

分类号:

学 号: 2009322020

密 级:

单位代码: 10759

# 石河子大学

## 硕士学位论文



### 伊犁州烟草公司零售终端服务营销体系 建设研究

学 位 申 请 人	程 璐
指 导 教 师	汤 莉
申请学位门类级别	专业学位
学 科、专 业 名 称	工商管理硕士
研 究 方 向	组织与战略管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子  
2014年 11月

分类号：

学 号：2009322020

密 级：

单位代码：10759

# 石河子大学

## 硕士学位论文



### 伊犁州烟草公司零售终端服务营销体系 建设研究

学 位 申 请 人	<b>程 璐</b>
指 导 教 师	<b>汤 莉</b>
申请学位门类级别	<b>专业学位</b>
学 科、专 业 名 称	<b>工商管理硕士</b>
研 究 方 向	<b>组织与战略管理</b>
所 在 学 院	<b>经济与管理学院</b>

中国 新疆 石河子  
2014 年 11 月

**The retail terminal services marketing system construction  
research of Yili tobacco company**

A Dissertation Submitted to  
**Shihezi University**  
In Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of  
Master Of Business Administration

By

Cheng Lu

Dissertation Supervisor: Prof. Tang Li

Nov, 2014

# 石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

## 学位论文独创性声明

本人所提交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：程璐

时间：2014年12月12日

## 使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文用于赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅。有权将学位论文的内容编入有关数据进行检索。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：程璐

时间：2014年12月12日

导师签名：孙莉

时间：2014年12月12日

## 摘要

卷烟商业企业作为卷烟商品供应链中的重要一环，上接卷烟工业企业，下连卷烟零售终端，成为一个集工业企业产品的分销商和零售终端产品的供应商为一体的服务性企业。服务是卷烟商业企业的唯一产品，成为卷烟商业企业打造核心竞争力的关键，这种服务本质要求卷烟商业企业在经营过程中，一定要以“始于客户需求，终于客户满意”作为服务目标，把零售终端当做最为重要的战略资源和发展同盟来对待。赢得零售终端的满意和认同，最终的落脚点在于通过引导企业员工树立正确的服务理念，强化企业员工的服务技能，建立健全服务营销体系，提高服务营销效率，不断巩固与服务对象之间的关系，以巩固良好的战略合作伙伴关系为突破口，保持烟草商业企业的持续竞争力。

相对其它服务行业而言，在当前中国烟草专卖制度的保护下，烟草商业企业具有良好的政策和资源优势，但也正是存在这种保护，使卷烟商业企业在这种缺乏市场竞争的机制下，在提升服务能力、提高客户满意度方面的付出是远远不够的。从当前伊犁烟草的服务现状来看，营销人员发现零售终端需求的意识不足、满足零售终端需求的能力欠缺、提供的服务于零售终端实际需求不匹配等问题依然存在。

因此，本文将以服务营销理论入手，结合对伊犁烟草的实际研究，分析伊犁烟草服务营销体系建设过程中存在的问题，通过优化资源配置、运用规范的管理、建立健全服务营销体系，通过规范服务行为、提高服务质量，提高服务零售客户的水平，打造良好的战略合作伙伴关系，提高伊犁烟草的核心竞争力。

本文的主要内容：

本文从伊犁烟草客户满意度调查、服务人员工作质量调查入手，对可提供服务与零售客户潜在需求之间存在的差异进行分析，找准伊犁烟草服务营销工作开展中存在的问题和关键节点。

结合伊犁卷烟市场实际情况，建立零售终端评价模型，对伊犁烟草服务的全体零售终端进行细分，分析不同类型零售终端的差异化需求，并以此作为指定营销人员服务营销策略的依据。通过合理设置营销人员岗位，规范营销人员的服务营销行为，建立健全服务质量评价体系，通过完善投诉反馈体系和营销人员绩效考核指标，为伊犁烟草服务营销体系运行提供保障。

**关键词：**伊犁烟草；服务营销；终端需求

## Abstract

The cigarette commercial enterprises as cigarette products an important link in the supply chain, the cigarette industrial enterprise, even under the cigarette retail terminal, into a set of industrial product distributors and retail terminal products and services into one enterprise. Service is the only product of Cigarette commercial enterprise, become the key of Cigarette commercial enterprises to build the core competitiveness of the service, the essential requirements of Cigarette commercial enterprises in the course of business, must "began in customer demand, customer satisfaction was" as the service object, the retail terminal as the most important strategic resources and development alliance to treat. Win the retail terminal satisfaction and identity, the ultimate goal is to establish the correct concept of service by guiding the enterprise staff, strengthen the employee service skills, improve the service efficiency of marketing, the relationship between the continuous consolidation and the service object, in order to consolidate the good strategic partnership as a breakthrough point, to maintain sustained competitiveness of tobacco commercial enterprises.

Relative to other service industries, in the protection of the Chinese tobacco monopoly system, the tobacco commercial enterprises with good policies and resource advantages, but it is the existence of this protection, the cigarette commercial enterprises in the mechanism of the lack of competition in the market, in order to improve the service ability. From the current status of Yili tobacco's service, marketing personnel found that lack of awareness of the need to meet, the retail terminal retail terminal demand are lack of ability, provide services to the retail terminal does not match the actual demand still exist.

Therefore, this paper will start with the service marketing theory, combined with the actual research on Yili tobacco, analysis of the existing construction of Yili tobacco marketing service system in the process of problem, by optimizing the allocation of resources, the use of a standardized management, establish and perfect the service marketing system, standardize services, improve service quality, improve customer service and retail level, to create a good strategic partnership, to enhance the core competitiveness of Yili tobacco.

The main contents of this paper:

This article from the Yili tobacco customer survey quality satisfaction survey, service personnel to start, the differences between can provide services and retail customer potential demand analysis, problems and key nodes existing in the development of Yili tobacco marketing services to find work.

Combined with the actual situation of Yili cigarette market, establish the retail terminal evaluation model, subdivide all the retail terminal on Yili tobacco service, analysis of demand of different types of retail terminal, and as the specified service marketing strategy based on marketing personnel. By reasonably setting the marketing personnel, establish and improve the service quality evaluation system, through the improvement of the complaint feedback system and marketing personnel performance evaluation, to provide protection for the operation of the Yili tobacco marketing service system.

**KEY WORDS:** Yili tobacco; service marketing; terminal demand

# 目 录

摘 要.....	I
<b>Abstract</b> .....	<b>II</b>
1 引言.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的和意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 研究综述.....	3
1.3.1 国外服务营销研究综述.....	3
1.3.2 国内服务营销研究综述.....	5
1.3.3 我国服务营销的现状及其面临的威胁.....	7
1.3.4 国内烟草行业服务营销的研究现状.....	8
1.4 研究内容、研究方法和技术路线.....	9
1.4.1 研究内容.....	9
1.4.2 研究方法.....	9
1.4.3 技术路线.....	10
2 概念界定与理论基础.....	12
2.1 服务概念界定.....	12
2.2 服务营销概念界定.....	12
2.3 11P 理论.....	12
2.4 135 工作法.....	13
2.4.1 一条主线.....	14
2.4.2 三个要点.....	14
2.4.3 五个步骤.....	14
2.4.4 工作法架构.....	15
3 伊犁州烟草公司零售终端服务营销体系现状分析.....	17
3.1 伊犁州烟草公司零售终端服务营销体系现状.....	17
3.1.1 企业介绍.....	17
3.1.2 服务对象.....	17
3.1.3 机构设置.....	17
3.1.4 伊犁州烟草公司现行零售终端服务营销体系构架.....	17
3.1.5 伊犁州烟草公司零售终端服务营销体系运行现状.....	18
3.2 伊犁州烟草公司零售终端服务质量调查.....	20
3.2.1 伊犁烟草零售客户满意度调查问卷.....	20
3.2.2 伊犁烟草服务质量影响因素调查问卷设计.....	22
3.3 伊犁州烟草公司现行零售终端服务营销体系存在的问题.....	25
3.3.1 收集到的客户信息无法体现出客户的实际需求.....	25
3.3.2 缺乏规范的服务流程和有效的服务方法.....	26
3.3.3 缺乏有效的制度对员工服务行为进行规范和指导.....	26
3.3.4 岗位设置不完善、岗位职责不清晰.....	26
3.3.5 绩效考核办法缺乏科学性.....	27
3.4 伊犁州烟草公司现行零售终端服务营销体系问题的剖析.....	27
3.4.1 零售终端服务营销体系构架中的服务准备环节中存在的问题剖析.....	27
3.4.2 零售终端服务营销体系构架中的服务实施环节中存在的问题剖析.....	28
4 伊犁州烟草公司零售终端服务营销体系的改进与完善.....	29
4.1 建立零售终端分类体系.....	29
4.1.1 建立零售终端评价模型.....	29
4.1.2 识别不同类别零售客户的差异化服务需求.....	32

4.1.3 运用营销人员“135”营销系统制定服务营销策略.....	32
4.2 规范营销人员服务行为.....	37
4.2.1 合理设置营销人员岗位.....	37
4.2.2 建立各岗位营销人员服务工作规范.....	38
4.3 开展服务质量评价.....	39
4.3.1 制定营销人员服务效果评价指标.....	39
4.3.2 改进服务开展过程中存在的问题.....	39
5 零售终端服务营销体系运行保障措施.....	40
5.1 提升营销人员的服务水平.....	40
5.1.1 激发基层单位活力建设.....	40
5.1.2 充分发挥卷烟营销中心管理职能.....	40
5.1.3 强化营销人员服务技能.....	40
5.2 建立投诉反馈体系.....	40
5.2.1 健全投诉反馈渠道.....	40
5.2.2 规范投诉反馈流程.....	41
5.3 完善绩效考核办法.....	42
5.3.1 强化营销人员能力测评与建设.....	42
5.3.2 发挥市场经理基层营销管理作用.....	45
5.3.3 加强对考核结果的应用.....	45
6 结论与展望.....	46
6.1 结论.....	46
6.2 展望.....	46
参考文献.....	47
致 谢.....	49
作者简介.....	50
导师评阅表.....	错误！未定义书签。

# 1 引言

## 1.1 研究背景

自 1994 年以来，随着社会主义市场经济的建立和完善，中国烟草在卷烟流通领域的改革不断深入，全国卷烟营销网络建设发生了巨大的变化，营销理念由交易营销向服务营销转变，流通模式上传统商业向现代流通转变，网络运作由管理型向服务型转变，这也反映出卷烟商业企业从“坐商”到“行商”，并进一步到“服务商”的转变。

卷烟商业企业作为卷烟商品供应链的一个重要环节，上接卷烟工业企业，下连零售客户和消费者，成为一个集工业企业的分销商、零售客户和消费者的供应商为一体的服务型企业。服务是卷烟商业企业的立身之本，更是卷烟商业企业打造和核心竞争力的关键，这种服务本质要求卷烟商业企业在经营过程中，要以“让客户满意，为客户创造价值”为目标，把零售客户和消费者当作最重要的战略资源来经营。通过完善服务营销体系，提高服务营销效率，不断巩固与服务对象之间的关系，以巩固良好的战略合作伙伴关系为突破口，保持烟草商业企业的持续竞争力。相对其它服务行业而言，在当前中国烟草专卖制度的保护下，烟草商业企业具有良好的政策和资源优势，但也正是存在这种保护，使卷烟商业企业在这种缺乏市场竞争的机制下，在提升服务能力、提高客户满意度方面的付出是远远不够的。

根据烟草专卖法的相关规定，伊犁州烟草公司（以下简称伊犁烟草）是伊犁地区唯一合法的卷烟批发企业处于市场垄断地位，相对其他快消品行业来说，市场环境相对宽松。然而按照 WTO 的相关规定，中国烟草市场进一步开放，国外烟草产品进口关税将会进一步下调，同时由于国外经济环境的影响，外部烟草企业进驻中国市场的力度和速度会明显增加，外部企业和外部品牌竞争的压力会明显增强，全行业面临着重大转折和挑战。同时，烟草行业的垄断地位被关注程度与日俱增。烟草行业作为特殊的国家垄断行业从成立至今一直受到诸多方面的关注，行业内外在争论烟草行业的高收入、高效益的同时，也对如何调整烟草行业的建设内容与发展方向产生了诸多的看法，这无形中增加了烟草行业发展压力；另一方面，烟草行业在发展过程中始终存在着一定的矛盾性。众所周知，烟草行业自身所从事的商品即经营卷烟活动以及其在国家建设与发展方面所发挥的作用，这两方面就存在着不可调和的矛盾。卷烟这种商品对于广大吸食者的健康来讲具有一定的危害性，但是，国家通过烟草商品销售所获取的巨额税收，对于整个国家和社会的发展起到至关重要的作用。能否切实解决烟草行业存在的各类重点问题，更好地应对烟草行业当前面临的新挑战和新形势，切实提升行业自身的建设与发展潜力和水平，将对整个烟草行业的长远发展产生重要影响。在这种关键时期，为了更好的生存和发展，伊犁烟草必须为如何应对未来可能出现的激烈的市场竞争未雨绸缪。因此，如何通过优化资源配置、运用规范的管理、建立健全服务营销体系，通过规范服务行为、提高服务质量，以优质的服务培养诚信自律的零售客户群体成为伊犁烟草必须要深入研究

的课题。

根据烟草专卖法的相关规定，伊犁州烟草公司（以下简称伊犁烟草）是伊犁地区唯一合法的卷烟批发企业处于市场垄断地位，然而作为一个商业企业，在当前全行业面临着重大转折和挑战这一重要时刻，为了更好的生存和发展，伊犁烟草必须为如何应对未来可能出现的激烈的市场竞争未雨绸缪。因此，如何通过优化资源配置、运用规范的管理、建立健全服务营销体系，通过规范服务行为、提高服务质量，以优质的服务培养诚信自律的零售客户群体成为伊犁烟草必须要深入研究的课题。

## 1.2 研究目的和意义

### 1.2.1 研究目的

本文的研究目的有以下两点：

第一，结合伊犁烟草服务营销工作现状，通过开展零售终端满意度调查和服务人员工作质量调查，找准工作中存在的重要节点和影响整体工作效率的关键指标，建立健全伊犁烟草服务营销体系。

第二，卷烟属于典型的快速消费品，希望本文的研究思路和方法，可以为其他快消品企业的服务营销管理提供借鉴。

### 1.2.2 研究意义

加入 WTO 后，国外烟草企业凭借其雄厚的经济实力在我国卷烟市场迅速展开强大的营销攻势，其强大的品牌优势对我国卷烟品牌产生一定的冲击。随着《世界烟草控制框架公约》的生效，很多程度上制约着卷烟相关营销活动的开展。从社会环境来看，长期以来，烟草专卖体制等问题引起了社会的广泛关注。在市场经济不断完善和社会经济稳定发展的大环境下，在中央提出垄断行业要放宽市场准入、引入竞争机制的形势下，烟草行业将会面临着来自国际国内、行业内的双重压力与挑战，卷烟营销的发展空间越来越小，零售终端成为未来卷烟营销最重要的阵地。能否通过加强终端建设掌控终端，直接关系到烟草行业能否顺利推进以市场化为取向的改革，进而在国际市场竞争中占据一席之地。为此，卷烟商业企业只有从提升对零售终端的服务水平入手，牢固把握零售终端资源，才能在今后的竞争中处于不败之地。

从实践意义上说，本文通过对行业背景和伊犁烟草自身服务营销体系建设和管理方面的分析，阐述如何通过完善服务流程、加强队伍建设、优化服务结构，进一步提高服务质量，以与零售客户建立牢固的战略合作伙伴关系为契机，提高伊犁烟草的核心竞争力。一方面，为伊犁烟草公司今后的经营与发展提供参考，使工作效率得以提高，客户满意度得到有效提升；另一方面，也为行业的发展提供一些可借鉴的经验。

## 1.3 研究综述

### 1.3.1 国外服务营销研究综述

#### 1.3.1.1 服务的定义

AMA(美国市场营销协会)(1960)最先给服务下定义为“用于出售或随同产品连在一起进行出售的活动、利益或满足感”。此后,该定义一直被许多学者们广泛采用。但它有一个明显的缺点,就是没有指出服务与产品不同的显著特点。

A·佩恩则认为:“服务是一种涉及某些无形因素的活动,它包括与顾客或他们拥有财产的相互活动,它不会造成所有权的变更。条件可能发生变化,服务产出可能或不可能与物质产品紧密相联。

美国著名市场营销学家菲利普·科特勒(2001)对服务的定义受到了普遍的认同。他认为:“服务(Service)是一方能够向另一方提供的基本上是无形的任何活动或利益,并且不导致任何所有权的产生。它的生产可能与某种有形的产品联系在一起,也可能毫无关联”。

随着知识经济的发展和人们生活质量的提高,产品有形部分的价值在满足人们需要的消费品价值中的比重正逐步减少,而无形产品——服务的价值正不断引起企业和客户的重视。因此,提升服务质量不但有助于提高产品的附加价值、创造优势、培育忠诚客户,而且是增强核心竞争力、促进企业发展的需要。

