

经济

中国烟草“走出去”的实践和几点建议

马超

(国家烟草专卖局烟草经济研究所 北京 100053)

摘要: 在经济全球化加速发展的今天, 一个产业只有放在全球范围内来审视, 才能判断其是否真正具有国际竞争力; 一个企业只有在全球范围内有效整合资源, 才能成为世界级企业。对于中国烟草来说, “走出去”开展跨国经营, 充分利用“两个市场、两种资源”, 积极培育新的经济增长点, 这是其提高竞争实力, 拓展发展空间, 谋求长远发展的一项具有重大意义的战略性选择。本文通过回顾中国烟草“走出去”的实践, 总结其中的基本经验, 对中国烟草制定和实施“走出去”战略进行了初步思考和探讨。

关键词: 中国烟草; 走出去; 实践; 建议

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

The practice and suggestions of “Going-out” of China tobacco industry

MA Chao

(Tobacco Economy Research Institute, State Tobacco Monopoly Administration, Beijing 100053)

Abstract: With the fast developing of economic globalization, only an industry observing in the whole world can be judged whether has true international competitiveness. Only an enterprise integrating global resources effectively can be a world-class enterprise. For the China tobacco industry, “going-out” is a significant strategic choice that can actively cultivate new economic growth points, increase competitiveness and expand the development of space by making full use of “two markets and two kinds of resources”. Through reviewing the whole course about “going-out” of China tobacco industry, the author sums up the basic experiences and brings some thoughts about how the China tobacco industry to develop in the world.

Key words: China tobacco industry; “going-out”; practice; suggestion

“走出去”战略又称为国际化经营战略、跨国经营战略或全球经营战略。“走出去”的概念有广义和狭义之分, 广义的“走出去”不仅包括货物、服务、技术和劳务的输出, 还包括企业的跨国投资和跨国经营。狭义的“走出去”只是指以企业对外直接投资为核心的企业国际化进程。目前我国企业“走出去”的方式主要有货物出口、海外直接投资、对外工程承包以及对外劳务合作等几种。对于中国烟草而言, 积极实施“走出去”战略, 主动参与国际市场竞争, 努力融入全球性经济活动, 这是提高竞争实力, 拓展发展空间, 谋求长远发展的一项具有重大意义的战略性选择。

1 中国烟草“走出去”的初步实践

1985年, 为了整合资源, 按照产业化、专业化的要求, 中国烟草总公司组建专业性直属公司——中国烟草进出口总公司, 专门负责经营烟叶、烟制品的进出口; 烟草专用机械及仪器的进口和出口; 烟草专用物资的进口; 进出口烟制品的寄售; 烟草行业的对外经济技术合作等。并在香港设立了天利国际经贸有限公司。在日本、津巴布韦、德国、俄罗斯、阿联酋、巴西分别设立了公司或代表处。2000年, 为了更好的利用和集中外贸资源, 推动中国烟草国际化发展, 中国烟草总公司对烟草进出口经营管理体制进行改制, 按照现代企业制度的要求, 将中国烟草进出口总公司改制为中国烟草进出口(集团)公司, 由中国烟草进出口(集团)公司及其18家口岸公司形成母子管理体制。通过这次改

