

中国烟草发展战略丛书

中国烟草发展战略 · 杭州烟草卷

Zhongguo yancao fazhan zhanlue · hangzhou yancao juan

主 编 方祖英
副主编 汪银生 张慧勤

中国科学技术大学出版社

中国烟草发展战略

杭州烟草卷

主 编：方祖英

副主编：汪银生 张慧勤

编 委：(以姓氏笔画为序)

方祖英	何孔松	吴兆雪
严 韧	汪银生	张慧勤
杨映秋	陶国利	顾厚武

中国科学技术大学出版社

2001·合肥

内 容 简 介

本书是一本将烟草流通企业作为研究对象,探讨流通企业品牌的确立、发展以及企业文化战略的论著。主要介绍杭州市烟草公司通过实施“杭烟二次发展战略”,以人为核心,以市场为导向,大力加强网络建设,强化专卖管理,着力培育好大品牌、大市场,增强市场应变能力,完善企业竞争机制,构建和提升杭烟独特的核心竞争力,实现物质文明建设与精神文明建设的协调发展,从而成为中国烟草行业一颗引人注目的明星。

图书在版编目(CIP)数据

中国烟草发展战略·杭州烟草卷/方祖英主编. —合肥:中国科学技术大学出版社,2001.12

(中国烟草发展战略丛书)

ISBN 7-312-01349-X

I. 中… II. 方… III. 烟草工业—经济发展战略—杭州市
IV. F426.89

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第086976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:10.875 字数:283千

2001年12月第1版 2001年12月第1次印刷

印数:1—2600册

定价:22.00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

杭州烟草公司组建已经十年了。这十年,可以分成两个阶段。从1991年6月至1995年的前五年是创业阶段。在首届领导班子的领导下,杭烟人白手起家,负债经营,艰苦努力,为杭烟的进一步发展奠定了基石。从1996年至2000年,是杭烟持续发展阶段。在这五年里,杭州烟草经历了三个时期:一是从1996年至1998年,提出了“二次创业”目标;二是1998年底,又提出了“二次发展”的目标,到2000年,这两个发展阶段原来要六年的时间,经过全体杭烟人的努力,提前一年实现了预定目标;三是在20世纪末,即2000年,又提出了“新世纪、新三年”的发展目标。这就是要通过新三年的努力,使杭州烟草公司的资产在原有的基础上翻一番。

杭州烟草走过十年的历程,取得了一些成绩,固定资产增长了140倍,资产总值增长了14.7倍,年利润超过了1个亿,连续五年居全省同行业首位,这是全体杭烟人的智慧、胆略、心血和汗水换来的。十年间积累的经验更是我们继续前进的宝贵财富,归纳起来,大概有这样几条:

第一,以人为核心,努力培育一支能适应市场经济需要的干部职工队伍。杭烟组建之初,队伍的结构和素质很不理想,十年来,杭烟始终把以人为核心,以企业共同价值观为导向的企业精神文明建设放在突出的地位,解放思想,更新观念,不断强化创新意识,“拓宽思路兴杭烟,咬定发展不放松”,培育和形成了“维持现状就是落伍”的企业精神和“特别能吃苦、特别能战斗”的团队精神,在任何情况下都能抢时间,抓机遇,夺取“领先”的经济效益。在今后三年中,杭州烟草将把精神文明建设、企业文化建设、干部职工

队伍建设放在更加突出的地位,正确处理好利益、事业、理念三者的关系。应该说,企业的总体目标是建立在完善的利益目标实现的基础之上的。没有理念、事业目标,企业就会迷失前进的方向;没有利益目标,就失去了生存发展的基础;三者“三位一体”,是密不可分。

第二,大力加强网络建设,不断完善网络功能,使网络真正成为杭烟可持续发展的原动力。回顾十年历程,我们没有忘记,杭州烟草的发展离不开网络建设,得益于不断增强的市场控制力。杭烟十年尤其是后五年的高效益来自网络建设,由于起步早,得到的回报也早,效益就高。尤其是1999年以后,杭州市场入网销售率大大提高,城网建设发挥的作用明显体现。2000年利润突破1个亿,2001年将达到1.4亿元。面对入世后中国卷烟市场将会出现的挑战和机遇,要在国际、国内两个市场的竞争中保持发展优势,我们将在夯实基础上提升水平,积极构建和完善以信息化为特征,以物流配送和客户管理两条主线为重点的现代城市销售网络,建立先进的仓储能力和自动化分拣能力、完善的配送服务功能和先进的物流管理系统和客户管理系统的网络平台。现在,杭烟已经制定了城网建设的三年规划和实施意见,一定要抓紧再抓紧,抓早、抓细、抓实各项具体工作,力求抓出成效来,使杭州市城网建设真正成为与国际接轨的、国内先进的网络体系。

