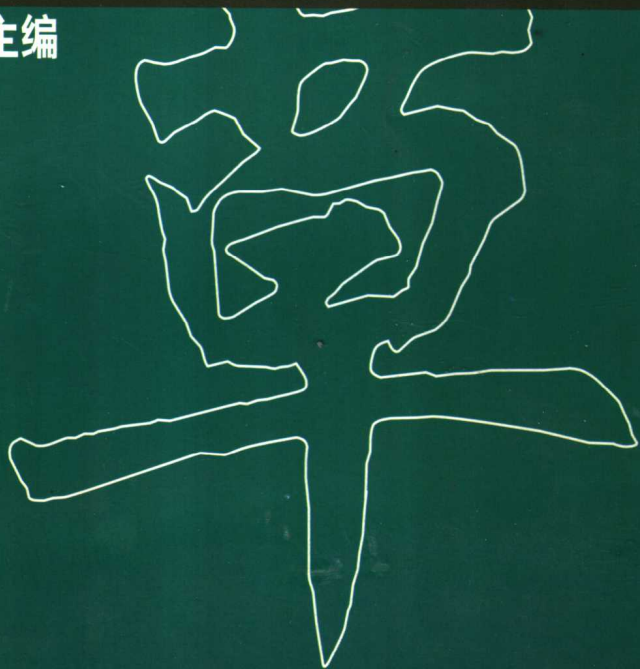




云南烟草产业多元化 经营发展战略

王崇理 郭洛夫 主编



云南烟草产业多元化 经营发展战略

顾问 张水长 管自和
主编 王崇理 郭洛夫

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

云南烟草产业多元化经营发展战略/王崇理,郭洛夫主编.
—北京:中国社会科学出版社,2001.10
ISBN 7-5004-3256-9

I. 云… II. ①王… ②郭… III. 烟草工业—经济发展
战略—云南省 IV. F426.89

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 084258 号

责任编辑 曹宏举
责任校对 尹 力
封面设计 王 华
版式设计 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010—84029453

传 真 010—64030272

网 址 <http://www.csspw.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 广增装订厂

版 次 2001 年 10 月第 1 版

印 次 2001 年 10 月第 1 次印刷

开 本 880 × 1230 毫米 1/32

印 张 6.25

插 页 2

字 数 150 千字

印 数 1—2500 册

定 价 15.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

顾 问：张水长 管自和
主 编：王崇理 郭洛夫
副主编：张之璞 陈利君

课题组成员

郭洛夫 张之璞 蔡 勇
王崇理 陈利君 俞文岚
张 伟 陶 云

课题策划

云南省烟草公司国有资产投资管理处
云南省社会科学院南亚研究中心

烟草产业多元化经营是全省的重要发展战略

(代 序)

云南烟草产业的多元化经营在经过十年的发展之后，已经形成了可观的规模，对它开展研究是十分必要的。

纵观当今世界企业的发展，多元化经营已成为一种潮流。在世界 500 强企业中，大部分企业都是多元化的企业或集团。据有关资料，在世界最大的 200 家企业中，实行单一产品经营策略的企业不足 10%。从烟草行业看，世界著名的烟草公司也普遍开展了多元化经营。世界第一大烟草公司菲利浦·莫里斯公司的非烟产业已占总销售收入的 60% 左右。英美烟草公司非烟制品的年营业额也占到全公司营业额的 40% 以上。日本烟草株式会社在其他领域已建立了 100 多个子公司和合资企业。可以说，当一个企业的生产经营发展到一定规模时，特别是像生产烟草产品这样的企业，多元化经营就势必成为它不可避免的发展方向。

云南烟草产业作为全省的经济支柱产业，对全省社会经济的发展做出了巨大的贡献。今后云南烟草如何继续为云南经济社会发展做出新的贡献，云南省委、省政府提出的“一业为主，多种经营”方针，已经为其发展指明了道路。正是在这一方针指引下，云南烟草行业积极开展了多元化经营，虽然它的起步比国外

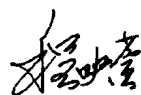
晚了许多，但其规模、领域、范围、效益在国内烟草行业中却处于领先地位。到目前为止，全省烟草行业在多元化经营方面的投入已超过了 200 亿元，独资、控股、参股的企业达到 300 多个。

