

智慧金点子

百家烟草企业商战经典案例选析

沈志鹏 著



中国轻工业出版社



——百家烟草企业商战经典案例选析

沈志鹏 著

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

智慧金点子：百家烟草企业商战经典案例选析/
沈志鹏著. —北京：中国轻工业出版社，2006. 1

ISBN 7-5019-5139-X

I. 智... II. 沈... III. 烟草工业－工业企业管理－
案例－中国 IV. F426.89

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 117743 号

责任编辑：刘云辉

策划编辑：刘云辉 责任终审：劳国强 封面设计：艾 维

版式设计：马金路 责任校对：郎静瀛 责任监印：胡 兵

出版发行：中国轻工业出版社（北京东长安街 6 号，邮编：100740）

印 刷：北京工大印刷厂

经 销：各地新华书店

版 次：2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：787×1092 1/16 印张：14.5

字 数：328 千字

书 号：ISBN 7-5019-5139-X/F·369 定价：22.00 元

读者服务部邮购热线电话：010-65241695 85111729 传真：85111730

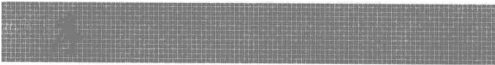
发行电话：010-85119817 65128898 传真：85113293

网 址：<http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部联系调换

50875K5X101HBW



在此书付梓出版之际，我的思绪仍然难以平静。这是中国烟草在线于拓展多元化经营过程中，为网站资深专家联系出版的第一本书。作为其作者之一，我感到无上的荣光与骄傲。

同全国范围内的其他领域相同，互联网正日益影响着烟草产业。对于关注烟草业的大众来说，每天不断更新的环球电子业内讯息界面已成为一种不可须臾离开的东西。时代提出的要求就是一种机遇。中国烟草在线牢牢地抓住了这个机遇，顺势而上，迅速地搭建起这一电子讯息传媒新平台，而受到烟草业内人士的高度关注和广大读者的认同赞誉。紧跟时代的脚步，她从云谲波诡的市场经济大潮中脱颖而出，做大、做精、做强，如今已发展建设成为中国烟草行业最大、最专业，也最有前途的门户网站。

可以这样说，此书得以编辑成册，并顺利地出版发行是与中国烟草在线始终以“读者的需要是发展的第一要务”为宗旨的宣传报道方针有着密切联系的。4年前，应广大读者的要求，烟草在线总经理廖天亮与我商定开辟一个新的专栏，以一名资深新闻工作者的独特视角，对行业内发生的某些典型事件和某些带有规律性的现象和趋势进行评论，以增加中国烟草在线新闻界面的点击率。4年来，我按此约定，不断地鼓励和鞭策自己，以顽强的毅力坚持写作，保证每个星期一准时为网站提供一篇质量上乘的稿件。

该评论栏目开辟后，读者反映极其热烈，该栏目也迅速成为了中国烟草在线的“王牌栏目”。在各类稿件之中除头条以外，其点击率始终保持在第二名。聚沙成塔，集腋成裘。屈指算来，整整4个年头过去了。这期间，我总计为该“王牌栏目”撰写提供稿件200余篇，近18万字。

我虽不在烟草业内供职，但我是一名有高度新闻敏感性的资深记者，自认为可从容地站在一个纵观历史、横观世界的制高点上，以边缘人的锐利眼光，捕捉着只属于我们这个时代的新闻话题。当代烟草人正处于一种精神昂扬、意气风发的思想解放的大潮之中。感谢这个伟大变革的新时代，提供给我烟草行业这么多新鲜的讯息，这么多变革的话题。

此书名为《智慧金点子》，是与其主要的内容有关。中国人说过，点石成金，说出了点子的重要性。从接受评论栏目的特稿写作任务开始，我一直在关注和思索这样一个问题：烟草行业告别卖方市场的“香饽饽时代”，转入如今的买方市场时代，钱越来越难赚，如果没有好的点子和创意，恐怕也不容易赚到钱。我认为，这是个事关重大，但又未引起中国烟草业足够重视的大问题。出好点子并不是件容易的事，否则发财也太简单了。



