

论 90 年代我国烟草行业的改革与发展

陈 树 勋

中国社会科学院工业经济研究所

中国烟草总公司成立 10 年以来,在国家烟草专卖局的领导下,总公司带领全行业 50 万职工,经过艰苦奋斗,使烟草行业发行了巨大的变化。完成了全行业自上而下的组建上划任务,整顿了生产秩序,关停了 300 多家计划外烟厂,建立了专卖体系;9 年累计实现税利 1511 亿元,对国家财政收入作出了贡献;大力推进了技术改造进程,使全行业 2/3 的制丝能力和 1/3 以上的卷接包能力得到了改造;整顿了烟叶生产收购和丝束进口的混乱局面,开始走上良性循环;建立了卷烟配套材料的生产体系;大力推广烟草的良种化和科学种植措施,使上等烟叶比例达到 16.6%;改善卷烟产品结构,使甲级烟增长 7 倍,滤咀烟增长 15 倍,平均焦油含量降低到 20mg,提高了安全性。总之,在专卖体制的建立、满足市场需求和国民经济建设的财政支持等方面,烟草行业都作出了重大贡献。

与此同时,烟草行业在国内外形势和未来的改革与发展方面,也面临着严峻的任务。

1 烟草行业面临的国内外形势

1.1 产量控制任重道远

经过多年来的努力,卷烟产量盲目增长的势头虽然有所抑制,但由于体制上的原因,控制生产总量和产销失衡难以真正解决。1990 年的实际销量为 3094 万箱,月销量大体在 250 万箱左右,尽管“八五”规划把 1995 年产量定为 3400 万箱,而实际生产能力已经超过 4000 万箱。由于地方财政的需要,产量的控制仍然是个艰巨的任务。《烟草专卖法》虽已颁布,但是贯彻的阻力还难以偃旗息鼓,形势仍然严峻。

1.2 税利增幅趋向平缓 and 下降

烟草总公司成立前的 1981 年,实现税利为 75 亿元,1991 年增长到 280 亿元,增长 2.7 倍,成为全国实现税利的第一大户。在地方财政上,烟草行业也具有举足轻重的地位。1990 年烟草行业的实际税利相当于当年全国财政收入的 8.15%。美国同年约 1.5%,西欧的一些国家约为 2%—4%。我国占的份额相当高,主要是国民生产总值还比较低,财政收入总量也比较低,烟草行业实现税利所占份额相对就高了。影响烟草行业实现税利占国家财政收入比重的因素大体上有 3 个:一是卷烟的产量;二是卷烟产品结构的优化;三是国民经济产业结构的优化和大力推进技术进步,导致经济效益的提高,国家财政收入的增长。从各国经济发展的历史来看,烟草行业的实现税利相当于国家财政收入比重的变化规律都是由高转为缓慢下降,然后维持在 4% 以下的水平,呈现出与工业发达程度成反比的现象。我国由于经济还不发达,所以这个比重仍然居高不下。1991 年实现税利比

1990年只增加10亿元,可以看出,增幅在减缓。虽然通过产品结构的优化,烟草行业实现税利还可以在一定的时期内维持一个高水平,但是增幅的下降是大势所趋。国家对烟草行业不宜再维持年年按比例增长的税利政策。

1.3 与粮食争地值得警惕

目前全世界每年增加8600万人口,近10年来粮食种植面积每年以8%的速度减少,威胁人类的生存,已引起国际社会的严重关注。

我国现有耕地14.36亿亩,人均1.256亩,由于经济建设和各种需要,近30年共减少耕地5亿亩。近年来我国人口每年以1700万的净增额在增长。人口大量增加和耕地大量减少的强烈反差,使我国人均粮食的增加面临巨大困难。根据中国科学院自然资源综合考察委员会的最新研究报告,以我国耕地资源的粮食最大可能生产力计算,我国人口承载量最高应控制在16亿左右,绝不能超过17亿。按照人口增加的速度,自然条件留给我们的空间和时间已相当紧迫,情况危急绝非危言耸听。

