

湖南烟草产业可持续发展论坛暨 2004 年学术年会 论文集

“专卖 + 协会”营造良好的卷烟经营环境

——岳阳市卷烟经营者协会情况调研报告

刘明初

摘要：本文对岳阳市卷烟经营者协会工作进行了概括总结。阐述了协会的地位、作用和运作方式，提出了协会的主要职责和任务，肯定了“专卖 + 协会”对营造良好的卷烟经营环境的作用。为协会工作提供了可供借鉴的经验。

关键词：烟草 管理 协会 调研

岳阳市及所属各县市卷烟经营者协会（以下简称协会）自 2001 年先后成立以来，在卷烟营销和专卖管理中发挥了重要的作用，受到省、市烟草系统和社会各界的好评。2003 年，岳阳市和临湘市、平江县协会被岳阳市人民政府授予“先进社会团体”称号。今年 7 月，国家烟草专卖局何泽华副局长在考察岳阳网建时对岳阳市协会所做的工作给予了充分肯定，并要求协会按照市场规则运作，依法办成自律性的社会团体，为卷烟经营营造良好的环境。

一、深化认识，增强做好协会工作的紧迫感、责任感

随着改革的不断深入，特别是在入世条件下，卷烟市场管理面临着许多新情况新问题，如何适应新形势，营造良好的卷烟经营环境，保持烟草行业持续稳定健康发展，岳阳市烟草专卖局借鉴国际上的成功做法，于 2001 年初，提出了创办卷烟经营者协会的构想，并组织人员进行调研。在创建协会的过程中，多数同志认为，“专卖 + 协会”既是新形势下加强卷烟市场管理，规范卷烟经营行为，提高卷烟市场净化率和占有率，实行人性化管理的好形式，也是应对入世挑战的重要措施。但也有部分同志认为，烟草专卖体制健全，成立协会是节外生枝，多此一举。因而有的县（市）对成立协会缺乏紧迫感和主动性，出现了机构、人员、经费、工作不到位，协会工作流于形式，没有发挥应有的作用。为此，岳阳市烟草系统紧紧围绕卷烟市场建设，通过组织人员到外地考察、举办学习班、召开研讨会和现场会等形式，进行思想教育，开展了“取消专卖制度后我们怎么办”的大讨论，使干部职工特别是各级领导干部形成了以下共识：

——成立协会是应对入世挑战的需要。通过入世教育，岳阳市烟草系统的干部职工充分认识到，我国入世后，特别是随着世界经济一体化的进展，我国社会主义市场经济体系不断完善，政府职能改革不断深化，最终有可能导致烟草专卖制度的变革。中国一旦取消烟草专卖制度，再将现行协会改造成烟草行业协会，成为介于政府与烟草企业和卷烟零售户间的一个中介组织，可以承担和完成政府、企业所不能完成或不能高效完成的社会经济职能，发挥政府和烟草企业无法替代的作用与功能。如协调企业行为，进行企业自愿性、自律性约束，解决政府交涉机构解决不了的企业利益问题。同时，通过积极参与反倾销、反补贴活动，制止外烟的不正当竞争；通过对烟草行业的普查，组织有关专家研究国外同行业的发展状况和竞争策略，协调有关产业政策，

加快我国烟草行业的改革与发展，维护国家和企业的利益。

——成立协会是贯彻落实科学发展观的需要。以胡锦涛同志为总书记的党中央，明确提出了“坚持以人为本，树立全面、协调、可持续的发展观，促进经济社会和人的全面发展”。在市场经济不断发展完善的环境下，烟草商业企业要实现全面、协调、可持续发展，除了深化烟草行业内部改革，规范行业经营和管理行为外，一个非常重要的问题就是要通过协会的作用，把广大卷烟零售户组织起来，提高其依法经营、自我管理、自我约束、自行发展的能力，进一步密切同烟草行业的关系，形成利益共同体，以实现管理与服务的对接，真正把卷烟品牌和市场做大做强，促进烟草经济的持续、稳定、协调发展。

——成立协会是深化卷烟营销网络建设的需要。卷烟营销网络是烟草企业的生命，加强营销网络建设，是一项最具战略性的系统工程。网络的基础是规范有序的市场和全体卷烟零售户，零售户作为烟草的零售终端，覆盖了整个卷烟市场的各个角落，而零售户的经营服务水平和对网络的满意度是网建成功的重要标志之一。要达到这一目标，就必须把全体零售户动员和组织起来，充分发挥他们在网络建设中的作用。协会既是联系烟草工商企业和广大卷烟零售户的桥梁和纽带，又是团结和教育全体卷烟零售户的自律性社团组织，对于提高全体会员的经营、管理和服务水平，丰富网建内涵，促进网建提质升级，能发挥不可替代的作用。

