

李铁岗 等编著

基于订单供货的 卷烟营销供应链构建 与流程再造

JIYU DINGDAN GONGHUO DE
JUANYAN YINGXIAO
GONGYINGLIAN GOUJIAN
YU LIUCHENG ZAIZAO

山东大学出版社

李铁岗 等编著

基于订单供货的 卷烟营销供应链构建 与流程再造

JIYU DINGDAN GONGHUO DE
JUANYAN YINGXIAO
GONGYINGLIAN GOUJIAN
YULIUCHENG ZAIZAO

山东大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

基于订单供货的卷烟营销供应链构建与流程再造/李铁岗等编著.

济南:山东大学出版社,2010.10

ISBN 978-7-5607-4233-5

I. ①基…

II. ①李…

III. ①卷烟—物资管理:供销管理—中国

IV. ①F724.782.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 210855 号

山东大学出版社出版发行

(山东省济南市山大南路 27 号 邮政编码:250100)

山东省新华书店经销

济南景升印业有限公司印刷

787×1092 毫米 1/16 22 印张 407 千字

2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

定价:48.00 元

版权所有,盗印必究

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社营销部负责调换

《基于订单供货的卷烟营销供应链 构建与流程再造》编委会

编委会主任 李铁岗

编 委 (按姓氏笔画排列)

王丽英 孙曰瑶 刘庆林 张丹羽

吴耀华 秦大忠 綦好东

前 言

本书是山东省烟草专卖局(公司)委托山东省卷烟营销战略研究中心所作的“基于订单供货的卷烟营销供应链构建与流程再造”研究项目的成果总结报告。该课题顺应当前卷烟销售行业按订单供货的发展新趋势,应用先进的供应链管理理论及相关技术,对卷烟营销系统供应链上的各个环节(资金与成本管理、库存与配送管理、客户管理、软件管理等)进行优化,力图构建一条实用高效的、适应订单供货新模式的卷烟营销供应链体系,从而带来更高的经济效益和社会效益,并引导卷烟市场健康发展。

从历史和现状来看,山东卷烟企业面临着来自市场扩容和单箱价值提升的双重压力,同时还面临国家烟草政策变动、国际性的“禁烟浪潮”及环境保护等诸多方面的挑战。山东烟草虽然已实现工商分离,但卷烟工业企业与商业企业之间仍是相互支持、休戚与共的关系。山东省烟草专卖局(公司)作为山东两大烟草集团的主要销售渠道,在山东烟草行业发展中发挥着举足轻重的作用。要继续保持山东烟草工业企业持续发展的良好态势,必须在新形势下改善卷烟销售企业的运营机制,提高其运营效率,而其核心正是通过科学合理的供应链建设提高物流效率,降低营销成本,扩大市场规模,提升单箱价值。因此,供应链建设是事关山东卷烟行业生存和发展的最有价值的战略性基础工作。

本课题的直接经济效益在于:通过对卷烟销售行业供应链的研究,将有助于优化卷烟营销流程,改善卷烟营销管理模式,减少卷烟供应的中间环节,降低成本,压缩库存,提高设施与资金利用效率,最终

达到提高经济运行质量和效率的目标。

本课题的研究同时也会产生良好的社会效益,主要是可以实现卷烟营销供应链上卷烟生产、卷烟销售和零售终端等几大主体的合作共赢。此外,在卷烟营销供应链体系成功运转和日趋成熟时,还可以向社会其他工商业领域开放,通过提供相关的信息和技术服务,为我国企业开拓更广阔的市场和利润空间,促进社会各行业健康可持续发展。

