

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 200015114

UDC _____

学 位 论 文

厦门卷烟厂企业发展战略

The Study on the Development Strategy of
Xiamen Cigarette Factory

黄 敏 敏

指导教师姓名: 翁 君 奕 教 授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工 商 管 理 (MBA)

论文提交日期: 2005 年 8 月

论文答辩时间: 2005 年 9 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2005 年 8 月

论文摘要

厦门卷烟厂作为中国烟草行业的 36 家重点工业企业之一，面对入世后跨国烟草集团对中国市场咄咄逼人的竞争态势和竞争环境，如何采取有效的战略以使企业在激烈的竞争环境中立于不败之地，是企业必须面对的重要课题。

本文旨在通过对厦门卷烟厂所处的宏观环境、竞争态势、企业现状和自身竞争能力的分析，研究企业的发展战略，并提出企业战略目标及实施的意见。文章结构如下：

第一章中**企业背景**主要介绍了企业的基本情况，特别介绍了企业的主业及三产集团等基本状况。第二章的**企业外部环境分析**中分析了国际和国内的宏观经济形势，接着对国际烟草行业的现状和发展状况作了分析，最后就中国烟草行业的特征、发展现状和发展趋势作了分析。在第三章的**市场竞争环境分析**中分别分析了五种基本竞争力量对企业的影响，对企业的竞争能力进行了分析与总结。之后，在第四章的**企业内部环境与竞争能力分析**中首先描述了公司的内部环境，包括企业的组织结构、运作体系、人力资源以及市场体系，运用 SWOT 分析方法对企业的竞争能力进行了分析总结。在对宏观经济环境、烟草行业国际和国内的现状、发展状况和企业竞争能力分析的基础上，最后在第五章**企业发展战略**中对企业各种可能的发展模式进行了具体分析，并制定出适合企业发展的战略目标：即以烟草为主业，打造以品牌为核心的主业核心竞争力；整合三产集团，集中优势发展优势企业。最后对保证战略实施的企业各方面的规划和配置、运营提出了实施意见。

关键词：烟草；企业；战略。

Abstract

Xiamen Cigarette Factory (XCF), is one of the 36 key backbone enterprises in China's tobacco industry. With China's entry into WTO, which brings opportunities as well as huge challenges to the tobacco industry, XCF is facing not only domestic but also foreign competitors. How to grasp the opportunities and overcome the challenges to enhance its competitiveness is crucial to survive and thrive in this industry. Strategy is deemed a very important factor and therefore being examined and explored in this dissertation. I try to review and research the strategic problem of the enterprises through a case study of XCF. And then I examine the strategic options and explore the implementation plans.

The paper is outlined as follows:

Chapter one: Portfolio of XCF which focuses primarily on XCF's main business and its tertiary-related businesses.

Chapter two: Review of outside circumstance of the company. This chapter includes introduction of the macro economic circumstances and the current situation of tobacco industry; analysis of the market competition environment; and predictions of the future development of China's tobacco industry.

Chapter three: Examine the five forces influencing China's tobacco market.

Chapter Four Focus on the analysis of XCF's internal organization structure. The analysis and summary of XCF's competitive advantages are done by SWOT analysis.

Chapter Five: Development strategy. Explore the possible development models; general strategy and goals of XCF. Implementation plans are suggested in the end of this paper.

Key words: Tobacco; Enterprise; Strategy.

目 录

前 言	1
第一章 企业背景	2
第一节 公司简介	2
第二节 企业业务情况	3
一、主营业务介绍	3
二、其他业务介绍	5
第三节 三产集团	6
第二章 企业外部环境分析	9
第一节 宏观环境分析	9
一、全球经济形势分析	9
二、国内经济形势分析	10
第二节 全球烟草行业概况	12
一、国际烟草行业现状	12
二、国际烟草行业发展趋势	15
第三节 中国烟草行业发展状况	16
一、中国烟草行业的特征	16
二、中国烟草行业现状	19
三、中国烟草行业发展趋势	22
第三章 市场竞争环境分析	28
第一节 现有竞争者分析	29
一、福建省内的竞争	29
二、全国范围内的竞争	32
第二节 新加入者的威胁	33

