

湖南烟草产业可持续发展论坛暨 2004 年学术年会 论文集

山区网建城乡一体 商流物流分轨运行

—— 对怀化市大山区卷烟网建模式的再思考

怀化市烟草公司 张书华 骆 华

当前，全国卷烟网建如火如荼，大中城市、平原地区甚至丘陵地带的网建工作都已经驶入高速发展的快车道。大山区何去何从？大山区怎样跟上全国的步伐？我们怀化市烟草专卖局（公司）在国家局和省局的正确领导和直接关怀下，在认真总结过去“一张大网，三层管理”模式的基础上，不断深化认识，不断探索实践，创新思维，奋起直追。从今年 8 月 20 日起，在怀化大山区实现了商流和物流分轨运行，较为成功地做到了山区网络城乡一体化。

一、大山区卷烟网建面临的挑战

（一）自然环境恶劣，山高路远，居住分散，特别是落后的农村交通条件严重地制约着大山区网建的发展

怀化市位于湖南省西部，地处云贵高原的东部边缘，武陵山和雪峰山横亘全境。全市辖 13 个县、市（区），地域面积 2.76 万平方公里，493 万人口。境内高山林立，溪河纵横，人均“八山一水一分田”。从市中心到各县，从县城到各乡镇，从集镇到各村组，都路途遥远，路况极差，费时费力。有很多山区人家居住在山顶河边，开门见山，出门划船，行走极为不便。山区的交通网络一般都未成型，县乡之间多为砂石路面，坡高路陡，崎岖蜿蜒，坑坑洼洼，危险重重，同样的距离要比发达地区多费 2—4 倍时间。部分有公路的村组也都是村民自发修建的简易便道。有部分公路，就连境内的 320 国道雪峰山路段和 319 国道凉水井路段，到了冬天因冰天雪地，夏天因大雾弥漫，还要封山封路，往往几天不能通车。怀化大山区还有近五分之一的村连机耕道都没有，很多村寨只能靠肩挑背扛才能把东西运送到家。

（二）经济欠发达，金融、电信相对落后，难以为高水平卷烟网建提供配套的外部条件支持

怀化市有 316 个农村乡镇，4037 个行政村。在怀化市，最适合进行电子结算合作的中国农业银行共设有 82 个网点，其中农村网点 20 个，近 95% 的乡镇没有网点。工商银行、建设银行、中国银行只在部分有大型厂矿企业的农村乡镇设有网点。有 3 个县撤消了工商银行，只有一个县设有中国银行。电信也相对落后，到 2003 年底，全市尚有 1284 个村没有架设电话网线，占总数的 32%。在 106.4 万户农村家庭中，也只有 22.1 万户家庭安装有电话（含 ETS450 兆无线电话），占总数的 21%。

（三）烟草公司底子薄，办公条件差，硬件设施和基础建设与卷烟网建发展要求有一定的距离

大山区的烟草公司往往都是后发达公司，家底较薄。近几年来，随着网建水平的提升，规范经营的加强，

效益逐年上升，但办公条件仍然十分落后。怀化市分公司占地也只有 15.9 亩，集办公、宿舍、仓库于一体，连车辆都无库停放，常年风餐露宿。下属 11 个县、市（区）公司场地狭小，没有一个县公司建有篮球场，也根本没有建篮球场的空地。办公楼多数都是上个世纪 80 年代修建，由于受当时历史条件的限制，普遍狭小陈旧，拥挤不堪。卷烟仓库建设更是落后，场地窄，容积小。全市 845 名干部职工中的住房面积超过 100 平方米的 83 套，不到 10%，绝大部分干部职工居住在 50—80 平方米的陈旧宿舍里，条件十分艰苦。这种状况在 3—5 年内难以改变。

如何正视这么多的重重困难？真正做网建干事业的，就应该把困难看做挑战，敢于迎难而上。怀化幅员辽阔，居住分散，卷烟网络覆盖面很宽，怎样做到“宽而不漏”？交通状况差，送货线路长，怎样做到“长而不断”？地形复杂，经济落后，基础薄弱，怎样做到“难而不倒”？其出路在哪里，还是在八个字上——因地制宜，务实创新。也就是说，有条件要上，没有条件创造条件也要上。