点石能成金。点子只有付诸实施，才能体现它的价值。否则，只能说是纸上谈兵。我把眼光投向红塔、上烟、昆烟在内的百家以上的烟草企业，将他们的各类商战经典案例进行认真研究和分析，希望能给予读者某个层面的启示，最终达到提出好点子、指出好路子，进而提高员工自找点子、自寻路子的能力，从根本上解决烟草企业生存和发展问题的目的。

“凡谋之道，周密为宝”。好点子从何而来？从本书所载的百家以上烟草企业商战经典案例选析中，可得出这样的结论：要在广泛调查研究从而获知厂情和市场行情的基础上，开动脑筋，拓宽思路，出好点子，想出路子。这百家以上烟草企业商战成功案例证明：“点子”也不必去求好看，但只要实在、管用，才是真正的“及时雨”。“路子”要找得“准”，一条好的路子，可以事半功倍，从而有更好的收获和效果；如果不对“路子”，就会“一着不慎满盘输”，有时甚至会造成不可弥补的损失。对于烟草行业的各级领导干部来说，就是要“因天之时，就地之势，依人之利”，对症下药开方子，因地制宜地找准路子，带领广大员工走上现代化建设之路，过上小康富裕的生活。

但愿这本书，能给读者带来哪怕是少少的新意，只要在人们的心目中能增添些许的分量，我也会感到万分地欣慰。

在此书的出版发行过程中，中国烟草在线总经理廖天亮先生给予了鼎力帮助，信息部经理孙香娟女士及其同事在百忙之中进行分类和校对，在此我向他们表示诚挚的谢意！

著者

2005年9月



引导烟草中国

——企业发展战略篇····· 1

学习并非是“参观”	1
“蝴蝶效应”危机	2
视困难为常态	3
掌控核心终端	4
谁也不能独善其身	5
名牌企业要当领跑者	6
衡量“平庸”与“杰出”的尺度	7
重“学”也重“习”	8
寻找新的比较优势	9
从单纯击败对手转向联盟对手	10
寻找竞争对手的弱点	11
在变化中做“适者”	12
伊战第一枪的联想	13
用“特色”来“整合”	14
从危机中找寻生机	15
输入计划文化	16
渴望长大	17
做统领市场的“头狼”	18
携手求双赢	20
关注企业核心战略	21
让优质品牌快速成长	22
重点培植知名品牌	23
构筑烟草企业的品牌文化	24
未来酿造于“新”	25
遵守同样的“游戏规则”	27
以“内涵”争发展	28

员工活力无限

——人才机制篇····· 29

像伯乐那样乐做“善事”	29
-------------	----



让“女婿”施展才华	30
爱才不求“全才”	31
挖掘人才“矿藏资源”	32
谁有“后劲”谁夺魁	33
拥有“能力”更重要	34
“物流”更需人才	35
敬人才能成大器	36
请“进门”还需给“座位”	37
体现人才的劳动价值	38
人才也入库	39
技能和知识一样值钱	40
真正学会“做人”	41
激发员工的创造力	42
自己来淘汰自己	44
让“主人”真正做主人	45
让优秀员工的个人价值升值	46
从昆烟实行末位淘汰制说起	47
“才能”要与“岗位”匹配	48
从五湖四海引进人才	49
不以“但是”来责怪	50
对自身价值准确“度量”	51
“多面手”也能战胜“强对手”	52
谁抓住人才谁就是赢家	53
竞争上岗好处多	55
借助“外脑”领风骚	56

扮演美丽角色

——领导艺术修养篇	57
-----------------	----

别当天桥把式	57
多讲点“理”才对	58
“三把火”莫成“三板斧”	59
“鞭打快牛”须有度	60
与“梁生宝”比差距	61
“浮萍”式调查研究要不得	62
廉政更要勤政	63
再敲安全生产警钟	64
新春倡廉勿忘记	66
要有与时俱进的好作风	67
同步运转的动力效能	68

