

## 第一章

# 云南烟草产业概述和 开拓国际市场现状

### 一 “八五”以来云南烟草产业取得的主要成绩

“八五”以来,即 1990 年至 1997 年,在全国宏观经济环境变化较大,各种不确定因素增加的大背景下,云南烟草整体上仍然获得了好的发展势头,在走向世界、开拓国际市场方面亦取得了一定进展。主要表现在以下四个方面:

(一)“两烟”生产发展快,增长幅度大,产品结构逐步优化

1997 年,云南烤烟种植面积 702 万亩,比 1990 年增长 98.75%。“八五”期间累计达 2 932 万亩,比“七五”增长 86.3%。1997 年收购烤烟 105.7 万吨,比 1990 年增长 157.8%。“八五”累计收购烤烟达 335.85 万吨,比“七五”增长 76.8%,增加 145.88 万吨。上等烟比例达 35.93%,比 1990 年提高 6.9 个百分点。1997 年云

南卷烟生产总量达 624.24 万箱，比 1990 年增长 39.26%。“八五”累计生产卷烟 2 726.03 万箱，比“七五”增长 55.88%，增产卷烟 977.22 万箱。1997 年生产甲级卷烟 431.06 万箱，比 1990 年增加了 194.2 万箱；“八五”累计比“七五”增长 260.9%，增加 1 038.98 万箱。生产滤嘴卷烟 622.49 万箱，比 1990 年增长 175.16%，增加 396.26 万箱。“八五”累计产 2 191.77 万箱，比“七五”增长 213.9%，增加 1 493.58 万箱。

### （二）两烟”销量不断增长

云南烤烟以其质优价廉而畅销全国。1997 年销往全国的烤烟达 22.5 万吨，比 1990 年增长 75.64%。“八五”累计增长 93.3%，云南烤烟成为全国卷烟生产企业的重要原料。云南烤烟的生产量约占全国烤烟生产总量的 1/3，成为影响全国卷烟生产的主要因素之一。云南卷烟以其优质名牌多，产品质量高，市场声誉好，市场覆盖大，经济效益显著而受到全国经营者和消费者的广泛欢迎，销量不断增加。1997 年云南卷烟销省外市场达 532.79 万箱，比 1990 年增长 70.77 万箱，占全国省际间卷烟调剂量 1 000 万箱的 50% 以上，对全国卷烟商业效益和供货总量起着举足轻重的作用。

### （三）两烟”出口取得了一定发展

“八五”期间，云南“两烟”出口增长较快。1997 年烤烟出口达 22 284 吨，比 1990 年的 2 498 吨增长 8.9 倍。主要出口国和地区为东南亚、欧洲和美国。1997

年云南卷烟出口达140 877箱，比1990年的59 600箱增长1.3倍，主要出口国和地区为日本、澳门、缅甸、新加坡和香港，在这些国家和地区建立了较固定的目标市场，并在境外（新加坡）加工生产“红塔山”、“云烟”等牌号卷烟，在外销售达10.47万箱。1997年，云南“两烟”创汇2亿美元，比1990年增长44.93%。

#### （四）“两烟”实现的经济效益显著

1997年，云南“两烟”实现税利总额达373亿元，比1990年增长3.7倍。“八五”累计实现税利总额961.7亿元，比“七五”累计增长3.9倍。“两烟”税利占云南财政收入的70%以上，占全国烟草行业实现税利总额近一半。

特别需要指出的是，“八五”以来，云南烟草实现了“五年三巨变”，或迈出了“三步三台阶”的辉煌效益，即在短短的几年间，云南烟草实现税利连续跨越了100亿、200亿、300亿元大关。由于自我发展的能力不断增强，致使云南烟草产业不断发展壮大，成为拥有资产超过900亿元、净资产超过250亿元的名符其实的一大支柱产业。

#### 二 进入“九五”后云南烟草面临着新的形势和挑战

“八五”期间，在整个宏观经济形势呈现快速增长，消费、投资需求不断扩大，物价持续上涨的情况下，云南烟草获得了高速度、高效益的发展。1995年，云南烟草的生产、销售及实现的效益都达到了一个高峰。但