我国烟叶种植用地,1981年为880万亩,1990年增加到1981万亩,今后拟控制在1900万亩这个水平上。烟草对人类生存的重要性不能与粮食相提并论,因此不能与粮食争地。这种客观状况决定了:烟草的发展方针只能在提高品质的基础上增加产量;卷烟工业的发展方针必须大力降低烟叶消耗,并走混合型卷烟道路,以提高资源利用效率。烟草全行业的发展必须受耕地的制约,不能盲目增长,《烟草专卖法》必须彻底贯彻。除非烟叶的蛋白质提炼和药用价值从技术经济上得到突破,否则这些发展方针丝毫也不能动摇。

1.4 世界禁烟活动渐趋激烈

各国医疗卫生机构关于吸烟的研究报告几乎一致认为吸烟有害健康。中国和世界各国烟草行业都从降低焦油上下功夫,一是研究高性能过滤材料;二是减少每支卷烟的烟丝用量和吸烟口数,如缩小卷烟直径,加过滤咀后缩短烟支长度,烟丝膨化、激光打孔等。但是这些技术措施都受一个极限——消费者接受程度的制约,超过这个极限,就会受到顾客的抵制。因为吸烟不利于健康的现实还难以改变,各国医疗卫生部门的禁烟活动在紧锣密鼓地展开,现在许多国家、地区和城市的限制吸烟的规定越来越严格,如办公室、车间、商店、医院、教室、火车、公共汽车、飞机、轮船、影剧院、图书馆、展览馆等所有公共场所均禁止吸烟。人们能够吸烟的地点和空间正在不断缩小。美国纽约市政府为防止18岁以下青少年买到卷烟已下令拆除一切公共场所的自动售烟机。新加坡政府已采取一系列措施力争到本世纪末成为无烟国。伊朗议会1991年11月通过到1998年完全禁止进口、生产和消费卷烟的决议,政府将停止对烟草工业的全部投资,切断信贷及一切金融服务。可以预见,未来的一二十年各国禁烟活动会进一步趋于激烈。烟草行业的发展必须注视这一形势的演变。

1.5 国际竞争的压力日趋加重

当前门户开放,吸引外资的潮流已遍及世界各个角落。开发区、保税区、出口加工区如雨后春笋。资本输出和跨国公司的发展正在世界范围进一步展开。生产的国际化和市场的全球化正在成为时代的特征。特别是亚洲地区的许多发展中国家的经济技术状况明显地增强,它们活跃地投入世界市场的竞争,强烈地冲击着发达国家瓜分世界市场的格局。

我国实行改革开放政策以来,经济得到了巨大的发展,1990年进出口贸易总额达到1154亿美元,为1980年381亿美元的3倍。国际市场竞争越激烈越容易引起关税壁垒,

以保护自己的民族工业。于是贸易争执叠起,导致国际之间定期协商,甚至经过激烈的讨价还价,制定进口份额、出口限制、最惠国待遇等一系列协定。我国对美国的贸易顺差已经引起对方的耿耿于怀。他们当然要研究我们的市场,以求对等,谋取平衡。我国庞大的卷烟市场必然是他们的觊觎所在。80 年代美国在贸易战中敲开了日本、南朝鲜、台湾的卷烟市场大门。据报道,美国烟的进口对南朝鲜和台湾的卷烟行业造成了严重冲击,而日本由于卷烟的生产、品质、价格、市场、销售方面已形成强有力的专卖体制,进口烟没有引起本国烟草行业的太大震动。

