

烟草商业企业发展现状

1.1 烟草行业发展历程

1982年1月，中国烟草总公司成立；1983年9月23日，国务院发布了《烟草专卖条例》；1984年1月，国家烟草专卖局成立；1991年9月29日，第七届全国人民代表大会常务委员会通过了《中华人民共和国烟草专卖法》；1997年7月3日，国务院颁布了《烟草专卖法实施条例》。这些法律、政策的实施在中国烟草行业建立起了“统一领导、垂直管理、专卖专营”的专卖管理体制模式。

国家烟草专卖局1984年成立后，我国逐步建立了一套国家烟草专卖管理体制和从国家局、省局、市局到县局的完整行政管理体系，确保了国家烟草专卖制度得以贯彻实施。近年来，国家局把卷烟营销网建设工作提到生命工程的高度，全面推进、精心打造，经过不断的完善和提升，目前已经建立了一套完整的营销网络，遍布各地、城镇乡村，确立了先入为主的优势。同时各地的风俗习惯、吸食习惯、消费方式都存在着很大的不同，而烟草行业因为几十年来的经验积累对这种巨大的消费差异了如指掌，与将来可能的竞争对手相比有优势。

在烟草专卖制度的保护下，经过几十年的艰苦创业，烟草行业迅速成为国民经济的支柱产业，为我国经济建设做出了巨大的贡献。自1987年以来，烟草行业实现的税利合计已连续17年高居国民经济各行业之首。并且，自1982年以来，烟草行业依靠法律引入和行政规定，执行专卖制度普遍采取“市场集聚和价格领先”策略，一方面专注于本地市场和其他一些区域性细分市场；另一方面实施领先于竞争性产品和远高于成本的价格政策，

实现并保持着极高的行业利润率，不但成功地把国际烟草巨头挡在国门之外，牢牢控制了国内 95% 以上的市场份额，而且整个烟草行业在 20 年的时间里迅速发展壮大。在中国烟草总公司成立的 1982 年，全国共生产卷烟 1 885 万箱；到 2014 年，全国共生产卷烟 4 999.6 万箱。从行业收益水平方面看，1982 年全国烟草行业共实现工商税利 97.6 亿元；到 2014 年，烟草行业工商税利达到 10 517.6 亿元；2015 年，烟草行业预期工商税利总额 11 256 亿元，上缴国家财政总额接近 10 000 亿元，同比增加 800 亿元左右，行业整体盈利能力和盈利水平都得到了极大提高。

受我国“分灶吃饭”财政体制的影响，在工商分离之前，由于烟草的高税收给当地财政带来的巨大收益，地方政府一直高度重视卷烟厂的税收情况，并想方设法多销售本地品牌卷烟，排斥外地卷烟在本地的销售。这种体制给中国烟草造成的直接后果便是诸侯割据，未形成统一的大市场、大品牌、大企业，中国一直只是烟草大国而非烟草强国。为了打破地区封锁，建立公平、有序、开放的市场秩序，推动“大市场、大品牌、大企业”的形成，国家烟草专卖局从 2003 年开始实施烟草工商业分离的改革，由过去工商合一变为工商分离。原来省级烟草公司负责管理本省的烟草生产与销售，工商分离后，省级烟草公司只负责本省烟草销售，由中烟工业公司负责各省烟草生产。在此基础上，2004 年根据“成熟一个，操作一个”的原则，在全国的 17 个省（市、区）先后成立了 16 家中烟工业公司，并鼓励烟草工业企业跨省、跨地区进行联合、兼并、重组。经过几年的“工商分离”改革，全国各烟草县级公司取消了法人资格，地州市级公司的经营主体地位得到确立，省级中烟工业公司变成经营实体，市场格局发生了较大变化。截至目前，全国烟草行业有 33 家省级烟草专卖局和烟草公司、16 家工业公司、57 家卷烟工业企业、1 000 多家商业企业以及各类全国性专业公司。

