

改变传统零售模式 适应社会发展需求

■ 王业和

随着社会的发展，不仅影响到了人们的吃喝、起居、日用等生活方式，同时也给各行各业带来一定的影响。就拿零售业为例，如今的零售与过去相比也出现了一些新的明显变化。也就是说现代的零售业是传统零售中夹杂着现代科技，比如零售商和消费者可运用互联网进行互动，实现大规模点对点的双向沟通。同时网购与传统零售相比有着极大的优越性，即无固定时间限制，有充足货源选购、比较机会，特别是顾客在网上讨价还价缺少与零售户面对面的那种尴尬；同时在商品运输方面，航空、航运、高速、高铁、自动仓储、物流等诸多现代化方式在仓储和配送环节投入使用，极大地提高了商品社会化运输效率；在货币结算方式日趋虚拟化、网络化，无论在店面网上还是货到付款，均实现了数字化的货币化结算。

因此为了应对社会变化给零售也带来的变化，笔者认为作为零售户一定要及时进行转型升级调整的意识。要积极学习新时代的一些零售知识，打破传统零售的固定的僵化模式，以促使自己的零售焕发出勃勃生机，呈现出欣欣向荣之景象。那么现代零售户如何有效地进行零售转换呢？

积极改变传统经营模式

虽然当前传统零售企业面临巨大挑战，但同时也迎来了改革开放三十多年快速发展的调整契机，这样为零售也发展提供了广阔的空间和动力，迎来了巨大的发展潜力和机遇，所谓零售户面对当前复杂多变的现实，应该保持清醒的头脑，化危机为契机，通过采取有效措施，在逆势中谋求更快发展。比方说传统零售企业一是要加强精细化管理，采取多种措施增收节支，包括健全预算管理、激励机制、优化商品结构等，从而提高整体经营绩效；二是寻求供应链变革，通过整体供应链效率提升降低费用，增加各方利益，使增长方式逐步从以追求规模为主的粗放型扩张，向注重效率和效益提升的精细化管理方向转变，从而带动流通效率提升，引导生产发挥出积极作用。作为零售户一定要疏通进货渠道，多角度全方位挖掘上级供货商，确保进货低成本、高效益。三是提高服务意识。现代零售户应该树立以人为本的理念，处处时时要学会尊重、关心顾客。要真正地视“顾客为上帝”，

烟草稽查注重“两经常两不断”

■ 李建平

烟草专卖制度是国家以法律形式确定下来的烟草生产、经营、管理制度。它是维护国家利益、经营者利益和消费者利益的根本保证，在目前国情下，对烟草的生产经营更加具有积极因素和保护作用，而烟草稽查是烟草专卖制度得以落实的关键。因此，烟草稽查人员应努力在“两经常两不断”上下功夫，即经常“串门”、经常交流、不断学习、不断创新，为建设统一、规范、有序的卷烟市场出力。

经常“串门”，就是工作之外的时间，专卖稽查人员要经常到店里坐一坐，聊聊生意经，听听困难，了解市场新动态。“串门”是正规执



一切以“顾客满意不满意”、“顾客高兴不高兴”作为检测自己零售服务质量的衡量标准。要在零售过程中，学会与顾客换位思想，真正地想顾客所想，忧顾客所忧，乐顾客所乐。只有这样，我们零售才会让顾客感到放心、满意，觉得舒心顺心。实际提高服务意识这一点，说起来容易做起来。我就曾经观察一些零售户，当顾客进店时，他们竟年在电视或者电脑前岿然不动，不是看电视就是玩游戏，任由顾客自己寻找商品。这表看是尊重顾客自主选择，实际上是对顾客的一种漠视，一种无所谓，有时势必会引起顾客的误解的。把顾客放在心里，是现代零售的一个重要理念，只有这样顾客才会感到你尊重他，关注他，从而也就无形中感动顾客，留住顾客。

加强渠道管理，有效扩充实力

近年来，一些大型零售企业的渠道管理明显加强，如连锁百货企业越来越多的单品开始集中采购，大型超市企业和家电企业大多采用统分结合的方式进行渠道管理，渠道的控制力得到强化。分散的、小规模的代理商和经销商或者伴随连锁企业的规模扩张而成长，或者因不能满足发展需求而被淘汰。要通过共建物流中心、联合采购、联合谈判和经营互助等方式提高企业竞争实力。作为一般小

