

加快提升现代卷烟零售终端发展水平的几点建议

周浩生

卷烟零售终端作为卷烟营销网络的“神经末梢”，是卷烟到达消费者的最终端口，是卷烟和消费者面对面进行展示和交易的“最后一环”，是烟草行业最宝贵的资源，是培育品牌最重要的力量，是“卷烟上水平”最关键的环节。烟草企业要努力与零售终端加快形成战略共同体、利益共同体，使零售终端成为卷烟营销网络的重要组成部分，才能让客户从心里认同自己是烟草人，形成客我同盟，那么如何才能加快提升现代卷烟零售终端发展水平，笔者谈谈几点建议：

全面优化服务，提升终端服务水平

要全面优化客户服务水平，需要做好如下三项工作：

营造良好环境。加强市场监管，引导客户自我管理、自我监督、自我提升，做到诚信守法，自觉维护价格秩序，营造规范有序的经营环境；制定和完善终端营销规则，尊重客户需求，维护客户权益，防止终端歧视，构建和谐的客户关系，营造公平公正的市场环境；合理配置资源，实现卷烟品牌、营销资源与终端资源相匹配；防止主要依靠大客户发展功能终端、影响中小客户利益和不正当服务倾斜等现象，营造和谐有序的发展环境。

提升服务质量。建立客户需求调研及响应机制，全面把握终端在货源、品牌、信息和服务等方面的真实需求，建立健全客户服务评价体系，努力提高服务的针对性和有效性。不断完善客户服务体系，丰富服务内容，健全服务手段，提升服务效率，持续提高标准化服务能力和质量。在此基础上，从品牌培育、宣传促销、信息采集、消费跟踪等方面实施个性化服务，突出服务效果。加强探索现代服务模式，积极稳妥推进终端信息化管理，通过客户应用终端销售管理系统，增强客我互动。进一步健全终端利益保障机制，组织适销对路货源，帮助终端降低经营成本，促进零售客户经营稳定和水平提升。

加快队伍转型。积极探索客户经理的职能化和专业化途径，加强学习培训，提高营销技能，逐步建立一支能够为客户提供营销综合解决方案的高素质营销队伍，实现由粗放式服务向精细化服务营销转变。以营销业务为载体，在产品陈列、店面管理、信息收集、宣



传推介、广告资源利用等方面，实施专业化服务。以客户需求为导向，适度扩大和优化客户经理配备，实现客户经理配备、客户服务能力与客户服务需求之间相协调。建立健全营销队伍考核激励机制，优化团队素质，完善考核体系，打通职业发展通道，注重销售结果向注重营销过程管理转变，激发营销人员的工作活力与创新动力。

增强经营能力，有效提升终端价值

转变经营理念。要强化客户引导，增强终端服务消费者、长远发展、竞争合作等现代营销意识，促进客户从传统销售向现代经营转变；要适当应用宣传媒介，向零售客户传递行业的宏观政策、发展动态和价值理念等信息，努力增强广大零售终端对行业共同价值观的认同度和归属感，实现与行业的共同发展。

提高经营能力。加强终端指导与服务，从品类、资金、库存和价格管理等方面，帮助客户分析和掌握自身经营状态，挖掘盈利空间，提升客户价值。注重指导客户熟练应用终端信息设备，引导客户运用现代营销手段提升店面管理能力。加大学习培训力度，增强终端经营技能和盈利水平。

改善经营形象。引导零售客户自觉维护店面环境，保持店内规范整洁；加强终端卷烟陈列指导，有效运用生动化陈列、主题陈列等手段，突出展示品牌形象，营造良好的销售氛

围；合理利用终端广告资源，采取适当形式，提高品牌宣传效果；鼓励有条件的零售客户自愿改善店面环境和经营设施，增强消费吸引力。

加强终端引导。强化终端需求分析，针对普通终端、功能终端的不同需求制定帮扶方案，提供有针对性和实用性的指导。结合零售终端的营销水平，以提高终端品牌培育能力为重点，将“135”营销工作法与个性化帮扶目标、内容、时间、步骤和效果有机结合起来，通过客户经理与客户开展“一对一”的沟通交流，实现有效传递，帮助终端不断增强把握市场趋势、服务消费者、店面管理、现代化技术应用等方面的能力。

