



## 建设国家级烟草行业供应链体系的构想及其优化策略

卫 忠

(黑龙江省烟草公司信息中心, 黑龙江, 哈尔滨, 150001)

**摘 要:** 本文在分析烟草行业管理现状和未来垂直型、集团化管理需求的基础上, 引入供应链(SCM)理论, 提出烟草行业供应链信息平台的总体体系结构设想, 建议新的体系结构既要保证行业信息化建设多层次多领域协调发展, 不作无用功, 又能够对未来行业全局生产经营模式新的战略格局进行强有力的支持, 为此, 需要在全行业尽快建设一个基础性的行业信息交换标准; 四个基础信息管理体系, 即企业资源评估体系、行业服务互用协调体系、行业信用认证体系、企业咨询分析体系; 一个涵盖原辅料、产成品、企业间服务合作的全行业电子商务交易中心; 和两个业务监控系统, 即全国卷烟生产流通监管系统、卷烟市场监控与分析系统。在此基础上, 讨论了行业供应链优化的策略及其涉及的关键问题。

**关键词:** 供应链; 优化策略; 烟草行业; 信息化

### 1 引言

我国烟草行业的发展目前主要面临两个难题:

一是行业垄断力度不够, 没有形成全国性规范化的统一市场, 地区封锁, 区块经营, 原辅料供应、卷烟生产、销售价格难于协调与控制, 内耗严重, 行业结构存在缺陷。这是过去长期困扰行业发展的关键障碍。

二是企业竞争力不足, 缺乏可以抗衡域外竞争对手的生产企业。资料显示, 菲利普·莫里斯烟草公司卷烟年销售1782万箱, 收入545亿美元, 其品牌“万宝路”销售收入132亿美元。英美烟草公司1100万箱, 249亿美元。我国云南红塔集团年产量386万箱, 237亿元人民币(折合约30亿美元), 差距巨大。可以预见, 在市场竞争条件下, 国内各生产企业面临劣势。我国加入世贸组织后, 所谓通过全球化、市场化的兼并就会发生, 外国大烟草公司会通过各种手段进入中国市场, 冲击国内品牌。这是未来我国烟草行业生存和发展要面临的主要问题。

如何解决这两个难题决定着行业的生存与发展。关于垄断, 我们知道, 我国烟草行业是在“烟草专卖法”的框架模式下运行, 属于政策性垄断经营。这与关贸总协定要求的开放、自由的贸易宗旨是相违的, 韩国和日本都最后取消了专卖体制, 是有先例的。不过, 我们可以看看美英等国家的烟草行业情况, 在这些先于我国加入关贸总协定的国家中就没有垄断吗? 在美国, 三个最大的烟草厂商, 占有全美市场的96%, 在法国, 菲利普·莫里斯烟草公司与法国烟草公司的市场份额高达70%, 数据表明, 在这些国家, 存在着事实上的垄断。我国烟草行业的发展不是要消灭垄断, 而是要主动调整结构, 使我烟草行业从政策性垄断, 转变为市场条件下的优势性垄断。另外提到入世, 我们主要感到的是压力, 专注于自身如何面对国外竞争, 争取生存。如果放眼外部世界, 更应该看到行业发展的机遇, 进入世贸组织之后, 我们面对的将是134个遵守开放原则的国家和地区, 近11亿烟草消费人群, 我们不但要巩固国内市场份额, 还要走出国门, 参与国际竞争, 而前提就是要有世界级的品牌和能与国外垄断巨头抗衡的竞争实力, 如果把我国全行业看作一个生产实体, 事实上我们拥有全世界30%的生产规模, 约是菲利普·莫里斯烟草公司与英美烟草公司的总和。关键是能够把全行业整合为事实上的管理整体。集全行业之力, 资源互补, 全局筹谋我们能够立即拥有优势的竞争实力, 在这方面, 我国两弹一星的成功研制是最有说服力的例子。

打破区块界限，大尺度调整行业结构，整合行业资源，鼓励兼并，组建大的企业集团，针对我国烟草行业现状，可以引入行业供应链概念。供应链管理概念（Supply Chain Management）是1985年由美国经济学者迈克尔·波特提出的。这一概念对现代经济管理产生了广泛而深远的影响。供应链是将多个业务实体（供应商、制造商、分销商和客户）集成在一起，从获取原材料开始，将原材料转化为具体产品，最后将具体产品传送给客户，整个链被看作一个实体。供应链作为跨越多个企业、多个职能部门活动的集合，包括订单的发送和获取、产品制造、产品分配发送的整个过程，其中涉及到的供应商、制造商、分销商和客户都可以看作是企业经营的合作伙件。合作伙伴以计算机网络信息处理为核心，通过对人员、信息、组织集成的协同结构进行求解优化，提供整体链条的最佳运行方案。他强调优化、协同、重组。建设供应链体系的本质目的在于，把行业内企业通过供求关系组织结合成密集企业集团，优化重组企业资源，形成大规模、专业化的集团优势，最大限度提高企业群的竞争力。波音公司、通用汽车都是令人瞩目的成功例子。我国烟草行业经过多年的发展，已经形成了烟叶生产、原料物资采购、工业生产销售、卷烟分销、市场专卖管理，集农业、工业、流通、业户管理一条龙的行业运作模式。在每一个领域，都有众多的独立经营单元。这是典型的供应链应用环境。通过供应链管理，能够实现行业各种资源整合、供应路径的优化，充分挖掘行业潜力，可以把我国烟草行业集约为统一的虚拟生产实体，目的就是解决我们目前面对的两大难题。

