

嘉兴烟草发展 战略研究

浙江省嘉兴市烟草专卖局
浙江省烟草公司嘉兴分公司



浙江人民出版社

嘉兴烟草发展 战略研究

浙江省嘉兴市烟草专卖局
浙江省烟草公司嘉兴分公司

江苏工业学院图书馆
藏书章

图书在版编目(CIP)数据

嘉兴烟草发展战略研究 / 浙江省嘉兴市烟草专卖局, 浙江省烟草公司嘉兴分公司编. — 杭州: 浙江人民出版社, 2006. 12

ISBN 7 - 213 - 03411 - 1

I. 嘉... II. ①浙... ②浙... III. 烟草工业 - 经济发展战略 - 研究 - 嘉兴市 IV. F426. 89

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 145552 号

嘉兴烟草发展战略研究

浙江省嘉兴市烟草专卖局

浙江省烟草公司嘉兴分公司

- 出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
市场部电话:(0571)85061682 85176516
- 责任编辑 王志坚
- 责任校对 朱银才
- 激光照排 杭州兴邦电子印务有限公司
- 印 刷 浙江广育爱多印务有限公司
(杭州萧山鸿兴路 329 号)
- 开 本 787 × 1092 毫米 1/16
- 印 张 8.5
- 字 数 10.7 万
- 插 页 2
- 印 数 1 - 3000
- 版 次 2006 年 12 月第 1 版
2006 年 12 月第 1 次印刷
- 书 号 ISBN 7 - 213 - 03411 - 1
- 定 价 20.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

顾 问：钱锦根 陈树勋 李丽莉

主 编：王德源

编委会成员：王德源 沈林祥 丁文华 龙青雯

徐佳宏 张匀智 张建根 孙连平

程俊伟 朱鸿宾 王 卫

编 撰 人 员：（按姓氏笔画排序）

于起明 王 卫 刘良辉 朱鸿宾

宋 玮 张启明 张建兴 胡惠兴

徐 云 崔金林 薛治国

序

陈树勋

“战略”一词本是军事术语,指对战争全局的筹划和指导。现在,“战略”二字已被广泛地用于社会、经济等领域,泛指带全局性、长远性和根本性的重大谋略。战略的性质可概括为全局性、稳定性和系统性,它要从全局的发展规律出发,在发展条件相对稳定的较长时期内,对事物发展全过程中的主要问题进行系统的谋划。战略制定得正确与否,取决于人们对事物发展过程认识的深度、广度和客观程度。

烟草行业是国家的财政支柱。从 1985 年上划为中央企业后,烟草企业每年上缴的工商税金约为国家财政收入的 6%。从 1991 年《中华人民共和国烟草专卖法》公布实施以来,15 年累计实现税利约 1.67 万亿元,为国家财政和经济建设作出了重要贡献。

吸烟对人体有害,为了寓禁于征,对烟草行业实行高税;为了防止税收流失,烟草企业由国家独资经营,实行垄断专卖,具有较重的计划经济色彩。

国家烟草专卖局近年来进行大刀阔斧的改革,工商分离、烟厂重组、品牌精简、网络建设,卓有成效。与其他垄断行业一样,烟草行业在管理体制和公司治理结构方面正在进行一系列改革



试点。

浙江省烟草公司嘉兴分公司成立于1985年,国有资产从30万元增值到2005年的12.78亿元,20年来国有资产增值4000多倍。1993年以来获得省部级、市级各种荣誉嘉奖61次,成绩卓著,为国有资产增值作出了重要贡献。

在按市场需求组织生产供应的方针指引下,地市级烟草公司的作用和地位发生了质的变化,它既是商品营销和资金回笼的一线企业,同时又是根据市场需求组织生产的龙头企业。因此,在未来的体制改革中,对地市级分公司的权、责、利的到位,提高分公司的决策素质就显得尤其重要。一年来,国家烟草专卖局局长姜成康在关于烟草行业管理体制改革的文件、讲话中反复提到这个问题,国家烟草专卖局也正在个别地区进行试点。在本课题的研究中,对这些问题作了深入的探讨。