第三,以市场为导向,适时调整营销策略,着力培育好大品牌、大市场,增强市场应变能力。前几年由于市场形势的急剧变化,尤其是省外烟价格长期处于低迷状态,杭州烟草不断分析经济形势,及时作出准确判断,适时调整营销策略,提出了重点抓好省产烟培育,拓展省产烟市场,以确保效益增长的经营思路。近几年,杭州烟草还针对市场销售动态,加强品牌管理,优化品牌结构,在重点抓好省产主干、骨干品牌的稳价扩量工作的同时,突出省外名优烟的市场份额,把36只国内名优烟的市场培育好。十年发展,十年

巨变,杭烟人更加深切地感悟到市场、品牌、效益之间的关系及其重要性。要实现今后三年的宏伟目标,仍要把市场培育工作和品牌结构调整工作放在重要的位置,不断提高企业的核心竞争力。

第四,强化专卖管理,净化卷烟市场,确保烟草专营。实施烟草专卖管理是国家赋予烟草专卖局的神圣职责。十年来,杭烟为贯彻“专卖保市场”的工作方针,不断强化专卖管理,加大“三打”力度,缩小违法经营空间,保护合法经营,为提高市场控制力和占有率做了大量卓有成效的工作。近几年来,为适应市场的变化,杭烟在加强机构、队伍、装备等硬件建设的同时,进一步调整专卖管理体制和运行机制,改善管理的方式和方法,把工作重心转到市场监管上,把净化市场、提高市场占有率作为首要的工作目标,不断取得新变化、新成效。今后,我们仍要下功夫完善专卖户籍化管理体系,深化改革,对卷烟市场的监督管理由单纯的行政执法处罚转变为教育、疏导、激励式管理,走出一条具有杭烟特色的专卖管理新路子。

第五,不断完善企业核心竞争机制,继续构建和提升杭烟独特的核心竞争力。过去五年间,杭州烟草把构建杭烟核心竞争机制放在重要议事日程上,十分重视在市场预测、研究开发、市场营销、经营决策、人事管理、人才开发、运输、销售等一系列过程中形成自己独特优势的关键技术和关键机制。正因为如此,杭州烟草在发展的第一个三年内实现了“一主两翼”的目标,并圆满完成了各项经济指标。今后的几年,杭州烟草的战略指导思想是走稳步发展卷烟主业,积极有效地拓展多种经营,主动进入资本经营领域,持续、全面地提升企业整体素质和综合实力的“一主两翼”发展路子。欣逢人世,新的挑战,新的机遇,更加需要杭烟不断提升自己独特的竞争力,真正使杭烟由垄断性商业企业向经营领域多元化的大型企业发展,尽快达到“一流的经济效益,一流的管理水平,一流的精神文明”的现代化企业,率先实现“烟草强市”的目标。

十年来,杭烟人在实践中积累的一些经验和有益启示,也是杭烟不可多得的“无形资产”。今后,我们应当在各项工作中进一步深化、完善、提高,并发扬光大。我们深知,山外有山,天外有天,跟行业内外许多成功企业相比,我们还有不小的差距。这一次,我们与中国科学技术大学的专家、教授合作,对杭烟的发展战略进行系统研究,目的是在总结经验的基础上,更好地迎接新世纪的挑战。

方祖英

2001年12月

目 录

序	方祖英 (I)
---------	-----------

行 业 篇

第一章 中国烟草:敢问路在何方	(3)
第一节 中国烟草的现状	(3)
第二节 WTO 给中国烟草带来的机遇和挑战	(9)
第三节 中国烟草任重道远	(18)
第二章 浙江烟草:透过现象看本质	(23)
第一节 值得关注的“浙烟现象”	(23)
第二节 凤凰涅槃话浙烟	(29)
第三节 正确认识浙江烟草面临的形势	(33)
第三章 杭州烟草:新世纪的曙光	(39)
第一节 成功的营销理念	(39)
第二节 杭州烟草二次发展战略的内涵	(43)
第三节 杭州烟草二次发展战略的实践	(48)
第四节 新时代的呼唤	(54)

