

## 经 济

## 跨国烟草公司“走出去”战略研究

李保江

(国家烟草专卖局经济研究所政策研究室 北京 100053)

**摘要:** 全球烟草产业是跨国烟草公司占据主导地位的产业, 目前在中国以外国际卷烟市场上, 以奥驰亚集团为代表的六大跨国烟草公司所占份额超过了 70%。跨国烟草公司主要是通过跨国并购、协议生产、独资或合资建厂、出口贸易以及战略联盟等途径实现“走出去”拓展国际市场的。在此过程中, 制订远大目标并采取务实战略、成立国际部或国际公司专门负责海外业务、积极寻求政府支持、高度重视人力资源建设和切实加强风险防范是它们共同的做法和经验。以此为鉴, 中国烟草应认真做好战略规划、不断完善体制保障、注重加强战略联盟、切实关注跨国并购、高度重视人才建设, 积极推进实施“走出去”发展战略。

**关键词:** 跨国烟草公司; 走出去; 途径; 经验; 启示

中图分类号: TS4-06 文献标识码: A 文章编号: 1004-5708(2006)05-0003-07

## Research on the international expansion strategy of multinational tobacco companies

LI Bao-jiang

(Tobacco Economy Research Institute of STMA, Beijing 100053)

**Abstract:** World tobacco industry is so controlled by several multinational tobacco companies that the Big-six companies occupy over 70% international market shares except in China. The multinational tobacco companies have expanded to almost every country of the world by means of oversea merge and incorporation, licensed manufacture, separately or jointly investment, export, and strategic alliance etc.. In order to set up international expansion strategy, China tobacco could learn much from the multinational tobacco companies.

**Key words:** multinational tobacco company; international expansion; means; experience

烟草产业是全球集中度最高的产业之一, 也是跨国公司占据主导地位的产业之一。2005 年, 奥驰亚集团、英美烟草公司、日本烟草公司、帝国烟草公司、加莱赫烟草公司和阿达迪斯烟草公司这六大跨国烟草公司合计卷烟销量达 2.81 万亿支, 占全球卷烟市场的比重为 47.6%, 占中国以外国际卷烟市场的比重高达 70.9%。这些烟草公司都是高度全球化的公司, 如奥驰亚集团和英美烟草公司均在全球 180 多个国家开展

烟草业务, 其中奥驰亚集团有 81% 的卷烟是在美国以外市场销售, 英美烟草公司有 99% 的卷烟在英国以外市场销售; 日本烟草公司在全球 120 多个国家开展业务, 有 50% 以上的卷烟在日本以外市场销售。可以看出, 除中国烟草总公司以外, 其它全球领先的大型烟草公司, 无一不是通过“走出去”拓展海外市场而发展壮大起来的。那么, 这些跨国烟草公司是如何“走出去”的? 它们有哪些成功的做法和经验? 中国烟草可以从中得到什么样的借鉴和启示? 这是本报告关注的主题。

## 1 跨国烟草公司“走出去”的主要途径

系统地回顾总结几大跨国烟草公司的“走出去”历程, 主要途径有跨国并购、协议生产、独资或合资建厂(或设立分支机构)、出口贸易和战略联盟等。从最近

作者简介: 李保江(1972-), 管理学硕士, 国家烟草专卖局经济研究所政策研究室 研究方向: 烟草经济理论与政策。北京宣武门西大街 26 号国家烟草专卖局经济研究所 邮编: 100053; E-mail: libj@tobacco.gov.cn

本报告为国家烟草专卖局“中国烟草‘走出去’战略研究”课题(110200401063)报告之一。

收稿日期: 2006-08-02

十多年的情况来看,跨国并购是最为重要的途径,特别是英美烟草公司、日本烟草公司和帝国烟草公司,跨国并购对其走向全球市场具有举足轻重的影响。

### (一)跨国并购

#### \* 英美烟草公司的跨国并购

英美烟草公司成立于1902年,由当时的美国烟草公司和帝国烟草公司共同投资组建。1911年,英美烟草公司的大股东美国烟草公司被美国政府依照《谢尔曼反托拉斯法》分解以后,英国投资者购买了美国烟草公司的原有股份,使英美烟草公司变成一家英国公司。在100多年的发展历史上,英美烟草公司先后实施了数十次跨国并购,一步步推进向全球范围的扩张。在这些跨国并购活动中,最具影响的有:

