

中国烟草发展战略丛书

# 中国烟草发展战略·合肥烟草卷

Zhongguo Yancao Fazhan Zhanlue · Hefei Yancao Juan

主 编 项建安

副主编 汪银生 董建江 孔凡尧

中国科学技术大学出版社

## 内 容 简 介

本书是一本以现代烟草流通企业为研究对象,探讨烟草商业品牌的建立、发展以及企业文化发展战略的论著。主要介绍合肥市烟草公司以改革为动力,坚持科学发展观,在树立“国家利益、消费者利益至上”的共同价值观、构建和谐烟草的过程中,不断完善管理体制,建立高效的运行机制,以人为本,积极协调各利益主体的关系,全力打造诚信烟草,全面提升自身所特有的核心竞争力,使企业迈上了物质文明和精神文明持续协调发展的轨道。

## 图书在版编目(CIP)数据

中国烟草发展战略. 合肥烟草卷/项建安主编. —合肥:中国科学技术大学出版社,2007.8

(中国烟草发展战略丛书)

ISBN 978-7-312-02125-1

I. 中… II. 项… III. ①烟草工业—经济发展战略—研究—中国 ②烟草工业—经济发展战略—研究—合肥 IV. F426.89

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 129706 号

中国科学技术大学出版社出版发行

(安徽省合肥市金寨路 96 号, 230026)

合肥学苑印务有限公司印刷

全国新华书店经销

开本: 850×1168/32 印张: 10.125 字数: 263 千

2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1—2500 册

定价: 25.00 元

# 中国烟草发展战略丛书编委会

(以姓氏笔画为序)

方宇澄 方祖英 尹保陵 卢业广 朱汉春  
陈修年 张大华 张建平 张爱国 张慧勤  
汪银生 杨国安 杨晋闽 郑 伟 郑星龙  
顾厚武 夏明仁 董建江

## 序

当前,我国烟草行业的改革与发展已经进入重要调整时期,通过资源的有效整合实现其优化配置和充分利用,中国烟草的综合竞争实力将大大提高。在烟草商业系统,理顺产权,转变职能,建立烟草现代产权制度和企业制度,建立以地市级烟草公司为主体的现代流通体制模式,推进烟草商业企业母子公司体制改革,尽快培育充满生机和活力的市场经营主体等若干举措,不仅涉及企业组织结构,而且涉及内部管理体制,涉及市、县管理机构职能,涉及业务流程和人力资源的整合,工作任务是极其复杂、繁重的。因此,牢固树立“国家利益、消费者利益至上”的共同价值观,群策群力,统筹兼顾,妥善处理好各方面的利益关系,充分调动一切积极因素,全力推进行业的改革与发展是非常必要的。

### 一

把“国家利益、消费者利益至上”确定为烟草行业的共同价值观,这是中国烟草从《烟草专卖法》立法宗旨出发,对烟草行业发展历程和发展规律的高度总结,它明确了行业发展的方向和历史使命,提出了行业在处理各种复杂利益时所遵循的基本准则。

“两个至上”为全行业广大职工指明了工作的方向,同时也体现中国烟草对国家、对消费者高度负责的精神,我们应当牢固树立“国家利益、消费者利益至上”的共同价值观,促进烟草行业的持续、稳定、协调、健康发展。坚持以发展为主题,以科学发展观统领全局,促进烟草企业的健康发展,实现国有资产的保值增值,维护国家利益。同时,从消费者利益出发,维护消费者利益,满足消费

者的需求,依照《烟草专卖法》的规定,积极组织低档烟货源,满足市场需求,严厉打击制售假冒卷烟行为,净化卷烟市场,确保消费者从正规渠道买到高质量、低危害的放心卷烟产品,逐步树立起对消费者、对社会负责任的企业形象。

为此,我们应该正确对待改革中的利益调整和职能转变,正确处理局部利益与全局利益,眼前利益与长远利益,企业利益、个人利益与国家利益、消费者利益之间的关系,确保各项改革任务的顺利实施。充分认识合肥烟草立足省会中心城市的独特区位优势,使各项工作按安徽省乃至中部地区的最高水平定位,切实打牢可靠的市场和工作基础,进一步建立以地市级烟草公司为经营主体的现代烟草流通商业企业。

