体系的框架内容

2.1 体系的基本框架

按照上述理论思路，笔者认为，市场化取向现代卷烟营销体系是由卷烟价值链上各市场主体及其相互作用形成的运作整体。根据烟草行业体系建设总体思路，市场化取向现代卷烟营销体系框架可以归纳为战略、策略、运行、保障四个层面。如表 3 所示：

表 3 市场化取向现代卷烟营销体系的框架内容  
Tab.3 Framework of market-oriented modern cigarette marketing system

| 主体框架 | 目标定位                 | 具体内容                                             |
|------|----------------------|--------------------------------------------------|
| 战略层面 | 战略导向<br>战略目标<br>主体定位 | 消费需求导向<br>巩固烟草专卖制度，实现市场化取向的可持续发展<br>工商零围绕消费者开展营销 |
| 策略层面 | 策略目标<br>营销系统         | 大市场、全渠道、大品牌<br>市场营销、服务营销、品牌营销                    |
| 运营层面 | 运营目标<br>运行系统         | 四流汇通，精益运行<br>现代商流、现代物流、现代资金流、现代信息流               |
| 保障层面 | 保障系统                 | 组织保障、队伍保障、技术保障、创新保障、管控保障                         |

战略层面包括战略导向、战略目标和主体定位。主要是基于现实卷烟营销环境及其变化趋势，明确营销体系的战略导向和关键主体的战略定位，核心是巩固烟草专卖制度，实现市场化取向的可持续发展。

策略层面包括策略目标和营销系统。主要是围绕“大市场”、“全渠道”、“强品牌”三大策略目标，通过对市场营销系统、服务营销系统和品牌营销系统的统筹规划、全面安排，支撑战略导向与主体互动的实现。

运营层面包括运营目标和运行系统。主要是围绕“四流汇通、精益运行”的运行目标，将策略层面的营销系统细化为具体的业务活动，并提供相应的平台支撑，促进现代商流、物流、资金流和信息流四个业务活动系统相互作用。

保障层面主要是保障系统，对营销组织、队伍、技术、创新和管控等五个要素进行界定和说明，为卷烟营销的各个价值流活动提供必要的辅助支持。

以上战略、策略、运营、保障四个层面是一种逻辑性的框架结构，在实际工作中并不截然分开，而是互相渗透、互相联系、有机统一。

辑性的框架结构，在实际工作中并不截然分开，而是互相渗透、互相联系、有机统一。

2.2 体系构建的原则

2.2.1 市场化取向

现代卷烟营销体系是一个随着行业营销实践发展而持续升级的开放系统。无论如何变化，市场导向都应作为体系建设的灵魂，满足消费需求应当作为一切营销工作的出发点和落脚点，这是体系建设区别于以往营销活动的重要特征。

2.2.2 整体推进与查漏补缺相结合

只有整体推进体系四个层面的工作，才能全面、系统贯彻体系建设要求，最大限度发挥体系的功能。同时，应结合实际对标体系建设各项要求，进一步查漏补缺、补齐短板，使体系建设更具针对性和指导性。

2.2.3 基于框架而不限于框架

体系的框架内容是开展体系建设的主要任务，但体系的生命力有赖于不断吸纳新理念和新技术。因此，推进体系建设必须坚持与时俱进，大胆创新，不断丰富体系建设的内涵和外延。

2.2.4 重在落实

体系建设实践，关键是要把思想上的重视转化为行动上的落实，重点是要把体系建设的发展思路全面贯彻到本单位的营销发展战略中，把体系建设的要求逐项分解、落实到具体的营销工作中，努力把体系规划的蓝图变为现实。

3 体系建设的初步实践——以湖南商业为例

湖南省烟草公司按照体系建设要求，组织地市公司以课题的形式推动体系建设，创新性地开展了一些探索实践。

3.1 创新消费者信息收集、分析、利用方式

消费者需求是一切营销活动的发起点，体系建设战略目标的主体定位也是工商零围绕消费者开展营销。因此，体系实践的发起点是消费者信息的收集、分析与利用。

湖南省烟草公司组织株洲市公司与高校合作，开展面向消费者的营销体系课题研究，工作分两步开展：第一步是消费者信息收集，构建消费者信息数据库。通过数据调查、数据购买、数据合作、数据租用等四种方式，对消费者信息进行采集、筛选后录入数据库，构建消费者信息数据库。第二步是消费者信息分析与利用。主要从消费者类型和产品类型两个方面开展分析：消费者主要分析消费者价值、消费忠诚度、消费者流失率、消费满意度等；产品类型主要分析卷烟消



费量、消费结构、低焦油、细支烟、卷烟新品等。以上述两方面分析结果为维度,形成消费分析矩阵,对消费者制定针对性销售策略,并与工业企业共享消费者信息,同时加强批零互动,从而达到工、商、零共同面向消费者开展营销的目的。