第三节	购买者的讨价还价能力分析.....	34
第四节	供应商的谈判能力.....	36
一、	专卖品的供应.....	36
二、	非专卖品的原辅材料的供应.....	37
第五节	替代品的威胁.....	37
第四章	企业内部环境和竞争能力分析.....	38
第一节	企业内部环境分析.....	38
一、	组织结构.....	38
二、	运作体系.....	39
三、	人力资源.....	40
四、	市场体系.....	41
第二节	SWOT 分析.....	45
一、	企业发展具有的优势.....	45
二、	企业发展存在的劣势.....	46
三、	企业发展的机遇.....	47
四、	企业发展面临的威胁.....	49
第五章	厦门卷烟厂发展战略.....	51
第一节	厦门卷烟厂战略分析.....	51
一、	专业化发展战略分析.....	51
二、	垂直一体化战略分析.....	53
三、	相关多元化战略分析.....	55
四、	不相关多元化战略分析.....	56
第二节	企业战略的确定.....	58
一、	企业的战略选择.....	58
二、	企业的战略目标.....	59

第三节 企业战略的实施	60
一、企业资源规划和配置.....	60
二、品牌规划.....	61
三、营销规划.....	63
四、研发规划.....	66
五、组织结构规划.....	67
六、生产运营.....	67
七、国际化战略.....	67
主要参考文献与书目	69

厦门大学博硕士学位论文摘要

前 言

烟草行业也许可以算是目前各领域中计划经济味道最浓的行业，甚至有人称其为“计划经济大厦的最后一块砖”。然而今天，以“专控、专管、专卖”为特征的烟草行业正在走“产销分离”之路，烟草行业正在发生剧变。

我国加入世界贸易组织之后，中国烟草市场对外将更加开放，中国烟草企业将面对全球范围内的竞争。作为中国烟草行业的 36 家重点工业企业之一，在中国入世后烟草业所面临的竞争环境和跨国烟草集团对中国深思熟虑的竞争态势下，厦门卷烟厂应当如何采取有效的战略以使企业在激烈的竞争环境中立于不败之地，是企业必须面对的重要课题。

厦门卷烟厂至今为止，已经走过了 50 年的历程，见证了中国烟草的风风雨雨。作为已经完成技改搬迁，软件、硬件水平达到国内较高水平的行业内重点企业，厦门卷烟厂在入世后的发展中还将面临更加严峻的挑战。本文的思路是从企业战略管理的理论出发，认真分析企业所处的环境、自身的优势和劣势，合理评估企业自身的资源状况，扬长避短，力图找到适合自身发展的道路，提出相应的企业战略，同时，提出保证战略实施的发展规划、发展布局、发展重点，尽可能制定出切合实际又能行之有效的发 展措施。

第一章 企业背景

第一节 公司简介

成立于 1954 年的厦门卷烟厂，是中国烟草行业“36 家重点工业企业”之一，是我国经济特区中最大的卷烟生产企业，也是厦门市第一纳税大户。企业现有员工 1180 人，专业技术人员 450 人，占员工总数的 38%，总资产达 31.8 亿元。

作为经济特区中最大的卷烟生产企业，厦门卷烟厂率先在全国开与国际烟草知名企业合作之先河，于 1986 年与美国雷诺士国际烟草公司（1999 年该公司被日本烟草公司收购）及厦门联发集团合资成立华美卷烟有限公司。

1996 年厦门卷烟厂进入高速发展时期。厦门卷烟厂以做大做强“石狮”、“沉香”品牌为发展战略，保持了强劲的发展势头。近年来，企业以税利总额年均递增 23%、年均净增 2 亿元的发展速度高速增长。2004 年完成境内外销量 54.2 万箱，实现销售收入 33 亿元，税利总额 21.58 亿元、利润总额 4 亿元，其中企业的主打牌号“石狮”品牌销量达 10.5 万箱。企业主要经济技术指标均在全国烟草行业前 20 名。

日益发展壮大的厦门卷烟厂在 2002 年 1 月整体兼并畚山卷烟厂。2004 年 9 月收购了日本烟草（国际）和厦门建发的股份，成功购并华美卷烟有限公司。

2003 年，厦门卷烟厂顺利完成异地技改搬迁。位于厦门海沧新阳工业区的新厂占地 300 亩，总建筑面积 13 万多平方米，总投资 8 亿元。新厂具备

超过 70 万箱卷烟的生产能力，目标定位在“七个一流”，即装备一流、工艺一流、人才一流、管理一流、产品一流、效益一流、环境一流。全新的制丝线由德、英、意等国的当今世界最先进设备组成，是国内首家采用“一头两尾”生产工艺的制丝线，确保了不同牌号产品的风味，更能达到降焦降害、提高产品质量的要求；卷包车间的卷、接、包、装箱、封箱、入库全部实现自动化；企业的高架物流系统，能实现辅助材料和卷烟成品储存及进出库的高度自动化、智能化；初步建立的计算机集成制造系统（CIMS），实现了多方面技术与信息的广泛集成，优化了资源配置，确保了信息流、物流、资金流的统一、通畅、及时，提高了企业的创新能力和市场应变能力，促进了企业整体水平的全面提升。

