

董建江 张 艳◎主 编
咎兴标 陈荣奖◎副主编

成长——中国烟草行业过渡式转型

CHENGZHANG ZHONGGUO YANCAO HANGYE GUODUSHI ZHUANXING

合肥工业大学出版社

成 长

——中国烟草行业过渡式转型

主 编 董建江 张 艳

副主编 ~~谷兴标~~ 陈荣奖

合肥工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

成长:中国烟草行业过渡式转型/董建江,张艳主编. —合肥:合肥工业大学出版社,2009. 8

ISBN 978 - 7 - 5650 - 0050 - 8

I. 成… II. ①董…②张… III. 烟草工业—工业企业管理—研究—中国
IV. F426. 89

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 150431 号

成 长

——中国烟草行业过渡式转型

董建江 张 艳 主编

责任编辑 章 建

出 版 合肥工业大学出版社

版 次 2009 年 8 月第 1 版

地 址 合肥市屯溪路 193 号

印 次 2009 年 8 月第 1 次印刷

邮 编 230009

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

电 话 总编室:0551 - 2903038

印 张 19.5

发行部:0551 - 2903198

字 数 300 千字

网 址 www. hfutpress. com. cn

印 刷 合肥现代印务有限公司

E-mail press@ hfutpress. com. cn

发 行 全国新华书店

ISBN 978 - 7 - 5650 - 0050 - 8

定价: 42.00 元

如果有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换。

内 容 简 介

中国烟草行业实行专卖专营制度，对维护消费者利益和保证国家财政收入作出了重大贡献，在全社会全面推行市场化改革过程中，目前正处于行业的转型期，急需研究专卖体制下的烟草行业改革和发展，以期指导行业实践。本书以“企业成长”为主线，运用转型经济学、企业成长理论、企业生命周期理论等理论成果，采用实证和规范分析方法，从理论篇、环境篇、实践篇、价值篇四个视角全面系统地总结了烟草行业几十年来的发展历程，特别是对近几年改革发展过程、成效、经验进行了有说服力的梳理、提炼，重点揭示了烟草行业发展的一些基本规律，在此基础上，面向未来，对行业未来“成长”提出了许多有价值的设想和建议。

关键词：烟草行业；过渡式转型；组织成长；专卖专营制度；市场化取向改革

序

自安徽省烟草专卖局局长、安徽省烟草公司总经理问武同志创造性地提出“烟草企业组织成长”概念以及相关理论阐述和工作要求以来，“组织成长”已经成为安徽省烟草专卖局（公司）使用频繁、思考集中、探索积极、影响深远的一个独特词汇和内驱力量。

“组织成长”是战略目标，安徽省烟草专卖局（公司）已经站在一个新的历史起点上，需要提炼出适合时代和行业发展要求的新的奋斗目标，来引导、凝聚、激励全体员工；“组织成长”是一个过程，它具有长期性、渐进性和阶段性，是自我扬弃、螺旋上升、趋向完善的发展历程；“组织成长”是一种变革，它建立在清醒认知的基础上，客观认识过去，准确把握现在，科学规划未来，是行业整体性的变革自新、再造图强。

由于烟草行业实行专卖专营、垂直管理体制，烟草企业之间在生产经营、管理服务等方面具有高度的类似性，“窥一斑而知全貌”，安徽烟草关于“组织成长”的理论创建和实践成效，对于全行业的发展进步，无疑将起到积极的辐射作用和深刻的示范价值。

2006年7月，问武同志调入安徽省烟草专卖局（公司）主持全面工作，在深入实际调查研究的基础上，提出未来几年行业发展的主要任务目标是：紧跟国际、国内烟草业发展大势，推动组织转型，以增强竞争实力为根本，努力实现企业组织由增长型向成长型转变^①。由此，安徽省烟草专卖局（公司）进入到以“组织成长论”指导发展的新阶段。