二、大山区卷烟网建城乡一体化模式的框架

总体框架：山区网建城乡一体，商流物流分轨运行。就是要在大山区一竿子插到底，商流物流分轨，保持城乡一个网络统一运行，坚决实现五个 100%，即：电话订货率 100%，商流物流分开率 100%，凭证供货率 100%，配货分拣到户率 100%，终端到货确认率 100%。

具体运作办法：市场划为三块，全部电话访销，按单分拣到户，送货到户为主，终端到货确认，城区电子结算，农村存单结转，客户分类服务，专卖诚信管理。

市场划为三块：根据地形地貌的自然状况，结合卷烟零售户分布的集中度，卷烟消费量的大小以及对经营效益的影响程度，将卷烟市场划为三块：第一块是城区、中心集镇和公路干线沿线；第二块是人口居住相对分散，一般属于乡村公路的终点，但有赶集习惯，又架有通讯线路，距县城很远的偏远乡村；第三块是无电话、无公路、无集市的“三无”地区。公司在第一块市场重点加强客户分类服务和专卖诚信等级管理；在第二块市场设立卷烟物流服务站和专卖管理所，派驻片区经理；在第三块市场设立电话访销的指定卷烟代订点和卷烟指定代收代送点。公司规定，指定代订点和指定代收代送点不能是同一零售户，以确保商流物流分开率 100% 的实现。

全部电话访销：公司电话呼叫中心对不论是城区还是农村的所有零售户全部实行电话访销，不再有其他形式的订单采集。对第一块市场，电话已经普及，没有问题。对第二块市场中没有电话的零售户，公司采取送电话的办法来解决。到目前为止，全市已经送出电话机 2000 部，计划再送 500 部。对“三无”地区，公司选点在农户家投资安装 100 部有线或 ETS450 兆无线电话作为订货专用电话，该点作为公司的卷烟指定代订点。电话所有权归公司，话费由公司与电信部门统一包干结算。平时由农户严加管理，专门负责“三无”地区零售户的电话订货。零售户可提前将卷烟需求上报给代订点。公司呼叫中心每 7—10 天对“三无”地区电访一次，由卷烟指定代订点上报分户零售户的真实需求。一户卷烟指定代订户管辖“三无”地区的零售户最多不能超过 10 户。划为“三无”地区的零售户总数不得超过零售户总数的 5%。

按单分拣到户：公司配送中心根据呼叫中心采集的订单全部实现按单分拣到户。对第一块市场零售户的订单，在公司仓库内完成分拣；对第二块和第三块市场的订单，则由公司送货车组与站点人员一起，在卷烟物流服务站和指定代收代送点完成，同时要一一对应放置在卷烟中转专用包装内。卷烟物流服务站保持零库存管

理，不再有其他渠道来源的卷烟。

送货到户为主： 公司配送中心负责对城区、中心集镇和公路干线沿路的零售户直接送货到户。在第二块市场，考虑到送货成本、运输效率，并且该地区有赶集的习惯，则采取由卷烟物流服务站实行送取结合，对周边村组较近的零售户要送货到户，对路途遥远、不便于送货的零售户则约定其利用赶集到服务站取货。对“三无”地区，因为交通闭塞，人员很少流动，公司聘请最方便到达“三无”地区的人，作为卷烟指定代收代送员，如船工、农用车主、摩托车主，他们用自己的工具或是人力用箩筐、背篓等工具送货到户。指定代收代送员视同公司员工进行管理，并签订具有法律效力的协议。目前，全市计划聘请 100 名指定代收代送员，这百人送货大军将活跃在大山区的角角落落。对于“三无”地区以及较为偏僻的乡村卷烟零售户。一要考虑合理布局，逐步引导调整到位。二要加强管理，必须坚持持证经营。三要真心实意热情周到优质服务。这一块地方的老百姓确实辛苦贫穷，公司务必带着深厚的感情做好“三无”地区卷烟市场的服务工作。这项工作做好了，可以逐步遏制假烟、白包烟的冲击，确保城乡整体市场卷烟秩序的根本好转，可以逐步树立烟草专卖局的威信，展现烟草公司的社会形象，可以维护国家烟草专卖法的尊严。从而最大限度的实现网建“三个满意”的要求和践行“三个代表”的重要思想，赢得广大老百姓的拥护。目前，沅陵县、芷江县在大库区已经启动用船送货到户。不仅优化了送货路线，降低了成本，而且社会反响强烈，得到了广大老百姓的称赞。至于要做好这项工作，困难确实很多，但需要增加的成本并不大，据测算，全年只有 10 多万元。我们千万不能因小失大。这样全市送货到户的零售户要占到总数的 90% 以上，到第二块市场设立的卷烟物流服务站取货的零售户不到零售户总数的 10% 。

