

中国烟草产业发展分析及对策思考

河北省烟草专卖局 郭玉奇 李金湖

摘 要 本文试从分析我国烟草行业当前发展存在的市场资源、体制、文化等多方面的因素,以及WTO为我们带来的机遇开始,通过分析我们在国内和国际市场上的优、劣势和社会和市场环境,与国际烟草集团的迅速发展进行了对比与研究,并提出自己的关于在国内市场与国际烟草集团竞争时:建立中国烟草总公司实体、组织形成由国家总公司控制的主干品牌、加强产业化政策研究、争取社会各方面支持的对策和思考。同时对我国收购、兼并、控股国际烟草大集团的方式、方法、应注意的事项进行了阐述,对发展边缘市场进行了简述。

主题词 烟草 产业 分析 对策 研究

日本烟草行业在17年的时间内,只被外烟占去了20%的国内市场,这是否应该成为我们追求的一个目标呢?笔者认为,我们在学习的同时,应对目前中国烟草行业在所面临的国际市场环境、中国烟草国内市场形势等方面进行认真的对比研究,认清形势的发展变化,才能使我们对未来的产业发展有一个明确的思路,制定出可行的发展规划。笔者就当前我国烟草行业面临的国际、国内烟草形势与发展环境作了一点分析,提出一点建议,供业内同仁参考。

一、优势与机遇

(一) 巨大的国内市场资源优势

市场消费总量优势:我们拥有三分之一世界烟草市场,虽然这种优势将面临着严峻的考验,但就目前来说,这仍是我们最大的优势,这是世界上任何一个烟草集团所没有的。关键是我们首先必须看到自己这种优势,充分利用这种优势。

中式卷烟格局已初步形成和烟叶资源优势:1997年美式混合型卷烟占全球市场的份额为37%,其余以烤烟型为主,占60%左右,我国烤烟型卷烟大约占有世界烤烟型卷烟市场的约50%左右。因此,烤烟型卷烟是我国的一大优势,国家烟草总公司适时提出了中式卷烟的概念,可谓及时、准确,抓住了战机。中式卷烟的定义为:“能够满足中国卷烟消费者当前和潜在消费需求,具有独特香气风格和口味特征、拥有核心技术的卷烟,主要是指中式烤烟型卷烟和中式混合型卷烟。其中,中式烤烟型卷烟占主体地位。”从这一概念可以看出,国家烟草总公司对我国卷烟吸味的定位,正是抓住了我国卷烟特有的香气和吸味的优势。

在烟叶方面,我国烤烟产量占全球烤烟产量的45%左右,如果扣除混合型卷烟所占用的烤烟,在生产烤烟型卷烟的原料中,我国的烟叶原料产量所占比例会更高一些。而且中国烤烟的吸味与美国、巴西、津巴布韦等烤烟主产国所产烤烟的吸味又有不同。这就确立了在生产中式卷烟中我们所占有的烟叶资源优势。

品牌、文化与消费者的习惯性优势:卷烟的顽固嗜好性和烟民对某品牌的依赖性是我们的另一个优势。多年来,我国烟民吸食中式卷烟已成为一种习惯,并且许多人习惯于吸食某一种品牌。即使是我国不同地区的不同品牌,其配方、原料、技术上的微小变化,也会给消费者造成不同的感觉。这种不同的消费群体,吸食口味多样化,相对国际烟草集团来说,我

们处于一种优势地位。

品牌文化也在中式卷烟发展中有着一定的优势，虽然目前外来文化在一定程度上受到年轻人的喜爱，但对于主要消费者——中老年人来说，他们喜欢的仍然是中国传统文化，他们喜欢以中国文化为基调的宣传，对西方文化抱有一定的抵制心态。

（二）整体合力（或称为体制性优势）和中国烟草竞争力进一步增强优势

目前中国烟草良好的发展态势优势：国际烟草大集团在国际市场的快速发展时期，始于20世纪80年代中期的国际卷烟市场迅速开放，如果我们当时开放国内卷烟市场，后果很难想象，但经过十几年的发展，我们已具备了一定抗衡国际烟草大集团冲击的实力。特别是近几年的发展，在国家烟草总公司正确领导下，行业改革稳步推进，管理体系逐步理顺，网络建设不断深化，市场得到有效控制；以资产为纽带的烟草生产企业集团和以36个名优卷烟为核心的品牌体系正在形成；卷烟经营管理者在实践中得到了锻炼，储备了大量的经营管理人才。

