

崭新征程 共谋未来

为行业“短板”发展树立标杆

——云南烟叶复烤有限责任公司成立两周年记

□ 本报记者 魏新梅 特约记者 张昭富 张雨露

【前言】

打叶复烤上连烟叶生产、下接卷烟制造,是烟草产业链上不可或缺的重要环节,直接关系到烟叶资源的有效利用和卷烟品牌的发展壮大。当前,随着“卷烟上水平”全面推进,打叶复烤企业面临着如何更好地满足重点品牌快速发展需要、优化烟叶资源配置、提高烟叶原料稳定性和均质化的严峻挑战。2009年12月16日,云南烟叶复烤有限责任公司挂牌成立,自此揭开了行业打叶复烤企业重组整合的序幕。

云南复烤企业的重组整合是国家局、省局推动烟叶资源配置方式改革的一项重要内容,是进一步深化改革、转变发展方式、推

动复烤企业跨越式发展的战略举措。复烤企业合并重组的目的是对烟叶资源、资金资源、人力资源、科技资源进一步整合,最终实现多地区、多等级混打、模块配打,为“卷烟上水平”提供高效、快捷、优质的服务。

从分散的数家企业,到集合了资源优势的行业“综合体”,昔日烟草业的薄弱环节正逐渐成长为推动行业发展的“生力军”——这是创造奇迹的见证还是水到渠成的结果?是艰辛付出的收获还是卓绝思路的演绎?让我们一起走进云南烟叶复烤有限责任公司,一探个中究竟。

在探索、尝试集中加工、配方打叶过程中,复烤公司紧紧围绕“卷烟上水平”的行业工作方针和战略任务,为满足客户对质量的要求,从烟叶分级直到复烤加工,每个环节都以“均质化生产、满足卷烟工业需求、确保产品质量”为目标,主动把顾客个性化需求转化为对产品的要求,通过配方打叶、模块加工实现加工原料的均质化,逐步向着“大配方案服务大品牌”的目标迈进。

实现配方打叶和模块加工要求实现多等级混打,对仓储要求很高,目前复烤企业仓储条件亟待改善,因此今年多家打叶复烤企业都将加大仓储建设。云南将完成滇东、滇中、滇西3个加工物流中心区建设,更好地满足工业企业跨地区调拨烟叶的需求,为集中加工和配方打叶创造条件。



分选质量检验

工艺参数信息显示屏			
客户	湖南中烟工业有限责任公司		
等级	W/CFA/Ts(红大)	产地	云南大理
参数名称		参数值	
二润出口水分		18.8%	
二润出口温度		53.6℃	
烤机出口水分		12%	
烤机出口温度		54℃	
微波水分仪		12%	
打包量计出箱		59箱	
2011年10月27日 星期四 17时08分			

生产加工工艺参数



叶片复烤



楚雄复烤厂厂内美景

【背景篇】

面对挑战 夹缝求生还是开天辟地

彩云之南,倚靠着突出的地理优势和适宜的气候条件,烟草行业发展可谓“郁郁葱葱”,效益丰厚。随着行业以市场为导向改革的深入推进,卷烟工业企业和卷烟品牌的规模和竞争力大大增强;商业企业的网络建设和现代物流体系基本成型;现代烟草农业建设效果初步显现。

相比之下,处于边缘地位的烟叶加工环节与整个行业的发展极不适应,尤其是在行业全面“上水平”之际,复烤企业已经成为行业产业链条中的一个相对薄弱环节。

随着卷烟工业企业实现模块打叶和配方打叶的要求越来越迫切,复烤企业原料分选车间、储料库、成品库等仓储设施不配套的问题日渐显现出来;而伴随设备的日渐落后,对于工艺、技术的提升也成了急迫待解的难题。

此外,有些复烤企业“吃多了”,还有些复烤企业“吃不饱”,导致比较而言,设计加工能力不高,加工水平较低的复烤厂每年只加工二三十万担烟叶。

小、散、弱、乱,打叶复烤企业被贴上这样的“标签”,“这与云南烟叶大省的地位极不相称。”云南省公司副总经理、复烤公司董事长童荣崑不无忧心,“复烤企业由所在地的州(市)烟草公司控股管理,这种体制制约着烟叶资源的合理流动,也使企业之间的横向联系减少,难以形成合理的竞争,没有竞争怎么能有发展呢?”

