

城镇化发展,零售点合理布局何去何从?

■ 刘文波

社会经济发展、产业结构调整迎来了城镇化建设的高潮。在推动全国烟草行业经济快速发展的同时也为烟草专卖部门提出一系列严峻的考验。通过分析市场走向、把握市场动态、加强摸底排查、强化市场监管等多种措施确保城镇化进程中一些负面作用对卷烟零售点合理布局的影响降到最小。稳固卷烟市场流通环境,促进卷烟市场健康、稳定、有序、高效、持续发展。

及时把握城镇化给烟草行业发展带来的机遇

党的十八大报告提出,坚持走中国特色新型城镇化道路,促进“工业化和城镇化良性互动,城镇化和农业现代化相互协调,促进工业化、信息化、城镇化、农业现代化同步发展”。国务院总理李克强也曾指出,中国未来几十年最大的发展潜力在城镇化。

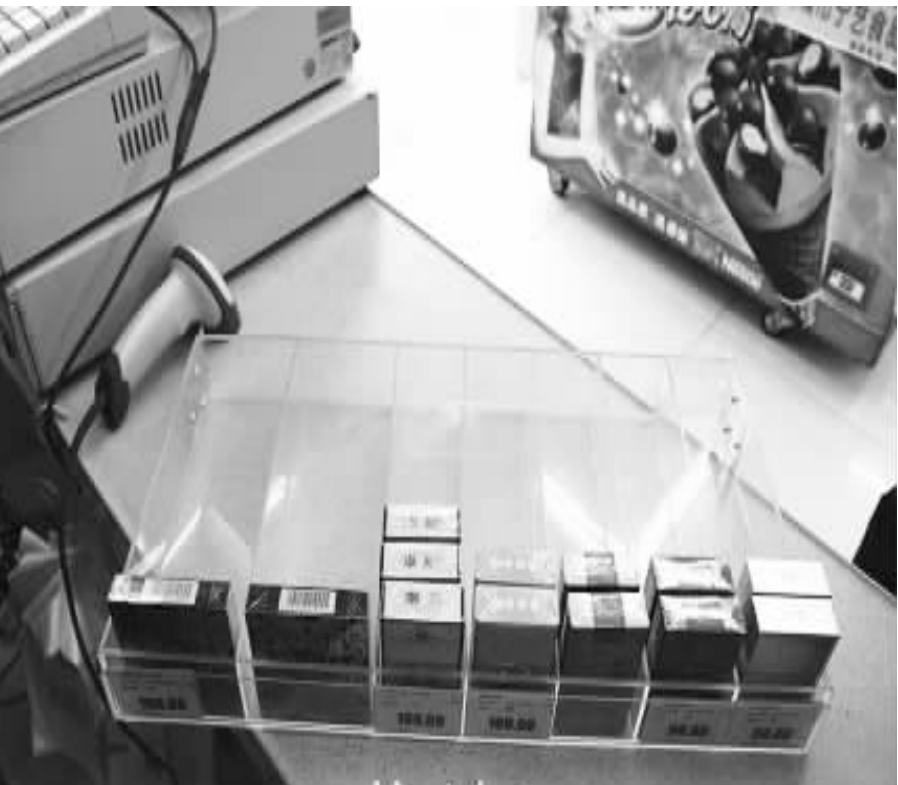
小城镇的发展,不仅有利于促进农村剩余劳动力就近转移、缩小城乡收入差距、促进城乡统筹发展,而且有利于刺激消费、扩大内需,进而促进投资、拉动经济。一方面,小城镇发展过程中的大规模基础设施建设,将带动建筑、交通等相关产业发展;另一方面,大量新增城镇人口将刺激消费需求。有测算表明,城市化水平提高 1 个百分点,将拉动最终消费增长约 1.6 个百分点。这两个方面的增长将对卷烟市场扩张以及卷烟销量增长产生积极影响,将毫无疑问地为实现烟草行业的跨越式发展提供最佳契机。