全国烟草资源的一致性优势：我国烟草企业实行的是产供销、人财物、内外贸集中统一的管理体制，虽然较日本烟草株式会社松散很多，但如果我们加强宏观调控，把国家烟草总公司变成成为真正的实体公司，以资产为纽带，形成象中石化一样的全国性大集团，其统一对外的优势将得到充分发挥。

分销体系优势：日本烟草株式会社开放烟草市场20年之后，能够保住日本烟草市场的80%份额，完善的分销体系具有决定性的作用。目前，我国卷烟销售网络建设正在不断完善，并在整顿卷烟市场经济秩序、提高经济效益、联结批零关系方面起到了决定性的作用，这一网络体系也将成为我们与外烟竞争的最有利武器。

（三）社会环境优势

中国经济实力的增强：目前，我国在世界上的政治地位和经济地位正在不断提高，朝核问题、上海合作组织、围绕人民币问题的争论、贸易顺差、外汇储备等，各方面因素都使我国在世界范围内的影响力不断增强。特别是中国产品品牌在国际市场逐步进行良性轨道，为我们也奠定了打出去的信誉基础。

中国文化的传播：追求中国文化成为部分外国人的“时髦”，到中国的留学生增多，学汉语言的外国人大量增加等，说明中国文化的传播影响正在不断扩大。我国出国留学、旅游、访问等人员大量增加，中外文化交流不断增强，都使中国文化产生巨大的潜移默化作用，影响力将大大提高，对中国烟草文化的传播也必将产生一定的有益影响。

法制环境：主要是与西方法制环境的区别。在西方，判例和公平是主要的法律渊源，如美国，实行的是判例法，20世纪90年代，美国烟草企业打了800余件损害赔偿官司，从来没有输过，但从1998年11月开始，美国烟草公司在各种烟民要求的赔偿诉讼中不断败诉，连续发生了对烟草公司极为不利的判决，形成了判例法上的连锁反映。我国实行的是成文法，尽管以后有可能成为被告，在某些案例中会败诉，但不会发生象美国那样的连锁反映，这是我们在法律环境方面的优势。

同时，我们还拥有《烟草专卖法》的保护，只要这部法律适用一天，我们就要利用好这种优势，充分发挥她的效能与作用。

（四）入世给中国烟草带来的优势与机遇

有利于中国烟草业拓展国际市场。入世有利于我国“两烟”的出口，为我国烟草业参与国际市场竞争提供更多、更广泛的机会。由于劳动力价格低廉，进口烟叶关税下降到17%，每吨进口烟叶价格下降约1万元左右，多方因素综合，将使我国生产的中高档卷烟成本下降，质量提升，从而提高国产卷烟竞争力。

有利于统一开放、竞争有序大市场的形成。面对世贸规则，将促使国内首先拆除区域壁垒，有利于促进全国建立起大流通市场体系，实现公平竞争中的优胜劣汰，最终培育出几个全国性的、能够站在国际市场上同跨国烟草公司展开竞争的优势企业。

有利于我国烟草企业管理和技术的进步。由于与外烟处于同一市场进行竞争，迫于残酷的竞争环境，将促进国内企业改善管理，提高效率，加速对先进技术的吸收与转化，不断提

高产品质量和产品的科技含量。进口关税的降低，使我们进口卷烟机械、科研检测仪器以及丝束、烟叶、盘纸的成本降低，促进装备水平的提高。

二、中国烟草产业发展国际环境与国际烟草集团发展时期国际环境的差异和不利因素

（一）市场经营环境的差异

目前我国烟草行业所面临的市场环境：按全球卷烟制造商的市场地位和作用可以分为三类：以菲莫、英美、日烟为主的大型跨国烟草公司；中国烟草制造商；其它小烟草群体。大体格局为：跨国公司占45%，中国烟草占31%，其它中小公司占24%。从这种状况看，目前世界烟草市场分割处于一种暂时的平衡状态，下一步的竞争目标将主要集中到中国烟草市场。中国烟草市场既是我们的主要市场，也是国际烟草集团竞争的主战场。

