



# 到中流击水 尽显英雄本色 守公益初心 搏得满园芬芳

## ——记在改革开放大潮中奋勇前行的山东体彩

□朱华品

从单一的纸质即开票，到品种多样的即开票和电脑票；从搭台子集中销售，到专营店、兼营网点、社会行业网点销售的多渠道、多业态销售；从300多个销售网点，到遍布全省城乡的15000个销售网点；从百万元、千万元，到亿元、十亿元、百亿元，到252亿元的年销量；从不到10%的市场份额，到62%的市场占有率；从全国销量排名第十七，到排名全国第二……自1985年以来，山东体彩始终与时代同步，与祖国、与山东同行，发生了翻天覆地的变化。

从无到有，从小到大，从弱到强，在改革开放的大潮中，山东体彩凝心聚力，奋勇前行，走过了一条不平凡的发展之路。这一串串数字的背后，到底蕴藏着山东体彩怎样的艰辛历程？他们又是如何取得事业长青长泰“发展之匙”的呢？

### 雄关漫道 路在何方

1985年，乘着改革开放的春风，经上级批准，山东省体育中心建设集资券在山东省内发售。山东也由此成为新中国成立以来较早发行体育彩票的省份之一。

1991年，为筹集体育事业发展资金，山东省人民政府批复同意在全省发行“振兴山东体育彩票”。发行彩票的收入全部用于体育事业发展和体育设施建设。山东省体育彩票发行办公室随之成立，负责组织和指导全省体育彩票的发行工作。

1994年，中国体育彩票在全国统一上市发行。1995年，山东省体育彩票发行办公室正式更名为山东省体育彩票管理中心。

1999年，电脑体育彩票在山东省上市发行。

在很多人眼里，含着“金钥匙”出生的体育彩票，未来的发展必定是一路坦途，然而事实却并非如此。面临着严峻的市场竞争，由于忽视了市场发展规律，山东体彩事业在2005年以前始终在较低水平徘徊，最高也不过几亿元。2004年，全省体育彩票销售额只有3亿元，市场占有率还不到10%，销售网点不足3000个，山东体彩遇到前所未有的困境，面临着巨大的生存危机！

如果低头认输，自怨自艾，也就没有以后颇具传奇色彩的发展轨迹了。还好，山东体彩人有一股不服输的劲儿。可是，出路在哪里呢？！

### 石以砥焉 化钝为利

到中流击水，方显英雄本色。通往成功的道路，必然荆棘密布，山东体彩选择了直面困难，坚定跨越，从哪里跌倒，就从哪里爬起来！

披荆斩棘，没有“利剑”不行。面对低迷的市场形势，没有创新这把“利剑”，怎能披荆斩棘、拨云见雾？近年来，山东体彩在玩法的创新和研发方面下大力气，不断为市场发展注入新的活力。

2005年，排列三上市之初，山东体彩抓住机遇，在全国率先启动市场，当年一举实现19.88亿元的销量，取得历史性突破，一举打赢市场翻身仗，并长期保持市场领先。

2008年，抓住北京奥运契机，在全国率先引入世界先进的即开型彩票，掀开中国即开彩票发展的新篇章。全新的理念、全新的票面、全新的营销模式，让即开彩票迎来新的生机，为全国推广“顶呱刮”即开彩票积累了宝贵经验。

