

世界烟草企业重组动态观察与思考^{*}

王献生

摘要

本文通过对世界上主要烟草国家和地区企业重组并购的背景、历程、内容、经验和教训等动态的观察与分析,对我国烟草行业继续推动重组、走向联合、共同发展和深化改革、完善体制、处理“五大关系”、在专卖专营下建立充满生机和活力的市场竞争主体进行了深刻论述。

关键词:烟草 并购重组 专卖制度 战略管理

中图分类号:TS404 文献标识码:B 文章编号:1004-5708(2005)03-0005-07

世界企业发展史是一部不断重组并购的历史,烟草行业也概莫能外,重组并购是中外烟草企业发展壮大的共同选择和必由之路。

1 企业排名经常变,重组并购是必然

与最近30年来世界企业并购重组先后掀起的五次浪潮相吻合,世界烟草企业并购重组也基本上经历了跌宕起伏的五个阶段^[1]。尤其是上个世纪90年代初期和末期的两个并购重组高潮给世界烟草发展史更是留下了永远难以抹去的深刻回忆。经过长达几十年甚至上百年的接连不断的并购重组,一些烟草企业的规模越来越大、竞争能力越来越强。近百年世界烟草发展史反复说明,烟草企业发展,重组是必然。

目前世界“烟草老大”菲莫(奥驰亚)公司的历史是一部不断兼并收购、重组整合的历史。自1919年一些投资者联合成立菲莫公司以后,就开始书写并购重组的历史。继60年代推出“万宝路”卷烟获得巨大成功之后,兼并收购、重组整合活动更是接连不断,先后把一大批烟草、食品、啤酒等企业统统纳入集团之中,从而成为当今世界上头号跨国烟草公司。在2003年《福布斯》杂志公布的世界2000家领先企业中名列第22位,总资产高达962亿美元,销售额为607亿美元,利润和市值分别达到92亿美元和1110亿美元^[2]。

英美烟草公司的历史从一开始就是一部重组并购的历史,重组并购在英美公司发展史上占有举足轻重

的特殊地位。自1902年共同出资组建英美烟草公司之日起,就把重组并购、向海外扩张作为其发展的一个主要战略,当年在加拿大、中国、日本等很多地方都建立了自己的生产点和销售网络。1914年,英美公司收购了巴西苏萨·克鲁兹公司,今天该公司已经成为巴西最大、南美洲最主要的烟草公司。到1968年,英美公司已经在世界上50多个国家和地区开办了140家烟厂。从1960年开始,英美公司一直是世界上第一大烟草公司,直到80年代后期才屈居“老二”。为了夺回世界烟草“老大”地位,早在1992年,英美公司又提出了10年重组并购计划。1992年,继成功收购匈牙利最大的烟草制造商佩兹卷烟厂后,又以10亿美元的价格收购了美国烟草公司,关闭了位于法国、爱尔兰、荷兰等国家的一些工厂。此外,还通过收购、合资、参股、合作等方式进入或者控制了乌克兰、乌兹别克斯坦、罗马尼亚、波兰、柬埔寨、越南等国家的烟草市场。此后,又在南美洲的哥伦比亚、厄瓜多尔、秘鲁、巴拉圭等建立分支机构。1997年,投资15亿美元收购了墨西哥拉墨德那烟草公司,这是墨西哥历史上最大的一笔外国投资。1999年1月11日,英美公司宣布,斥资76亿美元并购世界第四大烟草公司乐富门国际公司,并购后英美公司的卷烟产量仅比菲莫公司少500亿支(100万箱)左右。2000年,英美公司又投入巨资成功收购并控制了加拿大最大的烟草公司帝国烟草公司的股份,以及印度斯堪的那维亚烟草公司等烟草企业的股份。进入21世纪后,英美公司重组并购的步伐越来越快、范围越来越广。2001年6月29日,英美公司宣布在土耳其投资1.5~2亿美元新建一家卷烟厂。2002年,在亚洲、非洲、西欧、南北美洲等地区又建立了一些新的卷

^{*}王献生,男,博士,国家烟草专卖局,北京宣武门西大街26号B座,100053

收稿日期:2004-03-10

烟厂和销售网络。2003年7月16日,以26亿美元的现金收购了意大利烟草公司。10月27日,又宣布将自己所属的美国第三大烟草公司布朗·威廉姆森烟草公司与美国第二大烟草公司雷诺烟草公司进行合并,这是“自并购乐富门公司以来的最好一次交易!”

