

论建立以烟农为中心实现四位一体

杨程

(云南省烟草大理州公司 云南 大理 671000)

摘要 “两烟”是重要的经济来源，烟草产业构建的基础是烟农生产的烟叶，要建立以烟农为中心，建设好烟厂第一车间，实现烟厂、科研单位、烟叶产区和烟农利益共同体关系，做到利益共享，形成紧密的战略伙伴合作关系即“四位一体”。本文论述了“四位一体”间关系，如何实现利益共同体，共同做强、做大、做实、做精烟草产业。体现以烟农为中心的新的发展观，实现国家利益、消费者利益、烟农利益至上的共同价值观。

关键词 烟厂 科研单位 烟叶产区 烟农 利益共同体

在连续 15 年成为中国创收大户之后，烟草业不负重望，再创佳绩。在《中国税务》杂志 2004 年第 9 期推出的 2003 年度中国纳税百强排行榜中，烟草业荣登榜首，中国纳税百强排行榜（总排名）中有 34 个卷烟厂榜上有名，占 34%，这 34 个卷烟厂纳税在 103458 万元至 963041 万元间。上海烟草（集团）公司、玉溪红塔烟草（集团）有限公司纳税排名第二和第三名。前 100 强之中，烟草行业总纳税额达 830 亿元，占据 100 强中的三分之一席。其次是石油化工行业，合计达到 538 亿元。社科院财贸所何振一研究员说：“烟草和能源行业仍是国家税收的命脉和支柱。”云南省的玉溪红塔烟草（集团）有限公司、昆明卷烟厂、红河卷烟厂、曲靖卷烟厂、云南红塔集团楚雄卷烟厂、大理卷烟厂和会泽卷烟厂 7 个卷烟厂进入纳税百强行业中，大理卷烟厂排名第八十位。云南省无一家非烟企业进入纳税百强，而当时的云南省九个卷烟厂中有 7 个就进入纳税百强。以云南这个中国第一烟草大省为例，烟草提供税收已经占到云南财政收入的 70% 左右（2003 年实现利税 381 亿元），从这些数据足以说明烟草行业的重要性，云南是烟叶生产和卷烟生产大省，“两烟”生产在全省经济发展中，起不可替代的作用，是财政、烟农、烟草企业的重要或主要经济来源。对于一个卷烟厂来说，年增加一个亿的利税收入是非常有可能的，在 5 至 10 年内增加 10 个亿的也并非没有，但是，要发展其它产业年增加一个亿利税是非常难做到的。因此各行业支持卷烟厂、发展卷烟厂，把卷烟厂当作发展经济的核心工作来抓也是必要的。卷烟厂所需的主要原料烟叶和烟草公司生产经营的烟叶，在现阶段生产的主体或单位构成是烟农，烟农生产的烟叶质量和数量，直接关系到烟农的收入，影响烟草公司的烟叶经营管理，更关系到卷烟厂生产的卷烟质量，从而影响消费者对卷烟的认可。因此，烟农生产的烟叶直接对财政、卷烟工业、烟草公司及烟农收入造成影响。也就是说，卷烟工业、烟草公司、财税收入在某种程度上依赖于烟农。因此，要建立以烟农为中心，建设好烟厂第一车间，实现烟厂、科研单位、烟叶产区和烟农利益共同体关系，做到利益共享，形成紧密的战略伙伴合作关系即四位一体。共同做强、做大、做实、做精烟草产业。尽最大努力增加烟农收入，缓解“三农”问题。烟农收入增加要体现在烟叶质量的提高、工业可用性强，这样财政收入、卷烟工业、烟草公司可以同步增加。

1 以利为纽带建立四位一体的关系

烟厂通过卷烟品牌、生产中式卷烟，满足消费者需求，实现烟叶效益的最大化，积累资金，推动社会的发展。烟叶产区的行政、烟草公司是烟叶生产的组织、经营管理单位。烟农是烟叶生产的主体。在卷烟、烟叶生产方面科研单位是技术的依托单位。烟厂、科研单位、烟叶产区和烟农是生产烟叶和烟草制品的主体单位，四体是相辅相成的利益共同体关系。卷烟工业所需原料的主体来源于烟农生产的烟叶，很大一部分烟叶产区的地方财税主要来自于烟叶，烟草公司的获利归根结底也源于烟叶，因此，与烟草及制品相关产业所获得的税利归根结底是来源于烟农生产的烟叶，没有烟农生产的烟叶，就没有烟草系统，也没有卷烟工业。因此，以烟农为中心，以利为纽带建立四位一体的关系，建立基本烟农队伍在烟草业持续稳步发展中起到非常重要的作用。

