

浙江中烟:将“走出去”放在多维坐标中考虑

近日,浙江中烟工业有限责任公司(后简称“浙江中烟”)拓展国际市场工作迎来了收获的喜讯。

数据显示,2012年,浙江中烟境外市场销售卷烟55.3万件,同比增长21.9%,其中作为企业拓展国际市场主力品牌的“利群”和“摩登”分别销售6.49.3万件,同比增长53.8%、18.9%。

跃进的数字意味着什么?浙江中烟进出口部经理洪树义的回答客观而冷静:“走出去”有了长足发展,呈现一个好的态势,但是与行业的要求和兄弟公司的发展相比差距甚大,特别是与跨国烟草公司相比仅仅是个起步,尚有大量艰苦和富有挑战的工作有待于我们学习、尝试、探索。

提升竞争力的必经之路

浙江中烟迈出国际市场拓展的步伐比较晚。上世纪90年代末开始,浙江烟草产品以委托代理出口的方式进入境外市场,当时的卷烟工业企业仅是生产商,境外销售委托境外经销商实现,到2006年,“利群”、“摩登”、“大红鹰”的境外销量合计仅6.7万件。

2007年,随着行业进出口体制的改革,工业企业拥有了进出口经营权,浙江中烟进出口部成立,开始实质性地开展市场规划,与境外合作伙伴协调营销,共同培育市场。

2007年到2010年浙江中烟的国际市场拓展与起步阶段相比发生了明显的改变:一般出口贸易开始向工业企业做市场转变;一个市场对应多个经销商向对一个经销商转变;免税市场向有税和免税市场结合转变。

“在具体做法上,由原来的3个品牌调整为‘利群’、‘摩登’2个品牌,确定了以阿联酋为核心的中东和非洲市场、以印尼为核心的东南亚市场和以秘鲁为核心的中南美市场,形成了以三大区域为主体的整体市场,同时调整客户关系,在每个市场与一个经销商结成合作伙伴。”洪树义介绍,定位市场、选好品牌、结好伙伴,促进了浙江中烟自主品牌的境外市场销售,“利群”和“摩登”销



量呈现增长态势,到2010年销量达到了31万件。

2011年随着行业国际市场拓展的总体规划和部署进一步明确,全行业加快了“走出去”的步伐。在这样的大背景下,浙江中烟提出了企业国际市场拓展规划,强调把拓展国际市场提升到战略高度总体谋划,下定决心、加大力度,集全企业之力坚定不移地实施“走出去”战略。在“十二五”规划中,拓展国际市场工作目标被列为企业三大核心目标之一。

在战略层面考虑拓展国际市场,浙江中烟确定了两个层次的发展目标。一是拓展市场,参与竞争,不断扩大大局重点市场占有率,这是基础目标,也是最低目标。二是加大力度推广中式卷烟,用差异化的风格和优势,与外烟同台共舞,使中式卷烟在国际市场占有一席之地,这是终极目标,也是最高目标。围绕两个层次的发展目标,企业推进国际市场拓展方向进一步清晰,即加快境外实体化运作,有效扩大目标市场占有率;努

力拓展有税市场,培育中式卷烟消费群体。围绕战略规划,整个浙江中烟在行动。“就现阶段来讲,企业的主要任务是就基础目标开展工作,参与竞争,培育品牌,积累经验,锻炼队伍,最大限度地占有国际市场份额,力争到2015年境外销售卷烟达到80万件,其中‘利群’销售10万件以上。”洪树义说。

在发展中破解拓展难题

深思熟虑的战略构想,带动浙江中烟国际市场拓展出现了新的突破。

2011年11月,“摩登”品牌首次在阿联酋生产,当年生产5052件。尽管量非常小,但这意味着浙江中烟境外实体化运作实现了零的突破。品牌落地生产,提高了市场响应速度,享受到了当地的政策优惠,从而提高了品牌的市场竞争力。

“利群”品牌的有税市场销售,近年来主要集中在香港、澳门特区,以及澳大利亚和秘鲁,2011年下半年开始连续发展了

印尼、智利、新西兰等国,特别是在印尼市场上,通过一年多的努力,“利群”品牌销售点已超过800个,逐步培育和形成了包括部分当地人在内的顾客群,销量稳步增长。

除了境外委托生产,“利群”有税市场有所突破外,营销团队实地(阿联酋、印尼)工作和人员进出机制亦有所突破,阿联酋境外实体项目有序推进,印尼项目也在积极探索中,拓展国际市场绝非易事,新的突破可谓来之不易。

