

卷烟经营中的舍与得

■ 冯炜

前段时间,店里的紧俏烟短缺,客户经理向笔者推荐了几种同价位的低焦油新品卷烟。尽管笔者把它们摆在了比较显眼处、顾客进门就能看得到的地方,但销量就是上不去。就在笔者一筹莫展的时候,偶尔在一本杂志上看到这样一则报道:美国人里力发明了口香糖,刚开始时买的人寥寥无几,后来,里力突发奇想,他按照电话簿上刊登的地址,给150万户每户家庭免费送上4块口香糖,孩子们吃完里力免费赠送的口香糖,都吵吵着还想吃,家长们当然只得再买,口香糖的销路由此打开了,不久便成了畅销世界的热门货。

由此笔者明白了一个道理:人生在世,有舍才能有得。生活中如此,零售经营中也一样,眼前的损失是暂时的,个人的品牌和实在的长期回报才是真理。里力舍弃的是600万块口香糖,得到的却是遍及世界的消费者的认可、喜爱和信赖。

对我们零售户来说,新品卷烟的推介也应如此。要想使顾客尽快接受新品卷烟,我们不仅要流利准确地向顾客介绍卷烟的特性、吸味、焦油量、主要工艺等几方面的知识,更重要的是不能小气,要舍得为顾客提供免费评吸新品卷烟,让顾客自己去品吸、感受。一支烟值不了几个钱,却能联络、增进和顾客的感情。只有顾客亲自感知了,他们才会真正了解新品卷烟的特性,才会接受新品牌,并向周围的亲戚朋友介绍新品卷烟,通过消费者的口口相传,新品卷烟很快就会推广开了。

笔者还把销售区域内的“三种群体”确定为推介和培育低焦油新品卷烟的目标对象:一是对那些身体欠佳但烟龄较长的老年消费者;二是有关怀意愿的消费者;三是吸食卷烟时间不久的消费者,一有机会,就向他们积极地推介宣传。经过笔者的努力,店里的低焦油卷烟销量上去了,每次订货,都会订上十几条。

经营中,这些“赔本儿”、“舍弃”、“不赚钱”的销售服务细节,貌似很傻很愚笨,却能换来顾客的尊重和信赖,赢得市场和顾客的高度忠诚。

如何提高低焦油卷烟的市场占有率

■ 邹海莉

随着人们生活水平的提高和健康意识的提升,对卷烟危害性的认识也在不断提高,消费者也日益青睐对人体危害较小的低焦油卷烟。但是由于诸多原因,目前低焦油卷烟在市场上所占的比重还比较低。那么,作为烟草商业企业如何做好低焦油卷烟品牌培育工作,不断提高低焦油卷烟的市场占有率呢?笔者浅谈几点意见和建议:

一是广泛宣传,提高消费者对低焦油卷烟的认知度。全方位多层次多形式进行品牌宣传,积极向广大零售户和消费者宣传低焦油卷烟是今后卷烟品牌发展的必然趋势,

新经济形势下的低档烟市场该何去何从

■ 老生杂谈

在卷烟营销结构中,各档次类别的卷烟销售共同构成了全行业卷烟销售的良好业绩。近年来,随着国民经济水平的快速增长,卷烟消费结构不断由各档次多元分布新趋向中高档消费转变。因此,近几年的低档卷烟销售市场出现了短暂的迷茫期。作为传统卷烟结构的重要组成部分,低档卷烟销售不应该被忽视。尤其是低档卷烟一直是农村市场的“销售主力”,一旦真正将低档卷烟份额大刀阔斧的压缩,必定会导致卷烟市场结构的严重失衡。

在捉摸到低档卷烟市场隐现危机的时候,烟草部门要认真查找原因,探索出路。在社会整体需求增加的情况下,低档卷烟需求下降,包含了多方面的因素,不能简单以消费结构提升一言蔽之。那么,到底是什么原因致使低档卷烟的市场占有份额不断降低?销售业绩不断下滑呢?综合分析,主要有以下三个主要方面:

一是品牌培育“提升结构”的导向,加快了卷烟消费结构的得升。随着国家局“532”、“461”卷烟销售发展目标的提出,工业公司和商业企业不断加强工商协同,加快推进“大品牌、大市场”发展战略的步伐,把品牌培育重心都放在中高端及以上的知名品牌上去,而忽视的低档卷烟市场调整的战略目标。这主要体现在卷烟生产环节中,工业企业调整了原有的低档卷烟产量,将生产指标向中高档新品牌卷烟及知名高档卷烟的生产活动中,

烟叶生产的“订单革命”

■ 武玉军

为适应和满足卷烟市场和消费者的需求,2005年开展的“按客户订单组织货源”试点工作,无疑在烟草行业掀起了轰轰烈烈的“比工商分开更为深刻的一场革命”。同样,在深入推进烟叶资源配置方式改革的进程中,2012年开展的“按客户订单组织烟叶生产”的试点工作,也是一场提升烟叶有效供给能力的“革命”,促使烟叶生产模式发生深刻变化,更加适应卷烟工业企业和品牌发展的需求。

试点成果

早在2011年11月召开的全国烟叶工作座谈会上,国家局领导就曾提出:“要进一步优化烟叶等级结构,探索订单农业发展。”于是,在2012年2月,中国烟叶公司召开部分工商企业烟叶部门负责人座谈会,讨论按工业企业需求组织烟叶订单生产、深入优化烟叶结构工作的具体措施、目标及相关政策。

于是,赶在烟叶移栽之际,根据座谈会讨论结果并综合工商企业意见,国家局下发了《关于开展2012年烟叶订单生产试点工作的通知》,上海烟草集团、湖南中烟、浙江中烟、江苏中烟、广东中烟、福建中烟、湖北中烟、红塔集团8家卷烟工业企业与云南、贵州、四川、湖南、山东、湖北6家省级烟草商业企业合作,在21个烟叶基地单元开展烟叶订单生产试点工作。

由于烟叶订单生产是新生事物,没有任何经验可以遵循,行业试点工商企业“摸着石头过河”,反复共同协商,终于在2012年5月份敲定了试点合同财务方案并上报国家局。同样,烟叶公司会同财务司、计划司开展了详尽的调研分析,出台了具体实施政策,并确定了基地单元的试点烟叶调拨价格。

东风已就,万事俱备。2012年,行业共安排烟叶订单生产试点基地单元21个,烟叶生产任务量88.3万担。由于试点工商企业积极性较高,实际落实烟叶种植面积43.2万亩,生产烟叶128.7万担,收购烟叶101.5万担。根据工业企业对烟叶等级结构需求情况,处理不适用鲜烟叶217.5万担,折合27.2万担干烟,工业企业按照拟定试点实施方案执行补贴标准,共落实补贴金额2.1亿元。

也是烟草行业今后一个时期的发展方向,其目的是为了减

少吸烟对健康危害程度。开展品吸活动是让消费者尽快认识低焦油、了解低焦油的最好形式,是开拓低焦油卷烟市场的最佳宣传途径。为此,企业可以适时开展品吸活动,通过品吸活动,大力宣传“低危害、低危害”卷烟节约资源和降低危害的两大优势,营造一种倡导“低焦、低害、安全”的浓厚氛围,提高消费者对低焦油卷烟品牌的认知程度,提升低焦油卷烟品牌的知名度和关注度,让低焦油品牌培育赢在“起跑线”上。

二是市场分析,明确目标市场选择目标客户。从当前市场低焦油卷烟销售情况来看,低焦油卷烟销售市场占有率不高。那么要培

从2012年的情况来看,按订单生产的烟叶收购质量总体较好,重点是烟叶的适用率大大提高,表明烟叶订单生产试点工作取得了阶段性成果,国家局领导评价说:“2012年的烟叶订单生产迈出了新的一步,工业企业比较满意,商业企业也比较认可。”

积累经验

孙子曰:“夫未战而庙算胜者,得算多也。”为适应2013年开展的烟叶生产试点工作,行业工商企业在产销衔接、业务流程、补贴机制等各方面均进行了深刻的优化再造,积累了许多有益的经验,对于试点未来的推广工作具有重要意义。

所谓“举一纲而万目张,解一卷而众篇明”,要顺利开展烟叶订单生产的试点工作,抓好工商企业之间的产销衔接是关键。一般来说,应由试点单位省局(公司)的烟叶部门牵头,组织财务、计划等相关部门认真调研分析,并积极与对口工业企业就烟叶订单生产的技术方案、工作措施、补贴标准、收购方式等细节内容进行协商、讨论并取得一致,双方共同确定并落实烟叶生产措施和补贴政策。