进入“九五”以后，由于国家采取抑制通货膨胀的措施见效，实现两个根本性转变的积极推进，经济结构调整的步伐明显加快，尤其是反映在商品市场上，供求矛盾逐步缓解，供求总量趋于平衡，买方市场形成并确立，国民经济逐步告别了短缺时代，进入了总量不断增加，高增长、低通胀的发展时期。国家经济状况发生了根本性变化。由此，云南烟草发展面临的市场情况和竞争环境也发生了很大的变化。从外部环境来看，就全国烟草市场而言，总量已趋于平衡，供求格局亦发生了很大变化，市场对烟草生产的约束作用日益显现，市场机制开始发挥强约束作用。全国烤烟生产严重过剩，供大于求，云南烤烟也出现销售困难，国家被迫采取了严厉的调控措施，对烤烟种植面积和产量实行指令性计划调控。同时，由于卷烟生产已实行了多年的限产压库，控制总量，调整结构，各产烟大省纷纷上高档次卷烟，在市场上掀起了一场高价位卷烟大战，导致价格波动，效益下滑。而且，在利益的驱动下，各烟草生产省采取了保护本地市场的种种办法，形成了市场分割的局面。云南名优卷烟也未能幸免，价格下滑而牵动全国卷烟商业效益锐减，云南卷烟的销售出现了从未有过的严峻局面。1995—1997年，云南烟草在卷烟产量逐年减少的情况下，实现了减量增效。但效益增长速度出现了大幅下滑。1995年云南烟草创税利比1994年增加了30亿元，但1996和1997年都仅比上年增加1亿元。从内部情况

来看，云南烟草靠扩大规模增加效益转变到靠提高质量调整结构求效益的问题还未得到真正的解决，高速度、高效益的发展掩盖了严重的经营管理不善问题，宏观调控能力减弱，约束机制难以发挥作用。云南烟草在市场中出现的问题，决不仅仅是产品价格、产品质量的问题，而是包括思想观念、认识水平、营销策略、应变能力以及经营能力在内的综合问题。

面对当前的严峻形势和挑战，针对云南烟草在市场中出现的问题，省烟草部门积极探究成因，提高云南烟草对市场的适应能力、竞争能力，不断增强云南烟草抵御市场风险的能力，促进云南烟草业持续稳定地发展，取得了一定成绩。通过 1996、1997 两年中云南烟草大规模地对全国卷烟市场的深入调查，结果表明，从总体上看，云南卷烟在国内市场仍占有优势地位。全国市场需要云南名优卷烟，云南名优卷烟在全国市场上的覆盖面大、占有率高、产品内在质量好，目前还非其他省的产品所能取代，经营云南卷烟形成的利益分配格局，支撑着云南卷烟较高的市场占有率，对全国烟草的商业利润有极大影响，更形成了云南卷烟在全国市场上强有力的依托。云南卷烟对全国市场的依赖，和全国市场的经济效益主要依托于云南卷烟的局面呈现出相对稳定的发展态势。因此，注重国内市场，进一步搞好营销工作，乃近期云南烟草第一要务。但是，在巩固并稳定云南卷烟销售于全国市场的同时，基于云南烟草扩大市

场和产业自身发展壮大的需要，积极开拓国际市场、实施跨国经营也是云南烟草发展历史性的必然选择。云南烟草自 70 年代以来就开始了“两烟”的国际经营业务，奠定了一定的基础，但随着国际市场的变化发展，面对西方跨国烟草公司在亚洲及中国市场的咄咄逼人的竞争态势，面对世界烟草市场日趋激烈的市场竞争态势，面对反吸烟运动在全世界持续深入的现实状况，与国际跨国公司在烟草市场上的竞争策略及战略措施相比，云南烟草在走向世界，开拓国际市场的活动中，存在很大的差距与不足，我们必须加以研究，切实解决。

### 三 云南烟草产业与发达国家的若干差距

云南烟草要走向世界，开拓国际市场，实施跨国经营，有利的条件我们必须充分认识和肯定，但更重要的是必须放在国际烟草竞争环境中作比较分析，充分看到差距与不足。从而采取有效措施，有的放矢，创造条件予以消除或弥补。通过分析，我们认为云南烟草与发达国家的差距主要有以下 5 个方面：

#### （一）国际市场占有率方面的差距

1995 年，美国菲莫公司的卷烟产品已占美国本土以外世界市场的 12%；自 1990 年以来其全球利润平均年增长率达 17%，拥有 20 个公认的国际性牌号中的 9 个，在美国以外的 27 个国家拥有工厂，在全世界 180 个国家销售不同长度、不同滤咀、不同包装、不同香型和价格水平的卷烟；1996 年国内烟草销量 2 308 亿支

