

大提升经营毛利率

□ 张 燕

烟草行业的步步发展都与零售商户休戚相关。零售商户有烟卖、能赚钱,生意做得好,说明卷烟市场的运行平稳,烟草行业健康发展基础扎实;反过来,如果全国的卷烟销量稳中有升,价格保持相对稳定,也势必带动零售商户的“荷包”不断鼓起来。

近两年来 全国卷烟零售毛利率走势

经营毛利率是衡量商户经营卷烟利润高低的一个重要指标。按照国家烟草专卖局的规划,至 2015 年,卷烟零售商户毛利率水平将达到 10%以上。实际上,现在有很多地方的卷烟零售商户,毛利率水平都已经超过了 10%。

一直以来,国家烟草专卖局高度重视卷烟零售商户的合理利益,千方百计让商户们的“钱袋子”越来越鼓。特别是从 2005 年起,国家烟草专卖局相继出台多项措施来提升零售商户的盈利水平,经营卷烟的商户毛利率水平稳中有升,烟草行业与卷烟零售商户之间的“战略合作关系”正愈加牢固。

明码标价 赚钱有“谱”

随意走进北京的一家卷烟零售店,最先闯入你眼帘的大多是一排整齐洁净的柜台,柜台里的卷烟按照价位由高到低依次排列,每一规格的卷烟上都摆放着带有烟草标识的统一价

签,假如你问老板“能不能多打点儿折扣?”老板会指着价签说:“我们这里明码标价,保证货真价实。”

把时钟回拨到 10 年前,你看到的可能是另一番景象:窄小的柜台里杂乱地堆放着各种整箱、整条的卷烟,店里到底卖啥烟半天看不出来,要逐一向老板询问,价钱上也是“好商量”,买得越多,折扣就越多,这样买到的卷烟很难保证都是真品。

之所以会发生如此巨大的变化,要得益于烟草行业大力开展的“明码标价”工作,通过稳定价格,卷烟零售市场的秩序更规范,广大零售商户的利益也能得到保护。明码标价是一项工作难度大、涉及范围广的系统工作,也是一项真正为零售商户谋利益的工作,为将工作落实,各地烟草专卖部门可谓是尽心尽力。

手中有“烟” 心中不慌

很久之前,烟草行业曾经对一些经营规模较大的零售商户给予充足的货源,希望以其规模效应更好地为消费者服务。但长期如此,矛盾便出现了:“大户”总能进到畅销紧俏的卷烟,有个别大户甚至凭借其雄厚的经济实力囤积卷烟,转手进行批发,“中小户”的进货却每况愈下,往往依靠大户的“二道批发”或另谋渠道来解决货源紧缺的问题,高价销售则销路不畅,平价销售则利润无法保障。进货渠道的紊乱,导致价格的紊乱,也为卷烟制假、走私提供了客观的市场需求,严重扰乱了市场秩序。

“货源的合理分配”成为解决这一

行业一直在努力

问题的关键。2005 年 7 月,烟草行业试行“按客户订单组织货源”,通过加强货源总量供应管理,将粗线条的总量控制转变为精细化的准确投放,确保货源供应的合理性、科学性,大大提高了零售商户的盈利水平。

为了让商户更科学地掌握自己的经营情况,各地烟草公司还指导他们进行“合理定量”,重庆一位商户一直没把盘点当回事,直到客户经理帮他清点库存、作订单预测时,才发现柜子里竟然还有 3 条某品牌的高档烟。“以前我总觉得进货多,疏于盘点。实行合理定量后,每个品牌都得精打细算,再也不能随意订货了,合理定量提高了我的盈利水平。”他说。

为确保每位商户的合理利益不受损害,根据商户的真实经营状况来合理供应、科学投放,在许多城市中已广为推行,尤其是针对一些货源较为紧俏的卷烟,许多烟草公司也有特别规定。

谁诚信规范,谁的经营业绩好,谁的档位就高,在货源分配尤其是紧俏货源上就有更大的选择权,这样的原则让零售商户对订货过程更加信服。

服务到家 开店有“方”