1913年,收购阿根廷 Bozetti 烟草公司;1914年,收购巴西 Souza Cruz 公司,该公司现已成为巴西第一大烟草公司;1927年,收购美国布朗·威廉姆森(Brown & Williamson)公司;1932年,收购德国 HBZ 烟草公司;1977年,收购美国罗瑞拉德公司(Lorillard)国际业务;1992年,收购匈牙利最大的烟草制造商 Peci 公司;1994年,投资10亿美元收购美国烟草公司,并把其合并到英美烟草公司在美国的子公司—布朗·威廉姆森公司;1997年,投资15亿美元收购墨西哥 La Moderna 烟草公司,创造了墨西哥历史上最大的一笔外资收购案;1999年,投资76亿美元收购当时的全球第五大烟草公司—乐富门国际公司;2000年,收购加拿大帝烟草公司;2003年,投资23.2亿欧元整体收购意大利国家烟草公司,同时以5.9亿欧元的价格把该公司从事渠道分销的附属业务予以出售;2004年,在美国的全资子公司布朗·威廉姆森公司与雷诺兹烟草公司实现合并,组建形成雷诺美国烟草公司,英美烟草公司占新公司42%的股份。

#### \* 奥驰亚集团的跨国并购

奥驰亚集团是在一位名叫菲利普·莫里斯的英国人于1847年在英国开办的一家烟草商店基础上发展起来的。在英美烟草公司成立的同一年(1902年),美国投资人买下了菲利普·莫里斯的品牌名称,并在纽约设立了合资的菲利普·莫里斯公司,1919年公司迁移至美国弗吉尼亚,成立新的菲利普·莫里斯有限责任公司(PM),1929年在里士满购买了一家工厂开始生产卷烟。2003年,菲利普·莫里斯公司更名为奥驰亚集团。回顾奥驰亚集团的发展历史,早期的跨国并购并不频繁,但自1990年代以来,奥驰亚集团调整了战略,开始积极主动地实施跨国并购:

1991年,收购匈牙利 Eger 烟草公司;1992年,收购捷克最大的卷烟厂 Tabak;1993年,控股俄罗斯 Krasnodar、立陶宛 Klaipeda 和哈萨克斯坦 Almaty 烟草公司;1994年,控股乌克兰的 Kharkiv 卷烟厂;1996年,控股波兰最大的烟草公司 ZPTK 烟草公司;1997年,控股葡萄牙 Tabaquera-Empresa 烟草公司,同年把在墨西哥 Cigatam 公司的股份由原来的29%增加到50%;2003年,投资6亿美元,把在塞尔维亚 DIN 公司的股份增加到77.8%;2005年,投资52亿美元收购印尼第三大烟草公司 Sampoerna 40%的股权,投资3亿美元收购哥伦比亚最大的烟草公司 Coltabaco 98.2%的股份。

#### \* 日本烟草公司的跨国并购

日本烟草公司的前身是1949年6月1日成立的日本专卖公社,1985年4月1日改制成立日本烟草公司,注册资本1000亿日元。日本烟草公司的收购活动并不频繁,但它在1999年投资78亿美元收购雷诺兹烟草公司国际业务,却刷新了日本企业跨国并购的最高交易记录。此举也使日本烟草公司海外卷烟销售迅速增加,其市场覆盖面从40多个国家一下扩大到70多个国家,目前已进一步扩大到120多个国家。

#### \* 帝国烟草公司的跨国并购

帝国烟草公司最早是为应对美国烟草公司的竞争压力,于1901年由英国13家烟草公司联合而成的。1985年被英国汉森集团(Hanson)收购,1996年又从汉森集团独立出来。之后帝国烟草公司通过一系列雄心勃勃的并购活动,成为全球烟草市场上快速扩张的“黑马”。

1997年,收购当时的世界第一大卷烟纸厂 Rizla;1998年,收购荷兰主要制造自卷烟的 Van Nelle Tabak 公司;1999年,收购澳大利亚和新西兰的卷烟、斗烟和卷烟纸业务;2000年,收购比利时最大的生产自卷烟的 Baelen 集团,同年收购英国自动售货机经营商 Mayfair Vending 公司;2001年,收购亚撒哈拉非洲第二大卷烟制造商和经销商,而且在越南和老挝市场有很大影响的 Tobaccor 公司;2002年,以52亿欧元的高价收购当时规模远超过自己的德国利是美烟草公司,成为全球企业并购史上“以小吃大”的精彩案例;2004年,收购加拿大 CTC 公司的过滤嘴业务和资产;2005年,投资600万英镑收购瑞典鼻烟公司 Skruf 43%的股权;2006年,收购挪威 Gunnar 营销公司。