(461.6 万箱)，其中仅“万宝路”牌号就达 153.7 万箱，占国内市场的 33.3%；国际销量 6 600 亿支（1 320 万箱）；“万宝路”占 4 580 亿支（916 万箱）。美国雷诺斯烟草公司自从 1990 年以来，在美国以外的市场占有率已经增长了 50% 以上，占美国以外全球市场的 4%， “骆驼”、“温斯顿”牌号卷烟排名在世界 10 个领先的国际性牌号之中；“沙龙”牌卷烟成了驰名世界的薄荷型卷烟。英美烟草公司（BAT）本身在英国本土的市场并不大，可以说完全是一个国际性的公司，由于依托了“555”、“KENT”等国际性知名牌号，其卷烟产品在世界市场上具有很大的覆盖面和覆盖率；1995 年英美烟草公司卷烟销量达到 6 700 亿支（1 340 万箱），在世界市场的占有率达到 12.4%，1996 年全球市场份额增加到 12.8%，烟草利润达到 16.34 亿英镑（约 27 亿美元），而云南省还处于探索阶段，触角刚进入几个国家和地区的烟草市场。

## （二）总体经济效益方面的差距

近 10 多年来，发达国家的烟草业面临着经济衰退，市场竞争和强烈的反吸烟运动的冲击。以美国为例，在 70 年代中期，美国人均卷烟消费为 4 000 多支，80 年代中期降到 3 000 多支，90 年代中期降为 2 500 支左右。同期卷烟国内市场销量从 70 年代中的 6 000 多亿支（1 200 万箱左右）降到不足 5 000 亿支（1 000 万箱左右），但这些大的国际烟草商均采取了积极有效的措施，带共性的

一点是，认为烟草行业要求生存、求发展、实现较好经济效益，必须向外发展，扩大国际市场占有率，同时发展非烟产业。有关资料表明，70年代中期美国的卷烟出口仅占国内消费的10%左右，80年代中期为17.5%，到1996年已达到50%以上。由于市场开拓的成功，烟草公司的经济效益不但来自国内，而且相当一部分来自国外。美国菲莫公司1995年卷烟销量773.96万箱，其中国内销售443.58万箱，占销量的57% 出口330.38万箱，占总销量的43%；1996年总销量808.86万箱，国内销售461.68万箱，占总销量的57% ,出口347.18万箱，占总销量的43%；1996年菲莫公司国内烟草收入42亿美元，国际烟草收入41亿美元。雷诺斯烟草公司1996年的卷烟销量1190.8亿支(238万箱)，全球烟草收入达81.74亿美元，其中国外烟草销售收入达36亿美元。英美烟草公司在世界各地的烟草贸易利润也从1991年的11.1亿英镑(18.3亿美元)逐年递增至1996年的16.34亿英镑(约27亿美元)。由此可见，国际跨国烟草公司从开拓国际市场中获得了巨大的经济效益，使烟草业得到长足的发展。云南省的情况还远不能与之同日而语。

### (三) 新产品和产品系列开发方面的差距

国际跨国烟草公司开拓市场和获得较大经济效益的关键在于能有适销对路的产品去占领市场，而开发适销对路产品的基础在于对不同的市场需求有深入的研究。

为适应国际市场的需求，菲利普·莫里斯、雷诺斯、BAT 等大的跨国公司都在原有的国内名牌基础上开发了适应不同国家和地区、不同吸食风味、不同包装和不同价位的卷烟品牌，例如，菲莫公司的“万宝路”和雷诺斯公司的“骆驼”牌等名牌卷烟都有不同的焦油含量、不同包装的系列产品；而云南烟草立足国内，几乎是一个牌号就只有一个规格，没有形成能够适应不同消费需要的系列产品。到目前为止，云南烟草还没有一个品牌能够被公认为国际性品牌，更谈不上在众多国家注册登记，进行较大规模化的生产和销售。