云南烟草的多元化经营已经在全省的经济棋盘中成为一支举足轻重的力量。从目前的情况看，今后云南经济单纯依靠烟草一个产业来实现快速增长的历史已经不再。云南必须顺应全国和全世界产业结构大调整的潮流，实现全省产业结构的战略调整；这也是当前制定“十五”计划的主线和实施西部大开发的一项伟大使命。显而易见，云南要完成这项重大使命，烟草多元化经营就必然会成为一支不可忽视的重要力量。这就要求全省烟草业在做精做强主业、不断提高主业核心竞争能力的基础上，以“两烟”为依托，发展非烟产业，增强烟草产业的整体实力，推进多元化经营的步伐，向关系全省经济命脉的关键性领域和优势产业及产品进军，在寻求自身发展的同时，实现推动全省经济发展的目标。

因此，烟草行业开展多元化经营不再仅仅只是烟草部门或企业自己发展的需要，而是一项涉及全省经济战略性调整的重要工作，它关乎全省未来新产业、新支柱的形成与发展，必须引起有关方面的高度重视。

正是基于这一前提，烟草公司对此给予了高度重视，组织课题组开展研究，提出了多元化经营的发展方向，对云南烟草行业多元化经营的现状及问题进行了分析，探讨了其未来调整与发展的思路、目标、步骤、途径等问题，并对其发展规划及管理模式提出了具体意见。应该说，这项研究是对云南烟草多元化经营首次提出的一个系统思考，这项工作是值得肯定的，取得这样的成果是可喜的。书中提出的观点与思路值得有关部门深思。我相信，只要认真贯彻省委省政府的方针，采取扎实有效的措施推进

这一工作，云南烟草产业多元化经营就会迎来更加美好的明天，云南烟草业就会为全省经济发展做出更大的贡献。

A handwritten signature in black ink, appearing to be '杨少春' (Yang Shaochun), written in a cursive style.

2001 年 3 月 16 日

目 录

烟草产业多元化经营是全省的重要发展战略 (代序)

..... 程映萱 (1)

第一章 云南烟草产业多元化经营的基础与趋势..... (1)

第一节 云南烟草产业的基本特征与多元化经营的必然性..... (1)

第二节 云南烟草产业多元化经营的条件分析 (14)

第三节 烟草产业多元化经营与云南地方经济 (18)

第二章 云南烟草产业多元化经营的概况与评价 (26)

第一节 发展历程概述 (26)

第二节 经营现状分析 (32)

第三节 经营状况评价 (47)

第三章 云南烟草产业推进多元化经营的基本思路 (55)

第一节 国内外烟草产业多元化经营的启示 (55)

第二节 吸收烟草主业经营成功的经验 (67)

第三节 多元化经营面临的机遇与挑战 (71)

第四节 推进多元化经营的指导思想 (77)

第五节	多元化经营发展的政策引导	(83)
第四章	云南烟草产业推进多元化经营的战略目标 和实施步骤	(90)
第一节	总体战略目标	(90)
第二节	多元化经营的效益目标	(98)
第三节	多元化经营的产业目标选择	(101)
第四节	多元化经营的地域分布和产业进入的方式	(116)
第五节	多元化经营的类型、阶段与步骤	(119)
第五章	云南烟草产业多元化经营的调整与发展途径	(125)
第一节	调整与发展的基本思路	(125)
第二节	产业竞争力分析	(130)
第三节	多元化产业的调整——产业退出	(139)
第四节	多元化产业的调整——产业进入	(145)
第五节	多元化产业的调整——组织结构调整	(149)
第六章	云南烟草产业多元化经营的管理	(151)
第一节	多元化经营管理的基本要求	(151)
第二节	对多元化经营管理的战略思考	(163)
第三节	管理体系建设构想	(173)
主要参考文献		(187)

第一章

云南烟草产业多元化经营的基础与趋势

把企业的资源向新产品、新市场展开，扩大企业产品的市场范围，实行多元化经营战略，是企业成长到一定阶段后的自然选择，也是市场经济发展到一定阶段后必然出现的现象。发达国家的企业，尤其是一些大企业，多元化经营已经走过了几十年的历程，积累了大量的经验，多元化经营的成效令人刮目相看。国内的众多企业近年来也在不断地尝试着开展多元化经营，不少企业在这一领域取得了比较大的进展。如海尔集团，其多元化经营做得有声有色，成为国内企业多元化经营的样板。烟草业和其他产业一样，有多元化经营的要求。云南烟草作为国内烟草产业的市场领先者，所承受的市场压力和挑战巨大，使其必然走向多元化经营。

