

浅析烟草企业多角化经营的优势与策略^{*}

周朝生

朱祖斌

合肥经济技术学院 合肥 230052 安徽烟草专卖局

在当今世界企业竞争异常激烈的情况下,多角化经营以其减少企业经营风险、促使企业多元化发展的独特优势而倍受各国企业界的青睐,成为当今成功企业的一大共同特征和发展趋势。

1 烟草企业多角化经营的迫切性^{*}

1.1 我国烟草企业多角化经营的现状

我国烟草行业多种经营的起步较晚。近年来,在国家政策的鼓励和国家烟草专卖局提出的“一业为主、多种经营”方针指导下,各地的第三产业有了一定的发展,全国 27 个省、市、自治区烟草公司及分公司、县公司大都开发了多种经营项目。但从涉及行业看,除个别企业投资汽车、高速公路等建设外,主要是商贸、宾馆等社会服务业;从效益看,全行业已投资 40 多亿元,效益状况却不理想,相当一部分项目处于亏损状态,实现利润及利税总额在全行业中所占比重仍微不足道。多种经营成绩较为突出的黑龙江省烟草系统 1994 年利税突破一千万元,但在该省全系统中所占比重也不过 2%。我国烟草行业多种经营发展缓慢的原因当然是多方面的,但我认为不少企业在认识上似乎存在误区。误解之一是简单地把多种经营理解为发展三产,而仅把“三产”狭义地理解成宾馆、饭店。误解之二即认为多种经营的目的与意义就在于安排就业,转移富余劳动力,而不讲究其营利性。这种认识导致不少项目上马后不重经营管理,效益也就无从谈起。

1.2 烟草企业面临的形势

1.2.1 烟草市场的局限性已约束烟草企业在原有方向的进一步发展 任何一个国家或地区的卷烟市场容量总是有限的。就国内市场而言,目前市场需求总量为 3300 万箱左右;到本世纪末,根据国家提出的把人口自然增长率控制在 12.5‰ 的目标,人口将比目前增长 1 亿左右,按人均卷烟年消费量为 1410 支计算,卷烟市场容量也只增加 300 万箱左右。随着农村经济的发展和农民消费水平的提高,一些农村消费者转向卷烟消费,使卷烟消费需要增加,但是中国加入“关贸总协定”或世界贸易组织后,国外名牌卷烟的价格会大幅度下降,在一定程度上将冲击国内市场,尤其是混合型卷烟消费市场;同时,世界性反吸烟运动又会在一定程度上抑制卷烟需求的增长。综合上述因素,到 2000 年国内卷烟市场容量也不过 3500 ~ 3600 万箱。在国际市场上,中国卷烟产品的竞争力还不强,短期内尚不可能打破国际市场被少数几家烟草公司垄断的局面。这种市场总量的限制,使烟草企业在原有方向上的规模发展潜力不大。只有另辟溪径,才能使行业与企业自身不断扩展的愿望得以实现。

^{*} 收稿日期:1995 年 1 月 16 日。

1.2.2 企业规模与效益矛盾已提出企业结构优化调整的客观要求 我国烟草企业的一大顽症就是数量多,规模小,从而导致产品质量与企业效益都难以提高。据专家测算,卷烟工业的最低经济规模在 30 万箱以上,而卷烟市场容量的限制又不可能将每一个卷烟工业企业都扩充到经济规模水平,也就是说,只需保留 100 家卷烟工业就足够以满足卷烟市场需求。“九五”期间,烟草行业卷烟工业企业的数量将由目前的 180 多家减少到 100 家以下,这是烟草行业顺应市场经济发展要求而采取的重大改革举措。但是目前模式的烟草企业集团只能实现产品品种的规模经营,而不能从根本上解决企业规模经营的问题。这样做的目的在于充分利用大中型骨干卷烟企业的生产能力,发挥规模经济的优势,推动行业经济健康高效发展。

1.2.3 愈演愈烈的企业竞争使企业经营风险越来越大,而多角化经营则是减少企业经营风险的一条有效途径 我国烟草系统是一个垄断的行业,之所以说“行业垄断”,是因为一方面对行业外的企业具有排斥性,即行业外企业不允许自由进入本行业;而另一方面,行业内又存在着大量的卷烟企业,国内四家最大卷烟企业的产量只占行业总产量的 13% 左右,生产集中度很低,因而行业内又充满着自由竞争。在美国,四家最大烟草公司占有国内市场的 89.2%;日本烟草株式会社则拥有国内市场的 85% 以上。因此在国内卷烟市场已经饱和且增长微弱的情况下,卷烟企业间的竞争必将愈演愈烈,企业也就面临着越来越大的经营风险。多角化经营使企业由“一条腿走路”变为“多条腿行走”。既使企业在某一个方面或领域遭受挫折,但尚有其他几个领域足以支撑全局,从而大大提高企业经营稳定性和安全性。

