

心在远方 路在脚下

——广西中烟原料保障工作纪实(上)

■ 杜振秋 通讯员 雷斌 潘永诚

如同高楼万丈必然根基牢靠,好的品牌要筑基于好的品格。而好的品格从来就不是单纯的概念性“虚构”——它要有原料、工艺、技术、市场等诸多基础要素作为支撑。

对于卷烟产品而言,原料无疑是“基础中的基础”。

“原料保障是一项战略性工作——它解决的问题在当下,而其深刻的影响却延伸至未来。”广西中烟工业有限责任公司总经理张雨夏说,“如何确保‘真龙’品牌卷烟‘高香低焦、清柔醇美’整体风格持续、稳定,是我们原料保障工作的一个重要立足点。”

布局: 8年时间,夯实一个基础

原料产地布局,2004 年开始调整,2011 年格局初定,广西中烟用了 8 年时间。

从 10 个省 25 个地市,到 6 个省 12 个地市,原料产地布局在收缩,而供应总量却在增加。这是广西中烟原料供应不断向品牌发展需求靠拢的过程。

“之前,行业原料供应相对紧张,工业公司多扩张采购点以保证量的基本满足。我们在一个产区,最大采购量不过 10 万担,最小也就 3000 担。”广西中烟原料供应部副部长罗建钦说,这样的采购结构导致原料产地布局分散、破碎。

“卷烟上水平”战略任务提出后,如何彰显和维护卷烟品牌风格,成为工业公司市场竞争的一个焦点。而分散、破碎的产地布局,既不利于集中突出原料特色,又不利于卷烟工业企业对烟叶生产技术的干预,这必然波及品牌风格的稳定。

但决定原料产地的进退取舍,并非易事。“每年,配方研发部门给出原料使用的基本定位,技术中心和原料部门再到烟叶产区联合考察,反复评估原料适应性后,再筛选出适宜的和优质的烟叶产区。并且能否与这些产区建立合作关系,还要有一个协商、谈判与争取的过程。”罗建钦告诉记者,谨慎取舍的背后是他们对原料质量实现根本提升的诉求。

产地布局收缩、集中,表现在全局,也表现在重点产区。根据品牌风格需求,广西中烟将烟叶计划调整至长江以南优质产区,且逐步加强了单个产区的集中度,如他们在贵州省原 18.2 万担的烟叶计划曾经分布在 7 个地市,现在计划调减为 13.4 万担,产地收缩至 3 个地市,地市平均计划量大幅增加;云南省产地布局调整虽不大,但

今年的烟叶计划却比历史最高点增加了 23.9 万担。

在产地调整的步调中,广西中烟烟叶基地单元也应声而变。2008 年,广西中烟建立了 7 个基地,2012 年,其基地数增至 12 个,其中云南产区就有 5 个,且主要集中在文山、大理、保山和曲靖等优质烟叶产区。目前,广西中烟原料基地化供应率从最初的 55.9%提升至 89.4%。

从产区看,2011 年度,广西中烟调拨云南烟叶 37.93 万担,占总量的 53.15%,与上年相比,分别增加 4 万担和提高 9%;从等级结构看,其上、中等烟数量分别为 41.3 万担和 28.06 万担,比例分别占 57.76%、39.45%,同比提高 10.43%和 7.85%……无论是原料产地,还是烟叶质量,都实现了持续优化,广西中烟品牌风格的稳固由此打下了坚实基础。

组织: 挽成一个结,牵起千条线

与产地调整相呼应的是,广西中烟对原料保障工作管理组织架构的重设。

产地布局收缩、集中,要求原料保障更富效率、更有质量,而此前广西中烟相关的管理组织方式并不理想。“原料保障曾归口 3 个部门,其中,技术中心负责内在质量分析、打叶复烤监督和科技投入,品质保障部负责工商交接质量检验,原料供应部负责采购调拨。”广西中烟企管部副部长曾东明告诉记者。

如此组织架构,造成的深层次的问题在于,决策链条过长,部门间权责不对应,相关方容易出现意见分歧,这不利于全收全调的顺利开展和基地建设的深度介入。



广西中烟韦建玉博士和河南农业大学教授实地现场指导大棚育苗。

捕捉抛物线的最高点

——广西中烟原料保障工作纪实(下)