对于卷烟零售商户来说,他们最熟悉的烟草职工应该就是客户经理了。在全国,这群最接近市场、最贴近零售商户的人有 3 万多。早在 2001 年烟草行业开始实行访销配送时,他们就意识到为商户提供优质高效服务的重要性,从那时起,他们的一切工作都以卷烟零售商户利益为上。

多年来,客户经理的服务遍布到

卷烟零售市场的每个角落,他们指导商户进行生动的卷烟陈列、传授上市新品的销售技巧,还会帮助商户盘点库存、分析市场、合理制定订货计划等等。如今,通过客户经理的悉心指导,多数零售商户都有自己的一套卖烟“小九九”。云南玉溪市红塔区“世纪华庭卷烟店”的老板陈树祥,看到很多烟销路很好,不够卖,“就推荐一些同等价位的产品,比如想要‘红塔山(经典 150)’,我就让他们尝尝‘利群’的新品,这样可以缓解一下货源紧缺的局面。”兰州市安宁区的零售商户孔德勤经营卷烟也有 10 多个年头了,一开始,他觉得名优品牌一般都是高档烟,本地消费水平有限,既压货又压钱,但在客户经理一遍遍不厌其烦地介绍中,他抱着试试看的心态购进了几条新版“利群”、“芙蓉王”,没想到卖得不错,利润也高。目前他店里卷烟利润从 2005 年每个月的 700 元增加到现在的每个月 3000 多元,相比提升了 4 倍多。他感慨:“近两年,烟草公司客户经理的服务真是越来越好。”

始终保持卷烟打假的高压态势,为零售商户打造纯净的销售市场;坚持合理化布局,保证持证零售商户的合理利益;稳定零售价格、培育品牌市场,调整销售结构,有效提升零售商户经营卷烟的效益……多年来,烟草行业在提高卷烟零售商户盈利水平方面的努力有目共睹,取得的成绩显而易见——各地卷烟零售店节节攀升的业绩,零售商户脸上满意的笑容,都是最好的证明。在未来的“共赢”路上,烟草行业的脚步将会愈发坚定,零售商户经营卷烟的毛利率也一定会稳步提升。

种什么”,实现了基地建设从松散型、紧密型向品牌导向型的跨越。

品牌导向型基地单元的内涵

笔者认为,品牌导向型基地单元包涵两个“对接”。一是工业企业紧紧围绕“烟叶供应基地化、烟叶品质特色化、农业生产现代化”和“定区域、定品种、定规模、定特色”这一中心任务和控制手段与商业企业紧密联系,参与烟叶原料质量的全程控制与管理,实现卷烟品牌与烟叶品牌的完美对接;二是商业企业(地市级烟草公司)根据工业企业卷烟品牌原料质量特色需求,根据辖区内实际情况将烟叶风格特色、生态环境条件基本一致的区域划分为烟叶生产、收购、调拨的基本单位(原则上每个单元规模为 1.7 万亩、5 万担左右),制定一个生产技术方案,执行一套业务流程和标准,服务一家卷烟工业企业,实现品牌导向型基地与单元区划建设的完美对接。品牌导向型基地单元所包涵的两个“对接”正式其内涵所在。

工业企业 工艺管理之我见

□ 陈占民

随着烟草行业改革力度的不断加大,企业生产经营模式的转变,搞好工艺管理工作尤显重要。而科学合理的工艺管理不仅能给企业带来丰厚的经济回报,而且能促进企业科技进步。笔者结合基层工作经验,谈谈对工艺管理的一些看法。

从质量行为入手,强化员工的规范意识,落实质量责任。一是以企业标准化建设为契机,建立完善生产现场所有操作动作作为规范。通过开展“岗位示范岗”、“岗位质量标杆”等活动,让员工进行“换位思考”,我是不是本岗位标杆?如果是我发生了质量波动,我该怎么做才能防止不合格品的产生及流出?从自身工作岗位出发,识别工序过程关系、关键