1.2.4 企业人力、财力等经营资源的“过剩”,使多角化经营成为企业开发、利用企业经营资源的必由之路 我国烟草行业现有 50 万职工,人力资源相当富足。从劳动生产率看,1993 年整个行业卷烟工业全员劳动生产率为 14 万元/人,最高的云南省为人均 49.2 万元,上海市也达 45.6 万元/人,而最低的仅人均 3.4 万元;整个行业卷烟工业全员实物劳动生产率为人均 125.6 箱,云南省为 215 箱/人,上海也达 165 箱/人,而最低的省只有人均 66 箱。卷烟企业间的劳动生产率水平差距更大。这一方面表明全行业提高劳动生产率的潜力很大;另一方面,企业结构调整也使行业整体效率水平提高。根据烟草行业的发展规划,到本世纪末卷烟工业劳动生产率将达到 28 万元/人,即比 1993 年水平要翻一番。劳动生产率的大幅度提高,无疑带来人力资源的重新配置。因而在烟内产业进一步发展受阻的情况下,行业内的劳动资源向烟外产业转移是一种必然。再者,目前烟草行业内的企业尤其是商业企业,都有一定的分散的资金闲置,不能有效地发挥作用。这部分闲置的资金无疑将成为发展烟外产业的宝贵财源。

2 烟草企业多角化经营优势与可行性分析

2.1 烟草企业多角化经营的可行性

2.1.1 国际烟草企业多角化经营状况 称霸世界的几大烟草公司无一不是多角化经营的光辉典范。美国最大的烟草公司菲利普·莫里斯公司(Philip Morris Inc)享有全美烟草市场份额的 40% 左右,占有除中国市场之外世界总销量的约 18.5%,但 1993 年该公司 1519 亿美元的总营业额中,烟草营业额只有 679 亿美元,仅占 44%,50 亿美元的利润总额

中约有 40 是非烟草提供的。该公司所属六大经营公司中,只有菲利普·莫里斯公司(美国)公司(Philip Morris USA)和菲利普·莫里斯国际公司(Philip Morris International)为美国和世界上 170 多个国家或地区生产销售卷烟;所属米勒啤酒酿造公司(Miller Brewing Company)为全美第二大啤酒公司;七喜公司(The 7-UP Company)为全球第三大汽水饮料公司,仅在美国和加拿大就有 500 多家装瓶厂商定点装瓶销售;菲利普·莫里斯工业公司(Philip Morris Industrial)在美国和欧洲有 15 家工厂,生产销售化工类、造纸及软性包装材料;米逊维乔公司(Mission Viejo Company)是一家居住区规划发展及住房建筑公司。

日本烟草株式会社是垄断国内卷烟市场 85%、控制全日本卷烟供、产、销的唯一企业。该社在稳住国内卷烟市场的同时,积极发展医药、农业、食品、生物工程、工程技术、房地产及海外烟草等主要产业。会社总部 22 个部门中,有 9 个部门负责经营管理其他产业;总部机关 1300 名工作人员中,从事多种经营的占 38%。会社不仅在体制机构上加强对多种经营的管理,而且非常重视其他产业的研究开发,对重点发展的产业都相应建立研究机构,已拥有 1000 多名研究人员,1993 年投入研究费用达 170 亿日元。目前,日本烟草株式会社已拥有其他产业的子公司 107 个,合资企业 28 个,共 135 家,1993 年多种经营的销售总额已由 1989 年的 440 亿日元上升到 960 亿日元,增长了 118%,以年均 21.5% 的高速递增,并且仍将保持高速增长的势头。根据日本烟草株式会社提出的战略目标,到 2000 年多种经营产业将占全社销售总额的 30% 以上。

此外,美国的雷诺士烟草实业公司(RTR Nabisco Inc)、英国的英美烟草公司(BATCO)等也都是多元化、综合性的跨国集团公司。总之,这些公司的成功实践已为我国烟草企业的多角化经营提供有益的借鉴。

2.1.2 我国烟草企业经营环境日趋优化 随着经济体制改革的不断深化,烟草企业的经营环境也日趋完善,企业独立地享有经营自主权,特别是向非烟草领域的发展更享有充分的自主权,即企业可以自由地进入其他行业。对企业留用资金有充分的自主支配权,企业自有资金可以投向适合于本企业发展的方向。这使烟草企业自主发展多角化经营具备可能性。

