

烟草流通企业 战略与管理

Corporate Strategy and Management of
Tobacco Distribution Company



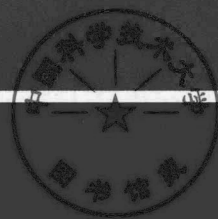
毕长敏 主编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

F721.8
B754:1

烟草流通企业 战略与管理

Corporate Strategy and Management of
Tobacco Distribution Company



毕长敏 主编



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 毕长敏 2004

图书在版编目 (CIP) 数据

烟草流通企业战略与管理 / 毕长敏主编. — 大连: 东北财经大学出版社, 2004.6

ISBN 7-81084-431-8

I. 烟… II. 毕… III. 烟草-商业企业-企业管理-研究
- 大连市 IV. F724.782.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 050505 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@vip.sina.com

大连海事大学印刷厂印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 175mm × 230mm

字数: 158 千字

印张: 16 3/4

印数: 1—3 500 册

2004 年 6 月第 1 版

2004 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 彬

责任校对: 那 欣 王 莉

封面设计: 张智波

版式设计: 孙 萍

定价: 28.00 元

主 编

毕长敏

编写委员会

李 浩 韩光辉 李建波

潘洪革 冉 仪 郭天龙

序言一

这是一个充满活力的年代，这是一个不断进取的行业，这是一个成长中的企业，这是一种对烟草流通企业战略与管理的思悟。

我在烟草行业中工作了多年，看到了她由乱到治、由小到大、由弱到强、由传统向现代转变的过程，高兴着她的高兴，困惑着她的困惑，追求着她的追求，体验着企业经营的难处与乐趣，感受着机遇与挑战并存的压力，同她一起前进，一起成长。我的心中一直存有一份感动，对这份事业的感动，对我所了解的这些人的感动，他们当中既有我所敬重的带领行业扬帆远航的行业领头人，又有我们的合作伙伴，辛勤工作在生产一线，为我们提供优质产品的工业企业的领导和同志，还有一直支持帮助我们的卷烟零售客户，更令我感动的是大连烟草公司（以下简称“大连烟草”）的干部员工，是他们用服务工厂、服务客户的不懈努力搭建了一座连接烟草供应商、零售商和消费者之间的桥梁，用辛勤的耕耘成就了大连烟草的今天，这些感动不断集聚于心，一直想把它记录下来，把它献给我们的员工，献给我们的客户，献给那些正在从事这些工作的人们。

不管是阳光明媚还是阴雨连绵，不管是夏日酷暑还是冬日严寒，在大连城乡的大街小巷、村镇乡间，你每天会看到一辆辆写有中国烟

2 烟草流通企业战略与管理

草的配送车辆流动在千家万户，那一张张诚恳的笑脸，一声声温馨的问候拉近了员工与顾客的关系，它所传达的信息已经超出了商品的范围，带给顾客的是愉悦，是欢乐，是一家人的感觉，很多人每天都在期盼送货车的到来，甚至超出了对商品本身的期盼。我们对此是否可以做这样的一种理解，说明烟草公司给予了顾客很强的认知度，他就像一位老朋友时刻守候在客户的左右。大连烟草员工常说的一句话是：管理好我们为顾客服务的每一个关键时刻，他们深深了解顾客关键时刻作为服务管理的核心理念是多么的重要，每一个员工在同顾客接触的每一点上都是关键时刻，每一个关键时刻都有可能形成对服务品质的印象，每一个关键时刻都决定着能否赢得顾客的认同。正如一位学者所说：“对顾客来说，印象就是一切。”正因为有了这种理解，他们才不断地将优质的产品、个性化服务和对于细节的关注融入到对客户的服务之中。

