

# 经济与产业发展

Economic and Industrial Development

Volume 2 · Issue 11 · November 2025 3060-9178(Print) 3060-9186(Online)



Nanyang Academy of Sciences Pte. Ltd.

Tel.: +65 62233839

E-mail: [contact@nassg.org](mailto:contact@nassg.org)

Add.: 12 Eu Tong Sen Street #07-169 Singapore 059819

中文刊名：经济与产业发展	Serial Title: Economic and Industrial Development
ISSN：3060-9178（纸质）3060-9186（网络）	ISSN: 3060-9178 (Print) 3060-9186 (Online)
出版语言：华文	Language: Chinese
期刊网址：http://journals.nassg.org/index.php/ecin-cn	URL: http://journals.nassg.org/index.php/ecin-cn
出版社名称：新加坡南洋科学院	Publisher: Nan Yang Academy of Sciences Pte. Ltd.

## 《经济与产业发展》征稿函

## Database Inclusion



Google Scholar



Crossref



China National Knowledge Infrastructure

## 版权声明/Copyright

南洋科学院出版的电子版和纸质版等文章和其他辅助材料，除另作说明外，作者有权依据Creative Commons国际署名—非商业使用4.0版权对于引用、评价及其他方面的要求，对文章进行公开使用、改编和处理。读者在分享及采用本刊文章时，必须注明原文作者及出处，并标注对本刊文章所进行的修改。关于本刊文章版权的最终解释权归南洋科学院所有。

All articles and any accompanying materials published by NASS Publishing on any media (e.g. online, print etc.), unless otherwise indicated, are licensed by the respective author(s) for public use, adaptation and distribution but subjected to appropriate citation, crediting of the original source and other requirements in accordance with the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) license. In terms of sharing and using the article(s) of this journal, user(s) must mark the author(s) information and attribution, as well as modification of the article(s). NASS Publishing reserves the final interpretation of the copyright of the article(s) in this journal.

Nanyang Academy of Sciences Pte. Ltd.  
12 Eu Tong Sen Street #07-169 Singapore 059819

Email: info@nassg.org

Tel: +65-65881289

Website: http://www.nassg.org



## 期刊概况：

中文刊名：经济与产业发展

ISSN：3060—9178 (Print) 3060—9186 (Online)

出版语言：华文刊

期刊网址：http://journals.nassg.org/index.php/ecin-cn

出版社名称：新加坡南洋科学院

## 出版格式要求：

- 稿件格式：Microsoft Word
- 稿件长度：字符数（计空格）4500以上；图表核算200字符
- 测量单位：国际单位
- 论文出版格式：Adobe PDF
- 参考文献：温哥华体例

## 出刊及存档：

- 电子版出刊（公司期刊网页上）
- 纸质版出刊
- 出版社进行期刊存档
- 新加坡图书馆存档
- 谷歌学术（Google Scholar）等数据库收录
- 文章能够在数据库进行网上检索

## 作者权益：

- 期刊为 OA 期刊，但作者拥有文章的版权；
- 所发表文章能够被分享、再次使用并免费归档；
- 以开放获取为指导方针，期刊将成为极具影响力的国际期刊；
- 为作者提供即时审稿服务，即在确保文字质量最优的前提下，在最短时间内完成审稿流程。

## 评审过程：

编辑部和主编根据期刊的收录范围，组织编委团队中同领域的专家评审员对文章进行评审，并选取专业的高质量稿件进行编辑、校对、排版、刊登，提供高效、快捷、专业的出版平台。

# 经济与产业发展

Economic and Industrial Development

Volume 2 • Issue 11 • November 2025 3060-9178(Print) 3060-9186(online)

## 编委会

### 主 编

苏 涛 广东工业大学管理学院

### 编 委

姚树洁 山西财经大学

何培旭 华侨大学工商管理学院

许 坤 西南财经大学

王 楠 北方民族大学商学院

刘 博 陕西博爱恒业医药集团有限公司

李炜宇 云南朗昱经贸有限公司

李栋基 麦凯尼（北京）科技有限责任公司

1	柔性化生产视角下卷烟辅材制造企业快速响应市场需求的机制研究 / 刘钢		
4	企业采购风险管理体系构建与实践路径 / 陈鹏	23	林业发展助力乡村振兴的探索与实践 / 党伟 陈洁 雷杰 李姗
7	“双碳”战略下电力能源企业合规经营风险防控体系构建 / 卢阳	26	集中采购模式在大型制造企业中的应用效果及改进策略 / 徐敬哲
10	耦合经济理论（CET）：一个基于复杂系统的新分析范式 / 牛文泽 牛骏	29	基于消费者行为分析的卷烟品牌培育与营销创新研究 / 张平
14	白酒行业数字化转型的标杆实践——泸州老窖灯塔工厂落地的事件反应与路径研究 / 程亚 王怡菲	32	改革开放新尝试，封关运作谱华章——对海南自贸港高水平对外开放实行封关运作的时代意义与实践路径的马克思主义视角分析 / 陈琛
17	国有企业党建促经营深度融合的产业赋能路径与发展启示——以北起院为例 / 曾程 杜昊天	35	全生命周期成本（TCO）视角下的企业采购决策与库存优化 / 林世平
20	丽江市国库集中支付“621”模式改革实践研究	38	国有房地产企业向“开发+运营+服务”一体化模式转型的实践与挑战分析 / 卢兴旺

1	Research on the Mechanism of Cigarette Auxiliary Materials Manufacturing Enterprises' Rapid Response to Market Demand from the Perspective of Flexible Production / GangLiu	23	Centralized Treasury Payment in Lijiang City / Wenguang Yang Wangchun Yang
4	Construction and Practical Path of Enterprise Procurement Risk Management System / Peng Chen	26	Exploration and Practice of Forestry Development Supporting Rural Revitalization / Wei Dang Jie Chen Jie Lei Shan Li
7	Construction of Compliance Operation Risk Prevention and Control System of Electric Power Energy Enterprises under the "Double Carbon" Strategy / Yang Lu	29	The application effect and improvement strategies of centralized Procurement Model in Large Manufacturing enterprises / Jingzhe Xu
10	Coupled Economic Theory: A New Paradigm of Analysis Based on Complex Systems / Wenze Niu Niu Jun	32	Research on Cigarette Brand Cultivation and Marketing Innovation Based on Consumer Behavior Analysis / Ping Zhang
14	A Benchmark Practice of Digital Transformation in the Baijiu Industry--An Event Response and Pathway Study on the Implementation of Luzhou Laojiao Lighthouse Factory / Ya Cheng Yifei Wang	35	A New Attempt of Reform and Opening-up, Sealing the Port and Writing a New Chapter-An Analysis of the Era Significance and Practice Path of High-level Opening-up of Hainan Free Trade Port from the Perspective of Marxism / Chen Chen
17	The industrial empowerment path and development inspiration of promoting deep integration of state-owned enterprise party building and operation - taking Beiqi Institute as an example / Cheng Zeng Gengtian Du	38	Enterprise Procurement Decisions and Inventory Optimization from the Perspective of Total Life Cycle Cost (TCO) / Shiping Lin
20	Research on the Reform Practice of the "621" Mode of		Practice and Challenge Analysis of State-owned Real Estate Enterprises Transitioning to the Integrated Model of "Development + Operation + Service" / Xingwang Lu



# Research on the Mechanism of Cigarette Auxiliary Materials Manufacturing Enterprises' Rapid Response to Market Demand from the Perspective of Flexible Production

GangLiu

Bengbu Huangshan New Materials Technology Co., Ltd., Bengbu, Anhui, 233050, China

## Abstract

Against the unique backdrop of the interweaving of “planning and market” dual attributes in the tobacco industry<sup>[1]</sup>, cigarette auxiliary material manufacturing enterprises are confronted with the dual pressure of the coexistence of rigid production plans and dynamic market demands. Flexible production, as a key bridge connecting planned and market-oriented demands, is of great significance for enhancing an enterprise's responsiveness and overall competitiveness. This article combines business administration theory with the production practice of cigarette auxiliary materials to explore the special connotation and functional mechanism of flexible production in connecting the planned orders of cigarette industrial companies with the downstream market demands. By systematically analyzing the flexible transformation path under the planning framework, the focus is on researching the innovative practices of key links such as organizational collaboration, process optimization, information integration and human resource allocation. Research shows that building a dynamic response mechanism based on production and sales collaboration, establishing a vertical integration collaborative model of the supply chain, and promoting the integration of data-driven flexible technologies are the core paths to enhance the response efficiency of enterprises. This paper aims to find a balance point for similar enterprises between the “anchor” of the planned economy and the “sail” of the market economy, and to provide industry-specific practical solutions for achieving efficient and precise supply chain collaboration and sustainable development.<sup>[2]</sup>

## Keywords

Flexible production; Cigarette auxiliary materials; Planning and market; Quick response; Supply chain collaboration

# 柔性化生产视角下卷烟辅材制造企业快速响应市场需求的机制研究

刘钢

蚌埠黄山新材料科技有限责任公司，中国·安徽 蚌埠 233050

## 摘 要

在烟草行业“计划与市场”双重属性交织的独特背景下<sup>[1]</sup>，卷烟辅材制造企业面临刚性生产计划与动态市场需求并存的双重压力。柔性化生产作为连接计划性与市场化需求的关键桥梁，对提升企业响应能力与综合竞争力具有重要意义。本文结合工商管理理论与卷烟辅材生产实践，探讨柔性化生产在衔接卷烟工业公司计划订单与下游市场化需求中的特殊内涵与作用机理。通过系统分析计划框架下的柔性化改造路径，重点研究组织协同、流程优化、信息集成与人力调配等关键环节的创新实践。研究表明，构建基于产销协同的动态响应机制、建立供应链纵向一体化协同模式、推进数据驱动的柔性技术集成，是提升企业响应效能的核心路径。论文旨在为同类企业在计划经济的“锚”与市场经济的“帆”之间找到平衡点，为实现高效、精准的供应链协同与可持续发展提供具有行业特色的实践方案。<sup>[2]</sup>

## 关键词

柔性化生产；卷烟辅材；计划与市场；快速响应；供应链协同

## 1 引言

当前，我国烟草行业正处于高质量发展转型的关键阶段。作为产业链重要组成部分的卷烟辅材（包括滤棒、内衬纸、接装纸等）制造企业，其运营环境呈现出典型的“计划

性主导、市场化调节”特征。一方面，企业必须严格遵循中国烟草总公司及各省中烟工业公司的年度、月度排产计划，保障主渠道供应的稳定性与合规性；另一方面，随着消费升级和市场竞争加剧，中烟工业公司为应对多元化市场需求，对辅材的供应提出了更高的柔性化要求。这种要求具体表现为：新品研发周期缩短带来的试制需求增加、区域市场差异化导致的个性化订单增多、以及应对突发性市场波动的紧急

【作者简介】刘钢（1986-），男，中国安徽蚌埠人，本科，经济师，从事工商管理研究。

订单频现。传统的以“规模化、批量化”为特征的刚性生产模式，已难以适应计划框架下日益增长的弹性需求变化。因此，在坚守计划主线的前提下，积极探索和构建柔性化生产体系，已成为卷烟辅材企业提升供应链价值、巩固客户关系、实现可持续发展的战略选择。本文基于工商管理理论，结合卷烟辅材生产特点，系统研究柔性化生产在快速响应市场需求方面的作用机制和实施路径，以为行业实践提供理论指导和实践参考。

## 2 柔性化生产在卷烟辅材制造中的必要性与独特性

### 2.1 计划经济框架下的市场化响应挑战

在现行烟草专卖体制下，卷烟辅材企业的生产活动受到严格的计划管理。年度生产指标、产品品类结构等关键要素均需按照上级主管部门的指令性计划执行。然而，下游中烟工业公司为应对瞬息万变的市场环境，其内部生产计划往往需要动态调整。这种调整具体表现为：区域性品牌推广活动导致的短期需求波动、竞品市场策略变化引发的应急生产需求、以及新产品试制过程中的不确定性订单等。这些变化要求辅材企业必须具备在不突破计划总量框架的前提下，动态调整产品结构、快速切换生产序列的能力。这种“计划内的变化”对企业生产系统提出了极高的柔性化要求，既要确保计划任务的完成，又要灵活应对市场变化，形成了一种独特的运营挑战。

### 2.2 提升供应链协同韧性的关键

卷烟辅材企业处于烟草供应链的中间环节，其响应速度和服务水平直接影响着下游中烟工业公司的生产连续性和市场供应稳定性。在实际运营中，中烟公司经常会因市场突发需求而调整生产计划，这就需要辅材企业能够在最短时间内做出响应。柔性化生产通过增强企业自身生产的弹性，能够在计划临时调整、紧急订单插入等情况下实现快速响应。具体而言，柔性化生产能够有效缩短订单响应周期、提高设备利用率、降低库存水平，从而显著提升整个烟草供应链的韧性、可靠性和协同效率。这种供应链协同效应的增强，不仅有利于辅材企业巩固与中烟客户的合作关系，更能提升整个烟草产业链的市场竞争力。

### 2.3 推动企业从“生产型”向“服务型”制造转型

在计划属性较强的行业背景下，卷烟辅材企业的竞争已从单一的生产能力竞争转向“计划保障能力+市场响应能力”的综合服务能力竞争。随着行业市场化改革的深入推进，中烟工业公司对供应商的要求不再局限于产品质量和价格，更注重供应商的快速响应能力、协同创新能力和增值服务能力。柔性化生产正是企业由被动接收计划指令，向主动参与客户生产协同、提供一体化供应链服务转型的重要实践路径。通过构建柔性化生产体系，企业能够更好地融入客户的价值链，提供包括联合研发、快速试制、精准配送等在内的全方位服务，从而实现从传统生产制造商向服务型制造商

的转型升级。

## 3 柔性化生产在快速响应中的作用机理

### 3.1 计划与需求信息的协同感知

构建高效的信息感知系统是实现柔性化生产的基础。首先，需要建立与中烟工业公司 ERP、MES 系统高效对接的信息通道，实现对各层级计划信息的自动获取与智能解析。这包括年度框架协议、月度排产计划、周滚排产计划以及日常紧急订单等多维度的计划信息。通过信息系统对接，企业能够实时掌握客户的生产计划和库存动态，为生产调度提供决策依据。其次，要建立市场趋势分析机制，通过对历史数据的深度挖掘和行业动态的持续跟踪，预判潜在的新品开发需求和市场变化趋势。这种从“被动接收”到“主动预判”的转变，能够为企业争取更充分的准备时间，显著提升响应效率。<sup>[3]</sup>

### 3.2 生产系统的动态排程与柔性切换

在计划总量约束下，实现多品种、小批量订单的优化排序是柔性化生产的核心环节。这需要通过引入高级排产系统（APS），综合考虑设备能力、物料供应、工艺要求等多重约束条件，实现生产计划的动态优化。具体而言，APS 系统能够基于实时订单信息和资源状态，自动生成最优的生产序列，最大限度地减少产品切换时间，提高设备综合效率（OEE）。在设备层面，重点要攻克滤棒成型机、复合机等关键设备的快速换模（SMED）技术。通过系统的工艺分析和工具改进，将产品切换时间压缩到最低，确保在计划框架内实现生产资源的高效配置。例如，某滤棒生产企业通过实施 SMED 项目，将产品切换时间从原来的 45 分钟缩短至 15 分钟，显著提升了生产系统的柔性<sup>[4]</sup>。

### 3.3 供应链的纵向一体化协同

柔性化生产的有效实施离不开供应链上下游的协同配合。在上游，需要与原材料供应商建立战略储备与柔性供应机制，通过信息共享和联合计划，确保关键物料的稳定供应。具体可采取供应商管理库存（VMI）、联合预测补货等模式，降低供应链整体库存水平，提高资金周转效率。在下游，要与中烟工业公司建立“周计划锁定+日订单微调”的协同模式。通过定期召开产销协同会议，共同制定滚动计划，并在执行过程中保留适当的调整空间。这种协同模式既保证了计划的稳定性，又保留了应对市场变化的灵活性，实现了供应链的整体优化<sup>[5]</sup>。

### 3.4 组织与人员的跨界面协同

柔性化生产的实施需要相应的组织保障和人才支撑。首先要打破传统以“班产”为单位的刚性管理模式，组建跨职能的柔性化生产响应团队。这个团队应该涵盖计划、生产、工艺、质量等多个部门的骨干人员，负责处理日常的订单调整、资源调配和异常处理。其次，要着力培养具备多岗位操作技能的“多能工”，通过系统的岗位轮训和技能认证，使员工能够适应频繁的产品切换和跨工序支援。某企业在实施

多能工培养计划后,关键工序的人员机动性提高了 40%,为柔性生产提供了有力的人力资源保障。

## 4 构建柔性化快速响应机制的关键环节

### 4.1 组织架构调整:建立计划与市场的协同界面

传统的职能式组织架构难以适应柔性化生产的要求,必须进行相应的组织变革。建议设立专门的产销协同(S&OP)小组,由生产管理、销售、车间、物流等部门的骨干人员组成。这个小组负责定期分析市场需求变化,评估企业资源状况,制定柔性生产预案,并在计划框架内进行动态排产调度决策。同时,要赋予该小组相应的决策权限,确保其能够快速响应市场变化。在组织运行机制上,要建立定期的产销协调会议制度,确保各部门之间的信息对称和行动协同。

### 4.2 业务流程再造:优化订单履行流程

实现柔性化响应需要对现有的订单履行流程进行系统性再造。重点要建立紧急订单插入的标准化处理流程,明确各个环节的授权机制、资源调配规则和质量验证要求。具体而言,可以设计差异化的订单处理通道:对于常规订单,按照标准流程执行;对于紧急订单,开辟快速通道,简化审批环节,优先配置资源。同时,要建立订单履行全过程的可视化监控机制,实时跟踪订单执行状态,及时发现和解决流程瓶颈<sup>[6]</sup>。

### 4.3 信息系统建设:打通数据孤岛

信息系统的集成是实现柔性化生产的技术基础。首先要深化 ERP 系统在计划管理中的核心作用,实现销售、生产、采购、库存等环节的信息集成。其次要强化 MES 系统在生产现场的调度与执行功能,实现生产计划的精准执行和实时反馈。此外,要利用工业互联网平台,实现设备数据与订单信息的实时联动,为动态排产提供精准的数据支撑。在系统集成方面,要特别注意消除信息孤岛,建立统一的数据标准和接口规范,确保信息在不同系统间的顺畅流转。

### 4.4 人力资源开发:培育复合型技能队伍

柔性化生产对员工素质提出了更高要求。要实施系统化的多技能工培训与认证体系,按照“精一、会二、学三”的目标,循序渐进地提升员工的技能广度。具体可采取岗位轮训、技能比武、导师带徒等多种形式,激发员工学习热情。同时,要建立与多技能水平相匹配的薪酬激励机制,将员工技能等级与薪酬待遇、职业发展直接挂钩。此外,还要注重培养员工的创新意识和问题解决能力,鼓励员工参与改善活动,为柔性化生产的持续优化提供人才保障。

## 5 策略建议

### 5.1 制定“刚柔并济”的生产战略

企业战略应明确“保障计划是基础,响应市场是关键”

的定位。将柔性化生产能力建设纳入企业年度战略地图,设定具体的柔性指标(如订单准时交付率、产品切换平均时间等),并配套相应的资源投入与考核机制<sup>[5]</sup>。

### 5.2 深化供应链纵向协同

与核心中烟客户建立联合计划预测与补货(CPFR)机制。主动参与客户的新品开发与试制过程,从辅材设计阶段就考虑生产的柔性化,变“被动响应”为“主动协同”,构筑牢固的客户关系壁垒。这种深度协同不仅能够提升响应速度,还能增强客户黏性,构筑竞争优势<sup>[6]</sup>。

### 5.3 推进以数据驱动的柔性技术集成

加大对 APS、MES、IIoT 等柔性使能技术的投入。通过数据驱动,实现生产过程的透明化、排产的科学化和决策的智能化,将老的经验转化为系统的算法,提升响应的精准性与稳定性,通过机器学习等技术,不断提升系统的智能化水平<sup>[7]</sup>。

### 5.4 培育“客户导向、协同共进”的柔性文化

在企业文化中注入“保障计划光荣,满足需求有功”的价值导向。通过表彰快速响应典型案例、组织跨部门协同攻关等活动,营造全员服务于客户、全员保障生产的柔性文化氛围,使柔性响应成为员工的自发行为。

## 6 结语

对于卷烟辅材制造企业而言,柔性化生产并非否定计划性,而是在尊重行业计划规律的基础上,对内外部市场变化实现更敏捷、更精准的响应。通过组织、流程、技术与文化的系统性柔性化变革,企业能够在稳固计划“基本盘”的同时,灵活驾驭市场“变化盘”,最终在计划与市场交融的独特赛道中,构建起难以复制的核心竞争优势。

## 参考文献

- [1] 王建军,李志强.中国烟草行业计划管理与市场调节机制融合路径研究[J].中国烟草学报,2023,29(4):96-103.
- [2] 国家烟草专卖局.关于推动烟草产业链供应链现代化建设的指导意见[Z].2022.
- [3] 许晖,龙杨,李阳.激活数据价值:模块化视角下制造企业敏捷性构建机制及其传递路径[J/OL].科学学与科学技术管理,2025,(10):1-20.
- [4] 刘强,陈晓华.柔性制造系统在滤棒生产中的应用与优化[J].烟草科技,2022,55(8):89-94.
- [5] 谭爱红,许常武.基于客户需求快速响应的中小型机械制造企业数字化转型研究[J].鞍山师范学院学报,2023,25(2):32-37.
- [6] 张强,何平.烟草供应链协同管理与实践[M].北京:经济科学出版社,2021.
- [7] Upton,D.M.(1995).What Really Makes Factories Flexible?[J].Harvard Business Review,73(4),74-84.



# Construction and Practical Path of Enterprise Procurement Risk Management System

Peng Chen

China General Nuclear Power Huizhou Nuclear Power Co., Ltd., Huizhou, Guangdong, 516300, China

## Abstract

Against the backdrop of increasingly complex global supply chains, intensifying market competition, and rapidly changing policy environments, enterprise procurement risks have shown diversified and systematic characteristics. Procurement compliance has become a core link in enterprise internal control governance. The procurement process runs through the entire supply chain and is a key area for ensuring the continuity of production, cost stability and governance standardization of enterprises. With the development of digital procurement and intelligent supply chain technologies, procurement risks have presented new characteristics, such as data security risks and system dependency risks, making the construction of a risk management system more urgent and strategically significant. This article analyzes the significance of procurement risk management and the main risks existing in the procurement process, and proposes systematic strategies such as supplier full life cycle management, quality control system construction, process and internal control optimization, as well as market monitoring and price risk response, providing a reference for enterprises to build an efficient and stable procurement risk management system.