理 念 篇

第四章 树立以人为本的企业哲学	(61)
第一节 大力开发人力资源	(61)
第二节 建立新型的人与人之间的关系	(71)

第五章 强化“维持现状就是落伍”的企业精神	(87)
第一节 营造“维持现状就是落伍”企业精神的良好 氛围	(87)
第二节 “维持现状就是落伍”企业精神的基本内涵 ..	(91)
第三节 构建“维持现状就是落伍”企业精神的基本 途径	(95)
第六章 发扬“永攀高峰”的团队精神	(101)
第一节 发扬“永攀高峰”团队精神的重要性	(101)
第二节 全面理解和把握团队精神的内涵	(103)
第三节 在实践中大力塑造团队精神	(112)

发 展 篇

第七章 杭州烟草的信条——“发展是硬道理”	(119)
第一节 精于审时,敏于度势	(120)
第二节 观念创新,意识超前	(123)
第三节 讲求规范,锐意改革	(124)
第四节 基础求坚,经营贵柔	(129)
第五节 双重效益,共生共长	(132)
第八章 杭州烟草的发展依托——“科学技术是第一 生产力”	(135)
第一节 培育企业的科学精神	(135)
第二节 提高企业的科技含量	(137)
第三节 增强企业的人才优势	(141)
第九章 杭州烟草的二次发展战略——“一主两翼”	(147)
第一节 探索多元化经营之路	(148)
第二节 进入资本经营领域	(153)
第三节 拓建“一主两翼”的发展战略	(156)

第四节 描绘新世纪的蓝图	(158)
--------------------	-------

市 场 篇

第十章 杭州烟草经营战略·大专卖	(163)
第一节 烟草市场秩序	(163)
第二节 规范卷烟市场秩序的对策	(165)
第三节 建立烟草市场秩序评价体系	(175)
第十一章 杭州烟草经营战略·大品牌	(176)
第一节 品牌理论	(176)
第二节 产品经营与品牌经营的关系	(180)
第三节 营造大品牌工程	(180)
第十二章 杭州烟草经营战略·大配送	(195)
第一节 大配送理论	(195)
第二节 大配送实践	(202)

文 化 篇

第十三章 杭州烟草企业文化建设	(213)
第一节 培植杭烟企业文化之魂	(213)
第二节 树立杭烟企业文化之风	(222)
第三节 融入杭烟企业文化之情	(230)
第四节 内化杭烟企业文化之心	(244)

创 新 篇

第十四章 杭州烟草创新(上)	(253)
第一节 创新是企业与社会发展的动力	(254)

第二节	决策创新:事关企业的兴衰成败	(260)
第三节	管理创新:使企业充满生机与活力	(267)
第四节	技术创新:经济发展的根本动力	(274)
第十五章	杭州烟草创新(下)	(283)
第一节	观念创新:创新的先导	(283)
第二节	思维创新:创新的思想之源	(291)
附 录	杭州烟草大事记(1991年6月~2001年6月)	(301)
参考文献	(330)
后 记	(333)

行业篇

第一章 中国烟草:敢问路在何方

当前,烟草行业的改革与发展正处在关键时期。行业面临着新的发展机遇,也面临着更大、更严峻的考验。从有利的方面看,党中央、国务院对烟草行业的改革与发展非常重视,近几年来,中央采取的一系列促进经济增长的方政策和重大措施十分明确,效果也十分显著,国民经济发展出现重要转机,为烟草行业的发展提供了良好的政治、经济环境。同时,烟草行业经过二十年的发展,国家烟草专卖制度更加巩固,“统一领导、垂直管理、专卖专营”的管理体制不断完善,行业管理和企业管理逐步加强,科技水平有了较大提高,经济运行秩序正在进一步规范,行业的整体实力有了新的增强,为我们做好今后的工作进而取得更大的发展奠定了基础。然而,我们必须清醒地认识到,烟草行业面临的形势丝毫不容乐观。