嘉兴烟草的信息系统建设走在全国同行业前列。在按需求组织生产的新形势下,嘉兴分公司对在新的供应链中如何深入地渗透到销售与服务、人力资源管理、财务管理、企业文化建设各领域中去,为领导层的分析、探讨、预警和决策提供服务,都作了较深入的探讨。

嘉兴烟草的营销网络经过多年的建设,已形成一个高效的系统,但物流配送体系正面临改造、调整和新建的问题。本课题的研究对物流配送中心的经济规模、自动化程度、智能化管理、配送效率都作了探讨,对配送成本和经济效益等战略性问题提出了建议。

嘉兴烟草在员工培训、干部继续教育等方面已形成一套制度,许多员工都参加了社会创办的专业职称教育,许多干部周末都在上海、杭州、宁波、嘉兴的高等院校参加专业课程学习和高

学位深造,公司内部还经常结合业务工作的需要开展读书心得交流的沙龙,努力学习、充实自己在公司内已蔚然成风。这种学习型企业氛围的形成,为高素质员工队伍的建设奠定了良好的基础。本课题研究还就帮助员工规划自己的职业生涯进行了战略思考。在分配制度方面,嘉兴分公司与多数垄断企业一样,都存在着同工不同酬、身份界限、级差过大等消极因素,其改革将按照国家局、省公司的部署,有计划、有步骤地推进。

目前,我国烟草行业的企业管理正由经验管理向科学管理和文化管理演进。科学管理摆脱了经验管理的落后状况,向现代企业制度转变;文化管理则把精神文明和文化理念注入企业管理,从而形成民主、公正、公平、开放、协作、竞争、团结、协调与和谐的企业文化。把这种理念融入企业的规章制度之中,给企业的兴旺发达提供精神上、文化上的支持,这就是企业文化的精髓所在。本课题的文化战略对此作了比较详细的论述。

党的十六届四中全会提出加强党的执政能力建设。嘉兴市烟草专卖局党组提出并组织实施“从传统商业向现代流通转型的战略研究”这个课题,并全面审视公司的发展与改革的战略,正是为了适应这个形势要求。嘉兴市局党组的决定无疑是正确的、及时的。通过课题研究,许多干部认真读书,仔细思考,开阔了视野,提高了战略意识,增长了才干,对提高管理水平大有裨益。

2006年6月18日

(作者系中国社会科学院研究员、国家烟草专卖局原经济顾问)



目 录

序.....	陈树勋(1)
--------	----------

上篇 嘉兴烟草的现状分析

第一章 嘉兴烟草的基本情况.....	(3)
一、嘉兴烟草发展历程回顾.....	(3)
二、嘉兴烟草当前的经济运行特征及人力资源状况.....	(4)
三、嘉兴烟草在全国和全省行业内所处的地位.....	(6)
第二章 嘉兴烟草的 SWOT 分析	(9)
一、Strength——嘉兴烟草的优势所在	(9)
二、Weakness——嘉兴烟草的不足之处	(15)
三、Opportunity——嘉兴烟草的发展机遇	(20)
四、Threat——嘉兴烟草面临的威胁	(23)
第三章 嘉兴烟草战略制定的依据.....	(27)
一、对行业战略的把握.....	(27)
二、对当前形势的把握.....	(28)
三、对未来趋势的把握.....	(29)

中篇 嘉兴烟草由传统向现代转型的总体战略

第四章 愿景目标和关键成功要素.....	(33)
一、愿景目标.....	(33)



二、关键成功要素·····	(34)
第五章 战略规划中的总体战略 ·····	(35)
一、三个持续·····	(35)
二、一个转型·····	(37)

