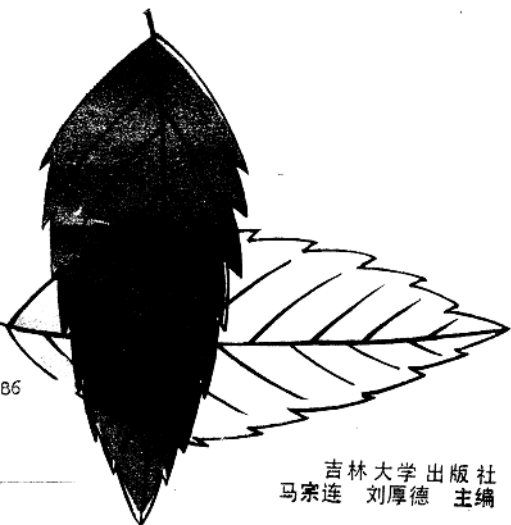


烟草企业管理概论



吉林大学出版社
马宗连 刘厚德 主编

内 容 提 要

本书以马克思主义关于企业管理的原理为指导，结合我国烟草工作的实际，探讨研究了烟草企业在组织实现商品价值过程中经营管理的规律性问题。全书共十一章，主要对烟草专卖管理的重要性、烟草企业的素质与活力、烟草企业的承包经营责任制、烟草经营环境与经营策略、卷烟市场消费需求与购买行为、烟草企业的市场预测与决策、烟草企业的购销、储运、信息、价格、财务管理等方面作了比较系统地论述。

本书可供烟草企业的广大干部和职工作为自修读物，并是一部职工培训的适用教材。

目 录

第一章 烟草专卖管理的重要性	(1)
第一节 烟草专卖的形成与发展.....	(1)
第二节 烟草专卖的客观必要性.....	(6)
第三节 烟草专卖管理的途径.....	(11)
第二章 烟草企业的素质与活力	(19)
第一节 烟草企业的素质.....	(19)
第二节 烟草企业的生产经营活力.....	(33)
第三章 烟草企业承包经营责任制	(39)
第一节 烟草企业实行承包经营责任制的必要性...	(39)
第二节 烟草企业承包经营责任制的内容与方式...	(44)
第三节 完善承包经营责任制的途径.....	(51)
第四章 烟草市场营销环境与经营策略研究	(55)
第一节 烟草市场概述.....	(55)
第二节 烟草市场营销环境研究.....	(64)
第三节 烟草市场营销策略研究.....	(73)
第五章 烟草企业市场预测与决策	(84)
第一节 烟草企业市场预测.....	(84)
第二节 烟草企业市场决策.....	(101)
第六章 卷烟市场消费需求与购买行为	(114)
第一节 卷烟市场消费需求的特征.....	(114)
第二节 卷烟市场的变化及其发展趋势.....	(116)
第三节 卷烟消费者购买行为分析.....	(122)

第七章 烟草企业购销业务管理	(131)
第一节 烟草企业收购业务管理.....	(131)
第二节 烟草企业销售业务管理.....	(140)
第八章 烟草企业储运业务管理	(151)
第一节 烟草企业仓储业务管理.....	(151)
第二节 烟草企业运输业务管理.....	(161)
第九章 烟草企业的市场信息管理	(170)
第一节 烟草企业市场信息的特征.....	(170)
第二节 烟草企业市场信息的调查收集.....	(177)
第三节 烟草企业市场信息的处理.....	(186)
第十章 烟草企业的价格管理	(196)
第一节 我国烟草价格的形成.....	(190)
第二节 卷烟价格管理的基本原则.....	(196)
第三节 卷烟价格的制定.....	(202)
第十一章 烟草企业财务管理	(213)
第一节 资金管理.....	(213)
第二节 商品流通费管理.....	(225)
第三节 利润管理.....	(232)

第一章 烟草专卖管理的重要性

第一节 烟草专卖的形成与发展

一、烟草专卖的由来

专卖，是指国家对某种商品的产销业务进行垄断经营，是国家制定施行的一种经济制度。其办法主要是对专卖商品的生产、收购、运输、储藏、销售、批发等环节实行直接控制，专营、专管、高度垄断。

