

中国烟草发展战略丛书

中国烟草发展战略·大红鹰卷

Zhongguo yancao fazhan zhanlue · dahongying juan

主 编 徐芳权

副主编 汪银生 何小寒 张建平

中国科学技术大学出版社

中国烟草发展战略

大红鹰卷

主 编：徐芳权

副主编：汪银生 何小寒 张建平

编 委：（以姓氏笔画为序）

马家国 叶 政 江宏春

李宇征 李 萍 吴兆雪

吴神贵 吴静波 何小寒

汪银生 张建平 杨志社

徐芳权 贾喜平 程 斌

袁德磊

中国科学技术大学出版社

2003·合肥

内 容 简 介

本书是一本以中国著名品牌——大红鹰作为研究对象,探讨大红鹰的发展历程和企业战略的学术著作。该书全面揭示了宁波卷烟厂坚持以人为本的经营理念,以创新为先导,以改革为动力,精心打造企业核心竞争力,从而奏响了烟草改革与发展乐章的最强音。

图书在版编目(CIP)数据

中国烟草发展战略·大红鹰卷/徐芳权主编. —合肥:中国科学技术大学出版社,2003.6

(中国烟草发展战略丛书)

ISBN 7-312-01566-2

I. 中… II. 徐… III. ①烟草工业—经济发展战略—研究—中国 ②烟草工业—经济发展战略—研究—宁波市 IV. F426.89

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 033861 号

中国科学技术大学出版社出版发行

(安徽省合肥市金寨路 96 号, 230026)

中国科学技术大学印刷厂印刷

全国新华书店经销

开本: 850×1168/32 印张: 10.5 字数: 273 千

2003 年 6 月第 1 版 2003 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1—2800 册

ISBN 7-312-01566-2/F·76 定价: 25.00 元

中国烟草发展战略丛书编委会

(以姓氏笔画为序)

方宇澄	方祖英	尹保陵	卢业广	朱汉春
陈修年	张大华	张建平	张爱国	张慧勤
汪银生	杨国安	杨晋闽	郑伟	郑星龙
顾厚武	夏明仁	董建江		

序

当前,中国烟草工业主要面临着两大形势:一是全面买方市场的形成;二是中国加入 WTO 后国内市场的国际化。在这种新形势下,企业要保持平稳发展,关键在于提高核心竞争力,通过加大科技含量不断推出适应市场需求的新产品,做大做强名优品牌。同时,需要建设一支敬业、胜任、同心同力、好学、文明的员工队伍,寻求一种简单有效的企业管理模式,建立良好的激励机制。

一、创新是根本

而今是创新时代,创新是主旋律,没有创新便没有发展。现在市场变数很多,关键是创新,除体制创新、管理创新外,要突出抓好技术创新,这是企业核心竞争力之一。要以先进科学技术成果作为发展的起点和驱动力,着力提高技术创新能力,着力进行人才培养、发现、使用和劳动者素质提高,使科技在市场竞争、企业发展中发挥更大作用。技术创新仍然要面向市场,选准方向,紧紧围绕增加品种、改进质量、提高效益来进行,要用现代科技更新改造和提高传统产业,提高消化、创新能力,抢占技术制高点,通过技术进步培育新的经济增长点。

“大红鹰”的发展历程实际上就是一条创新之路。早在 1994 年“大红鹰”问世之初,即以精致、新颖、高雅的商标设计,醇和的吸味,馥郁的香气,舒适的余味,使众多消费者情有独钟。而今天,在不到一年的时间里,宁波卷烟厂又加大科研力度,在吸味不变的前提下,陆续开发出大红鹰“银色新锐”、“大红鹰”软包装、“软精品大红鹰”卷烟,特别是“大红鹰(福星红)”包装在保持原设计风格不变

的情况下,进一步提高了其档次和完美性,一上市就受到消费者的欢迎。

前不久,宁波卷烟厂全面启动了包括全员营销、数据库营销、公关营销等在内的营销创新工程。全员营销,当然不是指全体员工都去做销售,而是要求宁波卷烟厂员工,应牢固确立“以消费者为中心”的理念,一方面,立足做好本职工作,为提高产品质量和服务质量做贡献;另一方面,每个员工应树立自身良好形象,为企业形象和产品形象的提升尽自己的一份力。数据库营销将以精心筹备的“大红鹰会员俱乐部”为核心,此工程的启动实施将着力于培育顾客忠诚度,提高宁波卷烟厂产品的市场竞争力。公关营销的目的是处理好与企业发展相关的各种“利益人”的关系,通过策划、参与大型公益活动及整合既往的公益业绩,努力展示宁波卷烟厂“新时代精神”的企业风采。