第一节 中国烟草的现状

一、中国烟草形势不容乐观

从目前的情况看,烟草行业正处在内外多重压力之下,置身内部各种矛盾之中。

在国际上,我们面临着来自 WTO 和 WHO 的冲击和影响。一方面,我们加入世界贸易组织(WTO)将成为现实,国内市场国际

化的趋势将进一步显现,烟草市场将进一步开放。随着烟草及相关产品关税的逐步递减,外国卷烟及其有关产品的市场竞争力将明显增强,我国烟草行业将会直接面对国际跨国烟草集团更为强劲的竞争。另一方面,世界卫生组织(WHO)在全球掀起了新一轮声势更高、范围更广的反烟浪潮,烟草的生存环境要受到更为苛刻的限制。

在国内,我们也面临着社会主义市场经济体制的逐步完善和国民经济的快速发展对烟草行业提出的新要求、新压力。一方面,随着社会主义市场经济体制的建立与不断完善,烟草行业面临的市场形势发生了深刻的变化,这就要求我们在社会主义市场经济体制的基础上坚持国家烟草专卖制度,同时又要引入市场机制和竞争机制,不断改革烟草行业和烟草企业内部与社会主义市场经济体制和国家烟草专卖制度要求不相适应的部分。另一方面,我国是一个发展中国家,烟草行业在满足市场需求的同时要为国家经济建设提供财政积累。在国民经济快速发展的情况下,烟草行业通过纳税向国家做的贡献还需要有所增长。在生产总量几乎不可能增长的情况下,要保持烟草税利的长期持续增长,其难度和压力也是很大的。

此外,烟草行业内部的深层次矛盾和问题进一步显露,除科技创新能力、市场竞争能力和抵御风险能力还比较薄弱,队伍整体素质不高以外,突出的问题主要表现在以下四个方面:一是面对严峻的挑战和困难,我们内部相当多的同志危机感和紧迫感不强,市场意识、竞争意识、服务意识仍然比较淡薄;二是烟草管理体制亟待完善,“统一领导、垂直管理、专卖专营”的体制并没有真正到位;三是“散、乱、低”和不规范的问题仍然存在,企业结构散,市场秩序乱,技术水平、管理水平和效益水平低,有令不行、有禁不止以及地区封锁等大量的不规范行为仍然是制约烟草行业发展的主要障碍;四是市场净化率和市场控制力需要进一步提高和加强,“内管

外打”的任务还相当艰巨,需要我们采取更加积极有效的措施加以整治和解决。

二、中国烟草经济的脆弱性

应该看到,现阶段中国烟草制品的市场容量已基本饱和,市场扩张的空间已十分有限。不过,尽管如此,拥有世界上最为庞大的吸烟群体的中国烟草市场仍然是各大跨国烟草集团激烈争夺的场地所在。但就现状而言,中国烟草在国内市场国际化的竞争中显得十分脆弱,其竞争力令人担忧。

首先,市场集中度,低致使系统内企业不能形成规模经济。据统计,1999年,中国有烟叶种植农户近570万户,全行业共有卷烟工业企业155家,商业企业2000多家,生产与经营十分分散。当今世界烟草市场基本上被最大的三家烟草公司——菲利浦·莫里斯公司、英美烟草公司和日本烟草公司所把持,这三家公司的卷烟产量已占到世界卷烟总量的41%,比中国所有卷烟厂的生产量总和所占份额还高出了近10个百分点。1999年,全世界生产卷烟11220万箱,其中我国3285万箱,占全世界总产量的30%,可谓卷烟生产大国。我国有3.06亿烟民,比英美两国人口总和还多。在最新的品牌研究权威报告中,“红塔山”的品牌价值已达439亿元,连续六年居全国之冠。1999年,菲·莫烟草公司销售卷烟1860万箱,销售收入580亿美元,全球卷烟市场占有率达到16.6%;英美烟草公司销售卷烟1600万箱,销售收入290亿美元,全球卷烟市场占有率为14.3%。同年,我国卷烟销售收入为1060亿元人民币,合127.7亿美元。菲·莫公司的卷烟年销量是我国的56.7%,而我国卷烟的全年销售收入却只为菲·莫公司的22.8%。中国最大的烟草企业玉溪红塔集团的年销量为220万箱,市场占有率为6.7%;而美国最大的烟草企业菲·莫公司在国内的市场