如何有效遏制卷烟外流

■ 周卫政

在烟草专卖管理工作中，通常把卷烟未落地落户销售，在省内各地市之间或省外非正常流动的现象，称为“卷烟外流”。卷烟外流，必然会破坏正常的卷烟流通秩序，影响规范经营和卷烟品牌的持续成长。近年来，受供求关系变化和利益驱使的影响，卷烟外流现象在很多地区都屡有发生。本文从卷烟外流的原因和对策入手，浅谈如何对这种非正常流动的现象进行有效遏制。

造成卷烟外流的几种可能性

农村及山区的网订零售客户。随着烟草网上订货普及率的不断提升，各地烟草公司在卷烟订货环节节约了较大的成本，卷烟订货工作也更加便捷。但是，在广大农村及山区的卷烟市场中，很多中老年零售客户文化层次较低，都不会操作电脑；另外也有部分零售客户家中本来就无电脑，他们肯定也不会单单为了向烟草公司订货就去购置电脑搁在家里。所以，这部分中老年零售客户便迫于“无奈”将订货账号、密码交由卷烟大户，由这些卷烟大户帮助其订货。当然，这些卷烟大户帮助乡村零售客户订货也不是无偿的，他们一般都会在帮助这些中老年零售订购需要零售的卷烟外，还会加上自己日常销售中比较热门的卷烟和控量卷烟。这样就必然导致这部分零售客户在挑出自己日常需要销售的卷烟外，其他卷烟都交还给卷烟大户进行销售。这一模式，实际上就已经形成了卷烟大户控制小户的情况。这种代订货行为给烟草专卖市场秩序带来了极大的冲击、大大提升了真烟外流的可能性。

经营能力较弱的零售客户。不管是城区还是农村山区，卷烟零售业务总有业绩好的，也有难以“维持生计”的。经营业绩好的零售客户会不断扩大经营规模，并在卷烟零售业务中不断取得效益；另一部分经营效益较差的零售客户则会渐渐淡出卷烟零售业务，转而从事其他生产或经营活动。但是，考虑到烟草专卖零售许可证在手时，为了每个月都能够在烟草公司套购到一定数量的紧俏卷烟，这些卷烟哪怕只是以略高于批发价转手卖出去，也能稳稳地赚上一笔。只是“内部消化”和“外流”之间的区别。而无论是流入本地市场其他零售客户的经营场所进行销售还是外流到外地卷烟市场销售，都会造成该区域卷烟市场秩序的紊乱。

无法销售新品牌的零售客户。卷烟新品牌的培育有一个逐渐被接受的过程。但是，由于新品牌卷烟的市场销售热度不高、乡村市场消费者对新鲜事物接受程度较低，如果零售客户在客户经理的鼓动下，订下较多的新品牌卷烟货源，则会造成库存堆积严重，资金周转不灵。在这种情况下，一旦不法烟贩上门回收卷烟，哪怕是没有利润，零售客户也会将那些不畅销的卷烟尽早脱手卖给他们。当然，因为地区间差价的存在，乡村零售客户对卷烟市场行情掌握不多，以为能够赚几块钱就是得利了，殊不知这些卷烟被不法烟贩转手倒卖到其他地区后每条能够赚十几元。

防止卷烟外流的应对措施

根据辖区历史上涉嫌收购外流卷烟的情况，锁定重点监管品牌和重点户，对重点涉嫌品牌实施网上实时监管，同时结合专卖稽查员日常市场检查和客户经理反馈的情况，及时发现异常线索。预警出后，对每条涉及的预警结合此品牌的进货量、历史进货量、占月销售比例等信息进行分析。并做好重点户的监管，防止他们收购紧俏卷烟行为。对那些可能存在代订、回收等不法现象的重点户，稽查员、内管员和客户经理除了正常的宣传教育外，还要经常盘点他们的仓库，尽全力遏制零售客户之间互相代购和收购代卖卷烟现象。

内管员可以通过内管数据对零售客户的卷烟定量信息进行全面分析，对区域范围内的近期卷烟订单进行查询，根据已掌握的近期货源需求量较大的单品牌卷烟做跟踪对比。通过对比结果，内管员将这些单品牌卷烟订量较大的零售客户单列后进行排序。根据筛选结果，稽查员圈定一批涉嫌代订货或者为回收者提供货源的零售客户，实地进行摸排和查处。

对相同订单、相同订货地址等进行预警进行科学筛查和实地走访，对存在代订货嫌疑的卷烟大户经营场所内卷烟要仔细核对卷烟喷码；客户经理则要科学调研片区零售客户的实际经营能力，及时调整好零售客户的合理定量类别，对于存在代订货行为的零售客户要积极予以教育，并及时反馈给专卖管理部门进行整顿。

