

基于隐喻抽取技术的烟草商业企业 客户服务体验研究

谷增军¹, 赵梓淳¹, 张世平²

(1. 山东工商学院会计学院, 山东烟台 264005; 2. 山东烟台烟草有限公司人事科, 山东烟台 264005)

摘要:近年来,随着烟草企业数字化转型不断推进、新型客我关系逐步建立、工商零协同营销不断深入,卷烟营销队伍转型升级已然势在必行。以 ZMET 隐喻抽取技术和扎根理论为理论基础,通过对烟草零售客户关于卷烟营销工作服务体验的调研,构建零售客户的体验心智模型,从而了解对于服务对象而言,成功开展卷烟营销工作包含的属性元素、用户需求以及价值,形成 H(属性)、C(用户需求)、V(价值)共识地图,进而找出当前卷烟营销一线人员在市场营销服务工作中存在的问题。最后,从行业、企业、员工三个层面提出烟草营销队伍转型的建议。

关键词:烟草零售客户; ZMET 隐喻抽取; 扎根理论; 共识地图

中图分类号: F721.1; F774 **文献标志码:** A **文章编号:** 1671-1807(2024)02-0200-06

卷烟销售是烟草行业实现经济价值的关键环节,也是与消费者联系紧密的重要环节。在行业高质量发展大背景下,卷烟营销改革重心已经转向了“市场化取向改革”,提高零售客户的满意度也成为烟草工商企业提高核心竞争力的必然要求。由于零售客户对卷烟营销工作的服务体验、满意度属于心理层面的活动,需要采取科学的研究方法来获得他们内心真实的想法和感觉。常用的问卷调查侧重重大样本的量化研究,无法深入情感效应方面。而传统的访谈活动,存在着研究者往往以第一印象作为发问基础、经常肯定初期假设结论的弊端。本文采取隐喻抽取技术,通过结合非文字语言(图片)与文字语言(深度访谈)对烟草零售客户进行调研,开展烟草零售客户对卷烟营销工作服务体验的研究。

1 研究背景

从1982年成立中国烟草公司至今,中国烟草已经走过40余年的历程。在这40余年的发展过程中,从卷烟销量来看,烟草行业经历了从顶峰到低谷、再到顶峰的历史演进历程。长期以来,烟草行业从业者一直把为零售客户提供优质服务和优良市场环境作为努力的方向,历经工业营销、商业营销、终端营销及“互联网+营销”四个阶段,致力于

打造“发展同向、工作同心、服务同步、利益共同体”的客我关系^[1]。

目前,全国拥有超过500万卷烟零售商店,这些零售客户在烟草行业发展中起着举足轻重的作用。相对外界日新月异的发展,烟草的营销推广还略显封闭与保守。对烟草行业而言,为零售客户提供优质服务 and 优良市场环境是烟草营销的根本要求,也是烟草零售终端建设的核心,更是烟草从业者未来工作的努力方向。

2 理论基础

2.1 ZMET

隐喻抽取技术(zaltmam metaphor elicitation technique, ZMET)是美国哈佛大学商学院教授 Gerald Zaltman 在1994年提出的一种质性研究方法。相比于常用的普通问卷调查,该方法将人类原始的沟通方式图像作为传播媒介,借由图像中视觉符号的隐喻功能深入研究受访者内心想法与需求,并将非文字语言(图片)和文字语言(深入访谈)相结合,来抽取潜藏在受访者心中构念(construct),以了解构念与构念之间的关系,进而描绘出受访者对特定主题的心智地图(mind mapping),其调查结果往往更能真实地反映人们的内心想法^[2]。根据

收稿日期: 2023-10-31

基金项目: 山东烟台烟草有限公司科技创新项目“基于价值流的管理架构优化和队伍转型研究”(2021370600200147)

作者简介: 谷增军(1979—),男,山东济宁人,博士,硕士研究生导师,研究方向为战略管理、会计信息化;赵梓淳(1999—),女,山东烟台人,硕士研究生,研究方向为财务战略管理;张世平(1990—),男,山东青岛人,干部人事管理、人事档案管理员,研究方向为人力资源管理。

