



江苏烟草科学发展观论坛优秀获奖论文

确立科学发展新思路 推进科学发展新举措

连云港市烟草专卖局(分公司)

当前,江苏烟草正处在改革与发展的关键时期,面临着重要的转折关头。外部环境变化深刻,行业改革如火如荼,工商分设,工业重组,“大品牌、大市场、大企业、大网络”初现端倪;商业组织结构调整,业务流程再造,取消县级公司法人资格,突出分公司市场主体地位势在必行;全国销售网络建设整体推进,新典型、新经验层出不穷;规范管理重拳出击,行业审计迫在眉睫;卷烟市场暗流涌动,依法行政要求更高;经济效益连续多年高平台运行,行业自身矛盾和历史积累的各种问题亟待解决……上级的希望,员工的盼望,同行的观望,社会的期望有如泰山压顶。

面临严峻的形势,新一届省局党组,冷静务实,审时度势,高瞻远瞩。既看到挑战,更把握机遇。坚持群众路线,推行民主决策,上任的第一天就发出通知,举办“江苏烟草落实科学发展观”论坛,鼓励基层拓展思路,动员干部员工献计献策,集基层群众智慧,谋科学发展大计。

我们连云港市局积极响应省局号召,认真贯彻落实通知精神,广泛发动群众,半个多月时间共收到论文 22 篇。7 月中旬,经过初评,选出 7 篇论文在上半年经济运行分析会上进行了交流评比。市局党组思考的思路也在会上进行了交流沟通,引起了强烈的共鸣。大家一致认为:江苏烟草要取得新突破,必须确立科学发展新思路,强力推行科学发展新举措。

一、江苏烟草落实科学发展观,必须在若干重大问题上形成共识

科学的发展观是坚持以人为本,经济社会全面、协调、可持续发展观。其着眼点就在于辩证地认识和处理与发展相联系的各方面重大关系,找准剖析存在的问题和差距,以新的思路指导发展,以长远眼光谋划发展,以全面意识统筹发展,以科学态度抓好发展。我们认为:近年来江苏烟草经济发展很快,但用科学发展的要求对照,还有一定的差距,还存在着程度不同的片面性、局限性和不协调性。当前,江苏烟草贯彻落实科学的发展观,首先和最重要的是全系统从上而下必须在以下五个方面进一步统一思想,达成共识。

第一、始终坚持“率先发展”与“科学发展”的统一。去年初,省局党组提出率先跨入全国烟草强省行列目标,凝聚人心,鼓舞斗志。近年来,江苏烟草,特别是商业企业在经济效益方面确实取得了很大的成绩,实现税利连续多年居全国烟草前茅,但这种绝对额的增长,是在“专卖专营”的体制性优势、江苏发展的区域性优势和卷烟需求弹性较弱的经济性优势支撑下实现的。我们理解,率先发展不能是单纯的速度上的增长,全面协调可持续发展才是题中的应有之意。目前,我们依然存在着重税利和卷烟销售的总量增长,轻速度、结构、质量和效益的有机统一;重行业性,轻社会性;重计划调控,轻市场配置;重经济效益,轻社会效益。江苏要真正率先跨入全国烟草强省行列,就必须用科学的发展观来指导,正确处理以经济建设为中心和全面发展的关系,率先发展和协调发展的关系,当前

发展和可持续发展的关系，否则就容易偏离正确的发展方向，发展的基础就不会牢固，经济效益就难以持续增长，在某些地区甚至会大起大落，所取得的业绩也经不起历史的考验和群众的评议。

第二、始终坚持物质文明与政治文明、精神文明的协调。三个文明共同发展，是科学的发展观的要义。江苏烟草经过跨越式快速发展之后，物质文明建设取得了丰硕成果，但政治文明和精神文明尚显滞后。行业形象未能全面提升，个性创造力不强，留给社会的仍是靠国家专卖垄断政策吃饭的印象，没有形成凝聚人心、展示形象的江苏烟草行业精神和企业文化，至今连省级文明行业都未全面达到。政令执行不力，上下沟通不畅，缺乏完善有效的监督管理体系。人的全面发展不够，缺乏人才教育、培养、选择和引进等方面的系统规划，员工的民主权利、素质的全面提高、价值的充分实现和精神文化等社会需求未得到足够的重视。江苏烟草应着力解决一手硬、一手软的问题，推动三个文明协调发展，注重扬优展长，追求完美、追求卓越，彰显江苏烟草个性和特点。