国家烟草专卖局局长姜成康同志在总结红河卷烟厂管理经验时说过这样一段话：“有什么样的人就有什么样的企业；有什么样的企业就有什么样的管理；有什么样的管理就有什么样的品牌；有什么样的品牌就有什么样的市场；有什么样的市场就有什么样的效益。”企业即人，没有人哪有企业，有了人企业才有了活力，员工所具有的服务素质，影响并决定着整个企业的命运。大连烟草的员工们创立了一个以为顾客热心服务为己任的企业，他们提供的服务足以让人们期盼，他们用“让我们共同成长”的企业理念，唱响了春天服务品牌，用优质的服务，构成了一个烟草企业健康成长的故事。

中国加入 WTO 标志着中国企业的国际化，所谓国际化就是任何企业在发展中都要遵循的一些基本规则，国际化为我们打开了通往外部世界的窗户，让我们看到了外面世界的精彩，在看到了世界优秀企业如何经营的同时也在反思我们自己的差距，我们不断地在问自己，支撑这些企业长期持续发展的根本动力是什么？学习后我们发现，这些成功企业无不例外地有着一个惊人的相似之处，就是他们都有一个

核心价值观，他们要求所有的员工都在一个共同的信念下工作，这些信念尽管在表述上各不相同，但都是将人性化的理念与商业化的操作成功地融为一体，我们从这些优秀企业的成功经验中找到了支撑它们长期持续发展的动力源泉，不是金钱，不是权力，也不仅仅是规章制度。因为，如果企业员工工作的动力是靠金钱来维系，给多少钱，干多少活，靠钱来平衡各种关系和调动员工的积极性，那么，只能维系一时，却不能维系长久，同时权力会随着人的变化而转移和失去，靠权力管理的企业也只会形成企业组织对权力的依附，毫无活力可言，规章制度会制约人的行为，但不会给人力量，人是有思想的，唯有思想能给人以力量，那就是信念。信念是企业的核心价值观，是得到企业员工普遍认同，能够激励统一行动的理念。当员工从认识上和情感上认同你所讲的东西，那么，他会自愿地与你同行，并且创造性地完成工作。现在大家都在研究客户关系管理系统，探求客户忠诚度提高的各种办法和措施，实际上，唯有员工的忠诚，才有客户的忠诚，客户的忠诚度是由员工的忠诚度决定的。

中国烟草业进入了一个转折的时代，在烟草企业由传统商业向现代流通转变的历史性转折中，一方面要以营利为目的，保证企业持续稳定的增长，一方面要履行人性化的社会利益和责任，如何使人性化的价值理念与企业营利性的商业目的达到统一，将二者融为一体，大连烟草人在多年的探索中形成了一个共同的答案，那就是“让我们共同成长”。这种成长理念，拉近了企业与供应商、企业与顾客、企业与员工、干部与员工之间的关系，造就了一种相辅相成，共生共长，在共赢中共同成长，在发展中共同进步的新型工商关系、批零关系以及员工与企业之间的关系。在这一理念下，企业的内、外部资源得到了有效的发挥，企业内部的凝聚力在不断增强，服务工厂、服务客户、服务消费者的自觉性在不断提高，形成了一个上下顺畅、内外贯通的服务价值链和供应链。

中国烟草流通企业是依托零售户网络来组织营销活动的，卷烟销

4 烟草流通企业战略与管理

售网络在烟草市场资源配置中的作用不但在业内已成为共识，被作为中国烟草最具价值的战略性工程来加以重视，也越来越被业外人士所关注，它所发挥的巨大作用使人看到了中国烟草业未来的发展希望，但它在发展中遇到的深层次矛盾和问题也不容忽视，特别是企业转型过程中遇到了大量的管理问题，新的营销理念与传统营销思想的撞击，新的营销模式与传统营销模式的磨合过程，先进的信息化管理工具与开发应用上的滞后等，都是企业必须面对和要解决的问题。面对入世的挑战，面对国内现代流通业后发之势的冲击，中国烟草流通业正处在重要的发展阶段，如何更好地运用好这个宝贵财富，让它更充分、更大范围地发挥在资源配置中的作用——改造传统烟草商业企业，向现代卷烟流通企业迈进，是烟草流通企业发展的必然选择。本书是从企业运作的角度对烟草流通企业客户关系管理、组织结构设置、业务流程优化、信息系统设计等方面进行论述的一本管理实务。这些都是从实践中总结出来已经和正在做的，具有较强的可操作性。书中所涉及到的一些问题，在中国烟草流通业中有着一定的普遍性，作者没有就概念和理论方面更多地加以论述，而是侧重于营销执行，侧重于它的实践性和应用性，注重将单一部门的、阶段的、单个经营行为的管理，上升到整个营销流程的、以客户为中心的、从效益出发的管理。