这些状况亟待我们深入研究,以期高瞻远瞩,加快改革与发展。人无远虑,必有近忧,我们必须认真对待这个形势,未雨绸缪。

2 我国烟草行业的深化改革

1982 年初,国务院命令组建中国烟草总公司。总公司成立之初首先面临着把隶属关系分散在全国的、与烟草有关的烟厂、研究所、学校、烟草机械厂、烟草收购机构的人财物和供产销划归总公司的艰巨任务。总公司经历了 4 年的艰苦谈判,于 1986 年初终于完成了全部上划任务。领导关系虽然改变了,但是它的地方性和分散性却不是一朝一夕能够改变的。烟草行业的地方性和分散性,必然造成全行业生产能力的粗放型。总公司成立后,又面临全国经济管理体制的改革,改革的核心是中央向地方放权,而烟草行业却相反,要划归中央,实行集中统一管理,这就不能不受到来自地方利益的各种干扰和抵制。烟草总公司就在这种背景下,领导了全行业职工出色地为国民经济作出了财政上的重大贡献,与此同时,使行业的粗放型开始向集约型转变。尽管总公司作出了巨大的努力,但是冰冻三尺非一日之寒,在工业发展整体属于粗放型的背景之下,烟草行业从粗放向集约化转变也难以一蹴而就。所谓粗放、外延,就是指着重于量的扩大,忽视质的提高。当前,烟草行业的粗放表现在以下几个方面。

——烟叶种植分散,合理区域规划难以实现。烟叶品质较低,低次烟叶还占相当比例。

——卷烟厂数量过多,经济规模不合理,经济效益不高。

——设备负荷较低,许多高效设备中速使用,生产潜力还很大,同时落后设备还占相当比例。

——卷烟牌号庞杂,真正的名牌不足 10%。

——原料消耗过高。

——管理素质和职工技术素质都较低。

上述现象反映了我国烟草行业与集约化的三高,即产品的高性能,生产的高效率,经济上的高效益,还有很大差距。90 年代是烟草行业面临转折的关键时期,要从以下几个方面深化改革,依靠技术进步向集约化迈进。

2.1 经济管理体制的改革

2.1.1 建立专卖税 在当前的科技条件下,卷烟还做不到对人体无害,这是限制消费,实行高税的政策依据。但是在 1980 年实行中央和地方财政包干体制,确定包干基数时,烟叶和卷烟的产品税均划入包干基数之内。高税成为地方主要财源,产量越大,税收越多,与中央政府的寓禁于征的政策背道而驰。造成的后果,一是诱发盲目发展,干扰行业

管理；二是全行业生产组织合理化和经济效益的提高步履艰难；三是划地为牢，保护落后；四是削弱专卖，中央财政流失。

对专卖商品实行高税的目的既然是限制生产和消费，则目的和效果之间存在这样的规律：当制定高税的机构收去高税的大部分，则高税的效果和目的就能得到统一，专卖的目的就能达到；如果制定高税的机构与受益单位非同一体，则高税的效果和目的就背离，专卖的目的就达不到。《烟草专卖法》能不能贯彻，其关键也在这里。不从税制上消除地方利益干预烟草行业的根源，则烟草专卖难以彻底实行，行业的集约化经营也难以实现，到头来损失的仍是中央和地方财政。据粗略的估计，由于削弱专卖，国家财政每年的各种损失至少有 20 亿元。

经过测算，建议把现行烤烟产品税率 38%，分解为专卖税率 13%，烤烟产品税率 25%，前者为中央税，后者为地方税；把现行卷烟产品税率按七三分成，70%划为专卖税，归中央，30%留作产品税归地方。为了增加地方留成，七三开这个比例还可以适当调整。建立专卖税以后，并不取消中央对经济发展后进省区的财政补贴。这项改革有几个好处：第一，理顺了专卖税属于中央税这个税务原则，使烟草税种规范化，有利于宏观的有序管理。第二，抑制了地方利益推动烟草的盲目发展，使国家对烟草专卖具备良好的政策环境。第三，估计中央每年可得 180 亿元财政收入，比日前中央财政从烟草行业的税收所得大约多 130 亿元，5 年多得的税收相当于三峡工程的投资。

