

硕士学位论文

C 市烟草公司卷烟营销策略优化研究

**Research on cigarette marketing strategy
optimization of tobacco company in C City**

学科专业 工商管理（MBA）

专业领域 工商管理（MBA）

作者姓名

指导教师

中南大学

2021 年 10 月

中图分类号_____

学校代码 10533

UDC _____

学位类别 专业学位

硕士学位论文

C 市烟草公司卷烟营销策略优化研究 **Research on cigarette marketing strategy** **optimization of tobacco company in C City**

作 者 姓 名

学 科 专 业 工商管理（MBA）

专 业 领 域 工商管理（MBA）

研 究 方 向 市场营销

二级培养单位 商学院

指 导 教 师

副指导教师

论文答辩日期_____

答辩委员会主席_____

中 南 大 学

2021 年 10 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____ 日期：_____年____月____日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____

导师签名：_____

日期：_____年____月____日

日期：_____年____月____日

C 市烟草公司卷烟营销策略优化研究

摘要：在很长一段时间，中国的烟草行业采用的是专卖专营体制，即“统一领导、垂直管理、专卖专营”。近些年来，烟草行业重拾稍紧平衡法宝，状态持续向好，客户盈利可观，销量和结构均实现了较大的提升，有力地保障了国家的财税收入。但是，自从中国经济进入新常态，我国烟草行业也面临着很多困难和挑战，经济运行指标有所下滑，离实现高质量发展的目标有一定的距离。此外，由于外部经济环境、政策环境、舆论环境等各种因素影响，卷烟销售、品牌培育等问题逐步显现，需要加以应对。

本文基于市场营销 STP 理论、7P 理论，通过宏观、微观两个角度对 C 市烟草公司卷烟营销环境进行深入分析，剖析其产品规划不合理、市场价格执行不到位、终端建设相对滞后、促销活动单一、人员素质不高、过程监督不够有力、有形展示影响力薄弱等问题，通过对整个市场进行细分、选择与定位，从产品、价格、渠道、促销、人员、过程、有形展示 7 个方面入手，结合 C 市烟草公司的实际，着手进行卷烟营销策略优化，以提高产品的竞争力，保持价格的稳定与渠道终端的掌控力，在现有条件下做好规范促销与展示，并提升卷烟营销队伍的软实力和卷烟营销过程的公平性，并围绕卷烟市场监管、企业文化建设、绩效考核体系 3 个方面夯实卷烟营销优化策略的实施与保障措施，从而达到货源供给精准有序、品牌培育收效明显、市场状态积极向上、社会效益显著增加的目的。

关键词：市场营销；卷烟营销；烟草公司

分类号：

Research on cigarette marketing strategy optimization of tobacco company in C City

ABSTRACT: For a long time, China's tobacco industry has adopted the monopoly system, namely "unified leadership, vertical management and monopoly". In recent years, the tobacco industry has regained its magic weapon of slightly tight balance, the state has continued to improve, the customers have made considerable profits, the sales volume and structure have been greatly improved, and the national fiscal and tax revenue has been effectively guaranteed. However, since China's economy entered the new normal, China's tobacco industry is also facing many difficulties and challenges. The economic operation indicators have declined, which is a certain distance from the goal of high-quality development. In addition, due to the influence of various factors such as external economic environment, policy environment and public opinion environment, problems such as marketing environment and brand cultivation gradually appear and need to be dealt with.

Based on the marketing STP theory and 7p theory, this paper makes an in-depth analysis of the cigarette marketing environment of C tobacco company from the macro and micro perspectives, and analyzes the problems such as unreasonable product planning, inadequate market price implementation, relatively lagging terminal construction, single promotion activities, low personnel quality, insufficient process supervision and weak tangible display influence. Through the segmentation, selection and positioning of the whole market, starting from the seven aspects of product, price, channel, promotion, personnel, process and tangible display, and combined with the actual situation of C tobacco company, we began to optimize the cigarette marketing strategy, so as to improve the competitiveness of products, maintain the stability of price and the control of channel terminal, and do a good job in standardized promotion and display under the existing conditions. And improve the soft power of the cigarette marketing team and the fairness of the cigarette marketing process, and consolidate the implementation and guarantee measures of the cigarette marketing optimization strategy around the three aspects of cigarette market supervision, corporate culture construction and

performance appraisal system, so as to achieve the purpose of accurate and orderly supply of goods, obvious effect of brand cultivation, positive market state and significant increase of social benefits.

Key words : Marketing management; Cigarette marketing; Strategy optimization

Classification:

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景及研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	5
1.3 研究内容与方法.....	7
1.3.1 研究内容.....	7
1.3.2 研究方法.....	7
第 2 章 相关理论基础.....	9
2.1 STP 理论.....	9
2.2 4Ps 营销理论.....	10
2.3 7Ps 营销理论.....	10
第 3 章 C 市烟草公司卷烟营销环境与问题分析.....	12
3.1 宏观环境分析.....	12
3.1.1 政策法律环境分析.....	12
3.1.2 经济环境分析.....	12
3.1.3 社会环境分析.....	14
3.1.4 技术环境分析.....	15
3.2 微观环境分析.....	16
3.2.1 C 市烟草公司概况.....	16
3.2.2 C 市烟草公司卷烟销售情况.....	17
3.2.3 行业竞争分析.....	17
3.2.4 C 市烟草公司 STP 分析.....	19
3.2.5 C 市烟草公司卷烟营销现状 SWOT 分析.....	21
3.3 C 市烟草公司卷烟营销存在的问题.....	24
3.3.1 卷烟产品规划不合理.....	24
3.3.2 价格执行不到位.....	25
3.3.3 渠道建设相对滞后.....	25
3.3.4 促销方式受限.....	26
3.3.5 零售客户和客户经理软实力欠缺.....	27

3.3.6 过程管理力度还要加大.....	27
3.3.7 对外展示宣传方式缺乏张力.....	28
第 4 章 C 市烟草公司卷烟营销策略优化设计	29
4.1 产品策略.....	29
4.1.1 精准营销.....	29
4.1.2 建立卷烟品牌科学评价体系.....	30
4.2 价格策略.....	33
4.2.1 依托诚信互助小组稳定价格.....	33
4.2.2 控量投放调节供需.....	33
4.3 渠道策略.....	34
4.3.1 进行零售终端合理化布局.....	34
4.3.2 优化终端评档机制.....	35
4.4 促销策略.....	37
4.4.1 奖励和推广.....	37
4.4.2 事件营销.....	37
4.5 人员策略.....	39
4.5.1 打造专业化客户经理队伍.....	39
4.5.2 打造职业化零售客户队伍.....	40
4.6 过程策略.....	41
4.6.1 强化内部监督管理制度.....	41
4.6.2 建立营销信息公开机制.....	42
4.7 有形展示策略.....	45
4.7.1 建设流通品牌和样板渠道.....	45
4.7.2 文明吸烟环境建设.....	46
第 5 章 C 市烟草公司卷烟营销优化策略的实施与保障措施	47
5.1 加强卷烟市场监管.....	47
5.1.1 打牢专卖管理基础.....	47
5.1.2 治理外部经营环境.....	47
5.2 重视队伍素质建设.....	48
5.2.1 加强企业文化建设.....	48
5.2.2 提高营销队伍素质.....	49
5.3 完善绩效考核体系.....	50
第 6 章 结论与展望.....	55
6.1 研究结论.....	55

6.2 研究展望.....	55
参考文献.....	57
致 谢.....	错误!未定义书签。

第1章 绪论

1.1 研究背景及研究意义

1.1.1 研究背景

自2015年以来,全国卷烟销售迎来拐点,近几年总销量呈下降趋势,卷烟市场从“增量分享”转为“存量分割”(备注:近期烟草行业要求不公布总销量)。随着中国经济发展进入“新常态”,居民人均收入增速下滑,人口结构变化导致卷烟消费递减。

基于马斯洛提出的需求层次理论,烟草制品消费这一行为,传统意义上可以满足生理、社交和自我实现的需求,这对传统的烟草营销提供了不小的帮助。但在当前的形势下,烟草制品消费更多地回归本源,也就是只能满足生理需要,原先的社交和自我实现需求随着社会环境的变化而明显削弱。这也带来了卷烟消费行为的变化,原先占相当大比例的商务、公务用烟显著减少,卷烟消费过程中炫耀消费、攀比消费有所降低,卷烟消费行为由自吸占主导,消费更趋向于理性。与此同时,烟草行业“天价烟”专项整治持续开展,高端消费需求下降,卷烟消费结构提升困难重重。在当前的市场环境下,随着市场容量的下降、消费均价提升受阻,烟草行业重点品牌的市场份额也有所下滑,烟草制品包括卷烟、烟叶等的行业及社会库存也处于很高水平。

具体到法规政策层面来说,烟草行业面临的环境较为不利。总的来说,控烟相关的法律法规逐步完善,控烟禁烟逐步深化,不够理性的烟草控制行动上出现,对于烟草制品的消费环境产生了难以避免的影响,进而给卷烟的市场营销工作带来了阻力。2006年,国际《烟草控制框架公约》开始在中国实行。2015年,被公认为非常严厉的《北京市控制吸烟条例》进入实行阶段,在相关管理部门的强力推动下,公共场所,包括室内办公室、公共交通等地的吸烟行为都在禁止范围,且一旦违反将面临较为严格的处罚。另外,在控烟履约额度过程中,控烟工作呈现出扩大化的倾向。例如,2016年开始生效的《互联网广告管理暂行办法》,不允许烟草行业在任何网络平台投放广告,这大大限制了烟草行业的宣传,进一步为卷烟营销工作戴上了“枷锁”,烟草消费市场品牌培育的难度进一步彰显。

特别是新冠肺炎疫情发生以来,国内经济发展形势不甚乐观,消费者收入减少带来的价格敏感性增强,社交性消费和聚集性消费大幅下降,卷烟礼品属性阶段性消失,给卷烟品牌营销带来许多新的困难。2020年以来,部分地区卷烟社会库存明显偏大,市场行情价尚未恢复到合理区间,市场供非所求、供不应求、供

过于求的矛盾同时存在,烟草行业的发展面临着巨大的压力。烟草行业作为中央直属企业,很早以前就将“国家利益至上、消费者利益至上”明确为行业的共同价值观,一直力求提升行业的经营效益,从而为国家和地方提供更多的税利贡献,在特殊时期为国民经济发展和财政增收做出更大贡献。

C市是我国中部地区的重要省会城市,2019年卷烟销量占全省总销量12.4%,是一个具有一定代表性的卷烟市场。C市烟草公司建立了较为完善的卷烟市场营销体系,在市场运行调控、终端网建基础、卷烟品牌状态、营销队伍建设等方面处于全省领先地位。但是,C市烟草公司在卷烟营销上依然存在对标指标评价得分低、结构提升缓慢、客户满意度不高、盈利水平下降等问题,不能满足新时期卷烟行业高质量发展的需要。如何在新形势下做好卷烟营销,是C市烟草公司当下面临的重要课题。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

本课题研究的卷烟营销问题是烟草行业在新常态下面临着一个严峻问题。特别是面临当下经济发展受阻、居民收入增速下滑的实际情况,烟草行业如何“稳销量、优结构、调状态、重价格、促动销、增信心”,是一个值得研究的课题。

(2) 现实意义

C市烟草公司作为国家二线城市、中部地区省会城市的烟草商业公司,其卷烟营销策略优化研究具有一定的代表性。针对目前烟草行业受到的经济形势下行、控烟形势日趋严峻等影响,有针对性地研究C市烟草公司卷烟营销策略,有利于维护健康的市场状态、满足当地消费者的消费需求,有助于实现国家烟草专卖局对于卷烟市场的规划,有助于实现地方财政对于销售额和税利的要求,有助于为地方社会经济发展做出积极贡献,对于C市烟草公司及其他同行企业在营销策略优化上具有重要的现实意义。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

(1) 市场营销研究

早在1953年,尼尔·鲍顿就提出了市场营销组合。在它看来,企业存在的价值就是去满足消费者的需求。为实现这一目标,在营销工作中需要对于市场上各类“营销要素”进行整合,这类要素共有十二种,从而尽可能地提升效率、争取利润。Jerome McCarthy(1960)则进一步提出了“4Ps”营销策略,在他的一本著作当中把市场营销组合划分为产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)、

促销(Promotion)等四个要素,这在前人的基础上有了实质性的提升。学者麦卡锡从自身的认知出发,对营销组合进行了更进一步的明确概念确定,也就是一种资源适配和方法选择的组合,或者说是营销人员可以采取的用于达到目标市场各类需求的营销策略各类要素的组合^[1]。受到相关理论的启发,学者 Philip Kotler 对 4Ps 营销组合方法进行了更深一个层次的运用和论证,从而进一步夯实了这一理论体系的基础^[2]。

自 4Ps 理论提出以来,在较长一段时间内,该理论为市场营销工作的开展提供了很好的指导意义。但是随着经济形式、市场环境的变化,特别是在 20 世纪 80 年代以后,很多市场主体和研究者在实践当中认识到,这一理论同样存在着一些局限性,需要根据实际情况进一步优化完善。

波姆斯和比特勒(Booms & Bitner, 1982)为首的团队,秉承服务优先的理念,对原本的理论进行了进一步的研究和拓展。总的来说,他们从满足客户需要、服务客户的角度出发,在原先 4 类要素的大前提下,又在理论中增添了服务人员(People)、过程(Process)、实体分销(Physical Distribution)三大元素。在他们看来,传统的 4Ps 组合不够灵活,分析的基础过于简单。对于新增的 3 个要素,“从业人员”主要是指从消费者的角度来看待他们直接接触的企业营销机构,包括销售及服务机构带来的服务感知的反映。“营销过程”则是指企业直接面向消费者的各类业务流程,包括生产销售流程的反映。“实体分销”是指企业把他们的产出或者提供的服务,以可感知可量化的形式呈现出来的一种重要标志^[3]。

Robert. F. Lauterborn (1990)则别出心裁地构建了一种“4Cs”理论。这一理论基本上完全是站在用户或者说顾客的角度来看待和分析企业的营销工作的,这从其中的 4 种要素就能明显看出:用户的需要和诉求(Customer Needs and Wants)、用户的花费(Cost)、用户消费的方便程度(Convenience)、企业与用户的交流(Communication)^[4]。这一营销组合的创造性在于,完全改变了之前的理论从企业的角度出发这一惯例,它转换了一种视角,从用户的角度进行扩展,类似于生产管理理论从“推式”变为“拉式”,某种程度上来说是更符合实际需要的。在这项理论的基础上,顾客满意管理相关理论得到了蓬勃发展。在上述的 4Ps、4C 等理论至上,舒尔兹(Don E. Schultz, 1999)又构建了一种 4R 理论,其要素有如下几项:联系(Relation)、反应(Reaction)、关系(Relation)、回报(Reward)^[5]。这一理论对于卷烟市场营销策略同样具有一定的指导价值。

(2) 卷烟营销研究

西方学界对于卷烟营销的研究,主要存在两大研究阵营,有趣的是,这两大研究阵营的主体、目标有很大的差异。主体之一是政府机构与社会机构,包括世界卫生组织;主体之二是各大烟草生产经营企业。由于研究的初衷有很大差异,

他们研究的主要方向和研究方法也不尽相同。其中,政府机构与社会机构的主要目标是控烟,即证明烟草制品的危害、寻求控制烟草制品消费的方法,掐断其营销途径,研究的方法和角度主要是公共管理类别的。而各大烟草生产经营企业研究的目的是培育自身品牌,提升市场覆盖率,促进企业经营效益提升。所以他们主要是对市场预测和卷烟营销的角度出发进行实践性研究。但是,出于社会影响的原因,在公开的文献中这些企业营销研究方面的资料较少。

1988年,G.S.Becker对烟草制品等嗜好品消费进行研究,提出了一种理性成瘾理论。这一理论的不足之处在于,没有对成瘾性行为进行深入的研究和可靠的说明论证,但这一理论依然对相关的经济型研究奠定了很好的基础^[6]。Kaplow Louis, Shavell Steven(2002)等学者将营销活动与外部环境相结合,分析了卷烟消费额度与市场价格环境、财务税利之间的联系,同时对销售收入与产品的价格变化情况的关联进行了研究,建立了一系列关联模型,阐述了相关要素之间存在的关系^[7]。Kaplow Louis, Shavell Steven进行了异曲同工的研究,他们同样基于税收情况,对卷烟制品的销售收入与其在消费环境中的价格水平、带来的财政收入当中的联系开展了较为细致的分析^[8]。Chaloupka则通过对卷烟价格、卷烟消费、政府税收等要素之间的关联性分析发现,可以从其他元素出发对用户的消费行为及消费金额进行估算、明确预期,与其他很多商品一样,烟草制品的需求价格弹性为正数,但又有其特殊性^[9]。Saffer等学者通过研究指出,烟草行业的发展同样不能脱离实际,必须要从用户端的实际需要出发,并采用符合情理和法律法规要求的市场营销方式^[10]。

Leslie等研究者对于烟草行业营销行为当中的品牌价值传播这一元素进行了深入研究,主要是关注卷烟品牌的内在价值,最终发现在卷烟营销传播的过程中品牌价值高于卷烟自身价值^[11]。Kerrebroeck对营销传播模式就现有模式与新兴的网络媒体传播模式等传播方式进行了细分与研究,发现随着网络技术的进一步普及,烟草制品的营销传播从依赖传统媒体逐步转向网络这一新兴的传播方式^[12]。Keller对营销传播整合理论关于一般性产品适用的基础上,更深入地分析了烟草行业这一特殊行业区别于其他行业的传播问题,发现在烟草行业中,传播通常是采取多种方式组合的形式,与其他普通产品的传播方式具有一定的差异和区别^[13]。Frank研究同样发现,在大数据逐渐兴起的网络“互联网+”时代,网络的传播比其他传播方式更快捷、更迅速;同时在对国外烟草行业的营销传播方式研究中还发现,烟草相比于其他产品,传播的方式较为隐蔽。最后,提出了烟草行业的特有的关于营销传播的策略^[14]。

1.2.2 国内研究现状

在市场营销基础理论层面,学者吴金明(2001)创新构建了一种被称为“4V”的营销理论:差异性(Varia-tion)、可变性(Versatility)、额外价值(Value)、同感(Vibration)。在它看来,市场主体应该根据不同情况开展不同类型的营销活动^[15]。

我国的研究人员对于哪些因素干预着烟草制品销售的研究比较多。何跃、鲍爱根等人(2010)在成都及周边地区开展了较为广泛的调研,主要是掌握当地卷烟制品客户的心里需求,尝试提出了影响用户消费行为的几个主要原因^[16]。郁炜(2011)则从理论研究的角度出发,对于影响用户购买卷烟制品这一行为的各类要素进行了研究^[17]。邹立清(2012)则从用户偏好出发,对于产品为用户能提供何种价值进行了研究,并将这些价值划分为产品类别、环境类别、服务类别、形象类别和人员类别等,从而为烟草用户价值的研究提供了新的依据^[18]。毛正中和胡德伟两位学者(2013)研究了烟草制品价格与用户需求的关系,找出了这一特殊产品在需求价格弹性上的特殊性,同时他们也对营销用户消费需求的各类要素进行了深入的研究^[19]。任燕燕(2014)则使用平行数据模型这一工具,构建了一种卷烟营销模型,为同行业拟定营销策略及供货规划等提供了一定的参考^[20]。