## 二

当今是品牌竞争的时代,各行各业都越来越重视品牌建设。品牌是体现一个企业综合标识的特征的无形资产,是在“形”的基础上更多地赋予“神”的特性,是增强企业核心竞争力的一柄利剑。对于以卷烟销售为主的烟草商业企业来说,如果没有自己的服务品牌,那么在长远发展中肯定会出现发展的“瓶颈”,所以烟草商业企业创建自己的服务品牌成为发展的必然。合肥烟草打造品牌,就是要打造具有其合肥特色的烟草商业品牌。

创建服务品牌对烟草商业企业乃至烟草行业来讲都是一项全新的工作,必须以科学的态度、务实的精神来对待。如何打造出具有自身特色的商业品牌?笔者认为,应该注意以下几个方面的问题:

一是思想上高度重视,平时多提多讲创商业品牌的重要性,使商业品牌战略深入员工心中,全体员工凝心聚力,形成合力。二是要有清晰准确的市场定位,形成以优质服务为保障的具有合肥烟草特色的卷烟销售市场。三是加强职工教育培训,努力发挥各岗

位、各层次的员工的创造力,打造一支整体素质良好的优秀人才队伍。四是在服务上不断创新,在深入调研的基础上,建立完备的客户档案,全面提升客户满意度和忠诚度,使合肥烟草商业品牌深入人心、做大做强。

行业改革与发展所面临的严峻形势提醒我们,要真正建立起适应现代市场竞争的现代化的卷烟物流体系,必须坚持合理规划、统一标准、经济实用、综合配套的方针,通过切实加强管理,努力降低成本和提高效率。因此,我们必须努力做好满足市场需求这项关系企业健康发展的关键性工作,巩固长期以来精心培育的消费群体和宝贵的卷烟市场,充分发挥营销网络功能,做精做细做实客户服务工作,健全客户关系管理体系,加大客户经理核量工作的考核力度;在正确处理好工商两个主体、适应市场与控制市场、满足需求与引导消费、竞争与规范、品牌与市场五个关系的基础上,实施按订单组织货源工作;注重调查研究,从研究市场机会、市场份额、市场构成、市场潜力等方面,扩展到评价广大消费者的满意程度和购买行为以及研究产品促销活动、营销手段等等,充分掌握翔实可靠的市场信息,为企业的经营决策提供依据。此外,要努力打造一支知识型烟草市场营销团队,为企业提高经济效益做好组织保证。

### 三

建设和谐企业不仅是和谐社会的应有之意,更是烟草行业实现“两个维护”的需要,是企业持续协调发展的必然要求。烟草商业企业经过几年的快速发展,各项工作的落实为实现企业和谐发展奠定了一定的基础。但事物的发展都是两方面的,我们既要看到企业发展中和谐的一面,也要注意存在不和谐的一面。构建和谐烟草,关键是要用科学发展观统领行业发展,正确理解和谐与发展的辩证关系,完善管理体制,建立高效的运行机制,营造以人

为本的企业内部环境,积极协调各利益主体的关系,树立企业的社会责任和形象,营造良好的内外部环境。在总结过去经验的基础上,通过狠抓规范、锐意改革、积极创新,使整个行业的队伍建设、市场基础和管理运作等各项基础工作得到加强,为可持续发展夯实根基。

以人为本,是科学发展观的本质,人力资源是第一资源。构建和谐烟草,必须高度重视人才工作,把实施人才战略放在关系企业发展全局的重要地位。员工是企业的主体,企业要发展,只有正确处理企业与职工的关系,树立企业与职工的共同愿景,把企业与职工凝结成为命运共同体,以职工自我价值的实现促进企业的发展,以企业的发展带动职工自我价值的实现,才能营造各利益主体之间的和谐氛围,才能真正做到“把日子过好,把日子过长”。因此,我们应当以科学发展观为指导,把人的全面发展作为企业发展的重要目标,坚持发展与育人并重的企业理念,尊重人才、尊重劳动、尊重知识、尊重创新,创造和谐、融洽的民主氛围,建立顺畅的无障碍沟通渠道,促进职工间的工作沟通、思想沟通、学习沟通、生活沟通,加强职工间的交流合作,打造“心相通、情相融、力相合”的团队精神,真正建立“能进能出、能上能下”的用工制度,为职工创造良好的工作和生活条件,激发全体职工的积极性和创造性。

