

如何实现卷烟销售网络优质、高效、低成本运行

沈国

加入WTO后,中国烟草行业正面临着前所未有的变革和竞争,随着国内外市场竞争的日益加剧,烟草行业加快了工商企业的市场化进程,烟草工商分设后,国家局及时提出了大市场、大品牌、大营销的经营理念。在这个理念指导下,工业以品牌扩张为目标,实施联合重组,把品牌做大做强。而商业企业则自我转型,成为法定的专业经销商和市场管理者。烟草商业企业正处于改革调整的关键时期,以分公司为经营实体的烟草商业企业怎样才能构建市场营销主体、提高企业核心竞争力呢?笔者认为,烟草商业企业只有在市场竞争中正确面对自身的不足,不断改革完善网络建设,在实现卷烟销售网络优质、高效、低成本运行的情况下,提升卷烟营销网络并控制零售终端,努力打造市场营销主体,才能提高核心竞争力,促进企业的持续发展。如何实现卷烟销售网络优质、高效、低成本运行是烟草商业企业科学发展的重要课题。

一、适应市场的需求,控制零售终端,是网络建设的安全前提。

烟草商业企业只有在市场竞争中增强市场意识、适应市场需求,通过新型工商关系的建立,获取稳定有效、适销的货源与零售客户携手共创市场,实现合作双赢、共同发展;通过发展连锁经营,加强零售终端控制,才能提高企业核心竞争力,促进网络建设的优质运转。

1、适应市场需求,建立新型工商关系。

卷烟商业企业的发展包括内部和外部。内部发展包括用人、业务、组织管理和总体布局四个方面,涵盖了商业企业运营的全部。外部发展主要是构建新型工商关系,实现工商分离后的完美结合。对此,要着重抓好三点:一要创新经营环境。认真研究卷烟流通体制改革方向,狠抓企业的市场竞争意识,通过取消县级公司法人资格,加快把地市级公司培育为市场营销主体步伐,为网络功能的发挥创造良好的体制环境。努力形成统一开放、竞争有序的全国大市场。二要创新人事管理。努力提高企业科技含量特别是人才的科技含量。企业间的竞争归根到底就是人才的竞争,企业要发展,就要引入竞争机制,通过竞争提拔、引进人才,激发员工的进取精神,推进员工队伍建设。三要创新服务品牌。实施“商业品牌战略”,注重服务品牌打造,落实“三个满意”,以客户满意为目标,把客户的利益放在首位,以利益和双赢为纽带,打造既能控制市场,又能满足市场的服务链。烟草商业企业的发展离不开对市场的把握和应对!如何发展、怎样发展都将以“市场”作为评判的基准。只有适应市场需求,提升市场竞争能力,才能最终赢得市场竞争,这也是网络建设稳定发展的前提。构建和谐双赢的新型工商关系,是商业企业打造强硬市场主体重要举措。对此,一要高度认识。新型烟草工商关系,不是简单地建立新的平衡和秩序,而是为了推进市场化进程,目的是合力应对国际烟草市场的激烈竞争,以提高行业总体竞争实力为主要任务而建立起来的平等互信利益共享的关系。二要明确位置。以分公司为经营实体的商业企业在行业产业链条中只是营销环节,随着改革将逐渐过渡到工业企业或烟草集团的销售部门,这也是烟草商业企业未来的市场定位。要正确认识,充分利用掌控分销渠道的权力,营造公平竞争、服务优质和高效快捷的市场环境,抢先实现工业管理的商业移植,服务好上游工业,实现国家局提出的上下游链条的无缝对接,与工业企业携手共享市场资源。三要履行职责。商业企业必须强化“服务工业、合作双赢、共同发展”的意识,把为工业企业服务作为基本职责,切实履行应有的责任和义务,积极为工业企业提供优质服务,建立高效的沟通协调机制,努力做好品牌培育、市场细分和工商利益调整工作,形成“平等互利、互信互动、资源共享、效率责任”的双赢关系,共同打造市场经营主体,推动网络建设。

2、发展连锁经营,加强零售终端控制。

实施卷烟零售连锁经营和连锁加盟,以烟草公司良好商誉的无形资产作为投资,以较低成本实现零售经营的规模扩张,把零售环节真正纳入烟草行业管理之内,是发挥卷烟连锁经营的整体优势,加强对烟草零售终端的控制,不断巩固和完善销售网络体系的必然选择。“连锁经营”,是一种商业组织形式和经营制度,有直营连锁、特许连锁和自愿连锁三种模式,直营连锁是基本模式,就是“渠道经营”,也就是透过经营渠道的拓展从消费者手中获取利润。特许连锁也就是特许加盟即由拥有技术和管理经验的总部,指导传授加盟店各项经营技术经验,并收取一定比例的加盟金及指导费,此种契约关系即为特许加盟。零售连锁已成趋势,一旦进入烟草零售,其对消费者的控制能力和实力、在供应链上的竞争能力,必然要求改变自己在供应链中的地位,要求供应链利益的重新分配,对于烟草企业来说,是最大的威胁。如果烟草商业企业没有自己的销售网络,将很难保住自己在卷烟经营供应链上的核心地位。因此实施卷烟零售连锁经营和连锁加盟,建立