明确规范标准，加快推进终端建设步伐

明确现代卷烟零售终端定义。现代卷烟零售终端是诚信规范、具有一定经营能力和条件，并具备品牌培育、宣传促销、信息采集、消费跟踪等主要功能的卷烟零售终端。直营店作为行业终端研究的平台，是由烟草公司投资建设和经营，有效发挥示范引领、形象展示、引导消费、消费体验和消费跟踪等作用的卷烟零售终端。

统一零售终端建设标准。功能终端要符合以下基本条件：一是诚信规范，在一年内无售私售假、无非正规渠道进货等违法违规行

为，零售客户自愿利用其营销资源与公司共同开展卷烟营销工作；二是具备现代流通基本特征，配备并应用电脑或POS机、扫码枪、终端管理信息系统等，进行网上订货、网上营销，并逐步开展网上配货、网上结算；四是经营素质较高，能熟练应用终端营销管理软件，掌握产品陈列、品牌宣传等知识，具有一定品牌推介能力，卷烟销量、结构相对稳定；五是经营形象良好，经营设施等终端资源能够满足不断提高零售客户的品牌培育和推介能力发挥。

兼顾市场类型、经营业态和经营规模。现代卷烟零售终端选择要严格控制烟酒商店类客户的比例，原则上不得超过该类客户所占客户总数比例的二分之一；应优先选择中等经营规模的客户，严格控制千条以上客户的比例。

完善监督机制，发挥直营店导向作用

地市级公司要结合本地实际制定实施方案与细则，建立现代终端的目标选择、资源配置、服务支持、评价维护等相关制度，并对功能终端实施动态管理，做到进退有序，促进终端功能有效发挥。适度建设直营店。统一规划直营店建设标准，严格控制建设数量与规模。原则上以城镇为主，地市级公司所辖每个区（县、市）按照不超过1个的原则建设。对已超过规定标准的单位，不得再扩大建设规模；对布局不合理或需改造的直营店，要总体规划，统一调整。直营店要纳入主业经营范围。要统一经营设施，以各地市为单位统一确定卷烟经营设施规格，有条件的可设立雪茄烟专柜，并全面应用终端管理信息系统；要统一业务模式，实行网上配货，以地市级公司为单位确定商品经营范围，规范经营行为；统一服务标准，制定直营店服务标准，规范营业人员服务内容和行为；统一商品价格，卷烟、雪茄烟严格执行统一零售指导价；统一财务核算，由地市级公司财务部门对所辖直营店经营实行统一核算和分析。

总之，现代零售终端建设作为一项系统工程，只要行业上下持续努力、不懈探索，就一定能够取得终端建设再上新台阶，切实发挥终端的产品销售、形象展示、品牌培育、宣传促销、信息采集、消费跟踪等功能，为打造一流卷烟营销网络打下坚实基础。

“四剂良方”巧医淡季营销难

李慧

时下正值零售经营的淡季，然而有些零售店由于经营有“良方”，依然能够取得“淡季销售不淡”的效果。笔者认为，这些零售店之所以能够实现“淡季销售不淡”，主要是用了以下“四剂良方”。

一是清仓处理降价销售。眼下春节的气氛已完全淡去，不少零售店还有春节期间进货的库存商品没销售完。为了提高销售水平，提振销售人气，不少店家都采取了清仓处理降价销售的办法，这样一来，看似利润相对较小甚至为零，但是既能有效地回笼资金，又防止了一些库存商品积压导致的过期变质，或者因季节过时而长期积压导致可能销售不掉

的现象。同时还可以吸引人气，提高商品的总体销售水平。

二是广结人脉主动销售。当下零售客户之间的竞争，除了商品质量和价格的竞争以外，人脉关系也是竞争因素之一，谁拥有广泛的人脉关系，谁的销售水平就是相对较高。尤其是淡季销售期间，如果没有一定的人脉关系，只是靠坐等销售，往往就不能取得较好的销售业绩。为此，要想取得良好销售业绩，我们必须学会通过亲戚朋友来广结人脉，通过人脉关系的打造来放大“熟人效应”，提高销售人气。当然，要想广结好人脉关系网，要求我们必须学会跟随时代的步伐，在主动亲近朋友电话短信沟通的基础上，学会利用微信、QQ等新媒介加强沟通交流，做到广