国内针对烟草制品营销策略方面的研究,基本是围绕烟草行业将来发展的预估、对于区域市场的调查研究、对于卷烟品牌的宣传推广等开展。郑元(2011)从卷烟品牌的维度出发,全面分析了数个直销营业点的消费数据,主要关注用户对卷烟品牌的选择,从而对如何提升品牌粘性,特别是提高客户忠诚度、品牌影响力提出了几条建议,包括构建途径多样化的品牌营销、促进资源聚合后的爆炸式扩散、促进商品内在品质的优化、进一步进行市场及营销活动的细分、通过塑造企业形象以影响品牌感知等^[21]。翟晓强(2010)则立足天津市场,从烟草管理机构面临的现实问题出发进行研究,提出了一系列以线上平台搭建、品牌营销和市场营销等方法相组合的市场策略^[22]。郑欣(2015)从合肥地区的卷烟营销实践出发,认为做好营销工作的关键在于构建高素质的人才队伍、优化考评方式方法、优化营销末端培育、优化工作组织机构等^[23]。谭家斌(2015)则指出,在目前行业面对的压力与挑战下,要从战略的角度思考市场营销工作,需要制定详细的目标和规划并予以分解,从体制机制、资金支持、组织架构等多维度予以保障,并强化考评激励以督促落实,才能真正做好市场营销工作^[24]。史新颖(2015)在湘潭地区,对于当地的市场服务进行了调查研究。在他看来,目前该项工作存在的主要问题在于,并未足够地发掘用户的潜在价值,工作方法比较粗糙,相关人员的技能水平和服务态度不过关。在这基础上,他提出了一种以客户价值为核心,以门店末端为依托的服务策略优化方法^[25]。郭倩(2018)通过研究提出,

相关企业虽然受到特殊体制机制的约束,也应努力改革转型,提升创新能力,特别是要适应当前数字化、信息化的新潮流,感知用户的新需求、新习惯,以新型终端网点建设为依托,实现企业长久的健康发展^[26]。

国内对于卷烟零售终端同样开展了一定程度的研究。别继红(2012)在马斯洛需求层次理论的基础上,以市场零售户作为研究对象,对他们参与市场经营的实际需求进行分类,从价值的角度出发,将客户价值向社会价值延展,以期引导、满足零售户的各类需求^[27]。邹亮(2013)则从客户价值理论的角度出发,基于市场营销的丰富实践,总结出了目前市场零售终端对于烟草制品销售的6项主要作用,并在这个基础上对市场终端的客户价值开展了评估。他的评估维度是较为多元化的,包括显性与隐性、量化与感性等等,包括产生的金钱价值维度等,并在此基础上对于终端销售网点进行了划分,提出了一套面向不同类别终端的差异化的营销方法^[28]。邓基刚(2013)从威海地区市场状态和营销实际出发,建立了一套针对烟草制品零售客户价值的评价指标体系。在这一体系中,他采用聚类分析、层次分析等方法,对客户的类别进行了细致划分,并在此基础上对如何利用双轮驱动模式来体现客户在经济层面的机制进行了分析,从而尽可能地挖掘他们产品营销和品牌培育的潜力,从而推进终端客户与当地烟草公司的共同发展^[29]。郑仙芬(2015)以客户价值评估理论为基础,同样构建起了一种烟草制品终端零售客户的指标评价体系。在这一体系中,她描绘了一种在客户价值评价基础上的类别划分、金字塔形的以科学发展为目标的用户结构、综合市场服务与价格调节的营销管控策略等^[30]。陈蕾阐述了烟草制品营销渠道的几项变化方向,也就是结构扁平化、营销战略集团与商务流通主体联合,同时在这基础上提出了几点优化建议,包括优化供给侧与流通主体之间的合作,构建更科学的终端销售方法,确立烟草营销渠道品牌和提高烟草制品物流管理水平^[31]。

对于烟草行业如何更好面对当前困难做好营销工作,包括我国宏观经济“三期叠加”的实际情况,以及行业面对的外部经营环境变化、政策环境不断严格、控烟力度不断强化等,也有一些学者做了相应的研究。辜菊水(2017)基于对于我国烟草行业面临的经济运行新常态的深入分析,找出了主要的影响要素及这种新常态的特点,同时考虑目前烟草制品营销工作面临的困境,分别自工商企业、工商零协同配合等不同的角度,就怎样在新常态下做好营销工作、优化相关策略进行了阐述^[32]。在她看来,站在商业企业的立场上,一是要将服务客户、为客户创造价值始终摆在第一位,将其提升至战略的高度,把卷烟品牌作为抓手,将企业的价值链不断朝上下游伙伴延展。要基于实际情况调整优化相关机制,促进市场竞争环境公平化。要仔细研究、制定产品营销计划,调整品牌布局,即以主导规格为引领、护卫规格为支撑、潜力规格为补充。二是要加强现代卷烟营销网

络建设。在当前严格的政策约束下,过往采取的电视广告营销、网络营销、广告牌营销等方式都被禁止,实际上零售终端的陈列展示成为难得的形象展示窗口。所以,商业企业需要引起足够的重视、进行必要的投入,促进零售终端发挥其窗口展现、品牌培育、宣传促销、数据收集、客户调查等功能。在国家化和行业推动信息化转型的情况下,有必要促进零售终端的信息化水平提升,推动其向现代化零售终端转型。杨继琨(2018)认为,经济新常态下我国卷烟营销存在品牌整体格局加速分化、部分工商企业营销能力不足、需求预测有效性差等问题^[33]。为了进一步促进烟草制品的销售,必须要打通销售渠道,并根据消费者的消费习惯导入电子商务的思维和模式,主动推行扫码售货和在线配货,持续优化营销终端的各种功能^[34]。从线下到线上,在构建面向销售网点的线上平台时,需要把品牌培育、数据采集、用户信息管理等模块作为关键任务。在这基础上,还需要主动去尝试开展体验式营销、口碑营销等等目前时兴的、可能取得显著成效的营销方式,同时激励用户从曾经的被动培育品牌,向品牌培育的主体进行转变。

综上所述,与国内相比,国外相关研究起步较早、理论成果较多,但与中国烟草行业特殊的体制机制关联性和适用性较弱。国内研究起步较晚、理论成果不多,但充分结合中国国情、研究内容较为具体、案例分析成果较多,同样有一定的参考价值。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本文以C市烟草公司为研究对象,采用理论与实际相结合的研究方法,在对相关文献研究进行综述的基础上,主要针对C市烟草公司卷烟营销策略进行研究。主要是在公司卷烟营销策略现状调查研究的基础上,结合公司卷烟经营目标,将科学理论、案例经验与公司卷烟营销策略现状进行对照,提出优化方案,同时就优化策略的实施与保障措施提出建议。

1.3.2 研究方法

本文主要采用以下几种研究方法:

(1) 文献研究法

灵活使用各类搜索方式,学习国内外与市场营销管理、客户关系管理、营销渠道管理等相关的文献资料。

(2) 案例分析法

要以被研究的主体为依照,对类似主体或其本体,在过去和现在市场营销工作的经验、特点等进行充分研究。具体到本文,主要是运用营销策略理论,研究

C 市烟草公司当前的营销工作状态，从而找出问题、促进改进。

（3）访谈法

在进一步掌握了相关情况的基础上，对 C 市烟草公司相关领导及工作人员进行线下或线上的访谈，深入了解他们对于营销工作的看法，了解他们眼中营销工作存在的问题与优化方向，并就部分优化思路与他们进行交流，从而进一步深化对于相关信息的了解。

第2章 相关理论基础

2.1 STP 理论

市场细分 (Market Segmentation) 这一理论是源自于文德·史密斯(Wendell Smith)十九世纪五十年代的首创。在这之后,学者菲利浦·科特勒对这一理论进行了丰富和优化,最后构建出了一套较为考究的 STP 理论——市场细分 (Segmentation)、挑选合适的目标 (Targeting) 以及定位 (Positioning)。这一理论是战略营销的关键主体,也就是说企业基于相当程度的市场细分,需要明确自身的目标市场所在,从而最终将企业的产品或服务精准定位在这一市场的恰当位置。

这一理论阐述的内容比较多,但其核心和关键在于定位到企业所希望找到的目标用户,也就是指市场定位。在这一理论看来,所谓市场是包容性较强的一个主题,既可以作为一个整体来看待,同时也具备丰富的层次,其中真正的终端消费者需求差异化也可能很强,而企业从成本效率的角度考虑,其产品的覆盖面往往是有限制的。所以一般来说,任何一家企业都难以完全满足一个市场内的所有需求。对此,企业应该加强对这一市场的认知和了解,通过一系列的研究和实验划分出层次和类型,也就是说根据消费需求、消费习惯、消费能力等要素的差异将一整个市场划分为数个乃至数十个细分市场,在这一细分市场中,上述的几种元素应该具备较强的相似性,这就是所谓的市场细分。

在做好市场细分的基础上,企业就可以做很多针对性的工作了。例如根据自身的企业战略、竞争能力、渠道能力、产品特点等,与各个细分市场内的消费需求包括潜在的需求进行一一对照,从而找到更易进入、更易成功、更易满足消费者、更易获得更大发展的细分市场。明确企业要重点关注的细分市场后,接下来就需要在企业经营、产品开发、市场营销的过程中,更加关注这些细分市场的消费者的需求,尽可能满足他们的偏好,并努力让他们感知到企业想要传达的信息,提升对企业品牌的认同感。

总的来说,STP 理论就是企业在做好市场调研和市场细分的前提下,根据自身的实际情况精准找到目标细分市场并做好一系列的规划,从而进一步将产品或者服务向这一市场倾斜,在市场诸多市场主体和产品当中,找到自己明确的位置,换句话说找到一个竞争目标或者切入点,从而为更有针对性地开展营销工作打下基础。

2.2 4Ps 营销理论

4P 营销理论，也就是几项基础性策略的整合，包括产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、宣传（Promotion），也简称为“4P’s”。

这一管理理论，从实质来看，是从企业的角度来看待市场营销活动，或者说是企业面对市场环境所需要采取的各种管理措施。具体分析企业所面对的市场环境，有一些因素是受外部环境影响，企业无法左右的；但有一些是可以做很多文章的，因为这些企业自己就可以决定。一般情况下，上述因素包含了自身的产品、品牌、商标、价格、广告、渠道等等。所以，这些元素就是该理论着重予以研讨的对象：

产品策略（Product Strategy），这一策略一般是在研究企业如何向其目标市场提供适销对路的产品以满足消费者的需求，从而成就品牌、成就企业。在这一策略中，主要内容也就是提供什么样的产品特征以使其尽可能满足消费者的需要，包括其品种、规格、式样、质量、包装、特色、商标、品牌等等，同时还包含与产品相关的多种类型的服务和支持手段。

定价策略（Pricing Strategy），这一策略一般是在研究企业如何按照目标市场的实际情况和内在规律，结合自身和产品的情况，通过制定价格、调整价格、提高弹性和灵活性等方式以达到自身的目标。从经济学的角度看，过高和过低的价格都不利于在市场规律下获取最大化的利益，所以定价必须合理，同时要具有一定的灵活性和弹性，包括各类优惠补贴等等。

分销策略（Placing Strategy），这一策略一般是在研究企业如何利用有效的资源，在多种多样的营销渠道当中，科学地选择符合企业和市场需要的销售渠道，促进产品的有效流通。具体需要研究的内容有渠道覆盖面、实物的物流流转、中转地、终端布置以及仓储管理等等以及这些要素的相互作用。

宣传策略（Promoting Strategy），这一策略通常是在企业在明确产品、定价和分销策略后，如何面向目标市场和目标消费者，将希望传递给他们的信息通过合适的方式传达给他们，从而使得他们按照企业的预期开展消费活动，从而实现自己的经营目标。这一策略具体包括促销广告、人员推销、关系维护等因素的相互整合。

2.3 7Ps 营销理论

7Ps 营销理论，是 20 世纪后期由 Booms 和 Bitner 等学者构建的。该理论与 4Ps 理论是一脉相承的关系，可以说是一种对前序理论的延续和发展，加入了 3 个“P”。与之前的 4Ps 着重从实现企业的经营目标、用管理手段达成经营目标不同，新增的几个策略都是从需求端来看待营销工作，具体来说就是关注面向用户

的服务质量。新增的几个策略包括了人（People）、过程（Process）、有形展示（Physical evidence）。

人员（People）：不难看出的是，从服务质量的角度出发，在绝大部分情况下，在市场营销链条中的、与产品直接打交道的永远是人，这是 7Ps 理论当中一项十分关键的认知。不论是研发人员、行政工作者、基层运营人员、终端零售客户包括消费者本身，都会有意无意地参与到营销活动中来，并将某些额外的价值赋予产品或服务当中。这一种价值的增值，对营销活动来说是非常重要的。

过程（Process）：让服务不仅停留在目标确定和结果管理的层面，而是建立一种标准化、科学化的服务流程，或者说就是让服务通过合适的程序、机制以及具体行动得到实现的过程，这也被称作是用户管理流程。这一策略是做好营销的一项关键因素。

物质环境（Physical evidence）：这一元素包含环境、便利工具以及有效引导。某种意义上说，这就是从环境的角度入手帮助产品与服务本身更好地贴近用户的身边，帮助他们更好地感知。这种展示对于市场营销活动具有重要意义，因为市场上的产品是丰富多样的，而用户的关注度是有限的，如何帮助他们接近产品、感知产品、体验产品，就显得尤其重要。所以，最有效的服务就是让客户体验到“有形”的服务。

与 4Ps 理论相比，这一理论的提出具备几点重要的价值：

（1）体现出员工的参与对于营销工作的关键价值。对企业来说，员工是最核心的要素。员工的工作和行为，将或多或少地影响到企业的产品和服务，从而影响到用户对于企业及其服务的感知，并进一步影响到用户对企业本身的评价。所以，必须要让每一位员工认识到他们自身的重要价值，并鼓励他们积极参与到企业的各项工作实践中来，努力发挥应有的作用。

（2）需要重视为客户提供服务的整个流程。服务不仅限于最后的销售环节，而是体现在整个流程当中，每一个环节的行为都会对下一个环节乃至整个服务链条产生影响。所以，需要着力提升每一个环节的思想认知、工作质量和服务意识，从而改善整体的服务质量。在这个过程中，还需要企业努力促进环节间的协同配合，包括内部的机构分工与人员协作，以及企业内外的沟通协作等，从而保障服务的质量。

第3章 C市烟草公司卷烟营销环境与问题分析

3.1 宏观环境分析

3.1.1 政策法律环境分析

总的来说,政策法律环境对于烟草行业的限制是越来越严格的,这也是烟草行业发展所需要重点研判和思考的。从2006年开始,我国就正式生效了国际通行的《烟草控制框架公约》。这一公约的生效,意味着我国烟草行业的发展环境出现了重要变化,整个产业链从生产、销售、促销、广告等等都受到了显著的影响,行业发展遇到了困难。

2019年,我国正式推行了《健康中国行动(2019—2030年)》《关于实施健康中国行动的意见》等3份与居民健康紧密相关的政策性文件,将控制烟草等15项关键行动明确予以提出,还把居民的主要健康指标作为当地政府机构的重要考核目标。《健康中国行动(2019—2030年)》里明确了烟草控制行动的指标:到二十一世纪三十年代,义务教育后人群的吸烟率要低于20%;要逐渐在全国范围内做到党政机关、室内公共场所、工作场所以及公共交通工具全面禁烟;把违背相关法律法规的市场经营者重点予以处罚。

2020年,我国发布了另外一项具有代表性的文件,也就是《关于新时代加快完善社会主义市场经济体制的意见》。在该意见中,明确指出要“完善烟草专卖专营体制,构建适度竞争新机制”。由于众所周知的原因,强化烟草控制全世界的共识和市场管理实践当中的共同行动,我国也不例外。总的来说,烟草行业作为一个较为特殊的行业,我国既通过确立烟草专卖体制促进了行业的有序发展,又通过规范管理予以了导向和规范,在国家财政收入、行业科学发展、消费者权益保护间取得了较好的平衡。

3.1.2 经济环境分析

C市烟草专卖局面向当地市场开展营销工作。据初步核算,2020全年该地区生产总值12142.52亿元,增长4.0%。第一、第二、第三产业的增长速度较为均衡,为3.3%至5%之间。

全年居民消费价格相比前一年提升1.8%,增长速度有所下降;商品零售价格提升0.8%,增长速度同样呈下降趋势。具体情况如表3-1所示:

表 3-1 2020 年地区居民消费价格比上年涨跌幅度

指标			
一级指标	二级指标	三级指标	比上年上涨 (%)
居民消费价格			1.8
服务价格			0
食品烟酒			6.9
	食品		9.8
		粮食	1.4
		食用油	3.4
		菜	3.1
		畜肉类	38.7
		水产品	-0.4
		蛋类	-9.2
	烟酒		1.3
衣着			0.4
居住			0.2
生活用品及服务			-0.2
交通和通信			-3.1
教育文化和娱乐			-1
医疗保健			1
其他用品和服务			5.5

当地全年的社会消费品零售总额 4469.76 亿元,和之前一年相比降低了 2.6%,排除物价因素后更具有参考价值的下降值为 4.3%。C 市烟草零售网点分为城网和农网,而根据城镇和乡村的地域划分,当地全年城镇地区的总零售额 3968.01 亿元,比前一年降低 3.4%;农村地区消费品零售额 501.76 亿元,比前一年提升了 3.8%。其中,食品餐饮行业的收入 406.93 亿元,比前一年下降 6.7%;商品零售 4062.84 亿元,比前一年下降 2.2%。这体现出受到疫情的影响,当地 2020 年的社会消费水平有一定的下降,为卷烟的市场营销工作带来了一定的挑战。如表 3-2 所示:

表 3-2 2020 年社会消费品零售总额及其增长速度

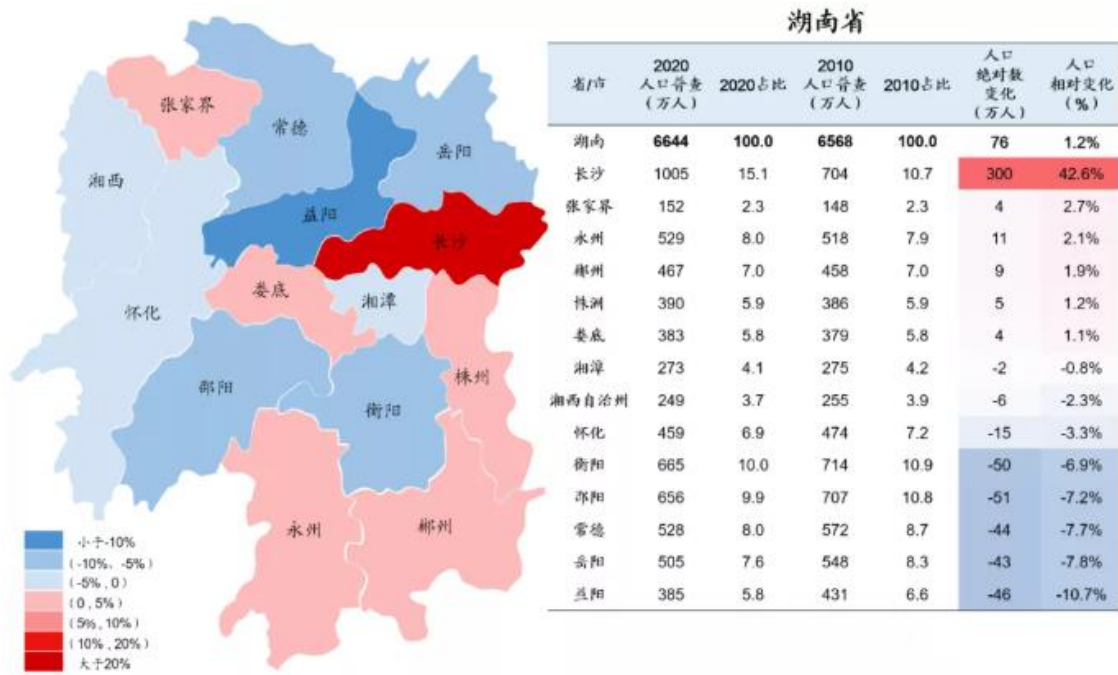
指标				
一级指标	二级指标	三级指标	零售额 (亿元)	比上年增长 (%)
社会消费品零售总额			4496.76	-2.6
按经营单位所在地分:				
	城镇		3968.01	-3.4
		城区	2963.24	-1.4
	乡村		501.76	3.8
按行业分:				