自己的零售网络，已是势在必行。卷烟零售连锁建设，必须具有鲜明特色的品牌形象、独特的商品及对加盟者强有力的支持、供应以及独特的信息网络和完善的配送体系。卷烟连锁加盟要有完整的方案，规范的经营管理制度等，并能依此对各加盟商进行指导，才能顺利建设。要注意解决三个关键问题。一是利益关系问题，这是连锁的粘合剂，这个利益必须是增加。烟草是统一批发价，对于加盟商不可能过多的政策倾斜，加盟店不具价格优势，难以获取应有的利益。故而对加盟店要在紧俏的品牌给予政策倾斜和其他优惠，仅管如此是不够的，还需要加强沟通，用长远的利益吸引客户。二是信息系统问题。实行零售连锁，必须具备对大量、多种商品的管理能力，需要对进、销、存以及客户、品牌进行综合分析，需要运用多个信息系统的支持。三是循序渐进，稳步发展。在巩固自建直营店的基础上，加快建设步伐。对现有卷烟客户，应通过改造的方式发展为特许加盟连锁。从而实现对营销网络内在质量的全面提升和对零售终端的控制。如果说，零售客户是目前卷烟流通企业网络建设关注的对象，那么今后，消费者更应该成为关注的对象，真正的竞争是对最终消费者的争夺，谁能从消费者的需求出发，提供满足消费者需求的商品和服务，谁就能真正占有市场。

二、健全机构队伍建设，增强执行能力，是网络建设的高效保证。

市场竞争就是人才的竞争，烟草企业要实现可持续发展，就要构建现代管理队伍，建立与现代营销相适应的组织机构和用人机制；贯彻推广执行能力，增强企业的执行能力，运用执行力的整套行为和技术体系，使烟草企业形成自家独特的竞争优势，推动网络高效建设。

1、健全机构队伍建设，保障网络建设。

提升网络运行水平，不仅要通过业务重组、流程再造等措施，而且要注重网络人员素质的整体提高，建立与现代营销相适应的组织机构和用人机制，继续深化改革，增强企业的执行能力，这是网络建设的高效保证。首先要整合管理机构。按照构建“大市场、大品牌、大物流”的现代流通体系要求，从便于物流配送、市场管理和符合区域特点出发，打破原有的行政区划，重新构建省公司的所属分公司，数目可由经济区域市场状况来确定。其次要精简职能部门。要本着精简、适用、高效的原则，重新设置管理部门，没有必要上下对应，省局(公司)有什么部门，下边就设什么部门。根据商业企业未来的定位，以分公司为经营实体的中层机构大体上可设“一办、两心、三科”。即办公室、物流中心(下辖客户服务部含电话定货部、卷烟配送部)、信息技术中心、业务科、财务科和专卖管理科。如此设置能够高效便捷地实施经营管理。市场竞争中，企业人，尤其是领导人对市场的洞察和领悟将引领企业的走向，决定企业的兴衰荣辱。没有一流的人才，就不会有一流的公司，没有优秀的人才，就不会有企业的发展壮大。决定企业前进还是后退的，是企业拥有什么样的人才，而不是拥有多少资产，人才无疑是企业最重要的因素。长期专卖政策的影响，烟草企业乃至整个行业，人的因素都是发展的制约因素！垄断经营造就的市场概念模糊、竞争意识淡薄以及退出机制的缺失，都严重影响企业人才队伍的建设发展。烟草企业正式工与聘用工的身份差异所引起的不平等现象，也影响了企业整体健康发展。市场竞争就是人才的竞争，企业要实现可持续性发展，其员工队伍的素质也是关键。随着行业现代物流进程的加快，各类人才对企业发展的作用也越来越突显。因此，要构建适应现代管理和市场竞争需求的管理队伍和员工队伍。要建立健全人才激励机制、淘汰机制，打破封闭，引进人才，人才选拔要公开、公正，实行竞争上岗、定期交流的动态管理。要推行“定岗不定人、收入凭贡献、发展靠能力”的人才使用和收入分配机制。岗位编制应当根据辖区卷烟销量和专卖管理任务的实际情况科学核定，实行一岗一薪，岗位不同，标准不同。对不能适应岗位要求的，坚决撤换。以此强化队伍建设，提高员工整体素质，保障网络建设。