作者简介: 马超, 女, 硕士, 国家烟草专卖局烟草经济研究所, 北京宣武门西大街26号。Email: mac@tobacco.gov.cn

收稿日期: 2006-08-04

制,烟草行业在理顺进出口企业产权关系、按照现代企业制度要求建立企业法人治理结构、按照国营贸易要求加强集中统一管理等方面取得了很大进展。但同时也存在实施“走出去”战略的主体不明确、工业企业、商业企业与进出口企业相互脱节、中间环节过多和代理链条过长、外贸资源分散不能形成整体竞争合力、内部协调很多但外部拓展乏力、进出口(集团)公司和省级局(公司)对口岸公司的管理存在交叉重叠和条块分割等诸多体制性障碍,极大地制约了“走出去”战略的实施。2006 年 8 月,国家局对进出口(集团)公司成员企业管理体制进行了重大调整,把各口岸公司调整成为所在地省级烟草公司的子公司(部分公司除外),主要负责烟叶出口和卷烟进口业务;在部分中烟工业公司设立进出口部,主要负责卷烟出口、烟叶进口、辅料进出口、设备及零配件进出口、丝束进口和向境外投资企业出口烟叶等业务。通过调整,工贸、商贸互相脱节和进出口企业作为代理商、中间商的角色将发生很大转变;工商企业作为“走出去”的市场主体,其开拓国际市场的主动性和积极性将大为增强;进出口(集团)公司在搞好国营贸易管理的同时,将逐步向国际化、集团化、实业化方向发展。所有这些转变,都为中国烟草实施“走出去”战略创造了更加有利的体制环境。

1985~2005 年,中国烟草累计实现出口创汇 81.4 亿美元,出口烟叶 164 万 t,出口卷烟 3761 亿支,出口烟机设备 20 多种。从 2005 年卷烟产品出口情况来看,全国共有 133 个品牌(含来牌加工品牌)出口到 56 个国家和地区。其中出口数量超过 10 亿支的品牌有中华和双喜;5~10 亿支的有中南海、牡丹、Marble、红双喜、Fisher、Sonbong、玉溪、金玺和云烟。从出口目标国家和地区来看,超过 10 亿支的有香港、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。

除烟草进出口贸易外,中国烟草还通过来牌加工、许可生产、合资、独资等多种方式对外开拓市场。目前,全国共有 20 多个来牌加工卷烟牌号,其中规模较大的牌号有厦门卷烟厂加工的 Rave、杭州卷烟厂加工的 Shield、Ultra Buy 和 1ST Class、颐中烟草集团加工的 Atlanta、红河卷烟总厂昭通卷烟厂加工的 Sonbong 等。从品牌许可生产来看,目前主要有上海烟草集团与加莱赫烟草公司 2003 年启动的双向商标许可合作项目,根据双方签署的合同,上海烟草集团授权许可加莱赫烟草公司属下的俄罗斯利吉特·杜卡特公司生产“金鹿”牌卷烟,并由该公司负责在俄罗斯市场的销售。同

时,加莱赫烟草公司授权许可上海烟草(集团)公司生产“梦菲思”牌卷烟,并通过中国境内的销售网络进行销售。2005 年,中国烟草总公司与奥驰亚集团也达成协议,奥驰亚集团授权中国烟草总公司所属长沙卷烟厂、龙岩卷烟厂生产“万宝路”品牌,中国烟草可以借助奥驰亚集团在海外的销售网络培育销售中国卷烟品牌。同年,中国烟草总公司与奥驰亚集团进行战略合作,共同出资在瑞士成立合资公司,双方各自控股 50%,中国烟草可利用奥驰亚集团的分销渠道在国际卷烟市场销售中国卷烟。除此之外,中国烟草还通过独资、合资方式在境外建立生产型公司和贸易型公司 20 多家,这些尝试都为中国烟草实施“走出去”战略积累了一定的经验。

2 中国烟草“走出去”的现状与差距

中国是世界上烟草产销大国,年卷烟、烟叶的产销量分别占世界总量的三分之一左右。2005 年全球生产卷烟为 5.91 万亿支,其中中国生产卷烟 1.95 万亿支,占全球生产卷烟 32.9%。2005 年全球生产烟叶总产量为 581.1 万 t,中国烟叶产量为 200 万 t,占全球烟叶生产量的 34.4%,但从卷烟、烟叶的出口量来看,2005 年,我国卷烟、烟叶的出口量占当年我国卷烟、烟叶总产量的比例分别为 0.8%和 6.1%,说明中国烟草的外贸出口依存度极低,而外贸出口依存度这一指标一方面可以反映国际市场对该地区产品的认可程度,另一方面从最终需求拉动经济增长的角度看,也可以反映该地区的外向程度及对该地区经济的拉动作用。从分析可以看出,中国烟草产品在国际市场的认可程度不高。同时,虽然中国烟草近几年特别是“十五”时期的快速发展使得总体竞争实力不断增强,但在外贸出口上与跨国烟草集团相比仍存在很大差距。

