

雪茄：文化命题还是市场博弈？

■ 舍卫国

中国古代王朝对于世界的影响颇深,我们至今仍能够在社会的多个角落探寻到它的印记。而改革开放后,打开的国门同样让世界改变了当代中国。其影响之深远以在几千年的民族历史上开启新篇章,不仅有从经济到社会再到文化的广度,也有铭刻于“三观”的深度。包容的中国人几乎接收了以欧美为代表的大部分西方文化,嘻哈服饰、摇滚重金属音乐、高速紧张的生活方式,直接从电视荧幕走到身边。相比之下,迟迟不能融进我们日常生活的,没能兴起过一阵风浪的那些,就显得特别和耐人寻味了。我想,雪茄就是其中一种。

犹抱琵琶半遮面的雪茄文化

国人接触雪茄并不晚,它与很多东西一起被欧美和港台影视作品带进内地消费者的视界。在黑帮还被广泛称作为黑手党的年代,雪茄象征着权力与神秘,搭配着西服革履,又透着一与众不同;在许多国际大型体育赛事被引入国内后,雪茄与香槟又作为胜利和释放的象征,妆点着激情和王冠。那张篮球巨星迈克尔·乔丹夺冠后叼着雪茄在更衣室庆祝的照片,一定仍在很多人的记忆深处。

但雪茄并没有像荧幕上的其他元素一样走进国人生活,它在自己的“神坛”上似乎不乏观众,却鲜有人把它接到观众席间。曾经听到过“雪茄那是有钱有身份人抽的”,也在近两年国内外旅游时遇到有人将它买来做礼物。不论是抱着仰望的态度,还是持有猎奇心理,普遍的“非自用”定位让雪茄始终和大众间隔着层什么。

雪茄与一般卷烟有很多相同属性,也有着在消费定位、文化内涵、自身品质等不同方面的特征。两者天壤之别的市场表现会让人把原因归结到它们的不同之处。是消费定位吗?这一猜测在我国改革开放初期是站得住脚的。中国从那时起进入了经济高速发展的上行期,一部分人也先富了起来,但经济总量小的事实让发达国家的高端消费离我们还有一段距离。如今,我国经历了 2003 年至 2012 年的发展黄金 10 年,经济增长不仅有庞大总量,又保持着高增速水平,国内市场消费能力同样飞速提高。以烟草行业为例,多省烟草工业企业推出的高档烟热销绝不是偶然,它背后是经济增长带来的消费能力支撑。与此相对,雪茄在市场上依旧不温不火。可见,雪茄与中国消费者之间的壁垒并不是其消费定位。

雪茄处于烟草消费品中的高端位置,其品质自不用说。除此之外,雪茄与中国消费者之间的鸿沟便有可能是文化了。从传统文化角度看,儒家中庸思想对国人的影响颇深,造就了儒雅、平和的民族特质。而欧美发达国家则以英雄主义、务实作风塑造了西方人追求个性的性格特点。这就可以解释为什



么在我国随处可见长相基本相同,价格从 30 多万到 70 多万不等的某品牌商务车,而在美国却是大型越野和跑车横行了。对于烟草的消费也大抵如此。中国高端消费者偏向于中华这类高端品牌或者各品牌的高端产品,却很少选择雪茄,而西方人则是将雪茄当作是区别日常消费或一般消费的个性商品。

但是即便如此,也不能枉下定论,文化差异就是雪茄与中国消费者之间的阻碍,因为毕竟还有许多舶来品没有寄托于文化却在我国热销起来。而且,原有的文化差异并不意味着雪茄与中国消费者再也没有缘分。从近年看,文化消费让中国进一步拉近与世界的距离,特别是在活跃的消费市场表现尤为突出。例如面对长期在国内烈酒市场占统治地位的白酒,西方洋酒从夜生活聚集地找到突破口,一举占领一席之地。这一变化既寄托于文化的互通,同时也推动文化的消费不断深入。

2013 年起,我国开始探索新的经济发展模式。将来,与诸如粗犷将被集约替代,各行业的改革也向深度挺进等相伴的,是消费理念、社会文化、生活方式等一系列的变化。届时,市场会否给雪茄文化留出一个切入点?

