

经济

中国烟草国际化经营战略的思考

汪立军

山东省青年管理干部学院国际贸易系, 济南市经十路 27 号 250014

摘要: 对中国烟草进行国际化经营的现状以及必要性和可行性进行了分析, 提出了中国烟草开展国际化经营的对策建议。

关键词: 烟草; 国际化经营; 对策

中图分类号: TS4-07

文献标识码: A

文章编号: 1004-5708(2007)01-0003-04

Reflection on international strategy of Chinese tobacco enterprises

WANG Li-jun

International Trade Department, Shandong Youth Administrative Cadres College, Jinan 250014, China

Abstract: Current status, necessity, and feasibility for Chinese tobacco enterprises to implement international strategy are analyzed. Measures and suggestions are proposed.

Key words: tobacco; international strategy; measure

中国入世以后, 其烟草产品在 135 个缔约方享受多边的、无条件的、稳定的、长期的最惠国待遇, 这不仅大大改善中国烟草贸易的国际环境, 也为中国烟草企业参与国际市场竞争提供更多、更广泛的机会^[1]。纵观近年来中国烟草的国际化经营发现, 在烟草产品出口方面, 除了传统的烟叶出口外, 卷烟外销率目前仅为 1%, 这与英美烟草公司的 99.0%、奥驰亚集团的 81.1% 和日本烟草公司的 50.5% 形成了鲜明的对比, 同中国烟草大国的地位极不相称。在中国以外的国际卷烟市场上, 中国烟草产品的份额不到 0.5%, 国际市场占有率和影响度极低^[2], 其原因一方面受到现行经济体制的束缚, 另一方面, 国内烟草企业国际化经营手段落后, 企业决策层对开拓国际市场重视度和投入力度不够, 也是长期以来制约中国烟草全面走向世界的重要因素。

1 中国烟草国际化经营现状分析

1.1 中国烟草目前处于国际化经营的初期阶段

1.1.1 国际化经营方式比较落后

作者简介: 汪立军, 男, 硕士研究生, 中级职称, 主要研究方向: 企业国际化经营与管理。E-mail: wanglijun@sina.com

收稿日期: 2006-05-28

中国烟草目前正处于国际化经营的初期阶段, 经营方式比较落后, 主要表现为产品的直接出口贸易或者通过中国烟草进出口(集团)公司及其下属的子公司间接出口贸易。2001~2005 年, 中国累计出口卷烟 783.5 亿支, 年均出口 156.7 亿支; 累计出口烟叶 67.0 万吨, 年均出口 13.4 万吨。包括烟机及其他产品出口, 累计出口创汇 23.5 亿美元, 年均创汇 4.7 亿美元^[2]。对外投资方面, 中国烟草从上个世纪 90 年代初期就开始探索在境外合资开办生产型和贸易型公司。截至 2005 年, 在海外合资或独资设立了 20 多家生产和贸易型企业, 其中境外生产型加工企业累计投资总额超过 5000 万美元。

1.1.2 产品出口规模小

中国出口卷烟的总体规模很小。2005 年全国出口卷烟合计约 156.7 亿支, 共流向 56 个国家和地区, 涉及各类出口品牌(含来牌加工品牌和合作品牌)133 个。从出口目标国家和地区来看, 卷烟出口量超过 10 亿支的除中国香港以外, 只有阿联酋和缅甸; 5~10 亿支的有新加坡、马来西亚、日本、朝鲜、巴拿马和澳大利亚。^[3]

1.1.3 缺少长期战略合作伙伴

中国烟草同国外客户通常只是单纯的买卖关系,

双方只注重短期购买行为,缺少长期战略合作观念,企业之间很少缔结联盟。中国出口卷烟进口商大多是中国中间商,还有不少中介公司,他们在经营烟草制品方面缺少专门人才和雄厚的资金实力,在国际市场营销方面投入资源少、满足于一卖了之。