1.1 卷烟企业在四位一体关系中起龙头的作用

为了应对竞争，烟草工商分设后，烟草工业正组建工业集团，卷烟工业联合重组、品牌扩张，整合卷烟品牌，正向大品牌、大市场、大企业的方向演变、发展。卷烟工业是把烟叶通过卷烟工艺流程加工成广大消费者接受的卷烟，烟叶只有通过卷烟才能实现消费者对烟叶的需求，卷烟是烟叶的载体，烟叶的风格特点通过卷烟来表达出来。卷烟工业也是实现烟叶利税最大化的烟叶加工厂，是烟叶升值的主要转化器，通过卷烟工业实现烟叶效益的最大化。在四位一体中卷烟工业起龙头作用，拥有强大的卷烟企业，就能解决地方许多问题，如财政问题，2003年常德卷烟厂纳税42亿元。另外，还能带动相关产业的发展，如玉溪红塔烟草（集团）有限公司2003年纳税91.6亿，带动了与卷烟配套相关企业的发展，实现地方持续稳定的发展，为国家作出了突出贡献。卷烟企业强大了，烟叶收购价如执行一价区价格和调拨价提高，烟叶产区地方政府财税增加、烟草公司也受益。地方财税的增加、烟草公司利润提高，是建立在烟农种烟的基础上，是第一车间创造的，烟农经济收入也得到提高。

1.2 科研部门在四位一体关系中起关键（核心）的作用

由于领先一步的思维创新和技术创新，加上重视第一车间的科技和生产，使玉溪卷烟厂由不起眼的一般小烟厂发展成为拥有多个驰名商标品牌的全国著名的企业，“红塔山”卷烟品牌曾经连续7年雄踞全国最有价值10个品牌之首。省外，以上海烟草（集团）公司为代表，杭州、宁波、南京等卷烟厂组成的本地几乎没有优质烟叶的沪烟系；以及以长沙、常德卷烟厂为代表的本地没有足够优质烟叶的湘烟系；此外，还有正在崛起的武汉烟草（集团）有限公司。这些烟厂非常重视科研工作，重视技术创新，重视烟叶技术中心。虽不唯文凭、职称，“惟才是举”，但问题是，怎么判断才能的大小呢？因此，很多烟厂很重视科研人员的文凭、职称等等，厂领导以拥有大量的博士生、硕士生为荣，重视科研工作。上海烟草（集团）公司、长沙卷烟厂、颐中烟草（集团）有限公司、武汉烟草（集团）有限公司、常德卷烟厂技术中心是国家级企业技术中心，我省玉溪红塔烟草（集团）有限责任公司技术中心是国家级企业技术中心。在长沙卷烟厂建立我国烟草行业第一个博士后工作站，常德卷烟厂、玉溪红塔烟草（集团）有限责任公司也设立了博士后科研工作站。全国目前已基本形成“云烟系、沪烟系和湘烟系”三大版图卷烟格局。中高档卷烟中华、芙蓉王、苏烟、白沙和利群等冲击云烟系品牌。省外卷烟厂在烟叶原料不占优势的条件下，重视人才、重视科研，一方面重视烟厂技术中心科研人员，另一方面与社会上的科研部门合作，加大对两烟的研究，提高烟叶和卷烟科技含量，弥补原料的不足。消费者认可的高档卷烟中华、芙蓉王、苏烟品牌，特别是芙蓉王品牌的快速崛起，说明科技起非常重要的作用。以物流自动化、高架仓库、电脑调控、车间整洁和花园式的工厂为代表的卷烟工业到处可见，目前、省内外烟厂硬件建设差异化缩小，卷烟工业的竞争主要是思维（观念）创新和人才、科技、原料、管理等的竞争，建设科技先导型企业将起到非常重要的作用。