#### 四

未来几年,是推进合肥跨越式发展、加快现代化滨湖大城市建设的关键时期。现在,合肥发展的势头很好,后发快进的态势日趋强劲,合肥正逐渐成为全国重要的先进制造业基地、高新技术产业基地、现代服务业基地。

合肥属于经济欠发达地区,消费结构、毛利水平相对较低,经济效益增长的压力比较大。近年来,合肥烟草在深化改革、加快发展的过程中,坚持将“两个维护”作为一切工作的出发点和落脚点,

自觉贯穿于工作的全过程,坚持科学发展观,以改革为动力,全力打造诚信烟草,树立良好的社会形象,经济效益逐年攀升。当前,我们一方面以“国家利益、消费者利益至上”的共同价值观统一干部职工的思想,积极稳妥地处理好改革带来的利益调整,确保各项改革的顺利落实;另一方面,积极加强内部管理监督工作,加强自律,提高效率,按照国家局、安徽省局的统一部署,苦练内功,扎扎实实地抓好加强领导班子监管,加强专卖管理监管,加强财务预算监管,从而有效地解决企业自身存在的突出问题,提高企业自身的运行质量,促进合肥烟草的健康发展。

烟草行业是一个特殊的行业,专卖管理制度对烟草行业的发展发挥了不可替代的作用。几年来,合肥烟草取得了长足发展,对于我们来说,这当然是可喜的一面。但下一步怎么走?合肥烟草未来的发展愿景如何?效益增长点究竟在哪里?这是值得高度关注的战略性问题。为此,我们与中国科学技术大学的专家、学者合作,成立了合肥烟草研究课题组,共同探讨合肥烟草的发展目标、发展环境和发展策略,从而为合肥烟草的可持续发展献计献策。我相信,在国家局、省局的领导下,合肥烟草将不负重托,在继承中发扬,在创新中发展,在发展中跨越,为实现安徽在中部地区的率先崛起、为加快合肥现代化滨湖大城市建设做出自己应有的贡献。

**项建安**

2007年2月



## 目 录

序 .....	项建安 ( I )
第一章 合肥烟草现象 .....	( 1 )
第一节 中国烟草的改革历程 .....	( 1 )
一、建立集中统一的烟草专卖体制(1982~1991 年) .....	( 2 )
二、提高质量品牌结构效益(1992~2000 年) .....	( 6 )
三、培育“两个至上”的行业价值观(2001 年至今) .....	( 9 )
第二节 安徽烟草的发展现状 .....	( 15 )
一、从现实差距到变革的思路 .....	( 16 )
二、从“优良”到“优异”的跨越式发展 .....	( 19 )
三、从“优异”向“卓越”发展的趋势 .....	( 26 )
第三节 合肥烟草现象解析 .....	( 30 )
一、快速崛起的显著成就 .....	( 31 )
二、不断提升的网建水平 .....	( 33 )
三、严格有序的内部监管工作 .....	( 35 )
四、全面强大的企业执行力 .....	( 40 )
第二章 合肥烟草模式 .....	( 44 )
第一节 合肥烟草的文化模式 .....	( 44 )
一、文化是企业发展的动力 .....	( 44 )
二、核心价值观是企业发展的根本 .....	( 45 )
第二节 合肥烟草的管理模式 .....	( 49 )
一、推行目标管理的用人机制 .....	( 50 )
二、导入国际化标准理念 .....	( 52 )