在世界烟草史上,雷诺公司曾经是“世界第一霸主”、拥有许多的发明创造。但1999年日本烟草公司收购雷诺国际公司之后,便超过雷诺而一举成为世界烟草“老三”。

拥有百年历史的帝国烟草公司也是在并购重组过程中不断扩张壮大起来的,收购、重组是帝国公司的一项长期核心战略。早在1901年10月10日,为了抵抗美国烟草公司对英国市场的威胁,英国13家最大的烟草公司便共同合并组成了帝国烟草公司,开始在兼并收购和重组的道路上快速奔跑。比如,1997~2001年,先后在东欧、美洲收购了一批卷烟厂。2002年3月,又投入51亿美元(总共60亿美元)巨资,收购了德国利是美公司90%的股份,从而在世界烟草企业排名榜上跃居到第四位。“通过兼并、收购、重组等渠道,帝国公司已经成功地转化成一个跨国公司。”^[3]

2001年,红塔集团的卷烟产销量达到1385.4亿支(277.08万箱),成为世界第五大烟草公司,从而使雷诺公司又滑到了第六名的位置。如果再加上2003年重组的红塔辽宁烟草有限责任公司等企业的产销量,那么,整个“红塔”的卷烟产销量将达到1800亿支(360万箱)以上,在世界烟草企业中的排名将继续前移。

加拉赫原来是英国一个年产不到500亿支(100万箱)的烟草企业“小弟弟”,但最近几年来通过频频重拳出击并不断进行重组并购,“成为一颗耀眼的世界烟草新星”。2000年,加拉赫卷烟产销量已经达到650亿支(130多万箱),在世界烟草行业中排名第七。2002年卷烟产量进一步增加到1400亿支(280万箱)。2003年,加拉赫的市值超过雷诺烟草公司、印度烟草公司和韩国烟草与人参公司而跃居全球烟草行业第六名。

法国是一个曾经长期实行烟草专卖制度的国家,但随着形势的变化,1999年,与西班牙烟草公司合资成立了阿塔迪斯公司,从此也开始把并购重组的触角伸向世界各个角落。1990~1993年,在柬埔寨、摩洛哥、香港、法国、美国等多国和地区大举投资、参股,进入或控制了一批烟草工商企业和市场。目前,阿塔迪斯已经成为西欧第三大卷烟公司和世界上领先的雪茄烟制造商。为了继续保持拓展全球烟草市场的势头,2003年,阿塔迪斯又启动了一个雄心勃勃的并购重组

计划⁴。

2 民营化改革成趋势,法人治理是共举

“思想有多远,我们就能走多远!”在烟草企业并购重组和改革过程中,正确选择方向和目标、准确把握未来发展趋势,对整个行动的成败得失无疑具有首要的决定性意义。纵观近百年尤其是最近30年来世界烟草企业并购重组的轨迹可以明显地看出,以全球化视野、取消专卖、鼓励竞争、股份制上市、市场化操作、集团化运行、规范化管理、逐渐开放市场为主要内容的民营化改革,是大多数国家烟草业并购重组、改革发展的主要特征、明确目标和基本取向。经过多年的民营化改革,目前世界上实行烟草专卖制度的国家及其市场份额越来越少了。

从历史上看,世界上有不少国家和地区都对烟草业实行过严格的专卖管理。1992年,世界上有70多个国家和地区以立法形式对烟草实行专卖管理,严格控制烟草的生产、经营和进出口贸易。但随着世界政治、经济、文化的发展和部分国家政体的变化以及加入世界贸易组织的要求,许多国家纷纷改变了烟草管理体制,日本等国家取消了专卖管理,组建了由国家控股的股份制烟草企业;有些国家则对烟草业完全实行了私有化;有的国家在实行私有化之后又恢复了专卖制度;有些国家虽然取消了专卖管理,但对烟草业的监督管理仍很严格。

如果把完全专卖专营、国家控制烟草作为“烟草专卖”的标准的话,那么,据不完全统计,到2002年底为止,世界上实行烟草专卖的国家和地区至少还有23个左右。如果不把一些正在实行民营化(有的叫私有化、股份化)等改革的国家和地区包括在内的话,那么,到2002年底世界上实行烟草专卖的国家就更少了,大约只有15个。