此外,要明确订单生产的业务流程,并围绕其特征改变和优化原有业务结构和流程。根据国家局有关文件精神,结合当地烟叶生产实际,各试点单位应对烟叶订单生产的目标任务、具体标准、工作步骤、政策保障等作出明确规定,制订具体实施方案,明确双方各自的工作责任、权利和义务,以保证试点工作能够有章可循,按照计划方案“步步为营”,落实到位。事实上,这是一次企业借机对业务流程进行“重新洗牌”的机会。

另外,还有一项足以影响试点工作成败的“节点”,即应制订科学合理的补贴制度,补贴标准既要合情合理,又要富有激励动力。各试点工商企业应组织实地调研,分析当地当年的烟叶生产、收购情况,科学测算处理不适用烟叶的成本费用;工业企业应严格按照实施方案执行补贴标准,保证烟农收入增加;同时,商业企业要规范补贴发放手续,完善补贴发放流程,确保专项补贴能够及时、足额地发到烟农手中,保证烟农对烟叶订单生产的积极性,这对试点工作来说意义重大。

烟草行业横跨农工商三大产业,从供应链角度出发,开展烟叶订单生产,应按照工业



企业对烟叶的要求和需求,把握市场形势,遵循技术要求,出台扶持政策,使广大烟农在自身利益得到维护的情况下,以良好的状态参与试点工作。如此,通过“订单”生产和销售,行业涉及的农工商三大产业才能紧密地环环相扣,形成一个完整的高效供应链。

计划部署

“千川汇海阔,风正好扬帆。”在2012年的烟叶订单生产试点工作取得阶段性成果的基础上,2013年,工商企业乘势而上,进一步扩大烟叶订单生产试点,尤其是烟叶种植面积调整压力较大的产区,更希望在这方面下功夫,力争取得新突破。

烟叶订单生产的新突破体现在哪里?在2012年全国烟叶工作座谈会上,国家局领导再次强调:烟叶订单试点工作一定要与基地单元建设结合在一起,工业企业真正做到“主动参与、深度介入”,确保试点工作取得实实在在的成效。

由于更多的工商企业表达了参与试点工作的强烈意愿,工商企业之间进行了初步的协商和沟通,从企业提报的情况看,共有13个省级烟叶产区 and 17个工业公司填报了烟叶订单生产试点计划,涉及基地单元84个,

烟叶种植面积178.1万亩,计划生产烟叶518万担,进行烟叶结构优化后,计划收购烟叶381万担。相比于2012年,2013年的烟叶订单生产规模成数倍的扩张,体现出快速而良好的发展势头。

在2013年烟叶订单生产的试点过程中,工商企业应进一步在优化结构上不断完善、加大力度,提升烟叶的可使用性。各单位应创新工作方法,对各种细节时时注意,处处留心,例如为了减少田间的劳动量和劳动程序,可以不采摘不适用烟叶,通过田间验收后,连同烟秆一起监督处理。也就是说,2013年的烟叶订单生产除了规模扩张外,所产烟叶的质量和适用率将进一步提升。

下一步,由于2013年烟叶订单形势的发展与变化,作为负责开展工作的中国烟叶公司,将在实地调研的基础上,综合各烟叶产区公司和工业企业的意见,分析各意向单位开展订单生产试点工作的可行性,重新制订切实可行的实施方案,确保该项工作稳步推进。

烟叶订单生产试点工作是事关烟叶生产全局的重要举措,行业工商企业正在积极创新,稳步推进,为有效提高优质原料供给能力、深入推进“原料保障上水平”进行探索和实践。

低焦油卷烟由于品牌数量较少,培育时间较短,市场接纳度较低,直接影响了低焦油品牌的上柜率,无法引起消费者的关注,刺激不了消费者的购买欲望。因此要在上柜陈列上多下功夫,为此我们可以在卷烟柜台中增加低焦油卷烟品牌的高低陈列数量,或者有条件的可以专设一个低焦油品牌专柜,采用个性化明码标价的方法,让消费者进店后第一眼就能够看到,通过形成强烈的视觉冲击,引发消费者兴趣,激发消费者产生购买欲。