第一节 云南烟草产业的基本特征与多元化经营的必然性

一、云南烟草业的基本特征

(一) 烟草业是资本积累的重要手段

从国外烟草产业的发展过程看，有很多国家都曾自觉或不自觉地把烟草产业当作资本积累的手段，国家从烟草产业中获得了

巨额收益，这是烟草产业得到迅速发展的重要原因。国内烟草业发展的实践也可以明显地看到其资本积累功能所发挥的作用。烟草产业之所以成为资本积累的手段，是基于以下几方面的原因。

1. 烟草是高税收产品。

烟草产业属高税收产业。据有关资料显示，部分国家 1989 年卷烟税占其零售总额的比例为：法国 73%，日本 60%，原联邦德国 73%，意大利 72%，美国 35%。1992 年全世界由烟草业上缴各国政府的税收总额达 1400 亿美元，约占世界各国政府总税收额的 3%。该数字高于当年世界上 20 个最富有国家之外其余任何一国的国民生产总值。发展中国家烟草税收所占的比重更高，巴西等国烟草税收已经成为财政的第一大税源，印度烟草业所交的税收已经占到该国总税收的 10%。而大部分国家烟草业的税收还有提高的趋势。从世界各国及地区产业征税的实际情况看，烟草产品的税率几乎都是各国及地区产品中最高的（见表 1—1），有的国

表 1—1 世界部分国家(地区)卷烟税收情况

国家(地区)	税(%)	国家(地区)	税(%)	国家(地区)	税(%)
德 国	71.04	巴 西	73.55	巴基斯坦	69.54
法 国	75.00	巴拉圭	78.00	秘 鲁	68.00
意大利	72.73	玻利维亚	75.09	罗马尼亚	59.21
加拿大	55.57	葡萄牙	80.96	俄罗斯	54.31
澳大利亚	62.44	克罗地亚	60.24	南 非	43.75
丹 麦	83.07	以色列	67.71	坦桑尼亚	64.00
芬 兰	73.44	爱尔兰	74.84	埃 及	88.39
荷 兰	71.89	香 港	54.44	智 利	68.15
挪 威	77.66	日 本	59.75	印度尼西亚	43.09
新加坡	51.11	墨西哥	49.84	印 度	60.00
西班牙	70.00	摩洛哥	66.02	斯里兰卡	81.88
瑞 典	69.82	泰 国	60.00	突尼斯	70.81
瑞 士	50.12	台 湾	60.18	马拉维	41.10
比利时	74.50	韩 国	68.57	菲律宾	54.09

资料来源：《云南烟草经济与跨国经营》，云南人民出版社。

家及地区甚至比其他产业高 10 倍左右。由于烟草产品形态单一，实行专卖，征税成本低，逃税和漏税的可能性比较小，各国政府因而都比较注重对烟草产品征税。无论过去还是现在，客观上烟草产业都成为许多国家政府积累资本的重要工具。

表 1—2 云南烟草业对云南国民经济的贡献 单位:亿元

年份	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
两烟税利	79.54	105.01	148.36	241.48	276.90	346.32	378.00	373.00	380.00	343.11
占地方财政收入(%)	77.43	99.78	109.32	204.94	67.60	98.35	130.01	134.54	139.29	
烟草固定资产投资						6.09	24.91	22.56	15.55	12.76
占全省的比重(%)						1.6	5.6	4.2	2.3	
烟草更新改造投资						5.36	23.08	22.30	14.52	9.90
占全省的比重(%)						5.6	22.1	19.3	12.3	

资料来源:国家烟草专卖局:各年《烟草系统统计年报》;云南省烟草公司:各年《云南统计年鉴》。

烟草产业在我国的资本积累中也占据着相当重要的地位。烟草税已经成为我国财政收入的第一大来源。1994 年以前，我国对卷烟征收的产品税税率高达 50%—60%，是全国流转税中税率最高的产品。1994 年税制改革后，卷烟的产品税和消费税之和仍是各产品中流转税税率最高的，大约比一般商品的税率高 5—10 倍。近年来我国进口关税大幅度下降，但卷烟的进口关税

