# 从三种竞争战略看中国烟草物流企业的发展

来源：网络 作者：风华正茂 更新时间：2024-02-01

*摘要：国家烟草物流大市场的建立已是大势所趋。未来几年内，国内烟草物流行业必将风起云涌。烟草物流 企业 如何制定适合自己 发展 的竞争战略，已是当务之急。本文从波特的三种基本竞争战略入手，初步探索了现有烟草物流企业的发展之路。关键词：竞争战略...*

摘要：国家烟草物流大市场的建立已是大势所趋。未来几年内，国内烟草物流行业必将风起云涌。烟草物流 企业 如何制定适合自己 发展 的竞争战略，已是当务之急。本文从波特的三种基本竞争战略入手，初步探索了现有烟草物流企业的发展之路。

关键词：竞争战略 烟草 物流

Abstract: Using the competition strategy theory written by Porter, the paper analyzes the direction of the domestic tobacco logistics companies.

Keywords: competition strategy, tobacco, logistics

1、引言烟草，作为利润高，进入门槛低的“黄金”行业，一直为国家所垄断。入世以后，我国在仓储、服务、检测，以及与贸易有关的投资措施等方面，均作出了市场准入的承诺。虽然不知何时 中国 才能全面开放国内烟草市场，外国烟草生产企业及批发零售企业不知何时才能有权利瓜分这块“蛋糕”，但烟草物流的引狼入室，已成燃眉之急。今后几年出现的情况很可能是烟草的生产，销售渠道依旧牢牢的掌握在国家手里，但与其相应的物流业务，将会全面对外开放。届时国内烟草业内被保护了几十年的各个规模有大有小、水平有高有低的物流部门，将免不了硬着头皮与国外物流大鳄们拼个你死我活。

2、中国烟草物流企业在竞争战略方面所面临的 问题 中国烟草物流企业成长于传统的计划 经济 体制下，充满了浓厚的计划经济色彩，就竞争战略方面来说，主要有以下两个问题：

（1）部分烟草物流企业由于受传统计划经济体制的 影响 ，习惯于按计划行事，没有制定自己的竞争战略在国内烟草物流企业成长的大部分时间里，整个宏观经济的特征是短缺经济。消费者的消费需求较大，但企业产品的供应却相对较少，市场中的空白处极多，总体市场出现供不应求的状态。产品的供不应求，造成消费者基本上无选择余地，消费行为是盲目的。而由此造成企业产品之间基本上没有竞争。同时，在计划经济体制下，烟草物流企业隶属于烟草公司。企业自身往往不具有独立制定竞争战略的权利，所制定的计划往往要与烟草公司发展计划相一致。这种商流物流合为一体的经营体制，严重限制了烟草物流企业的发展。

（2）多数烟草物流企业对自身情况以及业界发展形式没有清醒的认识，竞争战略订的不切实际改革开放以后，部分烟草物流企业已经认识到制定竞争战略的重要性，但由于缺少优秀的高层管理人员和市场经济条件下经营的经验，所制定的竞争战略 内容 空洞。企业在实际经营中遇到问题后可能会随时改变以前所制定的战略，致使其图有其表，更多的充当一种企业包装的功能。竞争是企业成败的关键。竞争战略是要在竞争发生的产业宏观舞台上追求一种理想的竞争地位，旨在使企业保持一种持久的，有利的竞争地位。烟草物流行业具有很强的长期盈利能力，但并不是所有的企业都能在这个行业中处于有利的地位。企业的定位决定了他的盈利能力是高于还是低于产业的平均水平。竞争战略如果制定的不恰当，即使是在烟草物流行业，同样会使企业处于被动的地位。

3、国内烟草物流企业的竞争战略选择波特教授提出了企业寻求竞争优势的三种基本战略，即总成本领先战略，标新立异战略，目标集聚战略。 总成本领先战略，即企业大规模投资，通过规模化降低单位成本，从而在竞争中占得先机；标新立异战略，即企业力求就客户广泛重视的一些方面在产业内独树一帜。他选择被产业内许多客户视为重要的一种或多种特质，并为其选择一种独特的地位以满足客户的要求；目标集聚战略，即企业选择产业内一种或一组细分市场，并量体裁衣使其战略为他们服务而不是为其他细分市场。通过为其目标市场进行战略优化，尽管企业并不拥有在全面市场上的竞争优势，但集聚战略的企业致力于寻求在其目标市场上击败竞争对手。根据国内 目前 烟草物流企业的特点，我们可以将其分为两类。一类是领先型企业。领先型烟草物流企业，依托少数大型城市，已经建立起了比较完善的物流体系，在国内同行业中规模较大，拥有先天的优势。目前国内拥有此种地理优势的城市并不多，包括上海、北京、广州、重庆等。另一类是成长型企业。目前国内大多数的以中小城市以及部分大城市为依托发展起来的烟草物流企业属于成长型烟草物流企业。由于当地市场规模有限，他们与领先型企业相比处于相对的劣势。

