



转变观念 解放思想，为中国烟草发展和强大奠定基础

——国家局党校第二期司局级班学员赴云南烟草调研报告

云南烟草是中国烟草的支柱，云南烟草的兴衰直接关系到全国烟草业的命运。在国家局党校的精心组织和云南省局的周密安排下，第二期司局级班学员于六月九日至十六日赴云南烟草进行了为期一周的考察调研。这次调研时间虽短，内容却非常丰富，对玉溪、昆明、红河、曲靖四个卷烟厂和迪庆州、丽江地区烟草企业的生产经营和改革情况进行了认真的考察，行程安排紧凑有序，学员们普遍感到收获巨大，确实不虚此行。

一、云南烟草当前基本情况

2000年，云南烟草经受了严峻的市场考验，保持了稳定发展的势头。全省收购烤烟1131万担，占全国总收购量的1/3，其中上等烟比例30.03%，中等烟比例59.83%；生产卷烟612.77万箱，占全国总产量的17.9%；销售卷烟622.08万箱，其中省外销售506.67万箱，省内销售115.41万箱；出口卷烟2.23万箱，出口烟叶80万担，创汇1亿美元；年末卷烟库存接近控库指标，比去年同期有了大幅度的下降；卷烟价格基本保持了平稳。全省烟草共实现税利343.2亿元，占全国烟草行业实现税利总额的32.6%。

今年1-5月，全省烤烟移栽456.42万亩，比去年种植面积444.5万亩增加11.92万亩，增长2.68%，烤烟移栽工作全部结束；卷烟产量完成265.61万箱，同比增长5.28%；卷烟销售完成250.61万箱，同比增长1.64%，其中省外销售199.09万箱，同比增长0.2%，省内销售50.15万箱，同比增长5.6%；实现税利145.10亿元，同比增长3.72%，其中税金105.61亿元，同比增长2.06%，利润39.49亿元，同比增长8.47%。

面对几年来“两烟”产品由卖方市场向买方市场的转变，云南省局按照国家局提出的“一要规范、二要改革、三要创新”的工作重点，在突出抓好市场开拓的同时，狠抓规范、改革与创新工作，促进全系统的稳定发展。特别是2000年倪局长到云南烟草视察时对云南烟草提出加快改革步伐的要求后，云南烟草围绕建立“干部能上能下、职工能进能出、收入能高能低”的竞争激励机制，从人事、用工、分配和内部机构改革等几个方面加大了改革的力度。曲靖烟草企业率先在中层干部选拔上普遍推行竞争上岗后，去年在全厂每一个岗位都推行了竞争上岗，拓宽选人用人渠道，激发了企业的活力。在去年“三合一”企业厂与局（公司）行政班子分设中，省局（公司）党组在曲靖、昭通、大理烟草企业实施民主测评、末位调整、竞争上岗等选人用人新办法，末位调整3位副处级干部，从15位竞争人选中选拔8位同志进入企业班子。干部选拔任用方法的改革，受到企业广大干部职工的好评，成为有力推动企业加快内部改革的动力。在减员增效、分流富余人员以及剥离社会职能方面，也迈出了新步伐，取得实效。红河卷烟厂公开拍卖公车，全部取消了公务用车，连厂长到昆明开会都是租车。红塔集团剥离了学校和食堂。昆明卷烟厂剥离了车队、学校和生活服务公司等社会职能。红河卷烟厂通过减员增效，分离社会职能，在岗正式职工由1998年的1620人，减到现在的1100人，净减520人，减幅为32.1%；并做到增产不增人，劳动生产率大幅度提高，全员实物劳动生产率由1997年的181箱/人提高到2000年的503箱/人，增幅达178%；生产工人

实物劳动生产率由1997年的814箱/人，提高到2000年的976箱/人，增幅达20%，在全国名列第一。全省烟草企业截止2001年5月底，内部退休职工达5015人，占正式职工总数45718人的10.9%；在岗正式职工由1998年的45068人，下降到2000年底的42503人，近两年净减2565人，减幅为5.7%。

