

中国金叶周刊

GOLDLEAF WEEKLY

2014年2月26日 星期三 责编:袁志彬 编辑:周君 美编:张彤

企业家日报

9

浙江中烟国际战略完美演绎“主导推进”与“积极跟进”

■ 杨卫中 江巨阳

“对国际市场,我们强调要把境外拓展提升到战略高度来总体谋划,目标是在中式卷烟国际市场上牢牢占据一席之地。”浙江中烟工业有限责任公司总经理刘建设坚定有力的话语,道出了浙江中烟人的梦想与追求,也昭示着一个负责任企业“走出去”的决心。

聚力而为

让浙江中烟强大起来!浙江中烟人心怀这样一个迫切的愿望。

2007年,烟草行业“两个跨越”发展思路正式提出后,浙江中烟和很多卷烟工业企业一样,进入了一个快速成长时期。如今,由省内向省外跨越基本实现,而“走出去”——由国内向国际跨越,道路漫长,仍处于攻坚时期。

“企业,只有到国际市场中去,经过跟国际烟草公司同台献艺的市场竞争考验才能逐步成长起来。”作为浙江中烟进出口部负责人,洪树义话语之中透着丝丝忧患,“走出去”有其战略意义在里面,我们要坚定不移地走这条路。”

开展拓展国际市场工作,浙江中烟开启的是集全企业之力推进模式。

“浙江中烟在‘以中烟国际为主导,各中烟公司为主体’的行业现行体制内积极发挥主体作用,把行业战略扎实有效地转化为企业战略,努力承担起主体责任。”在2013年12月召开的烟草行业拓展国际市场工作会议上,浙江中烟副总经理孟伟刚在发言中这样讲道。

孟伟刚的话不是高调的表白,而是基于对浙江中烟现实的考量。他们站在企业战略高度谋划拓展国际市场工作,在组织保障、队

伍建设、品牌定位等各方面形成了清晰且坚定的思路。

在拓展国际市场工作中,浙江中烟实现了布置任务一杆到底,配置资源一呼百应。孟伟刚如是说。

应势而行

“国际市场空间虽大,但‘走出去’困难也多。”洪树义坦言,对于国际市场,不可能一进去就“抱只鸡”回来,需要“做长线”。

2007年,浙江中烟从商业企业接过卷烟进出口经营权,成立了进出口部,迈开了“走出去”的步伐。

“办起一个工厂容易,但在境外建起销售渠道,打开一个市场难上加难。”谈起“走出去”的难点,洪树义告诉记者,“没有市场,一切都是零。”

要摘果子先种树。浙江中烟确立了“先有市场、后有工厂”的工作思路,始终将市场培育作为工作的重中之重。

“具体实践中,我们不断加大营销资源投入力度,派出营销团队直接介入国际市场营销工作,拓宽营销合作渠道提高营销质量,开发适销产品及及时响应和满足客户、市场需求,有力支持市场拓展。”洪树义介绍说。

“走出去”进程中,浙江中烟稳扎稳打,步步为营。2010年,该公司境外卷烟销量由2007年的7.8万件增长到31.5万件,在实现销量大幅增长的同时,积累了拓展国际市场的工作经验并锻炼了队伍。

2011年,随着行业拓展国际市场工作总体规划 and 部署进一步明确,浙江中烟更加坚定了“走出去”的信心,重新调整定位“走出去”的品牌、市场、目标以及策略等,全力以赴推进国际市场拓展。

围绕在中式卷烟国际市场上牢牢占据一席之地的目标,浙江中烟将品牌调整为“利群”、“摩登”2个,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洲市场。

与此同时,综合考虑一段时期拓展国际市场中遇到的政策困难与条件约束,浙江中烟探索提出了“三篇文章两头做”发展策略。境内文章境外做,充分利用内外销卷烟在原料使用上的差异性,通过做大“摩登”境外市场,实现烟叶资源在更大范围的优化配置;渠道文章生产做,从生产入手向渠道延伸,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,消除企业“人、财、物”跨境流动政策性障碍。

浙江中烟这一系列举措,好比是调整姿态、握紧拳头、瞄准目标打了出去。

适时而动

“境外实体建设,是我们更靠近前沿的新的出发阵地。”孟伟刚指出,随着行业“三步走”国际战略的提出,他们对境外实体建设重要性的认识也进一步深化。

按照“先市场、后加工、再办厂”的具体实施路径,浙江中烟确定了“主导推进”和“积极跟进”境外实体运作发展方向:主导推进阿联酋和印尼的境外实体项目,并积极跟进行业的巴拿马和伊朗重点项目。