从卷烟产销量上看,2001年,专卖和国家控制的卷烟产量为4980亿支(996万箱),到2002年明显地减少到3970亿支(794万箱),2002年,实行专卖的卷烟产量(中国除外)只占世界卷烟总产量的10%,2003年这一比例又有进一步下降。2003年以来,摩洛哥、意大利、塞尔维亚、黑山、土耳其、罗马尼亚、保加利亚等国家和地区的国有垄断烟草企业逐步实施了私有化改革。这样,估计2003年世界上实行专卖的卷烟产量会下降到2850亿支左右(570万箱),仅占世界卷烟产量的7%(除中国以外)。相反,菲莫、英美、日烟在国际烟草市场上的份额已经超过40%⁵。

目前,无论是世界十大跨国烟草公司和其它主要烟草企业,还是几乎所有发达国家(地区)以及印度、埃及、泰国、巴西、伊朗、匈牙利、奥地利、摩洛哥、黎巴嫩等大批发展中国家,几乎都选择和准备选择股份制上市、民营化取向、市场化操作作为烟草企业并购重组、改革发展的基本方向。

在欧洲,目前已经基本上没有实行烟草专卖制度的国家和纯粹的国有烟草企业了。随着苏联解体和中东欧巨变,烟草专卖制度基本上也荡然无存了。意大利烟草公司是欧洲最大的烟草企业之一(有的说是欧洲第二大烟草公司),也是一家国家专卖公司、西欧最后一个国有烟草企业。1998年7月,意大利政府决定将其转为公有经济实体,1999年成为全经营性企业,2000年7月又转变为股份公司,2002年英美公司以23亿欧元的价格中标收购了意大利烟草公司。在亚洲,虽然很多国家和地区都有着漫长的烟草专卖历史,但随着世界经济一体化、市场化和民营化改革步伐的加快,实行烟草专卖制度的国家和地区也越来越少了。1984年,日本开始废除已经实行87年的专卖制度,把日本烟草专卖公社改组为日本烟草公司,1994年又公开上市,1997年取消关税。2004年,日本政府在日本烟草公司中的股份从2003年底的64.5%降低到法律规定的50%的水平。印度政府允许外资在烟草行业占100%的股份,不过要受到工业许可证的限制。2002年10月,伊朗议会通过了一项法案,允许政府出售其国家烟草专卖公司的股份,并尽快使其私有化,结束国家烟草专卖制度。我国台湾省拥有百年烟草专卖史,1988年以前,台湾省几乎没有进口卷烟。1988年台湾省开放卷烟市场,现在进口卷烟已经占50%以上。2002年7月,台湾烟酒公司又开始实行公司化改革。从目前韩国、泰国、黎巴嫩等国家和地区的情况来看,这种基本趋势和方向估计还会持续下去^[6]。

另一方面,当国内外烟草生产经营环境发生重大变化、并购重组活动达到一定程度、企业规模越来越大之后,如何管理好新企业就成为一个十分迫切的问题。从国外大量企业并购重组的历史和趋势可以看出,为了适应新的企业重组调整和生产经营的需要,很多烟草企业往往都对其管理体制进行适时、适度的改革调整,基本上都建立了以母子公司为主的股份制、国际化现代企业制度。菲莫、英美、日烟、帝国、雷诺、加拉赫、阿塔迪斯、印度、埃及、摩洛哥、韩国烟草与人参等跨国烟草公司在并购重组前后,基本上都采取了母子体制、法人治理、严格监管、公开上市、严格管理的现代企业

制度。

3 并购动机颇复杂,重组效果渐显现

近百年来世界烟草企业为什么会接连不断、不计其数地进行重组?是个人爱好、形势所迫,还是追赶时髦、好大喜功,抑或只是为了“打进世界500强”?其背后的动机和原因到底是什么?只有找到它的真正动机,才能使我们避免雾里看花、水中捞月,从而帮助我们作出是否重组、何时重组以及怎样重组的重大决策。