1.2 中国烟草国际化经营水平有待提高

中国烟草的国际化目前需要解决的突出问题是提升国际化经营水平。中国烟草多年来一直为出口不增量、出口市场反复波动、难于开拓新市场等问题所困扰。归根到底,就是没有突破传统的以产品一般贸易为主的、处于较低层次的经营方式。中国烟草缺少利益互惠的、能够长期信赖并有效帮助中国烟草制品进入国际市场实现双赢目标的“桥梁”或“纽带”,企业的销售缺少延伸到国际市场的某种代理机构或中介力量。分析原因:一是国外烟草产品买家对中国烟草产品和企业不熟悉。中国长期实行烟草专卖制度,使中国烟草市场隔离于世界烟草市场之外。二是中国烟草对国际烟草市场行情不熟悉。尽管中国已经对外开放多年,但中国烟草行业的对外经营业务却是起步晚、步伐慢。三是烟草产品本身的特殊属性也是造成国际市场进入困难的一个方面。烟草制品特别是卷烟,具有很强的品牌属性。消费者对品牌的依赖感强,忠诚度比较高,“口味”一旦形成,难以改变,卷烟产品的品牌转换性较差。

国际化经营方式通常包括出口贸易,通过品牌合作、技术合作与服务、共享销售渠道、共享市场信息等与国外企业建立不同形式的战略性联盟,在境外投资兴办合资或独资型生产加工企业以及在世界范围内进行产业布局、开展跨国并购与整合等不同的层次。对中国烟草来说,突破传统的单纯以出口加工贸易为主、对外直接投资为辅的国际经营方式,大胆探索和尝试通过与国际企业缔结各种联盟协作关系,以便在更广泛、更深层次基础上有计划、有步骤地实施国际化经营,进而不断推进对外开放程度、提升国际化经营水平,是目前尤为紧迫的问题。

2 中国烟草提升国际化经营水平的分析

2.1 必要性和可行性分析

2.1.1 中国烟草提升国际化经营水平的必要性

2.1.1.1 有利于开拓国际市场 目前,国际烟草市场基本由几大跨国烟草公司把持,中国烟草要想从国外公司手中争夺市场,单靠自身的条件绝非易事。借助于优势互补因素,不失时机地与国外公司通过各种形

式的协议、契约结成跨国战略联盟是扩展海外市场机会、扩大产品出口的有效途径。

尽管当今国际烟草市场呈现寡头垄断的竞争格局,但中国烟草总公司控制着占全球总量三分之一的中国烟草市场。在中国烟草总公司进一步做大、做强烟草主业还要不失时机走向国际市场的大背景下,积极主动同国际烟草企业开展纵向或者横向合作,构建各种形式的联盟,譬如品牌双向许可生产及销售、委托加工及授权经营、联合并购、人员、信息及技术交流等等,这些形式多样的合作、结盟都可以加强中国烟草与其他烟草公司的战略性合作,为提升中国烟草在国际市场上的知名度,为采取更高阶段的国际经营方式做好准备。

2.1.1.2 有利于发挥比较优势 虽然我国烟草企业与世界级跨国烟草公司的差距,会在相当长的一个时期内持续存在,要在短时间内改变这种状况也不现实。但这并不排除我国烟草企业在某些方面具有较强的比较优势。我国烟草企业相对的竞争优势主要有:

① 烟草产业链优势

中国烟草行业经过近 20 多年持续、大规模的技术改造和产业升级,已经形成了一条完整的、技术含量相对高水平的烟草产业链。在这条纵贯上下游的产业链条中,中国积聚了从烟叶精加工到烟草制品多样化、营销网络化等方面丰富的生产经营经验,具备了同国际一流烟草企业在产品、技术、生产以及在国内销售等多方面竞争的實力。

② 烟草制品生产的规模化、集约化水平较高

烟草行业通过“十五”期间进一步整合资源、优化资源配置,使烟草制品的生产集约化水平得到大幅度提高,以优势品牌为龙头的竞争格局逐步显现。中国烟草企业在卷烟产品大规模定制方面拥有同世界级烟草公司逐鹿国际市场的资本。

③ 本土市场比较优势

随着国际市场国内化,当中国烟草市场被视为国际市场的一部分时,中国烟草就拥有了一个极具国际竞争力的优势。这种优势在经济全球化时代是一种特殊的发展要素。中国烟草完全可以利用这些现实的竞争力,通过与自己有共同利益的国外企业进行跨国战略联盟,双方通过合作发挥各自的优势,实现资源共享、优势互补,实现彼此的战略目标。