#### 1.3.1.2 服务营销的定义

关于服务营销的定义,有很多版本,而且伴随着服务营销的发展,其内涵也不断更新和扩展。

服务营销的前提是企业需要充分识别消费者和客户的需求,由此识别需求的基础上,企业为了满足这些需求而开展的一系列的营销活动。

从服务营销的角度来看,消费者购买了产品仅仅意味着销售工作的开始,而不是结束,它更多的是强调一种“营销理念”。企业更多关注的应该是消费者在享受企业通过产品提供服务的全过程的感受和体验,由这种感受带来客户满意度和忠诚度的考量,从而保证企业不断的保有存量市场份额,扩大新增市场份额,提高市场占有率,获得利润。

服务营销具有以下特殊性:

①营销渠道特殊性:表现在产品供应分散等特点。

②目标客户特殊性:表现在消费者多元化、广泛化、复杂化。消费者的购买动机和目的差异性,需求弹性。

③对服务提供者要求高:表现在对服务这的专业技能、技术、服务技巧、沟通技能等均有较高的要求。

④服务营销过程交互性:表现在服务的生产和消费过程是同时进行的不可分割,在服务营销的过程中企业与消费者需要交互性高,这区别于单纯有形产品的营销活动。

#### 1.3.1.3 服务营销理论的发展

服务营销是从西方开始引进的,是为了适应新经济下服务服务业而产生的理论和方  
法,是对市场营销理论的延伸与拓展,并逐渐渗透全世界到各行各业。如果按照服务营  
销的发展按时间顺序可概况为五阶段:

第一个阶段:20世纪60年代,主要内容:服务的界定。具体包括:服务的界定;服务  
于商品的不同;服务的重要性与关联度。

20世纪60年代,美国市场研究领域开始看到有关服务营销文章。Began认为:“服  
务革命时代”到来;Judd认为:“应该重新定义服务”,他开创了服务分类研究的先河;  
拉斯梅尔(Rathmell)认为:“营销人员应该更多关注服务领域”,他对服务的定义沿用  
至今。

第二个阶段:20世纪70年代,主要是服务营销概念的诞生。具体包括与服务相  
关的营销观念,服务营销组合,服务营销框架等。

1977年,美国花期银行副总裁肖斯塔克认为:“泛泛而谈营销观念已经不适用于服  
务领域,服务营销的成功需要新的理论来支撑”。他认为:应该“把服务从产品营销中  
解放出来。”

1978年托马斯在《哈佛商业评论》中认为:“服务性企业,其战略是不同于生产型  
企业的”,他认为“服务行业的经理们应该充分利用他们各自拥有的、独一无二的战略”。

1979年国外召开了关于营销理论的学术会议,贝特森认为:“应该把服务营销注入  
新的概念”。洛夫洛克热认为:“营销概念应该扩大范围而将服务营销纳入其中”。

第三个阶段:20世纪80年代,主要研究服务质量。包括客户满意度、服务质量管理,  
服务质量测量,服务接触,流程管理、跨职能整合、服务质量概念等。

1980年,贝里认为:“服务营销具有独特性”。把商品描述为“一件物品,一种器  
械,一样东西”,把服务描述为“一个行动,一次表演,一项努力”。把服务看作表演,  
揭示了服务工作本身是“无形的”。

1981年,西斯姆发表了《顾客评估服务如何有别于评估有形产品》,肯定了“服务  
特征对消费者购买行为的影响”。这一阶段的代表观点是:“顾客评估服务如何有别于  
评估有形产品;如何依据服务的特征将服务划分不同种类;可感知性与不可感知性差异  
序列理论;顾客卷入服务生产过程的高卷入与低卷入模式。”

1981年,布姆斯和比特纳提出了扩展的服务营销组合“7P”,即在“4P”的基础上  
增加了“人”、“过程”、“有形展示”。

1982年,布鲁斯出版了《服务部门的战略管理和市场研究》,认为:“应该将营销  
划分为传统的营销工作和交互营销工作”。提出了“服务导向的质量管理理论”。

1983年克里斯托夫洛夫洛克认为:“应该将服务分类,以获取战略性营销见解”,  
提出了五种服务分类方案并对每一种分类方案,在服务性质影响营销战略和战术的角度  
给出了深刻的见解。

1988年,帕拉舒曼、泽斯曼尔和贝里合作提出了:“服务质量差距模型等概念”,  
将“服务的独特性概括为概念化的模型”。

第四个阶段:20 世纪 90 年代, 研究服务生产要素。包括服务工程, 服务要素, 服务生产率、内部市场营销、服务企业文化等。

80 年代下半期开始, 营销学者逐步认识到“人”在服务的生产和推广过程中所具有的作用, 并衍生出两大领域:关系市场营销和服务系统设计的研究。杰克逊认为:“应该与不同顾客建立不同的关系”; 塞皮尔热认为:“关系营销是服务营销人员应掌握的技巧”; 肖斯塔克阐述了“蓝图技术”对于分析和设计服务以及服务生产过程中的作用; 鲍文和钟思利利用“交易费用理论”研究了“顾客在何种情况下愿意参与服务生产过程”等问题。

第五个阶段:迄今主要是对服务价值的研究。包括服务的过程导向, 客户导向, 客户价值和资产, 感知服务价值、关系营销等。

20 世纪 90 年代后期, 服务营销在各个领域得到广泛应用。这一时期 7P 已经得到广泛应用, 同时“内部营销、企业文化、客户满意、客户忠诚、关系营销”等理念的发展, 把服务营销推向了新高潮。

1994 年赫斯科特总结了“服务利润链相关理论”;

1995 年, 内亚与奈斯特总结了“服务质量财务结果”;

1996 年, 泽斯曼尔等人研究了“服务质量的的行为结果”;

1996 年, 伦克等人用“贝叶斯等级随即效用模型”进行了“消费者行为试验研究”;

1997 年, 奥利弗完善了“客户忠诚度定义”;

2000 年, 乔斯福 C 努斯研究了“消费者在购买考虑期如何与其产品或服务价值理论”, 提出了相关模型;

2003 年, 波尔顿构建和检验了“根据消费者价格弹性需求进行定价的模型”, 研究了“服务的国际化与全球化”。

### 1.3.2 国内服务营销研究综述

20 世纪九十年代以来, 服务营销逐渐成为我国营销理论界和企业界的热点。一些企立在不断摸索并总结经验把服务实践上升成为理论。但这些研究成果感性成分较多, 研究角度较为分散。对服务营销理论进行系统研究的是北京派力营销策划公司, 但他们多是总结我国服务营销多年来的经验教训, 因而所出版的丛书应该被称作实战手册, 更多的则是在编译介绍西方服务营销理论。

国内学者对服务营销理论的研究起步比较晚, 其研究大多集中于国外学者理论在国内应用的探讨或实证方面, 理论的系统性和实践中的可操作性尚待加强, 典型案例研究并不多见。总体上看, 国内学者对服务营销的研究领域很广泛, 能够涉及到国外的一些前沿问题的研究。但在理论基础、方法应用、研究视角、结论实用性等方面与国外学者的研究水平有一定差距, 仍处于起步阶段。

田志龙等(2005)对于 1995 年——2004 年的发表的有关服务营销的文献进行了统计研究。认为该时期服务营销的研究主题可分为宏观层面的研究和微观层面的研究。其中,

宏观层面的研究义可分为服务于经济和服务竞争与战略两个阶段；微观层面的研究可分为认识顾客、服务设计、倾听顾客需求、传递与执行服务、弥合服务差距及管理服务承诺六个阶段。统计分析发现，在这一时期有关服务营销的文章数量增长迅速。这表明服务营销日益受到人们的莺视。与此同时，对于认识顾客、传递与执行服务、倾听顾客需求、管理服务承诺和服务竞争与战略 5 大类的研究占总体研究的 80%左右；这一时期西方学者将注意力集中在消费者研究、内部营销、服务传播、绩效评估、国际化与全球化发展等领域。也即在宏观层面的战略和微观层面的消费者这两个方向进行延伸。彭永虹(2006)根据市场营销发展的新趋势，在服务营销含义和应用范同的理论基础上，提出了全面服务营销的新观念。且从对服务营销的一般理解、服务和全员服务营销体系的建立这 3 个方面，展开研究。从企业义化、制度、战略和人力资源管理等方面，对如何建立、健全全面服务营销体系提…了对策建议。刘大忠等(2006)从服务营销的概念、发展、研究内容及应用等几个方面对我国服务营销研究现状进行了论述。

关于具体服务行业的研究。娄成武(2003)分析和比较了国内外科技中介服务机构发展的异同和影响科技中介服务机构发展的宏观背景环境。如初创时间、经济背景、科技水平和文化特征；科技中介服务机构状况，如发展现状、发展模式、运行机制和发挥功能。得…政府扶持、公司制、“四立”与网络化、规范资金管理、合作与交流、重视“上游”与“下游”六方面启示和建议。

赵伟等(2000)对于我国大型零售企业业态变革进行了分析。认为我国绝大多数零售企业的业态变革仍是一种汽表式的、以速成与模仿国外先进食业为特征的变革。为了深化业态变革，我国零售企业应真正理解业态的本质，把握业态变革的核心，重点抓好整体改善、服务导向、持续创新和组织学习四个方面的工作。

袁春晓(2003)对我国商业银行中间业务的服务特征进行了研究。认为当前我国服务业创新实践应从服务管理理论中寻求支撑，并以此为基础构建服务分类开发模式，对服务于上述目的的相关案例研究，归纳了影响商业银行备案中间业务开发的一组典型服务特征，并得出了详细的实践建议。

林高伟(2005)对通过对厦门旅游集团的服务营销策略的分析对旅行社服务营销问题进行了研究，认为我国旅行社普遍缺乏国际竞争力，面对新的竞争形势和挑战，旅行社必须重新审视其所面临的市场环境，以制定正确的营销措施。且必须研究旅游服务及其规律，通过树立全面的服务营销观念，根据每个旅游余业的内外环境的特点，科学的制定和运用旅游服务营销策略以提高的竞争力。

李薇(2007)以湖北省新华医院为例，从改善医患关系角度论述了公立医院服务营销策略。认为医疗服务具有四个服务性特征分别是不可分性、无形性、差异性和易逝性，服务营销成为了服务业竞争的主要战略之一：医疗服务过程、医疗设施环境、医务人员构成了影响医院服务营销的三个关键因素。差别化策略、优质服务策略、病人满意策略和服务营销组合策略是医院服务营销主要应用的四大策略。

韦福祥，姚亚男(2009)基于库恩的科学范式理论，详细阐述了服务营销理论范式演

进过程的三个阶段。在科技变革引发服务营销理论范式危机的背景下，提出了服务营销范式的创新发展的问题。认为服务科学是服务营销范式的发展方向，是服务营销研究范式上的革新与创新。

21 世纪是服务经济时代，服务在当今经济社会中扮演着越来越重要的角色，不仅服务业快速发展，服务活动也日益显示出其重要作用，许多企业越来越重视服务营销，并在创新服务营销模式、拓展服务营销范围等方面有了新的突破。但总体而言，我国服务营销发展水平偏低，资金投入、技术水平、营销手段、服务理念等方面与发达国家相比都存在较大差距。

### 1.3.3 我国服务营销的现状及其面临的威胁

中国加入 WTO 后，境外服务企业纷纷涉足大陆市场抢占先机。如世界零售业巨头沃尔玛、家乐福、肯德基、麦当劳等知名企业已纷纷落户中国，并且布点工作还在进一步的展开。加入 WTO 后，我国将在五年左右的时间内，逐步放开服务市场，对外商设立合营、合资公司的数量、地域、股权等的限制也将逐步取消，这无疑会对我国服务业产生巨大的挑战。目前，我国的服务市场尚处于发育阶段，有关资料显示，1993 年经合组织成员国的服务贸易占世界贸易的总额的 81%。按世界银行 1998-1999 年发展报告提供的资料，目前我国服务业占 GDP 的 33.5%，美国 1997 年为 72.1%，法国 2000 年为 70.9%，德国 2000 年为 67.6%，不仅远远低于发达国家，而且比发展中国家的平均水平（40%）还低。我国服务业目前总体发展水平落后，特别是服务各产业（项目），各地区发展极不平衡，一些地区和一些服务产业（项目）还处于空白状态；同时服务业管理水平和生产效率也比较低下，价值补偿不足，资金短缺严重。

服务营销理念的挑战。外资企业一般都有先进的管理经验和现代商战的营销手段，以及先进的营销哲学，长远的营销目标，完善的营销网络，高效的营销运作体系，而我国的服务性企业缺乏这样的基本素质。他们一旦与高素质的营销人员、营销管理结合，必然会在服务市场营销方面产生巨大的营销力，这会直接地冲击我国的服务业。

服务营销规模的挑战。外资企业一般都是跨国公司，资金雄厚，实力强大，营销规模优势明显，能产生出价格优势和服务优势，这对我国一些规模小，资金短缺，经营成本高的服务企业也会产生巨大的冲击波。一些服务企业照搬流行的服务措施，脱离自身实际承受能力，在服务时，不顾自身实际，盲目照搬，出了大力，结果却不尽人意。

服务营销创新方面的挑战。随着科学技术的飞速发展，外资企业更加容易利用现代化的高新技术开展营销创新活动，如营销组织创新，7Ps 创新，服务品牌创新等，这是我国服务企业难以企及的。如近几年发展起来的网络营销，就是外资企业运用现代科技进行营销创新的结果。

服务营销人员素质方面的挑战。有些企业服务人员在服务营销中，人员就是服务的一部分，服务人员的素质与行为直接决定了服务质量水平。服务质量和服务水平难以满足顾客需求，服务工作简单草率或出现较多的服务断层链。服务工作是一项长期连环工

作，它贯穿于售前、售中、售后组成一个环环相扣的服务链。当前一些企业只能简单地服务，服务有其名无其实，无法形

### 1.3.4 国内烟草行业服务营销的研究现状

自 1984 年以来，中国烟草行业一直处于专卖体系的保护下，带有深厚的计划经济体制色彩。卷烟商业企业作为产业链中链接卷烟工业企业和卷烟零售客户的纽带，一直行使着对卷烟流通市场的专卖管理职能。身为当地市场唯一合法的卷烟产品批发商，无论卷烟商业企业的服务质量和服务态度如何，卷烟零售客户都别无选择的只能忠诚于卷烟商业企业。然而，自入世以来，大量的外资烟草巨头开始逐渐涌入中国卷烟市场，要想未来在开放的市场环境中继续保持中国烟草的有力地位，中国烟草尤其是卷烟商业企业必须转变原有的服务理念，不断优化服务流程、规范服务行为、提升服务能力，以提高零售客户的满意度作为增强其忠诚度的有效手段，牢牢把握卷烟零售客户。

在 2005 年烟草行业工作会中，中国烟草专卖局局长姜成康将“加强零售终端研究”这一命题赋予重要的战略意义，终端建设的工作目标、任务进一步明确。此后，卷烟商业企业在如何改进服务质量、完善营销模式、满足终端需求、赢得客户满意方面进行了深入的探索和研究。经过多年努力，烟草行业零售客户服务体系和服务标准已经初具雏形，客我关系得到有效改善，卷烟市场经营持续日趋规范，卷烟产品零售价格逐步稳定，假非私卷烟销售得到有效控制，零售客户的合理利润水平得以保证，这些成果一定程度上使零售客户的满意度得到了提升。

但从卷烟商业企业服务零售终端的整体发展水平来看，依然存在以下几方面的不足：一是缺乏科学、系统的零售客户分类标准，分类信息较为混乱，对不同零售终端的可识别性较差，使服务营销工作缺乏针对性。二是缺乏系统的零售终端维护工作流程和统一的工作标准，一线营销人员不知道怎么做，或者不知道如何做好。三是缺乏专业化的零售终端维护队伍，商业企业的客户经理队伍正处在职能转型阶段，维护终端的专业能力有待提升。四是缺乏有效考核，目前商业企业对营销人员的考核主要以销量为主，终端维护的内容，包括产品上柜、终端陈列、店头促销、产品动销等，这些都还没有形成严格的考核要求。

国家局姜成康局长在 2011 年全国零售终端建设研讨会上明确指出，零售客户是烟草行业最宝贵的资源，是培育品牌最重要的力量，是“卷烟上水平”最关键的环节。“十二五”时期，行业还将继续面临烟草控制、完善体制、构建和谐、国际竞争等方面的巨大压力和挑战。积极应对这些压力和挑战，全面推进卷烟零售终端建设，努力打造国际一流的卷烟营销网络，对于增强中国烟草整体竞争实力、保持行业持续健康发展，不仅具有重大的现实意义，而且具有深远的战略意义。零售终端建设工作的推进，重点在于卷烟商业企业把握市场、服务终端的能力建设，只有不断提高卷烟商业企业的服务营销水平，才能切实有效的做好零售终端建设工作。