型零售店、超市等，也要加强渠道管理，优化进货渠道，提高运输速度，节约进货成本。商品进货后要及时清点入库，出现问题要迅速反映以便得到及时解决。另外零售户还要定期对自己店内商品进行盘点，一方面可以清楚各种商品存货情况，同时还能及时发现过期、临期、滞销商品。拿卷烟零售为例，零售户要经常清理烟柜，根据实际调整卷烟品种。对那些滞销卷烟要迅速采取行之有效措施进行处理，及时跟顺畅销卷烟品种，以提高烟柜利用率，极大地发挥烟柜效益。另外零售户还要和谐地处理好与周边临近零售户的关系，打破“同行是冤家”的错误观念。要和他们之间相互学习探讨交流零售经验，要相互支持。比方说某个顾客在零售户 A 处买烟，而此时零售 A 这种烟数量不够，当 A 求助零售户 B 时，B 可以给予积极的支持。这其实就是同行之间的一种相互协作，相互援助，扩充实力的一种较好的形式体现。假若零售户之间相互为敌的话，那么面对这种情况，有时也只好眼睁睁地看着生意流失掉。

发挥规模优势，组建连锁经营公司

我们说大规模化的连锁经营，是国内外零售商进行不断扩张的一种最常见的重要方式。要在激烈的市场竞争中提高自己的竞争

能力，可以借鉴走规模化、集团化的连锁经营发展道路，进一步发展大型连锁集团，实现规模经营。面对日益激烈的市场环境，零售企业通过加快自身的连锁化进程，加强自身的实力，提高规模效益。通过强强联合、收购兼并、优化组合、与国外零售企业合资合作等多种方式壮大实力，不断拓展企业规模，通过连锁经营方式改变商贸流通企业“小、散、乱、差”的状况。鼓励具备条件的零售企业通过兼并、联合等形式进行重组，实现低成本扩张和跨地区发展。实际上个体零售店也可以仿效，可以通过和熟人、亲戚、朋友之间开展连锁经营的形式，这样既可以壮大经济实力基础，又可以拓展客源，提升经营效益。当然，零售户要想扩张经营，一定要注意以下几个方面：一是选择好合作伙伴。不是随便挑选一个合作人就可以联手，而是要选好那些人品好信得过的实在入伍。二是要选择好合理的位置。我们说优越的地理位置对于零售户来说无疑是很重要的。三是要搞好账务。连锁经营毕竟涉及的人员多，经济数目大。因此合伙人之间一定要搞清楚账目，不能出现财务上的漏洞而引起矛盾。

调整结构，提高零售市场档次

为了顺应时代发展新潮流、新要求，零售户要利用互联网等新渠道的广域覆盖优势，创新定制产品规模化经营、商品快速化周转等新的业务模式。调整零售业态结构，要认真研究零售业态发展变化的规律性，对业态调整必须要有明确的市场定位，既要在区域上进行合理布局和总量控制，避免重复建设和盲目发展带来的同业态模式的恶性竞争，又要用业态的多样化满足消费需求的多层次和差异化。实际上，这就要求零售户要具有一定的判断分析能力，要通过“望闻问切”等方式方法，观察国家发展形势，分析社会发展趋势，探究消费者心理需求等，及时调整零售经营策略，提高商品卖点，以使自己的零售业不断受到顾客的喜悦和青睐。

总之，时代在发展，社会在更新。作为零售户也要有与时俱进思想，要积极地顺应时代发展潮流。无论在零售项目的选择，商品的进购、陈列还是在经营策略的制定，经营方式方法的选择上都要以“顾客为中心”，以“服务至上为理念。”只有这样我们才能改变传统零售中一些被动的做法，促使自己的零售顺应时代发展要求。

方法方法，对症下药，因案施法，做到办一个案威慑一批违法经营者；另一方面执法的过程也是服务的过程，要把服务贯穿执法的全过程，这样更有利提高执法效果，更有利建立和谐社会的要求；再次就是处理好市场检查执法和查办大案要案的关系，要不偏不移，要两项工作都兼顾，市场执法检查有利于净化市场，查办大案要案有利于从源头上遏制“假私非”卷烟，只有两项工作都要抓好落实。

烟草稽查任重道远，严格按《专卖法》、《专卖条例》和相关法规执法，处处以“国家利益至上、消费者利益至上”的行业价值观念规范言行，坚持“两经常两不断”，就可以把烟草稽查工作做得更好。

深挖农村潜力市场 拓展现代终端外延

■ 许博

随着农村城镇化进程的加快和农民收入水平的不断提高，农村市场逐渐成为了企业提质增效新的增长点，农村市场的有效开发，将是企业未来拓展的重点方向。作为客户经理，笔者所辖片区正是典型性城镇市场和典型性农村市场相结合，对比明显。在现代终端建设前期，笔者主要将重心放在了城镇市场的开发上；而在当前城镇市场的建设取得阶段性成果之时，适当转战农村市场，深挖农村市场潜力，成为工作关键。

农村市场的优劣势简析

农村市场的劣势：当前农村卷烟市场主要存在的共性问题集中在三个方面。一是经营者的素质普遍偏低，老龄化明显。二是总体消费水平偏低，赢利薄。三是受劳务输出影响，销售季节性差异大。这三个典型特点造成农村市场的客户对于现代终端建设的感受不强、体会不深和收益不明显。