“品牌和销售渠道是国际市场竞争最重要的两个要素,它们的背后都涉及到人,而‘人员难出去’恰恰是制约境外市场拓展的瓶颈。”洪树义介绍,目前浙江中烟品牌的境外市场销售主要依托于合作方的销售渠道,由于政策机制等原因,中方人员到目标市场长期工作很难。

但要想做好拓展国际市场工作,又要求中方人员能够走出去。洪树义认为,第一步要先走出去,实地了解当地市场情况,收集信息,积累经验;第二步参与和配合到渠道营销当中,从生产、供应逐步介入销售,发挥积极作用;第三步实现协同组织,培养一支市场经济条件下的营销队伍。“‘走出去’战略既定,但怎么走需要处理好战略与战术的关系,要做的工作很多,不可能一下子都到位,要稳扎稳打、有序推进。”洪树义表示,现阶段拓展国际市场做实、做好是关键,不在于追求销量一时的突飞猛进,而在于长期的可持续发展。

由于目前“走出去”面临许多阻碍和问题,并非企业一己之力可以解决,浙江中烟坚持“三篇文章两头做”的发展策略,以巧劲推动国际市场拓展。境内文章境外做,充分利用内外销卷烟原料使用上的互补性,通过做大“摩登”境外市场实现烟叶资源在更大范围的合理流动、优化配置。渠道文章生产做,从生产入手向渠道延伸,以境外生产为契机,探索推进各种形式的渠道合作。政策文章平台做,通过境外实体平台,解决企业“人、钱、物”跨境流动的政策性障碍,为拓展国际市场提供便利条件。

兴国卷烟厂 CCIE 管理模式 初见成效

江西中烟兴国卷烟厂不断创新管理模式,提升精益管理能力。通过找差距,找不足,总结归纳前期精益管理的方法和举措,并从探索一条适应现代卷烟工业企业基础管理上水平的发展之路着手,创新管理模式,搭建了以“系统规范、高效执行、科学激励、素质提升”为内容的CCIE管理模式,初步取得成效。

建立规范体系,提升规范管理能力。围绕“体系目标化、管理流程化、流程信息化、基础规范化、改进持续化”的体系建设“五化”要求,逐步补充和完善了技术标准、管理标准并优化了工作标准。通过制定标准化宣贯计划,建立标准化考核机制,开展标准化知识竞赛,加强内审员队伍建设,全厂职工进一步明确了该做什么、谁来做、何时做、怎么做、做何度、依何查、考何据、优何奖、劣何罚的规范体系,规范管理水明显提升。

建立执行体系,提升执行力度。始终把提高干部职工的作风建设和执行能力作为当前最为紧迫的课题来抓,努力打造立说立行、高效落实的人文环境,通过人文环境的有力构建,快速提高干部职工队伍的响应速度。启动了职能科室TPM管理工作,将四级责任体系延伸到科室,建立覆盖企业全系统的责任落实机制。开展了样板班组建设,增强班组团队凝聚力和向心力。以绩效管理为抓手,从“规划绩效目标、检查实施过程、评价业绩效果、改善绩效偏差”四个方面构建持续改进的执行和评价体系,企业各项工作执行力度显著提高。

建立激励体系,提升工作活力。以激励理论为指导,完善薪酬设计,强化薪酬管理,从而实现物质激励和事业激励同步发展,并与绩效管理体系联动,形成兴烟特色的“四维激励体系”,企业整体活力明显提升。

建立提升体系,提升规模培训效果。系统运用能力素质理论模型,以胜任素质模型为基础,素质测评为工具,系统构建培训体系,有针对性地开展培训与人才培养。以人才梯队建设为出发点和最终目标,构建兴烟特色的“人才培训与发展体系”,企业规模培训效果明显提升。

(吴显东)

南宁卷烟厂开展减少设备“小停机”攻关活动

为降低生产过程中成本损耗率,努力打造节约型企业,近日,广西中烟南宁卷烟厂卷接包车间开展减少设备“小停机”攻关活动。

该活动首先对机长和机员进行相关知识培训,采集生产中停机次数数据,分析影响效率导致成本损耗的原因,再组织机长、维修工和技术员召开“小停机”攻关活动交流会,制定了解决故障的措施。通过本次攻关活动提升了机台员工分析统计能力,提高了操作技能,规范了操作行为,设备停机次数明显下降。