十年以前,帝国烟草公司是一个业务主要集中于英国、年卷烟销量仅为400亿支左右的区域性公司。然而,通过一系列大刀阔斧的跨国并购,现今帝国烟草

公司已成为除中国烟草总公司之外的世界第四大烟草公司,其快速发展势头已让处于领先地位的其它跨国烟草公司感受到巨大的压力。2005年,帝国烟草集团在全球130多个国家和地区共销售了1752亿支卷烟和2.66万吨烟丝,其含税销售收入高达112.6亿英镑。

#### \* 加莱赫烟草公司的跨国并购

加莱赫烟草公司于1857年成立于爱尔兰,1928年正式注册成立公司,1936年收购了Senior Service,1947年收购了J.R. Freeman,1955年收购了金边臣(Benson & Hedges)公司,业务规模不断扩张。但到1968年,加莱赫烟草公司被美国烟草公司收购,直到1997年重新独立出来。最近几年,独立以后的加莱赫烟草公司为了迅速扩张业务,也实施了一系列跨国并购活动。

2000年,投资2.64亿英镑收购了俄罗斯Liggett-Ducat卷烟厂;2001年,投资14亿英镑收购了奥地利烟草公司;2002年,收购瑞典鼻烟制造商Gustavus;2005年,宣布投资1亿欧元收购西班牙的CITA烟草集团。

目前加莱赫烟草公司业务范围遍及全球76个国家,2005年共销售卷烟1738亿支,是除中国烟草总公司之外的世界第五大烟草公司。

#### \* 阿塔迪斯烟草公司的跨国并购

1999年,法国Serita公司与西班牙Tabacalera公司合并成立了阿塔迪斯公司;2004年,阿塔迪斯公司以1.47亿欧元的价格收购了俄罗斯Balkan Star烟草公司80.8%的股份,以5.66亿欧元收购了意大利烟草经销公司Etinera。2005年,阿塔迪斯公司已发展为销售卷烟1352亿支、雪茄烟34.4亿支的跨国烟草公司。

从全球烟草产业近百年发展历程看,跨国并购从来没有停止过,一部烟草产业发展史,可以说也是一部烟草企业跨国并购史。对于今天在全球烟草市场叱咤风云的各大跨国烟草公司来说,跨国并购是其通向全球市场最具影响力和决定性的战略通道。

### (二) 协议生产

除了跨国并购外,对那些拥有知名品牌的跨国烟草公司而言,通过贴牌生产、授权经营、委托加工等协议生产方式,是其实施“走出去”战略的又一重要途径。奥驰亚集团是利用这一途径实现其主打品牌“万宝路”全球扩张的典型代表。

1956年,奥驰亚集团的前身—菲利普·莫里斯公司(PM)分别与巴拿马的Tabacalera Nacional S.A.公司和委内瑞拉的C.A. Tabacalera Nacional公司签订经营许可协议,开始实施“万宝路”全球扩张战略。三年之

后,建立在品牌合作基础上,PM收购了委内瑞拉的C.A. Tabacalera Nacional公司。随后,PM又相继与全球数家企业签订了经营许可协议:

1960年,与德国的Brinkmann股份有限公司签订经营许可协议;1961年,与法国烟草垄断企业SEITA签订经营许可协议;1962年,与意大利国有烟草企业Monopoli di Stato公司签订经营许可协议;1963年,与奥地利烟草垄断企业Austria Tabakwerke A.G.签订经营许可协议;1972年,与日本烟草和盐业公司(即后来的日本烟草公司)签订经营许可协议;1973年,与波兰国有烟草企业PHZA & ZPT公司签订经营许可协议;1974年,分别与西班牙的Tabacalera S.A.和希腊的Papastatos Cigarette Manufacturing Company签订经营许可协议;1976年,与前民主德国的国有烟草企业签订经营许可协议;1977年,与前苏联主要烟草企业Licensintorg签订经营许可协议;1978年,分别与匈牙利的DVTM及捷克斯洛伐克的CTP签订经营许可协议;1981年,分别与匈牙利的Eger Tobacco Factory和马来西亚乐富门公司签订经营许可协议;1986年,与捷克斯洛伐克的Tabák A.S.签订经营许可协议。