交朋友。当然，沟通交流要注意真诚友好，切忌虚伪狡诈，否则，就会带来负面效应，起到相反的作用。比如，笔者发现，如今随着智能手机的普及，不少店家积极顺应时代变化，通过微信好友、腾讯QQ好友平台广结人脉，结交了许多新朋友，一来增加了自己的知名度，二来提高了销售水平。一些聪明的店家，还把自己的商品信息在微信上发布以集取“点赞”个数换取小礼品的形式进行广告宣传，取得了意想不到的广告效应，大大提高了销售水平。

三是强化宣传引导消费。宣传是做好任何事情的法宝。对于我们零售客户来说，一定要学会加强自身的宣传，通过宣传来引导顾客消费，提高销售水平。尤其是在当前销售淡季，更要注重宣传。宣传的方式多种多样，可以利用商品的特性进行宣传，可以利用优质的服务进行宣传，可以利用感情联络进行宣

传，还可以采取在商品上张贴店名、经营特色、经营品种、联系方式的“小标贴”进行宣传。但是，宣传一定要恰到好处，不能搞虚假宣传，更不能欺骗消费者。

四是及时换季特色销售。时下，冬天已经过去，春天已经到来。我们一定要注意及时做好商品的换季陈列工作，通过商品换季来给消费者眼前一亮的感觉，刺激消费者的购买欲望。如果条件允许的情况下，不妨注意根据季节的变化来改变一下店面的布置，在店内新增一些春天色彩的挂件或者图画，给人以美的享受，以此增强人气，提高销售竞争水平。此外，一定要注意保持店面整洁卫生，保持优质服务不打折。

总之，凡事事在人为，只要我们保持零售经营的热情，坚持与时俱进，勤于动脑，善于学习，勇于实践，敢于吃苦，就一定能取得“淡季销售不淡”的成果。

烟草专卖人员应熟练掌握执法技巧

敖腾云

烟草稽查大(中)队作为一支基层的行政执法队伍，每天都要处理一些行政违法违章案件，接触形形色色的人和事，而且很多具体的执法工作都要在现场进行。由于烟草管理行政执法工作的特殊性，现场执法过程中时有发生相对人谩骂、撕扯等暴力抗法和阻挠执法的事件，如何尽量避免、正确解决类似问题，成为摆在我们面前的一道重要课题。因此，掌握一套行之有效的有效的工作方法，对提高工作效率，顺利开展执法工作是十分必要的。根据多年来的探索和研究，笔者收集总结了部分现场执法应注意的问题，与大家共同探讨。

现场执法应把握的三条基本原则

维护良好的烟草市场秩序是我们烟草执法单位的基本职责，“严格执法、文明执法、以人为本、执法为民”是我们的执法理念。要积极履行好这一职责、实现这一执法理念，有三条基本的原则我们始终不能放弃。

职权法定、依法行政。职权法定，依法行政就是要求执法机关的权力必须来自法律具体而明确的授予，执法机关必须在严格依据法律规定的权限内履行职责。就当前烟草管理行政执法现状和现代法治要求而言，一方面，

执法人员要彻底摒弃“人治”观念，切实以法律为武器管理市场。坚持法律准绳，对违反烟草管理工作、不很好遵守的经营户、法人追究责任。另一方面，管理者也必须依法管理，队员在执法过程中要恪守法律法规的规定，从执法程序到处理结果，都要有章有序、有凭有据，不能凭空臆断，擅自主事。

有理有节、文明执法。一是要大力倡导和谐烟草。面对各种不同层次的违法相对人，要心平气和、有礼有节，准确指出其违法事实及依据；与此同时，积极采取“首违轻微不处罚、温馨提示”等相关措施，以情感人。二是不断提升个人涵养。由于烟草管理工作的特殊性，群众大多对违法相对人抱有同情心，有些人可能有一些过激的言行，这时一定要保持冷静的头脑，保持应有的度量 and 风范，过火的话不说，过激的事不做，能解释的解释，不能解释的可以不予理睬，通过冷处理的方式使事态得到控制。尽量避免矛盾、不激化矛盾、科学化解矛盾，千万不能与群众发生冲突，改变执法的本质，使执法工作陷于被动，不利于问题的解决，又使烟草部门形象受损，于己于人都无益处。