按消费类型分：	批发业	550.48	-4.7
	零售业	3508.31	-1.8
	住宿业	45.6	-9.8
	餐饮业	365.37	-6.2
	餐饮收入	406.93	-6.7
	商品零售	4062.84	-2.2

总的来说，当地城镇和农村可支配收入稳步增长，其中城镇和农村分别增长 5.0%、7.5%。但是，城镇居民的消费支出略有下降，与此同时食品烟酒的消费却略有增长。农村居民的人均消费支出同样有所增长。

3.1.3 社会环境分析

根据第 7 次全国人口普查公报结果显示，C 市作为省会城市，常住人口首次突破千万，达 1005 万人，增长 300 万（42.6%）。如图 3-1 所示：



C 市位于湘江下游，是长江中游地区重要中心城市，俗称“星城”。在 2019 年的一次全国性公开评选中，C 市在“最具幸福感”这一排名上位于全国第 6，这是 C 市第 12 次登榜。根据第 7 次全国人口普查公报结果显示，C 市城镇化率 82.60%。

我国某著名科技集团在 2020 年初发布的，2019 年给予企业大数据的我国人口迁移情况中提出，C 市等城市的人口净流入较高，这与全国第七次人口普查的数据是相当一致的。值得注意的是，与一般的省会城市流入人口来源主要是所在

省份的地级市不同,根据该科技集团的报告数据,流入C市的人口数量排名前5的地区是北京、深圳、岳阳、广州、常德。从这一数字可以看出,C市在全国都有不小的影响力,很多一线城市的居民也愿意来到C市生活。为什么会出现这种情况呢?该科技集团的副总裁、首席经济学家分析指出,这主要的原因在于C市的生活成本水平,特别是房价的水平较低,而在生活品质上又与一线城市没有显著差距,所以对一线城市的居民产生了很强的吸引力。他认为,C市收入增速快、产业更新快、房价收入比低、人才引进政策力度大,这些都对外来人口包括来自一线城市的居民有很强的吸引力。20世纪50年代初,C市的经济总量仅有2.87亿元;而到了2017年时,这一数字则超过了万亿,C市也正式加入了“万亿俱乐部”,给城市发展打了一针强心剂。

C市的幸福感也来自于良好的营商环境。该地政府通过持续数年的营商环境优化,使得当地成为了活力迸发的投资福地、人才高地,更多的企业愿意来C市发展。这不仅为当地带来了税收和产值,还拉动了当地的就业和消费,促进了当地的城市建设和服务品质提升,形成了城市品质提升的良好循环。

3.1.4 技术环境分析

烟草制品创新品类迅猛扩张。总的来看,卷烟消费的行为正在发生深刻的变化和显著的分化,体现在传统消费群体和新兴消费群体的差异。根据行业内的调研分析来看,传统消费群体的品牌忠诚度较高,吸食习惯较为稳定;新生消费群体则求新求异常,喜欢与众不同,对口味、包装有着与老烟民差别较大的需求。近年来出现的“细短中爆”新款型的烟草制品,一个共同的特点就是烟草容量下降,焦油及有害物质含量随之下降,既满足了烟民消费群体健康意识增强的趋势,又满足了他们尝新尝鲜的目标。创新产品顺应卷烟消费趋向多样化,以消费者新需求为新起点,近几年市场销售迅猛增长,以2020年前十个月份行业的创新品类销售数据来看:(1)细支烟同比增长12.61%,占总销量比例为10.33%,同比提高1.07个百分点,已经从前些年的“非主流”产品成为了现在的主要产品之一,尤其在北方市场已成为重要的卷烟消费大类产品。(2)短支烟同比增长7.56%,占总销售量为1.23%,目前仍比较小众。(3)中支烟销量增幅为56.16%,占全国卷烟销量比重的3.21%,同比提高1.14个百分点,虽然总量仍不如细支烟,但其增长速度相当可观,是市场提升销售结构的重要依托。(4)爆珠烟销量增长14.38%,占总销量2.59%,同样呈现良好增长态势。

降焦减害有所成效。“降焦减害”主要针对我国烤烟型卷烟焦油含量高的问题,出于对健康、安全的重视,降低焦油含量,减少烟草制品危害性的举措变得愈发关键。这是一项多种技术结合的复杂工程:(1)从农业的角度。农业也就是

烟叶的种植培育，这是烟草制品的源头和关键环节。从烟叶的选育开始入手，对栽培调制的全流程进行管控，综合运用基因技术等多种生物技术，可以有效地降低烟叶的原生焦油含量。另外一种方法是将新鲜烟叶进行加工，将其中的蛋白质、烟碱和糖类等物质予以提取，此后将剩下的物质通过技术手段制作成烟草薄片，这种技术同样能达到降焦减害的效果。（2）从工业的角度。第一，传统技术再升级，目前卷烟工业企业通过对卷烟纸克重、透气度、亚麻含量、阻燃剂含量对卷烟焦油及对人体有危害性的化学物质释放量的研究，以及延伸出的烟用辅材包括卷烟纸、接装纸、滤棒等等对相关参数影响的综合研究等等进行组合实验，初步形成了低焦油卷烟辅材设计综合技术。相关领域的前沿性技术研究包括三元多孔颗粒滤棒、四元滤棒技术等，相关的技术已开始在部分低焦油高档卷烟产品上应用，相关的实验论证也正在各家卷烟工业企业与相关研究机构广泛开展。第二，叶组配方更精细。叶组配方也就是通过不同产地、不同类型、不同部位烟叶的排列组合，从而形成单一卷烟产品中复合型烟叶配方。某地工业公司就叶组配方技术入手，组织进行了降焦减害的相关研究。该烟草集团运用全等级配方设计技术，对各种类别原烟烟叶制成烟草制品后的焦油等有害物质的释放量分别进行测定，并结合叶组配方在其他理化指标的表现，在最终组合叶组配方时实现低焦油、低有害物质，进而更好地进行卷烟叶组配方的设计。第三，多种手段齐发力，对功能性薄片、膨胀梗丝在卷烟配方中使用比例及使用特性进行研究，同时，积极开展低焦油卷烟香味补偿技术、保润技术的研究，以有针对性改善因降焦导致香气物质的损失、卷烟干燥感增加等问题。在这以外，卷烟产品的生产制造企业在烟丝生产的过程中创新使用了精细化分组、低强度柔性处置、HDT 流花烘烤等生产方式，从而优化烟丝的物理和化学形态，包括提升其均质性，保留香气、去掉杂味，提升烟丝的内在品质。

数据转型势在必行。随着新零售的崛起和烟草行业市场化取向改革的推进，行业的市场营销理念、营销策略以及营销手段将发生翻天覆地的变化，开展卷烟精准营销，研究和设计科学合理的精准营销模式，是企业实现长久发展的必经之路。与数字化转型处于领先地位的行业和企业相比，烟草企业的管理和营销行为都要进一步地向信息化、数字化转型，从采集数据、分析数据、运用数据开始，指导经营管理人员更好地用数字化的手段优化营销活动，以提升企业的效率和效益。

3.2 微观环境分析

3.2.1 C市烟草公司概况

C市烟草专卖局（公司）在1984年成立，负责当地烟草专卖的统筹管理，

由当地省级专卖行政管理机构管辖，其职责主要有进行卷烟营销与配送服务、按照法国要求保障市场秩序稳定等。C市烟草专卖局（公司）下设9个区（县）分公司，具体负责各区（县）的卷烟营销与市场管理工作。

市局（公司）共有14个部门，包括：经济运行科、专卖管理科、烟叶生产经营部、营销中心、配送中心、烟草服务中心以及8个管理部门。全市系统在岗员工717人，其中卷烟营销业务线144人。

3.2.2 C市烟草公司卷烟销售情况

过去五年，全市系统卷烟销量由31.49万箱增长至32.38万箱，增幅2.83%。单箱均价由3.38万元增长至4.01万元，增幅18.64%。省外烟比例由29.49%增长至33.55%，增幅13.8%。

全市重点品牌销量由29.23万箱增长至30.53万箱，增长1.3万箱，增幅4.45%，占总销量比重由92.84%增长至94.28%，提升1.44%。到2020年，全市处于正常销售状态的29个重点品牌里，有22个销量处于增长状态。“细短中爆”等创新规格的销量从0.41万箱提升到4.29万箱，增长3.88万箱，提升幅度高达946%，占卷烟总销量的比从由1.29%提升为13.25%，升高了11.96个百分点，增幅同样可喜。雪茄品类由416万支增长至3540万支，增幅750%；其中手工雪茄由66万支增长至323万支，增幅389%。一类烟由11.11万箱增长至13.65万箱，增幅22.86%，占总销量比重由35.28%增长至42.15%。二类烟由1.9万箱增长至5.06万箱，增幅166.32%，占总销量比重由6.03%增长至15.63%，为中高端品牌培育阵地打下良好基础。

3.2.3 行业竞争分析

（1）人均销售条数：根据第七次全国人口普查数据测算，C市人均销售条数为8.13条/人，在36个重点城市中排名第二十三位，海口人均销售条数最高，为17.15条/人。在周边8个省会城市（广州、郑州、武汉、C市、合肥、南宁、贵阳、南昌）中排名第四，贵阳最高，为12.10条/人。

（2）单箱均价：1-5月，C市单箱销售均价4.55万元/箱，在36个重点城市中排名第十，杭州均价最高，为5.73万元/箱。在周边省会中排名第四，南昌均价最高，为4.90万元/箱。C市均价增幅8.70%，在36个重点城市中排名第七，郑州最高，为13.87%。C市均价增幅在周边8个省会中排名第二。（3）中高端卷烟销售：1-5月，C市中高端卷烟（二类及以上）销售占比为70.39%，在36个重点城市中排名第十一，合肥最高，为82.39%，其中：一类烟占比50.22%，重点城市中排第七，二类烟占比20.17%，重点城市中排第二十六。在周边8个省会城市中，C市中高端占比排名第四。C市中高端卷烟销售增幅17.61%，在36

个重点城市中排名第六，郑州最高为 33.26%；在周边 8 个省会城市中，C 市中高端卷烟销售增幅排名第二。全国重点城市销售情况对比如表 3-3 所示：

表 3-3 重点城市销售对比（单位：条、万元/箱）

重点城市	人均销售条数	单箱结构	均价增幅	一类烟增幅	一类烟占比	二类烟增幅	二类烟占比	中高端增幅	中高端占比
北京	8.69	3.78	4.47%	9.68%	31.16%	1.24%	26.22%	5.65%	57.38%
天津	10.04	3.50	3.27%	12.00%	27.14%	7.20%	21.74%	9.81%	48.88%
上海	7.93	4.89	5.59%	7.12%	47.33%	9.90%	14.97%	7.77%	62.30%
重庆	8.54	3.86	5.28%	11.90%	36.15%	-1.89%	19.22%	6.69%	55.37%
成都	7.48	4.91	3.96%	6.38%	54.33%	-8.89%	20.87%	1.65%	75.19%
深圳	7.55	4.50	4.43%	6.66%	47.47%	16.96%	24.27%	9.93%	71.74%
杭州	8.89	5.73	3.34%	5.17%	61.85%	13.20%	11.20%	6.33%	73.05%
哈尔滨	7.46	3.37	9.77%	32.86%	21.82%	-9.31%	27.70%	5.44%	49.52%
西安	7.57	3.83	8.85%	19.03%	32.33%	11.50%	26.31%	15.53%	58.63%
宁波	10.42	5.53	4.80%	7.68%	59.09%	10.79%	10.86%	8.15%	69.94%
昆明	10.88	4.45	11.54%	23.45%	44.71%	7.44%	16.94%	18.60%	61.64%
福州	8.96	4.21	4.01%	11.35%	41.16%	2.38%	32.06%	7.23%	73.22%
石家庄	7.84	3.30	8.98%	25.43%	23.56%	1.19%	19.28%	13.22%	42.84%
青岛	8.59	3.70	5.43%	19.46%	30.40%	2.35%	23.94%	11.26%	54.33%
南京	9.05	5.06	5.60%	7.47%	53.72%	4.72%	19.36%	6.73%	73.08%
沈阳	9.25	3.70	8.19%	22.10%	26.10%	3.24%	31.38%	11.03%	57.48%
长春	9.02	3.11	5.20%	38.02%	18.21%	25.56%	30.05%	29.99%	48.26%
广州	6.36	3.93	5.54%	10.12%	35.74%	23.63%	28.17%	15.70%	63.91%
郑州	8.21	4.47	13.87%	45.56%	37.95%	18.13%	25.02%	33.26%	62.97%
武汉	8.25	4.56	3.86%	16.70%	59.55%	17.66%	12.74%	16.87%	72.28%
C市	8.13	4.55	8.70%	10.44%	50.22%	40.25%	20.17%	17.61%	70.39%
南昌	7.35	4.90	5.13%	12.50%	49.93%	-5.77%	24.24%	5.80%	74.18%
合肥	7.96	4.76	1.60%	8.87%	46.64%	6.38%	35.75%	7.77%	82.39%
贵阳	12.10	4.22	3.53%	6.34%	36.18%	2.52%	22.01%	4.86%	58.19%
南宁	7.73	3.72	5.87%	18.52%	32.20%	-3.70%	26.61%	7.32%	58.80%
济南	6.62	3.57	11.61%	43.87%	26.75%	10.40%	22.58%	26.34%	49.33%
大连	8.06	3.67	4.71%	11.60%	26.03%	3.56%	33.14%	6.95%	59.17%
海口	17.15	4.41	2.84%	8.28%	46.94%	3.44%	24.18%	6.59%	71.12%
厦门	9.46	4.08	3.20%	9.13%	38.48%	-2.59%	29.27%	3.74%	67.76%
太原	8.69	4.06	4.92%	12.59%	35.86%	2.76%	19.82%	8.88%	55.68%
兰州	10.31	3.66	3.26%	8.95%	25.59%	4.38%	32.52%	6.34%	58.11%
呼和浩特	10.19	3.75	5.23%	12.87%	26.47%	7.46%	37.33%	9.64%	63.80%
乌鲁木齐	9.66	4.01	1.53%	-0.61%	29.54%	9.01%	34.86%	4.38%	64.40%
西宁	4.47	4.06	4.51%	9.36%	33.32%	-1.35%	21.53%	4.89%	54.84%
银川	9.22	3.88	7.47%	22.02%	28.56%	14.60%	27.81%	18.24%	56.38%
拉萨	14.28	5.34	0.56%	4.39%	53.40%	2.85%	18.79%	3.98%	72.19%

3.2.4 C市烟草公司 STP 分析

(1) C市烟草公司市场细分

商圈市场细分,从概念上讲,是指根据用户所需求的产品或者产品营销组合,把整个市场划分为数个有差异的用户群体,并对这些群体进行描绘的营销行为。基于这种细分市场的划分,企业就能够基于目标群体来配置适当的产品与服务,并对产品价格、营销传播渠道、个性化服务等进行组合配置与优化,从而为市场拓展等提供帮助。通常来说,进行市场细分的主要依据有地理因素、人口因素、行为因素、心理因素等等。本文将从地理因素出发对C市市场进行基本划分:

一是中心商圈。中心商圈是稳定的高档卷烟消费市场,由于社会交际需要,大多烟民会选择价位高的卷烟,用于业务谈判或消费娱乐,来彰显自己的地位和身份。尽管随着控烟政策的愈演愈烈,许多场所开始全面禁烟,但是由于这部分消费群体相对消费水平较高,因此,卷烟销量削减不多,面对这一群体,主要推介时尚新颖、创新品类卷烟,进而提升卷烟销量和结构。

二是交通枢纽。机场、高铁站片区商务人士、小资群体往来频繁,牢牢把握住这一带“精致”、“体面”的人群标签,高端定位、商务送礼定位的卷烟更合他们的口味,偏向于知名度高、美誉度高的高档品牌,定制商务套盒、旅行手礼,提供不同价位、不同口味、不同主题的套装选择,满足个性化需求。

三是城乡结合市场。C市下辖五区四县,市场类型丰富,随着城镇一体化的脚步加快,人均可支配收入的增加,作为连接城市和农村的中间地带,该市场消费潜力巨大,卷烟需求量大,这部分消费市场的消费习惯和购买价位相对稳定,中档卷烟有广泛的消费者基础,二类 and 三类卷烟相对畅销。

四是农村市场。这部分消费市场人口基数大,收入水平偏低,卷烟消费更偏向于纯粹地满足生理方面的需要,需求价格弹性较高,消费者青睐价格较低的卷烟产品,对于价格的重视程度显著高于对于包装质量、卷烟品牌、抽吸口感等因素。但是,遇到法定假日,诸如春节、中秋节,或举办红白喜事,中高价位卷烟也会有一定的需求量。

(2) C市烟草公司目标市场选择

目标市场选择的概念是说,在开展市场细分的前提下,进行充分的研究和论证,从而决策到底要针对哪些细分板块集中力量进行营销。要想作出合理的决策,几项重要的因素是企业本身的综合能力、市场现有产品之间的差异化程度、产品处于一个什么样的循环周期、细分市场之间的同质化程度以及在这些市场上不同竞争主体之间战略的差异。

对于企业实力,C市烟草公司是大型国有企业,省内销售量和销售额最大的烟草商业企业,具备丰富的人力、物力、财力资源。对于产品同质化程度,由于目前卷烟商品在价格、味道上区别很小,因此目前卷烟商品同质现象比较明显,全国范围内也都存在这样的现象。对于产品的生命周期而言,C市烟草公司引进

的各个工业企业的卷烟都存在不同生命周期的产品,由市场竞争、工业企业对品牌的战略和规划、引入退出决策所共同决定。关于竞争对手,由于C市仅有C市烟草公司一家卷烟商业企业,因此不存在辖区内目标市场上存有竞争对手,只和其他商业企业之间存在卷烟销售与运营业绩的比较、共同管理市场、服务消费者。因此,根据分析,C市烟草公司需要根据细分市场的差异化程度选择合适的营销策略即可。