控制环节,通过反复警示,举一反三,有效增强操作人员对执行标准重要性的认识,使人人养成“遵守标准,严格规范”的自觉行动;二是以新的用工分配制度改革为契机,将绩效管理机制贯穿于工艺质量管理的各个要素,建立操作维修人员质量行为、质量能力考核评价体系。通过定期随机抽取相应岗位和机台产、质、损指标等开展测评,一来促使岗位操作人员在操作中保持良好的工作状态;二来引导维修人员立足现场,服务机台,提高技能,加强巡检,避免出现不符合质量要求的行为发生。

营造良好的工艺管理环境,让员工成为管理进步的推动者。一个好的工艺管理环境,不仅可增强工艺管理人员的信心,而且可最大限度地激发工艺管理人员的工作热情,形成强大的凝聚力,产生超常规的效益。而营造良好的工艺管

理环境,需要企业建立健全《质量奖惩管理办法》、《科技创新项目奖励办法》等制度,以此来调动员工的积极性和创造性,鼓励员工在实践中探索与创新,出点子、提建议。必要时,企业可以设立课题攻关小组,每两年对课题成果的应用、经济效益等方面进行一次评比奖励,让员工的智慧真正转化为实实在在成果,从而推动企业实现持续健康发展。

打破传统的随意性管理,实施定量管理。西方管理学界有一种说法:无法量化,就无法管理。很显然,当一项模糊性的工作被分解成若干个可以量化的数字指标后,管理起来就会变得一目了然。在工艺管理中要充分利用现有的计算机网络技术或者将要开发的软件技术,学会生成和分析各种管理数据,尽力摒弃那种粗略简单,带有随意性、模糊性、粗放式的定性管理方式,尽可能地使定性的指标定量化、定量的指标标准化。同时,建立“质量电子库”,随时将生产中出现的质量缺陷、纠正措施等内容录入其中,以备再次出现同类问题的应急使用。

加强工艺管理,提高队伍业务水平。随着现代社会的不断进步、科技的发展、工艺和设备的

不断改进,工艺管理人员只有通过不断地更新知识和提高技能,才能满足当前烟草业迅猛发展的需要。企业在进行工艺管理培训时,可以从两方面入手,尽力做到“实际、实用、实效”。一是邀请公司的或者郑州烟草研究院的工艺专家进行系统培训、学习;二是走出去到省内或者省外工艺处理观摩,这样有助于工艺管理人员及时了解国内外最新烟草科技信息,掌握先进的工艺、技术,并不断将这些先进的技术应用到企业的实际生产中。

做好与相关部门的紧密配合。工艺管理是一个多元化的话题,企业工艺管理工作不是由工艺质量科一个部门所能独立完成的,工作中要尽力和相关部门多沟通、多配合,齐抓共管,从多途径、多渠道进行有机融合来共同提高工厂的工艺管理水平。

品牌导向型基地单元 开启烟草业发展的新生代之窗

□ 邵建平

品牌导向型基地单元的产生背景——现代烟草农业理念的提出

烟叶生产产业化和基地化促进了厂办烟叶基地的发展,带动了烟叶生产组织形式的革新。但我国传统的小农经济思想在大多数烟区烟农心中已根深蒂固,再加之:一方面我国大多数烟区内耕地较为短缺,户均和劳均耕地稀少,近年来粮烟价格比又呈现出不断攀升之势,其他作物与烟草的争地趋势不断加剧,烟农积极性受挫,土地流转困难,直接导致厂办烟叶基地规模化种植的态势难以形成;另一方面,烟农文化素质普遍偏低,烤烟生产技术人员素质也不高,烤烟生产基础设施建设相对落后,烟叶种植布局不尽合理,烤烟质量和等级结构不适应

工业企业品牌原料需求等等,这些在短期内都较难改变,所以笼统的烟叶产业化理念的提出并没有从根本上解决烟叶规模化和集约化生产的问题。

2007 年 1 月,为切实加强烟叶生产由传统农业向现代农业转变的力度,国家局提出了发展“现代烟草农业”的新理念。它以规模化种植为基础、以机械化作业为标志、以专业化生产为特征、以完善基础设施建设为保障,集中体现在高科技、高投入、高效益,代表的是信息化、专业化、市场化,其本质是经营烟农,核心是科学技术,基本形式是“一基四化”。现代烟草农业是烟草农业的现代化发展新理念,这一科学体系具体指明了今后我国烟草业发展的基本方向,它我国是烟叶生产彻底实现产业化的必经之路。

