现代卷烟零售终端的几个变化

■ 徐喜伟

2011 年 10 月份广西柳州网建会召开,随着柳州、上海、西安等网建会的陆续召开,营销网建工作中的重头戏之一就是围绕建设、服务、运行好全部零售客户 20%的现代卷烟零售终端开展的。笔者认为,三年来卷烟零售普通终端在向现代终端转变的过程中,主要在硬件投入建设、营销模式、经营能力提升、功能发挥、职责定位等方面发生很大的变化,促使终端建设效果不断凸显,功能发挥逐步到位。我们商业企业的营销人员要更多关注这些变化,逐个寻找破解的办法,才能更好地开展现代终端建设,更好地发挥其功能。

观念转变是前提和基础。只有观念转变了,才能做到"三自"原则,才能进行资源的投入,才能积极配合烟草公司开展各类培训和提升活动,也才能带头发挥六大功能。观念的转变体现在方方面面,对卷烟经营充满信心,在资金、时间和精力上的适当投入。同时,观念转变要有具体的内容,表现在改变店容店貌、掌握品牌卖点、应用所学到的卷烟经营知识、参与促销活动、开展消费者互动等等,这些内容都不是一句简单的观念转变就能解决的,而是需要零售客户在日常卷烟经营中一点一滴的积累,逐渐养成习惯并达到效果。

硬件转变是突破口和平台。硬件条件如何直接导致该店的展示效果,一个零售终端就是一个舞台,在这个舞台上,主角是零售客户和消费者,导演可以说是客户经理,主题只有一个:怎么让烟卖的更好。所以店面形象、柜台展示、商品布局等硬件条件的转变,必将为现代终端客户功能发挥提供更好的平台,同时也要处理好短期投入和长期回报的关系,新的《现代终端建设指引》中明确指出:现代终端要具备现代的经营意识、经营设施和经营方法,而不仅仅光在硬件上投资电脑网络设施、扫码销售设备和信息应用软件这么简单,需要在经营意识和方法上寻求更多的内容。

经营能力转变是关键和核心。舞台搭建好了,该演员上场了,演员如何演?这可是有区分的,高水平的演员会这样做:积极学习各类新的卷烟营销知识,掌握新的技术手段,将自己的卷烟推介出去,品牌卖点宣传出去,进一步满足消费者的需求;与顾客的关系进一步密切了:巩固老顾客、发展新顾客同步进行,紧俏烟和动销慢的烟同时进出,"懂经营、会算账、配工具、用信息"的高水平演员逐步呈现在各位观众也就是卷烟消费者眼前。

功能发挥转变是目的和方向。功能不仅仅是把烟卖出去,也不仅仅局限于形象展示和宣传促销。重点品牌培育标识上去了,也突出陈列了,但是如果把烟卖不出去,宣传促销活动不参与,信息采集不准确,消费趋势不跟踪,那这个终端的作用发挥也不到位,建设效果也不佳。在这方面,转变还有一个重要内容就是要由过去的被动发挥到现在和未来的主动展示,六大功能不是背出来的,也不是挂在嘴上,更多的是要体现在日常的卷烟经营过程中,每次卖烟过程都要体现,大到几十条的高档烟、大客户销售,小到买一包 5 元的零售客户,都是现代终端客户展示和发挥功能的时候。

利益追求转变需要多元化。对于一般的零售客户都追求物质利益最大化,即只关注紧俏品牌供应、促销物料支持、赚多少钱等有形的利益获得,但是针对现代终端客户,不仅仅追求在现实的物质利益最大化,也要考虑在精神需求方面的满足,比如个性化和增值性服务,所处商圈的典型带头作用,加上可以展示本店好的做法,甚至可以培养零售客户培训师,上台向其他客户介绍经验等,这些所谓的"面子"需求都可以得到充分的满足。可以说,这不仅仅是经营商店物质方面的需求,更是体现在个人精神层面的需求满足。