在扎实推进市场培育的基础上,2011年9月23日,浙江中烟与阿联酋瓦达尼亚公司签署委托加工合同,拉开了浙江中烟海外生产的序幕。随后,浙江中烟派出技术团队和生产团队赶赴阿联酋,于11月份正式启动“摩登”卷烟批量生产。

5032件卷烟当年在阿联酋被生产出来,

这意味着浙江中烟“走出去”的步伐开始由贸易合作向生产合作转变,迈出了具有里程碑意义的一步。

“从贸易合作走向生产合作,进一步提升了双方的战略合作伙伴关系,进一步拓展了市场空间,也为我们提供了一个境外生产合作项目的实战演练平台。”孟伟刚指出,通过这个项目,初步形成了浙江中烟境外生产的基本组织形式、资源统筹配置、进度控制方法以及重要人才储备,为后续的进一步拓展奠定了一定的基础。

2012年,浙江中烟启动境外实体建设;2013年12月,浙江中烟与阿联酋瓦达尼亚公司合资建设的环球烟草公司正式投产,年内生产卷烟6398件。

“环球烟草公司移植生产中东市场的主销规格产品,2014年生产销售目标30万件。”洪树义介绍说,“目前,我们派出的营销、管理、生产技术人员正坚守在合资公司生产现场,完善生产环境,培训当地员工,构建管理平台,确保合资企业的健康运行。”

稳步推进境外实体建设,在演好“主导推进”角色的同时,浙江中烟也分外重视“积极跟进”工作。2012年,浙江中烟以“摩登”品牌在中南美洲的市场拓展为基础,实现了在湖南中烟巴拿马生产基地的委托加工,当年生产630件。2013年迅速扩张,生产卷烟2.16万件,全部销往本区域市场。2014年委托加工5万件“摩登”工作也已启动。

一步一个坚实的脚印,里程碑连着里程碑,浙江中烟拓展国际市场各项工作都在不断深入。“十二五”以来,浙江中烟境外年销量从期初的31.5万件增加到2013年的69.3万件,3年来年均增长30%。“摩登”品牌销量2013年突破61万件,连续3年在行业6个国际培育品牌中稳居第一。

汉中卷烟厂开展精益管理促跨越式发展

马年伊始,万象更新。陕西中烟汉中卷烟厂认真落实公司转变发展方式的工作要求,积极谋划实践“三大课题”,以精益管理为主线,深入开展精益管理,不断提高企业基础管理水平,切实转变发展方式,创建一流卷烟工厂,努力推动企业实现跨越式发展。

陕西中烟汉中卷烟厂创新思维,全力以赴,优化整合,努力促进管理方式由“精细化”管理向“精益化”管理转变,实现管理上水平,向管理要效益,消除浪费、创造价值。将精益管理的思想和方法与各项工作有机融合,系统推进,全面提升管理效率和效益,大力推进发展方式转变。

一是结合综合体系建设和标准化建设,围绕“导入精益思想、推行精益方法、建立精益组织、形成精益流程、实现精益目标”的工作要求,制订精益管理推进实施方案,明确工作任务,以追求“零浪费、零缺陷、零事故、零差错、零延误”为目标,高效推进精益管理工作,促进企业管理水平全面提升。以“体系整合优化”为核心,对所有管理体系进行协同整合,构建“统一规范、集中高效”的“精益管控体系”。

二是以“过程零浪费”为目标,推进精益生产,实施柔性化生产,加强设备管理和现场管理,完善以机台为中心的自主管理模式。

三是以“质量零缺陷”为目标,推进精益质量,建立“规范化、标准化、科学化”的质量管控模式,形成以“预防管理体系”等多体系为架构的质量管控体系,充分发挥ERP等信息系统在质量管理中的作用,扎实开展工艺测试工作,建立推进群众性质量活动的机制。

四是以“六个零”为目标,推进精益物流,开展“标杆库”创建工作,强化6S现场管理,建立“权责清晰、流程顺畅、管理精益、服务高效”的物流管理新机制,控制物流成本。

五是以“安全零事故”为目标,推进精益安全,严格落实安全生产责任制,加强安全隐患排查整改和考核,加快推进安全生产标准化以级达标,全面推进安全信息化建设,健全应急保障机制。

六是进一步严格规范管理,严格落实《烟草行业采购管理规定》,加强综合计划执行情况检查,完善绩效管理考核,加强内部沟通协调和信息共享,建立健全管理创新激励机制,逐步形成创新突破、持续提升的管理特色,努力推动一流卷烟工厂创建工作不断发展。(李哲民)