## 1.4 研究内容、研究方法和技术路线

### 1.4.1 研究内容

本文将以服务营销理论入手，结合对伊犁烟草的实际研究，分析伊犁烟草服务营销体系建设过程中存在的问题，通过优化资源配置、运用规范的管理、建立健全服务营销体系，通过规范服务行为、提高服务质量，提高服务零售客户的水平，打造良好的战略合作伙伴关系，提高伊犁烟草的核心竞争力。

本文共分为六个部分：

第一章为引言部分。引言主要阐述了本文的研究背景、研究目的和意义、国内外研究综述、研究内容、研究方法和技术路线以及论文创新点。

第二章为服务营销相关理论。本部分内容主要阐述了服务及服务营销的相关概念。其中的 7P 理论中的人(people)、有形展示(physical evidence), 过程((process)三个因素为本文开展服务营销体系构建提供了理论支持。

第三章为伊犁州烟草公司零售终端服务营销体系现状分析。本章的主要逻辑顺序为通过发现当前伊犁烟草服务营销工作中存在的问题，找准客户服务需求与可提供服务之间存在的差异，为制定伊犁烟草营销人员服务行为规范提供参考依据。

第四章为伊犁州烟草公司零售终端服务营销体系的改进与完善。本章主要内容包括构建以零售终端评价体系为基础，以规范营销人员服务行为为保障，以设置科学的服务评价标准为手段的伊犁烟草服务营销体系，使伊犁烟草营销人员服务效率得到有效提升。通过开展零售终端分类、零售终端差异化需求识别，制定侧重点不同的服务组合策略。通过合理设置营销人员岗位、明确各岗位的工作职责，规范营销人员的服务行为。通过设置科学的服务评价标准，找准营销人员服务过程中存在的问题并明确提升方向。

第五章为零售终端服务营销体系运行保障措施。本章主要围绕提升营销人员服务水平、建立投诉反馈体系、完善绩效考核办法三个方面进行阐述。以教育培训、技能提升为主要载体，将服务对象的投诉反馈作为检验服务质量的重要手段，实现将营销人员的服务能力与绩效考核的有效结合，使营销人员的服务水平成为评价营销人员工作质量、业绩内容的重要指标。

第六章为结论与展望。

### 1.4.2 研究方法

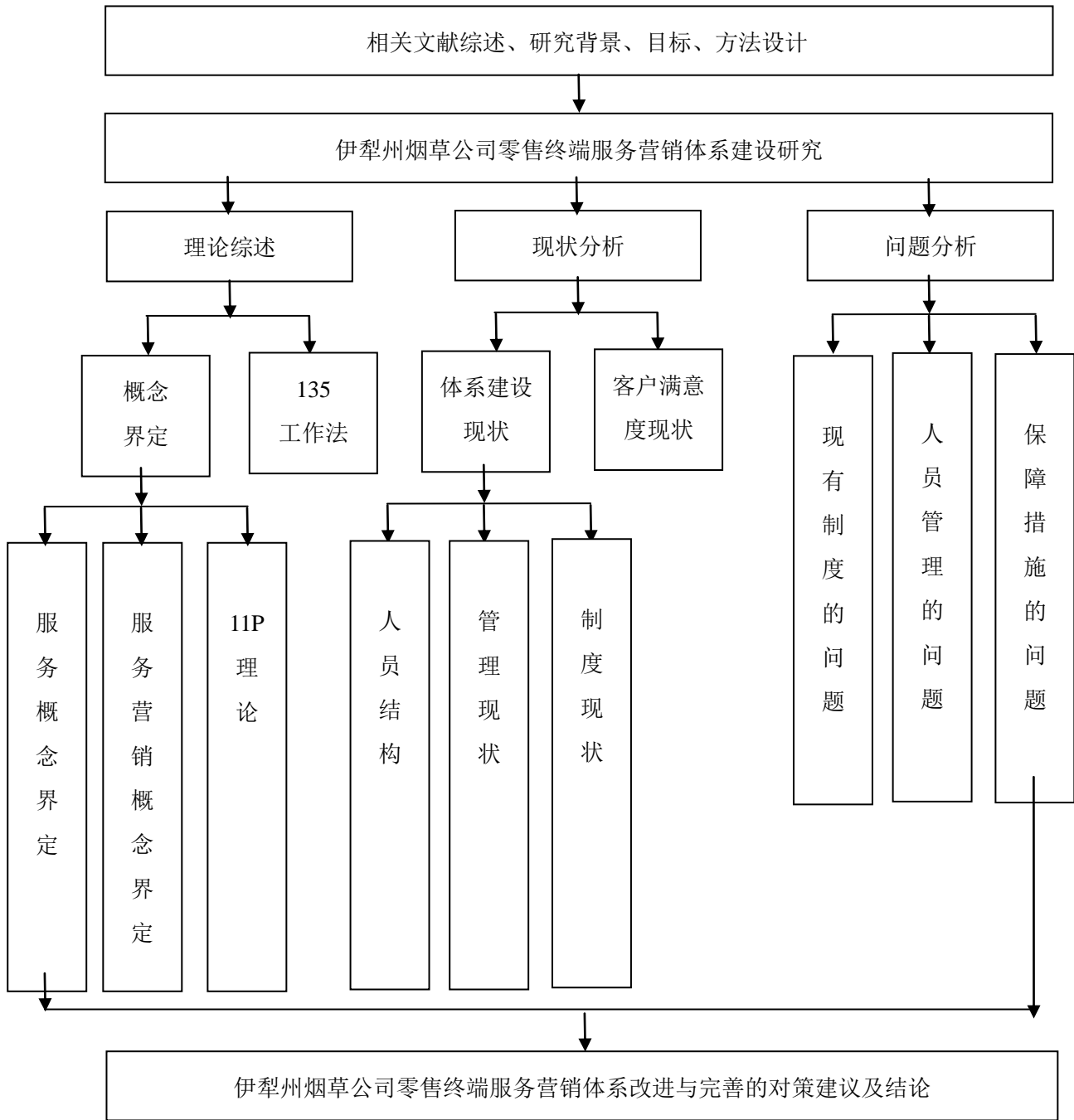
1.文献梳理法。通过积极学习和调查前人的研究成果和资料，为此次文章的完成奠定了理论基础。对前辈们的分析方法进行学习研究，结合实际工作情况，不断挖掘出问题的本质所在，今儿找出解决方法。文献梳理法对本文研究起到的主要作用在于：一是能够了解当前烟草行业服务营销体系建设的现状，帮助确定课题研究重点。二是能够清晰的明确服务营销的概念和内容，有助于开展问卷设计和调查研究。三是能够得到现实的比较资料。

2. 问卷调查法。本文从立题之日起就注意收集企业管理者和具体工作人员的观点、信息和意见，通过采取问卷调查的形式，掌握当前企业服务营销体系构建的现状。并就调查过程中发现的问题，及时与被访者进行深入的沟通和交流。问卷调查法的主要优势在于：一是通过问卷设计和意见收集，能够准确的掌握课题研究对象存在的问题。二是通过深入的沟通和交流，能够梳理出可能引起当前存在问题的主管原因。三是有更多机会分享和了解调查对象对研究命题的看法和思路，对本论文在应对方法研究方面能起到很好的启示作用。

3. 实证研究法。本文以伊犁州烟草公司的原始资料信息作为基础，结合调查问卷的真实数据，通过研究伊犁州卷烟市场零售终端对卷烟商业企业的服务诉求点，对如何建立规范的卷烟服务营销体系提供有价值的参考意见。

4. 典型案例分析：本文以伊犁州烟草为分析对象，具有更强的针对性和可行性。

#### 1.4.3 技术路线



## 2 概念界定与理论基础

### 2.1 服务概念界定

经济学意义上的服务，是指以等价交换的形式，为满足企业、公共团体或其他社会公众的需要而提供的劳务活动，它通常与有形的产品联系在一起。

1960年，美国市场营销协会（AMA）最先给服务下的定义为：“用于出售或者是同产品连在一起进行出售的活动、利益或满足感。”这一定义在此后的很多年里一直被人们广泛采用。

1974年，斯坦通（Stanton）指出：“服务是一种特殊的无形活动。它向顾客或工业用户提供所需的满足感，它与其他产品销售和其他服务并无必然联系。”

1983年，莱特南（Lehtinen）认为：“服务是与某个中介人或机器设备相互作用并为消费者提供满足的一种或一系列活动。”

1990年，格鲁诺斯（Gronroos）给服务下的定义是：“服务是以无形的方式，在顾客与服务职员、有形资源等产品或服务系统之间发生的，可以解决顾客问题的一种或一系列行为。”当代市场营销学泰斗菲利普·科特勒（Philip Kotler）给服务下的定义是：“一方提供给另一方的不可感知且不导致任何所有权转移的活动或利益，它在本质上是无形的，它的生产可能与实际产品有关，也可能无关。”我们也可以这样来理解服务：服务就是本着诚恳的态度，为别人着想，为别人提供方便或帮助。

本文提到的服务，主要是指卷烟商业企业的营销人员，围绕卷烟零售终端的卷烟经营活动，以解决零售终端经营中存在的实际问题或潜在问题的一系列行为。

### 2.2 服务营销概念界定

服务营销是企业充分认识满足消费者需求的前提下，为充分满足消费者需要在营销过程中所采取的一系列活动。服务作为一种营销组合要素，真正引起人们重视的是本世纪80年代后期，这时期，由于科学技术的进步和社会生产力的显著提高，产业升级和生产的专业化发展日益加速，一方面使产品的服务含量，即产品的服务密集度日益增大。另一方面，随着劳动生产率的提高，市场转向买方市场，消费者随着收入水平提高，他们的消费需求也逐渐发生变化，需求层次也相应提高，并向多样化方向拓展。

服务营销是企业充分了解顾客需求的前提下，为充分满足顾客服务需求而在营销过程中所采取的一系列活动。它起因于企业对顾客需求的深刻认识，是企业市场营销观的质的飞跃。随着社会分工的发展、科学技术的进步以及人们生活水平和质量的提高，服务营销在企业营销管理中的地位和作用也变得日益重要。

服务营销要素：1. 产品、2. 分销、3. 定价、4. 促销、5. 人员。

### 2.3 11P 理论

1986年6月，美国著名市场营销学家菲利普·科特勒教授又提出了11P营销理念，

即在大营销 6P 之外加上探查、分割、优先、定位和人，并将产品、定价、渠道、促销称为“战术 4P”，将探查、分割、优先、定位称为“战略 4P”。该理论认为，企业在“战术 4P”和“战略 4P”的支撑下，运用“权力”和“公共关系”这 2P，可以排除通往目标市场的各种障碍。

11P 分别是：

1. 产品(Product)质量、功能、款式、品牌、包装；
2. 价格(Price)合适的定价，在产品不同的生命周期内制订相应的价格；
3. 促销(Promotion)尤其是好的广告；
4. 分销(Place)建立合适的销售渠道；
5. 政府权力(Power)依靠两个国家政府之间的谈判，打开另外一个国家市场的大门，依靠政府人脉，打通各方面的关系，在中国所谓的官商即是暗含此理；
6. 公共关系(PublicRelations)利用新闻宣传媒体的力量，树立对企业有利的形象报道，消除或减缓对企业不利的形象报道；
7. 探查(Probe)即探索，就是市场调研，通过调研了解市场对某种产品的需求状况如何，有什么更具体的要求；
8. 分割(Partition)即市场细分的过程。按影响消费者需求的因素进行分割；
9. 优先(Prioritization)即选出我的目标市场；
10. 定位(Position)即为自己生产的产品赋予一定的特色，在消费者心目中形成一定的印象，或者说就是确立产品竞争优势的过程。
11. 员工(People)“只有发现需求，才能满足需求”，这个过程要靠员工实现。因此，企业就想方设法调动员工的积极性。这里的 people 不单单指员工，也指顾客。顾客也是企业营销过程的一部分，比如网上银行，客户参与性就很强。

11P 理论的提出，除了给顾客和中间商提供某些利益外，同时还得给像政府和工会这样的能够阻止企业进入目标市场以便获取利润的组织机构提供某种好处或保证履行某种义务并担任相关责任。企业如果得到“战术 4P”和“战略 4P”的保障，并结合运用“政治权利”和“公共关系”，便可以顺利进入目标市场。

本文涉及到的服务营销要素主要考虑员工的因素，通过合理设置人员岗位、规范营销人员服务行为、制定营销服务策略、健全考核评价体系，从而提升企业服务营销水平。

## 2.4 135 工作法

营销人员“135”工作法是以建立“平等互利、长期合作、共同发展”的新型客我关系为一条主线，围绕“客户、品牌、市场”三个要点，每月通过“分析、计划、实施、评估、改进”五个步骤的操作，支持营销人员开展服务营销工作的方法。突出体现了“一条主线、三个要点、五个步骤”的特点，故称为营销人员“135”工作法。

#### 2.4.1 一条主线

即与零售客户建立“平等互利、长期合作、共同发展”的新型客我关系，是客户经理工作的灵魂和目的，也是服务营销上水平的本质要求。

平等互利。商业企业与零售客户是卷烟供应链中两个位置相邻、地位等同的经营主体，双方是责、权、利对等的关系，地位平等、利益依存、互利互惠。在卷烟经营中要真正平等地对待客户、尊重客户、关注客户、服务客户，与客户做到平等互利。

长期合作。商业企业作为批发商，客户作为零售商，双方在卷烟经营服务链中，共同面对市场、面对消费者，相互配合、相互协作、相互服务。要积极响应客户需求，满足客户愿望，支持客户经营，维护客户权益，有效经营市场，实现长期合作。

共同发展。商业企业和零售客户是卷烟价值链中两个流通环节，双方要共同开发市场资源、引导消费需求；共同培育知名品牌、提升品牌价值；创新服务方式，拓展服务内容，增强经营能力，达到共同发展。

我们的一切服务营销工作都要“源于客户需求，终于客户满足”，不断提升客户满意度、忠诚度和依存度，与客户建立起“平等互利、长期合作、共同发展”的新型客我关系。

#### 2.4.2 三个要点

即卷烟营销活动“客户、品牌、市场”三个要点，是客户经理思维的三个要素、分析的三个维度和工作的三个重点，需要在工作中时刻牢记，认真把握。

客户方面：要熟知客户的基本信息，准确把握客户的经营状态。要时时关注客户的需求是否得到满足，提供给客户的货源是否适销，客户盈利是否稳定，客户意见是否受到重视，客户经营能力是否有所提升等。

品牌方面：要深刻理解行业“532”、“461”知名品牌战略，了解营销品牌的文化、卖点、定位，把握品牌的发展状态。密切关注知名品牌销售走势、新品市场表现、重点品牌宣传促销效果、客户品牌陈列情况、客户对品牌的意见及反馈等。

市场方面：要把握市场的消费特点、消费趋势、环境变化、规范程度和每一时期的市场供求状态；关注市场价格是否稳定，社会库存是否合理，卷烟销量是否正常；注意发现市场机会，如：季节节日、重大社会活动、工程项目等。

营销人员在营销活动中，要以“客户”为侧重点，围绕服务客户开展工作；通过走访客户，了解市场，把握市场；通过走访客户，宣传促销，培育品牌。

#### 2.4.3 五个步骤

即“分析、计划、实施、评估、改进”五个步骤，是营销人员应用 A-PDCA 循环管理思想，以月度为周期，按照标准化的作业流程，开展服务营销活动的动态过程。

每月初，营销人员以“客户”为侧重点，对客户、品牌、市场的状态进行分析，找出存在的问题与原因；拟定本月工作目标，确定工作重点，制订月度工作计划和周工作

安排；按计划拜访客户并实施相关营销策略；每天记录拜访感受和有关市场信息；每周小结体会，并应用于下周的工作改进；每月末梳理前几周体会，形成月度总结，并指导应用于下月工作中。

月计划、周安排、日拜访，日感受、周体会、月总结，以周构成小循环，四个小循环构成一个大循环。在这种工作的循环往复、螺旋式上升过程中，营销人员的服务质量和水平不断得到改进，自身的素质和能力也得到持续提升。

一条主线是灵魂、目的，贯穿于工作法的全过程；三个要点是工作法的实施内容和着力的主要方面；五个步骤是操作流程，是工作法的具体实践方法。三个要点贯穿于五个步骤；五个步骤的每一步又依据三个要点的状态开展工作。在一条主线的引领下营销人员从“客户、品牌、市场”三个要点出发，按照五个步骤“自主作业、自我管理、自觉提升”，履行工作职责，完成工作任务。

#### 2.4.4 工作法架构

##### 1. 工作任务

营销人员的工作任务包括客户服务、品牌培育、市场分析三个方面。

客户服务：收集客户意见及建议、解答客户疑惑、了解客户状态、传递货源信息、与客户商定总量、帮助客户经营分析、个性化服务、营销建议、情感沟通等。

品牌培育：品牌宣传推荐、品牌推广促销、品牌维护、知名品牌上柜、生动化陈列等。

市场分析：采集市场价格、社会库存信息；收集市场环境变化、客户和消费者对品牌的反映信息；分析市场变化特点与走势、品牌销售变化；分析客户需求；分析市场环境变化、季节节日、重大社会活动对市场销量、结构、价格的影响。

