

批零一体化是提升网建质量的必由之路

经过近几年努力，我省网建取得了较大成绩，网建基础工作得到加强，硬件水平有了很大提高。但是，我省卷烟社会销量、市场占有率、送货率、入网销售率、持证零售户入网率均偏低，特别是经营省（地）产烟微利，经营户经营卷烟的积极性不高。为此，我们必须改变传统的销售模式，把经营户纳入烟草系统大家庭，实行批零一体化。

一、何谓批零一体化

批零一体化就是要求网络建设必须着手建立新的批零关系，以零售户满意与否作为我们工作好坏的评价标准，不仅服务要到位，而且必须使经营户通过经营卷烟获得较高的利润。批零一体化的核心是“一价制”，它与以往的二次分销有质的区别，“一价制”首先要统一卷烟的批发与零售价格，然后在销售过程结束（一般一个月以上）后按一定比例将利润返还给零售户。这种销售模式可达到批零双赢的目的。

二、“一价制”的具体做法

首先统一批零价格，即烟草公司的批发价与卷烟经营户的条售价一致，烟草公司以经营户的条售价收取货款入公司财务帐，并开具电脑小票，月底各网点根据公司统一批发价，分品种汇总开具正式发票作销售收入；批零条售价与公司批发价的差额则作为零售经营户的利润（保证金），在帐务处理上作为其他应付款——经营户保证金。

其次一个会计周期（一个月或一个季度或半年）集中返还经营户应得利润。返利可采取明返，即单一品种批零差价是多少就返多少；也可采取暗返，即网点汇总计算出总差额，然后对总差额在所辖经营户中根据一定的分配方案进行二次分配，作适当微调。在实践中，绝大部分经营户赞成暗返，原因是明返会导致低价竞销；如果差价过大，也会导致消费者不平衡（如果消费者知道公司批发价的话），引起消费者对经营户和烟草公司的不满情绪（社会对烟草的高额利润已有微词）。返利应由公司财务科集中统一计算，返利（保证金）发发表应作为会计核算附件，若返还现金必须有经营户的签名，条件成熟的可通过银行发放，公司为每位经营户办一本银行活期存折；但一定不能由网点自行返利，防止网点为了增加销量而出现的利用返利政策导致不规范行为或截留利润的现象。

三、实行“一价制”应采取的措施或注意事项

首先，要统一思想，统一认识，统一宣传口径。要开好支委会、行政会、职工大会和分片经营户代表座谈会，做到对内统一思想，统一认识；对经营户讲清什么是“一价制”，实行“一价制”的目的和有哪些好处，晓之以理，动之以情。

其次，如果经营户违反规定经营卷烟要扣除保证金，则必须与经营户签订协议，明确双方的权利与义务；如果经营户违反规定不扣除保证金，而是依据烟草专卖法律、法规处罚或采取停止供货等措施，则可不与经营户签协议。我个人认为扣保证金是一种办法，但容易产

生对立情绪和逆反心理。

第三，要明确经营户月供货限量，严禁内部卖大户。要树立靠大家卖烟而不是靠大户卖烟的观念，同时要加强对大户的严密监控，对违反规定行为要严肃查处。

第四，要注意对“一价制”销售方式保密。“一价制”既是我们的一种销售方式，又是我们的一种营销方法，应该是一种商业秘密，对“一价制”的内部认识要到位，对经营户的宣传也要到位，但不能在社会或消费群体中作宣传，避免引起不必要的麻烦。

第五，对一些团体消费或需开据正式发票的消费，每个网点可设特供户，价格一样但没有返利。即便是公司内部职工买烟也是一个价，也没有返利并归入特供户，这样才能确“一价制”的有效实行。

第六，实行“一价制”必须征得税务部门的支持。我个人认为返利这一块最终要纳入销售收入，需交纳增值税，这样就必须取得税务部门的支持。要书面报告税务局，最好能争取得到明确的文字批复，且报告只能以保证金的名义，不能说是返利，否则税务局不可能同意，这样我们即可通过代扣代缴的形式纳税（经营户作为小规模纳税人，交纳营业税）。