^① 问武：《2007年安徽省烟草专卖局（公司）工作报告》，《安徽烟草》2007年第2期。

在2007年安徽省烟草专卖局（公司）工作会议报告中，问武同志运用企业成长、企业生命周期、企业组织变革等理论，研究烟草行业发展历程，划分发展阶段，描述阶段特征，指出安徽烟草现处于由增长型向成长型转变的初期，增长型特征明显，成长型特征开始出现，提升未来竞争力，破解企业成长中面临的课题，推动企业由增长型向成长型转变，是今后一段时期安徽烟草商业面临的主要任务。

成长性是企业发育的客观标志。笼统地说，我们可以将企业划分为成长型企业和非成长型企业两大类。成长型企业是指那些在一定时期内，具有持续挖掘未利用资源能力，不同程度地呈现整体扩张态势，在同类企业中显示竞争优势，未来发展预期良好的企业。当企业在未来生产能力、资产规模、市场份额、成本控制、供应关系以及利润保有等方面均保持某种程度的整体增长状态时，才能被认为具有成长性。

“组织成长论”是在新的环境条件下，对企业发展方式、发展愿景、发展思路的战略选择。第一，历史分期是为了清醒认知。总体上把烟草企业的发展过程分为“增长型”和“成长型”两大阶段，复杂问题转为清晰，关键问题趋向明显，有利于把握重点、揭示本质、扬长避短、有的放矢；第二，成长是连续的过程。未来是今天的成长，今天是昨天的成长，成长伴随企业生命周期全过程。“增长型”和“成长型”之间有着千丝万缕的联系，成长是继承中的创新，是创新中的发展，是发展中的累进；第三，成长是面向未来的竞争。没有竞争无所谓竞争力，没有竞争力无所谓成长。对烟草企业而言，成长是战略上的未雨绸缪，是战术上的直面挑战，是谋求企业生命之树长青；第四，成长是有边界约束的。一切企业的成长都是有边界的成长。“不可不为”是刚性的边界，“能不能为”是弹性的边界。在当前及今后一段时期，烟草企业的成长主要就是要建立一个在专卖体制下适应市场竞争的有利于科学发展的严格规范、富有效率、充满活力的现代烟草企业。

“组织成长论”在推动企业成长过程中已经并将持续发挥引领和驱动作用。企业可以据此对自身的发展状况作出整体判断，分析企业的成长源和潜力点，制定有针对性的促进成长的政策和措施；企业也可以据此全面了解行业其他企业发展的基本状况，判断本企业在行业中的业绩水平，树立并学习“标杆企业”，加强和改善管理，提高经济效益和成长的速度与质量。

企业成长理论起源于大规模生产的研究。工业革命是生产组织方式由家庭作坊向现代规模生产变迁的根本动力。企业规模扩大了，专业分工明细了，“管理”作为一种新的东西逐渐从知识技术中分离出来，并且继生产资料、劳动力和资金之后，成为第四个具有划时代意义的生产要素。一些管理思想应运而生，企业成长理论是相对说来比较成熟的影响深远的管理理论之一。

1959年，英国管理学家 Edith T. Pentose 发表《企业成长的理论》，奠定了这一理论的基础。Pentose 认为，企业是一个管理组织，同时也是人力、物力资源的集合，企业内部的资源是企业成长的动力。Pentose 是首位强调企业内部知识创造即企业成长源泉的经济学家，她把知识分为“客观的知识”和“经验的知识”两类，认为“客观的知识”独立于个人或团体之外，可以通过书籍、语言等进行传播，而“经验的知识”却无法通过这些途径进行传播。“企业是一个有在一起工作之经验的个人的集合，因为只有这样才能发展‘团队合作’。”因此，企业内部知识创造就是企业内在的管理经验的累进和聚合。企业运营的经验所获得的知识增加会创造出许多生产性服务，这些生产性服务提供了企业扩张也就是企业成长的内部诱因。Pentose 通过建构企业资源—企业能力—企业成长的分析框架，揭示了企业成长的内在动力^①。

