

聚焦零售终端 开辟品牌新天地

■ 徐荣旺

随着目前国内卷烟市场广告宣传环境的变迁,零售终端已成为卷烟品牌异军突起的难得一捷径。许多卷烟工业企业更加注重深化卷烟零售终端营销工作,加快“工业企业卷烟品牌→重点零售户→消费者”架构体系的建设。笔者长期参与零售终端营销工作,想就此谈一谈个人的一些感受。

零售终端是卷烟品牌建设的重要一环

2012 年 7 月 31 日,国家局以国烟运〔2012〕263 号文件形式下发了《关于进一步加强卷烟品牌建设的指导意见》,对“品牌规划、技术创新、产品升级、品牌维护、品牌文化、产品质量安全”六个方面提出了具体的要求。一个内在系统复杂的卷烟品牌,其品牌规划愿景如何,技术创新有哪些,产品质量保证在哪里,新产品的变化又在哪里,品牌文化到底有多深和多新,这些都需要在零售终端透过不同的方式得以渗透,特别是对于行业 27 个重点品牌来说更是如此。这是一种卷烟营销观念上的大转变,笔者认为,卷烟品牌建设本质是为了谋得品牌大发展,品牌大发展最明显的一个判断标准是“赢得零售终端和消费者的双重欢喜程度,获得持续的增长力”。无论现在中国卷烟品牌的销量有多大,随着国外卷烟在若干年后的强势推进,没有持续不断的卷烟品牌建设的努力,难以提升零售终端和消费者的双重欢喜程度,也就缺乏强有力的国内市场竞争力,同样在国际竞争上也难有建树。今天在国内零售终端建设上的努力,是明天在国内获得强大根基,积累开拓国外市场零售终端经验的一大有效手段。可以预见在未来的国外市场上,我们较难找到更好的营销途径,特别是在欧美等国家。总之一句话,对卷烟品牌

建设要有战略性眼光,要有全球性长远目标,要珍惜零售终端这一重要环节。

零售终端营销与精准营销的关系

国家局在 2011 年 4 月下发了《关于深入推进卷烟品牌精准营销工作的意见》(国烟办综〔2011〕197 号文件),提出了“精确信息、精准投放、精细管理”的要求。目前中华、利群、芙蓉王这方面做得较为出色。所谓卷烟工业企业精准营销,笔者将其通俗地理解为:卷烟工业企业通过工商协同,获得信息,并建立自己的一系列评价指标如:销量、市场份额、商业库存、社会库存、市场批发价格、零售价及“三维五率”等,制定自己所要达到的目标,围绕“销售状态、目标零售户、策略”三个环节开展的一系列营销管理活动,主要是细化信息协同,优化客户选择,开展货源调控等一系列策略。对于零售终端营销,2011 年 10 月的广西柳州会议(即全国卷烟销售网络建设现场会)对工业企业提出了,要从思想上高度重视,方法上理性对待,行动上积极参与,实践中注重效果,认真做好“三个研究”,切实做到“三个注重”。对此,笔者认为通过零售终端营销就是要搭建面向零售户和消费者的双层桥梁,围绕零售户,主要工作是推动卷烟品牌的上柜,做实卷烟品牌的生动化陈列,激励零售户向消费者推荐宣传卷烟品牌;围绕消费者,主要工作是通过零售户寻找影响消费者的落脚点,具体内容:一是 KT 板、海报、易拉宝、条模、宣传单、形象相等零售终端媒体宣传;二是各类促销活动,如站点促销(现场买赠)、积分兑奖等活动。

精准营销服务的对象可能是卷烟品牌的单个规格,零售终端营销服务的对象是卷烟品牌整体市场终端竞争力的提升,但他们都通过零售户这个接点来开展工作,同时精准营销注重通过投放策略做好“五率”提升,

而零售终端营销是直接对“五率”的推动,并且两者相互影响,相互促进。通过合理的投放策略,能有效地提升卷烟单品价格、消化社会库存,塑造热销氛围,再加上零售终端营销的推动,会直接帮助卷烟单品销售实现惊人增幅,例如,上半年双喜和黄金叶品牌就是得益于此,分别实现了 218 万箱和 79 万箱的销售。反过来,通过零售终端营销,特别是卷烟单品规格齐全上柜并集中生动化摆放以及站点促销的推进,直接提升了卷烟品牌的上柜率和动销率,也改善了精准营销环境,非常有利于精准营销在某些方面推动更高次的投放策略等,做出更好的市场布局,引发全局的整体发力。例如,利群品牌就精于此道,在全国各大城市取得了快速增长。归纳起来说,卷烟工业企业最需要的是将零售终端营销、精准营销糅合在一起,在实际工作中注重相互配合,实现 1+1>2 的效果。