2.1 “走出去”形式单一,层次较低

“走出去”可分为 2 个层次:第一层次是商品输出层次,是指货物、服务、技术、管理等商品和要素的输出,主要涉及货物贸易、服务贸易、技术贸易以及承包劳务等,即出口贸易和对外经济合作;第二层次是资本输出,主要指对外直接投资包括直接投资建厂和跨国并购等形式。长期以来,中国烟草基本以进出口贸易为主要方式,“走出去”的形式较为单一,还处于产品输出的初级外贸层次,这种模式虽然在开拓国际市场的初期风险较小,但对于扩大产品影响力和提高效益作用有限。随着世界经济的发展,国际生产一体化和经济全球化的进程加快,以传统国际贸易为主的世界经

济旧格局逐渐被打破,取而代之的是以跨国公司为主体的国际直接投资新格局。特别是2005年,日趋成熟的并购环境激发出中国并购市场巨大的热情,各行各业都弥漫着并购的气息,中国并购市场整体交易规模也达到新的历史水平,单笔成功交易金额也创下41.8亿美元的历史记录。众多中国企业如中海油、海尔、中石油通过海外并购获取资源、技术和品牌,一股全球化的力量正在引导和推动中国企业的全球化进程。从国际烟草市场情况看,兼并和重组同样已经成为跨国烟草公司快速抢滩国际烟草市场的主要方法,如英美烟草公司分别于1994年和1999年收购了美国烟草公司和兼并了世界第五大烟草公司——乐富门烟草公司,2000年又成功并购了加拿大帝烟草公司。日本烟草公司1999年斥资78亿美元收购了雷诺公司的海外业务,此项收购使日本烟草公司获得了雷诺公司原有的诸多世界知名品牌,同时也获得了相应海外经营权,市场也由原来的40多个国家发展到70多个国家,扩大了其在世界的影响力,实现了公司的国际化经营。2005年奥驰亚集团斥资52亿美元收购了印度尼西亚的三宝麟公司,在丁香烟市场占据竞争优势。尽管从上个世纪90年代以来,我国有一些卷烟工业企业尝试性地在海外投资建一些小厂,但由于势单力薄,技术装备落后,单一开拓市场,没有整合中国烟草的整体资源,更没有整合国际烟草资源,缺乏中国烟草走出去的整体筹划和布局,同时,投资规模小,因此海外投资的无序状态导致很多投资回报率不高,甚至失败。中国烟草急待在更高起点、更高层面推动中国烟草国际化进程。

2.2 “走出去”的整体筹划和布局还不够完善,缺乏总体长远的发展战略

中国烟草进出口贸易起步不晚,已有二十多年的发展历史。但与国际跨国烟草集团相比,一方面,中国烟草外贸基础薄弱,结构单一、力量分散,在跨国经营管理经验、对国外卷烟市场研究等方面都存在较大差距;另一方面,国际烟草市场已成寡头竞争格局,因此,客观上开拓国际市场难度较大,使得“走出去”难以有实质性突破。虽然如此,但中国烟草“走出去”还存在良好的外部发展环境、体制优势、国外烟草民营化等许多有利条件,因此,中国烟草“走出去”并不是不可突破的,关键还在于我们如何谋划。长期以来,中国烟草缺乏对“走出去”的整体筹划和布局,缺乏总体长远的发展战略,加之各成员企业有相对各自独立的利益,难以整合资源要素,一致对外,统一领导、统一管理的体制

优势难以得到发挥。因此,一方面容易造成对外投资战略不明确,投资地区不合理,在投资时缺乏前瞻性和战略规划,另外一方面也不利于中国烟草整体品牌的树立,中国烟草整体对外的国际竞争力也难以提高。