加强烟草专卖零售许可证管理制度。卷烟落地销售难的另一根源性问题就是零售许可证的办理和监管问题。因此，办证部门要对零售客户是否具备单独从事卷烟经营业务的能力等方面进行甄别，对于条件不是特别符合的零售客户尽量进行劝导；对于办理新证的零售客户，稽查员要及时进行回访，积极开展专卖法律法规的宣传教育；日常市场检查中，要仔细关注一些白天不开门等异常零售客户，通过向送货员、客户经理等了解情况，确认是否属于代订货零售客户，一经发现属实，立即予以整治。

提高客户经理和市场稽查员的宣传力度，要让零售户明确知道违规经营的严重后果，当零售户明白卷烟收购的利润跟违规处罚相比完全是得不偿失的；要强化零售户签订规范经营的责任状，鼓励他们守法经营；要对零售户类别划分做出调整，不要把提升销量设为升档的唯一因素，对于长期如实报货，诚实守法经营的人也要进行供货鼓励，而被处罚的零售户要造成降档容量升档难的局面，并通过有效措施调动他们举报违法收购的积极性，树立抵制收购的行为。

立足新起点 瞄准新目标

——卷烟加工企业开展全员营销工作的启示和思考

■ 卢同挥

赣南卷烟厂始建于1969年，2009年更名为江西中烟工业有限责任公司赣南卷烟厂。现为不具独立法人资格的所属卷烟加工企业。共有员工838人。

近年来，该厂紧紧围绕江西中烟提出的“稳总量、扩金圣、上结构”的发展思路和“重心下沉、丰富规格、扎实基地、提高声誉”的工作要求，本着“扶台不拆台、帮忙不添乱”的指导思想，在江西中烟市场营销中心的具体指导下，开展全员营销工作，积极探索卷烟加工企业参与全员营销，培育重点品牌的新路。2010年始，企业连续3年被评为江西中烟“全员营销先进单位”和“销售目标单项奖”。笔者以江西中烟赣南卷烟厂开展全员营销工作为例，谈谈卷烟加工企业在全员营销工作实践中带来的几点启示和思考。

开展全员营销工作的启示

营造氛围是全员营销工作获胜的前提。在行业全面推进“卷烟上水平”和“532”、“461”品牌发展战略的新形势下，品牌竞争的环境更加激烈。伴随着卷烟营销工作的深入，赣南卷烟厂将全员营销工作列入企业重要工作之一，按照江西中烟对全员营销工作提出的新要求、新目标，及时召开全员营销工作动员大会，并利用车间、科室部门会议进行宣传发动，基本做到了全面覆盖，全面发动。形成了“人人营销、事事营销、时时营销、处处营销”的良好氛围。浓厚的全员营销氛围的形成，抢抓机遇、乘势而上、加快品牌发展已成为企业干部职工的共识。

真抓实干是全员营销工作获胜的法宝。全员营销是一项系统工程。无论是思想发动，还是行动落实，无论是方案制定，还是政策实施，无论是“一对一”活动，还是“下乡、进村、入户”，每一次市场走访，每一次站点促销、每一场主题活动，只有坚持真抓实干，做实细节，才能达到理想的效果。2012年，赣南卷烟厂营销人员开展站点促销活动200多场，基本涵盖了赣州18个县（市）的每个乡镇。他们活跃在乡村集市、各大旅游景点和大型购物中心等人流较大的场所，开展站点销售。不管是夏日炎炎，还是寒风刺骨，营销人员坚持每月走访卷烟零售户不低于2000户。较好地完成了活动任务。全年在商业公司和销售平台的支持与配合下，开展了赣州红色旅游、安远三百山、小武当山、民俗客家村等旅游景点站点促销18场，“五一”婚庆有礼活动60场，“主题公园”活动15场，中秋、国庆双节旅游景点和超市等站点促销活动6场，也正因为营销人员不畏困难、真抓实干精神才使得赣州市场卷烟品牌知晓度、美誉度得到进一步提升。

制度建设是全员营销工作获胜的保障。全员营销办公室先后出台了《全员营销工作方案》、《全员营销准则》、《全员营销日常工作考核标准》、《全员营销考核细则》等管理制度，通过制度建设，提升了内部管理水平。同时，制定了多项评比激励措施。体现“用实干说话，凭业绩论英雄”。在厂2013年工作会上，有10位全员营销明星、20全员营销标兵和30位全员营销积极分子受到了表彰。实践证明，制度的建设不仅提升了营销人员的专业化水平，而且不断激发了全员参与营销工作的积极性和主动性。

对全员营销工作的思考

面对行业改革发展的深入，面对江西中烟加快品牌发展为核心任务，在品牌发展的新起点上，无疑为全员营销工作带来了新的机遇和挑战。为使营销工作有新突破，将从以下五方面思考：