④ 后发优势

中国烟草行业经过近 20 多年的发展,已经积聚了雄厚的后发优势,中国的烟草不仅在资金、技术装备等

方面具备了这种后发优势,同时在产品研发、改进以及产品的适应性方面已逐步接近国际先进水平。中国烟草的这种后发优势将会一定程度地影响国际烟草市场的竞争格局。

2.1.1.3 有利于分散风险 如何降低风险,是企业进入国际市场首先考虑的因素,这一问题对我国企业更为突出。中国企业在从事国际经营的过程中,由于缺乏资金、技术、人才,缺乏国际经营的经验,因而风险非常高。许多企业既使不惜代价,调动了企业所有可能的资源来拓展国际市场,也收效甚微。通过与国外一些著名的、有实力的企业合作,不仅可以获取资金、技术、人才等外部资源,而且还可以相互交流信息、传递技术,加速研究与开发的发展,增强企业的竞争力。在国外合作企业有力的帮助下,既可以弥补自身实力和经验的不足,又可以大大降低国际经营的风险,从而提高国际经营成功的可能性。

2.1.2 中国烟草提升国际化经营水平的可行性

2.1.2.1 加快实施“走出去”战略,是中国烟草行业实现从烟草大国到烟草强国转变的迫切要求 “走出去”战略,是中国烟草行业今后一段时期实施战略调整,实现从烟草大国到烟草强国转变的迫切要求。国家烟草专卖局已经把中国烟草加速实现国际化列为今后一个时期的重要发展目标,开展国际化经营、加快国际化进程,需要调动一切积极因素,采取一切有利措施去加以实现。

2.1.2.2 中国烟草企业在世界烟草产业链上具备了较强的比较优势 中国烟草企业在烟草产品的研发、产品多样化以及国内营销网络等方面具备了较强的优势。

2.1.2.3 中国烟草企业在开拓国际市场方面积累了一定的经验 中国烟草经过多年的努力,在开拓国际市场方面积累了一定的经验,这为今后实施国际化经营提供了必要的基础。

2.1.2.4 多数国际烟草企业有着和中国烟草企业结盟的迫切愿望 为了达到进占中国烟草市场的目的,一些跨国烟草公司主观上愿意和中国烟草企业开展不同形式的合作,赢得中国烟草总公司的信任,以便扩大在中国的影响力。

分布在众多不同国家和地区的中小型卷烟加工企业 and 商业流通企业,也寻求和外国企业的合作和联盟。

2.1.2.5 建立互惠互利关系将会利大于弊 中国作为世界烟草市场的一部分,国际化趋势日益明显,在这种背景下,外烟的进入不可避免。同国外有互补关系

的烟草企业合作,可以互惠互利,为今后烟草国际化经营建立基础。

近几年中国烟草通过不断深化内部改革、优化资源配置,对国内市场占有率的控制能力日渐增强。可以说,中国烟草通过建立互惠互利关系可以争取更大的国际烟草市场,从长远考虑将会利大于弊。

2.2 不断探索国际经营方式,加快实施“走出去”战略

对于中国烟草来说,实现海外业务网络式扩张,可以采取如下两种方式:

第一,通过纵向联合,同处于价值链下游的国外经销企业广泛联合,打造多条通往国外的产品经销通道。企业间的关联性体现为纵向关联和横向关联两种形式。横向关联通常指企业与其经营范围类似的企业之间的价值关联,而纵向关联则指企业价值链与其供应商或经销渠道之间的关联关系,中国烟草企业可以循着烟草产业价值链的方向,着力打造多条通向国外经销市场的渠道,通过和处于价值链下游的各国烟草经销企业结盟,编织自己的全球经销网络。

中国烟草现阶段具备的一个突出优势,就是拥有规模生产或者规模定制不同产品规格、不同风格、不同价格层次产品的能力,应当关注海外顾客对产品改造、产品适应或是产品升级的需求,真正做到以顾客需求为中心,以市场为导向。

第二,通过横向联合,和同为竞争对手的国外企业合作,双方通过某种利益交换和价值共享,实现企业的国外扩张。中国烟草总公司在理顺资产管理体制后,具备了较为雄厚的资本实力和竞争实力。同时,中国烟草总公司控制了国内烟草产业的产供销和全国卷烟消费市场,正在进行新一轮的产业调整和布局。在不断稳固国内烟草行业而又意欲大力开拓国际烟草市场的背景下,不失时机地采取横向结盟的策略,将会取得意想不到的效果。