——成立协会是维护广大卷烟零售户合法权益的需要。在烟草专卖体制下，卷烟零售户一直是专卖管理的对象，对他们检查监管多，服务少，形成了同烟草专卖部门的对立情绪。在学习“三个代表”重要思想的活动中，岳阳市烟草系统的干部职工充分认识到，全心全意为卷烟经营户服务，维护烟草企业和全体卷烟零售户的合法权益，是践行“三个代表”重要思想的具体体现。要实现此目标，除了转变烟草专卖部门的观念，改善经营作风，提高诚信服务水平外，必须要有一个联系烟草部门和卷烟经营者的组织，进行政策传播、信息交流、思想沟通和关系协调，以维护广大卷烟经营者的权益。同时，随着社会主义市场经济体制的不断完善和发展，广大零售户的法律意识和自我保护意识越来越强，渴望和呼唤建立自己的组织——协会，共同遵守行业规范，共同维护自身利益，共同营造规范的卷烟市场，以实现“双赢”。

二、建家立规，使协会成为烟草行业联系卷烟零售户的桥梁和纽带

——健全机构，加强领导。岳阳市各协会根据有关法律法规的规定，以会员为主体，按照民主推荐、本人自愿、反复协商、代表大会通过的办法，选举产生了协会领导机构和办事机构。为切实加强对协会工作的领导，争取社会各界对协会的关注和支持，由当地政府的领导担任名誉会长，烟草专卖局的领导被选为会长，当地工商、物价、技术监督部门的负责人被选为副会长或常务理事，优秀卷烟零售户和有关卷烟工商企业的代表被选为常务理事或理事。至2004年9月末，全市各协会共发展会员13035名，其中团体会员78个，个人会员12957名，建立协会小组157个。组织机构的建立健全，为开展协会工作奠定了坚实的基础。

——理顺关系，齐抓共管。岳阳市各协会是在我国实行烟草专卖专营制度下建立的，正确处理好协会同烟草专卖等部门的关系，依法照章开展工作，是协会正常运行的重要前提之一。为此，岳阳市各协会主动与烟草专卖等部门协调，明确协会职责，搞好工作定位。协会作为非营利性的社会团体，挂靠在当地烟草专卖局，接受所在地烟草专卖局和民政局的领导和管理。其主要职责是管理、协调、配合、服务、自律。岳阳市通过协会这个平台，在烟草部门与卷烟零售户之间架起了一座沟通的桥梁，密切了管理者与被管理者之间的关系，形成了协会、烟草部门、卷烟零售户共同营造良好的卷烟经营环境和规范的市场秩序的氛围。

——健全制度，加强自律。岳阳市各级协会在严格执行烟草专卖法律法规的前提下，依照《协会章程》的规定，逐步建立健全了协会重大事项报告、财务管理、民主决策、捐赠公示、奖惩制度、会议制度和学习制度，办事有章法，工作有程序。从强化自律入手，制定了《卷烟经营者协会自律行为工作目标考核制度》、《会员自律手册》、《卷烟零售户（会员）来信来访接待工作暂行办法》和《会员考核评比奖励办法》等规章制度，并严格执行到位。从而，促进了协会工作的制度化、规范化、自律化建设。

三、诚信服务，全心全意维护烟草行业和卷烟零售户的合法权益

岳阳市各级协会以烟草行业为依托，以服务为主线，围绕建设诚信烟草这一总体要求，积极配合烟草部门，按照《章程》要求，团结和动员全体会员“诚信守法、文明经商”，密切同烟草部门的关系，共同创建文明、规范、公平竞争的卷烟市场。