对于卷烟工业企业来说,受管理体制、流通体制的制约,工业企业调拨的烟叶基本被限制在当地复烤企业加工。“诸侯割据”般的复烤企业掌握着打叶复烤的更多主动权,烟叶难以在省内规范流通,工业企业迫切的模块打叶、配方打叶还只是一个“愿景”。

由此,为满足国家局“532、461”品牌发展战略对优质原料的需求,建立由卷烟工业企业深度参与的较大规模、较高水平、专业化的打叶复烤企业迫在眉睫。

云南省打叶复烤企业的体制改革如同弦上之箭,势在必行。

【重组篇】

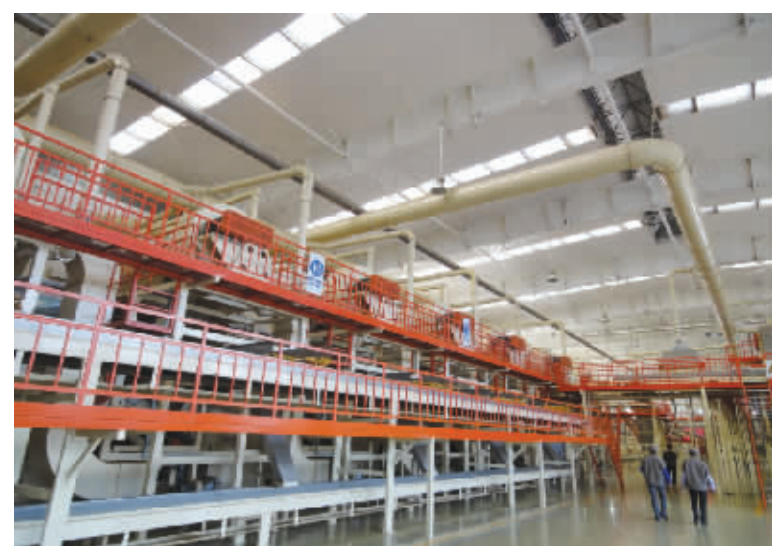
毅然革新 倾注心血浇灌新生之根

实际上,针对复烤企业的改革,从2003年以来就在不断进行;2003年全国范围内实施了挂杆复烤企业的关停并转;2004年起陆续实施了“工商联手、组建有限责任公司”,全面取消复烤企业的烟叶经营职能,定位于专业原烟复烤加工。近年来,国家局在全国烟草行业实施“两个十多个”的战略,行业品牌集中度不断提升,至2008年前十大品牌集中度达到了39.55%。品牌的做大对烟叶原料和复烤加工也提出了更高的要求。

“要积极推进打叶复烤企业整合重组,加强管理,加大投入,提高水平,为卷烟工业企业提供更加良好的服务。”在2009年全国烟草工作会议上,国家局、总公司传递出重要信号,行业打叶复烤企业的重组整合已经启动。

云南省公司相关部门开展多次调研,2009年12月12日,一份《中国烟草总公司云南省公司打叶复烤企业体制改革方案》上报到国家局,云南复烤企业“8变1”的重组“路线图”终于出台。过去各自为政的8家复烤企业,盈利水平低、工艺技术水平差异大、基础设施不完善、企业管理薄弱,在国家局、省公司领导的指示下,最终整合为目标“国内一流、国际先进”的云南烟叶复烤有限责任公司。

云南省公司副总经理、云南烟叶复烤有限责任公司董事长童荣崑介绍:“重组后的公司将打破传统的国有企业管理模式,由垂直行政管理体系转化为突出经营管理为主体的管理模式,方便、快捷、优质、高效。”为了打开一个“突破口”,云南烟叶复烤有限责任公司紧紧抓住“一体化运作”这个“牛鼻子”,明确了统一业务



大理复烤厂现代化设备

流程、统一人力资源管理、统一财务管理、统一计划管理、统一技术标准,统一大宗物资采购的“六统一”要求。

在复烤企业整合重组的道路上,云南省公司勇敢地迈出了第一步。

【奋进篇】

创“云南模式” 两年试点晋级行业榜样

作为国内首家实现“集中加工、配方打叶”的复烤企业,云南烟叶复烤有限责任公司在重组两年以来试点工作的成功,独创“云南模式”,成为其他省学习的榜样。

2010年4月中旬,国家烟草专卖局局长姜成康到云南调研时指出,云南复烤企业已走出了重组整合的第一步,第二步是重点解决如何实现烟叶相对集中加工的问题。“集中加工”既是云南复烤公司自身发展的使命要求,更是推进行业烟叶资源配置方式改革的题中之义,与“卷烟上水平”大局息息相关。于是,云南复烤人先行先试,为行业再探新路。