农村市场的优势：拨开浓雾，农村市场同样具备了现代终端建设的三大优势。一是中小型企业较多，消费者组成多元化，消费稳定性差，“择优”消费的可能性大。二是农村客户通常店面方正，易于硬件改造，同时房产自由，利于长期发展。三是硬件改造前后的反差大，更易于识别，视觉冲击更加强烈。

如何技巧性地开发农村市场

笔者总结工作心得，在开发农村市场的过程中，需要从三方面找准切入点。

一是选好“苗子”，软硬兼具。在硬件方面，特别注意要选对位置。农村的消费者有着很强的集中性。要确保现代终端的硬件改造成果“被看到”和“被评价”，才能实现“被宣传”。所以，在选择客户时，尤其要注意那些在当地有着一定的凝聚力和人气旺的客户作为重点发展目标。

在软件方面，适当考虑客户对于现代终端“六大功能”，特别是其中的数据采集功能的执行能力。农村客户通常经营比较散漫，对于自身经营能力要求偏低。所以，当这部分客户进入到现代终端后，六大功能是否能够实现，是前期需要重点考虑的。

二是找对“路子”，明确目标。立足长远，合理布局。在加大农村终端建设的同时，要以发展的观点，更多地着眼于未来，注意合理布局要求，农村卷烟消费习惯往往具有很强的村级行政区域性。因此，终端建设也须考虑该村的卷烟市场容量，已有持证户数等因素，为客户发展预留一定的市场空间，避免今后出现客户争夺有限市场现象，影响现代终端的市场效果。城市现代终端的建设，主要选址在区域位置优异且有代表性的客户。而农村市场不单要看店铺位置，更要看准客户的“聚众”能力。

三是搭好“台子”，引领市场。对于已经建设好的农村终端客户，我们不能认为建设好了，就万事大吉了。要从三方面对客户开展持续性服务工作。一是定期维护明码标价，确保上柜卷烟与标签能一一对应，保持规范形象；二是定期检查客户库存盘实，确保客户卷烟合理配置，为后期建设的客户树立良好榜样；三是保持客户的整体形象。以点带面，充分造势，赢得舆论导向。

农村市场是现代终端建设工作的另一方沃土，一片蓝天。集思广益，因地制宜，因户定制让，让现代卷烟零售终端建设工作在农村市场生根发芽，遍地开花。

“小细节”成就“大市场”

■ 王清浩

在《细节决定成败》一书中有这么一则民谣：丢失了一个钉子，坏了一只蹄铁；坏了一只蹄铁，折了一匹战马；折了一匹战马，伤了一位将军；伤了一位将军，输了一场战斗；输了一场战斗，亡了一个帝国。不起眼的一个小细节没有处理好，导致了一个非常严重的后果。老子《道德经》有云：天下大事必作于细，古今事业必成于实。可见细节的巨大作用。

作为卷烟战线一线的一名客户经理，每天的工作就是和零售客户打交道，在做好基础服务的前提下，要使服务能更上一个台阶，就在于对细节的把握。对客户的终端维护、网上订货推广、重点品牌培育等，细节在其中无一例外地起到很重要的作用。

终端维护的“小细节”

国家局副局长何泽华在 2012 年提出，零售终端是行业最宝贵的资源、最基本的力量、最重要的阵地、最紧密的利益相关者和最关键的合作伙伴，是当前行业卷烟营销工作的重中之重。但是，做好零售终端，不单单是发放柜台，卷烟摆放这么简单，更体现在很多不起眼的小细节上。

韩浅是襄城县中心路的一名零售客户，春节期间正是卷烟的销售旺季，但是今年的春节，其他卷烟销售还不错，唯独畅销的黄金叶

（硬帝豪）出现了一定的滞后。在具体询问店主情况之后了解到，在消费者当中流传着这么一个说法，帝豪烟盒底部标以 KA 开头的好吸，KB、KC、KD 开头的都不好吸，结果就是很多人来买烟的时候，一问没有 KA 的就走了，不买其他的。作为一个“烟草人”我知道，卷烟的生产都是有一定的流程的，帝豪品牌所用的原料、工艺全都一样，之所以产生这样的问题，还是在于消费者的心理作用。但是消费者就是上帝，即便是消费者的需求有些偏激，我们还是尽量满足。所以，我给店主出了两个主意，第一，在春节备货的时候多购进帝豪，有 KA 开头的时候就先存着，碰见有专门要 KA 的消费者的时候再卖，保证需求。第二，在消费者购买的时候让他们现场品吸，实践证明所谓的 ABCD 完全是心理作用，口感上都是一样的。通过这么两个措施，店主的帝豪销售又恢复到了正常水平，比往年还略有增长。

