

湖南烟草产业可持续发展论坛暨 2004 年学术年会 论文集

浅谈现代卷烟流通网络中的客户关系管理

娄底市双峰县烟草公司 朱智勇

摘要： 本文从市场经济的角度、客观分析我国烟草行业卷烟销售网络建设的现状，从而提出现代卷烟流通网络中所必须遵循的规律和要求，推动行业发展。

关键词： 卷烟流通 客户 客户关系 探索

中国加入 WTO 以后，面临跨国烟草企业的竞争压力，烟草行业越来越深刻地感到建立完善的现代卷烟流通网络体系是“中国烟草最有价值的战略性工程”。卷烟营销网络建设历经十年的发展，已基本形成“以城市为重点，城乡一体、覆盖全国，专销结合、注重服务，全面访销、集中配送”网络体系。十年的网建历程，是一个不断总结、不断提高、不断发展的过程，是一个从“以我为主”转变为“以客户为主”，从“经营卷烟”转变为“经营客户”的过程，是一个从农网转变为城网，从网点下伸转变为全面访销、集中配送的过程。如今又迈入以提高网络管理水平和运行质量的全新阶段。这一阶段的网建工作将以“现代流通为主要内容，以网建联动为主要方法”，提出要实现“三个满意”，要实现拥有“先进实用的物流配送”、“优质高效的客户关系管理”等特点的现代卷烟流通网络，最终要实现传统商业向现代流通的转变。随着网络建设的整体推进，网络经营优势不断完善，综合竞争能力不断增强，市场控制率和占有率不断提高，但客户关系管理水平发展不平衡且相对滞后等弊端也随之凸现。笔者特就现代卷烟流通网络中的客户关系管理谈些粗浅的认识，以抛砖引玉，共同探索，不断提高客户关系管理水平。

一、客户及客户关系管理

客户就是指我们销售商品和提供服务的对象，是市场营销、销售、接触、产品、服务、时间、资源配置、盈利能力，长期增长和进取型企业优势等一系列问题的核心。客户概念诞生于 20 世纪初，因买卖双方的角色地位发生了逆转，客户地位也发生了深刻的变化。90 年代前，供应商扮演着猎人的角色，客户是他们猎取的对象，市场主导品牌的领导厂商决定谁是客户和他属于哪一类型客户。营销技巧似乎是以产品的需求为中心而非客户的需求来定义的。正如一句流行的说法：“公众得到的就是他们想要的。”进入 90 年代，客户变成了供应商的“上帝”，他们从供应商和服务提供商那里，需要得到的是灵活性、实用性、创造性以及价格优势，客户变成了市场营销活动的中心。在产品同质化和营销同质化日益严重的今天，众多企业正在面临越来越多的生存压力，变到生存环境和资源的局限，企业的竞争更多的集中在销售环节，“拼销售”成为企业工作的重中之重。归根到底，以产品为中心的传统营销方式已经让位于以客户为中心的新型营销方式，迫使企业在生产、经营等方面作出更多的调整。由于许多企业在营销理论的实践中积淀并不是十分深厚，更需要好的客户关系管理迎头赶上，实现营销方式的跨越发展，客户关系管理（CRM）便应运而生并得到了较快的发展。

什么是客户关系管理（CRM）？美国著名的 CRM 大师、NCR 公司副总裁罗纳德·史威福特把它定义

为：客户关系管理（CRM）指的是企业通过富有意义的交流沟通，理解并影响客户行为，最终实现提高客户获得、客户保留、客户忠诚和客户创利的目的。认为 CRM 是一个将客户信息转化为积极的客户关系的反复循环过程。作为国内最早耕耘于 CRM 领域、本土 CRM 产业的始作俑者——北京联成互动软件技术有限公司，从自身的实际发展，认为：CRM 是一种新经济背景下的管理理念，其核心是以客户满意度为目标的协同管理思想，是一种基于客户中心思想的管理方式，它是指围绕客户生命周期的发生、发展，采用精确营销的方法，通过协同工作，为不同价值分类的客户 提供满足个性化需要的产品和服务，从而达到留住客户、提高销售的目的。

二、CRM 是现代卷烟流通网络中的主旋律

卷烟流通网络的主体是客户，它包括渠道零售商和客户的客户即最终产品消费者。由众多的零售商客户按一定的组织方式连结而成一张“网”，它覆盖了市场又体现了市场，随时反应着卷烟市场的动态。随着网络建设的纵深发展，营销理念发生了深刻的转变，改变过去单纯的买卖关系，变经营卷烟为“经营客户”，把“服务为本、客户至上”作为共同的行为准则，树立了服务创造价值的经营理念。“优质高效的客户关系管理”成为了现代卷烟流通网络的主要特征。

首先，CRM 系统是一个功能强大的信息库，它集合了区域内所有的客户信息，包括客户姓名、出生年月、经营地址、营销品牌及结构、进销量、客户的客户流向等等，对客户建立了一套完整的档案资料，对客户有了最基本的感性认识。