在1954年菲利普·莫里斯公司决定把“万宝路”由定位于女士香烟转向定位于男士香烟以后的30多年间,菲利普·莫里斯公司通过签订经营许可协议的方式,快速实现了向全球范围的扩张。到1990年,“万宝路”已成功扩张到全球140多个国家,年销量超过了3000亿支,公司营业收入达到510亿美元,营业利润达到35亿美元。在中国市场上,菲利普·莫里斯公司于1993年与中国烟草总公司签订过经营许可协议,近年来又进一步通过此种方式,在较为有限的范围内实现了“万宝路”在中国的生产和销售。目前,奥驰亚集团与约40家企业签订以加工“万宝路”为主要内容的经营许可协议。1990年以来,菲利普·莫里斯公司在坚持走“协议生产”道路的同时,更加注重跨国并购。2005年,奥驰亚集团在美国以外市场卷烟销量达8045亿支,其中“万宝路”销量为3221亿支。

与“万宝路”的协议生产相类似,帝国烟草公司的“威斯”(WEST)、日本烟草公司(与美国雷诺兹公司共享)的“骆驼”(CAMEL)、“云丝顿”(WINSTON)等也通过贴牌生产、委托经营等联合协议方式,较为有效地实现“走出去”拓展全球烟草市场的战略性目标。在中国市场上,帝国烟草公司目前正在与玉溪红塔集团和上海烟草集团合作,积极扩大其WEST品牌和MEMPHIS品牌在中国市场的影响。

### (三) 独资或合资建厂

除了跨国并购和协议生产外, 独资或合资建厂(或设立分支机构)是跨国烟草公司实施“走出去”战略的又一重要途径。

1954年, 菲利普·莫里斯公司在澳大利亚成立有限责任公司, 启动了在美国以外建厂(或设立分支机构)的步伐。之后, 菲利普·莫里斯公司于1966年在阿根廷、1971年在法国和印尼、1974年在巴西、1975年在哥斯达黎加、1976年在萨尔瓦多、1981年在荷兰等国兴建卷烟厂或设立分支机构。东欧实行私有化改革和市场开放以后, 菲利普·莫里斯公司一方面加紧跨国并购步伐, 另一方面先后在俄罗斯、哈萨克斯坦和罗马尼亚等国建立起规模不小的卷烟厂。

英美烟草公司是全球自行建厂最多的跨国烟草公司。1968年, 通过各种方式, 已经在全球50多个国家建立了140多家卷烟厂。以后经过不断的整合重组, 卷烟厂数量有所减少。到目前为止, 英美烟草公司在60多个国家拥有64家全资或控股卷烟厂、14家合资卷烟厂和7家雪茄烟及其它类型烟厂。

日本烟草公司、帝国烟草公司等几家跨国烟草公司, 自行建厂或设立分支机构虽然相对较少, 但对其实施“走出去”战略也具有重要作用和影响。

### (四) 出口贸易

出口贸易几乎是所有企业实施“走出去”战略的必选路径。但由于烟草产品的特殊性, 许多国家对其实行限制政策, 包括征收高关税、实行配额许可、制订严格的技术壁垒等, 这就使得烟草出口面临较高的政策性壁垒。正因为如此, 尽管跨国烟草公司一直在尽力扩大出口, 但所取得的效果却相对有限。不过, 在正规出口受到重重限制的情况下, 卷烟走私却非常严重。据估计, 全球实际出口卷烟中, 有接近三分之一的数量是通过走私渠道完成的, 欧盟及其它一些国家曾经指控跨国烟草公司参与卷烟走私。虽然许多指控没有获得足够的证据支持, 但跨国烟草公司愿意支付较大代价以达成和解, 表明许多卷烟走私与相应的默许和支持是不无关系的。的确, 在通过正规出口渠道难以渗透的有关国家卷烟市场上, 走私对跨国烟草公司“走出去”实现全球扩张客观上起到了推波助澜的作用。