零售终端营销实战之要

卷烟工业企业有做实零售终端的愿望,但实际情况是,国家局明令禁止委托第三方公司开展终端推广活动,这对比其他行业,无疑是最严厉的政策调控。换个语境来讲,就是要从真正意义上靠卷烟工业企业的内部员工来推动零售终端营销工作,于是间,卷烟工业企业内部员工的全员营销工作就显得尤其重要。虽然各卷烟工业企业对全员营销叫法不同,如河南中烟的“千日营销”、山东中烟的“大营销”等,但其中一项重要工作就是零售终端营销实战。围绕零售终端营销,笔者长期参与某卷烟工业企业员工的零售终端营销活动,也与同行进行了交流,觉得要走的路还很长,主要体现在:一是要做覆盖全国性的零售终端营销活动,就目前全国所有卷烟工业企业来讲靠内部员工完全做不到,将来也做不到,如何以点带面,慢慢地

差,质量、效益严重降低。

种植规模零星分散。宁乡烟区部分乡镇种植烟叶面积不多,但种植区域分布较广,有的村种植面积不到 20hm²,却分布在 10 多个小组,星星点点,种植较分散。从生产管理到技术措施落实上很难到位,严重制约了烟叶的质量,制约了烟叶生产者的效益。

由于烟叶生产机械化程度低,大部分环节以人工操作为主,加上种植零星分散,烟农所消耗的劳动力工日较多,导致生产成本不断增加。据我们调查统计,宁乡烟区烟田劳动力工日一般在每 hm²2540 个左右,而现今我国的劳动力工资一年比一年翻涨,宁乡每个工日由 2002 年的 30 元,现在达到了 100 元以上,致使烟叶生产中劳动力成本成倍增加,烟叶生产比较效益降低,严重制约其发展。

改进的措施和方法

我国当前的烟叶生产现状,较大程度制约了烟叶生产的持续、健康发展,借鉴美国的特点和经验,我们必须不断改进方式,降低劳动生产成本,提高劳动效率,才能保障其顺利发展。

不断提高机械化程度,降低劳动生产成本。逐步引进和研制适应烟田生产作业的农业机械,并推广应用,使烟农从繁重的体力劳动中解放出来,极大地降低劳动力成本,提高烟叶生产效益。

烟叶集中采收,减少采摘时间。借鉴美国经验,我们也可以把烟叶采收时间缩短集中,由原来的 7—8 次采收变为 3—4 次,可

布好全国的局,是一个需要不断实践并探索的研究课题;二是企业员工从事零售终端营销工作的水平不一、素质参差,要培养一支精干的零售终端营销队伍不是一朝一夕之事;三是零售终端营销的实际情况变化较快,在具体的操作层面上需要不断深入创新,不断提高工作标准;四是与精准营销的结合不紧,在不同阶段的目标推动上效果不佳;五是在零售终端营销的考核及员工晋升渠道方面还是力度不够。

围绕零售终端营销实战,笔者认为要在以下几个方面加以落实和深化:第一,在与商业公司沟通的基础上,设定分阶段目标,制定全国性的零售终端营销长期规划,将其纳入到卷烟品牌建设中。举例,某卷烟品牌目前在中东部销售较好,可按三年期,第一年做实卷烟品牌的重点市场终端维护,同时对中东部主要大城市进行覆盖,第二年向中东部以外的潜力市场延伸,第三年在中东部向主要地级市深入,向全国各大城市推动。第二,制定详细的零售终端队伍培养计划,可分专职和兼职二个类别进行,专职队伍从事零售终端走访维护工作,兼职人员从事大型宣传促销活动,同时主张卷烟工业企业充分发挥内退或退休人员的余热。第三,在零售终端营销上注重一系列工作标准的制定,并通过实践不断加以补充。例如,在零售户走访维护中,规定“看”、“问”、“记”、“动”四步曲,明确规定“看什么”、“问什么”、“记什么”、“帮助客户动什么”。第四,能动地协同精准营销,在不同时段、不同区域,针对不同的单品开展零售终端个性化维护工作。第五,根据从事零售终端工作的员工专职或兼职性质,制定不同的考核方案,因地制宜地开辟不同的晋升渠道。例如,对于专职人员可以将其等同于生产一线员工,在工资绩效方面享受生产一线员工同等待遇。