#### （四）科技发展上的差距

产品是企业的灵魂，而充分依靠科技的发展才能不断给产品注入新的生机。面对烟草行业受到的挑战，菲莫公司研究中心、雷诺斯公司研究与开发部等跨国公司的研究部门始终抓住了吸烟与健康这一核心问题进行了大量的研究工作，从理论与实践上都对提高卷烟吸食安全性的问题做出了较大的贡献，使得大幅度降低焦油含量的卷烟产品为消费者所接受，大部分卷烟产品的焦油含量保持在 12mg/支，而且菲莫公司、雷诺斯公司和 BAT 公司都是较早的研究新技术，成功地应用新技术，使卷烟产品的发展适应安全性要求的领先公司，在烟草化学、烟气成分分析、烟草薄片、膨胀技术和综合降焦技术的研究和应用方面始终处于世界烟草行业的领先地位。云南烟草工业在“硬件”上急剧缩小了与发达国家

的差距，但在新产品研发上可以说始终没有跟上国际烟草科技前进的步伐，导致卷烟产品技术含量不高，焦油含量偏高，不能适应世界卷烟消费发展的潮流。

#### （五）非烟草产业发展方面的差距

菲莫公司、雷诺斯公司和 BAT 公司都是充分利用烟草积累的资金，在非烟草产业发展方面取得较大成功的典范。例如，菲莫公司和雷诺斯公司在食品业的发展方面已处于世界领先地位，在食品方面的收入已在公司总收入中占有较大比例。1995 年和 1996 年菲莫公司的食品和啤酒业已分别占总销售额的 48% 和 46%；1995 和 1996 年雷诺斯公司的食品业已占到总营业额的 52%。1996 年 BAT 公司的金融服务利润已达到 11.81 亿英镑（约 15.9 亿美元）。而云南烟草产业在非烟草产业的开发方面，至今为止还没有真正利用其积累的优势去形成另一个优势较大的新兴非烟草产业。

#### 四 云南烟草开拓国际市场的现状

虽然云南烟草、特别是烟草的国外营销与发达国家有较大差距，但从 1985 年成立云南烟草进出口公司以来，云南烟草行业在坚持对外开放政策，积极发展对外经济技术合作与贸易方面作了很大努力，边摸索边前进，仍然取得了好的战绩。12 年间，全省烟草进出口贸易总额为 32.4 亿美元；出口累计创汇 17.47 亿美元，其中卷烟出口 184 万大箱（920 万件），烤烟出口 8.2 万吨，烟丝出口 1.4 万多吨，共实现税利 21.7 亿元。同

时，充分利用按政策规定所获得的外汇留成，为行业引进各类生产线 30 多条，卷接包设备和烟用仪器 600 余台，原辅料近 10 万吨，使云南烟草的技术装备水平有了质的提高，产品质量明显改善，结构不断优化，为云南烟草打基础、上规模、上档次、创辉煌做出了重要贡献。

目前，云南省烟叶已出口到美国和欧洲、澳大利亚、东南亚的 20 多个国家和地区，1997 年总量达到 2.2 万吨。近年来发展起来的香料烟叶已形成批量出口，1996 年出口 1 050 吨，1997 年达 2 000 吨。由于质量优越，出口到美国的已被菲利普·莫里斯公司纳入“万宝路”卷烟的配方中。另外，云南省与美国德孟公司合作，在宾川县种植白肋烟出口，目前已扩大到 500 多亩。

1997 年全省卷烟出口 14.1 万箱（70.4 万件），创汇 1.4 亿美元。现已成功地培育了三个目标市场：在日本，昆明的“三七”香烟基本站稳了脚跟；在澳门，设立了 600 多个零售店，销售“红塔山”、“云烟”；在缅甸，“新兴”烟销量稳定，“红塔山”、“云烟”、“大重九”、“春城”也有一定的市场覆盖率。云南省烟草工业研究所生产的“Win”牌卷烟在缅甸深受消费者的欢迎。

在外办厂加工卷烟也取得了初步进展：玉溪、昆明、曲靖、楚雄等烟厂分别在新加坡、缅甸、香港、澳门等国家和地区，建立了 7 个厂或加工车间，1995 年加

工卷烟就达 10.46 万箱；国外来云南省加工卷烟也有一定进展，1996 年为 3 200 多箱，创汇 90 万美元。

总的来看，当前云南“两烟”开拓国际市场有如下一些特点：

(1) 云南“两烟”开拓国际市场走在了全国同行业前列，居领先地位。自 1985 年以来，云南“两烟”累计出口量、创汇量、创利税及境外办厂加工量等多项指标均居全国第一。1997 年云南卷烟出口量占全国 33.79%，烤烟出口量占 34.01%，“两烟”创汇量占 44.06% 均占全国的 1/3 以上。作为全国的主力军，云南烟草业为全国“两烟”出口做出了重要贡献。