##### 2. 工作法结构

工作法结构是营销人员开展服务营销工作的逻辑思路、流程和方法。（如图 2-1 所示）

工作法结构图横向依次排列为“主线、步骤、三要点作业内容、作业工具和模式、作业要求、目标”六个单元，以“主线”贯穿；纵向依次排列为“分析、计划、实施、评估、改进”五个步骤，围绕“客户、品牌、市场”三个要点的状态展开。

营销人员每月从三个要点的状态出发，明确工作内容，把握工作重点，应用作业工具，分五步操作，层层递进。每一步操作的输出即是下一步操作的输入，步步衔接，最终达到提升客户盈利水平，提高客户满意度，促进知名品牌成长的目标。

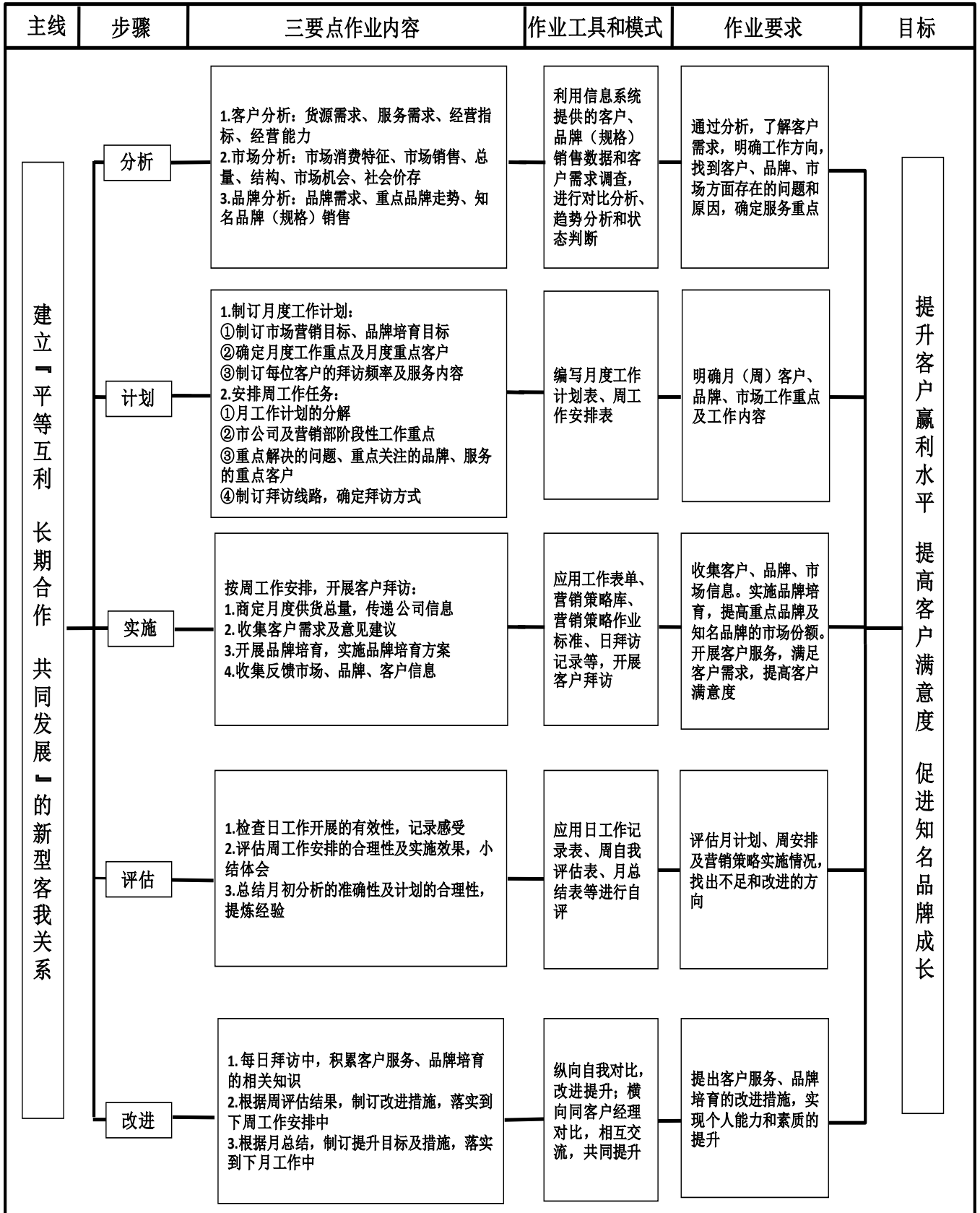


图 2-1 营销人员“135”工作法结构图

### 3 伊犁州烟草公司零售终端服务营销体系现状分析

#### 3.1 伊犁州烟草公司零售终端服务营销体系现状

##### 3.1.1 企业介绍

伊犁州烟草公司为中国烟草总公司新疆省公司的子公司，全称为“新疆维吾尔自治区伊犁哈萨克自治州烟草公司”，为国有烟草商业企业，但同时又是伊犁州烟草专卖局，即“两个身份一套人马”，因此通常被称作伊犁州烟草专卖局（公司）。

伊犁州烟草专卖局（公司）筹建于1989年，成立于1991年9月，实行“统一领导、垂直管理、专卖专营”的烟草专卖管理体制，受伊犁州党委、政府和行业上级自治区烟草专卖局（公司）的双重领导。伊犁州烟草专卖局（公司）主要职能是执行《中华人民共和国烟草专卖法》、《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》等法律法规及行业政策，负责伊犁州直八县一市的卷烟购销、专卖管理、卷烟销售网络建设及卷烟物流配送等经营管理活动，依法管理和服务卷烟市场，积极开展卷烟打私打假，莫合烟治理、净化卷烟市场，保证国家财政税收，为卷烟零售客户和消费者营造良好的市场环境，不断提高市场规范和服务水平。

##### 3.1.2 服务对象

伊犁州总人口（八县一市）共计261.28万，按照全国吸烟人口比例24.53%计算，约有卷烟消费者64万人，均为伊犁州烟草公司的间接服务对象，也是卷烟市场的最终客户。

伊犁州有持证（烟草专卖零售许可证）卷烟零售客户7060户，分布在九个县（市），其中城网3154户，农网3906户。

本文中涉及到的服务对象是指所有持有烟草专卖零售许可证的零售客户。

##### 3.1.3 机构设置

伊犁州烟草公司内设办公室、人事政工科、卷烟营销中心、专卖管理监督科、财务管理科、安全保卫科（物业）、监督科、经济信息中心、物流配送中心等九个职能科室（中心），下辖伊宁市、霍城、伊宁县、察布查尔锡伯自治县、昭苏、特克斯、巩留、新源、尼勒克等九个县级烟草专卖局。其中，直接面向客户的机构有专卖科、卷烟营销中心、物流配送中心及县级烟草专卖局（公司）。

##### 3.1.4 伊犁州烟草公司现行零售终端服务营销体系构架

###### 1. 组织机构

主要指伊犁州烟草公司卷烟营销服务中涉及到的有关机构。直接面向零售客户且承担服务营销工作职能的科室包括：卷烟营销中心、物流配送中心及九个县市级烟草公司。共有营销人员共计87名，包括营销管理中心经理1名，卷烟营销中心主任1名，物流

配送中心主任 1 名，九个县市公司经理 9 名，货源管理员 1 名，订单处理员 2 名，客户经理 55 名，送货员 17 名。具体岗位及人员设置如下图所示：

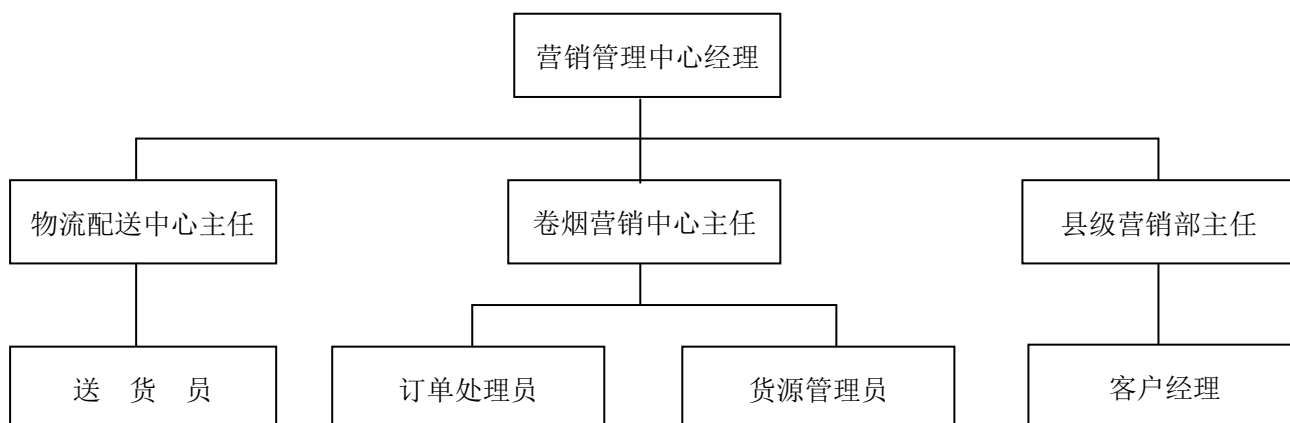


图 3-1 伊犁州烟草公司营销人员岗位设置

其中，县、市级局的营销人员由县局进行统一管理，但全州卷烟营销方面的政策制定、规范执行、服务策略研究等工作职责均由卷烟营销中心承担。

2. 伊犁烟草现行的零售终端服务营销体系包括两个部分：

一是为服务准备，即通过对零售客户进行分类，采集不同类别零售客户的服务需求，制定具体的拜访措施。

二是服务的具体实施，具体包括订货服务、送货服务、拜访服务、专卖支持四个部分内容。

伊犁烟草营销人员会通过识别不同客户的服务需求，制定对应的服务营销组合开展客户服务工作。具体构建如下图所示：

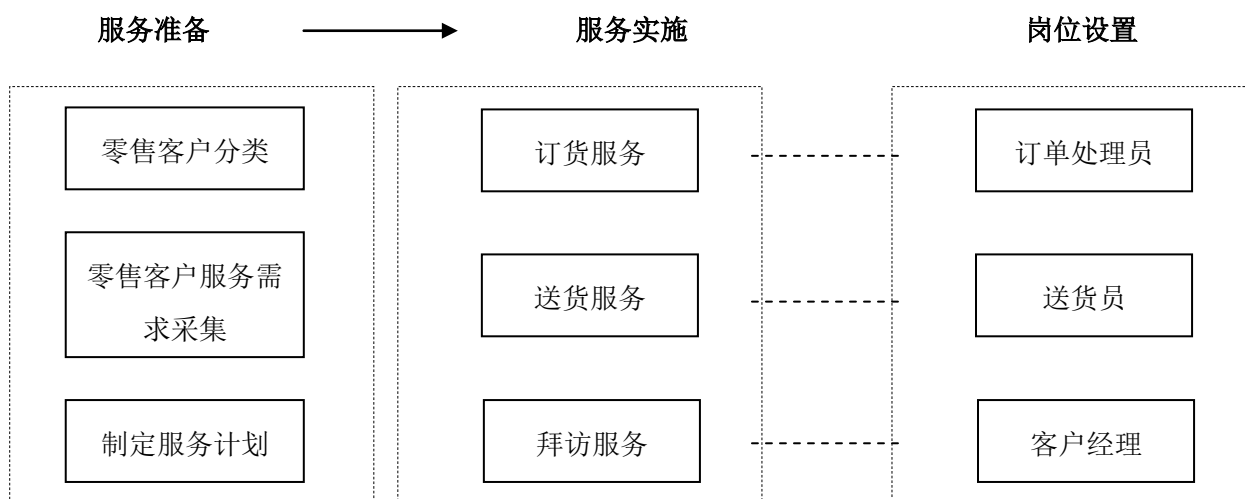


图 3-2 伊犁州烟草公司服务营销体系构架

### 3.1.5 伊犁州烟草公司零售终端服务营销体系运行现状

1. 服务准备阶段：

(1)零售客户分类：当前，烟草行业现行的零售客户分类办法为通过零售业态、市场类型、经营规模三个维度对零售客户进行分类。如图表 3-2 所示。

表 3-3 零售客户分类维度表

维度	分类	标识	说明
业态分类	食杂店	Z	以销售烟、酒、饮料、休闲食品及日杂货为主，独立、传统的无明显品牌形象的零售业态
	便利店	B	以开架自选为主，销售小容量应急性的食品、日用小百货等，以满足顾客便利性需求为主要目的零售业态
	超市	S	以开架自选、消费者在出口付款为形式，满足消费者一次性选购大众化适用品需求的零售业态
	商场	N	在一个建筑物内，经营若干大类商品；实行统一管理，分区销售；满足顾客对时尚、中高档商品多样化选择需求的零售业态
	烟酒商店	Y	以销售烟草制品、酒类商品为主的零售业态
	娱乐服务类	F	以提供餐饮、住宿、休闲、娱乐等服务场所的业态
	其他	Q	以经营各类非烟草制品为主的其他商品零售和服务形式，并不能归入上述 6 类业态的其他零售业态
市场类型	城镇	C	店铺位于城区和镇区的零售客户
	乡村	X	店铺位于上述城镇区域以外的零售客户
经营规模	大	1	按客户卷烟购进量、购进额比重之和再除以 2 计算的数值由大到小排序，位于前面 20%的零售客户。
	中	2	按客户卷烟购进量、购进额比重之和再除以 2 计算的数值由大到小排序，位于中间 60%的零售客户
	小	3	按客户卷烟购进量、购进额比重之和再除以 2 计算的数值由大到小排序，位于后面 20%的零售客户

表 3-3 出自《中国烟草卷烟销售网络业务规范》

卷烟零售客户按表 3-2 中表述的 7 个业态类型、2 个市场类型、三个经营规模维度的具体要求共划分为 42 个类别，分别用如下符号表示：

表 3-4 零售客户分类标识一览表

市场类型	经营规模	食杂店 (Z)	便利店 (B)	超市 (S)	商场 (N)	烟酒商店 (Y)	娱乐服务类 (F)	其他类 (Q)
城镇	大	CZ1	CB1	CS1	CN1	CY1	CF1	CQ1
	中	CZ2	CB2	CS2	CN2	CY2	CF2	CQ2
	小	CZ3	CB3	CS3	CN3	CY3	CF3	CQ3
乡村	大	XZ1	XB1	XS1	XN1	XY1	XF1	XQ1
	中	XZ2	XB2	XS2	XN2	XY2	XF2	XQ2
	小	XZ3	XB3	XS3	XN3	XY3	XF3	XQ3

按照这种分类方法，对伊犁烟草 7060 名零售客户进行分类，基于当前零售行业经

营业态的特点，经营业态为食杂店的零售客户数量为 6495 户，占到全州零售客户数量的 92%，其数量分布如下图所示：

表 3-5 食杂店零售客户数量分布

市场类型	经营规模	食杂店 (Z)	客户数量	占比 (%)
城镇	大	CZ1	784	11.10
	中	CZ2	1352	19.15
	小	CZ3	784	11.10
乡村	大	XZ1	715	10.13
	中	XZ2	2145	30.38
	小	XZ3	715	10.13
总计			6495	91.99

数据来源：2013 年伊犁烟草 CRM 营销管理系统

(2)零售客户服务需求采集：当前的零售客户服务需求采集多以客户经理日常采集、专项问卷调查采集、零售客户满意度调查等方面开展。

(3)制定服务计划：营销人员根据阶段性工作重点，于每日下午制定日拜访计划，并于第二日按照计划开展零售客户实地拜访。

#### 2. 服务实施阶段：

(1)订货服务：实行零售客户于订货日自主在订货网站提报订货信息，订货周期为固定周期，分为一周一访、两周一访、一月一访。订货日由伊犁烟草根据区域及配送实情进行确定，订货周期可由零售客户根据实际情况进行选择，一般零售客户的订货周期为一周一访。

(2)送货服务：共包括送货上门、定点取货、委托代送、自主提货四种送货服务，除少数偏远农牧区的零售客户外，90%以上的零售客户采取送货上门的方式。

(3)拜访服务：客户拜访方式多采取上门拜访和电话拜访，拜访频次为一月一次。

### 3.2 伊犁州烟草公司零售终端服务质量调查

为充分了解伊犁烟草零售终端服务质量现状，特制订《伊犁烟草零售客户满意度调查问卷》和《伊犁烟草服务质量影响因素调查问卷》，以此来发现当前零售终端服务体系中存在的问题。