其实,烟草企业并购重组的动机是一个非常复杂而且不断变化的谜。撩开世界烟草企业大量并购重组的层层面纱,今天我们可以找到长期困惑万人之谜的一把金钥匙:从生产角度来说,并购重组可以提高规模经济效益、生产集中度和效率,能够降低生产成本、分散经营风险、避免进一步加剧行业生产能力过剩、绕开产业壁垒和地区封锁,获取市场、品牌等特定资源;速度快、无时间延迟、风险相对较小等等;从人力资源角度来看,企业经理人员的能力以及经理人员与股东之间的代理、资本市场尤其是股票市场的有效性等因素的不同组合,可以产生不同的并购方式,决定收购企业与目标企业的特征;从宏观角度来说,通货膨胀、管制解除、全球化、技术进步、贸易增加、经济萧条、利率调整等宏观经济条件的变化,也会对烟草企业重组并购产生重要影响,可以帮助企业在顾客和环境发生变化的条件下,实行分散经营,扩充管理技能,保证生产经营各环节顺利高效进行,控制资源渠道,取得潜在技术、更大的市场份额和市场支配地位;就资本的性质而言,它要求能够不停地运动、增值,在经济全球化大背景下,通过提高规模经济、增加新产品、争取避税和扩大市场来削减重复操作、增加利润,获取超额利润,追求股东价值最大化和企业盈利能力的持续稳定提高^[7]。

到目前为止,世界烟草企业已经开展了举不胜举的并购重组活动,但人们对其效果的评价至今仍然可以说是褒贬不一、众说纷纭。如果这些企业重组是弊大于利、失大于得,那么,中国烟草企业就一点也没有必要再去“跟风儿”了。因此,怎样看待世界烟草企业重组的效果就不单单是一个纯粹的学术问题、技术操作了。然而,究竟用什么标准才能全面、准确、客观地评价其成败得失?从西方国家来看,衡量重组效果的标准主要有三个:重组方、被重组方以及重组后的超常收益;重组后企业的效率;重组后企业的盈利能力,等等。

为了说明烟草企业重组动机和评价标准,让我们来看一些具体案例。并购重组产生的作用尽管是多方面的,但其中最直接的效果就是市场份额扩大、成本下降、利润增加、人员减少、股票上升、竞争力增强。比如,英美公司和乐富门公司合并后,利息、人员、销售费用等财务成本减少,卷烟销量增加,市场范围扩大,企业布局和产品结构更加合理,2002年第2季度利润就增长了37%,2002年上半年的股利增长10%,净收入增长到4.58亿美元。在伦敦股票市场上,在英美公司宣布并购乐富门公司的当天,英美公司股票价格在一日之内就飞涨了16%。雷诺公司和布朗·威廉姆森公司的合并,“对双方来说都是一个重要的里程碑。通过合并,将发挥出巨大的潜能……这项令人激动的合并意义重大。”通过合并,预计每年能够节约5亿美元成本。自2003年10月公布与布朗·威廉姆森公司合并以来,雷诺的股票已经攀升30%以上^[8]。

日烟在重组过程中通过关闭工厂、解散工人、支付提前退休金等途径,也进一步减低了成本、增加了现金流量,使企业经营更加合理化。帝国公司收购利是美公司后,利润增加,市场份额扩大,取得了良好效果。比如,仅2002年帝国公司的利润就增长27%,调整后的营业利润高达7.89亿美元(2001年只有6.19亿美元)。该公司的产品占英国卷烟市场的份额由2001年的39.7%增长到2002年的42.9%。收购利是美公司后,帝国公司在全球拥有37家烟厂、1.8万名职工,2003年总资产超过115亿美元,在世界100多个市场上销售3400亿支(680万箱)品牌的卷烟,2003年的销售额已经达到53亿美元,利润达到7亿美元,成为世界上名副其实的第四大烟草公司。

阿塔迪斯重组后,2002年的纯收益比2001年增长14.5%,2003年的销售额达95亿美元,利润4.57亿美元,总资产高达87亿美元,已经跻身于美国《福布斯》杂志评选出的世界企业2000强的行列,并列世界烟草企业10强中的第5名。“由于智慧和技术的有效结合,阿塔迪斯公司是两个受政府保护的公司转变为公开上市的公司并能够在严酷的自由竞争市场上生存下来的一个典型案例!”