城镇化的发展,即为卷烟销售带来美好前景,也为烟草专卖工作带来诸多难题。烟草行业作为国家性的垄断行业,因其广阔的业务覆盖性和巨大的消费群体基数,难免要受到城镇化进程的影响。城镇化将成为拓展卷烟营销环境和卷烟市场、培育卷烟品牌、提升卷烟销量的有利因素。在当前全国烟草行业面临发展瓶颈的背景下,适应市场形势,抓住城镇化发展的机遇,必定会为全国卷烟市场的发展带来一波新的高潮。与此同时,烟草行业必须清醒的认识到城镇化进程中卷烟消费市场所面临的新情况、新问题,卷烟零售合理布局将出现重大变化。如果专卖管理部门没有提前做好充分准备,城镇化进程中所出现的新城镇、城郊地带将会成为卷烟市场监管工作的盲区,这将为烟草专卖工作部门带来新的挑战。

深刻认识城镇化给烟草专卖合理化布局带来的影响

城镇化给烟草专卖合理化布局带来的影响主要有以下几个方面:

卷烟零售点合理化布局的新考验。城镇化将促进区域经济的快速发展,卷烟零售点原有的布局必然无法满足市场新的需求。卷烟市场需求量增长与合法市场供应量不足之间的矛盾,容易导致非法市场的出现,并为“假、私、非”卷烟提供温床。这一部分非法销售市场的存在,不仅对现有的合法零售户造成经济上的影响,也将降低合法零售户对烟草专卖工作者的满意度,这对后期的行业发展极为不利。另一方面,由于“假、私、非”卷烟的存在,将扰乱市场正常的运行秩序。假烟对



市场的冲击,将导致消费者与烟草行业信任关系的恶化甚至破裂,这是烟草专卖工作部门必须高度重视和加强防范的。因此,卷烟零售点合理布局是专卖工作适应城镇化发展面临的一个新考验。

卷烟市场秩序管理的新问题。城镇化建设过程中,人员流动性较大,卷烟经营的无证经营行为也会伺机而动,不法经营者试图“火中取栗”。城镇化建设过程中,大批量涌入的务工群体就是一个巨大的卷烟消费中心。烟草专卖零售许可证的申办要求有固定的经营场所,在面临拆迁或者改造的环境中找一处固定的经营场所的确不易,卷烟零售的无证经营者都是抱着“捞一票就走”的心态。宁可付出相对较高的进货价购进卷烟销售,也不愿意去办理烟草专卖零售许可证。这些无证经营者的存在,极大扰乱了本来就不平静的城镇化建设区域卷烟市场秩序。而无证经营者并未在烟草专卖管理部门留存档案,对这些地点分散、销售隐蔽的零售点的整治,需要耗费烟草专卖管理部门更多的人力和物力。

卷烟消费群体结构的新要求。城镇化建设过程中产生大量人口流动,打乱了原有的消费群体结构。城镇化建设过程中,相当一部分消费群体会选择搬离原居住地。迁移至城区生活,更多的农民工、建筑工人 进驻建设工地现场,这就使得这一带的消费群体结构发生了较大的变化。零售客户原有的正常经营往往被打乱,销量或因而下降、效益或因此受到影响。此外,还会有一部分民工或许会要求购买一些走私烟等。为缓解卷烟积压造成的资金周转困境,零售客户可能会在卷烟回收者上门收购时尽快转手以套取周转资金。为迎合喜欢走私烟消费者的口味,零售客户会挖空心思去购买走私卷烟用来销售。城镇化建设区域社会治安状况较为复杂以致区域内的合法经营活动未得到及时有效的维护和保障,进而助长制假贩假不法分子乘机向零售客户推销假冒卷烟等干扰破坏烟草专卖市场秩序的无序现象。

卷烟零售经营户利益关系的新矛盾。区域

城镇化建设过程中产生的搬迁等人员流转现象,会打乱原先的卷烟零售网店布局规划。为了确保零售客户的合法权益和卷烟零售点布局的科学性,卷烟零售业务准入门槛中,就要求有关于许可证申办要求符合合理布局的设定。要求各地烟草专卖管理部门辖区根据实际情况,通过稽查员与证件管理员实地考察经法制部门通过,方可批准烟草专卖零售许可证申办。农村或者城郊地带的卷烟零售点一般都控制在两店间距 50 米左右。然而随着城镇化的发展,卷烟零售网点的拆迁,零售经营户的土地被征用,原有的合理布局也随之变化。这些拆迁的零售经营户可享受突破合理布局的限制的优待,从而部分形成卷烟零售网点的交叉重叠,必然会引发利害关系人之间的恶性竞争,构成市场秩序不稳定的潜在因素。