下篇 嘉兴烟草由传统向现代转型的职能战略

第六章 嘉兴烟草职能战略选择 ·····	(51)
第七章 人才战略 ·····	(55)
一、人才战略的内涵·····	(55)
二、实施人才战略的动因·····	(56)
三、人才战略的实施原则·····	(59)
四、人才战略的实现途径·····	(60)
第八章 渠道与服务战略 ·····	(71)
一、渠道与服务战略的内涵·····	(71)
二、实施渠道与服务战略的动因·····	(72)
三、实施渠道与服务战略的途径·····	(76)
第九章 数字战略 ·····	(89)
一、数字战略的内涵·····	(89)
二、实施数字战略的动因·····	(90)
三、实施数字战略的途径·····	(95)
第十章 文化战略 ·····	(107)
一、文化战略的内涵·····	(108)
二、实施文化战略的动因·····	(111)
三、实施文化战略的总体思路·····	(116)
四、文化战略的实施·····	(120)
后 记 ·····	(127)

上 篇
嘉兴烟草的现状分析

第一章 嘉兴烟草的基本情况

一、嘉兴烟草发展历程回顾

嘉兴市烟草专卖局、浙江省烟草公司嘉兴分公司组建于1985年,是浙江省组建的第一家地市级烟草机构,隶属于浙江省烟草专卖局(公司),是纯粹从事卷烟流通的地市级公司,承担全市烟草专卖管理和卷烟批发销售双重职责,下辖嘉善、平湖、海宁、海盐、桐乡五个县(市)局(公司)。嘉兴烟草经过20年的发展,从无到有、从小到大,其变化可以概括为以下七个方面:

1. 行业实力发生了巨大变化。2005年,全市烟草系统实现税利7.39亿元,是1985年的796倍;实现利润5.5亿元,是1985年的637倍。全市烟草系统资产总额达到20.55亿元,是1985年445.49万元的461倍;固定资产合计5.06亿元,是1985年24.06万元的2103倍;所有者权益达到14.21亿元,是1985年65.04万元的2185倍。

2. 营销网络发生了巨大变化。从无网到虚网,从虚网到实网,从实网到优质网,努力打造以电话订货、网上配货、电子结算、现代物流为手段,以标准化、程序化、信息化为内容,以客户满意为追求目标的网络新格局。

3. 发展模式发生了巨大变化。行业已经从计划经济体制的传统模式转向专卖体制下的市场经济模式,并努力向现代流通企业转变,企业管理逐步从粗放型向集约型转变,行业的竞争力、市场控制力进



一步增强,已经步入了良性循环发展阶段。

4. 专卖管理效能发生了巨大变化。通过实施《烟草专卖法》、健全专卖管理网络、加强联合执法、全面实施户籍化管理、努力转变专卖管理职能,专卖管理的力度进一步加大,专卖执法地位进一步提高,效果进一步明显。1985—2006年,全市共查处各类违法案件 56615 起,捣毁制售假冒烟窝点 260 多个,查获各类卷烟 541 万余条。基本杜绝了公开摆卖假冒烟、走私烟现象,维护了国家和消费者的利益。

5. 队伍结构发生了巨大变化。全市烟草行业职工人数从 1985 年的 36 人,发展到 2005 年的超千人,职工队伍进一步壮大,而且队伍结构逐步趋向知识化、年轻化,队伍的整体素质进一步提高。

6. 行业精神风貌发生了巨大变化。通过弘扬“浙烟精神”、开展主题教育、加强思想政治工作和党风廉政建设、开展文明创建活动等措施,行业的精神文明建设不断发展。全市烟草系统五家单位被评为省级文明单位,一家单位被评为市级文明单位,树立了良好的社会形象。

7. 职工生活水平发生了巨大变化。在经济效益增长的基础上,职工收入年年有所提高,养老金、公积金缴纳也均有所增长,干部职工的住房条件明显改善。

二、嘉兴烟草当前的经济运行特征及人力资源状况

(一) 经济运行特征

2005 年,嘉兴市总人口 483.28 万(其中常住人口 334.33 万),卷烟批发销售总量 148402 箱,同比增长 4.10%;全市单箱销售额为 22616 元(均条价为 90.46 元),同比增长 9.71%,位于全省之首,高于全省单箱销售额 17379 元 30%;人均销量 11.10 条,同比增加 0.4 条;单箱毛利 5970 元,同比增长 9.70%;实现利润 59287.83 万元,同比增长 17.99%;实现税利 78161.62 万元,同比增长 21.28%。嘉兴烟草经过 20 年的快速发展,已经进入战略调整期。