4 策划咨询不可少,形式多样要制宜

烟草企业并购重组涉及到法律、财务、人员、税收、生产、销售、品牌、管理、文化等一系列棘手问题,如果没有专业化咨询公司的大力帮助支持是难以顺利完成的。比如,菲莫公司之所以能够成功收购七喜公司并

在多元化领域内取得骄人业绩,很重要的一点就是充分借助咨询公司的智囊、参谋作用。七喜公司从1981年开始连续4年一直亏损。1986年夏天,菲莫公司请摩根·斯坦利公司卖掉七喜公司的国内部分。在摩根·斯坦利公司举行的拍卖中,一些由银行组成的集团达成了收购协议,需要出资2.6亿美元来完成这次杠杆收购。而当1988年七喜与德佩伯公司合并后进行出售时,市场价值已经高达13亿美元,比1986年翻了一番。后来,七喜成了可口可乐和百事公司之外的美国第三大饮料公司,市场份额达到10%左右,从而成为美国企业并购重组史上通过咨询公司帮助而成为杠杆收购的一个成功典型案例。在上个世纪80年代收购雷诺公司的激烈争夺战中,无论是第一竞标方、第二竞标方,还是第三竞标方,每个竞标者也都组成了包括知名咨询顾问管理公司在内的庞大的竞争力量。一些发展中国家的烟草企业在并购重组过程中也十分重视发挥咨询(顾问、管理、策划)公司的重要作用。比如,黎巴嫩国有烟草公司在民营化改革过程中,不仅邀请一些重要的国际银行参与其中,而且政府还聘请了摩根·斯坦利国际投资银行和其他公司对烟草公司证券化方案进行研究。

各个国家和地区的历史、文化等国情不一样,不同跨国烟草公司的经营理念和管理方式也有差异,因此,在并购重组的方式、方法上也有很多不同之处。但总的说来,兼并、收购、关闭、新设、合并、重组、合资、许可生产、参股控股、战略联盟等却是跨国烟草公司并购重组的主要方式。比如,菲莫公司在荷兰设立了海外最大、最先进的卷烟制造中心。1991年苏联解体、东欧发生巨变后,菲莫公司大举进入东欧、亚洲、中东、拉丁美洲等一些烟草市场逐渐开放、经济增长较快的国家和地区,新建、扩建了很多卷烟厂,同时又关闭了一些规模小、效益不高的小烟厂。菲莫公司一直重视对马来西亚烟草业务的投资,建立了菲莫公司第一家同时也是亚洲和马来西亚最大的烟草企业,目前在马来西亚已经占有17%左右的市场份额。1992年,菲莫公司投入30亿美元,在14个国家新建、扩建或者合资改造了21个卷烟厂。2001年7月4日,菲莫公司从英美公司手中收回了万宝路的许可销售权。2003年5月,菲莫荷兰公司宣布以3.71亿欧元(合4.341亿美元)的代价,收购希腊Papastratos公司。

1999年,日烟斥资77.9亿美元的巨资收购雷诺国际公司,2000年1月,日烟又全面开展了5年重组计划,关闭一批卷烟厂,专门设立了日本烟草国际公司。

2001年初,宣布把德国工厂的年度生产能力提高到380亿支(36万箱)。1999年,日烟同上海高扬烟草公司签署一项许可协议,允许其生产日烟的2个品牌。2001年1月24日,日烟宣布同泰国烟草专卖局合作生产卷烟。2002年初,日烟与韩国烟草与人参公司合作,专门为亚洲消费者开发一个新产品,并由双方在各自的国内进行生产和销售。

5 并购重组莫躁急,务求成功是目的

烟草企业重组是内外部环境深刻变化的一个综合反映,必然伴随着诸多因素、各种利益关系的激烈变化和调整,稍有不慎,就会出现这样那样的棘手问题和沉痛教训。

近几十年来,几乎所有的国家和地区都对烟草专卖制度、管理体制和企业组织结构进行了重大改革调整、并购重组,其间有很多的酸甜苦辣、成败得失,要确保整个工作取得成功绝非易事,有的留下了令人永远难以忘记的沉痛教训。而那些适应环境、立足实际、长期准备、精心策划、稳扎稳打、积极审慎、分步实施烟草并购重组和改革调整的国家和企业,基本上都取得了较好的效果。

日本、法国、韩国等国家和地区在烟草企业重组并购和改革过程中,从开始提出、设计、论证方案到最后实施、完善,都经过了几年甚至几十年的漫长历程。这样,方案设计、政策制定的正确性、方向性就会显著提高,方方面面出谋划策的可能性和机会也会大大增加,操作、实施过程中出现的问题和情况也可以随时得到较好的解决和纠正。这是今天日本、韩国、法国等国家的烟草生产经营和管理水平相对较高、效果较好的一个非常重要的原因。比如,法国是一个在1674年开始长期实行烟草专卖制度的国家,面对世界烟草企业不断重组并购和改革的滚滚浪潮,几十年来法国始终坚持和采取了循序渐进、分步实施的渐进式改革道路。从1994年10月开始,法国才开始对包括烟草在内的国有企业实行私有化改革,烟草火柴工业公司通过在股票市场上自由拍卖的方式实行股份制改造,从而将烟草业带入了一个历史性的转折阶段。韩国有近80年的专卖史,直到1986年,韩国才取消《烟草专卖法》,1999年,韩国烟草与人参公社改制为上市公司,终于实行了股份制和民营化改革,在形式上彻底取消了专卖制度。经过4年的充分准备,目前公司95%的股份已经销售完毕,基本上完成了民营化改革任务。但韩国仍然继续对烟草实行严格管理,颁布和执行《烟草事