以分为脚叶、腰叶、上部叶三次集中采收。或者脚叶、下二棚、腰叶、顶叶 4 次集中采收。这样,节约了劳动力成本,降低了生产费用,又有利烟叶成熟采收调制,提高了烟叶生产效益。要达到这一目的,烟草部门必须加大投入,成倍地建制烤房,保证烤房数量,才能达到集中烘烤的效益。烤房不能保障,集中采收烟叶不能进行。

简化烟叶分级程序,烟叶分级进行改革。烟农进行烟叶分级只要把上、中、下三个部位的叶片分开,再把青、杂、黄颜色分开就可以了,剩下的留给中间商或中烟公司处理。或者由烟草部门在烘烤调制后烟叶收购前派技术人员为烟农免费进行专业化分级,分好级后打捆封存,再进行收购。这样既可以保证烟叶质量和纯度,又避免了烟农分级不清、不准的弊端,减少劳动力资源的浪费,节约劳动力成本。

实行规模化种植。根据宁乡烟草的种植经验和宁乡农村本身实际,必须实行规模集中种植,保证烟叶生产的整体效益和烟叶质量。一般以家庭为单元,种植面积在 3hm²—4hm²之间较适宜,这样可保障烟农的综合效益。同时,多个家庭单元必须连片种植、规模经营,保证技术操作的一致性,确保烟叶的质量。

现行的烟叶生产方式和制度一定程度制约了我国烟叶生产的持续发展,必须不断加以改进和完善,不断借鉴和吸收先进国家的优良模式,为我所用,降低生产成本,降低劳动生产强度,提高劳动生产效率,提高劳动生产质量,增加劳动生产者效益,保障烟叶生产持续、健康发展。

品牌创新发展提供人才保证。内蒙古区局(公司)认真落实“分类管理、科学设岗、明确职责、严格考核、落实报酬”的要求,积极稳妥、扎实有效地推进以“定岗、定员、定责、定薪”为重点的用工分配制度改革,不断规范用工管理,建立有效的约束激励机制;探索人事制度改革,不断突破人才管理理念,逐步形成“进得来、出得去、留得住”的人才环境;加强教育培训,大幅度提高干部职工队伍素质,进一步加强培训机构建设,建立和完善内训师管理制度,完善教育培训考核办法和评价体系,保持企业持续健康发展。这些生动的案例,都值得其他烟草企业学习借鉴。

随着“卷烟上水平”战略任务的不断推进,行业发展对职工队伍建设尤其是对人才工作提出了新的更高要求。烟草企业要居安思危,拼搏奋进,做好“235”教育,做好人才培养,做好生产经营管理等各项工作,巩固行业发展成绩,推进行业向更高层次和更高水平发展。

如何做好卷烟市场价格管理

■ 邹海莉

近年来,行业全面推行“明码标价”,规范了市场卷烟零售价格,这既是严格规范的需要也是广大零售户的期盼。但是在市场走访和检查中还经常可以遇到部分零售户低价销售的情况,那么如何做好卷烟市场价格管理呢?笔者浅谈几点意见和建议。

卷烟市场价格的含义

卷烟市场价格一般是指零售指导价。从价格监管和市场监管的角度来看,应当维护卷烟市场价格,积极营造公平竞争、有序竞争的市场环境。除此之外,维护卷烟市场价格还有其重要意义:市场供求关系的变化,必然引起市场价格的涨落,而市场价格的涨落,又反过来刺激和调节供求关系,因此卷烟市场价格是卷烟销售管理的“预警器”,充分发挥卷烟市场价格的预警器作用,就可以通过对供应总量和需求总量的调节,稳定卷烟市场价格总体水平。然而卷烟品牌的生命周期与卷烟品牌的市场价格表现也有密切的关系。当某个卷烟品牌市场价格出现过度上涨时,一般是供不应求。当某个卷烟品牌市场价格长期低迷时,可能是市场需求萎缩,品牌进入衰退阶段,因此卷烟市场价格又是卷烟品牌发展的“晴雨表”。