## Keywords

Enterprise procurement; Risk management; System construction; Practical path

# 企业采购风险管理体系构建与实践路径

陈鹏

中广核惠州核电有限公司, 中国 · 广东 惠州 516300

## 摘 要

在全球供应链日益复杂、市场竞争不断加剧以及政策环境快速变化的背景下,企业采购风险呈现多样化和系统化特征,采购合规已成为企业内控治理的核心环节。采购环节贯穿供应链全流程,是保障企业生产连续性、成本稳定性和治理规范性的关键领域。随着数字化采购和智能供应链技术的发展,采购风险呈现出新的特征,如数据安全风险和系统依赖风险,使风险管理体系的构建更具紧迫性与战略意义。本文通过分析采购风险管理的重要性及采购环节存在的主要风险,提出了供应商全生命周期管理、质量控制体系建设、流程与内控优化以及市场监测与价格风险应对等系统化策略,为企业构建高效、稳健的采购风险管理体系提供参考。

## 关键词

企业采购; 风险管理; 体系构建; 实践路径

## 1 引言

企业采购环节贯穿供应商选择、合同执行、质量验收、物流交付及成本结算等多个链条,任何一个环节发生风险,都可能影响企业生产稳定、成本控制乃至整体战略实施<sup>[1]</sup>。采购业务合规审查作为防范采购风险的关键防线,贯穿采购活动全生命周期,承担着规范采购行为、堵塞管理漏洞、防范舞弊风险的重要职责。随着数字化、平台化采购模式的普及,采购风险也呈现新的表现形式,如数据安全风险、系统依赖风险及供应链协同风险等。因此,构建科学的采购风险

管理体系,不仅是企业强化内部控制、提升经营韧性的的重要手段,更是实现高质量发展的战略基础。

## 2 采购业务合规审查、落实采购风险管理的重要性

### 2.1 筑牢供应链合规防线,保障业务持续运营

采购环节是企业供应链的源头,稳定可控的采购环节是企业开展生产经营的前提和基础,采购环节一旦出现问题,如供应中止、质量不满足、供货不及时等,将直接影响生产计划安排,造成停工停产、返工滞料等情况。特别是对于制造业、医药行业、能源行业等对材料供应稳定性要求较高的行业,更是一环影响全盘的供应链风险。合规审查是供应链稳定的前置保障,通过对供应商资质、供货能力、合规

【作者简介】陈鹏(1980-),男,中国湖北荆门人,本科,从事采购供应链管理和采购风险管理研究。

经营状况等进行严格核查,可从源头规避因供应商违法违规、资质不全导致的供应中断风险。

## 2.2 强化成本合规管控,维护企业竞争优势

采购成本一般为企业总成本的40%—70%,有的重资产行业高达90%以上。采购风险直接企业的成本竞争力挂钩,而供应商报价不公开、采购人员舞弊、合同不公平不合理、市场行情不透明因素过多,往往会导致企业的采购失控。合规审查通过落实市场询价比价制度、规范合同定价条款、核查付款流程合规性等,可有效防范采购人员舞弊、供应商虚报价格、合同条款暗藏成本陷阱等问题;增强企业对市场行情的敏感性和判断能力;通过实施合同标准化管理和信息化审批流程降低人为造成的漏洞;通过数据分析技术实施物料价格趋势跟踪,增强企业对成本变动的预测能力<sup>[2]</sup>。

## 2.3 完善企业内控体系,提升治理规范化水平

采购作为内控风险管理的难点和高发领域之一,开展采购风险管理体系构建,有利于提高内控治理透明度,进而促进规范化程度。合规审查覆盖采购需求提出、供应商选取、合同签订、履约验收、款项支付等全流程,通过明确权责划分、规范审批流程、落实痕迹留痕等要求;在电子化采购的新形势下,通过对采购实现可跟踪、可追溯、可审计的电子流程管理系统化,有利于对采购需求提出、实施及采购付款等进行全流程监测管控,可以极大程度挤压舞弊空间。

# 3 企业采购工作存在的风险

## 3.1 供应商不稳定导致的供应链风险

供应商层面的合规风险是采购合规的首要隐患。供应商能力参差不齐、财务透明度低、产能不够、准时交付不足是企业从供应商层面遇到的最大风险之一。当供应商遭遇经营危机、物流困境、品质问题、产能不足等情况时,会形成供应商供应链断裂、采购商出现供货断裂、产品生产交付延期、制造企业成本消耗增加,产品出现质量问题甚至是返工报废的后果。尤其是在全球供应链结构多元、地缘冲突的当下,供应商的供应能力会受到外部多种因素的干扰<sup>[3]</sup>。

## 3.2 采购质量风险引发产品或服务不合格问题

采购物资质量合规是最终产品合规的基础,此类风险主要表现为:供应商为降低成本以次充好,提供的原材料、零部件不符合合同约定标准或国家强制性标准。如原材料存在一些小缺陷,随着生产加工环节的累加,产品一批报废;在关键零部件与要求不达标,会引起产品质量不足,客户投诉甚至发生售后风险事件;设备采购不合格也会引起正常工作设备寿命短,故障增多,增加售后费用。质量风险除了给企业增加成本,还可能引发较大的质量问题、诉讼或品牌危机事件,因此属于采购风险管控中须密切关注的一类风险。

## 3.3 采购流程不规范导致的内部控制风险

采购流程合规是合规审查的核心内容,当前企业普遍

存在流程合规漏洞;企业中存在着部分企业采购审批不到位、责权划分不明、权力过于集中、寻租的空间较大,很容易形成内部控制漏洞。例如:岗位之间权责不明确,导致一些人容易以权谋私;在流程记录不全的前提下,当出现问题时可能很难追究责任;缺少竞争性采购制度导致一些人为因素造成采购不公和不透明。部分企业仍旧存在人工管理台账与手工信息传递数据易丢失、记录不准等情况,也会形成内部控制的漏洞。

## 3.4 供应链协同失衡引发的链条中断风险

面对复杂多变的市场环境,供应链协同失衡已成为企业采购环节的核心风险之一。首先,供应链上下游信息传递不畅,需求方的生产计划调整若没有及时同步到供应商信息中,可能会导致供应商备货不足或出现库存积压的问题,而采购方也无法提前判断供应商的产能瓶颈、原材料短缺等问题,可能会出现供货脱节。二是依赖性失衡风险,部分企业存在核心物料单一供应商依赖、关键物流路线集中等情况,一旦该供应商遭遇设备故障、环保限产、经营危机等问题,或物流路线因地缘冲突、自然灾害等被迫中断,将直接导致采购链条断裂,影响企业正常生产<sup>[3]</sup>。

# 4 基于合规审查的采购风险管理体系构建策略

## 4.1 构建供应商合规全生命周期管理体系,从源头把控风险

以合规审查为核心,建立覆盖供应商准入、评级、预警、退出的全流程合规管控机制,实现面向供应商全生命周期的供应链管理,从而做好对供应商的管控及风险识别。

一是严控供应商准入,根据供应商的信用查询、走访、财务审计、核心能力等调查结果综合评价供应商的资质能力、生产能力、质控、履约能力等,并针对重点物资要制定更高的准入门槛条件,采取试供的方式,验证供应商的供货能力和合作意愿等。

二是建立供应商分级和动态评级制度。可以由企业按供应商的供货质量、交货及时率、响应速度和价格稳定性等进行分数评级,并分为一级、二级、三级以及四级供应商等,并设立不同级别的供应商管理制度;对于分数长期递减的,应分析原因,并采取风险预警举措。

最后建设供应商预警机制。利用信息系统实时监控供应商的交期情况、财务状况、行业事件、设备故障等状况,建立“红黄蓝”等级风险预警机制,一旦供应商出现产能变化、经营变化迹象时及时作出应对措施并备选预案。

## 4.2 强化采购质量合规闭环管理,筑牢质量合规防线

围绕质量合规构建“事前预防—事中控制—事后追责”的全链条审查体系。针对采购质量风险,企业必须构建全链条质量管理体系,确保采购产品或服务符合企业质量标准。

一是认真贯彻供应商质量审核制度,核查质量管理体

系、仪器设备、工艺方法及原料来源等条件,确保供应商控制质量的能力稳定,对主要原材料供应商必须建立定期现场审核制度,确保双方拥有相同的质量理念。

二是健全采购物料质量验收规范。企业可制定检验规程、检验项目和验收质量标准,对物料实行抽检、全检或是送第三方进行检测,从而把控物料的质量。对于较为敏感的物料,可以增加物料的质量验收,由使用方和质量品控共同验收进行双检,降低出现遗漏的几率<sup>[9]</sup>。

三是建立质控偏差管理体系。出现质量问题的物料,建立偏差管理体系,从原因追溯开始,进行责任划分、退货等,在此基础上根据出现的质量问题情况进行供应商处罚扣分,纳入供应商合作记录。

通过以上措施,能够显著降低质量风险发生概率,为企业稳定生产和产品竞争力提供强有力的质量保障。

#### 4.3 完善采购流程和内控制度,强化制度化、透明化的风险治理能力

针对采购行为不合规的内控风险,企业需要从业务制度、作业流程、权限隔离、痕迹留档等角度出发设计可查看、可监督、可追溯的采购内控制度与操作流程,从而创造阳光、公平、透明的采购内控环境。

一是构建标准化、程序化采购制度体系。包括采购计划管理制度、询比价制度、供应商选取制度、合同管理制度等,让采购过程中的每一个环节都有章可循、有迹可循。

二是推进采购活动的电子化。采购需求、审批、询价、下单、验收、付款等采购流程均通过电子采购平台在线进行管理,将采购活动归集到互联网上,所有的采购活动均可以记录、监控、查检,从而提高工作效率,同时也规避了人为的篡改和暗箱操作。

三要加强经常性审计、内部检查。定期核查采购合同、付款票据、供应商交易明细数据,发现问题的苗头或者制度的漏洞,将审计结果同采购人员绩效紧密相连,实现监督制约闭环。制度化与系统化的采购管理能有效减少人为操作空间,提高透明度,强化企业内部控制体系,为采购风险管理提供坚实基础。

#### 4.4 构建供应链协同韧性体系,筑牢全链条抗风险防线

针对供应链协同失衡引发的风险,以“信息互通、资源互备、标准互认”为核心,构建全方位、多层次的供应链协同韧性体系,提升采购链条的稳定性与抗风险能力。

一是构建协同共享平台。构建面向采购商、供应商和物流企业协同的共享信息平台,将订单、库存、产能、物流

等核心数据接口全面开放,实时共享信息。采购商将生产计划、需求变化同步到共享平台,供货商实时将原料库存、生产情况、市场风险同步到共享平台,物流服务商实时将物流途经地点和路径同步到共享平台,通过数据的共享透明化,消除上下游信息孤岛现象,提前有效防范供需错配、交货延迟等风险。

二是构建多元化供应链网络;去除对单一供应链的依赖,构建主体供货商+替补供货商的多元化供应链网络。选取对核心原料供应有同等资质和生产规模的企业至三家,明确每个企业的供货份额比例以及启动替代供货商的具体条件;一般物流方式采取“主配送+备用配送”结合的方式,在与多家物流企业达成长期合作关系的基础上,确保物流企业中任何一家,在不可抗拒因素出现而导致原定物流方式无法实施时,能够选择可实施物流方式进行货物的运输。

三是制订协同合作规范;联合供应链上的合作伙伴,制订规范协同合作的标准,将物料的包装标准、质量检测指标、物流对接的细节、单据传递格式等主要方面内容明确和规范好,降低协同合作过程中的匹配成本以及不必要的矛盾。

## 5 结语

立足采购业务合规审查视角构建采购风险管理体系,是企业防范采购风险、强化内控治理、实现高质量发展的核心路径。采购风险管理体系建设不仅是提高企业应对市场、供应链风险的必然要求,还推动了企业采购职能由运营型向战略职能转变,提升了企业的成本竞争优势、供应链管理优势及综合竞争优势。未来,大数据、人工智能、区块链技术在采购管理中应用的日益增强,也使采购风险管理更加快捷、精准与未来化。企业要想拥有强大的发展动力、可持续发展健康并完成高质量发展目标,就必须不断优化自身采购风险管理体系、提升组织能力和治理水平。

## 参考文献

- [1] 谷富宇.数字技术下能源企业供应链一体化采购思路与关键措施[J].招标采购管理,2025,(05):65-67.
- [2] 曾智杰.基于供应链管理的企业采购成本控制分析[J].商场现代化,2025,(07):60-62.
- [3] 史慧文.浅谈煤炭科技型企业采购风险识别及应对方案[J].中国物流与采购,2024,(21):46-47.
- [4] 段召阳.基于财务视角的企业采购管理策略研究[J].中小企业管理与科技,2024,(11):112-114.
- [5] 贾梦.物供企业采购成本控制优化及供应链风险应对策略分析[J].中国集体经济,2024,(09):89-92.



# Construction of Compliance Operation Risk Prevention and Control System of Electric Power Energy Enterprises under the “Double Carbon” Strategy

Yang Lu

State Energy Group Xizang Electric Power Co., Ltd., Lhasa, Tibet, 850000, China

## Abstract

Under the background of the national “dual carbon” goals and energy structure transformation, state-owned power and energy enterprises face dual pressures of compliance governance and risk prevention. Starting from the compliance operation of state-owned power enterprises, this paper, based on policy-driven and industrial practice, sorts out the connotation and operational elements of compliance operation, analyzes the changes in the risk spectrum under the “dual carbon” orientation, and proposes operational key points for building a risk prevention system based on three main lines: corporate governance, business processes, and project operations. Combining the compliance practices and policy documents of other typical enterprises in China, the article puts forward five implementation measures, focusing on the coordinated design of organizational functions, institutional embedding, process control, performance constraints, and external interaction mechanisms. This study aims to provide practical references for state-owned power and energy enterprises to establish a robust compliance prevention system under the “dual carbon” context.

## Keywords

“Dual Carbon” strategy; state-owned power and energy enterprises; compliance operations; risk prevention and control system; establishment

## “双碳”战略下电力能源企业合规经营风险防控体系构建

卢阳

国家能源集团西藏电力有限公司，中国·西藏 拉萨 850000

## 摘 要

在国家“双碳”目标与能源结构转型背景下，国有电力能源企业面临合规治理与风险防控的双重压力。本文以国有电力企业合规经营为出发点，立足政策驱动与产业实践，梳理合规经营的内涵与运行要素，解析“双碳”导向下风险谱系的变化，并基于企业治理、业务流程与项目运作三条主线提出可操作的风险防控体系构建要点。文章结合中国其他典型企业合规实践与政策文件，提出五项落地措施，侧重组织职能协同、制度嵌入、流程控制、绩效约束与外部互动机制的协同设计。通过本研究旨在为国有电力能源企业在“双碳”情境下建立稳健合规防控体系提供实务参考。

## 关键词

“双碳”战略；国有电力能源企业；合规经营；风险防控体系；构建

## 1 引言

在市场波动加剧的大环境下，国有电力能源企业在经营过程中不仅面临的风险类型愈加多样及风险成因也更加复杂，同时新开发项目或者投资等也会存在潜在隐患，如果缺乏系统应对，极易引发连锁性损失<sup>[1]</sup>。对此，下文将基于研究与实践就“双碳”战略下电力能源企业合规经营风险防控体系构建提出几点看法，以供参考。

## 2 电力企业合规经营概述

国有电力能源企业合规经营，是指在国家法律法规、行业规范及国有资产监管要求框架下，企业通过组织设置、制度建设、运行监督与责任追究等手段，确保经营活动在法律与政策许可边界内实现技术、经营与环境目标的过程。合规经营涵盖公司治理合规、交易合规、环境与安全合规、市场竞争与价格合规，以及财务与税务合规等维度，要求将合规要素嵌入投资决策、项目开发、设备采购、并网运行、市场交易与资产处置等关键业务节点。对于央企企而言，合规体系需兼顾党务监督、纪检监察与审计体系，形成“职能分工—流程固化—结果问责”的闭环机制，并且在制度文本中明确合规职责、风险识别方法与处置流程，以实现对法规变

【作者简介】卢阳（1989—），男，中国山东东明人，本科，从事法律合规和国企改革管理方面的研究。



动、监管检查与市场规则变更的动态应对<sup>[2]</sup>。

### 3 “双碳”战略下电力能源企业合规经营风险防控体系构建

#### 3.1 组织与职责重构以实现合规与碳管理融合

国有电力企业应建立以董事会合规委员会或相应决策小组为牵引、合规管理部与资产管理部门协同的组织架构，以明确合规与“双碳”目标在决策链条中的责任分配。第一，董事会层面应明确将减碳目标与合规目标并列纳入年度经营议程，设立由董事会牵头的合规委员会或决策小组，负责下达书面化目标与量化考核指标，并在年度经营计划中形成带有授权边界的决策流程，授权边界应明确预算上限、交易额度与审批层级，考核指标以清洁能源项目履约合格率、投资经济性和绿色发展的绩效水平为核心，设置清洁能源项目合规审查通过率、重大合规风险事件发生次数、项目全生命周期内投资回报稳定率、绿色投资计划执行偏差率、政策合规导致的经营调整成本管控率等指标，作为企业投资决策、并购重组、重大合同审议的重要参考标准，从而达到企业改革进程和“双碳”导向合规经营目标同向推进。第二，合规管理部需重构为含政策研究、合同审查与合规培训三条子职能的单元，并与投资发展及项目管理部门建立定期联席会商与书面信息交换制度，联合制定合规意见书模板与项目合规风险评估方法学，要求对清洁能源项目政策适配性、投资合规边界、资源获取及收益稳定性进行情景化量化，审查结论须作为项目批准前置条件并进入风险台账。第三，业务一线应设置合规联络岗位并配套标准化审查表单，将合规评估嵌入项目立项、设计变更与合同签署三大节点，明确联络岗对清洁能源项目政策适配性前提条件、投资经济性关键假设以及合同中涉及项目收益稳定性、风险分担与责任边界条款，规定发现高风险条款时的升级通道与临时控制措施，并要求保留原始论证资料以便内部审计与监管抽查。第四，建立跨部门应急联动机制与样板化处置流程，明确在监管检查、配额市场异常与突发环境事件中的报告链路、证据保全与信息披露职责，制定应急处置手册，规定演练频率、责任人名单及联络方式，明确证据保全格式与保存期限，建立事后复盘与责任追溯程序，并在年度内部审计中对处置合规性及履责情况实施抽样核查，并将考核结果纳入高管任免与绩效管理体系。

#### 3.2 制度体系再造与流程嵌入确保合规前移

在“双碳”目标引领下，要推进制度体系再造和流程嵌入，从投资、采购、合同、风险预警 4 个方面予以落实。第一，在投资决策阶段，应当要立项可行性论证环节综合考虑全生命周期环境影响与减排贡献评估等情况，并针对项目建设、运行以及并网消纳，确定好项目的排放核算口径、责任主体边界及业务范围，将有关排放问题形成的合规性风险作为评价的重点因素，从业务及管治角度共同研判投资项目

对应的多事项合规风险。同时利用多种方式测算多情景下的电价、补贴、消纳、成本的敏感度，以及其中的环境合规与政策匹配的相关成本，并以此为基础设定同时具有经济可行性与减排绩效的准入阈值，从而作为项目推进的关键依据，要求合规部门在可研论证中出具专项审查意见，随同立项文件一并归档。第二，将规范统一的环境合规条款、绿色履约机制、绿色证书交割流程以及违约责任模板，作为业务的合同入库，并对相关合同中的政策性补贴、电价机制调整、消纳责任分摊、补偿等条款全部进行合规性审核，形成法律意见书或合规承诺函件材料后方可签订，并存放在合同库内。第三，建立基于法规清单、交易规则与行业标准的合规风险清单与流程化预警机制，将要点转化为审批检查清单并嵌入审批节点，采用分级评分与明示阈值触发预警，明确复核频次、随机抽查与整改时限，并要求合规复核记录形成闭环存档与向董事会报告的升级通道<sup>[3]</sup>。

#### 3.3 风险识别与动态评价体系建立

在“双碳”战略下，建立面向业务线的风险识别与动态评价体系应首先构建分层风险矩阵，按法律合规、行政监管、双碳政策适配、能源项目开发与社会舆情等维度逐条列示风险条目，并为每项制定 0 至 1 的发生概率量表与 1 至 5 的影响等级，量表需辅以量化指标说明、样本取数方法与数据证据链以支持审计验证，并明确样本窗口期、置信区间与核验步骤以保证指标可复现。其次，设立常规定期评估与触发式复评并嵌入治理流程，规定政策公告出现重大调整、可再生能源消纳指标或并网条件实质变化或项目审批关键节点延误等触发事件的判定规则，明确风险责任主体、复评时点与权重重估方法，规定内部审计抽样与第三方验证程序，复评结果以风险迁移矩阵与调整记录形式存档并纳入投资与运维决策。第三，采用情景化与概率模拟并用蒙特卡洛或敏感性分析校验关键假设，针对新能源并网条件阶段性收紧、电力消纳与电价机制调整与项目核准与用地用水等行政许可政策变化等情景建立现金流与合规成本模型，输出收益、合规罚金与流动性缺口的概率分布并据此设计对冲、储备资金与合同修订方案，同时给出演练方案与缓释措施清单并设定跟踪指标。第四，构建风险集中度监控与分级预警体系，设定单项风险与风险组合的阈值与缓冲带，明确超阈处置程序、应急资源调用顺序与对外披露节点，并将关键定量指标按月向董事会与合规委员会报送以保障责任追溯与快速响应<sup>[4]</sup>。此外，应明确关键 KPI 阈值、报告频率与分级上报路径，并规定法律与合规部门在超阈情况下的审查与文件化意见，并定期复盘与优化。

#### 3.4 运营控制与合规内控手段强化

在“双碳”战略背景下，清洁能源电力企业需要把合规经营风险防控进一步落到运营控制上面来，并通过制度化、流程化、技术化等方式强化内控约束，保证日常生产经营活动都在安全边界以内运行。因为水电、光伏、风电项目

都是围绕开发建设及长期运营业务开展工作的，所以其合规风险主要集中在项目运行合规、环境约束履行、工程管理规范及内部授权、监督有效等方面。

首先，对于经营方面，从项目全生命周期角度构建合规控制的运转机制，在发电运行、设备运维、技改扩容、外包管理等业务单元细化合规化的要求，并将合规要求嵌入其中。例如，对水电站下的生态下泄流量、库区管理、安全运行等要求，风电、光伏场站的并网运行规范、电力调度令的执行、设备检修的安全标准等事项，通过具体化操作指引、明晰的责任清单，把法律法规、行业监管的要求转变成可以落实执行的内部控制节点，避免出现因为操作不当导致的合规失范情况的发生。

其次，要加强对工程建设、运维管理工作过程中的内控约束，做好招投标、合同履行、工程变更及费用结算等环节的规范，构建分级授权和交叉审核相结合的防范体系，杜绝因项目运营过程中授权过大、程序简单化造成的漏检错查现象。同时将生态环保、用地用林、涉水涉电审批的执行情况作为项目的运营指标考核内容，并形成项目公司和场站上下左右之间的刚性约束，保持清洁能源项目始终处于监管范围之中。

再者，在内部控制方面，要落实合规审查嵌入业务运行机制、常态开展运营业务合规检查，以不定期抽查和重点抽查并举，对运行台账、设备巡检记录、外委作业管理和生产安全等进行检查核实，对于制度层面的落实和实际的操作环节发现的差异做到及时纠正，形成整改闭环，防止风险在基层运营单元累积。

最后，利用信息化手段加强过程控制能力，把发电运行的数据、设备的状态、管理流程的各个节点都整合到平台上来，对重要合规事项做到可追踪、可回溯。同时，利用数据留痕与权限控制，提高内部监督的公开化、透明度和可验证程度，让合规内控从原来的出现问题再来纠正变成过程控制，实现清洁能源企业的稳态运行。

### 3.5 监督评价与激励问责机制联动

为保证合规体系长期有效运行，国有电力能源企业必须将监督评价、绩效考核与问责制度联动，以实现不断优化的治理路径。第一，建立以合规绩效与清洁能源达成率并举的考核机制，先行制定可核查的指标手册并明确口径、核算方法与数据采集责任，将可再生能源并网率及节能技改投产效果分解到集团、子公司与关键岗位，采用指标权重法并纳入季度自检、半年交叉核对与年度总评，考核结果直接影响经营预算分配、年终激励与高管任免，所有评分与证据保存

于合规档案以备追溯。第二，推行独立第三方定期效果评估与内部审计协同的评价制度，委托专业资质机构实施样本抽查与现场核查，并由集团审计牵头开展制度执行性复核，评价报告应含差异说明、风险矩阵与整改意见书，评价结论入库并作为修订制度、调整考核权重与预算倾斜的直接依据。第三，构建纵向问责闭环，明确董事会决策节点、管理层监督责任与业务单元执行责任，按违规严重程度设定扣分、约谈、降职与解除职务等处置路径，针对核算不实或数据造假设立法律与合规联合调查小组，规定整改时限与复核程序并将问责结果载入人事与信用记录，必要时启动联合调查与跨部门整改复核以确保整改措施落地<sup>[1]</sup>。第四，完善外部监督与沟通渠道，建立定期向监管机关、行业协会及地方政府报告制度与季度性公开披露机制，设立接收监管意见与社会投诉的回应窗口，定期组织监管单位与独立评估机构的联席会议，形成问题闭环与制度化改进路径，并保证第三方评估结论可用于公务审计与监管问责，并以此作为年度风险等级调整与资源倾斜依据，同时细化问责量化标准并将重大问责结果摘要向集团内部与监管机构通报，以便将合规表现纳入下一轮投资评估与绩效调整依据。

## 4 结语

综上所述，随着“双碳”目标不断深入引发的深刻制度与市场变革，国有电力能源企业必须以合规为基石、以风险防控为导向，推动治理体系与业务流程的协同重塑。通过组织职责重构、制度流程嵌入、动态风险评价、运行内控强化与监督考核联动五项落地举措，企业能够在保障能源安全与国有资产保值增值的同时，增强市场与技术变迁的适应能力。实施过程中需注重顶层设计与基层可操作性的平衡，并通过定期评估与外部沟通不断完善体系，为国有电力能源企业在“双碳”转型期稳健合规经营提供制度保障与执行路径。

## 参考文献

- [1] 罗凯祥.“双碳”背景下新能源发电企业生产运营管理机制研究[J].前卫, 2024(30):0246-0248.
- [2] 崇为伟.浅谈国有能源企业的碳资产管理[J].国有资产管理, 2023(3):28-30.
- [3] 王春娜.AI驱动下电力工程企业合规风险智能预警体系构建研究[J].知识经济, 2025(20):24-26.
- [4] 宋琳雪.双碳"目标下电力企业商业模式与企业价值研究——以协鑫能科为例[D].河南财经政法大学,2023.
- [5] 张师源.新电力监管体系下电网企业经营风险研究[D].华北电力大学(北京),2023.