建设国家级烟草行业供应链体系，需要借助现代化的信息技术手段，建立起承载这一管理模式的国家级行业信息平台。信息化手段是支持这一体系的有力保证。在我国企业管理现代化的改革进程中，信息化管理扮演了重要的角色，普遍认为，应用各种管理信息系统、办公自动化系统，是企业提高管理水平的关键因素。基于这一认识，我国企业开发实施了大量的信息化项目。但是，信息化技术在目前实践应用领域发挥的作用不能令人满意。那么是否我国企业目前阶段不适合大规模的信息化改造呢？这里需要指出的是，信息化手段是企业管理思想的外部特征，信息化是手段，管理是本质，信息化要为管理服务，而不是相反。信息化项目的不成功实际上反映了企业管理思想的失败。企业实施信息化的真正目的应该是对核心业务的运作流程和经营模式的改造和完善，所以，必须有切合实际问题，先进有效的管理模式作为信息化的先导，否则只能导致盲目和虚假。在这方面，我们行业已经有了可喜的进展，目前在全国各省市开展的销售信息网络建设就与城市网络建设很好的结合起来，取得了显著的成效。但是还应看到，目前，我们行业还没有形成完整的、统一的信息系统综合运行平台，系统之间不能互通和共享，同时缺乏对新的行业经营模式的支撑能力，而解决这一问题的关键就是建设烟草行业国家级信息平台，这一平台应该为全行业的结构调整和管理进步服务。

## 2 烟草国家级供应链信息平台总体结构

烟草行业国家级信息平台应该以行业基础性信息服务和功能服务单元作为体系基本构件，建设成可以向全行业各层次提供咨询与处理能力的网络平台。（如图1所示）

按照我们行业现有情况，在基础建设层面，首先需要开展行业信息交换标准的开发研究工作。这一交换标准应该采用国际流行的广域元信息协议。保证全国已有各信息系统之间的互访问、互操作和向后移植性。这样就能够方便地连接现有各省市已开发应用的系统，不但可以提高系统重用价值，充分利用现有资源，而且可以节约投资，缩短系统建设周期。

另外，需要建立四个信息体系：企业资源评估体系、行业服务互用协调体系、行业信用认证体系、企业咨询分析体系。

资源评估体系是把各企业的设备资源、人力资源、客户资源、品牌无形资源等进行清理评估，作为行业整合优化的基础，这一体系规范应该确保评估的正确性、合理性、公正性。

服务协调体系是把各企业生产能力、供应能力、资金能力、库存能力、运输能力、科研能力、咨询能力等封装成能力单元，由行业中心机构统筹管理，作为企业间业务交互的标准化接口，这可以让行业具有在大范围内协调和控制整

体的能力。这种模式也代表了未来管理模式和信息技术的发展方向。

信用认证体系是根据各企业在业务活动中的表现评定信用指数，作为规范企业活动的依据，他必然能够在整顿行业市场行为方面起到积极有效的影响。

咨询分析体系是系统根据数据对各种宏观和微观角度的问题进行跟踪、反馈、统计、分析（例如行业获利特征、企业业务活动、客户行为等），并把这些项目提供给行业各层次的需求方。

在应用逻辑层面，应该尽快建设一个涵盖原辅料、产成品、企业间服务合作的全行业电子商务交易中心和两个业务监控体系。在供应链的各环节建立全国范围的电子商务交易中心（主要包括烟叶原料供应、烟草物资供应、卷烟产品供应、卷烟产品分销四个链节）。这样的电子商务交易中心主要包括供应方、购买方、仲裁方、认证方、结算银行和物流方。业务流程中的所有环节都在网络化的环境中完成，这样不仅降低行业交易成本，更主要的是可以掌握和控制所有生产资料和产品生产、运输、交易和结算。这对于规范行业业务行为、实施各种价格战略、集中结算资金、减少交易层次有很大的意义。

建立两个业务监控体系：全国卷烟生产流通监管体系、卷烟市场监控与分析体系。全国卷烟生产流通监管体系主要是在行业电子商务交易中心的基础上，连接物资供应网络、工业生产网络和商业物流网络，对整个卷烟的原料、加工、生产、储运、流通等所有环节进行监控，深入掌握行业资源的分布、流动和转化，规范和强化行业内部管理。全国卷烟市场监控体系是连接现有销售网络和专卖网络，建立统一的联动监控体系，以起到监控、跟踪、分析各企业、各品牌在卷烟销售环节行为的作用，对规划行业宏观调控销售策略、分析专卖渠道状况和应对市场竞争提供支持。

