

## 摘要

随着全球环境保护意识的日益增强，绿色发展已成为各国经济发展的重要方向，在此背景下卷烟工业公司需要制定有效的竞争战略以应对激烈的市场竞争。中国作为世界上最大的烟草生产国，烟草工业的绿色发展也受到了广泛关注。同时由于加入世界贸易组织以及我国市场化改革，烟草行业的发展格局也相应地发生变化，区别于之前的轻而易举的暴利，现在我国烟草行业内部竞争变得异常激烈。随着人们健康意识的提高，吸烟与健康的问题日益受到关注。卷烟工业公司作为烟草制品的生产者，面临着越来越严格的社会监管和舆论压力。因此，如何在保证产品质量的同时，减少产品对身体健康的负面影响，已成为卷烟工业公司面临的重要问题。

“十四五”时期是绿色高质量发展的关键时刻，烟草企业需要配合国家战略，搭建烟草绿色发展背景下竞争战略脉络，推动建立现代化烟草体系，实现可持续发展。虽然烟草行业是国家统一定价，垂直管理的特殊性行业，但如今在绿色发展的大背景下，烟草行业尤其是烟草工业企业需要适应时代，背靠理论支撑，打造自己的核心竞争力。尤其在去杠杆、降成本、税收严查等供给侧结构改革重点以及虚拟经济挤占市场的双重压力下，对于成本付出和实际价值回报的权衡往往使企业不愿或不敢承担社会责任，因此，明晰担负企业社会责任的战略定位与企业经济效益的联系具有重要现实意义。

本研究以烟草工业企业的视角，丰富完善绿色发展背景下相关竞争战略理论，其所带来的可视化回报是制造业企业积极进行绿色竞争战略优化的重要动力，有效解决工厂在战略方面的短板与不足，有力推动 Z 卷烟工业公司的管理工作，提高全员降本增效意识、卷烟产品质量、消费者满意度，以及工业企业绿色发展能力。Z 卷烟工业公司作为国内 100 余家卷烟生产制造企业之一，有着中国式卷烟制造业的共性，通过对 Z 卷烟工业公司的竞争战略进行优化研究，可以为其它有着类似问题的卷烟制造企业在担负社会责任的同时如何在市场竞争中脱颖而出提供借鉴和思路。

本研究拟采用文献分析法、案例分析法以及调查访谈法针对绿色发展背景

下的 Z 卷烟工业公司差异化竞争战略进行研究。通过对 Z 卷烟工业公司 Z 卷烟工业公司内外部环境进行分析，明确了企业的战略定位和差异化竞争战略。研究运用了战略管理理论、竞争战略理论、绿色发展理论等相关分析方法，并结合 PEST、波特五力模型、EFE/IFE、QSPM 等分析工具，深入探讨了 Z 卷烟工业公司在烟草工业企业中的竞争地位和发展方向。研究表明，在绿色发展的背景下，Z 卷烟工业公司应通过产品差异化、品牌建设差异化、制造流程差异化、服务差异化等多种手段，提高市场竞争力，实现可持续发展。

**关键词：**绿色发展；卷烟工业公司；差异化竞争战略

## **Abstract**

With the increasing awareness of global environmental protection, green development has become an important direction of national economic development, under this background, cigarette factories need to develop effective competition strategies to cope with the fierce market competition. As the largest tobacco producer in the world, the green development of China's tobacco industry has also attracted wide attention. In China's accession to the WTO and the promotion of marketization, the development pattern of tobacco industry in the new market-oriented orientation reform environment has also changed, the past profiteer situation is no longer visible, followed by the fierce competition within China's tobacco industry. With the improvement of people's health awareness, the problem of smoking and health has been paid more and more attention. Cigarette factory, as a producer of tobacco products, is facing more and more strict social supervision and public opinion pressure. Therefore, how to reduce the negative impact of products on health while ensuring product quality has become an important issue faced by cigarette factories.

The "14th Five-Year Plan" period is a key period for transformation and upgrading, innovation and development, and it is necessary to actively integrate into the overall strategic situation of the Party Central Committee, open up the competitive strategy blocking points and pain points under the background of tobacco green development, promote the establishment of a modern tobacco system, and achieve high-quality development. Although the tobacco industry is a special industry with unified national pricing and vertical management, under the background of green development, the tobacco industry, especially tobacco industry enterprises, need to adapt to The Times, rely on theoretical support, and build their own core competitiveness. Especially under the dual pressure of the supply-side structural reform focus such as deleveraging, cost reduction, tax inspection and virtual economy squeezing the market, the trade-off between cost and actual value return often makes enterprises unwilling or afraid to

assume social responsibility. Therefore, it is of great practical significance to clarify the strategic positioning of corporate social responsibility and the connection between corporate economic benefits.