烟草专卖，就是对烟草的生产、收购、运输、储藏、销售、批发等环节实行直接控制，专营、专管和高度垄断。

烟草专卖，在世界上已有多年的历史了。目前，世界上有三十多个国家实行了烟草专卖制度。特别是一些发展中国家，为了保护和发展民族烟草业，都采取了专卖管理。据《烟酒税史》中记载，世界各国对烟酒大都实行专卖管理。

实行专卖的大致可以分为三类：一是全部专卖，即从烟草种植开始，一直到制造、销售都实行国家垄断、独家经营；二是部分专卖，即对种植、制造、销售中的一部分实行专卖，其余部分不管；三是委托专卖，即根据国家法律，对卷烟的生产和销售实行官督商办。日本实行专卖，专卖价格按成本随时核定，税率为355%。至今各国对烟草仍都实行高税政策，如日本1981年生产卷烟的税利总额折合人民币是135亿元。英国烟草消费占政府收入的5%。由此可见，对烟草实行专

卖，给各国政府都带来了很大好处。

这种制度在我国源远流长，始于周代至汉武帝元狩四年（公元前119年）趋于完备，但对烟草实行专卖的历史则相对较短。1915年4月，旧中国政府财政部呈请设立烟酒专卖局，并参照历史上的专卖制度及外国的烟草专卖法，颁布了《全国烟酒专卖暂行简章》和《烟酒专卖暂行章程》。但是，由于外国资本家的烟草企业垄断了中国的烟草市场，再加上反动政府对帝国主义的屈服，这种专卖实际上是无法执行的。

二、烟草专卖在我国的发展过程

1949年，新中国成立后，彻底结束了帝国主义及其所属的企业在中国烟草行业 and 市场的垄断地位。英美烟草公司这个在中国的“烟草王国”和“太上皇”，也被彻底地赶出了中国的土地，结束了其在华的罪恶剥削和掠夺史。随后又对国内的民族资产阶级企业进行了社会主义改造，奠定了我国烟草工业的基础。从此，新中国的烟草行业日益发展，彻底地结束了吸洋烟的时代。

在国民经济恢复时期，于1952年接收了帝国主义垄断资本主义企业——颐中烟草公司，成为国营卷烟工业的骨干力量。在这个时期国家允许私营烟厂发展生产，因此，既存在着国营烟厂，也存在着资本主义的私营烟厂。在东北、内蒙古等老解放区实行对烟酒的专卖，除此之外，其他地区仍是处于自由竞争的状况。由于盲目生产，价格波动，市场混乱，有的烟厂在竞争中发财，有的烟厂在竞争中倒闭。特别是多数民族资产阶级开办的小型烟厂处于停产半停产状态，

使卷烟的市场供应无法保证。一部分私商采用优惠、回扣、赊销等不法手段向国营烟厂、国营企业进攻，以扩大资本主义的阵地。显然，这种状况是不利于国民经济的恢复和发展的。

1952年12月召开的中国专卖事业公司第二届全国专卖会议上，曾根据东北和内蒙老解放区对烟酒实行专卖的经验，拟由各地财委召集工商、财政、税务、合作社、工会等部门筹备烟草专卖事宜。同时准备清理市场、登记存烟、征收专卖收益、办理卷烟厂商的申请、登记。原有厂商原则上都可留，分别进行生产和批发业务。并打算在1953年保一季度争取全部卷烟产品（手工制卷烟、雪茄烟例外）收购专卖，征收专卖收益。在1953年的上半年，由于对国家控制卷烟工业的产销、各方面的关系、价格政策和为解决当时卷烟工业中存在的各种矛盾认识不足，由于条件不够成熟，而不得不推迟专卖。在此情况下各地也没有采取有效措施来实现卷烟专卖的目的，而是消极等待专卖。对地方国营烟厂产品没有积极的收购和推销，对已包销的个别地方国营卷烟厂产品采取极不负责任的态度，致使国家当时没能控制货源，领导市场。对合作社没有很好的依靠与扶持，再加上税制改革和银行押汇的影响，因而造成1953年上半年市场混乱。国营批发阵地退缩，国营与地方国营卷烟厂生产困难，助长了私人资本主义的泛滥，不利于社会主义经济的发展。1953年上半年的实际情况表明，由于对卷烟的经营缺乏经验，在主客观两方面都有很多困难，一时难以克服。因此，国家决定采取稳步前进的方针，推迟卷烟专卖，确定从1953年下半年采取逐步扩大包销的措施，以促进计划生产，满足消费，加强