以身作则率先垂范	69
谋群众之所求	70
搭起“以人为本”的舞台	71
加强对领导干部的监督	72
校正人生的坐标	73

合纵连横策略

——销售技巧篇	74
---------------	----

搭乘奥运经济快车	74
态度决定一切	75
用“促通”来“促销”	76
从小生意着手	77
建立“一对一”营销新关系	78
从客户出发	79
个性化服务魅力无穷	80
寻找你的优质客户	81
满足消费者的心理需求	82
用服务拉住用户	83
寻利于低价市场	84
打好“服务牌”	85
与消费者实现情感互动	86
与客户的期望赛跑	87
把信息化为财富	88
抓住消费者的审美心理	89

演绎完美过程

——产品生产与经营篇	90
------------------	----

循而蹈之并非正理	90
提倡自我挑剔	91
信誉的力量	92
巧施“无中生有”妙计	93
用“四两”拨“千斤”	94
将“绿色”融入每个生产环节	95
佛靠金装 货靠包装	96
让“李鬼”望而却步	97
见微知著方感知	98
复杂的师生关系	99

发展生产不能牺牲明天	100
让用户参与定价	101
进行协同性组合	102
在产品差异化上下工夫	103
善纳建议寻商机	104
别伤害我们的“上帝”	105
关注质量 讲究质量	107
垄断：就是保护落后	108
运用反“慎思”战术	109
不要乱点鸳鸯谱	110
“同步”不等于“齐步”	111
不要待到“货老珠黄”时	112
握有制胜未来的“金钥匙”	113
耍熟的拳路更要换	114
识得“假猴王”真面目	115
“跟风”并非灵丹妙药	116

拓展品牌之星

——宣传推广篇	117
---------	-----

行画龙点睛之笔	117
创造记忆深刻的“点”	118
找到明确的诉求点	119
善于推销自己	120
给品牌起个好名字	122
发掘独特卖点	123
“无形”会转化为“有形”	124
点击鼠标战“非典”	125
将“例外”变成“例行”	126
名牌原本无“基因”	127
数字化生产方式扑面而来	128
有设计才有市场	129
品牌无大小	130
巧打特色牌	131
功夫尽在“诗”外	132
贵在“少、畅、精”	133
诚信价更高	134
用品牌打天下	135
赋予品牌之魂	136
勤奋劳动勇于创造	137



要有锲而不舍的学习精神·····	138
把竞争的焦点瞄向服务·····	139
勿忘“安全第一”·····	140
“新”字当先·····	141
从“繁杂”之中找到“准确点”·····	143
“环保白沙”二代产品问世有感·····	144
“平凡之中”干成大事·····	145
着手于细微之处·····	146
公众形象建设更重要·····	147

创意火花频现

——经营管理篇·····	148
--------------	-----

“治病救人”第一位·····	148
岂能抽“水”取“鱼”·····	149
从兵法中吸取精髓·····	150
“红塔山”被抢注后的联想·····	151
谁为信息不对称买单·····	152
3C 核心竞争力辨证·····	153
切忌“东仿西学”·····	154
现代营销：知识决定胜算·····	155
塑造视觉公众偶像·····	156
在“渠道”中培育市场·····	157
保护无形资产·····	158
将“创意”转化为商机·····	159
个性化服务魅力无穷·····	160
创新不等于赶时髦·····	161
价格优势不等于竞争优势·····	162
精打细算管好“家”·····	163
“公开”力量大·····	164
抓机遇别忘了风险·····	166
运用“利益杠杆”·····	167
争夺“明天的市场”·····	168
创建独具特色的企业文化·····	169
树立新世纪的营销观·····	170
再不“充电”就会被淘汰·····	171
不吃别人嚼过的馍·····	172
水涨船不一定高·····	173
刹住讲排场比阔气之风·····	174
勿入“数字规模”陷阱·····	175



