

2

上海哪家公司的高层选择

王 磊 编

MBA

教学案例集

孙 铮 骆祖望 主编

第二辑

上海财经大学出版社

M

B

上海烟草集团公司的
战略选择

A

图书在版编目(CIP)数据

MBA 教学案例集. 第二辑/孙铮, 骆祖望主编. —上海: 上海财经大学出版社, 2004. 4

ISBN 7-81098-112-9/F·105

I. M… II. ①孙… ②骆… III. 企业管理 案例-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 018094 号

☐ 责任编辑 李国树

☐ 封面设计 周卫民

MBA JIAOXUE ANLIJI

MBA 教学案例集

(第二辑)

孙铮 骆祖望 主编

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海浦江装订厂装订

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 11 月第 2 次印刷

787mm×1092mm 1/32 17.625 印张 213 千字

印数 3 501—5 500 定价: 58.00 元(全 15 册)

《MBA 教学案例集》

编委名单

主编:孙 铮 骆祖望

编委:(以姓氏笔划为序)

丁邦开	王 玉	冯正权
刘兰娟	丛树海	孙海鸣
杨大楷	杨公朴	杨君昌
陈文浩	陈启杰	陈信元
张淑智	张 桁	施锡铨
颜光华	戴国强	

序 言

1

1991年,我国第一个专业学位——工商管理硕士学位(英文简称MBA)问世了。使我们感到荣幸的是,我校作为全国首批九所院校之一,率先在专业学位教育领域中进行了新的探索与实践。

众所周知,我国的MBA教育来自于欧美较为成熟的办学经验,因此具有鲜明的国际性特点。这里所讲的国际性,既表现在称谓上用统一的“MBA”的识别符号,更表现为办学目标、方向、内容和方法上都奉行一种“国际准则”。所谓“国际准则”,即大家都使用公认的“共同语言”。其中,案例教学便是最典型的一种“共同语言”。

关于案例教学问题,尽管在不同的国家或同一国家内的不同学派和学者中,对它的界定和认识有差别,但这些理论上和

序
言

认识上的差别,并不影响案例教学在 MBA 教学活动中的必要性和重要性。

正是基于这样的认识,我校从 1991 年试办 MBA 项目以来,就在案例教学中进行了不懈的努力。回顾我校在 MBA 教学中案例建设的历史,大体上经历了三个阶段。第一个阶段,主要是引进国外、尤其是美国的案例进行教学,但效果不十分理想。因为一种管理行为的成功与失败,都是和一个国家或民族的文化紧密相联系的。上述做法使得教师与学生都深深感到“淮橘为枳”的苦涩。第二个阶段,主要是收集国内成功的案例组织教学,结果往往是这些案例被书架“留中”了。为什么呢?原因在于案例是中国化了,但与教材上的教学内容切入得不够紧密。

2

经历这两段曲折,使我们变得聪明起来了。从 2000 年开始,我们进入了 MBA 教学案例建设的第三个阶段。

在这个阶段中,我们以课程为出发点,组织案例建设的课程小组。由课程小组针

对本课程的教学实际提出需要匹配的案例,然后在全校乃至全社会征集案例。在征集过程中,既接受推荐案例,更欢迎根据具体要求编写的案例。为此,我校组织了专门的案例编审委员会,实行“双投”机制,即“投标竞选,投票选择”。所谓投标竞选,即对案例编写公开提出投标书,欢迎教学与实务界人士参与投标;所谓投票选择,即对投标书经过专家评估后,实行投票取舍制和对编写好的案例成果实行专家评审后的投票表决制。

这些做法不仅提高了案例编写的质量,也提高了案例的使用效率,从而克服了原来把编写案例当成“花瓶”的形式主义弊端。本期的案例集正是在这样的运作过程中产生的。

今天这个“媳妇”终于见“婆婆”了。我们希望各位“婆婆”来评头论足,从而使“未来的媳妇”不但更“好看”,而且更“能干”。谨此,我们需要感谢下列各位专家和学者,正是他们的负责精神和智慧,才使本案例