ZMET 理论,该方法包括招募受访者、引导式、辨认关键主题、数据编码、构建共识地图等步骤,目前主要运用于市场细分、营销策略、旅游体验等领域。此种方法对于研究烟草零售客户关于卷烟营销工作服务体验具有十分重要的意义。

2.2 扎根理论

扎根理论(grounded theory, GT)是于 1976 年由社会学者格拉斯(Galsser)和斯特劳斯(Strauss)提出的一种定性研究方法。该方法采用开放式编码、关联式编码、核心式编码三阶段编码方法,从一定的原始资料和经验事实中不断地归纳分析,不仅可以实现一般文本分析方法的关键词词频分析、聚类分析等,还可以了解主题词与主题词之间同阶段或与次阶段可能存在某种相互链接的“关系”,归纳、抽象出某个具有普遍适用性的新理论,并通过比较来修正和完善理论。

隐喻技术与扎根理论都属于质的研究方法,在本文的研究过程中,一方面利用扎根理论对资料进行编码和对概念的类属进行划分;另一方面考虑到邀请大量受访者接受访谈的难度较大,只用隐喻技术很难得到全面的测度。因此,在研究过程中将这

两种技术进行结合,取长补短,同时运用到对烟草零售客户关于卷烟营销工作服务体验的识别与分析中。

3 研究设计与过程

3.1 前期准备——ZMET 访谈对象选择

本次研究属于探索性研究,使用非结构化访谈法进行,遵循“饱和性原则”,主要采取立意抽样和目的性抽样方式选择访谈对象。因此,选取 10 名烟台地区烟草零售店的从业人员作为访谈对象,涵盖食杂店、便利店、超市、商场、烟酒商店等业态。

3.2 过程分析——ZMET 访谈引导过程

在访谈前 10 d 左右,向他们发放了访问的表格,解释了本次研究的主题,要求他们针对本次研究主题,从报纸、杂志、网络等媒介寻找 10 张左右图片,选择标准是图片内容可以体现自己对于本次研究主题的理解与感受,以供后续研究使用。7~10 d 后,当面进行深度访谈,这些访谈问题的资料由受访者自行收集,使他们可以自由表达和详述自我想法,这也是 ZMET 模型和其他研究方法不一样的地方。基于 ZMET 模型的正式访谈共有 10 个步骤,具体如表 1 所示^[2]。

表 1 ZMET 正式访谈的步骤

访谈步骤	操作概要	举例(以受访者 A 为例)
步骤一:说故事	结合本次研究主题,要求受访者以说故事的形式来描述自己对所选取图片的想法和感觉	送货上门图片:烟草在送货上门这一个服务上做得挺好的,态度很好。有时候买东西买的就是—种心情,态度好的话就会增加我进货的愉悦感
步骤二:遗失的影像	引导受访者描述他原本想要找却找不到的一些图片,用来表达他选取这些图片的真实想法	缺—个键的键盘:销量好的卷烟会遇到缺货的情况,或者说我所在的地区暂时缺货,没办法配送,这样的话我可能会失望,心情也变得焦虑
步骤三:分类整理	要求受访者将照片根据其意义进行分类,每一类贴上标签,以期帮助建立相关主要观或概念	分类:种类多;可靠;态度
步骤四:概念抽取	运用凯利方格法抽取隐藏在受访者理性思考行为下的概念,同时采用攀梯技术引出个体心智结构之间的关系	种类多—选择多; 售后保障—安全感—信任
步骤五:最具代表性的图像	让受访者在图片中选择—张与主题相符且最具有代表性的图片	十二生肖图(表示香烟种类多)
步骤六:相反的影像	让受访者描述与主题相反的照片并描绘其意义	—只笑得很狡猾狐狸(卷烟质量有保障,值得信赖)
步骤七:感官影像	让受访者充分利用自己的感官系统以及对色彩的理解,去描述是或不是从而便于访问者来探索概念	味觉:像巧克力软糖,不像跳跳糖; 听觉:像鸟的叫声,不像刺耳的木锯声; 嗅觉:是花的香味,不是鱼的腥味; 情绪:是开心、激动,不是苦闷
步骤八:心智地图	运用对消费者引发出来的概念去创造地图或者因果模型	价值层:开心、放心、信赖; 用户需求层:服务到位、满足需求、正品有保证; 属性层:送货上门、卷烟种类多、客户经理服务
步骤九:总结影像与小短文	运用数位影像技术,创造出—张消费者的总结影像,并请受访者写—段小短文来帮助沟通主题的重要概念	烟草物流配送比较规范化和系统化,订货不需要花费太多时间,值得信赖
步骤十:共识地图	研究者对受访者所展现出来的心智地图进行归类整理,然后形成—些相同点和不同点,以展现多数人的想法	对所有受访者的心智地图进行总结、凝练