2.3 “走出去”的人才不足

企业在国际市场所占的份额是企业发展的标志。市场的国际化、资本的国际化,必须与人才的国际化紧密结合起来,在国际市场竞争,是企业间的竞争,但更多的是人才的竞争。因此,要拓宽国际发展空间,占据国际竞争与分工的制高点,就必须有大量的国际人才资源作为支撑,这是现代跨国企业的重要标志之一,也是中国烟草所面临的战略性课题。目前,中国烟草已经高度重视人力资源能力建设,提倡全行业职工要更新观念,更新知识,努力建设学习型行业,要加快创新型人才培养,努力建设创新型行业,这将为行业的改革和发展提供良好的智力支持。但从国际竞争对人力资源的要求来看,开拓国际市场对人力资源将提出更高的要求。培养跨国经营专业人才,需要的是既懂外语又懂现代化经营管理、既了解国内市场又熟悉国外目标市场的专业人才,唯有如此,才能适应国际竞争的形势。但目前烟草行业这样的人才还比较少,在很大程度上制约了中国烟草开拓国际市场、参与国际竞争的能力。

3 中国烟草“走出去”的几点建议

3.1 加强战略研究,完善“走出去”的战略规划和管理

企业战略决定着企业在市场环境中的位置和生存状态,有无明晰正确的企业战略,对于企业的规范协调运作和长远持续发展尤为重要。特别是进行跨国经营的大型企业,由于国际市场的复杂性和强大的竞争对手,进行战略研究和规划是规避投资风险的重要方法。对于中国烟草而言,奥驰亚、英美烟草等几大跨国公司在多年的市场竞争中已积累了丰富的经验,在国际市场竞争中处于优势地位。中国烟草实施“走出去”战略标志着中国烟草将在更大范围、更宽领域和更高层次上参与国际经济合作与竞争。国际烟草市场竞争的激烈性和残酷性要求我们既不能盲动,也要求我们抓住适当时机有力出击。因此,中国烟草更应该强化战略意识,加强战略研究,提高战略决策和管理能力,在树立要把中国烟草总公司发展成为全球一流的跨国烟草集团的目标基础上,客观分析自身的优势、劣势、机会和威胁,认真做好“走出去”的战略规划,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

深入研究全球烟草市场状况、竞争对手的情况,选准目标市场,及时把握环境与未来的变化,既要利用和把握良好的外部发展环境和机遇,又要发挥中国烟草在烟叶原料、劳动力和基础设施等成本要素方面以及技术方面的优势,制定和实施明确的发展战略和竞争策略,在更高层次、更高水平上推动中国烟草“走出去”。

3.2 不断完善管理机制和制度是中国烟草顺利“走出去”的基础保障

由于国际烟草市场已经形成以奥驰亚集团、英美烟草公司、日本烟草公司等几大跨国公司寡头竞争的格局,海外市场激烈的竞争是毋庸置疑的,政治、经济、法律、合作者的风险都有可能存在。因此,客观上需要有高度严密的符合国际规范的管理制度,加强建立内部控制体系,提高市场反应速度。如果说战略规划从根本上决定了企业国际化的大方向,管理体制和制度则在更广泛的操作层面上左右着企业国际化的兴衰成败。由于烟草行业尚未建立一套完善的法人治理结构作为支撑和保障,特别是对海外企业的管理和控制上很容易造成财务控制过松、成本上升、人员管理难度加大,有的甚至出现“穷庙富方丈”现象,影响海外投资的经营效益。实践证明,要与跨国烟草公司在全球市场竞争,没有严格的管理体制和机制是不行的。要根据规范化的公司原则不断完善法人治理结构,特别是母公司要提高对海外子公司的管理和控制能力,适当放宽海外企业自主权,有效集权,适当分权,切实做到中国烟草总公司对跨国经营与投资活动实行一体化的规范管理。同时为了降低投资风险,还要进一步严格和优化投资决策规范与程序,加强对投资项目事前、事中、事后的管理和监督。一方面要对目标市场的投资环境、政治风险、经济风险、市场风险进行认真细致的考察,项目实施后母公司还要加强对子公司监督和对投资效益的评估,以及对投资战略的进一步调整。特别是还要加强母公司与子公司的信息互动,及早实现卷烟国内外产供销网络化。