三、建立财务预算管理责任体系 .....	( 53 )
四、强化信息化建设 .....	( 55 )
五、实行内部管理监督 .....	( 56 )
第三节 合肥烟草的营销模式 .....	( 57 )
一、良好的客户关系 .....	( 57 )
二、通畅的现代物流体系 .....	( 62 )
第四节 合肥烟草的发展模式 .....	( 64 )
一、注重内部发展 .....	( 65 )
二、关注外部变革 .....	( 68 )
三、建设现代烟草物流网络 .....	( 70 )
第三章 合肥烟草企业文化 .....	( 76 )
第一节 以人为本 .....	( 76 )
一、理解以人为本的思想内涵 .....	( 76 )
二、树立以人为本的核心理念 .....	( 77 )
三、构建以人为本的企业文化 .....	( 79 )
第二节 服务至上 .....	( 85 )
一、主动为卷烟工业企业服务 .....	( 85 )
二、热情为零售户、消费者服务 .....	( 88 )
三、积极为社会公益事业服务 .....	( 93 )
第三节 超越自我 .....	( 94 )
一、树立目标,超越自我 .....	( 94 )
二、提升素质,超越自我 .....	( 97 )
第四节 追求一流 .....	( 101 )
一、内塑精神,追求一流 .....	( 102 )
二、外塑形象,争创一流 .....	( 106 )
第四章 合肥烟草核心价值观 .....	( 111 )
第一节 “诚信厚德”服务大众 .....	( 111 )
一、建设诚信体系,打造诚信烟草 .....	( 112 )

二、热心公益事业,彰显厚德情怀 .....	(118)
第二节 “勤奋崇智”为国贡献 .....	(122)
一、“勤奋崇智”是打造学习型企业的内在要求 .....	(122)
二、“勤奋崇智”是增强企业竞争力的根本保障 .....	(126)
三、“勤奋崇智”是促进为国奉献本领的精神动力 .....	(130)
第三节 “共创共享”造福人民 .....	(134)
一、“共创共享”的基础 .....	(134)
二、“共创共享”的措施 .....	(138)
三、“共创共享”的成果 .....	(143)
第五章 合肥烟草核心竞争力 .....	(148)
第一节 驾驭市场的能力 .....	(149)
一、培育市场竞争主体 .....	(149)
二、提高管理市场的能力 .....	(150)
三、提高适应市场的能力 .....	(151)
四、建立有效的市场监控体系 .....	(151)
第二节 服务客户和培育品牌的能力 .....	(152)
一、网络建设 .....	(153)
二、培育品牌 .....	(156)
三、扩张品牌的文化力 .....	(158)
第三节 保障资产安全的能力 .....	(159)
一、建立资产监管的制度体系 .....	(159)
二、加强企业财务监督 .....	(161)
第四节 控制成本和提高效率的能力 .....	(162)
一、提高效率 .....	(163)
二、注重自律 .....	(165)
第五节 保持持续发展的能力 .....	(167)
一、积极履行社会责任 .....	(167)
二、全力打造学习型企业 .....	(171)

<b>第六章 合肥烟草发展支撑</b> .....	(174)
<b>第一节 规范市场经营秩序</b> .....	(174)
一、大力加强专卖管理.....	(175)
二、努力打造诚信烟草.....	(178)
<b>第二节 强化内部管理监督</b> .....	(181)
一、狠抓宣传教育,打牢思想基础.....	(181)
二、加强班子建设,突出同级监管.....	(182)
三、理顺财务关系,做好审计监督.....	(184)
四、注重营销管理,发挥专卖职责.....	(185)
<b>第三节 全面提升网建水平</b> .....	(187)
一、整合优化业务流程.....	(187)
二、推进客户关系管理.....	(189)
三、深化管理销售结合.....	(192)
四、提升员工队伍素质.....	(193)
<b>第四节 加强安全保卫工作</b> .....	(194)
一、心中有安全.....	(195)
二、学习重安全.....	(196)
三、管理保安全.....	(197)
四、信息要安全.....	(198)
<b>第五节 深化人事制度改革</b> .....	(200)
一、加强岗位研究,实行岗位管理.....	(200)
二、推行目标管理,实行绩效考评.....	(202)
三、改革用人机制,实行竞聘上岗.....	(203)
四、加强教育培训,提升员工素质.....	(204)
<b>第六节 加强党风廉政建设</b> .....	(205)
一、加强教育抓防范.....	(206)
二、完善制度抓源头.....	(207)
三、关口前移抓监督.....	(208)