其后，企业成长理论一直受到经济学界、管理学界的重视，相继出现了不少研究成果。从总体上看，企业成长理论的研究已经走过了三个阶段：一是基于规模经济的成长理论，从规模经济角度分析企业成长，重点是考察企业的外部边界；二是基于生命周期的成长理论，从生命周期角度分析企业成长，重点是考察企业的成长动态；三是基于基因组合的成长理论，从基因组合角度分析企业成长，重点是考察企业内部的运作机理。三种理论各有侧重，各有所长，并不相互抵消，而是可以兼容和互补的。

受企业成长理论的影响，在连续数年开展“中国成长企业百强”上榜企业实证分析研究的基础上，《当代经理人》2006年提出的“企业成长三境界”学说，对探讨中国企业成长问题是有启发意义的。该刊研究发现，从持续发展的层面分析，企业成长呈现出由“资源”而“运营”、由“运

^① 陈忠卫：《企业成长理论研究述评》，《MBA 论丛》第二集，经济出版社 2004 年版。

营”而“模式”的三重境界。第一层境界取决于资源优劣。资源是企业成长的第一要素，优越的市场机会、高素质低成本的人力资源、特殊的物力财力资源、独享性的技术专利、丰厚的政府关系等均是造就成长的重要因素，特别是在成长早期企业对资源的依赖性更趋突出。但资源却不是企业成长的第一要义，因为多数情况下，资源优势是外部优势而非企业自身能力，是比较竞争优势而非持续竞争优势。今天所拥有的资源明天就可能失去，今天所具备的优势明天就可能被别人超过。第二层境界取决于运营高下。资源型成长难以为继，更高层面在于运营能力。企业只有在依托资源优势的基础上培育形成建构于组织与团队基础之上的独特运营能力，培育形成基于内生创新机制基础之上的物流、资金流、信息流管理能力，才能将外在的资源优势转化为内在的能力优势，将一时的比较竞争优势转化为长期的持续竞争优势。第三层境界取决于成长模式。成长模式是企业独创的、以价值创新为内核的、区别于甚至是颠覆了传统规则的特有模式，包括围绕企业核心价值主张而展开的三项基本要素：清晰的战略定位、创新的路径模式与独特的运营能力，体现的是技术创新、市场创新、运营创新三者的有机融合。成长模式并非脱离于资源与运营层面之外，恰恰相反，成功的成长模式一定是在对内外资源全面把握的基础上经过战略取舍与创新思维所构建，成功的成长模式也一定内在性地要求培育相应的运营能力。成长模式之所以成为企业成长的最高境界，恰在于创新乃至创造性的模式设计实现了资源、运营、模式三个层面的有机统一，从而形成企业难以模仿和替代的核心竞争力。

三

研究经济发展史发现，人类社会已经发生的经济成长方式大概有四种类型或四个阶段：一是经济总量增长而劳动生产率提高缓慢的经济成长，它主要发生在近代以前的社会里；二是经济总量增长而劳动生产率提高较快的经济成长，它发生在工业革命期间及其以后，主要由机器的使用 and 专业化分工的推动；三是经济总量增长，劳动生产率提高，同时伴随着连续不断的技术革命的经济成长，它发生在工业革命之后，主要由技术变革和组织创新的促进；四是经济总量增长，劳动生产率提高，技术进步加快，同时伴随着经济制度变迁的经济成长，主要发生在现代化国家和地区的经济发展中，其中伴

随计划体制向市场体制转轨的经济成长，一般称为“转型成长”^①。

我们讲的“组织成长论”是探讨一个特定时代、一个特殊行业（企业）经济成长规律的理论，它具有理论意义，更重视实践价值：

第一，它对“成长”赋予了比较明确的内涵，与“增长”相区别和对应，是建立在对“增长”判断基础上的变革和更新；

第二，它所处的时代背景介于人类社会已经发生的经济成长方式的第三个和第四个阶段之间，主要处于第三阶段，经济总量增长迅速，劳动生产率快速提高，技术变革和组织创新受到空前重视，在坚持专卖制度的前提下，创造性地实施成效显著的市场化趋向的改革，可称为“过渡式转型成长”；