2、贯彻推广执行能力，高效建设网络。

“没有执行力，就没有竞争力”，执行力是决定企业成败的一个重要因素，是21世纪构成企业竞争力的重要一环，执行力是解决一切问题的关键。在激烈竞争的市场中，一个企业的执行力如何，将决定企业的兴衰。无论是烟草还是其他企业，应该说执行力是每一个企业所面临的首要问题。执行力是一整套行为和技术体系，他能够使企业形成自家独特的竞争优势。执行力有三个基本条件：一是领导人必做的事。二是构建执行力文化。三是选用能执行的人。执行力强的组织都有共同要点，那就是：执行力组织内部都建立了一种执行文化。每个人更注重实质性的内容，而不是走过场。执行力组织的薪酬设计更多地与业绩联系起来，并且对业绩的衡量不仅仅是以单纯的数字为标准，而是注重个人的潜力，以及为公司所做的贡献。更为关键的是在执行力组织中，人员、战略、运营三个核心流程是紧密连结在一起的，而且非常注意评估。他们对战略计划、运营计划定期进行评估，对前一段的工作进行总结，找出不足与优势，并分析今后可能面临的变化，从而及时修正计划与目标。他们对人才的评估更注重他们的执行能力，在评估中对他们进行培养和指导，发现高潜力人才，从而建立起完善的领导人才输送渠道。执行力是企业文化的重要组成部分，是企业成员所共享的价值观念、信念和行为规范，体现在生产、管理、经营的全过程，有文化的企业未必都成功，但没有文化的企业注定不会成功。因此，作为烟草企业和烟草企业人员必须要学习了解、掌握“执行力”，并能够在实际工作中贯彻引用，进行实践，寻找、发现和解决经营工作中的问题和各类矛盾。对于烟草商业企业和网络建设而言，执行力体现在客户关系管理、营销队伍建设、客户服务差异、销售业绩考核，人员测评等；作为烟草商业企业和网络建设的工作者，学习运用执行力，有助于转变思维观念，学会

双向思考问题，有针对性地开展工作，促进经营管理。学习运用执行力，就是要吸收有利于开展网建工作的措施，吸收有利于促进经营销售的理念，全面提高业务经营、市场管理的能力。没有执行力的企业注定不会长久，他们必然在激烈的竞争环境中败下阵来。只有那些建立了执行文化的组织才可能长久发展，任何企业都不例外，烟草企业、网络建设更是如此。

三、合理配置资源，提高运转效率，实现网络建设低成本运行。

商业企业要抓住改革调整的时机，通过客户关系管理的科学实施，对人、财、物、市场信息、客户资源等要素重新配置，发挥网络资源的整体效应，提高有效资源的利用率，构建中国特色的烟草商业现代物流体系。通过多种手段措施，降低物流成本，建设高效的网络。

1、实施客户关系管理，全面推进网建。

科学实施客户关系管理，是网络建设的重要步骤，是企业核心竞争力的体现。伴随着市场经济体系的完善发展，尤其是入世后我国政府有关承诺的逐步兑现，烟草市场已经成为国内和国际烟草巨头竞争的焦点。竞争不仅是品牌和渠道的竞争，更是对客户资源的竞争。客户资源是珍贵的，稳定的市场客户资源、成熟的客户关系管理是企业发展壮大保证。零售户是我们宝贵的客户资源，是连结工商企业与消费者的枢纽，更是我们巩固占领市场的堡垒。要想打造市场营销主体，就必须创新营销方式，把营销的着力点投入到客户资源培育上，科学实施客户关系管理。要保证客户的经营利益。利益是零售客户是否依存烟草企业的重要标准。烟草企业如果不能给零售客户带来利益，再优质的服务也是白费力气。保证零售客户利益必须在“货源组织、价格调控、专卖管理”上取得实效。一货源供应：要保证适销对路品种的及时足量供应，经济欠发达地区要做好低档烟的供应。当前客户对货源供应表现不满，意见较大。我们应该与卷烟工业企业建立良好合作关系，及时组织适销对路卷烟品种，满足客户需求；二价格管理：争取地方政府、物价部门的支持，推广、实行明码标价，防止低价竞销、恶性竞争，损害多数客户的利益，保证客户合法经营更能获利；三专卖管理：按专卖和工商管理法规，协调工商管理部门取缔无证经营、打击违规经营，为合法经营和有经营能力的客户提供优良环境。其次是开展差异化服务。根据客户的诚信等级分类管理，依据客户的守法程度、贡献度、忠诚度、成长性，实行差异服务。在货源信息、诚信管理、营销指导上提供针对性服务，实现创利增值。另外，也可通过联谊会、征询座谈、营销培训、卷烟品吸、诚信客户选举等，来提高增强客户的凝聚力和归属感。再次是建立优秀的客户经理队伍。要采取社会招聘或内部选拔培养多种方式，建设符合现代营销要求的客户经理队伍，让客户经理切实承担起引导社会消费、宣传名优品牌、指导客户经营、巩固网络的作用。最后是重视解决客户投诉。充分认识客户投诉，解决客户投诉是纠正失误的最佳办法，可从中掌握市场最新信息，对症改进，解决问题。通过客户投诉，建立起与零售客户和谐亲密的伙伴关系，进而增强提高客户的忠诚度和依存度。