第三、始终坚持提高苏南、苏中与发展苏北的统筹。坚持统筹兼顾，是科学发展观的总体要求。全省烟草南北统筹发展的力度必须进一步加强，落到实处。比如，组织货源方面，改变各自为阵，单兵作战现状，由省公司互动实现南北互动，优势互补，保证全省市场优势整体发挥。近几年，当苏北各分公司为订低档货源费尽心机、绞尽脑汁，还要看冷脸、搞搭配、抬高价时，省外同行纷纷摇头说看不懂。他们认为江苏不仅销大于产，而且苏南苏中平均消费结构那么高，只要全省一盘棋，稍加统筹协调，任何厂家都会重视，哪个省份都会配合？说我们是守着金锅讨米吃。今年4月份，在订下半年货源之前，省公司领导还队走访一圈，与有关厂家探讨一番，无论是省外还是省内厂家马上降低条件，不谈搭配，只要订货就行。江苏烟草是一个有机的整体，每个分公司都是大家庭中的一员，受地方经济发展水平的制约，现阶段南北差距正进一步拉大。恳请省局（公司）进一步发挥调控职能和服务功能，加大统筹力度，协调全省烟草不同地区的发展，在提高苏南、苏中发展的同时，更多地关注苏北地区，形成苏南、苏中、苏北整体互动、优势互补、互相促进、相互融合的格局。

第四，始终坚持专卖与专营的同步。专卖专营是国家赋予烟草行业的两大职能，缺一不可。但当前，江苏烟草重市场营销轻专卖管理的状况不容忽视，已直接影响到行业的规范和可持续发展。销售网络建设围绕“巩固、完善、创新、提高”的总体要求，不断向纵深推进，已基本实现了传统商业向现代流通模式的转变。而专卖管理却时紧时松，去年以来甚至力度有所减弱，省局专卖管理部门人财物力投入均不足，很难充分发挥专卖处对基层的指导和稽查总队协调全省专卖稽查联网联动的作用。去年下半年以来，全省烟草市场暗流涌动，部份地区愈演愈烈，涉烟违法大案要案明显增多。究其根源，是指导思想产生偏颇，全省烟草的高效益掩盖了市场不稳的现状，片面的发展观忽略了专卖管理的作用。专营离不开专卖，专卖是为了有序地专营，实事求是地说，目前包括江苏烟草在内的全国现有的卷烟销售网络还是很脆弱的，离开了国家专卖制度的保护将难以经得住风浪的冲击。因此，在国家没有取消专卖制度之前，必须始终高举专卖大旗，加大市场整治力度，为卷烟销售保驾护航。

第五，始终坚持做精做强主业与稳步发展副业的兼顾。随着入世后烟草市场开放步伐的加快，行业面临着激烈的市场竞争带来的巨大压力，行业的特殊性和局限性以及风起云涌的反烟运动，单纯依靠主业保持快速增长的势头愈来愈困难，发展多元化经营成为必然选择。然而，江苏烟草“因噎废食”，失去了大好发展机会。现有的多元化经营缺乏战略思考和规划，主要依赖于主业或与主业相关联的业务生存，主业以外的多元化经营份额微乎其微，并且基本都是以职工福利为中心；近百亿元资金沉淀在银行，缺乏有效的运作，如计算进物价上涨的因素，不仅达不到保值增值的目的，反而会呈实际亏损的局面。只有利

用国内市场还没有完全放开的有利时机，充分发挥目前尚存的资金优势，调动省局和市县基层两个方面的积极性，看准核电、高速公路等只赚不赔的项目，抢抓机遇稳步发展多元化经营，该上的果断地上，甚至可以吸收全系统员工的部份资金参与运作，参与分红，才是保存自身优势和提升竞争实力至关重要的战略性抉择，也才能实现对 国家、企业和员工三者利益的兼顾。

二、江苏烟草贯彻落实科学发展观，必须强力推进事关全局的发展举措

推动江苏烟草全面协调可持续发展，实现烟草强省目标，必须融入江苏“三个率先”发展大局，必须调整思路，发挥优势，弥补不足，谋划并强力推进适应新形势的发展新举措。

（一）以消费者为中心，实施产批零消四方共赢战略。

卷烟产品将工厂、商业、零售户和消费者紧密联系在一起，从上游供应商到下游消费者之间，已形成一系列彼此相互依赖的共生结构。作为其中的一个环节，商业企业以产品为纽带，上游服务工厂，下游结盟零售户共同服务消费者，只有做到“三个满意”，才有生存的价值，才有发展的可能，才能在价值链中创造更多的赢家。市场经济条件下，我们必须彻底抛弃“以我为中心”的旧思维，确立“以消费者为中心”的新观念，按照“消费者→零售商→烟草公司→工业企业”的反向流程安排经营，努力实现产、批、零、消四方共赢。