本书由6章组成。第1章为概述,主要包括项目内容、意义、基本理论与关键技术。第2章为卷烟营销供应链流程再造,主要内容包括烟草行业总流程图设计、烟草商业企业营销、配送和财务中心的业务流程优化设计。第3章为基于订单供货的卷烟营销供应链管理体系设计,主要内容包括卷烟商业企业的成本管理、资金管理和营销审计管理等。第4章为基于卷烟供应链的托盘一贯制及射频标签应用技术研究,主要内容包括此应用技术的软硬件配置、关键技术、系统分析及主要功能模块介绍等。第5章为卷烟物流智能配送线路优化与GPS监控系统研究,主要内容包括该系统的软硬件配置、关键技术、创新点及主要功能模块介绍等。第6章为卷烟营销供应链软件平台,主要内容包括供应链终端营销与数据采集平台、需求预测与数据挖掘平台、协同库存管理平台及库存管理流程等。

在本书出版之际,感谢山东省烟草专卖局(公司)的大力支持。此外,本书的编辑出版,得到山东大学出版社的资深出版人姜明编审的许多帮助,在此谨致谢忱。

本书编委会

2010年10月

目 录

第 1 章 概 述	(1)
1.1 项目主要内容	(1)
1.2 项目意义	(1)
1.3 项目背景介绍	(2)
1.4 基本理论	(19)
1.5 关键技术	(53)
第 2 章 卷烟营销供应链流程再造	(61)
2.1 企业营销供应链流程再造过程中计划的重要性	(61)
2.2 烟草工业—商业—客户总流程图	(65)
2.3 烟草商业企业营销中心业务流程优化	(66)
2.4 烟草商业企业配送中心业务流程优化	(86)
2.5 烟草商业企业财务中心业务流程优化	(102)
第 3 章 基于订单供货的卷烟营销供应链管理体系设计	(116)
3.1 卷烟商业企业营销成本管理	(116)
3.2 卷烟营销企业供应链成本基本构成分析	(119)
3.3 基于作业成本法的卷烟营销企业供应链成本分析	(122)
3.4 卷烟营销企业的供应链优化	(130)
3.5 山东烟草公司资金集中管理方法	(153)
3.6 山东烟草公司营销审计	(173)
3.7 卷烟营销供应链绩效评价	(195)
3.8 结论	(220)

第 4 章 基于卷烟供应链的托盘一贯制及射频标签应用技术研究	(222)
4.1 概述	(222)
4.2 软硬件配置	(226)
4.3 研究关键技术	(227)
4.4 系统分析	(244)
4.5 基于卷烟供应链的托盘一贯制及射频标签应用模块介绍	(250)
4.6 项目总结	(269)
4.7 RFID 进一步应用展望	(275)
第 5 章 卷烟物流智能配送线路优化与 GPS 监控系统研究	(280)
5.1 物流智能配送线路优化与 GPS 监控系统概述	(280)
5.2 物流智能配送线路优化与 GPS 监控系统软硬件配置	(282)
5.3 物流智能配送线路优化关键技术	(283)
5.4 GPS 监控系统分析	(306)
5.5 智能线路优化系统分析	(311)
5.6 创新点	(311)
5.7 物流智能配送线路优化与 GPS 监控系统主要功能模块介绍	(312)
第 6 章 卷烟营销供应链软件平台	(329)
6.1 卷烟营销供应链零售终端营销与数据采集平台	(329)
6.2 卷烟营销供应链需求预测与数据挖掘平台	(330)
6.3 基于订单供货供应链模式的协同库存管理平台	(338)
6.4 基于预测的卷烟供应链计划及库存管理流程	(341)

第 1 章 概 述

1.1 项目主要内容

本课题是为了顺应当前卷烟销售行业根据订单供货的发展新趋势,应用先进的供应链管理技术,对卷烟销售系统供应链上的各个环节(品牌建设、库存管理、客户关系管理等)进行优化,构建一条实用、高效的、适应订单供货模式的卷烟销售供应链体系。为此,通过供应的设计建设,节约整个供应链的运行成本,提高卷烟营销执行效率;同时,提供一个满足当前市场形势的卷烟营销流程系统和管理体系,实现以零售业务销售订单预测为依据,以品牌优化与培育为方向,以信息化技术为手段的新型卷烟营销模式,引导卷烟市场健康发展。