<b>第七章 合肥烟草创新思维</b> .....	(211)
<b>第一节 创新的作用</b> .....	(211)
一、创新:科技进步的灵魂 .....	(212)
二、创新:企业发展的动力 .....	(213)
<b>第二节 创新理念</b> .....	(216)
一、创新理念是企业创新的基础 .....	(216)
二、创新理念:知变、求变、超越自我 .....	(218)
<b>第三节 创新思维</b> .....	(220)
一、创新思维的含义及特征 .....	(220)
二、创新思维的障碍及培育 .....	(225)
三、创新思维引领企业发展 .....	(232)
<b>第八章 合肥烟草决策艺术</b> .....	(245)
<b>第一节 决策历程</b> .....	(245)
一、超前思维的战略性的 .....	(246)
二、颇具魄力的风险性 .....	(249)
三、随机应变的动态性 .....	(252)
四、旨在双赢的目标性 .....	(256)
<b>第二节 决策程序</b> .....	(259)
一、分析发现问题,提出决策目标 .....	(259)
二、加强信息采集,寻求专家支持 .....	(261)
三、优选决策方案,监督决策执行 .....	(264)
四、重视执行反馈,进行决策追踪 .....	(266)
<b>第三节 决策艺术</b> .....	(267)
一、实现决策艺术化的基本原则 .....	(268)
二、实现决策艺术化的管理法则 .....	(272)
三、实现决策艺术化的实践探索 .....	(276)
<b>第九章 合肥烟草战略愿景</b> .....	(281)
<b>第一节 信息现代化</b> .....	(282)

---

---

一、基本思路 .....	(282)
二、模式展望 .....	(284)
第二节 专卖管理规范化 .....	(287)
一、严格控制和管理市场 .....	(287)
二、加强专卖基层建设 .....	(288)
三、转变专卖管理方式 .....	(289)
第三节 服务营销 .....	(289)
一、营销过程管理 .....	(290)
二、客户关系管理 .....	(291)
第四节 构建和谐烟草 .....	(294)
一、文化烟草 .....	(294)
二、人本烟草 .....	(297)
三、和谐烟草 .....	(300)
参考文献 .....	(303)
后 记 .....	(305)

## 第一章 合肥烟草现象

烟草行业是我国国民经济的一个重要行业。几十年来,特别是新时期以来,烟草行业认真贯彻落实党和国家的各项方针政策,紧密结合烟草行业实际,始终把国家利益和消费者利益放在首位,紧紧抓住发展这个第一要务,不断进行改革创新,为国家经济和社会发展做出了重大贡献,并保持了行业的持续稳定发展。

安徽省烟草公司一直是我国烟草行业改革的先行者,无论是重建上划、工商分设、取消县级法人资格还是两烟分离,安徽省烟草公司一直在这种改革的浪潮中走在最前沿。在新世纪之初,他们又开始了战略性转型,实现从“优良”到“优异”的历史性跨越。

作为最基层的烟草企业,合肥市烟草公司是迎着新世纪的曙光诞生的。他们在迅速完成重组任务后,就紧紧围绕国家局“一要规范,二要改革,三要创新”的工作重点和“吃苦求效益”的工作思路,紧密依靠广大职工,牢牢把握关键的发展时期,顽强拼搏,锐意进取,在调整中不断夯实基础,寻求新的突破,很快就取得了显著成绩,树立了合肥烟草在全省乃至全国后来居上的新形象,产生了值得关注的合肥烟草现象。

### 第一节 中国烟草的改革历程

我国烟草行业自1982年实行专卖制度以来,经历了三个发展周期。1982年到1991年和20世纪90年代分别是行业发展的前两个周期,“十五”期间进入了全新的发展时期。纵观烟草行业的