业法》,限制外国烟草公司开办卷烟厂,对已经在韩国开办卷烟厂的外国烟草公司的进口卷烟重新开征40%的高额进口关税。目前,人参公司仍然是韩国最大的烟草企业,并且跻身于2003年世界十大烟草企业之列。此外,黎巴嫩等一些“烟草小国”在企业重组并购的道路上也能结合国情另辟蹊径、循序渐进屡创佳绩,在世界烟草企业并购重组史上留下了弥足珍贵的经验。

相反,有的国家和地区试图采取“长痛不如短痛”的“休克式疗法”,在很短时间就大动干戈,对烟草体制和企业结构进行了翻天覆地的调整,结果却事与愿违。1991年8月24日,苏联发生了翻天覆地的历史性变化,原来统一管理、国有国营的烟草企业随之发生了实质性改变。虽然俄罗斯的卷烟产销量和进出口数量都很大,但烟草企业数量众多,布局分散,企业规模小,生产能力过剩,竞争能力不强。现在菲莫、日烟、加拉赫和英美4家公司已经占据俄罗斯60%以上的卷烟市场,90%的烟草产品是由独资或合资的跨国公司销售的。今天的俄罗斯烟草市场已经基本上被外国烟草公司所控制,俄罗斯烟草体制发生了急剧的、根本的变化,空前的生产过剩和竞争能力不强给俄罗斯民族烟草业蒙上了一层厚厚的阴影。拥有230年历史的雷诺公司在世界烟草史上曾经留下了一系列发明创造和一串串骄人业绩,但在1960、1970、1986、1988、1995、1999、2003年等重大而急速的并购重组效果上却不尽人意,昔日的“世界烟草老大”今天已经下降到世界第七,而且据说还亏损35亿美元!

6 触角伸向全方位,占领市场是谜底

几十年来,大型跨国烟草公司一直把“进军海外,实施国际化战略”作为整个企业和重组调整战略的“重中之重”,而并购重组的一个十分重要的目的就是扩大市场尤其是扩大海外市场,打败竞争对手。从目前发展趋势上来看,它们还会继续把到海外兼并、收购、合资等作为在全球重组扩展的主要手段和根本目的。但对于被并购重组的企业特别是发展中国家的烟草企业而言,则正好是市场的丧失、产销量的下降和利润的减少。如何避免这个严重问题的出现,就成为摆在被并购重组企业特别是发展中国家烟草企业面前一个最为重要的头等大事。

从世界烟草企业重组并购的情况来看,无论是发达国家(除美国、英国等少数几个国家以外),还是发展中国家,被重组企业的国产卷烟的产销量都有不同程

度的下降,少的10%左右,多的甚至达到60%以上!比如,俄罗斯、意大利、希腊、台湾省等国家和地区的国产(地区产)卷烟市场份额已经减少50%甚至60%以上,日本、泰国等国家的进口卷烟也达到四分之一左右。2002年意大利进口卷烟占国内市场的61%。2001年和1999年相比,西班牙进口卷烟增加了5倍。2001年,仅菲莫、英美、日烟3家公司就占希腊45%的市场。2000年,仅菲莫公司就控制了比利时45%的市场。1998~2000年,菲莫公司占葡萄牙92%的市场份额。目前菲莫、英美等5家烟草公司已经控制了欧盟大约70%的卷烟产销量。2004年7月初,英美烟草韩国公司宣布,要在2005年底占领韩国20%的市场份额。2003年,日烟在俄罗斯已经占领20%(有的说是15%)的市场^[9]。