作为烟草行业 36 家重点发展工业企业之一，企业于 1999 年通过了 ISO9002 质量体系认证，目前正在实施 ISO14001 环保与 OHSAS18001 职业健康安全体系认证，2002 年建成了行业级技术中心。

厦门卷烟厂历来注重产品质量和信誉。历年企业都被厦门工商局评为重合同守信用单位；长期以来财务状况优良，历年获财务信用 AAA 等级评价；在税务、银行等的业务资信优良。

第二节 企业主要业务情况

企业主营卷烟制造，兼营卷烟的三来一补业务。

一、企业产品

厦门卷烟厂生产的主要卷烟品牌有“厦门”、“石狮”、“沉香”、“金桥”、“特”和“友谊”等品牌的卷烟，以上品牌均多次荣获福建省和全国的各项质量奖。“石狮”系列作为企业的核心品牌，更是福建省著名商标、全国 36 个名优卷烟之一。其中，“石狮”、“沉香”和“金桥”品牌入选国家烟草专卖局 2004 年首批颁布的《百牌号目录》。

（一）企业目前主要品牌及产品线：

企业现行的产品见下表：

表 1-1 厦门卷烟厂现行产品价格表

价格单位为：元/盒

品牌	规格	批发价	零售价	备注
厦门系列	厦门（珍品）	22.00	25.00	
石狮系列	石狮（吉祥）	13.50	15.00	
	石狮（红）	9.50	10.00	
	石狮（新）	8.80	10.00	主销省外
	石狮（新白）	7.20	8.00	
	石狮（低焦油）	6.50	7.00	
	石狮（平安）	4.30	5.00	
沉香系列	沉香（醇）	4.10	4.50	
	沉香（红）	3.68	4.00	
	沉香（盖）	2.72	3.00	
金桥系列	软金桥	2.90	3.20	混合型卷烟
低档烟系列	特	1.80	2.00	
	友谊	1.71	2.00	
	喜来宝	1.35	1.50	

注：根据内部资料整理

企业目前主要有 7 个品牌系列，14 个主要规格。其中厦门属高档卷烟；“石狮”系列卷烟为中高档卷烟系列；“沉香”系列卷烟属中档卷烟；低档卷烟有“特”、“友谊”和“喜来宝”三大系列；“金桥”则是美式混合型卷

烟。

以上产品除了“金桥”品牌外，其余产品均为烤烟型产品。

（二）产品结构分析：

根据国家烟草专卖局的规定，按照卷烟的调拨价格从高到低，全国卷烟分 5 个价类，即从一类烟至五类烟。

目前厦门卷烟厂的产品涵盖一类烟至四类烟。企业现行产品中一类烟有：厦门（珍品）、石狮（吉祥）、石狮（红）；二类烟有：石狮（新）、石狮（新白）、石狮（低焦油）；三类烟有：石狮（平安）、沉香（醇）、沉香（红）、沉香（盖）、软金桥；四类烟有：特、友谊、喜来宝。

企业产品市场零售价主要在 2~15 元/盒。

二、销售状况

2004 年企业销售卷烟总量为 56.63 万箱（5 万支/箱）。其中卷烟出口为 2.4 万箱，占总销量的 4.2%。

在 2004 年国内卷烟销量的 54.23 万箱中，福建省市场的销量占了其国内总销量的 85%左右。应当说，厦门卷烟厂的销售对福建省内市场有很大的依赖性。

经过多年的业务拓展和联系，厦门卷烟厂与全国各地的烟草公司建立了长期互信互利的销售渠道。目前企业与分布在全国 26 个省市的 115 个烟草公司均保持良好的销售业务关系。除了福建市场之外，省外销售的区域覆盖全国 26 个省、直辖市。厦门卷烟厂的产品在全国 36 个重点城市中的 29 个重点城市均有上柜。厦门卷烟厂的“石狮”品牌在辽宁为主的东北市场有较好的市场基础，在江西、山西和内蒙等地有一定的市场基础和知名度；长期以来“沉香”品牌在广东市场有着稳定而集中的市场，拥有一批忠诚的品牌消费者；“金桥”卷烟则有近 20 年在全国市场推广的历史，产品在全国绝大多数地区均有销售，全国范围都有相当高的知名度和美誉度。