在全省烟草系统积极推进改革的同时，省局（公司）也非常重视机关自身的改革工作，并做了充分的准备。去年底，在国家局关于省级局机构改革的意见出台后，云南省局及时上报了机构设置、定员定编、人员分流的“三定”方案，最后国家局核准云南省局设置13个处室，135人的编制。按照国家局批准的方案，云南省局于去年底、今年初用了两个月的时间完成了机关的机构改革工作。机构改革分两个阶段进行，第一阶段，对处级干部重新聘任和竞争上岗。在对现任处级干部进行民主测评的基础上，经过组织考核，完成了对现任处级干部的调整和重新聘用，并按照国家局规定和参照省级国家机关机构改革的经验，对13名处级干部改任了非领导职务；对空缺的13个副处级岗位全部进行了竞争上岗。机关共有38名同志报名参加了竞争，通过民主推荐、资格审查和民主测评，最后确定了16名同志参加竞岗演讲和民主评议，经组织考核和任前公示，8名同志走上了处级领导岗位。第二阶段，对机关的主任科员进行全员竞争上岗和副主任科员及科员实行双向选择，经过竞岗演讲、民主评议，以及双向选择和考试，有57名同志聘为主任科员。副主任科员及科员双向选择岗位也通过申报岗位、双向选择、考试、聘用的程序进行，有45名同志聘为副主任科员。

通过机构改革，处室由原来的19个减至13个，人员由原来的214人减为现在的135人，其中内退44人。机构设置、职能划分、编制分配趋于科学合理，更加有利于强化职能；一批德才兼备、实绩突出、群众公认的优秀年轻干部脱颖而出，发现、考查并储备和培养了一批优秀的年轻干部，为今后建立一支高素质的干部队伍奠定了基础；现职处级干部平均年龄由改革前的49.9岁降至现在的45.2岁，处级领导班子年龄、文化和专业结构进一步优化，促进了人员合理流动，实现了干部队伍的优化组合；广大干部职工感受到了竞争的压力，又增强了搞好工作的动力，思想观念发生了根本性转变，精神风貌焕然一新。省局（公司）机关的改革初步建立起了内部的竞争激励机制。同时，也使下属单位受到了震动，为全省烟草系统下一步的改革提供了可供借鉴的经验。

二、调研考察体会与收获

通过考察与座谈，学员们的普遍感受是云南烟草企业的面貌发生了深刻的变化，从厂容厂貌、技术装备、企业管理、营销理念到职工精神状态，与前几年相比均有“士别三日，当刮目相看”的长足进步。现将体会与收获简述如下：

1. 红塔集团重视内部的规范管理，为企业的两个文明建设再上新台阶奠定了坚实的基础。

红塔集团作为中国烟草的排头兵，在吸取历史教训的基础上，近几年进行了较多的内部规范工作，尽力做到按经济规律办事，减少外部行政环境的影响，以企业效益为中心，对集团资产进行了重新整合，并加强了科技创新和人才引进工作。通过内部规范管理和资产的重新整合，红塔集团的思想政治工作、廉政建设、核心竞争力和境外市场开拓都有了明显的进步，为企业的两个文明建设再上新台阶奠定了坚实的基础。

红塔集团总裁“宁可不当领导也不能去坐牢”的格言博得广大学员的赞许。红塔集团家大业大，树大招风，处在风口浪尖上要把好舵确实很难，惟有用规范的制度管理，才能确保目标的实现。正是这几年的内部规范管理使得今天的红塔集团免受外部环境的震荡，也使全体员工保持了饱满的工作热情，在卷烟市场剧烈变化中实现了稳定发展。

红塔集团始终把科技创新作为首要任务来抓，投资3亿元的红塔技术中心被认定为国家级技术中心。科技创新的最重要因素是人，红塔集团设立了博士后工作站，并采取多种方式招揽人才，现已拥有博士、硕士、大学生等工程技术人员100多人，研究领域已包括微生物技术和遗传工程。低焦油、低危害卷烟的开发也一直在努力赶超先进水平。新开发的混合型卷烟已于去年十月在海外上市，当年销量9607件，预计今年可达10万件。

