

烟草企业关键领域法律风险防范策略研究

当前,内外部环境深刻变化,使得烟草行业各领域面临的法律风险不断增加。增强风险意识和守法意识,在生产经营关键领域保持清醒头脑,对于烟草企业取得合法合理的竞争优势至关重要。而如果对于关键领域的法律风险不加以重视并及时防范,势必影响甚至阻碍企业发展,造成企业社会形象和经济效益的损失。

烟草企业法律风险的内容和特点

烟草企业法律风险主要涵盖合同法律风险、企业项目风险、知识产权法律风险、人力资源管理法律风险、企业税收和财务法律风险、企业文化风险、行政法风险等内容。烟草行业的特殊性决定了这些法律风险具有以下特点:敏感性。社会公众对烟草行业的了解和认识不足,使烟草企业面临的法律风险容易引发公众关注。

关联性。烟草企业的法律风险往往不单是某一个企业独有的风险,而是关联到企业内外的广泛风险。这些敏感性强且关联度高的法律风险,决定了烟草企业法律风险防范既要做到防患未然,又要做到防微杜渐。防患未然,在事故或危害尚未发生时便加以防止。如有的烟草企业和零售客户签署的“不规范经营权责协议”,便是用书面协议的形式强化企业和客户的规范经营意识,防止不规范经营行为对卷烟市场秩序的损害。此类防范措施也经常用到企业采购、生产开发和产品销售等过程中。



防微杜渐,在风险萌芽时就加以制止,遏制其发展。无论风险有多少、范围有多窄,烟草企业都应用防微杜渐的态度加以制止,杜绝违法违规行为。

烟草企业关键领域法律风险防范策略

结合当前烟草企业生产经营领域的热点问题,本文重点关注知识产权、项目融资、企业文化建设领域的法律风险防范策略。

知识产权领域
作为烟草企业创新活动的重要产出,知识

产权必将成为烟草企业市场竞争能力和核心技术能力提升的关键。

烟草企业知识产权风险防范涉及保护的内容有:文学、学术、艺术和科学作品,工业品外观设计,商标、服务标记以及商业名称和标志,在文学、学术、艺术、科学、工业领域内由于创造活动而产生的权利。

知识产权风险防范涉及专利权、商标权风险防范。

对于恶意妨碍专利创新的行为,可采取三种方法:向侵权企业发出警告,也可通过新闻媒体曝光侵权行为,要求赔偿;建立应急和预警机制,对突然出现的专利争端做出反应,对

可能发生的专利争端提前发布警告;调配专人实施风险防范指导,集中有经验的专业技术人员

和法律人员,以专利信息资源为依据,在专利创新的前、中、后期实施检索、跟踪和保护。在商标权风险防范方面,可申报著名、驰名商标保护,或使用联合商标和防御商标,会同其他相似商标建立监测预警系统,在整体保护中突出自我防御优势。

同时,可探索建立涵盖战略层、管理层、执行层的知识产权风险防范模型。

在战略层,制定防御战略,建立良好的市场监控制度和反侵权应急制度;与技术人员签订合同,严防商业秘密泄露。

在管理层,建立知识产权风险预警机制,完善风险防范制度,大力开展知识产权知识普及活动,提高员工的知识产权保护意识。

在执行层,建立和完善知识产权信息服务体系平台,在平台上实施制度发布、权益核对以及服务工作,为企业技术创新提供法律保护;增加企业的知识储备,节省企业创新成本。

项目融资领域
项目融资可能会面临合同法律风险、行政法风险以及财务法律风险。在项目进展过程中,可从以下几个关键控制点入手,完成对关键领域的法律风险防范。

选择对象。根据企业项目规模和预算选择合适的合作对象,并进行摸底调查,降低交易风险。

确定项目的合作条件。衡量合作对象的服务能力,选择能够准确判断烟草企业市场位置、针对商品特点进行策划创意、能够贯彻企业意图、把握项目真实需要的合作对象。

项目合同签订。与合作对象确认履约要

求,确定履约最后时间和所付款项,双方签订项目合同。

项目过程跟踪。在项目过程中,对合作对象的履约能力进行审核;明确职责、合理催收,为项目正常进行打下良好基础;对成品进行分析和确认,保证项目达到既定目标。

危机处理。烟草企业有权对合作对象的服务能力、作业能力、媒介关系、人员素质提出疑义,针对付出和所得的不合理性提出债权确认要求,双方实施和解;如不能和解,启用法律风险防范程序直至诉诸法律。