2.1.2 扩大专卖品范围 基于同样的道理，除烟草之外，专卖税还应该包括酒，特别要对烈性酒征收专卖税，因为它对人体弊多利少，同样要限制生产，限制消费，既可抑制酒的盲目发展，也有利于节约粮食。建议“国家烟草专卖局”更名为“国家专卖局”，统筹各种专卖商品的专卖管理。

2.1.3 重建以经营活动为中心的体制 1982 年烟草总公司按照国务院的决定接收的是一个原来属于各级地方政府建制的全部与烟草有关的企事业单位。当时必须首先稳定队伍，展开遍布全国的烟草经济、科技、生产活动，不能进行体制的重大改革，这在策略上是完全正确的，而且原有的建制也容易继续得到地方的支持。但是必须看到，10 年来的实践证明，这种建制严重地干预了总公司在供产销方面的集中统一领导。

第一，总公司的下属各级公司与所在地区的行政区划重合，不利于供产销的集中统一领导。这种重合为地方政府提供了行政干预的条件，于是出现：指令性计划要突破；烟叶的种植、调拨要服从地方利益；计划外小烟厂要增加。烟草行业的经济活动有其自身的客观规律，行业内部的横向和纵向的协作与联合等生产经营活动都要超越行政区划的限制。从局部利益出发，对资金贷投、原材料调拨、产品销售的限制和干涉，对于需要集中统一领导的烟草行业是极其不利的。这种状况如果不改革，则全行业统一规划、制订产业政策，有计划有步骤地进行技术改造，种植的区划和优化，规模经济的合理化，供产销的集中统一领导，全行业的经济效益和社会效益的提高都难以落实，其结果只能是局部利益损害全局利益。

第二，不利于企业的成长。有些烟厂在地方利益的鼓励下，吃高税的大锅饭，产品质量低，原材料消耗高，经济效益差。这种应该关停并转的小厂不仅不减少，而且不断冒出来。

由此可见，这种与行政区划重合的建制已经到了必须改革的时候了。这是 90 年代烟

草行业面临的一项重大改革,改革的实质是从行政区划性的建制向以经济活动为中心的体制转轨。

新建制的原则,一是有利于进一步贯彻烟草专卖法、有利于全行业的集中统一领导;二是有利于在总公司领导下,开展协作和竞争;三是有利于依靠技术进步提高经济效益,有利于生产组织和规模经济的合理化;四是有利于满足市场需求和增加国家财政收入。

根据这些原则,新建制的设想是在全国设立大约 6—8 个跨省区的二级公司。二级公司是总公司的区域性的经济实体型的分支机构。总公司从方针、政策、规划、计划、基建、进出口等方面领导二级公司,并组织各种专业公司为 6—8 个二级公司服务。二级公司要单独核算,集中管理区域内的企业,向总公司承包。专卖税通过二级公司上缴总公司,由总公司统一交中央金库。二级公司在总公司的领导下,保持原材料调配、生产协作、技术转移、信息联系等方面的合作,在不违背专卖原则,不违背总公司的整体利益的原则下,在技术进步,降低原材料消耗,提高生产效率,提高生产和技术管理水平和经济效益方面展开竞争。二级公司的责权、管理范围、管理深度都大大高于现在的省公司,因此它决不是现有省公司的简单的合并,而是要逐步过渡、改组和大大强化。原材料的调配,产品的销售均由二级公司负责,这样可以使烟厂集中精力把生产、管理、质量、标准、产品结构的优化、新产品开发、技术改造搞上去。

2.1.4 卷烟价格改革 当前卷烟价格存在的主要问题是:比价不合理,少数放开价格的卷烟与多数未放开的差价过大;放开价格的地区与未放开地区的矛盾增大;“二名烟”的牌、市差价过分悬殊;国营、集体商业受牌价的束缚,丧失主渠道的作用,使个体商贩占有零售市场 60%—70% 的份额,国家财源流失,每年牌、市差价约 10 多亿元利润流入个体商贩私囊;牌、市差价助长了走后门的不正之风和非法倒卖活动;干扰卷烟产品结构的调整。

