

浅谈品牌导向性烟叶基地单元的建设思路

■ 李亚纯

基地单元的**稳定、持续发展**需要通过工、商、研联手,以基地单元为平台,整合多方人才资源及科技力量,立足基地单元烟叶特色,围绕生态剖析、品种筛选、技术定位、人才队伍建设,多维度地进行科技攻关和挖掘提炼,提升质量,突出特色。以下就工、商、研如何深入合作开展基地单元建设浅谈几点认识。

一是积极探索新型合作模式,完善工、商、研合作机制。基地单元建设以“工业主导、商业主体、科技主力”为理念,按照“基地共建、生产共抓、资源共享、品牌共创、发展共赢”工作目标,应坚持从以下方面建立新型合作模式。首先,坚持品牌需求导向,完善工业主导机制。在基地内引入品牌观念,融入品牌文化,形成以工业需求为主导的烟叶生产机制,健全烟叶供应链、价值链,实现原料的有效保障。其次,坚持基地单元共建,建立战略合作伙伴关系。工业企业主动参与、深度介入基地单元建设,提出原料需求计划,建立基地烟叶质量评价和质量追踪体系,加强烟叶风格特色和配方研究,以提高基地建设引导率和烟叶利用率;科研单位组织技术攻关,制定烟叶生产技术方案;商业企业优化烟叶生产布局,加强基础设施建设和烟叶生产流通过程控制,形成工、商、研互动烟叶基地建设机制。

二是共同开展特色区域定位研究,彰显基地单元烟叶品质特色化。特色烟叶是指具有鲜明地域特点和质量风格,能够在卷烟配方中发挥独特作用的烟叶。彰显基地单元烟叶特色,要以区域特色生态为基础,针对不同区域的生态特性,有针对性地搞好特色区域定位,找准区域定位,就能够充分挖掘和利用当地的生产资源,维护和保持烟叶特色。进行区域定位时,可以根据实际情况,进行相应分区,确定特色烟叶的核心区和辐射区,以核心区为中心,向四周扩散。同时工、商、研三方要共同努力,在充分调查研究的基础上做好科学规划,科学划分最适宜区、适宜区、不适宜区,按照优化布局的原则,严格按规划布局组织生产。

三是共同完善基地单元标准化生产技术体系,稳步推进集约化经营。在不断推进规模化种植的基础上,围绕现代烟草农业“减工降



本、提质、增效”的核心任务,大力推广和落实科技兴烟技术。不断完善并修订基地单元内的标准化生产体系,并高度重视不同单元区内不同烟叶标准化生产体系的宣贯工作,突出抓好商品化育苗、统一平稳施肥、严格烟叶水分管理、强化以成熟度为中心的种植和烘烤技术的落实等工作,进一步稳定和

提高烟叶的商品质量,彰显风格特色。**四是加强“三化”融合,全面提升基地单元建设水平。**原料供应基地化、生产方式现代化和烟叶品质特色化是现代烟草农业建设的主要内容,也是实现优质烟叶原料保障上水平的有效途径。“三化”是烟叶基地单元建设的三要素,是有机统一的整体,缺一不可。因此,烟草行业工商企业双方应该本着互利双赢,长期合作的原则,加大投入,着力加强“三化”建设融合,进一步保障原料供应基地化、突显烟叶品质特色化、推进生产方式现代化,全面提升基地单元建设水平,提高基地烟叶原料有效供给能力,满足卷烟品牌发展战略的需要。

五是加强科技创新合作,着力保证烟叶品质特色。工、商、研可以通过进一步加强协调配合,发挥各自优势,联合攻关或共同进行科技项目立项研究,在特色区域定位研究的基础上进一步着力解决影响烟叶品质特色化、优质化的抗病品种选育,以及壮苗培育、配套施肥技术、成熟度、烘烤质量、配套实用烟草农机研发等重要问题,重点研究品质与环境、品种的关系品质与风格特点的表征评价与不同风格特色烟叶的形成机理与调制技术,力保基地单元优质烟叶的可持续发展。