定位的转变是行业长远发展的需要。纵观烟草行业网络建设的历史,从经营户、零售户、零售客户、零售终端到现代终端等,这些不仅仅是称呼上的变化,更多的是定位的变化。终端和客户是不同的概念但联系紧密,从环节讲是终端,从主体讲是客户。在 2013 年的陕西全国网建会上,何局长指出:要让零售终端真正成为卷烟营销网络的一部分,成为平等合作的好伙伴,成为烟草的自己人。这是烟草行业对零售客户和卷烟零售终端的最高定位,具体到我们的实际工作中,就是要更加重视零售客户的作用和地位,在关注现代终端的功能发挥、销售卷烟、培育品牌的同时,更要注重其卷烟经营的可持续性,注重经营者本人的各种需求的满足,好多情况下,潜在需求的满足更重要。

如何宣传推广本地卷烟品牌

■ 张芸

县级营销部作为品牌推广的执行者,直接面对零售终端客户,需要通过具体细微的工作来促进卷烟零售户及消费者对特定品牌的认可度,提高其市场占有率和美誉度,从而实现卷烟品牌销售理念和目标的有效传递。

宣传推广到位

一是宣传工作一定要具有针对性。全面铺开的宣传推广方式只适合于中低端卷烟,而当前为了适应"卷烟结构上水平"的要求,根据零售户的经营状况、周围消费群的特点来选点宣传试销,着重向目标客户做品牌介绍和销售引导。二是做好节假日重点推介。节假日一般是礼品烟、交际烟的消费旺季,消费者购买高价位卷烟的意愿远较平时强烈,在节假日前后开展一二类烟品牌推广工作的效果最为明显。三是自吸带动。企业员工乃至领导凡是本身有抽烟习惯的,平时都应随身携带培育品牌的香烟,从小处做起,从细节做起,坚定零售户对品牌的信心,在一定范围内,起到一个引领当地卷烟品牌消费潮流的作用。

找准品牌定位,做好品牌市场细分

各个品牌、不同价位、不同包装风格的卷烟都会有不同的市场反应和目标消费群体。客户经理首先应分析该品牌卷烟的特点,选取适宜销售的客户业态类型,调取同价位卷烟的销售对比,对卷烟的市场预期进行预测,以此为基础进行卷烟品牌定位工作,选取和制定适用的推荐宣传策略。

以点带面,努力提高上柜率

客户经理在进行卷烟品牌宣传推介时,采用以重点客户带动一般客户销售的方式往往会达到事半功倍的效果。重点客户对卷烟品牌接受度相对较高,且销售能力强、顾客人数多、卷烟销售速度快,通常易于快速扩大卷烟品牌的知名度,建立起卷烟品牌的消费群。一般客户对新品卷烟以观望态度居多,重点客户的示范带动作用能够很大程度上打消他们的销售顾虑。

选取显著位置陈列,善于抓住顾客的"眼球"

商品陈列的黄金陈列面通常是最容易被顾客目光触及的区域,非常适合用来陈列新品卷烟以扩大其展示效果。客户经理要善于指导客户充分利用显著展示位置进行新品卷烟陈列,保持陈列面美观整洁。如条件允许,可利用立体展示牌、散发宣传彩页、提供品吸卷烟等方式加强宣传效果,提高新品卷烟的顾客关注度。

卷烟货源保障到位

对于品牌推广工作来说,货源是保证其能否成功的关键。如某些零售客户不能够准确、科学、合理地测算卷烟销量,导致订货量不够充足,在消费者有需求时出现货源断档,进而影响到品牌培育和正常销售。为改变这一现象,零售客户应定期对周边消费群体的变化情况和需求情况进行调查摸底,根据客户群体的变化和需求,认真组织适销对路货源,进而保证品牌不断档,货源不紧张,较好地满足了消费者的需求,这样一来不但可提高卷烟经营盈利水平,而且可带动店铺其他商品的销售。

把握消费心理,善打"地域牌"和"喜好牌"

卷烟消费者常常有着固定吸食习惯,不同地域的人偏好的卷烟品牌有着明显的区别。随着经济发展,人口的流动性加快,外来人口呈明显增加趋势,这部分人群对其所在省份的地产烟的卷烟品牌认知度很高,其热衷度也较高。客户经理应注意培养自己的观察力和发现市场的能力,善于打"地域牌"和"喜好牌",学会寻找品牌培育的突破点,培养新的销售增长点,扩大本地卷烟品牌的市场占有率。

抓好烟草专卖规范经营

■ 谭迎

随着中国入世后,烟草专卖体制改革步伐的加快,烟草行业面临的挑战在所难免,行业内部不规范经营行为时有发生,网络运作能力参差不齐,烟草行政执法尚有不规范行为,这些都暴露出烟草行业现状与形势发展的不适应性。在机遇与挑战、进取与停滞面前,国家局向全系统提出的"一要规范、二要改革、三要创新"的工作要求,是摆在我们面前一个十分迫切的、富有挑战性的课题。那么,在新形势下,烟草专卖管理应如何运用全面、发展的眼光去迎接挑战、锐意进取呢?