终端到货确认： 所有零售户都必须执行到货确认。当公司送货车将卷烟送达时，零售户、服务站、指定代收代送点都必须亲笔签收。服务站、指定代收代送点负责的零售户也必须对自己收到的卷烟进行确认签收，并由服务站、指定代收代送点交公司备案检查。

城区电子结算： 目前根据银行部门的外部条件，公司在城区和条件具备的农村中心集镇实行在线代扣，呼叫中心在采集订单时，与银行同时完成资金结转。

农村存单结转： 目前农村站点不具备电子结算的外部条件，为了预防出现短款、挪用、假币、盗抢等事故，公司对农村站点采取只收存单的办法。呼叫中心完成第二、三块市场的定单采集后，立即通知卷烟物流服务站和指定代收代送点，要为零售户垫付货款，就近存入信用社或邮政储蓄所中公司指定的帐户。该帐户由公司与金融部门协商，只存不取，只作为公司的转帐户头。公司送货车将卷烟送达后，收走存单，交公司财务与开户行结转。对于送货途中的零星零散客户，根据实际情况收取现金，但必须在两个小时内就近存入金融网点，只保留存单。

客户分类服务： 在工作中按照客户的重要度、可信度、适应度、规范度和发展度分成若干个小项，实行 100 分制考核，根据考核得分情况将零售户分成四个等级，即核心客户、重点客户、一般客户、淘汰客户。对不同等级的客户，公司制定相应的访销频率、供货限量、服务标准。特别是在客户生日、生病、婚丧时都规定公司的服务内容。客户经理要对大型商场、宾馆酒楼、重要娱乐场所、火车站客运段等进行专门的个性化服务，指导客户开展好卷烟营销。

专卖诚信管理： 在零售户户籍化管理的基础上，推进专卖诚信等级管理，转变过去“重管理、轻服务”

的观念，从“管、查、卡、压”为主转变到“服务、引导、帮助、教育”为主上来，努力实现专卖管理由打击查处型向服务管理型的转变。各县在零售户中要建设10个“品牌示范店”、50个“服务优质店”、100个“经营标准店”。由公司和零售户联合出资按统一的标准装修门面，作为产品宣传、品牌培育的主阵地，

三、大山区推行卷烟网建城乡一体化模式应牢牢把握的几个问题

（一）要牢牢把握好传统商业向现代流通转变的大方向

实行全部电话访销，商流物流分轨运行，实际上是公司经营观念由“我有血液”向“我有血管”的转变。新模式的推行，就是为了推动流通观念、流通技术、流通方式、流通组织、流通布局向现代化的要求前进。在大山区做到全面电话访销，实现商物分轨，是山区网建迈出的一大步，也是向现代流通转变的第一步。特别是通过全部电话访销，公司直接控制了货源，控制了市场，斩断了大户的手脚，掏空大户存在的基础，从根本上打击了“地下网”。“商物分轨运行，终端到货确认”又解决了冒订、假送的问题，实现了大山区卷烟市场有序地流动。