六是加强工业验证,建立完善的烟叶质量评价体系。工、商之间应加强沟通,以对应品牌发展需求为导向,完善基地单元对应品牌烟叶原料质量风格特色评价体系,深入开展基地单元烟叶质量跟踪评价,建立涵盖外观质量、主要化学成分、感官质量、风格特色定位、工业配方使用情况等内容的质量数据库,由工业企业负责组建基地烟叶质量评价体系,每年对部分所产烟叶样品进行全面综合检测,并根据检测结果,发现问题,工商双

方针对基地内技术方案共同研究生产技术改进措施,不断完善基地烟叶配套技术,优化烟叶特色品质。

七是共同完善基地烟叶生产条件。基地的综合持续发展离不开配套的基础设施,离不开先进实用的烟用机械,因此,需要工业企业协同烟草部门,共同完成基地内基础设施建设,协助引进基地内适用的先进烟用机械,优化基地烟叶生产条件。

要实现基地单元的**稳定、持续发展**,工、商、研三方应探索更高水平、更高层次的工商合作模式,从建设规划、品种选择、生产技术制定、特色烟叶定位、科技创新、质量质量评价、基础设施建设等多方面密切协同配合,以追求烟叶“特色、优质”以及原料供应链的“高效、安全、可持续”为目标,积极探索“需求导向、密切配合、品牌共建、发展共赢”的基地单元发展模式,努力实现原料供应基地化、烟叶品质特色化、生产方式现代化的目标,以保持基地单元烟叶生产稳定发展,全面提升烟叶质量水平。

与议做精品牌规格的方法与途径

针对当前行业部分卷烟工业企业品牌规格过多导致摊薄品牌价值、模糊品牌定位、损害品牌形象,部分商业企业经营品牌规格过多导致同质化恶性竞争、价格波动较大、浪费市场资源的问题与倾向,国家局及时提出了“品牌要做大、规格要做精、价格要上扬”的要求。做精品牌规格,对于清晰品牌定位、做大品牌规模、提升品牌价值、塑造品牌形象,对于支撑行业持续健康科学发展、提升行业整体竞争实力、打造核心竞争力,具有十分重要的现实和长远意义。在当前形势下,应当如何做精品牌规格呢?

一要科学规划,准确定位。对于卷烟品牌来说,准确的发展定位有利于增强社会和消费者对品牌的认知与认可,有利于清晰品牌形象的塑造,有利于品牌文化与形象的传播。在品牌的发展定位之后,作为品牌形象实体化的具体规格来说,就要紧紧围绕品牌的定位来开发能够支撑、丰富品牌定位的相关规格。如品牌的定位为低端消费群体的话,那么就要重点突出低端价位来进行品牌相关规格的开发。当然随着经济社会发展、居民消费收入的增加和相关消费群体消费水平的提升,品牌规格可以随之进行相应的优化、调整、转型与升级,但不可脱离实际、急于求成、跨越太大,而是要稳步推进、稳扎稳打、稳妥进行。如品牌的定位为青年消费群体的话,则品牌规格的开发在价位、包装、吸味等方面要始终努力贴近、契合青年消费群体的吸食习惯与消费能力,等等。

二要聚焦主导,突出重点。对于品牌拥有者的卷烟工业企业来说,实践已经证明并将继续证明,卷烟品牌规格的开发并不是越多越好,也不是越少越好,而是要本着“突出主导、提升价位、丰富形象、适度外延”的原则,突出重点,聚集主导,落实好“每个品牌销量和销售收入前三位主导规格所占比重大力争保持在70%以上”要求,把原料、技术、人才、营销等资源优先配置到能够体现和代表品牌形象与实力的主导规格方面,实现主导品牌规格的风格突出、技术领先、效益良好。同时,要注意处理好经典的主导规格维护与新开发主导规格的关系,使新老主导规格做到相互补充、相得益彰,努力做到经典的主导规格与时俱进、焕发活力、永葆青春,新开发的主导规格满足新的需求、占领新的市场、填补新的空白。对于商业企业来说,对于当地市场主销品牌的主导规格,要加强工商零深度协同,精心进行培育和维护,多方携手,根据主导规格的风格特色、价位卖点、文化底蕴等特点,组织实施系列的、有计划、有步骤的营销宣传活动,稳步提升品牌主导规格的市场占有率、知名度、美誉度和忠诚度,不断做大做强、提升价值。