企业文化领域
较之其他风险,企业文化建设风险具有不易识别、反应缓慢、主观性强等特点。防范企业文化建设法律风险,应抓好以下工作。

化虚为实。当前,部分企业的文化制品只是停留在宣传册或文化活动层面,没有形成科学的文化传播体系,企业文化品牌、服务品牌等容易被侵权。应通过构建文化制品评价标准,改进文化传播工作、加强文化建设推广等,防范此类法律风险。

动态演变。烟草企业文化不是静止的,而是存在于经营管理的每个环节。烟草企业可以应用文化平台来记录这些变化的轨迹,并记录文化建设中的亮点和背后的付出,为防范和应对法律风险提供依据。

组织匹配。综合考虑组织内部关系和企业各阶段特征,从全组织各角度统筹设计,塑造与组织结构和轮廓充分匹配的企业文化;各部门协同配合,促进全员文化行为朝着合法合规的方向发展,降低企业文化领域的法律风险,为建设法治企业提供文化动力支持。

(沈晓晴)

上烟集团：市场导向力促精益研发

精益研发着重于研发过程的“精”与“益”。“精”要求产品定位要“精准”,研发过程要“精炼”;配套设备要“精良”;“益”则要求要注重产品经济效益,要体现产品技术优势,要提升市场需求转化。

上海烟草集团有限责任公司在推进精益研发的过程中着力聚焦研发关键环节,以市场需求为导向,以技术实现为抓手,以降本增效为目标,向上承接精准营销、向下连接精益生产,不断提升精益研发过程控制水平。

明确市场主导 深挖市场信息

根据精益研发的思想,上烟集团建立了以“市场需求”为主导的上市产品研发机制,形成了以营销部门和技术中心两部门人员共同组成的项目团队,将市场需求、营销策略和研发计划有效地衔接在一起,达到提升产品特色、减少过程消耗、缩短研发周期的目的,进而突出集团产品的技术亮点和营销卖点。

上烟集团突破固有思想的束缚,根据市场未来发展趋势及烟草科技发展需要,主动落实行业发展的趋势性要求和规范,整体把握中、长期产品设计方向,立足于产品储备与技术储备研究,着重强调调低焦低害卷烟产品和细支短支卷烟产品开发、技术攻关及配套研究,以此来确保品牌的良性发展及产品的可靠设计,适应行业新常态。

深度挖掘,才能掌握市场需求。上烟集团以“市场需求”为导向的产品研发,不仅是对营销人员的要求,也是对技术人员的要求。

在精益研发过程中,上烟集团建立了消费者感官质量需求的调查和分析方法,剖析不同地域消费者的品吸习惯、语言与感受的对应关系及其对卷烟内在质量的关注点。同时,运用“隐形重要度”思想,突破消费者的理性壁垒,找出其对于产品设计“真实”的想法,加强对消费者感官质量需求的把握。

注重成本控制 实现降本增效

聚焦产品差异化的同时,上烟集团运用综合成本策略,努力降低成本,不断推进、持续完善产品研发过程的“精”与“益”。在产品研发过程中,上烟集团注重试验设计,以控制产品研发成本;注重寻求差异,以优化产品设计成本;注重生产表现,以减少产品制造成本;注重过程控制,以减少失效模式发生率。

上烟集团在产品研发中导入了试验设计方法,倡导研发人员以合理的试验计划,以较小的试验规模、较短的试验周期和较低的试验成本,获得理想的试验结果以及科学的结论。同时,上烟集团着重对产品研发流程进行合理优化,为控制产品研发成本提供有力的支撑。

对于产品设计成本的控制,上烟集团通过标准来规范设计行为,确保产品构成

成本的合理性。同时,在保持产品风格质量一致的前提下,通过新材料、新工艺、新技术的研究与应用来降低产品的设计成本,突出卷烟品牌特色。

在产品制造成本控制方面,上烟集团认为:产品研发过程是生产过程的源头,要时刻考虑所设计的产品如何实现生产,强调研发过程对生产实现的把控。为达到这一目标,上烟集团将生产实现纳入产品研发过程,通过大样试验综合考量生产的各个因素,通过 PDCA 循环,最终达到精益生产的目标。

在过程控制方面,上烟集团建立了 PFMEA(过程失效模式及后果分析)方法,用以辨识生产过程中可能出现的失效模式,并对该失效模式发生后的风险程度进行分析和评估,根据评估结果调整设计方案或者对生产过程作适当的改进。

着眼辅助系统 推进研发转型

在品牌规模日趋上升、消费者需求更趋多元的今天,单靠产品设计人员的经验是否足以支撑整个品牌的持续发展?