切实维护消费者利益。消费者的力量左右着品牌的生死，品牌的生死决定着烟草企业的兴衰。在近几年的高速发展中，我们在很大程度上忽视了消费者的合法权益，动辄以垄断自居，很少考虑消费者的需求是否真正被满足。典型体现在为了获取高利润，不断人为提高消费结构；为了保护地产烟，严格限制省外名牌进入，消费者没有什么选择的余地。要站在消费者的立场上扪心自问，会否选择烟草公司现在提供的产品或服务。只有真正为消费者提供能满足其有效需求的“优质优价”产品，才能不断提高消费者对品牌的忠诚度，才能真正体现烟草行业对消费者的凝聚力。

保障零售户的盈利水平。说到底零售户经营卷烟的目的就是赚钱，因此，建立稳固的批零关系，必须以双赢为基础，确保零售户有利可图，从而提高其满意度和忠诚度。要合理布局零售网点，提高零售许可证含金量，保持市场适度有序竞争。要以消费者欢迎的优质货源满足零售户，提高销量的同时获得高效。要以合理的批零差保障零售户的利润，调动他们的积极性。上海烟草的毛利率为7%，但零售户对烟草的忠诚度很高，而江苏烟草则达23%，实际却将零售户推远。还要大力发展连锁经营，有效覆盖主要和重要市场，引导消费，拉动零售价格的稳定。

建立新型的工商关系。大品牌、大企业决定了品牌的集中度越来越高，重点企业的竞争优势越来越明显，原有的工商关系将被打破。江苏烟草商业应积极探索工商联手创造大品牌、大市场，要大胆突破，从消费者的需求出发，按照互动、互信、双赢原则，选择实力强、讲诚信、产品市场潜力大的工业企业，尽快建立长期、稳定、有效、可靠的战略合作伙伴关系。还可以拓开思路，工商联手管市场，建立基金打假打私打非，甚至联手拓展各种经营，创造生存发展空间。

（二）以提升行业形象为目的，打造江苏烟草商业服务品牌。

企业形象是企业的品牌，是三个文明建设成果的综合体现。地处经济文化大省的江苏烟草商业企业打造具有行业特色的服务品牌，应重点抓好两个环节：一是制订并实施全省统一的服务规范。全面规范和提升江苏烟草商业企业的管理和服务水平，通过开展 IS09001

质量管理体系认证活动，既注重硬件投入，运用现代化手段管理，更注重员工素质提高，体现现代企业形象。要在完善两网服务规范，实现外部“三满意”的同时，建立并实行全省统一的机关服务行为规范，实现内部“三满意”：机关让基层满意，领导让群众满意，前道工序让后道工序满意。二是加强企业文化建设，设计全省烟草统一的识别标志。先进的企业文化是经济发展的深层动力，要结合江苏烟草特点，加强企业文化建设，提炼并培育为行业员工广泛认同的行业精神，形成共同的价值取向。在此基础上，精心策划企业的形象识别系统（CIS），通过内部达成共识及外部形象整合，采用主体化、符号化、标准化的视觉识别系统，达到让社会认知、识别、好感、最终认可的目的。设计CIS要讲求实用性、个性化和针对性，将企业、市场、受众结合起来。江苏烟草只有以服务规范优质服务为支撑，以识别标志的推广为引导，二者有机统一，形成互动，才能打造商业服务品牌，展现全新的行业形象。还要大张旗鼓地深入开展江苏省文明行业、江苏省服务质量奖争创活动，加快创新发展步伐，为全国同行积累经验，以此进一步提升社会形象。

（三）以整合资源为抓手，全面贯彻总成本领先战略。

培养和发展以总成本领先的核心竞争力，是江苏烟草不断保持竞争优势的战略选择。企业成本管理既是对物质成本管理，也是对人力资源、资本、服务等非物质成本管理。江苏烟草在推行总成本领先战略中，应针对存在的主要问题，将改善管理的着力点放在有效整合企业资源上，对内部组织结构、业务流程、管理结构和制度体系进行重建，在引入竞争机制、提升人才价值、加快信息建设、强化成本控制、巩固客户关系等几个主要方面加大力度。当前，尤其要加强和改善对营销网络运行质量的管理，优化网络流程、资源和结构，从根本上解决高成本运作、低水平管理的现状。