1.2 项目意义

山东卷烟企业面临着来自市场扩容和单箱价值提升的双重压力,同时还面临国家烟草政策变动、“禁烟浪潮”以及环境保护等诸多方面的挑战。山东烟草虽然实现了工商分离,但是卷烟工业企业和卷烟商业企业仍然存在着休戚与共的关系。工业企业生产中创造的价值要靠商业企业市场销售来实现,而销售企业为了保证地方利益、满足消费者长期形成的消费习惯,又必须与工业企业紧密结合。山东省烟草专卖局作为山东两大烟草集团的主要销售渠道,在山东烟草发展中发挥着举足轻重的作用。要在这些共同的挑战面前,继续保持我省烟草工业企业持续发展的良好态势,卷烟销售企业必须通过合理的供应链建设提高物流效率,降低营销成本,扩充市场规模,提升单箱价值。

供应链建设是事关卷烟行业生存和长远发展的最有价值的战略性基础工程。一条好的供应链可以使企业在未来的激烈市场竞争中游刃有余,一条不好

的供应链却会使企业面临严峻的生存问题。

本课题的直接经济效益在于:通过对卷烟销售行业供应链的研究,将有助于优化卷烟营销流程,提高卷烟营销管理模式,最大限度地减少卷烟供应的中间环节,优化配送留成,缩短运距,压缩库存,消除无效物流和冗余物流,提高物流设施和资金利用效率,最终达到降低物流成本、提高经济运行质量和效益的目的。

本课题的研究同时也会产生良好的社会效益,实现卷烟营销供应链上卷烟生产、卷烟销售、零售终端等几大主体的共赢。通过对各种营销信息资源、管理资源、配送资源 and 市场资源的集成优化,提高客户销售订单响应能力、营销企业内部管理执行能力、卷烟货品配送能力和市场容量占有扩张能力,大幅度降低卷烟销售过程中人力、物力资源的浪费和耗损,降低营销成本;通过强大的销售分析系统给决策者及时提供品牌利润分析、客户价值分析等决策支持信息,便于科学制定销售策略、采购策略,实现以零售终端为基准的卷烟采购;既可以为上游的卷烟生产企业提供及时准确的市场需求信息,又可以为下游零售商提供全面准确的供需分析信息和订单需求预测,避免零售商产生订货与压货的失误,加快资金周转,为其带来实质性效益;而且通过供应链系统建设和优化,还可以牢牢掌握卷烟产品的流通渠道,提高运行效益,从整体上降低卷烟行业的流通成本。特别是在中国加入 WTO、国内市场逐渐开放以后,掌握了销售终端,就是把市场控制在手中;同时,该系统运行成熟后,还可以向其他商品领域开放,通过提供信息服务,为企业开拓更广阔的市场空间,创造更大的利润。

先进的供应链系统不仅可以大大加强山东卷烟销售企业的核心竞争力,有力地应对外烟和内烟对山东卷烟行业流通方面的冲击,而且还可以为企业未来的销售渠道功能拓展奠定坚实的基础。

总之,卷烟营销企业供应链建设是现代卷烟商业企业关注的核心。通过流程再造和营销管理模式创新实现供应链的优化,将为山东卷烟销售企业可持续发展提供动力,并可以通过对市场的控制为山东卷烟工业企业发展提供支持。

1.3 项目背景介绍

中国烟草企业发展与竞争面临严峻的挑战。随着中国烟草企业在全球化竞争中所处地位的日益凸显,国际化的烟草企业集团进入中国的速度和数量都将会与日俱增,各大国际烟草集团、跨国公司等世界级的“巨无霸”将挟其雄厚的资金、先进的管理和品牌优势长驱直入中国烟草市场,国际化的烟草企业集团将在占领和侵蚀中国一部分烟草市场的基础上,逐步扩张与中国烟草的竞争范围,这是迟早不可避免的事情。