二、人才是关键

当前,一些企业在管理过程中忽视人的因素,致使企业经营者、员工的积极性和创造性不高。尽管“重视人的管理”已经成为不少企业的准则,但对人才的需求和如何发挥员工的积极性,将是永无止境的课题。随着中国“入世”,我们正面临前所未有的人才争夺战,人才战略是我们在新一轮国际竞争中赢得主动的关键,必须积极培养和引进信息、金融、财会、外贸、法律、管理等领域的各类专业人才,特别是要重视引入并通过有针对性的专业培训,造就自己熟悉世贸组织规则、适应国际竞争需要、并能够参与解决国际争端的专门法制人才和了解国际惯例、跨领域、跨学科的复合型人才。

谋事在人,成事也在人。企业文化正是这样一种以人为本的发展战略。企业文化建设应把人置于生产和经营管理的最高位置,视人才为企业发展的第一资源,把人的科技和文化素质的提

高,人的积极性和创造性的发挥,视为企业发展的动力之源。企业的成功要靠员工的素质,靠具有凝聚力的团队精神,靠共同的理想信念。人是生产力中最活跃的因素,是企业的根本;人既是管理的对象,又是管理的主体。企业管理是人、财、物的管理,而人永远是财和物的支配者、组织者、创造者,只有高素质的员工才能生产出高质量的产品。因此,要树立以人为本的管理思想,充分调动企业员工的主动性、积极性和创造性,把每个员工科学合理地配置到生产经营各个环节中去,使他们尽心竭力地工作,充分发挥创造潜能;要大力培养和发现企业技术和管理人才,特别是培养敢于打破常规,善于在同顾客(用户)打交道中捕捉机遇,能够引发、挖掘出新的需求、新的产品、新的市场的人才。

一个企业要有一种精神,要有一种力量,要有一种团队精神,要使员工有精神的归宿和精神的家园。2002年下半年,宁波卷烟厂班子总结这几年企业文化建设的经验,提炼出企业文化的核心是一个宗旨(让顾客和员工满意),一种精神(大红鹰——新时代的精神,即自强不息、爱的奉献、永不满足),六大信条(全员营销、多维沟通、居安思危、学无止境、自我管理、天天进步)。

三、管理是永恒

管理也是生产力。在深化改革的同时,必须重视和加强企业管理。当前,企业管理中迫切需要解决的问题很多,随着改革的逐步深化,管理工作必须相应加强、同步推进,这是一项长期的、重要的任务,也是提高企业经济效益现实的、有效的途径。要努力探索改善企业管理工作的有效形式,更新管理方式和改进管理活动,使管理工作步入科学化、规范化、制度化的轨道。要按市场经济发展要求赋予企业管理新的内容、方式和手段,丰富和充实管理内涵。要善于捕捉市场信息,对市场需求的信息和宏观调控的信号及时做出反应,形成科学高效的内部管理机制,努力实现管理创新。

管理是企业发展的永恒主题,提高企业管理水平永无止境。2002年是宁波卷烟厂“管理之年”。依照“简单有效”的原则探索特色管理模式,宁波卷烟厂将借贯彻 ISO9002 质量标准的东风,强化以“三全一化”为核心的管理工作,即全面目标计划管理、全面质量管理、全面预算管理和信息化。同时借助“外脑”,探索和加强人力资源管理制度,不断提高处理行政事务的水平,尽快实现企业管理模式从传统型、经验型向科学型、创新型的转变。