国际烟草集团大发展时期所处的市场环境：菲莫、英美、雷诺士公司都是成立于19世纪末20世纪初的老牌公司，进入20世纪80年代中期，在全球经济一体化的背景下，国际烟草市场相继开放，国际烟草大集团进入快速发展和对新开放市场的分割时期，国际四大烟草集团之一日本烟草株式会社即成立于这一时期，并在这一时期逐步成熟。全球卷烟出口量从1990年到1996年年平均增速高达10.1%。1996年后，一些国家和地区开放卷烟产品市场以后，又相继开放卷烟工业，外资开始了以并购、兼并为主要特征的大规模投资，实行卷烟生产本地化。到1995年以后，依靠收购小公司来开拓国际烟草市场难度已经很大。日烟的快速发展是1999年完成的对雷诺士烟草国际市场的收购。到2000年，除中国外，世界烟草市场资源中，只有13%左右还没有完全放开市场。

我国所面临的市场环境与国际烟草集团发展时期所面临的市场环境区别：如上所述，我们面临国际竞争是国际烟草集团争夺我们已占有的市场，而国际烟草公司快速发展时期面对的是在刚刚开放的国际大市场，是在各集团利益范围之外市场的分割，这是最大的不同与区别。

烟草社会环境的区别：主要是反吸烟运动的影响，在国际烟草大集团成长和快速发展时期，有一个比较宽松的社会环境。我国烟草行业的向外发展，将直接面对《烟草控制公约》的限制，如广告的禁止、税收的提高、烟价的攀升等严格要求。

（二）中国烟草竞争力的不足

烟草企业多而不强；品牌分散；资产纽带关系弱等，这是对国内烟草市场的评价。入世最大的冲击是烟叶，以1999年进口价格计算，关税降低后，每吨津巴布韦烟叶只有6万多点，美国机烤片烟每吨也只有7万多元，这些烟叶的质量都优于国内烟叶产品，售价降低后将部分取代国内烟叶。对卷烟来说，短期看，影响不大，降税后，555和万宝路在进口价不变的情况下，大约为9元多一点，影响并不是很大；但从长远看，一旦许可证放开，国外厂商有强大的资源和上百年的经验，加大促销力度，他们的市场份额肯定会稳定扩大。虽然我国近年来一直没有审批过一个外资烟厂，但从法律角度来说，国家局很难禁止外资烟厂。同时，按世贸规则和我国的承诺，中国国内的法律法规每年都要由世贸机构进行一次审议，不合世贸规则的必须取消或作修改，而修改比立法更加困难，很难预估人大代表的最终结论。

（三）外烟强大的国际烟草市场运作能力

几大国际烟草集团职员来自世界各地，在长期的国际经营中，在各种不同的政治、经济条件下做生意，在开拓市场、管理企业、使用人才、与各种政府以及众多民间组织打交道过程中，积累了丰富的国际运营经验。我们最缺少的就是与国际烟草竞争的人才和经验。

