

文 化

我国试办烟草托拉斯的历史回顾^{*}

曲振明

中图分类号: TS4-08

文献标识码: B

文章编号: 1004-5708(2005)02-0043-03

在中国烟草业发展的历程中, 1963~1969年组建中国烟草工业公司——试办烟草托拉斯是烟草行业管理体制的一次重大改革。这段历史, 既有经验, 也有教训, 而对探讨当前行业进行的工商分离、联合重组的改革更有一定的帮助。为此笔者根据一些档案资料, 叙述、解析这段历史, 期望对当前的改革有所启迪。

1 试办烟草托拉斯的历史背景

旧中国的烟草业为外国资本所垄断, 连年的战争和社会不稳定, 导致烟草经济畸形发展。中华人民共和国成立之初, 烟草业多为私人经营, 开业的卷烟厂1249家, 卷烟机1997台, 从业人员86513人。

党和人民政府十分重视烟草行业的发展, 不断加强对烟草行业的管理。1949~1962年, 烟草行业管理体制变化经历了三个阶段(1)建国初期到1952年, 国家在东北和内蒙古地区继续实行区域性专卖管理; 在其他地区实行国营、私营兼顾, 以销定产, 贸易自由的政策。当时, 各地烟厂分别由大区和省、市管理。1952年, 国家完成了对英商颐中烟草公司的接收, 使大型卷烟企业为国家所有。同年颁布《专卖事业条例草案》成立中国专卖事业公司, 对卷烟实行统购包销的政策。(2)1953年到1957年, 国家对烟草业重点企业实行集中管理。1953年, 轻工业部成立烟酒工业局接管规模较大的18家卷烟厂。1954年, 中央成立地方工业部, 加强对地方国营和私营卷烟企业的领导。1956年, 新改组的食物工业部接管了全部国营卷烟企业, 并完成了对私营烟厂的社会主义改造。(3)1958年至1963年, 1958年, 全国开展“大跃进”运动, 实行精简机构, 企业下放的政策, 部管企业全部下放到省级, 省管企业大部分下放到市县管理。

建国以后, 烟草行业的管理体制偏重于用行政管理经济, 业务归口不统一, 企业下放过多, 管理多头多级, 分散经营的情况突出。1962年, 全国轻工业部门共有烟厂104家, 基层企业供销社也办了一些卷烟厂, 而且手工卷烟到处发展。此外, 全国还有复烤厂16家(供销社7家、轻工业部门8家、改产的1家), 雪茄烟厂9家, 大型烟丝厂20家左右(小型烟丝厂店, 每县都有), 分别由轻工、手工、商业、供销社交叉管理。由此导致该关的工厂关不掉, 正规的烟厂吃不饱; 原料不能集中到优势企业, 各类卷烟的配方不能控制; 原料收购上, 混等、混级十分严重; 有些烟厂不择手段地换取烟叶, 许多地下烟厂发展起来, 偷税漏税十分严重。当时国家刚刚度过大跃进造成的三年自然灾害, 国民经济出现巨大困难。而烟草业也受到冲击, 卷烟生产下降, 市场供应紧张, 国家财政收入流失严重, 到了非整顿不可的时候了。

烟草行业的状况是中国经济的缩影, 当时为探索经济体制的改革, 结合“调整、巩固、充实、提高”的发展国民经济八字方针, 国家主席刘少奇提出了试办工业托拉斯, 用经济组织管理经济的建议。这个建议得到毛泽东、周恩来、邓小平等中央领导的支持。试办托拉斯是工业体制上的一项重大改革。对此, 国家经委委员吴亮平在1964年中国烟草工业公司经理会议上关于试办烟草托拉斯报告中作了解释: 托拉斯是一种工业管理的组织形式……苏联在1921~1932年也曾办过社会主义托拉斯。我们搞托拉斯不是抄资本主义的那一套办法, 而是根据我们国家的具体情况, 建立社会主义制度下的比较合理的经济组织, 办托拉斯不仅是管理形式问题而是工业管理上如何革命的问题。……所谓工业革命就是革分散主义、教条主义、官僚主义的命, 一句话就是在工业管理上用经济的办法来代替行政的办法。

当时国家经委具体负责此项工作, 首先在轻工业部管辖的烟草工厂试办, 并提出了“归口管理, 集中生

^{*}曲振明, 男, 大专, 助理经济师, 上海烟草(集团)公司天津卷烟厂, 300163

收稿日期: 2005-01-30

产,统一分配,照顾产区,使有限的原料能集中合理使用,提高产品质量,扩大国家商品货源,增加国家积累”的具体方针。

2 烟草托拉斯试办过程

1963 年 2 月,轻工业部党组经国务院副总理薄一波转报中央《轻工业部党组关于烟草工业集中管理方案的报告》。3 月 16 日,中共中央批转了这个报告。6 月 20 日,轻工业部发出《关于成立中国烟草工业公司及各地区分公司的通知》,烟草托拉斯正式运行。中国烟草工业公司从 1963 年成立到 1969 年解散,几年来作了以下几项工作:

2.1 健全机制,实行行业集中管理

健全管理机制。中国烟草工业公司是供产合一的管理体制,负责烟叶收购、复烤、调拨以及卷烟生产的统一管理。在中国烟草工业公司成立的同时,成立上海、郑州、天津、贵阳分公司。中国烟草工业公司负责管理全国卷烟厂、烟叶复烤及烟草工业机械厂、印刷厂;领导和管理全国各地的烟叶调拨站,接收供销社收购的全部烟叶,统一分配供应国内外的需要,领导烟草工业科学研究及其他事业;对全国雪茄烟厂、烟丝厂及其他烟草制品进行业务指导。分公司作为派出机构,具体管理所辖区域各厂的生产;检查督促计划执行情况,平衡国家分配物资并协助组织非分配物资的供应,以及总公司授权下管理其他事宜。起初由于 4 个分公司管理范围过大,后来又设立了沈阳、蚌埠、昆明分公司。

企业重组,减员增效。中国烟草工业公司成立后的一年中,根据中央关于调整企业,精简职工的精神,将全国 104 家卷烟厂,减少到 62 家,关、停、并、转了 42 家,精简职工 13800 多人。在调整中,将关、停企业的设备人员充实到保留企业。企业调整后,生产比较集中,综合生产能力由原来的 370 万箱,增加到 428 万箱。1965 年后,为了减少直属核算单位,减少管理人员,充分利用保留企业的生产能力。又相继成立了蚌埠、济南、广州、汉口总厂。如蚌埠总厂(后改为分公司)由蚌埠、阜阳、滁县三厂组成。这样以一厂为中心,实现统一经营,统一生产调度,合理使用人财物,提高质量,降低成本。

2.2 统一生产计划,统一资源配置

过去,国家计划通过地方各级行政管理部门下达到企业。一些地方为了增加收入和税收,随时向企业层层加码,追加计划。如 1962 年,国家下达天津卷烟

厂 15 万箱产量计划,地方又增加了 5 万箱计划。这些“超计划增产”的卷烟由地方自行分配,影响了国家税收和卷烟市场的统一调配。公司接管企业后,根据原料储备、生产能力和市场需求,统一下达计划,使上下一本帐,不准加码,不打折扣。由于计划变动少,原料有保证,使企业建立起正常的生产秩序。

过去,由于农业歉收,烟叶质量逐年下降,高级烟所需原料稀少。加上收购环节的混等混级,各地烟叶不能统一调配,合理利用,导致了卷烟质量降低和烟叶供应的紧张。如蚌埠卷烟厂 1962 年烟叶库存 720 万斤,由于缺少山东、河南烟叶,作不出配方,几个牌号被迫停产。公司成立后,逐步接管了供销社的收购任务,采取按品种、地区、等级进行调配,从产区直接供应到烟厂,减少中间环节。为了保证卷烟质量,还采取了高级烟叶二年储备期,普通烟叶半年储备期的措施。增建仓库,建立合理的烟叶储备。为了合理利用资源,公司决定,改变所有卷烟厂都生产甲级烟的情况,将优质烟叶集中在 11 家优势企业中生产,使中华牌卷烟和其他甲级卷烟产量成倍增长。

2.3 提高产品质量,整顿卷烟牌号

过去由于烟叶供应紧张,配方不配套。加之卷烟厂盲目追求产量,导致卷烟质量下降。公司成立后,提出“质量第一”的口号,建立高级烟叶原料基地,大抓卷烟厂的第一车间,开展大检查、大评比、大协作活动。制定了《卷烟质量类别标准(草案)》、《卷烟产品质量鉴定、评比办法(草案)》、《产品质量定月报表》、《卷烟质量检验办法》等行业质量标准和制度,定期进行行业卷烟产品的质量评比。过去,全国卷烟牌号比较混乱。公司成立后,对卷烟牌号进行了初步整顿,由原来的 900 多个,压缩到 351 个,但牌号仍然太多。1965 年 6 月,公司在北京召开整顿卷烟商标工作座谈会。会议决定,1965 年底卷烟牌号,由 351 个压缩到 145 个;1966 年底进一步压缩到 57 个,其中正常生产的 34 个,作为预备的 15 个。1965 年统一卷烟牌号跨省不跨分公司;1966 年基本上实行全国性统一牌号。特级、甲级卷烟采取多地区多品种的配方;其他等级的卷烟基本上就近划分产区进行配方。1965 年 12 月 7 日,一轻部、商业部、工商总局联合发出《关于下达 1965 年~1966 年整顿卷烟商标的联合通知》。