国营商业对市场的领导，保证国家财政收入，并为卷烟专卖创造条件。为此，采取了以下措施：

首先，在东北和内蒙古地区继续实行专卖，卷烟的生产和销售为国家垄断经营。其次，对地方国营烟厂实行全面包销，对私营烟厂也采取包销的形式，使之纳入国家计划的轨道。由于采取了这些措施，到1953年11月底，由国营商业包销的卷烟数量已达到社会总产量的90%，因而发展和壮大了社会主义经济，基本上改变了卷烟业历年来盲目发展与盲目自由竞争的状态，有计划的巩固与发展了社会主义国营烟厂和维持了私营烟厂的生产，巩固与发挥了国营经济对市场价格领导作用，开始扭转了国营商业卷烟经营亏损的状况，并基本上根除了以往私商的赊销、回扣、送货、赠送等非法竞争现象；对卷烟的盘纸也实行统一由专卖公司掌握分配的办法。1954年，国家又决定对烤烟实行统一收购和统筹分配的办法，实现了国家对市场的控制，对原料的掌握，使卷烟的生产和销售都纳入国家计划的轨道。到1954年3季度，国营商业对卷烟的包销已达到100%，从而形成了统一的社会主义的卷烟市场。由于采取了扩大包销的办法基本上达到了“加强产销、计划管理，巩固国营经济领导，保证国家财政收入，积累国家建设资金，正确地掌握公私关系，解决一部分困难工人就业问题”。因此，在当时条件下，决定继续采用统购包销的政策，不再对卷烟实行专卖。东北和内蒙古地区也逐步由专卖改为统购包销。

1959年，国务院把卷烟划为二类商品，实行指令性生产计划和调拨计划。由国务院确定商品政策，由商业部统一平衡安排，实行产销差额调拨。1962—1964年，1977年和

1978年，有关部委也多次重申卷烟为国家二类计划商品，由商业部统一收购，统一安排市场，实行统一的差额调拨管理的原则。

这三十年中，国家实行的统购包销，计划管理的政策在对私人资本主义的改造中确实起到很有效的作用。但在社会主义经济的发展中又形成了新的矛盾，各地盲目发展小烟厂，盲目扩大卷烟和烤烟的产量，产品质量低劣、低价包销等现象越来越严重了，显然，完全仅靠计划管理，已不能适应全国烟草行业的发展了。因此，对卷烟商品实行专卖已成为历史的必然。

党的十一届三中全会以后，我国走上了以发展国民经济为主要任务的光明大道，在国内开展了经济体制的改革，对烟草行业实行高度集中的行业管理体制势在必行。国务院在总结了解放后三十多年烟草行业的经验教训后，果断地做出了决策，实行国家烟草专卖制度。

1981年5月18日，国务院批转轻工部关于实行烟草专营报告的通知中指出：为了加强对烟草行业的集中管理，改善市场卷烟供应，增加国家财政收入，决定对烟草行业实行国家专营，成立中国烟草总公司，并授予一定的行政管理权力。总公司对烟草行业实行供产销、人财物的集中统一管理。为了对全国范围烟草行业实行高度集中的统一管理，建立国家制度，有计划地发展生产，提高质量，改善供应，调节流通，增加积累。国务院于1983年9月23日发布了《烟草专卖条例》，这标志着我国正式建立了国家烟草专卖制度。

