

梦在远方 路在脚下

——对话红云红河集团

■ 吕玉敏 邢忠敏

改革:内生求变 外力支撑

中国烟草: 今年是红云红河集团成立五周年,但是集团改革探索的历程还可以追溯到更早,从“9 变 4”、“4 变 3”、“3 变 2”,在云南烟草工业的每 4 次改革中,红云红河集团总是能够走在前面,每一次作为改革先锋的背景和动力是什么?

姚庆艳:回顾过去五年,甚至十年,应该说,红云红河集团的每一次改革探索都是紧跟国家局政策导向、紧跟行业改革发展大趋势的。

2003 年以来,行业以工商分开为突破口开启了新一轮改革的序幕,提出了“大企业、大品牌、大市场”的发展目标。在这一过程中,资源的优化配置是关键。对于云南烟草工业而言,在计划资源、原料资源、品牌资源、市场资源等方面具有一定的优势,如何将优势资源配置到最具有发展潜力,最能创造经济效益的领域,就需要着手从机制体制层面考虑联合重组、推动发展。正是这样的发展诉求,才有了云南烟草工业从“9 变 4”、“4 变 3”、“3 变 2”,以及当前正在推进的“两整合、两统一”改革,朝着更高的方向和目标迈进。

武怡:改革探索,一方面是内因求变,另一方面也是行业发展大局和全省烟草产业发展规划的支撑。从 2005 年到 2008 年上半年,红塔、红河、红云“三红集团”怎么走,是 3 变 2 还是 3 合 1 已经在不断地反复讨论。应该说,成立红云红河集团和成立红云集团背景有所不同,这一次平台更大,是两个集团之间的整合。两大集团能够实现重组整合主要是品牌优势的互补,“红河”当时市场基础很强,但高端优势不够突出,而“云烟”则面临着再往低端发展,其高端形象将难以立足的现实,因此,为了大品牌发展的需要,红云、红河在一个更高平台上又进行一次新的整合,从而成立了红云红河集团。

许力为:变则通,通则久。红云红河集团之所以在行业每一次改革探索中能够走在前列,一方面源于发展的压力,云南烟草工业也曾经有过散、乱、小的困难时期,优势资源没有得到优化配置,要实现企业和品牌做大做强,就只有通过不断改革、不断优化资源配置挖掘潜力,加快发展速度。另一方面源于责任的压力。作为烟草大省,国家局、云南省委省政府以及合作企业所在地党委政府对于红云红河集团和“云烟”品牌都给予了很高期望,早在 2005 年昆明卷烟厂开始新一轮联合重组、共同发展之时,时任国家局局长的姜成康就指出,希望以此树立中国烟草联合重组的典范。这种责任的压力也驱动着我们持续探索联合重组、共同发展的道路。

整合:从外延到内涵 从量变到质变

中国烟草:正如各位所言,重组整合最重要的是资源的整合。红云红河集团成立后,如何着手进行资源整合和优化配置?

武怡:资源的优化配置是一个广义的概念,必须要有具体而明确的落脚点,才能真正挖掘潜力,激活活力。红云红河集团重组整合以来,资源整合和优化配置成为工作的重点。营销资源整合。从最初的几个工厂到两个集团,再到重组整合成一个集团,不同营销背景的人员在营销理念、思想、品牌情感等很多方面都是不同的,因此,我们提出“一省一策、全员营销”的营销概念,并进一步延伸为“领导挂片、生产厂承担所在地营销责任”等,使不同的营销理念或文化一起碰撞形成了新的营销合力,推动了品牌发展。

技术资源整合。集团成立后,所有的产品研发线集中到集团,各个工厂不再进行产品研发,这些技术人员观念理念、各自的特长在相互交流中形成新的思路、新的方向、新的目标,使集团整个技术实力在较短时间内实现了较大的飞跃。

原料资源整合。重组整合之后,集团烟叶原料的配置效率大大提高,根据卷烟产品的风格、特色、规格,不断优化三大烟区的原料配置,为保证产品风格稳定、品质不断提升奠定了坚实的基础,使集团旗下的产品都得到了提升。同时在这个过程中,各个产区烟叶种植以品牌为导向,真正形成特色烟叶支撑特色品牌。