3.3 结果处理——HVC 共识地图绘制

通过对每一位受访者心智地图中的关键构念进行归纳,根据相关关系联结最终形成 H(属性)、C(用户需求)、V(价值)共识地图。根据收敛原则,如果有 3 位及以上的受访者所提到的概念,以及每两个概念间的关系至少四分之一的受访者提及,即可纳入受访者对服务体验的共识地图之中。在同时考虑概念的重复数量以及概念与概念之间的关系以后,最终确定 18 个关键概念并纳入共识地图,同时整理出 6 大要素,分别是担心、无奈、焦虑、愉悦、人性化、信赖,最终得到烟草零售客户对营销服务体验感知共识地图如图 1 所示。

4 零售客户对烟草营销工作的感知共识分析

基于隐喻抽取技术的共识地图可以解构有关某种事物的看法,围绕共识地图与构念内容得到以下 4 种零售客户对烟草营销工作的感知共识。

共识一:以客户为中心的理念尚未落到实处。从受访者的 心智地图可以看出,这些烟草零售客户对于烟草营销最大的体验感受是还不能将消费者感受列为服务中心。现阶段,处于卷烟市场上游的烟草商业企业实际上还是计划经济,而零售终端则是市场经济^[3]。在消费者需求的捕捉上,烟草商业企业对于下游的零售终端和消费者需求往往只能作为参考,很难在计划和市场之间找到合适的平衡点,消费者、零售客户的意见往往受制于体制机制难以接纳,也就难以将以客户为中心的理念真正作为商业企业市场营销的中心主旨来考虑,市场化的营销服务更是难以推行。

共识二:服务质量与客户实际需求存在差距。从受访者的 心智地图可以看出,他们认为商业企业现有的卷烟营销活动、营销服务离心中理想的要求

还存在差距。近年来,虽然烟草商业企业大力开展类似“135 工作法”“现代零售终端建设”等工作,但在服务速度、效率和质量方面,难以满足消费者和零售客户现代快速便捷的要求,与所规划和期待达到的效果还有较大差距。下一步,卷烟营销要践行客户至上、服务为本的经营理念,创新服务方式,不断提升服务质量和 服务价值,打造高效便捷、优质服务品牌^[4]。

共识三:差异化服务还处于相对粗放状态。在受访者当中,由于他们的零售业态、市场类型、经营规模不同,这些受访者在差异化服务方面还存在不同的想法。从他们所展示出来的不同心智地图来看,不同的受访者对于烟草营销的差异化服务还是存在着不同的要求和想法。有些受访者认为应该根据市场细分对消费者、零售客户提供个性化、差异化的服务,也有些受访者认为只要紧俏货源做到市场统一、保持现状就可以。当今的市场经济使得“服务竞争”成为企业的核心竞争力,烟草行业市场化取向改革背景下,只有人人形成“服务至上”的意识,根据不同的市场特点、不同的产品需求,为零售客户提供有差异化的个性服务、精准服务、增值性服务,才能做优做实营销服务,提升零售客户的服务满意度^[5-6]。

共识四:发掘新市场满足新需求能力不足。由于受访者面临的消费群体不尽相同,如经营烟酒商店、服务娱乐类业态的零售客户面临着与其他业态不同消费群体,对新市场、新需求更为敏感,而烟草商业企业往往在发掘新市场满足新需求上缺乏现实的动力。一方面是由于烟草商业企业习惯了围绕老市场、现有消费群体来思考问题,惯性思维往往导致一些商业企业的市场营销人员人为品牌寻找新的消费群体不属于自己的职责范围;另一方