烟草市场上的雪茄围城

围城,外面的人想进来,里面的人想出去。

用钱钟书先生《围城》中这句关于题目的解释来比喻当下雪茄在中国烟草市场上的境遇,也许比较贴切。一方面,现有雪茄制造企业 and 进口商希望突破重围,扩大并提前占领“新大陆”;另一方面,532、461 下的烟草企业面临优胜劣汰与有限市场的博弈,需要进入这一新的领域扩张版图。

变革的诱惑和镇痛同时存在。在现行中国烟草行业整体计划内部竞争的态势下,雪茄的市场表现不仅将是个别企业改变命运的机会,也将是整个行业取得突破的法门。但“围城”外面的和里面的都将面临重重困难和阻力。

从整体环境看,经我国烟草行业过多年的发展和调整,在有别于市场经济的模式下达到了有效且相对平衡的盈利局面。全国 17 家烟草工业企业各有明星产品和地方优势,与全国烟草商业形成长期合作关系。再加上“532、461”战略的强大推动力,行业发展跟上了市场需求的脚步。但完善既是优势也是制约。

相较于香型品类的区分,雪茄和一般卷烟的区别是更高层级的品种划分,它的兴起势必打破现有的均衡,而在此之前则会遭遇已有平衡的制约,且越完善阻力越大。就像当年的诺基亚和后来的苹果,前者建立起功能手机的强大帝国却制约了自身向智能机转型,后者把握机会推翻一个帝国又建立一个新的帝国。虽然雪茄不同于智能机,并不代表卷烟产品更新换代的方向,但它指向的亦是一个几乎没有被开发过的市场。这时,又一对博弈出现了:任何品牌都不愿放弃其好不容易打下的高端市场,势必对雪茄扩张形成围剿;任何一个企业又决不愿放过这个机会,坐视不理。同时,更为现实的问题是,企业还要承担雪茄和自身已有产品之间内部竞争的风险。

如果我们假设雪茄在中国也会争得一席之地,那么关于如何才能成功的探讨就变得很有价值。从诺基亚和苹果的案例中,我们不能直接得出雪茄市场的将来,但有一点值得借鉴,那便是只有足够强大才能打破现有的完善。

目前,不少烟草工业企业已经开始在雪茄及相关领域做出尝试,积累了一定经验,并为行业和市场所知。例如川渝中烟的“长城”、“狮牌”,湖北中烟的“茂大”、“三峡”,安徽中烟的“王冠”以及山东中烟的“将军”,它们都将在未来冲破现有格局的雪茄大军中充当先锋。这些品牌背后的企业也无一例外地拥有能够屹立于市场不倒的品牌和产品,例如川渝的“娇子”、湖北的“黄鹤楼”、安徽的“黄山”、山东的“泰山”各有千秋。在成功的品牌、完备的营销渠道和成熟的制造工艺基础上,雪茄的培育既要依托优势,也要避免固步自封,被经验所局限。

加强卷烟扫码管理工作,落实扫码各项规定。为进一步落实监管要求,对卷烟扫码管理情况进行自查和检查。自查和检查要从单据和实物两方面入手,核对成品卷烟入库量与扫码量是否一致、出库量与扫码量是否一致、样品烟与试制烟是否扫码,实地检查工业企业生产车间以及成品库的库存卷烟,检查是否存在无码生产、无码备货以及未经扫码出库卷烟等问题,对于发现违反卷烟扫码管理规定的,要从码段管理制度层面尽快整改到位。严格执行卷烟扫码管理规定。切实抓好卷烟扫码管理工作。工业企业不得无码生产、未经扫码出库卷烟。商业企业不得接收工业企业无码卷烟、未扫码入库卷烟或出库卷烟,不得销售不打码、打通码、打测试码的卷烟。

加强监督检查，严肃责任追究

按照行业有关规范要求内部专卖管理监督监督有关制度,做好定期和不定期监督检查工作,严格执行内部专卖管理监督自查工作制度及其流程,密切监控所属企业生产经营过程中的不规范行为。同时,要积极配合所在地烟草专卖局的定期和不定期检查,并在年底对上述规定的执行情况开展专项检查。针对检查发现的问题,要追根溯源查明来源,加强专项培训和督导,并以制度形式约束和规范今后类似行为,确保整改真正落到实处。建立违反卷烟扫码管理规定的责任追究制度,严肃查处违反卷烟扫码管理规定的行为。对于违反上述规定行为的,根据情节轻重,对直接责任人或单位负责人进行严肃处理,情节严重的,追究有关单位主要领导的责任。