#### 3.2.1 伊犁烟草零售客户满意度调查问卷

##### 1. 问卷设计的目的

为了发现当前零售客户对伊犁烟草营销人员提供的服务内容是否满意、服务项目是否合理等内容，特制订《伊犁烟草零售客户满意度调查问卷》。

##### 2. 问卷内容

表 3-6 伊犁烟草零售客户满意度调查问卷

调查项目	调查内容	得分	备注
订货服务	您对当前的订货方式是否满意（10）		
	您对当前的订货频次是否满意（10）		
	您对订货处理员的服务态度是否满意（10）		
送货服务	您对当前的送货频次是否满意（10）		
	您对送货员的服务态度是否满意（10）		
	您对送达卷烟的质量是否满意（10）		
拜访服务	您对客户经理拜访服务态度是否满意（10）		
	您对客户经理拜访服务频次是否满意（10）		
	您对客户经理提供的经营指导是否满意（10）		
	您对客户经理提供的服务内容是否满意（10）		

### 3. 伊犁烟草服务质量影响因素调查问卷结果概况

本次调研共计发放 720 份至直接的调查对象，调查对象覆盖伊犁烟草各营销区域、各业态的零售客户，被调查客户数量占全州客户数量的 10.2%，问卷回收 720 份，回收率 100%。

#### 4. 问卷的信度和效度保障

为了提高问卷信度，本文对所有调查内容采取打分法；

为了提高问卷效度，本文在开展具体调查前，对参与问卷调查的工作人员，就问卷填写的方式、问题描述的具体内容进行培训，调查时工作人员对零售客户填写的问卷进行现场回收。

### 5. 伊犁烟草零售客户满意度调查结果

各细项具体得分：

表 3-7 伊犁烟草零售客户满意度调查结果

调查项目	调查内容	得分	备注
订货服务	您对当前的订货方式是否满意（10）	9.2	
	您对当前的订货频次是否满意（10）	8.6	
	您对订货处理员的服务态度是否满意（10）	9.1	
送货服务	您对当前的送货频次是否满意（10）	8.4	
	您对送货员的服务态度是否满意（10）	8.8	
	您对送达卷烟的质量是否满意（10）	9.3	
拜访服务	您对客户经理拜访服务态度是否满意（10）	9.1	
	您对客户经理拜访服务频次是否满意（10）	7.5	
	您对客户经理提供的经营指导是否满意（10）	7.4	
	您对客户经理提供的服务内容是否满意（10）	7.7	

从上述调查结果来看，零售客户当前不满意的内容，主要集中在订货、送货、拜访频次及客户经理在拜访时提供的现场服务内容上。为了进一步了解客户不满意的具体原因，随后对伊犁烟草的全体营销人员进行服务质量影响因素的调查。

### 3.2.2 伊犁烟草服务质量影响因素调查问卷设计

#### 1. 问卷设计的目的

为了进一步确定影响零售客户满意度的原因，即影响伊犁烟草零售终端服务质量的主要因素，发现当前服务营销体系中存在的具体问题，特制订《伊犁烟草服务质量影响因素调查问卷》。

#### 2. 问卷内容

表 3-8 伊犁烟草服务质量影响因素调查问卷

项目属性	调查项目	调查内容	自评得分	备注
人员因素	产品知识	能够具说服力地介绍产品的所有功能和价值（10）		
		经常帮助同事回答产品方面的知识（10）		
	需求把握能力	能够对客户信息进行分析，主动了解和预测客户的服务需求（10）		
		能够通过拜访掌握客户的个性化需求（10）		
	服务能力	拜访服务内容能够对客户经营起到实际的作用（10）		
		能够根据客户的喜好来调整服务方式（10）		
	创新能力	能很快的在不同的情况或角色下运用所学的技能知识（10）		
		情况改变时能迅速采取新举措应对，面对新问题能快速的学习（10）		
	时间管理	有效率地规划工作日程表，包含适当的弹性时间（10）		
		能够合理安排拜访客户时的有效时间（10）		
管理因素	培训支持	组织开展的技能培训能为工作中存在的问题提供解决方法（10）		
		培训的频次安排合理（10）		
	制度支持	现有的制度、规范能够对岗位实际工作起到指导作用（10）		
		现有的工作流程符合工作中的操作实际（10）		
	协作支持	各岗位之间存在交叉的工作内容衔接顺畅、权责清晰（10）		
		后台服务支持能够充分满足前台服务需求（10）		
	管理者支持	团队管理者能有计划性地和经常性地主动给予有建设性的反馈（10）		
		团队管理者能定期检视各个服务人员的改进情况，并给予指导（10）		
绩效支持	现行的绩效考核办法科学、合理（10）			
	绩效考核结果符合工作中的实际情况（10）			

### 3. 伊犁烟草服务质量影响因素调查问卷结果概况

本次调研共计发放 87 份至直接的调查对象，调查对象覆盖伊犁烟草所有在职营销人员，被调查人员数量占公司全体人员的 28.6%，问卷回收 87 份，回收率 100%。

### 4. 问卷的信度和效度保障

为了提高问卷信度，本文对所有调查内容采取打分法；

为了提高问卷效度，本文在开展具体调查前，对所有参与问卷调查的营销人员，对问卷填写的方式、问题描述的具体内容进行培训，然后现场填写问卷并统一回收。

### 5. 伊犁烟草服务质量影响因素调查结果

(1)各调查项目得分情况。

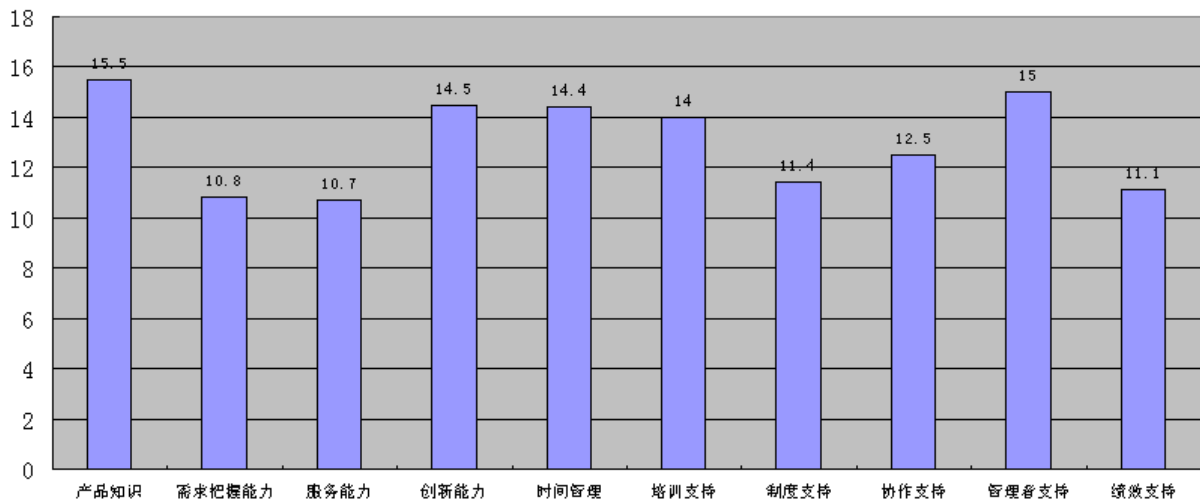


图 3-9 伊犁烟草服务质量影响因素各调查项目得分

从调查结果可以看出，营销工作效率的主要原因在于营销人员的服务能力、沟通能力及时间管理。而被调查的营销人员多数认为在管理效率中绩效支持、制度支持、协作支持对自身效能影响较大。

(2)各细项具体得分情况。

表 3-10 伊犁烟草服务质量影响因素调查结果

项目属性	调查项目	调查内容	自评得分
人员因素	产品知识	能够掌握所有产品的详细信息（10）	7.4
		经常帮助同事回答产品方面的知识（10）	8.1
	需求把握能力	能够对客户信息进行分析，了解和预测客户的服务需求（10）	5.6
		能够通过拜访掌握客户的个性化需求（10）	5.2
	服务能力	拜访服务内容能够对客户经营起到实际的作用（10）	5.6
		能够根据客户的喜好来调整服务方式（10）	5.1
	创新能力	能很快的在不同的情况或角色下运用所学的技能知识（10）	7.3
		情况改变时能迅速采取新举措应对，面对新问题能快速的学习（10）	7.2
	时间管理	有效率地规划工作日程表，包含适当的弹性时间（10）	7.3
		能够合理安排拜访客户时的有效时间（10）	7.1
管理因素	培训支持	组织开展的技能培训能为工作中存在的问题提供解决方法（10）	6.2
		培训的频次安排合理（10）	7.8
	制度支持	现有的制度、规范能够对岗位实际工作起到指导作用（10）	5.6
		现有的工作流程符合工作中的操作实际（10）	5.8
	协作支持	各岗位之间存在交叉的工作内容衔接顺畅、权责清晰（10）	6.3
		后台服务支持能够充分满足前台服务需求（10）	6.2
	管理者支持	团队管理者能有计划性地和经常性地主动给予有建设性的反馈（10）	7.2
		团队管理者能定期检视各个服务人员的改进情况，并给予指导（10）	7.8
	绩效支持	现行的绩效考核办法科学、合理（10）	5.6
		绩效考核结果符合工作中的实际情况（10）	5.5

### 3.3 伊犁州烟草公司现行零售终端服务营销体系存在的问题

#### 3.3.1 收集到的客户信息无法体现出客户的实际需求

针对零售客户服务需求满足的调查显示如下：

调查项目	调查内容	自评得分
需求把握能力	能够对客户信息进行分析，了解和预测客户的服务需求（10）	5.6
	能够通过拜访掌握客户的个性化需求（10）	5.2

#### 问题点描述：

需求的把握能力，是为客户提供更加能够满足客户实际需求的服务产品的前提条件，是制定服务措施的起点。可是在实际调研及问卷调查过程中，我们发现：

第一，在现有客户信息的基础上，无法准确了解到客户的服务需求。

按照 3.1.5 中所描述的烟草行业现行使用的零售客户分类管理办法，对零售客户的分类仅通过零售客户的商圈环境、经营业态、卷烟经营规模三个维度进行判断。其中，

由于同一商圈、同一业态、相近经营规模的商店，在不同地域存在的差别无法得到有效区分，导致现行的零售客户分类无法准确的显示出不同零售客户存在的差异化服务需求。

第二，缺乏把握客户个性化需求的方法。

营销人员挖掘客户需求的主动性、实效性不强。在客户服务过程中，部分营销人员在挖掘客户需求方面缺乏一定的主动性。对需求挖掘的方法掌握不到位，使得收集到的客户需求比较零散，不够系统，缺乏全面性。同时，对收集到的信息缺乏系统的分析梳理，导致很多有效信息没能对服务过程起到指导作用。

### 3.3.2 缺乏规范的服务流程和有效的服务方法

调查项目	调查内容	自评得分
服务能力	拜访服务内容能够对客户经营起到实际的作用（10）	5.6
	能够根据客户的喜好来调整服务方式（10）	5.1

#### 问题点描述：

营销人员服务能力的高低会影响到服务对象对企业整体运行质量的判断，会对服务对象的满意度、认可度、忠诚度起到很大的影响。在实际调研及问卷调查过程中，可以看出：

第一，营销人员在服务过程中的服务行为存在无序性和不规范的现象，不同的营销人员所提供的标准化服务存在很大差异，服务缺乏实效性。

第二，营销人员缺乏有效的服务技巧和方法，导致很多零售客户对营销人员提供的服务产生反感情绪。

### 3.3.3 缺乏有效的制度对员工服务行为进行规范和指导

调查项目	调查内容	自评得分
制度支持	现有的制度、规范能够对岗位实际工作起到指导作用（10）	5.6
	现有的工作流程符合工作中的操作实际（10）	5.8

#### 问题点描述：

第一，由于行业的不断发展，现有的制度、规范已经不能够很好的适应现有的市场、客户的经营特点，缺乏对实际工作的指导作用。

第二，受到营销人员工作重点、服务内容、信息化支持等方面的变化，

### 3.3.4 岗位设置不完善、岗位职责不清晰

调查项目	调查内容	自评得分
协作支持	各岗位之间存在交叉的工作内容衔接顺畅、权责清晰（10）	6.3
	后台服务支持能够充分满足前台服务需求（10）	6.2

**问题点描述：**

营销体系的有效运作离不开完善的营销组织体系，科学合理的营销组织体系能够为公司创造一个良好的内部发展环境。然而，从当前调查结果看，存在以下问题：

第一，当前伊犁州烟草公司的营销组织架构中包括的岗位有订单员、送货员、客户经理、市场管理员，但网上营销员、信息分析员、服务设计员等岗位的缺失，对于后台服务支持的提供有着重要的影响，进而对营销体系的顺利运行造成不利影响。

第二，岗位之间交叉的工作内容衔接不顺畅，存在一些职责不清、权责不明的情况，影响到工作运行的效率和质量。

**3.3.5 绩效考核办法缺乏科学性**

调查项目	调查内容	自评得分
绩效支持	现行的绩效考核办法科学、合理（10）	5.6
	绩效考核结果符合工作中的实际情况（10）	5.5

**问题点描述：**

第一，缺乏科学有效的绩效考核指标建设，考核的指标不能够反映营销人员的实际工作状况，造成绩效考核工作流于形式。

第二，绩效考核结果在实际的管理中应用不充分，不能起到良好的监督管理、激励促进作用。

**3.4 伊犁州烟草公司现行零售终端服务营销体系问题的剖析**

根据 3.3，有关伊犁州烟草公司现行服务营销体系存在问题的现状描述，可以得出以下分析结论：收集到的客户信息无法体现出客户的实际需求；缺乏规范的服务流程和有效的服务方法；缺乏有效的制度对员工服务行为进行规范和指导；岗位设置不完善、岗位职责不清晰；绩效考核办法缺乏科学性。

将以上问题结合伊犁烟草现行的服务营销体系构架进行剖析后，得出以下几点结论：

**3.4.1 零售终端服务营销体系构架中的服务准备环节中存在的问题剖析****1.零售客户分类无法体现不同零售客户的经营差异性**

对零售客户的分类仅通过零售客户的商圈环境、经营业态、卷烟经营规模三个维度进行判断。其中，由于同一商圈、同一业态、相近经营规模的商店在不同地域存在的差别无法得到有效区分，导致现行的零售客户分类无法准确的显示出不同零售客户存在的差异化服务需求。

**2.零售客户服务需求收集无法体现出其实际需求**

零售客户服务需求的采集是基于对当前可提供的服务内容是否满意开展，所采集到的信息只能从一定程度上反映当前营销人员的服务能力和客我关系，服务对象的真实需

求、潜在需求没有得到及时的发现和收集。

### 3. 制定的服务计划缺乏针对性

由于对零售客户的分类、需求信息采集都缺乏针对性和有效性，营销人员在制定服务计划时多以标准化、统一化的服务内容为主，对单个客户的个性化、差异化服务得不到很好的体现。

## 3. 4. 2 零售终端服务营销体系构架中的服务实施环节中存在的问题剖析

### 1. 人员结构设置不完善

营销体系的有效运作离不开完善的营销组织体系，科学合理的营销组织体系能够为公司创造一个良好的内部发展环境，在这种环境下，公司可以有效的统筹资源、优化资源配置。岗位的缺失，对于后台服务有着重要的影响，进而对营销体系的顺利运行造成不利影响。

### 2. 缺乏有效的服务规范指导营销人员的服务行为

原有的服务规范多侧重于标准化服务内容，对当前针对不同零售客户开展个性化、差异化的服务内容缺乏对应的规范和标准。导致营销人员在开展客户服务时没有方法可依、规范可循。

### 3. 未建立科学的服务评估体系约束营销人员的服务行为

缺乏有效的服务评估体系，导致营销人员的服务行为随意性较强，其服务过程未能得到有效的监督和指导，服务效果也未能与营销人员的绩效相挂钩。同时，对服务过程中存在的问题没有进行总结和研究，后续的改进措施缺乏实效性和针对性。

## 4 伊犁州烟草公司零售终端服务营销体系的改进与完善

### 4.1 建立零售终端分类体系

#### 4.1.1 建立零售终端评价模型

通过对零售终端整体现状和个性特点进行研究，对比优质终端与普通终端之间的差异，明确零售终端在经营过程中应具备的技能，以不同能力对终端提升所产生的不同影响力设定相应分值，从而开展终端评价工作。

(1)形象展示：即零售终端在店容店貌、行业政策、商品陈列、卷烟展示等方面定性的软性指标。零售客户作为烟草行业营销链的终端，是将产品转化为商品的唯一渠道，是行业创造效益、贡献价值的关键环节。通过不断提升零售客户的外在形象，帮助零售客户树立良好的经营形象，有助于提升零售客户的整体经营水平。

(2)品牌培育：即品牌知识、消费分析、信息化经营、品牌上柜、《零售终端品牌培育工作法运用》等定量的硬性指标。反映的是零售客户对所经营产品和周边消费环境的熟知情况。

(3)消费者体验：即市场把握、诚信经营、主动营销、《零售终端服务消费者工作法运用》等定性指标。反映的是零售客户的诚信经营及服务消费者的意识，是烟草企业维护市场稳定、维护消费者利益的重要内容。