——积极宣传烟草专卖法律法规和卷烟品牌。协会通过举办骨干学习班、召开会员代表大会和片区委员会、出板报和上门宣传等形式，广泛深入地开展烟草专卖法律法规和政策的学习宣传活动，积极推介卷烟品牌。岳阳市、华容县、临湘市、湘阴县、汨罗市协会先后创办了协会《会讯》，以《会讯》为宣传阵地，引导会员自觉贯彻执行烟草专卖法律法规，坚持做到守法经营、文明经商；开辟以案说法栏目，分析案例，讲解法律，增强会员的专卖法律意识；向经营户介绍先进经营管理经验，传递有价值的信息，提升经营者经营能力和经营理念；积极推介卷烟新品牌，维护企业和品牌形象，提高企业和品牌的知名度，促进烟草行业的持续、稳定、健康发展。岳阳市出现过“芙蓉王”等高档卷烟被“调包”的现象，既影响了企业和品牌形象，又对经营户的权益造成了严重影响。为此，协会及时在《会讯》上提醒广大经营户：“谨防调包”。并揭露了不法分子的作案手法，维护了品牌形象，提高了零售户自我保护意识。长沙卷烟厂的黑盖“和”牌、“精品白沙 2 代”，常德卷烟厂的“极品芙蓉王”、“东方红”，宁波卷烟厂的“大红鹰”等省内外卷烟品牌在岳阳上市时，协会积极参与宣传、推介，使经营户和消费者对卷烟品牌有更深层次的了解，增强了对卷烟品牌的忠诚度，扩大了市场份额，会员也从中得到了实惠。三年来岳阳市各协会共印发《会讯》30 多期，计 11 万余份。

——积极配合有关部门加强卷烟零售价格管理。岳阳市卷烟经营者协会从统一和稳定零售价格入手，保证零售户获取合理利润，从 2001 年 11 月起，在全市范围内对卷烟主销品牌统一实行最低零售指导价，并由市物价局监制价格标签 40 万枚，发给全市所有卷烟零售户，实行明码标价。全市各协会把倡导卷烟最低零售指导价作为会员自律的主要内容之一，积极配合有关部门采取措施对执行情况进行监控，临湘市协会还与会员签订了执行卷烟最低零售指导价军令状。从而制止了低价竞销行为，维护了广大零售户的利益。今年 5 月，岳阳市内一家新开业的超市把卷烟零售价格降到近乎批发价，有的零售户前往该超市收购卷烟，会员当即举报到市协会。市协会立即组织有关人员调查核实后，会同市烟草专卖管理、卷烟营销部门上门整顿，责成该超市按照全市统一实行的最低零售指导价格上柜销售，并作出了停止供货 15 天的处理，及时制止了不正当竞争行为，维护了广大卷烟经营者利益。据今年 5 月全市卷烟零售户盈利情况调查结果显示：卷烟零售户月盈利 600 元以上的达 61%，1000 元以上的达 45.6%。全市卷烟零售户的平均毛利率为 8.16%，其中临湘市达到了 11.73%，比实行最低零售指导价格之前分别增加 2 个百分点和 5 个百分点。广大零售户反映：“现在卖烟有钱赚了”。从而进一步增强了卷烟零售户对烟草部门和卷烟品牌的忠诚度。

——积极协调解决卷烟配送和专卖执法中的矛盾。协会作为零售户自己的组织，触角延伸多，覆盖

范围广，以其独具的优势，能快捷、妥善地处理和解决卷烟访销配送、专卖管理中遇到的一些矛盾和问题。今年 4 月，因畅销品牌紧张，岳阳县烟草公司一辆配送车在送货途中被一经营户阻拦，并强行购走紧俏烟 10 余条，使送货工作无法正常进行。协会得到信息后，立即通知该片区协会小组长出面调解，仅 20 分钟就收回了被抢购的全部卷烟。今年 10 月 20 日，湘阴县烟草专卖稽查人员在东塘镇查缴一店中的假烟时，遭到不明真相的群众围堵烟草专卖执法车，殴打烟草专卖执法人员，该片区协会组长彭建军、周宇闻讯后立即赶到现场进行宣传说服，另一方面主动与当地派出所、村委会联系增援，很快就疏散了群众，控制了事态发展。第二天片区协会组长会同公安、村委会领导带肇事者到县烟草专卖局认错，赔礼道歉，写出书面检讨 20 份，公开张贴，并赔偿损失费 800 元。

——积极配合烟草专卖部门开展诚信等级管理。随着行业内部规范经营的深入，专卖管理由“刚”变“柔”，积极推行诚信等级管理，寓管理于服务之中。协会密切配合，在会员中深入开展“千家万户共铸诚信”的活动。同时对专卖诚信计分和等级评定工作以及公平、公正地落实差异化管理与服务的情况进行监督，对工作人员在履行职责时的态度、程序和廉洁性进行监督。经营户诚信守法状况的计分和分级情况及时在协会《会讯》上公布。协会根据《烟草专卖零售许可对象诚信守法计分制监管办法》和《客户关系管理办法》等有关计分标准和评比方式，定期评选出“AA 级诚信示范户”和“诚信示范户”进行表彰并通过新闻媒体向社会广泛宣传，示范引导。同时通过协会同卷烟营销部门联系，对“AA 级诚信示范户”和“诚信示范户”在紧俏卷烟品牌和数量的供应上给予一定的优惠，使诚信守法经营得到实惠、尝到甜头，增强了广大会员对协会的信任度、依存度，进一步密切了烟草公司同零售户的关系，增强了凝聚力、亲和力。