烟草专卖市场监管的新难点。随着城镇化建设推进,多种消费需求层次必然存在,这便会产生城乡消费层次的差别、本地消费者与外地消费者对卷烟货源需求的差别、卷烟货源实际供需矛盾等,零售客户间的关系更为复杂,呈现多元化趋势。一旦卷烟货源供不应求,有些客户为了招揽顾客、争取更大的客源和利润,很可能会不惜高于批发价从其他渠道取得非法的卷烟货源,这种发自内心的、带有盲目性和主观恶意的竞争、勾联,给专卖管理部门维护稳定有序的市场环境带来相当大的困难。另外,城镇化建设中物流渠道增多,非法卷烟涌入的机会也将增大,竞争与合作因素的相互渗透,零售客户之间的关系出现新的变化。这种情况不仅发生在节日期间,也已渗透在日常经营活动中,扰乱了正常的市场秩序。

科学制定适应城镇化需求的烟草行业发展对策

对于以上种种存在的问题,专卖部门必须在合理化布局的过程中强化市场监管,落实实地走访,分层次分对象区分不同零售户实际需求与市场承受力,突出着重点,发挥城镇化中多种零售业态共同滋生的特性,密切

与零售客户的关系,把握市场动态,及时作出反应。

深入点差摸底。对辖区内城镇化较快的区域进行调查摸底,详细记录客户的进货、销售、库存情况。强化与零售户的沟通,摸清畅销品牌以及供需差距较大的卷烟品种。在调查摸底的同时注重了解周边的一些无证经营情况,疏通广大零售户的信息渠道,为专卖工作人员提供有价值的信息,在净化市场环境的同时保障经营户的合法利益。

认真搞好排查。对无证经营户进行排查,符合条件的尽快给予许可证的办理。对一些不符合办证的客户,耐心解释,做好说服教育工作,劝其主动退出卷烟零售业务。对屡教不改、顽固不化的无证经营卷烟户依法予以处理,达到行政处罚标准的移交工商部门进行处罚,涉嫌刑事犯罪的及时移交公安部门立案查处。积极与公安部门联合追查无证经营户销售乱码卷烟、假冒卷烟的非法行为,顺藤摸瓜扩大战果,集中力量端窝点、破网络。

优化网点布局。加强宣传教育,耐心细致的做好在城建区域继续从事卷烟零售业务拆迁户的思想工作,耐心对其做好烟草合理化布局的解释。让其真正认识到卷烟网点合理化布局的重要性。深刻明确规范网点布局对于经济发展、社会稳定,对于零售经营户自身利益的积极作用和重要意义。劝导拆迁户在选择经营地址时综合考虑其他现有零售户和自身利益两方面因素,优化卷烟零售点布局。对于一些由于城镇化建设导致人口流动增加、卷烟需求量上升、零售点较为分散的新生区域,应充分利用现存的其他特殊经营业态,加强与区域内饭店、酒楼、宾馆等业主的沟通,选择一些符合条件的给予办理零售许可证。合理优化卷烟销售点,适度增加销售点密度,在增加卷烟销量的同时确保市场供求平衡,有利于市场的长线发展。

依法严格监管。针对新生区域违法经营、买卖等不稳定现象,联合工商、公安等部门进行排查,对从事“假、私、非”卷烟销售、运输、买卖等违法活动的人员坚决查处。净化城镇化区域卷烟流通市场,加强对违法行为多发区域监控,确保达到“打击一片、净化一片”的效果。防止违法行为反复发。