# Coupled Economic Theory: A New Paradigm of Analysis Based on Complex Systems

Wenze Niu<sup>1</sup> Niu Jun<sup>2\*</sup>

1. China Electric Power Engineering Consulting Group International Engineering Co., Ltd., Beijing, 100048, China

2. Taiyuan Municipal Bureau of Gardening, Taiyuan, Shanxi, 030000, China

## Abstract

The binary paradigm of mainstream economics, “planning vs. market,” encounters profound explanatory dilemmas when attempting to explain the systemic rise of late-developing large economies such as China. This paper proposes the “Coupling Economic Theory” (CET) to transcend this traditional opposition. The core proposition of CET is that the long-term “adaptive efficiency” of modern economies does not depend on the purity of any single coordination mechanism, but is endogenously embedded in the dynamic complementary coupling of “strategic coordination mechanisms” and “market coordination mechanisms” through institutional interfaces. The paper systematically constructs an analytical framework composed of three pillars: 1) The coupling of dual coordination mechanisms, elucidating the functional complementarity between the state and the market and the interactive model achieved through “institutional interfaces”; 2) The “dual-channel model” of resource allocation, revealing the dynamic cycle between long-term capacity building guided by strategy and short-term efficiency optimization driven by the market; 3) Dynamic adaptive governance, proposing a governance architecture centered on “meta-governance capacity” that ensures continuous learning and resilience in coupled systems. CET not only provides a unified framework for explaining the development miracle of East Asia, economic differentiation during transitions, and governance challenges in the digital era, but also marks a significant shift in the focus of economic research from static equilibrium analysis to the paradigm of complex system coordination.

## Keywords

coupling economic theory; strategic coordination; market coordination; institutional coupling; meta-governance; adaptive efficiency; complex system

# 耦合经济理论（CET）：一个基于复杂系统的新分析范式

牛文泽<sup>1</sup> 牛骏<sup>2\*</sup>

1. 中国电力工程顾问集团国际工程有限公司，中国·北京 100048

2. 太原市园林局，中国·山西 太原 030000

## 摘要

主流经济学“计划 vs. 市场”的二元范式，在解释中国等后发大型经济体的系统性崛起时，遭遇了深刻的解释困境。本文提出“耦合经济理论”（Coupling Economic Theory, CET），以超越这一传统对立。CET的核心命题是：现代经济体的长期“适应性效率”，不取决于任何单一协调机制的纯粹性，而内生于“战略协调机制”与“市场协调机制”通过制度化界面实现的动态互补性耦合之中。本文系统构建了由三大支柱构成的分析框架：1）双重协调机制的耦合，阐明了国家与市场在功能上的互补性及通过“制度性界面”实现的互动模式；2）资源配置的“双通道模型”，揭示了战略引导下的长期能力构建与市场驱动下的短期效率优化之间的动态循环；3）动态适应性治理，提出了以“元治理能力”为核心的、能够保障耦合系统持续学习与韧性的治理架构。CET不仅为解释东亚发展奇迹、转型经济分化和数字时代治理挑战提供了统一框架，更标志着经济学研究重心从静态均衡分析向复杂系统协调范式的重要转向。

## 关键词

耦合经济理论；战略协调；市场协调；制度耦合；元治理；适应性效率；复杂系统

## 1 引言

二十世纪经济学的核心叙事，被锁定在“计划”与

“市场”两种理想类型的制度竞争与意识形态对立之中【注释1】。这一二元范式深刻塑造了学术认知与政策实践，其当代化身——以新古典综合为内核的“市场中心论”——将市场视为唯一具有系统正当性的协调机制，而将国家角色缩减为外生的“市场失灵修补者”与公共品提供者。这种简化论视角源于对“瓦尔拉斯一般均衡”这一理想类型的迷恋，它假设存在一个能够完美处理所有分散信息的、无摩擦的拍卖机制【注释2】。在此范式中，任何超出产权界定、反垄

【作者简介】牛文泽（1983-），男，中国山西太原人，硕士，高级工程师，从事环境工程，电力工程研究。

【通讯作者】牛骏（1955-），中国山西太原人，高级经济师，本科。



断和提供纯公共品范围的国家干预，都被视为对市场“自然秩序”的扭曲，必然导致效率损失。

然而，过去四十年的全球发展实践，对上述范式构成了严峻的“理论反常”【注释 3】。遵循“华盛顿共识”蓝图、追求快速私有化与自由化的经济体（如 1990 年代的俄罗斯），普遍陷入长期衰退与制度真空；而中国——一个在保持强大国家战略引导能力的同时，深度培育并融入市场机制的经济体——却实现了人类历史上规模最大、速度最快的持续增长与结构升级。这一鲜明的实践分野暴露了主流理论的“解释力阈值”：它无法在自身框架内，内洽地解释“一个强大的战略性国家何以能与充满活力的市场部门协同共生并驱动发展”这一核心经验事实。当面对数字平台垄断、气候变化应对、关键核心技术攻关等新型复杂协调难题时，传统“市场 vs. 政府”的二元药方更显捉襟见肘。

这一困境呼吁范式的创新。经济学亟需一个能够将“国家”与“市场”同时内生化的、并聚焦于二者互动结构的全新分析框架。本文旨在提出并初步系统化“耦合经济理论”。我们认为，经济系统的核心问题不是“要国家还是要市场”，而是“国家与市场如何通过精巧的制度设计实现有效协同，以驾驭复杂性、提升适应性效率”。CET 试图提供一套概念工具与逻辑体系，用以分析这种协同——我们称之为“耦合”——的微观基础、动态过程与宏观绩效。本文的边际贡献在于：第一，在概念层面，提出了“制度性耦合界面”与“元治理能力”等关键构件，为分析国家 - 市场互动提供了更精细的微观基础；第二，在理论层面，构建了一个将战略协调内生化的复杂系统动态框架，超越了将国家视为外生冲击的传统建模方式；第三，在解释层面，为后发国家成功赶超、激进转型困境以及数字时代治理等经验谜题，提供了一个统一且具有穿透力的分析范式。

## 2 理论内核：CET 的三大支柱

CET 立基于一个根本的认识论转换：将国民经济视为一个“复杂自适应系统”。该系统由异质性的主体构成，通过非线性互动、网络化连接与持续的反馈学习而演进。在此视角下，无论是纯粹的市场协调还是集中的计划协调，都无法单独处理系统固有的根本不确定性、分散知识与长周期协调挑战。基于此，我们构建 CET 的三大支柱。

### 2.1 支柱一：双重协调机制的互补性耦合

经济系统的有效运行依赖于两套在功能上互补、在操作上需相互嵌入的核心协调逻辑：

**市场协调机制：**在竞争性私人物品领域，依靠价格信号、竞争与企业家精神，实现分散知识的利用、微观激励的提供与资源的静态配置效率。它是系统进行“探索”和“试错”的核心引擎，擅长处理边际改进和已知需求的高效满足。

**战略协调机制：**在涉及国家长期竞争力、基础科学研究、重大网络基础设施、生态安全与社会公平等具有强正外部

性、长周期与高不确定性的领域，通过国家战略、产业政策、发展规划等进行方向设定、风险共担与前瞻性投资。它为系统提供“愿景”与“稳定锚”，并承担市场无法自发解决的、涉及集体行动和系统变革的协调功能【注释 4】。

两种机制的关系绝非平行或替代，而是需要通过精心设计的“制度性耦合界面”实现深度互动与能量交换。这些界面是连接两种逻辑的“转换器”与“反应炉”，其设计目标是“激励相容”，即在实现战略意图的同时，最大程度地利用和尊重市场规律。其典型形态远超出传统的税收与补贴，包括：

**政策性金融与耐心资本工具：**如国家集成电路产业投资基金、绿色发展基金，它们以市场化方式运作，但投资决策受国家战略优先级引导，旨在填补私人资本因高风险和长周期而不愿进入的领域。

**新型研发组织与创新联合体：**构建“产学研用”深度融合的实体或网络平台，共同攻克关键共性技术。国家提供初始资金并协调利益，但研发路线和具体技术方案由参与的企业和科研机构在市场和技術约束下共同决定。

**智能基础设施与数据治理框架：**国家投资建设 5G、算力网络、工业互联网等新型基础设施，并制定数据分类分级、跨境流动、隐私计算等规则，为数字市场的形成和繁荣奠定“通用技术”基础和制度底座，而非直接经营具体业务。

耦合的目标是产生“协同涌现”效应：既利用市场的活力、信息与创新激励，又凭借战略协调克服市场的短视、波动与系统性投资不足，从而在更高维度上提升经济系统的整体竞争力与韧性。

### 2.2 支柱二：资源配置的“双通道”模型

经济资源的动员与配置，并非通过单一逻辑，而是通过两个性质不同但又紧密连通的通道进行，形成持续的动态循环：

**效率通道：**由市场机制主导。资源在价格信号与当期利润驱动下，于已知的技术与产品空间内快速流动，追求静态优化与渐进式创新。这是经济系统的“血液循环系统”，负责日常的新陈代谢与能量输送，确保经济的活跃度与响应速度。

**战略通道：**由战略协调机制引导。资源根据国家发展的长远愿景与安全需求，被引导至具有战略重要性但市场短期投资不足的领域，进行旨在创造动态比较优势的“能力构建”与突破性创新孵化。这包括对基础科学、前沿技术、高级人力资本、战略性物资储备以及生态修复的长期投资。这是经济系统的“神经与骨骼系统”，决定长期的结构、形态与抗击打能力。

两个通道之间并非隔绝，而是存在强大的“孵化 - 溢出 - 反馈”增强回路。战略通道孵化的新技术、新产业生态成熟后，会大规模“溢出”至效率通道，引发市场生态的繁荣与迭代（例如，国家早期支持的光伏、新能源车产业，最终催



生了全球领先的巨大市场)。与此同时,效率通道中涌现的成功商业模式、暴露的技术瓶颈与真实的市场需求信息,又“反馈”至战略层,用以修正战略方向、校准政策工具(例如,数字经济应用的蓬勃发展,反向推动了“东数西算”等国家算力布局战略)。这一模型清晰地揭示了后发国家如何能够通过主动的耦合设计,避免陷入基于静态比较优势的“低端锁定”,实现产业结构的阶梯式跃迁。

### 2.3 支柱三:动态适应性治理结构

为确保耦合关系不是僵化的捆绑,而是持续有效并动态优化的,经济系统需要发展出一套高阶的治理能力,我们称之为“动态适应性治理”。其核心是“元治理能力”,即设计、调整并管理整个经济治理体系基本规则的能力,这超越了直接干预具体经济活动【注释5】。

元治理与分层决策:国家的核心角色是设定耦合的基本“游戏规则”(如竞争政策、创新法规、金融监管框架)与长期战略方向,而非替代市场决策。在统一的战略方向下,必须赋予地方政府、企业与科研机构充分的“适应性执行”空间。中国改革开放中的“地方竞争”与“政策试验区”模式,便是这种分层决策的体现,它在中央的战略目标与地方的局部知识、创新活力之间建立了有效的连接,形成了“战略统一性”与“战术灵活性”的有机结合【注释6】。

试错学习与制度化反馈:复杂系统无法预先设计完美方案。因此,需要通过“政策试点”、“改革试验区”等机制进行小规模社会实验。关键不在于试点必然成功,而在于建立一个“制度化学习循环”:将试点中积累的经验(无论是成功还是失败)通过系统化的评估、总结和合法化渠道(如政策文件修订、立法、经验推广会),快速扩散到更广范围。这使得整个经济系统能够成为一个持续从实践中学习、并迭代自身规则的“学习型组织”。

阈值管理与系统韧性:承认市场波动和创造性破坏是活力的来源,但也必须防范其可能引发的系统性崩溃。动态适应性治理要求为关键宏观经济、金融、社会及生态变量设定“安全阈值”。通过建立实时监测与预警体系,当市场活动可能触发系统性风险阈值时(如房地产泡沫、金融机构连锁违约、关键产业链断裂风险),战略协调机制被依规则激活,进行逆周期调节或结构性干预。这种干预不是随意和频繁的,而是以防范系统性危机、维护公共利益为明确目标的“底线管理”,旨在为市场机制的长期有效运行提供稳定的宏观环境和社会基础。

## 3 理论的解释力:连接理论与经验

CET 为理解二战后全球经济发展中的关键现象提供了有力的分析透镜。

第一,重释东亚“发展型国家”的成功逻辑。日本、韩国等经济体的崛起,并非国家替代市场,而是国家通过选择性产业政策、对教育和研发的大规模投资(激活“战略通

道”),塑造了初始的动态比较优势(如钢铁、造船、半导体)。随后,在产业具备一定国际竞争力时,政府有意识地引入国际竞争、推动企业私有化(将主导权交还给“效率通道”),并在不同发展阶段动态调整耦合方式与强度。这是一个经典的、目标明确的耦合演进过程,其成功关键在于国家机构具备了高度的“嵌入自主性”,既能与社会经济保持联系获取信息,又能保持制定战略的独立性【注释7】。

第二,诊断激进转型的“协调真空”困境。苏联解体后部分转型经济体的长期衰退,根源不在于“市场化不彻底”,而在于在摧毁旧有计划协调能力的同时,未能建立起有效的市场协调制度,也彻底放弃了任何形式的战略性经济协调。这导致了“协调能力”的塌陷,经济系统丧失了资源组织与发展的基本导航功能,陷入制度真空下的掠夺与混乱。CET 强调,成功的转型必须是协调能力的“有序转换与重构”,即在市场制度发育的同时,保留或重建一部分用于维护稳定、投资公共资本和引导转型的战略协调功能,直至新的市场协调机制能够完全承担其职能。

第三,为中国经济奇迹提供一个整合性分析框架。中国改革开放的历程,可被解读为一个“战略-市场”耦合界面不断拓展、耦合模式持续深化的系统性实验。从早期的价格双轨制(计划内与计划外市场并存)、乡镇企业(集体所有权与市场运营结合),到确立社会主义市场经济体制,再到新时代对“有效市场与有为政府更好结合”、创新驱动与高质量发展的追求,无一不是在探索国家战略引领与市场活力释放之间的有效耦合路径。中国的独特之处在于其“元治理能力”——执政党对国家发展方向的长期战略定力,以及通过试点、学习、调整来改革自身和经济社会制度的强大适应能力,这使得耦合过程保持了总体稳定和演进性。

第四,前瞻数字时代的治理范式。面对数据要素的非竞争性、平台经济的强网络效应以及人工智能发展的巨量资源需求与伦理风险,纯粹的市场模式可能导致赢家通吃和数据垄断,纯粹的国家控制则可能扼杀创新。CET 启示我们,需要通过设计新型的“数字耦合界面”,例如:数据信托(在数据主体与使用者之间建立可信的中介治理架构)、算法治理联盟(由平台企业、技术专家、法律学者和公众代表共同制定算法审计与伦理标准)、以及公共算力平台(国家投资建设开放的基础算力设施,供中小企业和科研机构低成本使用),从而在激励创新与维护安全、公平、隐私之间建立新的平衡。

## 4 结论与展望:作为一种新研究纲领

耦合经济理论(CET)的提出,标志着经济学思想的一个重要转向:从争论“应该更多国家还是更多市场”的规范性选择,转向科学地研究“国家与市场在实践中如何通过多样化的制度安排进行有效协同,以管理复杂性、驾驭不确定性并提升系统的长期适应性效率”。它是对道格拉斯·诺

斯所呼吁的“理解经济变迁过程”的一种回应，将关注点从静态的制度形式转移到动态的协调过程与能力建设上【注释 8】。

CET 的潜在贡献在于它提供了一种新的“系统语言”：它将那些被主流范式视为“异常”或“扭曲”的现象（如积极的产业政策、强大的公共投资），重新概念化为一个更具一般性的复杂协调系统中的内生组成部分，并探究其在一定条件下产生积极绩效的结构性逻辑。这为理解所有面临赶超、转型或技术革命挑战的经济体的运行打开了一扇新的窗户，也为我们评价经济体制的优劣提供了超越意识形态的新标准——不是看其接近于某种“纯粹”理想型的程度，而是看其耦合不同协调机制以解决现实复杂问题的实际效能。

## 5 未来的研究可以在多个方向深化 CET：

**微观实证：**深入剖析各类“耦合界面”的具体治理机制、成功条件与潜在风险。例如，对不同类型的政府产业基金进行案例比较研究，分析其治理结构如何影响投资绩效与战略目标达成。

**中观建模与测量：**构建产业、区域层面的耦合动力学模型，并开发测度“耦合度”、“元治理能力”的量化指标，以进行跨国、跨地区的实证检验。

**宏观整合：**尝试将战略协调模块（如将国家研发支出、产业政策冲击作为内生变量）纳入主流宏观动态模型，或开发基于主体的耦合经济模拟，以更严谨地分析耦合机制对宏观经济波动、长期增长路径的影响。

**比较与对话：**将 CET 应用于更多国别的比较研究（如德国社会市场经济、北欧福利国家模式），并与演化经济学、制度经济学、政治经济学及复杂系统科学进行更深入的跨学科对话，汲取养分，完善自身。

总之，耦合经济理论致力于理解我们时代的核心经济现象提供一个更综合、更贴近现实、更具建设性的分析框架。它根植于实践，面向复杂性，旨在推动经济学成为一门

能更好地诊断和促进经济系统健康演化与共同繁荣的科学。本文仅是一个起点，期待更多的研究者加入这一探索，共同推动经济学范式的演进。

## 参考文献

- [1] Kornai, J. (1992). *The Socialist System: The Political Economy of Communism*. Princeton University Press.
- [2] Walras, L. (1874). *Éléments d'économie politique pure*. L. Corbaz.
- [3] Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press.
- [4] Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. Anthem Press.
- [5] Jessop, B. (2002). *The Future of the Capitalist State*. Polity Press.
- [6] Qian, Y., & Xu, C. (1993). Why China's Economic Reforms Differ: The M-Form Hierarchy and Entry/Expansion of the Non-State Sector. *Economics of Transition*, 1(2), 135-170.
- [7] Evans, P. B. (1995). *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*. Princeton University Press.
- [8] North, D. C. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton University Press.
- [9] Aghion, P., Cai, J., Dewatripont, M., Du, L., Harrison, A., & Legros, P. (2015). Industrial Policy and Competition. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 7(4), 1-32.
- [10] Rodrik, D. (2004). *Industrial Policy for the Twenty-First Century*. CEPR Discussion Paper No. 4767.
- [11] Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.
- [12] 周黎安. (2007). 中国地方官员的晋升锦标赛模式研究. 《经济研究》, (7), 36-50.
- [13] 张军. (2021). 《改变中国: 经济学家的改革记述》. 上海人民出版社.
- [14] 林毅夫. (2012). 《新结构经济学: 反思经济发展与政策的理论框架》. 北京大学出版社.

# A Benchmark Practice of Digital Transformation in the Baijiu Industry--An Event Response and Pathway Study on the Implementation of Luzhou Laojiao Lighthouse Factory

Ya Cheng Yifei Wang

Sichuan Agricultural University, Chengdu, Sichuan, 611130, China

## Abstract

Digital transformation is the core path for the traditional Chinese liquor industry to break through the competition of existing market share and achieve high-quality development. Exploring the market response and internal mechanism of its implementation has benchmark reference value for the industry's transformation and upgrading. This paper takes the intelligent packaging center of Luzhou Laojiao, the first lighthouse factory in the liquor industry, as the research object, uses the event study method to analyze its short-term market response, and combines the project practice results to analyze the transformation mechanism. The research shows that the short-term market response to the implementation of the Luzhou Laojiao lighthouse factory event first shows caution and then acceptance, and digital transformation has a positive effect on the market value of enterprises. Its three-dimensional development path of high-end, intelligent and green for the lighthouse factory provides a referenceable solution for the implementation of digital transformation in the liquor industry.

## Keywords

Liquor industry; Digital transformation; Lighthouse factory; Event study method

## 白酒行业数字化转型的标杆实践——泸州老窖灯塔工厂落地的事件反应与路径研究

程亚 王怡菲\*

四川农业大学, 中国·四川成都 611130

## 摘要

数字化转型是传统白酒行业突破存量竞争、实现高质量发展的核心路径,探究其落地实践的市场反应与内在机制对其转型升级具有标杆参考价值。本文以白酒行业首家灯塔工厂泸州老窖智能包装中心为研究对象,采用事件研究法分析其短期市场反应,并结合项目实践成果剖析转型机制。研究表明,泸州老窖灯塔工厂落地事件的短期市场反应呈现先谨慎后认可的特征,数字化转型对企业市场价值具有正向作用;其灯塔工厂高端化、智能化、绿色化的三维发展路径为白酒行业数字化转型落地提供了可借鉴的方案。

## 关键词

白酒行业; 数字化转型; 灯塔工厂; 事件研究法

## 1 引言

当前,制造业的数字化转型升级已成为国家战略的核心方向,《中华人民共和国国民经济和社会发展第十五个五年规划纲要》明确提出,要推动传统产业全方位、全链条改造。数字化转型是企业资源配置、组织能力与战略布局的全方位调整<sup>[1][2]</sup>,数据要素本身更是制造业转型升级的核心驱动力<sup>[3]</sup>,平台化发展还能助力企业跨越转型过程中的数字鸿

沟<sup>[4]</sup>。在此背景下,本文研究的泸州老窖灯塔工厂落地不仅是对国家政策的主动响应,更成为解析传统白酒行业如何通过数字化转型实现高质量发展的典型样本。

## 2 灯塔工厂现状

灯塔工厂是达沃斯世界经济论坛携手麦肯锡咨询公司联合遴选的示范型生产单元,集中体现了全球制造业在智能制造与数字化转型领域的顶尖发展水准。

### 2.1 灯塔工厂基本概况

截至2025年9月,灯塔工厂全球总数达201家,其作为数字化转型战略的生动实践,是全球制造业智能制造与数字化转型的最高标杆<sup>[5]</sup>,通过技术融合与模式创新,在宏观

【作者简介】程亚(1983-),女,中国四川雅安人,博士,副教授,从事公司治理,农村财务探究。

【通讯作者】王怡菲,四川农业大学。

层面推动产业链变革<sup>[6]</sup>，其示范引领作用日益凸显<sup>[7]</sup>，数字化赋能可促使企业形成新的资源整合与重构能力<sup>[8]</sup>。

2.2 我国灯塔工厂发展现状

作为全球公认的“世界工厂”，中国累计拥有 85 座灯塔工厂，全球占比超 42%。从地域分布看，形成东部领跑、中西部拓展的格局，江苏、广东稳居前列，四川等中西部地区实现突破；从行业布局看，光电及电子产品制造和家用电器制造等四大领域合计 59 家，占总量 69.4%，成为智能制造核心板块，但其正从优势制造业的单品突破走向全行业的系统升级。泸州老窖智能包装中心作为白酒行业首家灯塔工厂项目，历时 4 年攻坚，总投资 21.36 亿元，总建筑面积 18.13 万平方米，核心涵盖智慧包材、智能包装、智慧物流及供应链调度四大中心。

3 泸州老窖灯塔工厂落地的事件反应研究

泸州老窖智能包装中心作为白酒行业首个灯塔工厂项目，是技术密集型、长期价值型的数字化转型核心工程，其落地对企业市场价值的影响需通过规范的事件研究法评估。

3.1 事件研究法的方案设计

本研究选取试生产启动日 2024 年 1 月 29 日为关键事件日，以事件前后各 10 个交易日为事件窗口，剔除节假日后实际覆盖 2024 年 1 月 15 日至 2024 年 2 月 20 日；同时设置估计期为事件前 115 个交易日至前 16 个交易日，即 2023 年 8 月 17 日至 2024 年 1 月 12 日，避免与事件窗口重叠，保证正常收益率的估计独立性。

3.2 市场模型的构建与拟合效果

以从巨潮资讯等平台收集的中证白酒指数（399997）收益率为市场基准，在 Excel 中通过散点图回归分析，得到估计期的市场模型： $y=1.1692x-0.0009$ ，其中  $\alpha=-0.0009$  为截距项， $\beta=1.1692$  为风险系数，模型拟合度  $R^2=0.8721$ ，说明该模型能解释 87.21% 的收益率波动，远高于事件研究法的常规拟合标准，具备较强的解释力与研究可靠性，如图 1 所示。