烟草行业是一个特殊的行业,专卖管理制度对烟草行业的发展发挥了不可替代的作用。近十年来,宁波卷烟厂励精图治,开拓创新,取得了长足发展。在过去一年里,宁波卷烟厂在连续多年快速增长的基础上,继续保持了稳步攀升的良好发展态势,这是全体宁烟人团结拼搏的结果。我们要看到成绩,但更要看到问题。我们面临的危机,除了国际、国内烟草同行的激烈竞争和挑战外,更突出体现在我们自身的内在问题上,体现在新观念、新知识及发展后劲的差距上,体现在发展的动力机制上。进入新世纪后,我们的品牌优势、竞争力和抗风险能力如何强化?如何建立高素质的宁波卷烟厂队伍?如何提高企业管理的简单有效性?宁波卷烟厂未来的效益增长点究竟在哪里?“大红鹰”能否成为一个世界级的品牌?等等。这些问题需要不断解放思想,与时俱进,团结拼搏,真抓实干,不断增强风险意识、危机意识、忧患意识,尽快使自身在激烈的市场竞争中成熟起来。为此,我们与中国科学技术大学的专家、学者合作,成立了大红鹰研究课题组,共同探讨“大红鹰”的创业历程、发展目标、战略思维,从而为宁烟的再次腾飞献计献策。

徐芳权

2003年1月

目 录

序	徐芳权 (I)
---------	-----------

创 业 篇

第一章 大红鹰:中国烟草的雄鹰	(3)
第一节 以振兴民族工业为己任	(3)
第二节 永不满足,铸就名牌,敢争第一	(12)
第三节 中国烟草的排头兵	(18)
第二章 大红鹰在“二次创业”中腾飞	(27)
第一节 几度风雨,几度沉浮	(27)
第二节 改革开放,走出困境	(32)
第三节 横空出世,鹰击长空	(36)
第四节 “鹰”誉九州,“驰名”华夏	(44)
第三章 大红鹰现象的深层揭示	(51)
第一节 新时代的精神	(51)
第二节 顺应了烟草体制的改革	(58)
第三节 全面改善烟草企业形象	(65)

发 展 篇

第四章 “执着追求,天天进步”的发展理念	(75)
第一节 发展才是硬道理	(75)
第二节 执着追求崇高的企业目标	(81)

第三节	天天进步,不断迈向“五个一流”的企业目标 …	(89)
第五章	“以人为本,搞活机制”的管理哲学	(98)
第一节	以人为本管理哲学的理论依据	(98)
第二节	以人为本的基本内容与要求	(103)
第三节	以人为本管理哲学的保障机制	(115)
第六章	“工商联手,客我双赢”的市场方略	(125)
第一节	“工商联手,客我双赢”的市场开发战略	(125)
第二节	以“工商联手”为根基的大市场、大营销战略 …	(132)
第三节	面对市场新形势,构建烟草营销新理念	(140)
第七章	“满足需求,奉献社会”的经营目的	(150)
第一节	“满足需求,奉献社会”的崇高经营目的	(150)
第二节	“满足需求,奉献社会”体现了宁烟发展的 内在动力	(157)
第三节	“满足需求,奉献社会”经营目的的成功实践 …	(163)
第四节	提升“满足需求,奉献社会”的精神境界	(169)
第八章	“解放思想,与时俱进”的创新思维	(172)
第一节	创新是企业的灵魂	(172)
第二节	大红鹰的创新观	(178)
第三节	大红鹰的创新思维	(189)
第九章	“运筹帷幄,决胜千里”的决策艺术	(196)
第一节	开拓奋进的决策历程	(196)
第二节	科学严谨的决策程序	(207)
第三节	游刃有余的决策艺术	(218)

战 略 篇

第十章	大红鹰积极应对挑战	(231)
第一节	积极应对 WTO 的挑战	(231)

第二节	应对吸烟与健康的挑战·····	(241)
第三节	应对国内市场竞争的挑战·····	(247)
第十一章	让大红鹰飞得更高更远·····	(255)
第一节	大红鹰走向世界·····	(255)
第二节	实施多元化经营战略,向烟外产业拓展·····	(261)
第三节	提高企业竞争力,实现企业“可持续发展”·····	(272)
第十二章	大红鹰:让历史告诉未来·····	(282)
第一节	遵循规律是大红鹰走向辉煌未来的决定性 条件·····	(282)
第二节	正确的发展战略是大红鹰走向辉煌未来的 关键所在·····	(289)
第三节	与时俱进、开拓创新的宁烟人是大红鹰走向 辉煌未来的根本保证·····	(299)
附 录	大红鹰记事·····	(311)
参考文献	·····	(320)
后 记	·····	(323)