仍保持很高水平。由于云南是一个烟草业发达的省份，烟草产业对云南资本积累的作用要大于国内其他省区。

表 1—2 反映了云南烟草业的税利和固定资产投资发展情况，以及其对云南国民经济的贡献。1990—1998 年，云南两烟实现的税利增长速度始终高于地方财政收入的增长速度。1990—1993 年，二者之间的差距还不大，说明在分税制以前，大部分的烟草税利留在了云南。1994 年分税制后，云南两烟税利继续保持比较高的增长速度，而云南地方财政收入则急剧下降，1994 年比 1993 年减少了 137.34 亿元，这表明云南烟草税利大都上缴了中央财政。

表 1—3 云南烟草收入在财政收入中的比重 单位：亿元

年 份	财政收入	其中： 烟草收入	占财政 收入的 %	非烟草收入	占财政 收入的 %
1980	11.64	3.84	32.99	7.80	67.01
1985	27.43	13.23	48.23	14.20	51.77
1990	77.43	45.90	59.28	31.53	40.72
1995	285.07	196.00	68.76	89.07	31.24
1980—1995 年均增长 %		23.77	29.98	17.63	

资料来源：云南省财政厅。

从表 1—3 看出，早在 1980 年，云南烟草产业就为财政提供了 3.84 亿元的收入，占当时全省财政收入的 32.99%，已经成为全省第一大财源。随着 80 年代云南烟草业的崛起，全省财政中来自于烟草的部分不断增多。到 1985 年，全省财政中来自烟草的收入已占总收入的 48.23%，1990 年上升到 59.28%，1995 年达 68.76%，1997 年则突破 70%。1995 年与 1980 年相比，全省财政收入年平均增长 23.77%，其中得自烟草收入部分年平均增长 29.98%，得自非烟草收入部分年平均增长 17.63%，烟草收

入增长比非烟草收入增长高 12.35 个百分点。从财政收入与烟草收入的增加值看，1995 年的财政收入比 1980 年增加 273.43 亿元，其中烟草收入增加 192.16 亿元，其增加值占财政收入增加值的 70.28%。可见，云南财政收入的快速增长完全是由烟草业推动的。

2. 烟草高税的保证——专卖制。

专卖制度是世界上许多国家对烟草业采用的管理办法。1992 年世界上有 70 多个国家以立法形式对烟草业实行专卖管理，严格控制烟草的销售，防止税金的流失，以增加国家的财政收入。而那些没有实行烟草专卖制度或是取消了烟草专卖制度的国家，实际上仍然对烟草业实行着严格的管理与控制。只有在专卖制度的配合下，烟草的高税收的效应才能显现出来。中国一直实行烟草的专卖，以保证烟草高税收的获得，防止税收的流失。1983 年国务院颁布了《烟草专卖条例》，各省于 1984 年开始颁发烟草专卖许可证，实行烟草专卖。1992 年开始实施的《烟草专卖法》，以法律的形式把烟草生产和经营的专卖制度固定下来，使全国烟草生产经营都在国家规定的范围内进行，一切未经批准的生产及经营活动都要受到法律的制裁。

3. 烟草高税的基础——卷烟是一种特殊商品。

烟草是一种特殊的消费品，它不是人类生活的必需品。但这种产品一旦抽吸就会上瘾，上瘾后又难以戒除。对于单个消费者来说，卷烟每天的消费量是相对稳定的，这样，卷烟的消费弹性就比较低，容易形成大量而稳定的消费群体。中国目前大约有 3 亿吸烟者，约占总人口的四分之一。由于烟草的需求弹性低，对它高征税不会对消费量造成大的影响，因而烟草的税源基础是非常牢固的。

（二）烟草是国民收入“再分配的重要工具”

烟草产品的价值构成中很大一部分是税收，如不考虑税收因

素，烟草产品的实际成本是很低的。烟草业是一个投入产出比极高的行业，对于烟草企业来说，烟草利润中的大部分以税收的形式上缴了财政。

烟草业的税收主要是间接税，从全国范围看，间接税只是国民收入的分配额而不是增加额。从世界各国的情况看，烟草企业总是集中于少数地区，其生产的产品总要外销。在征税环节主要放在生产环节，即产烟区的情况下，烟草生产区烟草产品的外销就可以实现外部国民收入向产烟地区的转移。这是由于生产地区的集中，烟草生产区的外销烟数量通常会大于其他地区烟草在当地的销量，因而就形成了国民收入向生产地区的转移。以间接税为主的烟草税收表明税收除由生产企业承担一部分外，主要是由消费者来承担的，这使得国民收入的转移具备了基本的条件。由于卷烟是高税产品，一个地方的消费者如果大量消费外地卷烟产品的话，就意味着当地消费者在为外地的税收提供税源并支持了外地财政收入的增加，无形中进行了国民收入的转移。一个地区消费外地烟草产品越多，国民收入的转移速度越快。由于这个原因，烟草业发达的地区拼命壮大其烟草产业以获得由国民收入转移而带来的好处，而烟草业不发达的地区也努力发展自己的烟草业以获得这种好处并避免本地区国民收入的向外转移。如有可能，则对外地烟草产品设置各种壁垒以阻止其进入本地市场。同样地，烟草产品如能够出口，则国民收入又会从进口地向出口地转移。