企业在对外合作和卷烟出口工作方面积极进取。1986 年厦门卷烟厂率先与美国雷诺士烟草公司合作加工“骆驼”牌卷烟，之后在合作的基础上于 1988 年合资成立华美卷烟有限公司，成为中国烟草行业第一家与国际烟草公司合作的企业。

2000~2004 年以来，企业的卷烟出口从年出口数量为 9880 万支到 2004 年的 12, 0000 万支。目前卷烟出口美国、巴拿马、秘鲁、马来西亚、菲律宾和香港等国家和地区。长期以来企业注重与国际烟草同行在技术、管理等不同领域、不同层次上的相互交流和学学习，通过长期的对外合作和卷烟出口工作，对混合型卷烟的配方和加香加料、在线生产工艺和制造，对按订单组织生产的模式；以及对国际卷烟市场、国际贸易、国际间合作有了相当的积累和基础。

第三节 三产集团

厦门卷烟厂下属三产集团——厦门鑫叶集团有限公司是由厦门卷烟厂全资拥有的跨行业经营的多元化集团。集团注册资金 1 亿元，固定资产 1 亿元，从业人员达 1050 人，总资产 2.58 亿元，形成了间接资本运作和直接资本运作两个新的经济增长点。

厦门鑫叶集团有限公司创办于 1998 年 6 月，是厦门卷烟厂实施多元化发展战略历经十多年积累发展起来的多元化经营企业。目前，厦门鑫叶集团旗下共有 7 家企业，业务涉足印刷、房地产、酒店、贸易等多个产业。其中集团控股企业 6 家：厦门鑫叶印务有限公司、厦门鑫叶包装材料有限公司、厦门吉祥石狮实业有限公司、厦门鑫叶房地产开发有限公司、厦门鑫叶贸易有限公司、厦门悦宾贸易有限公司；集团参股企业 1 家：厦门五福印务有限公司。集团业务以卷烟辅料配套供应为主，涉及包装印刷、商业贸易、旅游宾馆、房地产等行业。2002 年，集团营业收入 3.92 亿元，利润总额 4750 万元，集团年上缴税利超过 2000 万元，被厦门市政府列为厦门市重点工业

企业。

坚持“依托主业，拓展业务，增加效益，分流人员，服务主业”的发展思路，集团发挥主业的资金优势、信誉优势，积极稳妥地推进多元化经营。集团坚持投资和管理并重，以“产权明晰，管理科学”的现代企业制度为原则，不断加强物资管理、成本管理、质量管理、安全管理和人才培养，在各子公司全面推行经营目标责任制，规范管理手段。集团旗下各企业均通过 ISO9000 质量管理体系认证。集团的凝聚力、综合实力和市场竞争能力不断增强，形成了“服务、高效、团结、创新”的企业精神。

厦门鑫叶集团优化资源配置，增强企业综合实力，积极外拓业务，致力于提高市场竞争能力。2003 年集团进行企业资源整合，万顺包装成功并入厦门鑫叶包装材料有限公司。经过一系列的企业重组和资源整合，集团形成了以满足主业包装印刷需要为核心业务的厦门五福印务有限公司、厦门鑫叶印务有限公司、厦门鑫叶包装材料有限公司和厦门鑫叶贸易有限公司；以旅游服务、房地产为核心业务的厦门吉祥石狮实业有限公司、厦门鑫叶房地产开发有限公司和以卷烟零售、茶酒批发零售为主的厦门悦宾贸易有限公司。

2004 年 7 月，鑫叶集团在海沧新阳工业区建设完成三产生产中心。三产生产中心项目用地占地 6 万平方米，厂房建筑面积达 5.3 万平方米，投资额达 1.39 亿元。集团下属以卷烟商标印刷机其他卷烟包装材料印刷业务为主的厦门五福印务有限公司、厦门鑫叶印务有限公司、厦门鑫叶包装材料有限公司及集团本部已于 2004 年底进驻三产生产中心。三产生产中心以防伪、环保、高效包装印刷服务为厦门卷烟厂提供产品包装及印刷服务，建成投产后，预计可实现年销售收入达 3.7 亿元、年利润 5918 万元，上缴税收 2110 万元，成为集团效益增长的新亮点。