创业篇

第一章 大红鹰：中国烟草的雄鹰

在中国众多的烟草工业企业中，地处东海之滨的宁波卷烟厂是一个正在崛起的巨人，她以先进的管理方法、独特的文化魅力和不断创新的精神，迅速跻身于中国烟草行业重点企业前列。她的主导品牌——“大红鹰”也以奇迹般的速度红遍大江南北，在激烈的卷烟市场竞争中，异军突起，独占鳌头，名气与日俱增，形成了一股奇特的“大红鹰现象”。广为流传的“大红鹰——新时代的精神”这句广告语正是宁烟人几十年来锐意进取，永不满足，创造一流企业奋斗精神的真实写照。“大红鹰”凝聚着宁烟丰富的企业文化和品牌内涵，以其充满活力，百折不挠，立足创新，不断超越，同时对社会、对消费者予以更多关爱的经营理念，树立起振兴民族工业的一面旗帜，奏响了烟草工业发展乐章的又一最强音。

大红鹰，正在成为中国烟草业 21 世纪腾飞壮大的雄鹰。

第一节 以振兴民族工业为己任

当前，国际企业之间的竞争已转为品牌竞争，谁拥有一流的品牌，谁就能够在竞争中先拔头筹。因此，邓小平同志曾高瞻远瞩地指出：“我们应该有自己的拳头产品，创出我们中国的名牌，否则就要受人欺负。”所以，努力发展中国的民族工业，让中国名牌走向世界，对于振兴我国的民族经济，具有极为重要的战略意义。

在全球经济日益一体化的今天，面对国外企业咄咄逼人的品牌攻势，国内企业必须鼓足勇气，坚定信心，以一往无前的气概迎

接国际竞争的挑战,巩固国内市场,进军国际市场,积极实施名牌战略,创造出真正能够在国际上打得响的世界名牌。可以说,中国名牌大旗树起之日,也就是中华民族经济振兴之时。

民族经济要不要发展,已无须疑虑。作为民族经济重要组成部分的烟草行业,更加切实地感受到振兴民族卷烟工业的紧迫性。20世纪80年代末、90年代初,随着国内卷烟市场价格的放开,走私烟、洋烟各行其道,长驱直入,“万宝路”、“三五”、“健牌”、“良友”等国际品牌横扫中国沿海地区,国产卷烟市场急剧萎缩。抱残守缺必将坐以待毙,而要与洋烟抗衡,必须推精品、创名牌,以名牌扛起民族卷烟工业的大旗。

“以振兴民族工业为己任”的宁波卷烟厂新一任班子上任伊始,便感受到这份沉甸甸的责任。然而在宁烟建厂以来生产的众多品牌中,谁能当此“挟泰山以超北海”的重任?宁烟的决策者以其超凡的战略眼光和睿智选择了“大红鹰”。

鹰击长空,雄风万里。鹰,在中华民族的传统文化中沉淀着极为丰富的内涵,是一种刚健昂扬、奋飞向上的精神写照。千百年来,中华民族以鹰自励,百折不挠,永不停止追求的脚步。诞生于20世纪50年代的“大红鹰”,价廉物美,在消费者心中具有较高的知名度。“大红鹰”名字响亮,悦耳动听;而鹰的图形刚健有力,便于广泛宣传。尤其是雄鹰展翅的“V”字图样,寓意胜利之意。宁波卷烟厂决心以“大红鹰”作为重振企业雄风的起飞点,并以此冲击国内高档卷烟市场,与国外名牌一较高低。

经济学的原理告诉我们,在产品匮乏年代,企业间是产品数量的原始竞争,只要勤劳吃苦,挖一锹不是金砖就是银锭。在产品供需均衡时代,是产品质量的竞争,谁心灵手巧,质量高出一筹,就能获得简单竞争的优势。当质量竞争进一步加剧,企业发现人才、信息、技术等方面又有潜力可挖时,便形成了较大范围的局部竞争。随着局部竞争的同质化,企业急欲在竞争上有所突破,便拉开了品