让“三大课题”在基层烟草商业企业落地生根

■ 邹海莉

改革的红利在哪里、发展的潜力在哪里、追赶的目标在哪里?“三大课题”关系当前和今后一个时期行业改革发展大局,这是国家局党组深入贯彻十八大精神,在新形势、新变化、新挑战、新机遇下提出的行业重大命题,是事关行业持续健康发展的重大任务。那么,作为基层烟草商业企业,如何真正让“三大课题”落地生根呢?笔者根据基层工作经验,浅谈几点意见和建议。

以卷烟市场需求为导向 突出打造服务品牌

市场是我们卷烟营销工作的出发点和落脚点,作为基层烟草商业企业,应该深入分析市场变化,全面准确客观真实地了解市场的卷烟容量、销售结构和消费习惯等特点,只有坚持以市场为导向,紧紧围绕行业“532”“461”品牌发展战略,才能更好地挖掘市场潜力,改变当前卷烟销量存在差距,知名品牌销量占比小,零售户毛利率低,省产烟销售压力大等现状。服务是卷烟营销的灵魂,因此必须牢固树立“服务创造价值”的理念,进一步完善服务体系,明确工作职责,创新服务手段,丰富服务内容,实施标准服务、差异服务、个性服务和售后服务,努力满足零售户不同需求,持续提升服务质量与水平。总之,基层烟草商业企业要了解把握市场,向市场空间要潜力;要积极引导消费,向现代营销要潜力;要加强基础管理,向规范经营要潜力;要发挥终端功能,向优质服务要潜力,只有这样才能实现卷烟销量、结构稳步增长的目标。

以规范市场秩序为基础 突出精准监管模式

市场规范的前提和基础是对市场的把控和占有,因此必须坚持以国家局构建“打击严厉、管理到位、疏导及时、服务周到”的市场监管体系要求为主题,以提高专卖管理工作质量和效率为目的,运用现代管理手段,以“全员参与、规范流程、细化目标、严格标准、精确控制、认真考核、持续改进、不断完善”的核心思想为指导,对专卖监管行为实施精细、准确、快捷的规范和控制,加快实施专卖管理的转型步伐,努力实现从定期例行检查市场向重点精准检查转变,从市场上找案件线索到带着问题上市场转变,从注重案件查处向注重案件原因分析及完善管理和服转变。在实施市场监管时,应该依据卷烟零售户守法经营情况,对守法户、基本零售户、销售大户、预警户、违规户分类监管,突出对重点人员、重点区域、重点场所的日常监管。同时还应发挥与公安等执法部门协作机制,从源头上、渠道上、支撑上、体制上不断巩固和改革市场管理体制,堵住“假、私、非”烟流入,为增长腾出空间,真正为“卷烟上水平”各项工作目标的实现保驾护航。

以维护烟农利益为基础 突出烟叶品质提升

农业一直是我国国民经济的基础,“三大课题”关乎烟农利益。同时烟叶上水平,也是实现“卷烟上水平”的重要基础。因此作为烟区的基层烟草商业企业,

更应该紧密结合烟叶生产经营工作,在既求特、更求精的基础上,认真处理好烟叶质量与确保烟农增收的关系,认真处理好提高烟叶质量与打造特色烟叶原料的关系,认真处理好提高烟叶质量与实现原料保障上水平的关系。在处理好各种关系的同时,还应该不断完善各项惠农政策,加大基础设施建设投入,改善烟区生产生活条件,努力将不断提高发展现代烟草农业的水平、不断提高烟叶基础设施建设水平、不断提高烟叶质量技术水平,不断向烟叶强县迈进作为烟叶工作追赶的目标,从而达到提高烟叶质量和效益的目的。