客户服务的“小细节”

服务是卷烟流通企业的灵魂。在日常的工作中，我们必须要以三诚之心对待客户，想客户之所想，急客户之所急，切实给广大客户解决经营中的实际问题，进行服务创新。要进行创新，还必须从细节去入手，而不是流于形式。

杨黄河是襄城县城关镇的一名零售户，店铺的位置在两条主干道的拐角处，按理说是非常好的一个位置，但是在店铺前面有一个交警

岗亭，挡住了很多客源，并且很多私家车也不敢在警亭附近停车下来买烟，这个问题一直困扰着店主。我在拜访的时候注意到了这个问题，在和店主商量了之后，决定从这个警亭入手。在夏天正午的时候，主动向执勤的民警端茶送水，经过一段时间，不仅民警买东西都来这里，并且在警亭旁边多了一个指示牌，上面写着：黄河烟酒竭诚为您服务。这个免费的广告，大大增加了店主的销量，盈利有了很大程度的提高。今年更是在更好的位置又开了一家店面，生意越做越红火。

网上订货的“小细节”

从去年开始，襄城县开始推广网上订货，到了今年，网上订货已经全面铺开，城区网上订货率要高达 90%以上。面对这个艰巨的任务，现有的硬件条件显然是达不到的。正所谓圣人不法古不修今，法古则后于时，修今则塞于势。面对这么一个新的形势，必须要有创新的方法。所以，零售户之间的互帮互助就成为了提高网上订货率的一个重要手段。在网上订货推广的过程中，对于一些年龄偏大的零售户，从一开始我就尤为注意。

新中林是常庄市场的一名零售户，今年已经高达 81 岁高龄，行动不便，要让他自己去操作电脑订货显然是不可能的。但是网上订货的便捷性是电话订货无可比拟的，以前他总是因为听力问题或者行动不便而接不到电话订不

上烟，为了使他也能享受到网上订货带来的便捷，在网上订货开展过程中我对他附近的另一名零售户进行劝说，在订货的当日让这些名客户主动去老人店里，询问老人想要什么烟，之后把金额告诉老人。这样不仅解决了老人的实际问题，更是彰显了邻里之间的爱心，同时也确保了网上订货率的稳步提升。

品牌培育的“小细节”

品牌培育是客户经理的一项重要职能，是实现“卷烟上水平”的重要途径。2014 年全国烟草工作会议上着重提出，要千方百计落实“卷烟上水平”总体规划目标任务。要继续围绕“卷烟上水平”总体规划和五个实施意见，全力打好攻坚战。

说起品牌培育，不得不说的就是中华烟的精准营销。所谓精准营销，就是在精准定位的基础上，依托现代信息技术手段建立个性化的顾客沟通服务体系，实现企业可量度的低成本扩张。

胡闪霞是襄城县人民医院附近的一名零售户，店铺位置同样处于两条主干道交叉口。由于处在城乡结合部，所以长期以来一直都以中低档卷烟销售为主。中华烟由于进价较高，她一直不敢购进，怕卖不出去而压手里。在实地了解情况之后，我决定将她店铺定位中华烟精准投放户。原因主要有两条，第一，医院附近看病人送礼的人比较多，虽然送病人基本

上没有送卷烟的，但是在买东西的时候很多人都会顺带着买烟，在这些大量的外来人口之中，会有相当一部分人本来就是吸食高档卷烟的。第二，她的店面柜台摆放比较整齐，标签齐全，给人的第一感觉也比较好。在劝她购进中华烟的过程中，我给她算了这么一笔账，卖一条 5 元价位的卷烟，盈利 5 块钱，而买一条硬中华，盈利 90 元，一条软中华更是能盈利 100 元，是卖 5 元卷烟的 20 倍。同时，为了打消她的后顾之忧，我承诺如果购进之后卖不掉，我自己买来吸了。在她购进之后，很容易就打开了销路，现在每个月都会进上好几条中华烟，盈利水平显著提升。

卷烟营销的“大市场”

由于烟草专卖制度赋予的“统一领导，垂直管理，专卖专营”的管理体系，再加上近些年控烟形势的严峻，卷烟营销在很大程度上有些束手束脚。但是，穷则变，变则通，通则久。正是在这种环境下，“烟草人”用自己的智慧开创出了不同的现代营销之路。

细节管理，既是卷烟营销的重要途径，又是服务客户的重要手段。只有更加注重细节，多站在客户的角度去思考问题，才能真正去做好服务。卷烟营销是一片“蓝海”，服务则是这片海上的一叶扁舟，要成就卷烟营销的“大市场”，必须在做好“小细节”的基础上，切实提高服务水平，才能真正实现“卷烟上水平”。