

浅析中国烟草业发展战略及趋势

薛小平, 王茂胜, 陈懿 (贵州省烟草科学研究所, 贵州贵阳550003)

摘要 浅析了近年来中国烟草业的发展历程, 并且总结出了烟草品牌战略、建设现代流通企业、多元化经营战略、国际化经营战略、引入市场竞争机制等观点。

关键词 烟草; 品牌; 现代流通; 多元化; 国际化; 竞争

中图分类号 S572 文献标识码 A 文章编号 0517-6611(2008)07-02796-02

Analysis on the Development Strategy and Trend of Chinese Tobacco Industry

XUE Xiaoping et al (Guizhou Tobacco Institute, Guiyang, Guizhou 550003)

Abstract The development process of Chinese tobacco industry in recent years was analyzed. And the viewpoints such as tobacco brand strategy, building modern circulation enterprises, diversified management strategy, internationalized management strategy, introducing market competition mechanism were put forward.

Key words Tobacco; Brand; Modern circulation; Diversification; Internationalization; Competition

1492年是孕育催生世界烟草业的一个具有划时代里程碑意义的一年。500多年后的今天,烟草已与世界上数以亿计人的日常生活密切相关,烟草工业已成为各国社会经济不可忽视的一部分^[1]。2007年,国际香烟生产商新一轮重组活动已经拉开序幕。英国帝国烟草集团向法国、西班牙所属的阿塔迪斯烟草公司表达了出价收购的“迫切愿望”。专家认为,帝国烟草的收购行动是要巩固其世界第五大烟草集团的地位,并对其他烟草公司形成挑战。早在2006年,我国烟草企业重组就已经进行得如火如荼。广西卷烟工业通过重组,改变“散、乱、差”的“先天不足”局面。广西中烟工业公司与广西卷烟总厂已合并为广西中烟工业公司,成为中国烟草总公司全资子公司。河南中烟工业公司与所属河南新郑烟草(集团)公司、许昌卷烟总厂、郑州卷烟总厂也完成了合并重组。湖南中烟工业公司与所属长沙卷烟厂、常德卷烟厂合并重组。广东卷烟总厂将与广东中烟工业公司合并成为广东中烟工业公司。在烟草企业纷纷进行重组整合的背后是烟草市场的逐渐萎缩。最新统计数字显示,在欧盟成员国中,烟民占人口的比例已经从2年前的33%下降为27%,同期香烟销售量减少了约9.8%;2006年全球五大香烟生产集团总产量为57000亿支香烟,比2005年下降0.9%左右。吸烟人数和香烟销售数量的减少导致香烟销售市场竞争日趋激烈,市场销售份额的争夺战也更加白热化^[2-4]。面对竞争日益残酷的局面,我国烟草行业应积极应对。

1 培育全球性中国烟草品牌

实践证明,品牌体现企业的素质、信誉和形象,也是一个企业竞争力的象征。创立和发展品牌,是企业长久而不衰、保持市场生命力最有效的手段之一。品牌的生命力在于创新。品牌运营必须植根于创新,以创新提升品牌,使品牌更具有吸引力与感召力,永葆品牌之生命力。张婷婷认为,无论是就企业规模还是从品牌知名度而言,中国烟草企业都难以与国外烟草大公司相抗衡。因此,中国烟草行业发展,必然要实施大名牌卷烟战略。首先,要压缩卷烟生产牌号,使得真正的大名牌卷烟能够脱颖而出;其次,要规范名牌卷烟的评选

机制,建立一个有助于名牌卷烟发展的评选机制。要通过行政和经济手段,制定相关的政策措施,规范各经济主体的市场竞争行为,打破地区封锁,建立自由流通的卷烟市场。同时,要加强对名牌卷烟的保护,打击假冒名牌卷烟;实行烟叶生产许可制度,对那些确实适宜烟叶种植地区的农户核发烟叶生产许可,而对那些零散、种植达不到要求的地区则不予认可,从根本上保证优质烟叶的产出和劣质烟叶的淘汰,从数量和质量上满足烟叶的供给。除此之外,还要对现有“小”而“散”的卷烟生产企业进行组织结构调整,按照现代企业制度的要求和法人治理结构组建烟草企业集团。加大对重点企业的扶持力度,使其拥有更好的发展空间和环境,将现有的设备优势、管理优势、人员优势转化为名牌优势,不断开发出名牌卷烟,增强其国际卷烟市场的竞争力^[5]。笔者还认为,为了中国烟草的整体利益,必须要牺牲部分地方性的小利益,实行如制约制药企业的《药品生产质量管理规范》般的准入性制度,提高烟草企业的准入门槛,取缔小规模、低水平的烟草生产企业,从而从根本上提高行业的整体水平。