由于高垄断的行业特性，烟草商业企业长期以来在浓厚的计划经济下行事，缺乏强烈的竞争与忧患意识，企业运行效率低下，绩效考核制度形同虚设。面对国外烟草企业的不断渗入，如何转变经营管理理念、强化员工的竞争意识，从根本上提高企业的运行效率和绩效水平，已经成为我国烟草商业企业生存发展中亟须解决的首要问题。

1.2 烟草商业企业组织架构

国家烟草专卖局、中国烟草总公司实行一个机构、两块牌子的管理方

式，是国家行政机关，隶属于国家事业单位，主要对我国烟草行业实行统一领导、垂直管理、专营专卖，对全行业“人、财、物、产、供、销、内、外、贸”实行集中统一管理，具体组织架构如图 1.1 所示。

一般认为省市烟草专卖局（省市烟草公司）属于烟草商业企业的范畴，工业公司属于烟草工业企业的范畴。烟草商业企业主要负责卷烟采购及销售，若是“两烟区域”则还要负责烟叶种植；烟草工业企业主要负责将从商业企业采购的烟叶加工成卷烟供商业企业销售。本书中主要讨论烟草商业企业卷烟销售过程的物流成本控制与优化。

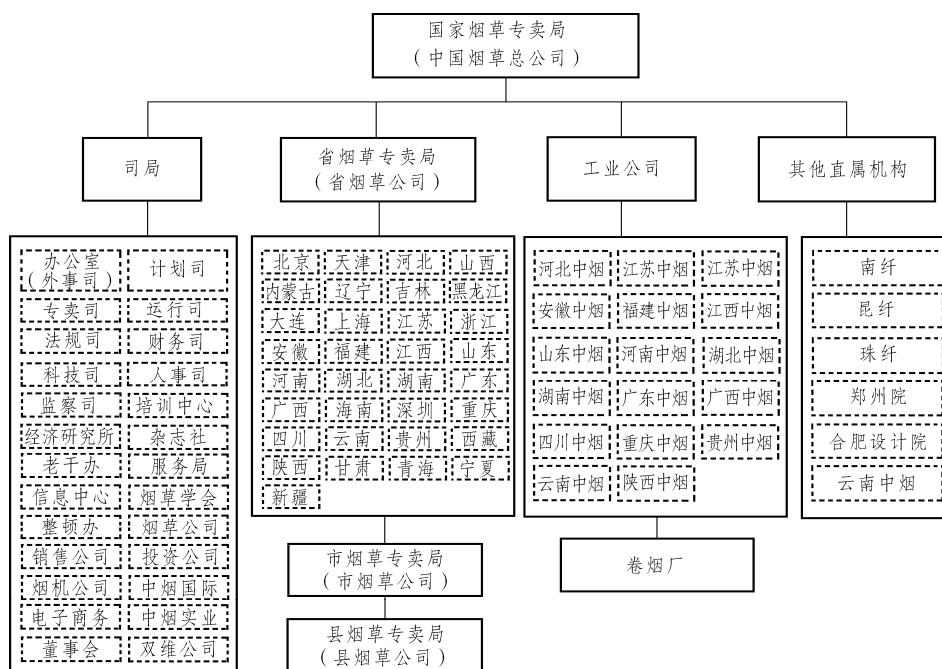


图 1.1 中国烟草行业组织架构

1.3 烟草商业企业物流公司职责与使命

烟草商业企业负责辖区内卷烟采购与销售，一般下设多个专业分公司或职能机构，以重庆市烟草专卖局（公司）为例，其现辖 39 个区县分公司，其中 12 家“两烟”经营单位，销售、烟叶、物流 3 个专业分公司，1 个复烤公司（辖两个复烤厂），1 个全资子公司（多元化经营企业），1 个烟草科学研究所，其组织结构如图 1.2 所示。