不能再是说说而已	176
----------------	-----

启示与深思录

——社会视角篇	177
---------------	-----

“入市”红与黑	177
建立维权支撑点	179
防止恶意抢注	180
变社会责任为竞争力	181
消息不能慢半拍	182
绷紧安全这根弦	183
“非典”大考下的满意答卷	184
把“3.15”变成“365”	185
点石能成金	186
抗“非典”周年启示	187
一口岂能吃个胖子	189
标准与壁垒要分清	190
有感于 1:23	191
在烟必言烟	192
不做假账	193
CR 事件的启示	194
防范胜于救灾	195
精神文明花开常在	196
切莫见利忘义	197
“计划生育”莫忘记	198
对假烟实行“绿色销毁”	199
让“不明真相”的群众越来越少	200
拆毁“洗货温床”	202
让烟草远离火灾	203
假“祸”启示录	204
严防卷烟驰名商标被“傍”	206
“嫁女”不是泼出去的水	207
别总拿“法盲”说事	208

员工利益在先

——人文关怀篇	209
---------------	-----

学会分享利润	209
学会沟通	210

经营人“道”	211
给自己打工	212
关爱劳模	213
为员工架设连心桥	215
建立企业的“亲民”形象	216
让烟农尽快致富	217
倾听来自下面的声音	218

引导烟草中国

——企业发展战略篇

学习并非“参观”

不论一个单位或是一个人，在报刊上被宣传以后，总会涌来一批又一批的代表团“参观”、“取经”。名气越大，“参观”的人越多，范围也越大，“参观”者的路程也越来越远。

如：某烟草企业“双诚信管理”开展得好，大家就一窝蜂地向那里涌去；再如：某地网建工作搞得扎实，大家就又纷纷地转向那里……被参观的单位和企业在短时间内要接待众多人士，弄得他们整天忙于接待，颇感难以招架。

从名义上说，“参观”是为了学习人家那里的先进经验，开阔眼界，以便推动本单位的工作，这当然是好事。但有些同志把学习与“参观”等同起来，使“参观”成了学习的惟一形式和内容，一来二去，“参观”便成了风气。

“参观”了就能把人家的经验学到手了吗？未必。学习并非《西游记》中的取经，不到“西天”便拿不到手。据从国外参观归来的同志讲，到了那里，匆匆忙忙，走马观花，只看了个电视录像和市容外表，在如何搞好企业管理、如何提高工作效率、如何在市场竞争中取胜等方面没有多少收获。很多事情如果只有“参观”才能学会，否则就不知所措，那么，一个人一生中真正能做的事就少得可怜了。

学习在什么时候都是必要的，适当的必要的“参观”，也不失为学习的辅助和补充手段。但却大可不必一讲学习就非得“参观”。其实“参观”热真正的原因倒不在于眼见为实，耳听为虚，而是我们一些同志的学风有问题：只注重表面文章和形式上的热热闹闹，热衷于大轰大闹制造气氛和声势，不肯扎扎实实地下苦功夫。至于把“参观”当成游山玩水，采购土产洋货的借口，那更是醉翁之意不在酒，与学习毫不相干了。

“当面石涛还不学，何须万里学云南？”（郑板桥诗）把功夫用在扎扎实实地研究外地先进经验和研究如何开创自己那里的新局面上，比动辄行程千里、万里去“参观”要有益得多。



“蝴蝶效应”危机

一只南美亚马孙河流域热带雨林中的蝴蝶，偶尔扇动几下翅膀，可能在两周后引起美国得克萨斯州一场龙卷风。这是气象学家洛伦兹 1963 年提出的著名的“蝴蝶效应”。

蝴蝶翅膀的运动，导致身边空气系统发生变化，并引起微弱气流的产生，而微弱气流的产生又会引起四周空气或其他系统产生相应的变化，因此引起连锁反应，最终导致其他系统的极大变化。这是“蝴蝶效应”工作的原理。

从 2003 年下半年开始，国内粮食价格持续上涨。粮食作为消费必需品和工业生产链基础原料，其价格上涨必然引发在烟草企业的连锁反应。于是，“粮价上涨”充当了烟草企业面临原料涨价与提价的压力的这只“蝴蝶”。一切的一切，都源于那两片薄薄的“蝶翅”。全行业都在密切关注着它的飞行走向，惟恐在这只“蝴蝶”的翅膀下掀起龙卷风。