正确认清现状的进步性,巩固成果,夯实基础

正确认清现状的进步性,有利于深层次地看清优势,抓住事物的内因,把握事物发展的规律,从而实现认识的第二次飞跃。

专营思想观念的大转变,抓住了市场。烟草行业各级领导班子,将加强卷烟网络建设,当成重中之重的"一把手"工程,是有力的改革、创新举措。立足当地市场,占领当地市场,培育当地市场,看好当地市场,成为专营思想的主旋律。网络建设的全面发展,下伸批发部的建立,配送服务的到位,使市场管理由"无序"转为有序,卷烟销量有增无减。

专卖思想观念的大转变,看准了市场。专卖管理工作服务、服从于网建工作,是思想观念大转变的又一体现。守土有则,保驾护航,成为专卖管理工作的主线。净化市场,逐户清理,形成户籍化管理格局,铲除大户,割除"毒瘤",取缔非法市场,堵疏并举,成为专卖工作的主要任务。网络建设拓展到哪里,专卖管理就延伸到哪里。户户有人到,户户有人管,市场环境不断净化,专卖专营格局初步形成。

专卖专营思想观念的大转变,使各项工作的基础得到夯实。专卖专营思想观念的大转变,首先是克服了专卖管理与经营销售"两张皮"的问题,确立了"大专卖,大效益;小专卖、小效益;放弃专卖无效益"和实行"管销结合,以管促销,以销带管"的观念。市烟草局 (公司) 在专卖专营一个目标双重体现上,进行了创造性的探索和尝试。专卖市场净化率考核指标,经营销售任务考核指标,烟捆绑式考核等各项考核目标的出台,打破了各行其事的"老做法"。两个轮子一起转,求大同,力求不存小异,肝胆相照。一把手统揽全局,分管领导,职能部门及时互通情况,极大地优化了工作环境,推动了专卖网络建设的拓展,各项工作步入良性循环的轨道,基础得到夯实。

操作不规范,货量不控制,管销职能交叉"打架",不适应专卖市场的统一管理。定时送货,不卖大户,是网建的基本要求。但是在实际工作中,部分批发部所表现出来的不规范行为,已严重损害了专卖市场统一管理的要求。其表现有:变两次量为一次送;直接卖大户,造假送货单;跨区供货,边界渗透;管销员倒烟;搭车销售;不执行价格规定或赊销。管理所与批发部两块牌子一个门,两顶帽子一个人,既要抓管理,又要抓销量,管销职能时常交叉"打架",顾此失彼,捉襟见肘。

专卖职能部门在"内管外打"上往往是内管软弱无力,外打力不从心,在形势发展的今天,不能实行内外一致的钢性管理就违背了专卖市场统一管理的要求,削弱了烟草职能部门的社会信誉。自己一方面辣手铲除大户,一方面又有意识无意识地培植新的大户,其结果势必导致经营者的对立情绪日益激化。管理所、批发部的设置不改变职能"打架"现象,实行"分设联动"格式,也势必给专卖管理带来新的矛盾。

把握时代命脉,锐意进取,规范创新

把握时代命脉,就是要正确把握发展的机遇,用全面的、发展的、辩证的观念迎接挑战。锐意进取,就是要打破僵化不断思进,克服小胜即满。规范创新,就是要认真领会"一要规范、二要改革、三要创新"的精髓,并认真予以落实。

规范操作,要突出一个狠字。规范操作,突出这个"狠"字,是辣手治乱的延伸和细化,俗语说"当断不断,反受其乱"。对赊销、卖大户、管销员倒烟、跨区供货、搭车销售要狠抓监督,不留隐患。对执法不严,有法不依者,要以法治之,违法必究,树文明、科学、公正的执法之风,大树规范操作的典型,真正做到"无情管理,有情操作",这样才能确保行业跨世纪持续、稳定、健康发展。