牌竞争——整体竞争的大幕。从原始竞争、简单竞争、局部竞争，最终进入品牌竞争，意味着企业已进入全面、总体的竞争阶段。所以说品牌竞争是一种整体竞争，是因为品牌竞争不是单纯的产品竞争，产品竞争是产品的物化功能、自然因素的竞争，而品牌竞争除了物质方面的竞争外，还包含了许多非物质因素，如文化、艺术、美学、心理、社会思潮、时代精神、人类自我反省等。企业的一切行为，大到战略决策，小到战术运用，从设备购置、技术开发、资金筹措、信息利用，到人才探寻、市场营销，从物质到精神等等，这一切行为均为了一个共同目标：建立最优秀的品牌，击败对手，发展自己。宁烟人显然深谙此道。在烟草市场日益走向成熟的阶段，一种产品要想靠轰动效应来赢得市场已不可能，只有品牌才是获得消费者青睐的制胜法宝。宁烟要想提升企业形象，扩大产品的市场占有率，除了抓住与世界烟草巨商菲利普·莫里斯烟草公司（以下简称菲·莫公司）的技术合作，创新企业内部管理机制外，更为关键的就是要创造出自己的品牌。

经过对各种牌号的整合与重新定位，1994年6月18日，一代新品“大红鹰”以其新颖的包装、独特的品质正式投放市场，很快就在与洋烟的抗衡中取得了竞争优势。短短数年间，“大红鹰”品牌迅速跻身于中国高档卷烟品牌的前列。“大红鹰”的增幅连续6年高居同行业榜首，单项税利连续8年高居全国同行业的最前列。先后荣获1994年上海首届国际名烟名酒博览会“金鹰奖”、首届全国卷烟包装设计特等奖、中国食品暨食品包装设计博览会金奖，1995年在美国拉斯维加斯荣获第132届国际贸易博览会“产品质量最高奖”，1998年荣获墨西哥国际烟草展览会“质量品质最高奖”。此外，“大红鹰”已进军加拿大、美国、新加坡、马来西亚、比利时等国家和香港、澳门等地区，开始以国际品牌的姿态飞向更为广阔的天地。“大红鹰”已经成为新时代民族工业发展的一面旗帜，它所取得的辉煌成果令国人惊叹，使世人折服。宁烟的崛起，“大

红鹰现象”的出现,以无可辩驳的事实证明:中国民族工业有能力创造出世界名牌,有能力把被外国公司抢走的国内市场再夺回来,有能力进入国际市场与世界强手对垒。“大红鹰”为中国民族工业点燃了新时代的希望之光,为中国民族工业实现现代化展示了光辉灿烂的美好前景。

人们不禁要问:宁烟何以在短时期内取得如此辉煌的业绩?“大红鹰”为什么具有如此强大的竞争实力?它到底有什么克敌制胜的秘诀?宁烟的创业和发展历程给了我们哪些启示呢?

第一,面对国际跨国公司的挑战,树立必胜的信心和勇气。改革开放以来,12亿中国人的巨大市场,对外国公司产生了极大的吸引力。不仅在电器、汽车制造、饮料、服装等方面,而且在传统的卷烟工业中,国际著名跨国烟草公司也对中国这个全球最大的烟草消费市场早有企求,想方设法挤进中国市场。他们采用正式的或非正式的贸易渠道,甚至不惜利用走私渠道将洋烟输入中国。一时间,“万宝路”、“三五”、“骆驼”、“健牌”等洋烟抢占国内城市一半以上的高档卷烟市场,很多人以抽洋烟、喝洋酒为时尚。有识之士为此惊呼:国烟为什么抵挡不住洋烟的进攻?难道民族工业就如此不堪一击吗?诚然,洋烟抢占中国市场,除了我国反倾销、反走私、反假冒伪劣措施不力外,烟民的消费心理和消费需求变化也是一个因素,更重要的是国产烟的质量与品牌状况令人堪忧。当时除“中华”等少数品牌烟以外,多数国产品牌香烟的质量无法与洋烟匹敌。在此情况下,中国烟草工业究竟是甘拜下风,还是迎接挑战,勇于竞争,可能会出现两种不同的结果:或是引起民族工业的衰落,或是使民族工业振兴。“一个国家、一个民族需要名牌,更需要培育、捍卫和提升品牌的意识。”宁烟人在全面分析中国烟草工业与世界先进水平的差距和自身的优劣势的基础上,决心把被洋烟占领的市场争夺回来。“大红鹰”与“红塔山”等诸多国产品牌一样,肩负起振兴中国烟草工业的历史重任。