1.3.1 国际跨国烟草企业的现状

目前,国际上最具有竞争实力的跨国烟草公司主要有三家,分别是美国的菲利浦·莫里斯公司、英美烟草公司和日本的日本烟草公司。菲利浦·莫里斯公司是世界上最大的专业化生产和销售烟草的跨国烟草公司,也是美国最大的烟草公司,其产品占有美国市场的50%。公司最著名的品牌是“万宝路”,仅这一个产品就占有美国国内市场的35%。2005年在全世界排名前100位的著名品牌中,“万宝路”居第10位,品牌价值达211.89亿美元。排在第二位的是总部设在美国的英美烟草公司,该公司于1902年在伦敦成立,至今已有一百余年的历史。该公司向180多个国家出售320个品牌的香烟,在五大洲65个国家建有95家工厂,其中最著名的品牌香烟是“健牌”,其他较为著名的品牌有“库尔”、“拉克”、“斯特莱克”、“罗特曼”、“本森与霍杰斯”等。生产规模排第三位的是设在东京的日本烟草公司。现在日本烟草公司已控制全日本75%的香烟市场,日本国内十大销量最大的品牌中,该公司的产品占9个,其中最著名是“柔和七星”,是仅次于“万宝路”的世界第二大香烟品牌。日本烟草公司的品牌一直畅销于亚洲、欧洲和美洲。^①

事实上,由于中国烟草市场的巨大潜力和吸引力,因此,三大跨国烟草公司无一不把下一个国际发展的目标盯向中国。前面已经提到菲莫公司同中国烟草总公司的合作,这也是继1994年将在中国销售的万宝路与宁波卷烟厂和上海卷烟厂进行合作生产后,菲莫公司与中国烟厂的第三次合作。全球第二大烟草商英美烟草更是从上世纪80年代中期起就开始寻求与中国烟草企业的合作。上世纪80年代中期,它们与安徽芜湖卷烟厂合作开发了Derby牌卷烟;1996年又提供技术援助,帮助广州卷烟一厂开发了“椰树”牌低焦油卷烟;同年,与黄果树烟草集团共同开发了“黄果树”牌卷烟;1999年6月,与湖北三峡卷烟厂签约,合作开发雪茄烟;1999年收购乐富门烟草公司,承接了山东乐富门烟草公司的股份;2001年5月29日,与云南省公司签署开发低焦油混合卷烟的合同;2001年10月,与中国烟草总公司签署合作意向书,加快在烟叶、技术指导和品牌领域开发等方面的合作。排名全球第三大烟草制造商的日本烟草自然也不甘示弱。它们除与中国烟草总公司合作开发“优奇”、“华樱”,以及由上海合资工厂高扬生产“柔和七星”及“淡味七星”外,还与吉林延吉卷烟厂合作,代其生产少量的“骆驼”品牌香烟。而另外的跨国烟草公司,如全球第四大烟草商英国帝国烟草和第五大烟草公司英国加莱赫集团也都已分别通过品牌许可方式,在中国生产销售“威

^① 中国烟草市场网, <http://www.etmoc.com>.

斯”、“孟菲斯”品牌卷烟。^①

可见,中国烟草行业面临的国际竞争对手实力强劲。他们生产水平较高、管理水平先进、营销经验丰富、全球营销渠道畅通、目标十分明确,而且他们已经通过多种渠道和方式参与到中国的烟草行业,开始与中国烟草企业展开竞争。因此,中国烟草行业将面临十分激烈的市场竞争。

1.3.2 国际跨国烟草企业的优势

1.3.2.1 烟草经济全球化

国际烟草业出现的大规模并购事件,顺应了世界经济一体化的趋势,反过来也促使烟草经济的全球化。其主要表现为:烟草业生产全球化、产品市场全球化、企业国际化等方面。世界著名的烟草公司在世界众多的国家或地区广泛建立独资、合资或子公司。菲利浦·莫里斯公司在美国本土以外有 30 多家卷烟厂;日本烟草株式会在 18 个国家拥有 22 个卷烟厂;英美烟草公司在全球共有 118 家子公司或合资公司,只有几家在英国,其余分布在世界各地的 60 多个国家,业务遍及世界 180 多个国家,这些烟草跨国公司均形成了国际化的生产和销售。^②