第二节 烟草专卖的客观必要性

一、卷烟是特殊商品

卷烟是一种特殊的商品，马克思曾指出：“象烟草这一类商品，从生理学观点来看，是不是必要的消费资料，在这里是完全没有关系的，只要习惯上认为它是必要的消费资料就行了。”（马克思《资本论》第二卷）。马克思关于烟草的这段论述是我们研究卷烟商品特点及国家卷烟政策的一把匙钥。卷烟作为一种特殊的商品具有以下的特点：

1. 卷烟是特殊消费品，它既含有对人体有益的物质，又含有不利的物质。在我国，群众的需要应得到满足，人们的身心健康应得到保护，如何协调解决呢？只有通过现代科技，把卷烟的副作用减少到最小限度才是一条切实措施。这就需要国家采取高度集中统一的管理体制，加强对烟草的科研工作，努力提高滤嘴烟、高中档卷烟的生产比例。

3. 卷烟是吸食嗜好品，人们往往只对几种牌号具有偏爱心理。我国的卷烟牌号多达数千种，事实上卷烟的生产配方和口味远没有这么多，因而造成不少牌号的卷烟长期积压，失去吸食价值。要克服生产的盲目性和乱起牌号的随意性，就需要国家按市场需要及消费者心理对整个烟草行业的生产发展战略进行统一规划。为此，对烟草制品的产销不实行专卖是不行的。

3. 卷烟是高税商品，其产品税大大超过其它一般商品，具有“摇钱树”的特点。因此，各地都把办烟厂当作摇

钱树，一个县有一个烟厂，一年就有几百万元的税收。由于各地盲目发展烟厂，到1982年，全国的烟厂已由1965年的五十多家增加到四百多家，除国家计划内的一百四十多家烟厂外，计划外小烟厂就有三百多家。这些众多的计划外小烟厂建成后，便开始与计划内烟厂争原料，吃掉大量优质烟叶而生产出劣质品造成积压，使工艺设备先进的国家骨干企业却无米下锅，使名优牌号卷烟更加短缺。同时，由于卷烟属于特种商品，吸烟对人体健康有害。因此，卷烟生产不能再无节制地发展生产，也不能实行薄利多销，低价鼓励消费的政策。如国家对卷烟不实行高度集中的专卖管理，卷烟的生产就无法有计划地进行，盲目生产最终必然导致低价竞销，增加积压霉变损失。这样既损害了国家的利益，也损害了消费者的利益。实行了全国烟草行业的专卖管理，对烟厂的设置和布局上可以合理安排，对卷烟的生产可以有计划地安排，合理控制，同时有利于合理地调配原料和使用原料，以取得较好的经济效益。

4. 卷烟已成为喜庆应酬的馈赠佳品。当前甲级烟已进入群众家庭，成为喜庆应酬的馈赠佳品，这使供求矛盾更为突出。加之多头批发，竞相销售，使卷烟市场更难驾驭。例如北京，过去有425家批发卷烟的单位，为获取效益各显神通，加之无照烟贩乘隙倒卖，个体商贩哄抬价格，少数干部索贿受贿等等，使首都卷烟市场出现混乱局面，国家财源大量流失，群众利益受到侵犯。为维护市场秩序，保护卷烟商品的合法经营，只采取通常管理措施实难奏效，而实行专卖体制，加强国家对卷烟购产调运储销诸环节的管理，是维护市场秩序，保护国家利益的客观需要。

二、卷烟在国民经济中居重要地位

卷烟是一种嗜好性的对健康有一定影响的商品。因此，国家对它实行限制消费、限制生产，不允许薄利多销的政策，实行了高税高积累的政策，从而使得卷烟的价格较高，因而也就使得卷烟这种商品在国民经济中具有了特殊的重要地位。