以挖掘基础管理为潜力 突出向管理要效益

管理是一个企业制胜的法宝,管理出效率,管理工作做得好,就能人尽其才,就能用尽可能少的时间完成最大限度的工作,就能以尽可能少的成本为企业创造最大限度的利益。在烟草行业,从一定层面来讲,烟农和零售户是我们的管理对象,更是我们的“衣食父母”。没有烟农的辛勤付出,没有可靠的原料作保障,烟草行业就不可能实现持续发展;没有零售户的大力支持,没有扎实的终端渠道做支撑,“卷烟上水平”就会成为一句空话。因此,作为基层烟草商业企业就应该把烟农和卷烟零售户当作企业发展的一种宝贵资源,始终把烟农、零售户放在心上,不断提高服务质量,创新服务方式,从管理上保障好他们的合法利益,这样才能真正做到“发展同向、工作同心、服务同步、利益同体”。同时企业还应该进一步细化管理单元,明确管理目标,改进管理方式,充分盘活资金、资产、市场、人力等资源,特别要积极发挥财务管理在降本增效过程中的基础和引领作用,大力推行节约发展,努力控制成本增长,认真寻找数据背后的管理空间,最终达到向管理要效率,向管理要效益。

以引领优秀人才为手段 突出发挥人才优势

在烟草行业各条战线、各个岗位上,广大员工用汗水创造着优异的工作成绩,用智慧开拓着崭新的发展局面,行业发展离不开全体员工的辛勤工作和创新实践。尤其是全面推进“卷烟上水平”各项工作的落实,全面建设现代烟草,实现行业持续健康发展,关键也都在人,人才是企业发展的智力支撑。作为基层烟草商业企业,应该盘活人才资源,突出人才引领作用,走人才效益型发展新路。因此首先必须切实加强领导班子建设,不断提高领导管理人才的能力素质,为全面建设现代烟草提供组织保障。其次还应该大力加强基层基础建设,充分发挥广大干部职工特别是专卖管理、市场营销、烟叶生产一线专业技术人才和操作技能人才队伍工作的积极性、主动性和创造性,让优秀人才大显身手,让更多人才有用武之地,努力把人才优势转化为创新优势和发展优势,把人才效益转化为经济效益和社会效益。

综上,对于如何全面思考、谋划、实践行业“三大课题”,让“三大课题”真正落地生根,每个人心中都有自己的最佳答案,但是不管是什么答案,不管你如何诠释,执行到位才是关键。因此只有将对“三大课题”的想法、思考、谋划付诸行动、执行到位才是真理。

内部监管 需摒弃几点歪曲论

■ 宋小平

国家局将“严格规范”确定为行业当前和今后一个时期的三大建设任务之一,提出“严格规范”是行业改革和发展的生命线,要将“税利保增长,卷烟上水平”目标的实现建立在更加严格规范的基础上。

自去年行业内管委派制的全面实施,充分表明国家局对内部规范工作的重视程度和治理行业内部规范的态度、决心。但制度和机制的建立和不断完善,只是强化了内部监管工作的硬件,一方面是国家局要求内部监管部门要发现问题一查到底、敢于监督;另一方面,内部监管人员本身存在一定思想负担,与国家局提出的严要求、高标准相违背。摒弃几点歪曲论,将是今后内部监管人员做好工作的关键:

一是**无需论,不想管**。认为内部监管就是迎合社会上“规范经营”要求一例行部门,只要按照制度将工作走过场,完成各项工作底稿与检查指标即可,对执行情况“雷

声大、雨点小”,根本不把监管实效作为工作重心。

二是**保身论,不宜管**。明哲保身,说白了,就是怕得罪同事得罪领导,出于对领导的畏惧心理,不敢得罪领导,对发现的内部不规范问题进行查处有所顾忌,任凭事态发展。

三是**妨碍论,不好管**。认为一些违规问题属其他部门的事,不好参与。且大多都是为了完成“两烟”工作任务指标,出发点不坏,内部监管部门管多了、管严了、管死了,会影响单位的政绩,影响个人和自身所谓的成长和进步和人际关系。

存在这些歪曲论断,是内管工作相关制度和执行“两张皮”的根源。作为内部监管的人员,首先应当进一步解放思想,敢打敢拼、胆大心细、严于监管,对查处的问题严厉查处,更需要以人为本,加强与各部门及领导之间的沟通,发挥主观能动性,克服畏难情绪,才能进一步做好做实内部监管工作。