覃清波 朱润铭 摄影报道



龙岩烟草工业 构建卓越 1.0 生态管理系统

日前,龙岩烟草工业有限责任公司召开2013年度生产经营工作会,全面总结2012年公司生产经营各项工作,研究部署2013年公司生产经营工作任务。

会议听取了公司2012年度绩效完成情况、对标创优完成情况、质量管控分析报告、财务分析报告、干冰线和一区技改进展报告、精睿文化教练式文化管理咨询项目实施报告等专题汇报。公司总经理廖材河解读了“卓越1.0”生态管理系统,并对下一步该系统的建设部署了详细的行动计划。与会人员分两组展开充分讨论,提出了许多加快推进公司发展的意见和建议。

廖材河指出,“卓越1.0”生态管理系统,是应用PDCA管理循环的理念和方法,以战略为引导,以情报系统为特色,面向企业日常运营管控的一体化整合管理平台。即在了解内外部环境(I)的基础上,选择做正确的事情,确定公司战略(S),将正确的事转化为具体的年度方针目标,并落实到日常运营管控,按(PDCA)管理循环做好。要做好以上工作,关键是要建立

环境与机制(IS-PDCA整合管理平台建设)。

廖材河在回顾2012年工作时说,公司在宏观经济下行压力加大和行业内部竞争日趋激烈的情况下,紧跟行业发展步伐,继续保持良好的发展态势。一年来,公司牢牢把握“精品卷烟制造基地”的定位,从培育核心竞争力的角度,采取了各项举措:一是坚持文化先行,深入推进企业文化建设,开展教练式企业文化培训,逐步提升全员思维的系统性和全局性,培育并提升独特的文化凝聚力;二是通过文化力提升员工、团队以及企业的学习力,以构建与完善“学习型机制”和“诊断式分级培训体系”为主要抓手,培育并提升学习吸收能力;三是通过学习力推动整合力,提高资源配置能力,聚焦于龙烟“卓越1.0”生态系统的建设,深入推进精细化管理,培育并提升卓越的整合协同能力;四是以创新力支撑文化力、学习力、整合力,通过搭建企业改进创新基础平台,从人才培养、管理机制、激励机制等各个方面,打造领先于全省工业系统的创新变革能力;五

是通过上述四大能力形成共同合力,推动精益生产,实现龙烟制造力的不断提升。

廖材河强调,2013年公司生产经营的主要工作思路是:围绕行业和福建中烟发展要求,通过构建“卓越1.0”生态管理系统,深入系统地推动“精益生产、精细管理、精英团队、精睿文化”落地,努力提升文化力、学习力、整合力、创新力和制造力,争创“一流卷烟工厂”,为打造“生态体验型精品卷烟制造基地”奠定坚实基础,为“七匹狼”上水平提供更有支撑。在做好各项基础工作的同时,要着力做好五个方面的工作:一是继续推进企业文化建设,不断丰富精睿文化的内涵;二是完善战略管理机制,完成公司《十二五发展战略规划》中期调整;三是加快“卓越1.0”系统建设,搭建企业综合管理平台;四是导入《能源管理体系要求》国家标准,实现对能源管理全过程的控制和持续改进;五是深入推进企业安全生产标准化创建达标工作,力争2013年获得安全生产标准化一级达标企业。

(海峡)

云南复烤公司 建立烟叶评吸平台 满足卷烟工艺需求

卷烟工艺的质量,原材料的选配属于关键因素。科学合理的拼配,可以解决烟叶的内在不足,如香气值、杂气量、烟碱比、尼古丁值、总糖比等,克服这些因素,便于有效提高、改善卷烟的品质。

烟叶的内在品质,正常情况可以通过近红外分析仪和流动分析仪等仪器进行检测,检测出的固有指标,可以指导原料拼配的需求。但烟叶的吸味,需要通过口腔的反应来确定其吸味的纯洁性与多面性,便于今后卷烟工业的大品牌、大工艺、大配方的最终需求。

为配合好各中烟公司的工艺要求,云南烟叶复烤有限责任公司各复烤厂都致力于建立高品质的评吸室,便于客户随时对加工的烟叶进行评吸,达到求同存异,以促进烟叶的工艺可用性。