第三，“组织成长论”具有不断挖掘、不断丰富思想内涵。

首先，它认为企业成长是企业通过不断的改革创新，包括观念更新、技术变革、流程再造、组织创新、制度设计等等，经过不同的发展阶段，在质与量、稳健性与持续性、实力与竞争力等方面呈现出的整体扩张的过程，突出地表现为企业绩效的提高和企业竞争力的增强。

其次，“成长”是相对于“增长”而言的，“增长”中孕育并积累着“成长”，而“成长”和“增长”具有比较明确的界定。我在2007年《深化改革，更好发展》一文中这样定性描述成长型烟草商业企业的基本特征：建立起统一开放、竞争有序的市场体系，市场占有率和净化率达到较高水平；建立起覆盖城乡、功能完备的卷烟营销网络，科学管理、培育品牌、服务客户、控制成本能力明显增强；建立起与专卖制度较好结合的现代企业制度、现代产权制度，形成独具特色和富有成效的运行机制；建立起以标准化、信息化、规模化、集约化为基本特点的发展基础和运行方式，行业内外两种资源有效利用，效益和效率实现同比增长；建立起以自律、诚信、责任、奉献为导向的行业文化，员工、企业、行业、社会等利益相关者共同成长、和谐发展。

再次，推动企业成长、建设在专卖体制下适应市场竞争的有利于科学发展的严格规范、富有效率、充满活力的现代烟草商业企业的基本思路初步明确。问武同志在2008年安徽省烟草专卖局（公司）工作会议报告中阐明，推动安徽烟草商业由增长型向成长型转变必须高度关注、着力破解七大课题^②：

^① 姜安印：《转型成长中区域突破现象的制度解释》，人民出版社2008年版。

^② 问武：《2008年安徽省烟草专卖局（公司）工作报告》，《安徽烟草》2008年第1期。

一、在发展理念上，要正确处理更好发展与平稳发展的关系。推动组织成长就是要全面谋求“质”与“量”的协调成长，实现更好发展与平稳发展的有机统一。二、在发展道路上，要从依靠资源消耗向科技进步、提高劳动者素质和管理创新转变。资源是决定企业竞争力的关键要素，资源配置效率标志着企业管理水平的高低和发展质量的好坏，随着企业资源从人财物的范畴不断扩展到品牌资源、信息资源、市场资源等，这就更加需要通过管理创新有效整合现有资源，创造新的资源，充分挖掘未利用资源，最大限度减少资源浪费，提高资源的利用水平。三、在发展主体上，积极探索两个主体能力建设，提升企业核心能力。随着母子公司体制改革、县级公司取消法人资格以及一系列以市场为取向的改革不断深入，省市县三级局职能需要重新定位，加强市公司经营主体和县级局执法主体建设，成为增强整体实力、提升整体水平的主要内容和重要途径。四、在发展动力上，深化改革，自主创新，为企业发展提供不竭动力。改革创新是企业发展的强大驱动力，只有持续不断的改革创新，才能实现健康成长、基业常青、永续发展。要充分认识自主创新对于提高企业发展质量和促进企业成长的重要作用。烟草商业企业作为服务型企业，创新工作不能局限于科技创新，只要能提高服务质量、管理效率和经济效益，任何管理新模式、工作新方法、业务新流程、采用新技术、创造新需求都应纳入创新范畴。五、在发展基础上，坚持重心下移，全面加强基础建设，全面加强基层建设。行业的持续稳定发展必须建立在扎实稳固的基础之上，企业要把更多的精力放在打基础、抓基层上。六、在发展环境上，要正确处理坚持并完善烟草专卖制度与主动适应未来竞争、提高企业竞争力的关系。巩固和完善烟草专卖制度是行业持续健康发展的前提，任何改革、任何提升企业竞争力的措施都必须要有利于巩固和完善烟草专卖制度。在坚持烟草专卖制度前提下，积极推进以市场为取向的改革，提升企业的竞争能力，不仅是适应新形势的需要，也是专卖制度自我完善的一种方式。七、在发展目的上，要坚持以人为本，建设和谐烟草，实现报效国家、回报社会、成就员工的有机统一。只有坚持发展依靠员工，并且使发展惠及员工，才能激发员工的积极性和创造性。同时，现代企业应该自觉履行“企业公民”义务，要把企业自身发展与社会共同发展紧密联系起来，正确处理企业与社会的关系，强化社会责任意识，增强社会责任感，勇于承担社会责任。