From the perspective of tobacco industry enterprises, the visual returns brought by relevant competitive strategy theories in the context of green development are an important driving force for manufacturing enterprises to actively optimize green competitive strategy, effectively solve the shortcomings and deficiencies of the factory in terms of strategy, and effectively promote the management of Z cigarette industry company. Improve the awareness of cost reduction and efficiency of all employees, the quality of cigarette products, consumer satisfaction, and the green development ability of industrial enterprises. Z Cigarette Industry Company, as one of more than 100 domestic cigarette manufacturing enterprises, has the commonness of Chinese cigarette manufacturing industry. Through optimizing the competitive strategy of Z Cigarette Industry Company, it can provide reference and ideas for other cigarette manufacturing enterprises with similar problems to stand out in the market competition while shouldering social responsibilities.

This study intends to use literature analysis, case analysis and investigation and interview methods to study the differentiated competition strategy of Z cigarette industry company under the background of green development. Through the analysis of the internal and external environment of Z Cigarette Industry Company Z cigarette Industry Company, the strategic positioning and differentiated competition strategy of Z cigarette industry Company are clarified. This paper uses strategic management theory, competitive strategy theory, green development theory and other relevant analysis methods, and combines PEST, Porter's Five forces model, EFE/IFE, QSPM and other analysis tools to explore the competitive position and development direction of Z cigarette industry company in the tobacco industry enterprises. The results show that under the background of green development, Z cigarette industry company should improve its market competitiveness and achieve sustainable development through various means such as product differentiation, brand building differentiation,

manufacturing process differentiation and service differentiation.

**Key words:** Green development; Cigarette factory; Competitive strateg

# 目录

摘要 .....	I
Abstract .....	III
<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
第一节 研究背景与意义 .....	1
一、研究背景 .....	1
二、研究意义 .....	1
第二节 相关文献综述 .....	2
一、竞争战略研究 .....	2
二、烟草工业企业战略研究 .....	5
三、相关文献研究评述 .....	8
第三节 研究内容、方法与技术路线 .....	8
一、研究内容 .....	8
二、研究方法 .....	9
三、技术路线 .....	10
<b>第二章 相关理论基础及分析方法</b> .....	<b>11</b>
第一节 理论基础 .....	11
一、战略管理理论 .....	11
二、竞争战略理论 .....	12
三、绿色发展理论 .....	13
第二节 战略管理的分析方法 .....	13
一、PEST 分析模型 .....	13
二、波特五力模型分析 .....	14
三、EFE/IFE 分析法 .....	15
四、QSPM 分析法 .....	16
<b>第三章 Z 卷烟工业公司外部环境分析</b> .....	<b>17</b>
第一节 宏观环境分析 .....	17

一、政治法律环境 .....	17
二、经济环境 .....	18
三、社会环境 .....	21
四、技术环境 .....	22
第二节 行业环境分析 .....	22
一、我国烟草行业发展情况 .....	22
二、现有企业竞争分析 .....	23
三、新进入者威胁分析 .....	27
四、替代品威胁分析 .....	27
五、供应商议价能力分析 .....	28
六、消费者议价能力分析 .....	28
第三节 外部环境综合分析 .....	28
一、机会和威胁分析 .....	28
二、外部因素评价矩阵（EFE） .....	29
<b>第四章 Z 卷烟工业公司内部环境分析 .....</b>	<b>31</b>
第一节 Z 卷烟工业公司概况 .....	31
一、Z 卷烟工业公司简介 .....	31
二、企业产品基本情况 .....	32
第二节 企业资源分析 .....	33
一、有形资源 .....	33
二、无形资源 .....	35
三、人力资源 .....	38
第三节 企业能力分析 .....	39
一、品牌建设能力 .....	39
二、技术装备能力 .....	40
三、生产保障能力 .....	41
四、管理支撑能力 .....	41
五、改革发展能力 .....	41
第四节 内部环境综合分析 .....	42
一、优势和劣势分析 .....	42
二、内部因素评价矩阵（IFE） .....	43

<b>第五章 Z 卷烟工业公司差异化竞争战略制定</b> .....	45
第一节 Z 卷烟工业公司的 SWOT 矩阵分析 .....	45
第二节 Z 卷烟工业公司的愿景、使命和战略目标 .....	46
一、Z 卷烟工业公司战略愿景 .....	46
二、Z 卷烟工业公司战略使命 .....	47
三、Z 卷烟工业公司战略目标 .....	48
第三节 Z 卷烟工业公司差异化竞争战略分析 .....	50
一、QSPM 矩阵分析 .....	50
二、绿色发展对差异化竞争战略的影响 .....	52
<b>第六章 差异化竞争战略的实施与保障</b> .....	55
第一节 差异化竞争战略的实施 .....	55
一、产品差异化 .....	55
二、品牌建设差异化 .....	55
三、制造流程差异化 .....	57
四、服务差异化 .....	59
第二节 竞争战略实施的保障措施 .....	60
一、企业制度保障 .....	60
二、人力资源保障 .....	61
三、品质与研发能力保障 .....	63
四、财务体系保障 .....	64
五、绿色物流配送保障 .....	65
<b>第七章 结论与展望</b> .....	67
第一节 研究结论 .....	67
第二节 研究展望 .....	67
<b>附录</b> .....	69
<b>参考文献</b> .....	71
<b>致谢</b> .....	75