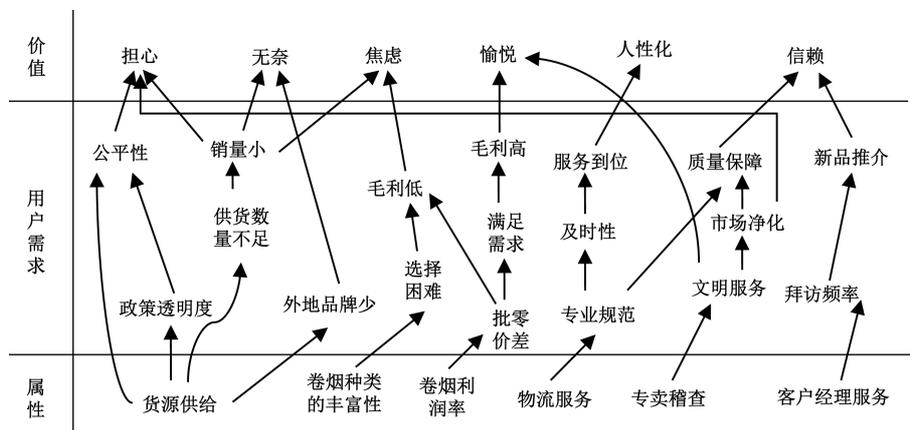


图 1 烟草零售客户对营销服务体验感知共识地图

面,烟草商业企业没有属于自己的产品品牌,工业企业品牌的好坏与自身利益关联性不大,对于发掘新市场、满足新需要、推广新品牌方面缺少在创新能力,难以集中精力帮助品牌来深度挖掘市场需求^[7]。

5 烟草商业企业卷烟营销服务水平提升建议

在行业高质量发展的大趋势下,烟草商业企业要持续推进卷烟营销市场化取向改革,真正树立起“客户是上帝”的服务意识,强化烟草工商零三方协同营销,一线营销人员通过陈列指导、货源形势分析、预测销售趋势等一系列实实在在的措施,为零零售户提供特殊化服务和个性化服务,不断提高烟草营销水平,促进烟草行业高质量发展。

5.1 行业层面

5.1.1 推进卷烟营销市场化取向改革

随着烟草行业发展进入新阶段,卷烟营销市场化取向改革进入深水区、攻坚期。这是一场行业的自我革命,也是一次关乎未来的转型升级,需要去除与市场经济不相适用的旧机制、旧程序、旧环节、旧观念。在卷烟营销市场化取向改革过程中,商业企业要回归本源,摸清消费者的真实需求,提升适应市场的能力;工业企业要提升品牌的竞争力,为品牌“找到”合适的市场。另外,要以消费为起点和归宿,工业企业与商业企业密切配合,开发创新型营销服务,激发营销团队的主观能动性,走出一条专卖体制和市场机制相结合的路子。

5.1.2 强化烟草工商零三方协同营销

随着卷烟营销工作进入“工商协同”新发展阶段,市场开放程度明显提高,重点品牌成长迅速,货源保障能力不断提升,品牌培育水平也得到有效增强。虽然工商互动、协同营销取得了显著成效。但整体来看,工商协同营销的深度及广度还不够,在共同面向市场、培育品牌时,卷烟市场差异化的需求尚未得到满足,需要将工商协同营销延伸至工业、商业、零售户三个主体,构建工商零三方共同面向消费者的卷烟营销体系,在市场调研、数据库营销、服务营销、市场营销、品牌培育等方面进行深度协同,逐步实现营销管理由粗放式向精细化转变,发挥工、商、零共同面向市场的合力,最终实现三方合作共赢。

5.2 企业层面

5.2.1 坚持党建引领作用推动营销高质量发展

进一步发挥党建引领作用,深入推进党建工

作与营销业务工作的深度融合。一方面,打造党员示范“点”,通过党建不断巩固意识形态阵地,引领党员在专业技能、品牌培育、服务指导等方面走在前、做表率,全方位发展成为排头兵,进而引领整个营销队伍的发展;另一方面,推进党员客户“面”,继续加强诚信互助小组建设,充分发挥党员客户的榜样作用,将党建融入小组各项活动中,引导和带动广大零售户共同维护卷烟市场健康平稳发展。再者,不断创新“党建+服务”“党建+品牌”等党建新模式,推动营销高质量发展。