改革创新,要强调一个"稳"字。烟草行业的发展,一方面得益于国家专卖体制的"保护伞",一方面得益于全系统干群拼搏奋斗的努力。就基础而言,在为国家作巨大贡献的同时,也积累发展了自己。中国烟草行业由于起步晚,底子薄,发展慢,管理水平落后,基础明显薄弱。从封闭到开放,从垄断到开放,势必是一个剧烈震荡的时期,"物竞天择,适者生存"若不能对形势发展有所认识,找出差距,看到问题,就不能深刻领会改革创新的含意。

锐意进取,要明确一个"责"字。锐意进取,明确责任,是烟草行业跨世纪发展的时代要求。所有烟草人,无论是领导,还是一般员工,无论是营销售人员还是专卖管理人员,"责"字在心,势必推动工作,高质量、高标准、高水平地完成任务。"责"字忘脑后,必然不利于工作,甚至出现违法乱纪的行为,危害行业的整体形象。

笔者认为,行业内部强化责任制,势在必行。一是推行责任制必须首先实行首长负责制,"一把手工程",必须推动很多辣手工作的开展;二是完善责任制,必须阐明部门职责,理顺主管与配合、职能与职权、任务与要求的关系,势必克服专卖与经营工作中出现的扯皮、推诿、怠慢的现象。三是实行责任制,必须严格考核,奖惩严明,实行动态管理,末位淘汰,奖勤罚懒,克服好坏一个样,香臭一碗汤。四是巩固责任制,必须发挥主管部门的监督职能,尽责的工作,经得起领导和群众的监督,规范了也就无可挑剔了。

总之,烟草专卖管理工作要落实"一要规范、二是要改革、三要创新"的要求,实现跨世纪发的目标,就必须不断地研究新问题,确立新观点,运用新办法,就必须认清维持现状,势必落后,不断思进才能发展的道理。

浅谈卷烟打假打私体系建设

■ 杨鹏

卷烟打假打私工作是维护卷烟市场良好秩序的治本之策。近年来,卷烟市场违法犯罪活动形式更加隐蔽、链条更加多样、手段更加先进,卷烟打假工作形势严峻、任重道远。对此,要充分发挥烟草专卖体制优势,牢固树立守土有责、案件经营、敢于亮剑"三个意识",不断完善线索挖掘体系、办案协同体系、效果整合体系"三个体系",持续加强专卖管理能力、打假破网能力、案件挖掘能力"三种能力"建设,集中优势资源,优化打假布局,形成卷烟打假工作社会综合治理的良性机制。

一是树立三个意识,理直气壮地运用实践烟草专卖制度。开展卷烟打假打私工作是《烟草专卖法》及其实施条例赋予行业的一项重要使命,是确保"两个至上"共同价值观落到实处的重要保障。为此,我们应该牢固树立守土有责意识。建立健全卷烟打假打私责任目标分解流程,引领专卖管理核心资源向打假打私转化、靠拢,主动打假、积极打私,确保管好自己的市场,看好自己的门户;以改进作风为抓手,以硬化工作纪律、严格规范自律为重要内容,全面加强专卖稽查队伍思想政治建设,增强工作的责任感和荣誉感。牢固树立案件经营意识。卷烟打假离不开对案件线索的深挖细查,培养案件经营意识对增强工作有效性具有重要意义。专卖稽查队伍应该不断加强案件经营实践,从小线索抓起、从小案件办起,一步步推进、一环环逼近,努力提高案件经营意识;要深刻认识到每一起涉烟案件都是来源于细小的线索,把线索当作案件来挖掘、来拓展,能够想到的措施都要考虑进去,能够涵盖的范围都要囊括进去,着力推进线索向案件的转化,充分提升线索的使用效率和运用质量。牢固树立敢于亮剑意识。对于发现的涉烟违规线索,要在精心经营的同时,加强对案源的研判,综合各方面的因素分析加以推进,要敢于向难题挑战,持之以恒经营,尽心尽力办案,把握好办案有利时机,确保办案时机、稽查资源、推进力量三个要素的有机统一;要善于和涉烟违法犯罪活动拼智力、拼耐力、拼实力,加强先进办案手段的运用,把烟草专卖制度优势用足用活用到位。