### (五) 战略联盟

在全球烟草市场上, 跨国烟草公司既存在激烈的竞争, 但为了共同的利益, 又常常采取一些联合行动, 共同维护和拓展国际烟草市场。在各大跨国烟草公司“走出去”过程中, 建立战略联盟是一种较为常见而且

有效的方式。譬如, 在二十世纪初期, 当时全球最大的两家烟草公司—美国烟草公司与帝国烟草公司达成非常重要的战略性协议: 美国烟草公司不进入英国市场、帝国烟草公司不进入美国市场, 而在美、英两国市场以外共同组建一家新公司—也就是现在的英美烟草公司去负责, 此举对两大公司及此后全球烟草市场都有着至关重要的影响。从当前许多国家的烟草市场实际运作情况来看, 各大跨国烟草公司在物流系统、原料采购、价格制定等方面都有着许多或明或暗的联合行动, 其主要目的是尽量减少产业内竞争, 共同提高产业整体利润率和改善烟草产业发展的外部环境。

## 2 跨国烟草公司“走出去”的主要经验

当前活跃在全球烟草市场上的各大跨国烟草公司, 基本都是“百年老店”, 有着非常悠久的历史。在全球企业500强中, 奥驰亚集团、英美烟草公司也可算是跨国公司丛林中的“常青树”, 一直保持着较为良好的经营业绩。总结这些跨国烟草公司的“走出去”历程, 共同的成功经验主要有:

### (一) 制订远大目标并采取务实战略

制订并追求远大目标是每个企业“走出去”拓展全球市场的强大动力, 是激发员工潜力、形成团队精神的重要保障。从全球企业成长史中可以看出, 能够保持基业长青的公司, 大多拥有鼓舞人心的远大目标和切实可行的行动方案。菲利普·莫里斯公司一直都是有着远大目标和务实战略的公司。在菲利普·莫里斯公司重新定位“万宝路”之后, 就定下了一定要把“万宝路”培育成为全球第一的卷烟品牌、要使菲利普·莫里斯公司成为烟草行业的“通用汽车”的远大目标, 同时开始实施品牌协议生产战略, 在全球范围内大刀阔斧地实施“走出去”扩张。英美烟草公司也是有着远大目标和务实战略的公司, 在二十世纪九十年代初, 英美烟草公司定下了超过菲利普·莫里斯公司、取得全球烟草市场领导地位的远大目标, 围绕这一目标, 英美烟草公司形成了一整套切实可行的战略行动方案, 包括品牌扩张战略、规模增长战略、市场细分战略、供应链再造战略和形象提升战略, 进一步明确了业务重点、战略措施和行动准则, 把并购重组作为“走出去”拓展国际市场最为重要的战略支撑点。日本烟草公司在实力尚显弱小时就筹资78亿美元收购雷诺兹烟草国际业务、帝国烟草公司以52亿欧元收购当时规模远超过自己的德国利是美烟草公司, 这是它们具有远大目标的充分体现, 而收购之后的重组整合又充分体现了两大跨国

烟草公司战略行动的卓有成效。从几大跨国烟草公司“走出去”实践来看,制定远大目标和采取务实战略是取得成功最为关键的因素。

### (二)成立国际部或国际公司专门负责海外业务

“走出去”拓展国际市场是一项艰巨而困难的任務,它与在国内熟悉的环境中开展业务不同,所面临的不确定性更多、风险性更大,必须要有一套与国内企业运作模式不同的组织管理体系。从几大跨国烟草公司的实践来看,适应国际业务拓展需要,实行由国际部或国际公司专门负责海外业务、健全相应的组织管理体制是他们共同的经验。菲利普·莫里斯公司在1955年就在公司总部成立了海外部,专门负责美国以外的国际业务。随着海外业务的扩大,海外部1961年更名升级为菲利普·莫里斯公司国际部,1967年进一步把国际部变为具有独立法人地位的全资子公司—菲利普·莫里斯国际公司。目前,奥驰亚集团的海外烟草业务均由菲利普·莫里斯国际公司负责,该公司独立设置发展计划、行政内务、财务、人力资源、信息和电子商务、法律、市场营销、研发、生产、销售等职能部门。英美烟草公司经过十多年的归核化调整之后,目前是一个比较单一的烟草公司,具有较为规范的法人治理结构和协调高效的组织管理体系,按地区在全球设立美太区、欧洲区、亚太区、非洲中东区和拉丁美洲区五个管理分部,由管理分部负责管理所辖区域内的子公司。日本烟草公司在收购雷诺兹烟草公司国际业务后,重组成立了日本烟草国际公司,专门负责海外烟草业务。帝国烟草公司、加莱赫烟草公司和阿达迪斯烟草公司,对海外业务均实行按地区划分的事业部管理体制,公司总部对事业部或子公司实行强有力的决策控制和战略指导,但各事业部或子公司又可以相对独立地开展国际烟草业务。

