

学校编码：10384

学号：



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

福建省烟草公司物流发展战略研究

A Ressearch on Logistics Development Strategy for Fu-jian Province Tobacco Company

黄永辉

指导教师姓名：吴世农 教授

专业名称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2009 年 10 月

论文答辩日期：2009 年 11 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2009 年 10 月

福建省烟草公司物流发展战略研究

黄永辉

指导教师：吴世农 教授

厦门大学

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

论文摘要

烟草是一种特殊的消费品，烟草行业是一个特殊的行业。一方面，吸烟有害健康。另一方面，烟草行业每年为国家创造 3200 多亿元的税，今年还在国家财政困难的情况下，通过税率的调整，为国家多缴纳 500 亿元的税，为国家度过金融危机作出了应有的贡献。福建省烟草公司承担着福建省内卷烟销售与卷烟零售物流，其中烟草物流究竟怎么发展，是一个物流部门还是一个物流公司；是外包还是自营；是以地市级公司为主还是以整个省或者全国为主；是专业物流还是多元物流；是同城物流还是一体化物流等问题，一直在烟草行业内存在极大的争议。

本文拟通过对一般物流发展模式与国内外卷烟物流发展模式的比较，结合烟草的实际，探讨福建省烟草公司物流发展战略，并在此基础上初步探讨烟草物流战略的执行方案，把烟草物流现在具备的巨大资源整合起来形成一个强大的整体，提升商业企业的核心竞争能力，实现从一个“费用部门”向一个“利润部门”的转型，实现“成本导向”到“竞争力导向”的提升。

全文分六章。第一章是文章概述，指出了研究的背景、目的与意义，研究的方法与框架。第二章是研究的相关理论基础。第三章是烟草物流发展战略分析，分析了面临的内外部环境、机会与威胁。第四章是烟草物流发展模式的选择，总结了一般意义上的物流模式与国内外烟草的物流模式，分析了各种物流模式的优劣势，给出了烟草选择物流模式的标准，并选择体制内为主、体制外为辅的第三方物流模式。第五章是实施物流战略的建议，比较详细阐述了烟草物流战略的定位、目标、实施框架与实施步骤。第六章是主要结论和启示。

作者应用战略管理理论和分析方法，探讨福建省烟草物流的发展战略问题，包括烟草物流面临的内外部环境和烟草物流的主要经营模式，在此基础上，得出在当前形势下，选择体制内为主，体制外为辅的模式是最佳选择的结论，提出福建省烟草物流业务的改革思路和改革方案，并探讨战略实施方案。作者认为，通过这种分阶段式的物流战略改革，可使福建烟草在物流管理和运作上

更加专业化，在成本降低和效率提高上更有力度，在客户服务上会更加到位，在更大范围、更高层次上进行整合物流资源提供了可能，更有利于站在供应链一体化的角度审视与工业物流的对接问题，更有利于与社会物流对标，提高物流社会竞争力，进而有效的支撑烟草从传统商业向现代流通企业转变。但是在进行改革过程中，要注重烟草现有实际，注意多方利益的平衡，不能急于求成，要选择现有条件下可能实现的模式进行实施，扎扎实实推进福建烟草物流战略实行。

关键词：烟草，物流，战略

Abstract

Tobacco is a kind of special consumer goods, and tobacco industry is a special industry. On one hand, smoking is harmful to health; On the other hand, tobacco industry creates more than 320 billion yuan every year for the state tax revenue. This year in the national finance difficult situation, tobacco industry taxes 50 billion yuan more than last year through adjusting the tax rate, making a lot of contribution for the country overcoming the financial crisis. As a unified distribution organization in law, the Fujian Province Tobacco Company undertakes the logistic services in the process of cigarette sale and retail in Fujian province. It is always a great controversy on how to develop tobaccoo logistic in tobaccoo industry. Should it be developed through building a logistic department or logistic company, outsourcing or self-running? Should the company be in the city or in the province or national priority? Should it be professional logistic or diversified logistic, local logistic or integrated logistic?All these problems are not solved.

Through comparing the general logistics development mode with the cigarette logistics development mode, and combining the actual situation in tobaccoo industry, this paper discusses the strategy development of tobaccoo logistics in Fujian procince. Based on that, this paper preliminarily discusses the executive plan, that is to integrating all the resources in the tobaccoo industry as a whole so as to promote the core competitiveness of the business company, realizing the transformation from a cost department to a profit department and promoting the cost-oriented strategy to competitiveness- oriented strategy.