这是上烟集团一直在思考的一个问题。上烟集团在产品研发过程中引入“产品一生管理”的理念,在研发关键工序上逐步推进信息辅助系统的应用,助推整个研发及质量控制过程向现代化转型。

上烟集团在研发输入环节,构建消费者需求及竞品质量信息库,以指导产品设计人员把握市场需求、寻找研发及改进方向;在原料把控环节,引入近红外检测技术,以控制烟叶原料质量的稳定性及均质性;在配方设计环节,构建数字化辅助设计系统,以评价、调控产品风格和质量;在辅材研发环节,形成辅材研发平台,以缩短研发周期、降低实验成本;在生产制造环节,梳理配方管理逻辑及设计准则,以降低产品生产质量的波动性;在质量控制环节,实施预测、预报、预警机制,以保障产品质量的安全、可靠。

这些信息化辅助系统的研究与运用,帮助上烟集团突破品牌发展的瓶颈,不断强化了自身产品研发及维护能力,确保了产品质量始终如一。

下一阶段,上烟集团将从三个方面着手进行深入探索:

完善精益研发系统,上烟集团将以数据流为基础、信息流为方向、管理流为手段、技术流为支撑、人才流为根本,对现阶段较为分散的研发工具及平台进行集成,优化管理应用流程;

提升辅助设计技术,在现阶段数字化辅助设计技术的基础上,以智能、高效、有的放矢为目标,用客观的技术手段评价烟叶的质量与风格,辅助卷烟产品设计,控制产品的质量,提升研发效能;

优化评价反馈体系,坚持“可量化、可评价、可知晓、可触发”的产品质量评价理念,以产品质量持续提升为抓手,优化过程设计质量评价方法。(冯俊霞)

关于烟草制品零售点合理布局的思考

到目前为止,国家相关法律、法规并没有对“合理布局”的概念和法律属性有明确的界定。按照《烟草专卖法实施条例》第九条相关规定,由县级以上烟草专卖行政主管部门按法定程序制订并发布的《卷烟零售点合理布局规划》是属于具有法律约束力的规范性文件,具有一定的法律属性,是烟草专卖行政主管部门用来调控和管理市场的一种有效手段。但烟草专卖主管部门与当地烟草公司实为一体,在制订发布《卷烟零售点合理布局规划》时,不单要考虑其调控和管理市场时,法律上公平、公正和适当的合理性,也要考虑其经济利益上合理性的问题。也就是说,“烟草制品零售点合理布局规划”具有一定的法律性和商业经济性。

正视烟草专卖许可证发放和管理所面临的现实,积极寻求适应市场化进程与兼顾专卖法律法规的结合点,在许可证合理布局规划和发放数量的控制上,宜本着“依法办理”原则,不能只从管理成本或者现有经营户利益出发,而应力求与国家放开行政审批的改革环境相适应,积极谋求化解许可证合理布局与当前社会发展矛盾的有效途径。

烟草制品合理化布局的基本特点

与时俱进,适应社会发展。全国行业烟草制品合理布局工作基本上都是从 2004 年开始,早期的合理布局重在依据人口比例进行控制,总体控制目标普遍在 4‰ 以内(上海除外)。从现行的情况看,普遍认为早期的合理布局规划已不能适应社会经济发展的需要,经济总体水平从温饱迈入小康、城市规模迅速扩张以及城乡居民收入和人们生活水平的不断提高等对卷烟消费和零售布局提出了新的需求,因此全国各省(市、区)均对合理布局规划进行了多次改版,有的甚至改为“一年一规划”或“半年一规划”,办证规模在不断扩大。

遵守行政许可规定,缓解社会矛盾。一些省(市、区)相当重视经济环境的优化,重视保护民生,反对因为合理布局条件苛刻限制了办证而造成社会矛盾激化。如上海市烟草专卖局,由于自身的特殊性,卷烟零售客户比例一直相对较高,因此烟草零售许可证的含金量也一直较高,但目前也出现了排队户、无证户增加的情况,为缓解这一矛盾,他们提出了网格化布局的思路,准备增加办证量。其他如浙江、广西、福建等省(区),基本上做到“凡是符合办证条件的就给予办证”,把依法开展行政许可摆在首位,并纳入到政府的监督范围,所以办证率相对较高,无证户比例普遍较低。维护了烟草主管部门的公信力,让群众感到满意。对于办证户数的控制,其他一些省(市、区)烟草部门基本放弃了以总量控制为主,降低经营管理成本的想法。