针对烟叶集中加工面临的“原料加工布局较为分散、现有复烤产能略有不足、工艺技术水平亟待提升”三大难关,云南烟叶复烤有限责任公司与卷烟工业企业、州市公司充分协商,研究制定了一系列指导文件,明确了集中加工的职责、任务,旨在通过改革对各复烤加工点的技术、管理、原料、人力等资源进行优化整合,形成物流、信息流、资金流、管理流紧密集成的现代复烤企业管理系统。并明确提出集中加工“四个突破”的目标,即在烟叶资源跨区域流动、服务保障能力、满足大品牌个性化服务、配方打叶等方面有新的突破。

按照国家局的部署,云南烟叶复烤有限责任公司对上烟集团、湖南中烟和云南进出口公司三家企业开展了集中加工试点,确定了上海烟草集团主要集中在宣威、泸西复烤厂加工,湖南中烟主要集中在师宗、大理复烤厂加工,云南省进出口公司集中在泸西、楚雄、石林三个复烤厂加工,率先解决了烟叶资源跨区域流动问题。

“烟叶流动起来”后,复烤企业的服务保障能力显得格外关键。云南烟叶复烤有限责任公司总经理杨世田说:“复烤加工的核心服务就是提供均质化的基础保障。我们必须从薄弱环节入手,全面改善基础设施条件,强化机制保障,逐步解决制约集中加工的瓶颈。”

硬件上,加工试点选取的是设备较先进的复烤厂,公司又投资5000万元改善集中加工仓储、精选场地,配备完善客户个性化需要的检测设备;软件上,云南复烤公司从烟叶入库、烟叶移库、烟叶分选、复烤生产四个方面入手,以方案、制度、细则等形式明确目标、任务、职责,实现了烟叶移库、入库、分选、加工组织有序。各项有力措施基本满足了卷烟工业批量、批次集中加工的需求。

【编者按】

建设“国内一流、国际先进”的现代化复烤企业是一个长远目标,更是一项系统工程,涉及体制机制等诸多方面的问题。在云南烟叶复烤有限责任公司成立两年来的发展历程中,记者从中总结出一条“舍得”之道,体现的正是公司管理层在运作思路上的创新与境界。



红塔集团外景

8家变一家 企业舍“小院”·行业起“高楼”

复烤企业重组整合的序幕的开启,来自8个“成员”的合力拉动。云南烟叶复烤有限责任公司是由原来的云南曲靖烟叶公司、云南曲靖天然烟叶复烤公司、石林天合烟叶复烤公司、红河天赢烟叶复烤公司、楚雄烟叶复烤公司、云南省烟草大理烟叶复烤公司和云南省文山州复烤厂等8家打叶复烤企业重组整合后组建,2010年1月1日正式运行,公司下属10家非独立法人分支机构,年复烤加工量达900万担以上。

在重组前,全省10家复烤厂2007年、2008年、2009年利润分别为7687.3万元、14882.5万元、19655.1万元,复烤企业长期处于微利状态,可持续发展资金明显不足。同时,由于复烤生产线索量不足,超负荷运转,加之设备陈旧,维修维护费用支出逐年增加,只能维系正常运转,基本不具备自我发展能力。

沿着“国内一流、国际先进”的思路,经过重组的云南复烤企业成效明显。在2010年烤季,省局(公司)下达烟叶加工计划950.89万担,同比增加90万担,当年元旦刚过,原烟收储1095.3万担、原烟调拨224.7万担;累计加工烟叶592.6万担,占2010年加工计划的62.2%。2010年度实现税利4.36亿元,同比增长42.4%。其中实现利润3.11亿元,同比增长14%。重组企业之一大理复烤厂更是迎来了跨越式发展的时期,通过环境整治工程,厂容厂貌大为改观,基础设施进一步完善提升,得到了国家局领导的充分肯定。2011年5月17日,国家局姜局长到云南烟叶复烤公司大理复烤厂调研后指出:“云南烟叶复烤公司合并重组的时间不长,但在整合资源、加强管理、确保产品质量、努力提高经济效益四个方面取得了非常好的效果,特别是在基础管理、制度建设方面下了很大的功夫,在统筹规划、相对集中加工方面迈出了可喜的一步。”

【记者评述】

云南烟叶复烤有限责任公司在全国率先成立,迈出了打叶复烤重组整合的第一步,但复烤企业普遍存在的机制不活、布局分散、管理薄弱、投入不足等影响复烤企业可持续发展的问题。如何让分散企业的力量真正凝聚起来成就大业,是考验管理层指导思想和执行能力的大课题。事实证明,云南烟叶复烤有限责任公司顺利通过了这一关。而在此中积累的实践经验,又将助推公司未来的发展步伐。