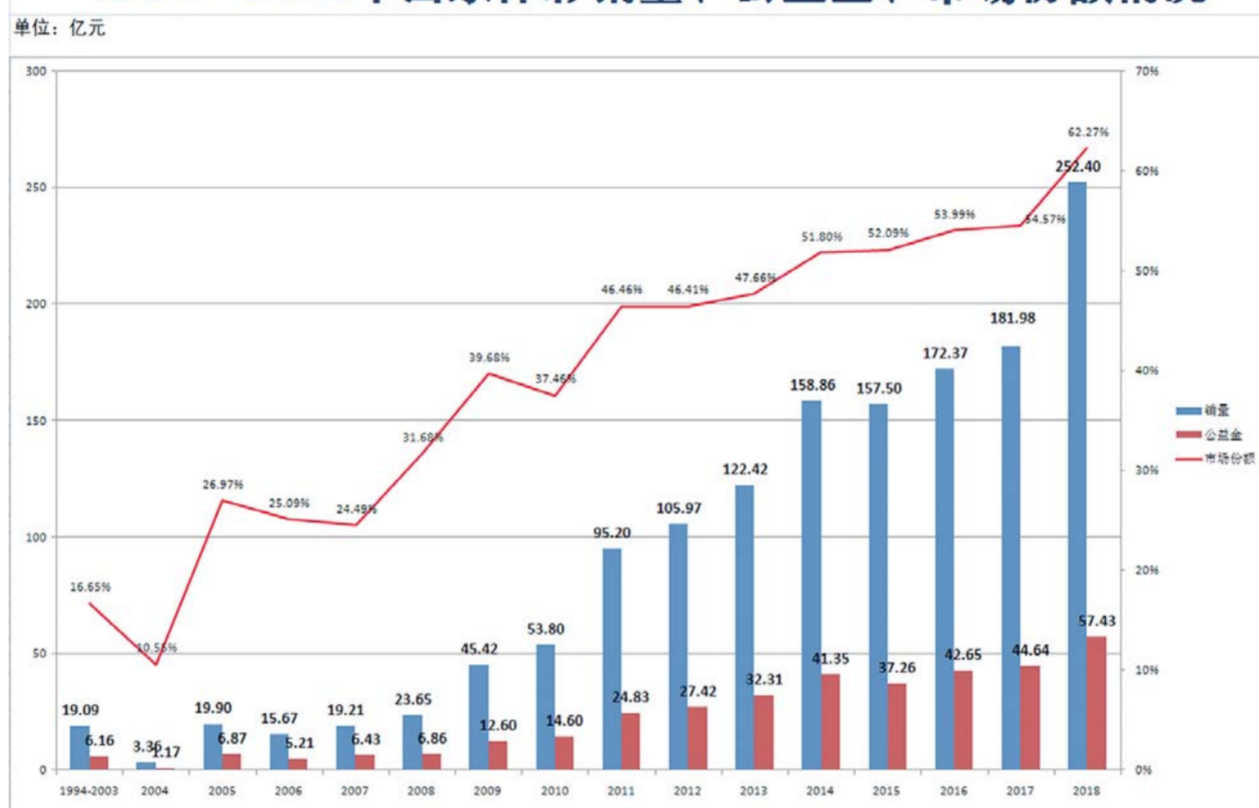
随后，借助“十一”运契机，自主研发了高频开奖玩法“11选5”，取得优异的销售业绩，成为全国高频游戏的优势品牌。

除此之外，山东体彩还在技术系统建设和资金归集渠道开发方面取得创新性成果，“彩银联网”缴款系统作为基础样板在全国得到广泛应用。山东、海南合作开发“手机在线”项目既是一种全新的投注方式，也是一种全新的彩票销售形式，具有典型示范意义。

开疆拓土，没有“沃土”不行。1999年电脑体育彩票上市之初，全省只有350个销售网点，2004年以前，全省还不到3000个。由于社会对体彩销售的前景普遍不看好，体彩销售终端布设尤其困难，尤其是主城区，可以说无人问津。面临市场规模、市场份额萎缩的双重压力，山东体彩经过调研，决定先从县乡入手，抢占市场空白。2005年以来，在各级体育部门的大力支持下，山东体彩以扩大销售网点规模、提高市场覆盖率为突破口，大力实施“占县下乡”战略，积极拓展县城乡镇市场，通过大规模增机布点，抓住玩法调整的有利时机，全省销售网点数量快速增加，一举摆脱了发展滞后的局面。经过十几年的开拓发展，全省体彩销售网点已有15000家，遍布城镇乡村。

干事创业，没有“精兵”不行。“人是生产力诸要素中最活跃、最具创造力、最有价值的要素。”随着山东体彩事业的发展，市场规模不断扩大，人员短缺的问题日益凸显，成为制约事业发展的瓶颈。2010年，为适应市场发展需要，山东体彩通过公开招聘，大规模扩充各级体彩管理人员，成立县市区体彩办，招聘配备专职管理人员，县城市场开拓力度显著增强。2011年，又将市场管理的触角