1.3 烟叶产区在四位一体关系中起基础保障作用

烟叶产区涉及到烟叶生产基本的烟田烟地，基本的基础设施如水利、烤房等，以及组织烟叶生产和烟叶经营的地方政府和烟草公司。烟叶产区的基本烟田地和基础设施需要政府和烟草公司按烟叶种植区划和规划落实，确保烟田烟地旱涝保收，卷烟厂所需的烟叶应该是种植在符合该烟厂卷烟风格的区域内，配套生产技术，通过烟叶产区的综合协调，生产符合烟厂需求的优质烟叶，烟叶产区的任务是组织烟农生产，完成烟叶生产经营调拨计划。更加突出烟叶产区和卷烟厂的利益共同体关系，论气温云南没有山东、河南等省高，论土壤云南优势也不明显。云南烟叶的优势应该是在大的气候环境下形成的有独具特点的或者个性特点突出的符合工业需求的烟叶。在品质区划和种植区划中，力戒传统的以气候类型和地理环境为主的区划，因为，只要是云南烟区基本具备云南气候特点，在区划时，体现与工厂的利益共同体关系。一些烟草农业专家或工业科研单位以几个数据为依据区划的不适种植的烟区，只要烟厂认为符合其卷烟风格（各烟厂卷烟风格不同对烟叶要求也不同），就应该属于优质烟区。烟叶产烟区的种烟区划应该以烟厂需求为主的区划，建立某一烟厂需要的优质产烟区，而这一烟区不一定适于其它烟厂。关于烟叶的质量评价问题是复杂的问题，但是，要进行反思，过去，云南烟叶常与美国、津巴布韦、巴西等烟叶相比较，得出云南烟叶与国外烟叶的差距，找出烟叶存在的不足。现在，能不能把与国外烟叶比较云南烟叶存在的不足，当成恰恰是云南烟叶的优势，是云南烟叶的个性特点之所在，是中式卷烟原料之优势，是独特云南的烟叶风格，并使之成共识，发扬光大。如果不是这样，为什么省内外烟厂驰名或著名的卷烟品牌离不开云南烟叶。比如，糖的问题，卷烟工业只能立足于云南烟叶糖稍高的现实，研究开发品牌，一方面云南地理气候特点很难降糖，另一方面违反自然规律降糖后，烟叶的风格优势还存在否。如果全世界生产的烟叶都是津巴布韦一样的烟叶风格，津巴布韦烟叶优势在哪里，津巴布韦烟叶还紧俏吗？

1.4 烟农在四位一体关系中处于中心的作用

中国特色的烤烟生产中，烟农是组成烟叶生产的最基本单位，如果没有烟农在其基本烟田地上种烟生产烟叶，就没有烟叶产区的烟叶财税收入、烟草公司的利润。烟农是烟叶生产的主体，烟农种烟区域、烟叶质量符不符合卷烟品牌的风格，能否满足烟厂对烟叶需求，直接影响到消费者对卷烟的需求，影响卷烟品牌的销售。因此、烟农在卷烟厂、烟叶产区和落实科技中所处的作用非常重要。如果烟农不种烟或者烟农所种出的烟叶质量较差，影响到烟叶的加工链和烟草产业链。因此，要建立以烟农为中心的利益共同体关系，把烟叶生产确实当成卷烟厂的第一车间，要切实解决“三农”问题，解决烟农问题，把烟农当作是卷烟厂、烟草公司员工的延伸，卷烟工业和烟叶生产中要把烟农当作发展烟草产业的中心，一切为了烟农，多服务于烟农，为烟农服务。

2 以烟农为中心、建立战略合作伙伴关系，实现四位一体

2.1 烟叶产区以烟农为中心，加大“四基本建设”和一个耕作制度建设的力度

“四基本建设”是指烟叶生产所必须的基本烟农、基本烟田、基本设施和基本科技队伍，一个耕作制度是指以粮烟为主体的轮作制度。以基本烟农为中心，对植烟的基本烟田进行科学的区划和规划，把烟草种植在烟厂认为的最适烟区和适宜烟区，而不是传统的以气候生态为主划分的最适烟区和适宜烟区，烟厂卷烟风格所需求的优质烟叶可能与传统意义上讲的优质烟叶不一定相同。每一个烟厂生产的卷烟风格不同，内涵不同，烟厂对优质烟叶要求不尽相同。在基本烟田地的建立上要“稳住基本田烟、发展山地烟”，要保证有稳定的可以实现轮作的生产优质烟叶的基本烟田地，基本烟田地确定后，各级政府和烟草公司要加大对基本设