据气象专家称，蝴蝶扇起龙卷风的几率非常小，这个理论的前提条件有：响应、顺风和增强。“粮价上涨”在扇动“翅膀”时偏偏符合了这些条件：

——“波动”是响应。烟叶生产的相应波动将导致烟叶价格，特别是中上等烟叶价格的上涨。触动了价格这个神经，烟叶生产企业决策者头脑中的弦也就绷紧了，他们要考虑如何消化原料涨价因素的问题。卷烟与一般快速消费品消费习惯的区别是，卷烟厂家宁愿想方设法稳定价格，也要尽量保持品牌的市场份额。在这种情形之下，烟草企业也就只能打碎了牙齿往肚里咽，寻觅挖掘企业潜力之良策，自我消化成本涨价因素了。

——“连带”是顺风和增强。如今，“粮价上涨”之风越刮越大，以致不可逆转。受此“连带”，卷烟生产所需的电力、水力、煤炭、成品油价格都呈现不同的涨价幅度，烟草企业背负一定的成本压力，部分管理能力差、技术水平低、成本控制能力弱的企业，将面临更为艰难的处境。

如何度过“蝴蝶效应”危机？是掐死这只“蝴蝶”吗？虽然相对那些开放竞争的行业，烟草业接近垄断的经营环境大大缓解了这种压力。但是，留给烟草业的思考不在“蝴蝶”身上，而在“效应”二字。

视困难为常态

2004年8月以来，山东鄄城连降大雨，洪水淹没农田，道路泥泞难行。鄄城县烟草专卖局（公司）领导“视困难为常态”，积极地采取了多种应对措施。他们为客户经理和送货员配备了雨靴和雨衣，在每辆送货车上放置了方便塑料袋，以装存经销户购进的卷烟。他们还采用“送货上门”、“代为收货”、“就近取货”的方法，较好地解决了雨季送货难问题，受到了广大经销户的一致好评。

“视困难为常态”，就是要求我们既要承认困难，又要正视困难，克服困难。今夏以来，我国气候变化无常，洪涝灾害时有发生；有的地区还因天气炎热，用电超负荷，而实行了拉闸限电。这些，都给烟草工业生产带来极大困难。怎么办？只有像鄄城县烟草专卖局（公司）那样，千方百计地去克服困难，才是应有之举。应该说，在这方面他们起了很好的示范作用。

“视困难为常态”，就是要有市场观念、信息观念、竞争观念、资金效益观念，一句话，就是要有市场经济观念。有些困难，用过去的计划经济的观点来看，它是存在的，甚至很大，但是如果用市场经济的观点来看，就不足为奇了，甚至不成其为困难。见怪不怪，见难不难，自然能够渡过难关，大步向前。

“困难”贯穿工作始终，并不断变化，处于动态。“视困难为常态”，就是要以不变应万变。要用运动的观点去观察，去分析，发现新情况、新问题，创造性地加以解决，从而在竞争中立于不败之地。

当前，经济体制改革正在深入进行，国际国内市场瞬息万变，惟有“视困难为常态”的气质和精神，烟草企业工作才可能主动，才可能在改革中前进，在竞争中发展。



掌控核心终端

烟草行业随着改革的推进，竞争也进入最为激烈的“春秋战国”时代，品牌成为各企业眼中的“无价瑰宝”。如今，“中华”品牌已雄居全国36种名优品牌之冠；稳居全国单品牌卷烟出口数量第一；海外免税店卷烟零售价格第一；中国商品在国际有影响的免税店中市场占有率第一。事实证明，上烟人在成功地运作多年之后，已实现了对“核心终端”的掌控。

这就是现代商业竞争新格局的一个缩影——烟草制造商的工作重心，从“客户开发”转变为“提升客户的竞争能力”；烟草制造商之间的竞争，从“决胜终端”转变为“由各自的核心终端之间决胜”。如今，商战的主角，已从烟草制造商转变为烟草零售商，或以各自的核心终端为龙头的“烟草企业链”。