(3) C市烟草公司市场定位

考虑市场定位这一问题时,不能脱离政策环境的影响。根据国家烟草相关法律规定,C市烟草公司不能“挑选”目标市场,而必须做到全市市场及消费群体的全覆盖。但与此同时,又要尽量提升效益和效率,满足消费者日益变化的消费需求,把握卷烟发展的前进方向。在这种情况下,C市烟草公司的工作重点应该放在对现有市场潜力的进一步挖掘,在不同的细分市场要有针对性的侧重,特别是对于当前的新兴消费群体要给予额外的关注,对于他们和老一辈消费者不同的心理、习惯、取向等进行深入的研究,从而在市场建设的过程中给予针对性的布置,从而保障市场健康发展。

这项工作的最大意义在于,在市场上用户有很多的产品可供选择,只有对自身所推广的产品有明确而清晰的认知,突显经营主体及其产品的特点,并且将这种特点或者说差异通过有效的途径让消费者得以感知和认同,从而抢占消费者心中的高地,才能为企业的可持续经营提供保障。在这个过程中,贪大求全是行不通的,因为企业的营销活动受到各类资源的限制,所以必须要充分考虑企业现有实力,包括人员、资金、技术、渠道、产品现状等,做效益最高、最正确的事,而且必须要实事求是。举例来说,某工业企业投放市场的高端品牌屡屡受挫,原因并不是产品本身的品质出了大问题,而是企业原先产品过于低端,在消费者心中有强有力的“锚定效应”,新品卷烟的再次定位没有被消费者所接受,营销策略没有起到作用。

3.2.5 C市烟草公司卷烟营销现状 SWOT 分析

(1) 优势

一是法律法规制度保障。由于烟草产品的特殊性,烟草行业关系到国家经济和民生。因此,我国在一段时期内实行了《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》和《中华人民共和国烟草专卖法》,从法条的高度明确了相关的体制机制,为行业各项工作的开展提供了坚实的保障。在这一体制中,地方的烟草行政机构受到垂直领导,也就是国务院明确的主管部门,同时也受到政府机构的领导。其中,主要由国务院烟草专卖行政管理部门领导,建立了中国烟草业的特有的管理体系,

也从法律层面上对烟草行业实行专卖制度给予了有力的保障,不仅维护了国家的利益,也维护了消费者的利益,为行业真正践行“两个至上”行业价值观提供了坚实的法律基础,为在我国境内销售卷烟提供了依据。

二是市场监管成效显著。根据烟草专卖法和实施条例,卷烟销售实行属地管理,因此,相邻地市的烟草公司不能对其他地市辖区零售客户出售卷烟。对于C市烟草公司所辖市场,存在生产或提供假烟、走私烟等违法卷烟的人或集团等潜在进入者,C市烟草公司维持高压态势,打假打私打真烟非流,联合公安、市监等政府职能部门,加大对卷烟相关案件的调查力度,整顿市场、维护秩序。在2020里,一共查处了相关案件共450起,当中案值超过5万元以上的要案有94起,打假打私总量居全省第一。处置真烟非法流通案件871起,其中大要案468起,查获真烟11571万支。取缔违法违规大户330户,其中取消经营资格212户,同比增长78%。与此同时,对有可能倒卖卷烟的零售户,增强法律法规和举报渠道的宣传,宣传与惩治软硬兼施,给予教育、警告、控制和打击,有效防控真品卷烟非法流通。

三是营销服务质量提升。围绕“大品牌、大市场、大企业”战略,完善规则,优化机制,营造公平开放、规范有序、适度竞争的市场环境,提高有限营销资源的配置效率。依据国家局“136、345”品牌发展格局,优化品类布局,调整品牌规格培育思路,形成品牌与经济发展良性互动局面。打造工商协同样板,推进省产卷烟与省外卷烟和谐发展。引领营销队伍的职能转型,锻造专业化客户经理队伍和职业化零售客户队伍。提升客户满意度和获得感,创新服务模式,提升服务质量,不断提高营销服务的附加值,创造标准化、个性化、亲情化的营销服务,提高渠道掌控力,建立与零售客户的经营共同体、利益共同体、文化共同体和发展共同体,实现“我与客户共成长”。

(2) 劣势

一是市场竞争力较弱。烟草行业发展因为烟草专卖制度获得了保护伞,限制了其市场参与度,导致“温水煮青蛙”缺乏市场竞争力,跟国外成熟的跨国烟草集团相比也存在不小的差距。中国自2001年加入世界经济贸易组织,随着对外开放、国际贸易往来的深入,面对国际市场竞争,中国烟草的竞争优势相当微弱,需要迅速建立起产品和服务的护城河,未雨绸缪。目前,国内对进口卷烟产品的批发环节仍然实行总量控制,近期不会对国产卷烟的销售产生较大的冲击,但是中国烟草市场作为世界上卷烟第一消费大国,它的开放可以预见,成熟的外国烟草巨头已经开始关注庞大的中国卷烟消费市场,C市烟草公司作为中国烟草的一员,也面临着压力和挑战。

二是严格的控烟政策。21世纪初,我国正式加入了《烟草控制框架公约》,

并依据该公约的相关要求,承诺积极开展相关的烟草相关和烟草控制工作,毫无疑问,这将为我国烟草带来巨大而深远的影响。2011年,我国相关行政主管部门对《公共场所卫生管理条例实施细则》进行了修订,其中进一步明确了烟草控制的相关要求。该细则中指出,必须禁止在公共场所吸烟,同时明确了相关的劝阻和管理办法。对于室外开放场所的吸烟行为,该条例同样做出了规定,包括吸烟区必须远离人流、在公共场所不允许安排自动卷烟售货机器等。2012年12月,我国出台了首份专门对烟草控制进行规定的国家规划,也就是《中国烟草控制规划(2012—2015)》,这一规划涉及了另一层面的内容,也就是卷烟外包装上的危害警示程度需要持续提升。2013年底,出台了一系列关于禁止领导干部在公共场所吸烟的规定,这为卷烟销售又添一道阻力。还有人士提议要将警告标志或警示图片印制在卷烟包盒上,起到警示教育作用,更直观的达到控烟目的。控烟政策的颁布和加码,都进一步控制了烟草的宣传方式和宣传范围,对卷烟营销工作的开展构成阻碍。

三是人口红利消失。C市属于内陆城市,人口流动性相对较小,人口数量相对稳定,因此烟民数量也相对固定。C市烟草公司作为当地的支柱企业,每年都有利税贡献并保持稳定增幅,这必然要求卷烟销量和结构的提升,但烟草制品的销售属于属地管理、属地销售,这便意味着C市烟草公司可开发的市场空间是有限的,同时人口流动性较低导致烟民数量不会激增,利税的持续增长必然会在一定时间内达到天花板,可持续发展的压力较大。如何在到达顶点后继续保持卷烟销售的良好态势,就必须对卷烟销售进行长远布局、科学规划、突破瓶颈。

(3) 机会

一是区域经济发展。C市位于我国中部地区,属于长江经济带,是所在省份的省会城市、中心地区,是中部地区一个城市群的主要组成部分。到2019年为止,全市共有9个区县(包括代为管理的县级市),区域土地面积总和为11819平方公里。2020年11月的统计数据指出,C市常住人口刚突破1000万,占所在省份人口比例为15.12%。在这1000万常住人口中,城镇化率高达82.6%。

当年,GDP达12142.52亿元,同比提升4.0%。进出口迅猛增长,其中出口额1548.72亿元,提升10.8%;进口额801.74亿元,提升32.5%。全年共有来自国内外的游客15194.31万人次;旅游产业总收入1661.32亿元。

近年来C市经济的蓬勃稳定发展,有利于提升卷烟消费结构。此外,伴随着中部崛起、长江经济带、长株潭一体化战略的深入推进,也将为C市的发展带来更多机会,人口流入加速、高层次人员的引进等都必将带来消费水平的提高,为卷烟营销工作的开展提供新的增长点。

二是技术创新赋能营销服务。在卷烟销售过程中,随着“互联网+”、数据营

销理念的兴起,烟草行业也需要与时俱进,进行各个层面的改革与融合,创新服务理念、提升服务质量、增强服务水平,最大化的满足零售客户和消费者的需求。在卷烟订购上,提供网页“新商盟”、微信“紫荆服务站”等网络订货平台,让客户通过电脑、手机在访销日随时随地进行订货、付款,改变了过去等待电访员来电的电话访销模式,为客户提供最大程度的便利,实现卷烟工业企业、卷烟商业企业以及零售客户之间的信息互通互享;在货源投放上,推广智能零售终端系统,实时反馈零售客户销售情况,描绘各商圈、各业态消费全息图,探索精准营销、网上配货等模式;在结算方式上,提供各银行储蓄卡、信用卡结算、微信结算、跨行转账等付款渠道,给予客户高效、便捷、安全、经济的付款方式。

(4) 威胁

由于健康生活理念的普及和卷烟生产工艺的改善,越来越多的卷烟替代品出现在市场上,例如电子烟、加热非燃烧性烟草制品以及口含烟等等,越来越多的烟民开始尝试选择吸食这类卷烟替代品,希望减少品吸传统卷烟产品的危害,这类新型烟草制品目前工艺和质量没有保障,后期不良反应还未得到验证,且对目前传统中式卷烟销售有一定的冲击。

3.3 C市烟草公司卷烟营销存在的问题

3.3.1 卷烟产品规划不合理

(1) 品牌竞争力不强

目前市面上卷烟品牌万千,品类上也是高中低档卷烟应有尽有,但除了老牌知名卷烟中华、玉溪、芙蓉王等品牌畅销全国,一些新兴崛起品牌利群、煊赫门等在市场上立住了脚,其余大部分卷烟品牌只是在产地略有名气,也有些品牌上市仅一两年就销声匿迹,距离国家局提出的“136、345”品牌培育目标差距较大。品牌是卷烟工商企业的一笔巨大财富,品牌培育乃行业第一要务,在激烈的市场竞争中,各大卷烟工业公司只有做强品牌,提升品牌竞争力,提高新品培育成功率,才能为企业的长远发展积蓄动能。综上,如何把品牌做精、做优、做强是当下最重要、最迫切的问题。

(2) 产品供需失衡

与一般意义上的市场主体不同,由于烟草行业工商分离的特殊体制机制,C市烟草公司并不是卷烟的生产商,而是一个卷烟工业企业与卷烟零售终端间的中间机构,也是行业卷烟销售的中坚环节。C市烟草公司作为所在区域烟草制品销售的主管机构,在调控产品货源时,必须综合考量市场需求、卷烟产品结构、毛利率以及卷烟品牌发展规划,有时候为了权衡好市场需求和企业经营目标的关系,或者对于市场动态掌握不全面、判断不准确,会出现部分卷烟不一定能适销对路、

落地销售，与市场需求不完全匹配。

近两年,出于提结构的要求,C市低档卷烟投放减少,其效益的提升基本上都是依靠高结构卷烟,也就是一类、二类卷烟的销量提升来实现的,因为在同样销量的情况下,均价较高的产品显然可以产生更高的利润。但结构的提升难以一直迅速进行,因为市场高端货源的过多投放容易冲击市场本身的容量,导致市场实际需求的产品与供货源提供的产品在结构上出现错配,特别是无法满足低端消费群体的需要,导致低价烟涨价明显、异常流动增多、消费者满意度下降。

3.3.2 价格执行不到位

(1) 零售客户销售价格不一致

烟草商业企业具有卷烟零售价的定价权,通常情况下考虑零售客户的合理利润,是在批发价格的基础上上调12%。但在市场实际的运行过程中,由于市场客观规律的影响,包括供求关系、终端经营状态等,导致这一指导价经常不能得到有效执行,不同销售终端的零售价并不一致。对此,C市烟草公司组建了诚信互助小组,组内约定统一零售价格,但存在零售客户不遵守约定擅自定价售卖的情况。由于货源的紧俏程度不同,品规也会有自己的市场价格,例如白沙(精品)、白沙(软)等紧俏的品规,真正的市场价格远远高于指导价;与此同时没有实际市场需求的贵烟(好彩)等,真正的终端价格则低于了公司零售指导价。

(2) 市场规范还需要持续整治

部分终端商户蓄意违法违规,经常购买不法渠道流通进的假烟、走私烟等等,同时又以显著低于市场正常价格出售给非法经营商户和农村地区的偏远商户,继而进行二次批发、左右价格、扰乱市场;部分其他类客户,主营修理修配、服务产业等,其经营利润并不靠卷烟产品贡献,而是将卷烟作为了交换利益的筹码,具体来说就是以非正常的低价吸引客户甚至亏本销售,从而为真正赚钱的主营业务引流。有些终端商务无视市场规律和自身销售能力,为获取更多的货源特别是紧俏产品故意多购进高结构卷烟,但实际情况下无法消化这么多库存,继而非常张降价扰乱市场。

C市作为省会城市,地处湖南中部,涵盖了高桥大市场、红星大市场、黄兴物流园等大型批发市场和物流集散地,密集的人流、发达的物流为假私非提供了便利,对卷烟市场的健康发展造成了严重的不良影响。

3.3.3 渠道建设相对滞后

(1) 零售终端布局不合理

零售终端一般指合法销售卷烟产品的零售门店。这类门店是卷烟产品从光烟草公司到达消费者手中的必要中转站,也是市场营销工作的最前沿和“神经末梢”,

是烟草企业进行生产经营活动所必须依靠的重要资源。终端是否具有竞争力,是否能提供消费者满意的服务,对行业的营销推广和经济运行工作有着显著影响。在政府推行“放管服”的大背景下,近两年终端布局取消了过去零售点距离间隔等限制,凡属正常经营客户,一律给予办理烟草零售许可证,导致近两年持证客户增长迅猛,所以进行科学管理、周到服务的困难大大增加了。

根据调查情况来看,C市所在的市场区域共有正常经营的零售客户42469户,在这之中位于城镇地区的有31996户,农村地区的有10473户。从这个数字就可以看出来,面积更大的乡村地区零售户数量却远远小于城区,导致农村地区部分消费者难以购买到产品,而城市地区的零售户却面临着店多人少、恶性竞争的局面。农村地区消费者难以购买到产品的直接影响是,他们会通过非法经营店购买产品,这类经营店往往售卖的是假烟或非法流通的卷烟。这种布局上的不平衡,导致卷烟销售与消费者需要不相适应,影响卷烟市场的高质量发展。

(2) 零售客户评档方式待优化

客户档位是货源投放和服务提供的重要依据,档位的高低与零售客户切身利益相扣,是敏感且重要的信息。C市现在参与评档的卷烟零售客户39969户,其中高档位客户(定义21-30档的客户)10792户,中档位客户(定义11-20档的客户)21183户,低档位客户(定义1-10档的客户)7994户。按照国家烟草专卖局要求,A、B、C类客户呈橄榄型分别为20%、60%、20%,C市目前主要依据客户卷烟订购情况进行评档,一季度一次,但评档指标还不够全面,对客户经营能力的甄别还不够细致,零售客户评档方式还需优化。

3.3.4 促销方式受限

卷烟产品的促销受到限制,主要由于《中华人民共和国广告法》、《中华人民共和国烟草专卖法》、《烟草广告管理暂行办法》、《烟草专卖许可证管理办法》等一系列国家法律法规对烟草行业对外宣传做出的明确指出:任何市场主体和组织机构不允许在公共区域安置烟草广告,不允许使用各类线上线下的平台,包括电视、网络、手机平台、电影制品、纸质报刊等等,发布任何形式的烟草广告,或者发布支持烟草消费的文章影像。于此同时,相关法规还禁止了“擦边球”,也就是不允许、不鼓励各类影音制品存在吸烟形象特别是不允许出现未成年人吸烟的形象,不允许以任何形式鼓励吸烟、宣扬吸烟的好处。这大大限制了烟草营销活动,因为任何形式的宣传和促销,都难免正式或非正式地存在吸引和鼓励消费者吸烟的情况,受到了相关规定的严格限制。所以对于烟草行业而言,既要做到自身的市场营销目标,又要避免与政策法规的要求相违背,可以说是难上加难。

3.3.5 零售客户和客户经理软实力欠缺

（1）客户经理有待挖潜

在C市烟草公司的组织机构中，营销部门的主要人员均为客户经理，他们是市场营销工作的主体，主要职责有：零售终端客户的日常管理、信息与建议的收集与处置、烟草专卖相关法律法规的宣贯、组织参与促销等营销活动、配合进行货源配置等等。客户经理们既是C市烟草公司市场营销工作的中坚力量与关键环节，同时他们直接面向终端零售客户，他们的素质对营销活动的开展具有非常重要的意义。但是实际情况系，公司对此类人员的培养力度有所欠缺，客户经理们的理论知识和专业技能与工作需要相比有不小的差距，岗位晋升、薪酬激励的倾向性不足，发展潜力和工作动力不足。从服务水平上来看，虽然C市烟草工作投入了一定的力量进行培训宣贯，但由于客户经理本身不够重视且工作压力较大，很多精力都放在资料发放、标签维护等琐碎工作上，在客户经营转型、品牌培育、市场规范几大方面未能有效发挥作用。

（2）零售客户水平有限

总体而言，近年来我国线下零售产业受到了电商行业的显著冲击与挑战。近一两年来，这种情况更是格外严峻，因为经过一些年的扩展关于发展，我国的电商行业自身也进入了发展瓶颈，纷纷提出新零售等理念，转而布局线下零售。而之前的传统零售产业，其供应链体系、数据应用体系、客户管理体系、数字化信息化水平与大数据管理能力等等都很难与由电商转型而来的“新零售”们相比，可以说是收到了又一次挑战。

与外界不断创新求变相对应的是，卷烟零售客户还保持着传统的经营模式和经营理念，素质良莠不齐，很多店主安于现状、封闭自守，对外界的变化和即将到来的变革不以为意，在思维理念、经营方式、销售技能等方面还很落后，零售客户整体质量不高、水平有限。

3.3.6 过程管理力度还要加大

（1）内部监管要更加到位

目前营销工作的内部监管还存在疏漏之处，专销内配四员联动不够协调和紧密，对于假私非等案件的查处力度还要加大，对于市场异常信息的摸排还要更加频繁和细致，通过信息技术发现风险、排查风险的能力还要增强，对于品牌培育活动、营销费用和营销物资的管理还要进一步严格规范，完善制度、抓好落实、定期检查，只有以自我约束、自我管理、自我剖析到位了，行业的发展才能健康稳定。

（2）信息公开的力度还要加大

早些年因为货源投放、档位评定等环节把关不严，导致出现工业企业与零售客户、商业企业与零售客户内外勾结、谋取私利的事件发生，严重损害了客户利益、扰乱了内部经营秩序、削减了社会公信力，对客户关系、社会形象带来诸多负面影响。近几年，行业在货源投放、档位评定、品牌进退等方面已做到“公开、公平、公正”，但基层单位在落实上还要进一步加强，零售客户对于商业企业在外网公示的信息还不能及时查看、充分信任，信息公开还需要进一步加大和巩固。

3.3.7 对外展示宣传方式缺乏张力

（1）终端影响力削弱

当前卷烟禁止在各类平台发布广告，但与此同时，近几年不少互联网企业建设的智慧门店引发了广泛的讨论。几家欢喜几家愁，这种业态对于传统的线下门店，包括食杂店、便利店等带助了很大的挑战，而这一类传统门店往往也是卷烟零售终端，其占比超过七成。在感受到冲击和危机的同时，业界也从互联网企业的这种业态中得到了启发，也就是可以尝试将零售终端从传统的单店建设模式，向连锁化、规模化、品牌化的方向转型，以期形成品牌效应、规模效应，提高终端建设的边际收益。这种启示对于烟草行业的渠道建设是很有启发价值的。