(4)分层评价。设立标杆，制定零售终端素质的评价标准和分值，根据评价结果将客户价值进行划分，通过分析终端价值标杆库中客户在两个维度的各项指标评价结果，套入层级，对存在的薄弱环节，提供有效服务，指导客户向上一级别提升，不同级别采用相应的货源投放和品牌培育策略，以及相适应的增值服务，给予精神和物质双重的满足，持续促进零售终端价值提升。

伊犁州烟草公司零售终端服务营销体系建设研究

表 4-1 卷烟零售终端评价模型

项目	分值	1	2	3	4	5
形象展示 (25分)	店容店貌 (5分)	证照集中展示且摆放位置明显；店内光线充足、无异常气味。(1分)	有较为醒目的店面标识且标识中能明显辨识出具备卷烟零售资格；有相对独立的卷烟展示设施。(2分)	商铺显著位置张贴“不向未成年人售烟”等明示承诺标识；商铺环境整洁、干净。(3分)	设有新品、重点品牌、低焦油卷烟展示区。(4分)	经过审批，制作诚信品牌示范店店门标牌；店内悬挂文化宣传栏或者手工艺品。(5分)
	行业政策 (5分)	熟记“12313”烟草专卖品市场监管举报电话用途。(1分)	熟练掌握自身业态类型及其释义。(2分)	熟记货源分配办法，并理解货源分配办法。(3分)	熟知新疆烟草以“感动”为目标的服务品牌及其内涵。(4分)	知晓重点品牌范畴及行业品牌发展方向。理解现代零售终端的建设意义，掌握零售终端应具备的6大功能。(5分)
	商品陈列 (10分)	店中商品有固定货架陈列，商品干净无灰尘。(2分)	店中商品分类分区摆放、整齐有序。(4分)	店中商品有明显价格标志，中文商标面向消费者。(6分)	根据季节不同，热销商品陈列在最明显、消费者最易看到的地方。(8分)	所有商品保持合理库存，做到商品循环、先进先出。(10分)
	卷烟展示 (10分)	超市、商场、便利店为1.5平方，其他业态卷烟陈列面积为1平方以上。(2分)	卷烟货签对位，无标签缺失、涂改、破损现象；超市、商场、便利店为2平方，其他业态卷烟陈列面积为1.5平方以上。(4分)	卷烟按价位或品牌有序陈列，卷烟条包个性化展示相结合；超市、商场、便利店为3平方，其他业态卷烟陈列面积为2平方以上。(6分)	超市、商场、便利店为4平方，其他业态卷烟陈列面积为经营面积3平方以上。(8分)	超市、商场、便利店为5平方以上，其他业态卷烟陈列面积为4平方以上。(10分)
品牌培育 (40分)	品牌知识 (10分)	掌握本店在销重点品牌批、零价格、产地。(2分)	掌握本店至少5个以上重点品牌规格的包装特点；收集市场信息并痕迹化记录。(4分)	掌握本店3个以上重点品牌规格的口味特点。(6分)	掌握本店3个以上重点品牌规格的导购语；并能应用朗朗上口的导购语进行主动导购。(8分)	能结合品牌卖点独立提炼朗朗上口的导购语。(10分)
	消费分析 (5分)	熟知本店周围的商圈环境。(1分)	熟知本店的主要消费群体。(2分)	自主规范建立消费者档案，熟知5名以上的固定消费者。(3分)	知晓不同时节卷烟消费、其他商品消费需求的变化情况(4分)	能通过消费者年龄、口音等判断消费特征，并选择合适的卷烟进行主动推介。(5分)
	信息化经营 (10分)	能够进行网上订货。(2分)	自主拥有电脑，熟练操作网上订货各种模块。(4分)	主动申请使用零售终端信息管理系统，并保证日常卷烟扫码销售和库存管理。(6分)	充分使用系统管理商店经营，做到一单一扫、一单一结。(8分)	根据商店实际，结合零售终端信息系统开展消费者会员制服务。(10分)
	品牌上柜 (10分)	品牌上柜率达到《零售终端重点品牌（规格）上柜标准参照表》上柜标准的70%。(2分)	品牌上柜率达到《零售终端重点品牌（规格）上柜标准参照表》上柜标准的70%-80%。(4分)	品牌上柜率达到《零售终端重点品牌（规格）上柜标准参照表》上柜标准的80%-90%。(6分)	品牌上柜率达到《零售终端重点品牌（规格）上柜标准参照表》上柜标准的90%-100%。(8分)	品牌上柜率达到《零售终端重点品牌（规格）上柜标准参照表》上柜标准的100%以上。(10分)

伊犁州烟草公司零售终端服务营销体系建设研究

	《零售终端培育品牌工作法》应用(5分)	知晓《工作法》三要点、三步骤、三规范。(1分)	知晓《工作法》中“形象”“品牌”“消费者”每个要点具体包括哪些内容。(2分)	明确《工作法》中“准备、操作、改进”每个步骤具体需要做什么。(3分)	熟练应用2种以上卷烟分类推荐策略或消费者分类推介进行品牌推介。(4分)	熟练应用5种以上卷烟分类推荐策略或消费者分类推介进行品牌推介。(5分)
消费者体验 (8分)	市场把握 (10分)	养成每周查阅协商供货总量剩余量的习惯,发现不足后能和客户经理及时沟通调整。(2分)	未因总量无法满足需求而造成总量不足而失败的情况。(4分)	本季度内每月商定总量与实际订单量吻合度始终保持在80%以上。(6分)	本季度内每月商定总量与实际订单量吻合度始终保持在90%以上。(8分)	本季度内每月商定总量与实际订单量吻合度始终保持在95%以上。(10分)
	诚信经营 (5分)	经营期间持证人、经营人、经营地址、接货人、接货签收人符合统一标准。(1分)	一年内未发生销售假烟、非法渠道进货、串码销售等违反烟草专卖法律法规的行为。(2分)	知晓如何鉴别真假卷烟,并能够向消费者进行宣传和解答消费者咨询。(3分)	申请加入卷烟诚信经营示范户,并协助开展市场调研、价格监督和无证经营信息的收集和上传。(4分)	积极参与烟草专卖法和消费者权益保护法等法规宣传,主动对外公布监督举报电话接受消费者监督。(5分)
	主动营销 (10分)	主动、热情招呼消费者,对消费者的需求及时反应。(2分)	持续跟踪10名以上的固定消费者,准确记录、及时维护消费者信息。(4分)	对卷烟经营做到积极向消费者开展推介宣传,设立消费者体验区。(6分)	应用消费者信息提供便民服务、生日祝福、节日问候等增值服务。(8分)	结合周边消费需求开展喜庆营销、节日营销、送货上门等相关营销活动。(10分)
	《零售终端服务消费者工作法》应用(5分)	知晓《工作法》三要点、三步骤、三规范。(1分)	知晓《工作法》中“营业接待”、“需求把握”、“增值服务”每个要点具体包括哪些内容。(2分)	明确《工作法》中“售前”、“售中”、“售后”每个步骤具体需要做什么。(3分)	熟练应用2种以上消费者需求分类方法及服务策略进行消费者增值服务。(4分)	熟练应用5种以上消费者需求分类方法及服务策略进行消费者增值服务。(5分)
备注	100分	每项共有五个层次,属于递进的关系,后一个分值必须满足前面的分值内容,只选对应的一个分值,达到第几个层级,该项就得对应的分值。				

#### 4.1.2 识别不同类别零售客户的差异化服务需求

结合零售终端相关联的需求类别，主要结合商圈环境、品牌知识、终端形象、导购能力、经营水平、个人成长、情感体验等方面，建立具备具体测评标准的客户需求测定模型，每个需求类别包含不同层次的测评标准，根据测评了解零售客户某项需求所属层次，从而了解零售客户该类别需求情况，以便选择相适宜的服务策略。零售客户评价模型每小项包含五个层面，递进的关系，后一个层面必须在满足前一个层面才可得分。通过采用资料查阅、市场调研、座谈等方式对零售客户素质进行评定。通过每个季度对零售客户的素质测评找准零售客户的差异化服务需求。

#### 4.1.3 运用营销人员“135”营销系统制定服务营销策略

##### 1. 服务营销策略制定步骤

(1)分析评定结果。以“135”工作法为指导，对日、周、月的工作进行时时分析和总结，根据辖区零售客户素质的评定结果，对不达标的一小项进行深入分析，找准有待提升的关键点，形成阶段性的素质评定分析报告，由市场经理汇总后上报至卷烟营销中心。

(2)制定提升计划。根据阶段性评价的分析结果，重点关注前期评定中的不符合项，客户经理结合片区实际，自下而上提报自身素质提升计划和辖区客户素质提升计划，自主设定提升时间和客户数目，提升计划由市场经理进行审核并指导实施。

(3)细化实施内容。依据自主提报的提升计划，开展具体工作，促进零售终端价值提升。一是做好烟草形象建设工作，主要包括终端形象、零售终端日常服务规范、零售终端文明用语规范等内容；二是做好卷烟品牌培育工作，主要包括卷烟品牌上柜标准、卷烟展示标准、品牌培育形象传播技巧、品牌培育能力提升、卷烟推荐策略运用等内容；三是做好卷烟消费者体验建设工作，主要包括识别消费者能力、规范终端服务消费者流程、卷烟消费者体验方式呈现、消费者增值服务策略运用等内容。

(4)再评促进提升。在一定周期的工作开展后，对零售客户素质进行再次评定，依据评价结果，分析滞后原因，明确提升方向，再次制定提升计划，深入开展终端建设工作，进一步实现零售终端价值再次提升。

##### 2. 服务营销策略实施目标及内容

针对以上评价指标，制定零售终端服务策略库，帮助营销人员找准对处在不同情形的零售客户进行差异化、针对性强的服务。

表 4-2 零售终端素质模型服务策略库

## 一、形象展示

### (一)店容店貌

1. 店铺容貌要整洁。引导并与客户共同设计店铺内商品摆放，使商铺环境保持整洁、干净、井然有序，店内所有商品按种类整齐摆放，证照集中展示且摆放位置明显。
2. 商品价签要清晰。在日常走访中引导客户将所有产品中文标识要统一朝外，明码标价。
3. 观摩交流促终端。通过组织零售终端观摩交流，帮助终端意识到新品展示区、重点品牌展示区及低焦油展示功能区的作用所在，积极改善店铺环境。
4. 协会平台作引领。引导客户积极参加协会活动，增强协会归属感与荣誉感，积极引导客户申请、审批，制作统一的印有协会标识、协会特殊式样的诚信品牌示范店店门标牌、灯箱、店内悬挂文化宣传栏及手工艺品。

### (二)行业政策

1. 政策清晰，引导在前。通过加大走访和宣传频率，灵活运用电话提醒、提示小标等方式，加深其对行业基本知识的了解和掌握程度。通过组织学习培训活动让零售客户理解并掌握熟记“12313”监管举报电话用途，讲解自身业态类型及货源分配办法。
2. 诚信经营，从我做起。帮助终端树立诚信经营意识，引导零售终端张贴“拒售假烟，从你我做起”、“诚信经营，明码标价，“我们都是合格烟草人”等诚信服务承诺，营造“放心烟”的消费环境。
3. 观摩交流，共同提升。加大与客户在行业知识方面的交流、互动，给予客户授课及发言的机会，通过认可和肯定，促使客户进一步提升各项行业知识的学习宽度和认识深度。利用小组座谈、片区优秀会员宣传、观摩交流等方式，促进终端对现代零售终端建设的意义理解。
4. 用心服务，创造感动。指导并与零售客户共同设计制作以新疆烟草“感动”文化为内容的宣传栏、贴字、喷绘、手工等，宣传行业文化，将感动传递给零售客户进而传递至消费者，打造“社会公众和谐工程”。

### (三)商品陈列

1. 足列展示是基础。在日常走访中，帮助终端养成商品放满陈列的好习惯，给消费者一个商品丰富、品种齐全的直观印象，当畅销商品暂时缺货时，及时填补空缺商品位置。卷烟展示前进陈列很重要。即当前面的卷烟出现空缺时，要将后面的移到空缺处去，商品朝前陈列，中文字向上、朝外，体现卷烟陈列的丰富感，符合商品陈列先进先出的原则。
2. 醒目有序是亮点。提高零售终端对卷烟展示的重视程度，指导终端季节不同，热销商品陈列在最明显、消费者最易看到的地方。突出知名品牌和高档卷烟，做到主次分明。
3. 货签对位是要点。指导客户卷烟展示均做到价签价目齐全、标价准确、字迹清晰、货签对位、一货一签、标示醒目，价格变动时应及时更换。卷烟价格一律使用阿拉伯数码标明人民币金额。

4. 整洁突出是关键。提醒客户随时保持卷烟展示柜、烟架的干净整齐，陈列的卷烟及价签要定期清洁、保持干净。

#### (四)卷烟展示

1. 陈列设施要合理。建议客户采用独立卷烟陈列设施，陈列设施位置醒目明显，并增加附加展示设施，有条件的建议调整陈列区域，专设假烟展示区、新品展示区、重点推荐品牌展示区等陈列内容。

2. 引导设计要并举。提供优秀陈列设施样品，为客户提供优秀陈列设施的图片资料或者进行实地参观。

3. 新品卷烟要醒目。宣传促销新品卷烟时，告知客户把新品卷烟摆放在卷烟陈列柜的正中央最醒目处，使新品卷烟首先印入眼帘的便是该新品卷烟，消费者往往出于好奇心，会尝试此新烟。

4. 卷烟价位有顺序。从高到低摆放卷烟，这样一方面方便客户选择卷烟，另一方面也使客户十分了解自己选的卷烟是属于哪个档次的，清晰明了。建议客户进行条包卷烟展示。

5. 色彩搭配要均匀。建议客户注重卷烟陈列时的色彩搭配以及重点牌号卷烟的个性化陈列。

6. 多用广告扩影响。在店内外尽可能多使用广告品，包括海报、灯箱等，提供陈列品物料支持，如：陈列品条模、台卡支持，同时注意及时更新广告宣传品，保证广告宣传品的完整、清洁，从每个细节保证店面的整洁。

## 二、品牌培育

### (一)品牌知识

1. 领会知识促销售。一是通过培训和走访宣传等方式，引导零售终端了解品牌的产地、吸味、包装、性价比、生产工艺、企业文化等品牌知识，丰富品牌知识；二是引导零售终端熟知自身品牌经营情况，能够结合需求及时调整；三是为客户提供卷烟产品手册、产品介绍、产品改版说明、烟草杂志等，进一步满足客户对卷烟商品知识的掌握需求，以便更好的开展品牌培育工作；四是宣传重点品牌的发展趋势和概念，促进终端对当地在销知名品牌知晓率的提升。

2. 实践运用增利润。一是指导客户在销售过程中准确、及时的将产品信息传递给消费者，引导消费；二是引导零售终端在卷烟销售过程中，能够结合所掌握品牌知识主动向消费者推荐重点品牌。

### (二)消费分析

1. 立足市场需求，把握销售动态。围绕现实需求和潜在需求两个方面分析，帮助零售终端分析所属地段消费层次、周边环境、季节因素、节假日四个因素，分析促进重点品牌卷烟上市增长的直接原因、间接原因和特殊原因，为卷烟销售营造广阔的销售空间。

2. 注重消费识别，宣讲分类方法。指导客户如何与消费者进行感情沟通，建立稳定的消费者关系，引导客户根据消费者的不同欲望与需求，不同的购买行为和购买习惯，从消费者籍贯、性格、年龄、收入等纬度进行分类，分析品牌的适销人群，更好地开展品牌推荐工作。

### (三)信息化经营

1. 信息应用，准确高效。鼓励客户自主订烟，自主拥有电脑，熟练操作网上订货各种模块，同时不

断探索、学习电脑操作技巧。

2. 内训助力，集成共享。发挥协会内训师作用，积极开展信息化培训，帮助普通终端提升信息化技能。

3. 信息系统，科学经营。积极开展《零售终端信息管理系统》推广工作，帮助零售终端实现盈利最大化，运用信息手段对营销全过程进行精细化管理，实现“轻轻松松卖烟、明明白白赚钱、简简单单经营”。

#### (四)品牌上柜

确定合理产品组合宽度，依据陈列设施条件和产品组合宽度标准，结合区域消费特点，优化产品组合宽度。

反复宣传法：在普遍宣传的基础上，有选择、有目的地对部分客户进行反复宣传。一般达到两种目的：一是扩大品牌影响力，通过目标客户带动周边客户；二是突破难点，打动保守型终端的心。

工作要点：1、合理确定对象。2、把握宣传时机。3、注重效果跟进。

重点推荐法：在对终端进行细分的基础上重点加强对目标终端和潜力终端的推荐力度，以点带面逐步扩大品牌影响力。工作要点：1、找准客户。选择符合该品牌消费结构的终端。2、深入宣传。积极宣传品牌的特色、口味等。3、扩大影响。借助终端的口碑宣传加速品牌的成长。