3.3 积极开辟多种渠道,深层次、全方位地进入国际市场竞争

实施国际化经营一般有 3 种模式:一是贸易式进入,如通过代理商或直接设立境外销售分支结构,开拓国际市场;二是契约式进入,如许可证贸易、特许经营、技术协议、服务合同、代理合同或转移技术商标;三是投资式进入,即通过对外直接投资,采取投资新建、跨国并购和合资经营以及策略联盟等形式转移各种资源。长期以来,进出口贸易一直是中国烟草参与国际

竞争的主要手段,但随着世界经济的发展,国际生产一体化和经济全球化的进程加快,以传统国际贸易为主的世界经济旧格局逐渐被打破,取而代之的是以跨国公司为主体的国际直接投资新格局。仅靠出口贸易这一初级形式,是无法有效地参与国际市场竞争,对中国烟草发展的拉动作用也极其有限,特别是从国际烟草市场情况看,兼并和重组已经成为跨国烟草公司快速抢滩国际烟草市场的主要方式。因此,在这种形势的挑战下,中国烟草应该以国内市场为支撑,使出口贸易、对外特许经营、契约制造、合资或独资经营等多种形式相互配合、相互促进,特别要在并购方面进行积极的探索,在更高层次、更高水平参与国际烟草市场竞争,只有这样才能在国际竞争中取得制高点,在激烈的竞争中处于优势地位。

3.4 培育全球性“中国烟草品牌”是中国烟草“走出去”持续发展的动力

实践证明,品牌体现企业的素质、信誉和形象,也是一个企业竞争力的象征,只有创立和发展品牌才是企业长久之计、保持市场生命力最有效的手段之一。但目前,中国烟草对外卷烟品牌存在“散、乱、低”的局面,这种出口品牌分散不利于中国烟草品牌整体形象的塑造和强势卷烟品牌的形成,而出口的烤烟型卷烟很大一部分只能在免税市场或者华人群体市场,不仅市场范围相当狭窄,而且也无法进入当地的卷烟主流市场,难以形成规模效应,同时也造成了卷烟回流问题。因此,中国烟草实施跨国经营的品牌战略应发展自创品牌或者收购国外知名卷烟品牌。应根据海外区域的消费特性,针对当地消费特征进行前沿追踪调研,然后设计口味、包装,研制符合顾客的审美情趣和生活习惯、符合当地的文化、价值观和技术标准的品牌,创建几个以“中国烟草”统一标识的混合型卷烟品牌,推向全球卷烟市场并统一营销形象,重点培育和扶持这些品牌,不断提高中国烟草对外影响力。另外一种方式可以通过并购国外烟草公司获得其知名品牌并借助其品牌影响力开拓当地市场,这种模式将节省大量品牌塑造和品牌推广的时间与费用。1999 年,日本烟草公司通过收购雷诺公司而获得了骆驼、云丝顿、沙龙等知名品牌,迅速成为世界第三大跨国烟草公司。从长远看,中国烟草要更好地参与国际市场竞争,必须大力推进混合型卷烟产品的研究和开发,通过自主开发、收购品牌、贴牌生产等多种品牌发展策略,大力培育属于中国烟草的几个国际知名品牌,实施全球品牌战略。

3.5 重视跨国经营人才培养

国际市场竞争,是企业间的竞争,但更多的是人才的竞争。因此,要拓宽国际发展空间,占据国际竞争与分工的制高点,就必须有大量的国际人才资源作为企业支撑开展跨国经营,需要大批既能按照国际惯例处理经营业务和商业纠纷,又能了解当地历史、文化、政治和法律,熟练掌握当地语言的高级复合型人才。特别在企业开拓国际市场的初期,对外面临一系列的问题和风险,优秀的跨国经营人才更为重要。但由于中国烟草长期处在计划体制下经营,现有人力资源无论从观念、知识储备还是跨国经营管理经验都无法适应国际形势发展的要求,因此,企业很难有效实施国际化战略。人才问题是目前中国烟草“走出去”的瓶颈。为了有效推动国际化战略,我们要采用“送出去,请进来”等多种形式培养优秀的跨国经营性人才。可以对烟草行业内具有管理经验和较高外语水平的经营者,有针对性地进行跨国经营方面的系统培训,有条件的还可派往国外大的跨国公司进行学习;通过市场化运作,招揽人才,借用“外脑”,引进一批懂得经营、善于创新的高级经营管理人才;还要重视实现境外企业员工本地化策略,充分利用本地的人力资源优势,也可以吸纳当地优秀留学人员,并通过建立良好的用人机制和激励机制,逐步培养一支熟悉国际市场规则,拥有丰富的国际市场经营、管理、营销经验的团队。