### (三)积极寻求政府支持

在企业“走出去”拓展国际市场时,往往会面临一些其自身难以解决的宏观和政策性障碍,因此需要积极寻求政府支持。譬如,美国几大烟草公司在过去很长时间内一直渴望进入亚洲市场,但由于许多亚洲国家严格限制外资进入烟草产业,通过政策壁垒把美国烟草公司拒之门外。1985年,由菲利普·莫里斯公司、雷诺兹烟草公司和布朗·威廉姆森公司组成的美国卷烟出口联合会积极鼓动美国政府,运用美国1974年贸易法案的301条款来为美国卷烟出口打开国外市场。根据301条款规定,美国可以对那些向美国进口产品采取区别待遇的国家使用报复制裁措施。迫于美国政

府的压力,1986年日本同意开放卷烟市场,1988年韩国政府也被迫向美国卷烟打开市场,中国台湾省、泰国等在美国政府的强大压力下也逐步放松了对美国烟草的准入限制。在欧洲,英美烟草公司等也一直在积极寻求欧盟支持,纷纷向其它国家政府施压,要求放开烟草市场。在中国加入WTO的协议中,承诺取消特种烟草零售许可证就是应欧盟的要求而做出的。历史地看,获得政府的有力支持,这对推动跨国烟草公司“走出去”拓展国际市场起到了不可低估的作用。但在未来时期,由于《烟草控制框架公约》的生效和全球性控烟运动的高涨,各国政府对跨国烟草公司的支持力度将呈减弱之势。

### (四)高度重视人力资源建设

在一个企业的成长历程中,人的因素始终都是至关重要的因素。广泛吸纳高素质的国际化人才,积极实施多元化的人力资源管理,切实加强企业人才队伍建设,这是跨国烟草公司在实施“走出去”战略过程中极为重要的做法和经验。在奥驰亚集团,人力资源一直被视为最重要的资产,公司在全球范围内广泛吸纳各种类型的优秀人才,并在公司内部对不同类型的员工进行有效的组织、协调和使用,积极营造员工之间机会均等、公平竞争、充分沟通、开放包容的环境和氛围。在奥驰亚集团的企业文化中,始终捍卫个人的选择自由,尊重员工的首创精神,鼓励员工努力工作和不断提升自我,根据能力和业绩给予员工实现个人价值的机会,坚持员工与公司共同发展的核心理念。经过长期的建设发展,奥驰亚集团形成了较为完善的员工培训制度、绩效考核评估制度、工资制度和多元化管理制度,建立起一支高素质的国际化人才队伍,这为其实施全球扩张战略提供了非常有力的人才保障。英美烟草公司也是高度重视人力资源建设的典范,公司始终坚持“发挥多元化优势、树立开放包容的心态、明确责任是自由的前提、鼓励创业创新精神”的原则,积极加强人力资源开发,努力培养自信开朗、充满激情、责任感强、专业素质高的员工队伍,重视人力资源的多元化管理,致力为员工营造良好的工作和生活环境。通过这些措施的有效实施,英美烟草公司培养形成了一支非常优秀的员工队伍。日本烟草公司、帝国烟草公司等,在拓展全球市场过程中,也着重强调要充分发挥每位员工的积极性、创造性和潜在能力,注重培育团队精神和共同目的意识,始终高度重视人力资源建设。

