



中国金叶周刊

GOLDLEAF WEEKLY

2014年11月26星期三 责编:袁志彬 编辑:周君 美编:吉学莉

企业家日报

9

北京卷烟厂:善用“无形手”激发市场活力

■ 周茹 赵虎

今年年初召开的全国烟草工作会议,进一步明确了坚持烟草专卖制度前提下推进市场化取向改革的方向,“市场化取向改革”成为全行业在新的历史阶段聚焦的关键词之一。

从北京市局(公司)卷烟营销模式改革先行,到京津冀地区市场化取向改革试点,如果说商业企业搭起了卷烟品牌公平竞争的“平台”,那么真正在台上“起舞”、“打擂”的则是卷烟工业企业。

地处首都这一核心位置,北京卷烟厂较早地沐浴了改革发展的春风。改革是机遇、是挑战,北京卷烟厂以市场化取向改革为契机,用“无形之手”,激发市场活力,顺“市”而为,应“市”而变,在与市场风浪的搏击中,壮大品牌发展。

以微知明 顺应市场发展

“市场化取向改革以来,我们感受最深的是可以通过市场信息更加明确感知到卷烟产品的销售情况。哪些规格的卷烟销量上升,哪些下滑,市场状态怎么样,这些我们都做到了心中有数。”

“近几个月来,我们的‘中南海(两红)’增长比较明显”,营销中心副经理周镭笑着说:“而且根据市场调研数据显示,‘中南海(两红)’在通州、昌平、顺义等城区还要畅销,这让我们看到了北京周边郊区消费结构的快速提升,对今后品牌营销工作有一定的启示作用。”

同样让营销中心工作人员欣喜的是,伴随着河北省烟草商业系统市场化取向改革工作的推进,“中南海(软精品)”已顺利进入河北市场。今年4月份,产品在廊坊、承德市场甫一铺货,就迎来了旺盛的消费需求,零售客户表现出较强的销售热情。

“这对我们来说又是一次大的突破”,

周镭补充道:“目前,我们仍积极同张家口、唐山、邢台、保定等地市局(公司)沟通,保证零售客户所需要的产品都能及时供应。”

以近知远,以一知万,以微知明,此之谓也。用产品说话,搏击市场,就要用“适销对路”的产品,真正满足市场需求;有规划、科学性培育品牌,就应做到产品研发、品牌投放契合当地市场需求。

正是看到了北京市场上“中南海”品牌烤烟型产品表现出的良好增长态势,北京卷烟厂积极开展技术攻关,计划适时推出一款烤烟型新产品。这也是他们对紧跟市场形势、把握发展机遇的诠释。

追本溯源 预测市场需求

“现在,我们的营销人员跑零售客户的频次增多了,针对市场的内部讨论也多了,与商业企业的沟通协调更是愈加紧密。”

人们常说:“先知三日,富贵十年”。凡事预则立,不预则废。只有准确预测市场需求,卷烟产销衔接和品牌培育才能胸有成竹。

过去,需求预测在一定程度上存在着“自上而下、层层分解”的“逆向预测”现象,受很多非市场因素影响。而伴随着市场化取向改革的推进,工商企业更加注重宏观市场的发展,确保预测数据源自市场真实的需求。

“印象中以前基本上半年或一个季度进行一次市场分析,现在每周甚至每天都在分析市场,我的手机每天都能接到当日的市场行情价格”,周镭说:“而且我们有一套自己的市场预测分析系统,以库存、价格、月度订单、投放策略、半年协议等因素为依据,建立了月度计划投放预测模型,为的就是不断提升把握市场、适应市场、满足市场的能力。”

追本溯源,市场的主体是消费者,在深入分析市场的过程中,营销中心不仅局限于终端铺货率、上柜率、动销率以及价格

走势的关注,更加强了对消费者行为、消费习惯、消费趋势的研究。通过不断健全消费需求跟踪和服务体系,把营销的重心放在提升消费者知晓率、尝试率和再购率上,努力实现卷烟营销模式的转型。