1.3.2.2 卷烟品牌集中度高

世界几大烟草公司都有自己的著名品牌,且产销量达到相当规模,品牌知名度享誉世界众多国家。美国菲利浦·莫里斯公司的“万宝路”牌香烟,1995 年产销量超过 1000 万箱以上,产品遍布 100 多个国家,品牌价值 549 亿美元;日本“七星”年销量保持在 200 万箱以上;英美烟草公司的著名品牌“三五”在亚洲市场深受欢迎,其年产销量达到 200 万箱,美国雷诺烟草公司“云丝顿”、“骆驼”的年销量也达到 100 万箱以上。这些世界著名卷烟品牌的共同特征是:品牌集中度高、档次高、获利高。^③

1.3.2.3 卷烟销售网络完善、健全

国际著名烟草集团不但拥有一个庞大的烟草市场网络体系,而且还运用了十分先进的市场营销、网络技术,它们的综合竞争能力很强。综观国际烟草业,菲利浦·莫里斯公司、英美烟草公司的品牌如“万宝路”、“三五”、“乐富门”等之所以销售量巨大,得益于其完善、严密的销售网络。这几家公司不仅仅在本国而且在新加坡、马来西亚、香港等国家和地区设置的卷烟营销网络,牢固植根于当

① 参见汪世贵《全球烟草产业发展现状及未来走势》,载《中国烟草》2001 年第 20 期。

② 参见汪世贵《全球烟草产业发展现状及未来走势》,载《中国烟草》2001 年第 20 期。

③ 参见吕忠信、李万兴《世界烟草经济》,中国科学技术大学出版社 2002 年版,第 1~5 页。

地的卷烟市场,在激烈的市场竞争中立于不败之地。日本、韩国加入 WTO 后,在 20 世纪 80 年代中期取消了专卖制度,但国产烟始终在国内市场占有 80% 的份额,其行之有效的销售网络发挥了很大的作用。如日本烟草株式会社的国内卷烟销售,在全国设有“关东”、“关西”、“中部”3 个营业本部,14 个支店,每个营业部、支店下属有若干个营业所,每个营业所都有明确的供应地区和范围,全国的卷烟由其子公司“烟草配送服务中心”配送到 28 万个卷烟销售点和 58 万个自动售烟机中,直接和消费者见面。^①

1.3.2.4 科学的成本管理方法

这也是最重要的一个优势。成本管理一直是决定企业效益的“重中之重”,如何有效控制成本已经成为企业节源增效、可持续发展的关键。国外跨国烟草企业特别重视成本管理,因为这是提高自身竞争力的重要途径,所以国外跨国烟草企业的成本控制管理采取的是成熟和科学的作业成本法。采用先进的作业成本法来进行成本控制,就是以作业为核算对象,根据成本动因确认和计量作业量、进而以作业量为基础来分配间接费用的,缩小了间接费用分配范围,从而使成本信息更加科学,为企业产销提供更加合理的决策依据,在一定程度上解决了传统成本信息失真的问题。

1.3.3 我国烟草行业的发展及现状

在上世纪 70 年代末期,中国烟草工业处于十分分散和盲目发展时期,中国烟草工业总公司被撤销,烟草企业全部被下放,小烟厂盲目发展,烟草产销矛盾十分突出,整个行业管理非常混乱,卷烟质量和经济效益大幅度下降。为彻底解决中国烟草工业存在的散、乱、差问题,1982 年 1 月,中国烟草总公司成立;1983 年 9 月,国务院发布《烟草专卖条例》,正式确立了国家烟草专卖制度;1984 年 1 月,国家烟草专卖局成立;1991 年 6 月,全国人大常委会通过了《中华人民共和国烟草专卖法》;1997 年 7 月,国务院发布了《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》。法律、法规的颁布实施,进一步巩固和完善了国家烟草专卖体制。