Keyword: Tobacco, logistics, strategy

目 录

| | |
|----------------------------------|-----------|
| 第一章 概述 | 1 |
| 第一节 研究背景..... | 1 |
| 第二节 研究的主要框架与问题..... | 3 |
| 第三节 研究的目的和意义..... | 5 |
| 第二章 相关基础理论及评述 | 7 |
| 第一节 现代物流理论..... | 7 |
| 第二节 战略管理理论[2]..... | 9 |
| 第三章 福建省烟草公司物流发展战略分析 | 14 |
| 第一节 福建省烟草公司物流发展历程..... | 14 |
| 第二节 福建省烟草公司物流发展环境 PEST 分析..... | 15 |
| 第三节 福建省烟草公司物流发展 SWOT 分析..... | 20 |
| 第四章 福建省烟草公司物流发展模式选择 | 24 |
| 第一节 一般意义上的物流模式[4]..... | 24 |
| 第二节 国内外烟草行业物流经营模式..... | 25 |
| 第三节 国内外烟草行业物流经营模式的利弊分析..... | 30 |
| 第四节 成功烟草物流企业一般具有的特征分析..... | 32 |
| 第五节 福建省烟草物流公司可能的运作模式..... | 34 |
| 第六节 福建省烟草公司物流运作模式选择..... | 38 |
| 第五章 福建省烟草公司物流发展战略建议 | 40 |
| 第一节 福建省烟草公司物流发展战略定位..... | 40 |
| 第二节 福建省烟草公司物流发展战略目标..... | 40 |
| 第三节 福建省烟草公司物流发展战略实施框架..... | 40 |
| 第四节 福建省烟草公司物流发展战略实施内容..... | 42 |
| 第五节 福建省烟草公司物流发展战略实施步骤..... | 52 |
| 第六章 物流战略研究的主要结论和启示 | 59 |
| [主要参考文献] | 61 |
| 致 谢 | 62 |

Directory

| | | |
|--------------------|--|-----------|
| Chapter I | Overview | 1 |
| Section I | Background..... | 1 |
| Section II | The main framework for the study and problems | 3 |
| Section III | Purpose of the study and significance..... | 5 |
| Chapter II | Review of relevant basic theory | 7 |
| Section I | Section of modern logistics theory..... | 7 |
| Section II | Strategic Management Theory II [2]..... | 9 |
| Chapter III | The of the tobacco companies in Fujian Province logistics development strategy analysis | 14 |
| Section I | Logistics Development Section, Fujian Tobacco Company History..... | 14 |
| Section II | Section tobacco companies in Fujian Province PEST Analysis of the Logistics Development Environment..... | 15 |
| Section III | Logistics Development Section, Fujian Tobacco Company SWOT Analysis..... | 20 |
| Chapter IV | Tobacco companies in Fujian Province Logistics Development Mode Selection | 24 |
| Section I | In a general sense of the logistic model [4]..... | 24 |
| Section II | Domestic and international tobacco industry logistics business model..... | 25 |
| Section III | Domestic and international tobacco industry pros and cons of the logistics business model analysis..... | 30 |
| Section IV | Successful tobacco logistics enterprises generally have the characteristics..... | 32 |
| Section V | Tobacco logistics company in Fujian Province may be the mode of operation..... | 34 |
| Section VI | Tobacco companies in Fujian Province Logistics Operation Mode Selection..... | 38 |
| Chapter V | Tobacco companies in Fujian Province logistics development strategy recommendations | 40 |

| | | |
|-----------------|---|----|
| Section I | Fujian tobacco companies strategic positioning of the development of logistics..... | 40 |
| Section II | The tobacco companies in Fujian Province logistics development strategy..... | 40 |
| Section III | Tobacco companies in Fujian Province logistics development strategy implementation framework for..... | 40 |
| Section IV | Logistics development strategy of the tobacco companies in Fujian Province of content..... | 42 |
| Section V | The tobacco companies in Fujian Province and Logistics Development Strategy Implementation Steps..... | 52 |
| Chapter VI | The main conclusions of the study logistics strategy and inspiration..... | 59 |
| Main references | | 61 |
| Thanks | | 62 |