四是销售跟踪,及时反馈,做好营销服务。销售跟踪服务已成为企业赢得客户、取得消费者青睐、占领市场的重手段。低焦油品牌培育是一件易事,低焦油品牌、市场占有率也不是一蹴而就的,要让零售户和消费者全面了解并掌握低焦油品牌销售需要一个长期的过程,我们在品牌培育时要有相当的耐心和锲而不舍的精神,要加强跟踪管理,密切关注动销率,要通过分析订单与动销情况,加强客户赢利分析指导,以良好的服务、真诚的态度、扎实的工作开展好低焦油品牌培育,从而调动零售户积极性,提高零售户培育低焦油卷烟的自觉性。

总之,培育卷烟品牌是一项长期的系统工程,尤其是对于低焦油这一“转型”的新产品来说,我们更应该坚持以市场为导向,立足区域实际,认真研宄市场,正确对待、妥善处理,努力寻求低焦油品牌发展的切入点和关键,只有这样才能不断提高低焦油品牌的市场占有率。

因此,商业企业要从宏观消费环境与卷烟消费状态两大方面入手,对低档卷烟市场进行调研。调研内容应涵盖低档卷烟在一个地区内的市场总容量、主要销售业态为哪几类、消费群体固定性情况、低档卷烟实际消耗情况等数据,通过对这些数据的分析和比较,大致理出本地区低档卷烟的实际需求量,继而通过工商协同的形式,进行低档卷烟的销量反馈,从而为下一步的低档卷烟生产与销售工作奠定准确可靠的基础。

二是调整品牌培育策略,避免采取对比宣传方式。首先应从品牌培育宣传方式上进行调整,不但要引导品牌消费结构提升,培育知名品牌,而且要稳定低档烟消费市场,尤其要注重宣传方式方法。现在有些客户经理在培育知名高端品牌的过程中,为了提升知名品牌的的美誉度,采取贬低低档卷烟,夸大低档卷烟对人体健康的危害程度,美化知名品牌的种种优点,将品牌之间形成优劣对比,造成零售客户及消费者对低档烟的不好映像,促使低档卷烟需求量锐减。因此,我们各级烟草公司要提醒客户经理在品牌培育过程中,调整对知名品牌的宣传口径。

三是认真细分市场目标,准确寻找目标零售客户。通过查询零售客户历史销售数据,结合零售客户商圈特点,分析客户低档烟的销售波动趋势,建立销售模型,对销售波动较大的客户进行调查分析原因,对销售波动较小的客户列为重点目标客户,重点做好此类客户的进货宣传工作,适当采取促销措施,以提高零售客户的销售积极性。客户

经理在日常走访过程中,要细心观察市场消费动态信息,关注低档烟消费人群,对目标客户的销售指标量进行合理分解,把握销售目标完成进度,确保低档卷烟销售任务顺利完成。

四是判断品牌生命周期,合理分配低档卷烟指标。每一个市场中,其商品都会有一定的生命周期,具体到卷烟这一特殊商品中也不例外。作为低档卷烟的主力品牌,雄狮(红老版)的市场占有率较高,消费群体庞大、稳定,我们的烟草公司就要尽量确保该品牌的货源供应量。而其他有些低档卷烟品牌,在进入市场一段时间后,就会步入衰退期,那么在货源组织上,就需要进行压缩。当然,紧俏品牌的货源供应并不是如普通零售客户想象中的“要多少就有多少”,所以,在日常工作中,还需要客户经理做好新品牌卷烟的培育工作,一旦紧俏品牌卷烟出现货源供不应求局面,就可以从替代品牌入手,既缓解了卷烟供应量不足的矛盾,也满足了消费需求。

五是科学把握市场需求,控制卷烟货源投放比例。在社会消费群体中,受经济生活水平影响,卷烟消费需求也是不尽相同。多元化的社会体制中,我们更应该科学把握卷烟市场的需求状况,不能盲目的追求卷烟的销售利润,人为扩张中高档卷烟市场份额,压缩低档卷烟的市场投放量。尤其是在低档卷烟货源紧张的情况下,各级烟草公司要合理控制卷烟投放比例,不人为地提高卷烟消费结构,切实维护低收入消费者的利益。