

广东中烟“走出去”又迈新征程

熊颖艳 安婧

2013 年 8 月 28 日,由中国烟草与英美烟草共同投资的中烟英美烟草国际有限公司在香港成立并投入运营。根据双方合资协议成立,该公司将在全球范围内拥有和管理“State Express 555(SE555)”品牌卷烟,在中国以外市场拥有和管理“双喜”品牌卷烟。“双喜”品牌将以“中国味道、全球共享”的理念上市新版国际“双喜”。中烟英美烟草国际有限公司的成立,标志着广东中烟“走出去”的征程又迈出重大一步。

“双喜”瞄准国际市场

广东卷烟工业在行业内一直是开拓境外市场的先行者之一。上世纪 90 年代初,在国家和行业“走出去”热潮引领下,广东卷烟工业开始对境外卷烟销售和进行一系列尝试。原广州卷烟一厂与柬埔寨当地一家公司合资设立柬埔寨威尼顿集团公司(以下简称“威尼顿公司”);原广州卷烟二厂、中国烟草总公司广东省公司等企业合资成立金叶卷烟厂(澳门)有限公司(以下简称“澳门卷烟厂”)。二十年来,依托威尼顿公司和澳门卷烟厂两家企业的不懈探索,广东中烟在海外市场的产品开发、生产制造、人才储备、原料供应、营销网络建设等方面都积累了丰

富经验,并在东南亚地区形成了一定优势,为中国烟草“走出去”提供了有益借鉴。

中烟英美烟草国际有限公司成立前,澳门卷烟厂主要承担了广东中烟核心品牌“双喜”在境外市场的拓展工作。广东中烟在其“551”发展战略中(即产销规模 500 万箱,工业税利 500 亿元,商业销售收入 1000 亿元),明确提出了将“双喜”“逐步发展成为国际性品牌”,将开拓“双喜”海外市场作为做大做强“双喜”在国际市场上的延伸。按照这个目标,澳门卷烟厂通过不断开拓海外免税市场、扎实推进有税市场,巩固了“双喜”在国际市场的占有率。

目前,“双喜”品牌已覆盖中国所有开放口岸城市,走进 230 余家免税店,进入新加坡、印尼、越南、加拿大、美国和新西兰等免税市场;同时成功在香港主流市场打开销路,成为香港最畅销的国产烟之一,还在东南亚、澳洲、南美洲等十多个国家和地区的主流有税市场亮相。

本土化策略建功

对于中国卷烟工业而言,开拓境外市场面临着复杂的营销环境。广东中烟如何适应与本国差异极大的境外市场和管理环境,成功的关键在于走出了一条“本土化”发展模式。“双喜”的国际化之路,也将进一步借鉴

这些成功经验。

除了采取将卷烟品牌形象、口味本土化等常规方法之外,广东中烟的境外品牌本土化策略涉及范围也更加广泛。

人员本地化是广东中烟境外品牌本土化战略的重要环节。以威尼顿公司为例,目前该公司拥有员工 743 人,其中近 97%为当地员工。在卷烟生产、营销执行方面,威尼顿公司充分利用本地员工力量,发挥当地员工的语言沟通优势。为了调动柬埔寨员工积极性,威尼顿公司有意识给予他们更多发展机会,一些当地员工已开始担任班组长、营销或财务管理人员等职务。

原料本土化使威尼顿公司克服了烟叶成本上升等压力。在引进“云烟 87”烟叶品种入柬后,威尼顿公司在当地建立该品种的烟叶生产基地,所产烟叶香气浓、叶片大、产量高,一年最高种植收购量达到 1000 吨,占该公司原料采购量的 40%以上。除此之外,鉴于柬埔寨地产烟叶价格低廉、供应稳定等优势,威尼顿公司对柬地产烟叶在产品中的应用进行了大胆研究尝试,最终,使产品用本土烟叶比例达到 34%以上,对其成本控制、质量稳定起了重要作用。

营销网络为我所用

开拓境外市场,目标在于市场,关键在

于如何开拓。为此,铺就为我掌控的本土化区域营销网络在中国卷烟品牌“走出去”环节中至关重要。

同样以威尼顿公司为例,其所在地柬埔寨的卷烟工业处于完全竞争市场的环境中。当地经济水平落后、贫富悬殊大,卷烟消费 80%集中在低档产品(售价 0.5 美元/包以下),环境决定了柬埔寨卷烟销售的主力市场在农村,稳定可靠的销售网络和行之有效的终端渠道成为公司做好农村销售工作的保障。

目前威尼顿公司在柬埔寨设置 9 大销售代理,主要承担物流工作,销售范围覆盖柬埔寨 24 个省市。400 余名业务人员由威尼顿销售部直接管理,根据消费者特点分为 6 大区域,直接面对客户终端,开展推广活动,采集反馈市场信息,“以我为主、由我掌控”的销售网络已然铺就。