三、中国烟草应采取的对策建议与思考

（一）在国内烟草市场竞争中的对策与思考

1、建立中国烟草总公司实体，成立以资产为纽带的全国性烟草企业集团

对策：建立由总公司控制大部分股权的几个全国性的烟草工业集团，形成以资产为纽带

的资产管理型公司体制，使总公司真正成为一个实体。整合烟草商业企业，形成逐级控股。

思考：一是在市场竞争中，小公司无力与大公司抗衡。我国目前的卷烟市场还没有形成强有力的集团，不具备抵制国际烟草大集团冲击的能力，不形成全国统一的大公司、大品牌，将不得不面临“强秦吞七国”局面。二是日烟成功抵制外烟的经验值得我们借鉴。日本烟草虽然从1985年放开了卷烟销售市场，但却加强了市场监管，以法律形式明确规定了烟草进口商和卷烟批发商必须满足的条件，在进口卷烟价格、零售商许可等方面设定了许多限制，卷烟生产方面保持了日烟公司的垄断地位，造成事实上对生产的垄断和对销售领域的绝对控制，其成功的最基本因素应是全国唯一一家烟草公司的体制，保证了市场大一统和对国内市场的有效调控。三是国内情况：我国专卖管理效果远没有达到日本烟草市场的高度集约化程度；在入世承诺上，我们保留了烟草公司独家经营分销权，但外资进入中国烟草工业是早晚的事。综上所述，建立国家烟草总公司实体，成立几个以资产纽带为联系的全国性大烟草集团公司，与国际烟草集团在国内烟草市场开展竞争，有利于我们加强宏观调控，避免恶性竞争、低级竞争，优势互补，形成全国烟草资产的合力，参与到世界烟草市场的竞争中去，集中优势力量打歼灭战，进行国际性的购并活动。

2、加快结构调整步伐，建立全国统一骨干牌号

对策：以36个重点品牌为主，逐步培育中国烟草总公司掌握控制下的几个全国性骨干品牌；归划几个全国性品牌，区分不同区域、不同口味特点加以组织生产；品牌文化内涵应适应年轻烟民的需求；不断降低焦油含量。

思考：中国烟草总公司做为实体，必须有一批自己的骨干卷烟品牌，才能称其为真正的实体。就我国市场来说，以几个国家局控制的骨干品牌为主，形成全国性的大品牌，并形成自己的品牌文化，在外烟品牌文化的冲击下，其影响力将超过我们以吸味特点为主要的优势，一个品牌，只有一个内涵，并要长期坚持，象“万宝路”那样，保持文化内涵的一致性。

归划几个全国性品牌，顾及不同吸食口味的烟民。日本烟草被占20%市场，品牌上有漏洞，不能满足不同烟民吸食口味的需求是原因之一。因此，在国内归划几个全国性品牌，用同一品牌，在不同区划，生产不同品质、不同吸味、不同风格的产品，以同一品牌不同层次分布针对不同目标消费群体，既能满足不同需求，又能为形成全国大品牌打下良好的品牌基础，并因区域、口味的不同，增加外烟进入的难度，有效抵御外烟冲击。

保持自己卷烟的特性。对许多烟民来说，一个品牌的独特之处，就是非其它卷烟所能替代的，这种不可替代性，为我们带来了避免竞争的某种程度的垄断，这种垄断是由观念，而非行政或经济手段形成的，是品牌价值的主要来源，国家局确定的中式卷烟就具有了这样的特点。

年轻烟民是我们未来的市场，是2020年后的主力烟民，他们的喜好，代表了一种发展趋势、方向。年轻烟民重视的是品牌的地位、知名度、潮流，对健康问题考虑的较少，这些应成为我们考虑和研究卷烟市场发展的主要因素。

低焦油、低危害卷烟的开发是世界烟草发展的大趋势，经济越发达，人们追求健康的意识越浓，低害烟消费所占比例越高，这一发展方向必须成为行业的发展目标加以重视。低焦油含量的卷烟已占世界卷烟消费市场份额的30%，我国只占2%。虽然在国内由于吸味等因素，低害卷烟市场还没有完全形成，但在保持中式卷烟发展方向的同时，在发展方向上必须加快实施降焦工程。

3、加强产业化政策研究，争取国内各方面的支持

对策：加强产业化政策研究和科技研究，争取国家、社会、群众对烟草支持。

思考：一是应加强对国内烟草政策和WTO有关规则的研究。国家烟草政策是影响我国烟草行业发展的最重要因素之一，应强化烟草总公司专门机构作用，积极研究有关法律，提出制定相应烟草政策的建议，力争象日本1985年烟草市场开放之初那样，取消专卖法律，实行必要的烟草管理政策。

二是加大科研投入。目前我国烟草行业内，重点企业的科研投入占其销售收入不足1%，跨国烟草集团公司为5—10%。而且我们的烟草科研费用大部分是在各自为政、低水平

上的重复研究，没有形成关键的核心技术。必须加大科研开发的资金投入，成立行业科研开发中心，专注核心技术，以培育、完善、深化烟草企业可持续发展的核心技术能力为目标。在研究方向上，走自己的路，搞好我们的中式卷烟，国际流行并不代表发展方向，跟风只能永远落在后面。