烟草行业实现税利与国家财政收入相比，占着极其重要的份额，在可以预见的将来，这种特殊地位仍然是不可替代的。从1950年至1984年的三十五年中，全国卷烟消费量为25630万箱（国营商业、供销社口径），回笼货币约2000亿元左右。从1950年到1978年，卷烟商品零售额占同期社会商品零售总额的3.95%；占消费品零售额的4.6%；占食品类商品零售的8.77%。1981年，卷烟价格调整后，全年卷烟商品零售额占社会商品零售额5.8%，占消费品零售额的6.8%。卷烟在社会商品零售额中的地位，仅次于粮食和猪肉，居第三位，比手表、自行车、收音机、半导体收音机、电视机、录音机、缝纫机等七大件的销售总额还高10%以上。“六五”期间，烟草行业实现税利504.5亿元，“七五”计划为750亿元。近几年来，每年实现税利相当于国家财政收入的8%左右，从1950年到1984年中，烟草行业向国家提供的积累达1000亿元，特别是“六五”计划期间，增长更为迅速，从1980年的56亿元，上升为1982年的97亿元；1983年的102亿元；1984年的110亿元，1985年的120亿元，仅次于石油行业，居全国积累的第二位。可见，在我国财政紧张局面短期内不

易缓解的情况下,卷烟这种高税高积累商品,在国民经济中占有举足轻重的位置。如果对烟草不实行专卖,各地政府为证保地方的财政收入,盲目发展,甚至不惜采取退一部分税和低价竞销的手段,这就必然使卷烟的市场价格出现混乱,国家该收的税金收不足,降价的损失也要国家承担,为国家增加积累就将成为一句空话。实行专卖,统一管理市场价格,计划生产,可以逐步提高卷烟的生产量,增加精装烟和滤咀烟的生产,降低生产成本,提高经济效益。对那些成本高,效益差的小烟厂坚决实行关、停、并、转。只有这样,烟草为国家提供的积累才能逐渐实现。

三、烟草专卖是利国利民之策

新中国成立之后,机制卷烟的产销逐步实现国有化,并规定了对烟草制品实行专卖制度。尽管这一制度在1958年以后没有坚持下来,但对五十年代尽快恢复国民经济,增加中央财政收入,维护卷烟市场秩序起了重要作用。

回顾两千多年历史的专卖制度有丰富的经验可供借鉴:专卖的商品税高利大,是国家财政收入的重要来源,因此说烟草专卖是利国利民之策。1981年5月,国务院决定实行烟草专卖并成立中国烟草总公司以来,全国烟草行业的人财物、产供销、内外贸得以集中统一的经营管理。几年来的实践证明:实行烟草专卖是利国利民之策。

1. 我国实行烟草专卖以来,行业绩效显著, (以1986年占1982年相比)如图A

(A)

类 别	1982年	1986年	增 长
甲级烟产量	108万箱	274万箱	1.5倍
滤咀烟产量	95万箱	470万箱	3.8倍
实现税利	75亿元	145亿元	91%

五年间烟草行业实现税利年均递增18%，大幅度超过国内其它行业；行业上缴国家财政数额约占国家财政总收入的8%，居第二位，就其投入产出之比所获效益则名列前茅。

北京市自1986年实行烟草专卖，一年多的初步实践表明：实行烟草专卖前后大不一样；如图B

(B)

类 别	1985年	1986年	增 长
甲级烟产量	47650箱	63711箱	31%
滤咀烟产量	37106箱	40204箱	8.3%
实现税利	11212.8万元	11988.2万元	7%
出口创汇	24万元	180万元	6.5倍

2. 产销业务混乱现象从根本上得到扭转。由于烟叶种植实行了三化，提高了上中等烟叶的比重；核发了140多家烟厂的生产许可证，关停了300多家技术差质量低的计划外小厂；增发批发、零售许可证、准购证，制止了盲目多头批发现象；全国查处非法贩卖、高价出售、制造假烟等

扰乱市场案件12万起，有效地保护了消费者利益。

3. 提高了产品质量，调整了产品结构。随着国家对烟草行业的专营专管，卷烟生产厂家的工艺技术改造迅速上马，使产品质量和结构发生了变化，1986年全国生产甲级烟274万箱，比上年增长40%，其中滤咀烟增长50%。同时，卷烟厂家还通过与科研、医药卫生部门合作，研制了一批激光打孔烟，混合型烟和药物型烟等低焦油的新品种。