菲莫、英美、日烟等跨国公司不仅在烟草领域内大力并购重组和扩张,而且在非烟领域的进展也不可等闲视之。比如,为了减少大量烟草诉讼纠纷、分散经营风险,菲莫公司一直非常重视多元化企业的发展、并购重组。从1970年开始,菲莫公司开始进行多元化经营,通过收购米勒(Miller)啤酒公司等途径,先后进入啤酒、饮料、造纸、房地产、化学、包装等行业,并取得了良好业绩。1970~1980年间,米勒啤酒在美国市场上已经上升到第二位,是美国第二大畅销啤酒牌号,也是菲莫的第三大经营领域。然而,2003年,菲莫毅然决然地把价值高达近60亿美元的米勒酿酒公司的控股权出售给南非酿酒公司。1978年,菲莫接管了当时世界第三大碳酸饮料公司——七喜(7 UP),从而在美国饮料业中占有重要地位。后来,菲莫又收购了卡夫食品公司。经过多年的不断发展,目前,菲莫已经成为世界第二大食品公司。1989年,菲莫公司非烟产业的销售额已经开始第一次超过烟草的销售额,多元化产业成为菲莫新的利润增长点。早在上个世纪60年代,英美公司就把企业重组调整的重点转向了造纸、化妆品、零售、包装等非烟产业。在此后长达30年的时间内,英美公司一直大力开展多元化经营。1980年,英美公司非烟产业的资产已经超过烟草产业的资产,占集团公司总资产的58%。但从1990年开始,英美公司将产业结构和企业组织结构重组调整的重点集中在卷烟加工和金融服务领域。1997年,把通过并购、联盟等形式苦心经营、颇有发展前途、而且在英国已经是一家大型保险公司的金融保险业务剥离出去,全部并入瑞士苏黎士保险集团。1998年,英美公司又重新成为一家只经营烟草的烟草公司。

7 分流职工要妥当,整合品牌是重戏

企业并购重组实际上也是对人力资源的一次精简、优化配置,对一些雇员来说,必然意味着失业辞退、工作调整,如何妥善地安排这些雇员,是整个并购重组活动中一个十分重要而棘手的难题。1999年英美公司并购乐福门后,两家企业的全球雇员共有7万人左右,仅乐富门公司在荷兰总部的雇员和分厂的工人就接近2000人,其中大部分人员都需要安置、辞退。后来又很快整合了在马来西亚、新加坡、澳大利亚、印度尼西亚等地区的卷烟生产销售公司和人员,有的企业关闭了,有的合并了,有的人分流、辞退了,也有的企业和人员队伍扩大了。为了整合乐富门的业务,2002年初,英美公司花费了7300万英镑。对在全世界拥有1.8万名职员的帝国公司来说,为了实现合并计划,并在2004年节省1.7亿英镑,公司不得不进行裁员。2002年9月18日,帝国公司宣布必须再削减800个工作岗位,约占帝国烟草公司全部员工的4.4%。此外,日烟、雷诺、菲莫等烟草企业在并购、重组过程中都面临着如何妥善安排职工的棘手问题,有些企业的职工因安排不当而罢工、游行、示威,阻止了并购重组工作的顺利开展。

世界烟草企业排名的变化是和品牌的变化紧紧相连的。甚至可以说,正是由于品牌的变化才引起了各个烟草企业地位的调整,跨国烟草公司并购重组的一个重要目的,就是获得和培育一些具有较大成长潜力的地方卷烟品牌。比如,菲莫一开始就很重视通过收购重组品牌来实现企业规模的扩张。1919年,几个美国投资者通过收购一些公司的几个主要品牌后开始生产香烟。菲莫很重视对自己的产品品牌结构进行调整和优化,把做大品牌、做强品牌作为整个集团开展并购重组工作的一个首要任务,把品牌调整作为整个结构调整工作的“龙头”和关键。菲莫始终对自己的“旗舰产品”和“看家武器”——“万宝路”进行精心设计、大力培育和重点发展,使其成为整个集团公司不断进行对外扩张的“发动机”,万宝路、“L&M”、“议会”、“荣誉”等4大牌号立下了“汗马功劳”。2003年,菲莫公司不惜重金收购希腊第三大烟草公司——Papastatos烟草公司,其中一个主要原因就在于,该公司在希腊拥有较高的市场占有率,可以弥补菲莫公司优质卷烟的不足。英美公司在长期的重组过程中也一直十分重视品牌的巨大作用,该公司的几个“看家”品牌几乎都是通过并购重组而获取的。比如,1925年,英美公司收购阿达斯烟