其次，利用 CRM 系统对客户进行科学的分类。因为客户存在着个性差异，我们不可能对所有客户实行等同服务，必须因人而异，为其量体裁衣“削履适足”。这就要求我们，充分利用 CRM 对客户进行科学的分类，整合客户资源，然后进行分类管理，实行差异服务。根据不同的分类标准，选定不同的分类方法，如：根据客户对公司的贡献度和对网络的支持度，我们将客户划分为重点客户、次重点客户、一般客户、零散客户。重点客户是公司获利的重要贡献者，是网络维系的重要支持者，也是我们提供优势服务不断提高其满意度的重要对象，其余类别依次减弱。不断提升客户的重度类别，是实行 CRM 的最终目标。再如：根据客户的经营方式，将客户群划分为超市店、商场店、副食店、杂货店、宝笼店、餐饮店、宾馆店、娱乐店。然后以其经营方式的差异，进行差异性服务。客户分类标准要科学，在切合实际的基础上，细分市场，将更有利于我们根据类别为客户提供营销服务和支持。在实际操作中，我们对客户的配送服务次数依类别而定，适当提高对重点户的配送服务频率，在有效货源上向类别较高的客户倾斜，尽可能的满足其需求。

再有，利用 CRM 系统对客户进行理性的分析。如果说客户分类是为了提供差异化服务，那么更深一步的客户分析，则是为针对不同客户提供个性化的服务。美国著名的航空公司——美洲航空公司的市场专家，曾经通过美洲航空公司常旅客计划产生了显著的营销优势，造就了特殊的忠诚度和满意度。这些计划是建立在 对常旅客的理性分析掌握其消费个性的基础之上，计划包括与最佳客户中的哪些人接触，如何与他们沟通，如何评价他们，如何向最佳客户不时提供特别的考虑与服务。美洲航空公司因此得以继续在客户满意度和忠诚度方面保持领先地位。现代卷烟流通网络中的客户同样都有其丰富的个性。我们要利用 CRM 系统进行分析，要知道我们的最佳客户需要什么样的商品和服务，然后根据客户的实际情况，在提供更为细致的营销服务和支持的同时，提出提高客户销量，优化销售品种结构，提高赢利及提高客户满意度的方案，并在工作中逐步落实。

三、客户经理是 CRM 的执行者

客户经理是为客户服务的经理人。作为以 CRM 为主旋律的现代卷烟流通网络建设中的演奏者，客户经理应始终站在客户的角度来思考问题，永远都以客户满不满意、客户赞不赞成、客户支不支持为立足点开展工作。客户经理在现代卷烟流通网络中扮演重要的角色，发挥着重要的作用，是 CRM 的具体执行者。因此，对客户经理的要求相对要高、要严。工欲善其事，必先利其器。客户经理必须具有“四种素质”、“四种能力”，在客户关系管理中发挥“四种职能”。

客户经理应具备的“四种素质”是：一是要有良好的思想品德。包括有良好的政治品德、高尚的道德品质和严谨的工作作风三个方面。政治品德主要是要求客户经理有较高的政策水平，对行业的法规政策能正确领会、准确把握并能灵活运用，特别是卷烟营销的规范运作方面，不得有任何偏差，要严格执行。道德品质是要求客户经理恪守职业道德，有良好的敬业精神，对客户负责任，守信用，打造诚信服务品牌。工作作风则要求客户经理在工作中要兢兢业业，勤勤恳恳，坚持贯彻以客户为中心的管理思想。

二是要有良好的心理素质和个性气质。心理素质是一个人能承受不同环境下压力的能力，个性气质是其心理素质的直接反映。个性气质是一个人典型的、稳定的、并带有独特色彩的心理特点。有的人沉稳、老练，有的人富于激情、锋芒毕露，有的人坚韧、有毅力，有的人应变快、思维灵敏、充满着睿智等等。有着无穷变数的客户群体需要有各具特色的个性气质的人来提供营销服务与支持。

三是要有丰富的文化知识。“客户营销”是现代卷烟流通领域的新课题，它需要以社会学科为指导，因此要求客户经理要有较高的知识结构，来分析客户、准确把握客户的心理活动和实际需求，热情为客户服务，正确指导客户开展卷烟营销活动。

四是要有适应性强的身体素质。客户经理以客户为中心开展工作，工作时间长，劳动强度大，要求有与之相适应的身体素质，即有正常的智力、健康的体魄和坚忍不拔的毅力。这样才能在营销工作中克服重重困难，经受种种挫折，并在困难和挫折面前，永远保持清醒的头脑和良好的工作状态。

客户经理应具有的“四种能力”是指：一是要有较强的语言表达能力。语言是交流的工具，客户经理在与客户交流时，要吐词清楚，准确地表达自己的意图，不要词不达意，引起误会。要规范使用礼貌用语，讲话和气，以诚恳的态度与客户交流，拉近与客户之间的距离。