### 1994—2018年山东体彩销量、公益金、市场份额情况



延伸到乡镇，进一步建立健全多级管理体系。经过多年的招才引智，山东体彩管理人员已从机构成立初期的不足10人发展到600多人。

对于这支队伍的管理，山东体彩始终注重从人的基本需求和成长规律出发，运用一系列科学管理方法调动其工作积极性。他们在全系统推行目标责任制管理，以绩效定薪酬，打破“大锅饭”，使一大批想干事、能干事的优秀人才脱颖而出。经过多年的探索总结，他们的员工考评体系逐步完善，不唯销量论英雄，将业绩考评、作风考评和理论知识考评有机结合，注重多角度、多层次考评员工，形成富有山东体彩特色、科学高效的人才评价体系。山东体彩年度目标责任制考核与“四等三十六级晋升体系”相辅相成，为激励员工成长、稳定员工队伍提供了保障，也为员工的成长进步提供了充分的空间。

坚持“以人为本”，注重培养人、教育人，才能让员工在工作中得到锻炼和提高；重视为员工营造适合发展的环境氛围，鼓励他们创造性地开展工作，才能充分发挥每一个人的聪明才智，为事业发展贡献力量，实现自我价值。

运筹帷幄，没有“大脑”不行。近年来，山东体彩事业从低点到高位，并长期保持稳定、健康发展的态势，靠的是坚持大力实施“一把手”工程，以及一个过硬、和谐的领导班子。山东省体育局党组历来重视体彩工作，坚持把体彩工作摆在核心、战略位置来抓，全省体育系统统一认识，牢固树立体育彩票作为体育事业的“生命线”地位，深入、大力实施“一把手”工程。省体育局领导非常关心体彩工作，亲自定目标，每周调度，还经常走访网点；分管体彩工作的局领导全力靠上做工作，帮助解决各种工作困难，和省体彩中心一起研究工作，出谋划策，俨然是一名体彩工作的行家里手。局党组成员到地市考察调研或出席活动，必过问当地体彩彩票工作。2010年10月，省体育局研究出台《关于促进我省体育彩票工作持续健康发展的若干意见》，明确了市、县体育部门实施“一把手”工程的6项具体任务。各市、县体育部门也积极争取当地政府和有关部门支持，成立由市领导挂帅，各相关部门参加的体彩彩票工作领导小组，并切实发挥重要作用。各市体育局“一把手”亲自抓体彩彩票，并安排得力的副局长靠上做工作。全省各县(市、区)成立体彩彩票办公室，并为体彩办配备专门的电脑、传真机、打印机和办公用品，为基层体彩彩票工作创造了有利的条件。

各级财政部门也对体彩工作关爱有加，监管正确有力，服务热情优质，在严格履行相关法规和职责的同时，多方协调，实现山东彩票市场的有序竞争和健康快速发展。省财政厅相关部门负责人还亲力亲为，靠上做工作，帮助解决困难，提供各方面支持，为维护山东彩票市场稳定，促进体彩事业健康有序发展提供了重要的支持和帮助。

山东体彩近年来的发展，也让他们深刻地认识到：没有一个过硬、和谐的领导班子是不行的；一个领导班子，只有和谐才能合力。在这一点上，他们每个班子的成员的认识都比较到位。大家的想法很单纯，就是如何把山东体彩彩票工作再推上一个新台阶。平时，大家各负其责，兢兢业业，在各自分管的领域扎实工作。但凡重大决策，必定是集体研究决定，集中班子的智慧，增强了科学决策、民主决策、依法执政的意识和能力。多年来，他们的班子一直非常团结，班子成员之间，没有任何隔阂，非常默契，使工作充满了活力。

“方针目标管理法”是山东体彩多年的制胜法宝。每年的12月初，省体彩中心都要集中几天时间，集中领导班子、各部门和各分中心负责人认真总结当年工作经验和教训，提出来年详细的工作计划。大家充分讨论，集思广益，把长板