针对城镇化过程中零售点布局中所出现的各种问题,仅凭专卖部门的一己之力是远远不够的,必须实行多部门联动、综合治理,从健全法制、完善监管、管好源头、抓好根本等多方面入手。维护卷烟消费的大环境需要市场调节的杠杆,这就要求营销部门根据市场发展态势适时调整卷烟的品牌、销售、结构,不断在变化中适应市场走向。城镇化进程的加快和农业人口市民化的推进,对于卷烟营销来说,是一种机遇;对于专卖管理工作来说,是一种挑战。为此,烟草专卖管理部门和业务营销部门要围绕中心、顾全大局、紧密结合,密切关注城镇化建设过程中出现的新情况和新变化,把握机遇,正确引导。专卖管理部门要努力夯实市场监管的各项基础,加大专卖执法巡查力度,合理规划卷烟零售点,维护卷烟市场秩序和谐稳定;业务部门要积极培育品牌和维护品牌,稳固主导品牌,发展潜力品牌,重视补充品牌,不断改善整体销售结构,缓解销售市场中的供需矛盾,真正实现城镇化建设区域的卷烟市场健康、稳定、有序、高效、持续发展。

采购管理如何实现规范与效率统一

■ 沈伏恒

《烟草企业采购管理规定》已经施行一年多,烟草企业深入推进“应招尽招”、“真招实招”和“必须公开”,采购项目公开招标率达到 83%,基本实现了“将采购权力装进制度笼子”的目标。但实施过程中如何兼顾规范与效率?结合提高法治思维和依法办事方式的要求,笔者认为,应建立健全一套全过程闭环管理的制度体系,规范采购管理,提升工作效率。

建制画“红线”。依托管理体系,构建制度闭环,根据“决策者重结果、管理者重规则、操作者重细节、监督者重风险”的特点,宁波市烟草公司形成了一套覆盖采购项目全生命周期的制度架构,以“管用、好用和想用”作为评判标准。依托委托授权体系,形成法理基础。宁波市公司明确了决策者、管理者、监督者、执行者的职责权限,推行权力清单和议事规则,让权力运行轨迹清晰。依托预算管理、资产管理,形成定额标准。严禁采购规格突破预算定额标准,如车辆采购不能突破 1.8 排量 and 18 万元这条红线;严禁采购数量突破资产配置标准;严禁采购付款突破合同金额等。依托全面风险管理,构建制度阀门。宁波市公司将风险的识别方法、防控措施都应用采购管理风险监控,并使之常态化运行。

规划重章法。强化目录管理,明确采购范畴。事先组织调研和论证,科学构建四级采购目录,将日常采购项目全部纳入规范管理,第四级目录细化至最小预算科目,并逐项明确采购部门和组织形式,使采购方式审查前置化,解决上会频繁和决策低效等问题。加强计划管理,合理配置资源。从源头减少计划的频繁调整,同时规范计划变更,凡是涉及组织形式、采购方式和项目新增,定期提交相关管理委员会实名表决,确保责任可追溯,防止集体决策变成无人担责;计划内标段设置、金额调剂则可以列入日常管理。规范应急采购,确保快而不乱。“总额控制”与“定性控制”相结合,在不超过全年采购计划 3%的前提下,对零星应急采购项目经审批后可直接采购,确保规范性与灵活性兼顾。抓好集中采购,确保统分有序。将采购的决策和组织权集中到市公司,负责计划编制、采购立项和实施。经常发生的通用工程、物资和服务项目列入集中采购目录,分公司只负责需求提报与合同履行。同时,房屋维修、汽车维修、物业管理等适合属地管理的项目,则委托授权分公司分散采购,并将谈判询价组织权下放。突出前置审查,便于决策明朗化。将“采购什么、怎么采购、采购进度、资质要求、评分标准”等内容放到立项环节进行研究,突出采购行为的事前管控,有利于决策依据的明朗化。