第一章 概述

第一节 研究背景

一、福建烟草发展现状及历程

福建省烟草专卖局（公司）成立于1984年1月1日，实行“一套机构、两块牌子”的管理模式，下辖9个地市级公司、67个县级分公司、2个烟叶加工企业、中国烟草福建进出口公司、福建海晟集团公司，拥有员工一万多人。主要负责全省烟草专卖行政管理与执法监督、卷烟销售及网络建设、烟叶生产经营与组织。2006年销售卷烟135.7万箱，销售收入197.7亿元，资产133.3亿元，利润35.6亿元，缴纳税金13.4亿元；2007年销售卷烟148万箱，销售收入226.8亿元，资产160亿元，利润45亿元，缴纳税金14.9亿元；2008年销售卷烟149.3万箱，销售收入257.5亿元，资产178.4亿元，利润49.6亿元，缴纳税金17.8亿元。

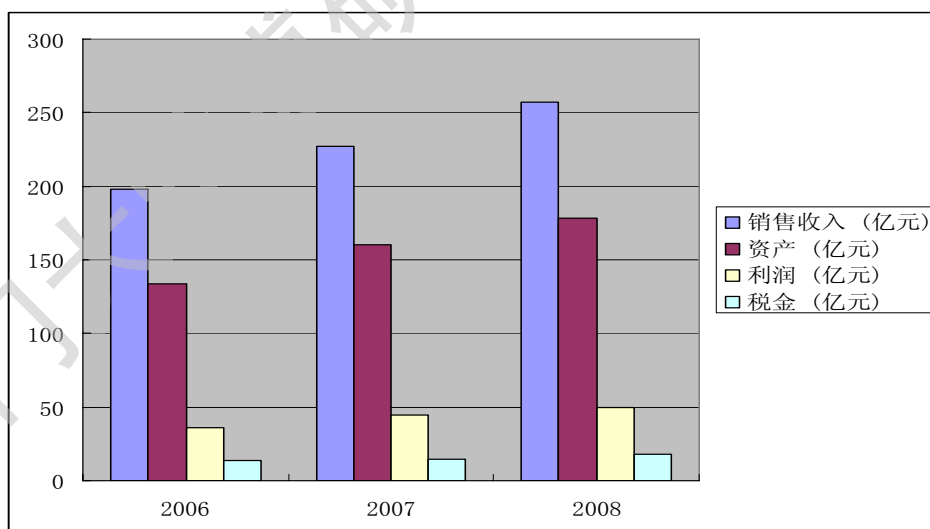


图 1-1 福建烟草收入-资产-利润-税金图

二、全球烟草业发展格局

2008年中国烟草卷烟总销量为4410万箱，占世界总销量的35%，但在国际市场的比重上仅占1.5%，市场布局仅有30多个国家与地区，销售收入

4318.75 亿元，实现税利 4499.4 亿元，实现利润 1858.6 亿元。当前国际市场上呈现垄断、全球化与并购加速的趋势：一是烟草行业寡头垄断的市场格局将更趋明显。2008 年世界烟草业仍继续保持较快发展态势，全球总销量 12600 万箱，同比增长 1.61%，在中国以外的国际市场上，64%以上的份额被菲莫国际、英美烟草、日本烟草与帝国烟草四家公司所垄断。二是全球化发展方向日益明显。2008 年全球卷烟销量排名第一名的菲莫国际与菲莫美国，业务遍及 160 多个国家与地区，全球雇员 15.6 万人，菲莫国际全球卷烟销售卷烟达到 1739 万箱，国际市场的销售比重为 100%。第二名是英美烟草公司（BAT），业务遍及 180 多个国家，全球雇员 9 万人，控制 50 多个国家和地区的卷烟市场，销售卷烟 1429 万箱，国际市场的销售比重为 99.5%。第三名是日本烟草（JT），业务遍及 160 个国家和地区，销售卷烟 1228 万箱，国际市场的销售比重为 73.6%。第四名是帝国烟草，销售卷烟 584 万箱，国际市场的销售比重为 93%。三是战略性并购成为跨国烟草公司做大做强的重要手段[8]。2008 年英美烟草公司收购了土耳其国家烟草公司（Teke1）和斯堪的纳维亚烟草公司（ST），日本烟草收购了加莱赫烟草公司，帝国烟草公司整合阿塔迪斯烟草公司。四是由于发达国家受到控烟程度日益加强，居民消费健康意识提升。而随着发展中国家经济发展、人口增长、居民收入提高，使得发展中国家卷烟消费量与消费结构增长快、潜力大，日益成为国际烟草巨头竞争的焦点[9]。