2 建设现代流通企业

所谓的现代流通,可归结为“连锁经营、电子商务、现代物流”。建设现代流通企业是市场经济发展的必然和现代企业制度改革的要求。中国烟草推进现代物流建设的目的是为了打造独树一帜的核心竞争能力,使烟草商业具有更加明显的独特性和延展性。中国烟草推进现代物流建设,就是要运用现代流通的理论和先进技术,充分整合卷烟生产销售、品牌文化、物流配送、市场维护、信息服务、成本核算等内外资源,建立涵盖有形商品及无形服务整个供应链的现代流通体系,从有利于发挥市场机制作用、营造公平竞争的市场环境、推动行业快速发展出发等方面增强行业总体实力和参与市场竞争的能力。

建设现代流通企业,提高现代烟草商业与企业核心竞争力,前提是要不断进行创新。创新是一个动态的持续的发展过程,是建立在科学技术基础之上的重要战略举措,是指导实际工作、提供理论支持的动力源泉。核心竞争力的独特性与延展性确定了创新在其提升过程中不可或缺的作用。建设现代流通企业,提高现代烟草商业与企业核心竞争力,关键在于在持续发展中不断地实施资源整合,最大程度地减少

或消灭一切制约现代流通建设的不利因素。现代流通本身的“国际化、社会化、信息化、物流主体化”更需要烟草商业现代流通开展大融合、大组建,最大限度整合并利用有效资源发展、壮大自己。建设现代流通企业,提高现代烟草商业与企业核心竞争力,还要以现代信息为保障,加强企业信息化建设。信息是进入现代流通的无形商品。它一旦进入流通,就成为流通运动的先导,使流通成为由信息化带动的全过程加速度运动。总之,创新、资源整合、信息化建设对于建设现代流通企业、提高现代烟草商业与企业核心竞争力来说缺一不可^[6]。

3 多元化经营战略

王冬报道,在多元化经营方面,著名跨国烟草公司奥驰亚集团和日本烟草公司早在1957年展开了尝试。奥驰亚集团的多元化经营涉及烟草、食品、啤酒和金融服务等领域。日本烟草主要向食品和药品行业拓展。截至2006年3月,在财政年度的销售收入中,日本烟草公司国内烟草业务占47.65%,国际烟草业务占30.34%,药业占3.08%,食品业务占17.43%,其他业务占1.47%。究其二者成功的原因,可归结为他们都以强劲的主业为基本前提,依托公司本身强劲的核心竞争力,通过收购和兼并的方式开展关联型多元化经营。从风险控制的角度来看,通过购并方式进入新行业的风险相对较低,而且如果被兼并、购买的企业在自身的领域已达一定的规模,并且拥有有竞争力的品牌,那么即使在兼并时付出较高的成本,兼并之后,由于被兼并企业原有的实力可以很快为兼并企业的整体利益做出贡献,大大降低了回收兼并成本的风险;从降低成本合理利用资源来看,开展关联型的经营能将主业的竞争优势扩展到新领域,实现资源、管理、营销等方面的转移和共享,在新行业中容易站稳脚跟,发展壮大。开展关联型的经营还能将新进入产业配套产品的生产与主业组织结构调整、生产力布局调整结合起来,一方面可以解决主业技术改造后人员富余问题,另一方面可以把原来流向行业外的利润留在行业内,扩大企业在行业内部的影响。

借鉴国外烟草公司多元化发展的经验和教训,可以得出中国烟草推进多元化经营之路。首先,要强化企业管理,转变公司机制,不断发展壮大烟草主业,保持竞争优势。当前,我国烟草行业无论是企业的组织模式产权结构、监管体制,还是技术创新能力,都与国际大企业相差甚远。因此,在当前以及今后相当长的一个时期,抓好主业依然是摆在烟草行业的一个重要任务。其次,在进入多元化经营的过程中必须谦虚谨慎,戒骄戒躁。中国烟草企业由于国家垄断的特殊形式专业性较强,烟草企业对外行业的专业知识匮乏,因此在实施多元化经营时,必须考虑原有行业和新投资领域在资源方面的共享度问题。最后,在进入新行业时,应以较低成本进行并购,而不是盲目甚至是跟从地投资建设,达到低风险和低成本多元化经营目标^[7]。

4 国际化经营战略

“走出去”战略又称为国际化经营战略、跨国经营战略或全球经营战略。“走出去”的概念有广义和狭义之分。广义的“走出去”不仅包括货物、服务、技术和劳务的输出,而且包

括企业的跨国投资和跨国经营;狭义的“走出去”只是指以企业对外直接投资为核心的企业国际化进程。中国烟草进出口贸易已有二十多年的发展历史,其间通过2000和2006年的2次管理体制改革,理顺进出口企业产权关系,按照现代企业制度要求建立企业法人治理结构,按照国营贸易要求加强集中统一管理;同时,使工贸、商贸互相脱节,使进出口企业作为代理商、中间商的角色发生很大转变,使工商企业作为“走出去”的市场主体,其开拓国际市场的主动性和积极性将大为增强;但与国际跨国烟草集团相比,中国烟草存在外贸基础薄弱、结构单一、力量分散、在跨国经营管理经验和对国外卷烟市场研究欠缺等缺陷。“走出去”还受制于形式单一,层次较低,整体筹划和布局不够完善,缺乏总体长远的发展战略,人才不足等。