创新消费者信息收集、分析、利用方式以后,地市公司能够更加准确地了解消费者真实需求,工、商、零能够更加快速地响应市场变化,采取针对性的销售策略。

### 3.2 构建分层分级的运行调控预警机制

市场化取向改革最大限度尊重了客户真实需求,有效减少了捆绑搭配销售。但在实际工作中,有四个问题值得关注:一是防止零售客户提报需求放大的“牛鞭效应”,如何有效识别市场真实需求?二是货源投放如何做到稍紧平衡,保持卷烟价格坚挺和市场状态稳健?三是如何减少和防止省级公司对地市公司货源投放的非市场化干预?四是如何发现地市公司不合理的货源投放,指导地市公司提升把控市场的能力?

为了解答上述问题,湖南省烟草公司和娄底、邵阳市公司共同开展研究,着力构建分层分级的运行调控预警机制,并实现了信息化自动预警。通过科学的预警,更好地帮助地市公司把握市场真实需求,更合理地安排卷烟购销。运行调控预警体系包括预测、购进、销售、供应、库存、市场、品牌等7个模块,具体包含24个预警指标,当指标值进入预警区间时系统自动进行预警。预警分为三个层级和三种预警方式。三个预警层级为省市局领导、省市业务部门负责人、省市具体业务人员。三种预警方式为黄、橙、红灯预警,紧急重要程度依次提高。黄灯表示提醒,信息只到达业务人员。橙灯表示轻度预警,信息到达部门负责人,红灯表示重要预警,信息到达公司领导层。

通过建设运行调控预警系统,可以对在销品牌运行状况实现客观评价、实时预警,针对性调控货源投放、调整资源分配、调整品牌培育措施,从而提高卷烟销售运行质量。

### 3.3 构建流程型营销组织架构

现阶段地市级商业企业营销中心主要采用职能型组织管理模式,这与市场化取向改革和体系建设的要求并不完全匹配,主要体现在五个方面:一是职能型组织模式以计划和销售指标为导向,工作重心与客户需求产生偏差;二是职能型组织层级划分带来的组织刚性,无法快速适应市场的需求变化;三是职能部门界限分明,造成组织流程割裂,降低了响应市场的速度;四是职能管理信息沟通以垂直为主,横向联系与互动不够,信息集成与运用程度不高;五是指令到执

行流程长、协调复杂,营销效率不高。

针对这些问题,湖南省烟草公司组织益阳市公司探索构建流程型组织管理模式,形成适应流程的新型组织结构。营销中心设立了流程管理委员会作为决策机构,营销中心下设5+N流程团队,分别是渠道管理、信息管理、品牌管理、运营管理、综合管理和N个客户管理团队,由流程经理(流程所有者)负责对应流程团队管理。实施新的营销中心组织架构以后,营销岗位的设置相应调整,客户经理的职能相应转型,信息采集职能由信息采集员负责,需求预测由信息分析师负责,订单跟踪由互联网管理员负责。

流程型组织架构与现行组织架构最大的区别是流程决定组织,而不是组织决定流程,不再按行政对职能进行划块,而是根据业务流程配置岗位和分配资源。新构架实现了扁平化管理,减少了营销中心的管理层级,提高了工作效率。

### 3.4 创新一线营销人员绩效考核机制

市场化取向改革的框架下,客户经理的工作职责和工作内容发生了很大变化,对一线营销人员的考核机制需要进行相应调整。

对此,湖南省烟草公司组织长沙市公司开发了绩效考核系统和工作微博平台,优化了绩效考核模式,实现了三量化:一是量化考核指标。针对上柜陈列、货源分配等11项制度要求,设置系统考核指标,实现现场考核,促进市场基础精益化管理。二是量化考核分值。依托工作微博和135工作法,突出在线考核和日常考核,有效掌控客户经理工作状态,从机制和源头上实现精细化管理。三是量化考核兑现。每月从绩效工资中提取一定比例,与电话语音回访、工作微博和市场督察结果挂钩,这部分打破岗位系数,直接以考核得分计算绩效,充分体现了多劳多得、奖勤罚懒的考核激励机制。

优化绩效考核体系后,一线客户经理更加关注市场,工作的目标和重点更加清晰,基本实现了事事有标准、处处有考评、人人讲绩效,有效推进了营销队伍由“粗放型”向“精细化”管理转变。