三要加强管理,健全机制。要修订完善导向更为明确、管理更为精细、体现公平竞争的**行业卷烟品牌规格管理办法**,实施优胜劣汰的市场化进退机制。对于商业企业来说,对于那些销量小、同质化、无特色、效益差的**品牌规格**,要坚决停止销售,退出市场,淘汰出局;对于那些销量大、质量优、形象好的**主导品牌规格**,要大力扶持,精心培育,做大做强;对于工业企业一些新开发的同类别同价位品牌规格,要切实克服非市场因素的影响,杜绝人情烟、面子烟,按照“适度竞争、错位经营、丰富市场、满足需求”的原则,慎重进行引进与培育,确保同类别、同价位的主导品牌规格保持在1-3个,辅助品牌规格2-4个,新品规格1-2个左右,不可因品牌规格过多过滥而造成恶性竞争,也不可因品牌规格过少而造成一牌独大。对于工业企业来说,开发新的品牌规格,要本着“提升品牌价值、准确品牌定位、塑造品牌形象”的原则,落实好“品牌规格20个以内的要进一退一,30个以内的要进一退二,40个左右的要进一退三”的要求,根据市场需求和消费需要,慎重进行开发,增强品牌规格开发的科学性、计划性,确保开发一个、成功一个,切不可盲目跟风、面面俱到。

(李亚军)

挖掘内在潜力 意在精益管理

■ 李泽平

根据《贵州中烟贵定卷烟厂精益管理宣传工作方案》,要保障精益管理在工厂有效地推行和实施。

笔者认为,要确保精益管理的各模块达到要求,顺利实施推进精益管理,必须要从内在潜力上狠下功夫,挖掘企业内部各个“个体”的潜在潜力,把它作为推进精益管理的必然条件,促进内在潜力的发挥。对此,就如何挖掘内在潜力,推进精益管理,提升管理能力,谈一点自己的想法,仅供参考。

什么是精益管理?精益管理就是要求企业以最小资源投入(包括人力、设备、资金、材料、时间和空间),创造出尽可能多的价值,为顾客提供高质量产品和及时的服务,提供顾客满意度。

什么是精益思想?是指运用多种现代管理方法和手段,以社会需求为依据,以充分发挥人的作用为根本,有效配置和合理使用资源,最大限度地为企业谋求经济效益的一种新型的经营管理理念。其的核心就是(消除浪费)以越来越少的投入——较少的人力、较少的设备、较短的时间和较小的场地创造出尽可能多的价值。

什么是精益思维?它的模式就是逆向思维,永远把事情倒过来想。其核心就是以最小资源投入,包括人力、设备、资金、材料、时间和空间,创造出尽可能多的价值,为顾客提供新产品和及时的服务。

挖掘内在潜力 需要增强员工的精益意识

增强员工的精益意识才能去落实精益要求。员工的不懈努力是推进精益管理的需要,增强员工的精益意识,犹如逆水行舟,首先要有良好的思维作引导,把精益理念融入到员工的思想中,让员工从思想上认识到精益管理的重要性,形成正确的观念并自觉地参与到精益生产工作中去,这是实施推进精益管理的第一步。在推进精益管理,实施精益生产过程中,激发全体员工的思维认识,增强精益意识,使员工积极地投身到各种改进活动,是企业推进精益管理,促进企业快速发展的根本动力,更是改进管理方法和推升企业管理规范不可忽视的工作,如果一个企业能够有效地激励员工参与企业的精益管理、精益生产,发挥他们的主观能动性,就能使原有的水平得以提高,创造出超过平均水平的业绩;如果长抓不懈、持续改进,平均水平就会发展为先进水平,最终使企业成为卓越的市场竞争者。众所周知,工厂里围绕“宣传贯彻《质量发展纲要》推进建设质量强国”的质量要求这条主线上,强调精益管理,强化“内功”,真抓实干,导入“六西格玛”,不断打造“六西格玛”专业队伍,开展“五优”活动,结合思考、谋划、实践“三大课题”,踏踏实实地抓质量、抓生命线,取得了可喜的成绩。2012 年年平均值为 90.48%; 2013 年年平均值为 99.1427%, 2014 年 1-7 月份平均值为 99.5168%,这就是深挖内在