——积极配合烟草专卖部门做好换发零售许可证的工作。在换发新版烟草专卖零售许可证时，协会积极配合。一是发挥片区小组长了解情况、熟悉零售户的优势，研究提出卷烟零售户布局的意见给当地烟草专卖行政主管部门在换证时参考；二是协会小组长根据管辖区域的社会经济状况及合理布局零售户的实际情况，在片区零售户申请办理许可证的申请表上签署意见，专卖行政主管部门凭协会小组长和市管员审核的情况受理办证；三是边远山区会员换证，由会员填写好申请表后，由片区小组长统一到当地烟草专卖局办理，湘阴、岳阳县协会将这一作法扩大到县城以外的全部乡镇；四是积极做好不符合换（发）证人员的思想工作，消除隔阂，化解矛盾。今年 5 月份，岳阳市局在合理布局金日市场卷烟零售点时停发了一批许可证，该市场内 20 多名经营户集体上访，向专卖局质询，专卖人员一时难以说服解释，市协会知情后，立即组织会员分头做思想工作，老会员杨法林同志带头与 20 多名经营户一一谈心，耐心细致地做好宣传解释，说服了大家，得到了他们的理解和支持，缓解了合理布局中的矛盾。从而，既加快了换发证进度，提高了办证质量，又方便了零售户，进一步密切了协会和烟草部门的关系。

——积极开展信息服务。岳阳市各协会把信息服务作为协会的重要任务之一。他们通过会员来信来访、走访会员、设立举报投诉电话、进行专题调研和信息沟通等办法，建立健全了协会信息网络，广泛收集信息，为烟草专卖管理、卷烟访销配送、会员自律和烟草行业改革与发展等方面提供信息服务。今年初，市区一经营户电话订购了 30 条盖白沙卷烟，但第二天配送员送去的却是 30 条精品白沙烟，该经营户便到协会反映情况，要求换货。协会立即向营销中心反映，经协商，营销中心立即给这个零售户补送了 30 条盖白沙烟，并表示了歉意。这个零售户非常满意，还自愿认购了已送上门的 30 条精品白沙烟。2003 年 5 月，湘阴县协会接到城南乡一名会员关于一南杂批发部销售假烟的举报后，立即协同县烟草专卖局和公安局前往查处。但查了这个批发部 8 个仓库仍没有发现假烟，最后根据另一名会员提供的信息，找到第 9 个仓库，查获假盖白沙等假烟 201 条。为此县公安局对当事人聂某进行了治安留置，并罚款 7000 元，全部假烟由县烟草专卖局没

收销毁。三年来，岳阳市各协会共接待来信来访 7856 人次，走访会员 56200 人次，处理举报投诉 713 起，写出有份量的调查报告 30 多篇，反馈有价值的信息 800 多条。

——积极开展人性化服务。会员有困难时，协会工作人员主动上门帮助，为其排忧解难；每逢春节，协会组织开展向会员“拜新年、送温暖”活动；会员生病了，协会派人上门嘘寒问暖；会员家中有喜庆，协会派人上门祝贺；会员家中有丧事，协会派人上门吊唁；会员家中有特殊情况需要用烟时，协会积极同烟草部门协商解决。平江县协会还专门建立了会员红白喜事慰问制度。三年来，全市协会共慰问病残特困会员 40 多人，捐赠慰问金 16000 多元，协调解决婚丧喜庆用烟近千户，帮助办理零售许可证近 3000 个。协会无微不至的关怀让会员充分感受到了协会大家庭的温暖。2004 年 1 月 12 日深夜，华容县操军镇会员张文革的店铺因电路老化发生火灾，经营门店与商品全部被焚毁，造成 20 余万元损失。张文革正在悲伤之中，县协会会长、烟草专卖局局长邓杰带领协会和有关人员前往慰问，开导他从逆境中奋起，克服困难再创业，并递上 2000 元慰问金。后又由协会出面与有关部门协调，帮助解决了信用社贷款问题。新超市开张时，县烟草专卖局、县协会前往祝贺，张文革激动得紧紧握住他们的手，热泪盈眶，哽咽着说：“搭帮烟草局，搭帮协会，是你们救了我”。岳阳县长湖乡年近 70 的朱友良会员因去年儿子病故，儿媳改嫁，孙子年幼，生活很困难。该县协会发动会员捐款，解决了孙子的学费问题。朱友良老人逢人便夸协会“不是亲人，胜似亲人”，使会员真正感受到协会是自己的“娘家”。