资源大整合 复烤舍“传统”·发展获“加速”

在打叶复烤环节中实现原料资源的合理流动,一直是卷烟工业企业美好的愿景。然而,在复烤企业重组整合之前这种状况几乎难以实现,工业企业各地调拨的烟叶基本被限制在当地复烤厂加工。

集中加工最直接的限制来自于原有的资源配置方式。云南省烟草公司副总经理、复烤公司董事长童荣崑说:“重组整合前,地市级公司控股管理打叶复烤企业的体制在一定程度上制约着烟叶资源合理流动。”同时,现有的加工形式、工艺技术性能日渐落后客观上也限制了集中加工的实施。

重组后的云南复烤实行了“烟叶集中加工”,在2010年确定上海烟草(集团)公司、湖南中烟工业公司和省进出口公司为集中加工试点单位。其中:上海烟草(集团)公司主要集中在宣威、泸西复烤厂加工,湖南中烟工业公司主要集中在师宗、大理复烤厂加工,省进出口公司集中在泸西、楚雄、石林三个复烤厂加工。

一年下来,模式运转顺畅:3家试点单位跨州市流动量为151.4万担,超过了当年集中加工烟叶总量279.5万担的一半。上海烟草集团加工点从5个减少到2个,湖南中烟从7个减少到4个。这3家单位的烟叶加工总量分别为77.3万担、93.5万担和108.7万担,其中,上海烟草集团从7地组织烟叶跨区域流动54.6万担,湖南中烟从6地组织烟叶跨区域流动35.7万担,云南进出口公司从5地组织61.2万担,烟叶跨区域流动量占烟叶加工总量的比重颇大。

“舍得”作尺 量出思路高度

——探寻云南烟叶复烤有限责任公司发展经验

□ 本报记者 魏新梅 特约记者 张昭富 张雨露

【记者评述】

随着卷烟工业企业跨省联合重组的推进,“大企业、大品牌、大市场”战略的深入发展和烟叶资源配置改革序幕的拉开,打叶复烤企业迎来了新的发展时期。作为推动烟叶资源配置方式改革的一项重要内容,云南烟叶复烤有限责任公司的举措不仅奏响了打叶复烤企业重组整合的序曲,也为卷烟工业企业带来了“福音”。

调整股权结构

商业舍“股权”·工业有“动力”

重组,必然意味着利益的重新分配。如何处理好省公司、行业各工业股东单位、各州(市)烟草公司、复烤厂和地方政府等多方面的利益,云南省公司充分履行了其作为第一大股东职责,设置了合理的组织机构,建立了统一的管理模式。

云南烟叶复烤有限责任公司在全国率先确立了股份制经营模式,新公司净资产17.5亿元,控股单位是云南省烟草公司,另有14家参股企业。公司成立之初,云南省烟草公司股权比例为59.55%。

2010年9月云南烟叶复烤有限责任公司召开了年度第一次股东会暨一届二次董事会、监事会。公司宣告注册资金由13.47亿元增加到38.68亿元,股东从14家增至18家,其中云南省烟草公司股权比例占32.83%,上海烟草(集团)公司、江苏中烟工业公司股权比例各占10%,湖南中烟工业公司、浙江中烟工业公司、湖北中烟工业公司分别占9.36%、7.55%、5.18%,股权比例5%以下的股东单位共12家。逐渐形成了工业企业参股占多数、商业企业相对控股的股权格局。

【记者评述】

健全完善运作机制,将积极推动资源配置方式改革。扩大卷烟工业企业的股权比例,发展形成卷烟企业参股占多数,商业企业相对控股的股权格局,以鼓励卷烟企业深度参与管理运作,在提高打叶复烤加工水平上发挥了积极作用。正如江苏中烟工业有限责任公司副总经理俞惠梅所说,增资扩股让工业企业看到了深化改革的美好前景。