2. 昆明卷烟厂深化内部改革，强化市场营销，推行干部使用竞争上岗，实施末位淘汰，加快分离企业办社会职能的步伐。

昆明卷烟厂近几年所遇到的销售形势比云南其他骨干烟厂更加严峻。为此，昆明卷烟厂在深化内部改革、强化市场营销、推行干部使用竞争上岗、实施末位淘汰和加快分离企业办社会职能等方面作出了很大的努力。首先，在干部的选拔任用中引入竞争机制，不断加大对于干部管理和考核的力度，对中层干部实行末位淘汰制，每年淘汰3~4%约7~8名中层干部，干部考核工作基本制度化、规范化、程序化，并对干部年轻化作出要求。其次强化市场营销，选用精兵强将充实营销队伍，确保巩固省内省外两个市场。由于昆明卷烟厂约70%的卷烟在省外销售，近几年受到的市场冲击较大，因此昆烟的市场观念转变较早，市场营销人员扩充也较早，现已达每万箱一人的队伍规模。再次加快分离企业办社会职能的步伐，分流企业富余人员，实行减员增效。目前已创办独立经营、自负盈亏的经济实体安置企业富余人员，组建了九九集团股份公司、九九物业公司和九九运输公司；职工学校的剥离工作也将于7月底结束，职工医院与烟厂的脱钩问题正在积极探索。

3. 曲靖卷烟厂的团队精神、制度管理和以诚待人将使企业步入良性循环。

石林和吉庆卷烟有一大批忠诚的消费者。曲靖卷烟厂的成功得益于一个好班子、一个好思路、一个好制度和两手都过硬。曲烟的团队精神、制度管理和以诚待人是行业内有口皆碑的，也正因此曲烟才在近几年的市场动荡中受影响较少，98年以来每年实现税利增长都在4亿元以上，一直保持着稳定的规模、效益双增长。2000年又创出了完成卷烟产量84.08万箱，同比增长1.92%，实现税利31.71亿元，同比增长25.93%的佳绩。

得益于企业良好信誉的“福”牌卷烟一炮打响，反过来又使企业得到了大幅度的提升。“福”牌已成为曲烟的一面旗帜，“福”牌统帅全厂的系列产品开发创新思路必将使曲烟步入良性循环，使石林有福、吉庆如意。

4. 红河卷烟厂的“人本管理”为企业持续快速发展插上了腾飞的翅膀。

红河卷烟厂“不求最大，但求最好”的发展思路使企业实现了税利8年增长29倍的高效益，从92年产量10万箱，税利不到亿元提高到2000年产销61万箱，实现税利28亿元。这还是在每年付出3亿多元生产计划指标调剂费用的情况下实现的。红河卷烟厂的“人本管理”思想使企业的制度和技术不断创新，因而使效益实现了8年的连续增长。预计今年卷烟产销量可达70万箱，又将实现规模、效益的进一步增长。

红河卷烟厂制度创新的核心是内部分配机制合理制定，摒弃一般企业内部的承包及计件制或论资历的工资管理方式，而是实现按劳动价值分配。工资只考虑岗位，没有职称与资历的因素；奖金只论业绩好坏，不作为工资的补充，因而能够真正起到激励作用。

红河卷烟厂技术创新的核心是把简单劳动和重复性工作交给机器去做，把人从体力劳动中解放出来，强化培训，提升素质，发挥人的能观主动性去研究问题，去创新。如果你不研究、不创新，你就没有工作可做。

红河卷烟厂的“人本管理”和彻底的内部分配机制改革为企业持续快速发展插上了腾飞的翅膀，使红烟成为国内最有发展潜力的企业。

5. 全省的卷烟销售网络建设为云南烟草的稳定发展起到了重要作用。

“三合一”企业厂与局（公司）行政班子分设后，城区卷烟配送的网建工作有了重大进展；昆明城区卷烟配送有限公司今年1~5月已实现销量3.3万箱，比去年增加2.3倍，效益增加12倍，达3000多万元，市场控制力大大提高。另外，丽江地区和迪庆州的卷烟销售网络建设也有大的进展。扎实的网建工作为云南烟草的稳定发展起到了重要作用。

6. 省局在烟叶生产发展上的环保意识值得全国同行学习。

丽江地区是山区，经济发展比较落后。由于丽江的海拔、气候、土壤都比较适合烟叶种植，且烟叶质量好，很受市场欢迎，丽江政府和烟草公司都希望发展烟叶为农民和财政增加收入。省局考虑到烤烟需要消耗大量木材做炭火，而当地的森林砍伐已很严重，从保护环境和当地人民子孙后代的长远利益出发，没有给丽江多安排烟叶种植面积。这种环保思路是很值得全国同行学习的。