四

企业成长是一项系统性工程，我曾经用假设的“三维模型”来理解和解释企业的“成长性”^①：一是财富维。财富不仅体现在量上，更体现在质上，体现在竞争力上。当前，烟草行业在财富体现方面的突出问题就是比较高的效益、相对低的效率和还不强的竞争力的失衡。二是财富支撑维。就是财富来源于什么，什么支撑了财富。从近几年烟草行业发展情况看，总体上支撑财富第一位的因素是专卖专营的管理体制。但该因素是外设的，是一种政府管制的制度安排，它对财富的支撑作用巨大，但本质上不反映烟草经济的真实素质。第二位的因素是推进经济结构战略调整，实施企业联合重组。在破解长期以来烟草行业市场主体多而小的困境，形成为数不多、规模较大的企业集团的过程中，资源利用率得到显著提升，快速释放了发展的能量。但经济结构调整空间和效益呈抛物曲线，不可能对经济发展长期起到支撑作用。在做大企业之后，发挥规模经济效益，还有一段比较长的修炼内功的过程。第三位的因素应该是发挥市场机制作用，加快转变经济发展方式。这是指向未来、发挥持久影响的因素。总体上，烟草行业正在朝着技术、文化、服务密集的方向发展，只有进一步推进改革，努力形成有利于转变经济发展方式的体制机制，充分发挥市场机制对转变经济发展方式的引导作用，切实把转变经济发展方式落实到生产、经营、管理的全过程，才能从根本上提升烟草行业迎接未来挑战的能力。三是财富分享维。企业作为法人，具有“双重身份”，既是市场经济的主体，也是公民社会的主体。现代企业的投资元素包括经济资源、社会资源和自然资源，因此企业应积极改进对各种经营元素回报的公平性，不仅要关注经济投资人的利益，而且要平衡关注其他利益相关者的利益。烟草行业是经营特殊产品的国家垄断行业，承载着控制与发展、垄断与市场、吸烟与健康等许多挑战和压力，在倡导社会公平与建设和谐社会的大环境下，其财富分享机制尤其引人注目。烟草行业正在弘扬“国家利益至上、消费者利益至上”的共同价值观和行为准则，致力于构建国家、社会、行业、企业、员工、消费者、烟农、零售商等利益相关者良性互动、共同成长的和谐关系。各利益相关者共享烟草行业发展成果，才有利于形成烟草行

^① 董建江：《深化改革，更好发展》，《安徽烟草》2007年第2期。

业持续发展的良好环境。

随着思考的深入，特别是对实践探索的关注，我越来越认识到“烟草企业组织成长”是一个富有挑战性的课题。我曾经设计了一个“三步走”的研究框架：第一是概念、理论和目标——识别企业成长的内涵、状态和阶段，审理企业成长的观点、学说和理论，描述企业成长的边界、标志和目标；第二是重点、环节和方案——探讨企业成长的资源、能力和方式；第三是测评和改进——考察企业成长的量化和非量化指标，采用“标杆研究”，评估并改善工作流程、服务质量、营运绩效等。而研究的重点则考虑包括六个方面：第一是战略和目标分解——成长要素（如环境适应、信息交换、市场占有、科学决策、人力结构、危机应对、技术创新、文化传播等）的分解和合成；第二是组织架构和组织力量——公司治理、管理原则、工作驱动和内部活力；第三是业务流程——流程设计、沟通协同、品质控制和资源保障；第四是财务和效率——近期赢利水平和面向未来成长的战略性投资；第五是利益相关者的贡献与满意——利益相关者的分类、烟草行业成长与核心利益相关者满意以及核心利益相关者对烟草行业成长的贡献；第六是组织的学习与创新——保持组织持续成长的动力机制。应该说，设计这个研究框架是有些雄心的，完成这个研究框架，意义非同寻常，困难也非同寻常。