这次卷烟商标的整顿,不仅统一了牌号,还统一了工艺配方。并规定,卷烟商标统一由公司统一管理,包括商标注册与注销,并规定保留的商标一律在小包商标纸上印制“中国烟草工业公司出品”字样,小包封签

印制生产厂名的全称。

中国烟草工业公司成立后,1964年卷烟产量同比增长29%,税利同比增加26000万元,而1963~1966年共实现利税56亿元,显示出集中管理给行业带来的活力。“文革”开始后,各地企业由“革委会”和军代表管理,行业管理很难进行。1969年,托拉斯受到批判,中国烟草工业公司正式解体。

3 烟草托拉斯的启示

历史是现实的一面镜子,了解历史的目的是总结经验,吸取教训。20世纪60年代,试办烟草托拉斯也曾参考了旧中国英美烟草公司办企业的经验;90年代,一些企业在卷烟销售策略上,也采取了设立总代理、总经销的传统经营方法。他山之石,可以攻玉。烟草托拉斯对今天的“推动重组,走向联合”改革也有一些借鉴之处。当前,烟草行业的企业联合重组已经从最初的摸索期进入了大规模的推进阶段。新一轮的联合重组,推动了全行业以资产为纽带,以品牌为核心的企业规模扩张。要通过企业的联合重组,真正实现资产、品牌、采购、销售的“四统一”。从历史上看,当年的烟草托拉斯企业调整的力度较大,兼并重组了大量企业,形成了以资产为纽带的全国一体化,实现跨地区的行业垂直管理,统一生产计划,统一资源配置,集中管理的程度比较高。烟草托拉斯注重品牌的整合,精简品牌的力度也比较大,实现了名优产品集中在优势企业生产,设立全国性的统一牌号,并做到商标统一管理,配方统一规范,这些经验都值得我们借鉴。

从现实的角度看,烟草托拉斯与当今的烟草行业管理体制相比,还存在一些弊端:首先,烟草托拉斯是计划经济的产物。中国烟草工业公司是在轻工业部的领导下,按照国家下达的生产计划组织生产。由于执行这样的体制,使之与市场需求形成脱节,当时由于卷烟商品短缺,其与市场需求的矛盾并没有突出的显现出来。其次,烟草托拉斯是非专卖制度下的产物。虽然将各地的卷烟厂集中起来,但是各地的烟丝厂、雪茄烟厂很多,手工卷烟禁而不绝,以至造成与卷烟企业争原料、争市场、并使国家税收流失。三是,烟草行业并未实行供产销一体化。卷烟的调拨、批发仍然由商业

部门管理,烟叶、卷烟价格管理仍然在地方。此外,由于当时的闭关锁国的政策,缺乏与国际烟草的交流。导致设备陈旧、工艺技术落后、科研开发薄弱、卷烟产品质量低、生产效率与国际先进水平差距较大等等问题。

尽管如此,试办烟草托拉斯基本上是成功的。自文化大革命中烟草托拉斯撤消后,烟草行业的管理体制又回到分散管理的老路,出现了卷烟生产盲目发展、产销失调、质量下降、效益降低的严重局面。1981年,计划外烟厂发展到400多家,手工卷烟遍地开花,导致国家财政收入的大量流失。1982年国家烟草行业实行统一管理,垂直领导,专卖专营后,烟草行业又进入良性循环的发展轨道,卷烟产销协调发展,产品质量不断提高,工商企业技术装备和企业管理水平明显提高,卷烟产品结构调整取得明显进展,并造就了一批骨干企业和名牌产品。烟草行业的经济效益也增速很快,1985年工商税利实现129.37亿元,1990年实现312.26亿元,2000年实现1112.13亿元,2004年突破2100亿元,为国家财政增收作出了巨大贡献。回顾中国烟草的历史发展,我们可以得出这样一条启示:烟草行业“分散衰败,集中兴旺”。随着中国加入世界贸易组织和中国经济的国际化,以客观的眼光看待烟草行业的现状,仍然存在着产业集中度低,缺乏大企业;产品结构不合理,缺乏大品牌等制约行业发展的因素。因此推动重组,走向联合,加快企业组织结构调整,是今后改革的必由之路。

姜成康局长在2004年全国烟草工作会议报告中指出:通过3年左右或更长一段时间来完成企业结构调整任务,把卷烟工业企业调整到30~50家,品牌调整到100个左右,能培育出几个几百万箱的企业,几个几百万箱的名优品牌。如果借鉴烟草托拉斯企业调整、品牌整合的经验,可以使我们的重点企业实现规模化的发展,资源得到有效整合,生产的集中度和品牌的集中度得以提高,优势品牌的扩张可以明显增强。

当前是中国烟草改革的关键时期,能否抓住机遇,选择出合理的改革途径是至关重要的。因此重温试办烟草托拉斯的历史,探讨今后改革的方向,温故知新,或许对我们有所帮助,这也是本文写作的目的所在。