烟草产品的这种特性使得烟草业和地方利益的关系十分密切。发达的烟草业可以带来大量的税收和企业留利，形成当地大量的资本积累，从而为当地社会经济的发展提供有利的条件。

云南是一个烟草业发达的地区，云南从烟草业发展中获得的利益是十分巨大的，财富的积累效应和转移效应在云南烟草的发展过程中表现得十分充分。详情见表 1—4 和表 1—5。

表 1—4 云南两烟产量及占全国产量份额

	1995	1996	1997	1998	1999
卷烟 (万箱)	680.4506	656.3758	624.2461	632.9892	622.4705
占全国 (%)	19.5	19.3	18.5	18.9	18.9
烤烟 (万吨)	54.9429	67.8800	69.0211	61.2988	52.3739
占全国 (%)	33.0	21.5	39.6	40.4	

资料来源：国家烟草专卖局：《烟草系统统计年报》1995—1999 年。

表 1—5 云南烟草业销售收入、增加值和利润 单位：亿元

	销售收入	增加值	利 润
1995	886.7423	319.6575	129.4181
1996	1063.3518	379.7244	123.0067
1997	1131.1372	375.5379	127.3072
1998	1148.7063	389.1691	117.3794
1999	1124.9806	376.2085	91.8403

资料来源：国家烟草专卖局：《烟草系统统计年报》1995—1999 年。

二、云南烟草业发展多元化经营的必然性

企业发展到一定的阶段或水平，多元化经营通常是其必然的一种选择。但对于云南烟草来说，开展多元化经营还有其本身的原因，具体表现在以下几方面：

(一) 烟草业发展中的内在矛盾

烟草业具备的资本积累和国民收入的再分配功能对于一个地区而言，其产业诱导作用是非常大的。在没有其他因素影响的情况下，其导致的后果为：

1. 各地争相兴办烟草业并保护它在当地的发展。

从地方政府的立场看，发展当地烟草业是有充分理由的。在我国的财政体制下，地方政府总是希望能够大力提高财政收入。这就要发展对当地财政贡献最大的产业，把收入尽量多地留给地方。地方财政收入实际上是地方利益最重要的组成部分和集中体现，客观上成为考核地方官员政绩的重要指标。在这种背景下，烟草业的高积累功能和对财政的高支持功能就显得格外引人注目，烟草业就很自然地被挑中作为地方的主导产业。地方政府希望把有限的资金投入到烟草业，取得比较高的回报。同时，我国的国家烟草专卖制度很容易演变为地方专卖制度，因为它容易与地方利益和地方行政联系在一起。故而，我国的专卖制度在一定程度上为地方保护主义提供了方便，各地政府利用专卖制度为自己的利益而推销本地烟草产品。烟草专卖已成为各地发展烟草业后销售渠道的重要保障。

2. 尽可能地提高产品档次。

我国对卷烟的征税针对不同的卷烟等级分为若干不等的级别，烟的档次越高，税率也越高。如各等级卷烟的消费税率为：甲级为 50%，乙级、丙级为 40%，丁级、戊级为 25%。由于高档次卷烟税率高，不仅可以为地方财政积累更多的资本，而且企业可以多留利。这就成为刺激各地烟草企业大力发展高档次卷烟的原因。

3. 市场封锁，搞地方保护主义。

各级地方政府一方面尽量发展本地的烟草业，另一方面大搞地方保护主义，进行市场封锁，以提高本地卷烟的销售数量。自 20 世纪 90 年代以来，中国烟草逐步转变为买方市场，各地对烟草市场的争夺日趋激烈。为阻止外地烟草进入本地市场，保护本地产品，地方政府可以使用各种措施（行政和非行政的）来封锁市场。市场的分割使得烟草业的规模效应难以发挥。

从中央政府的角度看，烟草业与其说是一个产业发展问题，