本书就是对上述问题研究的初涉性成果，距离预期的成果还相当遥远。本书注意到对烟草行业改革发展过程的总结，又力求进行一些前瞻性的讨论。比较而言，前瞻性的讨论相对不足，历史性的总结不乏深刻。历史是具有连续性的，认识过去是为了温故而知新，更好地开辟未来。美国管理学家丹尼尔·A. 雷恩在《管理思想的演变》中说：“我们今天的问题在本质上与以往相同，只是由于我们的知识增长，由于我们的研究工具更加精良，由于文化价值产生了变化，我们提出的解决办法有所不同而已。”^①某种意义上，我们的确可以说，了解过去的“成长”，就是在探知未来的“成长”。

董建江

2009年5月1日于北京

① 丹尼尔·A. 雷恩：《管理思想的演变》，中国社会科学出版社2004年版。

目 录

序	(1)
---------	-----

理 论 篇

第1章 智慧——过渡式转型	(3)
1.1 经济转型理论	(3)
1.1.1 经济转型的内涵	(3)
1.1.2 经济转型的分类及特点	(6)
1.1.3 经济转型理论的几种范式	(7)
1.1.4 中国经济转型的原因	(9)
1.2 过渡式经济转型的基本假设	(11)
1.2.1 经济转型的过渡阶段和过渡式经济转型	(11)
1.2.2 过渡式经济转型的基本假设	(12)
1.3 烟草行业经济转型的背景、历程和路径	(13)
1.3.1 中国烟草行业经济转型的背景	(13)
1.3.2 中国烟草行业经济转型的实践历程	(15)
1.3.3 安徽烟草率先进行过渡式转型	(17)
1.3.4 烟草行业过渡式转型的基本路径	(19)
第2章 愿景——成长型组织	(22)
2.1 企业成长	(22)
2.1.1 企业成长理论评述	(22)

2.1.2 企业成长的阶段性特征	(24)
2.1.3 我们关于企业成长的观点	(26)
2.2 烟草企业成长	(28)
2.2.1 中国烟草行业的成长阶段分析与界定	(28)
2.2.2 安徽烟草商业成长阶段定位	(35)
2.2.3 安徽烟草成长阶段特征	(39)
2.3 在转型中成长与在成长中转型	(46)
2.3.1 在转型中成长	(46)
2.3.2 在成长中转型	(47)
2.3.3 企业组织成长与转型的关系	(48)

环境篇

第3章 环境——机遇大于挑战	(51)
3.1 市场经济背景下的垄断经营	(51)
3.1.1 放眼全球：垄断与竞争的博弈	(51)
3.1.2 聚焦中国：行政割据型垄断走向经济集中型垄断	(53)
3.1.3 机遇与挑战并存	(55)
3.2 控烟运动风起云涌	(58)
3.2.1 控烟运动的提出	(58)
3.2.2 控烟运动发展的历程	(59)
3.2.3 中国政府的基本立场	(61)
3.2.4 对企业组织成长的影响	(62)
3.3 国内竞争国际化	(65)
3.3.1 国内竞争国际化的具体表现	(65)
3.3.2 国内竞争国际化对烟草行业的影响	(69)
第4章 视野——世界烟草变革扫描	(72)
4.1 美国烟草业的变革与发展	(72)