2001 年 12 月 7 日,中国正式加入世界贸易组织。入世后,中国烟草行业正面临着巨大的挑战,国家烟草专卖局为全行业的持续稳定发展出台了卓有成效的改革措施。主动求变成为烟草行业的主旋律。长期以来,我国实行烟草专卖政策,外国烟草企业不得与没有烟草专卖许可证的国内企业从事烟草的生产、销售。但按照世贸组织的有关规定,保护也是有期限的。按照入世承诺,我国 2004 年年底将取消特种烟草零售许可证。令业界人士感到极为担心的是发生

^① 参见吕忠信、李万兴《世界烟草经济》,中国科学技术大学出版社 2002 年版,第 1~5 页。

在海峡对岸的故事：台湾比中国大陆晚一天入世并取消了烟草专卖制度，到现在只保住了 45% 的市场份额。虽然我们对中国的家电、手机、汽车等工业在开放的市场环境中的表现颇感自豪，但是想一想我国的百货零售业，不免还是感到一丝寒意。在全球化知识经济快速发展的今天，区域性经济垄断壁垒最终势必被完全打破，国外著名烟草企业集团迟早凭借他们长期以来积蓄的强势和良好的企业发展与竞争机制，会以更快更强的方式到中国进行烟草市场与品牌扩张。^①

2003 年初，国家烟草专卖局在安徽、广东、浙江、江苏等地相继实行了工商分离，此举不仅拆除了区域市场的保护伞，而且还有利于全国统一大市场的形成。工商分离以后，如何打造现代卷烟流通企业、建立其核心竞争力已成为每个烟草商业企业的当务之急。全国烟草行业现有包括深圳、大连在内的 33 家省级烟草专卖局和烟草公司，16 家工业公司，57 家卷烟工业企业，1000 多家商业企业，以及烟叶、卷烟销售、烟机、物资、进出口等全国性专业公司和其他一些企事业单位，全行业职工 51 万人。

中国是世界上香烟消费最大的市场，是西欧卷烟消费的 2.5 倍，占世界总消费量的 1/3。基于政策保护和价格差异，目前外烟在中国市场的占有率只有 6%，这一市场必然是烟草巨头争抢的最后一块蛋糕。然而国内现已成立的几大烟草集团从品牌占有率、公司市值、生产规模没有一家足以与之抗衡。当今世界烟草市场由几个主要跨国烟草公司控制的趋势日益明显，菲利浦·莫里斯公司（简称“菲莫”）、英美烟草公司（简称“莫美”）、日本烟草公司（简称 JT）这三家世界上最大的烟草公司占据了除中国以外全球 60% 的市场份额。^② 相关资料见表 1-1。

表 1-1

世界烟草公司产销情况

单位：万箱

指 标	菲利浦·莫里斯公司	英美烟草公司	日本烟草公司	中国烟草总公司
2004 年卷烟销售量	1897	1705.2	834.4	3845
占世界总量份额	24%	22%	11%	32.7%
国内市场占有率	49.8%	16.0% (欧洲)	72.9%	93%
国际市场占有率	14.5%	14%	7.6%	
单一品牌最大销售量	950.4 (Marlboro)		231.2 (七星)	117.47 (白沙)

资料来源：中国烟草市场网 (www. etmoc. com)。

① 参见周瑞修《中国烟草的历史现状与未来》，安徽大学出版社 2000 年版，第 1～3 页。

② 中国烟草市场网，http://www. etmoc. com.