5.2.2 利用信息技术推动营销服务提质增效

伴随着新一代信息技术持续创新,对传统烟草企业而言,数字化转型已成为企业提质增效、创新发展的关键一环,必须坚定不移贯彻新发展理念,将信息技术与烟草产业深度融合,逐步实现企业管理、客户服务、零售终端的数字化,推动企业高质量发展^[8]。具体到商业企业营销服务层面,利用信息技术,充分开发来自供应链两端的数据,如上游工业企业的产品数据、下游零售终端的销售数据、消费者的需求数据等,挖掘数据中存在的价值,利用大数据算法来对数据进行分类、分析、综合应用,更加准确捕捉消费需求,给营销队伍插上“数据的翅膀”,深入推进现代营销,进而推动营销服务提质增效上水平^[9]。

5.2.3 完善激励机制促进营销队伍专业分工

人才队伍的转型发展是实现卷烟营销高质量发展中关键的一环。为实现营销队伍转型赋能,完善考核激励机制,打造“专业化+职业化”的营销团队。一方面,建立学习型组织,打造一支“专业化”营销团队。根据客户需求进一步强化专业技能培训力度,借助行业内外资源,面向市场经济前沿,不断学习营销服务、终端服务、消费服务最新的专业技能,让员工打开视野,得到全面发展,成为专业型人才。另一方面,加强职业精神的培养和教育,培养一支高素质的“职业化”营销服务团队。营销团队专业化水平达到一定程度之后就要向“职业化”转变,即坚持“以此为、精于此道”的职业精神,专注烟草营销事业发展,做该领域的专家。再者,发挥薪酬考核指挥棒作用,细化薪酬制度,科学制定量化的绩效考核方案,建立全方位的人才激励机制,健全和完善优胜劣汰的竞争机制,充分调动营销队伍工作积极性、主动性,最终实现“人尽其

才,才尽其用”^[10]。

5.3 员工层面

面对零售客户日趋多样化的需求,客户经理作为基层一线的营销人员,需要从“硬技能”到“软素质”转变,从“品牌、终端、消费者”三个层面来思考问题和开展工作。

5.3.1 树立品牌思维,做品牌的管家

“品牌思维”的打造对于烟草行业来说是一种彻底的观念转变,是行业高质量发展的必由之路。众所周知,卷烟品牌培育是烟草营销人员必须掌握的一项重要技能和任务。客户经理要清醒认识形势变化,对工业企业的品牌在本辖区内的销售、上柜、动销、库存、价格、消费需求等信息进行搜集和分析,及时研究市场、关注品牌、分析消费,明确卷烟品牌的市场站位,提出解决卷烟品牌投放定位不准确、市场细分不到位的市场营销建议,助力化解卷烟品牌供应与市场消费需求之间的矛盾,真正做好“品牌的管家”。另外,立足辖区品牌发展的薄弱环节,综合考虑农村市场细支烟销售薄弱、乡镇市场对低档烟需求依赖等现实情况,坚持多措并举的品牌培育思路,加强对重点品牌的宣传,当好品牌“推广员”。

5.3.2 树立客户思维,做终端的保姆

烟草行业在深入推进市场化取向改革过程中,要彻底转变长期以来形成的“客户是管理对象”的思维,真正树立起客户是“服务的对象”这一核心理念。客户服务是一个永恒的话题,必须在现有的客户服务模式基础上进一步开拓思维,采用新的手段和方式来提高服务客户能力。烟草行业所有员工树立“客户思维”不只是简单的思想意识,还要落实到行动上,如帮助零售客户提高毛利率、为零售客户及时提供最关心的信息、为零售客户提供经营价值,等等。值得注意的是,“客户思维”的打造是一种彻底的观念转变,实际工作中的方式、方法必须基于客户需求,站在客户的角度来衡量,切忌打着为客户服务的幌子给客户增加负担,真正做好“终端的保姆”。