“为我所控”销售网络模式也同样在香港应用。在澳门卷烟厂销售团队的努力下,“双喜”在香港连锁便利店覆盖率达 100%,报摊覆盖率达到 70%,还建立起了自有的送货队伍,逐步将营销网络牢牢抓在手中。

威尼顿公司的竞合战略为中国烟草“走出去”积累了宝贵经验。实践证明,只有既敢于竞争又善于合作的企业,才能在当前时代中胜出。

赣南卷烟厂不拘一格“育”人才

江西中烟赣南卷烟厂在全面对接赣州烟厂发展的进程中,始终以培养好、发现好和使用好人才,作为提升核心竞争力、增强对接发展后劲的突破口,通过培训工作的提速、提质和提高,进一步加快人才强企步伐。

一是人才培养方法多样。为调动员工的学习积极性,提高员工岗位技能水平,为顺利对接赣州卷烟厂提供人才保障,从综合管理、技术理论、生产操作、技师培训及其他相关培训等方面对全年培训工作进行安排,目前共完成送外培训 38 批 184 人次,内部培训 12 批 425 人次。其中技能人员赴常德、许昌、上海、昆明等烟机设备生产厂家技术培训 4 批 25 人次,赴南昌、龙岩等卷烟生产厂家岗位技能培训 12 批 108 人次。

二是人才激励机制创新。深入开展劳动技术竞赛活动,给员工搭建了一个施展才技、展示风采的舞台。首先是积极开展各类技术比武和岗位大练兵活动,创新开展“缺什么补什么”的“实战型”培训,通过相互学习提高见识、增长才干,使其具备“上一档”的能力,并加大培训考核力度,采取上浮岗位工资、一次性物质鼓励等相结合的办法,调动员工学习积极性。近几年来,已经成功地举办多次岗位技术竞赛,有多位技术“状元”脱颖而出,起到了良好的带动和示范效应。

三是人才使用多管齐下。着重培养新毕业大学生员工,在企业的管理、安全生产等各个方面、各个岗位放位子、压担子,让他们在实践中得到锻炼、得以提高。同时在专业技术职务的评聘工作中,结合企业的实际情况,借鉴兄弟单位的经验,认真制订方案,精心组织实施,打通专业技术人才的晋升通道,为企业输送了新鲜血液。

(刘军)

涪陵卷烟厂制丝车间加强物耗分析

近日,川渝中烟涪陵分厂制丝车间召开专题会,专题分析烟叶消耗工作,要求强化过程管控,采取有力措施确保单箱烟叶消耗控制在年度目标值内。

自 11 月份以来,该车间以降低单箱烟叶消耗为工作重点,围绕年度烟叶消耗内控目标,加强分析,强化控制,采取有效措施来保证目标任务的完成。一是实行烟叶消耗日监控周分析制,强化数据统计的准确性,确保烟叶消耗以日保周,以周保月目标;二是加强原料来料控制,开展来料重量与水分抽查;三是全面排查各筛分装置完好性,认真评价各监视测量装置的有效性和准确性;四是强化设备维护保养力度,为生产持续正常运行提供保障;五是重点关注过程工艺指标的稳定性;六是班组开展指标破纪录竞赛活动;七是加大设备点检、工艺三级巡检检查考核力度;八是严格执行路径清扫物料分牌号回用和夜班保养可用物整选回用回掺制度。

据了解,截至 11 月 14 日,该车间烟叶消耗,除个别牌号外,均控制在目标值以内,并呈稳中下降趋势。

(邱菊)

宁波卷烟厂引导车间创办特色班报

为增强班组凝聚力,浙江中烟工业有限责任公司宁波卷烟厂近期积极引导各车间创办特色班报,主要报道班组生产任务执行情况、特色活动、职工先进事迹与工作心得等。图为日前该厂卷包车间职工正在阅读新推出的车间班报——《家文化》。

劳栋栋 陈思远
摄影报道



红辽公司:安全标准化班组建设要做好四步走

陈东

在红辽公司开展的安全标准化班组建设活动中,营烟滤棒车间甲班全体成员更加认识到,只有通过高标准、严要求、勤检查,坚持预防为主、加强安全教育,统一好平安是福的安全价值观,才能达到班组零疏忽、零隐患、零事故、零伤害的安全目标,班组的日常安全管理工作中必须做好以下四步:

第一步,经常“照镜子”,班组的安全生产才能夯实基础。作为班组员工,要以红辽公司安全文化体系为指导,遵循以人为本和“安全第一、预防为主、综合治理”的工作方针,按照公司安全生产的总体部署要求,结合部门和班组的安全生产各项规章制度、安全作业规定及其流程,把握好安全标准化达标中“对标、对表、对照”检查监督的这面“镜子”,对班组自身安全生产工作中存在的问题和不足进行自查自纠、闭环整