红辽公司沈阳厂:“师带徒”成企业传承技术重要途径

“师带徒”活动是红塔辽宁烟草有限责任公司沈阳卷烟厂多年的优良传统,已成为企业传承技术的重要途径。通过开展此项活动,沈阳卷烟厂职工关系进一步融洽,车间学技能、比技能风气逐渐浓厚,职工技能和素质明显提升。图为沈阳卷烟厂卷包车间职工张宇(左)和徒弟马诚禹正在共同探讨生产中遇到的问题,这对师徒结对已有3年时间了。

云轩 摄影报道



川渝中烟:娇子核心原料基地单元增至35个

近日,笔者从川渝中烟物资供应中心获悉,该公司向国家烟草专卖局申报的6个国家级基地单元正式获得批复。至此,该公司已在全国12个省市建成35个基地单元,其中国家级单元26个,特色品种单元18个,基地规模达60余万亩,特色品种总量达到100万担,娇子品牌原料保障能力有效提升。

近年来,该公司按照标准化、精细化、规范化的要求,坚持以品牌导向为核心,以基地单元为载体,以特色优质为目标,以植烟生态为基础,以优良品种为支撑,以技术措施为保障,推动圈地型基地向品牌导向型基地转型,科技项目由偏重学术研究型向实用

推广型转型,基地工作由粗放型向标准化、精细化、规范化转型,着力优化布局,加速建立优质烟叶基地,不断提升优质原料保障水平。

该公司物资供应中心结合近几年科研项目研究成果,对技术重点进行了梳理,形成“以土壤为前提,以品种为基础,以成熟度为中心,加大壮苗培育、适时移栽、水肥调控、科学采收、结构优化关键技术应用”的基地生产技术工作思路。公司烟叶人员全过程参与基地单元的烟叶种植、收购、调拨和加工环节,并与商业企业和科研院所积极配合,大力开展科技项目攻关,先后推广了壮苗培育、膜下小苗移栽、绿色防控等多项先

进适用技术,不断提高基地烟叶生产技术针对性和技术到位率,仅2013年就设立科研项目39个,其中推广应用型项目达到70%以上。为了让烟农和烟技员掌握这些技术,公司采取不同培训方案,对近两万人次进行了培训。

为确保基地单元各项工作落到实处,该公司加强检查考核和信息反馈力度,从制定生产技术方案开始,到质量评价、成果转化和推广应用,对烟叶生产和项目实施进行全程监控。同时,在生产的关键节点、关键流程和关键技术,推行专家“许可制”,增强工作实效,使项目实施更具针对性、符合性和有效性。(长江)

北京卷烟厂提出2014年“132”生产经营目标

上海烟草贯彻落实行业烟草工作会议精神大会召开后,北京卷烟厂及时组织全体中层以上干部学习传达会议精神。通过学习,进一步坚定了信心,明确了目标。干部员工表示,要紧紧围绕集团公司“全面贯彻落实党的十八届三中全会精神,深入推进集团‘创新驱动、转型发展’,着力打造‘百万千亿’升级版”目标要求,遵循“打基础、调结构、提素质、促规范、上水平”工作思路,以强烈的危机感、使命感、责任感,深入推进企业创新转型。

品牌转型发展为中心,以群众路线教育实践活动为动力,努力做精产品、做稳市场、做实管理,持续提升“做混合型高端市场的领跑者”能力,并提出“132”生产经营目标。即围绕一个中心:以“中南海”品牌转型发展为中心,提结构、增效益、稳份额。推进三项工作:推进产品质量、三期技改、成本费用控制三项工作。强化两项保障:以强化规范管理和基础管理为保障,做实市场、务实作风、夯实管理。同时,提出六项措施:一是以“中南海”品牌转型发展为中心,着力培育与创新,进

一步提升营销力。二是以“创建一流卷烟工厂”为平台,着力精益生产和持续改进,进一步提升制造力。三是以推进技术进步为重点,着力新品研发和三期技改,进一步提升竞争力。四是以完善创新工作机制和平台为目标,着力规范管理和基础管理,进一步提升创新力。五是以党的群众路线教育活动为动力,着力班子建设和队伍建设,进一步提升文化力。六是以易地三期技改工程安全管理为重点,加强施工安全和风险管理,进一步提升安全力。(京讯)

赣南卷烟厂强化班组建设 为企业管理注入正能量

日前,江西中烟赣南卷烟厂历时四个月的“抓班组 强基础 促提升”活动顺利结束。此次活动的开展,对强化企业班组建设,提升员工的综合素养,为确保企业平稳对接赣州烟厂起到了良好的促进作用,为企业基础管理注入了正能量。