4.1.1 发展环境	(72)
4.1.2 主要跨国公司发展态势——奥驰亚集团 (Altria Group)	(75)
4.1.3 发展趋势	(78)
4.2 印度烟草业的变革与发展	(81)
4.2.1 发展概况	(81)
4.2.2 面临问题	(83)
4.2.3 改革之路	(84)
4.3 英国烟草业的变革与发展	(86)
4.3.1 发展概况与控烟举措	(86)
4.3.2 调整与变革	(88)
4.4 日本烟草业的变革与发展	(91)
4.4.1 管理体制改革	(91)
4.4.2 日本烟草公司发展历程	(93)
4.4.3 烟草文化与禁烟运动	(96)

实践篇

第5章 突破——工商管理分设	(101)
5.1 工商一体管理体制	(101)
5.1.1 工商一体管理体制的流变历程	(101)
5.1.2 工商一体管理体制的历史影响	(105)
5.2 历史选择了安徽	(107)
5.2.1 烟草行业变革图强刻不容缓	(107)
5.2.2 安徽烟草担当改革开路先锋	(108)
5.2.3 工商分设实现“软着陆”	(110)
5.3 建立统一开放竞争有序的烟草市场体系	(112)
5.3.1 烟草市场体系的特性	(112)
5.3.2 烟草市场体系建设历程和现状	(114)

5.3.3 对建设统一开放竞争有序卷烟市场体系的思考	(119)
第6章 从无到有——卷烟销售网络	(121)
6.1 模式演变	(121)
6.1.1 全国卷烟销售网络建设历程	(122)
6.1.2 安徽卷烟销售网络建设发展历程	(124)
6.2 服务为本,效率为先	(128)
6.2.1 服务是灵魂	(128)
6.2.2 效率是根本	(134)
6.3 营销网络建设总要求	(139)
6.3.1 基本内涵	(139)
6.3.2 体系框架	(140)
第7章 由弱变强——卷烟工业企业重组和品牌再造	(146)
7.1 重组三部曲	(146)
7.1.1 关停并转	(147)
7.1.2 联合重组	(148)
7.1.3 跨省重组	(150)
7.1.4 兼并重组需要注意的问题	(151)
7.2 打造有竞争力的国际性品牌	(154)
7.2.1 品牌建设历程和现状	(154)
7.2.2 中国卷烟品牌国际化之路	(157)
第8章 变革——“按客户订单组织货源”	(161)
8.1 卷烟交易方式变革	(161)
8.1.1 变革背景	(161)
8.1.2 “按客户订单组织货源”应运而生	(163)
8.2 从试点到全面推进	(167)
8.2.1 “订单供货”渐入深水区	(167)

8.2.2 运行冲突	(172)
8.3 “三个更加注重”与“三个延伸”	(173)
8.3.1 做好四项工作,落实“三个注重”	(174)
8.3.2 “三个延伸”全面提升订单供货工作水平	(175)
第9章 转型——农、工、商发展新画卷	(182)
9.1 传统烟叶生产转向现代烟草农业	(182)
9.1.1 发展现代烟草农业的背景	(182)
9.1.2 现代农业的发展模式	(184)
9.1.3 中国烟草农业的发展现状	(185)
9.1.4 发展现代烟草农业的思路和措施	(195)
9.1.5 现代烟草农业的思考和远景	(205)
9.2 卷烟营销转向现代物流	(212)
9.2.1 正确处理好五个关系	(213)
9.2.2 全力做好八项工作	(214)
9.3 工厂制转向公司制	(217)
9.3.1 工厂制向公司制转变的历程与现状	(218)
9.3.2 工厂制向公司制转变的历史原因和现实条件	(219)
9.3.3 推动工厂制向公司制转变措施要求	(221)
9.4 基于信息化的全流程管理	(224)
9.4.1 当前烟草行业经营管理存在的主要问题	(224)
9.4.2 基于信息化的全流程管理是烟草行业发展的必由之路	(225)
9.4.3 基于信息化的全流程管理的实施方法	(227)

价值篇

第10章 成长——提升核心竞争力	(231)
10.1 企业核心竞争力研究述评	(231)
10.1.1 企业核心竞争力的界定与特征	(231)