工商协同新型化。在新的营销体制下，建立密切的新型的工商协同关系，显得尤为重要。

首先，互通信息不中断。按照品牌中长期发展规划要求，建立信息点工作机制，真正形成重点品牌的市场预测、分析、评价的工商协同体系。

其次，坚持“情感营销”不改变。充分挖掘资源，调动全员参与的积极性。坚持开展“一对一”挂点工作，充分发挥乡情、亲情、友情开展情感营销；不定期邀请商业公司员工到厂交流，促进了解，增进感情；开展形式多样的文体活动，增进工商友谊，营造良好的工商协同氛围。

其三，坚持服务商业的理念不动摇。以真心打动人、以细心感动人。在已成立物流分拣线设备维修小分队的基础上，与商业公司合作开展创新课题攻关活动，拓宽工商两家的交流渠道，以更加精诚的合作让商业公司顺心、顺气。

市场布局科学化。实现品牌规模扩张，关键在于突破重点市场，形成规模市场。

首先，必须坚持规模扩张与结构提升相统一。保持强势品牌、巩固基础市场，扩大新品和低焦产品市场份额。对接高端开发，努力提升品牌价值。

其次，集中优势资源主攻目标市场。制定切实可以的宣传促销方案，按照“有突破、有提升、有状态”的工作要求，努力打造若干个品牌销售基地县市，形成重点突破，齐头并进的局面。

品牌宣传特色化。认真总结以往品牌特色宣传中经验和差距，通过改进市场宣传方式，把品牌文化与品牌特点、特色融为一体。

一是提高特色宣传的传播策划能力。要针对市场需求、产品竞争、围绕零售户、客户经理、和消费者加大宣传引导。制定行之有效的现场促销方案。大力开展“感恩回馈”活动，丰富消费者对品牌文化的体验，从而拓宽市场需求。

二是着力文化宣传的口碑效应。通过创新文化宣传方法，持续宣传品牌个性特色，彰显品牌核心价值，提高品牌终端的推荐能力和影响力，产生良好的口碑宣传效应，

三是加大事件营销力度。瞄准婚庆市场、谢师宴、旅游市场、大型商务活动市场实现标准化、规范化、持续性宣传模式，扩大宣传范围，提升促销力度，将宣传重点从城市延伸到乡镇市场，以事件营销提升金圣品牌知晓度、美誉度，有效地拉动动销率。

终端建设常态化。营销的目的就是带动终端消费，在终端形成品牌特色化、固定化、常态化。

一是建立新体系。建立以品牌发展为动力、以提升结构为方向、以客户需求为重点终端服务体系，牢牢把握产品的上柜率、动销率和毛利率。选择一些辐射力较大、影响力较强的客户，作为终端服务的窗口，引入6S管理理念，提升零售客户的经营水平和盈利能力。

二是着力抓好新品上市工作。要按照公司营销中心的统一部署，加大新品的促销力度，重点抓好品牌下乡、进村、入户工作，重视站点促销对消费引导作用，落实目标客户。以点带面，努力把新品培育成市场新的增长极。

考核激励多样化。在全员营销实践中，多样化的营销工作的考核激励办法，不仅可以提升内部管理和专业化水平，而且在全厂上下真正形成全员积极参与营销，全力支持营销的浓厚氛围。

一是营造干事氛围。要求企业各部门要站在全局的高度参与和支持全员营销工作，深化全员营销工作认识，真正把全员营销工作当成我们每一位员工份内的工作，积极宣传企业员工在全员营销工作中全心投入、忘我工作的先进事迹，把全员营销工作与生产经营同等重要同等重视、同等对待的地位来布署落实，要在员工荣誉、职称职数、员工晋升完善上对积极参与全员营销人员给予一定的倾斜。

二是建立长效运行机制。建立健全各项管理措施，规范内部管理。围绕销售月度、季度、年度的销售数量和销售结构，使营销人员收入直接与市场挂钩，与销售业绩挂钩，真正体现“以为企业发展作贡献论英雄”。

三是制定评比激励措施。开展“比干劲、比业绩、比服务、比管理”“四比”竞赛活动。将从“工商协同”、“终端维护”、“服务营销”、“特色宣传”等方面表现突出的员工中评出营销先进，为员工树立学习的榜样，强化先进的激励作用。

立足“1234”推进服务品牌落地

■ 徐晓敏

打造优秀服务品牌，促使服务品牌真正落地，是烟草商业企业促进品牌发展、提高营销能力的重要途径和抓手。如何促使服务品牌真正落地?笔者认为，这需要立足“1234”服务品牌建设思路，即以“一个突破”为核心，注重“两个结合”，坚持实现“三化”，构建“四个系统”。

