

陕西卷烟流通领域中存在的问题及对策

二十世纪八十年代初期，伴随着改革开放的春风，烟草专卖专营体制得到了确立。国家对烟草行业实行垂直领导、统一管理、专卖专营的重大决策，对增加财政积累、满足人民消费起到了巨大的推动作用。陕西烟草在国家专卖体制下逐步发展壮大，卷烟产销经历了由速度效益型向质量结构效益型的转变，卷烟销量由组建之初的1984年销售60.8万箱，上升到2000年的93.79万箱，工商税利由1984年的2.03亿元上升到2000年的17.68亿元，实现税利连续十年居全省各业之首。

由于专卖专营体制的高度统一，决定了卷烟流通在整个烟草产业链中的重要性。一方面，它是产品变商品的基本途径；另一方面它又是烟叶生产、卷烟生产乃至科技水平的最终体现。进入新世纪，面对社会主义市场经济体制的逐步完善和我国加入WTO在即，强化陕西烟草在新世纪的发展战略思维，加快卷烟流通体制改革，增强行业竞争力，应对内外多重压力，具有十分重要的战略意义。我们必须与时俱进，紧跟时代，对卷烟流通领域内的新情况、新问题不断进行研究和探讨，加快营销工作创新，建立适应市场经济发展和加入WTO挑战的卷烟流通秩序。本文就陕西烟草流通领域中存在的问题、出现原因、解决对策等谈一些粗浅认识。

一、陕西卷烟流通领域存在的主要问题及原因剖析

陕西位于西北内陆，具有承东启西，连接南北的区位优势，在中国革命和建设曾作出过巨大的贡献。但是，陕西又属于经济欠发达地区，人民群众消费水平偏低，烟草业的发展在一定程度上受到区域经济制约。在卷烟流通领域中，主要存在以下问题：

（一）产大于销的矛盾。全省137万箱卷烟产量，按全国人均年消费6.8条卷烟计算，省内只有90万箱左右的销量，加上市场需求，每年要从省外调入11万箱以上的卷烟，导致省产烟富余近50万箱，而这50万箱卷烟的销路问题令人十分棘手。

（二）产品技术含量低，成本居高不下，利润低下。陕西烟草在组建上划之初，走的是规模效益型的发展之路，在短短的十几年时间卷烟产量由60万箱发展到137万箱。但产品利润率没有随之上去。2000年陕西卷烟工业平均单箱税利1285元，平均单箱利润仅46.75元，而同期全国卷烟工业平均单箱税利在2462元，单箱利润362元。宝鸡烟厂作为全省规模最大、效益最好的企业，其单箱税利仅2022元，单箱利润52元，分别低于全国平均水平440元和315元。与国内先进企业相比，差距更大。陕西烟草产品技术含量低，多年来，由于多方面的原因，陕西在全国范围内叫的响的名牌卷烟产品没有形成，工业企业的主导产品、吃饭产品也没有形成，因此，竞争能力相对较差，挫伤了省内外经营单位积极性，市场占有率低，已成为制约陕西烟草发展的一个极为关键的重要因素。

（三）卷烟经营体制没有理顺，管理相对滞后，经营行为不规范。省、地（市）、县三级法人独立核算，各有销量和利润目标，导致在卷烟经营过程中上有政策，下有对策，政令

不畅。城乡卷烟销售网络功能作用没有全面发挥，卷烟经营行为不规范，经营方式粗放，经营效益低下。

（四）专销结合不够，“四种烟”屡禁不止，地方封锁，尤其是体外循环比较严重。给卷烟销售带来很大困难，卷烟市场秩序有待于进一步净化。

（五）营销队伍整体素质偏低，缺乏紧迫感、危机感，缺乏开拓意识、创新意识。

二、推进“四大”发展战略，建立公平竞争、规范有序的陕西卷烟流通新秩序

要解决我省卷烟流通流域的问题，实现陕西烟草新世纪大发展，必须认真贯彻国家局“1144”改革与发展思路，坚持“一要规范、二要改革、三要创新”的行业工作重点，以加快发展为主题，以结构高速为主线，以规范和管理为基础，以开拓创新和科技进步为动力，坚定不移地实施陕西烟草“大企业、大品牌、大市场、大效益”的战略，推动我省烟草行业经济增长质量和效益实现历史性突破。