集得以顺利问世。

他们是孙铮、张淑智、杨公朴、颜光华、陈启杰、张桁、杨大楷、陈信元、孙海鸣、戴国强、杨君昌、丁邦开、刘兰娟、陈文浩、王玉、冯正权、丛树海、施锡铨。

本案例集的出版，得益于熊诗平、金福林、何苏湘、张有年的鼎力协助和指导，在此一并感谢。

骆祖望

2003年3月26日

大型烟草公司的购并活动使世界烟草市场呈现出寡头垄断的局面。菲利普·莫里斯公司、英美烟草公司、R. J. 雷诺士公司和日本烟草株式会社等几大烟草巨头分享了全球 41% 的卷烟市场, 确立了世界烟草市场英、美、日三足鼎立的格局 (见表 1)。

表 1 三家烟草公司的市场份额

公司名称	年产销量	世界市场份额
PM	1 900 万箱	17%
BAT	1 800 万箱	16%
日本烟草株式会社	920 万箱	8%
合计	4 620 万箱	41%

目前, 菲利普·莫里斯公司在美国本土以外有 30 多家卷烟厂, BAT 公司在 52

个国家拥有 118 家卷烟厂,日本烟草株式会社在 18 个国家拥有 22 个卷烟厂。此外,这些烟草巨头都在经济全球化的大背景下形成了国际化的生产和销售模式。这些都在不同程度上引发了国际烟草业集团化、寡头化的总趋势。

品牌化发展是近年世界几大烟草公司共同关注的焦点,并先后推出了各自的名牌策略。各个烟草公司在销售网络的构建上都不惜工本。以日本烟草株式会社国内卷烟销售为例,其在“关东”、“关西”、“中部”建立了 3 个营业部、14 个支店,并下设若干个营业所,每个营业所负责一定区域内的卷烟销售。而其所有的卷烟则由子公司“烟草配送服务中心”配送到 28 万个卷烟销售点和 58 万个自动售烟机处,与消费者直接见面。跨国烟草公司在海外销售网的建设上都广泛采用了全球化的网络体系。在一些国家或地区建立独资公司和卷烟厂,自建网络,自产自销,又在另一些国家建立子公司和生产基地,委托总经销商

或代理商销售,形成总经销商、分销商、零售商、消费者的市场网络,并对批发商和零售商普遍实行配送制,进行科学规范的管理。

从卷烟自身口味的发展潮流来看,安全型、低焦油卷烟在消费市场中占了主导地位。世界著名烟草公司纷纷注资于该领域,希望依靠技术力量来开发安全型卷烟和低焦油卷烟。美国低焦油卷烟(焦油含量 $<15\text{mg}/\text{支}$)的销量已占国内总销量的50%以上。

从20世纪80年代开始,一些国家,如英国、美国、日本、俄罗斯等先后取消了烟草专卖制度。世界几大著名的烟草公司既不是代表国家从事烟草专卖的生产经营企业,也不是烟草专卖的执法主体。

随着中国市场开放度的不断扩大,世界各大烟草公司都将目光集中于此。它们在中国的一些大、中城市设立办事机构,进行市场需求调研,企图通过各种宣传手段,培养各自的潜在消费者。

II

中国烟草业

20 世纪 80 年代初,中国烟草总公司和国家烟草专卖局相继成立,并逐步建立了“统一领导、垂直管理、专卖经营”的烟草专卖体制。在 20 世纪最后的 20 年里,中国烟草业取得了显著发展,集中表现为:烟叶品种齐全,质量提高,货源充足,烟叶种植和调制水平有明显改进,烟草科技取得积极进展;卷烟生产有了较大幅度的增长,产品结构得到了积极调整;烟草企业技术改造取得明显进步,设备、装备接近或跟上世界先进水平;卷烟专用材料基础加强,烟用辅助材料的生产供应条件明显改善;积极开展对外烟草经济技术交流与合作,对外贸易取得较好的成绩。

但是,中国烟草业面临着诸多发展上的阻力和困境。中国是烟草大国,拥有巨

大的卷烟消费市场,消费总量大约在3 400万箱左右,占世界卷烟消费的 1/4。但中国不是烟草强国。目前国内共有烟厂 180多家,生产的牌号有3 000多个,但总产销量大约在3 400万箱左右,每个牌号的平均产量为 1 万箱左右。中国卷烟业具有企业数量多、企业产量低、生产牌号多、单牌号产量规模小、行业集中度低的特性。即便是国内最大的生产牌号,一年产量也不超过 100 万箱,而“万宝路”的年产量则是 800 万箱!