可见我国烟草企业的规模实力和市场集中度与国际卷烟品牌差距较大。中国烟草的总体竞争实力集中体现在重点骨干品牌上,而重点骨干品牌的竞争实力又体现在与国际卷烟品牌的比较上。近年来,尽管中国卷烟品牌取得了巨大发展,一批重点骨干品牌竞争实力显著增强,但与国际卷烟品牌相比,差距仍然较大。譬如,2006年飞利浦·莫里斯公司的“万宝路”销量为927万箱,销售收入超过300亿美元;日本烟草公司的“柔和七星”、飞利浦·莫里斯公司的“蓝星”、日本烟草公司与雷诺兹美国烟草公司共有的“云丝顿”三大国际品牌销量均超过了200万箱,销售收入均超过了100亿美元。而同年中国销量最大的卷烟品牌“白沙”为175万箱,仅为“万宝路”的19%;销售额最大的品牌“中华”为39亿美元,仅为“万宝路”的12%左右。除了规模差距之外,中国卷烟品牌在目标市场的集中度也远远低于国际品牌。譬如,2006年“万宝路”在美国市场的占有率为40.5%，“柔和七星”在日本市场的占有率为32.2%，分别是“白沙”在中国市场占有率的9.4倍和7.5倍。目前,全球绝大部分国家最大的10个卷烟品牌市场集中度已超过80%，比中国卷烟品牌的集中度高出一倍以上。^①

1.3.3.1 对于卷烟商业企业来说,面临着来自国际、社会、行业、企业等四个方面的危机与挑战

(1) 国际方面

目前世界烟草行业加速向全球化、垄断化、公司化、市场化方向发展,少数几个跨国巨头公司掌控全球烟草市场的趋势日益明显,加入WTO后,我国的卷烟进口关税将从65%降到25%,由于配额及许可证管制等非关税壁垒的取消或放松,国内市场国际化的进程将大大加快,市场环境日趋复杂多变,市场竞争日益激烈。

国际化战略向来是国外烟草巨头的主导战略,菲莫、英美、JT、帝国等烟草寡头始终都有着强烈的对外扩张欲望。而中国是卷烟消费大国,吸烟人口约有3.2亿,消耗着全世界30%的卷烟商品。对于这个世界上最大的卷烟市场,国外烟草巨头早已觊觎良久,中国加入WTO后,国内卷烟市场的放开已是大势所趋,外烟的进入已不可阻挡。无疑,外烟的到来将对国内市场产生巨大的冲击,其强大的品牌影响力、产品的价格定位和优质的服务网络势必拉走相当一部分的卷烟消费人群,将从我们手中夺去为数不小的市场份额。

除了直接以产品占据市场之外,抢夺客户、员工和网络等资源恐怕也是国外烟草与我竞争的一大趋向。国外烟草巨头将不惜用任何手段来挤对竞争对手,以达到其霸占市场的目的。且看当年菲莫几次出手重创雷诺,可以想见,国外烟

^① 中国烟草市场网, <http://www.etmoc.com>.

草会不择手段地将国内烟草企业的现成资源据为己有、为其所用,并反过来对我们施加压力。

还有一种可能的趋向,就是对国外烟草的并购策略。这种策略同样是国外烟草巨头的惯用策略。如JT 兼并雷诺、帝国烟草兼并德国利士美等都是典型的并购案例。虽然,当前中国烟草行业的性质决定了被并购的可能性不大,但这只取决于国家对烟草行业的放开程度,一旦市场开放,并购的可能性更大。

(2) 社会方面

卷烟作为特殊消费品,国家对其从生产到消费实施相对严格的限制性政策。随着控制烟草的呼声不断高涨,世界卫生组织制定了《烟草控制框架公约》,加快了“全球化”控烟进程,对烟草的生产和消费进行控制,以期达到逐步减少烟草生产和消费的目的。

中国烟草行业作为以生产和服务为主导的国家专卖制度下的垄断经营行业,是国民经济的一个重要组成部分,离开社会、离开消费者,就谈不上生存和发展。如果不顾国家的法律法规和行业政策,不把国家利益、社会利益和消费者的利益放在首位,一味追求企业自身利益,必将引起公众和社会的不满。国家决策的权重将会从经济利益转为政治利益,烟草将面临严峻的政治环境。为此,国家局提出了“必须牢固树立国家利益和消费者利益至上的共同价值观,努力做到切实维护国家利益和消费者利益,没有烟草行业自身的特殊利益”来统一全行业价值取向的文化目标。烟草行业作为国家烟草专卖制度的维护者和践行者,有责任维护国家利益和消费者利益,努力减少负面影响,促进社会和谐。