## 4 政策建议

通过上述研究和探索,结合湖南省烟草公司体系建设的工作实践,提出以下政策建议。

### 4.1 进一步廓清体系建设与市场化取向改革的关系脉络

不能把体系建设与市场化取向改革混淆,更不能以市场化取向改革代替体系建设。体系建设是营销工作的整体架构,是对过去工作的系统总结,对未来工

作的整体规划。市场化取向改革是当前时期卷烟营销的重要工作,也是体系建设的重要组成部分,二者在工作内容上有重叠,但是体系建设的内容不限于市场化取向改革。

#### 4.2 尽早从行业层面明确和细化体系建设的方式与任务

笔者认为,当前行业已经对体系建设的理论基础、整体框架以及运行系统进行了系统论述,但对体系建设的方式与任务还未进一步明确和细化,各单位对体系建设的路径缺乏统一的认识。建议国家局鼓励各单位积极探索,及时总结经验,尽早明确和细化当前阶段体系建设的主要任务和主要方式,进一步统一基层单位的思想认识。

#### 4.3 及时修订业务标准和流程

业务标准和业务流程,是卷烟营销最为基础的工作,是基层营销单位开展工作最直观、最有效的指导方式。体系建设的全面落实,应当从最基础的业务标准和业务流程抓起。目前营销业务标准和流程主要是2007年的《四员工作手册》和2011年的《行业卷烟营销网络业务规范》,其中一些表述和提法已不适用现行改革,建议及时清理、修订。

#### 4.4 着力提高工业企业的参与度

体系建设的深入推进离不开工业企业的参与。从目前的工作情况看,体系建设主要在商业企业开展,工业企业重视程度不够,参与度不高,不少工作因为工业企业的支持配合不够导致进度缓慢。建议进一步出台政策调动工业企业的主动性和积极性,工商携手推进体系建设。

#### 4.5 避免体系建设目标与经营业绩挂钩

体系建设的战略目标,就是“坚持消费需求导向,巩固烟草专卖制度,实现市场化取向的可持续发展”。体系建设是办实事、练内功,要防止基层单位为了体

现短期成效,盲目将体系建设目标与销售业绩相挂钩,避免体系建设变味走样。

#### 参考文献

- [1] 李春滨,李健,张辉,等.构建市场化取向现代卷烟营销体系的思考[C]//2014年中国烟草学会卷烟流通专业委员会优秀论文集.长沙:中国烟草学会卷烟流通专业委员会.2014:5-11.  
LI Chunbin, LI Jian, ZHANG Hui, et al. Analysis on the construction of market-oriented modern cigarette marketing system[C]//The paper collection of Chinese committee of cigarette circulation. Changsha: Committee of cigarette circulation of China. 2014: 5-11.
- [2] 郭兴堃,李健,郭靖,等.卷烟营销市场化取向改革政策研究[J].中国烟草学报,2015(4):94-98.  
GUO Xingkun, LI Jian, GUO Jing, et al. Policy research on market-oriented reform of tobacco industry[J]. Acta Tabacaria Sinica, 2015(4):94-98.
- [3] 菲利普·科特勒.科特勒营销新论[M].高登第,译.北京:中信出版社,2003.  
Kotler P. Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth and Renewal[M]. Translated by GaoDengdi. Beijing: Citic Press, 2003.
- [4] 曾轶.浅谈中国烟草卷烟营销体系优化[J].广西烟草,2013(8):59-61.  
ZENG Yi. Preliminary research on China tobacco cigarette marketing system optimization [J]. Guangxi tobacco, 2013 (8): 59-61.
- [5] 朱聪佩,徐亦南.构建面向消费者的一体化卷烟营销服务体系[J].企业经济,2009(2):84-86.  
ZHU Congpei, XU Yinan. Building a consumer oriented integrated cigarette marketing service system [J]. Enterprise economy, 2009 (2): 84-86.
- [6] 李书惠,袁文华,菅敏杰.现代企业营销体系框架——以卷烟企业为例[J].中国集体经济,2013(18):52-53.  
LI Shuhui, YUAN Wenhua, JIAN Minjie. Modern enterprise marketing system framework: a case of cigarette enterprises [J]. China collective economy, 2013 (18): 52-53.

### Basis, framework and preliminary practice of market-oriented modern cigarette marketing system

GUO Xingkun<sup>1,2</sup>, LI Jian<sup>3</sup>, ZHANG Hui<sup>3</sup>, DONG Bingkun<sup>3</sup>

1 Economic College, Hunan Agricultural University, Changsha 410128, China;

2 Hunan Provincial Tobacco Company, Changsha 410004, China;

3 China Cigarette Sales Company, Beijing 100055, China

**Abstract:** In order to study the development and variety of cigarette marketing system after market-oriented reform, this paper summarized the basis, framework and principles of the system by taking the preliminary practice of Hunan Provincial Tobacco Company as an example. Five policy recommendations were thus put forward.

**Keywords:** tobacco; marketing; system; basis; framework; practice

**Citation:** GUO Xingkun, LI Jian, ZHANG Hui, et al. Basis, framework and preliminary practice of market-oriented modern cigarette marketing system[J]. Acta Tabacaria Sinica, 2016,22(6)