从经济理论和实践上看,卷烟是非生活必需的嗜好品,不应该采取和人民生活必需品及与国计民生关系重大的产品一样的作价原则和管理办法,而应该放开价格,按供求关系由市场调节,并由有关部门作必要的管理。

目前,卷烟已连续几年产大于销,甲乙级烟的产量已超过总产量的 70%,总产量和品种都能满足需要,尤其是占总销售量的 77% 以上和占总销售额的 81% 以上的卷烟价格实际已经放开。据专业人员预测,卷烟价格全部放开以后,约占总销量 18% 的卷烟价格可能上升,50% 的卷烟会与现行价格持平,28% 的卷烟会下降,4% 的 13 种名烟已经放开。因此,对多数消费者来说,个人支出不会受大的影响。

据综合开发研究院价格改革研究组的专题研究报告认为,卷烟价格的放开不会引起整个物价的连锁反应,也不会引起全国零售物价指数上升。广东、福建、海南、浙江四省的试点证明,价格放开以后,为国营和集体商业恢复主渠道作用,创造了与个体烟贩平等的竞争条件,所以财政收入稳中有增。当然,随着价格的放开,一定要严格控制生产总量,保持产销平衡,管好生产和销售。

目前,卷烟市场供过于求,还有较多库存,因此是价格放开的最好时机。

2.2 加快技术进步进程

总公司成立 10 年以来,大力组织了引进烟草良种,推广先进种植技术,改进打叶复烤和制丝技术,推广烟草薄片和膨胀烟丝,进口设备更新落后装备,组织并改进辅助材料

的生产供应,从而在优化产品结构,提高经济效益方面取得了巨大成就。但是,为了进一步加快技术进步,还要采取以下改革与发展的策略和措施。

2.2.1 有组织地加快新产品的开发 卷烟行业新产品开发的方针是在精简牌号的基础上,发展新品种和系列产品。新产品开发对于烟草行业具有特殊的战略意义,它关系到全行业的生存和萎缩。由此着眼,则烟草制品新产品开发的目标顺序应该是:第一,安全型;第二,疗效型;第三,混合型。

提高卷烟的安全性,降低对人体的有害程度应该是烟草行业新产品开发的主攻目标,如果在降低焦油方面有进一步的突破,对于缓解禁烟的压力,显然是有利的。疗效型卷烟的研制已经起步多年,但是科学实验工作还跟不上,如果能从科学实验和临床试验,尤其是对于呼吸器官的疾病的疗效有新的突破,则不仅作为中国卷烟工业特色具有卷烟市场的世界意义,而且可以为烟草行业创造新的生命力。混合型卷烟对于节约烟叶资源、缓解与粮食争地的矛盾、提高全行业经济效益都具有重大意义。

新产品开发如果以这三个目标为中心,就要把目前各厂分散进行转变为有计划有组织地进行。把新产品开发科研工作,运用网络模型,查明矛盾,分清主次,划分头绪,分列子项,把具有科研能力的系统内外包括医务界的研究所和工厂组织起来,攻克难关。这方面,进一步发挥郑州烟草研究院的科研组织作用是至关重要的。

2.2.2 增加研究与开发经费 当前世界各国大型企业集团都把新产品的开发作为生命的源泉。一方面依靠大学、研究所取得研究成果,另一方面建立和完善自己的研究与开发机构并提高其装备水平,为此不断强化科研经费的投入,这已成为依靠技术进步求生存的普遍趋势。一般大企业集团的每年的研究与开发经费相当于销售额的2%—3%,那些技术发展快的高技术企业每年投入研究与开发的费用甚至高达销售额的8%—10%。近10年来,世界烟草行业在新产品开发,加强卷烟安全性方面,竞争十分激烈。美国最大的菲利普莫里斯公司用于烟草的研究与开发经费每年9000万美元,相当于公司烟草销售额的4.3%。中国烟草总公司1990年研究与开发经费约相当于销售额的0.13%,只相当于菲利普莫里斯公司的1/33。从绝对值看,1990年中国烟草总公司的研究与开发经费约为350万元,相当于菲利普莫里斯公司的1/139。从比较经济学着眼,美国科研人员的高薪和实验大楼的高标准环境等因素应该剔除,但绝对值相差139倍,也是说不过去的。这种状况应该适当地改革,没有适当的经费投入,依靠技术进步就要落空。