（一）解放思想，紧跟时代，增强市场经济意识

倪益瑾局长在今年全国烟草工作会议上指出，当前，烟草行业既面临着新的发展机遇，也面临着更大的严峻考验。在国际上，我们面临着“WTO”和“WHO”的冲击和影响；在国内我们又面临着社会主义市场经济体制的逐步完善和国民经济快速发展对烟草行业提出的新要求、新压力。随着社会主义市场经济的发展和经济全球化浪潮的涌起，烟草行业面对的市场形势和社会环境正在发生三大深刻的变化，一是由计划经济条件下实行专卖专营转变为市场经济条件下的专卖专营；二是由商品短缺的卖方市场转变为商品相对过剩的买方市场；三是由国内市场“铁板一块”日趋转变为国际化。面对三大变化，卷烟流通领域一定要勇立潮头，紧跟时代，解放思想，树立市场经济观念，确立市场意识、竞争意识和服务意识。

陕西是中华民族的发祥地，历史传统文化积淀厚重。由于地处内陆经济欠发达地区，计划经济对人们思想影响根深蒂固，加之烟草实行专卖，干部职工较少经受市场经济风浪冲击，在计划经济体制下和长期专卖保护下所形成的思维方式、经营方式和管理方式尚未明显转变。反映在卷烟流通领域就是官商意识浓厚，市场意识、竞争意识和服务意识比较淡薄，成为制约陕西烟草发展的一大桎梏。而近几年异军突起的“江浙现象”，凭借的正是市场经济法宝，根本原因就是观念更新。因此，陕西卷烟流通流域要化解矛盾，克难制胜，首先就要从解放思想入手，强化三大意识：

一是要强化市场意识。流通就为市场。面对行业市场形势的三大变化，卷烟流通工作必须积极向市场经济转变，探索市场经济条件下的卷烟流通规律，确立以市场为导向的观念和策略，建立适应市场运作的营销机制，生产围绕销售转，销售围绕市场转，把握市场脉搏，顺应市场变化，充分发挥市场配置资源的基础性作用，从而更好地引导市场，开发市场，驾驭市场，成功解决产销矛盾和价量矛盾。

二是要强化竞争意识。烟草行业实行的是专卖体制下的市场经济。市场经济一个最基本的特征就是竞争。随着国内烟草市场的基本饱和，国内同行业、同企业间的竞争日趋白热化。随着中国加入WTO，国际烟草跨国集团必将长驱直入，厮杀更为激烈。同时，我们还要与不法烟贩斗争。市场经济大浪淘沙，优胜劣汰，不进则退，只有树立强烈的竞争意识，不怕竞争，敢于竞争，善于竞争，才能杀出一条生路，拓出一片市场。

三是要强化服务意识。市场经济也是信用经济。在烟草买方市场全面形成的新形势下，服务水平的高低直接决定企业的信用程度。在流通流域服务出效益。必须破除计划经济体制

下的官商作风，树立市场经济条件下的行商作风，转变经营方式，工业服务商业，商业支持工业，商业服务零售，行业满足消费，形成一个工业、商业、零售户和消费者的产供销一条龙服务网络。

（二）培育名牌，拓展市场，提高陕西卷烟市场竞争力

市场竞争就是品牌的竞争。名牌是开拓市场，支撑行业发展的希望所在。推进产品结构调整，开发培育名优骨干牌号，是提高陕西卷烟市场竞争力的关键举措。更是我们抗御加入WTO之后洋烟名牌冲击的迫切需要。实践证明，小品牌没有生命力，大品牌才有竞争力。市场竞争的法则是：只有育出大品牌，才能占领大市场。

陕西卷烟产品的市场问题归根结底是产品的集中度和竞争力的问题。陕西卷烟牌号多、杂、小，在省外市场具有规范效益的拳头产品不多，国内叫得响的几乎没有。2000年只有金延安一个牌号入选国家名优产品。好猫、猴王、金丝猴、公主、延安、祝尔慷等省内五大名优十大骨干牌号有的集中度不够，有的盈利水平较低。我省卷烟流通领域的首要任务就是强化品牌意识，实施大品牌战略，开发和培育自己的名牌产品。