马超认为,中国烟草要“走出去”,一要加强战略研究,提高战略决策和管理能力,认真做好“走出去”的战略规划,既要利用和把握良好的外部发展环境和机遇,又要发挥中国烟草在烟叶原料、劳动力和基础设施等成本要素方面以及技术方面的优势,制定和实施明确的发展战略和竞争策略,在更高层次、更高水平上推动中国烟草“走出去”;二要不断完善管理机制和制度;三要突破进出口贸易单一形式,积极开辟多种渠道,深层次、全方位地进入国际市场竞争;四要通过自主开发、收购品牌、贴牌生产等多种品牌发展策略,大力培育属于中国烟草的国际知名品牌,实施全球品牌战略;五要采用“送出去,请进来”等多种形式培养优秀的跨国经营性人才,并且通过建立良好的用人机制和激励机制,逐步培养一支熟悉国际市场规则、拥有丰富的国际市场营销、管理、营销经验的团队;六要注重对合作者的选择和投资的方式,加强客户关系管理;七要通过联合重组,以打造“中国烟草”品牌为基点,合理布局和分工,增强统一对外的整体合力。

由此可知,中国烟草“走出去”的战略必须是在经过国内产业重组整合、建立合理的管理机制、培养合格的跨国经营性人才等方面修炼好内功的基础上对国际行业情况进行深入、透彻的研究,然后展开多渠道、多层次、全方位“走出去”攻略。惟有如此,中国烟草“走出去”的步伐才可能越走越稳,前进道路也才可能越走越宽^[8]。

5 引入市场竞争机制

根据市场竞争理论,合理有效的竞争可以提高企业的效率。烟草业要进行合理有效的竞争,就要打破地方封锁,规范市场经济主体的市场准入、市场运营和市场退出等行为。简化和放宽市场准入地区、部门的限制,打破条块分割,使烟草企业可以有进有退,自由进出,建立统一开放的全国性市场体系。简化市场准入规制,要降低企业准入门槛,打破国有企业独家垄断或多家垄断的格局,消除垄断行业的非效率或低效率。可通过引入民间投资进入竞争性环节,或者是能够参与垄断环节的特许权竞争等烟草企业民营化等形式,对现有垄断企业进行股份制改造,使其成为产权多元化的现代公司制企业。要培育不同的市场交易主体,通过改造,使烟草企业组成有竞争力的集团,而不是搞简单的“拉郎配”。目前,我国烟草业一直处于国家专卖的保护下,完全处在行政垄断阶段。这严重影响了我国烟草业的经济效率和行业的

面出现裂纹,孔洞或裂纹的存在使胞外溶剂容易进入细胞内,溶解并释放出胞内产物^[7]。微波辅助提取法加热效率高,有利于萃取热不稳定物质,可以避免长时间高温引起样品的分解,利用微波强化固液浸取过程是颇具发展潜力的一种新型辅助提取技术。超声波提取技术应用超声波强化提取植物的有效成分,是一种物理破碎的过程。利用超声波产生的强烈的空化效应、机械振动、高的加速度、乳化、扩散、击碎和搅拌作用,增大物质分子运动频率和速度,增加溶剂穿透力,从而加速有效成分进入溶剂,促进提取的进行。超声波提取可以缩短提取时间,提高有效成分的提出率,节约能源,并且避免了高温对提取成分的影响^[8]。

(2) 试验采用金黄色葡萄球菌、大肠杆菌、枯草杆菌、亮白微球菌作为供试菌种。结果发现,紫竹叶提取物对金黄色葡萄球菌及大肠杆菌有一定的抑菌效果,而相同浓度的提取物对枯草杆菌和亮白微球菌未表现出抑菌效果,这种现象的发生可能与菌种本身的抗性较强有关,也有可能是因为提取时间、提取介质等因素不够理想,以至抑菌成分未能得到充分有效的提取,还有必要对提取条件进行优化,以确定紫竹对枯草杆菌和亮白微球菌的抑菌活性。另外,植物中有许多化合物的结构和作用方式较为复杂,其对病原菌的细胞学作用(与细胞壁、细胞膜、细胞质)以及对病原菌的分子生物学意义(抑制DNA合成还是呼吸作用)尚待进一步阐明,人们对提取物的有效成分也缺乏充分认识,因此对提取方法的选择

(上接第2797页)