### (五)切实加强风险防范

在“走出去”拓展国际市场过程中,每个跨国烟草

公司不可避免地会遇到来自市场、政治、法律、管理、技术、文化及其它方面的潜在风险。为此,各公司从组织、机制和管理等方面都建立了一套较为完整成熟的风险防范体系。奥驰亚集团、英美烟草公司等在公司总部均设立有负责法律事务和公共事务的职能部门,培养了一大批熟悉法律事务和精通公共关系的专门人才,懂得如何有效处理好与政府部门、新闻媒体、社会组织 and 广大客户的关系,具有较强的风险防范意识和危机处理能力。譬如,在近年来层出不穷的法律诉讼中,奥驰亚集团客观上面临着非常巨大的压力,在连续几次接到高达上千亿美元的天价罚单之后,外界预言奥驰亚集团已面临破产的危险。然而,奥驰亚集团通过更改企业名称(由菲利普·莫里斯公司改为奥驰亚集团)、增强法律力量、搞好政府关系、加大慈善事业支持力度、强调企业社会责任等,不但没有出现破产迹象,反而实现了持续快速发展。再如,英美烟草公司为化解在美国面临的法律风险,把其在美国的子公司一布朗·威廉姆森公司与雷诺兹烟草公司实现整体重组。日本烟草公司因其主打品牌“柔和七星”(Mild Seven)中使用了“柔和”(Mild)一词而与部分国家的控烟法律及政策相冲突,便努力通过政治攻关、改变产品包装和调整宣传策略等方式,尽量减少对“柔和七星”品牌的影响。大量事例说明,几大跨国烟草公司经过多年的探索积累,目前已经建立起了一套较为成熟的风险防范机制,能够较为有效地化解“走出去”所面临的各种潜在风险的冲击。

### 3 对中国烟草“走出去”的启示

中国拥有世界上最大的烟草市场,在理顺烟草行业资产管理体制后,中国烟草总公司将成为名副其实的全球第一大烟草公司。根据2005年的统计数据,中国烟草总公司卷烟销量是奥驰亚集团的1.97倍,是英美烟草公司的2.14倍,是日本烟草公司的4.52倍;资产总额是奥驰亚集团烟草资产的2.20倍,是英美烟草公司的2.16倍,是日本烟草公司烟草资产的2.57倍。然而,作为全球第一大烟草公司,中国烟草总公司的产品外销率仅为1%,在国际烟草市场上几乎没有实质性地位和影响。在中国经济对外贸易依存度不断提高、国家大力倡导企业实施“走出去”战略、中国烟草总体竞争实力不断增强以及全球烟草市场目前仍然存在某些非常难得但可能稍纵即逝的战略机遇的情况下,中国烟草应该充分借鉴跨国烟草公司的做法和经验,结合自身实际,积极实施“走出去”发展战略。而在此

过程中,以下几点是应该给予充分重视的:

#### (一)做好战略规划

作为全球第一大烟草公司,同时也是世界500强中处于前100名的大公司,在理顺烟草行业资产管理体制后,中国烟草总公司应从提高总体竞争实力、保持烟草行业平稳健康发展、激发广大烟草职工创业创新激情出发,树立高起点“走出去”拓展国际市场的远大目标,努力为中国烟草发展寻求新的经济增长点。要以全球视野和战略眼光重新审视自身的定位,客观分析自身的优势、劣势、机会和威胁,认真做好“走出去”的战略部署,明确主攻方向,找准战略基点,选好可行路径,完善保障措施。要把“走出去”建立在认真调研、充分讨论、客观分析、科学论证基础之上,避免盲目决策。

#### (二)完善体制保障

中国烟草要真正“走出去”,必须进行体制和机制上的重大创新。要整合各方面资源,形成由中国烟草总公司统一对外的整体合力,充分发挥规模优势。当前,可考虑在总公司设立专门的国际部,或按照现代公司制要求,吸引战略投资者,在境外组建成立中国烟草国际公司(有限责任公司)。在严格执行《烟草专卖法》和国家有关政策规定的前提下,积极与国家有关部门沟通,实现烟草进出口继续坚持国营贸易管理,境外投资由中国烟草总公司国际部或中国烟草国际公司统一负责。要按照国际通行规则,规范中国烟草总公司国际部或中国烟草国际公司的责任和权力,不断完善治理结构和激励约束机制,努力增强其生机与活力。

#### (三)加强战略联盟

由于国际烟草市场竞争非常激烈,且事实上已形成几大跨国烟草公司的寡头垄断格局,中国烟草在缺少国外消费者熟悉并接受的知名品牌、缺少独立开发国际市场的成功经验、缺少国际市场营销网络的情况下,要单枪匹马地“走出去”拓展国际市场,必然面临较大风险和诸多阻碍。因此,应加强对各大跨国烟草公司的分析研究,积极寻求能够实现双赢的合作基点,在知己知彼基础上,选择通过贸易式、契约式或投资式,有重点、有区别、有策略地加强与跨国烟草公司的战略性联盟,通过借船出海,实现进军国际市场的战略性目标。当前,可考虑通过适度“引进来”的方式,以此为条件加快推进实施“走出去”战略。