以“一个突破”为核心

把实现客户满意作为核心突破点，从客户视角来考虑如何提高服务质量和水平，是服务品牌建设定位的关键。烟草商业企业的客户基本包括烟农、工业企业、零售客户、消费者、社会公众和内部员工六类。客户的多层次化决定了服务需求的差异性。例如，烟农侧重于生产保障、技术服务等需求，工业企业需要品牌培育、市场开发等服务，而零售客户则需要品牌供应、访送服务等。要实现客户满意，必须对企业的服务对象需求、服务文化现状和服务运营情况进行多层次、多渠道的调查研究，准确把握各类客户的需求，深入分析查找不足。只有从客户满意的角度出发，明确服务品牌的定位、宗旨、内涵等，才能够使服务品牌做到定位准确、宗旨明确、内涵丰富、承诺到位，才能切实提升服务能力，提高内部员工和外部客户的满意度。

注重“两个结合”

一是与生产经营工作有机结合。服务品牌落地必须以品牌培育为核心，以网建工作为依托，将服务品牌建设融入到品牌培育、市场营销等企业生产经营管理的各项工作中。与生产经营相结合，关键在于部门联动，整体配合。在服务品牌前期策划调研和理念设计提炼阶段，应以企业文化建设部门为主，同时抽取相关业务部门骨干共同参与。发展到服务品牌实施阶段，则应以卷烟经营业务部门为主，由营销部门牵头，物流、专卖和其他相关部门密切配合，形成联动工作机制，积极构建以服务为导向的网建工作模式。

二是与企业文化宣贯有机结合。“服务与文化具有天然的情结。”企业文化宣贯是服务品牌理念入心入脑的重要载体。因此，服务品牌建设应始终坚持与企业文化理念宣贯相结合，以宣促建。企业文化建设部门要积极向业务部门提供服务品牌运作相关指导，组织服务品牌宣贯和培训，以实现服务品牌与营销业务有效对接。

坚持实现“三化”

一是管理规范化。加强服务品牌管理，对推动服务品牌有效运行具有重要保障作用。实施服务品牌管理，可构建服务品牌建设领导机构和管理工作组、推广执行工作组。其中，管理工作组可负责服务品牌建设日常管理如传播、评价、规划等，推广执行工作组则负责服务品牌在业务范围内的落实和推广。通过加强服务品牌管理、维护和提升工作，实现服务品牌建设的系统化、日常化、制度化。

二是传播整合化。可采取常规性传播、主题性传播和服务性传播三种形式。常规性传播，主要通过行业报刊、宣传手册、文化培训等方式开展。主题性传播，则是借助企业各阶段的主题活动开展，以活动为契机，面向社会全方位、多角度、多层次推广服务品牌。服务性传播，要求根据工业企业、零售客户等不同对象的需求，设计多样服务。

三是队伍专业化。专业化是指“内专”与“外专”相结合，借助外力、立足自我。“内专”要求从事服务品牌建设的企业人员成为品牌建设的专家，并具有一般经营管理、市场营销、品牌策划和整合传播等专业知识。“外专”指的是聘请专业咨询公司协助策划指导，充分发挥专业公司在策划咨询、项目推广等方面的专业优势，使服务品牌建设能及时借鉴其他行业成功经验，产生更加开放性的效果。

构建“四个系统”

首先是理念系统。理念系统是服务品牌建设的核心，包括服务品牌理念要素和视觉识别要素。烟草商业企业应在结合企业经营理念、凸显企业历史和地域文化的基础上，提炼出以服务宗旨、服务理念、服务内涵为组成部分的服务品牌理念要素，并根据服务品牌理念，设计服务标识，在中国烟草视觉识别系统的标准下，统一服务品牌形象应用，实现服务理念和服务形象的统一。

其次是运行系统。运行系统是服务品牌建设的基础，主要包括服务内容、服务标准、服务流程等要素。烟草商业企业应通过分析不同服务对象的需求，以客户需求为导向，细化服务内容，完善服务标准，优化服务流程，从而保持稳定的服务水平与服务质量，提高客户满意度。

第三是传播系统。传播系统是服务品牌建设的载体，主要包括对内与员工沟通和对外向客户传播两个方面。烟草商业企业要根据服务品牌建设的培育、成长、成熟三个阶段，制定相应的传播方案，进行对内员工传播和对外客户传播，构建服务品牌传播网络，全面展示服务品牌。

第四是支撑系统。支撑系统是服务品牌建设的保障，主要包括服务品牌培训机制、评价考核机制。烟草商业企业要通过对员工进行服务品牌基础理论、理念以及服务技能培训，提高全员服务意识和服务技能。评价考核机制主要指以既定标准为依据，通过三级督查考评、第三方客户满意度调查等方式，对一定时期内的客户服务工作和服务品牌建设情况进行评定与估价，将考核结果纳入企业绩效考核体系，以调动员工积极性，提高服务质量和服务效益。