【链接】

复烤企业重组整合大事记

■1986年,行业第一条打叶复烤生产线在云南楚雄卷烟厂建成投产,该线加工能力为6000kg/h。

■2001年4月,国家局下发《关于推行原烟交接、委托加工的实施意见》,明确了打叶复烤企业“原烟交接、委托加工”的行业产业链定位。

■2003年2月,国家局下发《关于加快打叶复烤企业改革与发展的实施意见》,提出加快打叶复烤企业改制步伐,实现工商联合投资,组建有限责任公司。

■2003年7月,国家局下发《关于进一步做好关闭挂杆复烤企业有关问题的通知》,要求除个别确需保留外,其余挂杆复烤企业必须在2003年年底以前关闭。

■2006年11月,国家局下发《关于加强烟叶基层建设的决定》,明确打叶复烤企业的行业管理实行属地管理,由所在地烟草专卖局负责。

■2007年9月,全国打叶复烤企业工作会议提出,要把打叶复烤企业打造成现代加工服务型企业。

■2009年5月,国家局下发《关于打叶复烤企业重组整合的指导意见》,提出以省为单位对打叶复烤企业进行重组整合。

■2009年12月16日,由8家打叶复烤企业整合而成的云南烟叶复烤有限责任公司成立,年加工能力达800万担,拉开了打叶复烤企业重组整合的序幕。

■2010年1月6日,湖北烟草金叶复烤有限责任公司成立,年加工能力达180万担。

■2010年1月12日,贵州烟叶复烤有限责任公司成立,下属7个打叶复烤厂,年加工能力达600万担。

■2010年3月16日,国家局下发《关于加强打叶复烤企业建设的意见》,对第一批试点工作进行总结,对下一阶段发展提出意见和建议。

■2011年3月3日,山东烟叶复烤有限公司在济南成立。安徽省打叶复烤企业重组整合已得到国家局批复,择日挂牌成立。第二轮重组整合开始。(资料来源:国家政策法规与体制改革司、中国烟草公司)

来自工业企业的声音

作为直接服务于工业企业的复烤公司,必须时时刻刻注重来自于工业企业的反馈,为卷烟品牌做好原料保障工作做出卓越的贡献。与云南烟叶复烤有限责任公司合作的各卷烟工业企业对它又是怎样评价的呢?

复烤企业重组为实现配方打叶提供了很好的契机,工业企业理当积极地参与其中。复烤点集中后,我们感觉在技术人员的安排、管理上轻松多了。

——湖南中烟原料供应部部长徐双红

云南烟叶复烤有限责任公司率先在全国重组整合后成立,各项工作稳步有序推进,尤其是“六统一”工作、企业基础管理工作、集中加工试点工作等方面的成功经验为我们提供了很好的借鉴。

——河南天昌国际烟草有限公司总经理袁红星

行业应该加强对打叶复烤专业性人才的培养,合格的打叶复烤技术人员,不仅要懂得打叶复烤工艺技术,还应该会烟叶分级、评吸、懂配方、会管理,这是一类跨界的复合型人才,但行业目前还没有一个成熟的职业技能鉴定以及通畅的职业资格晋升通道,这个问题值得关注。

——上海烟草集团

多年来,我们与许多复烤企业已经形成了良好的长期合作关系,集团90%以上的烟叶已经实现了初配方打叶。

——上海烟草集团加工技术科科长沈钢

打叶复烤企业的整合是一个契机,我们要积极参与重点产区复烤企业的改制整合,结合基地布局,强化资本纽带关系,进一步提高工艺装备水平,改善烟叶仓库、选叶场地、检测设备硬件设施,增强复烤加工质量保障能力。希望通过未来几年的努力,逐步形成相对集中、适度规模的复烤加工布局,实现跨区域、多产地相对集中加工和配方打叶,满足重点品牌对原料的均质化要求,深化“定向投资、定向参与、定向加工”。

——湖南中烟

打叶复烤企业重组前,卷烟工业企业调拨的烟叶很可能在六七家打叶复烤企业加工,原料均质化难以保证;重组后,卷烟工业企业选择复烤加工点的主动性大大增强,使模块打叶、配方打叶成为可能。这对卷烟工业企业来说,无疑是一大利好消息。

——上海烟草集团

目前,由工业企业与复烤企业共同开展的科研项目不多,复烤企业重组后将迎来新一轮的技改,我们应该抓住这个机会加强与复烤企业的科研合作,在一些具有自主创新特点的课题上开展合作研究,共同提高双方的软实力。

——上海烟草集团

工业企业向复烤企业派驻技术人员并不代表着他们的加工能力会有很快提升,在加强质量控制、完善信息化、增强服务意识等方面还需要复烤企业自身从根本上努力。应该说,在新设备、新仓库“上马”之后,我们还期待着打叶复烤企业在管理、服务上能有更大的“革新”。

——湖南中烟



集中加工大配方案



客户的需求是我们的目标