第三节 烟草专卖管理的途径

一、烟草专卖管理的范围和内容

(一) 烟草专卖管理的范围

根据《烟草专卖条例》的规定范围是：

1. 卷烟、雪茄烟、烟丝、烤烟、名晾（晒）烟。
2. 卷烟盘纸、过滤咀。
3. 卷烟专用机械。

根据《烟草专卖条例》施行细则的规定，把烟草专卖的范围又进行了进一步的分类：

1. 烟草专卖品。包括卷烟、雪茄烟、烟丝（指以烟叶为原料制成供销售的烟丝、烟片）、烤烟（指经烘烤的烟叶，包括烟叶生产者的初烤烟和经过复烤的复烤烟）、名晾（晒）烟（指用于生产卷烟、雪茄烟和出口的著名优质晾（晒）烟）。上述烟草专卖品，其产供销、内外贸及价格、储运等业务均由烟草总公司统一管理和经营。

2. 烟草专卖管理品。卷烟盘纸（指用以生产机制卷烟

和雪茄烟的盘纸)、过滤咀(指用于装接卷烟的过滤咀棒)。烟草过滤咀接装机、包装机、真空回潮机、打叶机、烤丝机。上述烟草专卖管理品由烟草总公司会同主管部门择优定点生产,烟草公司负责分配。

(二) 烟草专卖管理的内容

烟草专卖管理的内容根据《条例》的规定,大致分为这样几部分:

1. 组织机构。设立国家烟草专卖局对烟草专卖进行全面管理,设立中国烟草总公司,统一领导,全面管理烟草行业的产供销、人财物和内外贸业务。县级人民政府设立烟草专卖的行政管理和经营机构,工作分别受上一级烟草专卖局、烟草公司和当地人民政府双重领导,以上一级烟草专卖局、烟草公司为主。

2. 烟草种植和收购。烤烟、名晾(晒)烟实行计划种植、计划收购,计划由国家计划委员会每年下达,由烟草公司按照国家计划负责安排生产布局和生产技术工作。烤烟和名晾(晒)烟由烟草公司统一收购、复烤,其他单位或个人不得插手。收购实行合同制,要按照合同规定的等级标准和收购价格执行。烤烟的种植不得盲目发展。

3. 卷烟、雪茄烟、烟丝的生产和销售。卷烟、雪茄烟生产由国家计划委员会下达指令性计划,由烟草公司所属烟厂统一生产,禁止擅自生产和销售卷烟产品。卷烟必须符合国家标准方可出厂。要提高质量,降低焦油,有利于消费者健康。

卷、雪茄烟的国内市场由烟草总公司统一安排。卷烟、雪茄烟的收购、分配、调拨、批发业务由烟草公司及其

委托单位统一管理，其他单位不得插手。生产企业不准自销。凡经营烟草制品的单位，都必须向当地烟草专卖局申请领取专卖许可证。

4. 价格、商标和运输。烤烟、名晾（晒）烟的收购价格，由国家物价局会同烟草总公司制定；卷烟、雪茄烟的出厂价格、调拨价格、批发价格、零售价格，由烟草总公司统一制定。上述价格不得随意变动。

卷烟、雪茄烟必须使用注册商标。

烤烟、名晾（晒）烟、卷烟、雪茄烟的运输，必须持有烟草公司证明，方可办理托运手续。

5. 卷烟盘纸、过滤嘴、专用机械的生产和分配。卷烟盘纸、过滤嘴、专用机械实行定点计划生产，并由烟草总公司统一收购、分配。

6. 进出口贸易和对外经济合作。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，都由烟草总公司统一经营管理。烟草行业开展对外来料加工、补偿贸易、合作生产、合资经营业务，都由烟草总公司按照国家规定办理报批手续，统一组织实施。

7. 奖励和处罚。各级工商行政、税务、公安等有关部门，都应当配合烟草专卖局加强烟草专卖管理工作，对违反本条例规定者，视其情节轻重，分别给予批评教育，经济制裁，直至由司法机关依法惩处。对检举、揭发违反条例行为的有功单位或个人给予表彰或奖励。

二、现行专卖管理的效果与弊端

（一）现行专卖管理的效果