二是完善三个体系,坚定不移地推进卷烟打假打私工作。当前,涉烟违法犯罪活动呈现出多链条的演变趋势。这就需要专卖稽查部门从案件线索挖掘到案件经营、侦办等各个环节进行资源整合,最大限度地构建卷烟打假打私工作社会综合治理的格局。为此,一要加强线索挖掘体系建设。健全市场监管与案件经营的联动机制,盯紧市场漏洞,储备一定的涉烟违规线索,并将其纳入稽查管理范畴;推进卷烟营销与案件查办的联席机制,将紧俏品牌专卖监督管理作为基础项目来抓,对市场上查获的违规卷烟品牌进行倒查,以烟查点、以点控人、以人查案,在系统内部形成卷烟打假稽查的互动氛围。尤其要重视案件经营中单个线索的挖掘工作,高度重视资金链、储蓄卡、互联网等介质信息的摸排,放大单个线索的办案价值,实现线索挖掘的多层次、多样化目标。二要加强办案协同体系建设。加强法、检、公、烟草四部门卷烟打假联席机制建设,发挥各部门技术支撑的优势、法定赋予的权限,对涉烟违法犯罪行为进行深度打击;健全烟草与工商、路政、邮政、物流等部门的协作,尝试建立与互联网运营机构的合作,实施动态化监督、全流程监管、无间断打击,全方位加强对卷烟市场的管控能力。尤其是毗邻区域,要做好区域协作打假工作,消除市场监督盲区,增进区域打假合作,促进打假信息共享,加强打假经验沟通,释放卷烟联合打假的正能量。三要加强效果整合体系建设。国家局凌成兴局长提出要理直气壮地宣传烟草专卖制度,对于卷烟打假打私工作而言,就要完善烟草法律法规宣传方式方法,与真假烟鉴别基础知识培训相配套,努力赢得社会对卷烟打假打私工作的支持;要推进卷烟打假打私成果展示常态化、机制化,巩固和发展规范卷烟市场秩序的舆论主导地位,将市场稽查工作推向前台、推介出去,搭建卷烟打假工作与社会综合治理的良性互动平台。

三是提升三种能力,毫不动摇地升级专卖打假队伍建设。建立一支勇于拼搏、素质一流、作风坚定的专卖稽查队伍,是完善卷烟打假打私体系的重要组成部分。把提高专卖管理能力作为基础工作来抓。作为专业化的专卖稽查队伍,熟练掌握卷烟市场监管的基本方法是最为基础的工作,并从中丰富发现线索、分析线索、挖掘线索、拓展线索的知识构架,在扎实做好基础管理工作中彰显卷烟打假队伍的基本功。要建立市场监管员与专卖稽查员功能相互转化、知识相互补充的动态调整机制,对那些市场监管水平高、能力强、效果好的队伍进行科学摆布。把提高打假破网能力作为关键技能来抓。开展卷烟打假经验观摩活动,组织针对性的培训,进一步增强专业队伍自我完善、自我提升、自我优化的能力,促进不同区域打假经验的沟通交流,养成比、学、赶、超的良好习惯;建立打假破网经典案例评析制度,从案源启动、案件侦办到后续跟进、宣传引导等进行全面总结提炼,为卷烟打假工作的顺利开展提供有力的痕迹资料保障。把提高案件分析能力作为核心素质来抓。开展案件分析"传、帮、带"活动,推行涉烟案件实战分析与理论分析相结合的办法,加强对案件整体进程的预案分析,增强对在案的过程把控能力,走一步、检验一步,办一次案、分析一次案,让案件办理成为提升案件分析能力的大舞台。同时,要注重案件分析能力的转化,形成具体的可操作的方案,进一步固化分析成果,扩大案件分析的效应。

总之,我们要牢牢把握、正确运用《烟草专卖法》及其实施条例、两高"司法解释"等烟草法律法规制度,坚持以我为主、协同推进、社会综合治理,毫不动摇地推进卷烟打假打私工作,尽职尽责维护国家利益和消费者利益。