首先，要以科技创新为动力，加快产品开发改造步伐，打造陕西卷烟精品。倪局长去年视察陕西时指出，陕西卷烟发展的出路在工业。工业企业生命力源于品牌的竞争力。因此，我们一定要增强实施大品牌战略的紧迫感和责任感，按照陕西烟草工业“一体两翼”体系建设要求，坚持“扶优扶强，抓大停小，有增有减，优胜劣汰”的原则，以市场为导向，以提高科技含量和文化品味为突破口，以提高产品集中度和盈利水平为目标，以老名牌的更新换代为着力点，对产品开发进行品牌定位、价格定位和市场定位，面向城乡，面向省内，科学设计，科学配方。既要保持传统风格，又要紧跟时代发展潮流，代表先进文化方向，解决配方高、价格低，投入高、产出低的问题，满足不同消费阶层的健康需求、品味需求和文化需求，开发、改造出一批科技含量高、附加值高、市场竞争力强的名牌产品。

其次，要加强宣传促销，积极引导消费，培育优势品牌。现代市场营销学认为，“优良的品质+有效的促销=成功的名牌。”“皇帝女儿不愁嫁”已经成为老皇历。要使产品走向市场，占领市场，扩大市场，就必须加大宣传推介力度，提高产品的知名度，信任度和美誉度。陕西卷烟要创立名牌，以省内市场为立足点，面向省外市场，立足城镇，辐射农村，抓住一切有利机会，采取各种有效形式，提高省产烟的知名度、引导消费潮流，使品牌叫得响，卖得畅，效益好，培育出一批适销对路、群众喜爱、毛利优厚、覆盖面广的大品牌。

第三，要创新策略，激活机制，拓展大市场。陕西烟草近几年来经过大力实施“四大”发展战略，生产经营出现了明显的恢复性增长，但生产总量过剩形成的整体上销售不旺，价格下滑，效益增长慢的问题依然存在。面对产与销、价与量的矛盾，我们必须树立现代营销意识，创新营销策略，探索和建立烟草专卖体制下的市场导向与宏观调控两种机制。一是以销定产，实现产销平衡。工业是主导，销售是关键，产品只有进入市场才成商品。生产必须围绕销售转，工业企业要坚持以“销定产，控制总量，调整结构，减少库存”的方针，严格执行生产计划，限产压库，促销增效。二是稳价增量，实现价量又赢。卷烟销售稳价是基础，上量是目的，实现利润最大化是终极追求。当前，我省卷烟销售统价与足量的矛盾突出，要么价上量下，要么量上价滑。必须要正确处理好价与量的关系，坚定不移地实行统价足量销售，坚持一个“龙头”放水，实行全省统一批发价格，在稳价的基础上，千方百计促销，实现量增效益上的目的。三是开拓市场，推进大市场战略。在省内市场产大于销的情况下，加大省外市场开拓是一个根本出路。要在充分挖掘和占领省内市场的前提下，抓住国家局打破地区封锁的强劲东风，积极参与市场竞争，立足省内市场，工商联手联动，拓展省外市场。

（三）加强网建，开发市场，提高市场控制力

倪益瑾局长指出，建立起一个组织严密、灵活有效的行销系统，对于我们牢固占领市场，有效抵御入世后外烟的冲击和影响具有十分重要的战略意义。姜成康副局长反复强调：我们烟草行业从上到下，从商业到工业的所有同志要真正认识到现在和今后，我们烟草行业最值钱的、最宝贵的东西就是网络。这是我们行业生存与发展的命根子。加强卷烟销售网络建设，是深化卷烟流通体制改革的重要举措；是适应卷烟市场由买方市场向卖方市场全面转变，提高市场占有率，增强控制力，真正实现专卖专营的必然要求；是协调产销，控制市场，控制价格，提高效益，提高市场竞争力，有效抵御外烟和“四种烟”冲击，事关行业生存与未来发展的战略性基础工程。