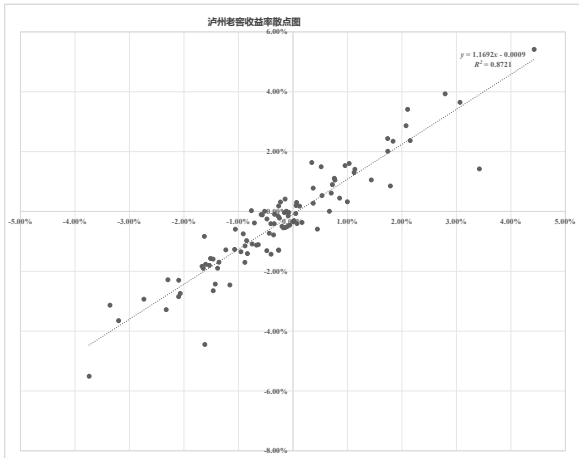


图 1 泸州老窖收益率散点图

3.3 事件期的收益波动特征分析

从表 1 的超额收益数据看，事件期内收益波动呈现“初期谨慎、后期乐观”的分层特征。在事件预热阶段，即  $t=-10$  至  $t=-1$ ，累计超额收益率持续处于负值区间，最低跌至 -1.69%，且超额收益率波动频繁， $t=-8$  日超额收益率为 -0.97%， $t=-3$  日回升至 0.95%，反映市场对“高投入、长周期”项目存在短期疑虑，初期认知偏保守。事件落地阶段，即  $t=0$  至  $t=10$ ，累计超额收益率逐步回升， $t=8$  日达到峰值 2.07%，最终  $t=10$  日收于 1.09% 的正向区间；同时超额收益率的波动幅度从  $t=0$  日的 -0.48% 收窄至  $t=10$  日的 -0.27%，说明市场情绪逐步稳定。

表 1 泸州老窖窗口期内股价变动及收益率

时间	公司收益率 (%)	正常收益率 (%)	超额收益率 (%)	累计超额收益率 (%)
$t=-10$	-0.77	-1.35	-0.58	-0.58
$t=-9$	0.28	0.15	-0.14	-0.71
$t=-8$	-3.09	-4.06	-0.97	-1.69
$t=-7$	1.84	2.68	0.84	-0.85
$t=-6$	0.75	0.54	-0.21	-1.05
$t=-5$	-2.28	-2.41	-0.14	-1.19
$t=-4$	-0.41	-0.64	-0.23	-1.42
$t=-3$	-1.20	-0.25	0.95	-0.47
$t=-2$	2.68	2.43	-0.25	-0.72
$t=-1$	-0.40	-0.05	0.35	-0.37
$t=0$	1.08	0.59	-0.48	-0.85
$t=1$	-4.37	-4.31	0.06	-0.79
$t=2$	-2.13	-1.77	0.36	-0.42
$t=3$	0.09	0.25	0.17	-0.26
$t=4$	-1.85	-0.90	0.96	0.70
$t=5$	0.36	0.52	0.15	0.85
$t=6$	6.03	5.20	-0.82	0.03
$t=7$	1.53	2.49	0.96	0.99
$t=8$	-1.37	-0.30	1.08	2.07
$t=9$	0.97	0.26	-0.71	1.36
$t=10$	-1.15	-1.41	-0.27	1.09

3.4 事件的市场反应结论

结合图 2 收益率变动趋势可知，泸州老窖灯塔工厂落地事件对市场价值形成短期正向支撑，初期观望情绪源于项目“资规模大、收益兑现慢”的属性，但随着事件信息的充分释放，投资者逐步认可项目的长期价值，最终推动累计超额收益率由负转正，体现了市场对该转型事件的积极反馈。

4 泸州老窖灯塔工厂的数字化转型路径研究

传统白酒行业面临模式升级、效率与环保平衡等核心命题，泸州老窖灯塔工厂通过“高端化、智能化、绿色化”三条路径的协同布局，最终实现从生产端到全产业链的数字化重构。



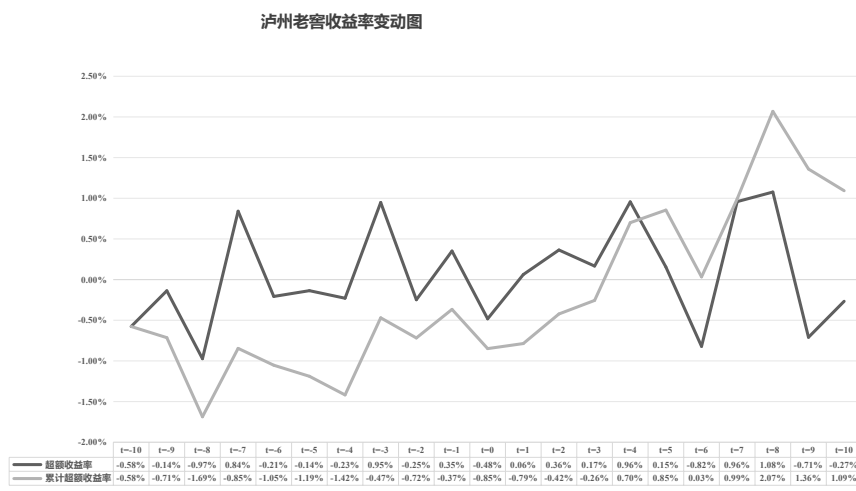


图 2 泸州老窖收益率变动图

#### 4.1 高端化发展路径

高端化是该灯塔工厂的价值锚点。项目以灌装速度最快、质量检测最严、智能化水平最高为核心标准，配备 5 条高速自动化灌装生产线、2 万个包材立体库货位及 12 万个成品立体库货位，年包装能力达 10 万吨、成品酒储存能力超 500 万件。其数字化、智能化程度均处于行业顶级水平，是泸州老窖“百亿智能生产规划”的压轴工程，与 2019 年建成的黄舣酿酒生态园形成协同，构建起“酿造-灌装-仓储-物流”全链条的数智化生产体系。

#### 4.2 智能化发展路径

智能化是该灯塔工厂的核心引擎。项目突破 90 余项技术难关、取得 24 项专利授权，以自主研发打破国外技术垄断，集成 AI 智能、数字孪生、云计算、工业物联网等新一代智能制造技术。效率提升是智能化的直接成果，灯塔工厂的 5 条灌装生产线平均速度达 15000 瓶/时，生产效率较传统线提升 2 倍以上，同时通过生产控制、采购管理和物流管理等 6 大信息系统的联动，增强企业对市场需求的快速适配能力。而全链覆盖则是智能化的延伸价值，项目与黄舣酿酒生态园无缝对接，实现了“原粮种植-酿造-灌装-仓储物流”全产业链的数智化管控，为后续的精营销、柔性生产奠定了数据基础。

#### 4.3 绿色化发展路径

绿色化是该灯塔工厂的底层支撑。在低碳生产方面，项目广泛运用清洁能源实现“单月碳排放量行业最低”的目标，其智能管控功能进一步减少了非生产时段的能源消耗，实现了资源利用的精准化。该项目以“绿色生态海绵城市”和“绿色建筑”标准建设，实现“不落地”生产，从酒源到成品的全流程无需人工接触，既避免了传统生产中的污染风险，也保障了产品品质的稳定性，该模式为白酒行业解决生产效率与环保合规的矛盾提供了新路径。

### 5 结语

本文以泸州老窖灯塔工厂为研究对象，采用事件研究法与案例分析法得出核心结论：其一，灯塔工厂落地事件短期市场反应呈现“先谨慎后认可”特征，印证数字化转型有利于提升市场期望；其二，泸州老窖构建的“高端化-智能化-绿色化”发展路径成效显著，填补了白酒行业数字化转型空白。

对白酒行业而言，应以灯塔工厂为标杆，打破传统生产模式痛点，推动数智化与绿色化融合发展；对传统酒企而言，可借鉴泸州老窖经验，以高端化确立行业地位，以智能化突破技术瓶颈，以绿色化响应双碳要求。

#### 参考文献

- [1] 肖静华,吴小龙,谢康,等.信息技术驱动中国制造业转型升级——美的智能制造跨越式战略变革纵向案例研究[J].管理世界,2021(3): 161-179.
- [2] 戚聿东,蔡呈伟.数字化对制造业企业绩效的多重影响及其机理研究[J].学习与探索,2020(7):108-119.
- [3] 吴海军,郭琰.数据要素赋能制造业转型升级[J].宏观经济管理, 2023(2):35-41,49.
- [4] 杜勇,曹磊,谭畅.平台化如何助力制造企业跨越转型升级的数字鸿沟:基于宗申集团的探索性案例研究[J].管理世界,2022(6): 117-139.
- [5] 杨汉录,宋勇华.打造灯塔工厂:数字-智能化里程碑[M].北京:企业管理出版社,2022:87.
- [6] 邹梦婷,凌丹,黄大禹,等.制造业数字化转型与产业链现代化关联性研究[J].科学学研究,2023,41(4):634-642,658.
- [7] 金旻.全球灯塔工厂发展态势研究[J].竞争情报,2023(4):59.
- [8] 李云鹤,蓝齐芳,吴文锋.客户公司数字化转型的供应链扩散机制研究[J].中国工业经济,2022(12):146-165.

# The industrial empowerment path and development inspiration of promoting deep integration of state-owned enterprise party building and operation - taking Beiqi Institute as an example

Cheng Zeng Gengtian Du

Beijing Crane Transport Machinery Design and Research Institute Co., Ltd., Beijing, 100007, China

## Abstract

This article focuses on the theme of deep integration of party building and production and operation in state-owned enterprises, systematically elaborating on the theoretical logic, practical path, and comprehensive effectiveness of the integration of party building and production and operation. The article takes typical cases such as China Energy Engineering Group Co., Ltd. and China Construction Seventh Engineering Bureau Fourth Company as references, and focuses on analyzing the practical experience of Beiqi Institute in building a collaborative governance system led by the Party committee, a collaborative governance network of Party, Workers' and Youth League, a business integration mechanism driven by Party branches, and a Party member special tackling mechanism. The article proposes countermeasures and suggestions for deepening integration, such as "structural embedding," "technological empowerment," and "incentive compatibility," providing theoretical reference and practical inspiration for the party building led development of state-owned enterprises in the new era.

## Keywords

state-owned enterprises; Party building integration; Production and operation; Industrial upgrading; high-quality development

# 国有企业党建促经营深度融合的产业赋能路径与发展启示——以北起院为例

曾程 杜湔天

北京起重运输机械设计研究院有限公司, 中国·北京 100007

## 摘 要

本文围绕国有企业党建与生产经营深度融合的主题,系统阐述了党建与生产经营融合的理论逻辑、实践路径与综合成效。文章以中国能建、中建七局四公司等典型案例为参考,重点分析了北起院在构建党委引领的协同治理体系、党工团协同治理网络、党支部驱动的业务融合机制及党员专项攻坚机制等方面的实践经验。文章提出“结构性嵌入”“技术赋能”“激励相容”等深度融合的对策建议,为新时代国有企业的党建引领发展提供了理论参考与实践启示。

## 关键词

国有企业; 党建融合; 生产经营; 产业升级; 高质量发展

## 1 引言

目前,国有企业正处于深化改革与高质量发展的关键时期,在这一背景下,党建工作与生产经营的深度融合,不仅是坚持党的领导、加强党的建设的客观需要,更是推动企业转型升级、实现可持续发展的核心驱动力。因此,系统总结国有企业党建促经营深度融合的实践经验,探索其内在逻辑与推进路径,对构建中国特色现代企业制度、实现高质量

发展具有重要的理论意义与现实价值。

## 2 结合案例分析国企党建与经营融合的理论逻辑

### 2.1 组织优势与攻坚克难

国有企业党的严密组织体系在关键时刻能迅速转化为一线战斗力。通过设立党员先锋岗、党员突击队、党员示范区等形式,将党组织直接嵌入项目前沿,成为攻坚克难的“突破力”。如中建七局<sup>[1]</sup>四公司某项目党支部,在面对工期严重滞后的困境时,迅速组建党员先锋队,打破部门壁垒,带领团队奋战,最终提前1个月完成节点目标。此类实践生动诠释了“支部建在连上”的时代内涵,证明了党的组织优势是国有企业应对急难险重任务不可或缺的坚实保障。

【作者简介】曾程(1987-),女,满族,中国辽宁凤城人,本科,政工师,从事国有企业党建、党工团建设、企业文化建设研究。

## 2.2 人才支撑与活力激发

坚持党管干部原则与市场化机制相结合，是打造高素质专业化队伍的关键。中国能建<sup>[1]</sup>在此方面的实践提供了完整范本：在“选”上，通过大规模竞聘变“相马”为“赛马”；在“育”上，实施“双培养一输送”，打通党员与骨干的双向转化通道；在“管”上，全面推行任期制和契约化管理，建立“差异化薪酬、市场化退出”机制。这套组合拳系统激活了人才队伍的“一池春水”，为高质量发展提供了坚实的人才支撑。

## 3 国企党建与经营深度融合的实践路径（以北起院为例）

### 3.1 构建党委引领的协同治理体系，筑牢融合“顶层架构”

北起院党委充分发挥国有企业党委把方向、管大局、促落实领导作用，在贯彻落实党中央决策部署中强化政治担当。坚持落实党委会“第一议题”、党委理论中心组学习“首要议题制度，构建“第一议题”引领、理论学习与实践转化相结合的政治铸魂机制，定期对“第一议题”内容进行梳理，并由党委会推向基层党支部，切实用党的创新理论武装头脑、指导实践、推动工作。制定北起院“十四五”战略发展规划和“十四五”科技发展规划、人才战略规划、品牌战略规划、标准化发展规划等子规划，制定混合所有制改革的初步工作方案，扎实推进企业改革发展。严格落实“三重一大”集体决策制度，切实履行党委会前置程序，推进党委与董事会、经理层有机结合、协调运转。<sup>[3]</sup>

### 3.2 构建以党组织为核心、群团组织为脉络的协同治理网络

北起院党委大力推动公司基层党工团一体化建设，实现了组织覆盖的协同化，确保基层党支部、分会与团支部在组织设置上的对应与范围一致，为党组织统筹领导工会与共青团工作奠定坚实的组织基础。在组织架构层面，推行一体化管理模式，实现基层组织设置协同，为资源整合与工作联动奠定基石。在管理运行层面，建立了包含月度检查、季度例会、半年度督导与年度考评的全方位常态化监督考核体系，并辅以台账式精细化管理与标准化资源供给，实现了规范化管控与减负增效的统一。

### 3.3 构建支部驱动的业务融合模式，打通融合“最后一公里”

北起院党委通过系统性的“党建赋能专项行动”，构建了以党组织嵌入业务链条为核心的深度融合模式。该模式以政治引领为基础，围绕企业经营链、创新链与重点项目一线，将组织力量有机融入关键业务环节，形成具有支部特色的实践路径，具体体现为三类典型机制：

一是“职能支撑型”融合机制。

职能联合党支部推行“三型三化一提升”工作法，通过任务清单化、党务规范化和学习内容多样化等措施，将党建目标转化为管理提升行动。该机制在公司制度体系建设、

科正平公司行政托管等重点任务中发挥支撑作用，推动管理流程优化与执行效率提升，实现党建与管理的协同增效。

二是“业务驱动型”融合机制。

业务联合党支部实施“行业高质量发展‘5+1’工作法”，围绕情报分析、政策对接、政企合作、产业协同与文化塑造五个维度，辅以党员示范引领，系统提升行业影响力。近两年该机制已推动完成“专精特新”调研采访24篇、新质生产力专家访谈12人次，有效增强企业在行业竞争中的话语权与资源整合能力。

三是“项目嵌入型”融合机制。

物流仓储、索道工程、起重运输等事业部党支部分别打造“新智索项”“一融两学三推动”等支部工作法，以“党建+项目”为载体组建党员突击队，将组织建设延伸至工程攻坚与技术研发一线。该机制在人员分散、工期紧张等挑战下，同步实现项目节点保障与组织凝聚力强化，体现出党组织在复杂工程系统中的动员与保障能力。

各类机制协同作用，共同构建起党建与业务深度融合的实践体系。它们不仅有效破解了一批业务难点与管理堵点，更在科研攻坚、制度建设和质量提升等关键任务中发挥引领作用，持续将党的组织优势转化为企业治理效能与发展动能。

### 3.4 构建党员冲锋的专项攻坚机制，彰显融合“实战效能”

面对疫情防控与经营保障的双重压力，北起院以“战时”状态激活支部动能，通过构建专项攻坚机制，在实战中检验和彰显融合效能，在2020年组织开展为期三个月的“百日攻坚”专项行动，抓住生产经营的化危为机的关键期，促进生产经营全面回归正轨，坚决打赢疫情防控和生产经营两场硬仗，实现了经营业绩重大突破；2022年疫情反复，开展“强党建 保稳定 促经营 助发展”党建工程攻坚行动，为完成全年工作目标打下坚实基础。2023年开展党建专题大讨论、“党建+”党业融合攻坚行动，2024年开展党建赋能专项行动，努力把党的领导制度优势转化为公司治理效能。

2025年，所属天门索道公司业务开展初期面临诸多困难时，北起院党委组建“党员突击队”开展驰援，以天门景区建设为具体抓手，围绕“六个再提升”系统推进相关工作，立足于贯彻落实国家“产业兴疆”战略，面对景区试运营时间紧、任务重、本地员工经验不足等现实挑战，在短时间内抽调骨干力量成立以党员为主体的突击队，深入一线开展为期50天的攻坚支援。通过强化思想引领、推动党建嵌入业务流程、规范基层组织建设、加强人才带教培养、压实全面从严治党责任以及注重党建引领发展等多维举措，实现了党建与业务在目标、部署与行动上的协同统一。此举不仅显著提升了天门公司党支部的组织规范化水平，有效推动了景区运营优化与服务改善，还初步形成了品牌影响力与社会效益，体现出党建作为“红色引擎”在边疆地区重大项目中的强大赋能作用。



综上所述，北起院党建与经营深度融合的实践，是一个由四大路径环环相扣、层层传导所构成的系统性工程。在顶层，“党委引领的协同治理体系”通过“第一议题”制度、战略规划与“三重一大”决策机制，奠定了融合的政治与战略根基，确保了企业发展与国家战略同向同行。在中层，“党工团协同治理网络”则将顶层的制度优势转化为坚实的组织和执行保障，通过一体化的组织设置、交叉任职与常态化督导，打通了指令传递与资源整合的通道，为融合提供了强劲的组织动能。至业务一线，“支部驱动的业务融合模式”作为关键作用界面，通过三类典型机制将党的组织力精准注入业务流程，直接破解管理难题、驱动技术创新，实现了党建引领力向现实生产力的有效转化。这四大路径共同构筑了一个从顶层设计到基层实践、从常态运行到战时动员的完整闭环，系统性地将党的政治优势、组织优势转化为企业卓越的治理效能、竞争优势与可持续发展能力。

## 4 国有企业党建促经营的成效分析

### 4.1 政治效益

通过“第一议题”制度、政治理论学习等，引导党员干部深刻领会“两个确立”的决定性意义，增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”。进一步构建从学习研讨到效果反馈的完整闭环，确保党中央决策部署不折不扣落地生根。

### 4.2 经济效益

企业改革发展成果是检验党建促经营实效的最佳量尺。2022年开展的“强党建 保稳定 促经营 助发展”党建工程攻坚行动有效推动了各项工作进展，全年经营指标实现逆势增长，有效促进了公司“十四五”战略发展，实现较大突破。2022年“客运脱挂架空索道”产品荣获国家制造业单项冠军荣誉称号。2021年至2024年，公司主要经营指标实际完成值快速增长，2023年利润总额首次突破一亿元大关，全员劳动生产率位居国机集团前列。

### 4.3 社会效益

党员突击队支援天门景区建设期间，依托党建联建与媒体宣传，景区品牌知名度逐步提升。抖音直播同时在线超千人，十一期间累计观看量超10万；完成两个实体直播间搭建，推动“喀什古城+天门景区”联动引流。预计项目全面运营后，年客流量将突破30万人次，直接、间接带动当地百余人就业，推动周边餐饮、民宿、手工艺品等产业发展，初步形成“央企进疆+文旅富民”的示范效应。

## 5 深化党建与经营融合的对策建议

### 5.1 确立“结构性嵌入”与“制度性同构”的融合逻辑

党建与经营的深度融合，本质上是党的组织体系结构

性嵌入企业治理架构，并通过制度性同构实现价值集合的过程。要不断推动党组织在治理结构、决策流程、资源分配等核心环节发挥国有企业制度化、程序化的优势。关键在于构建一种双向赋能机制：党组织通过政治引领为企业注入发展定力与合法性优势，企业则通过市场化实践为党建工作提供效能检验场域与创新空间，最终形成具有现代国有企业特色治理范式。

### 5.2 实现技术赋能与制度创新的深度融合

在数字化时代，党建的形态与效能必须与技术进步同步演进。应积极探索将大数据等数字技术深度嵌入党建与经营融合的全过程。通过技术赋能引发制度创新的乘数效应：即利用数据智能优化决策流程、精准评估融合效能、动态配置组织资源，从而催生更具适应性、前瞻性的“智慧融合”新模式，推动党建工作从经验驱动向数据与理论双轮驱动转变。

### 5.3 构建激励相容的可持续发展机制

深度融合的可持续性，依赖于设计一套激励相容的制度安排。核心在于使追求党建高质量与发展高效益成为组织与个体激励相通的理性选择。要通过科学的绩效考核系统与声誉激励机制，将融合成效转化为可识别、可度量、可兑现的组织成果与个人成果，从而在根本上激活党组织的内生动力，形成党建引领发展与发展反哺党建的良性循环。

## 6 结语

党建与经营的深度融合，是中国特色现代国有企业制度的鲜明特征和独特优势。本文通过理论阐释与案例分析，揭示了党建在企业治理、组织动员、人才建设和项目攻坚中的系统作用，展现了从顶层设计到基层实践、从常态运行到战时动员的完整闭环。北起院的实践表明，只有将党的政治优势、组织优势全面嵌入企业战略决策与运营流程，才能真正把党建活力转化为发展动力，把制度优势转化为治理效能。

展望未来，北起院应继续坚持和加强党的全面领导，推动党建与经营在结构、制度与文化层面的更深层次融合，积极探索数字化、智能化赋能党建的新模式，构建党建引领与发展互促共进的良性机制。唯有如此，才能在复杂多变的市场环境中行稳致远，为实现国家战略与经济社会高质量发展贡献更大力量。

### 参考文献

- [1] 中国能源建设集团有限公司. 中国能建：激活红色引擎 赋能发展新篇[EB/OL]. 国务院国有资产监督管理委员会, 2025-10-27.
- [2] 中建七局四公司陕西分公司. 红色“陕”耀助推打造精品工程[EB/OL]. 人民周刊网, 2023-12-27.
- [3] 顾萍. 新形势下国有企业党建工作深度融合生产经营的探索[N]. 山西科技报, 2025-09-23 (B07).



# Research on the Reform Practice of the “621” Mode of Centralized Treasury Payment in Lijiang City

Wenguang Yang Wangchun Yang

Lijiang Tourism and Culture College, Lijiang, Yunnan, 674199, China

## Abstract

The reform of the centralized treasury payment system serves as a cornerstone in establishing a modern fiscal framework, playing a pivotal role in optimizing fiscal resource allocation efficiency, strengthening end-to-end supervision of fiscal funds, and curbing corruption at its source. This study examines the innovative practices of Lijiang City's treasury payment reform in Yunnan Province, systematically analyzing the core architecture, operational mechanisms, and practical outcomes of its “621” model. By establishing a systematic reform framework encompassing “one center, two principles, three mechanisms, four commitments, five safeguards, and six phases,” the model achieves comprehensive closed-loop supervision throughout the entire fiscal fund lifecycle—from budget preparation and indicator allocation to fund disbursement and accounting. This approach effectively addresses numerous challenges in traditional fiscal management, significantly enhancing the standardization, transparency, and efficiency of fiscal governance. The reform experience provides replicable and scalable practical models for deepening treasury payment reforms in other regions across China.