四、与时俱进，不断提高协会工作水平

随着行业改革与发展的不断深入，协会工作出现了许多新情况和新问题。岳阳市各协会针对面临的形势，及时组织人员进行调研，改革创新，与时俱进，推进协会工作稳定、健康发展。

——以人为本，提高队伍素质。一是调整充实领导力量，增强协会领导机构的战斗力。建会初期除岳阳市和岳阳县协会办事机构配有专职秘书长和干事外，其他县市协会办事机构的工作人员都是兼职的，且流动性大，不能集中精力想大事、干大事，频于应付。为使协会适应新形势发展的要求，切实加强协会的组织领导，岳阳市烟草专卖局决定将协会秘书处作为市、县两级烟草专卖局的常设机构并要求各协会办事机构配备专职秘书长和专职干事 1 至 2 名。至今年 8 月，全市各协会已落实到位，岳阳县协会还从会员中选拔了 1 名专职副秘书长到协会办事机构工作，使协会进一步贴近会员，贴近卷烟零售户。二是加强协会领导骨干素质建设。岳阳市各协会针对协会骨干来自农村，综合素质不高的特点，通过建立学习日、举办学习班、召开研讨会、组织经验交流和外出考察学习等形式，提高协会领导骨干的思想政治、业务素质和办事能力。三是加强会员自律。从提高会员的整体素质入手，对会员开展思想政治教育、法纪教育和职业道德教育。在教育内容上，把进行党的路线方针政策教育与专卖法律法规教育相结合、把职业道德教育与专卖诚信等级管理相结合、把守法规范经营与自律经营行为相结合。在教育对象上，团体会员与个体会员相结合、协会小组长与普通会员相结合。在教育形式上，把小组集中学习与会员自学相结合、办班轮训与利用《会讯》宣传教育相结合，确保会员队伍思想稳定、经营稳定，为协会的健康发展奠定了重要基础。三年来，全市各协会共发放学习资料 25300 份，举办培训班 90 余场次，培训会员 11000 人次。

——完善片区管理，充分发挥片区小组的作用。协会会员（卷烟零售户）点多面广、居住和经营分散、人员素质参差不齐，给协会的管理和服务带来了很大难度。为此，岳阳市各协会按照属地管理的原则，将会员划分为若干片组，民主推选有威望的会员担任片区小组组长，经协会理事会审议通过后予以聘任，同时

规范了小组长的权利与义务。为加强片区小组的自律行为，各协会印发了《协会小组自律行为工作目标考核方案》，做到年度有目标，季度有计划，月初有安排，月末有检查，季度有讲评，年终有总结，奖罚兑现。岳阳县等协会每月对片区小组的工作进行考核、讲评，并将考核结果与小组长的误工补贴和年终评先评优挂钩。按管辖区域大小和会员多少，协会每年给予小组一定的活动经费和小组负责人的误工补贴，从而，充分调动了各协会小组的积极性，保证了各项工作的顺利开展。

——抓典型，促进协会工作平衡发展。岳阳市烟草专卖局把协会工作列入了行业工作的重要议事日程，经常分析协会工作形势，注意发现和扶持先进典型，每年召开总结表彰会，及时宣传、表彰先进团体会员和个人会员，推广先进经验。岳阳县协会的工作开展得有声有色，卷烟市场日趋规范，卷烟零售户同烟草部门的关系越来越融洽，经营效益创历史最好水平，受到当地政府和广大卷烟经营户的好评。为此，岳阳市烟草专卖局的领导曾多次进行表扬，并于今年6月29日，市烟草专卖局在岳阳县召开了协会工作现场会，全面系统的总结推广了岳阳县协会的经验，有力地推动了全市协会工作的平衡发展。

——拓宽经费来源，确保协会工作正常运行。协会成立初期，由各挂靠单位拨款解决协会工作人员出差、办公、宣传等日常开支，但对片区小组长的误工补贴和先进会员的奖励及特殊困难会员的慰问都没有经费来源。针对上述问题，各协会按照有关法规规定，在广泛征求会员代表意见的基础上，经会员代表大会讨论通过，会员每年缴纳适当会费，实行专帐管理、专款专用。这样，既弥补了协会经费的不足，保证了协会工作的正常运行，又进一步增强了全体会员的协会意识和向心力、凝聚力。

（参加调研的有李忠斌、李拥国、向桂东、陈林祥）