流程有“引擎”。优化采购程序,将业务、监督、公开的相关要求融入常用工作流程,严格落实标准与细节,明确职责与权限,规范节点的输入与输出,让每个人都能了解所有的业务要求。广泛应用模板,做到规范高效。为减少采购人员的行为偏差,使复杂问题简单化,可以将最优做法、经验和技巧固化成普遍适用且符合规范的模板,让操作从“各自解读”变成“即取即用”,可以省去很多反复性指导和重复性审核。搭建一个流程引擎信息平台,按照规范的“运行轨道”自动确定节点流向、锁定处理人员、记录运行痕迹,形成“流程推着引擎走,引擎推着员工走,绕开系统不能走”的运作模式,同时信息系统可以将平行部门的串联管理转变为并联管理,缩短流转时间。创新供应商管理,增值供应链。实施供应商资质的合理性符合性“双审机制”,建立统一的资质标准和资格复审制度,避免陷入“门槛”不一。动态评价供应商,物资采购适宜“分类评价、定期公布、奖优罚劣”的模式;服务采购适宜“一事一评、即时评分、及时扣罚”的模式。评价内容不仅让评价人员“看得懂、评得准”,也让供应商“心服口服,容易整改”。

监管“实打实”。加强风险防控,预先拟定措施,围绕采购相关流程,梳理出不可接受、高度、中度和低度等风险点,对每一个风险点拟定防范措施。科学设置拦标价,防止供应商哄抬价格;强化招标文件的专业联审,明确采购办管办的角色分工,重点工程项目可推行共管账户,尽量直接向原始供应商支付。突出标后管理,确保采购成效,应建立评价结果应用机制,对优秀供应商可优先邀请谈判、询价,优先订购、跟单和支付,优先晋级入围供货商等。而供应商存在弄虚作假、围标串标、行贿等行为的,则列入不良供应商名录,并严禁参与采购活动;对于损害招标人利益的违规行为和恶意竞标的供应商追究相关责任;按照合同规定强化管理,责令违约供应商及时整改。提高项目公开性,在阳光下防腐。专门建立《三项工作公开目录》,明确公开环节、内容、形式、部门和时限,欢迎干部职工监督;在网上公示供应商资质,避免一家供应商以多身身份参与竞争,让潜在利益链在阳光下遁于无形。

烟草行业的精益“丰田之道”

■ 舒宁 程大可

2011 年 3 月 11 日,日本东部海域发生里氏 9.0 级地震并引发海啸,震后日本的各大企业遭受到了前所未有的挑战,丰田公司在与各零部件供应商联合调查之后发现,地震发生之后总共有 500 多种零件无法得到供应,本土工厂面临着无限期停工的境地,而此时的丰田,经历过 08 年的金融危机和 10 年的全球召回事件,才刚刚恢复元气。然而,大多数的生产线在 6 月份就恢复了生产,到了 9 月份,丰田公司的生产线就全部恢复了——仅仅用了最初预计的一半时间,而且丰田公司的新型车更新上市计划没有收到任何影响。2012 年,丰田公司再一次夺回了汽车销量全球第一的宝座,又一次神奇的“丰田奇迹”!

4 月到 9 月,短短的半年时间,从大规模停产前途未卜到全面恢复活力依旧,丰田公司做了什么?停工期间,丰田并没有裁减员工。即使在缺乏零部件无法正常生产的工厂里,丰田公司也都能保证员工正常上班,利用这段时间进行深度的日常改善和培训。以社长丰田章男带头的各级管理层不断深入一线挖掘供应货源,并对原有的供应商布局进行反思和修改,确保任何自然灾害都不能使全球生产陷于停顿。员工与管理层步调一致,齐心协力,供应商忠心耿耿,为丰田创造了再次腾飞,依靠的就是丰田公司提出的名为“丰田之道”的精益管理体系和相对应的企业文化。

换位思考一下,如果是国有的大型企业

遭遇了如此巨大的发展变故,有没有这个能力如此迅速地做出应变,制定出可行的变革方案,并且自上而下团结一致脱离泥沼?