竞争力。我国烟草业要引入竞争机制需要进行,比如,打破地区封锁,进行行业重组和企业联合,组建大型的区域性企业集团;彻底分离工商,组建商业销售公司,完善卷烟销售网络;在政府规制的情况下,实现政企分开,进行激励性管制和财税改革,制定相应的法律法规等,确保我国烟草业健康、持续的成长^[9]。

刘嘉伟报道,受欧美等国政府逐步实施更加严格的公共场所禁烟法令以及政治、社会气候等影响,烟草行业已经进入艰难时世。因此,中国烟草的发展必须做到“内练一口气,外练筋骨皮”,内外兼修。这口“气”就是改革经营体制,建立现代企业制度,提升企业的核心竞争力;这“筋骨皮”就是大品牌卷烟战略,是“走出去”战略,是多元化发展战略。此外,中国烟草的发展还应实施“科技化战略”和“现代化人才战略”。“科技化战略”的核心就是加大卷烟相关科学研究,不断进行产品创新,开发无烟(或者无公害)的烟草产品或者无公害卷烟替代产品,开发烟草的非卷烟性用途等;“现代化人才战略”就是培养烟草产业的科研人才,培养烟草产业的跨国经营人才,培养既懂烟草又懂其他相关产业

和进一步优化非常必要。

(3) 试验结果表明,紫竹叶提取物对金黄色葡萄球菌及大肠杆菌有良好的抑制作用,具有潜在的开发价值,为直接利用紫竹提取物开发新型环境友好型抑菌剂提供了理论基础,对紫竹等竹类资源的综合开发利用有着重要意义。紫竹分布广、面积大、产量高、适应性强、生长快、易繁殖,竹叶资源丰富,具备进一步开发的资源条件。竹类植物具有一次造林,永续利用的优点,适度采摘竹叶不会影响竹子的生长与发育,也不会给生态环境造成破坏,若能由竹叶提取物开发出相应的天然食品添加剂或医药保健制成品,将会取得一定的经济效益和社会效益。

参考文献

- [1] 邹官辉,刘来红,陈兴福,等.紫竹生物学特性及丰产栽培技术研究[J].中国林副特产,2003,65(2):44-46.
- [2] 高志强,宋仲容,王林.重庆市竹叶资源的开发利用[J].渝西学院学报:自然科学版,2004,3(4):33-37.
- [3] 周德庆.微生物学实验手册[M].上海:上海科学技术出版社,1986:156-173.
- [4] 翟爱华,韩艳慧,杨健.麦胚黄酮抑菌作用研究[J].黑龙江八一农垦大学学报,2005,17(5):69-72.
- [5] 王洪新,吕源玲.黄荆叶抑菌作用及抑菌成分分析[J].中国野生植物资源,2003,22(1):33-36.
- [6] 许丽旋,蔡建秀.竹笋壳黄酮提取液抑菌效果初步研究[J].农产品加工学刊,2006(7):63-65.
- [7] 邱海霞,周乐.微波技术在中药制剂中的应用[J].中国中药杂志,2002,27(11):812-813.
- [8] 王铮敏.超声波在植物有效成分提取中的应用[J].三明高等专科学校学报,2002,19(4):45-53.

的“多元化”人才,引进储备相关产业的优秀人才等。如果在这些方面取得领先突破,那么中国烟草业无疑会在未来竞争中取得先机,甚至可以说在未来的竞争中立于不败之地^[10-11]。

参考文献

- [1] 赵继先.品牌的生命力在于创新[J].决策探索,2007(6):18-19.
- [2] 孙健.国际烟草生产商重组整合布局市场[J].中国经济信息,2007(7):18-18.
- [3] BEGAY ME, TRAYNOR M, GLANIZ S A. The tobacco industry, state politics, and tobacco education in California [J]. American Journal of Public Health, 1993, 83(9):1214-1221.
- [4] 佚名.国内烟草企业重组信息[J].广东包装,2007(1):40-40.
- [5] 张婷婷.实施大品牌卷烟战略[J].企业活力,2007(1):46-47.
- [6] 董海潮.现代烟草商业与企业核心竞争力[J].现代企业,2007(2):45-45,63.
- [7] 王冬.浅谈国外烟草企业多元化经营对中国烟草多元化发展的启示[J].集团经济研究,2007(1):301-302.
- [8] 马超.中国烟草“走出去”的实践和几点建议[J].中国烟草学报,2006,12(6):3-7.
- [9] 苏艳林.烟草业引入竞争机制的必要性及可行性分析[J].经济论坛,2007(6):66-78.
- [10] 刘嘉伟.烟草业进入艰难时世[J].东方企业家,2007(3):14-14.
- [11] DEARLOVE J V, BIALOUS S A, GLANIZ S A. Tobacco industry manipulation of the hospitality industry to maintain smoking in public places [J]. Tobacco Control, 2002, 11:94-104.