分析够，把短板琢磨透，制定、下发新一年度工作方针和奋斗目标，将各项目标任务和工作重点、措施层层分解，横向到边，纵向到底，实现千斤重担大家挑，人人头上有指标。省体彩中心各部门每周、每月、每季度都有明确量化的考核内容，全面掌控各项任务落实情况，随时解决各种问题，切实保证各项任务任务的完成。

从2005年销售体育彩票19.88亿元打赢翻身仗，山东体彩彩用了整整10年，以158.86亿元的销售业绩首次实现市场份额领先。在此后的几年里，山东体彩的年销量又一路突破170亿元、180亿元，到2018年，山东体彩实现252.4亿元的年销量，市场份额提升到62%。

### 春风化雨 芬芳满园

冰冻三尺，非一日之寒。事业的发展，绝非一朝一夕之功，事业的长青长春，更需要山东体彩人“百尺竿头更进一步”。回顾山东体彩25年的发展历程，我们并没有看到多少惊天动地的事迹，更多的是他们对抓队伍、建渠道、优产品、铸品牌等关键环节和核心内容十年如一日的坚持，对积极承担、践行贡献国家、服务社会、回报大众的职责与义务十年如一日的坚守。

他们坚持以人为本，大力倡导员工终身学习，以知促行、以讲促学、以学促工，重点加强优秀文化熏陶，增强干部职工民族自豪感，培植民族精神，增强文化自信，持续推进“书香体彩”学习型组织建设，将理想信念教育作为重要内容融入到员工教育之中，组织全员深入学习贯彻落实党的历次代表大会精神，结合本职工作实际，改革创新、勤政廉洁，为体彩发展提供坚强政治保证。坚持每年开展全员培训，并先后与北京大学、浙江大学、中山大学等国内知名高校联合组织多期骨干员工研修培训班，将先进的管理理念和管理知识传授给员工，员工的综合素养和业务能力不断提升；高度重视、关心一线销售人员，每年组织学习培训1000多场次，内容涵盖法治教育、产品培训、礼仪培训、销售技能培训等。省、市体彩中心每年夏天买茶为他们送清凉，寒冬买面、油送温暖，还引导鼓励销售网点自愿结成互助组，互帮互助，互学互促，协作共赢，使网点的凝聚力、归属感大大增强，经营行为日益规范，服务和营销的意识和技能不断提高。

他们坚持开门办彩票的协同发展理念，以客户为导向，主动适应市场，优化调整帮扶政策和管理制度，在现有15000家专营店的基础上，大力推动各类新兴销售渠道多维拓展。因势利导，积极探索“彩票+”“+彩票”运营模式，在商场、超市、交通枢纽、加油站、社区便利店、烟草专卖店设立新型体彩彩票销售点，进一步拉近体彩彩票与人们的距离。

他们坚持创新游戏管理方式，出台各类措施，强化理性引导，倡导奉献爱心，保证了山东体彩市场健康稳定发展。经过二十多年的努力，山东体彩在售游戏品种丰富，各具特色，既与国际接轨，又有本地特色。概率型、即开型、竞猜型三大类9种游戏产品为购彩者提供了多样的选择和体验，满足了购彩者的需求。

他们坚持秉承“来之于民 用之于民”发行宗旨，积极承担、践行贡献国家、服务社会、回报大众的的职责与义务，长期大力支持社会公益事业，组织1000多场形式多样的公益活动，回馈社会各界的爱心奉献和大力支持。

从2008年开始，山东体彩已连续11年开展“情系革命老区关爱寒门学子”爱心助学活动，累计出资490万元，资助了1340名大学新生。连续4年开展“公益体彩 快乐校

园”活动，共为全省400多所中小学捐赠价值640多万元的体育器材和图书。山东体彩的捐助助学活动常年举办，为贫困学子、患病儿童的学习、生活解了燃眉之急，每年“六一”还在各地广泛举办爱心助学活动，为全省数百所学校送去体育器材和学习用品，积极为青少年健康成长保驾护航。