影响卷烟市场价格的因素

零售户的思想认识不高。有些零售户一直以来将卷烟作为销售其他商品的附属商品,他们往往以卷烟为载体,不惜牺牲卷烟的合理盈利来招揽顾客,从而带动其他商品的销售,卷烟在日常经营活动中处于从属地位。

受利益驱使,零售户守法意识淡薄,卷烟市场秩序还存在不规范行为。个别零售户法律意识不强,对“假、私、非”卷烟的抵制能力不够,对经营“假、私、非”卷烟还存在侥幸心理。甚至有些零售户为了获取更大利润不惜铤而走险,以较低价格收购其他零售户的卷烟赚取差价,从而严重扰乱了卷烟市场秩序。

价格维护与监管不到位。卷烟零售价格维护不到位,零售户执行不到位的情况时有发生。从当前实际情况来看,客户经理是维护价格的主要力量,其他部门几乎没有介入到价格管理上来,就是日常的市场巡查,也很少涉及到明码标价和低价销售这一块,从而使卷烟市场价格维护与监管工作显得苍白无力。

加强卷烟市场价格管理工作的措施

转变零售户销售卷烟观念。在新办理烟草零售许可证时,积极宣传卷烟价格管理规定,提高零售户守法规范经营的自觉性;在日常监督检查中做好宣传和引导工作,促使卷烟零售户彻底转变思想,严格按“条包一价”销售卷烟,杜绝卷烟市场出现价格违规现象。

加强零售户终端管理。零售户是连接企业和消费者的桥梁,因此对零售户要进行相关知识的培训,通过丰富的宣传手段,对他们进行烟草政策的宣传,增加相互之间的了解,提高他们对烟草行业的客观认识。同时我们还可以借助卷烟自律小组这个平台,逐步提高零售户维护明码标价的意识,严格做到明码标价、明码实价,真正发挥卷烟价格自律小组的作用,真正让零售户参与价格管理,让零售户自我管理自己。采用多方位多角度的监督形式维护明码标价工作的深入开展,引导客户进行规范、合理、公平的竞争,控制大户,依靠中户,扶持小户,保持卷烟零售终端的稳定布局。

加强市场卷烟价格的监管。作为客户经理,应该对辖区零售户的情况进行认真仔细的分析,查找突破口和切入点来加强对卷烟价格的维护。另外我们应该建立和完善卷烟价格管理相关信息系统,加强价格数据分析,专卖、营销、配送部门要把提高客户盈利水平视为己任,相互沟通、积极协调,“三员”(客户经理、稽查员、送货员)也应该加强协作,对市场价格进行监督,及时收集市场价格信息,并及时将信息反馈给相关部门,以便及时采取有效的措施应对。同时还可以充分利用自律小组中相互约束和监督来促进零售户之间的合理竞争,从而稳定卷烟市场价格。

总之,稳定卷烟价格,保障零售户经营利润是当前烟草关注的热点和焦点,其目的和作用是规范卷烟市场经营行为,保障零售户盈利水平,最终实现客我双赢。因此,对于卷烟零售价格执行不到位现象必须要有清醒的认识,只有用心去打好这场“价格攻坚战”,才能让烟草行业在规范、健康、和谐的道路不断前行。

美国烟叶生产给我们的启示

■ 唐国强

美国烟叶生产的特点

美国烟叶生产量占全球烟叶生产总量的 3.78%,它以生产的烟叶质量优,配伍性强而享誉全球。特别是它的生产过程高度机械化,烟农分级程序简单,劳动强度较小而受烟农欢迎,是很值得我国学习和借鉴推广的优良模式。

烟叶生产高度机械化。从耕地、起垄、移栽、施肥、喷药、打顶、采收、烘烤全部是机械化操作。

烟叶分级简单。美国烤烟分级标准有 150 多个等级,烟农分级却相当简单。按部位将外观品质基本相同的烟叶分在一级即可,即使是一些含有青筋的烟叶,只要叶片外观质量一致,也可分到同一级别。

烟叶采收比较集中。美国烤烟全部实行机械化采收,一般分 4 次完成采收。前 3 次为脚叶、下二棚、腰叶,第 4 次是上部叶,成熟后进行一次性采收。

实行农场规模化生产。种植集中规模大,种植技术先进,整体水平高。美国烟叶生产是农场种植方式,一个农场种植规模可达 2000 多亩,种植的土地地势平坦,肥力均匀,田间栽培较为规范,烟株生长均匀一致。烟叶的整体水平较高,烟叶质量国际一流。