三是在宣传上形成合力。品牌整合必然要求在宣传广告、推销投入上的整合，国家应加强宏观调控，避免互相冲击，形成合力。

（二）打入国际烟草市场的竞争对策与思考

1、加强国际市场研究，做好收购大公司准备

世界烟草市场虽然已被分割完毕，但笔者认为，国际烟草公司的业务整合将成为一个趋势，购并国际烟草公司业务将成为下一步竞争的焦点。一是从近几年的国际烟草市场的整合情况来看，几大烟草公司都是通过收购、兼并、控股几种形式，取得某一烟草生产厂或公司的经营权，一步到位控制一国或一地区的烟草市场，如1999年日本烟草公司投资50亿美元收购雷诺士烟草的国际市场份额；2002年帝国烟草公司出资52.21亿欧元收购德国利是美公司90%股权等事件表明，扩大国际烟草市场占有率，最有效、最直接的方法就是收购国际烟草市场上已成熟的烟草公司。我国烟草行业从现在起，就应为这种收购行为做好准备。二是收购国际烟草公司也是一种可能。任何市场都是在不断发展变化的，世界烟草市场也是一个变化中的大市场，机遇总是会有，机遇总是青睐有准备的人，我们应做好以下准备：

一是机制准备。只有建立国家烟草总公司实体，才能具备进行几十亿、几百亿美元收购的实力。在全国组建几个大的烟草集团，但应坚决避免几年前曾有过的集而不团现象，真正形成只有一个法人代表集团。

二是资金准备。资金是收购、兼并、控股的基础。

三是人才准备。培养熟悉烟草市场，对拟购并、控股公司的原有市场了如指掌，熟悉目标市场的社会、文化、政治环境，能够运用自如地与当地社会、文化、政治融为一体，适应当地状况，有效开展工作，并有很强的协调能力的国际型人才。要有目标的选择和培养。

四是进入国际市场的途径。针对目标市场，开展关税政策、经济发展要求、卷烟限制等方面的研究，对不同的市场，采取不同的进入方式方法。如我国TCL公司兼并德国施耐德，是为了绕开欧盟的关税壁垒，迂回进军欧洲市场的一个策略。而海尔大多采取了合资建厂的方式。格兰仕则采取了外资投入生产设备，在中国生产，出口产品，为提供设备的企业返还利润的方式。

2、发展边缘烟草市场

到2002年，仍有24%是的国际市场由中小烟草公司所占据，它应成为我们的一个目标市场。在这个市场，我们与国际烟草大集团的竞争将处于同一起跑线上。

收购、兼并、控股中小烟草企业。一是要善于抓机遇，一国烟草市场的开放，是否适合我们进入，都是应事先进行充分分析和准备的资料，制定预案。二是要善于利用机会，每一国的国情、政情、经济环境都不相同；竞争对手也在做着自己的准备，能否在这些机会面前攻下“城堡”，必须准备充足的谈判人才。

我们还可以采取零敲碎打占领策略，如由点到面、系统联合、市场互换、边界渗透、价格让利、输出管理等策略，但不应成为我们进入国际市场的主要方法，只能作为我们培养国际烟草市场人才，占领小型卷烟市场的方法。日本烟草开始进入国际烟草市场时采取的这种策略，但当发展到40万箱左右时就受到了限制。

论文参考书目：

- 《世界烟草经济》 中国科学技术大学出版社 主编 吕忠信
《商界最新报道》增刊 北京国际科技服务中心出版
姜成康局长有关讲话、报道 国家烟草专卖局网站
《全球烟草产业发展的现状特征及其未来走势》 国家局网站 汪世贵

[\[网站导航\]](#) | [\[设为首页\]](#) | [\[联系方式\]](#) | [\[意见反馈\]](#)

www.tobacco.org.cn All Rights Reserved.

版权所有 中国烟草学会

本网站由中国烟草物资电子商务网提供技术支持