(2) 云南“两烟”出口规模小，与云南“烟草大省”的总体实力极不相称。云南省烟叶种植有着得天独厚的自然条件优势，卷烟生产拥有世界上最先进的机器设备，省内有亚洲排行第一、第二的烟厂。而全省“两烟”出口规模甚小，与世界烟草强国无法相比。例如，1997 年云南省烟叶产量为 1 057 000 吨，创历史最好水平，出口量为 22 284 吨，仅占总产量的 2.1%，不及津巴布韦年出口量的 1/8，仅占世界烟叶出口市场 1.2% 左右。卷烟出口量也仅占全省总产量的 2.2%，约占世界卷烟出口市场的 0.6% 左右。

(3) 云南卷烟出口以转口贸易为主，大的目标市场有待形成。云南省卷烟多以委托代理方式间接出口，其中相当一部分依靠中间商、代理商从香港地区和东南亚

国家以转口贸易的方式出口；目标市场也很少，目前只有缅甸、日本和澳门。这使我们不能清楚地了解产品流向，难以对产品进行跟踪调查，对目标市场进行分析研究，有碍我们对市场进行规划，并制定相应的战略。

(4) 省内企业只身参与国际竞争，协调性弱，造成自身内部多头竞争。云南省内各烟草企业开拓国际市场的工作大多是单枪匹马，各自为政。最终造成组织分散、势单力薄，多头对外、自相竞争。例如，仅在一个小小的缅甸市场就有好几家云南企业去办厂，生产十几个牌号的卷烟，无形中增加了内耗。此外，面对有限的市场，一定的客户，为在竞争中求生存，各企业之间难免进行不正当的竞争，这种内部的多头竞争，大大削弱了全省烟草企业的整体效益，削弱了云南“两烟”在国际市场竞争中的整体实力。

(5) 适销对路产品少，出口烟叶品种单一。云南省出口卷烟多为国内或区域名牌产品，其品牌形象、商标设计带有浓重的地区、民族文化色彩，吸食口味多局限于烤烟型。而目前国际市场上卷烟口味仍以混合型为主，口味、包装中国化、云南化的产品在特色各异的世界市场上很不容易打开局面。近几年来，生产厂家、烟草科研单位虽已开始研制适销对路的产品，如省烟草工业研究所专为泰国和缅甸市场分别研制了“NICE-11”和“Win”牌混合型香烟，已初步得到当地消费者认可，但因体制及销售渠道等问题，目前已停止生产。烟

叶出口方面，出口产品品种单一，绝大多数为烤烟，质量、等级合格率上不去，以致全省出口的烟叶主要是作为低等填充料，真正作为主料烟进入外国卷烟配方的仅为少数。白肋烟、香料烟在云南种植起步晚，目前正与西方烟草的大公司进行管理、技术合作，有望在将来成为重要出口产品。

总之，经过多年努力，云南“两烟”走向国际已具备了一定基础，云南烟草在国际上的影响大大提高。但是，作为中国烟草产业排头兵和拥有世界第三大卷烟生产企业的云南烟草业，我们所占有的国际市场份额实在太小。当前在国内市场已经基本饱和的情况下，我们必须审时度势把开拓国际市场作为云南烟草工业新的经济增长点，坚定不移地实施国际化发展战略。

#### 五 云南烟草开拓国际市场的主要障碍

云南“两烟”在开拓国际市场方面取得了一定成绩，但开拓国际市场是一个长期的、复杂的、艰巨的过程。目前，还存在着许多困难和障碍，我们认为主要有以下 8 个方面：

##### （一）认识障碍

过去十几年，云南烟草业通过艰苦努力开拓和占领了国内市场，创造了辉煌。而今面对开拓国际市场这一新课题，省内认识尚不统一，出现了多种错误的看法。一是认为“出口不如内销”，国内市场利润率高，要占稳现有市场尚不容易，何必再去开拓什么国际市场；二