分析一下现国有企业的一些现状。国有大型企业的优势在于具有人才、资金、行政资源及政府的支持等诸多有利条件;然而普遍存在的情况,却是基础管理状况混乱,高成本低效运作及人、物、财力的巨大浪费。以烟草商业企业为例,采用的是“总结”与“计划”的管理方式,管理者通过监测以及分析总结前一阶段的数据报告,提出下一阶段的计划或完成指标,这是与传统的“计划经济”生产方式相适应的。这种传统的管理模式明显存在以下几点不足:

首先是信息流通不畅。采用金字塔型层级制的自上而下的组织模式,管理层次多,中间管理层庞杂,由于位于塔尖的管理者往往不能及时掌握到现场的第一手数据,而是依据由基层层层上传的数据做出决策,又层层传达到基层,信息传递过程长,决策是建立在过去了的、经过加工过的信息之上。再加上数据提供人员出于种种原因,很难保证数据的有效可靠,依据这样的数据做出的决策既缺乏信度又缺乏效度。

其次是重目标,轻流程。最关心的是结果也就是计划目标的达成,而对目标达成的过程不甚留意,缺乏过程控制、指导和改进。流程的不完善及不重视造成管理粗放、随意、主观性强,管理漏洞多,管理者常为弥补各式漏洞而弄得焦头烂额,以致无多余的精力来关注真正重要的事,造成管理资源的浪费。一旦

定下计划,往往是“不惜一切代价”来实现,当出现影响计划实施的问题时,通常的做法就是投入更多地人力、物力、对员工施加压力等,很容易带来长期高昂的管理成本。

再次,机械性的“计划—执行”模式抑制了员工的创造性及主动性。传统管理方式压抑了员工的主观能动性,员工被动的完成各项工作任务,感觉不到作为企业主人翁的荣誉感和责任感,工作常会出现敷衍塞责、应付拖延的情况,不仅容易在工作中造成浪费也是对人力资源的一大浪费。

在经济全球化趋势不断推进,市场化改革愈发深入的形势下,管理模式的转变是影响国有企业的发展的命脉。如果我们把市场的机遇比作“天时”,各种资源比作“地利”,而把生产管理方式比作是“人和”的话,与烟草企业类似的国有垄断性企业似乎只是占据了资源占有利用方面的“地利”。而随着市场的进一步改革和开放,国有企业失去垄断资源,进入市场大浪淘沙只是时间问题。由此可见,如何推动传统管理模式向精益管理模式的转型,是烟草企业及相关垄断企业改革的首要任务。

精益管理的概念是什么?又如何推广精益管理转变呢?其实精益管理的概念就脱胎于丰田公司的生产方式和管理组织结构。精益管理的“精”意味着减少可用资源的浪费,“益”则是效益的最大化。笔者认为,国企从传统管理模式到精益管理模式的转变,根本在于转变管理思维,也就是由关注结果的传统管理方式向关注流程的精益管理方式的转

变,以工作管理流程的不断优化减少在生产和管理环节的资源浪费,并最终在企业内形成一个以精益思维为主题的企业文化。

对于烟草商业企业而言,就是建立和持续改进企业内部管理流程的标准化,并坚持按标准执行,提高企业内部管理效率;同时缩短客户需求产生到实现的过程时间,做到对客户需求的快速反应,提高客户的满意度。中层管理者的转变非常关键。转变是自上而下开始的,只有管理者带头践行,主动配合,才能产生自下而上的主动性。管理者的工程流程标准作业是一种日常工作的结构化体系,它可以帮助管理者从仅关注结果转化为既关注流程也关注结果。这种转变是精益实施成功的关键。只有管理者有效地按照标准作业执行时,精益系统的其他部分才能有效运转。流程标准并不是一种限制和束缚,而是将企业中最优秀的做法固定下来,使得不同的人来做都可以做得最好,发挥最大成效和效率。

最后老生常谈的是坚持。任何一种思维习惯的改变都离不开持之以恒的决心。当实施精益转型时,固有的旧习惯、旧理念会不断地对新习惯、新理念的形成产生干扰。新理念、新习惯的形成需要一个过程,需要不断地重复,因而要建立一套系统,以制止并最终消除旧习惯、旧理念对新习惯、新理念的干扰,帮助新习惯的形成。随着企业在精益管理的执行方面做得越来越好、坚持的时间越来越长,精益理念、习惯就会完全融入企业中每个人的工作方式中,企业的精益转型就真正实现了,管理者工作将变得越来越轻松。