（2）文明吸烟环境建设推进较缓

《公共场所控制吸烟条例》等政策的实施以来，吸烟者的正常吸烟权力被剥夺，控烟而非禁烟，吸烟者有权利满足自己的嗜好。堵不如疏，文明吸烟环境建设作为独立的吸烟场所，有排风、净化、灭火等安全装置，可以减少安全隐患、维护良好环境，满足吸烟者需要也不妨碍他人，是建设文明和谐社会的最佳途径，但目前文明吸烟环境的建设由政府、工业企业、商业企业协作完成，涉及主体多，推进进度缓慢，且烟民的吸烟习惯未能被很好地引导，已建成吸烟点使用率不高。

第4章 C市烟草公司卷烟营销策略优化设计

4.1 产品策略

4.1.1 精准营销

精准营销的前提是了解市场,做好市场调研是精准营销的基础性工作。所以,要将市场调研放在更加重要的位置,通过多种形式、多种渠道、多种主体、多种方法,对市场进行广泛而深入的调查,从而全面精确地把握市场总体形势、品牌市场状态、用户需求与反馈等等多方面的信息,为精准调控、精准营销以及延伸的品牌市场培育等提供依据。在这个基础上,有了精确的信息,就能够在产品投放、客户管理、消费者服务等方面更加有的放矢,从而提升营销工作的精准程度。

(1) 精确信息采集分析

精确了解市场真正的需求。到市场一线广泛开展各个类别的调研活动,深入了解市场状态、分析市场变化、了解品牌状态、掌握并预测市场需求,为后续的各项工作的打下基础。

一是细分市场。基于调研得来的多方面数据,针对C市的卷烟市场开展细分工作,关键指标有市场类别、营业方式、品牌的目标市场的总体份额以及将来的发展趋势等等,并在此基础上结合企业自身的能力和货源情况进行综合分析,为后续的营销工作做好准备。

二是分析信息。通过实地走访、客户反馈、智能零售终端系统等各渠道广泛采集的信息进行处置分析,引入多种数据模型并进行仿真验证,不断强化数据分析的科学性和实用性,强化信息联动,从而准确了解市场的最新动态。

三是按订单组织货源。在精确掌握客户需求并结合市场状态得出的预测数据进行拟合后,在与客户进行充分沟通的情况下形成最符合市场实际的清单,并结合C企业自身的货源情况,面向工业企业进行货源调取。

(2) 精度货源投放调控

科学制定货源采供计划,有效满足市场需求。要尊重其他市场主体的意愿、积极争取他们的协同配合。要强化与上游工业企业的对接,特别是要注重行业重点品牌 and 主销品牌,并依照市场实时状态、市场实际需求及存销比等关键指标数据,强化与产业链其他主体间的协调配合,通盘考虑多项因素以达到货源的科学调配,并站在更高的角度和总体的立场来实现资源要素的最优化。

一是明确目标用户。总的来说,就是要让较为有效的货源,通过最合适的零售客户,为消费者带来最充分的用户满足感,同时带来应有的效益。通过一段时间的实践,以下指标可以一定程度上较为全面地反映零售客户为消费者创造价值

的能力：经营能力、影响力、零售终端形象、诚信管理能力、发展潜力、综合效益等。

二是促进策略落地。总的来说，还是要从易于监控的市场指标出发，对营销策略进行及时反馈、优化、调整。从零售端来说，易于监控且具有代表性的指标包括“投放率、展示率、流动性、缺货率”等，而分析的角度包括投放时间、投放区域、产品类别等。在获取这些数据的基础上，对特定的品牌构建分析方法，并与其他营销策略有机结合，共同指导货源投放。

三是强化监控。要在做好前期工作的基础上，做好监控工作。通过对投放策略、“四率”指标分析、信息准确性、货源采购、零售客户销售、整体运行六个方面开展执行监控，为建立 PDCA 反馈循环、不断调控市场状态打下基础。

（3）精细管理

烟草行业针对此前省市级烟草公司在货源投放上一些不规范的情况，出台了“六个坚决禁止”等政策性文件，C市公司所在省级烟草专卖管理机构同样出台了相关工作要求。要根据相关的政策文件精神，结合C市市场的实际情况，更进一步地完善客户评价分类管理办法和货源组织供应管理办法，在货源投放上不仅考虑根据综合评分等确定的客户档位，而是科学综合考虑更多的因素，设置更多维度的二级标签，并根据这些标签情况适当调整货源的投放，在尊重规律、尊重实际的前提下，建立更为精益精细的货源投放匹配模型，尽可能地实现“按需供货”，从而提升货源适用性、科学保障终端零售客户的盈利水平。要持续推进营销管理特别是货源投放和品牌状态维护等，从粗放向精益转变，从传统向现代转变，从主观向科学转变，为了达到增销量、优结构、高效运行的工作目标而不断努力。

以一项具体工作措施为例，C市烟草公司利用上、下半年货源协议增补的契机开展资源整合，科学调控不同省份间卷烟的配比，不断提升、优化高结构产品的布局，同时做好以农村市场为重点的低价位卷烟货源保障力度，在有限的销售计划基础上尽可能提升货源对口的力度，从而确保市场的科学院有效供给。

4.1.2 建立卷烟品牌科学评价体系

C市位于所在省份的省会城市，也是C省市场的门面。所以，各家工业企业都争相向C市投放品牌。如果没有科学的手段加以控制，就会导致市场品牌供大于求、消费过于分散的情况，既不利于当地市场的科学管理，又不利于工业企业的利润保障。所以，有必要推进品牌科学进退，保证适当的品牌容量。所以，有必要建立一套定性的评价体系，对各个品牌的状态进行有效评估。评价周期一般为月度、季度、半年度，评价对象包括在销品牌与新进品牌。

(1) 在销品牌评价

对于在销品牌来说,评价主要考虑品牌的位置、销售的状态、消费者的评价、工业企业与商业企业之间的配合等,并科学配置子项指标与权重指标。如表 5-1 所示:

表 4-1 在销品牌评价表

评价项目	评价指标	基本分数	评价方法	得分
品牌特性	销量排名	5	排名前 15 位的卷烟品牌得满分	
	销售额排名	5	排名前 15 位的卷烟品牌得满分	
	低焦油品牌	5	焦油量在 8mg 以下(含 8mg)的品牌得满分	
销售评价	销售增长	8	销量同比有增长得基本分 4 分,销量同比下降得 0 分,同比增长量处于同品类平均增长量以上的加 4 分,最高 8 分。	
	销售占比	8	考核同品类中品牌销量占比情况。占比排名第 1 的得 8 分,第 2 的得 7 分...占比第 8 的得 1 分,9 名以后的不得分。	
	上柜率	8	即(当期上柜客户数/当期零售客户总数)×100%,上柜率达 80%以上得 8 分。上柜率低于 80%的,以品类上柜率排名情况来评价,排名第 1 的得 8 分,第 2 的得 7 分。	
	再购率	8	指同一客户月度对该品牌规格订货次数超过 2 次以上的客户比率。月度订货次数超过 3 次以上(含 3 次)的客户比率达 25%以上的得 8 分	
	利润贡献率	8	25 个工业厂家,第 1 名得 8 分,第二名 7.6 分,依此类推。	
市场表现	市场走势	15	月平均市场价格高于送货价的得基本分 8 分,每条高 0.5 元加 1 分,最高加至 15 分;低于送货价的得基本分 7 分,每条低 0.5 元减 1 分。	
	营销难度	5	结合品类划分进行评分。品类单箱销额最高的得 5 分,每低一个品类减 0.5 分。	
	消费者评价	5	根据产品口味、包装、价位以及消费者反馈和投诉情况定性评价。	
	计划衔接	5	根据每月计划衔接情况定性评价。	
工商协同	及时到货	5	根据与工业企业的衔接要求和实际到货情况确定。	
	协同营销	5	根据工商协同营销过程中工业企业的重视和配合程度以及实际的营销效果评定,包括协同制定营销策略、协同开展营销活动、协同进行客户拜访、协同解决市场问题等。	
	宣传促销	5	根据工业企业在 C 市的宣传促销规范情况评定。对于连续 6 个月综合评价的平均得分低于 60 分的在销卷烟品牌(规格),建议退出 C 市市场。	
	总分			

(2) 新进品牌评价

对这类品牌的评价，基本上与在销品牌是相同的。主要的区别在于，基于新进品牌的特殊性，指标的权重有一定的变化。如表 5-2 所示：

表 4-2 新进品牌评价表

评价项目	评价指标	基本分数	评价方法	得分
品牌特性	销量排名	8	排名前 15 位的卷烟品牌得满分	
	销售额排名	8	排名前 15 位的卷烟品牌得满分	
	低焦油品牌	4	焦油量在 8mg 以下（含 8mg）的品牌得满分	
销售评价	销售增长	20	环比销量增长率达 10% 以上，得基本分 10 分，每高 1 个百分点加 1 分，加至 10 分为止；环比销量增长率低于 10% 的，得基本分 9 分，每低 1 个百分点减 1 分，减至 0 分为止。	
	上柜率	10	柜率环比提高的得基本分 5 分，环比提高 0.25 个百分点加 1 分，最高加至 10 分；上柜率环比下降的得基本分 4 分，环比下降 0.25 个百分点减 1 分，减至 0 分。	
	再购率	10	再购率环比提高的得基本分 5 分，环比提高 0.25 个百分点加 1 分，最高加至 10 分；再购率环比下降的得基本分 4 分，环比下降 0.25 个百分点减 1 分，减至 0 分。	
	市场走势	10	月平均市场价格高于送货价的得基本分 6 分，每条高 0.5 元加 1 分，最高加至 10 分；低于送货价的得基本分 5 分，每条低 1 元减 1 分，最低扣至 0 分。	
市场表现	营销难度	10	结合品类划分进行评分。品类单箱销额最高的得 10 分，每低一个品类减 1 分。	
	消费者评价	5	根据产品口味、包装、价位以及消费者反馈和投诉情况定性评价。	
	计划衔接	2	根据每月计划衔接情况定性评价。	
工商协同	及时到货	3	根据与工业企业的衔接要求和实际到货情况确定。	
	协同营销	5	根据工商协同营销过程中工业企业的重视和配合程度以及实际的营销效果评定，包括协同制定营销策略、协同开展营销活动、协同进行客户拜访、协同解决市场问题等。	
	宣传促销	5	根据工业企业在深圳市场的宣传促销规范情况评定。对于连续 6 个月综合评价的平均得分低于 50 分的在销卷烟品牌（规格），建议退出深圳市场。	
	总分			

4.2 价格策略

4.2.1 依托诚信互助小组稳定价格

（1）做好持续宣贯

辖区的诚信互助小组在签订了诚信条约后，还要在小组会议、交叉检查、线上平台互动过程中经常性地宣贯诚信互助小组的规章制度、组内约定，杜绝买定离手的一锤子买卖

（2）强化制度执行

坚决执行小组规章制度。组内定期进行评比，对于不遵守约定的成员依照规则进行警告、申请减供、申请停货、组内扣除保证金等方式，赏罚分明。组长、副组长等组内职务由小组投票选举产生，依据工作态度和工作能力决定是连任还是替换，保证诚信互助小组运行质量和效率。

（3）建设信用体系

与零售客户信用体系建设对接。要以观念宣传为先导，积极宣传“守信”文化，开展案例分析教育，展现守信激励、失信约束相关机制和案例的宣贯和分析，从而引导客户群体形成以诚信为先的运营哲学。科学开展信用评价，建立卷烟零售客户信用评价机制，设置信用评价指标，构建信用积分制、信用等级制两种表现形式的信用评价模型，设置基础分值、分值区间及对应的信用等级，按照守法诚信加分、违法失信扣分的规则，及时增减零售客户的相关积分，并从积分入手进行信用等级评估。整合行业各层级营销、专卖、物流等系统中的卷烟零售客户数据信息，构建互联、互通、共享的卷烟零售客户信用信息管理平台，保障卷烟零售客户信用体系稳定高效运行。依托全国统一卷烟营销管理平台建设，逐步形成全行业数据同步、措施统一、标准一致的信用服务协同机制。

（4）丰富小组功能

提高诚信互助小组运行质量，小组依照 1236 的原则开展活动和巡查，烟草公司定期开展组长会议、小组评优、品牌培育进小组等活动，深化客我关系，为诚信互助小组运营提供支持，小组可依托线上+线下平台开展社区团购、分享经验、构建卷烟非烟一体化经营平台，最大限度发挥小组作用、挖掘组员潜能。

4.2.2 控量投放调节供需

通过控量投放，调节市场上供需结构从而达到稳定价格的目的。首先，市场上紧俏货源供给量远远不能满足市场需求，因此市场零售价格远远高于卷烟零售指导价的现象时有发生。因此，在日常的货源投放工作过程中，首先要根据市场的需求情况，适当的控量投放，防止卷烟价格因为供需关系不平衡出现“溢价”、“降价”的风险。其次，市场上还存在拥有成熟销售渠道、显性或隐性的大户，

他们拥有稳定的小户或下线。因此,对这些零售客户要关注是否有二次批发、扰乱市场、左右价格的情况,应通过结合实地拜访、库存检查、客户反馈、数据检测等手段对其予以监控,尤其对于过往存在违规经营记录的客户要重点关注、持续跟进,维护市场秩序。部分客户为了升档或错误判断了市场销售形势,对卷烟的购进不合理,从而导致部分卷烟无法销售、库存积压,最终不得不低价出售的现象。对于这部分群体,客户经理应加强针对性的经营指导,根据其商圈、业态、卷烟动销情况、周边竞争状况,提升客户的科学订货、库存管理意识。同时,也可以不定期开展零售客户培训,在卷烟销售技巧以及合理化库存等方面进行指导,提升零售客户的经营管理水平,降低库存积压的发生,融洽了客我关系、实现了客我双赢。

4.3 渠道策略

4.3.1 进行零售终端合理化布局

近两年因“放管服”政策的推进,辖区内零售终端数量激增,排布密集,货源紧张,客户服务与管理的难度加大,市场规范面临巨大压力。通过召开零售客户和消费者听证会,制定零售点合理布局管理办法,科学规划卷烟终端布局。

(1) 从法律法规角度出发思考证件发放的严肃性

法律法规对哪些人群、哪些区域不允许销售烟草制品有明确的要求。例如 18 岁以下不允许吸烟、政府机关要带头建立无烟办公室等。所以,为了配合政策的执行,可以考虑在中小学校及学前机构直线距离或步行距离 50-100 米内,包括党政机构、医疗机构周边等禁止或不宜经营烟草制品类商品的区域,不予办理烟草证。

(2) 从市场规范角度出发思考证件发放的安全性

一是对非法流通的重点区域实行严格限制。这类重点区域主要是物流的集散中心,很多位于集散中心的销售终端并不主要面向消费者售烟,而实际上变成了卷烟非法集散的“根据地”。对此,对各类大型集贸市场、物流园区、集散中心等,要按照卷烟门店数量不超过总门店总数 2.5%、卷烟门店总数不超过 10 家的标准来设置。二是保障烟草经营的市场地位。在过往的检查中,很多时候发现所谓的零售门店并不是其经营主体,而是其他品牌的销售如服装、电器、报刊等,还有不少是服务类的产业,例如理发、修理、餐饮、中介等等。对于这类零售店,也要严格控制其总量,一般要求不超过区域内烟草零售终端总量的 3%。

(3) 从市场需要出发思考证件发放的科学性

从一般的市场规律来看,一个区域内的市场容量总是有限的。如发证过多、门店过密,一是会带来恶性竞争、不利于终端售价的稳定,二是会降低门店销售

平均数量，给企业和终端的配货和管理带来更大的难度。对此，一般应采用城镇地区门店间距离不小于 30 米、农村的门店间距在调研后设置确保基本销量同时注重满足村民消费需求。这里也存在一些例外情况，例如规模较大的超市或连锁门店较多的品牌店（一般情况下指数量超过 50 家）、便利店、食杂店可视其经营能力和规范程度不受间距和数量限制。通过零售终端合理布局，科学把控零售终端的进入与分布，提升零售客户毛利率。

4.3.2 优化终端评档机制

（1）客户分档原则

为深入推进市场化取向改革工作，准确识别零售客户经营能力，有效满足市场需求，提高卷烟货源供应精准度，保持良好市场状态，必须制定科学精细的客户评档办法，为货源投放和客户服务提供有力依据。省公司零售客户分档指标包括购进量、购进金额、省外卷烟购进量占比、省外卷烟购进量、一二类烟销量、一二类烟购进额、规格数、条均价，以及违法违规案件数、真烟非流量、超出经营能力大量购进卷烟等指标。C 市从中选用购进量、购进金额、省外卷烟购进量占比、省外卷烟购进量、规格数、一二类烟销量、零售户信用体系评价结果等 7 个指标作为分档指标。各指标权重为：购进量权重为 20%、购进金额权重为 30%、省外卷烟购进量权重为 15%、省外卷烟购进量占比权重为 10%、规格数权重为 10%、一二类烟销量权重为 10%、零售户信用体系评价结果权重为 5%。各档位客户数占比如表 5-3 所示：

表 4-3 各档位客户数占比

档位	客户数占比	档位	客户数占比	档位	客户数占比
30	0.2%	20	4%	10	4%
29	0.8%	19	6%	9	3%
28	1%	18	6%	8	3%
27	2%	17	6%	7	3%
26	3%	16	6%	6	3%
25	4%	15	6%	5	3%
24	4%	14	4%	4	1%
23	4%	13	4%	3	1%
22	4%	12	4%	2	1%
21	4%	11	4%	1	1%

- (2) 客户分档计算方法
- 1) 购进量得分(20 分)
- 购进量得分=购进量总分（20 分）*指标绝对得分
- 指标绝对得分=该客户进货量/评测周期内该区域客户的最高进货量
- 2) 购进金额得分（30 分）
- 进货金额得分=进货金额总分（30 分）*指标绝对得分
- 指标绝对得分=该客户购进金额/评测周期内最高订购金额
- 3) 省外卷烟购进量得分（15 分）
- 省外卷烟购进量得分=购进金额总分（15 分）*指标绝对得分
- 指标绝对得分=该客户省外卷烟进货总量/该地区客户评测周期内最高省外
卷烟进货总量
- 4) 省外卷烟购进量占比得分（10 分）
- 省外卷烟购进量占比得分=省外卷烟购进量占比评测得分*权重
- 其中，省外卷烟购进量占比得分规则如表 5-4 所示：

表 4-4 省外卷烟购进量占比评测得分规则

序 号	指标数据范围	得分规则	最高得分	累计最 高得分
1	0%<省外卷烟购进量占比<=20%	每超过 1%，得 2.5 分	50 分	50
2	20%<省外卷烟购进量占比<=25%	每超过 1%，得 4 分	20 分	70
3	25%<省外卷烟购进量占比<=30%	每超过 1%，得 4 分	20 分	90
4	30%<省外卷烟购进量占比<=32%	每超过 1%，得 5 分	10 分	100
5	省外卷烟购进量占比>32%	得满分	0 分	100