## Keywords

Treasury Centralized Payment; Accounting Centralized Accounting; 621 Model; Financial Management Innovation; Lijiang City

# 丽江市国库集中支付“621”模式改革实践研究

杨文光 杨旺春

丽江文化旅游学院，中国·云南丽江 674199

## 摘要

国库集中支付制度改革是构建现代财政制度的核心支柱，对优化财政资源配置效率、强化财政资金全过程监管、从源头上遏制腐败行为具有重要意义。本文以云南省丽江市国库集中支付改革的创新实践为研究对象，系统剖析其“621”模式的核心架构、运行机制及实际应用成效。该模式通过构建“一个中心、两个原则、三个机制、四个坚持、五个保障、六个阶段”的系统性改革框架，实现了财政资金从预算编制、指标分配、资金拨付到会计核算的全链条闭环监管，有效破解了传统财政管理中的诸多难题，显著提升了财政管理的规范化、透明化和高效化水平，其改革经验为全国其他地区深化国库集中支付改革提供了可复制、可推广的实践范例。

## 关键词

国库集中支付；会计集中核算；621模式；财政管理创新；丽江市

## 1 引言

财政是国家治理的基础，国库集中支付改革是财税体制改革的关键，更是财政现代化的必由之路。传统分散支付存在账户混乱、资金效率低、监督缺位等问题，推进集中支付改革、建立现代国库管理制度，是提升国家治理能力的必然要求。

丽江市借鉴先进地区经验，结合本地实际创新国库集中支付“621”模式，2020年3月启动改革，聚焦会计集中核算等三大任务。截至2024年底，大量市本级预算单位纳入集中核算，覆盖率较高，在源头防腐、规范用资等方面成

效显著，成为地方改革示范案例。

本研究立足丽江“621”模式实践，剖析其核心要素、运行机制与成效，挖掘创新价值并评估推广前景，旨在为丽江深化改革提供指导，同时为全国国库集中支付改革提供理论与实践借鉴，助力提升全国财政管理现代化水平。

## 2 丽江市国库集中支付“621”模式的创新架构

丽江市“621”模式并非单一环节的局部改革，而是一套覆盖改革全流程、全要素的系统性改革框架。其核心内涵可概括为“一个中心、两个原则、三个机制、四个坚持、五个保障、六个阶段”，这六大核心要素相互关联、有机衔接、互为支撑，形成了“目标引领—原则把控—机制运行—导向锚定—保障支撑—步骤推进”的完整闭环改革体系，为改革的顺利推进和持续深化提供了坚实的制度基础和实践支撑。

【作者简介】杨文光（1982-），男，傈僳族，中国云南大理人，硕士，从事证券投资研究。

## 2.1 一个中心：以财政监督为中心

“一个中心”即以财政监督为核心，监督贯穿资金管理全流程，从预算编制源头、资金申请审核、支付管控到核算追溯，确保资金阳光规范运行。此定位契合公共财政理论，凸显资金公共属性，通过全流程监管保障专款专用，提升使用效率与社会公平。

为落实该定位，丽江创新建立“两监督四分离”风险防控机制。“两监督”即预算与会计监督协同：预算监督把控编制合规，杜绝无预算、超预算；会计监督核查资金使用真实合法，确保支出与业务匹配。“四分离”构建操作约束：业务用章与凭证保管使用分离、资金审批与支付分离、单位基础信息与支付业务分离、会计操作与复核监督分离，形成闭环管理链条，解决传统监督断层问题。

## 2.2 两个原则：前瞻性与独立性

“两个原则”即前瞻性与独立性原则，为改革定向把关。前瞻性原则强调顶层设计与宣传引导，丽江市委市政府将改革纳入重点任务，成立多部门领导小组统筹协调，形成改革合力；同时开展专题培训与政策解读，普及规范、消除抵触，营造支持改革氛围。独立性原则保障国库支付中心审核监督独立权威，通过会计集中核算剥离预算单位核算职能，统一由支付中心承担，单位仅留报账员，从源头铲除“假账”土壤，约束财务权力。

该原则契合委托代理理论，预算单位（委托人）将核算职能委托给支付中心（代理人），明确权责、规范流程，降低代理成本与道德风险。支付中心作为独立第三方客观核算，保障会计信息可靠；仅留报账员既精简编制，又明晰双方权责，形成良性管理格局，从制度上防范资金滥用与腐败。

## 2.3 三个机制：控制、联动与监督

控制机制核心是标准化管理严把政策、纪律、审核“三道关”，保障改革规范推进。丽江创新“三级会议”制度，分层解决日常操作、跨领域及多部门难题，精准破题；同时建立“三一三”核算模式，在保障预算单位“三权”不变前提下，实现核算统一与人员、档案、信息“三个集中”，兼顾单位权益与财政管理集约化。

联动机制以多部门联席会议为核心，整合财政、税务、人社等资源，打破信息壁垒形成合力，各部门各司其职、数据共享、联合执法，实现业务无缝衔接。监督机制构建内外结合体系：内部通过自查、交叉检查纠错；外部强化授权支付事后监管。引入社会监督公开财政信息，以“一减二防三铲除”体制实现精简人员、防控风险与源头治腐。

## 2.4 四个坚持：明确改革价值导向

“四个坚持”明确改革价值导向：一是坚持财政初心，聚焦民生领域保障重点资金；二是坚持改革核心，对接国家治理现代化要求，构建规范高效现代财政体系；三是坚持效率重心，强化审核与预算管理，提升资金使用效益；四是坚持创新驱动，依托“财政云”实现数字化，加强报账员培训。

## 2.5 五个保障：夯实改革基础

“五个保障”夯实改革基础：一是制度保障，出台系列文件形成全流程制度体系；二是党建保障，成立改革党支部，推动党建与业务融合凝聚共识；三是组织保障，高规格领导小组统筹、专业队伍实施；四是服务保障，采用“核心自控+一般外包”模式，简化流程提效；五是信息化保障，建设财政云平台，打通数据壁垒实现数字化协同。

## 2.6 六个阶段：循序渐进的实施步骤

“六个阶段”体现循序渐进的改革策略：第一阶段筹备（2019.10-2020.2），开展调研、制定方案、建制度、强培训；第二阶段推进（2020.3-2021.6），选取试点单位启动改革积累经验；第三阶段完善（2021.7-2022.12），优化流程扩大改革覆盖面；第四阶段深化（2023.1-2023.12），实现市本级全覆盖并深化配套改革；第五阶段提质（2024.1-2024.12），聚焦质量效益强化绩效监管；第六阶段推广（2025.1至今），将市级经验向县区延伸实现全市一体化。这种分阶段推进方式，兼顾改革稳妥性与系统性，为其他地区提供了可借鉴的路径。

# 3 “621”模式的实践成效

丽江市“621”模式的全面实施，有效破解了传统财政管理中的诸多难题，在强化财务管理、防范廉政风险、提升服务效能、优化资源配置等多个方面取得了显著成效，为推进财政管理现代化提供了有益探索和实践经验。

## 3.1 强化源头防腐，保障资金安全

源头防腐成效显著：国库支付中心通过集中审核机制，对每笔支出严格核查合规性与真实性，对不符合规定、手续不全的支出坚决拒付或退回。会计集中核算职能剥离与“两监督四分离”机制落地，构建了全方位风险防控网络。同时建立“申请-函询-督办-评价”闭环监管模式，对乡村振兴、教育等重点资金全程留痕，确保精准直达。改革至今，丽江财政系统未发生重大廉政事件，干部作风明显好转，营造了风清气正的管理环境。

## 3.2 提升资金效率，优化资源配置

资金使用效率大幅提升：“621”模式彻底改变传统“以拨定付”模式，实行“以实际支付定拨”，财政资金不再提前沉淀于单位账户，而是直接支付给最终收款人，有效盘活沉淀资金，统筹用于民生保障、基础设施建设等重点领域。在地方政府债务管理方面，依托模式建立全口径债务监测监管体系与隐性债务化解长效机制，严格把控债券资金投向优质项目。丽江地方政府债务率控制在合理区间，隐性债务化解取得阶段性成效，债券资金使用效益显著，有效防范了债务风险。

## 3.3 规范预算管理，硬化预算约束

预算管理更趋规范：“621”模式倒逼提升预算编制质量，预算管理一体化系统实现全流程闭环管理，杜绝无预算、

超预算支出。丽江依托该模式深化零基预算改革,梳理支出政策、区分收支类型、清退低效项目,实现预算精细化;建立刚性支出机制,精准分解预算指标并动态监控督办,显著提升预算执行进度、编制准确率及规范化水平。

### 3.4 优化营商环境,提升服务效能

营商环境优化,服务效能提升:丽江以改革践行服务型政府理念,通过简化流程、限时办结等举措提质,远程报账小程序实现全线上化,解决“签字难、跑腿多”问题,大幅缩短办理时间、提升满意度。服务企业方面,规范税收优惠落实,推进减税降费,通过财政贴息等引导信贷支持,缓解企业融资难题,筑牢财政支撑。

### 3.5 强化财会监督,提升治理能力

财会监督不断强化,治理能力稳步提升:丽江市以“621”模式为抓手,统筹推进会计集中核算、差旅电子报销、实有资金账户改革三项重点工作,将财会监督贯穿全程,助力源头治腐。通过清理规范实有资金账户,实现资金集中管理。创新建立“监督+绩效”综合监管模式,将财会监督与绩效评价深度融合,聚焦项目绩效目标,穿透式审查预算编制、政府采购等关联环节。改革以来开展多项绩效评价项目,发现并整改诸多问题,有效提升了财政监管的深度与精度,推动财政管理向精细化、绩效化纵深发展。

## 4 “621”模式的理论价值与创新意义

### 4.1 理论价值

“621”模式蕴含重要理论价值,是多项财政理论的生动实践。其一,践行公共财政理论,通过全流程监管确保财政资金公共属性,保障专款专用,提升使用效率与社会公平,为理论在地方财政管理中的应用提供鲜活案例。其二,应用委托代理理论,通过剥离核算职能实现监督独立,明确委托代理双方权责,缓解信息不对称与内部人控制问题,降低代理成本,防范道德风险,为财政领域委托代理关系优化提供新路径。其三,探索财政联邦制理论,通过多部门联动实现分权制衡,在保障财政管理统一性的同时赋予地方自主空间,平衡管理效率与灵活性,丰富了理论实践维度。

### 4.2 创新意义

创新意义体现在制度、机制、技术、路径四大维度:制度创新上,构建“621”完整改革框架,形成覆盖全流程的制度体系,为各地改革提供可复制的制度模板;机制创新上,“两监督四分属”“监督+绩效”等特色机制,精准解决传统管理痛点,提升财政管理规范化水平;技术创新上,引入“财政云”概念搭建信息化平台,实现业务数字化协同

办理,为财政管理智能化升级提供范例;路径创新上,分阶段循序渐进推进改革,兼顾稳妥性与系统性,规避“一刀切”风险,为改革落地提供科学路径参考。

## 5 结语

尽管“621”模式取得显著成效,但在实践推进中仍面临诸多挑战,需要持续优化完善以深化改革成效,更好适配财政管理现代化需求。

### 5.1 面临的挑战

当前面临的主要挑战包括:一是人员专业能力不足,部分预算单位报账员缺乏系统财务知识,对政策规范、报账流程掌握不熟练,频繁出现手续不全、票据不合规等问题,影响沟通效率与政策落地质量;二是信息不对称问题突出,核算中心与预算单位间信息共享机制不完善,核算人员难以全面掌握单位业务实际,给支出真实性、合理性审核带来难度;三是主体责任界定模糊,部分单位认为核算监督由支付中心负责,自身财务管理主体责任意识弱化,存在“重支出、轻管理”“重申请、轻绩效”现象;四是技术应用深度不够,大数据、人工智能等新技术在预算编制智能预测、资金风险预警等方面的应用不足,智能化水平有待提升。

### 5.2 未来展望

针对挑战,未来可从五方面推进完善:一是加强人员队伍建设,建立常态化培训体系,采用“理论+实操”模式提升报账员专业能力,同步建立考核评价机制,将培训效果与考核挂钩激励主动学习;二是深化技术应用与数据共享,升级预算管理一体化系统,引入大数据、人工智能技术构建风险预警模型,建立健全部门间信息互通机制,破解信息不对称;三是健全激励约束机制,将预算质量、支付规范性、绩效结果与单位考核紧密挂钩,实施正向激励与负面清单管理,压实预算单位主体责任;四是完善标准体系建设,将改革成功做法固化为地方标准,覆盖预算、支付、核算等全环节,为模式推广复制奠定基础;五是深化“监督+绩效”监管,推进预算管理一体化建设,实现业务规范统一,推动财政管理向精细化、绩效化纵深发展。

### 参考文献

- [1] 丽江市财政局.丽江市国库集中支付改革创新路径研究报告[R].2023.
- [2] 陈森刚.G地区行政事业单位会计集中核算研究[J].华中科技大学,2009.
- [3] 杨晓妍.国库集中支付制度下对行政事业单位会计集中核算模式的思考[J].财会学习,2017(11)



# Exploration and Practice of Forestry Development Supporting Rural Revitalization

Wei Dang<sup>1</sup> Jie Chen<sup>2</sup> Jie Lei<sup>3</sup> Shan Li<sup>4</sup>

1. Shangnan County Linte Industrial Development Center, Shangluo, Shaanxi, 726300, China

2. Sanjiaochi Guoyou Forest Farm, Shangluo, Shaanxi, 726300, China

3. Shangnan County Wildlife and Natural Forest Protection and Management Center, Shangluo, Shaanxi, 726300, China

4. Shangnan County Aerial Planting Afforestation Station, Shangluo, Shaanxi, 726300, China

## Abstract

The current rural revitalization strategy has entered a critical stage of cultivating endogenous power, and the demand for rural development to break through resource constraints and achieve long-term revitalization is becoming increasingly urgent. The diverse value of most local resources in rural areas has not been fully explored and transformed. Forestry, as the core carrier connecting rural ecosystems and economic and social systems, has composite attributes of ecological protection, economic income increase, and cultural carrying. Its value in empowering rural revitalization needs to be systematically sorted out and implemented. This article takes Shangnan County as an example to analyze the synergistic relationship between forestry and rural revitalization from an internal logical perspective, and to sort out the paths of afforestation and greening, providing reference operational ideas for the practice of promoting rural revitalization in different regions based on forestry.

## Keywords

forestry development; rural revitalization; Exploration; Practice

# 林业发展助力乡村振兴的探索与实践

党伟<sup>1</sup> 陈洁<sup>2</sup> 雷杰<sup>3</sup> 李姗<sup>4</sup>

1. 商南县林特产业发展中心, 中国·陕西 商洛 726300

2. 商南县三角池国有林场, 中国·陕西 商洛 726300

3. 商南县野生动物和天然林保护管理中心, 中国·陕西 商洛 726300

4. 商南县飞播造林站, 中国·陕西 商洛 726300

## 摘 要

当前乡村振兴战略进入内生动力培育的关键阶段, 乡村发展突破资源约束、实现长效振兴的需求日益迫切, 多数乡村本土资源的多元价值未得到充分挖掘与转化。林业作为串联乡村生态系统与经济社会系统的核心载体, 兼具生态防护、经济增收、文化承载的复合属性, 其赋能乡村振兴的价值有待系统梳理与落地。本文以商南县为例, 从内在逻辑层面解析林业与乡村振兴的协同关系, 梳理植绿增绿等路径, 为不同地域依托林业推进乡村振兴的实践提供可参考的操作思路。

## 关键词

林业发展; 乡村振兴; 探索; 实践

## 1 引言

乡村振兴是破解城乡发展失衡问题, 实现共同富裕的核心举措。林业兼具生态防护、经济增收、文化承载的多重价值, 是乡村发展的重要本土资源。开展相关探索, 可明晰林业与乡村振兴的协同关系, 挖掘林业的赋能潜力, 为乡村培育内生发展动力, 助力乡村实现宜居宜业的发展目标。

【作者简介】党伟(1986-), 男, 中国陕西商南人, 本科, 工程师, 从事林业政策理论研究, 资源管理, 林特产业发展, 林业病虫害防治, 林业经济管理等研究。

## 2 林业赋能乡村振兴的内在逻辑

### 2.1 生态维度, 林业构筑乡村振兴的生态基底

生态宜居是乡村振兴的基础前提, 而林业作为乡村生态系统的核心组成, 其功能发挥直接决定乡村生态基底的稳固程度。这种生态保护与乡村发展的双向互动, 构成林业赋能乡村振兴在生态维度的核心逻辑, 形成生态效益与发展效益相互转化的良性循环, 确保乡村振兴在生态可持续的框架内有序推进<sup>[1]</sup>。

乡村生态系统的完整性依赖于林业资源的系统性, 商南县通过秦岭中段(南麓)水源涵养与生物多样性保护修复、国土绿化示范、新一轮退耕还林等重点项目, 采取封山育林、



退化林修复、人工造林、飞播造林、义务植树等生态修复措施,提升乡村生态系统质量,构建生态缓冲带,减少自然灾害对乡村生产生活的影响,同时提升乡村生态系统的自我修复能力。

## 2.2 产业维度,林业激活乡村振兴的经济动能

乡村产业振兴的关键在于培育内生经济动能,而林业资源的多样性决定其能够延伸出多元产业形态,为乡村产业体系构建提供丰富载体。商南按照“传统产业提质增效、新兴产业融合发展”的思路,探索形成了“林上可采摘、林下可种养、林中可休闲”的“林+N”立体林特产业发展新模式,漆树、油茶、中药材、林下经济、森林康养等一大批优势林业产业得到快速发展,全县现有油茶等经济林100余万亩、林下经济10.8万亩,省级以上林业龙头企业5家,省级以上林下经济示范基地4个,有杜仲茶、香菇脆、八戒猪、木瓜酒、蜂蜜、优质板材等林产品30余种,从事产业发展、林产品加工、生态旅游、林业项目务工人员高达6万人。这种产业延伸能够吸纳乡村剩余劳动力,拓宽农民增收渠道,强化乡村经济的内生动力,构成林业赋能乡村产业振兴的基础逻辑<sup>[2]</sup>。

林业产业具有低污染、可持续的鲜明特征,符合乡村产业高质量发展的核心要求,能够实现经济效益与生态效益的统一。这种效益统一特性使得林业产业能够成为乡村产业长效发展的重要支撑。其逻辑延伸在于,林业产业的可持续发展能够带动乡村产业结构优化,推动乡村产业从传统粗放型向绿色精细型转型,提升乡村产业的核心竞争力。同时,产业发展带来的经济收益能够反哺林业资源保护,形成产业发展与资源保护的协同推进格局,进一步巩固乡村产业振兴的基础。

## 2.3 社会维度,林业协同乡村振兴的治理与文化建设

乡村治理的关键要点是打造高效的集体决策以及利益协调机制,林业资源管理关乎集体和个体之间的利益分配情况。规范的林业资源管理要建立完善集体决策制度,引领村民全面参与到资源保护与开发的整个过程之中,这种参与式管理可提高村民的集体认同感以及归属感,提高乡村治理的协同效能。近年来,商南县全面建立以林长制为框架的林草资源管护体系,将各级党政领导、村组干部、生态护林员纳入林草资源管理网络,林业资源管理体系已成为乡村治理的关键承载形式,促使治理机制走向规范化和民主化,强化乡村治理的内生能力。

乡村文化振兴需要依托本土特色文化资源,而林业资源与乡村生态文化、民俗文化存在深度绑定。山林资源的保护与利用过程能够传承乡村特色文化,塑造乡村独特的文化标识,而商南县充分利用森林景观、古树故事、历史文化等林业文化资源,成功打造了5A级景区——金丝大峡谷、闯王寨、秦岭茶乡、茶海公园等景点,以及1个国家宜居村庄、3个国家级森林乡村,林业文化丰富村庄内涵、带动乡村经

济发展成效十分显著。这种文化传承功能能够提升乡村的文化凝聚力,丰富村民的精神文化生活,实现物质振兴与精神振兴的同步推进。

## 3 林业发展助力乡村振兴的探索与实践路径

### 3.1 植绿增绿,为乡村筑牢生态屏障

林业发展助力乡村振兴的实践推进中,植绿增绿是贯穿全程的基础性工作。其行动成效直接关系乡村生态屏障的稳固程度,也为后续林产业发展与社会建设提供前置条件。植绿增绿并非单一的植被种植行为,而是需要结合乡村发展的整体需求,形成兼具生态效益与发展潜力的实践体系。

其一,科学统筹植绿布局。要立足乡村的自然生态条件,依据国土空间规划,科学开展国土绿化,坚决遏制耕地“非农化”、防止耕地“非粮化”。优化乡土树种与适生树种的配置结构,因地制宜、适地适树,选择生态防护功能与经济效益兼容的树种,确保生态防护功能与资源利用的潜在价值得到充分利用。要避免盲目引入外来树种引发的生态适应性不足问题,确保植被覆盖能够形成连贯的生态缓冲带,逐步改善乡村的生态本底。

其二,强化植绿后的管护协同。要搭建多方参与的管护网络,明确不同主体的管护职责,引导村民主动参与日常的植被养护工作。要将植绿成果的维护与乡村的整体发展绑定,让村民能够从生态改善中获得切实的发展空间,进而形成护绿的自觉意识。常态化的管护动作能够巩固植绿成效,让生态屏障的功能持续释放,为乡村的产业培育与社会建设提供稳定的生态依托,推动植绿增绿的成效向乡村发展的多元维度转化。

### 3.2 兴林强产,为乡村激活经济引擎

兴林强产是林业赋能乡村经济振兴的核心路径,其核心要义在于依托林业资源优势转化为产业优势,进而激活乡村内生经济动能。林业产业的发展不仅能够直接拓宽村民增收渠道,更能推动乡村产业结构优化升级,为乡村经济的长效发展奠定基础。这一实践过程需要兼顾产业规模拓展与质量提升,实现林业资源开发与产业发展的良性互动。

其一,构建多元协同的林业产业体系。要立足林业资源的多元属性,打破单一木材生产的产业局限,培育集林业种植、采集加工、森林康养、自然体验于一体的多元产业形态,重点推进经济林种植与林下经济融合发展,依托乡土林业资源发展特色林产品加工,推动林业与旅游文化等产业深度融合。通过产业形态的多元拓展,丰富乡村产业的承载载体,吸纳乡村剩余劳动力参与产业发展,形成产业发展与村民增收的联动机制,强化乡村经济的内生支撑。

其二,强化林业产业的质量提升与协同发展。要以绿色发展为导向,规范林业产业生产流程,提升林产品的品质与附加值。注重培育本土林产品品牌,增强乡村林业产业的市场竞争力。同时建立产业发展与资源保护的协同机制,将

产业收益的一部分反哺于林业资源养护,确保产业发展不偏离生态保护的核心要求。通过质量提升与协同发展,推动林业产业从粗放型发展向精细化、可持续化转型,让林业产业真正成为乡村经济持续增长的稳定引擎。

### 3.3 聚才育才,为乡村注入发展活力

林业产业的升级发展与生态管护的精准推进均离不开专业人才的支撑,人才资源的短缺会制约林业资源优势向发展优势的转化。聚才育才的核心在于构建内外联动的人才保障体系,让各类人才扎根乡村参与林业发展,为乡村振兴注入持续的活力。这一过程需要兼顾外部人才引进与本土人才培养,形成人才引育用的良性循环<sup>[1]</sup>。

精准对接需求聚引专业人才。要立足乡村林业发展的实际需求,明确不同产业环节与生态管护工作的人才缺口,及时引进林业碳汇、森林康养等新兴领域的专业人才,推动林业工作高质量发展。搭建多元化的人才合作平台,完善人才服务保障机制,解决人才在乡村发展的后顾之忧,引导人才将技术与经验转化为推动林业发展的实际效能。同时注重吸纳本土外出务工人员回流,发挥其熟悉乡情与林业资源的优势,助力本土林业产业的提质升级。

### 3.4 塑规立制,为乡村夯实治理支撑

林业资源的保护利用、产业的有序发展以及人才的规范流动,均需要健全的制度体系作为支撑。完善的制度能够明确各方权责边界,规范各类实践行为,化解发展过程中的利益冲突,为乡村林业发展与治理效能提升提供稳定的规则遵循。这一过程的核心在于构建适配乡村实际与林业发展需求的制度体系,实现制度设计与实践推进的深度融合,夯实乡村治理的制度根基。

其一,完善林业相关制度体系构建。要立足乡村林业发展的核心环节,针对性搭建涵盖资源保护、产业发展、利益分配等多领域的制度框架。在资源保护层面,要进一步健全林长制管理体系,夯实林长责任,真正实现党政同责、属地负责、部门协同、全域覆盖的林草资源管护工作格局;在产业发展层面,要鼓励企业自主经营、政府协助扶持,规范林业产业的生产流程、质量监管体系,保障产业发展的有序性与可持续性;在利益分配层面,倡导谁发展谁受益、谁保护谁受益原则,建立公平合理的利益共享机制,平衡集体与个体在林业发展中的利益诉求,激发村民参与林业发展与乡村治理的主动性。通过多维度制度的协同构建,形成覆盖林业发展全链条的制度保障网络。

其二,强化制度执行与协同治理效能。制度的生命力在于执行,需建立健全制度执行的监督考核机制,明确监督主体与考核标准,确保各项制度落到实处。搭建多元主体协

同治理平台,引导村民、村集体、相关职能部门等参与林业制度的执行与监督,形成治理合力。同时注重制度的动态优化,结合乡村林业发展的实际变化,及时调整完善制度内容,提升制度的适配性与实效性。通过制度执行的强化与协同治理的推进,让制度优势转化为治理效能,规范林业发展秩序,化解乡村治理中的潜在矛盾,为乡村振兴提供坚实的治理支撑。

### 3.5 融林铸魂,为乡村涵养文化底蕴

其一,挖掘传承林业相关本土文化资源。要立足乡村林业发展的历史脉络,梳理林业与乡村生产生活紧密关联的生态文化与民俗文化元素,深入挖掘护林造林人物故事、古树名木历史、漆艺非遗技艺等林业文化资源,加大宣传、传承力度,推动这些本土文化资源的系统传承,让林业文化成为乡村文化标识的重要组成部分,增强村民的文化认同感与归属感。

其二,以林业为载体营造乡村文化氛围。要依托林业资源构建乡村文化展示与体验场景,将林业文化融入乡村日常生活。合理利用彩色植物、森林景观、古树名木等资源,开展红叶节、兰花节、林产品采摘节、森林研学等林业相关的民俗活动、生态科普宣传,打造网红景点、康养体验地、森林赛场,强化林业文化的传播与渗透。引导村民主动参与林业文化的传承与创新,让生态保护、绿色发展的理念深植人心,转化为村民的自觉行为。这种文化氛围的营造能够丰富乡村精神文化生活,涵养乡村文化底蕴,为乡村振兴提供持久的精神支撑。

## 4 结语

从生态基底构筑、经济引擎激活到文化底蕴涵养,林业从多维度为乡村振兴提供了全方位支撑,打通了生态、经济与社会发展的协同路径。未来,随着林业发展体系的持续完善,其将进一步激活乡村内生发展动力,推动乡村实现生态与发展共生的长效振兴,构建兼具活力与底蕴的乡村发展新形态。

### 参考文献

- [1] 邵歆晨. 林业经济高质量发展助力乡村振兴的实践举措——以“2023第二届中国林草经济发展博鳌大会”为例[J]. 林产工业, 2025, 62(11): 113-114.
- [2] 李磊, 苏同, 张海. 生态涵养区林业赋能乡村振兴的实践研究——以北京市怀柔区为例[J]. 北京农业职业学院学报, 2025, 39(06): 17-23.
- [3] 鲍春裕, 郑先波, 吴明作. 林业生态建设助力乡村振兴的逻辑理路、现实困境与优化举措[J]. 农业经济, 2025, (11): 67-70.