### 3 行业供应链优化策略及其涉及的关键问题

在建立统一的行业信息平台和基本业务体系的基础上，要充分发挥信息资源的价值，对行业的经营管理状况开展各种深入的分析和研究，最大限度地了解经营现状，提供优化经营模式的决策依据，保证行业全局调整动作的正确高效实施。行业供应链的优化涉及到全行业的各种问题，极为复杂。是需要全行业群策群力来解决的大问题。很多卓有远见的行业专家提出了很好的关于行业管理革新的建议和方案，这为行业供应链的优化策略提供了好的思路。限于篇幅，这里仅简述一点自己的想法。

#### 1、企业融合策略

根据地域、资源、能力等情况，对物资企业、生产企业、销售企业进行融合，扩大规模。尤其是生产企业，目前我国烟草行业建立了工业垂直管理结构，走集团化的道路是有魄力和远见的，但应该看到如此大结构的调整存在着管理上的挑战，企业资源综合规划调度、生产流程重组优化、市场网络布局整合、组织机构联动协调、行业生产运行调控等等，针对这些困难，信息化技术能够提供新的手段，可以组建基于网络化制造的大跨度虚拟企业，所谓虚拟企业是指将多个实际企业通过网络连接起来，组合成管理意义上的整体企业，它的组织模式、管理职能、生产项目由一个中心机制分配和调度。目前，关于虚拟企业的理论研究和应用工具已经达到了成熟和实用阶段。可以帮助我们高效地完成企业间融合。

#### 2、品牌整合策略

集中行业各方面力量，在品牌的市场定位、原料配方、开发设计、生产、市场分销策略、宣传等方面综合考虑规划，协同运作，培育自己的世界级名牌。

#### 3、价格战略实施策略

可以在全国范围的宏观角度下，联合多企业、多部门、多渠道，实施各项价格战略，培育市场，对抗国外竞争。

#### 4、跨领域项目合作策略

可以开展工业企业资助下的农业研究项目、工业企业对物资企业的采购外包项目、科研机构的攻关项目合作等

等。

#### 5、资金优化策略

由于对交易结算业务的集中处理，一方面，充分利用汇集的行业资金成为可能。另外，由于交易环节的减少，降低了周转时间，提高了资金的利用率。

#### 6、物流优化策略

现代化的企业管理越来越重视物流系统建设，统一的内部物流管理、第三方物流、物流外包都是物流优化的重要策略。建立优质的物流体系应该作为烟草行业的基础性建设项目。

#### 7、现有供应路径优化策略

行业内现有供应路线，存在着不合理现象，造成了大量的浪费。利用供应链优化理论，能够精确调整和控制供应路径，达到最佳效果。

#### 8、开展业务过程重组的研究

未来烟草行业仍将面临长期持续发展的问題，我们应该开展关于业务过程重组（Business Process Reengineering，简称BPR）方面的研究。在基本实现控制管理的基础上，借助现代管理分析技术，进行大量的数据分析和仿真试验，为行业经营流程改革提供科学理论依据，在供应链管理体系的框架上，找到更多更为合理有效的行业结构优化策略。

### 4 结语

烟草行业供应链体系是烟草信息化建设和企业管理得以高效结合的关键环节，在这一体系的支持下，行业可以充分利用信息化手段达到管理目的，并能通过企业整合，不断的提高行业整体实力，实现行业事实上的经营统一体。

### 参考文献

- 1、姜成康 “继续深化改革 推动联合重组 提高中国烟草总体竞争实力 “ 2004.01
- 2、中国烟草学会研究报告 “中国烟草业国际竞争力分析” 2001.12
- 3、国家知识产权局统计资料 “中国15大行业缺少国际竞争力” 2002.06
- 4、Verdicchio, Mario. “Commitments for Agent-Based Supply Chain Management.” ACM SIGecom v3.1 (2002): 11
- 5、ShuGuang Liu “Integrated Production and Distribution Models and Solution Approaches for Supply chain Management” Dissertation 2003.09
- 6、钱旭 “基于供应链的企业智能系统集成研究.” 计算机工程与设计 (2002): 3
- 7、刘建勋. “基于工作流与XML的敏捷供应链管理系统集成框架研究.” 计算机集成制造系统 (2001).

---

作者简介： 卫忠，吉林扶余人，1993年大学毕业分配到黑龙江齐齐哈尔烟草分公司工作，先后参与开发完成了基层财务电算化管理、卷烟销售专卖管理等信息系统，后调入黑龙江省烟草公司信息中心工作。现为哈尔滨工业大学计算机科学与技术学院在读博士研究生。