在本书的编写过程中得到了埃森哲咨询公司给予的大量指导和帮助，他们对大连市烟草公司的营销管理和业务流程提出了很好的优化和咨询建议，书中的一些章节采纳了他们的意见，我特别要感谢给予本书支持的高俊伟先生和参与本书编写的李浩博士、胡金星博士、韩光辉先生以及给予本书提出指导意见的各位同事们。

随着社会的进步，企业管理也要与时俱进，学习是没有止境的，尽管本书还有许多需要继续探讨和完善的地方，但经过实践检验过的东西一定会有着旺盛的生命力。

今年的7月1日是大连市烟草公司成立二十周年纪念日，仅以此

书献给大连烟草成长中的二十年，献给中国烟草流通业的同行们，献给关心支持大连烟草的各位领导和朋友们。

大连市烟草专卖局（公司）局长、总经理 毕长敏

2004 年 6 月

序言二

随着中国改革开放的不断深入，特别是中国加入 WTO 之后，中国经济正迅速融入世界经济的洪流之中，成为世界经济中一个不可分割的组成部分。这对中国经济的发展是一个绝好的机会，同时也是一个严峻的挑战，特别是对于那些长期处于政府产业政策保护之下的企业，在开放之后能否迅速适应新的竞争环境，是一个生死存亡的问题。

自中国烟草总公司成立以来，经过多年发展，中国烟草已经成为一个拥有 50 万职工，年实现利税 1 700 亿元，在国民经济中占有重要地位的行业。但是由于体制等方面的原因，使得中国烟草企业的市场能力已经与国外烟草企业产生了显著的差距，如很多企业缺乏明确的市场战略、没有全面建立起面向市场的组织结构、业务流程不够顺畅等问题。另外，信息技术在国外烟草企业已经成为企业核心竞争力，但国内很多烟草企业却缺乏系统的、完整的规划，导致盲目性的投资。

中国烟草行业目前正在经历一系列的重大变革，加入 WTO 及其他外部因素正在影响烟草行业的格局。在未来几年内，中国烟草企业将面临一系列由于外部及内部变化而形成的挑战。首先，在中国加入 WTO 之后，国内烟草业将逐步开放市场，垄断优势逐渐减弱。此外，

2 烟草流通企业战略与管理

市场和消费者需求也在发生变化，品牌价值日益凸现。同时，烟草控制框架公约将对包括中国企业在内的所有烟草企业产生一定的约束，增加品牌建立难度，冲击卷烟包装设计与销售过程，增加烟草商对烟草诉讼赔偿的风险。最后，政府推进的一系列改革，会导致行业内的优胜劣汰。这些变革给烟草行业的企业带来了极大的挑战，但同时也意味着潜在的发展机会。如果中国的烟草流通企业能够参照行业最佳实践迅速打造企业的一些核心能力，特别是面向市场的能力和技能，将能够在未来的竞争中获得更快、更大的发展。

我们欣喜地看到大连烟草已经认识到这些挑战如果能够正确应对，就能将其转变为发展机遇，并在面对这些挑战时采取了一系列有远见的举措，为创建一流的烟草流通企业付出了巨大的努力，取得了显著的成果。尽管如此，大连烟草并不满足，而是邀请埃森哲咨询公司一起对管理和经营进行彻底的分析，并以此为基础对信息系统进行全面的升级。作为大连烟草变革项目的合作伙伴，我们就大连烟草的零售户和供应商管理体系、管理流程、客户细分和差异化服务策略、绩效考核体系、供应链管理流程及 IT 的功能规划等方面，与大连烟草深入合作，共同研究解决方案，理顺业务模式和业务流程，提升管理水平。本书既总结了大连烟草多年来的实践经验，也融入了埃森哲咨询公司的管理思想和管理智慧，并包括了对大连烟草未来发展的一些思索。