科学执法、公平正义。首先要确立合法合理、及时高效的观念。坚持依法办事，满腔热情帮助经营户解决最关心、最直接、最现实的切身利益问题；认真严格执法，并积极开展说服教育工作，帮助经营户认识问题，取得法律效果和社会效果的统一。其次要灵

活运用执法方式，临机应变，既要合法、适当地解决违法问题，又要避免因执法而带来负面影响。三是要坚持公开公正、阳光执法，敢于接受社会监督，杜绝“关系案”和“人情案”现象。四是要勇于面对烟草管理工作的各种违规、违章甚至违法现象，临危不惧，坚持正义，坚决遏制。同时，还要继续深入探索行之有效的执法方式，并逐步形成长效管理机制。

现场执法过程中容易发生的突发事件及应对办法

突发事件的应对及处理对于烟草管理行政执法工作来说是一个不容忽视的课题。现场执法突发事件主要表现为相对人的阻挠和暴力抗法事件。在原因上，主要是由于强制扣物等烟草管理热点难点问题引发，另外，与经营户关系不和谐、执法人员态度粗暴、执法不当、执法不公引发不满等也是一个重要原因。其主要特点有：一方面多数突发事件的发生都有群众、突然、矛盾冲突等明显特征，处理难度大，后果或影响比较严重。另一方面，多数突发事件都有隐性原因，甚至个别还有复杂的背景：经营户的合理诉求与违法行为交织，合理要求与侥幸心理、过高期望交织，一般经营户易被蛊惑盲从与个别痞霸势力的推波助澜交织。这就要求烟草执法人员必须临危不惧，准确把握局势，妥善处置应对，不断提高处置突

发性事件的能力，提高科学执法管理水平。

一要坚持做好调查取证工作。突发事件，尤其是突发性群体事件现场混乱，调查取证工作有一定困难。因此，要提前准备，做好预案，在执勤时要带好录音、录像、照相取证设备，并指派专人负责、合理分工，保护好所取证据。这样，在事件突发时才能有备无患，在事后调查研处，甚至面对新闻媒体监督、公安机关查证、司法鉴定举证时，都能提供证明真实情况的有效证据，让现场执法工作经得起检验。

二要坚持做深入细致的群众工作。在烟草执法管理工作过程中，围观群众往往自觉不自觉地同情被管理对象。很多突发性事件演变成群体性事件，就是不明真相的围观群众受违法当事人煽动，或是个别对烟草执法或社会不满的不良分子唆使。因此，在处置突发事件时，要深入细致地做好群众思想宣传教育工作，动之以情、晓之以理，争取大多数，孤立极少数，使个别人无法煽风点火。

三要坚持带队负责人在现场主动解决问题。带队负责人是一线执法人员的“核心”，是处置突发事件的第一责任人。事情发生时，作为现场带队的负责人，首先要积极应对，不能怕承担责任。其次，不要害怕面对经营户和群众。很多情绪激烈的现场经营户和群众要求见负责人，这时候，要迅速确定现场经营户和群众中的“核心人物”，带队负责人出来直接与其对话，满足经营户和群众一定的心理诉求，其情绪会有所缓和，利于化解矛盾，解决问题，

精益管理是企业发展之必然

徐宁

聚焦“精益”，着眼提升，是大形势下对整个烟草行业的发展要求。然而如何在短时间内让“精益管理”被全体员工所熟知、所理解、所应用，体现精益管理带来的发展。依笔者之见，在导入精益思想，推行精益方法，建立精益组织，形成精益流程，实现精益目标的基础上，根据实际情况，制定相应推进方案，力求不断探索追寻，争取尽快全面实施。

烟草企业要全面推行精益管理，贯彻广州管理现场会精神，认真学习贯彻李克明副局长重要讲话要求，积极探索精益管理。管理是一个极其复杂的过程，如果要管理好一个企业必须要有管理之道，还必须要管理之道。笔者认为：6S管理、TnPM管理、卓越绩效管理，特别是行业企业当前大力推进的精益管理，它既是企业发展的需要，也是不断向前推进之必然。