2008年，汶川地震发生后，山东体彩人积极行动，通过山东省慈善总会向灾区捐款50万元，还通过爱心义卖即开票、组织捐款捐赠物等支援灾区，并认购40万元的北川茶，以实际行动支持灾后重建；雅安地震后，山东体彩启动“加油雅安 体彩有爱”募捐活动，为雅安地区送去爱心被，并选择多所小学资助家庭贫困的学生。体彩彩票一直在用爱心和善举，为灾后重建默默加油，传递着一方有难八方支援的社会正能量。

2014年起，山东体彩连续5年在全省各县(市区)举办了203场公益慈善晚会，观看、参与群众多达40万人次，他们每年都划拨专款，对当地患病、贫困、残障等困难家庭群众进行现场捐助和慰问。5年来已累计捐出400多万元善款，帮助了1000多个困难家庭。

山东体彩连续4年开展中国体育彩票“德美山东”文化作品大赛，广泛征集摄影和文学作品；策划拍摄了中国人“劳动美”“孝道美”“关爱美”等多部社会公益广告；倡导全省组建体彩志愿者协会，广泛发动干部职工、销售站点和彩民，每年开展志愿服务、义务献血、义务植树、捐资助学、帮扶困难群体等100多形式多样化的志愿者社会公益活动，大力弘扬、践行社会主义核心价值观，积极引导社会崇德向善。

一分耕耘，一分收获。1994年至2018年，山东省累计销售彩票1446亿元，为国家筹集公益金368亿元，向社会提供直接就业岗位约3万个，实现社会就业收入近110亿元。使用体彩彩票公益金建设的全民健身活动中心、体育公园、健身广场等场馆设施遍布齐鲁城乡；支持开展的群众性体育活动遍地开花，让人们切实地享受到全民健身带来的益处与乐趣。体彩彩票公益金广泛用于山东体育后备人才培养、体育训练设施建设、优秀运动员训练比赛等方面，为齐鲁体育健儿斩金夺银、为国争光提供了坚实保障。体彩彩票公益金还广泛用于扶贫、助学、社会保障、残疾人事业等诸多社会公益事业和重点民生领域。

### 心怀感恩 担当前行

“山东体彩的发展成果，是千万彩民朋友的爱心汇聚而成的，得益于各级领导和社会各界的关心支持。”谈起山东体彩的发展历程，省体彩中心主任张云海这样说，“如果用一句话来表达，那就是感恩！”是啊，体彩彩票是一项社会公益事业，广大购彩者用点滴爱心汇成了江海；全体销售人员用勤奋努力打造了万紫千红的公益花园；全体工作人员用团结拼搏换来了事业之树的长青长春；还有国家体育总局体彩中心、各级体彩部门、财政部门的正确领导、大力支持和严格监管，保证了山东体彩各项工作的合规运行和事业的正确发展、健康成长；还有新闻媒体和社会各界志士仁人的呵护与鼓舞为山东体彩事业的成长营造了温暖的环境……山东体彩人深知，如果没有彩民朋友的爱心奉献，没有各级领导和社会各界的关心支持，山东体彩事业就成了无源之水、无本之木。

多年来，山东体彩紧紧围绕“做负责任的、可信赖的、健康持续发展的国家公益彩票”发展目标，牢记公益公信初心，牢牢把握国家彩票的定位、公益彩票的发展方向，围绕人民群众的美好生活需求，心怀感恩，担当前行，赢得社会各界的广泛认可和赞誉。山东体彩中心连续11年被授予“省级文明单位”，连续9年被授予“省级青年文明号”，先后被授予“全国体育系统先进集体”，省政府集体一等功、二等功，2人次荣获省部级先进工作者，11人次荣获省政府一等功和二等功，还涌现出“最美彩票哥”王伟、“省善行义举四德榜榜上有名人选”解岩、“省直机关道德模范”焦斌、日照市体彩志愿者协会等一批先进典型。

回望山东体彩的艰辛发展历程和取得的辉煌成果，他们在跨沟越坎、奋力前行中总结和践行的“抱团拼搏，干则必成，开拓创新，勇攀高峰”的山东体彩精神，堪称石以砥焉、化钝为利的法宝，不仅是山东体彩事业的“发展之匙”，也是“取胜之匙”，是山东体彩伴随着改革开放大潮，一路栉风沐雨、奋力拼搏的真实写照。