施的投入，完善和配套水利设施和烘烤设施，建立旱涝保收的基本烟田，以及能烘烤出优质烟叶的烤房设施。确保烟农生产优质烟叶的基本条件，减轻烟农负担，体现以烟农为中心的新的发展观，烟农和政府、烟草公司、烟厂的关系得到进一步加强。烟农生产的基本设施解决以后，对生产工业需求的优质烟叶打下基础，是建立利益共同体的重要组成部分。中国特色的烤烟生产，成千上万的烟农是生产烟叶的主体，户均规模很小，社会化生产能力低，有限的土地需要最大化的产出，烟农精耕细作水平高，投入化肥、农药等成本高，由于烟农栽烟规模太小，投入产出不高，烟农收入低，农民致富力低。津巴布韦、巴西生产的是符合当地气候生态的烟叶，有各自烟叶风格特点，这种风格不是刻意追求的，是在这种土地上自然就能产生这种特点的烟叶。津巴布韦是农场制为主生产烟叶，农场主雇佣的农民工资水平低，生产烟叶成本不高。巴西由于拥有广扩的相对平整的土地，户均种烟规模大、人均占有土地多，以增施化肥、农药等生产成本，获取高产高效益，不如多增加栽烟面积，获取更高效益。因此，国外在烟草生产中投入成本不是非常高，津巴布韦农场主和巴西烟农烟叶生产规模大，规模效益好。我国的现实是城市和农村差距较大，“三农”问题突出，党中央国务院对“三农”问题非常重视，因此，烟叶生产中以烟农为中心，生产优质烟叶，增加烟农收入，缓解三农问题，逐渐实现烟叶生产的可持续发展，为建设社会主义新农村作贡献。

2.2 卷烟工业与烟农建立利益共同体关系

卷烟工业同样需要优质的原料生产优质的卷烟，各卷烟厂生产的卷烟风格不同，对原料的需求不同，对优质烟叶有不同的理解和要求，有的卷烟厂所需的烟叶，按常规生产和交售，烟农经济收入可能受到影响。如云南省传统的当家烤烟品种红花大金元是清香型云南卷烟的代表性品种。过去，云南许多传统高档卷烟源于红花大金元品种烟叶，但是该品种有自身的弱点，栽培难，病害多，发病重，烟叶难烤，青筋烟多，等级质量差，烟农经济收入比栽种其它品种低，烟农不愿种植该品种。因此，如果卷烟厂确因使用该品种烟叶能生产高档次卷烟，能满足消费者需求，在符合政策的前提下，争得上级主管单位、地方行政领导和烟草公司的同意后，卷烟厂由于使用红花大金元优质烟叶的原因，工业反哺农业，从增值的利润中拿出一部份资金，对烟农作特殊品种适当补助，使烟农经济收入不低于栽种的其它品种，甚至略高于其它的品种。要体现以烟农为中心，以烟农为本，烟厂得利，烟农得利，烟草公司、国家也受益，并向良性化发展。卷烟厂的车间要延伸到烟田中，烟叶生产是卷烟厂的第一车间，卷烟厂要考虑到第一车间烟农的经济收入，如果没有了烟农，第一车间也没有了。正确处理好烟农收入与卷烟工业对烟叶质量需求关系，卷烟厂与产烟区逐步建立定点、定向、定量的生产调拨关系，简言之，烟厂需要什么烟叶，生产什么烟叶，实现订单生产，以烟厂需求为核心，按质论价，优质优价，不损伤各方利益。如果烟厂需要的烟叶是前作不种作物的一季田，或抓烟叶品质从前作开始，减少前作对烟叶质量的影响，要求前作统一作物品种、统一施肥、统一时间播种、统一收获时间的作物，或种植产量低但符合卷烟品牌的优质烤烟品种或技术措施等等，这些对烟农来说是收入受到影响，但只要生产的烟叶符合高档卷烟的要求，烟厂应该反哺烟农，体现利益共同体。

2.3 科研单位、科技人员与烟农建立利益共同体关系

烟草科研单位立足于烟农、立足于烟叶生产，解决烟叶生产中制约烟叶生产的实际问题，烟叶生产中的重大质量问题，产生科研问题，需要科研单位的科学试验，回答生产问题，解决田间地头的问题。科研单位的研究结果需要基层科技队伍落实，把科研成果转化成现实的生产力。烟农是烟叶生产的主体，现实的问题是烟农户均种烟面积小，涉及烟农多，土地间、烟农间、前作间种烟差异大，户均面积越小差异化越大，年内年度间烟叶质量差异越大，对工业负面影响越大。由户均种植烤烟规模小，配生出许多的质量问题。在户均生产规模较小的现实生产模式下，为了提高烟农的种植水平，狠抓科技到位率，提高烟叶可用性，烟草公司科技人员与烟农建立利益共同体的关系，实现烟草公司加农户的生产经营管理模式。烟草公司配科技人员指导烟农烤烟生产，根据各地情况，一个科技人员指导一定数量的农户，实行绩效挂钩，与所指导的农户建