# The application effect and improvement strategies of centralized Procurement Model in Large Manufacturing enterprises

Jingzhe Xu

Tangshan Zhonghao Chemical Co., Ltd., Tangshan, Hebei, 063611, China

## Abstract

In the context of increasingly fierce market competition, the operational management efficiency of large manufacturing enterprises directly carries the course of their core competitiveness. As a key tooth in the enterprise supply chain gear set, procurement management plays a significant role in the melting pot of cost control and the magnetic field of resource allocation optimization. The centralized procurement model, clad in the armor of scale and holding the shield of intensification, has become an important climbing path for large manufacturing enterprises to enhance their procurement management peaks. This article takes large manufacturing enterprises as anatomical specimens, deeply drills the application effect rock layers of the centralized procurement model, disassembles the problem rocks in the application process, and then proposes targeted improvement strategy anchor points. The aim is to provide reference coordinates for large manufacturing enterprises to repair the bridge of the centralized procurement model and improve the lighthouse of operational efficiency.

## Keywords

Large manufacturing enterprises; centralized purchasing; Application effect; improvement strategy

## 集中采购模式在大型制造企业中的应用效果及改进策略

徐敬哲

唐山中浩化工有限公司, 中国·河北唐山 063611

## 摘要

市场竞争浪潮愈发汹涌的情境当中, 大型制造企业的运营管理效率之舟直接承载着其核心竞争力航向, 采购管理作为企业供应链齿轮组的关键齿牙, 于成本控制熔炉、资源配置优化磁场发挥重要作用涟漪。集中采购模式身披规模化战甲、手擎集约化盾牌, 化作大型制造企业提升采购管理峰峦的重要登山路径。本文以大型制造企业为解剖标本, 深度钻探集中采购模式的应用效果岩层, 拆解应用进程里的问题磐石, 继而抛出针对性地改进策略锚点, 目的是为大型制造企业修缮集中采购模式桥梁、提升运营效益灯塔提供参照坐标。

## 关键词

大型制造企业; 集中采购; 应用效果; 改进策略

## 1 引言

大型制造企业普遍具有生产规模巨象之躯、产业链条巨蟒之形、采购品类百宝箱之容、分支机构蒲公英之态等特征印记, 传统分散采购模式容易催生采购成本高、资源配置散沙、供应商管理乱麻等问题荆棘, 难以契合企业高质量发展的罗盘指向。集中采购模式借助汇聚企业内部采购需求溪流, 达成采购权城堡、采购流程轨道、采购资源仓库的集中守卫, 能够有力填补分散采购的漏洞峡谷。近年时光河流中, 越来越多的大型制造企业启动集中采购模式航船, 但在现实

应用海域里, 依旧遭遇流程协同冰河、风险管控暗礁等众多挑战风暴。因此, 深度挖掘集中采购模式在大型制造企业土壤中的应用效果根系, 探寻应用中的痛点火山并献出改进策略锦囊, 对提升企业采购管理效能引擎、增强核心竞争力堡垒具有重要的现实棱镜意义<sup>[1]</sup>。

## 2 集中采购模式在大型制造企业中的应用效果

### 2.1 有效降低采购成本, 提升成本管控能力

集中采购模式最直观的应用效果其实便是压减采购成本水位, 这种效果主要依靠规模化采购翅膀飞翔实现。大型制造企业各分支机构在分散采购模式森林里, 采购需求如散落的星子, 难以聚成批量采购的月亮, 议价能力似幼鸟羽翼, 只能被动吞咽供应商的报价苦果<sup>[2]</sup>。而集中采购模式通过收

【作者简介】徐敬哲(1992-), 女, 中国河北唐山人, 本科, 经济师, 从事工商管理, 采购研究。



拢企业内部各部门齿轮、各分支机构螺丝的采购需求拼图，形成规模化采购订单列车，能够大幅强壮与供应商的议价肌肉，争取更甜美的采购价格果实、付款条件面包和售后服务牛奶。同时，集中采购可修剪采购环节的重复枝丫，精简采购人员的编制枝叶，降低采购过程的人工成本冰山、物流成本合流和管理成本高山。另外，集中采购方便企业与供应商搭建长期稳固的合作桥梁，通过批量采购拿到供应商的价格折扣钥匙和返利宝藏，进一步削薄单位采购成本冰层，从而提升企业整体成本管控的水库容量。

## 2.2 梳理资源配置毛线团，提升采购效率齿轮转速

大型制造企业采购品类如繁茂森林，涵盖原材料矿石、零部件齿轮、生产设备机械手、办公用品文具军械等多个疆域，分散采购模式下容易出现资源配置如蒲公英飘散、采购流程如不同乐谱、采购标准如多样标尺等状况，造成采购效率如蜗牛爬行。集中采购模式依托构建统一采购管理架构，达成采购需求集中呈递、采购流程集中驾驭和采购资源集中调拨，切实优化资源配置格局。统一采购规格一方面可保障采购物资质量均一性，规避各分支结构采购规格差异引致的物资质量高低不等状况，削减后续生产环节质量潜在问题；另一方面集中采购精简采购审批程序，避开分散采购中各分支结构重复审批步骤，压缩采购周期时长，提升采购效能水准，可更好地契合企业生产运营物资需要情形<sup>[3]</sup>。

## 2.3 强化供应商治理工作，提升供应链稳固程度

供应商管理作为企业采购管理核心构成内容，直接作用于供应链稳固状态和安全状况。分散采购模式之下，各分支机构各自运作，分别同不同供应商协作，造成企业供应商数目繁杂、合作关联松散，难以对供应商实施有效管理和评定工作。集中采购模式当中，企业可对供应商开展集中遴选、评定和管理事宜，构建统一供应商准入规则和评价系统，剔除资质不良、服务水准低下供应商，留存优质供应商资源要素。通过同优质供应商构建长期稳固战略协作关系，企业能获取更稳定物资供给、更优良售后服务和更及时技术支援，切实降低供应链断裂风险概率。同时集中采购有利于企业同供应商开展深度协作活动，诸如联合研发项目、协同生产作业等，提升供应链整体竞争实力水平。

## 2.4 增强风险管控效能，降低采购风险系数

大型制造企业采购进程面临风险种类较多，涵盖价格波动风险、质量风险、供应断裂风险、信用风险等类型。分散采购模式之下，各分支结构风险管控能力高低不同，难以构建统一风险管控体系架构，加大企业整体采购风险程度。集中采购模式通过搭建统一风险管控机制，能有效提升企业风险管控效能。集中采购一方面有利于企业对市场价格实施集中监测和剖析工作，及时掌握市场价格波动趋向态势，通过批量采购方式、长期合同形式锁定采购价格水平，降低价格波动风险影响；另一方面统一质量检验规格和供应商评价系统可有效把控采购物资质量状况，减少质量风险发生；此

外集中采购通过同优质供应商构建长期协作关联，能降低供应断裂风险概率，同时借助集中信用管理方式，有效规避供应商信用风险问题<sup>[4]</sup>。

# 3 集中采购模式在大型制造企业应用中存在的问题

## 3.1 内部协同机制不畅，影响采购效率

集中采购模式所需企业内部各部门、各分支机构之间的密切协同情况，部分大型制造企业内部协同机制呈现不畅状态，这成为对集中采购效率起到制约效果的重要因素内容。一方面来讲，各分支机构有着一定程度的独立利益诉求情形，对于采购需求提交环节、物资调配环节等方面存在本位主义倾向表现，不愿意以积极态度对集中采购工作展开配合动作；另一方面而言，企业内部欠缺有效的沟通协调平台实体，采购部门和生产部门、销售部门之间的信息传递出现不及时状况、不准确状况，使得采购需求同生产经营实际需求产生脱节现象，进而出现物资积压情况或供应短缺情况等问题，对采购效率以及生产经营的正常开展进程造成影响作用。

## 3.2 采购流程呈现僵化特征，难以对个性化需求形成适应态势

大型制造企业各分支机构的生产经营特点存在差异之处，针对采购物资的个性化需求呈现较为明显状态。然而集中采购模式为达成规模化和标准化目标，往往会制定统一形式的采购流程和采购标准内容，致使采购流程出现僵化情形，难以对各分支机构的个性化需求实现适应目的。比如来说，部分特殊生产环节所需要的定制化零部件对象，依照统一的集中采购流程进行审批会产生周期长问题，难以对紧急生产需求形成满足效果；部分分支机构处于偏远地区位置，针对物流配送的个性化需求难以借助集中采购物流体系获得满足结果，造成物资配送出现不及时问题，对生产进度产生影响后果<sup>[5]</sup>。

## 3.3 风险管控体系存在不完善情况，潜在风险得以凸显表现

虽然集中采购模式能够对企业整体风险管控能力起到增强作用，但部分大型制造企业在集中采购过程当中，风险管控体系仍然存在不完善情形，潜在风险逐渐呈现凸显状态。一方面来看，集中采购把采购权力集中于少数部门和人员范围之内，倘若缺乏有效的监督制约机制和实体，容易出现权力滥用现象、寻租现象等廉政风险问题；另一方面来讲，集中采购对于单一供应商的依赖程度处于较高水平，若供应商出现生产经营问题状况或遭遇不可抗力事件，将会导致企业整体物资供应产生中断情况，对生产经营的连续性造成影响效应；除此之外，集中采购所涉及的采购金额呈现较大数值、采购范围呈现较广状态，一旦出现采购决策失误情形，将会给企业带来巨大规模的经济损失后果。



### 3.4 信息化建设处于滞后局面，对采购管理水平提升形成制约效果

信息化建设属于集中采购模式实现高效运行的重要支撑要素。但部分大型制造企业存在信息化建设滞后情况，采购管理系统功能呈现不完善状态，难以对集中采购的管理需求形成满足态势。一方面而言，采购管理系统与企业内部的生产管理系统、财务管理系统、库存管理系统等缺乏有效对接情形，导致信息孤岛现象变得严重，采购信息无法实现实时共享状态，对采购决策的科学性和准确性产生影响作用；另一方面来讲，采购管理系统缺乏大数据分析技术、人工智能技术等先进技术的应用实践，难以对采购需求情况、市场价格情况、供应商信息情况等进行深入分析和预测活动，导致采购计划制定出现不合理问题，难以对市场变化情况和企业生产经营的动态需求形成应对能力。

## 4 大型制造企业集中采购模式的策略改进

### 4.1 构建完整内部协同机制，增强协同效能体现

面对内部协同机制存在的不畅状况，大型制造企业需构建完整的内部协同机制，增强各部门及各分支机构之间的协同效能体现。首先，清晰界定各部门与各分支机构在集中采购事务中的职责和分工情况，构建权责明确的协同管理体系架构，杜绝出现本位主义思想倾向。其次，搭建统一标准的内部沟通协调平台载体，让采购部门同生产部门、销售部门以及库存管理部门之间实现信息的实时共享状态，保证采购需求可以准确且及时地进行传递动作，采购物资能够得到合理有效的调配安排。

### 4.2 改进采购流程体系，平衡规模化与个性需求

为解决采购流程呈现的僵化问题，以及难以适应个性化需求的状况，大型制造企业应改进集中采购流程体系，在保障规模化优势的基础条件下，平衡各分支机构的个性化需求内容。一方面，对采购物资实施分类管理方式，将采购物资划分成通用物资和个性化物资类型。对于通用物资类别，持续推行集中采购模式形态，充分释放规模化优势效能；对于个性化物资类别，适当下放采购权限范围，允许各分支机构在企业统一的采购标准与管理框架之内，开展个性化采购活动行为，缩短采购周期时长，满足紧急状态的生产需求情形。另一方面，精简集中采购审批流程环节，采用分级审批机制模式，对于小额并且常规的采购需求内容，简化审批环节步骤；对于大额以及特殊的采购需求情况，严格执行审批流程程序，确保采购决策的科学性质和合理性。

### 4.3 完善风险管控体系，增强风险防范能力程度

针对集中采购模式之下存在的各类风险问题，大型制造企业需完善风险管控体系结构，增强风险防范能力和程度表现。首先，构建完整监督制约机制体系，加强对集中采购全过程的监督管理工作。通过设立专门的监督部门机构，对

采购需求提交、供应商筛选、采购招标、合同签订以及物资验收等环节实施全程监督行为，杜绝出现权力滥用和寻租行为现象。其次，改进供应商管理体系架构，避免产生对单一供应商的过度依赖情形。建立多元化的供应商库资源，加强对供应商的动态评估和管理工作，及时补充优质的供应商资源力量，降低供应出现中断的风险概率。另外，建立风险预警机制模式，通过对市场价格、供应商经营状况以及政策法规等因素实施实时监测动作，及时发现潜在的风险问题，并制定相应的应对预案方案，提升风险应对能力水平。

### 4.4 强化信息化构建，增进采购治理智能化程度

信息化构建乃提升集中采购治理程度之枢纽，大型制造企业需强化信息化构建，增进采购治理智能化程度。首先，搭建一体式的采购治理信息体系，达成采购治理体系与生产治理体系、财务治理体系、库存治理体系等的无缝衔接，冲破信息孤岛，达成采购信息的即时共享。其次，引入大数据解析、人工智能等前沿技艺，对采购需求、市场价位、供应商信息等数据实施深入解析与预判，为采购规划制定、供应商抉择、价位磋商等供给数据支撑，增进采购决策的科学性与精准性。另外，强化信息安全治理，保障采购治理体系的稳定运转与采购信息的安全，规避因信息泄露或体系故障引发的采购风险。

## 5 结语

集中采购范式在大型制造企业内的运用，可有效降低采购成本、优化资源配置、强化供应商治理、增强风险管控能力，对提升企业核心竞争力具有关键作用。然在实际运用进程中，仍存在内部协同不顺、采购流程固化、风险管控不完善、信息化构建滞后等难题。为此，大型制造企业应通过构建健全内部协同机制、优化采购流程、完善风险管控体系、强化信息化构建等改进策略，持续优化集中采购范式，充分释放集中采购的优势，提升采购治理效能，为企业高质量发展供给有力支撑。未来，伴随供应链治理理念的不断革新与信息技术的持续演进，集中采购范式将不断完善，在大型制造企业内的运用价值将获进一步提升。

## 参考文献

- [1] 张瑞. 善用建筑材料集中采购模式 提升增值税节税效应[J]. 中国商界, 2025, (21): 130-131.
- [2] 谢晓曦, 李奥, 王星宇, 秦芸芳, 郭昕淼, 路云. 高值医用耗材集中采购模式探析[J]. 卫生经济研究, 2025, 42 (11): 57-61.
- [3] 刘晓轩. 房地产企业集中采购模式风险管控研究[J]. 价值工程, 2025, 44 (17): 58-61.
- [4] 谢勇, 曾琴. 信息化背景下军工集团集中采购模式探讨[J]. 行政事业资产与财务, 2025, (09): 136-138.
- [5] 王兴慧. 全链管理项目物资集中采购模式及其优缺点[J]. 价值工程, 2025, 44 (10): 68-71.

# Research on Cigarette Brand Cultivation and Marketing Innovation Based on Consumer Behavior Analysis

Ping Zhang

Shucheng Tobacco Monopoly Bureau Lu'an City Anhui Province, Hefei, Anhui, 231300, China

## Abstract

The current tobacco industry policy regulation is normalized, the market competition pattern is deeply adjusted, and at the same time, consumer health awareness is increasing. Consumer demand is showing diversified and digital transformation characteristics, and cigarette brand cultivation and marketing are facing many challenges. This article is based on consumer behavior theory, systematically analyzing the influencing factors of cigarette consumer behavior, identifying the characteristics of segmented groups, and proposing marketing strategies that anchor demand for precise cultivation, integrate channels, innovate content, and deeply cultivate scenarios in combination with consumer demand. It provides theoretical and practical references for tobacco companies to optimize brand strategies and enhance marketing efficiency.

## Keywords

consumer behavior analysis; Cultivation of cigarette brands; Marketing Innovation

# 基于消费者行为分析的卷烟品牌培育与营销创新研究

张平

安徽省六安市舒城县烟草专卖局, 中国 · 安徽 合肥 231300

## 摘 要

当前烟草行业政策调控常态化, 市场竞争格局深度调整, 同时消费者健康意识提升, 消费需求呈现多元化与数字化转型特征, 卷烟品牌培育与营销面临诸多挑战。本文基于消费者行为理论, 系统剖析卷烟消费者行为影响因素, 识别细分群体特征, 结合消费需求提出锚定需求精准培育、融合渠道、创新内容、深耕场景的营销对策, 为烟草企业优化品牌战略、提升营销效能提供理论与实践参考。

## 关键词

消费者行为分析; 卷烟品牌培育; 营销创新

## 1 引言

消费者行为分析乃是品牌培育以及营销创新的关键逻辑起始点, 对于烟草行业实现高质量发展有着重大意义。从理论角度而言, 可丰富消费者行为与品牌营销这一交叉领域的研究成果, 让相关理论应用体系得以更为完善; 在实践方面, 当下卷烟品牌存在定位不够清晰、营销呈现同质化、渠道适配性欠佳等状况。依据消费行为分析来展开研究, 可梳理清楚消费需求的逻辑, 使品牌价值与消费诉求实现精准匹配, 帮助企业突破发展困境, 提高品牌核心竞争力, 促使行业营销模式实现迭代升级。

## 2 消费者行为理论

消费者行为理论作为解析消费者需求以及决策逻辑的

关键理论体系, 可给品牌培育以及营销创新给予关键的理论支持。消费者决策过程理论对消费者从问题识别开始, 一直到购后评价的整个行为链条加以阐释, 各个阶段相互衔接, 形成闭环。不同阶段消费者的关注点存在差异, 这会直接对其后续行为选择产生影响。消费行为影响因素理论说明, 个体因素、社会因素以及市场因素共同对消费行为起到作用<sup>[1]</sup>。

## 3 卷烟消费者行为影响因素分析

### 3.1 个体因素

个体因素是影响卷烟消费行为的内在基础, 它塑造消费者的核心认知与需求导向, 直接决定消费决策的底层逻辑。年龄是核心个体变量, 主导消费需求的差异化特征: 青年群体倾向探索创新且个性化产品, 消费行为有明显潮流导向与体验驱动属性; 中年群体逐渐形成理性消费认知, 更看重产品品质稳定性与场景适配性, 消费决策兼顾实用价值与社交需求; 老年群体的消费行为受长期使用习惯紧密绑定, 对熟悉产品依赖度高, 决策过程有明显惯性特征。收入水平

【作者简介】张平（1983-），男，中国合肥肥西人，本科，高级卷烟制品购销员，从事卷烟营销研究。

界定购买力边界，间接影响消费选择的层级定位：高收入群体注重产品品质感与身份象征意义，消费选择偏向高端化；中等收入群体关注性价比平衡，在品质与价格间寻求最优匹配；低收入群体以价格为核心决策依据，优先选择经济型产品<sup>[2]</sup>。

### 3.2 社会因素

社会因素通过构建消费者的外部生活场景，以间接渗透的方式影响卷烟消费行为的形成与延续。家庭作为最基础的社会单元，其内部氛围与成员态度对消费行为形成关键约束，家庭成员的消费习惯会直接传导至个体，若家庭中存在长期卷烟消费者，个体形成同类消费习惯的概率显著提升；反之，若家庭成员普遍持反对态度，个体的消费行为会受到明显抑制<sup>[3]</sup>。社交圈层则通过建立群体共识与行为规范，引导消费选择的趋同性，在诸多社交场景中，卷烟常被赋予沟通媒介的功能，个体为融入圈层、维系社交关系，往往会主动契合圈层内的主流消费选择，社交需求成为驱动消费行为的重要动力。

### 3.3 市场与品牌因素

市场与品牌因素属于供给端的关键力量，借助主动传递价值信息以及塑造产品认知，引领消费者决策过程得以形成。品牌宣传肩负着信息传递的关键功能，其传播内容和方式直接决定消费者对品牌的最初认知。优质的品牌宣传可清楚地传递产品的核心优势与价值主张，渐渐加深消费者的品牌偏好，为消费决策奠定基础。产品品质与口感是维持长期消费的核心条件，卷烟作为典型的体验性产品，口感的稳定性和舒适性直接决定消费者的满意度。优质的品质可形成持续的消费吸引力，促使重复购买行为出现。价格策略凭借调节性价比感知来影响购买意愿，合理的价格定位要与目标群体的购买力和价值预期相匹配，价格过高或者过低都会偏离消费者的心理阈值，抑制消费选择。渠道便利性则凭借降低购买成本来提高消费可能性，便捷的购买渠道可减少消费者的时间与精力投入，使消费行为更容易触发。

### 3.4 政策因素

政策因素凭借规制性力量进入卷烟消费场景，借助设定行为边界以及引导需求导向，对消费行为产生刚性作用。控烟政策属于影响卷烟消费行为的核心政策变量，它依靠限制在公共场合吸烟、规范广告宣传等途径，直接缩小消费场景的空间范围，提高消费行为的约束成本，影响消费者的消费频率以及场景选择。税收与价格调控政策则是凭借影响产品终端价格，间接作用于消费者的购买力和消费意愿。税收上调引发的价格上涨会对价格敏感型消费者形成较大抑制效果，甚至促使部分消费者减少消费或者退出市场。产品标准政策依靠规范产品品质与属性，引导消费需求进行调整。随着低焦油、低危害等产品标准的推进，市场供给结构逐渐优化，消费者的需求导向也跟着向健康化转变，产品标准的规制成为推动消费需求升级的关键力量<sup>[4]</sup>。

## 4 基于消费者行为分析的卷烟品牌培育与营销创新对策

### 4.1 锚定消费需求，精准品牌培育

消费者需求的差异化与动态性决定品牌培育需以需求为根本导向，只有深度契合消费认知与偏好，才能构建品牌与消费者的有效连接，提升品牌竞争力与市场认可度。基于此，精准品牌培育需从核心定位与培育路径两方面系统推进。

其一，立足消费细分明确品牌核心价值。不同消费群体的需求特征存在显著差异，需基于消费者行为分析结果梳理细分群体的核心诉求。高端消费群体更关注品质与社交属性，品牌需聚焦此类价值构建核心认知；大众消费群体侧重性价比与便利性，品牌则应强化相关优势传递。同时需注重差异化定位，避开同质化竞争，针对健康导向群体突出低危害属性，针对地域消费群体融入地域文化元素，使品牌价值与细分需求精准匹配。

其二，依托需求反馈优化全生命周期培育路径。品牌培育各阶段需以消费需求为指引，形成需求调研与反馈优化的闭环。导入期应基于前期消费需求调研优化产品属性，通过小范围试点收集消费反馈，为后续推广奠定基础。成长期需强化品牌核心价值的精准传播，结合消费者信息获取习惯拓展传播渠道，扩大目标群体覆盖范围，培育初期品牌认知。成熟期则需聚焦消费忠诚度维系，基于消费行为数据挖掘潜在需求，推出适配的衍生产品，同时通过持续的需求反馈优化品质与服务，巩固品牌市场地位。