3.6 注重对合作者的选择和投资的方式,加强客户关系管理

当前,我国卷烟主要依靠国外代理方式出口,因此,代理商的渠道、资信直接影响中国烟草产品的对外

拓展。有些代理商没有自身经销网络,又转售给其他客户,使我国的卷烟出口存在着很大的不确定性和风险性,不利于中国烟草产品对外拓展。当今跨国企业发展的一个重要特点就是形成各类战略联盟,这些战略联盟就是一种国际产业分工和协作网络。对于缺乏较成熟的国际市场运作经验的中国烟草来说,如果能借助已有的国际产业分工和协作网络,将大大减少经营活动的风险和成本。因此,我们要慎重选择合作者。选择具有一定销售渠道,拥有自身销售网络和市场的企业进行合作,条件成熟也可以采取合资的方式实现利益共享、风险共担的利益共同体,共同培育中国卷烟产品的国外市场,扩大中国烟草的影响力,使中国的烟草产品真正走向世界。

3.7 中国烟草“走出去”必须形成统一对外的整体合力

随着联合重组的不断推进,我国已经形成了一批具有较强竞争力的优势烟草企业。许多优势企业有强烈的“走出去”的意愿,有些企业也积累了一些“走出去”的经验。中国烟草要防止在国际市场上的低水平重复建设,避免单打独斗、无序竞争,以减少中国烟草资源的内耗,才能提高中国烟草在国际市场上的良好形象。从发展趋势来看,中国烟草要在国际市场有效应对跨国烟草集团的强大竞争压力,必须加快资源整合和改革创新步伐,进一步完善宏观调控体系和优化海外投资机制,不断规范进出口贸易工作,以打造“中国烟草”品牌为基点,合理布局和分工,增强统一对外的整体合力。惟有如此,中国烟草“走出去”的步伐才可能越走越稳,前进道路也才可能越走越宽。

一种测量主流烟气毒性的新系统

GACA M; PHILLIPS J; THORNE D; LOWE F;
WILSON J; McEWAN M; RICHTER A; MASSEY E D
英美烟草公司 研发中心

Regents Park Rd, 南安普敦 SO15 8TL, 英国

卷烟烟气是数千种化学物质的复杂混合物。这些化学物质分布于分别占整个烟气重量的5%和95%的粒相物质或“焦油”相物和气相物之中。传统上烟气的体外毒理学评估仅测量粒相物质的活性,但气相物所含的许多成分,如乙醛和氮氧化物也会引起某些生物学的反应。因此我们设计了一种新的测量系统将人类肺上皮细胞的体外培养物暴露于主流烟气中。将这些细胞置于珀思配克斯有机玻璃盒内并保持一个空气—流体接口。新鲜生成的整体烟气经空气稀释送入盒内,使细胞直接暴露于烟气中。依靠这种技术我们使用两种不同的细胞模型:NCI-H292肺癌细胞和原始肺上皮细胞的分化的黏纤毛培养物,测量了连续稀释的烟气对细胞生存力, DNA, 基因表达和细胞因子生成等方面产生的影响。整体烟气以剂量依赖方式减少了细胞生存力并导致了氧化的DNA损伤。烟气还刺激了基因表达和一系列介质的产生,如白介素-8和基质-金属蛋白酶-1,这些结果揭示了与吸烟有关的肺部疾病某种病理过程的发生原理。我们认为这一系统可用于其它气溶胶类物质的研究,并能通过提供体外替代物的方式对气溶胶类物质的影响进行测评,从而有助于将来减少使用动物进行吸入毒性的研究。

(选自 2005 年 CORESTA 论文摘要集 吴晓芸译 康婧校)