一是厂部高度重视,部门积极行动,广泛宣传营造氛围。为使“抓班组、强基础、促提升”活动顺利展开,成立了由厂领导担任组长的活动领导小组,并制定了详细的活动实施方案,各部门及时开展了宣传发动工作,营造了“抓班组、强基础、促提升”的良好氛围,利用班前会、晨会组织员工学习了厂部《关于开展“抓班组、强基础、促提升”活动实施方案》《6S精益管理考核细则》以及班组建设等相关文件,并发动广大员工踊跃向厂报、OA系统投稿,活动期间共收到投稿18篇。

二是自查、互查相结合进行整改。各部门、班组督促每位员工做到“工作间隙勤清扫、上班之前小清扫、下班结束大清扫”,保持整洁、明快、舒畅的工作环境,坚持分工负责,每日班组、部门进行检查、反馈,使生产现场和办公区域始终保持最佳状态。对厂6S办和部门查找出的问题点一一进行了整改,活动中共检查发现6S问题点23项,全部整改到位。

三是以班组为平台开展6S管理“寻宝”和“洗澡”活动,重点整治6S管理的卫生死角和盲区,进一步净化生产(工作)环境。通过“寻宝”和“洗澡”活动,工作环境干净整洁,各种标识赫然醒目,物品摆放井然有序,员工各司其职,增强了班组的团队凝聚力,取得了良好成效。

四是在全厂举行“安全在班组,6S在班组”征文比赛。各部门班组认真组织员工参赛,广大员工依据岗位特点,精心准备,认真撰稿,以身边人、身边事为题材,剖析事故给个人和集体带来的危害,自己应该如何遵守安全规章制度、安全操作规程。通过举行征文比赛和各部门开展的一些活动,进一步提升了广大员工“我要安全”的安全生产责任意识,夯实了企业安全生产管理。

五是开展安全基础知识竞赛系列活动。为进一步提高员工的安全基础知识,增强安全防范意识,牢固树立“安全第一、预防为主”的思想,各部门、班组积极行动,结合自身的特点,扎实开展安全文化建设,开展了以班组为单位的安全知识竞赛,夯实了班组安全生产管理基础,使基础管理工作更加系统化、规范化。厂部在班组安全基础知识竞赛的基础上选拔出102名优秀选手参加全厂安全基础知识竞赛,力求使每一个员工都成为安全员,以员工安全确保全厂生产的正常运行。为对接时期我厂保生产、保质量、保对接,和谐稳定保平安起到了支撑作用。

六是以部门、班组为单位开展岗位技能练兵。为不断营造刻苦钻研技术的学习氛围,各部门根据此次活动方案的精神,认真筹备、层层落实,积极开展各类技能的内部培训、研讨和交流活动,并结合实际,针对赣州烟厂设备的特点,纷纷组织员工进行岗位技能竞赛。(江西中烟)

江西中烟抓关键聚焦营销创新工作重点

近日,江西中烟工业有限责任公司在南昌召开2014年销售暨全员营销工作会,进一步研究和部署“金圣”品牌的发展工作,全力落实年初公司工作会议对营销工作提出的各项任务。

公司党组书记、总经理郑伟认为,2013年是“金圣”品牌发展极为不平凡的一年,面对全国卷烟市场销量增长放缓、“金圣”品牌年初库存过大、“金圣”品牌销量一度出现下滑的不利形势,营销中心以及各销区平台、各企业全员营销顶住压力,主动作为,苦干实干,通过科学调控货源、深化工商协同、加大终端促销等措施,较好地实现了“金圣”品牌保持销量增长、市场扩张、状态良好、形象提升的良好势头。

就如何做好2014年的“金圣”品牌发展工作,郑伟提出,江西中烟和“金圣”品牌的发展正面临着前所未有的发展机遇。全体干部职工要把思想和行动统一到抢抓发展机遇上来,珍惜国家局、省政府高度重视“金圣”发展带来的政策机遇;珍惜商业公司支持“金圣”品牌发展带来的市场机遇,珍惜他们为“金圣”品牌的发展提出的“货真价实”的政策支持;更要珍惜“金圣”品牌创牌20年来积淀的技术、文化、产品等带来的品牌机遇。

要抓住关键,把营销创新聚焦到狠抓重点工作上来:一是要围绕年度目标狠抓工作细化,围绕年度目标的实现抓好目标分解、方案制定、完善考核等三项基础工作,为实现全年各项目标任务打下坚实的基础。二是要围绕全员营销提升工作水平使全员营销工作真正成为营销工作的重要支撑。三是要围绕市场培育狠抓策略创新,认真抓好精准营销、终端宣传、品牌培育、工商协同等重点工作。郑伟还强调,要把工作落实建立在构建制度保障上来。2014年的营销工作已经确定了目标,明确了工作重点,提出了工作要求,关键在于落实再落实:一是要围绕对营销工作的组织领导;二是要加强营销中心班子建设;三是要进一步加强对销区平台管理。(雷建华)