二是要有较强的业务能力。客户经理要熟悉现代卷烟流通的业务流程，对公司货源状况如品牌、可投放量、价格信息等了如指掌，要掌握一定的卷烟营销技巧和“客户营销”技巧，指导客户提高销量，提高赢利水平。

三是要有较强的组织协调能力。客户经理要能有效地组织所服务的客户群体进行自我管理、自我约束，相互监督、规范经营。要能协调好客户与公司、客户与客户之间的关系，使之和睦共处，和气生财。特别是在克服客户之间无序竞争低价竞销，提升赢利水平方面而发挥积极的作用。

四是要有较强的创新能力。在以客户为中心的客户关系管理中，公司要不断地获得客户、保留客户，不断地提高客户满意度和忠诚度，要求客户不断适应新的市场形势，大胆地创新机制，提高客户关系管理水平，达到提高销量，提高市场占有率，提高经营效益的目的。

客户经理要发挥“四项职能”是指：一是服务客户，客户经理要准确把握客户的需求，及时为其提供优质的服务，并不断提高服务水平。

二是引导消费，指导配合客户做好品牌市场培育和结构调整工作。在这项工作中，客户有义务，但没有责任。客户经理要起主导作用，要积极向客户推介品牌，争取客户支持，培育好新品牌市场，实现结构调整，为工厂服好务。

三是信息传递。客户经理要保持对市场信息的高度敏感，及时处理市场供求信息、价格信息，向公司和客户反馈。要重视收集整理反馈客户对公司的要求、意见和建议。要耐心细致地向客户解释公司的营销策略和行业的政策法规，保障信息渠道畅通。

四是沟通情感。客户经理作为公司的“形象大使”，要经常与客户沟通，加深理解，增进友谊。及时帮助客户解决一些实际困难，做到“客户的困难就是客户经理的困难”，以此争取客户的信赖，成为客户的朋友，促成客户与公司建立长期的战略合作伙伴关系。

四、客户创利是 CRM 的重要目的

罗纳德·史威福特强调客户创利是 CRM 的重要目的，以此来获得客户、保留客户。现代卷烟流通要靠服务来组织客户构建网络，更要靠客户创利来巩固网络。否则，构建的网络是脆弱的网络，是难以维持生存和发展的网络。姜成康局长在全国烟草专卖局局长、公司总经理座谈会上强调指出：“从长远发展看，能否保证零售客户合理利益，能否真正与零售户建立长期合作的战备伙伴关系，关系到网建的生存与发展，这是事关全局的大事，必须从思想上引起足够的重视，采取积极有效措施来认真加以解决。”要确保客户创利，应从以下三个方面入手：

（一）继续为客户提供强有力的、更完善的配送服务支持，降低客户要货成本。全面实行差异化服务，增加进货频率，减少卷烟库存资金占用，加速资金周转，降低客户要货成本，提高赢利水平。

（二）以客户需求为导向组织货源，尽可能地满足和服务需求。目前，因产品结构调整，已给客户的营销工作造成了一些不利因素：五类烟短缺，销售量减少，利润下降；四类烟畅销品牌供应紧张，平销或滞销品牌相对饱和，在双峰市场的近 20 个品牌中仅只嘴相思鸟和黄盖芙蓉能保持正常赢利水平，其它品牌的销售均无利可图；其余中、高档烟供求相对平衡，经营薄利。基于这种状况，公司应积极主动向工厂反馈市场信息，争取工厂的鼎力支持，确保货源组织结构与市场需求结构的相对平衡，以保证客户经营卷烟有利可图。同时公司应科学地制订营销策略，切忌强制搭配销售，造成客户滞销品牌积压，资金占用，甚至发生霉变损失。

（三）完善价格控制体系，制定卷烟合理的批零差率，保持合理的利益分配格局，确保客户创利。要克服片面追求高调批差而形成批零利益分配严重不合理的局面，给零售环节留足赢利价差。同时公司要积极发挥主导作用，制订零售指导价，有效组织零售客户建立“零售价格保护联盟”，采取非常规手段，制裁性地调控有效货源，制止客户之间的无序竞争和低价竞销。客户经理应视客户创利为己任，组织客户形成相互监督，相互制约的紧密型群体，保证“零售价格保护联盟”取得实质性成效，保护大多数客户的利益。

总之，在现代卷烟流通网络建设中，实施 CRM，企业可以真正做到“以客户为核心”，从而赢得客户忠

诚度，提高客户满意度，为流通网络注入活力。通过实施 CRM ，企业可以实现业务流程的再造，可以降低业务成本，提高市场占有率，提高运用效率，将最终促进企业的超常规、跨越式发展。

www.tobacco.org.cn All Rights Reserved.

版权所有 中国烟草学会

本网站由中国烟草物资电子商务网提供技术支持