品牌导向型基地单元的产生

2008 年起,全国各大烟区积极响应党中央关于“以工哺农、以城带乡”的方针政策,坚持以科学发展观为指导,在现代烟草农业的统领下,紧紧围绕“原料供应基地化,烟叶品质特色化,生产方式现代化”和“532”、“461”品牌发展战略总体的要求,大力开展了以品牌原料需求为导向,以基地单元建设为载体,以现代烟草农业建设、资源配置方式改革、基地建设、特色优质烟叶开发“四位一体”的要求为依据的品牌导向型原料基地建设工作。品牌导向型基地单元建设从根本上创新了组织模式,形成了工业企业“主动参与,深度介入”的共商深度合作的全新局面。品牌导向型烟叶基地单元建设与现代烟草农业基地单元建设相结合,基地共建、单元实施,真正实现了烟叶从“种什么买什么”转向“要什么

卷烟陈列指导应因“户”而异

□ 魏洪海

卷烟零售业户的经营规模、消费环境、营销能力以及经营理念都各不相同,存在着较大的差异性。这些不利因素的存在,要求企业必须妥善处理对业户的卷烟陈列指导等细节性问题。但是,个别卷烟经营企业和营销人员在指导卷烟零售业户开展卷烟陈列方面却存在着指导不到位,措施不得力,思想过于主观,片面地要求业户卷烟陈列统一化、规范化。其忽略了卷烟零售业户的实际经营情况,既让业户难以接受,又严重影响到企业与卷烟零售业户之间的良好关系,不利于整个卷烟营销服务活动的深入开展。

企业在做好卷烟陈列指导方面存在的主要问题

过度追求高标准,不符合卷烟零售业户的经营需要。一直以来,卷烟经营企业在不断探索业户卷烟陈列方面的新模式和新途径,希望通过进一步规范卷烟零售业户的卷烟陈列来改善业户经营条件和经营环境,从而,达到

切实提升卷烟营销服务质量的目的。然而,个别卷烟经营企业却没有充分考虑到卷烟零售业户之间存在的差别和不同,一味地要求卷烟零售业户按照企业提出的标准和规定陈列卷烟。卷烟经营规模较大、消费环境较好、潜力较大、水平较高的卷烟零售业户能够按照企业要求进行陈列。但由于卷烟经营企业所要求的卷烟陈列标准过高,需要零售业户投入一定的成本,个别经营条件不理想、经营规模相对较小、经营能力相对较弱、资金不足的卷烟零售业户难以执行企业过高的卷烟陈列标准和要求,使其处于进退两难的境地,对其所开展的卷烟营销活动也产生了不利影响和较大制约。

缺少必要的措施,个别做法很难为零售业户所接受。我们知道,开展卷烟陈列活动需要企业与零售业户进行深入互动与有效协调。只有这样,才能真正取得卷烟陈列的新成效。因此,卷烟经营企业对卷烟零售业户的卷烟陈列进行指导需要企业投入一定的财力、物力和人力,给予卷烟零售业户以大力扶持和帮助。但是,个别卷烟经营企业却没有充分认识到做好卷烟陈列

活动所需要的诸多条件,只是要求零售业户依据企业提出的标准开展卷烟陈列活动。同时,企业没有将此项工作纳入到重要工作日程,存在着重视程度不够、缺少规划、推进力度不强等突出问题。特别是卷烟营销人员在指导业户实施卷烟陈列过程中,缺乏有效的、切合实际的手段和措施,使得整个指导活动流于表面化、形式化的境地。这种情况下,导致卷烟零售业户对卷烟陈列的认识不到位,热情度不高。以至于个别零售业户对企业和营销人员的做法产生了消极与抵触情绪,直接影响到了业户卷烟陈列的质量和水平。

