

湖南烟草产业可持续发展论坛暨 2004年学术年会 论文集

关于在销售网络中开展多经服务的探讨

常德市临澧县烟草公司 江 群

摘 要： 利用销售网络开展多经服务是一个投资少、见效快的经营项目，是适应当前县级烟草公司作为“三产”开发的一个好课题，本文就此课题的开发进行简略的分析，并提出不成熟的意见。

关键词： 销售网络 多经开发

在销售网络中开展多种经营服务（以下简称多经服务）的设想，就是要充分利用网络资源和网络市场，在不侵犯销售网利益，不违背销售网宗旨，不阻碍销售网的发展，促进卷烟配送的前提下，根据网内零售户经营项目和需求，在副食品、小百货及日杂用品（以下统称多经商品）中选择几个大宗品种，以代理商的身份，采取送货制的办法，在销售网中开展经销服务，获取多种经营效益。本文就此问题和大家共同探讨。

开展多经服务的可行性分析

在销售网中开展多经服务的可行性主要表现在以下几个方面：

1、门槛低入市易。在多经项目中，除食盐属专营品种外，其它商品均不是专卖专营品种，也不受特别政策保护。因此，门槛较低，入市容易。只需申请有关证照，依法纳税就可大张旗鼓地去做。

2、无龙头竞争弱。几年前，多经商品由副食品公司、百纺公司、日杂公司以及供销系统牵头营销。近年来，由于企业改制，“两个置换”到位，这四家单位基本解体，主渠道已经断桥，市场失去了“领头羊”。如果我们启动多经，所面对的是分散的个体业主，虽千家万户，但竞争力不强，无论从资金上，还是经营规模上都显得弱小，比较成气候的业主也为数不多，这有利于我们起步和发展。

3、消费大可双赢。多经商品可以说是人们生活中的必需品，人们无论生产劳动，还是休闲娱乐，都少不了吃，少不了用，而且消费量较大。据临澧统计部门最新城乡食品消费调查统计：全县 43 万人口，每年食糖、调味品、酒类、饮料类、糕点糖果、干鲜果汁、家用日杂这七类商品消费总额为 1.75 亿元。具体消费水平，在农村，一年人均现金支出：粮食商品 4.4 元、调味品 13.57 元、酒类 20.67 元、饮料类型 2.52 元、糕点糖果 5.85 元、干鲜果汁 10.87 元、家用日杂用品 39.26 元。其支出总额比卷烟人均支出 73.11 元高出 24.03 元。而城镇居民以上七类商品人均消费比农村居民高出近 4 倍，所以，这是一个较大的消费领域。如果我们能够争得 5% 的市场份额，就可以创造 800 多万元的销售额，按 5 点的毛利率计算可获得 40 多万元的经营利润。这是保守的测算。如果运作得好，强化经营管理，市场份额扩大，就可获得更大的效益。在获得经营效益的同时，我们还能获取社会服务效果。主要表现在能为零售网络户提供更好的服务，由于我们采取送货制的办法，从而减少他们的劳动量，降低进货成本，尤其是远离城镇的卷烟网络户获利就更加明显。所以开展多经服务，可以一举多得，产生双赢效果。

4、投入小低风险。利用销售网络开展多经服务，无需进行大的投入，风险也低。一是我们有现成的网络，一般县级烟草公司网络户在千家以上，这是一笔无形的资产和潜在的市场，据网建统计资料显示：在网络零售户中，兼营门店占 94%，专营门店为 6%。也就是说绝大多数网络零售户除销售卷烟外也作多经生意。这为我们在网内开展多经服务提供了可靠的市场和发展空间；二是我们有人才，县级烟草公司有一部分老职员来自副食品公司，他们有经营多经商品的经历，我们可以充分利用他们的才智和管理经验来开发多经服务。同时，我们长期从事卷烟经营，烟酒副食自成一家，经营门道大同小异，开发多经我们也不算外行，只要短时间的熟悉，就能很好地进入角色；三是我们有门店，无须租赁经营场所，有的公司还能调剂商品贮藏保鲜的仓库和设备，能够调剂机动车辆，只要我们合理安排，就能够满足多经服务的需要，实施多经开发。

关于开发多经的管理方式探讨

利用网络资源开展多经服务，必须规范运作，不能乱来。首先不能违反烟草专卖法的规定，借烟之便搭车经营，冲击卷烟配送的主线，影响卷烟销售网络的根本利益，所以要遵循以下原则：

独立原则。要成立专门机制，配备专营人员，把经营权交给“三产”，由“三产”机构独立管理，独立核算。并作为一个中长经营项目来发展，由小到大，稳步发展，最终形成规模效益。

代理原则。根据市场调查，当前，多经商品由于失去了主渠道，商品尤其是大宗商品的走销保持了厂家——代理商——零售商运行结构，形成网络销售。所以我们也遵循这个经营规律，选择几个主要品种，与厂家协商申请代理，形成厂商联手，网络经销的模式，逐步理顺秩序，疏通渠道。