四、实行“一价制”的成效

一是经营户满意。经营户在这种销售方式中获得了较高额利润，既提高了经营户对烟草公司的认知度，又融洽了感情，而大大提高了售烟积极性。

二是送货面达到了100%，送货难度大大减小。我们的网点实行日清月结，不准赊销，而一些小户传统习惯是从副食批发大户那里赊货经营；副食批发大户为了拉拢小户，从副食批发业务中获利，把卷烟经营作为副业经营，不赚一分钱，还垫上袋子赊销给小户；同时，我们对送货员实行计件工资制，小户要么一个月只进几条烟，要么一条都不进，干脆说不卖烟要求停业，背地里则到大户那里赊货，送货员为了保证自己的收入，就给大户源源不断的提供货源；电脑中反映大户月销量比实际销量小了很多，多出的销量均被分解到小户户头，批发部对这种做法大都放任自流，公司就更难以监控。而实“一价制”和对大户限量供货，则使大户成为了无米之炊，小户到大户那里进货也得不到返利。7月份经营户信息初始化时，反映停业的经营户有445户，而实行“一价制”后，绝大部分经营户都要求经营卷烟，原来少进烟或不进烟的经营户也转变为积极主动要货，送货的难度自然就小多了。

三是主动要求办证的多了。每万人办证从7月份的37户上升到45.5户，持证零售户（除停业的外）实现了全面入网。

四是经营计划外烟的积极性下降了。作为商人，盈利是一个最基本的目的，也是最大的原动力。经营计划外烟毛利并不大，每件烟差价仅为5-40元。而通过实行“一价制”，经营户经营公司卷烟的毛利远远超过了卖计划外烟的毛利，而且卖计划外烟还要冒风险。因此，许多经营户反映，卖省产烟有这么好的差价，他们不卖计划外烟了。而如果大家都不卖计划外烟，则“跑轮子”的大户、地下批发大户的销售渠道就要断，这必将导致地下批发大户自动萎缩。

五是网点的工作更加规范、有序。“一价制”堵住了网点的一切变通做法。

六是区域冲击得到彻底根除。因为经营户的户头只有一个，只能到一个网点进货，否则电脑开不出票，也没有返利，故区与区、县与县、网点与网点之间的卷烟相互冲击将从根本上得到杜绝。

七是社会销量有了提高。从实行“一价制”10天的时间看，卷烟销量没有下降，而是稳中有升。而大户销量均以较大幅度下降，中、小户销量都在大幅度上升。剔除地缘因素外，最终经营户的销量将趋于平衡，销量相差不会太大。

五、实行“一价制”的最终目标

一是要改进经营管理方式，把经营户纳入烟草系统，成为我们烟草的组成部分。为什么许多世界名牌产品、国内名牌产品，零售价都能做到全国统一、全省统一？为什么卷烟作为专卖品，而且货源上高度垄断，却做不到零售一价？关键是两条：一是要有好的销售模式，二是每个经营环节都要有利可图。我们现在有访销员、送货员、专管员，但没有营业员；我们要在经营管理上由纯粹的行政手段过渡到行政、经济、感情等方法并用，与零售户尽快建立起战略性伙伴关系，形成良好的销售模式。

二是在支付经营户的报酬方式上，要逐步由现在的返利改变为发工资、发奖金。烟草公司要充分利用经营户点多面广的优势和直接面对广大消费者的有利条件，就应该根据经营户的月销售额，把卷烟分为高、中、低档，按不同的比例（符合当时整个社会经营盈利水平）提成，作为经营户卖烟的报酬，当然前提是要遵守烟草公司的规定，服从烟草公司的管理。

三是要通过实行“一价制”，使网建质量达到最高境界，即烟草公司指定经营户卖什么烟，经营户就卖什么烟；说卖什么价就卖什么价。经营上实现了垄断，市场控制力和占有率自然能全面提高。要达到这种境界，只有通过利益纽带（经营户总能从烟草公司获得较高的报酬）、感情纽带和专卖管理（户籍化管理）。也只有这样，我们烟草专卖专营水平才能在我国加入WTO后，仍不断得到提高，并最终实现卷烟销售由政策性垄断到经营性垄断的根本性转变。

[\[网站导航\]](#) | [\[设为首页\]](#) | [\[联系方式\]](#) | [\[意见反馈\]](#)

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