立利益共同体的关系。烟草公司给科技人员适当的责、权、利，如在双控政策下，科技人员有权代表与烟农签定收购合同，以及化肥农药等烟用物资的供给，烟草公司给予培训费等支持。烟草公司制定的常规有效的各生产时期技术，技术人员与烟农共同负责高水平落实到位。生产的每个过程和责任目标，烟草公司组织有关人员实行不定期检查，凡达不到技术规范要求的，给予扣分，科技人员绩效受到影响，反之，高水平落实到位并达目标的，给科技人员加分，薪酬分配高。这样体现烟农为中心，烟农收入高，责任目标完成好，说明技术到位，科技人员收入也高，反之，烟农田间烟株长势差，技术措施不到位，烟农收入低，科技人员薪酬分配也低。在绩效考核时体现科学合理，能调动科技人员的积极性，不能以扣分为主的简单的考核，更多体现加分来考核，只是由于工作完成质量不同科技人员间加分量有差异。由于烟农的不合理要求，使之达不到目标，技术人员有权在下一年的烤烟生产中，不再与其签定烟叶收购合同。这个前提条件是烟农的种烟经济收入要高。这样烟农与科技人员是生产的整体单位，多个的整体单位完成生产目标任务。每个科技人员与烟农是共同体，每个科技人员都在落实相同的骨干科技措施到共同体中，实现全县的科技到位率高，推动了科技的进步。

3 以烟农为中心，烟草公司为龙头，以诚信为基础，以利益共同体为纽带，共同创建烟叶品牌

烟叶的生产主体是千家万户的烟农，因此，创建烟叶品牌，围绕烟农为中心，生产的烟叶品质要有云南烟叶清香型特点，并突出差异性、个性化特点，能够满足卷烟工业需求。烟草公司在烟叶营销策略上，要应对卷烟工业的联合重组，品牌扩张，烟叶营销从过去简单的烟叶销售关系转移成战略合作伙伴关系，从烟叶数量型向烟厂所需的结构型转变，从烟叶的外观质量向烟厂所需的内在质量转移。优化战略合作伙伴，烟叶营销向大企业、大市场、大品牌转移。烟农、烟草公司生产烟叶时要更多为烟厂品牌考虑，全州应共同做强、做大、做实、做精大理烟厂卷烟品牌，如果大理卷烟品牌进入驰名商标，将带动社会的发展，有利于打造大理烟叶品牌。在外销烟叶时，尽可能使生产的烟叶在驰名或著名卷烟品牌中使用，满足消费者需求，实现以卷烟为载体，表达烟农生产的烟叶品质特点，共同做强、做大、做实卷烟品牌，烟农生产的烟叶在名优卷烟品牌特别是驰名商标的品牌中应用，烟叶的知名度也和驰名商标的卷烟品牌一样提升，烟叶也靠强、靠大、靠实了名优烟厂，为创建烟叶品牌打下基础。这样烟农生产的烟叶，具有稳定的卷烟工业市场，卷烟厂也离不开烟农生产的品牌烟叶，甚至烟厂投资在烟草公司的统一规划下，加强烟叶生产的基础设施建设，稳固与烟农的战略合作伙伴关系，实现利益共同体。

总之，卷烟工业所需的主要原料源于烟农生产，烟叶生产是第一车间，是卷烟工业的最基础，具有不可替代性。烟农生产的烟叶质量有波动，卷烟市场就出现波动，涉烟企业或单位，必须以烟农为中心，建立新的发展观，不损害烟农利益，在国家政策下，尽可能增加烟农的收入，多为烟农办有益的事，烟农是卷烟厂和烟草公司的延伸。烟农也应该为烟草公司和卷烟厂排忧解难，按科研单位、烟草公司技术人员的要求生产优质烟叶，提高烟叶技术含量，相互间建立诚信关系。最终，烟厂、科研单位、烟叶产区和烟农实现利益共同体关系，做大、做强烟草产业，有利于国家、集体、个人，实现国家富强、社会和谐、人民幸福。