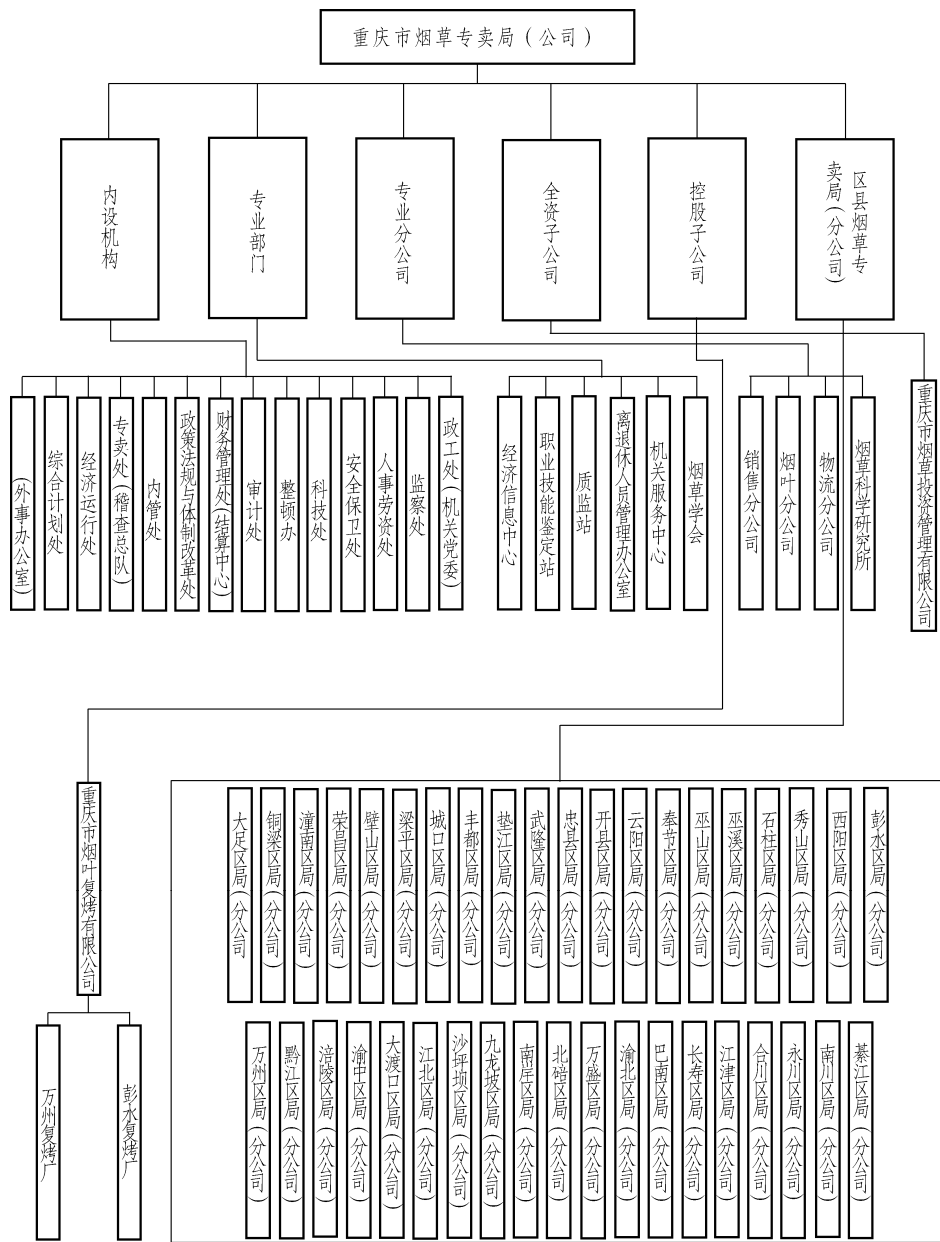


图 1.2 重庆市烟草专卖局(公司)组织机构

物流分公司是烟草商业企业重要的专业分公司之一，下设若干区域配送中心，主要负责卷烟销售过程中的卷烟分拣及配送工作，具体业务流程如图 1.3 所示。

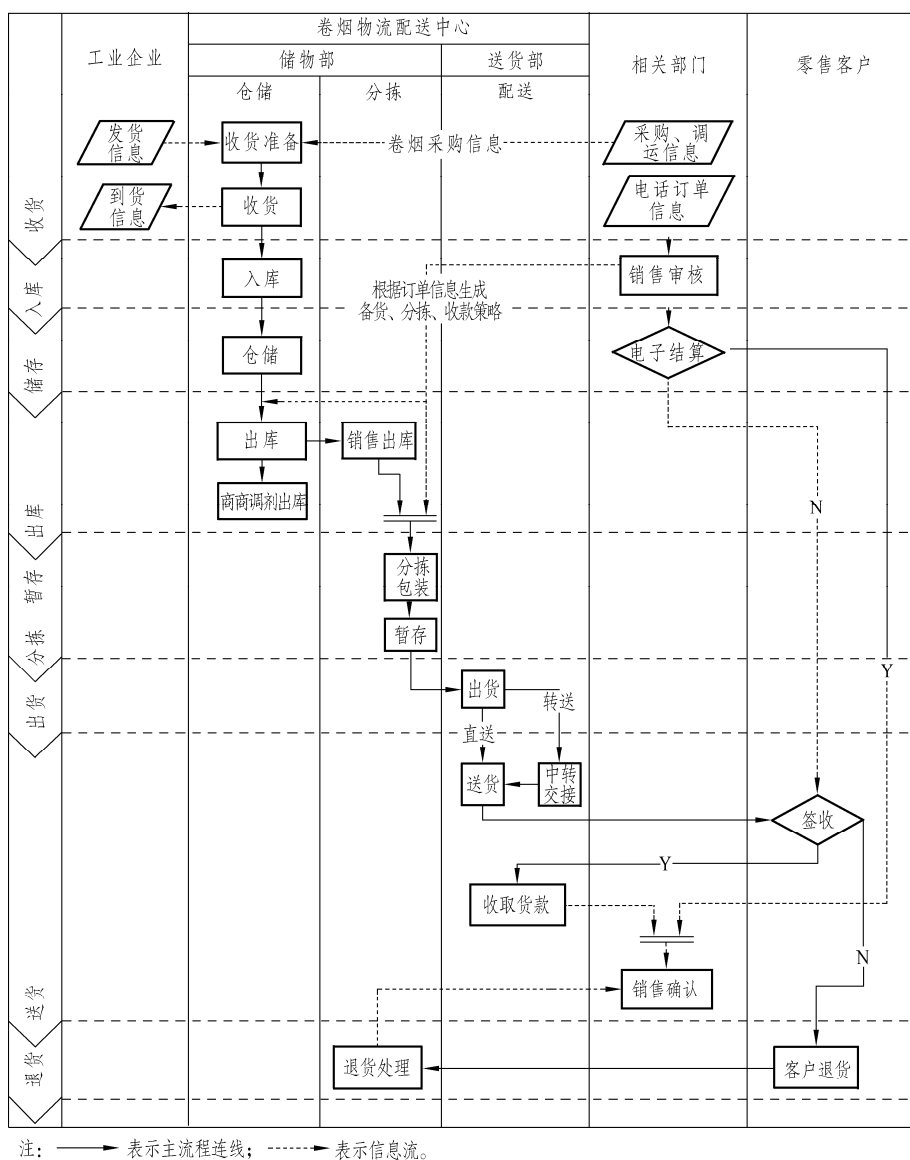


图 1.3 卷烟物流综合业务流程

1.4 物流公司卷烟物流作业基本流程

1. 卷烟分拣基本流程

卷烟分拣主要是指烟草商业企业在接到零售客户订货信息后，由卷烟配送中心根据零售客户订单信息按照送货部优化后的送货线路进行订单分拣、并逐一进行打码、包装等待配送的一系列过程，具体流程如图 1.4 所示。