草公司的海外业务, 获得了 555 商标的使用权。1927 年, 通过购买布朗·威廉姆森公司的品牌而进入美国烟草市场。到 20 世纪 30 年代, 英美公司已经在很多国家建立了烟叶种植和加工基地, 在我国的卷烟市场份额超过 50%。1956 年, 又把著名的本森·海知兹卷烟品牌纳入麾下。1977 年, 收购了美国罗拉里德烟草公司健牌等卷烟品牌。1999 年成功并购乐富门公司后, 组成了由 555、登喜路、健牌、乐富门、好彩等“五朵金花”组成的新的国际名牌大军。1999 年, 日烟之所以投入巨资收购雷诺国际公司, 其中一个主要原因就是盯上了骆驼、沙龙等世界知名卷烟品牌的潜在效益和市场占有率^[10]。

参考文献

1 《经济参考报》, 2002 年 9 月 5 日。

- 2 据《中国日报》(2002 年 11 月 20 日)。
- 3 据路透社(2003 年 5 月 2 日)。
- 4 据《世界烟草企业》(吕忠信主编, 中国科学技术大学出版社, 2003 年版)、《国际烟草》(2004 年第 1 期)等综合信息。
- 5 汪世贵. 英美烟草发展特点及其竞争力分析. 东方烟草报, 第 1214 期。
- 6 据路透社(2003 年 4 月 3 日)、朝日新闻(2004 年 7 月 14 日)、美湖烟网(2003 年 2 月 28 日)、日本时执(2004 年 7 月 16 日)等。
- 7 据网易(2004 年 4 月 1 日)、经济参考报(2002 年 9 月 5 日)、魏成龙《企业规模经济》(中国经济出版社, 1999 年版)等。
- 8 据美联社(2004 年 7 月 25 日, 2004 年 7 月 13 日)等。
- 9 据东方烟草网(2003 年 1 月 20 日)、经济参考报(2003 年 2 月 17 日)等。
- 10 王献生, 等. 世界贸易组织与中国烟草. 经济日报出版社, 2003 年版。

Observation and reflection on the reconstruction trends of tobacco corporations in the world

Wang xiansheng

State Tobacco Monopoly Administration, Beijing, 100053

Abstract

Through the observation and analyses of the backgrounds, courses, contents, and experience and lessons of the reconstruction and annexation of the tobacco corporations in the main tobacco-manufacturing countries and regions, this article expatiates on how China tobacco industry promoted continuous reconstruction, annexation, co-development and further reform, system improvement, "five relationships" management, and establishment of vigorous and energetic market competitor under the government monopoly administration.

Key words: Tobacco Merger and reorganization Monopoly system Strategy management

轮作和应用熏蒸剂防治根结线虫 (*Meloidogyne* spp.) 作用和增产效果

FORTNUM B A; GOODEN D

Clemson University, Pee Dee REC, Florence SC 29506-9706, U. S. A.

根结线虫 (*Meloidogyne* spp.) 寄主范围广, 在温带和热带地区严重危害烤烟生产。本研究就 10 个轮作方案对根结线虫的防治效果进行了田间试验。结果表明, 烟草与棉花或玉米轮作 (分别为 1.3 和 1.4) 较烟草连作 (6.9), 烟草根瘤显著降低。无论轮作与否, 常规 1,3-D 处理能显著提高烟草产量 ($P \leq 0.001$)。杀线虫熏蒸剂应在翻地时使用, 使用方法和耕作方式因农场和地区而异。本研究对不同耕作方法作了对比, 以评估施用方法对熏蒸效果的影响。所有熏蒸剂处理地块前季作物均为玉米。行施耕作设备包括垂直或抛物线行铲, 用凿没 30cm 播熏蒸剂。熏蒸剂施用于两个部位胫底部或中部, 凿孔用圆铲培土掩盖。播施耕作设备包括铁耙、休闲地除草耕耘机, 然后对凿孔进行掩埋, 或不掩埋以作对照。用垂直或抛物线行铲行施 1,3-D 或 1,3-D+氯化苦对增加烟草产量和减少烟草根结线虫种群数量效果相当。播施熏蒸剂 (1,3-D) 较标准的利用行铲行施, 要达到相同的熏蒸效果需要加大施用剂量。有关土壤熏蒸剂对烟草根结线虫的控制作用将作进一步探讨。

张成省 (译自 2004 CORESTA CONGRESS Scientific Expertise Applied for the Future)