实施总成本领先战略，首先要从最基础的工作着手，通过实施全面预算管理，不断增强企业管理的科学性。突出“全面、全额、全员”，将企业成本管理与企业员工的责任和报酬挂钩，努力实现预算目标。还要从速度、结构、质量和效益有机统一的角度出发，建立科学的经济运行质量综合考核体系和考核指标，以此推动总成本领先战略的实现。江苏南北经济发展水平存在着显著差距，在制定经济运行质量考核体系和考核指标时，就必须从苏南、苏中、苏北发展不平衡性的实际出发，统筹兼顾，分类指导，体现科学性、灵活性和可操作性，防止体系上的不公平、不合理而挫伤干部员工的积极性。

（四）以人为本，大力推进人才工程。

坚持以人为本，是科学发展观的核心内容。要把满足人的全面需求和促进人的全面发展作为经济社会发展的根本的出发点和落脚点，江苏建设烟草强省目标当中应当包含建设人才资源强省。

江苏烟草要通过企业内部的观念更新和机制创新，落实“以人为本”的科学发展观。要确立“人人是人才，赛马不相马”的新的人才观，坚持德才兼备原则，把品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准，不唯学历、不唯职称、唯才是举，不唯资历、不唯身份，唯贤是用。要立于善于在创新实践中识别人才、培育人才、凝聚人才，努力形成人才辈出、人尽其才的新局面。要努力做到用事业造就人才，用环境凝聚人才，用机制激励人才，用法制保障人才，使各类人才创业有机会、干事有舞台、发展有空间，不断促进人才工作的制度化、规范化、程序化，努力营造有利于各类人才脱颖而出的行业环境。第一，让合适的人做合适的事，在企业内部进行人力资源的优化组合。应全面推行中层干部竞争上岗，一般员工双向选择。一定要让优秀人才去做创业之事，而不是用于解决守业之感。第二，给予员工充分的信任和实际的自主权，充分尊重他们的创造精神，允许他们犯“积极的错误”，但要让他们能从错误中获得教训和改进。第三，尊重和关心每一位员工，让员工感受到自己

是企业不可缺少的“家庭成员”而非可以替代的“领薪职员”。特别是对聘用员工，要做到人格上平等尊重，不贬低；政治上一视同仁，不歧视；工作上优胜劣汰，不照顾；生活上关心爱护，不冷漠。同时，积极创造有利于加强员工之间相互沟通与交流的环境和氛围，培养共同愿景目标，不断激发员工为企业奋斗的使命感和责任感。第四，在企业内部建立以业绩为导向的竞争激励机制，坚决破除“平均主义”的观念和行为，对业绩突出的优秀员工，要打破身份界限，给予更多的发展机会和更大的利益激励。

（五）以资本优势为后盾，实施多元化发展战略。

发展多元化经营，既是企业保持可持续发展的内在要求，也是对国家、企业和员工三者利益的统筹兼顾。江苏烟草应认真总结历史经验教训，对多元化经营现状进行梳理，通过项目归类，系统分析各行业的盈利能力和发展潜力，确立多元化经营的发展目标。江苏烟草要充分发挥主业的资本优势，综合考虑多元化产业的特点、进入的技术和成本因素、因故退出相关产业的机会成本等，最大限度地降低成本，减少损失，提高投资收益。发展多元化经营，必须坚持市场运作与自我发展的原则；稳定发展和分散风险的原则；精简机构，降低成本的原则；效率优先和规模经济的原则；资源共享，优势互补的原则。现阶段，江苏烟草进入多元化经营领域，可以采取以下四种方式：其一，自我新建。依靠自身力量，利用江苏烟草较强的资源优势，进入新的行业谋求发展。这种形式开发过程时间长，但易于控制，易于形成经营管理技术上的优势。如房地产开发、制药等领域。其二、兼并重组。这是多元化扩张的主要途径，是实现规模经济的最直接动力和最快速的方式。被并购的企业积累了相当的技术和管理经验，而且拥有一定的市场份额，通过这一途径可以快速进入该领域，减少企业进入新领域的风险。如IT产业。其三、建立战略联盟。利用烟草商业与工业或其他相关产业的资源优势，采用股权式方式建立共担风险、共享收益的有限公司。对各投资方的生产经营要素重新整合，从而在生产和流通领域形成统一的产、供、销体系，便于提高产业的集中程度。其四、资本渗透。发挥烟草商业的资金优势，实施资本运作，参股、控股优势产业。如直接控股股份制企业。

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

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