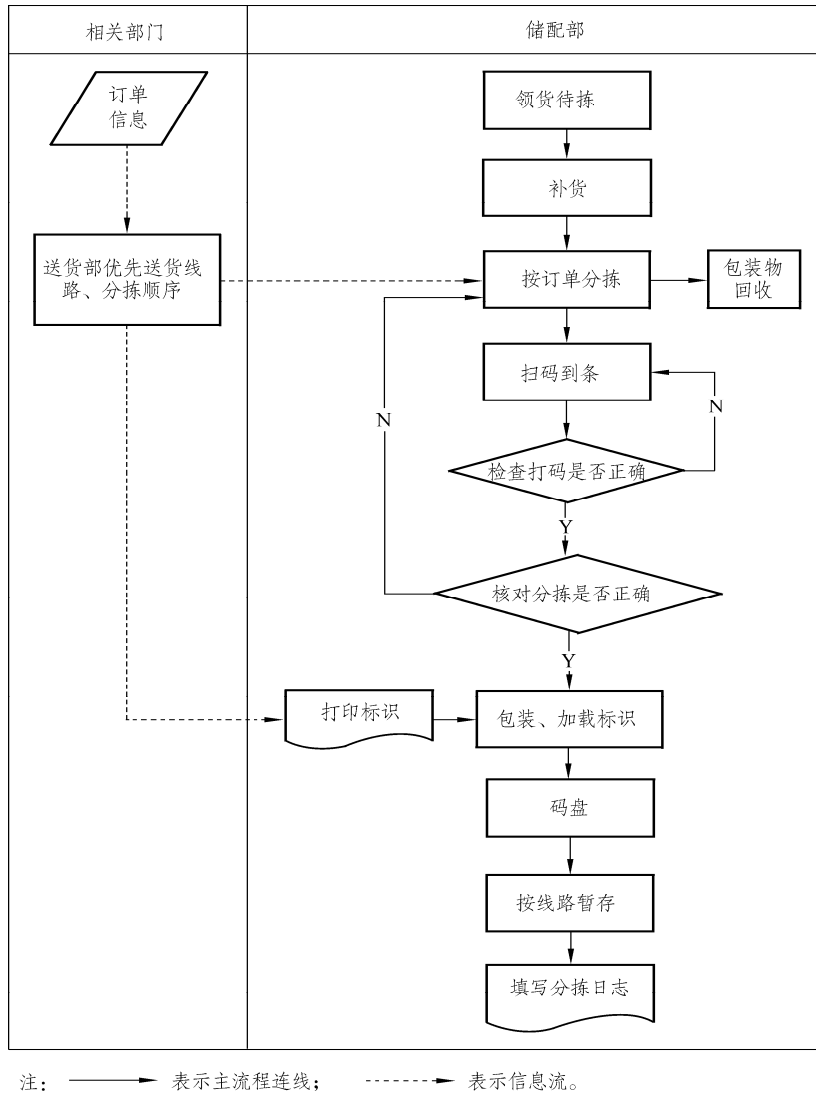
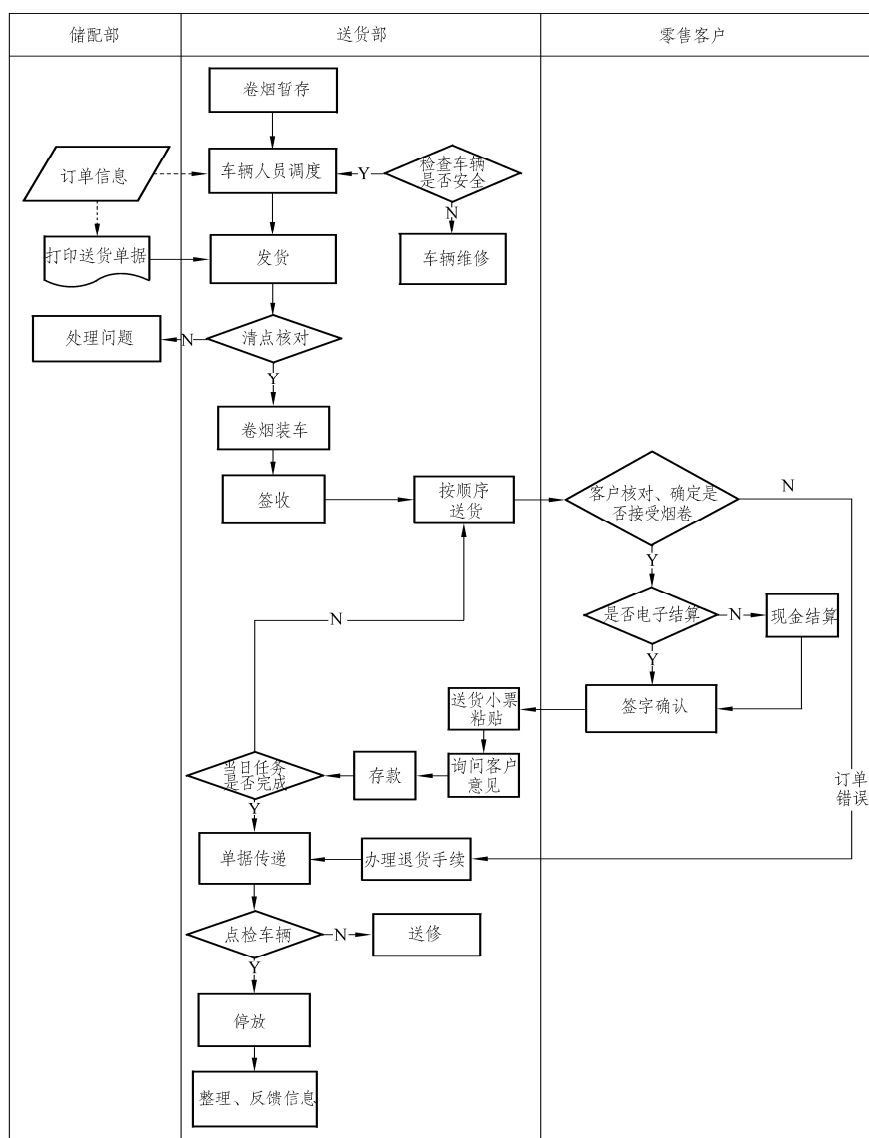


图 1.4 卷烟分拣作业流程

2. 卷烟配送基本流程

广义的卷烟配送包括卷烟采购、运输、仓储、分拣打码、包装和配送

到户的时间或空间转移过程；狭义的卷烟配送则指烟草商业企业的卷烟物流配送中心将按零售客户订单分拣、包装后的卷烟作为配送商品从配送中心运送至卷烟零售客户的时间或空间转移过程，涉及的主体主要是烟草商业企业和卷烟零售客户。本书主要针对狭义的卷烟配送进行研究，具体作业流程如图 1.5 所示。



注：——表示主流程连线；-----表示信息流。

图 1.5 卷烟配送作业流程

对于狭义的卷烟配送而言，主要工作就是将已经按照客户订单分拣、包装后的卷烟用配送车辆运送至零售客户的经营地址，是门对门的送货形式。由于零售客户数量庞大、地点分散、送货量和送货距离差异大等，物流资源消耗和物流服务水平间出现了严重的矛盾，而物流服务水平直接关系到零售客户的满意度，卷烟配送活动有必要在物流资源消耗与物流服务水平之间进行权衡，最佳结果便是既能降低物流配送成本又不影响顾客满意度。