- 5) 规格数得分（10 分）
- 规格数得分=客户订购规格数总分（10 分）*指标绝对得分
- 指标绝对得分=该客户订购规格数/评测周期内最高规格数
- 6) 一二类烟销量得分（10 分）
- 一二类烟销量得分=一二类烟销量总分（10 分）*指标绝对得分
- 指标绝对得分=该客户一二类烟销量 /评测周期内最高一二类烟销量
- 7) 零售户信用体系评价结果得分（5 分）
- 信用体系评价得分=信用体系评价总分（5 分）*指标绝对得分
- 指标绝对得分=该客户信用评价得分 /评测周期内信用评价最高分
- 做好客户分档管理：以分档周期内所有客户访销次数一致为原则，以 4-6 周

为一个分档周期。分档测评参考数据区间应不短于3个月。原则上应保证分档周期内所有客户的访销次数一致。实行差异化访销频次的，应保证同频次客户的访销次数一致。分档结果由系统自动生成，不得人为干预。

做好档位调整后续监管：1.营销部门档位调整完成后，所有档位调整申请、审批资料需按照一户一档要求，及时交内管部门备案备查。2.内管部门定期对档位调整客户进行实地走访核查，如在走访过程中发现存在问题的客户，及时向营销部门反馈，若存在内部人员虚假申报、为违规大户提供便利和审核把关不严等情形，将按照公司内管有关规定追究相关人员责任。3.加强对档位调整客户的政策宣传和监督监管，如档位调整客户发生违法违规行为，在按照公司有关规定处理的同时，应追究档位调整申请及审批相关责任人员责任。

坚持结果公示及科学应用：客户分档测评结束后及时通过订货网站等渠道公示分档结果，公布各档客户数及排名区间。客户分档结果主要应用在客户服务、经营指导、货源供应、品牌培育等方面。

4.4 促销策略

4.4.1 奖励和推广

对于销售好的客户会给予一定货源奖励或物质奖励，比如对于销售业绩排名前列的客户投放和天下（尊享）、芙蓉王（红宝石）等紧俏品规、新品规；建立会员体系，根据销售情况筛选会员，给会员发放促销物资、文本期刊，提供前往工业企业参观学习等机会；搭建卷烟+非烟订购平台，定制礼盒、卷烟非烟互兑积分，促进卷烟和非烟商品的销售；实行开包扫码赢积分等印花促销活动，消费者通过二维码进入工业公司在线商城，领取积分、兑换奖励，提高用户的消费热情。可以尝试学些Z省的营销策略，即建立基于数字化终端建设的消费者会员制，进一步了解用户需求、锁定目标人群，通过更精准的品牌宣传、货源投放、奖励投放等，进一步促进消费，同时发展出一批忠实于品牌的消费人群，从而提升品牌的知名度和美誉度。

4.4.2 事件营销

积极做好节日消费、旅游消费、婚庆消费等季节性、特色性卷烟消费供应保障，满足消费者个性化需求，用好现在传统节日假期较长、收到广泛欢迎且消费氛围较浓郁的情况，积极在各类传统节日以及婚丧嫁娶等红白喜事中开展丰富多样的促销活动，用好节日促销、场景促销，并注重节日期间产品结构的提升，帮助所营销的产品提高消费结构和市场美誉度。

根据红白喜事等特殊需求，定制相应的促销活动，比如喜宴、寿宴、就学宴

等形形色色的活动，对于客户确实有真实需求的，可适当放宽货源，采取一事一议的形式提高供给力度。举例来说，芙蓉王（红宝石）品规的卷烟新上市不久，但受到喜宴的广泛欢迎。在新上市这段时期，品牌方出于公平投放的角度，每家零售客户只有2条左右的货源，远远无法满足喜宴的需求。但实际上，喜宴又是推广品牌的绝佳时机。所以，当出现这种情况时，经过用户的申请，并由客户经理确认后，可以一次性额外调配一批货源，还可以配备小礼品等促销物资发放。

但事件用烟一定要严格审核、确保规范，以免为违规大户提供钻空子的机会，目前C市事件营销操作流程如下：

（1）零售客户向消费者发出事件营销用烟邀约，意向消费者与零售客户达成一致后，向所属区域客户经理提出事件营销申请，并提供消费者事件营销活动的基本信息，包括包括事件名称、消费者身份信息、事件发生时间、地点、数量等，填写《C市烟草公司事件营销信息表》。

（2）客户经理审查、落实事件的真实性。对于符合进入事件用烟流程的，客户经理填写《C市烟草公司事件营销活动申请表》。不符合的，不予申请。

（3）客户经理将《C市烟草公司事件营销活动申请表》提交至分部主任处，由分部主任审核。

（4）分部主任审核后，递交九区业务经理审批，审批完成后报区县局内管部门备案。

（5）业务经理审批完成后，递交营销中心品牌部部长审批，并根据需求定点投放事件营销用烟货源，由客户经理提醒零售客户及时订货。

（6）零售客户收货后告知客户经理，由客户经理联系相应工业公司事件营销负责人，零售客户将事件用烟交与工业定制部门，并按消费者要求做个性化包装定制。定制完成后由零售客户将事件用烟交付给消费者。

具体工作流程如图 4-1 所示：

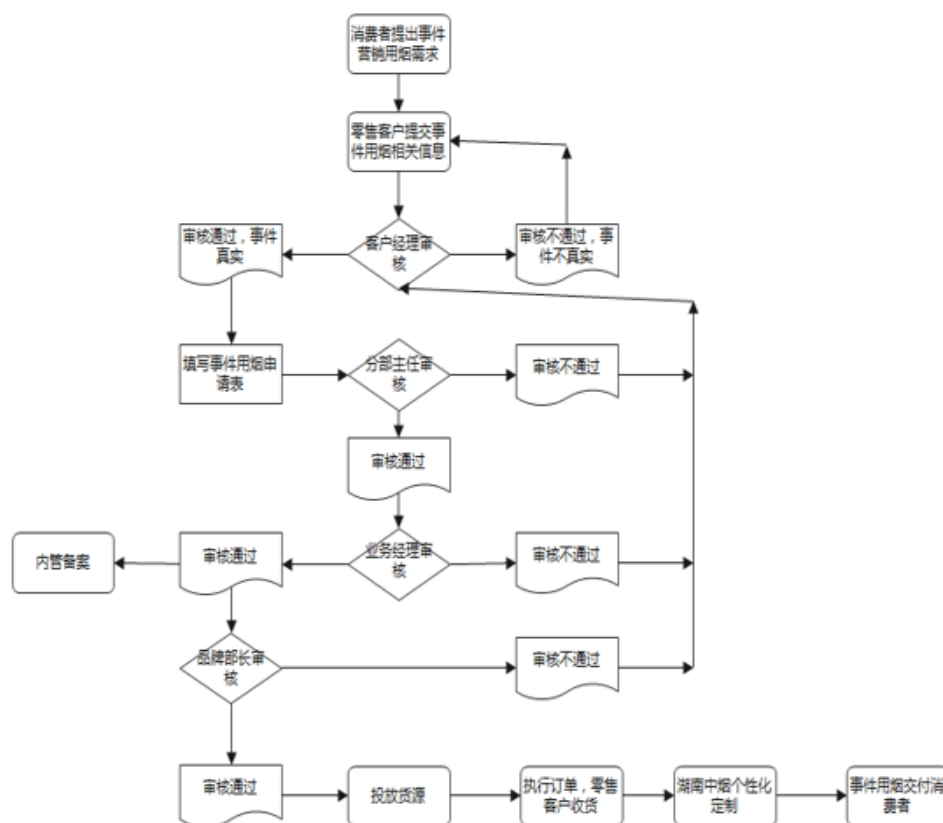


图 4-1 事件用烟投放流程

4.5 人员策略

4.5.1 打造专业化客户经理队伍

客户经理是卷烟市场的维护者，其专业素养的高低直接关系着卷烟零售客户的经营水平。通过提升客户经理的工作能力，从而达到引导客户、做优终端、提高渠道竞争力的良好效果。

（1）提升主动学习能力

面对政策环境、市场环境、技术环境迅速变化的情况，经验和知识储备已经不足以让员工面对诸多的变化。对此，员工们需要不断加强主动学习的能力，特别是要加强在实践中学习的能力，面临新情况、新业务，要主动强化前沿理论知识和实践经验的学习，向其他行业的市场营销工作人员主动请假学习，将新业务做好做精，运用最先进的理论与方法、扎根于最前沿的研究和实践，才能不断提升水平、打开思路、解决问题、创造效益。

（2）提升信息数据分析能力

客户经理们是企业进行数据管理和数据分析的重要节点。因为他们不仅可以从各类信息系统中获取数据，还能在广泛而丰富的市场一线营销实践中接触和获

取大量的数据，并且往往易于在这些数据中获取更多的信息。例如一条后台的购买数据，客户经理则可以详细分析这一数据背后的消费行为等等。这也意味着客户经理能够从信息系统采集的数据中，发现更多的信息，进行更深入跟更贴近实际的分析。所以，客户经理必须要提升数据分析能力，特别是要强化数据的感知力，在日常生产经营活动中敏锐感知、获取数据。在具体时间中，就是要精准把握客户的经营状态和消费者的消费习惯，帮助他们在货源管理、投放中更高效地满足市场需求。

（3）提升与用户的沟通能力

做好沟通是市场营销工作的基本条件。特别是作为直接接触一线客户的客户经理，面临的沟通环境更为复杂，需要和形形色色的人打交道，所以更加需要较强的沟通能力。具体来说，客户经理要有比较好的口才和表达能力，还要有不错的逻辑思维能力，更需要比较强的亲和力。特别是在解读政策、贯彻要求、做一些部分客户难以很快理解或接受的工作时，更应耐心细致沟通，一直到争取用户的支持与配合为止。

（4）提升创新服务的能力

不同类别的客户，需要的服务也不尽相同，需要了解他们的需求、创新提供更高品质的服务。首先需要对客户进行分类，提供差异化、个性化、温情化的服务，持之以恒地做好每一个服务细节。要积极使用社交关系维护的手段，例如提供节日祝福、生日祝福等，辅以营销技巧、规范管理要求的提示，能让客户感受到温暖的同时，更好地接收到企业想传达给他们的信息。

（5）提升办实事的能力

作为客户经理，需要尽可能地服务客户、满足需求，帮助用户解决经营中的实际问题，努力帮他们创造价值。所以，客户经理需要在力所能及的前提下积极了解客户的实际需求，包括他们面对的困难和问题，努力加以解决。例如，对于营销能力较弱的客户，要帮助他们学习掌握商品营销的能力，帮助他们订购、销售适销对路的产品，提高客户盈利水平。

4.5.2 打造职业化零售客户队伍

持续开展职业化客户培养，打造市场上的标杆队伍，以点带面，发挥辐射效应，加快带动其他零售客户经营理念、经营素质的转型。持续激发职业化客户效能，重点发挥在品牌培育、形象展示、信息采集上的示范引领作用，成为全媒体品牌传播矩阵的重要节点，点亮卷烟品牌培育“最后一公里”。依托紫荆学院，不断提升客户培训成效，推动实现我与客户共成长。统筹制定年度培训计划，明确培训对象、进度、协作模式等关键内容，进一步发挥培训资源的利用率，提高

职业化客户培训的覆盖率。实行分层分类，针对不同的零售客户，设计不同的培训体系，在精英班、普通班的基础上，新增强化班、基础班，提高客户培训的针对性；在培训设计上，结合对象特点、课程特点，灵活运用线上、线下、集中封闭等培训方式，提高培训的精准度。提前面向客户开展调研，掌握不同类型客户的关键需求，找准零售客户在经营理念、经营技巧上的痛点、难点，据此匹配最适合的课程、讲师，为零售客户提供最优质的培训体验。

围绕营销队伍转型，针对专业化岗位的具体要求，联合湖南工商大学、潇湘大数据研究院等外部机构，设计针对性的岗位提升课程，丰富培训形式，定期开展主题沙龙、现场教学、专项攻关、等小而精主题教学活动，解决“学什么”、“怎么学”、“如何用”的全流程问题。

开展职业化队伍竞技，引领零售终端转型。每季度开展“职业化零售客户+职业化客户经理”同台竞技，通过海选、组队、复赛等环节甄别营销经验丰富、性格开朗健谈、发展潜力十足的优质零售客户，以赛促学、以学促用，切实提升零售终端的服务意识、互联网思维、品牌营销技巧，以精英团队引领区域市场终端软实力全面提升。

开展最美小组长评比，引领诚信体系建设。从规范经营、卷烟陈列、组内活动等多方面开展“最美诚信互助小组长”评选，将评选结果纳入信用体系指标加分，将诚信互助小组与零售客户诚信体系建设紧密结合，切实激发小组活力，强化组内监督，共谋全组发展。

开发数据分析微课，引领现代终端升级。挑选终端机扫码优质客户和内训师开发现代终端培训微课程，深入挖掘进销存管理、商品管理、会员管理等信息数据价值，通过线上线下开展集中学习和专项培训，发挥终端机“智能小管家”作用，真正以数据驱动现代终端经营模式升级。

4.6 过程策略

4.6.1 强化内部监督管理制度

规范内部秩序是治理外部秩序的先导和保障。要坚持“刀刃向内”，围绕关键环节、关键问题，从战略导向、目标导向、问题导向出发，紧密结合卷烟生产经营的监管活动，进一步明确工作目标和责任分工，持续优化业务流程、拿出过硬举措。要拓展监管范围，做到卷烟流通到哪里，监管就覆盖到哪里，做到物流全过程的痕迹管理，特别是对于在市场区域内的物流配送过程实施全闭环监督。

同时，要在加强日常监管的同时，不断强化员工的合规意识，加强管理与考核力度，将思想认知是否到位、机制是否建立健全、管理是否精准可靠、生产经营是否合法合规等作为重要的考核要素，对各类不作为甚至主动违规的行为予以

震慑与坚决斗争，从而保障良好的内部秩序。

4.6.2 建立营销信息公开机制

为贯彻落实行业高质量发展要求，继续深入推进烟草行业市场化取向改革，适应时代要求，逐步打造有竞争力的市场体系，进一步规范行业工商企业卷烟营销信息的公开、获取和使用，提高工商企业卷烟经营透明度，切实尊重和保障各市场主体的公平竞争权、知情权、监督权，推动构建亲清的工商关系，各级工商企业营销部门应当及时、准确地面向行业内公开营销信息，实现工商企业之间信息互联、互通、共享，提高行业整体营销效率和工商协同水平。当前，工商企业营销部门依托省级卷烟营销平台、工商网上配货系统、行业卷烟营销监管平台和卷烟交易管理系统开展营销信息内部公开工作。待全国统一卷烟营销管理平台建成后，使用统一信息公开子系统开展营销信息内部公开工作。商业企业公开信息如表 4-5 所示，工业企业、中国卷烟销售公司公开信息如表 4-6 所示：

表 4-5 商业企业公开信息

公开主体	公开内容	公开方式	更新频率
省级商业企业	规则制度类信息	需求预测、货源采购、品牌进退、客户分档、货源投放等省级商业企业制定的，涉及到卷烟经营的营销规则、制度文件	面向工业公开 变化时
	计划管理类信息	全省各地市年度销售计划	面向工业公开 年度
		全省各地市半年度调入计划，调入计划剩余量	面向工业公开 半年
	品牌管理类信息	全省在销品牌（规格）目录	面向工业公开 半年
		品牌（规格）引入退出结果	面向工业公开 半年
地市级商业企业	人员协同类信息	省级商业企业营销管理部门内部职能分工、负责人姓名、联系方式	面向工业公开 变化时
	规则制度类信息	需求预测、货源采购、品牌进退、客户分档、货源投放等地市级商业企业制定或执行的，涉及到卷烟经营的营销规则、制度文件	面向工业公开 变化时
	客户分档类信息	客户分档规则，各档位客户数量及占比	面向工业公开 变化时
	产品销售类信息	分工业、分品牌（规格）购销存报表以及订单满足率信息	面向工业公开 实时
	品牌管理类信息	全市在销品牌（规格）目录	面向工业公开 半年
		品牌（规格）引入退出结果	面向工业公开 半年
	人员协同类信息	地市级商业企业营销部门内部职能分工、负责人姓名、联系方式	面向工业公开 变化时
	工商交易类信息	特定工业企业各品牌（规格）月度需求预测结果	定向公开 每月
		特定工业企业各品牌（规格）全年及半年的需求预测结果	定向公开 半年
		与特定工业企业签订的卷烟协议数量	定向公开 实时
	货源投放类信息	工业企业在当地销售品牌（规格）的货源投放方式及投放策略	定向公开 每周
	市场状态类信息	工业企业在当地销售的品牌（规格）市场状态情况，包括订单满足率、订足率、订购面以及采集的市场价格等	定向公开 每周
		工业企业在当地销售的品牌（规格）分档位的订单满足率、订足率、订购面等信息	定向公开 每周

表 4-6 工业企业公开信息

公开主体	公开内容		公开方式	公开频率
工业企业	规则制度类信息	工业企业制定或执行的，涉及到卷烟经营的营销规则、制度文件	面向商业公开	变化时
	品牌管理类信息	工业企业品牌发展规划	面向商业公开	变化时
		在销品牌（规格）产品信息	面向商业公开	变化时
		各品牌（规格）在销省级公司、地市级公司数量及名单	面向商业公开	变化时
		即将上市的新品信息	面向商业公开	实时
	产品销售类信息	所有在销品牌（规格）商业销量和商业库存	面向商业公开	实时
		所有在销品牌（规格）工业销量和工业库存	面向商业公开	实时
	人员协同类信息	工业企业营销部门内部职能分工、负责人姓名、联系方式	面向商业公开	变化时
	工商交易类信息	本企业品牌（规格）在特定商业企业辖区的需求预测结果	定向公开	半年
		与特定商业企业签订的卷烟协议数量	定向公开	实时
		与特定商业企业有关的协议、合同执行状态和物流状态等信息	定向公开	实时
	营销活动类信息	在特定商业企业辖区开展的市场营销活动，包括营销活动的名称、地点、范围等信息	定向公开	实时
	市场价格类信息	在特定商业企业辖区内采集的相关品牌（规格）的市场价格信息	定向公开	每周
中国卷烟销售公司	工商交易类信息	各省级工商企业半年度调入调出计划表	面向工商企业公开	半年
	客户服务类信息	各省级商业企业年度零售客户满意度调查信息；	面向商业公开	年度
	网建基础类信息	省级商业卷烟营销人员统计表（营销人员、客户经理、品牌经理、市场经理等各类营销人员数量）	面向商业公开	季度
		省级商业零售客户数量统计表（正常经营客户、现代终端数量、网上订货客户数、网上配货客户数）	面向商业公开	季度
		省级商业诚信互助小组统计表（小组数量、覆盖零售客户、覆盖率等）	面向商业公开	季度
		省级商业直营店数量统计表	面向商业公开	季度
	人员协同类信息	中国卷烟销售公司内部职能分工、负责人姓名、联系方式	面向行业工商企业公开	变化时

工商企业营销部门应根据部门职能、岗位职责，从数据安全的角度出发，严

格区分并管控各层次人员的相关权限,包括数据的查询和运用等。相关联的职能机构需要做好管理支持和技术支持,包括建立数据安全标准、在实际工作中做好防火墙和数据安全工作等,确保数据只在合适的状态下使用,避免违规情况的发生。另外,为了提供数据的完整性和可用性,需要依据“谁公开、谁管理、谁负责”的总体方向,相关机构要担负起应有的责任,对公布出来的各类信息的真实性、完整性、准确性、时效性、可用性和合规性负责。