三个发展周期,可以清晰地看到,我国烟草行业在我国进入社会主义新时期以来,随着国家改革开放的不断推进,烟草行业的改革力度也在不断加强,从建立集中统一的烟草专卖体制,到提高质量品牌结构效益和培育“两个至上”的行业共同价值观的三个发展阶段,每一个发展阶段都留下了累累硕果。

## 一、建立集中统一的烟草专卖体制(1982~1991年)

烟草原产于拉丁美洲,16世纪末才传入我国,至今只有四百多年的历史。我国卷烟工业的出现至今仅有百年的历史。在旧中国,烟草市场基本上为外国资本家所垄断,民族卷烟工业发展艰难。据有关资料介绍,建国前的中国烟草市场,70%的卷烟是外商在华制造的,或从外国进口的,民族卷烟工业的产品仅占30%左右。

新中国的成立,使我国的烟草行业获得了新生和发展。但是,在改革前的30年时间里,我国烟草行业的发展历经曲折,管理体制几经变化。

解放初期的三年,国家对卷烟工业的管理主要从分散走向相对集中。1950年,中央加强了对卷烟工业的合理调整和计划管理。但实际管理烟草行业的仍然是多头领导,产供销的关系难以协调,许多矛盾没有解决好。到1956年,重新设立的中央食品工业部接管了地方国营卷烟工业,从而解决了烟草行业在中央和地方管理上的矛盾。这就是说,我国卷烟工业经过了七年的调整,开始实行归口管理。可是到1958年,在精简机构的风潮下,我国卷烟工业又出现了盲目发展的现象。为了总结经验,1963年,根据烟草工业的特点,中央决定试办中国烟草工业公司,对烟草实行产供销合一的管理体制,改变了过去部门分管、各自为政的局面。十年“动乱”期间,试办的烟草工业公司遭到批判,1969年被撤销,卷



烟工业和烟叶收购部门全部下放地方管理,烟草工业出现了畸形发展,产销再度失调,管理混乱,卷烟质量和经济效益大幅度下降。

党的十一届三中全会以后,我国的社会主义建设进入了改革开放的新时期。在20世纪80年代初其他行业普遍简政放权的形势下,国务院根据烟草行业的特点,于1982年5月批准成立中国烟草总公司,统一领导、全面管理烟草行业的产供销、人财物、内外贸。1983年9月,国务院又发布《烟草专卖条例》,成立了国家烟草专卖局,对烟草行业实行全面的专卖管理。至此,我国烟草专卖制度、烟草行业垄断经营的体制基本形成。1991年6月29日,第七届全国人大第二十次常委会讨论通过了《中华人民共和国烟草专卖法》,使烟草行业走上了有法可依和依法管理的轨道。

国家烟草专卖局、中国烟草总公司对全国的烟草生产、经营活动实行垄断和对烟草行业实施高度集中统一管理的措施,主要表现在“六统一”上:(1)统一领导。全面经营管理烟草行业的产供销、人财物、内外贸业务。(2)统一收购。即烤烟、晾(晒)烟由烟草公司统一收购,其他任何单位或个人不得收购、经营。(3)统一生产。即卷烟、雪茄烟等烟草制品一律由烟草系统所属厂家统一生产,其他任何单位或个人不得生产。(4)统一安排。即卷烟、雪茄烟的国内市场由烟草公司统一安排。卷烟、雪茄烟的收购、分配、调拨、批发业务由烟草公司及其委托单位统一经营,其他任何部门、单位或个人不得经营该项业务。(5)统一分配。即卷烟盘纸、过滤嘴、卷烟专用机械等由烟草总公司与生产企业签订收购合同,统一收购,统一分配。(6)统一管理。烟草行业引进技术,进口配套物资、专用机械,进出口烟叶、卷烟、雪茄烟等,都由烟草公司统一管理和经营。旅游部门代售、寄售少量国外卷烟,必须向烟草公司报送计划,经审核同意后办理手续。除烟草总公司及其委托代理部门外,其他任何部门或单位都不得经营上述进出口业务。在这样的体制下,生产计划、干部任免、机构设置、劳动管理、财务