5.3.3 树立市场思维,做市场把脉者

卷烟营销市场化取向改革下对卷烟营销工作提出来更高的要求。客户经理作为卷烟营销的主

力军,接触更多的卷烟消费者,了解更多的卷烟消费需求,真正当好市场“把脉者”。一方面,客户经理要迅速准确地掌握卷烟零售市场真实状况,做合格的市场信息采集员,并要依靠数据对辖区内各零售客户进行差异化指导;另一方面,通过纵向分析客户不同销售周期内的波动情况,找出季节性波动规律,做好客户异常经营分析,探索客户营销服务新方向,发挥好连接商业企业、零售客户及市场的基础桥梁作用。

6 结语

当前,烟草行业进入“温和增长期”,面对新技术、新零售发展趋势,营销服务工作难度进一步加大。为满足零售客户盈利和消费者消费体验提升的需求,唱响高质量发展的主旋律,烟草商业企业要针对零售客户、消费者等服务对象靶向发力,探索营销工作转型升级,设立诸如网络营销策划、终端体系建设、公众号运营、数据分析、在线客服等体现职业价值的专职岗位,进一步提升营销管理水平和运行效率。

参考文献

- [1] 牛蓓蓓. 新时代烟草商业企业市场营销工作改革策略初探[J]. 中国市场, 2023(20): 144-147.
- [2] 谭乐霖. 历史文化街区居民旅游发展感知的共识地图构建——基于隐喻抽取技术(ZMET)[J]. 西南师范大学学报(自然科学版), 2020, 45(12): 93-101.
- [3] 于梦吟, 易瑜. 从营销角度浅议烟草营销数字化转型[J]. 现代商业, 2021(30): 12-15.
- [4] 易霖, 李承钊, 郭嘉铭, 等. 湖北烟草品规精准营销评价与分析——基于聚类分析的视角[J]. 科技和产业, 2022, 22(4): 258-263.
- [5] 侯锐. 浅谈地市级烟草商业企业创新管理思路[J]. 商业观察, 2022(34): 61-64.
- [6] 杨斌, 王琳. 数字经济时代客户服务数字化转型策略研究[J]. 东岳论丛, 2020, 41(11): 30-38.
- [7] 王峰, 李卓. 大数据背景下的烟草精准营销思路[J]. 老字号品牌营销, 2022(6): 24-26.
- [8] 梁晓庆, 李展超, 李湘宁. 烟草商业企业卷烟营销数字化转型研究[J]. 中国市场, 2023(21): 135-138.
- [9] 郑阳洋. 基于大数据技术视域的烟草企业精准营销研究[J]. 企业改革与管理, 2020(15): 109-110.
- [10] 刘曼, 田丁, 陈蔚萱, 等. 国内烟草企业绩效管理的问题与对策[J]. 科技和产业, 2022, 22(7): 89-94.

Research on Customer Service Experience of Tobacco Commercial Enterprises Based on Zaltman Metaphor Elicitation Technique

GU Zengjun¹, ZHAO Zhichun¹, ZHANG Shiping²

(1. School of Accountancy, Shandong Technology and Business University, Yantai 264005, Shandong, China;

2. Personnel section, Shandong Yantai Tobacco Co. Ltd., Yantai 264005, Shandong, China)

Abstract: In recent years, with the continuous advancement of the digital transformation of tobacco companies, the gradual establishment of new customer-customer relationships, and the deepening of industrial and commercial zero-coordinated marketing, the transformation and upgrading of cigarette marketing teams has become imperative. Based on the ZMET metaphor extraction technology and grounded theory, a retail customer's experience mental model was built through the investigation of tobacco retail customers' service experience of cigarette marketing, so as to understand the success of cigarette marketing for service objects, attribute elements, user needs and values, and a consensus map of H (attribute) C (user needs) V (value) was formed, then the problems existing in the current cigarette marketing front-line personnel in the marketing service work were found out. Finally, according to the industry, enterprise and employees, Suggestions are put forward for the transformation of the tobacco marketing team.

Keywords: tobacco retail customers; ZMET; grounded theory; consensus map