4.7 有形展示策略

4.7.1 建设流通品牌和样板渠道

在当前严格管控烟草广告的前提下,加盟终端的展示是有形展示的核心组成部分,这也是建设流通品牌和样板渠道的价值所在。卷烟零售样板渠道,传统意义上就是“样板店”,一般是在长期的管理服务当中精选、引导、培育出的,各方面竞争实力都比较强的门店群体,包括外在形象、运营水平、品牌推广能力、市场影响力等等都有较强优势的门店。通过示范点、示范街、示范区的培养,既可以面向数量众多的卷烟用户呈现丰富多彩的品牌选择和“形象气质佳”的产品陈列,从而激发他们增加消费、提高消费结构的欲望以提升渠道的盈利能力;又可以通过示范点、示范街、示范区的标杆引领效应,起到以点带面作用,带动其他零售客户在硬件、软件上不断提升。目前C市烟草公司示范点、示范街、示范区,一般选择位于人流量大、人口集中的商圈、社区或者交通枢纽、旅游景点,因地制宜开展终端建设。

卷烟流通品牌的拥有者是烟草商业企业,品牌授权使用者是卷烟零售客户,品牌传播对象主要是卷烟用户。与一般意义上的“品牌”不同的是,流通品牌是指一种渠道或服务的品牌,而并不是生产企业所谓的品牌,它的实质是通过品牌建设的模式为营销终端建设提供帮助,结合当前零售终端品牌化、连锁化的潮流进行升级改造,该品牌往往意味着质量的承诺以及身份的认同,从而提高其竞争力和服务能力。C市烟草公司以“湘汇 636”为流通品牌,本着“整体规划、分步推进,自愿参与、烟草授权,坚持标准、统一形象,严格管理、规范运作”的建设原则,选取档位评级高、经营能力强、终端位置佳、诚信规范经营的职业化零售客户分批次建设,对于加盟终端的硬件装修,要求标准化、一致性,能代表“湘汇 636”的品牌形象,能展现卷烟零售终端的专业性;对于加盟终端的后续运行,要为零售终端的拥有者提供培训服务,帮助他们深度学习体验,通过线上线下渠道指导他们进行实际操作,从而使得他们能够熟练掌握商品扫码、移动支付、数字化仓储管理运营等现代化终端营销的基本技能,推进加盟终端品牌化、平台化、数据化,培养一批经营理念优、经营实力强、经营手段新的实体店主,

提高渠道掌控力。

4.7.2 文明吸烟环境建设

文明吸烟环境建设坚持“政府主导、烟草推动、多方合作、公益为主”，主要目的是保护吸烟者非歧视的正常消费权利和非吸烟者健康权益，文明吸烟环境建设可以从有条件的内部体验店、体验区开展，逐步向普通公众能够让渡的空间延伸，有效满足部分吸烟公众的利益诉求。

文明吸烟环境建设，要坚持先易后难的建设原则，首先在设施完善、有发展条件、公众接受度高的场所进行建设，先试点一批，观察效果，收集反馈，从而为将来更进一步的拓展打下基础。这项工作的痛点是，需要充分考虑政策环境、社会环境、舆论环境的综合影响，其后续发展存在很多不确定性，特别是机场、高铁站、城市中心等关键地区的文明吸烟环境建设更加敏感。所以需要加强与政府部门、社会机构的沟通，主动了解对方的要求，争取广泛的理解与支持。

文明吸烟环境建设不宜“一步到位”，而应逐步尝试、稳步推进。具体而言，要从做好该项工作的初衷出发，首先建设投入小、舆论风险小的室外吸烟场地，帮助消费者们提供便捷、安全、卫生的吸烟场所，同时在吸烟场地加强文明宣传，引导吸烟者不影响他人、不破坏环境。随着工作的逐步推进，要建设室内吸烟区，并装有直接导引到室外的空气净化装置，切实解决在室内，正常的卷烟消费需求无法满足的问题。

C市烟草公司聚焦“公益”，推广文明吸烟环境建设。在有效防范法律风险、充分考虑项目的社会化和公益性前提下，积极进行选点和相关建设工作，着重考虑高铁站、黄花机场、IFS、政务中心等人流聚集地，科学配置资源，逐步推进室内吸烟室、室外吸烟区、绿色吸烟点于一体的文明吸烟环境。

第5章 C市烟草公司卷烟营销优化策略的实施与保障措施

5.1 加强卷烟市场监管

规矩是行为的先导。没有既强有力又科学合理的监管，没有规范管理的良好基础，就无法为市场的各类经营主体和消费者提供良好的环境。特别是烟草行业较为特殊，其管理体制机制与管理机构与一般的商品有不小的差异，从C市烟草公司的实际出发，需要通过内外两方面的规范和治理，来强化监管、保障市场秩序稳定。

5.1.1 打牢专卖管理基础

一是夯实专卖队伍基础。重点抓好重要基础工作标准和文件的规范执行，建立全方位监督机制和激励机制，强化专卖队伍作风和纪律建设，推进建立防范侵害零售客户利益长效机制，切实调动专卖队伍的积极性、主动性、创造性。抓好业务技能、岗位素质培训，想办法提升专卖执法人员区分真品和赝品、做好信息记录和调查工作、科学开展档案管理等必要的的能力，从而提升市场监管和打假破网工作水平，着力提高依法行政、文明执法、规范办案工作水平，树立烟草执法良好社会形象。

二是提升数字化水平。将“互联网+专卖”引入跨部门合作，加快“互联网+”与专卖管理的深度融合，探索有效解决传统市场管理监管力量薄弱、监管方式单一、监管效能不高等问题的新方式。加强涉烟案件情报信息收集与分析研判评能力建设，建立打假打私案件信息数据库，为分析研判、侦办案件提供技术支撑。

5.1.2 治理外部经营环境

从保障正常生产经营秩序的角度出发，必须要强化烟草专卖管理，打击各类违法违规行为，特别是打假打私、打击真烟非法流通等。要坚决对制造、销售假冒伪劣烟草制品的犯罪活动予以坚决打击，强化信息渠道建设、提升自身执法能力、起到强有力的震慑和净化作用。

一是广织情报网。要从卷烟流通的重要节点入手，特别在是各类批发市场、物流中转站等关键地点进行布局，强化信息监控和情报收集，特别是对于管理区域内的卷烟市场情况、违法流通情况等要有全面的把握，从而为斩断违法链条提供信息保障。

二是多渠道合作。打假打私是治理经营环境的核心工作，这仅仅依靠烟草专卖人员的力量是远远不够的。所以，必须要联合多种执法主体，包括公安、工商、质监等执法机构，与他们共享情报体系，及时交流共享各类违法违规经营的信息，并建立联合行动机制，依托及时掌握的信息与执法力量的配合，对各类违法行为进行更快速更精确的打击。

三是多维度宣传。宣传的目标之一是争取社会群众和广大用户的理解，同事帮助他们树立消费信心，其二是动员更广泛的社会力量，拓展信息收集渠道，形成更广泛的合力。具体而言，应该建立信息沟通渠道，在销售网点张贴打假举报电话，在“3.15”法治宣贯、线上订货平台等广泛公开打架举报渠道，并明确相关的激励标准。

5.2 重视队伍素质建设

5.2.1 加强企业文化建设

企业文化建设对于队伍素质的提升有显著作用，因为企业文化具有导向、凝聚、同化等重要作用，能够引导员工不断改造其思想、优化其行为，提升他们的工作积极性，从而优化工作质量、提高工作效益。具体到烟草行业而言，“国家利益至上、消费者利益至上”就是该行业明确提出的共同价值观。而想落实这种价值观，就需要有一种规范化的岗位文化守则和评价机制，促进价值观落地。

要根据不同机构的职能职责、不同岗位的责任分工不同，建立既有共性又有差异的评价标准体系，特别是要构建基于企业文化和共同价值管的评价指标，并定期开展评价活动，从而检验和帮助企业员工不断践行企业文化。同时，要鼓励开展文化活动，特别是各类学习竞赛活动，以构建浓厚的文化氛围。还要促进企业文化的落地践行，鼓励员工在日常活动中运用文化、践行文化。要不断丰富完善企业文化体系，构建起企业文化的内核，例如服务文化、运营文化等，构建有企业特色的文化标识体系。

他山之石，可以攻玉。对于企业来说，要想不断丰富文化体系、提升人员素质，就需要建立切实可行的培训体系，特别是企业文化类别的培训。要多学习行业内外先进企业的管理经验、变革方向、技术优势等，组织基层客户经理和零售客户“走出去”参观交流，定期“引进来”名师讲授行业政策、工作技巧与转型方向。

要发挥榜样的力量，推动各企业文化落地践行。标杆的力量是无穷的，身边的人才更有说服力和感染力。所以，要主动观察、了解员工的行为，引导、培育、发现一批先进典型，积极弘扬他们的事迹，搭建宣传平台，帮助广大员工感知、了解。要对积极践行企业文化的员工予以激励，建立相应的管理制度，帮助员工

更好地向先进学习乃至成为先进。

文化建设不是一阵风，而是要真正融入企业的肌体中。要不断对企业文化进行优化迭代与整合，将先进的文化元素固化到企业的管理中去。根据外部环境的变化，企业文化也需要不断更新，这种文化的更新某种程度上就是制度体系更新迭代的先导和重要依据，从而将员工好的认知、好的行为固化到日常管理中去。

5.2.2 提高营销队伍素质

（1）调整岗位分配制度，活跃人才队伍

烟草行业对于系统内岗位分配提出了指导原则，那就是“分类管理、科学设岗、明确职责”。从管理实践来看，岗位分配方式的优化，是调动人员积极性，形成“鲶鱼效应”，实现“优胜劣汰”的重要手段。对此，应积极推进岗位设置科学化、劳动用工规范化。

一是岗位设置科学化。要在职能梳理与业务流程梳理的基础上，对各类岗位的工作进行写实，并根据做好营销工作的要求，对各个岗位的工作目标、业务范围、工作流程、工作要求等进行明确的规定。在划分岗位时，要着重考虑其业务边界和业务范围的差异，既要从职能如管理、技术、业务等条线进行划分，又要考虑基业务流程的连贯性需要，如“营销业务第一小组 XX 岗位”等。在设置岗位规范的同时，还要同步考虑考核机制的优化，即基于岗位的要求制定一套全面、科学、易于操作的评价办法，不仅从工作本身完成情况进行评价，还要综合评价其岗位适配度、学习提升的情况、综合素质水平等等。在这基础上，还要做好定岗定编工作，确保岗位配置科学可控，以保证岗位职责体系的正常运转，从而提升管理效能。

二是劳动用工规范化。除了与企业直接签订劳动合同的员工外，还有为数不少的劳务派遣人员，他们在很多事务性工作中也发挥着重要作用，有助于签订正式劳动合同的员工更好地将精力集中到核心业务与创新工作上去。所以，应根据省一级的上级管理机构指定的《劳动规章制度建设指导意见》，做好建章立制，明确各类劳动者与企业之间的管理关系，明确他们的责任与义务，并对相关的管理流程进行规范管理。在这基础上，还要做好监督与检查，尽一切可能化解矛盾、避免风险，形成各类工作人员和谐相处、共同奋斗的良好局面。对于发挥关键作用的劳务派遣人员，应研究专门的激励措施，如通过劳务公司做好转移支付，或者给他们提供正式岗位录取的优先权等，充分调动他们的工作积极性，同时也为他们提升业务水平添加更多的动力。

（2）以分配制度优化为依托，提高队伍积极性

在任何一家企业中，薪酬激励都是撬动员工工作积极性的核心手段，也是引

导、激励员工不断向上的重要支点。要优化薪酬绩效管理制度,做到“能上能下”“灵活调整”“按贡献分配”,并注重向营销一线人员倾斜,打破“论资排辈”“看人下饭”式的薪酬分配,并将薪酬分配与绩效考核更紧密地结合起来。虽然在国有企业难以实现足够灵活的分配制度,但应在允许的范围内尽可能利用分配杠杆,必要的情况下可以在日常薪酬之外设置专项奖励项目,从而更进一步地激发员工队伍的积极性。

(3) 加强专业技能培训,培养高素质人才

为了提升员工的素质,恰当地开展培训活动是非常必要的。要通过开展培训活动,帮助员工提升理论水平、专业水平,同时引导他们养成良好的学习习惯、培育创新精神,为他们取得更好的工作业绩打下基础。

要将培训机制的建立摆在首要位置。要制定专门的规章制度,并制定相应的培训计划与考核方法,通过建章立制来提高培训工作受到的重视程度,并推动培训工作按照要求进行。规章制度的建立不仅将对管理层起到约束作用,也将激励广大员工积极参与到培训中来。除了培训制度总则和总体计划外,还需要根据培训管理的需要,制定相关联的支撑性制度。要根据不同类别的培训需求,分别组织富有针对性的培训,并及时总结、评价,不断优化后续的培训计划,让培训起到实实在在的作用。

培育一批内部讲师。当然,必须首先承认内部讲师的局限性,与外部师资力量相比,内部培训师虽然眼界不一定足够开拓、授课的专业性不一定足够强,但具有熟悉实际情况的独有优势。要根据不同类别的培训需求,在专家、领导和熟悉各方面情况的员工里精选出一批内部讲师,建立人才资源库,同时加强对这一类人员的培训,帮助他们弥补在理论知识和授课水平上的短板。

强化岗位创新能力培育。要加强对所在行业政策变化和营销方法的研究,注重创新精神培育,在培养员工的基础素质包括岗位技能的同时,进一步提升他们的创新理念和创新思维,让他们敢创新、能创新,能在营销工作的实践中敢想敢试,不断实践新的营销方式,将他们培育成适应新时期营销工作的复核性人才,帮助他们更好地开展市场营销工作。

5.3 完善绩效考核体系

为进一步调动员工的积极性,深挖对标管理潜力,充分发挥绩效考核的激励作用,促进工作的持续改进,C市营销中心“树标杆、找差距、补短板”,在9个区县开展分组分类对标,让绩效考核更科学、更全面。如表5-1所示:

表 5-1 绩效考核指标

指标	类别	考评项目	基本分值	计分标准	依据	是否分解到客户经理
品牌培育	重点品牌	重点品牌销售情况	5	重点品牌销售占比达 94%。每低于 0.1 个百分点减 0.1 分。 以五区平均重点品牌占比为基准，每高（低）于五区平均水平 1%加（扣）0.1 分，最多加（扣）1 分。 以四县平均重点品牌占比为基准，每高（低）于四县平均水平 1%加（扣）0.1 分，最多加（扣）1 分。	系统数据	否
		重点规格培育	5	根据市局下达的 2021 年重点培育规格、铺货率，（以方案要求为标准，按每月数据平均数计算）每 1 个规格每低 2 个百分点扣 0.1 分。	系统数据	否
	品类培育	一类烟培育	5	以五区平均一类烟占比为基准，每高（低）于五区平均水平 1%加（扣）0.1 分，最多加（扣）1 分。 以四县平均一类烟占比为基准，每高（低）于四县平均水平 1%加（扣）0.1 分，最多加（扣）1 分。	系统数据	否
		二类烟培育	5	以全市系统平均二类烟占比为基准，每高（低）于全市平均水平 1%加（扣）0.2 分，最多加（扣）1 分。	系统数据	否
		雪茄烟培育	5	以五区平均雪茄销售（不含专业雪茄吧）平均销量增幅为基准，每高（低）于五区平均水平 1%加（扣）0.2 分，最多加（扣）1 分。 以四县平均雪茄销售（不含专业雪茄吧）平均销量增幅为基准，每高（低）于四县平均水平 1%加（扣）0.2 分，最多加（扣）1 分。	系统数据	否
	品牌培育活动	品牌培育活动报备	5	积极主动培育品牌，市场部协同工业企业开展品牌培育或市场推广活动须向营销中心报备；活动方案、效果评估表等资料留痕存档，活动未报备或资料缺失，每次扣 0.5 分。	资料查验	否
终端建设	诚信互助小组建设	组织规模	2	诚信互助小组组均成员数不超过 15 人，每超过 1 人，扣 1 分；发现专卖重点监管客户或违规客户担任诚信互助小组组长，每户扣 0.5 分，此项最多扣 2 分。	系统数据	是
		组长培训	3	各市场部对小组长进行培训一年不少于 2 次，无培训方案和痕迹化资料，每少 1 次扣 1 分，最多扣 2 分；小组长培训覆盖面达到 100%，每低 1%扣 0.2 分，最多扣 1 分。	资料查验	否
		组长上机率	2	诚信互助小组组长终端机覆盖率不低于 80%，每低一个百分点扣 0.2 分，最多扣 2 分。	系统数据	是

终端 转型	加盟终端建设	2	每月抽查湘汇 636 运行情况，如出现店面形象不符合 VI 标准，每户扣 0.2 分；存在销售假私非、真品卷烟异常流动、同一浏览器订货、一卡多结等违规行为，每户每项扣 0.2 分；智能终端系统扫码支付笔数或支付金额比率低于 80%、销订比低于 80%，每户扣 0.2 分；账实相符率低于 95%，每户次扣 0.2 分。	现场 督查	否
	特色终端建设	2	建设雪茄专柜终端，五区各新建 7 户，四县各建设 3 户，得 1 分，每多（少）建 1 户加（扣）0.2 分，最多加（减）1 分；建设旅游终端、红色终端、婚庆终端等特色终端，未建设特色终端，扣 1 分。	资料 查验	否
	终端提质升级	8	前柜背柜一体化改造客户占比达到年初客户总数 10%，得 5 分，每多一个百分点加 0.2 分，最多加 1 分，扣完为止。 整店改造客户占改造客户数比例达到最高者得 2 分，最低者得 1 分，中间值按差值比例得分，中间值得分=基本分+差值比例*得分查。差值比例=（被考核单位指标值-全市最低值）/（全市最高值-全市最低值）。	资料 查验	否
	示范街建设	3	各市场部建设主题明确的示范街至少 2 个，每个示范区域至少包含 20 户以上零售客户，本级至少包含三种终端类型，四县至少包含二种终端类型，制定示范街建设方案，未制定方案扣 2 分，每少建设一个示范街扣 2.5 分，扣完为止。	资料 查验	否
服务 质量	满意度排名	5	满意度最高者得满分 5 分，最低者得基础分（为满分的 50%），中间值按差值比例得分，中间值得分=基本分+差值比例*得分查。差值比例=（被考核单位指标值-全市最低值）/（全市最高值-全市最低值）	系统 数据	否
	客户投诉	2	通过 12345 与 96368 平台，发生的涉及市场服务分部营销工作有效投诉或举报，每 1 起扣 1 分。	系统 数据	否
	客户咨询	2	通过 96368 平台，咨询订货时间占总受理量比重低于 30%，每超过 1 个百分点扣 0.1 分；咨询客户经理电话占总受理量比重低于 2%，每超过 0.1 个百分点扣 0.1 分，最多扣 2 分。	系统 数据	否
	服务及时性	2	服务派单完成超时，每 1 起扣 0.5 分。（第一记录为准）	系统 数据	否
	入网及时性	3	按照新客户入网流程，在 2 个工作日内完成第二环节客户基础信息维护，未及时完成 1 户扣 0.1 分，最多扣 3 分。	系统 数据	否
	订货及时性	2	新客户在入网后，应在第一个正常订货日完成订货，未及时订货的新入网客户占比超过 10%，每超过 1 个百分点，扣 0.1 分，最多扣 2 分。	系统 数据	是
	初始档位设置	5	新入客户严格按照《零售客户分档实施办法》设置初始档位，初始档位设置错误一户扣 1 分，最多扣 5 分。	系统 数据	否