三、中国烟草行业发展趋势

1. 趋势一。随着《烟草框架公约》的实施，控烟运动对卷烟消费量的影响日益突出，特别是烟草包装上必须印有畸形的人体器官等要求，对中国烟草市场特有的“吸烟不买烟”的灰色消费与礼品消费影响将是长远的。

2. 趋势二。市场化是中国经济改革的方向，作为中国经济一部分的烟草不可能不受影响。开放是世界经济的潮流，在这种条件下，烟草专卖体制在多长时间存在，在过渡期内我们进行专卖体制下市场取向的改革能否如愿，开放后能否与跨国公司抗衡，商业企业在多长时间内既是代理商又是批发商是我们必须思考的问题，政企分开是国有企业改革方向，专卖局的行政执法与公司的垄断经营相结合的红旗还能扛多久。

3. 趋势三。商业企业通过内部改革与外部需求引导，推动传统商业向现代流通转变，不断提升烟草的整体竞争实力。

4. 趋势四。现代物流在烟草行业快速发展。

第二节 研究的主要框架与问题

一、研究的框架

具体的研究技术路线如下图所示。

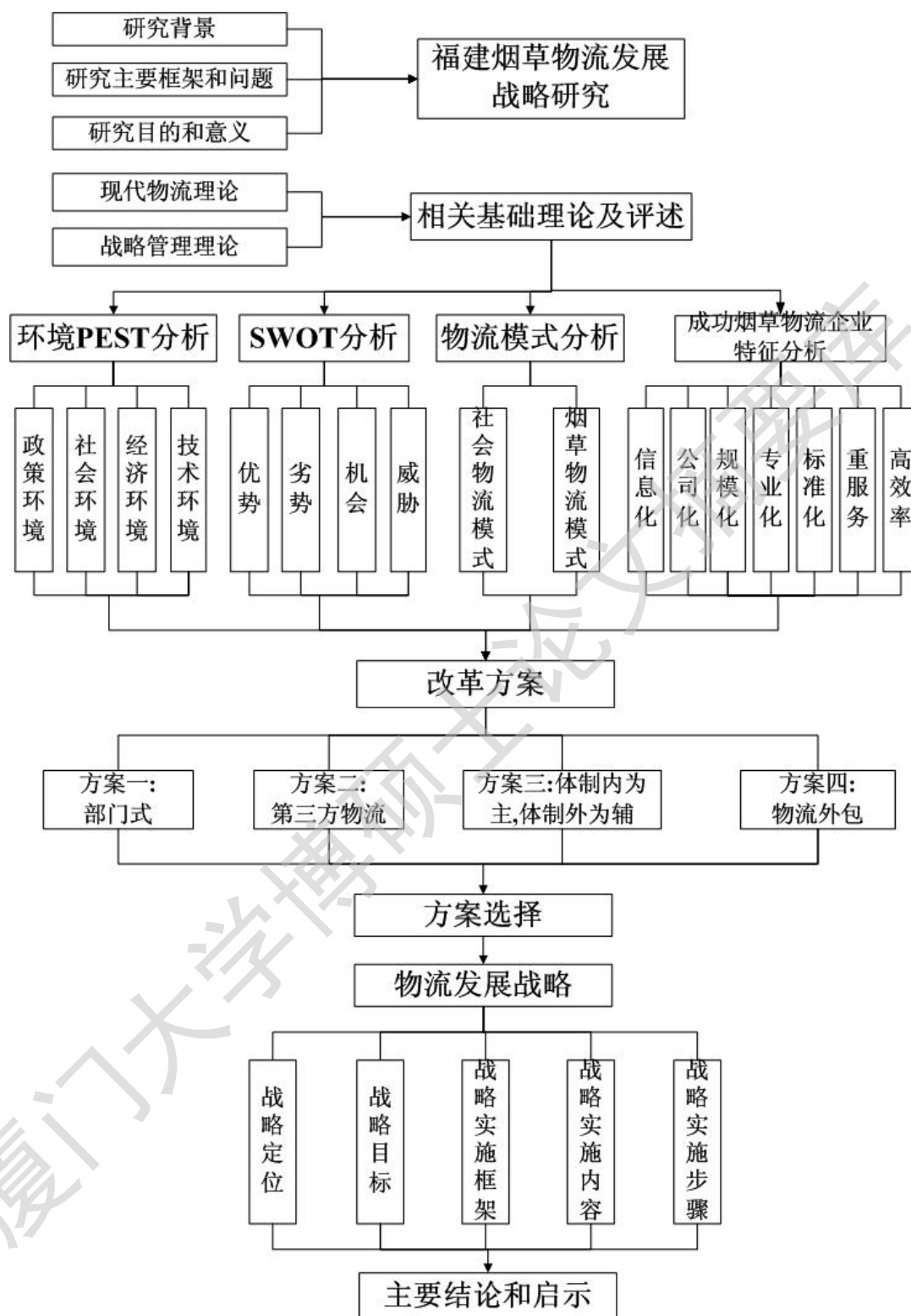


图 1-2 福建烟草物流发展战略研究框架图

二、研究的主要问题

本文研究的对象是福建省烟草公司的物流模式，涉及三个方面的主要问题。一是烟草物流的目标定位，烟草物流是作为烟草企业的核心竞争力还是仅

作为品牌经营的支撑；二是模式选择，在目标做出选择决定后，选择什么样的模式最适合烟草当前的实际又兼顾长远的目标。三是在模式确定的情况下，如何在执行层面实现战略目标与模式。

第三节 研究的目的和意义

一、构建卷烟现代物流是提升烟草行业整体竞争力的必由之路

烟草供应链上有烟叶生产、工业公司、商业企业、零售客户、消费者 5 个部分组成，烟叶种植主要依靠烟叶特色与品质，工业主要依靠品牌管理能力作为核心竞争力。对于烟草商业企业，国家局的定位是统一的分销机构，要求是实现从传统商业向现代流通的转变。作为商业一部分的烟草物流究竟是作为核心竞争力还是品牌培育的辅助，是一个战略选择问题。