陕西近年来的网建实践证明，凡是网建工作搞得好的、网络功能发挥充分的地区就能牢牢掌握市场调控权。就能保证卷烟销量、价格和效益的稳定和增长。而销量、效益上不去的地区，网建工作相对滞后是一个带共性的原因。目前，陕西卷烟销售网络建设水平仍处于初级阶段，基础差，管理不到位，功能不健全，人员素质低，控制市场力度十分脆弱。抓好网建工作不仅对于陕西烟草意义重大，而且任务艰巨。我们必须坚定不移地打好网建攻坚战，真正形成功能完善、覆盖城乡、辐射力强的城乡卷烟销售网络体系，力争年内西安市城网接近武汉水平，各分公司所在地中心城市网建接近南通水平，农村网建达到漳平水平。

首先，要以城网为重点，建立健全卷烟访销配送体系。城市人口集中，商业发达，居民购买力强，消费档次高，辐射力强，在卷烟经营中起主导作用，是个体烟贩与我们争夺的主体市场。抓好了城网建设，也就抓住了网建的“牛鼻子”和销售的增长点。我们要按照“高起点建设、高标准管理、高质量服务、高效益回报”的原则，以西安市为心，十个区域性中心城市为重点，建立起全面访销，全面配送，访销分离，专销结合的城市网络体系，控制中心城市，辐射发展农村市场。

其次，要以农网为依托，巩固农村市场销售阵地。要按照“合理布局，规范管理，加强送货，发挥功能”的原则，坚持不懈地抓好农村网建整改。围绕为零售户服好务，以提高送货率为突破口，引导农村消费，挖掘市场潜力，使其成为县级商业企业销售的稳固阵地和效益的基地。

第三，要以引入竞争机制为突破口，加强网点队伍建设。网点访销员、送货员、营业员是卷烟流通战线最基层的职工，是连结烟草行业与零售户、消费者的纽带和桥梁。网点人员队伍整体素质高低决定网点功能发挥程度。为调动和激发网点员工的积极性、创造力，必须引入竞争机制，全面推行竞争上岗制和计件工资制，建立起“员工能进能出，主任能上能下，工资能高能低”充满竞争、激励的，用工制度和分配制度，充分发挥网点多种功能，使其成烟民的贴心店、零售户的服务店和行业的市场堡垒，从而提高入网销售率、市场占有率和控制力。

（四）强化专卖，净化市场，提高市场净化率

专卖管理是我们行业的柱石和生命线，是专营的基础和保证，是我们宝贵的政策资源和优势。当前卷烟市场不法烟贩违法活动由明转暗，“假、私、非、超”四种烟打而复生，严重扰乱了卷烟流通秩序。实践证明，专卖出销量，管理出效益。专卖执法力度的大小直接影响经济运行质量与效益的优劣。因此，要紧紧抓住国家整顿和规范市场经济秩序的大好时机，坚持以专卖为先导，按照国家局专卖管理三年阶段性目标，坚持“内管外打，依法治烟”的方针，强化专卖第一和守土有责意识，管住源头，垄断市场，努力建立规范有序的卷烟市场秩序。

首先，要强化内管，规范生产经营企业行为。当前我省工商企业生产经营不规范的问题，仍是困扰行业发展的一大顽症，是导致卷烟流通秩序混乱的重要原因。因此，一定要从严治烟，辣手治内，完善驻厂员制度，建立内管配套制度，实行准运证微机管理，坚决禁止瞒产超产、低价竞销、大进大出、乱渠道供货、体外循环等违规生产经营问题，净化源头，正本清源。

其次，要打私打假，净化卷烟市场。市场管理是专卖管理的重点，净化一方市场是我们的首要职责。按照国家局提出的“网络化分布，户籍化管理，配送式服务，全方位控制”的市场管理方针，陕西省局确定了市场净化100%的目标，就是为了给行业生产经营守住市场空间。当前，要重点加强基层专卖管理所建设，延伸稽查触角与城乡网点统分结合，协同作战，实施户籍化管理工程和市场净化达标活动，固牢市场管理基础。要加大打私打假力度，不间断开展市场清查，明查暗访，重拳出击，打掉操纵市场、扰乱价格的大倒私批大户，撕破非法贩运的黑网，严惩违法户，服务守法户，使不法烟贩无藏身之处，违法活动无生存之地，“四种烟”无处可卖，为行业卷烟生产经营创造净化有序的市场环境。