市场督查		10	<p>1、明码标价：标签到位率和标签对应率低于 95%，每户次扣 0.2 分。2、诚信互助小组建设知晓率：未达到 100%的，每户/次扣 0.1 分。3、槟榔分区：槟榔或其他商品占柜，每户/次扣 0.1 分。4、店面规范：发现人证不符、证照不符、证址不符每户/次扣 0.2 分。5、销售规范：公开摆卖假私非每户/次扣 0.2 分。6、拆零上柜：以客户上周期订购规格明细为准，凡订购规格未拆零上柜，每次每个规格扣 0.01 分。7、发现大户控小户、虚假经营、档实不符客户，每户扣 1 分。8、智能终端系统操作：现场抽查客户经理智能终端操作能力，出现不能熟练操作的，一次扣 0.5 分。9、系统签到：抽查移动办公系统签到情况，无移动办公系统签到记录，出现拜访记录无照片、黑照片等情况，每次每户扣 0.2 分。10、拜访覆盖率：每季度拜访覆盖率达到有效客户数（含 88 线）的 95%，每低一个百分点，扣 0.2 分。</p>	现场督查	否
数据采集	信用体系建设	4	核实信用体系指标定义准确性，由客户经理操作失误导致零售客户加扣分错误，每户扣 0.1 分，最多扣 4 分（以系统变更记录为准）	系统数据	是
	智能终端推广使用	3	智能终端系统推广城网不低于年初客户的 3%，农网不低于年初客户的 1%，每低于一个百分比扣 1 分，最高扣 3 分。	系统数据	否
	样本合格率	5	星级数据采集终端（含一星、二星、三星）占比达到全市平均水平得 4 分，每高（低）于平均水平 1 个百分点，加（扣）0.1 分，最多加（扣）1 分。	系统数据	是
	库存管理	5	智能终端系统使用账实相符率达到 95%，得 3 分，每出现一户未达到 95%，扣 0.2 分，最高扣 3 分；系统未出现负库存客户，得 3 分，每出现一户扣 0.1 分，最多扣 3 分。	系统数据	是
加分项	1.承办全市系统营销线的现场会，主承办单位每次加 1 分，参与单位每次加 0.5 分；承担国家局主要领导参加的营销工作调研，每个终端调研点加 0.2 分（线路中如有 636 门店不计入加分）；承担省局主要领导参加的营销工作调研，每个终端调研点加 0.1 分（线路中如有 636 门店不计入加分），总加分最高不超过 2 分。				
（总加分项不超过 5 分）	2.卷烟营销论文或课题成果获市级一、二、三等奖的，主创团队分别加 1.5、1.2、0.8 分，参与团队分别加 1、0.7、0.4 分；获省级一、二、三等奖的，主创团队分别加 2、1.5、1 分，参与团队分别加 1.5、1、0.8 分；获国家级一、二、三等奖的，主创团队分别加 4、3、2 分，参与团队分别加 3、2、1 分；以上同一事项取较高加分，不重复加分，总加分最高不超过 4 分。				
	3、营销部门取得软件著作权或者专利，并在辖区推广使用，每项加 1 分。				
	4、获得行业竞赛考试资格的加 0.5 分/人；竞赛中获个人第一名的加 1 分、第二名与第三名分别加 0.8 分、0.6 分，第四至第三十名加 0.4 分/人。				
扣分项	1.在全省组织的各类营销业务考试中，凡考试成绩出现不合格的每人次扣 1 分；培训和考试中出现违纪情况的每发生一起扣 2 分，最高扣 5 分；				

<div>（总分 扣 5 分）</div>	2.被查实存在“主观故意、组织参与、内外勾结”为大户违法违规经营提供便利问题的，每一起扣 2 分。
	3.出现内部 IP 干预订单的，每户扣 0.5 分，最多扣 3 分。
	4.同一客户连续 2 个月出现同一浏览器订货，每户扣 0.5 分。同一客户连续 3 个月及以上出现同一浏览器订货，每户扣 1 分，最多扣 3 分。
	5.在各项迎检工作中，如发现营销工作问题，每次扣 0.2 分。

第6章 结论与展望

6.1 研究结论

本文首先阐述了国内外烟草市场研究的理论基础的经营现状,以最符合行业实际的 7P 理论为基础,结合运用多种分析方法,对 C 市烟草公司所处的环境开展了较为全面的分析,并且从产品、价格、渠道、促销、人员、过程、有形展示等多个维度对 C 市烟草公司的营销现实情况进行了研究,找出了问题的所在,并从 7P 理论的角度明确了对应的优化策略。主要结论如下:

(1) 筛选具有竞争力的产品并将它们进行科学投放是推动卷烟营销市场化取向改革的核心。在烟草行业,由于体制的特殊性,导致商业企业在提供货源时,很多时候受到各种非市场因素的影响,例如政府指令、税利考核、工商关系等,多种因素与实际的市场需求进行博弈后,往往导致最终的货源供给与实际需求有不小的偏差。对 C 市烟草公司而言,其营销管理人员必须充分地了解品牌表现,促进品牌的科学有序进退,开展货源精准投放,尽量排除非市场因素的干扰,真正从市场的实际需要出发,为工业企业的卷烟品牌提供公平公正公开的平台,将有限货源的效率和效益最大化。

(2) 保持渠道的稳定和价格的稳定是卷烟营销工作的关键。价格是对供需关系、渠道密度的综合反映,保持合理的渠道布局和良好的竞争关系有利于价格的稳固,而价格的稳固又让渠道保有可观的利润空间,提升零售终端的盈利。对 C 市烟草公司而言,进行零售终端的合理化布局,开展零售终端档位的科学评定,让渠道保持有序状态;通过卷烟的供需调节,以及渠道自发组成的诚信互助小组来稳固价格,保护零售客户和消费者利益。

(3) 建立高素质人才队伍是做好卷烟营销工作的重要保障。不论采用什么理论、什么方法,要做好卷烟市场营销,最终还是要依靠人。所以,有必要锻造一批职业化、专业化的人才队伍,提升队伍素质,才能保障卷烟市场营销工作的高效开展。对 C 市烟草公司而言,从客户经理和零售客户两支队伍着手,定期组织具有较强针对性的培训,同时优化绩效分配和激励机制以激发人才队伍的主观能动性,多管齐下做好人才保障。

(4) 加强卷烟营销工作过程管理是推动行业高质量发展的必要举措。加强过程管理,一方面是公司运转流程、制度建立与执行、考核与监督要规范到位,另一方面是营销信息,特别是与零售客户和消费者利益息息相关的营销信息要公开透明,杜绝暗箱操作、人为操纵,保障行业规范发展,行稳致远。

(5) 在法律法规许可范围内进行促销活动和有形展示,树立正面形象。烟

草行业受法律法规限制和舆论压力，不能进行广告等诸多宣传活动，但可通过在零售终端或者卷烟包装上设计一些政策许可的培育活动，密切客我关系；还可以通过建设加盟终端、样板渠道提升终端质量，为消费者带来良好的购买体验，以及建设文明吸烟点，保障公众健康和烟民权益。

总之，卷烟市场营销工作纷繁复杂，需要前瞻性的思考规划与系统性的部署落实，需要从产品、价格、渠道、促销、人员、过程、有形展示多个方面来进行策略优化，以建立更完善、更符合市场需要的营销管理体系，推动烟草行业的高质量发展，为消费者带来更好的体验，为国家税利做出更大的贡献。

6.2 研究展望

回顾全文，虽然针对 C 市烟草公司市场营销策略进行了一些有益的研究，指出了当前该单位在营销活动中存在的不足，并提出了一系列优化提升策略，但受到政策环境、舆论环境等一系列限制，相关的策略具有很多局限性。同时由于研究在时间空间、深度广度上存在不足，特别是受到研究者本人的学术水平和实践经验的局限，论文中多少有不尽合理、不尽完善的方面，尤其是相关改进建议的实用性有待验证，是否能真正发挥效益还需要进一步的实践。未来，笔者将在进一步的学习、研究和实践中持续对该地区的卷烟市场营销策略进行思考、优化，坚持理论联系实际，务必更好地发挥应有的作用。

最后，希望本文能够抛砖引玉，引导行业同行们从更多的角度、基于更丰富的实践对卷烟营销进行更深入的研究分析，不断丰富充实卷烟市场营销的理论基础与实践方法。

参考文献

- [1] McCarthy, E. Jerome (Edmund Jerome), Shapiro, Stanley J, Perreault, William D. Basic marketing[J]. 1984.
- [2] Kotler P , Levy S J . Broadening the Concept of Marketing[J]. Journal of Marketing, 1969.
- [3] Booms B H , Bitner M J . " Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms " [J]. Marketing of Service, American Marketing Association,1982:47-51.
- [4] B Lauterborn. New marketing litany[J]. Advertising Age, 1990.
- [5]唐 E.舒尔茨, 菲利普 J.凯奇, DonE.Schultz,等. 全球整合营销传播[M]. 机械工业出版社, 2012.
- [6] Gary, S, Becker, 等 . A Theory of Rational Addiction[J]. Journal of Political Economy, 1988.
- [7] Kaplow Louis, Shavell Steven. On the Superiority of Corrective Taxes to Quantity Regulation[J]. American Law & Economics Review(1):1.
- [8] Kaplow Louis, Shavell Steven. On the Superiority of Corrective Taxes to Quantity Regulation[J]. American Law & Economics Review(1):1.
- [9] Chaloupka F J , Warner K E . The Economics of Smoking[J]. Social Science Electronic Publishing.
- [10] Saffer H , Chaloupka F . The effect of tobacco advertising bans on tobacco consumption[J]. Journal of Health Economics, 2000, 19.
- [11] Moran M B , Heley K , Pierce J P , et al. Ethnic and Socioeconomic Disparities in Recalled Exposure to and Self-Reported Impact of Tobacco Marketing and Promotions[J]. Health Communication, 2017:1-10.
- [12] Unger J B , Johnson C A , Rohrbach L A . Recognition and Liking of Tobacco and Alcohol Advertisements Among Adolescents: Relationships with Susceptibility to Substance Use[J]. Preventive Medicine, 1995, 24(5):461-466.
- [13] Yvette, van der Eijk, Jeong Kyu,等. How Menthol Is Key to the Tobacco Industry's Strategy of Recruiting and Retaining Young Smokers in Singapore.[J]. The Journal of adolescent health : official publication of the Society for Adolescent Medicine, 2018.
- [14] Frank, J, Chaloupka,等. Price, tobacco control policies and smoking among young adults[J]. Journal of Health Economics, 1997.

- [15]吴金明. 新经济时代的"4V"营销组合[J]. 中国工业经济, 2001(6):70-75.
- [16]何跃, 鲍爱根, 贺昌政. 四川卷烟市场消费者的心理需求研究[J]. 运筹与管理, 2005, 014(002):138-141.
- [17]郁炜. 消费者研究是企业营销的基础[J]. 上海商业, 2008(9):40-42.
- [18]邹立清. 基于消费者偏好的顾客价值研究[J]. 浙江传媒学院学报, 2005(2):73-75.
- [19]毛正中, 胡德伟, 杨功焕. 对中国居民卷烟需求的新估计[J]. 中国卫生经济, 2005.
- [20]任燕燕. 平行数据模型及其在经济分析中的应用[M]. 经济科学出版社, 2006.
- [21]郑元. 黄果树品牌北京市场营销策略研究[D]. 西北大学, 2007.
- [22]翟晓强. 天津市烟草公司营销战略研究[D]. 天津大学.
- [23]郑欣. 基于 SWOT 分析的合肥市烟草公司营销策略研究[J]. 中外企业家, 2015, 000(026):10-10.
- [24]谭家斌. CZ 市烟草公司市场营销战略策略调整研究[D]
- [25]史新颖. 基于客户价值的湘潭市烟草公司零售终端服务管理策略优化研究[D]. 2015.
- [26]郭倩. 基于当前消费模式的卷烟营销策略分析[J]. 企业改革与管理, 2018, No.321(04):114-115.
- [27]别继红, 叶剑, 孟欣. 新型卷烟零售客户价值体系的构建——基于马斯洛需要层次理论分析[J]. 陕西行政学院学报, 2012.
- [28]邹亮. 卷烟零售终端价值评价体系研究[J]. 中国烟草学报, 2013, 19(04):82-87.
- [29]邓基刚. 基于卷烟客户经济价值的双轮驱动模式探究——以山东威海烟草有限公司为例[J]. 全国商情(经济理论研究), 2013(13):40-42.
- [30]郑仙芬. 长沙县烟草公司零售终端营销策略改进研究[D]. 湖南大学, 2015.
- [31]陈蕾. 烟草行业营销渠道的变革趋势与对策[J]. 企业改革与管理, 2018, No.328(11):100-101.
- [32]辜菊水, 王宏, 屈湘辉, 等. 烟草经济新常态下卷烟品牌营销策略分析[C]// 中国烟草学会学术年会. 2017.]
- [33]杨继琨. 经济新常态下卷烟营销策略优化分析[J]. 中小企业管理与科技(上旬刊), 2018(12):35-36.
- [34]郭兴堃, 李健, 郭靖, 张辉. 卷烟营销市场化取向改革政策研究[J]. 中国烟草学报, 2015, 21(04):94-98.
- [35]侯杰华, 邹瞰. “互联网+卷烟商业”的研究与实践[J]. 烟草科技, 2018, 51(04):94-98+107.

- [36] 曾志强. 关于卷烟营销渠道掌控力提升策略的研究[J]. 商场现代化, 2019(04): 77-78.
- [37] 刘毅. 浅议烟草行业卷烟营销在新零售模式下的改革创新[J]. 技术与市场, 2019, 26(05): 187-188+190.
- [38] 韩嘉懿. 消费者市场购买行为分析——以万宝路为例[J]. 现代营销(下旬刊), 2019(06): 75-76.
- [39] 滕洁. 新冠肺炎疫情下推进卷烟销售平稳过渡研究[J]. 财富时代, 2020(02): 132-133.
- [40] 杨忠武. 新零售背景下卷烟销售网络渠道提升路径[J]. 北方经贸, 2019(11): 64-65.
- [41] 孙如燕. 新形势下加强卷烟营销基层管理人员培训的思考与对策[J]. 现代营销(下旬刊), 2019(12): 203-204.
- [42] 梁剑寒. 分析区域市场卷烟品牌营销模式与路径的构建[J]. 今日财富, 2021(05): 82-83.
- [43] 黄晓寅, 黄坤, 戴睿宸, 黄绍军, 薛珊珊. 边贸区域卷烟营销策略研究——以云南省金平县为例[J]. 投资与合作, 2020(08): 65-69.
- [44] 荆志瑞. 浅谈区域市场卷烟品牌营销模式与路径的构建[J]. 价值工程, 2020, 39(10): 52-54.
- [45] 沈晓晴. 新常态下商业企业如何创新卷烟营销模式[A]. 中国烟草学会. 中国烟草学会 2016 年度优秀论文汇编——卷烟流通主题[C].: 中国烟草学会, 2016: 4.
- [46] 王俊峰, 李玲, 赵杨. 新形势下区域品牌卷烟营销的若干思考[J]. 品牌(下半月), 2015(06): 9.
- [47] 刘兆魁. 以服务转型促营销网建升级[N]. 东方烟草报, 2021-06-02(003).
- [48] 戴兵. 基于精益管理的区县级卷烟营销策略研究[J]. 经济管理文摘, 2021(09): 181-182.
- [49] 杨刚. 新常态形势下烟草企业卷烟市场营销策略优化分析[J]. 中国产经, 2021(08): 47-48.
- [50] 杨绍成. 大数据时代的卷烟营销模式变革[J]. 现代营销(经营版), 2021(04): 12-13.
- [51] 顾茜. 新营销模式下卷烟品牌发展策略探讨[J]. 现代营销(下旬刊), 2021(03): 76-77.
- [52] 贺婷. 基于数据挖掘的卷烟市场状态指数构建[J]. 现代商业, 2021(08): 83-85.
- [53] 李宁宁. 大数据时代卷烟营销精准施策的实施路径[J]. 现代企业, 2021(03): 35-36.

- [54]梁晓庆,秦玉化,刘蔚林.基于市场化取向改革的卷烟营销队伍职能转型的探索和实践[J].中国市场,2021(08):129-130+153.
- [55]曹霞. 卷烟营销数字化转型发展探析[N]. 东方烟草报,2021-03-08(003).
- [56]陆超伟.互联网+时代下烟草行业卷烟营销在新零售下的改革及创新[J].中国商界,2021(Z1):124-125.
- [57]杨忠武. 建设智慧烟网 推动转型升级[N]. 东方烟草报,2021-02-24(003).
- [58]戴兵.浅谈新常态下如何做好卷烟营销管理工作[J].中国产经,2021(03):167-168.
- [59]梁晓庆.现代卷烟零售终端建设的探索和实践[J].中国商论,2021(04):40-42.
- [60]杜广海.经济新常态环境下的卷烟消费者行为及品牌营销策略探讨[J].现代营销(经营版),2021(02):78-79.
- [61]崔黎阳,邵新宪.新零售模式下卷烟营销改革[J].科技经济导刊,2021,29(02):230-231.
- [62]刘智,邓文潇,肖文金.卷烟营销供应链协同管理问题及对策分析——以长沙市烟草公司为例[J].现代营销(经营版),2021(01):60-62.
- [63]颜凌.经济新常态下卷烟品牌营销策略分析[J].全国流通经济,2020(35):6-8.
- [64]滕洁.新常态下卷烟品牌培育策略研究[J].现代商贸工业,2021,42(01):65-67.
- [65]罗婷婷. Discussion on Collection, Analysis and Application of Marketing Information in Cigarette Marketing[J]. 现代市场营销,2021,11(01).
- [66]Smiley Sabrina L,Cho Junhan,Blackman Kacie C A,Cruz Tess Boley,Pentz Mary Ann,Samet Jonathan M,BaezcondeGarbanati Lourdes. Retail Marketing of Menthol Cigarettes in Los Angeles, California: a Challenge to Health Equity.[J]. Preventing chronic disease,2021,18.
- [67]Craig Lorraine V,Yoshimi Itsuro,Fong Geoffrey T,Meng Gang,Yan Mi,Mochizuki Yumiko,Tabuchi Takahiro,Thrasher James F,Xu Steve S,Quah Anne C K,Ouimet Janine,Sansone Genevieve,ChungHall Janet. Awareness of Marketing of Heated Tobacco Products and Cigarettes and Support for Tobacco Marketing Restrictions in Japan: Findings from the 2018 International Tobacco Control (ITC) Japan Survey.[J]. International journal of environmental research and public health,2020,17(22).
- [68]Timothy Dewhirst,Wonkyong Beth Lee. Kent cigarette brand marketing in the Republic of Korea: the role of a pioneering image, flavour capsules and leader price promotions[J]. Tobacco Control,2020,29(6).

- [69]. Influence of Tobacco Marketing on Nepalese Adolescents: Cigarette Use and Susceptibility to Cigarette Use.[J]. Asian Pacific journal of cancer prevention : APJCP,2020,21(9)