2、建设现代烟草物流，提高运转效率。

随着国家烟草“重组改革”的不断发展和推进，以分公司为经营主体的商业企业未来发展定位就是集团化卷烟销售或者工业集团的配送中心，这是改革的必然所趋。因此，烟草商业企业要想在未来行业调整改革中立于不败之地，就该抓住当前的改革调整的时机，紧跟发展潮流，构建具有中国特色的烟草商业现代物流体系，打造市场营销主体。建设现代物流，应该注意解决好四个问题。一是业务流程重组。构建现代物流就是要打破原有业务经营模式，全面升级访销配送系统。具体就是按照“电话订货、网上配货、电子结算、现代物流”的标准，统一经营模式。构建现代物流应该将卷烟调拨、仓储、访销、配送等业务统一运作，建立电话访销和配送中心。统一订单、统一结算、统一配送、统一信息，达到专业化和规模化经营。二是资源合理配置。业务流程重整，就要充分利用统一销售网络的优势，对各种要素资源进行有效整合和优化配置，商业企业应该抓住体制改革的契机，对辖区人、财、物、市场信息、客户资源等资源要素按照精简、实用、高效的原则重新配置，发挥网络资源的整体效应，提高有效资源的利用率。三是有效控制成本。现代物流是否先进有效，关键看成本效益率。构建烟草行业的现代物流，必须将成本控制作为卷烟营销网络建设的首要内容，建设经济实用高效的网络。通过流程管理改进、完善技术、线路整合、科学测算等手段措施，降低物流成本；要建立储量适当、分拣高效的跨区域配送中心，形成“大物流、大配送”格局，产生规模效益；要严格实行费用预算管理，规范资金使用行为，加大审计监督力度，推动企业管理水平的提升，切实降低管理成本。在机构、岗位、人员定编上控制人力成本，建立科学管理机制优化人力资源，降低用人成本和费用。四是先进技术支撑。高效率低成本的现代烟草物流离开先进信息技术支撑是不行的。近年商业企业加大了信息工程的建设力度，应用了计算机物流分销系统、客户关系管理和专卖诚信等级管理系统。从信息技术的发展趋势看，要建设数字烟草，构建现代物流，烟草商业企业还需进一步强化信息网络建设，增加信息网络软硬件的投入，不断更新升级各种系统配置，打造科学先进的信息平台，实现有效控制、高效运行、低成本操作的物流建设目标。

姜成康局长在2005年全国烟草工作会议上提出：“要继续推进卷烟销售网络建设，提高网建水平，加快传统商业向现代流通转变。”网络是否有生命力，关键在于服务和效率。要把“三个满意”始终作为网建工作的出发点和立足点，为卷烟工业企业和零售客户提供优质服务。既要提供及时周到热情的服务，更要在利益上给予合理保证。要采取措施进一步解决好合理批零差率问题，统筹工厂、批发、零售各个环节的利益关系。要突出解决好货源供应，根据市场需要组织货源，克服非市场因素和片面追求毛利率倾向，努力做到让客户自由选择品牌，货源安排做到公开透明。使卷烟生产和经营真正贴近市场，提高市场化水平，为今后应对更加激烈的竞争奠定良好的市场基础。要注意成本费用和人员控制，企业物流、人力资源、管理边际成本要在网络运行逐步成熟之中明显降低，实现经济合理，高效运行。网络建设是一个系统工程，既长期复杂，又与时俱进，是一个不断更新、逐步完善提高的过程。网络建设的核心就是要提升商业企业的核心竞争力，实现卷烟销售网络优质、高效、低成本运行。在烟草行业改革调整的关键时期，商业企业如果能够未雨绸缪，抢抓机遇，顺应形势，深化改革，就一定能在激烈的市场竞争中打造坚实的经营主体。

作者：沈国，江苏省烟草公司扬州市邗江区公司市场经理(片区负责人)。联系电话：0514—7867156

www.tobacco.org.cn All Rights Reserved.

版权所有 中国烟草学会

本网站由中国烟草物资电子商务网提供技术支持