（二）要牢牢把握好循序渐进、确保不乱套的原则

大山区的网建，特别是在农村经历了从设立批发网点，到访送一体，到采取指定代送，到现在的城乡一体化的过程。我们感到在网建工作中，尤其是大山区的网建工作，最难的就是如何处理“适应”与“引导”的关系，也就是如何处理地域性色彩与水平性差异的关系。我们认为提升网建水平推行山区网建城乡一体化模式一定要精心策划，循序渐进，确保不乱套：一是要确保卷烟经营不乱套。对广大零售户要大力宣传新模式的意义争取理解和支持。同时要认真地进行市场细分，优化访送线路，不能对每一个零售户漏访漏送，要保证做到零售户数量不减，卷烟销量不减。二是要确保工作流程不乱套。任何一项变革都是一次流程再造的过程。新模式必须处理好电访、配送、稽查、客户服务和效能评价之间工作的无缝链接，每一个输入和输出指令必须清晰流畅，因此必须十分重视人员培训工作。三是要确保财务运作不乱套。实行电子结算、存单结转本身是为了回收货款的安全、快捷、方便。对出现的新情况、新问题要充分研究，加强预防。四是要确保信息网络不乱套。城乡一体化模式，很大程度上依赖呼叫中心的电话访销软件，电访软件是整个模式的发起点，因此要确保信息网络正常运行，要建立完善的应急机制，防止出现故障、病毒、停电等等问题。五是要确保效益增长这个根本点不乱套。怀化推行“城乡一体化”新模式，是在过来扎实网建基础上的提升，投入并不大，主要是车辆、电话、电脑、电访员及送货人员的工资，同时也撤消调整减少了原来一些网点。收支两抵，共计年增加约80万元。但新模式推行后，卷烟销量至少可以增加10%，最低可以增加卷烟毛利600万元左右。这样的效益，不就是网建带来的吗？这样的投入产出之比难道不值得吗？随着时间的推移，实践将作出有力的回答。

（三）要牢牢把握好严格执行到货确认制度

在过来的工作中，怎样让零售户规范经营，怎样防止营销信息失真，一直是困扰我们的两个难题。全部电话访销，减少了中间环节，便于公司直接掌握商情信息，防止在卷烟营销的下游环节出现信息断层和个体大户的小垄断。公司直接电话采单，就是将整个市场一网打尽。但必须辅之以“到货确认”来配套，只有严格执行到货确认，才能解决名为代订，实为自销的问题，才能解决原来送大不送小、送近不送远、送亲不送疏的问题，才能确保商流与物流分轨而不脱节。可以说，到货确认制度是保证商流与物流成功分轨运行的关键环节。

离开了到货确认，电访数据就会失真，送货到户就会失控，按单分拣到户也就会失去意义。要确保在大山区成功实现“山区网建城乡一体，商流物流分轨运行”，必须坚定不移地执行到货确认制度。

（四）要牢牢把握服务营销是网络灵魂的观点，切实加强客户经理工作

卷烟网建一切工作的落脚点是客户。国家局提出，服务营销是网络灵魂，因此要切实加强客户经理工作，这是关系到新模式能否取得成效的关键之所在。怀化推行网建新模式后，对客户经理的工作提出了更高的要求。城区市场的客户经理紧紧围绕“怎么样让零售户舒服”和“怎么样帮零售户赚钱”来开展个性化、差异化服务，做好政策宣传、信息沟通、处理投诉、客户拜访等工作。在第二块市场，公司派驻的片区经理，主要承担起组织协调片区零售户的工作，与客户交朋友，协调处理各种问题，同时负责分析本片区市场的卷烟营销状况，辅助公司决策。归根结底，客户经理致力于做到三点：一是通过服务来融洽客户关系，维护卷烟营销的客源和渠道；二是通过服务来指导零售户搞好经营，培育品牌，扩大销量；三是通过服务掌握市场末梢——消费者的需求，确定营销计划。

大山区的网建，就像怀化市烟草公司的企业精神那样——追求永无止境。只要牢牢把握好国家局“三个满意”的网建指导思想，因地制宜，务实创新，用大山人好的作风建设大山区好的网络，大山区的网建也可以大有作为，大山区的烟草公司也可以走出一条康庄大道。

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