管理资源整合。重组整合之前,红云集团的管理模式主要缘于昆明卷烟厂。在云南省内,昆明卷烟厂区位优势明显,文化、管理的包容性和扩张力比较强,现在集团的管理模板就是从昆明卷烟厂一步步优化演变而来,与此同时,结合集团跨区域、多生产点的实际,不同的理念相互交织,不同的成果共同分享,使得集团的管理资源得到进一步优化。

此外,在资源整合优化的过程中,还有一个关键点,就是人员的整合、文化的整合。重组之前的红云集团和红河集团,在思想和文化理念上存在明显差异,重组整合之后要实现更深层次的融合,更高水平的发展,就必须以更加严格的管理规范、更具包容性的价值观来统一全员的思想和行为。因此,在不同的发展时期,按照行业要求,集团以规范为统领,深入推进文化融合,化小企业情为大企业情,化小品牌情为大品牌情,形成了“传承、和谐、创新、超越”的企业精神。



● 从左到右依次为:红云红河烟草(集团)有限责任公司董事长姚庆艳、红云红河烟草(集团)有限责任公司总裁武怡、红云红河烟草(集团)有限责任公司党委书记许力为

可以说,红云红河集团这五年来资源的有效配置,有外延有内涵,资源的整合、提优、进化创造出新的价值,形成了品牌的竞争力,实现了企业实力和品牌影响力的提升。

中国烟草:改革是最大的红利。红云红河组建 5 年来,取得了哪些成绩和成果?

姚庆艳:体制机制的改革调整、联合重组促进了资源的优化配置,打破了原来的行政界限和地域界限,使企业从封闭走向开放,走向联合,而资源的优化配置与效益的增长提升相互促进。联合重组之后,大企业集团的综合实力和品牌的影响力进一步凸显,我们从量和质两个方面优化资源配置,实现了企业和品牌在量和质两个层面的持续提升,使企业进入了良性发展的轨道,推动红云红河集团朝着“大企业、大品牌、大市场”的方向坚实迈进。五年来,无论是品牌的总量规模,还是发展的质量水平,无论是看得见的数据“硬指标”,还是企业和品牌潜在的“软实力”,红云红河集团和“云烟”品牌不断改革突破、成长进步,目前可以说已经处于行业领先水平。

许力为:集团重组整合五年来,集团上下和谐奋进、励精图治,一年一个台阶,创造了新的业绩,实现了新的光荣。具体而言:做大规模,做强企业。集团销量从 440 万箱扩展到 520 万箱,单箱税利从不到 8000 元增长到突破 12000 元,实现税利从 349 亿元增长到 2013 年的 660 亿元、稳定在行业前 3 名的位置,结构和效益增幅远远高于规模增幅,实现了集团跨越发展。

优化资源、做强品牌。“云烟”品牌年产量从 130 万箱增长到 340 万箱,年商业批发销售额从 334 亿元增长到近 1000 亿元,规模与价值均位居行业重点卷烟品牌第 2 位,成长为行业规模和效益兼备的中式卷烟领军品牌,正朝着中国烟草规模第一大品牌的目标迈进。

高端突破,引领发展。代表“云烟”最高科技水平的“云烟·大重九”经典回归,极大提升了“云烟”品牌和价值,带动着“云烟”强势拓展。上市不到两年,“云烟·大重九”一举占据行业高价位卷烟第三的位置,正稳步向中国烟草高价位卷烟第一品牌的高地前行。

创新驱动,技术领先。依托国家级技术中心,加强理论和技术研究,获省部级科技进步 29 项、授权专利 258 项。昆明、曲靖、乌兰浩特卷烟厂和山昆、蒙昆公司技改投产,新疆卷烟厂技改即将竣工,会泽卷烟厂技改有序推进,红河卷烟厂技改开工在即,集团正向着“国内一流、国际先进”的现代化卷烟生产制造基地的目标奋进。