改,补齐短板、堵塞漏洞,切实将安全生产各项工作落到实处、产生出实效。

第二步,经常“正衣冠”,安全生产才能标准规范。班组全体人员一定要高度重视安全生产工作,以身作则,遵章守规,切实履行好安全生产职责,在建立健全各级安全生产保证体系的基础上有效管控以确保企业的安全生产。认真开展好班组安全学习培训活动,落实生产作业流程的各项管理规范。要用不断细化的安全生产管理的规定、措施等“条条框框”把班组员工的行为习惯约束和规范起来,让其“穿衣戴帽和生产工作行为”符合安全生产作业规程,使大家不敢越安全生产的“雷池”半步,安全生产才能做到可控、能控、在控。

第三步,经常“洗洗澡”,安全生产才能警钟长鸣。通过以“人人查隐患,全员管安全活动”活动,开展好各种形式新颖的安全宣传教育,并且形成有效的长效机制,切实“洗去”部分员工思想意识中存在的安生

产意识淡薄、思想松懈的“污垢”,不断增强班组员工的安全生产责任意识,让安全生产责任意识根植固化于班组员工的思想上,落实到实际工作中,真正做到入脑、入心、入行。

第四步,经常“治治病”,安全生产才能长治久安。通过开展班组安全标准化建设达标活动,不断加强安全隐患排查治理工作,强化安全生产监督检查与考核管理。做到在安全生产上铁面无私、不留情面,用健全完善的安全生产监督管理体系“割除”部分员工中存在的重生产、轻安全的思想“毒瘤”,着力治理和解决安全生产工作中存在的“活动年年搞、问题回回提、隐患经常在”的顽疾,坚决杜绝各种违章行为的发生。

基层班组经常开展“照镜子、正衣冠、洗洗澡、治治病”活动,让安全始终贯穿我们班组安全管理工作的始终,真正让班组全员体会到平安是福的价值所在,将班组安全建设更上一个新的台阶。

陕西中烟四项措施提升三项工作规范水平

今年以来,陕西中烟工业有限责任公司紧紧围绕“卷烟上水平”主要任务,突出“严管理、促规范”工作重点,以规范有效、完善管理、促进生产经营为目标,坚持集体民主决策,优化审议流程,强化规范管理,充分发挥管理委员会职能,不断提升企业规范经营水平。

《烟草企业采购管理规定》文件下发后,陕西中烟结合工作实际,梳理完善流程,规范采购实施,强化细节监督,扎扎实实贯彻落实国家局相关规定。

一是建立健全组织机构,明确管理职责权限。成立了采购管理办公室,细化完善了三项工作管理委员会、采购办等组织机构的职责权限,确立了招标采购管理遵循“统

一领导、分级管理、集中采购、规范实施”的原则。

二是修订完善规章制度,健全制度管理体系。按照“全面覆盖、全程控制、权责明晰、执行顺畅”的“三项工作”管理标准建设要求,完善了三项工作制度体系,修订了公司《采购管理办法》、《工程物资采购服务采购管理委员会工作规则》等规章制度,增强了三项工作管理标准的针对性、有效性和可操作性。

三是切实加强过程控制,规范采购管理流程。从立项实施申请批复、概预算审计、采购计划执行、招标代理机构抽取、招标采购文件审定、中标成交结果审定、合同签订等各个环节,严格按照规定流程、节点做好控

制管理,项目信息化固化运作程序和档案资料的规范化管理水平不断提升。

四是充分发挥民主决策,认真履行职责。严格按照“应招尽招、能招尽招、真招实招”的整体要求,坚持以公开招标为主要采购方式,拓宽评委专业分布及评委库规模,优化完善三项工作管理网上办公平台建设,借助网站、公示栏等载体,及时更新招标信息,广泛接受职工监督,拓宽了监督渠道。从法律监督、审计监督、纪检监察监督、民主监督入手,强化监管格局,确保监管到位。截至 10 月底,公司已实施的采购项目公开招标比例为 86.83%,有效支撑了公司三项工作规范运作。

(张少伟)

楚雄复烤厂多措并举夯实精益管理

“6S”管理,助推“精益管理”,随着“6S”活动的不断深入,近日,云南烟叶复烤有限责任公司“6S”管理验收评级考评组一行 13 人到楚雄复烤厂检查指导工作。

按照《公司 6S 管理提升活动实施方案》、《公司 6S 管理验收评级检查标准》要求,检查组分四个工作小组,本着“公平、公正、公开”的原则,严格不留死角地分别对厂所属办公区、生产生活区、露天货区、物资仓库、仓储物流、复烤加工等生产作业现场和各区域通道、死角,进行了严格细致的检查。检查组对楚雄复烤厂“6S”管理工作推行高度重视、定位准确、强势推进给予了高度的认可和好评。并对后期工作整改推进提出了具体的指导意见和要求,一是持续加大对“6S”管理工作的关注力度,真正做到“把功夫下在现场”提升管理水平。二是通过“6S”管理活动的纵深发展,提升精益生产,提高基础管理能力,从而满足生产经营管理的需求。