强化管理,提升办证质量。适应社会发展需要,缓解社会办证需求与办证控制的矛盾,减少无证经营,这么做虽然提高了社会满意度,维护了烟草专卖行政许可的公信力,但也存在风险,即办证质量难以保证,如有些经营户规模太小、经营不稳定,对于“口袋证”、“空壳证”监管难、取缔难,对于“许可证转让”、“人证不符”调查难、处理难,无效证件影响了办证质量,有的甚至限制了新证办理,这些情况在一些省(市、区)也不同程度存在。共同的倾向是适当提高办证门槛,除满足间距和具体区域的控制数量要求以外,有些地方提出了对零售



客户经营能力的考察,甚至做到有所比较和选择,如浙江提出的“由空间化布局向结构化布局转变”。在防止许可证转让方面,广西区局采取了“事前预防”、“事中监管”、“事后审查”的控制措施,效果明显。

基于合理布局现状的思考

由“总量控制”向“优化市场准入”的合理布局思路转型。“总量控制”曾经在一定的历史时期发挥了重要作用,但随着形势的发展和变化,也越来越成为制约各省合理布局工作往前推进的瓶颈。因此,各省的合理布局工作是否可以考虑从“总量控制为主”的粗放型布局向“优化市场准入”的宽松型布局模式转型,再以零售客户签订入网协议书形式强化双方权利义务关系。要变自上而下的“事前总量”为自下而上的“事后总量”,让总量成为随着市场变化而变化法律意义上的“合理量”。“不以总量控制为主”也不能理解为可以肆意办证,要把微观上的依法许可为基础,作为刚性要求严加控制。

采取组合拳,切实提高卷烟零售盈利水平。根据卷烟市场零售客户盈利水平的高低和卷烟非法流通严重的程度,认真分析研究,加大卷烟市场治理。一是要努力减少无证经营现象,对于符合办证条件的积极予以办证,与零售客户自愿签订卷烟入网协议书,明确入网卷烟的权利和义务,纳入统一管理;二是对于违法经营户坚决予以取缔,并努力减少和控制卷烟大户;三是完善卷烟品牌准入和培育机制,品牌准入前要充分论证,问计于市场而不能盲目,品牌培育要逐步为营而不能急于求成。

加强许可证后续监管和退出机制建设。加强对许可证的后续管理,加大对零售许可退出机制应用的研究与实践,对优化零售布局,强化许可证管理,提升零售终端建设水平,具有

积极的战略和现实意义。要合理运用烟草专卖零售许可退出机制对现有许可证结构进行调整,较有效地解决零售许可证有效存续期间产生的“休眠证”、“空壳证”、“无效证”、“低效证”等难题,优化零售终端布局结构。对许可证退出机制的建立建议从以下几方面着手进行:一是存量烟草专卖零售许可退出的应用(歇业、注销方面);二是烟草专卖零售许可退出的探索与拓展(延续过程中的退出、取消从事烟草专卖业务资格方面);三是烟草专卖零售许可退出的程序(流程、表单、作业图);四是烟草专卖零售许可退出的后续措施(零售许可监管、服务、宣传等配套机制)。

尊重市场,侧重考核手段,探索建立许可证合理布局的评估机制。卷烟零售点合理布局应遵循市场自身的发展规律,卷烟生产环节的计件性不能一直传递到零售甚至消费环节,应该允许卷烟零售市场的适当竞争和自由发展。所以,要以评价考核手段逐步取代行政命令手段,更多地是指导和监督全省合理布局工作。可以尝试建立合理布局的长期规划,设置合理布局评价的原则、标准,形成测算许可证含金量的指标,并根据客观条件的变化进行阶段性动态的调整,实现零售客户总体数量相对稳定和布局相对合理。着手研究建立许可证合理布局评估体系,在评价和考核过程中,要广泛采取调查手段,既要看行政许可的规范性、证件有效率、户均销售量、户均盈利水平和市场规范程度,更要看卷烟零售客户、消费者和社会公众的满意度,使对“合理布局”的评价更客观、更公正、更科学,更深深地融入到社会发展中去。

综上所述,笔者建议更加理性地看待合理布局状况,尽快解决面临的困难和问题,并以指导意见的方式带有针对性规范卷烟零售行政许可和合理化布局工作,推进行业不断适应社会,继续健康、协调、稳步发展。(曾超)