

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，工业企业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，成为工业企业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督东明告诉记者。

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。

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。”督东明说。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，基地建设的各项工件好比一条条线，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不到位，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

期，他们将与商业公司对烘烤工场烟叶采收及烘烤情况联合监督，重点检查烟叶采收成熟状况，烘烤过程各关键措施落实……

“贺州基地折射出的是关于烟叶基地化生产的一个方法论。”孙建生说，“根据烟叶质量评价，我们调整生产技术方案，其后，再跟踪、监督方案落实情况；新一轮生产结束，还要对烟叶质量进行再评价，对生产措施进行再调整——这是工业‘PDCA’(‘P’指计划，‘D’指执行，‘C’指检查，‘A’指处理)质量管理模式在农业生产上的具体应用。”

依照这样的方法论，广西中烟从品牌原料需求出发，在基地单元建设过程中每年选取1~2个原料品质提升的关键因子，联合科研机构开展项目研究，力求突破关键技术，突出烟叶特色，为品牌发展提供强有力的原料支撑。

“PDCA”管理与课题攻关相结合，旨在为原料质量提升与风格彰显提供理论和技术支撑。在理论上，典型生态区烟叶风格特色形成的品种、栽培、生态特点是什么，各要素之间互作性机理是怎样的；在技术上，烤烟品种特色和关键技术的生态差异性如何，怎样构建与生态区特色相适应的烟叶生产核心技术——这些问题正是广西中烟技术中心开展的相关项目的重心所在。

在课题攻关的基础上，广西中烟原料保障保持了稳定发展。即便在2011年，烟叶产区自然灾害频发，特别是云贵等地烟叶生产后期严重干旱的情况下，广西中烟2011年度烟叶等级纯度、外观质量都因此得到有针对性的改善和控制，烟叶质量平均合格率达到61.2%。

不论是布局调整、组织重设，还是课题研究，我们所有的动作都围绕着一个中心，那就是，在生产标准和质量管理上传达并落实鲜明的工业导向。”张雨夏说，“做好原料保障工作，必须要‘心在远方，路在脚下’——要立足于扎实的具体工作，去描绘一个品牌的希望和一个企业的明天。”



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。

“在广西高温高湿的气候条件下，烟叶含水率如果超过安全存储指标0.1%，原料质量就会明显变化。”陶益伦说，“而在仓储环境的温湿度控制上，我们还要充分考虑生产车间对不同地区烟叶的使用进度。”

以云南和广西两地的烟叶为例，同样是中部烟，前者因为是主要品牌的主要配方原料，用得快，一般到10~18个月就进入使用期；后者是次要配方原料，要12~18个月才进入加速醇化阶段。所以，即便是在同一时间段入库，与使用节奏慢的烟叶相比，使用节奏快的环境温湿度要稍高一点。

“柔性化”干预的实现要以发挥仓库功能为基础。“从功能上，我们把仓库分为两类，醇化库和洞藏库。”广西中烟原料供应部仓储科科长刘军说。醇化库，温度控制在30℃以下，相对湿度控制在65%以下，入库1~18个月的原料需要放在醇化库，用于平衡烟叶化学成分，纯和吸味；洞藏库，一般是天然条件洞库，常年恒温恒湿，仓库温度低于25℃，这样的环境可抑制烟叶过度醇化，减缓品质下降，存放超过18个月的烟叶放在这里适于“保鲜”。

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。



“真龙”品牌富川特色优质烟基地单元

质量管理：

丝丝入扣成“闭环”

在广西中烟武鸣红岭仓库6-A仓库的大门处，摆放着该仓库的平面示意图。示意图上，各垛位对应贴着不同颜色的标牌，存放原料的年份、产地、等级和水分写得一清二楚。

“标牌分绿蓝黄红四种颜色，分别代表不同的原料质量状况。”刘军说，“绿色，表示正常；蓝色，表示正在投料使用中的；黄色，表示质量正在下降；红色，表示质量明显下降。”

挂哪一种标牌，要在每月一次的库存烟叶质量抽检完毕后才能确定。根据产区、类型、储存时间、等级结构和仓储条件等原料实际特点，广西中烟制定了烟叶从入库、储存到出库投料各环节不同的质量检验规范和要求：

一是加强入库烟叶的水分、外观质量等项目的检验，做好入库安排，把好入库关；二是依据烟叶质量变化情况，加大对不同储存时间库存烟叶的抽检面和抽检力度，做好库存烟叶的质量监控；三是按照产地、储存质量、等级结构等因素制定和实施投料出库预检，把好出库关。

“就好比医疗上的‘保健手册’，这些规范和要求详细规定了对各种情况的处理方案和标准。”广西中烟原料供应部副部长李桂湘说，“对于方案和标准如何执行，我们建立了一套相应的业务流程和责任机制。”

还是以医疗保健做比，广西中烟设立的“原料质量管理员”，就如同门诊医生。根据当前库存烟叶信息，原料质量管理员要每月编制一份库存烟叶抽检计划，明确列出要检查的哪个仓库、哪些内容、数量比例

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。

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系统都会生成各仓库关于各产区、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，技术中心确保产品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，但通过充分发样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，该仓库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，由此下到了一个棋盘上，真正实现了互联互通、互促互进。