厦门吉祥石狮实业有限公司目前拥有在厦门首家通过 ISO9000 认证的涉外星级酒店——碧宫酒店，同时，筹建中的涉外四星级酒店——鼓浪湾大酒店即将于 2006 年上半年开业。

厦门鑫叶房地产开发有限公司开发的鼓浪湾房地产项目凭借主业优良的信誉,受到市场热烈追捧,项目运作成功,被媒体评为厦门 2004 年度最值得期盼的十大楼盘之一,创造了销售佳绩,项目资金运行到位,该楼盘已于 2004 年 12 月 25 日正式开工兴建。

第二章 企业外部环境分析

第一节 宏观环境分析

一、全球经济形势分析

目前全球经济形势总体上保持良好的发展态势。尽管受伊拉克危机及世界范围内的恐怖袭击等因素影响，目前世界政治局势仍然动荡不安，但经济复苏的强劲步伐从 2003 年上半年开始一直在持续。经济复苏的动力主要来自美国、加拿大、澳大利亚经济的明显改善和中国、印度等亚洲国家经济的强劲增长。

全球经济持续复苏主要表现在：

北美经济继续保持增长势头。尤其是美国和加拿大的经济 2004 年以来表现不俗。美国的投资在进一步增加，美元走低促进出口增长，经济前景乐观。

亚洲经济最具活力。亚洲地区是目前世界上经济最富活力的地区。居民消费活跃大大推动了东南亚地区经济的增长。亚洲发展中国家，除通货膨胀率较高以外，整体经济形势看好。亚洲发展中国家由于外部环境的制约，2005 年经济增长预计为 6.3%。中国、印度经济的快速增长以及由此带来的区域间的贸易增长成为亚洲经济发展的第二大推动力。日本经济多年来一直在低谷徘徊，2004 年以来获得了发展的动力，并可望走上持续发展的轨道，投资、消费、出口均呈现明显复苏的态势。

东欧市场扩大、西欧复苏减缓。欧盟成员国完成了一系列的经济改革，稳定了经济，吸引了大量外国直接投资。

调查显示俄罗斯经济继续好转，经济预期持续走强。贸易盈余增加。投资和消费呈增长态势。

其他地区前景谨慎乐观。大洋洲的经济近五年来在世界经济中一直处于

相对比较良好的状态。

二、国内经济形势分析

中国经济增长的潜力是巨大的，未来 10 年仍可以保持较快增长。这主要是因为，经济改革的深化与对外开放的扩大，将进一步推动投资的持续增长和技术的不断进步，从而为经济增长提供持续的动力。未来 10 年的目标，是实现国内生产总值比 2000 年翻一番，工业化、信息化、城市化和现代化取得明显进展，人民的小康生活更加宽裕，生态恶化趋势初步遏止，开放型经济进一步发展，教育水平和科技水平有新的提高，形成比较完善的社会主义市场经济体制。

从供给方面看，有以下支撑经济增长的因素：第一，我国居民将保持较高的储蓄倾向，稳定的政治经济环境以及更加开放的巨大市场，会吸引外国资本继续流入。第二，我国劳动力供给充裕，未来 5 年劳动力年均增长可望保持在 1.2% 左右，成本较低的优势将能保持；随着教育发展，劳动力素质也会不断提高，对经济增长将起到更加积极的作用。第三，科教兴国战略的实施，将提高整个国家的技术创新能力，技术进步对经济增长的贡献有望保持或超过过去 20 年的绩效。第四，中国的工业化进程正在加速，生产要素在部门之间的流动势将加快，特别是农村劳动力向非农产业的大量转移，有利于提高生产率和国民总产出水平。第五，对外开放的扩大和市场化程度的提高，有利于加强企业竞争并导致整体经济效率的提高。

从需求方面看，有以下拉动经济增长的因素：第一，居民生活水平需要大幅度提高。第二，基础设施需要大规模建设。第三，传统产业需要加快改造或适度扩张。中国的传统产业技术水平普遍较低，竞争力不强。从人均水平上说，一些传统产业总量规模并不高，不能满足需求，如食品加工业。第四，高新技术产业需要大力发展，必然带动大量的投资需求。第五，城市化的推进将带来总需求的巨大增长。大批农民向城市转移，不仅将产生对城市基础设施的巨大需求，从而带动投资需求的增长；而且将导致其消费行为的

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

廈門大學博碩士論文摘要庫