厂主要负责人张达富对公司“6S”评级验收检查组的到来及检查提出问题 and 指导意见、建议表示感谢。并对下步“6S”管理工作推出新成效提出要求:一是“6S”管理工作是提升管理水平的重要组成部分,楚雄复烤厂将牢固树立“讲素养、转作风、提效率”的“6S”工作推行理念,把准“6S”管理的精髓和脉络,真正发挥其实际作用,推进和巩固“6S”成果,为厂推行“精益管理”奠定坚实基础。二是各部门要加大宣教落实力度,全厂干部职工要进一步提高对“6S”管理工作的重视程度,真正形成习惯及素养,加强自律和提高自我管理的意识,不断推进“6S”?管理工作再上新台阶。三是改进“6S”管理细节,结合实际,真正做到“因地制宜”,促进生产现场井然有序和推动“6S”管理助推精益生产。四是“6S”管理贵在坚持,各部门要积极对照,履行整改要求。同时,坚持做好巩固提升工作,“6S”推进办及职能管理部门要加大对自查考核力度,把工作落到实处,保持和持续推进“6S”管理成果,为完善提升“6S”管理工作打牢长效机制夯实管理基础。

(王加德)

安徽中烟青干班开班

近日,安徽中烟公司青年干部培训班在安徽省委党校开班,这也是公司第 6 期开班培训了,公司副总经理赵辉以《形势与任务》为题,给第 6 期青干班全体学员授了首课。

赵辉在授课中,首先结合国家的政治经济形势,围绕行业“三大课题”,分析讲解了中国烟草当前面临的形势,并通过与跨国烟草公司的对比,就烟草行业的发展进行了展望;其次着重剖析了安徽中烟的形势与任务,他指出,从今年 1-9 月份的经济数据看,公司当前总体运行平稳,发展态势良好,特别是黄山红方印、天都的成功推出,为下一步的发展奠定了基础,同时他还强调,公司前景看好,但发展的任务和压力也在不断增大,大家必须要坚定信心,重点把握好目标集聚、突出创新、人才导向等方面的问题;最后就公司青年干部的成长,给大家提出了四点要求和希望:一是认真学习、提高素质;二是坚定信念、提高觉悟;三是勇于实践、提高能力;四是勤奋努力、把握机会。

课后,学员们纷纷表示,通过赵辉的授课,对行业和企业的发展形势和任务有了深入的认识,对安徽中烟的发展信心更足,自身的使命感和责任感更强,将加强学习、努力工作,积极推动黄山品牌第三次创业。(安烟)

上海卷烟厂打造“数字化工厂”严控生产物耗成本

上海烟草集团有限责任公司上海卷烟厂大力推动信息化与工业化的融合发展,围绕“制造装备数控化、生产管理信息化、决策分析智能化、人文环境知识化”的目标,致力于打造一流的“数字化工厂”。工控层面,依托实时数采平台、装备自控系统、SPC 系统与生产监控大屏,针对制丝 41000 个采集点、卷包 25000 个采集点,实现了生产过程数据的“秒级”采集与异常预警;应用分析层面,依托 MES 制造执行系统、数据中心等,以集中生产调度为主,以条线专业管理为辅,对整个生产过程进行协调、统一的控制与管理,实现对生产动态柔性、设备监控保障、质量过程控制、管理决策分析的全方位支持,不断提升工厂生产与管理的运行效率。

另一方面,上海卷烟厂强化监控多管齐下,始终严格控制各类物耗指标,尤其是烟叶、盘纸、滤棒、丝束等重要物耗指标,按照“三班监控机台消耗波动情况、日班查摆分析波动原因、专业条线解决异常波动问题”的管理方法,确保生产过程中各类物耗指标平稳、受控。随着工厂多项技术改造的推进,他们注意加强对各类因生产变动产生的物耗波动的过程控制和监控管理。例如,运用 TWI 工作方法,梳理优化生产工艺流程,进一步挖掘降耗空间;同时注重对各类系统性高消耗现象的深入分析,开展了“降低中华专线 M5-FX2 机组综合物耗水平”项目、“提高一次成品率”等专题研究,致力于减少生产过程中原辅材料的消耗浪费。近三年来,盘纸单耗、滤棒单耗等指标波动始终保持在 0.1%以内。(尚文)