是认为开拓国际市场是国家级的事，一个省无所作为；三是认为“出口会影响地方政府税收”；四是认为出口仅是“两烟”产品积压时的权宜之举。更有甚者是片面地把卷烟“倒流”现象归罪于开拓国际市场。这些看法都没有从实质上把握烟草开拓国际市场，进而实行跨国经营的重要性，都没有认识到开拓国际市场并不是简单的出口创汇，而是世界经济一体化的需要，是云南经济发展的需求，是全国和世界烟草市场形势发展的需要，也是省委、省政府在全省两烟发展关键时期所做出的重大战略决策。

此外，在具体工作中也存在不少陈旧观念，最突出的是营销观念的狭隘，认为“在国内市场上畅销的云南名优卷烟在国际上也必定供不应求，没有必要积极宣传、推销和促销”。或者认为“我们的产品不错，只要积极推销、大力促销、舍得做广告搞宣传就能成功”。二者均未认识到开拓国际市场是一项复杂的系统工程，单纯依靠“生产—销售”传统操作的企业在现代市场经济发展中是注定没有发展前途的。

## （二）市场障碍

目前，全球烟叶年产量约 750 万吨，年出口量 170 万吨；卷烟年产量 1.1 亿箱，年出口量约 1 820 万箱。“两烟”总供给与总需求基本相等，没有一个需求缺口等着我们去填补。国际烟草市场尤其是卷烟市场已被西方大跨国公司所瓜分和垄断，要进入这些已经被他人所

占领的市场，就意味着把人家从这些市场上挤走，这绝不是轻而易举的事，所面临的竞争将极为激烈。此外，由于各国制度环境各异及受利益的驱动，还必然会形成较强的市场壁垒，给云南烟草进入国际市场带来较大风险，对由此带来的进入及退出成本必须有所考虑。

### （三）政策障碍

烟草是实行专卖的高管制的特殊商品，在生产、营销上实行高度集权的管理体制，“两烟”出口的政策主要由国家制定，计划权、审批权大都在中央政府一级，而目前国家又未制定出一套适合“两烟”出口和开拓国际市场的完整政策措施。由此造成两个突出问题：一是卷烟出口申报手续繁杂，审批时间过长，致使计划下达与供货时间严重脱节，无法按合同期限交货，损害了企业信誉，丧失了客户信心；二是烟叶出口退税率低，仅为 6%，而省优补农特税高达 34.1%（比其他省份高 4.1%），增值税率 17%，合计 57.1%，远远高于其他国家烟叶出口的定价总和税率 20% - 25% 这一水平，严重地影响了云南省出口烟叶的价格竞争力。

### （四）体制障碍

通过激烈的市场竞争实现优胜劣汰，使分散的资本生产向少数几个企业集中，形成规模化，是行业经济从粗放走向集约最终成熟的必经阶段，美国原有数 10 家烟草企业，通过竞争选择后目前烟草业务基本被 4 家跨国烟草公司垄断。而我国卷烟生产存在着“小、散、

乱、差”现象，全国 178 家烟厂，生产 900 多个牌号，有 35 家烟厂年产量在 10 万箱以下，资本分散，远远达不到规模效益。云南情况类似，有 10 家烟厂，生产几十个牌号，生产组织体制上的弊端十分明显。在开拓国际市场方面，缺乏统一领导，多头对外，企业单枪匹马面对大致相同的目标市场，极易造成内部过度竞争，形不成云南烟草整体合力。虽然省里于 1997 年 7 月成立了省烟草公司国际市场开发管理办公室，但只是一个临时性机构，因体制未理顺，其作用未得到有效发挥。

#### （五）信息障碍

长期以来，由于省内调查研究力度不够，对国际市场实地考察不足，第一手的市场资料严重匮乏；对第二、第三手的国际市场信息我们虽有收集，但基本局限于事实材料的积累，缺乏一个可靠的、专业的、现代化的信息情报系统对这些材料进行系统分析、研究、论证，致使我们对国际烟草市场了解不多，认识不透。首先是不熟悉竞争对手的情况，对几大国际烟草公司的经营状况知之甚少；其次对世界烟草市场状况的走势认识不深；第三是对世界范围内各区域市场的状况，如消费者的消费偏好、制度约束等了解就更显不足，因此难以确定我们的目标市场，难以依据市场需求开发出新配方的卷烟，确定适宜的市场价格，测算目标市场的进入成本，等等。