（五）坚持扶优扶强，推进大企业战略，深化卷烟流通体制改革

在激烈的市场竞争中，企业能否赢得一席之地，立于不败之地，实现持续快速发展，关键在于培育出具有强劲市场竞争力的大企业。当前，陕西烟草待业企业组织结构“散、小、弱”的问题仍很突出。都是“小舢板”，怎渡“汪洋海”？必须加快企业组织结构调整，推进体制创新，实施大企业战略，铸造入世出海的“航空母舰”，形成抗御行业内外双重压力的能力。

首先，要推进陕西卷烟工业“一体两翼”体系建设，做大做强优势核心企业。按照“扶优扶强，抓大放小，有进有退”的方针，在关中把宝鸡卷烟厂建成行业的龙头，在陕南、陕北分别把汉中卷烟二厂和延安卷烟厂建成行业的骨干，在全省形成以宝鸡卷烟厂为主体，以汉中卷烟二厂和延安卷烟厂为两翼的“一体两翼”工业发展格局，建成陕西卷烟工业的优良舰队。

其次，要推进商业体制改革，增强整体竞争力。现行分县公司两级法人，分灶吃饭体制，不利于优化资源配置。为了增强综合实力，我们省局（公司）决定实行分县公司一级法人管理体制。通过在安康试点，运行十分成功，优势十分明显。当前就是要加快改革步伐，调整和完善分公司系统法人治理关系，以理顺卷烟流通渠道，建立起物流畅通、结算快捷、管理规范、监督有力、高效运转的商业体制架构，握紧拳头，形成合力，提高集约化经营程度。

第三，要以利益为纽带，建立新型工商合作关系。商业企业上连工业生产，下结零售商户，在卷烟流通中起着举足轻重的作用。我们要克服“重工轻商，以商补工”的传统思维和陈旧做法，本着“生产围绕销售转，销售围绕市场转”的原则，打破工商分离局面，建立“工业让利商业，商业支持工业”的利益共同体，联合开拓市场，从而真正实现以销定产，以销定购，产销协调，供求平衡。

（六）以人为本，内强素质，建立一支开拓型的市场营销队伍

江总书记指出“各项工作归根结底人的因素是第一位的”。当今企业间的竞争，说到底人才的竞争。必须加快营销人才引进、培养和使用，发展壮大市场营销队伍。

首先，要严格标准，优化结构。要按照“政治强，业务精，作风正，纪律严”的标准，

把好营销队伍进入关，积极引进人才，逐步实现营销队伍的年轻化、知识化和专业化。

其次，要加强培训，提高素质。营销人员是企业的信息员、宣传员，代表一个企业的形象，事关营销的成败。必须掌握现代化营销知识，具备市场开拓能力，树立诚实守信的职业道德。要采取多种形式，利用多种渠道，加强对营销人员的培训，坚持办班培训和鼓励自学相结合，大兴勤奋学习之风，使其全面学习市场经济、法律法规、烟草业务等知识。要组织开展“爱岗敬业，勤政廉洁，客户至上，服务第一”为主要内容的职业道德教育，全心全意为客户和零售户服务，培养知识型、开拓型、服务型的营销多面手。

第三，竞争上岗，绩效挂钩。要建立营销人员竞争上岗制、绩效挂钩制和末位淘汰制度，建立“岗位靠竞争，收入凭奉献”的动态管理机制，以业绩论英雄，凭贡献定分配，调动和激发营销人员的积极性、主动性和创造性，从而建立一支敢于竞争、勇于创新、善于开拓、充满活力的陕西卷烟营销队伍，促使我省卷烟营销工作蓬勃向前发展。

卷烟流通领域中的问题虽然纷乱繁杂，但只要我们冷静地分析形势，把握市场经济规律，采取切实有效措施，狠抓规范，勇于创新，深化改革，就一定能够驾驭市场，使卷烟流通领域的工作百尺竿头，更进一步，推动陕西烟草行业新世纪持续稳定健康快速发展。

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

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