所谓发展的需要，是指近年来，行业企业围绕管理提升，纷纷导入6S管理、TnPM管理、卓越绩效管理等先进的管理模式和方法，这是在当时的环境和条件下开展的，并且经过实践证明，是真实有效的。甚至在某个单位、某个部门或某个流程已得到很好的运用，并取得了显著的成效。客观地说，应该值得肯定，有必要择其之优加以发扬光大。而推行精益管理，是根据国家局凌成兴局长2013年5月以来提出的一些思考，烟草企业要有一种危机感，适应控烟规划、国家经济发展转型和办中办关于领导干部不能在公共场所吸烟的通知等新形势的背景上提出的；是围绕“三大课题”，寻求一些突破，释放改革的红利，挖掘发展潜力的形势下拓展的；是经过广州等企业为全面提升管理水平，追求零缺陷、零事故，提高质量和效率，提高客户满意度，减少库存，增加利润等有效实践证明了的。它是更多强调方法，对其他管理体系和行业企业再定义、再提升、再改善的需要，是行业企业实现新的转型发展和升级的需要，是烟草企业管理创一流的途径和抓手的需要。

所谓不断向前推进之必然，是指提升企业管理水平，挖掘管理潜力，实现追求效益最大化的最终目标使然。任何单位、任何企业都是如此。2013年，国家局提出关于推进企业精益管理的意见，是非常及时、非常英明正确的。烟草企业要深入贯彻《国家烟草专卖局关于推进企业精益管理的意见》要求，因为它既是一种全新的管理理念，又是一套适合全行业并强力推而广之的新的管理理论。要结合各自实际，就是努力在以上先进的管理模式和方法的基础上，持续深入开展管理创一流，实现行业企业管理“五个一流”目标任务，即一流的基础管理、一流的体系建设、一流的目标管理、一流的创新机制和一流的管理团队，推进科学发展。实行精益生产制造、精益烟叶、精益物流、精益营销、精益研发、精益安全等，要结合实际，开展精益课题研究和攻关，实现数字化、可衡量达标的管理。提升精益管理、规范管理水平，向管理要质量、要安全、要效益、要一切。这应该说是以前的基础上，很好的延伸与新的发展，是在有机的融合中，消除浪费、创造更大的价值。

通过推进精益管理，形成企业自我改善的内生动力，从而提升规范管理水平，促进企业科学发展。

这在我们执法实践中被反复证明。第三，要沉着冷静，突发性事件往往是激烈和易变的，面对复杂场面，要善于洞察事情的变化和细节，分析主要矛盾和矛盾的主要方面，迅速果断拍板，否则一个不冷静的决策，就可能激化矛盾，诱发更大的问题。

四要坚持稳妥控制局面，防止事态扩大。控制事态包括两个方面：一是尽快平息事态，二是减少外围影响。尽快平息事态，就是一线执法人员要采取最合适的方式，对相对人耐心解释、说服教育，并宣传有关法律法规；带队负责人及时出面表明态度，适时提出解决问题的对策，努力提高应变能力，见机行事。减少外围影响，就是要迅速对围观群众阐明事实真相，争取群众的理解、支持与配合，防止以讹传讹，尤其是面对新闻媒体时，要说明事实真相，澄清流言，防止片面、不实报道造成矛盾升级或问题复杂化。

五要坚持适时寻求公安警务支持。面对复杂多变的局势，要科学分析，合理判断，并适时向上级领导汇报，必要时拨打110报警，寻求公安警务的支持与配合。在公安干警到来之前，要注意掌握动态，避免矛盾升级恶化，同时搞好自我保护。

从目前现状看，作为行政执法的一个部分，现场执法工作会随着社会的发展不断增加难度，这对我们提出了更高的要求，同时我们也要看到，烟草管理行政执法工作有困境但并不是不能克服，经营户中有对执法工作不理解的一部分但并不是所有的经营户都蛮不讲理，有法律的有力武器，有上级的高度重视，有我们的努力奋斗，烟草管理行政执法工作会向更精更好步步迈进。