根据波特的战略理论，战略涉及到定位、取舍与匹配三个问题，厘清物流的定位，有利于资源的投入，通过对全省物流资源进行整合，把物流业务从主业剥离，构造第三方物流或者外包，可以让主业把更多的精力用于品牌培育与客户服务，有利于提高主业的核心竞争力。而实行物流独立化运作，可以取得专业化分工的效率和规模化效益，通过对库存商品资源整合和提高物流效率，可以降低整个供应链库存管理水平，加速资金周转，通过使用专用的运输工具，取消卷烟的纸箱包装，可以降低商品的包装成本。烟草行业地区封锁由来已久，虽然通过工商分开与按订单组织货源有所缓解，但还没有彻底解决。通过建立全国统一的现代物流，推动全国大市场的建设，有利于进一步缓解地区封锁，提高烟草行业的市场适应能力。现代流通包含了电子商务、现代物流、连锁经营，所以致力于向现代流通转型的中国烟草，现代物流建设应该是其应有之义。

二、卷烟物流是应对未来国际竞争、参与烟草国际化发展战略的主要途径

中国加入 WTO 与 WHO 已经多年了，国内市场国际化的进程日益加快，与国际烟草集团的竞争，不仅是品牌的竞争，也是管理水平的竞争，与跨国烟草相比，中国烟草大而不强是不争的事实。福建烟草发展现代物流，必须对现

有的物流系统进行整合，优化业务流程，再造组织结构，应用信息技术和现代化的物流机械设备，全面推行科学的分析与控制，实现物流与商流、资金流、信息流的统一，促进管理水平的整体提高，更好地参与国际竞争。我们比邻的日本烟草，就是把物流打造成为一个强大的系统，对国内外卷烟实行共同配送，促进主业的竞争力提升，所以从 80 年代开放卷烟市场到现在，依然保持国内卷烟 70% 左右的市场份额（日本的模式在下文还会专门阐述）。

三、福建烟草现代物流发展可以为行业发展提供新的可能

如果在为主业提供专业化物流服务的基础上，在物流基础设施、人才、专业化水平允许的情况下，逐步推动卷烟物流向社会物流转型，利用遍布全省 15 万个零售客户的巨大资源，开展相关多元化商品配送，发挥物流专业化管理水平与经验，既拓展了经营空间，又可以提高客户满意，还可以分散卷烟垄断风险。

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.

厦门大学博硕士论文摘要库