3.1 领先型企业的竞争战略选择

由于有较大的当地市场，这类企业在进行大规模 现代 化投资时风险相对较小，能够有一个比较好的成长环境。与后面将要讨论的各类企业相比，此类企业成为行业内总成本领先企业的可能性最大。因此，此类企业应利用自己的先天优势，采用总成本领先战略，走扩张性道路。总体来说，其发展可分为三步。

(1) 通过投资先进的物流设备，以较高的客户服务水平占领当地烟草配送市场。由于当地市场的规模比较大，使他有能力进行大规模的投资，以实现规模效应

(2) 在此基础上，开展多元化的经营业务，利用已有的规模优势，将触角伸到糖果、酒类、食品等相关行业的配送市场，将配送品种增多，由单一的烟草配送企业发展成一个多元化的配送企业，充分发挥大规模投资的设备的优势，进一步降低产品单位成本，从而全面取得总成本领先

(3) 经过一段时间的成长后，横向扩张，将覆盖面辐射到周边地区，谋求更大的发展。以上海海烟物流为例，其通过引进自动化、半自动化的分拣设备，高技术含量的立体化仓库，使其拥有了高人一等的技术优势，在牢牢控制上海烟草配送市场的基础上，将业务扩展到上海地区的酒类配送市场。在可以预见的将来，海烟物流将会以上海为立足点，全面辐射长三角地区，成为地区性的物流霸主。 领先型 企业 采用总成本领先战略时应注意以下几个 问题 ：

第一，不能只将注意力集中于仓储、配送等占成本分额较大的几个方面，而忽视订单管理、装卸搬运等次要方面。

第二，注意降低成本过程中与歧异性的矛盾。采用总成本领先战略，就要将主要的精力放在如何通过规模效应降低成本上，这在一定程度上会损害歧异性。这就容易使经营者步入两个歧途。其一，认为可以既保持成本领先，又不放弃歧异性。这样做的后果是使企业失去了明确的战略目标，造成什么都想作，而什么又都做不好的后果。其二，在任何领域都一味地采用总成本领先战略，完全忽视歧异性。如果企业能在削减成本地过程中消除了顾客对歧异性地需求，那当然是再好不过，可有些领域却是很难消除歧异性对顾客需求的 影响 ，这就要看为歧异性付出的代价如何以及歧异性带来的效果是否显著。选择总成本总成本领先战略的领域时应选择那些歧异性代价较高，而给企业带来的收益又不是很明显的领域。

第三，在扩张过程中不能盲目乐观，忽视采取目标集聚战略的地区性企业带来的威胁。

3.2 成长型企业的竞争战略选择他们将会面临两种选择。

(1)保守型，即采用以上所述的目标集聚战略，将目标市场定格在本地区。通过为目标市场进行战略优化，致力于需求其目标市场的竞争优势。尽管不拥有在更大范围市场内全面的竞争优势，但在该地区内，经过自己多年集中精力的开发，他将会比其他竞争对手更具竞争力。由于受置于较小的市场规模，保守型企业仅靠成本集聚而取得成功的难度较大。在领先型企业未进入该市场前，成本集聚尚存在一定的优势，而当领先型企业进入该市场后，保守型企业应较多的将注意力集中到歧异集聚战略上。具体到烟草市场的客户来看，零售户、大型连锁超市、酒店娱乐场所对卷烟品种、配送时间的需求并不相同。企业应该根据不同客户的特殊需求提供相应的服务，通过服务的差异化来把握住顾客。

(2) 激进型，即把目标定位为超越本地区的烟草物流企业或多元化的物流企业。初期即投入大量资本，使自己拥有过剩的生产能力，充分发挥自己的规模优势，迅速进行多元化扩张或地区性的横向扩张，使自己的业务不仅仅局限于当地的烟草配送。采取此种战略，企业将会冒很大的风险，但却也是成长型企业做大的唯一出路。与领先型企业相比，该类企业并没有强大的当地市场作为依托，而是要迅速打入周围地区或本地区相关行业的市场，通过已经形成的成本优势，将当地的烟草物流企业击败，进而作为自己的本地市场。

参考 文献 ：

1. Donald J. Bowersox “Supply Chain Logistics Management” 机械 工业 出版社 202\_年10月第1版

2. Michael E. Porter “竞争优势” 华夏出版社 1997年1月第1版

3. 储雪俭 “ 现代 物流管理教程” 上海三联书店 202\_年3月第1版

4. 詹姆士 R 斯托克 “战略物流管理” 中国 财政 经济 出版社 202\_年1月第一版

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！