烟草市场消费格局急剧转变，品牌种类成倍涌现，消费者已经无力使用“制造商品品牌”这一购买决策工具；能使用的，仅仅是“零售商品牌”。在群众收入大幅度提高的今天，“名牌”的“价差效应”不再具备“身份符号”的意义，消费者对“制造商品品牌”的忠诚度日益下降。制造商塑造品牌的代价正成倍成倍地增加，品牌信息的“千人到达成本”每年都增长20%以上。

“价格战”的诱惑，使烟草制造商给出的任何“价格空间”都没有实际意义，“高利率”与“低利率”仅仅是“大家站着”与“大家坐着”看电影的区别。“核心终端”有以下特征：一致的“顾客战略”。终端与供应商产品之间，服务对象是统一的、一致的“形象”追求。终端想在顾客那儿留下什么印象，与制造商的追求是一致的。终端的服务能力，能传递烟草制造商商品的价值而不扭曲。

谁也不能独善其身

2004年6月以来,关于中国打火机的话题开始再次被世人关注。欧盟宣布从2004年6月1日起,对进入欧盟市场销售的打火机产品强制执行修改后的ISO9994国际标准,而温州现有的600多家打火机企业至少有三分之二的企业达不到此安全标准,必须予以认真对待。

欧盟是对华实施反倾销措施最多的地区之一,而且中国绝大多数企业仍享受不到市场经济地位,对中国企业的反倾销调查存在歧视,具体操作缺乏透明度。早在2001年9月,欧盟就对温州打火机启动技术壁垒的CR程序。2002年5月,欧盟又启动反倾销贸易壁垒制裁温州打火机。在2003温州打火机案中,温州用了一年多的时间,奋力抵制欧盟针对中国打火机必须安装防止儿童开启装置的CR法案,并赢得了欧盟提起的反倾销诉讼。

日前,欧盟成员国经过讨论,正式对实施反倾销保护措施的程序做出调整。通过调整,欧盟降低了反倾销立案的标准并缩短对他国进行反倾销以及反补贴调查的期限。根据新的法规,除非成员国以简单多数票反对,否则欧盟将认为提出的反倾销保护措施已被成员国接受。此次调整,还缩短了现有反倾销和反政府补贴措施的调查期限。

欧盟降低反倾销立案门槛,是否会威胁中国烟具产品出口?按照这一程序,以后欧盟做出反倾销立案的概率、频率将会增加。同时,调查期限的缩短在一定程度上也提高了对以后应诉企业反应速度的要求。在某种程度上,这意味着欧盟贸易保护主义的抬头,尤其是因为涉及到反倾销问题,可能会对中国烟具产品产生一定的不利影响。

可以说,各种提高关税、非关税壁垒的行为,以及如今愈演愈烈的“反倾销”,追根究底,都是贸易保护主义的遮羞布。贸易保护主义者总是用着不同的理由试图掩盖自己倒行逆施的行为本质。然而,冠冕堂皇的借口绝对不能掩饰贸易保护主义作为一种历史倒退的不经济性。

任何违背市场规律的行为,任何造就了历史倒退的主体,最终都将受到市场的惩罚,被历史抛弃。“反倾销”巨浪虽然在短期内会有利于其自身利益的最大化,但从长期来看,受伤的将是丧失贸易机会的所有主体。在这种“双亏”的长期趋势下,谁也不能独善其身。

自全球贸易自由化进程在去年9月的WTO坎昆会议上受挫以来,美国等国家和地区已开始逐渐将目光投向双边自由贸易协定谈判,贸易保护主义也在逐步抬头。此次欧盟正式调整反倾销保护措施的程序就是一个很好的例证。尤其是在欧盟东扩后,欧盟的配额及贸易壁垒会很快地应用到新成员国,这就要求那些向中东欧出口的中国烟具企业要迅速掌握欧盟的一些制度,要尽快学会WTO和国际贸易游戏规则,才能得到国际贸易法则的保护。