2.1.3 企业自身存在不断扩展的内在驱动力 企业作为一个独立的“经济王国”,其自身必然存在一种不断扩充“本国”实力、称雄“世界”的愿望,正是这种内在动力促使企业不断发展。在烟草领域难以继续存在的小型企业,为了求得生存必然转移发展方向;实力雄厚的大中型卷烟企业为了谋求进一步发展,也会千方百计地寻求更多的发展机会和发展领域,同时减轻“一条腿走路”的经营风险。因此,企业内部总是存在多元化发展的内在动力。

2.2 烟草企业发展多角化经营,有着其独特的优势:

一是烟草实行专卖管理的体制,这一无情的屏障使得其他行业的企业不可能自由进入,因而烟草企业发展多角化经营无后顾之忧;二是烟草行业以其雄厚实力为寻求合作和发展奠定了坚实的基础;三是烟草行业作为国民经济的“利税大户”,具有一定的资金实力,为发展多角化经营提供了财力基础;四是烟草行业内部联系紧密,具有较强的组织网络优势;五是烟草行业经历了十余年的发展,培养和造就了一批有实干、创业精神的经营管理人才和各类专门人才,而且烟草行业科研开发和教育培训体系的形成使行业多元化

发展具有可靠的人员保障。这些有形的或无形的经营资源优势,为烟草行业发展多角化经营提供了良好的条件。

3 烟草企业多角化经营策略

“九五”将是烟草行业发展多角化经营的关键时期。国家烟草专卖局应从行业总体出发,制定出全行业多角化经营的发展战略,统一规划,统筹安排,使各地多角化经营的发展相互协调、相互支持,从而避免盲目性和分散。从行业总体看,发展的策略应是以烟草为依托,紧密结合卷烟工业企业结构的调整,抓住市场经济体制建立和完善的有利时机,综合利用各种方式大力发展卷烟配套工业和其他产业,使卷烟、卷烟配套、其他产业成为烟草行业的三大支柱,最终形成“三足鼎立”的多元化发展新格局。

3.1 烟草行业发展多角化经营的方向

烟草行业发展多角化经营的方向主要有二:一是立足烟草,发展烟草农业和卷烟配套工业;二是以烟草为依托,发展其他产业。

烟草农业和卷烟配套工业的发展的很有潜力的。如烟叶质量仍难以满足国内外卷烟工业的需要,缺乏稳定的优质烟叶生产基地;烟草专用化肥供应不足,特别是烟用无氯钾肥长期依赖进口;国内烟草机械配套水平不高,质量不够理想;卷烟行业印刷能力不足,尤其是印刷质量和档次不能满足实际需要;卷烟纸、水松纸、铝箔纸、铜版纸、白版纸及 BOPP 薄膜等主要配套材料质量不高,难以满足卷烟工业发展的要求。

其他产业的发展应以充分发挥行业优势为前提。如随着人民生活水平的提高,旅游事业将有大的发展,而烟草行业可以充分发挥其组织网络优势发展旅游事业;我国交通运输、能源等基础产业仍处于落后状态,烟草行业可以充分发挥其资金优势参与发展,此外,医药保健、食品、生物工程等产业皆有广阔的发展前景。

3.2 烟草企业多角化经营方式

烟草企业发展多角化经营的方式主要有三种:一是独立发展。根据国家烟草专卖局调整企业和产业结构的战略安排,在本世纪末,卷烟工业企业的数量将控制在 100 家左右,即有近 80 家烟厂将被无情的市场淘汰。因而可从中挑选条件比较适宜的企业改建印刷厂、铝箔纸厂、金拉线厂、纸箱厂等;投资建设星级饭店、宾馆,成立烟草旅行社,建立全国性烟草旅游网。二是国内合资或合作发展。如选择土壤气候等条件适宜的地区,合作建立烟草农场,作为优质烟叶生产基地;对现有造纸厂投资进行技术改造,专门生产质量高、性能好的卷烟盘纸;与化工部和富有钾资源的青海等地合作开发烟用钾肥;对其他国内生产能力富余的卷烟配套材料,都宜采取合资或合作进行改造的方式,对其中质量要求高的卷烟配套产品的发展,烟草企业最好采取控股的方式,而对关联性稍弱、专用性不太强的产品,也可以采取参股或其他合作发展方式。三是寻求海外合作。如到国外钾资源丰富的国家或地区寻求合适的合作伙伴,投资建设无氯钾肥厂,从根本上解决无氯钾肥依赖进口的问题;利用国内生产能力过剩的烟草机械和丙纤丝束等到海外开办或合办卷烟厂等。总之,多角化经营方式可因时、因地、因对象不同而选择,只要有利于烟草企业的发展,不拘于某一方式。