2.2.3 强化新技术推广工作 总公司成立以来的10年中,从引进设备和技术,组织科研,加强开发,缩短了与国外的差距,使我国烟草行业在技术进步上呈现巨大变化。当前,需要在推广这些技术成果上下功夫,从点向面进一步改变全行业的技术状况。

新技术推广是一项庞杂的组织工作,涉及面广,要突破旧的习惯势力,困难大,需要相当的人力物力和财力。因此许多工业部门都设立专责的新技术推广机构。烟草行业也可以根据推广工作量的大小,考虑在烟草科研院内设置新技术推广所,专司其责。

2.2.4 做好进口设备和引进技术的消化、吸收、国产化和创新工作 80年代卷烟工业进口大量先进的制丝和卷接包设备,这是新中国成立以来烟草装备变化最大的10年,这10年的改造,对于优化卷烟产品结构,提高经济效益、促进出口,增加税收起了关键作用,应该说10年的设备进口和技术引进工作成绩卓著。90年代需要在这个基础上,组织各方面的专家,对各种进口设备的性能、传动系统、结构、效率、效益、维修进行全面评价,

在去粗存精,博采众长的基础上制订烟草行业的技术装备政策。组织机械、电子、冶金、化工行业,结合国内制造水平,搞出我国自己的制丝、卷接包设备系列,逐步摆脱依赖进口设备改造我国烟草行业的状态。

卷烟的卷接包设备工作条件比较恶劣,同时它需要自动称重、故障自动显示、自动控制,是一种高性能、高精度、高效率的包装机械。它的设计和制造工艺复杂,对各种金属和非金属材料的技术要求极其严格。因此,它需要组织机械、电子、仪器仪表、冶金、化工、军工等部门的厂校院所集体攻关,使国产的先进卷烟设备能够赶上下一轮的设备更新高潮的需求。

2.3 开拓国际市场

80年代以来,烟叶和卷烟的出口已有了良好的开端,1991年出口额已达3亿美元。烟叶和卷烟的出口已经具备一定的有利条件,一是在引进大量先进设备的基础上,我们在烟草种植、打叶复烤、制丝、卷接包方面已经具备了制造优质卷烟的技术基础。二是在出口烟的制造和销售方面已经积累了一些经验。三是我们的卷烟生产能力大于国内市场需求,可以满足出口的需要。

为了扩大出口,我们要把过分分散多头的做法逐步组织起来,集中力量,形成优势。第一,要研究北美、西欧、苏东、非洲、亚洲的卷烟消费市场及其占有情况。第二,研究这些地区消费者对卷烟的口味爱好。第三,研究我们扩大国际市场份额的可能性。第四,研究扩大国际市场的销售渠道和广告等一系列策略。

如果有条件,还可以考虑向海外投资,建立跨国公司,有利于占领国际市场。对象可以选择苏联东欧和亚非地区。

烟叶和卷烟的进一步开拓国际市场是一个系统工程,要在研究对比的基础上,比较分析,运用网络技术,分清主次,区别先后,理出矛盾,弄清制约因素,详细论证,做出技术经济分析,提供决策依据,然后制定规划,有领导地组织好全行业统筹协作,加以贯彻实施。经过几年的努力,逐步扩大世界市场的占有份额,使中国烟草总公司在世界烟草市场具有自己应有的地位。