■ 杜振秋 通讯员 雷斌 潘永诚

茶的味道与泡茶的水和工具有关,还与茶的保存方式有关;而科学保存本身就是对茶叶品质的养护。

与此类似,原料保障水平的高低,不仅取决于原料的生产加工环节,还要取决于其仓储水平。高水平的仓储,在广西中烟看来,并非单纯是物料的“左手进,右手出”,还需要做好“养护”的功夫。

在存储过程中,烟叶质量随时间而变。广西中烟认为,如果用函数图来表现这一变化,这个图就是一条抛物线。养护,就是要促成并捕捉抛物线的最高点,在烟叶香气透发最充分时交付使用。

精细化管理: 高效高质讲“柔性”

目前,广西中烟自有烟叶库面积 12 万平方米,外租库 6 万平方米,储能 140 万担,实际库存 130 万担,而其一线的仓库管理人员总共 61 人。

仓储管理如何实现高效率和高质量?眉毛胡子一把抓肯定不行。“烟叶产地不同、等级不同、部位不同、使用节奏不同,养护要视不同情况采取不同标准。”广西中烟武鸣仓库原料养护员陶益伦告诉记者,从这种角度上说,烟叶养护就是对烟叶存储的“柔性化”干预。

烟叶养护以片烟水分控制为主线。因为烟叶内在质量好与坏,在仓储环节主要受制于对醇化度的控制,而醇化度控制的关键在于温湿度。一般而言,相对于温度,湿度的控制需要更加小心、甚至精确。从不同产区原料的不同特性出发,广西中烟对各地复烤片烟安全存储含水率指标设定了不同标准。

为改变这一状况,从 2010 年至今,广西中烟原料保障管理组织模式亦经历了一次蜕变。

原来分散在各部门的基地规划、技术落实、采购业务、质量管理等职能归并到原料供应部。调整后,品质保障部撤销,由技术中心主要负责基地单元选点布局、技术方案制定和原料工商交接质量抽检跟踪。这样,部门间的业务接口理顺了,权责结构理清了,组织性效率存在的问题也得到了有效解决。

以广西中烟在该过程中建立的“片区经理负责制”为例。基地单元建设中,工作人员“单兵多部门”作战曾长时间困扰着原料保障工作——各基地都有各自负责生产技术、原料采购、烟叶质检和打叶监督的人员,大家业务相关而部门隶属不同,导致沟通不畅、协同不顺,原料生产难以按配方需求提升品质。

“事还是那些事,人还是那些人,组织形式一改,效力就大不一样了。”曾东明说。以 3 个临近的基地单元为一个片区,他们在每个片区设一个负责人,即“片区经理”。基地单元建设、采购、质量、加工、运输等一线业务和员工由“片区经理”统一管理,“片区经理”直接对原料部门负责。

打个比方,在之前的组织模式下,基地建设各项工作好比一条条线、一根根针,大家各引各的线、各穿各的针;“片区经理负责制”,要做的就是各条线挽成一个结,而原料部门只要拎起这个结,就能牵动所有的线和所有的针。

上述措施,实质在于通过管理集中化实现组织高效化。由此,广西中烟基地单元建设的一线组织,有效介入了烟叶生产全

过程,确保了技术落实到位率,提高了原料的工业可用性,增强了原料保障的组织能力。

课题: 传达工业导向,贴近品牌需求

对于原料保障而言,不论布局调整,还是组织重设,都是“铺路”的过程,其最终落脚点在于生产环节的实践。而如何确保烟叶原料不断贴近品牌需求,则是广西中烟要考虑的关于“走路”的实际课题。

在广西中烟技术中心的原料研究所采访时,他们刚刚完成 2013 年广西贺州烟叶基地的特色烟叶生产技术方案。

根据近几年对贺州基地烟叶质量调查,广西中烟认为当地烟叶还存在两方面的问题:烘烤后,各部位烟叶香气量普遍不足;上部叶烟碱、淀粉含量偏高,钾离子含量偏低。“香气量不足,主要原因是烟株营养不均衡,烟叶素质欠佳,采收成熟度不够,烘烤工艺不规范。内在成分比例不合理,则主要是因为施氮量过高,上部烟叶采收技术落实到位,钾流失严重。”该研究所所长孙建生介绍。