1. 卷烟销售总量、结构和经济效益经过快速发展步入平稳发展期。多年来卷烟销售总量、结构、经济效益均快速增长,主要经济运行指标位于全省乃至全国前列,已经在高平台上运行,正在进入平稳发展期。当前卷烟销量的增长已经明显放缓,未来经济效益的提升主要依赖于经济增长拉动结构增长和人口积聚带动销量增长。

2. 重点品牌、名优卷烟、重点厂家强者愈强,品牌集中度日益提高。经过工商双方的共同培育,“利群”、“大红鹰”、“五一”、“中华”、“双喜”、“云烟”等一批名优烟品牌在嘉兴市场形成了规模优势。2005年,名优烟销售占总批发销售的65.15%，“百牌号”销售占总批发销售的99.6%，重点厂家杭州、上海、宁波、南京、昆明5个厂家的销售量占总销售量的85%，初步形成了符合嘉兴实际的品牌梯次结构。

（二）人力资源状况

经过20年的发展,嘉兴烟草的人员年龄结构、知识结构、技术结构得到了明显改善,但学历结构偏低、年龄结构偏大等问题也比较突出。

1. 人员构成。截至2005年,嘉兴烟草共有干部职工1052人,其中主业编制230人,占总数的21.9%;混岗24人,占总数的2.3%;聘用工798人,占总数的75.8%。

2. 学历结构。研究生2人,占人员总数的0.2%;本科学历54人,占人员总数的5.1%;专科学历195人,占人员总数的18.6%;高中(中专)学历502人,占人员总数的47.7%;初中以下学历299人,占人员总数的28.4%。

3. 年龄结构。20—29岁的有377人,占人员总数的35.8%;30—39岁的有349人,占人员总数的33.2%;40—49岁的有215人,占人员总数的20.4%;50岁以上的有111人,占人员总数的10.6%。

4. 技术结构。拥有专业技术人员141人,占人员总数的13.4%。其中,中级技术职务31人,占人员总数的2.9%;初级技术职务110人,占人员总数的10.5%。



三、嘉兴烟草在全国和全省行业内所处的地位

嘉兴烟草在全国和全省烟草行业内的地位,可以从三个层面来分析:

(一) 经济层面的地位

就全国烟草行业来看,嘉兴烟草可谓浙江烟草这个较发达经济母体中的一个子单元。近年来,浙江烟草保持了持续快速的增长态势和均衡发展的强劲实力,而嘉兴烟草作为其中的一环,呈现出精致和谐、短小精悍的特色,在全国烟草商业企业中具备一定的竞争力。据 2003 年公布的《全国烟草系统商业企业经济效益综合指数排队表》显示,包括浙江省卷烟销售公司在内的全省 12 家地市级以上商业企业全部进入前 35 位,其中排在前 10 位的有 5 家,嘉兴分公司位居第 13 位。

就全省烟草行业来看,嘉兴烟草的综合排名居于全省 11 个地市的中游位置。多年来,嘉兴烟草的经济运行一直延续了稳中有升的增长态势,基本与全省烟草的经济增长速度持平或略高于全省平均增速。回顾历年业绩,嘉兴烟草的经济效益综合指数比较平稳地保持在全省第六七位的中游位置,波动幅度不大(综合指数比较)。综上所述,嘉兴的区位优势 and 限制条件同样明显,短时间内不可能产生根本性扭转,因此也决定了嘉兴在全省烟草商业系统的中游地位还将保持相当一段时间。

另有一个方面不容忽视,即嘉兴地区超群的单箱毛利率和卷烟消费水平。截至 2005 年,全市单箱销售额超过 22593 元,单箱毛利率达 30.91%,零售价在 150 元/条以上的高档烟销售比例占到 29.08%,在全省乃至全国均名列前茅,成为远近闻名的高档烟之乡。这一发展态势有其客观性,但也需进一步加以宏观调控。