### 4.2 融合线上线下，优化渠道布局

渠道布局的优化程度直接影响卷烟品牌与消费者的触达效率，基于消费者购买行为数字化转型与渠道偏好多元化的特征，融合线上线下构建全渠道体系成为必然选择。线上渠道的便捷性与线下渠道的体验性形成互补，通过两者的协同联动，能够有效降低消费者购买成本，提升消费体验，进而强化品牌与消费者的连接。渠道优化需围绕消费者行为规律，从线下渠道升级与线上线下协同两方面推进<sup>[5]</sup>。

其一，聚焦体验提升推进线下渠道升级。线下渠道是消费者获取实体体验与即时服务的核心载体，其优化需贴合消费者对场景体验与服务品质的需求。应着力打造场景化终端门店，融入品牌文化与产品特色元素，营造沉浸式消费氛围，让消费者在购买过程中深化对品牌的认知。同时需强化终端服务能力，提升从业人员的专业素养，完善产品陈列与咨询引导服务，确保消费者能够快速获取产品信息并获得优质购买体验。此外，还需基于消费者地域分布与购买频次特征，优化线下网点布局，提升渠道覆盖的均衡性与便利性，保障消费需求能够及时响应。

其二，强化功能拓展实现线上线下协同。线上渠道需承担信息传播、引流获客与便捷服务的核心功能，契合消费者线上信息获取与轻量化购买的需求。应搭建官方线上服务



平台,整合产品展示、信息查询、订单提交等功能,为消费者提供全流程线上服务支撑。同时借助新媒体渠道拓展线上传播路径,匹配消费者信息获取习惯,实现品牌信息的精准触达与用户引流。在此基础上构建线上线下协同闭环,线上平台负责引流与预约,线下门店承担体验与核销,通过数据互通实现消费者行为信息的全渠道整合,让线上引流与线下消费形成有效衔接,提升渠道整体运营效率。

#### 4.3 贴合消费偏好,创新营销内容

基于消费者行为分析可知,不同群体的价值诉求、信息接收习惯存在显著差异,同质化的营销内容已难以满足精准传播需求。因此,创新营销内容需以消费偏好为导向,从内容定制与形式创新两方面发力,提升内容的吸引力与传播力,实现品牌信息的有效触达。

其一,立足消费细分实现内容精准定制。消费偏好的差异化决定营销内容需具备针对性,需结合消费者细分结果匹配对应内容方向。针对健康导向型消费者,内容应聚焦产品的低危害属性与品质保障,传递健康消费理念;针对青年消费群体,内容可融入潮流元素,突出产品的个性化与创新性,契合其探索新鲜体验的需求;针对商务消费群体,内容则需强化品牌的品质感与社交价值,彰显身份认同属性。同时,需深度挖掘不同群体的核心诉求,摒弃泛化表达,让内容能够精准回应消费者的价值期待,增强内容的共鸣感。

其二,依托传播习惯推动内容形式创新。消费者信息获取渠道的多元化要求营销内容形式打破传统固化模式。应结合消费者常用的信息渠道特征,创新内容呈现方式,如针对社交媒体用户推出轻量化的短视频、图文解读等内容,适配其碎片化的信息接收习惯;针对注重深度了解的消费者,打造品牌文化解读、产品工艺解析等深度内容,满足其认知需求。此外,可融合品牌故事与消费场景构建内容逻辑,让内容脱离单纯的产品推广,以情感渗透与价值传递的方式深化消费者认知,同时注重内容的可读性与传播性,通过清晰的逻辑架构与通俗的学术表述,提升内容的接受度与二次传播可能性。

#### 4.4 深耕消费场景,构建体验体系

基于消费者行为分析可知,场景化需求已成为消费决策的重要驱动因素,深耕消费场景并构建完善的体验体系,能够让品牌价值在具体场景中得到精准传递,有效提升消费者的参与感与认同感。这一过程需立足消费者的场景化需求特征,从场景适配与体验深化两方面系统推进,实现品牌与消费者的深度互动。

其一,精准细分消费场景实现体验适配。不同消费场景下消费者的需求重点存在明显差异,需结合消费者行为数据梳理核心消费场景类型,针对性打造适配的体验内容。针对日常休闲场景,应聚焦消费的便捷性与舒适性,通过优化终端场景布置与服务流程,让消费者在轻松的氛围中获得良好体验;针对商务宴请场景,需强化品牌的品质感与身份象征属性,打造兼具仪式感与专业性的体验环节,契合商务交流中的社交需求;针对节日礼品场景,则应突出品牌的情感价值,围绕节日氛围构建体验内容,助力消费者传递情感诉求。同时需关注场景的动态变化,及时捕捉新兴消费场景,提前布局适配的体验策略。

其二,创新体验形式深化品牌情感连接。体验体系的构建需突破单一的产品体验局限,形成多维度、立体化的体验矩阵。可依托线下终端打造沉浸式体验空间,融入品牌文化元素与产品工艺展示,让消费者在直观感受中深化对品牌的认知;通过开展主题性体验活动,如品牌文化沙龙、产品品鉴会等,为消费者提供互动交流的平台,强化消费群体的圈层认同。此外,可推动体验内容与地域文化、生活方式相融合,让体验过程更具文化底蕴与生活温度,脱离单纯的商业推广属性。

### 5 结语

卷烟消费者行为受个体、社会、市场与品牌及政策多因素共同作用,呈现显著的差异化与场景化特征。基于此形成的精准品牌培育与营销创新策略,为破解行业当前品牌定位模糊、营销效能不足等问题提供了可行路径。未来,随着数字化技术的深度渗透与控烟政策的持续推进,消费行为将呈现更复杂的演变趋势,需持续追踪消费需求变化,优化品牌与营销体系,推动品牌价值与消费诉求的动态匹配,助力烟草行业实现可持续发展。

#### 参考文献

- [1] 陈昭杰. 卷烟零售终端“10+N”品牌潜力钻取的影响因素及路径研究[J]. 中国市场, 2025, (10): 107-110.
- [2] 董兵, 贾姗. 基于熵权法的卷烟品牌动态管理模型构建及实例[J]. 现代商贸工业, 2025, (08): 94-98.
- [3] 王光明, 孙碧涵, 韩岳恒, 等. 卷烟品牌精准培育管理长效机制设计[J]. 中国市场, 2025, (06): 127-130+174.
- [4] 王光明, 孙碧涵, 韩岳恒, 等. 新时期我国卷烟品牌精准培育模式构建研究[J]. 中国市场, 2025, (02): 112-116.
- [5] 常功牛, 曾维, 高亚玲. 基层烟草企业“行业共育品牌”精益化培育路径与措施[J]. 中国市场, 2024, (34): 108-111.



# A New Attempt of Reform and Opening-up, Sealing the Port and Writing a New Chapter-An Analysis of the Era Significance and Practice Path of High-level Opening-up of Hainan Free Trade Port from the Perspective of Marxism

Chen Chen

Hainan University, Haikou, Hainan, 075000, China

## Abstract

Amid the accelerating evolution of the once-in-a-century global transformation, the resurgence of anti-globalization sentiments, and the intensification of unilateralism and protectionism, the global economic governance system is undergoing profound changes. Against this backdrop, the customs closure operation of Hainan Free Trade Port represents both China's strategic choice to address the shifting global economic landscape and expand openness, and a crucial pilot for exploring a high-level opening-up path suited to China's national conditions. Simultaneously, China's economy has transitioned from a phase of rapid growth to one of high-quality development, facing urgent tasks such as transforming development models, optimizing economic structures, and shifting growth drivers. By establishing a new high-level open economic system through customs closure, Hainan Free Trade Port can accumulate experience and provide a model for institutional openness nationwide, injecting new momentum into high-quality economic development.

## Keywords

reform and opening-up; Hainan Free Trade Port; customs closure

## 改革开放新尝试，封关运作谱华章——对海南自贸港高水平对外开放实行封关运作的时代意义与实践路径的马克思主义视角分析

陈琛

海南大学，中国·海南 海口 570228

## 摘要

当前，世界百年未有之大变局加速演进，逆全球化思潮抬头，单边主义、保护主义加剧，全球经济治理体系面临深刻变革。在此背景下，海南自贸港封关运作既是我国应对全球经济格局变化、坚定扩大对外开放的战略选择，也是探索符合中国国情的高水平开放道路的重要试验。与此同时，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，面临着转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的迫切任务，海南自贸港通过封关运作构建高水平开放型经济新体制，能够为全国范围内的制度型开放积累经验、提供示范，为经济高质量发展注入新动能。

## 关键词

改革开放；海南自贸港；封关

## 1 引言

在复杂严峻的国际环境下，中国坚定推进高水平对外开放，不仅是自身高质量发展的内在需求，更是推动构建开放型世界经济、促进人类共同发展的大国担当。海南自由贸易港的建设，特别是其于2025年12月18日实现的封关运作，正是这一战略部署的关键落子和标志性工程。它不仅是地理

空间上的“封关”，更是制度型开放层面的“闯关”，深刻体现了中国特色社会主义的制度优势与改革开放的实践逻辑，是在新时代新征程上运用马克思主义立场、观点、方法，探索更高水平开放型经济新体制的生动实践。

## 2 历史必然与时代意蕴：海南自贸港封关运作的时代意义

### 2.1 解放和发展生产力，培育高质量发展新引擎

海南自贸港封关运作，正是党中央统筹中华民族伟大复兴战略全局和世界百年未有之大变局，着眼国内国际双循

【作者简介】陈琛（2007-），男，中国河北张家口人，在读本科，从事电子信息类电子科学与技术研究。

环相互促进的新发展格局，所作出的重大战略决策。它并非简单的区域政策优惠叠加，而是旨在打造一个具有国际竞争力和影响力的海关监管特殊区域。其核心要义“一线放开、二线管住、岛内自由”，本质上是生产关系适应并促进生产力发展的主动调整。通过最大限度简化“一线”（与境外之间）的货物贸易管制，促进生产要素自由便捷流动；同时通过“二线”（与内地之间）高效、安全、智能的管住，确保国家宏观治理有效、风险可控。这一设计，既遵循了市场经济规律和国际高标准经贸规则，又坚持了中国特色社会主义的根本原则，是对“开放与安全”、“效率与公平”辩证关系的科学把握。

封关运作通过制度创新释放的政策红利，为生产力发展注入了强劲动力。“零关税”政策覆盖约74%的商品税目，大幅降低企业进口成本，截至2025年9月，“零关税”三张清单已实现进口货值270.6亿元，减免税款50.9亿元，直接推动了相关产业的发展。“双15%”所得税优惠政策累计惠及近4300户次企业和3.9万余人次，有效吸引了高端人才和优质资本集聚。在政策激励下，海南自贸港货物进出口总额从2020年的933.3亿元跃升至2024年的2778.9亿元，年均增长超过30%，服务贸易总额同步快速增长，新质生产力在生物育种、深海科技、商业航天等领域加速形成。这种生产力的跨越式发展，不仅推动海南产业结构从“一业独大”向多元协同转型，更为全国高质量发展提供了新的增长极，充分印证了马克思主义关于“生产力是最革命最活跃的因素”的科学判断。

## 2.2 推进制度型开放，完善中国特色社会主义制度体系

封关运作的核心是制度创新，其本质是推进制度型开放，这是对马克思主义上层建筑适应经济基础原理的具体运用。海南自贸港通过构建“一线放开、二线管住、岛内自由”的监管体系，实现了海关特殊监管制度的系统性重构，从依赖分散税收优惠转向基于原产地规则、服务贸易开放等的系统性制度安排。全国首张跨境服务贸易负面清单的发布、国际商事法庭的设立、境外仲裁机构的引入等举措，推动营商环境向法治化、国际化迈进。截至2025年10月，144只QFLP股权投资基金落地海南，累计跨境流入22.75亿美元，跨境资金流动结算折合约1700亿元，制度创新的“磁吸效应”持续显现。这些制度创新不仅解决了海南发展中的具体问题，更为中国特色社会主义制度体系增添了新的内涵，为全国范围内的制度型开放积累了可复制、可推广的经验。

## 2.3 服务双循环新发展格局，提升国家经济安全保障能力

马克思主义认为，世界市场的形成使各国经济相互依存、相互促进。海南自贸港作为国内国际双循环的交汇点，封关运作后其枢纽作用更加凸显。从地理区位来看，海南是我国西南、西北内地最近的出海通道，比经东部地区出海平

均节约10天左右，已开通65条内外贸航线和79条境外客运航线，成为连接太平洋与印度洋的重要航运枢纽。封关后，加工增值30%内销免征关税等政策，使海南既成为中国企业出海的“桥头堡”，又成为境外企业进入内地市场的“门户”，2020—2024年海南实际使用外资年均增长14.6%，境外直接投资年均增长97%，双向投资协同发展格局初步形成。

这种“内外联动”的开放模式，既充分利用了国内国际两个市场、两种资源，又增强了我国经济发展的自主性和安全性，为应对全球经济不确定性提供了坚实支撑<sup>[1]</sup>。

## 2.4 引领全球自主开放潮流，推动构建人类命运共同体

在经济全球化遭遇逆流的背景下，海南自贸港封关运作向世界展示了中国扩大高水平开放的坚定决心，是对马克思主义国际主义精神的当代践行。海南自贸港对标国际高标准经贸规则，在贸易、投资、金融、数据跨境流动等领域开展深度压力测试，为参与CPTPP、DEPA等国际协定积累了宝贵经验。封关运作后，海南将进一步扩大服务业开放，加强国际人文交流合作，推动全球资源要素优化配置，为世界经济注入稳定性和确定性。正如习近平总书记所指出的，中国开放的大门不会关闭，只会越开越大。海南自贸港的封关运作，正是中国以实际行动推动构建开放型世界经济的重要举措，彰显了中国作为负责任大国的担当，丰富了人类命运共同体的实践内涵。

从“6+1+4”制度框架看，贸易、投资、资金、人员、运输、数据的自由便利化，旨在破除阻碍生产力发展的体制机制障碍；构建现代产业体系是夯实经济基础；而税收、治理、法治、风险防控四项制度建设，则是完善上层建筑，为经济基础服务。这一系统集成性的制度设计，充分体现了系统观念和辩证思维，展现了在复杂系统中推动结构性改革的能力。

## 3 核心要义与实践创新：封关运作的内涵与关键进展

封关运作，意味着海南全岛将成为境内关外的“特殊区域”。这种特殊性，并非割裂与内地的联系，而是在更高开放能级上重构与内地的经济关系。人员往来保持不变，体现了以人民为中心的发展思想；管理对象聚焦货物、商品、运输工具等生产要素，体现了对经济规律的尊重。

其一，“一线放开”是开放能级的跃迁。进口商品“零关税”税目比例大幅提升至74%，以及岛内企业间免关税流通等政策，将极大降低企业经营成本，吸引全球优质商品和资源要素集聚，使海南真正成为连接国内与国际两个市场、两种资源的重要交汇点。这并非无原则的“放开”，而是在有效风险防控基础上的“放开”，是在斗争中求合作，在开放中保安全<sup>[2]</sup>。

其二，“二线管住”是安全底线的智慧坚守。封关不是“一

放了之”，“管住”是保障开放行稳致远的基石。从参考资料中描述的“二线口岸”运作机制可见，智慧监管是关键。通过预约小程序、智能分导、快速扫描、智能审图等技术手段，实现了高效通关与有效监管的统一。新海港、南港等口岸构建的“港口+查验场”协同格局，是物理空间与数字空间融合监管的体现。这种“管住”，是精准化、智能化、非干扰式的，旨在最小化对企业正常经营的干预，最大化监管效能，这正是生产力发展与上层建筑适应性变革的体现。

其三，“岛内自由”是激发内生动力的制度保障。加工增值超 30% 货物内销免关税等政策，将有力推动海南本土加工制造业、高端制造业发展，促进产业链升级。结合数据安全有序流动等政策，为发展数字经济、现代服务业等新兴产业提供了优渥土壤。“岛内自由”的核心是营商环境的根本性优化，是让市场在资源配置中起决定性作用，同时更好发挥政府作用的制度实践。

从时间节点看，从 2023 年启动任务与压力测试，到 2024 年完成软硬件建设，再到 2025 年明确封关日期并确认准备就绪，整个过程体现了“规划-建设-测试-完善”的螺旋式上升实践路径，符合“实践-认识-再实践-再认识”的马克思主义认识论。压力测试更是在可控环境下主动暴露和解决问题的辩证方法，体现了底线思维和进取精神的统一<sup>[3]</sup>。

## 4 挑战应对与未来展望：在辩证统一中行稳致远

封关运作是一项前所未有的复杂系统工程，其推进过程必然伴随一系列挑战。从马克思主义矛盾观出发，必须承认并正视这些矛盾，并在实践中予以解决。

首先，是“最高水平开放”与“有效风险防控”的矛盾。资金跨境流动自由便利可能伴随金融风险，人员进出便利可能带来安全与社会管理压力，数据流动可能涉及国家安全与个人信息保护。这就要求我们必须建立与之匹配的、更强健的风险防控体系。参考材料中将其作为“4”项制度建设之一单独强调，足见其分量。这需要运用法治思维和科技手段，构建全领域、全流程的风险预警和处置机制，做到“放得开、管得住”。

其次，是“政策红利释放”与“内生动力培育”的矛盾。零关税等政策短期内能带来“流量”，但长远发展必须依靠基于本地资源禀赋和制度优势的“留量”产业。这就需要落实“1”即构建现代产业体系的要求。不能沉溺于“税收洼地”的短期效应，而必须大力培育以旅游业、现代服务业、高新技术产业和热带特色高效农业为支撑的实体经济，推动创新驱动发展，这是筑牢海南自贸港经济基础的根本之策。

再次，是“与国际规则对接”与“中国特色社会主义法治”

的矛盾。高水平开放要求营商环境法治化、国际化、便利化，需要对接国际高标准经贸规则。但同时，必须坚持中国共产党的领导，坚持社会主义法治道路。这就要求海南在立法、执法、司法、守法各环节进行大胆创新，探索建立既符合中国国情、又具有国际竞争力的自贸港法律法规体系，实现“中国特色”与“国际一流”的有机融合。

最后，是“区域快速发展”与“共同富裕目标”的矛盾。自贸港建设必然带来区域经济的快速增长，但必须确保发展成果惠及全体人民，特别是海南本地居民。这需要加强和创新社会治理，在发展中保障和改善民生，促进社会公平正义，防止两极分化，展现社会主义制度优越性<sup>[4]</sup>。

展望未来，到 2035 年，一个政策体系完备、营商环境一流、市场主体云集、辐射带动作用显著的高水平自由贸易港将基本建成。它不仅将成为中国新时代对外开放的鲜明旗帜和重要门户，更将为探索建设中国特色社会主义自由贸易港提供“海南方案”和“中国智慧”。这一进程，必将进一步丰富和发展马克思主义关于世界市场、国际分工和社会主义国家对外开放的理论，证明社会主义制度不仅能够搞好建设，更能引领更高水平的开放合作。

## 5 结语

海南自贸港封关运作，是一场由国家最高决策层谋划、在南海之滨展开的深化改革开放的宏大实践。它绝非简单的关税政策调整或区域开发，而是立足新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局的战略支点。它要求我们以马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义为指导，深刻把握开放与安全、效率与公平、国际规则与中国特色、经济发展与社会治理等一系列重大关系。唯有坚持系统观念，强化底线思维，勇于制度创新，方能确保封关运作平稳落地、效能持续释放，真正将海南自贸港打造成为引领我国新时代对外开放的重要门户和展示中国风范的亮丽名片，为以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴贡献力量，也为处于十字路口的世界经济注入强大的中国开放正能量。这条道路，注定充满挑战，但其成功的实践，必将再次向世界证明：中国开放的大门只会越开越大，中国高质量发展的步伐坚定不可阻挡。

## 参考文献

- [1] 熊安静. “四个更加”：封关后海南自由贸易港政策的比较优势[J]. 海南师范大学学报(社会科学版), 2025, 38(06): 16-20.
- [2] 刘锋. 自由贸易港封关背景下海南发展新机遇[J]. 海南师范大学学报(社会科学版), 2025, 38(06): 24-27.
- [3] 链接：一图读懂海南自贸港[J]. 创新世界周刊, 2025, (11): 43.
- [4] 迟福林, 刘铁奇. 新时代高水平对外开放的思想创新与实践[J]. 经济与管理评论, 2025, 41(05): 5-15.



# Enterprise Procurement Decisions and Inventory Optimization from the Perspective of Total Life Cycle Cost (TCO)

Shipping Lin

China Chemical Engineering Seventh Construction Co., Ltd., Chengdu, Sichuan, 646006, China

## Abstract

Against the backdrop of increasingly fierce market competition, enterprise cost control has shifted from traditional single-link control to full-process refined management. The Total Life cycle Cost (TCO) theory emphasizes the comprehensive accounting and control of the cost of materials throughout the entire process from procurement and project initiation to scrapping and disposal. By integrating cost information from each link, it aims to achieve the management goal of optimizing the total cost of the enterprise. Against this backdrop, integrating the TCO theory into the enterprise's procurement decision-making and inventory optimization process, and establishing a full-process cost control system, has become an inevitable choice for enterprises to enhance management efficiency and reduce operating costs. Based on the perspective of TCO theory, this paper deeply analyzes the core pain points of enterprise procurement decision-making and inventory management, explores application paths, and verifies the practical value of collaborative optimization of procurement and inventory from the TCO perspective through actual cases, providing theoretical references and practical guidance for enterprises to enhance cost control capabilities and strengthen core competitiveness.