机制与制度不健全,卷烟陈列指导缺少有效监管。可以说,卷烟经营企业所开展的业户卷烟陈列指导活动属于卷烟营销服务活动的范畴之一,需要卷烟经营企业能够制定科学规范的、切实可行的机制与制度,进一步规范卷烟营销人员的指导和服务行为,使其按照企业的要求实施卷烟陈列指导活动。实际上,目前,卷烟经营企业在监督和规范广大营销人员开展卷烟陈列指导活动方面缺少必要的机制规

范与制度监管。特别是没有进一步明确卷烟营销人员的指导目标、指导范围、相关环节、具体措施、实施要求以及效果反馈等活动内容,缺少有针对性的、细节性的监管手段和制度,使得整个卷烟陈列指导活动的深入开展缺少有效保证。从而,导致企业个别卷烟营销人员的卷烟陈列指导活动极不规范,极易出现损害卷烟零售业户合法权益的行为和现象。

企业营销人员做好业户卷烟陈列指导活动的两点要求

卷烟经营企业营销人员必须将做好零售业户卷烟陈列指导工作当作一项重要的营销服务工作任务来看待,通过不懈努力切实解决卷烟陈列指导活动中存在的突出问题和不足。从而,进一步提升自身的卷烟营销服务能力,全面推动整个卷烟营销服务活动上水平。首先,必须遵循市场运行规律,要注重业户卷烟经营实际情况。其次,杜绝实施硬性指导措施,要充分体现人性化的卷烟营销服务。

提升卷烟零售业户卷烟陈列指导水平的主要对策

积极探索适销对路的卷烟陈列模

式。卷烟经营企业应当认真应对卷烟陈列出现的一系列问题,特别是要积极探索和研究符合卷烟零售市场和业户经营需要的陈列模式。在把握大多数业户卷烟经营实际情况的同时,制定和实施更多的符合业户经营需要的卷烟陈列模式。只有这样,才能真正保持整个卷烟陈列活动更加合理科学,才能真正使得零售业户的卷烟经营活动进档升级,取得实效。

认真做好特殊业户的指导与服务工作。众所周知,卷烟经营企业辖区内常常存在着一些特殊的卷烟经营业户。大多数情况下,这类业户其经营条件极不理想,环境较差,实力极弱,经营场所极小。这类业户大多分布在农村,以弱势群体居多。针对此类业户,卷烟经营企业应当结合其实际情况,全面了解和掌握业户卷烟经营情况,开展更为广泛的入户宣传与卷烟陈列指导工作,使之能够与其进行有效的沟通和交流,进一步增强特殊业户对卷烟陈列的认知程度,引导其能够根据自身需要合理地展示种类品牌的卷烟,全面做好特殊业户卷烟陈列指导与服务活动。

健全更为行之有效的陈列指导机制与制度。卷烟经营企业应当就卷烟陈列指导活动的开展制定更为完善的、切实可行的指导机制与监管制

通过健全和完善各项机制与制度,进一步规范 and 约束卷烟营销人员的卷烟陈列指导行为。同时,卷烟经营企业必须着力杜绝营销人员存在的过于主观的、随意的对卷烟零售业户实施卷烟陈列指导措施,更要防止个别卷烟营销人员为了获取个人利益而采取损害业户合法权益的行为。卷烟经营企业确定的指导机制与制度还应当注重细节化、规范化和实效化,充分兼顾到卷烟零售业户卷烟陈列指导的具体环节。真正使之在对业户卷烟陈列指导过程中起到更为有效的保证和促进作用。

积极借鉴和引进先进的商品陈列经验和做法。随着市场经济的不断完善与成熟,许多以商品销售为核心的企业经过多年的摸索,已经积累了丰富的商品陈列经验和好的做法。可以说,商品陈列成功案例比比皆是,这些案例应当成为卷烟经营企业学习和运用的典范。因此,卷烟经营企业应当积极借鉴和引进更加符合零售业户卷烟陈列需要的先进经验和好的做法,经过企业的不断调整与完善,使之为我所用,成为更具烟草行业特色的、值得推广和应用的新方法、新举措和新模式。从而,进一步推动整个卷烟零售业户卷烟陈列指导活动更加深入开展,使得整个卷烟营销服务活动真正提档次,上水平,出成效。