(3) 行业方面

工商关系、客户关系、非市场运作、货源供应结构性矛盾、新型零售业态的影响是卷烟商业企业面临的新问题和挑战。从供应链的角度看,烟草行业供应链是指围绕卷烟产品生产和销售的各相关利益主体组成的集合,即原辅料供应商、工业企业、商业企业、零售客户、卷烟消费者,包括相关企业、政府和社会部门,甚至国际市场环境。卷烟商业企业上承工业企业,下接零售终端,企业经营理念应该是为争取客户更大满意,实现服务创值、服务增效。供应链上各方应该建立互惠互利、责任共担、地位平等的多赢合作关系,但是事实上供应链各环节地位不对称、不协调局面依然存在。卷烟商业企业如果没有一个正确的价值定位、合理的价值产出和应有的价值贡献,一方面会导致上、下游客户的不满;另一方面会降低供应链的运作效率。卷烟商业企业这个环节的生存将面临困境。

(4) 企业自身

由于长期以来的垄断式经营、粗放式管理,忧患、风险和竞争意识不强,现代营销理念和服务意识淡薄,导致企业管理效率低下、流程不畅,卷烟经营的高毛

利掩盖了经营管理成本的居高不下,抵御风险能力十分脆弱。

1.3.3.2 卷烟商业企业自身的企业管理也存在着一些薄弱环节

(1)机关化管理

用机关化的模式来管理企业是烟草政企合一体制的通用做法,我国的烟草企业是在计划经济体制下按照行政隶属关系设置的,并按照地区行业实行管理,在管理上计划经济的色彩十分浓郁。企业体制改革虽然已开展多年,但对烟草企业的机关化管理模式却没有根本性的改变,这就使得卷烟商业企业实行现代企业管理进展缓慢。烟草企业虽然盈利高,但与现代企业管理模式相比而言,基本上是按照政府机构的模式进行设置和运行的,组织架构庞大和集权化造成企业的经营管理效率偏低。

(2)人力资源管理有待提升

①经营、管理专业人才匮乏,结构性矛盾突出

计划经济条件下形成的,在卷烟商业企业中,行政干部居多,行政、管理和经营能力兼备的人才缺乏,对市场的研究、把握不够。在中层,更加缺乏专业化的经理、管理者队伍。卷烟商业企业乃至整个行业,要在较短的时间内,体现“市场企业”的本来面目。其首要任务是必须选拔和培养一批高素质的人才,以此推动市场化进程,适应和应对市场竞争的挑战。

②用人机制上,尚缺乏良好的竞争环境和激励手段

人力资源配置采用两种用工身份的“双轨制”,一种是具有正式编制的员工,另一种是非正式编制的员工。“正式”员工除了企业原有老职工以外,主要是通过国家计划途径招聘录用的员工,这些员工基本上是高等院校应届毕业生和军队转业干部,以从事管理性岗位工作为主。“非正式”员工主要靠社会劳动力市场招聘或退伍军人组成,以往届毕业生、有工作经历的人员为主体,以从事市场营销、分拣配送、电话订货等操作性岗位工作为主。在用工“双轨制”的情况下,如何进行用工分配机制的改革尚有待深入探讨。

烟草虽然初步建立了对各类员工的绩效评价与考核指标、标准、方法及程序,但在目前,还存在着流于形式、导向作用不明显等问题。

育人机制上,教育培训还不能适应企业快速发展和人才专业化素质提高的需要。

(3)现代营销体系有待完善

销售网络服务和效率不高,无法有效地用投入和产出衡量,特别是成本竞争无比较优势。要面对国际巨头的竞争,在营销理念、营销手段和营销方式上都相差甚远。

与上游工业企业的衔接上,在资源整合、优化配置、激活机制等方面任重道