三、对云南烟草发展的建议及探讨

云南烟草由小变大、由弱变强是顺应了时代趋势和理念创新的结果。在十一届三中全会后的改革开放初期，云南烟草顺应我国经济逐步市场化的潮流，抓住机遇，进行了一系列的理念创新：排除各种阻力，引进国际上先进的技术装备；充分利用云南烟叶香味特征扩大云南卷烟的影响；狠抓烟叶质量，把烟厂的第一车间引申到烟田；让经营者获利丰厚，迅速抢占卷烟市场。最终使云南烟草走向了初步的辉煌。

在新形势下云南烟草仍需进一步发展壮大，以面对经济全球化中国际大公司的严峻挑战。云南烟草的发展仍需进一步转变观念，解放思想，为中国烟草发展和强大奠定基础。

1. 云南烟草的发展需更着眼于战略思维。

烟叶是烟草行业的重要资源。让云南烟叶尽量多的进入到各地的卷烟配方中，云南烟的风格才能广为消费者接受，也才能让云南烟风靡市场，独领风骚。如果云南烟叶局限在云南卷烟和少数其他牌号中使用，得不到云南烟叶的卷烟生产企业就会想方设法用包括进口烟叶在内的其他烟叶来生产受市场欢迎的卷烟，这样，市场的卷烟风格就会发生大的变化，云南烟叶与云南卷烟的影响就会逐步缩小，云南烟草的发展将会成为无源之水，届时云南烟草必将风光不再。因此，从战略思维考虑，那种将云南烟叶作为“战略资源”加以控制而不与他人享用的观点是极不可取的，是会断送云南烟草锦绣前程的。与市场资源、人才、体制、机制等问题一样，在对待烟叶资源问题上，云南烟草的发展同样需要战略思维。

2. 云南烟草的发展要强化世界眼光。

玉溪卷烟厂提出的“天下有玉烟，天外还有天”是有世界眼光的，但在现实中玉烟人看到的可能更多的是“天下有玉烟”。请看玉烟卷烟生产二部黑板报上的“品牌英雄榜”：1999年第一品牌是“红塔山”，价值423亿元；2000年第一品牌是“红塔山”，价值439亿元。我们未能看到世界第一品牌“万宝路”的价值是多少。

毋庸置疑，玉溪卷烟厂的中国第一当之无愧。但角逐世界的重任自然也首先落在了玉烟人的肩上。玉烟人要挑战的目标应是世界大品牌，而不仅仅是维持国内第一。随着中国加入

世界贸易组织，与世界大品牌的竞争已发生在我们的家门口，发生在我们的日常生活中，再不更新观念，将使我们的优势丧失殆尽。

3. 要有居安思危的长远经营观念。

盛衰是事物发展的客观规律，关键是如何让兴盛期尽可能持久。

历史唯物主义与辩证法是尊重客观规律的。有兴盛必有衰落，这是事物发展的客观规律，是任何人都改变不了的自然法则，但是兴盛期的长短却是可以通过人们的主观努力而改变的。云南烟草历经了近十年的辉煌，怎么保持兴盛而不衰落，怎么招揽、培养、留住人才而不断发展、创新，应当是云南每个烟草人，也是全国每个烟草人都应时时考虑的重要问题。

4. 要不断降低成本，提高核心竞争力。

提高核心竞争力最关键的是要做大做强品牌，主业必须围绕品牌来经营，多元化也应从降低企业经营风险、增强企业实力方面去发展。风险很大、可能会拖累主业或不熟悉的产业要避免涉足。

做大做强品牌的立足点仍应是降低成本并给经营者丰厚的利润。这既是云南烟草过去成功的经验，也仍是将来取胜的法宝。目前云南烟草的高收入、高福利和生产、生活环境的高投入，以及趋于下降的经营者利润，很可能直接制约云南卷烟品牌的做大做强。当前充足的资金是否投入到了可能会拖累主业的某些产业，省局对企业多元化投资该如何加强管理等问题也值得深思。

5. 加大企业和产品的集中度，不断创新，维持领先地位。

企业集中度一直是云南烟草的重大问题。国家局和省委、省政府提出的云南红塔集团的做实要求仍未得到落实，省内省外市场上的内耗和每个烟厂建设中的重复投入必然加大产品成本，影响云南烟草的核心竞争力。只有更进一步加大企业和产品的集中度，才能有充足的人力和财力保持领先地位，做到市场反应灵敏，具备强大的抗风险能力。

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

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