# 第一章 绪论

## 第一节 研究背景与意义

### 一、研究背景

在当今全球绿色发展的背景下，烟草行业面临着日益严格的环保法规和公众健康意识的提高等问题。因此，烟草企业必须采取更有效的竞争战略，以应对环境和社会压力，同时保持或提升市场份额和盈利能力。

尽管烟草产品具有一定的社会负面影响，但在相当长的一段时间内，烟草行业在中国仍然具有一定的特许权和垄断地位。这种特殊性为 Z 卷烟工业公司提供了相对的优势，但同时也意味着烟草企业需要承担更多的社会责任。在绿色发展的背景下，烟草企业需要更加重视环保和健康问题，采取有效的竞争战略，以实现可持续发展。在绿色发展的背景下，卷烟企业的竞争将更多地体现在产品品质、品牌形象、生产工艺、环保措施、社会责任等方面。因此，Z 卷烟工业公司需要制定差异化的竞争战略，突出自身优势，树立良好的企业形象，以满足消费者日益提高的健康和环保需求。例如，通过使用环保材料和技术提升生产效率、改进生产工艺以提高产品品质、实施社会责任战略来建立品牌信任等。Z 卷烟工业公司作为红塔集团旗下的一家组织，拥有较为完善的管理体系和生产体系。这些体系为 Z 卷烟工业公司在绿色发展背景下制定和实施差异化竞争战略提供了有力的支撑。此外，Z 卷烟工业公司还必须考虑如何应对行业环境压力和挑战，如环境污染、健康风险等。在绿色发展的背景下，烟草企业需要采取有效的竞争战略来应对这些挑战，并实现可持续发展。近年来，中国对烟草行业的监管越来越严格，对环保和健康的要求也越来越高。因此，Z 卷烟工业公司需要密切关注政策法规的变化，并制定相应的应对策略。本研究将深入分析 Z 卷烟工业公司的组织结构等内外部因素，探讨如何在绿色发展的背景下实现差异化竞争，以满足消费者日益提高的健康和环保需求，实现可持续发展。

### 二、研究意义

### （一）理论意义

绿色发展背景下，Z 卷烟工业公司差异化竞争战略的研究丰富了企业战略管理理论。该研究丰富了企业战略管理理论，为烟草行业提供了新的理论视角和方法论。本文将绿色发展理念融入差异化竞争战略的制定和实施中，构建了基于绿色发展的差异化竞争战略理论框架，为烟草企业制定差异化竞争战略提供了新的理论指导。这一框架将绿色发展与差异化竞争相结合，强调企业在追求经济效益的同时，也要关注环境保护和社会责任，实现企业的可持续发展。丰富了企业差异化竞争战略的理论体系。绿色发展背景下的差异化竞争战略则强调企业在制定战略时需要考虑环保因素，如何在满足消费者对环保、健康、安全等方面的需求的同时，实现企业的经济效益。有助于推动烟草行业向更加健康、环保、可持续发展的方向发展。通过制定符合绿色发展理念的差异化竞争战略，Z 卷烟工业公司可以提高企业的可持续发展能力，同时也为整个烟草行业树立了绿色发展的典范，推动行业向更加健康、环保、可持续发展的方向发展。

### （二）现实意义

差异化竞争战略的研究可以为 Z 卷烟工业公司提供更加明确的发展方向和战略规划，帮助企业更好地应对市场竞争和行业变革。通过制定符合绿色发展理念的差异化竞争战略，Z 卷烟工业公司可以提高企业的竞争力和可持续发展能力，为企业的长远发展奠定基础。通过将绿色发展理念融入差异化竞争战略中，Z 卷烟工业公司可以引领行业向更加健康、环保、可持续发展的方向发展，为行业的转型升级和可持续发展提供有益的探索和实践。通过推广健康、环保、可持续发展的烟草产品，Z 卷烟工业公司可以树立良好的企业形象和社会责任感，提高公众对烟草企业的信任度和支持度，为企业的品牌建设和市场拓展提供有力支持。

## 第二节 相关文献综述

### 一、竞争战略研究

国外关于企业竞争战略的研究领先于我国，而自 1980 年以来，我国循序渐进地开展在企业战略方面的有关学术研究，迄今为止，在战略管理方面的研究

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/858017130025007010>