就整体而言,中国无论从产销量、品牌,还是从收益情况上看,云南、上海、浙江、江苏等地的烟草企业是中国烟草市场上的领头羊。

中国卷烟在产品结构上存在一些不合理的方面,具体表现在:(1)烤烟型卷烟与混合型卷烟在产量比重上不合理。中国卷烟业仍以烤烟型卷烟的生产为主,混合型卷烟的产量仅占总产量的 5%。(2)低焦油卷烟产量的发展速度不合理。虽然中国

卷烟的焦油含量已降到 18mg/支以下,并有部分企业已开发出低焦油卷烟(15mg/支以下),但其产量仅占总产量的 2%左右,且与国际标准还有相当大的距离。以欧盟为例,其 1998 年规定焦油含量需低于 12mg/支,到 2010 年,则必须降到 8mg/支以下。美国、日本更是研制出了焦油含量仅为 1mg/支的卷烟。(3)高、中、低档卷烟的供给比重不合理。企业为了完成税收计划,在产量严格受控的情况下,不断增加一、二类卷烟的生产数量,缩减四、五类卷烟的产量,整个卷烟结构不断上移。这与消费档次不断下移的实情正好背道而驰,造成市场上结构性供求失衡现象。

同时,国内市场上假烟、走私烟、非法烟的泛滥直接威胁到烟草行业的生存和发展。全国每年大约有 300 万箱该类型的卷烟流入市场,占整个产销量的 9%。部分烟草企业不规范的经营行为和不完善的销售渠道,致使烟草行业对卷烟市场的控制力偏软,导致较大的价格波动和恶性价格

战。从 1997 年初至今,卷烟市场价格一直处于整体下滑状态。

“入世”对中国烟草业而言是喜忧参半。将中国烟草市场融入全球烟草市场,能迫使中国由单纯的烟草专卖转变为专卖体制下的烟草市场经济体制,并按照市场经济原则,建立烟草市场体系。通过对“入世”优惠条件的享用,中国烟草业还可利用自身在烟草资源上的优势抢占世界市场:中国劳动力的价格仅相当于中等发达国家的 $1/11$,而烟叶原料的价格则仅相当于美国的 $1/3$ 。除此之外,还可借助“入世”的力量打击卷烟的走私活动,维护正常的财政收入。但“入世”后,卷烟的税率将降至 16% 左右,目前外烟在中国市场上的价格就可能从现在的 8~12 元/包下降到 5~7 元/包。这个价格在较大程度上将影响中国卷烟消费者的消费倾向,受冲击最大的将是目前价格在 3 元/包以上的甲级国产名优烟。若关税进一步下调,其影响还将扩大到 3 元/包以下的国产卷烟。从供应

环节看,外国烟草商会长驱直入中国烟草市场,并借助贸易法对中国政府施压,迫使中国市场接受其卷烟。

III

上海烟草集团公司

一、概况

上海烟草集团公司成立于 1993 年。集团公司下属拥有高阳烟草国际有限公司、烟草印刷厂、烟草材料厂、烟草机械厂等一批企业。集团公司还通过资产纽带实行对外投资,形成了以母子公司为主要形式的集团企业新体制。集团先后参股捷强公司等 68 家企业,控股冠生园食品有限公司等 7 家企业,兼并了各区、县有限公司。与此同时,集团公司以上海卷烟厂和储运公司为中心,先后成立了计算机中心、技术

中心和国资办等技术管理机构。

上海烟草集团公司的卷烟产量始终保持稳步增长(见表2)。2000年卷烟总产量约为122.43万箱,比1995年的95.99万箱增长了27.6%,年均增长率为5%。在总产量中,内销116万箱,比1995年的86.93万箱增长了33%,年均增长率为6%,出口6.43万箱,与前期持平,并在全中国卷烟出口总量中占到50%以上。此外,卷烟的产品结构得到优化,总产量中:“中华”、“红双喜”、“牡丹”、“上海”等名牌卷烟的产量达到了91.25万箱,比1995年的54.67万箱增长了66.9%。卷烟生产的各项主要经济技术指标也刷新了历史记录,各项物耗指标和全员劳动生产率、有效作业率都达到了行业先进水平,有些甚至还赶上了世界先进水平。