我们衷心地希望大连烟草能够在未来的竞争中脱颖而出，成为优秀的现代烟草流通企业。同时，希望本书的出版能够为烟草行业其他流通企业的改革提供一些借鉴。

埃森哲咨询公司中国区总裁 李 纲

2004 年 6 月

目 录

第1章 国外烟草业的演变和对中国烟草流通业未来发展的启示	1
1.1 监管之下自由竞争的美国烟草市场	1
1.1.1 美国烟草市场的管理体制	1
1.1.2 美国烟草市场的特征	4
1.2 日本烟草业的变革与对策	6
1.2.1 日本烟草业的变革及面临的挑战	6
1.2.2 日本烟草企业的应对之道	7
1.3 印度烟草市场的发展特征	12
1.4 未来中国烟草流通业的展望	14
1.4.1 影响未来中国烟草流通业发展的因素	14
1.4.2 未来中国烟草业的发展趋势	18
1.4.3 中国烟草流通业未来发展的几种业态模式	22
1.5 我国烟草流通企业的战略选择	25
1.5.1 加快培育烟草流通企业的核心竞争能力	26
1.5.2 培育企业核心竞争能力的基础	27

第2章 大连烟草是中国烟草流通业发展的缩影	29
2.1 大连烟草的市场特征	30
2.2 大连烟草网络建设发展与变革的历程	33
2.2.1 从粗放走向规范 (1994—1997)	34
2.2.2 从分散走向整合 (1998—2000)	35
2.2.3 从传统走向现代 (2001 以后)	36
2.3 大连烟草由传统商业向现代流通商业转变	37
2.3.1 企业理念由注重企业自身发展向注重供应链 各环节共同发展, 注重员工队伍成长转变	37
2.3.2 流通方式由分散向集约转变	41
2.3.3 网络运作由管理型向服务型转变	45
第3章 实现“三个满意”是新形势对卷烟流通 企业的必然要求	50
3.1 工业满意是关键	50
3.2 零售户满意是根本	60
3.3 消费者满意是基础	67
第4章 面向客户的管理目标和策略	73
4.1 面向客户的管理目标	73
4.1.1 面向零售客户管理的思考	73
4.1.2 大连烟草的应对之道	76
4.2 大连烟草的企业策略	77
4.2.1 面向客户的运营模式	77
4.2.2 大连烟草的企业策略	78
4.3 零售客户服务与经营策略	79
4.3.1 零售户客户群划分概述	79
4.3.2 零售客户评估体系	83

4.3.3 零售户差异化销售与服务策略	92
第5章 供应商服务与管理策略	93
5.1 供应商管理体系概述	93
5.1.1 供应商管理体系设计的目的	94
5.1.2 供应商管理体系优化的目标	95
5.2 供应商管理体系的策略层面	95
5.2.1 品类和品牌的区别	96
5.2.2 品类管理策略	97
5.2.3 供应商分类	101
5.2.4 供应商评估	104
5.2.5 供应商的差异化策略	106
5.3 采购运营和管理流程	109
5.3.1 销售预测与计划流程	110
5.3.2 采购计划流程	112
5.3.3 缺货预警和处理	114
5.4 品牌经理职能定位与管理	119
第6章 营销组织结构设计	126
6.1 营销组织设计的基本思想	127
6.2 营销组织结构设计的关键因素	127
6.3 营销组织结构设计的关键议题	130
6.4 营销组织结构设计的主要思路	132
6.5 大连烟草营销组织结构设计方案	134
6.5.1 大连烟草营销组织结构图	134
6.5.2 大连烟草营销部门与职能设置	134
6.6 组织结构设计客户经理职能重新定位与管理	135
6.6.1 客户经理职能再定位	137
6.6.2 客户经理管理流程	139