云南复烤公司为能向各中烟公司提供良好原料选取平台,决定在楚雄复烤厂建立试点,建立了专门的烟叶评吸室,按评吸室的常规要求配备了相关机械和设备,提供配套物品,为卷烟企业的工艺人员作好现场烟叶评析的基础设施,安排工作人员积极参与,提供各种力所能及的人力物力,帮助客户做好原料烟叶评析工作。

评吸室的建立,解决工业厂家技术人员评吸问题,为工业厂家在复烤前掌握第一手的烟叶原料吸味特征提供便利,这也是落实向卷烟工业的工艺人员提供优质服务的重要举措之一;同时表达我们云南复烤公司真正支持和实现“卷烟上水平”这一方针的诚意,展示我们服务卷烟企业、实现配方打叶的决心和实际行动!

(周海云)

蒋洪喜:奋力开创 江苏烟草工业 科学发展新局面

日前,在江苏中烟2013年工作会议上,江苏中烟工业公司党组书记、总经理蒋洪喜作了题为《稳中求进 创新驱动 管理增效 转型发展 奋力开创江苏烟草工业科学发展新局面》的工作报告。

2012年,江苏中烟面对宏观经济下行和市场环境变化带来的影响和冲击,及时提出了打造“品牌价值优势、产品特色优势、企业管理优势、队伍素质优势”和“稳价格、保市场、强品牌、促发展”的目标任务;各级各单位坚持实现“123和3个500亿”战略目标的信心没有动摇,确保“苏烟”、“南京”保持在“双15”行列的决心没有动摇,“高端产品规模化、规模产品高端化”的思路没有动摇,全系统始终保持了昂扬向上、奋发有为的精神状态,按照“稳价格、保市场、强品牌、促发展”的要求,高度关注骨干品牌市场发展,有效保证了卷烟的市场份额稳定,产品价格稳定;牢牢把握“全面提升、协调发展”的要求,技术创新、企业管理、党的建设、队伍建设、安全管理等工作都取得了新的成绩。企业发展建立在生产经营更加规范,企业管理更加科学,党的建设富有活力,队伍素质全面提升的基础之上。

总体看,2012年,全系统在国家局党组的坚强领导下,紧紧围绕“打造四个优势”的目标要求,团结一致、迎难而上,经受了严峻考验,战胜了各种困难,经济运行继续保持了平稳健康发展。全年累计生产内销卷烟201万箱,同比增加3万箱。实现销售收入523.97亿元,同比增长10.38%。全系统共实现税利390.29亿元,同比增长11.73%。江苏烟草工业综合竞争力迈上了一个新的台阶,取得了效益增长的新跨越,培育了市场竞争的新优势,步入了科学发展的新阶段。

2013年,江苏中烟务必要有坚定的发展信心,务必要有高度的忧患意识,时刻保持清醒头脑,理性看待成绩,清醒认识形势,客观分析问题,切实把“稳中求进、创新驱动、管理增效、转型发展”作为当前全面推进“卷烟上水平”、转变发展方式、实现科学发展的主线,坚持“立足高端、做精做强、积极扩张、全力做大”的发展路径不动摇,坚持“高端产品规模化、规模产品高端化”的发展思路不动摇,坚持做大做强品牌的发展任务不动摇,坚持“123”和“3个500亿”的发展目标不动摇,努力解决制约发展的矛盾和瓶颈,着力增强发展的后劲和活力。

报告中明确2013年江苏中烟生产经营的主要目标是:卷烟生产计划规模201万箱,销售额同比增长10%,税利同比增长8%。

2013年是全面贯彻落实十八大精神的开局之年。蒋洪喜强调,全系统要认真学习党的十八大精神,贯彻落实科学发展观,继续围绕“卷烟上水平”基本方针和“123”、“3个500亿”战略目标,以科学发展为主题,以稳中求进、创新驱动、管理增效、转型发展为主线,更加注重效益增长质量,更加注重品牌内生竞争力,更加注重市场巩固与拓展,更加注重精准科学化管理,更加注重技术创新引领,更加注重重激励队伍的主人翁意识,着力提升品牌竞争力,实现高端低焦新突破;要着力强化自主创新,提升科技创新新水平;要着力围绕品牌发展,创造市场营销新业绩;要着力优化烟叶结构,谋求原料保障新局面;要着力推进严格规范,促进管理水平新提升;要着力学习贯彻十八大精神,取得队伍建设新进步,奋力开创江苏烟草工业科学发展新局面。(苏烟)