坐行原则。“坐”就是有专门的经营门店，打出牌子，悬挂证照，形成气候，以店经营。“行”就是要在销售网络中开展送货服务，同样采取户籍式管理方式边访边送，访送结合。从整体而言，要做到“行”为主，“坐”为辅，加大送货量，提高送货率，扩大网络规模，取得更大效益。

质优原则。开展多经服务，首先我们要提供质量可靠的商品，坚决杜绝假冒伪劣，树立烟草无假货的行业形象。同时开展优质服务，在商品配送、包装、保管等方面，尽可能的提供便利条件。

开展多经需要的工作精神

开展多经服务，我们虽然有现成的销售网络和便利条件，但在经营中同样会遇到一些实际问题和困难，如在思想观念上会遇到阻力，烟草组建以来，我们吃惯了“专卖饭”，做的是独家生意，干部职工有优越感和舒适感。如今，要做些零星的商品生意，赚辛苦钱，难免有人会放不下“架子”，丢不下“面子”，转不过“弯子”，使工作的开局难；同时还有人会认为当前烟草行业的发展虽然不太顺利，但能够吃饱肚子，领取薪水，还没有到另谋生路的地步，等等这些问题，需要我们解放思想，增强认识，从主观上去努力，发扬几种工作精神：

创新精神。多经服务对于我们来讲是件新事物，新课题，要开发这个项目，实践这个课题，要求我们在观念上向前迈进一步，需要我们以前瞻的思维审视行业的发展，用创新的精神开拓新的经营领域。二十一世纪是创新的世纪，创新将成为我们生活的主流，要想生存发展唯有创新，这是时代发展的要求。同时，我们将面临“入世”的挑战，“两烟”经营将受到冲击，整体效益将会受到影响，其主业的发展速度已经放缓，而且

后劲不足。根据有关权威部门提供的信息，在新世纪的前十年，我们烟草行业的主业发展速度大约只有国民经济发展速度的 0.5 倍，这比 1999 年— 2000 年的发展速度减少 0.3 倍，到 2020 年以后，发展的速度将会更低，所以有人说烟草业是夕阳产业。在这种情况下，我们如果缺乏创新精神，不去开发新的经营领域，居安思危，就不能保持行业持续发展，所以我们要敢想敢干，敢做敢试，敢于开拓。

务实精神。烟业为主，多元发展，已经列入烟草行业十五发展纲要。开发烟外产业，我们已经或正在进行尝试，但由于方方面面的原因，效果还不明显。尤其是县级烟草公司处于经济不发达的农村区域，很难寻求投入少，见效快的开发项目。同时也难以腾出大额资金进行中长期投入，往往处于“两难”境地，而利用销售网络开发多经服务，是一个比较适宜的项目，我们要用一种求实的精神来分析对待，用务实的作风去开发实践。相反，贪大求洋，脱离实际，只能事倍功半，甚至资源闲置，造成浪费。

吃苦精神。借销售网络开发多经并不是一蹴而就的事情，从某种意义上讲，是二次创业。因此我们要有一种创业精神，吃得起苦，受得起累。纵观烟草行业的发展，我们能够取得今天的成就，凝聚了干部职工辛勤的劳动和汗水。在烟草机构组建初期，我们经营无窝，办公无桌，出门无车，条件艰苦，百废待兴，但我们发扬了艰苦创业的精神，吃服务饭，赚辛苦钱，取得了首次创业的成绩。在网建工作中，我们大胆实践，开拓创新，吃苦耐劳，把商品送进千家，把工作做到万户，使卷烟经营走出困境。今天我们要起多经，没有吃苦精神不行。否则，就求不到真绩，收不到实效，也难以起步和发展。如在开局上，我们不做广泛的市场调查，不做好先期的准备工作，仓促上马，就不会取得开局的成功。同时，多经商品没有卷烟商品那么成型，不便于管理，如果我们不精心保管，搞好核算，就会理不顺头绪。在送货中，如果我们不勤深入市场，不与客户建立深厚的感情，甚至送大不送小，送整不送零，送近不送远，就会收到不好的效果。这些实际问题，唯有多做，多交流，多跑腿，多动嘴，多吃苦才能保证多经服务顺利发展。

竞争精神。当前，多经商品的营销，虽然没有领头羊，主要集中在个体经营业主和极少数民营企业那里。但从服务角度来讲，他们方法灵活，促销措施很多，如周转赊销，组合搭配，低价竞销，奖励客户等。如果我们开发多经，会在这方面遇到一些竞争和挑战。商场如战场，我们开发多经，是从别人的碗里争饭吃，是要争夺新的经营地盘。所以，我们要敢于面对这一现实，树立竞争意识，发扬拼搏精神去实现我们的目的。

综上所述，在销售网络中，开展多经服务不失为一个“三产”开发的好项目，既可充分利用现有的网络资源，也可获取一定的经济收益，同时能为网络经营户提供更好的服务，增加附加值，一举多得，可获双赢。只要我们发扬精神，遵守规则，精心运作，锲而不舍，不断努力，就可得到丰厚的回报，在烟外产业打造一方新的蓝天。