#### (四)关注跨国并购

从全球烟草市场的发展环境和竞争格局来看,通过出口贸易和新增投资来实现“走出去”的空间已越来越

越小、面临的困难也越来越多。但目前许多中小烟草企业由于外部环境的限制和市场竞争的加剧很难继续独立发展下去,那些原先属于国家垄断的烟草企业大多都在进行私有化改革,全球烟草产业正处于新一轮的并购整合期,除了奥驰亚集团、英美烟草公司和日本烟草公司这三大烟草“巨头”之外,其余烟草企业都有被并购重组的可能。在这种情势下,中国烟草实施“走出去”战略,应该对跨国并购给予足够的关注,并不失时机地推进跨国并购步伐。日本烟草公司和帝国烟草公司通过一两次重大并购便迅速挺进全球市场,这是值得中国烟草很好地学习和借鉴的。

#### (五)重视人才建设

在启动实施“走出去”战略过程中,中国烟草最为突出的障碍就是缺乏适应国际化竞争要求和精通跨国经营业务的人才队伍。为此,推进中国烟草的“走出去”步伐,必须把加快建设一支富有创新实干精神、熟悉国际竞争规则、精通跨国经营业务的人才队伍作为一项突出任务来抓。一是要大胆创新,探索面向全球招聘优秀人才的新机制和新办法,广泛延揽跨国经营人才。二是要多层次、多渠道和大规模地加强对现有

人才队伍的教育和培训,有针对性地增强部分员工业务水平 and 外语能力,不断提高现有人员队伍的跨国经营素质。三是要加强对现有海外派驻人员、对外投资企业聘用人员和烟草进出口系统人员的开发和利用,优化配置现有人才资源,建立完善人才流动机制。四是要尽量利用国外烟草公司进行兼并重组的有利时机,积极吸纳一批具有丰富烟草从业经验的海外人才,加强跨国人才资源的战略性储备工作。

#### 参考文献

- [1] 吕忠信.世界烟草企业[M].合肥:中国科学技术大学出版社,2003.
- [2] 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] 李保江.全球视野中的烟草企业并购[J].中国烟草,2006(9).
- [4] 李保江.跨国烟草公司组织模式和治理结构分析[N].东方烟草报,2006-01-24.
- [5] 李保江,马超.世界烟草:2005年发展综述[N].东方烟草报,2006-06-15.

## 传播科技成果 搭建交流平台

# 欢迎订阅 2007 年《烟草科技》

《烟草科技》杂志创刊于 1957 年,月刊,是我国烟草行业创刊最早、发行量最大和影响面最广的以报道烟草栽培与调制、卷烟生产、科研成果与应用技术为主的综合性技术类刊物,系美国《化学文摘》、《烟草文摘》等国内外著名检索系统或数据库收录期刊、中国中文核心期刊、全国优秀科技期刊和国家烟草专卖局指定的国际交流刊物。创刊 50 年来,《烟草科技》共发表论文近 3700 篇,为我国两烟的科研开发,成果传播、交流、推广应用与生产的发展做出了重要贡献。2007 年《烟草科技》杂志设置的主要栏目有“重要研究报告”、“烟草工艺”、“设备与仪器”、“计算机应用”、“烟草化学”、“检验与标准”、“栽培与调制”、“病虫害防治”、“烟草简报”、“烟草论坛”和“技术讲座”等,主要读者对象为从事烟草农业、工业、商业及相关行业的科技人员、经营管理干部、烟农和烟草专业的大专院校师生等。每月 20 日在郑州出版发行,国内邮发刊号:36—33。每册定价 8 元,全年 96 元。2007 年《烟草科技》已开始征订,请您速到当地邮政局办理订阅手续,或与我刊发行部(联系人:赵先生,电话:0371—67672658)联系,或直接由我刊网页([www.tobaccoinfo.com.cn](http://www.tobaccoinfo.com.cn))上下载“2007 年《烟草科技》征订单”。国外发行由中国国际图书贸易总公司(北京 399 信箱,邮政编码:100044)代理,国外代号:BM6618。