4 烟草流通企业战略与管理

6.6.3 客户经理管理内容	140
6.7 组织结构设计方案存在的问题及改进之道	145
6.7.1 组织结构设计方案存在的问题	145
6.7.2 组织结构设计方案的改进之道	146
第7章 营销业务流程优化	147
7.1 流程优化概述	147
7.1.1 关键流程的界定	147
7.1.2 流程优化中普遍存在的问题	150
7.1.3 流程优化设计工作的感想	152
7.2 卷烟流通企业营销流程诊断	153
7.2.1 烟草流通企业业务模式存在的问题及变革取向	153
7.2.2 业务流程诊断	154
7.3 大连烟草流程优化设计方案	155
7.3.1 大连烟草流程优化的目标与重点	155
7.3.2 大连烟草流程优化的改进方案	156
7.3.3 大连烟草流程优化的阶段性成果	156
7.3.4 大连烟草流程优化的潜在收益	157
7.4 流程优化的实例分析	158
7.4.1 销售预测流程优化	158
7.4.2 安全库存管理流程优化	161
第8章 业绩考评体系	166
8.1 业绩考评的含义和重要性	166
8.1.1 业绩考评的含义	166
8.1.2 业绩考评的重要性	167
8.2 关键业绩指标理念	168
8.2.1 关键业绩指标的定义和作用	168
8.2.2 关键业绩指标制定过程中常见的问题	169

8.2.3	关键业绩指标制定的思路	170
8.2.4	关键业绩指标的选择标准与计算方法	171
8.3	员工激励方式	172
8.3.1	物质激励方式	172
8.3.2	非物质激励方式	175
8.3.3	客户经理的薪酬和晋升方案	175
8.4	大连烟草公司的客户经理考评体系	178
8.4.1	客户经理的职能定位与关键业绩指标	178
8.4.2	客户经理的考评周期	180
8.4.3	客户经理的考评流程	180
第9章	信息化建设	184
9.1	信息化建设与企业战略	184
9.1.1	信息技术发展给企业带来的影响	184
9.1.2	信息化建设的发展历程	185
9.1.3	信息化建设的根本之道	187
9.2	中国烟草行业信息化建设中常见的问题	188
9.2.1	中国烟草行业信息化建设中的普遍问题	188
9.2.2	信息化建设中的关键难题	189
9.3	烟草流通企业信息化建设所面临的挑战及应对	191
9.3.1	面临的问题	191
9.3.2	原因分析	192
9.3.3	应对之道	192
9.4	大连烟草信息化建设的核心业务操作和规划	194
9.4.1	大连烟草的核心业务操作	194
9.4.2	大连烟草信息化建设蓝图	195
9.4.3	大连烟草信息化建设规划	200
9.5	大连烟草信息化建设的关键成功因素	205

第Ⅳ章 专卖管理信息系统的应用与实践 207

- 10.1 烟草专卖管理仍然是现阶段规范卷烟流通的有效手段 207
- 10.2 以信息化促进烟草专卖管理制度的不断完善 208
- 10.3 信息化在大连烟草专卖管理工作中的应用与实践 209
 - 10.3.1 大连烟草专卖管理信息化建设的工作目标 210
 - 10.3.2 大连烟草专卖管理信息化建设遵循的基本原则 210
 - 10.3.3 烟草专卖管理信息系统建设的基础工作 212
 - 10.3.4 大连烟草专卖管理信息系统的基本框架及其主要功能 216
 - 10.3.5 大连烟草专卖管理信息系统操作流程简介 217
 - 10.3.6 大连烟草专卖管理信息系统的主要特点 222

第Ⅴ章 全面建设现代卷烟流通企业 226

- 11.1 建设现代卷烟流通企业是中国烟草流通企业的必然选择 226
- 11.2 大连烟草对建设现代卷烟流通企业的有益探讨 234
- 11.3 探索中继续要解决的问题 241