队伍建设,提升素质。尊重劳动、尊重知识、尊重人才,拓宽人才成长通道,集团涌现

出党的十八大和全国人大代表、全国劳模等先进典型,培养出全国技术能手、行业学科带头人、高级职称、高级技师、集团劳模先进等一大批优秀人才。博士、硕士等高层次人才引进培养,持续优化队伍和人才结构,筑牢集团长远发展的人才支撑。

夯实基础,规范运行。严格贯彻中央“八项规定”和国家局“九条要求”,认真落实行业“六个严禁、一个严控”,深入推进“两项工作”,深化全面预算、贯标、对标、创优工作,健全内控标准,完善评价体系,强化过程控制,以规范高效助推集团健康发展。

增强实力,争先进位。集团软实力与硬实力同步增长,以 2012 年度营业收入 748 亿元荣列中国企业 500 强第 156 位。“云烟”以 562.86 亿元、“红云”以 233.25 亿元的品牌价值分列中国 500 最具价值品牌榜第 33、第 70 位。集团先后荣获“中国卷烟行业十大影响力品牌”和“中国卷烟行业最具竞争力十大领军企业”、“全国模范职工之家”等称号。

奉献社会、和谐致远。始终坚持“节约发展、绿色发展”的理念,节能减排,清洁生产,建设“资源节约、环境友好型”生态文明企业。始终牢记发展不忘回报社会,积极参与兴边富民、对口帮扶、扶贫救灾、捐资助学等公益活动,累计捐赠资金超过 4 亿元。被国务院授予“全国扶贫开发先进集体”,连续多年被省委省政府授予“社会扶贫先进集体”,树立起有爱心、负责任、讲奉献的优秀企业形象。

可以说,五年来,集团上下坚定发展理想,共同应对困难和挑战,共同付出智慧和汗水,在做优品牌、做强企业的道路上共同收获了新的成功和精彩,展现出了在行业改革发展中的责任和价值。

未来:梦未远 路正长

中国烟草:2012 年,“云烟”品牌突破 300 万箱,达到了一个新的高度。面对行业当前的发展形势,结合五年来的发展实践,红云红河集团如何规划“云烟”品牌未来发展路径?

姚庆艳:“十二五”以来,在行业“卷烟上水平”基本方针和战略任务的引领和推动下,集团发挥体制机制优势,集中优势资源向“云烟”品牌倾斜,推动“云烟”品牌以每年 30% 左右的增长速度和较稳定的价值成功跨越 300 万箱,呈现出发展速度和质量并驾齐驱的良好状态。

在当前形势下,行业重点品牌发展方向更加清晰,竞争更加激烈,与此同时,新年的压力和挑战也在不断加强,集团成立五年来的发展实践,进一步坚定了我们改革探索的信

心和勇气,面向未来,我们希望能够继续深化改革,在更大范围、更深层次上、更高水平上优化资源配置,把“云烟”品牌打造成行业品牌、国家品牌。具体而言,就是着力将“云烟·大重九”打造成高价位卷烟第一品牌,将“云烟”打造成为中国烟草规模与价值兼具的第一品牌,这将是集团从领导到员工共同的发展愿景和努力方向。

武怡:品牌发展到 300 万箱以后,站上了新的发展高度,也面临着新的困难和挑战,在这个新的起点上,是原地踏步还是趋向下滑,增长速度是低于 10% 还是超过 10%,反映出的发展状态是完全不同的,对于品牌未来发展也将产生截然不同的影响。

2012 年,“云烟”单品牌产销规模突破 300 万箱,而截至目前,在全行业产销规模超过 300 万箱的品牌中,只有“云烟”销量增长超过 15%,这也进一步增强了我们对未来的信心。着眼长远,我认为“云烟”品牌有三个特征为未来发展奠定了良好基础。首先,“云烟”是规模与价值兼备的品牌,未来的方向仍将是高端规格实现规模化发展,规模规格实现结构性提升。其次,集团充分发挥原料、技术等优势,成功打造“云烟”品牌清甜香品类,进一步突出了云烟品牌的风格特色。再次,“云烟”品牌建立了清晰合理的品系结构,从大众的精品系列、珍品系列,到中端的清甜香系列,再到高端的印象系列、重九系列,每个系列、每个价位段都有一个或几个主导规模引领,其他辅助规模相互支撑。