我国烟叶生产现状

我国现行的烟叶生产,方式较粗放,烟



农劳动强度较大,烟叶生产效率低。以宁乡烟区为例,烟叶采收次数多,时间长;烟叶由烟农分级,程序繁琐复杂,这些都一定程度制约了烟叶生产的发展。

烟叶生产机械化程度低。从翻耕起垄直至烟叶采收烘烤,只有翻耕起垄、部分地方的烘烤调制才实现了机械化或半机械化操作。

烟叶采收次数多,时间长。烤烟宁乡从 5 月下旬开始采摘烘烤,一般要到 7 月下旬才结束,历时 2 个来月,采摘次数 7—8 次。时间长,次数多,劳动量较大。

烟叶分级程序繁琐、复杂。我国烟叶分级烤烟 42 个级别。烟叶烘烤调制后全部由烟农分级,分级费时长,程序繁杂。对于部分烟农来说,是件头痛之事。有的烟农不愿分级,只应付了事,结果是烟叶交售时纯度较

企业加强队伍建设要求实效

■ 李哲民

2012 年是中国烟草总公司成立 30 周年,也是推进“卷烟上水平”战略任务全面实施的关键一年。在 7 月份召开的全国烟草专卖局长、公司总经理座谈会上,国家烟草专卖局局长姜成康明确提出,全行业要切实把握烟叶工作摆在行业发展全局的战略高度,保持经济运行良好发展态势,牢牢抓住严格规范这根“生命线”,开展践行“两个至上”、做到“三个始终”、树立“五种意识”教育实践活动,全面推动各项工作取得新的进步。所以,烟草企业要认清形势,振奋精神,把思想和行动统一到国家局的战略部署上来,用实际行动贯彻落实会议精神,踏踏实实把自己的事情办好。关键的一条,就是烟草企业要明重点,求实效,奋力开拓,再书华章,加强队伍建设,打造团队精神,增强企业凝聚力,提升核心竞争力,促进企业科学发展、和谐发展、跨越发展,为实现行业持续发展、协调发展、共同发展做出贡献。

“国家利益至上、消费者利益至上”行业共同价值观,体现了烟草专卖制度的本质要求,是社会主义核心价值观体系在行业的具体体现,更是全行业干部职工始终坚持的共同准则。在至为关键的“十二五”时期,实现行业持续健康发展,切实加强队伍建设,必须继续坚持“两个至上”行业共同价值观,全面开展践行“两个至上”、做到“三个始终”、树立“五种意识”教育实践活动。烟草企业积极开展教育实践活动,要找准重点,有的放矢,务求实效。要抓好各级领导班子和领导干部的教育工作,从思想、组织、作风、制度建设和反腐倡廉工作入手,增强领导班子的整体素质,切实解决妨碍企业发展的突出问题,全面提升干部队伍的整体素质和形象。特别是要注重把“235”教育实践活动与企业生产经营管理实际工作相结合,与卷烟品牌建设相结合,自觉践行“两个至上”行业共同价值观,以高度的责任感和使命感,把追求建立

在烟草事业上,把精力集中到工作上,把功夫下到抓落实上,着力提高科学思维能力,着力提高谋划工作的能力,着力提高创新能力,促使教育实践活动真正取得实效。

业以才兴,企以才盛,保持行业企业持续健康发展的良好势头,关键在人,在于队伍素质全面提高。烟草企业要积极推进人才战略,着力培养高素质的人才队伍,为实现行业持续健康发展奠定坚实的人才基础。据悉,贵州中烟始终把挖掘人才、培养人才、引进人才放在第一位,深化科技创新体制改革,最大限度地挖掘、引入和整合一切科技资源,不拘一格使用人才,形成广纳群贤、人尽其才、充满活力的人才培养和引入机制,做好高层次人才培养和引进工作,着力解决持续创新过程中的人才短板。贵州中烟在 2012 年下半年工作中,继续完善相关配套制度,强化岗位管理,加大高层次人才引进力度,研究制定提高科研人员创新活力的激励竞争机制,为“贵烟·国酒香”品类构建和