潜力的结果。所以,提高产品质量的力量源泉就是提升员工的精益意识和着力于精益管理、精益生产,只有不断对“精”的追求,才会有“精”的目标、“精”的行动,只有在“精”字上下功夫就一定會在控制成本,减少浪费上,出成果、出精品。

挖掘内在潜力 需要员工的共同参与

齐心协力是共领精益管理的前奏。首先要以精益求精的科学态度,严谨务实的工作作风,从思想认识上转变到管理模式的认知,由于精益管理、生产涉及其活动的各个环节,每一位员工既是精益管理的参与者、执行者和实施者,也是推进精益管理出成果的受益者,这就需要全体员工的响应、积极配合与共同参与,去推进这项利企利己工作,只有全体员工自觉参与和行动的投入,才能在实施行动中得以体现。如果大家还是按照原有的观念;还是依照“差不多”、“将就”、“凑合”等作业方式方法,是无法推进企业有效地实施精益管理和精益生产,企业就会在追赶先进企业的道路上“停顿不前”,所以要彻底改变这种认识上的观念,就必须要靠全体员工共同参与,充分发挥员工的个体能力和群体智慧,充分认识其内涵,改进工作方法,引领行为意识,去实施有效地行动,形成助推企业快马加鞭去实施这项具有承前启后的工作,以科学快捷的速度推动精益管理,实施精益生产,使企业的管理水平不断地得以提升。

挖掘内在潜力 需要员工的创新精神

创新的行动是推进精益管理的必然要求。企业随着精益管理的推行,一些问题得到了改善,一些显而易见的改善项目会越来越多,这就需要从更深层次需要中去改进发现,深挖管理潜力,去实施持续改进,尽可能地在改进、创新中去消除浪费,节约成本,达到在创新中得到更多的实惠。因此,培养改善意识和不满足于现状的心态,去发现更多的改善点,不断地促进创新、发展,去实现期待的精益管理目标,是我们需要去创新的着力点。精益管理的确是一个先进的思想,不仅是对我们每个人改善和提高自我有益,而且在改进工作过程中更有益,如果每个员工都能时刻想着哪里还不够精益?哪里还存在浪费?哪里还不够高效?时刻绷紧精益节约之弦,不断去发现问题,改善工作方法、条件,释放内在在潜力,就一定能在创新中、不断提高中找到理想的“答案”,所以,在实施精益管理过程中,我们必须创造出一个不断发现问题、鼓励创新的环境机制,发现问题是实现改进的前提,鼓励创新才能尽可能发现问题,才能创造性地解决问题,从而实现改进中“质”的飞跃。目前,工厂正在实施精益管理,这为创新提供了实现自我提升、发展的一个良好平台,每一名员工就要在这个平台上去实施对工作的兴趣和创新精神,不断提高自我价值;不断提升自己的精益管理、精益生产的综合水平,去适应企业的发展需要。

激发市场活力 推进管理创新

■ 江涛

在烟草行业发展过程中,制造商、经营商、消费者,需求、营销、品牌,都是重要的市场要素,它们之间互相影响、互相作用。谋划“三大课题”,要求我们进一步深化市场化取向改革,优化市场要素之间的关系,突出改革重点,落实改革措施,破解改革难题,激发市场活力,积极探索转变发展方式的新途径,在实践中求创新,在创新中求发展。