问题总是为课题提供方向,贺州基地的生产技术方案因此更具有针对性。比如,为了改善烟株氮素和钾素含量,他们提出要在 2013 年 2 月对贺州基地开展新一轮土壤营养状况普查,并出台各区域烟田施肥方案;为了提升烟叶香气和回甜感,他们将调整烘烤工艺,在烘烤环节适当延长变黄期(40~42℃),降低烟叶淀粉含量,重点把握定色期(45~55℃),推迟 6~12 小时再升温,以充分积累干物质、提高致香物质活性;为了落实关键技术,在 6 月至 8 月的采



所以,一方面,原料保障能否在要求的时段内拿出生产部门所需原料,事关品牌产品的均质性;另一方面,技术中心也需要提前了解在库原料的数量和质量状况,做好原料配伍性的调查和预测。

因此,为了密切原料部门与技术中心、生产部门的联系,广西中烟将原料保障工作逐步纳入了公司的 ERP(企业资源计划)系统。按照烟叶配方和卷烟品牌规划,原料部门需要做好两个方面的预测:一是进行月度生产供应预测,为合理编制烟叶分选计划和实施科学的烟叶调度提供数据支撑;二是进行长期生产供应预测,及时掌握原料缺口情况,提前 2~3 个月与技术中心沟通,共同做好配方的维护工作。

“最初,只是原料数量的数据流纳入了系统,原料进多少、出多少、剩多少,是清楚的,但原料究竟质量如何、哪些适用、什么时间适用,不能整体把握。”李桂湘说,这还是不能从根本上解决原料保障与卷烟生产的衔接问题。

在第二阶段,广西中烟将 ERP 系统的覆盖范围延伸到原料内在质量状况,建立了烟叶从入库、在库到出库投料整个过程的质量养护台账。每个月原料质检结束后,ERP 系统都会生成各库区关于各产区、各等级烟叶的储量和质量报告。通过系统,这些信息被传递到广西中烟技术中心、生产管理部以及南宁和柳州两个卷烟厂,技术中心确保生产配方稳定性就有了相对充分的时间和空间,甚至品牌配方的长期规划也具备了现实基础。

一个具有说服力的案例是,广西中烟南宁周转仓库的库容仅能满足 2~3 天的卷烟生产需求量,但通过充分发发挥 ERP 系统的作用,他们科学调度、重点管理,克服了长期存在的库容不足困难。1~11 月,该库区原料供应及时率和投料批次合格率均达到了 100%,保障了 75 万箱卷烟的生产。

借助信息化手段,广西中烟建立起了原料保障、品牌配方与生产调度之间的动态关联。在这样的关联中,ERP 系统成了一个棋盘,而原料保障与卷烟生产这两个棋子,由此下到了一个盘棋上,真真正正实现了互联互通、互促互进。

等等。

“原料养护员”,相当于检验科医生。他要执行质量管理员编制的烟叶月度抽检计划,同时,进行一定频次和规模的自检,并形成相应的结果记录;根据这些记录,掌握当前库存烟叶状况。

“原料质检员”,接近检验科主任,对养护员的判断进行复核。如果复检判定原料异常,质量管理员就要开出相应的“药方”,也就是“烟叶养护工艺作业单”,再由养护员照单执行,然后,质检员再对结果核查并给出意见。

这样,原料养护的各个流程就形成了一个“闭环”,库存烟叶质量也由此大幅提升。今年 10 月,广西中烟开展的一次对原料质量普查显示,其烟叶库存量比去年增加 2.8 万担的情况下,原料质量的正常率达到 94.6%,同比去年提高 7.2%,实现了原料保值提质的目的。

信息化管理: 互联互通“一盘棋”

关于抓时机,我们常说的一句话是,“不要等得花儿都谢了”。做好原料保障,同样也存在一个时机问题,即前文所述的“在烟叶香气透发最充分时交付使用”。

然而,做好原料保障与卷烟生产的衔接并不简单。生产,很重要的一点是确保产品的均质性,这就像做加法运算——等式右边的结果是品牌风格,左边的各个因子是品牌的原料配方。问题的复杂性在于,原料保障并不能确保原定配方的各个因子一直都有充分供应,而任何一个因子的变化,都需要技术中心对其他配方因子做出一系列的微调,以保证总和不变。