首先,中国烟草企业可以策略性地同互补性强、从长期发展来看对我国烟草企业“走出去”更有利的国际烟草企业合作,双方可以通过诸如品牌双向许可生产及销售、委托加工及授权经营、共享销售渠道和销售队伍、人员及技术交流等,达到使我国烟草产品走向世界的目的。

其次,中国烟草企业可以探索与一些成长性好、资质不错的中小型烟草流通企业或者各类中小型烟草加工企业进行股权合作,进行更高层次的国际化经营尝试,积累国际资本作经验。

总之,在更高水平、更广阔范围内与国际竞争性烟

草企业联合,将会为中国烟草企业的“走出去”提供更宽广的舞台,为今后可持续发展和更高水平的国际化经营打下基础。

3 中国烟草开展国际化经营的对策建议

3.1 以契约式联盟为主,股权式联盟为辅

中国烟草在开展跨国经营时,契约式联盟可作为优先考虑的选择,而把股权式联盟放在其次的位置,这主要基于以下几个原因。

一是以契约为基础的联盟比较靠近市场,无须建立新的组织,治理结构相对简单。国际战略联盟包括很多种契约式的联盟,像技术许可生产、营销协定、供应协定、技术协定等,这样的联盟交易快捷,治理结构简单,日渐成为跨国公司间流行的范式。

二是契约式联盟可以使国内企业保持自身的柔性,并且容易找到合作伙伴。契约式联盟和股权式联盟的重要区别就在于契约式联盟灵活性高、企业有较大的回旋余地,而股权式联盟使企业受到更多的限制。同时,较高的灵活性也使企业容易找到合作伙伴,便于企业扩大合作范围。

三是股权式联盟的风险相对较高。中国烟草企业现阶段还不完全具备在海外大规模直接投资的条件,采取股权式联盟将会面临较大的风险,而通过契约式结盟,可使企业摆脱国际市场经营的风险,使企业有更多的选择。

3.2 中国烟草应多同实力对等的外国企业缔结联盟以便充分发挥自身优势

中国烟草在寻求跨国结盟时,应先同国外中小型企业结成对等的国际联盟,以便充分发挥自身优势。

中国烟草同国际大型跨国烟草公司相比无论在规

模、销售网络和管理等诸多方面均处于劣势地位,同这些大型跨国公司结盟会使自己处于一种不对等的关系中,不对等的联盟使得联盟中的资源、核心技术和知识为大型公司所控制,长期下去会造成我方企业对它们的依赖性,不利于自身经营水平的提高。而国外的许多中小型跨国公司在同大型跨国公司竞争中也明显处于劣势地位,它们在同大型跨国烟草公司的竞争中之所以能够生存下来必定具备某种核心能力或竞争优势,我国企业同这些中小型跨国公司缔结联盟不仅能取长补短、优势互补而且能够从它们身上学习开拓国际市场、实现企业可持续发展的本领,同时也有利于中国企业发挥自身比较优势,提升企业国际竞争力。

对于中国烟草来说,选择合适的联盟对象直接影响企业联盟的绩效。国际战略联盟能否获得成功,联盟伙伴的选择是关键因素。一个合适的联盟伙伴的基本条件是:能够带来本企业所渴望的技术、技能、知识、风险分担、进入新市场的机会等。

3.3 中国烟草企业应通过跨国联盟学习国际经营知识以提高驾驭国际市场的能力

中国烟草通过国际战略联盟,能够不断学习国际经营知识,逐步提高驾驭国际市场的能力。企业现阶段开展跨国战略联盟的一个重要动机就是学习联盟伙伴的知识,这既包括企业经营方面的知识,也包括企业管理方面的知识,通过有效地开展跨国知识联盟,使企业提高组织和管理技能。

参考文献

- [1] 吕忠信. 世界烟草经济[M]. 合肥: 中国科学技术大学出版社, 2002: 3-5.
- [2] 李保江, 马超. 中国烟草“走出去”[J]. 中国烟草, 2006, 338(19): 36-39.

《中国烟草学报》彩色插页征稿

为促进学术交流,加强科技推广力度,更好地宣传先进的科技成果,本刊特向各卷烟企业、烟草公司、科研院所征集烟草工农业方面的科技项目介绍及成果展示,以及有关科技人物、科研单位、团体的相关资料。本刊将择优在彩页中刊发。要求来稿内容真实可靠,科研项目具体并配清晰图片及详实文字介绍。

《中国烟草学报》编辑部