激发市场活力

当前,行业改革发展处于关键时期,增长速度回落、工商库存增加、结构空间变窄、需求拐点逼近四大难题摆在我们面前,应对挑战将成为新常态。新问题、新矛盾必将随着改革的深入不断显现出来,改革的难度也随之增大。在这种情况下,企业发展需要由过去传

统粗放的高速增长转入高效率、低成本、可持续的平稳增长。对北京市烟草专卖局(公司)而言,一方面要巩固改革成果,另一方面要迎难而上,探寻新动力,激发市场活力。

激发市场活力是企业可持续发展的需要。进一步发挥市场在资源配置中的决定性作用,是企业提质增效、实现可持续发展的必由之路。要坚定不移地推进市场化取向改革,以客户为关注焦点,加快转变经营模式,不断优化产品结构,确保货源由零售客户自主选择并形成订单,消费者自由选择、自主消费。

激发市场活力是企业谋划“三大课题”的需要。继续深化改革,必须推动经营模式转变,以此推进产品结构科学、深度优化,进一步激发市场活力。要健全问题倒逼改革机制,狠抓重点工作、重点环节改革,迎难而上,用创新的手段破解难题,探寻新的发展动力。本着整体布局、先易后难的原则,对于解决条件

成熟的难题,下决心突破;对于目前还不具备解决条件的,要充分论证,进行局部调整或动态调整。坚持统筹兼顾,理性把握市场预期,既注重当前发展,又着眼长远发展。完善宏观调控,确保既有利于市场的良性发展,又有利于激发市场活力,调控措施要有稳定性和灵活性,努力满足有效供给,鼓励重点品牌做大做强。

激发市场活力是优化产品结构的需要。一个有活力的终端市场应该是一个灵敏高效的市场,能够实现优胜劣汰的市场,能通过品牌竞争和价格变化及时作出反应,可以引导市场主体根据市场需求和经济规律推动资源流向成长性品牌。推进市场化取向改革,必须坚持让市场决定资源配置,满足市场需求,提高资源配置效率,体现公平性。要营造公开开放、信息准确、竞争有序的市场环境,让品牌在市场中历练,在竞争中胜出,实现产品结构不断优化、企业提质增效。

推进管理创新

改革的难点,在于寻找新的突破点。对于北京市局(公司)而言,突破点在于创新。要通过创新,解决基础管理、适应市场、运行效率等方面的问题,转变发展方式,实现由粗放型管理向精细化管理转变,打造竞争新优势。要把精益管理作为管理创新的主要举措,改变传统管理理念和行为模式,在科学化上下功夫,通过创新管理加快转变方式,提升企业发展效益,挖掘企业发展潜力。

围绕可持续发展推进创新。以提质增效为目标,走精益管理之路,始终把减少无价值活动作为创新的起点,坚持对标管理,促进管理模式创新,使制度、流程、操作都能充分体现精益管理的要求、充分体现市场需求导向的要求。要深度挖掘市场潜在需求,聚焦消费者,拓展市场空间。关注重点品牌市场状态,主动创新市场监测方法,更加注

重信息化与精益管理和业务工作的深度融合,通过新技术的运用不断优化流程,促进管理创新。

围绕激发市场活力推进创新。要坚持“按订单组织货源、按需求衔接计划、按价格调整策略”,进一步完善市场供求机制、竞争机制、价格机制和风险机制,使之更加科学化。要转变管理模式,优化经营环境,激发市场主体培育品牌的动力;转变监管方式,提高监管效能,激发市场主体创造活力,促进品牌公平竞争。

围绕结构调整推进创新。要注重长远发展,通过品牌培育促进卷烟结构整体优化。注重工作方法,坚持工商零共同面向消费者,创新卷烟营销途径,不断提高品牌培育质量。要注重分类指导,鼓励符合市场消费潮流、符合卷烟产品创新方向的创新型特色品牌在北京市场加快发展,保持高端卷烟稳健发展的良好势头。