情感营销法：通过与终端建立情感关系，促进品牌销售。

工作要点：1、加强沟通联系。善于运用沟通技巧，注重细节服务，努力建立与终端之间的友谊。2、适时关心客户。提前告知品牌上市信息，在终端生日或重大节日时为其献上一声问候；在终端及其家人生病时为其提供一些帮助等。适时的关心将令终端产生良好的情谊和依赖感。3、赢取客户信任。充分掌握产品知识和行业政策，能够及时解答消费者疑问，树立专业化的形象。

#### (五)《零售终端培育品牌工作法》应用

1. 宣传讲解，耐心细致。结合州局《零售终端品牌培育工作法》终端版内容，积极通过培训、协会活动等各类载体宣传、推广零售终端应用《工作法》中的内容。

2. 要点切记，步骤规范。宣传和讲解《工作法》三要点、三步骤、三规范。

3. 关注要点，助力销售。宣传《工作法》中“形象”“品牌”“消费者”每个要点的具体内容，帮助零售客户在卷烟销售过程中发挥作用。

4. 规范管理，提高技能。引导零售终端在销售过程中注重“准备、操作、改进”每个步骤需要具体做的事项，通过熟练应用几种卷烟分类推荐策略或消费者分类推介进行品牌推介。

### 三、消费者体验

#### (一)市场把握

1. 协商总量，及时沟通。在走访中提醒客户养成分析销售趋势的好习惯，及时协商并熟记月协议供货总量，在每次订购卷烟后有意识的查看卷烟剩余量。
2. 定时查阅，及时跟踪。客户经理每周定时在 crm 系统中调阅客户卷烟订购总量和剩余量，分析客户卷烟经营情况，制定合理的月协议供货总量，并提醒零售客户养成主动和客户经理沟通的好习惯。
3. 分析环境，科学管理。填写理财，和零售客户共同分析卷烟购、销、存及盈利状况，以及商圈环境、消费群体等因素对经营上的影响，使客户了解自身卷烟经营状况，并提供合理的卷烟经营建议。依据客户主销品牌（规格）周期销量，建立主销品牌（规格）不同时期的合理库存。
4. 分析差距，了解原因。实时跟踪零售客户订单查询零售客户每周卷烟订购进度，对于实际订购量和月协议供货总量差距较大的，及时通过和零售客户沟通，了解原因，直到客户卷烟购进和库存管理。

#### (二)诚信经营

1. 专销结合，宣传标准。专销结合走访市场，在拜访过程中宣传和讲解“五统一”的标准和意义。
2. 科学分类，重点宣传。将零售客户进行分类管理，有针对性的开展违法成本教育、烟草专卖法律法规的宣传。
3. 加强宣传，引导咨询。日常拜访、培训交流和节假日活动中加强宣传真假卷烟鉴别知识，引导零售客户向消费者进行宣传并解答消费者咨询。
4. 诚信经营，信息收集。宣传卷烟诚信经营示范户标准和意义，引导客户加入诚信经营示范户，提高终端协助开展市场调研、价格监督和市场信息收集和上传的主动性。
5. 监督举报，接受监督。在店内明显位置张贴监督举报电话，通过协会活动，宣传烟草专卖法和消费者权益保护法等法规，引导零售客户主动对外公布监督举报电话接受消费者监督。

#### (三)主动营销

1. 改变意识，转变观念。分析经济环境变化和消费趋势，改变零售客户被动销售意识，讲解基本经营技巧，提供品牌信息资料，引导客户主动宣传推荐，提高主动营销的积极性。
2. 档案收集，充分运用。宣传消费者档案和消费跟踪对提高卷烟销售盈利的意义，并协助客户做好固定消费者和中高端卷烟消费者的信息收集和使用。
3. 正确导购，亲身体验。选择有新品推荐能力的客户，参加产品介绍会，扩大产品宣传推广面。通过“网上营销”、协会组织、交流座谈等，宣传品牌知识，提供正确的导购技巧。指导零售设置消费者体验区，并提供品吸烟、小赠品等。
4. 运用档案，增值服务。指导零售客户运用消费者档案，设置便民服务，在节假日和消费者生日时提供增值服务。
5. 分析环境，个性营销。分析零售客户商店周边商圈环境，协助客户制定喜庆营销、节日营销活动

方案，加强客户对促销活动的认识，为其提供物料支持，指导客户促销的方法与技巧，并共同开展相关营销活动。

#### (四)《零售终端服务消费者工作法》应用

1. 制作简版，层次推广。培训和推广《零售终端服务消费者工作法》简单版，按照零售客户分类和知识接受能力，宣传《工作法》中的内容。
2. 积极宣传，引导实践。宣传《工作法》三要点、三步骤、三规范。
3. 把握需求，提供服务。宣传《工作法》中“营业接待”、“需求把握”、“增值服务”每个要点具体内容，引导零售客户在卷烟销售过程中实践运用。
4. 服务细化，促进销售。宣传《工作法》中“售前”、“售中”、“售后”每个步骤，引导零售客户在卷烟销售过程中实践运用。
5. 需求分类，用心销售。宣传消费者需求分类方法及服务策略，引导零售客户在卷烟销售过程中实践运用。

## 4.2 规范营销人员服务行为

### 4.2.1 合理设置营销人员岗位

根据零售终端发展需求及营销队伍建设要求，围绕市场、品牌、客户三个要素，设置市场经理、品牌经理、客户经理三大岗位。

1. 市场经理主要负责以下营销服务工作：参与制定本单位卷烟销售计划和阶段性目标，分解卷烟销售任务进度表；负责完善客户经理工作各项工作内容流程，并监督执行情况；负责组织客户经理收集市场信息，分析、预测客户卷烟销售状况，完善客户信息资料；组织客户经理落实卷烟品牌的宣传、促销、推广等工作；按照“四员”联动工作要求，及时进行工作总结，并不断完善、调整客户服务工作；按照分局（公司）要求制定本部门卷烟物流配送线路、流程，并检查、落实；协助相关部门处理客户意见和投诉。

2. 品牌经理主要负责以下营销服务工作：组织品牌市场调研，整理分析与品牌管理相关的资料和数据，为品牌分析评价和营销策略制定提供全面、准确的信息支持；对品牌销售全过程及价格波动情况进行实时监控，并及时进行维护；运用各种分析工具和调研方法对品牌的市场需求进行客观评价和预测，做好品牌生命周期管理并支持货源采供工作顺利开展；根据企业品牌发展战略，与工业企业协同营销，合理运行营销策略，通过品牌价值、品牌特点、品牌文化的市场展现和推广，达到培育目标品牌的目的；根据品牌分析结果，向采供提出货源采购意见，向营销管理中心提出货源供应意见；制定实施品牌培育方案策划实施广告、产品推介会、展销会等活动。

3. 客户经理主要负责以下营销服务工作：负责完成本片区卷烟营销工作任务；负责维护本片区客户信息资料，实施客户评价，提出客户等级变更的建议；开展客户维护，实现客户等级提升；负责收集市场信息，了解客户需求，撰写市场分析报告；进行客户

分类及服务标准并提供服务；负责卷烟市场需求预测；执行品牌培育方案，实施卷烟品牌的培育工作；定期参加各自相对应线路的稽查员、送货员召开专销结合会。

#### 4.2.2 建立各岗位营销人员服务工作规范

##### 1. 客户经理服务工作规范

###### (1) 提供标准化服务

标准化服务是满足客户基本需求的前提，“135”工作法是营销人员提供标准化服务的指导性工作方法。

###### (2) 提供差异增值服务

在提供标准化服务的基础上，为满足客户成长需求、情感需求等，提供差异化、个性化的增值服务。

##### 2. 市场经理服务工作规范

(1) 管理营销队伍。市场经理每月必须与每个客户经理协同走访，全面了解客户经理实际工作开展情况及各片区市场实际，并形成月度市场经理工作分析材料。

(2) 监督、指导营销队伍开展工作。在客户经理应用“135”工作法、开展终端建设等工作过程中，对客户经理在计划制定、服务流程、需求收集、分析总结等方面的监督和指导，按时填写总结及分析，填写内容要能客观反映片区市场情况。

(3) 准确把握辖区市场。市场经理要加强对本辖区市场的了解，准确把握辖区市场变化情况，精确掌握辖区各品牌的发展走势。

(4) 推进营销队伍素质提升。帮助客户经理查找自身存在的不足，通过组织开展教育培训、技能竞赛、片区间学习交流等活动，激发团队活力，提升团队素质，引导客户经理逐步养成“自我管理、自我提升”的习惯。

##### 3. 营销管理部门工作规范

(1) 政策信息及时传递。营销中心要及时传递上级相关政策性文件，指导各单位进行学习领会。

(2) 优化、简化工作模式。营销中心将各单位、各客户经理的日常性工作梳理，将客户经理上报的材料进行整合，减少客户经理不必要的材料上报频次和复杂性，让客户经理主要精力用于客户服务和市场营销上。

(3) 建立四员联动机制。由卷烟营销中心牵头，定期开展由营销人员、专卖人员、物流人员及营销中心成员构成的四员联动市场信息反馈会，及时共享各类市场信息，沟通衔接工作存在的问题及解决办法。

(4) 畅通沟通机制。营销中心在制定网建工作、品牌引进退出、货源管理等方面的计划时，针对计划制定的科学性、可行性、实效性等，要和一线营销人员进行充分沟通，切实提供各项政策执行的效果。营销中心在做客户满意度调查、客户咨询解答等工作时，要将客户反映的情况及时给客户经理进行反馈，及时解决客户各类问题。

(5) 详实指导工作过程。营销中心在制定各项工作计划时，要详细说明并指导工作开

展，对客户共性疑问或不满意，要及时向客户经理提供统一、合理的宣传解释口径。

(6)加大客户拜访力度。营销中心合理安排工作时间，单独或协同客户经理走访市场，了解货源投放、终端建设、客户经理服务等方面现状，指导后期各项工作开展。

(7)加强工作过程跟踪。营销中心对客户经理及市场经理“135”工作法应用、新商盟客户信息答复等工作进行跟踪，每月对“135”工作法应用情况进行通报，对各辖区客户满意度进行调查并通报。

### 4.3 开展服务质量评价

#### 4.3.1 制定营销人员服务效果评价指标

制定营销人员服务效果评价指标，建立健全服务保障机制。

1. 建立健全服务监测机制。针对营销人员服务过程、服务质量、客户体验等方面，建立健全客户服务监测的长效机制，通过市场经理跟班作业、客户满意度调查、片区交叉互访等形式，对客户经理客户服务质量进行监督检查，并及时予以指导。

2. 完善客户需求响应机制。对于客户提出来的服务需求要及时响应，针对客户经理、市场管理员、送货员等特定业务岗位，建立客户需求首问责任制，明确不同岗位针对客户需求的响应时间及服务范围，使得客户需求能得到及时有效满足。

3. 强化营销人员绩效管理。将质量管理体系建设工作融入客户服务过程监测中，对营销人员开展客户服务的关键节点及重要目标进行量化评价，将客户服务质量监测结果应用于营销人员绩效考核过程中。

#### 4.3.2 改进服务开展过程中存在的问题

根据定期不定期的营销人员服务过程调研评估，从收集服务需求、明确服务目标、设计服务项目、界定服务标准、落实服务执行和评价服务效果等步骤，找到营销服务效果不佳的节点，改进服务开展过程中存在的问题，进一步优化营销服务流程，建立健全以工、商、零三位一体面向消费者的卷烟营销服务体系。

1. 针对营销人员服务过程、服务质量、客户体验等方面，建立健全客户服务监测的长效机制，通过市场经理跟班作业、客户满意度调查、片区交叉互访等形式，对客户经理客户服务质量进行监督检查。

2. 对于客户提出来的服务需求要及时响应，针对客户经理、市场管理员、送货员等特定业务岗位，畅通客户信息反馈渠道，建立客户需求首问责任制，使得客户需求能得到及时有效满足。

3. 进一步畅通客我沟通渠道，要求各单位市场经理向客户公布自身联系方式，及时收集客户需求，了解各片区客户服务现状。

## 5 零售终端服务营销体系运行保障措施

### 5.1 提升营销人员的服务水平

#### 5.1.1 激发基层单位活力建设

1. 每季度针对各单位卷烟销售及社会库存、基层营销队伍建设、零售终端建设、客户服务情况、协会建设等情况，带领卷烟营销中心进行实地调研，及时反馈调研情况及改进建议。

2. 进一步加大对县级局局长、市场经理的培训力度，从提升专业技能、完善后台支撑、增强团队合力等方面，提高基层单位的营销管理水平。

3. 加大对基层单位工作创新的激励力度，从提升员工能力、优化工作流程、突出服务实效、增强客户黏性等方面，鼓励基层营销单位进一步创新突破，同时做好基层单位创新成果的推广应用工作。

#### 5.1.2 充分发挥卷烟营销中心管理职能

1. 进一步完善市场经理和客户经理考核指标，加强对客户服务过程的考核评估。

2. 进一步加大对市场经理的培训力度，从提升专业技能、提高管理能力、强化跟班作业等方面，提高基层单位的营销管理水平。

3. 从基层营销团队管理方式、客户经理营销服务方法、现代终端建设举措等方面，组织开展各单位市场经理间的交流学习。

4. 修订《客户经理素质模型》，将零售终端两个工作法、客户需求导向服务工具书等内容融入到客户经理“一口清”中。

#### 5.1.3 强化营销人员服务技能

1. 针对零售终端评价模型应用、营销人员服务手册等营销服务工具，建立市场经理包干培训制度，确定不同营销服务工具推广培训责任人，由市场经理担任培训讲师，从理念引导和具体实操出发，组织全州营销人员开展培训。

2. 积极组织开展营销技能比武、学术论文撰写、品牌营销方案策划、课程设计等多种形式的技能培训竞赛活动，不断提升营销人员营销服务技能。

3. 加强县局间、片区间客户经理工作交流力度，以座谈讨论、交叉互访、协同拜访等形式，提升客户经理挖掘需求、满足需求的能力。

### 5.2 建立投诉反馈体系

#### 5.2.1 健全投诉反馈渠道

在现有的 12315、8008936655 免费投诉举报电话的基础上，借助新商盟网上订货系统，增加网络投诉的渠道，拓宽投诉反馈信息的收集途径。

## 5.2.2 规范投诉反馈流程

### 1. 职责划分

明确伊犁州烟草专卖局（公司）客户投诉处理的管理部门为监督科，负责客户投诉的受理、分派、处理结果跟踪验证、客户投诉分析等工作。各科室（中心）、各县（市）局负责将客户投诉信息及时传递至监督科并办理对口客户投诉工作。

### 2. 客户投诉分派

投诉受理工作完成后，应填写《伊犁烟草客户投诉派单》，由监督科分派至相关部门进行投诉处理。客户投诉从受理到分派至相关部门不得超过1个工作日。

### 3. 客户投诉处理

相关部门在接到投诉派单后，要查明造成投诉的前因后果，指定专门处理人员，根据实际情况，提出切实可行的解决方案，妥善处理客户投诉。

监督科每季度对客户投诉处理情况进行汇总，对各县（市）局、科室（中心）客户投诉处理满意度进行通报。

### 4. 责任追究

相关部门对交办的投诉事项，应当及时办理，对弄虚作假、拖延推诿或者不按照规定办理投诉事项、利用职权对投诉者进行打击报复的，由监督科予以通报批评。

因客户投诉处理不当，给单位造成不良社会影响或者严重经济损失的，追究直接责任人及相关责任人的责任。

伊犁州烟草专卖局（公司）客户投诉受理工作人员在办理投诉事项工作中，玩忽职守、徇私舞弊、滥用职权、收受贿赂的，由州局（公司）纪律检查组追究直接责任人及相关责任人的责任。