从发展路径来说,实现“云烟”未来的发展目标,在当前行业增量空间非常有限的情况下,一是要进一步深化改革探索,积极争夺行业存量资源,另一方面则要实现集团自主品牌转换,盘活优化集团内部存量资源,从而为“云烟”品牌未来发展打下坚实基础。

许力为:方向已定,路径已明,但实现的过程将是漫长而艰辛的。经过持续多年的高速发展,行业目前计划资源、市场资源都已经趋于饱和,在这样的形势下,“云烟”要打造规模与价值兼具品牌,实现更高、更远的发展目标,除了集团自身奋发努力,深挖发展潜力,进一步释放改革红利之外,还需要行业甚至国家从全局角度、战略层面制定新的政策,进一步深化资源配置方式改革,发挥政策的导向作用,引导和支撑“云烟”品牌发展。

中国烟草:今年以来,国家局凌成兴局长提出全行业要思考、谋划、实践“三大课题”,云南中烟也推动了新一轮“两统一、两整合”改革,红云红河集团如何认识行业和企业当前面临的“发展形势”?着眼未来,“红云红河梦”或者“云烟梦”是怎样的?

姚庆艳:我认为,云南烟草工业提出“两

统一、两整合”改革,与凌局长提出的“三大课题”是紧密结合在一起的。改革的红利在哪里?发展的潜力在哪里?追赶的目标在哪里?经过多年的高速发展,行业已经站上了一个新的起点,再往前发展,仍然是要推动资源的有效配置,进一步释放专卖体制的红利,进一步通过竞争优化资源配置,激发行业竞争活力。

对云南烟草工业而言,两大集团的整合、统一,实际上也是以机制体制为突破口,把市场资源、技术资源、品牌资源、原料资源、生产计划资源、人力资源等等更进一步有效配置,最终实现品牌做大做强。

将这种资源优化配置改革进一步延伸扩大到全行业,我认为品牌的国家化、企业的生产化将是必然的发展趋势。行业上一轮改革主要是省内的联合重组,下一轮就将是省与省之间的联合重组,是在更大范围内优化配置资源,大集团企业也将随着这种跨省联合重组得以实现,从而为行业性大品牌、强势品牌的形成奠定基础,我希望在这一过程中,红云红河集团和“云烟”品牌能够占据主动,能够继续担当改革重任。

武怡:改革是发展的必然路径。云南中烟提出“两统一、两整合”改革,有挑战更有机遇,这是云南中烟对“三大课题”的思考和谋划,也符合十八届三中全会的改革方向,如何通过改革进一步为企业发展营造更为适合的外部环境和条件,还需要行业内外、集团上下共同努力。

另一方面,烟草行业具有很强的发展责任,突出体现在对国民经济的贡献度。“云烟”品牌是全行业的共同财富,是一个国家品牌、民族品牌。“云烟”品牌的发展,将对行业发展起到重要作用,我们也有责任、有义务不断发展好“云烟”品牌,为发扬光大民族品牌尽一份责任。

许力为:十八届三中全会对国有企业提出了六个方面的要求,即:必须适应市场化、国际化新形势,以规范经营决策、资产保值增值、公平参与竞争、提高企业效率、增强企业活力、承担社会责任为重点,进一步深化改革。

我认为这六个方面就是“中国梦”在红云红河集团的具体体现。应对行业思考、谋划和践行“三大课题”的新要求,面对市场竞争“更大对更大、更强对更强”的新格局,践行云南中烟“两统一、两整合”新思路,我们每一个红云红河人,都将以强烈的责任心和使命感,积极推动改革,主动迎接挑战,做优品牌,做强企业,合力图强,和谐致远,不辜负时代赋予我们的光荣和使命。

(文章来源:《中国烟草》)