嘉兴烟草的创利能力和财政贡献度在地方上屈指可数。2005 年,全市烟草系统上缴财政 3.90 亿元,同比增长 30%。截至 2002 年,嘉兴分公司连续六年被市委、市政府评为内贸明星企业,并被授予“市

级优秀部门”称号,成为全市流通领域创税利企业的“排头兵”。

（二）法律层面的地位

嘉兴地处浙江东北部苏、浙、沪交界地带,是三省市之间卷烟流动的要冲,也是假冒烟、走私烟、地产烟、返销烟等各类非法卷烟进出浙江的第一道关隘,一直以来处于浙江“北大门”的特殊地位。能否真正扎紧篱笆、守好大门,堵死违法卷烟流动的渠道,关系浙江全省乃至整个长三角地区卷烟市场的健康稳定发展。多年来,嘉兴市局扎扎实实地开展路检路查,一丝不苟地尽好职责义务,屡破大案要案,取得了不俗的成绩,从而为维护兄弟地区和省市的卷烟经营秩序发挥了积极的作用。嘉兴市局雷厉风行的执法作风令违法分子闻风丧胆,纷纷把嘉兴比作“死亡通道”。近年来,嘉兴市局破获的大小案件不计其数,其中不少经典案件在国内外具有较大影响,对地域性犯罪构成了有力的威慑。这两年,苏、浙、沪、皖等地域联合执法类会议多次放在嘉兴召开,也从一个侧面反映了嘉兴在专卖执法上的特殊地位。

嘉兴地区的卷烟市场净化率一直维持在一个较高的水平,较好地保证了消费者的利益。在历年的工作中,嘉兴市局获得了一系列的荣誉和嘉奖:1995年,嘉兴市局被国务院有关部委授予“全国打假先进集体”称号;1999—2005年,嘉兴市局连续七年被市政府评为“行政执法先进单位”等等。

（三）综合管理层面的地位

多年来,嘉兴烟草在做到狠抓销售不放松、狠抓专卖不动摇的同时,从未放松过内部管理。市局(分公司)坚持“攘外”与“安内”两手齐抓,积极推动“三个文明”协调发展,较好地解决了改革、发展与稳定的关系。企业管理基本完成了由经验管理向规范管理的跃升,日臻规范的制度和日益丰富的企业文化不断以约束和引导的双重效力塑造着组织员工,企业正走上一条由“人治”向“法治”转变的良性轨道。

为实行规范化管理,嘉兴烟草提供了坚强的组织保证。市局(分公司)设有独立的监察、审计、安保、政工等专业机构,配以专职人员负



责相关的工作,以确保单位和员工的政治平安、经济平安和人身平安,促进整个组织的健康发展。同时,也提供了有力的技术支持,辅以信息化等高科技手段,对整套内部管理流程进行梳理和再造,推动嘉兴烟草由规范管理向科学管理的再次跃升。

正是由于对科学管理的执著追求,嘉兴烟草的企业形象不断提升,单位与员工的精神面貌呈现出喜人的特质。截至 2006 年,全市烟草系统 6 家单位已有 5 家被评为省级文明单位,另有 1 家为市级文明单位;嘉兴市烟草专卖局先后被国家烟草专卖局评为全国烟草行业纪检监察先进单位,被国家体育总局评为 1996—2000 年群众体育先进单位,被浙江省烟草专卖局评为全省烟草系统精神文明建设先进单位,被浙江省综合治理协会评为 2003 年度全省综合治理先进单位。

2005 年,嘉兴烟草被确定为全国烟草行业企业文化建设试点单位,这是嘉兴烟草综合管理方面的一件大事。这次试点,国家烟草专卖局仅在全国行业内确定了 5 家单位,商业流通领域仅有 3 家,南方只有嘉兴 1 家。这次试点不仅是嘉兴烟草提高自身、展示自我的良机,更凝聚了国家烟草专卖局和浙江省烟草专卖局的殷切期望。在项目小组和咨询公司的共同努力下,嘉兴烟草掀起了又一场文化与能力建设的新高潮,并最终取得了阶段性的成效,在行业内外获得了较好的评价。