## Keywords

Full life cycle cost "TCO"; Procurement decision-making; Inventory optimization; Cost control

# 全生命周期成本（TCO）视角下的企业采购决策与库存优化

林世平

中国化学工程第七建设有限公司，中国·四川成都 646006

## 摘要

在市场竞争日趋激烈的背景下，企业成本管控已从传统的单一环节控制转向全流程精细化管理。全生命周期成本（TCO）理论强调对物资从采购立项到报废处置全流程的成本进行综合核算与管控，通过整合各环节成本信息，实现企业总成本最优的管理目标。在此背景下，将TCO理论融入企业采购决策与库存优化过程，构建全流程成本管控体系，已成为企业提升管理效率、降低运营成本的必然选择。本文基于TCO理论视角，深入剖析企业采购决策与库存管理的核心痛点，探讨应用路径，结合实际案例验证TCO视角下采购与库存协同优化的实践价值，为企业提升成本管控能力、增强核心竞争力提供理论参考与实践指引。

## 关键词

全生命周期成本；TCO；采购决策；库存优化；成本管控

## 1 引言

随着全球经济一体化进程加快，企业面临的市场竞争愈发激烈，成本管控能力已成为决定企业生存与发展的核心要素之一。传统的企业管理模式中，采购决策往往以初始采购价格为核心考量因素，忽视了物资在后续使用、维护、仓储、报废等环节产生的隐性成本，导致企业出现“采购低价、运营高耗”的困境。同时，库存管理中普遍存在库存积压、缺货频发、周转效率低下等问题，进一步加剧了企业的资金占用与成本损耗。全生命周期成本（Total Cost of Ownership, TCO）理论的出现，为企业解决上述问题提供

了全新的思路。

## 2 当前企业采购决策与库存管理的现状及问题

### 2.1 采购决策存在的问题

#### 2.1.1 决策依据单一，忽视全生命周期成本

当前多数企业的采购决策仍以初始采购价格为核心甚至唯一依据，采购部门在选择供应商时，往往优先选择报价最低的供应商，而忽视了物资在后续使用、维护、仓储等环节的隐性成本。例如，部分低价采购的机械设备，虽然初始采购成本较低，但在使用过程中能耗高、维护频率高、使用寿命短，导致全生命周期成本远高于价格稍高的优质设备。

#### 2.1.2 供应商管理不完善，协同性不足

企业与供应商之间多为短期合作关系，缺乏长期战略协同。采购部门在供应商选择过程中，对供应商的评估维度

【作者简介】林世平（1987-），女，中国四川德阳人，本科，经济师，从事采购管理和库房管理研究。

单一，往往仅关注产品价格与交货期，而忽视了供应商的产品质量、技术实力、售后服务水平、社会责任等关键因素。同时，企业与供应商之间缺乏有效的信息共享机制，导致供应链响应速度慢，无法及时应对市场需求的变化。

### 2.1.3 采购模式固化，灵活性不足

多数企业仍采用传统的批量采购模式，为追求采购规模效应而进行大量采购，导致库存积压，增加了持有成本。同时，采购计划缺乏科学性，未能根据市场需求、生产进度等因素进行动态调整，导致采购物资与实际需求脱节，要么出现缺货影响生产施工进度，要么出现积压占用资金。

## 2.2 库存管理存在的问题

### 2.2.1 库存水平不合理，积压与缺货并存

一方面，部分企业为避免缺货风险，盲目增加库存，导致库存积压严重。据统计，我国多数制造业企业的库存周转率较低，部分企业的库存周转天数超过 60 天，大量资金被库存占用，影响了企业的资金流动性。另一方面，部分企业由于库存管理不善，对库存物资的数量、状态掌握不准确，导致在实际需求出现时无法及时调配物资，出现缺货问题，影响生产进度与客户满意度。

### 2.2.2 库存分类管理缺失，资源配置不合理

企业对所有库存物资采用统一的管理模式，缺乏科学的分类管理。对于价值高、需求频率低的物资与价值低、需求频率高的物资未进行差异化管理，导致管理资源浪费，同时也无法针对不同类型的物资制定合理的库存策略。例如，对价值高的关键零部件未进行重点管控，可能导致缺货损失；对价值低的普通辅料过度管控，增加了管理成本。

### 2.2.3 库存信息不透明，协同管理能力弱

企业内部各部门之间（如采购部门、施工部门、销售部门、仓储部门）缺乏有效的信息共享机制，库存信息传递不及时、不准确。采购部门无法及时掌握现场施工过程的实际需求，导致采购计划与需求脱节；施工部门无法及时了解库存物资的可用状态，影响施工计划的制定。

## 3 TCO 视角下企业采购决策优化策略

### 3.1 构建基于 TCO 的采购决策指标体系

企业应打破传统以采购价格为核心的决策模式，构建基于 TCO 的采购决策指标体系，将全生命周期各环节的成本纳入决策考量。具体而言，该指标体系应包括以下几个核心维度：

**获取成本指标：**包括采购价格、运输费用、装卸费用、采购人员薪酬、调研费用等，准确核算物资获取过程中的全部直接与间接成本。

**质量与可靠性指标：**包括产品合格率、使用寿命、故障频率等。优质的产品能够降低后续的维护成本、损耗成本，延长使用寿命，从而降低全生命周期成本。

**使用与维护成本指标：**包括能耗成本、辅料消耗成本、保养费用、维修费用、零部件更换成本等。在采购决策过程

中，应优先选择使用与维护成本较低的产品。

**交货与响应能力指标：**包括交货周期、交货准时率、紧急订单响应能力等。供应商的交货能力直接影响企业的库存水平与缺货风险，交货周期短、准时率高的供应商能够帮助企业降低安全库存，减少缺货成本。

**处置成本指标：**包括报废处理费用、环保成本、残值等。在采购决策时，应考虑物资的可回收性与环保性，选择处置成本较低、残值较高的产品。

企业可以通过层次分析法、模糊综合评价法等方法，对各指标进行权重赋值，综合评估供应商的全生命周期成本，从而做出科学的采购决策<sup>[1]</sup>。

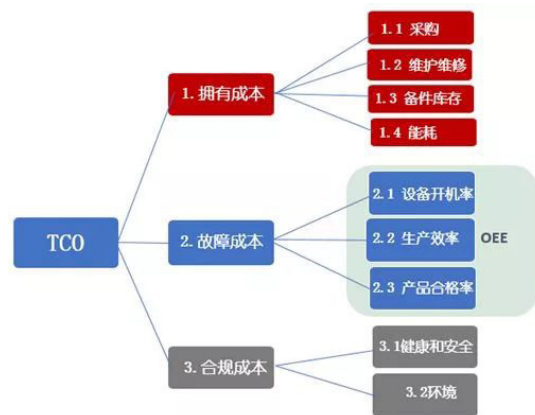


图 1 TCO 模式框架图

### 3.2 优化供应商管理，构建战略协同关系

#### 3.2.1 建立基于 TCO 的供应商评估与选择机制

企业应将 TCO 指标纳入供应商评估体系，对供应商的产品质量、价格、交货能力、售后服务、技术实力、环保水平等进行全面评估。在供应商选择过程中，不再单纯比较初始采购价格，而是计算各供应商产品的全生命周期成本，选择 TCO 最低的供应商作为合作对象。

#### 3.2.2 构建长期战略协同关系

企业应与优质供应商建立长期战略合作伙伴关系，实现信息共享、资源互补、风险共担。通过与供应商共享生产计划、施工进度、库存信息等，帮助供应商准确把握市场需求，提前做好生产准备，缩短交货周期，降低供应链整体成本。同时，企业可以与供应商开展联合研发，共同优化产品设计，降低产品的使用与维护成本，提升产品的竞争力<sup>[2]</sup>。

## 3.3 创新采购模式，实现精准采购

### 3.3.1 推行 JIT 采购模式

JIT（Just-In-Time）采购模式强调“按需采购、准时交货”，能够有效降低库存持有成本，减少库存积压。企业应基于 TCO 理论，与供应商协同推行 JIT 采购，通过优化采购流程、加强信息共享，实现采购物资与生产需求的精准匹配。例如，生产企业根据生产计划制定详细的采购计划，供应商按照采购计划准时将物资送达生产现场，直接投入生产，避免了库存的积压。但推行 JIT 采购模式需要供应商具

备较强的交货能力与响应能力,企业应优先选择能够满足 JIT 采购要求的供应商。

### 3.3.2 采用集中采购与分散采购相结合的模式

对于通用性强、需求量大的物资,企业应采用集中采购模式,通过批量采购获得更低的采购价格,降低获取成本。对于个性化强、需求分散的物资,应采用分散采购模式,提高采购的灵活性,满足各部门的特殊需求。同时,企业应通过 TCO 核算,平衡集中采购与分散采购的成本差异,选择最优的采购模式组合。

## 4 TCO 视角下企业库存优化策略

### 4.1 基于 TCO 的库存水平优化

#### 4.1.1 引入经济订货量(EOQ)模型的 TCO 优化版

传统的 EOQ 模型主要考虑订货成本与持有成本,而 TCO 视角下的 EOQ 模型应将缺货成本、使用成本、处置成本等纳入考量。通过构建包含全生命周期成本的 EOQ 模型,计算最优订货量与最优订货周期,从而实现库存水平的优化。例如,对于价值高、缺货成本高的关键物资,应适当提高安全库存水平,降低缺货风险;对于价值低、持有成本低的普通物资,可适当降低安全库存水平,减少资金占用。

#### 4.1.2 实施动态库存水平调整

企业应根据市场需求的变化、施工计划的调整、供应商交货能力的变化等因素,动态调整库存水平。通过建立库存预警机制,实时监控库存物资的数量、状态、周转情况等,当库存水平高于或低于最优范围时,及时发出预警信号,触发采购调整措施<sup>[3]</sup>。

### 4.2 推行科学的库存分类管理

#### 4.2.1 ABC 分类标准优化

传统的 ABC 分类法主要以物资的价值为分类标准,而 TCO 视角下的 ABC 分类法应综合考虑物资的价值、需求频率、缺货成本、持有成本等 TCO 相关指标。例如,将价值高、缺货成本高、需求频率高的物资列为 A 类物资,进行重点管控;将价值中等、需求频率中等、TCO 中等的物资列为 B 类物资,进行常规管控;将价值低、缺货成本低、需求频率低的物资列为 C 类物资,进行简化管控。

#### 4.2.2 差异化库存管理策略

针对不同类别的库存物资,制定差异化的管理策略。对于 A 类物资,应采用精细化管理模式,建立详细的库存台账,实施实时监控,优化采购流程,缩短交货周期,尽可能降低持有成本与缺货成本;对于 B 类物资,采用常规管理模式,按照科学的库存模型进行管控,定期进行盘点与评估;对于 C 类物资,采用简化管理模式,可适当增加订货批量,减少订货次数,降低订货成本,同时避免过度管控导致的管理资源浪费。

### 4.3 构建全供应链的库存信息共享体系

#### 4.3.1 搭建企业内部信息共享平台

整合采购、生产、施工、仓储等部门的信息资源,搭建

内部信息共享平台,实现库存信息、施工计划、销售数据、采购计划等信息的实时共享。采购部门能够及时掌握生产与施工过程中的实际需求,制定精准的采购计划;施工部门能够及时了解库存物资的可用状态,合理安排施工顺序及进度。

#### 4.3.2 推进供应链上下游信息共享

与供应商、经销商等供应链上下游企业建立信息共享机制,共享库存信息、需求预测、生产计划等数据。例如,企业将预测数据与库存数据共享给供应商,供应商能够根据这些数据提前做好生产准备,缩短交货周期;企业与经销商共享库存数据,经销商能够及时补货,避免终端缺货。通过供应链信息协同,实现供应链整体库存水平的优化,降低供应链整体 TCO。

### 4.4 完善库存成本核算体系

#### 4.4.1 明确库存成本核算范围

将持有成本、缺货成本、订货成本、使用成本、处置成本等全生命周期成本均纳入库存成本核算范围,避免隐性成本的遗漏。例如,在核算持有成本时,不仅要计算仓储费用,还要计算库存资金的利息损失、库存损耗成本等;在核算缺货成本时,不仅要计算停工损失,还要考虑还需综合评估施工进度延误及企业品牌形象受损等隐性损失。

#### 4.4.2 采用科学的成本核算方法

结合企业的实际情况,采用作业成本法等科学的成本核算方法,准确分摊各项间接成本。例如,将仓储设备折旧、仓储人员薪酬等间接成本按照作业量分摊到不同的库存物资上,使成本核算更加精准。通过完善的库存成本核算体系,企业能够准确掌握不同库存物资的 TCO,为库存优化策略的制定提供数据支撑<sup>[4]</sup>。

## 5 结语

全生命周期成本(TCO)理论为企业采购决策与库存优化提供了全新的视角与方法。当前企业采购决策与库存管理存在决策依据单一、供应商协同不足、库存水平不合理、信息不透明等问题,导致全生命周期成本居高不下。通过构建基于 TCO 的采购决策指标体系、优化供应商管理、创新采购模式,能够实现采购决策的科学化与精准化;通过优化库存水平、推行科学的库存分类管理、构建全供应链信息共享体系、完善库存成本核算体系,能够实现库存管理的合理化与高效化。

### 参考文献

- [1] 郑营营. 全生命周期成本管理视角下制造企业成本管理研究[J]. 上海企业, 2025, (12): 176-178.
- [2] 白建忠. 建筑工程全生命周期成本管理的理论与应用[J]. 中华建设, 2025, (12): 26-28.
- [3] 田贺. 勘察工程项目全生命周期成本管理的信息化策略[J]. 中国管理信息化, 2025, 28(23): 97-100.
- [4] 徐婉平. 企业生命周期下的财务分析与成本管控[J]. 上海商业, 2025, (11): 76-78.



# Practice and Challenge Analysis of State-owned Real Estate Enterprises Transitioning to the Integrated Model of “Development + Operation + Service”

Xingwang Lu

University Of Jinan, Jinan, Shandong, 250022, China

## Abstract

Amid profound adjustments and high-quality development in China's real estate sector, state-owned developers are accelerating their transition to an integrated “development-operation-service” model. This paper systematically examines the driving forces behind this transformation, incorporating policy evolution, market dynamics, and corporate endogenous demands. Current challenges include short-term evaluation mechanisms, ambiguous asset ownership, inadequate service capabilities, and profitability difficulties in policy-driven projects. To address these issues, the paper proposes solutions such as optimizing performance metrics, clarifying asset ownership, strengthening professional team development, and improving sustainable mechanisms for policy projects, providing actionable insights for state-owned developers to achieve long-term value creation.

## Keywords

state-owned real estate enterprises; integrated transformation; operation service model

## 国有房地产企业向“开发 + 运营 + 服务”一体化模式转型的实践与挑战分析

卢兴旺

济南大学, 中国 · 山东 济南 250022

## 摘要

在房地产行业深度调整与高质量发展导向下, 国有房地产企业正加速向“开发+运营+服务”一体化模式转型。本文结合政策演进、市场变化与企业内生需求, 系统梳理其转型动因。当前转型面临考核机制偏短期、资产权属模糊、服务能力不足及政策性项目盈利困难等现实挑战。针对这些问题, 文章提出优化考核导向、明晰资产权属、强化专业团队建设及完善政策项目可持续机制等对策, 为国有房企实现长期价值创造提供参考。

## 关键词

国有房地产企业; 一体化转型; 运营服务模式

## 1 引言

过去二十多年, 国有房地产企业主要依赖“拿地—开发—销售”的快周转模式实现规模扩张。但随着市场环境深刻变化, 传统路径难以为继。国家对房地产行业定位转向民生属性和长效机制, 叠加消费者需求升级, 倒逼企业从单一开发商向综合服务商转变。

## 2 转型动因与战略定位调整

### 2.1 市场环境导致经营模式重构

近年来, 房地产市场整体进入下行周期, 商品房销售

面积和销售额连续多年负增长, 库存去化周期明显拉长。土地市场热度同步降温, 地方政府对土地财政的依赖逐步减弱, 房企拿地趋于谨慎。在此背景下, 过去依赖高杠杆融资、快速开发、集中销售的“快周转”模式难以为继。与此同时, 政府主导的保障性住房建设、城市更新改造、产业园区开发等项目比重上升, 这类项目往往要求企业长期持有部分物业, 并具备招商运营、社区管理、产业服务等综合能力。传统开发商若仅聚焦前端开发, 将难以参与此类综合性业务, 更无法获取后续持续收益。

### 2.2 政策导向推动功能角色转变

国家层面持续强化房地产的民生属性, “房住不炒”定位已成基本国策, “租购并举”“多主体供给、多渠道保障”等政策框架逐步完善。各地加快推动保障性租赁住房建设, 鼓励盘活存量闲置资产, 支持物业服务向社区生活服务

【作者简介】卢兴旺（1986—）,男,中国山东沂水人,在读硕士,高级工程师,从事企业战略与运营管理研究。

延伸。这些政策不仅改变了行业运行规则，也重新定义了房地产企业的社会功能<sup>[1]</sup>。作为由政府控股或实际控制的市场主体，国有房企被赋予稳定市场预期、提供公共服务、参与城市治理等多重职责。单纯追求销售规模和利润指标已不符合其战略定位。在政策引导下，企业必须将自身角色从“造房者”拓展为“城市空间服务商”，通过参与租赁住房运营、社区养老托幼、智慧物业管理等服务内容，切实回应居民多样化居住需求。

### 2.3 企业自身寻求可持续增长路径

随着行业利润率系统性下行，依靠土地增值和销售溢价获取高额利润的时代已经结束。国有房企虽在融资成本和资源获取上具有一定优势，但若继续沿用传统开发模式，仍将面临增长乏力、资产效率低下等问题。相比之下，持有型资产如社区商业、长租公寓、办公园区等虽然前期投入大、回报周期长，但一旦形成稳定租户和运营体系，可带来持续、可预测的现金流，有效平滑市场波动带来的业绩起伏<sup>[2]</sup>。将开发、运营与服务有机整合，能够打通项目全生命周期的价值链条：开发阶段注重后期运营需求，运营阶段积累用户数据反哺产品设计，服务阶段提升客户黏性促进口碑传播。

## 3 一体化模式的主要实践路径

### 3.1 从“一次性销售”到“全周期资产管理”

面对开发销售利润收窄的现实，部分国有房地产企业开始在住宅项目中主动保留一定比例的物业用于长期持有。这些自持资产主要集中在保障性租赁住房、人才公寓、社区底商等类型，既响应政策导向，也契合本地市场需求。企业不再将交付视为项目终点，而是将其作为资产运营的起点。通过建立专业的资产管理团队，统一开展招商招租、设施维护、租户服务和租金定价，逐步提升资产出租率与单位面积收益。例如，一些地方国企将新建商品房项目中的5%-10%住宅转为长租公寓，配套标准化装修与智能门禁系统，实现稳定月度现金流。这种做法标志着企业从过去“建完就卖”的开发逻辑，转向关注资产长期价值和运营效率的全周期管理思维。

### 3.2 构建以客户为中心的服务体系

国有房企在推进一体化转型过程中，日益重视对业主需求的深度挖掘与持续响应。不少企业在新交付小区同步设立社区服务中心，整合物业基础服务与生活增值服务，形成覆盖居住全周期的服务网络。服务内容不再局限于保洁保安，而是延伸至居家养老、儿童托管、家电维修、社区团购、快递代收等高频生活场景。部分企业还引入数字化平台，通过APP或小程序实现报事报修、费用缴纳、活动报名等功能，提升服务响应效率。这些举措不仅增强了业主满意度和社区黏性，也逐步转化为新的收入来源。例如，某央企地产平台在重点城市试点“物业+生活服务”模式，其增值服务收入已占项目后期运营总收入的15%以上。这种以用户需求为导向的服务体系，正成为国企区别于传统开发商的重要标志。

### 3.3 拓展城市综合开发与运营场景

在单一住宅开发空间受限的背景下，国有房企积极介入城市更新、TOD综合开发、产业园区等复合型项目，发挥其在政府协调、资源整合和资金实力方面的优势。这类项目通常要求企业从前端规划阶段就统筹考虑后期产业导入、商业运营和公共服务配套。例如，某省属国有房企承接一个老工业厂区改造任务，不仅完成建筑重建和基础设施升级，还联合地方政府引入智能制造企业，并配套建设人才公寓、共享办公空间和便民商业。项目建成后，企业继续负责园区招商、物业服务和企业孵化支持，形成“开发—招商—运营—服务”闭环。表明国企正从单纯的地产开发商，转变为城市功能的组织者与运营者，其角色深度嵌入区域经济发展和城市治理之中。

## 4 转型过程中的现实困境

### 4.1 考核导向短期化

国有房地产企业的经营业绩考核普遍以年度利润、销售回款和资产负债率为核心，这种内部激励机制与运营类业务的长周期特性存在根本矛盾。持有型资产如保障性租赁住房、社区商业或产业园区配套，通常需三至五年培育期，前期投入大、租金回报低，甚至持续亏损。但在管理层任期有限、年度考核刚性约束的背景下，企业难以将资金、人力等资源长期配置于此类项目。即便战略层面提出向“开发+运营+服务”转型，实际执行中仍优先保障可快速变现的商品房开发，以满足当期业绩要求。结果是运营板块往往停留在规划文本或试点阶段，缺乏系统性投入和能力建设。

### 4.2 资产权属不清晰

在大量由国有房企实际开发并负责后期运营的项目中，土地及建筑物的不动产权往往未登记在地产子公司名下，而是归属于集团母公司、地方政府平台公司或代建主体。这种权属分离导致运营主体仅有管理权而无资产处置权，无法进行抵押融资、股权合作或申报基础设施REITs。尤其在保障性租赁住房领域，尽管国家已推出公募REITs试点政策，但因底层资产权属不符合“原始权益人持有”等合规要求，多数国企无法参与。权属不清还造成投资决策链条冗长，任何设施改造或业态调整均需多方审批，严重影响运营灵活性。由于无法通过资产证券化实现退出，企业只能以自有资金长期沉淀于持有型物业，加剧现金流压力。

### 4.3 服务能力建设滞后

国有房企人才结构高度集中于工程、成本、营销等传统条线，缺乏用户运营、社区服务、数字化平台等新兴领域的专业力量。现有薪酬与晋升机制亦未向服务岗位倾斜，难以吸引具备生活服务、养老托幼、社群运营经验的市场化人才。在此背景下，所谓“服务体系”多由传统物业公司延伸而来，服务内容局限于保洁、安保、维修等基础功能，无法有效响应居民在健康管理、儿童照护、邻里互动等方面的多元化需求。即便引入智能门禁、线上报修等数字化工具，也

常因缺乏专业运维团队而使用率低、体验差。服务被视作成本中心而非价值创造单元，缺乏独立预算和绩效激励，导致一线人员积极性不足。这种能力断层使得“服务”难以成为客户黏性的来源，也无法支撑“开发+运营+服务”一体化模式所要求的全周期价值闭环。

#### 4.4 政策任务盈利性弱

作为承担公共职能的重要主体，国有房企常被指定承接低租金保障房、非核心区域城市更新、公益性配套设施等任务。这类项目虽具有显著社会效益，但普遍面临租金受政府指导价限制、选址偏离市场需求、配套条件不足等问题，市场化运营难度极大。同时，政府承诺的建设补贴或运营补助往往缺乏明确标准，拨付周期长，甚至长期拖欠，企业需自筹资金维持日常运转。为平衡整体财务报表，只能依靠商品房开发利润进行交叉补贴，不仅拉低全口径资产回报率，还挤占本可用于市场化运营项目的资金与管理精力。久而久之，政策性任务从履责行为异化为财务负担，企业陷入“干得越多、亏得越多”的困境。

### 5 深化一体化转型的对策建议

#### 5.1 完善考核体系引导长期投入

为解决短期化考核与运营类业务长周期特性之间的矛盾，需从源头调整绩效评价导向。建议在保留基本财务指标的同时，增加持有型资产出租率、运营收入占比、客户满意度等反映长期能力建设的考核内容，并对明确纳入转型战略的项目实行单独核算或设置合理的回报容忍区间。部分地方国资监管部门已开始试点任期综合评估机制，允许企业在任期内合理布局前期亏损但长期有益的业务，这种做法值得推广。上级主管部门应允许企业在合理范围内牺牲短期利润以换取运营能力积累，避免管理层因任期压力而放弃投入。只有当考核指挥棒真正指向全周期价值创造，企业才有动力将资源持续配置到运营与服务板块。

#### 5.2 落实运营主体的资产权属安排

为破解“有运营权、无处置权”的困境，需在集团内部或政企之间推动资产权属关系的清晰化与合规化。对于由地产子公司实际开发并负责运营的保障性租赁住房、社区商业等资产，可通过内部划转、设立独立项目公司或签订长期委托协议等方式，将资产权属或收益权明确归属至运营主体名下。地方政府在分配政策性项目时，也应同步明确未来运营阶段的产权安排，避免建完就移交、运营无抓手。在此基础上，符合条件的资产可积极申报保障性租赁住房 REITs 试点，打通“投—融—建—管—退”闭环。理顺权属关系，是国企实现专业化、市场化运营的前提。

#### 5.3 系统构建专业化服务团队

国有房企需系统性重构组织能力，重点补强用户运营、

数字化服务和社区治理等薄弱环节。可在集团层面设立城市服务或资产运营事业部，统筹服务标准制定、人才引进与技术平台建设。在人才策略上，对运营与服务岗位实行更具市场竞争力的薪酬结构，探索项目跟投、超额利润分享等激励机制，吸引具备互联网、零售、养老等领域经验的专业人才。同时，加强内部培训，推动工程、营销人员向复合型角色转型。更重要的是，建立以业主需求为导向的服务响应机制，通过定期满意度调研、线上反馈通道和快速处理流程，将服务从“被动响应”转向“主动运营”，提升服务质量与客户黏性。

#### 5.4 健全政策性项目的可持续机制

为确保政策性项目的财务可持续性，需建立更加透明、可持续的政企合作机制。地方政府应在项目立项时明确补贴标准、支付节奏及运营边界条件，避免企业先干后算、算不清账。可采用成本加成定价、政府购买服务或特许经营模式，保障企业获得合理回报<sup>[1]</sup>。同时，鼓励国企在政策框架内适度嵌入市场化元素，如在保障房项目中配建一定比例的便民商业，在老旧改造中引入社会资本共建共享设施，提升项目整体造血能力。上级国资监管部门可对承担重大民生任务的企业，在资本金补充、融资担保或专项债支持方面给予倾斜，缓解其资金压力，使其有能力兼顾社会责任与自身发展。只有当政策性项目具备基本的财务可持续性，企业才有余力将资源投入到真正具有长期价值的一体化转型实践中。

### 6 结语

本研究梳理了国有房企在“开发+运营+服务”转型中的实践与障碍，发现其虽已在租赁住房、社区服务和城市更新等领域展开探索，但受限于考核短期化、资产权属不清、服务能力薄弱及政策项目持续亏损等结构性问题。这些问题源于国企制度特性与市场化运营逻辑的深层矛盾，难以仅靠内部管理解决，需通过考核机制调整、厘清资产权属关系、政企协作优化等制度性改革协同推进。一体化转型将更多依赖局部突破而非整体跃进。具备条件的企业可在权属清晰、财政支持明确的项目中先行先试，逐步构建可复制的运营模型；同时，国资监管与地方政府需协同完善考核、授权与补偿机制，为国企从“被动承担”转向“主动运营”创造制度空间。

#### 参考文献

- [1] 袁彩云.区域一体化、投资机会与企业房地产投资[J].财会通讯, 2024,(16):79-83.
- [2] 吴淑娟.房地产开发企业项目现金流量一体化管理探析[J].会计师, 2021,(01):21-22.
- [3] 冯军.房地产开发企业如何优化运营管理体系[J].中国商界, 2025,(10):250-251.