2.4 以烟草为主,逐步展开多元化经营

如前所述,烟草及其制品的产量不能无限制增加,但是中国烟草总公司是一个企业,它要满足消费市场需求,要为国家提供税收,要为大量烟农提供市场,要提供50多万职工的劳动就业机会。作为企业,它应该不断发展壮大,但卷烟的发展又受一定的限制,这就决定了烟草行业的发展必须走多元化经营道路。特别是近年来禁烟呼声紧锣密鼓,更应该立足于多元化经营。环顾世界,多元化经营已经是世界烟草行业的共同规律。因此,我国对烟草行业的经营范围也不能限死,应该为它的多种经营开绿灯。

从居西方第一和第三位的菲利普莫里斯和英美烟草公司的营业收入构成中可以看出,前者1989—1990年的烟草和卷烟只占41%,后者1988—1989年只占52%—53%。这些大公司在烟草之外,都建立子公司,开展了大量的多元化经营,向食品、啤酒、商业、造纸等其它行业发展,还向旅游、金融、房地产等行业扩展业务。

近年来,我国烟草行业开始向卷烟辅料行业扩展,如过滤咀用丝束、玻璃纸、印刷、铝箔等,并且也开始向旅游、商业、餐厅等方面发展。但当前,烟叶品质的提高和烟厂的技术改造是当务之急,技术进步应当占财力物力和人力投入的主导地位。因此,近期应该

坚持以烟草为主, 多种经营为副的原则。随着经济的增长, 逐步展开多元化经营, 到本世纪末, 争取非烟草产值达到 3—5%。

2.5 努力提高管理水平

烟草行业的生产技术管理具有以下特点, 一是涉及农工商三大产业, 各有其自身规律, 给管理带来很大的复杂性; 二是烟厂多, 多数烟厂处在规模经济不合理状态, 使生产和技术管理增加了复杂性; 三是烟草行业的机构遍布全国, 星罗棋布, 人员来自各种行业, 素质参差不齐。

在科技管理方面, 为了加速科研成果的转移, 要运用商品经济观念, 研究合理的利益分配方法, 从而促进科研成果的商品化过程。

在微观管理方面, 烟草行业已引进一大批先进技术装备, 而生产和技术管理水平落后于装备水平, 使先进设备的潜力不能充分发挥。要把烟厂、复烤厂划分成不同类型, 不同规模, 从中选出生产经营中技术经济指标先进的工厂, 总结经验, 分地区分层次地组织交流, 找出差距, 改进管理。要研究促进职工主人翁思想的管理体制; 要处理好公平与效益的矛盾; 要处理好当家作主与严格管理的矛盾; 要处理好依靠觉悟和依靠法规之间的关系。通过理论与实践的结合, 提高企业管理水平。

在宏观管理方面, 要高瞻远瞩地研究行业的发展战略, 制定产业政策。具体地说要研究: 市场发展趋势, 市场结构, 产品结构, 生产能力结构与规模结构, 原材料结构, 烟草种植的经济区划和工业布局结构, 投资政策, 专卖法的执行与完善, 行业管理体制的改革, 职工培训与提高素质的政策, 科技政策, 技术装备政策, 烟厂技术改造政策, 劳动力政策, 工资政策, 出口政策, 等等。只有充分认识市场, 认识客观规律, 才能制订出比较切合实际的战略方针和产业政策。人无远虑必有近忧。中国烟草总公司是世界烟草行业首屈一指的大企业, 如果能高瞻远瞩, 知己知彼, 就一定能够在世界卷烟工业和市场方面占据应有的地位。

为了提高行业的经济技术管理水平和决策水平, 要逐步建立经济技术政策研究体系, 在国家烟草专卖局设置经济研究所, 从事行业全局性宏观管理研究和行业与企业的改革与发展的经济技术政策研究; 在郑州烟草研究院设置技术经济研究所, 着重于技术方案的经济论证, 研究全行业的经济效益的提高; 在合肥经济技术学院设置经济技术研究所, 侧重于企业管理研究和各级干部管理素质的提高, 逐步形成全行业干部的研究进修培训中心。