### 5. 总结评价

对投诉处理过程进行总结与综合评价，吸取经验教训，并提出改善对策，从而不断完善企业的经营管理和业务运作，提高客户服务质量和水平，提升客户满意度。

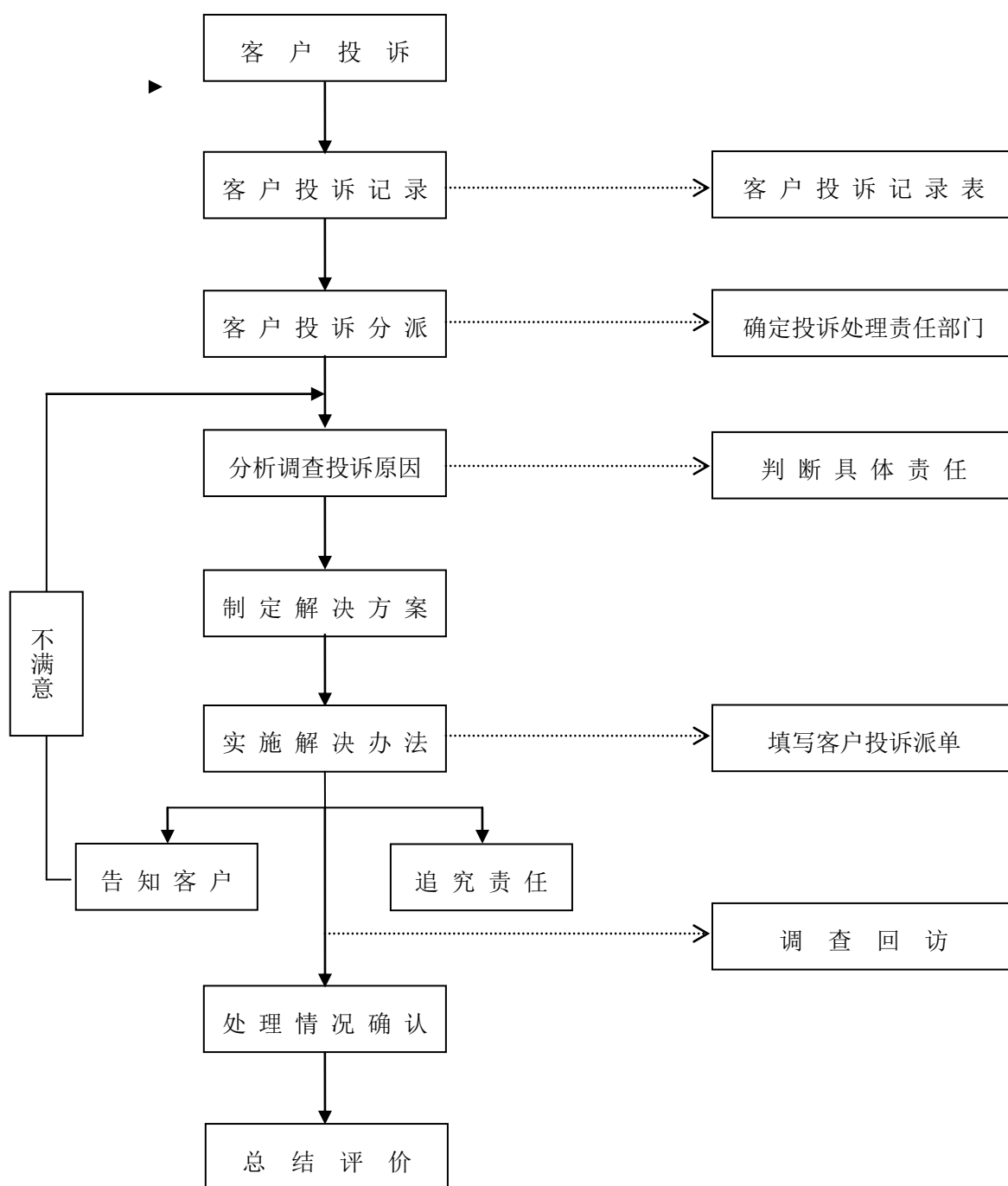


图 5-1 客户投诉反馈处理流程

## 5.3 完善绩效考核办法

### 5.3.1 强化营销人员能力测评与建设

#### 1. 制定《伊犁烟草客户经理队伍能力建设标准》

将《伊犁烟草客户经理队伍能力建设标准》作为伊犁烟草客户经理队伍建设的基础标准，要求全体客户经理必须全部达标，针对不达标客户经理要制定有针对性的提升计划，市场经理抓好计划落实，并按阶段进行验收。

## 5-2 伊犁烟草客户经理队伍能力建设标准

要素	项目	标准
客户信息	片区信息	熟知片区服务客户总数、各业态客户分布；
		熟知片区协会小组情况，协会干部成员名单及职务等内容；
		熟知阶段新办证客户数目及新办证客户经营地址。
	客户信息	熟知片区协会骨干店铺名称、经营状况、性格特点、兴趣爱好等信息；
知晓片区所有客户的月均销量和销售结构、终端类型、消费人群等信息。		
品牌知识	品牌发展	知晓行业品牌发展战略，熟知当前在销重点品牌数量及名称；
		知晓辖区内动销最快的 10 款卷烟和动销最慢的 10 款卷烟。
	品牌知识	熟知公司所有在销规格卷烟的批发价、零售价、产地信息。
	新品卷烟	知晓公司新上市卷烟的批发价、零售价、产地、包装特点、焦油量、适销人群信息。
低焦卷烟	知晓公司低焦油卷烟批发价、零售价、产地、焦油量信息。	
市场把握	地理特征	熟知片区主要地理特征、主要支柱产业。
	消费特征	熟知片区消费者消费结构、消费习惯等主要消费特征。
	市场容量	熟知片区上年度、上月度卷烟销售总量，预估本月度卷烟销售总量。
	需求分析	知晓下阶段片区主要工程项目，知晓下阶段片区销量增长点。
基础业务	135 系统操作	熟知 135 工作法日、周、月计划总结的制定流程及具体填写规范。
	移动平台	熟练并正常使用客户经理移动办公平台。
	新客户维护	熟知新办证客户从基础信息维护到客户成功订购卷烟过程中的流程及具体维护细节。
	客户总量协商	熟知月供货总量的商定方法、系统维护方法及注意事项。
	库存数据采集	熟知每周客户库存数据的填报流程及规范；
		能够通过卷烟库存数据分析指导客户进行科学化的卷烟订购及销售。
	卷烟需求预测	熟知卷烟需求预测数据的收集渠道、分析及系统数据填报流程。
营销数据查询	熟知各类营销网建数据查询路径。	

	信息系统维护	熟练安装零售终端信息管理系统及扫码枪，熟知相应初始化设置方法；
		熟知零售终端信息管理系统的日常维护及故障排除等技巧。
	系统数据跟踪	熟知零售终端信息管理系统各功能模块的查询方法及主要用途；
		能够通过后台系统对客户信息管理系统使用情况进行跟踪，知晓系统使用异常时的服务指导技巧。
服务技能	基础服务	每月客户实地拜访时间不少于 15 天。
	终端工作法推广	熟知零售终端两个工作法的用途及推广方法；
		熟知《零售终端培育品牌工作法》中“卷烟分类推荐策略库”的基本内容；
		熟知《零售终端培育品牌工作法》中“消费者分类推荐策略库”的基本内容；
		熟知《零售终端服务消费者工作法》中“消费者增值服务规范”的基本内容。
	服务工具书应用	知晓《零售终端素质模型》的操作方法及填写规范；
		知晓《零售终端素质模型》各项目的基本提升策略；
		知晓亲情化服务客户的基本方法。
能够应用《伊犁烟草最美终端图片集》指导客户开展形象提升工作。		
营销技能	品牌推介	能够运用 FABE、爱达模式等营销手段进行品牌推介。
	销售体验	每半年自主开展一次驻店营销活动。
	组织策划	能够独立进行个性化品牌营销活动的策划、组织、实施及效果评估；
		能够独立进行协会观摩交流、教育培训、竞技比拼等活动的策划、组织、实施及效果评估。
	创新工作	积极参与本单位创新课题研究工作。

2. 要求各单位在日常客户经理培训、绩效考核、能力测评、岗位练兵、技能比武等营销团队建设过程中充分运用。每季度至少组织开展一次客户经理能力测评工作，根据测评结果开展有针对性的能力提升活动，留有相关档案备查。测评结果将作为考核营销人员的重要依据。

### 5.3.2 发挥市场经理基层营销管理作用

1. 要继续加强跟班作业，每月开展客户满意度调查，对各片区客户服务质量进行评估。

2. 提高市场经理带队伍能力。加强新、老客户经理之间的交流互学，组织开展片区之间的交流互访活动，通过交叉拜访、协同拜访的形式找亮点、提意见，解决客户经理服务方式固化等问题。

3. 依据《客户经理素质模型》，每季度对客户经理进行测评，将《客户经理素质模型》评定结果应用于客户经理绩效考核中。

4. 结合本单位客户经理队伍的实际情况，明确团队共性特点及个性差异，开展诸如“案例分析”、“营销策划”、“品牌培育”、“数据分析应用”等主题式的教育培训及岗位练兵活动。

### 5.3.3 加强对考核结果的应用

1. 员工年度绩效考核成绩在本单位排名靠前的作为本单位先进工作者，大县、市局、物流配送中心 2 名，小县 1 名。机关根据岗位考核成绩，副科以下员工 5 人以上科室推荐前 2 名，5 人以下科室推荐第 1 名参加民主推荐，产生 5 名先进工作者。

#### 2. 薪酬调整

(1) 员工月度绩效工资调整 = (当月考核成绩 - 100) \* 绩效工资 / 100。

(2) 员工绩效奖金总额依据各单位、部门考核成绩核定；各单位、部门依据员工半年度、年度综合考核成绩进行二次分配。

#### 3. 岗位管理

(1) 连续 3 年考核结果为优秀的员工进入州局（公司）人才储备库。

(2) 连续 2 年考核结果为基本称职的员工调整岗位或待岗。

(3) 连续 2 年考核结果为不称职的员工解除或终止劳动合同。

4. 年度考核结果为优秀的员工，优先考虑参加外派培训、学习、考察。

## 6 结论与展望

### 6.1 结论

企业的竞争在于客户的满意与忠诚，要想获得客户更多的满意，需要好的服务来赢得。伊犁烟草现行的服务营销体系依然是建立在当前受专卖体制保护的现状下，提供的服务均为基础、单一的服务内容，不能很好的适应当前市场的发展。

本文在充分对伊犁烟草服务体系现状调研的基础上，通过开展问卷调查、数据分析，针对伊犁烟草的服务营销现状，有针对性的查找问题并寻找解决方法，对于收集到的客户信息无法体现出客户的实际需求；缺乏规范的服务流程和有效的服务方法；缺乏有效的制度对员工服务行为进行规范和指导；岗位设置不完善、岗位职责不清晰；绩效考核办法缺乏科学性等问题提出了操作性强的解决思路。即：通过建立零售终端分类体系、规范营销人员服务行为、开展服务质量评价、建立投诉反馈体系及完善绩效考核办法等方面逐步健全营销人员岗位设置、规范营销人员服务行为、提高面向零售终端的营销服务质量。

### 6.2 展望

第一，研究结果和针对性。

由于受到时间和经验所限，本文的研究结果只是将伊犁烟草服务营销体系中存在的不足，在找出主要原因只有做出了优化，并提出来相应策略。但本文并没有从根本上建立一套适用于伊犁烟草发展现状的服务营销体系。这也是后期本人的研究需要继续拓展的地方。

第二，研究结果的可推广性。

本文通过对行业背景和伊犁烟草自身服务营销体系建设和管理方面的分析，阐述如何通过完善服务流程、加强队伍建设、优化服务结构，进一步提高服务质量，以与零售客户建立牢固的战略合作伙伴关系为契机，提高伊犁烟草的核心竞争力，为行业的发展提供一些可借鉴的经验。但相对全国卷烟市场来说，伊犁烟草还是显得竞争不足。

因此，如何保证本文的研究成功能够适当地运用于其他烟草企业，还需要结合当地卷烟市场发展的实际情况，在开展足够调研分析的基础上，才能做出相关客观、公证的研究接过来。

## 参考文献

- [1] 瓦拉瑞尔. A. 泽丝曼尔, 玛丽. 乔. 比特纳. 服务营销[M]. 北京: 机械工业出版社, 2004.
- [2] 洪瑞云, 梁绍明, 陈振忠. 市场营销管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004.
- [3] 克里斯托弗. H. 洛夫洛克. 服务营销[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2007.
- [4] 安德斯. 古斯塔夫松, 迈克尔. 约翰逊. 服务竞争优势[M]. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2004.
- [5] 加利. 舒尔茨. 客户服务中心手册[M]. 东北: 东北财经大学出版社, 2005.
- [6] 菲利普·科特勒. 营销管理[M]. 上海: 上海人民出版社, 1997.
- [7] 克里斯蒂·格鲁诺斯. 服务市场营销管理(吴晓云)[M]. 上海: 复旦大学出版社, 1998.
- [8] 郭欣, 王秀芝, 郑奕君. 客户服务与管理[M]. 广东: 广东经济出版社, 2002, (3).
- [9] 李婴锋. 精细化服务营销[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2009, 04.
- [10] 章海荣. 服务营销管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2009.
- [11] 王超. 服务营销管理[M]. 北京: 中国对外经济贸易出版社, 1999.
- [12] 王方华, 高松. 服务营销[M]. 山西: 山西经济出版社.
- [13] 钱红. 服务营销与企业竞争[J]. 云南民族学院学报, 1997, (2).
- [13] 寿岚. 我国卷烟市场现状透视[J]. 经济论坛, 2005, (2); 34-36.
- [14] 吕忠倍, 李万兴, 汪世贵. 世界烟草经济[M]. 中国科学技术大学出版社, 2002.
- [15] 谢晓梅. 如何做好卷烟销售的终端管理[J]. 商场现代化, 2006, (5).
- [16] 祝艳萍. 河南烟草卷烟行业营销探析[D], 2007.
- [17] 姜成康. 2010年全国烟草工作会议报告[Z], 2010.
- [18] 姜成康. 2011年全国烟草工作会议报告[Z], 2011.
- [19] 姜成康. 2012年全国烟草工作会议报告[Z], 2012.
- [20] 胡峰. 论《烟草控制框架公约》对中国烟草业发展的影响[J]. 国际贸易问题, 2008, (8):124-128.
- [21] 崔早根. 审时度势积极应对——浅谈《烟草控制框架公约》对我国卷烟市场的影响[J]. 上海商业, 2004, (6):22-25.
- [22] 孙震. 济南烟草公司客户关系管理应用研究[D]. 山东: 山东大学, 2007.
- [23] 李继真. 关于强化对卷烟销售网络终端控制的思考[J]. 上海烟叶, 87.
- [24] 薛春龙. 转变营销理念提升服务意识[J]. 中国烟草网站, 2008, 5.
- [25] 龙春香. 试论烟草商业企业如何建立和完善客户服务体系[J]. 中国烟草在线, 2007, (12).
- [26] 童志媛. 烟草行业客户服务体系的建立和完善[J]. 实务, 2008, (2).
- [27] 曹华清. 开拓思路 着力创新 重点突破, 在全国卷烟零售终端建设研讨会上的讲话, 2011.5.25
- [28] 王国峰. 浅谈新形势下烟草商业企业客户服务体系构建[J]. 中外企业家, 2011, (1).
- [29] 李潮江. 新形势下烟草商业企业客户服务体系构建探讨[J]. 江苏烟草, 2009, (5).
- [30] 何泽华. 2011年全国卷烟销售网络建设现场会上的讲话, 2011.
- [31] A O' cass, D Grace. An exploratory perspective of service brand associations[J]. Journal of Services Marketing, 2003, 17(S):452-475.
- [32] A O' Cass, D Grace. Exploring consumer experiences with a service brand[J]. Journal of Product&Brand Management, 2004, 13(4):257-268.
- [33] ACR Van Riel, J Lemmink, Hans Ouwensloot. Consumer evaluations of service brand extensions [J]. Journal of Service Research, 2001, 3(3):220-231.
- [34] RJ Brodie, MS Glynn, V Little. The service brand and the service-dominant logic: missing

- fundamental premise or the need for stronger theory[J]. Marketing Theory, 2006.
- [35] Blankson, Charles, Kalafatis. Plusses and challenges in the positioning of service brands [J]. Journal of Product&Brand Management, 1999, (2):106-116.
- [36] Culter. BD, Javalgi. RD. Analysis of print advertisement feature: service versus products[J]. Journal of Advertising Research, 1999, (2) .
- [37] Berry. L. L. Cultivating service brand equity[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2000, (1) .
- [38] De Chernatony, Leslie, Dall'Olmo Riley, Francesca. Experts' views about defining services brands and the principles of services branding[J]. Journal of Business Research, 1999, 2.

## 致 谢

在本论文的写作过程中，得到了石河子大学经管学院汤莉老师的悉心指导。在汤老师的热情指导下，查阅了相关资料和国内外文献，为写论文打下了坚实基础。汤老师平易近人的作风，孜孜不倦的耐心教导对我的学习和生活起到了潜移默化的影响。

研究生期间，导师言传身教，严格要求，在学习和工作上给予了无微不至的关怀和帮助。老师严谨的治学态度、科学的思维方法、满腔的工作热情以及丰富的实践经验让我受益匪浅。在此向汤莉导师致以最真挚的敬意和衷心的感谢！

## 作者简介

程璐，女，生于 1984 年 6 月，籍贯吉林。2005 年毕业于西南财经大学国际商学院国际经济与贸易专业。毕业后在伊犁州烟草公司从事卷烟营销工作。2010 年 8 月起在石河子大学工商管理硕士专业学习。

在学期间发表的文章：

2014 年 7 月，在《科技研究》发表《烟草公司服务营销体系建设研究》。

石河子大学硕士研究生学位论文  
导师评阅表

研究生姓名	程璐	学制	3年
专业	工商管理硕士 (MBA)	研究方向	组织与战略管理

学术评语:

论文选题较具时代性, 研究内容具有可操作性, 能结合实际工作经验, 从基础理论入手, 研究现状, 查找问题, 多角度分析原因, 并从不同方面提出具有可操作性的对策, 对现实管理有较强的借鉴意义, 论文思路清晰, 语句通顺, 结构合理, 观点明确, 写作态度认真, 符合硕士研究生学位论文的要求。

指导教师签字:

2024年12月12日