“今后,我们还希望能与商业企业共同监控市场,建立品牌市场信息共享和监控机制,现在工商各自都有市场监测的方式方法,各自立足点不同,我们希望通过合作,找到一条更全面、更准确把握市场动态的路径。”周镭满怀希望地表示。

以“柔”克刚 保证货源供应

“确保货源供应,除了商业企业货源分配原则更加公平、科学外,更需要卷烟工业企业提供支持和保障。”

“以前我们的模式基本上是年初与商业公司谈定计划,半年后做一次调整,然后按照计划安排加工与生产。”一位北京卷烟厂的工作人员告诉记者。

市场化取向改革之后,为实现“要什么给什么,什么时候要什么时候给,要多少给多少”,卷烟工业企业必须动态适应市场,改变过去按协议进度向商业企业调拨发货模式,逐步转变为签订实时合同。

“现在,我们每周都要跟营销中心沟通,并在周五把市场订单需求反馈给生产系统其他部门,他们再对下周的整体安排进行布置,执行生产计划。”生产管理部副主任赵俊峰说。

市场一直处在不断波动的状态,谁都无法精准预测。为满足零售客户的卷烟产品需求,如何在品牌规格的生产计划与市场需求不一致时,最大限度用好存量资源,保证充足的货源供应,是摆在工业企业面前的一大难题。

众所周知,每种规格的卷烟在加工生产过程中,都需要相对应的烟丝、盒皮、滤嘴棒、接装纸等烟用材料的供给。这些原辅

材料的采购以及设备的生产安排在时间上都需要一定的提前量。一旦订单发生紧急变动,对于生产部门来说,都是一次挑战和调整,需要各相关部门通力配合才能完成。

上个月底,生产线上正在按照计划进行“中南海(5mg)”的加工生产,赵俊峰接到紧急通知,“中南海(金装8mg)”订单量增加了。

“我立即联系相关部门,询问有没有相应的烟叶、烟用材料供应,是否可以临时调整为生产‘中南海(金装8mg)’。因为如果没有充足的‘后勤’保障,将无法进行加工调整。”赵俊峰表示。

对于在生产方面一直以“小批量多规格”著称的北京卷烟厂来说,产品的个性化较强,无疑加大了临时更换生产加工产品规格的难度。

“比如我们的‘中南海(酷爽风尚)’属于一款薄荷烟,在经过切丝、加香环节后,还需再储存、醇化,薄荷味才能更好地渗入烟丝中,这就使得生产结束后,机台存有薄荷味,所以每次这一规格产品生产结束后,都需要一定时间用于清理,用专用清洁剂擦拭机台,直到没有薄荷味为止,才能进行下一个规格的产品加工生产。”车间工作人员告诉记者。面对困难,北京卷烟厂并没有因此动摇适应市场化取向改革的决心,反而更加积极努力地寻找柔性生产方案。

为保证货源供应,减少更换品种的时间,北京卷烟厂始终以“满足订单”为目标,统筹生产布局,强化各部门的生产组织协调职能,提高有效作业率和生产适宜性,达到柔性化生产的要求,从而实现产品质量、效能、成本的最佳匹配。

“我们就是要尽最大可能满足市场的需求,任务重、时间紧,我们就加班加点,迎难而上,争取为市场交一份满意的答卷。”虽是简单的一句话,却道出了所有一线员工的心声。

河南中烟着力建立科学顺畅高效的生产研发联合机制

日前,河南中烟工业有限责任公司下发关于建立生产研发联合机制的意见,进一步加强产品研发过程与生产制造过程的有效衔接和工作协同,建立科学、顺畅、高效的生产研发联合机制,提高生产研发的效率质量。

河南中烟生产研发联合机制的指导思想是:深入贯彻落实公司年度工作会议精神,以快速响应市场为导向,以提高研发质量和效率为目标,按照过程管理的思维,建立以并行推进、过程评审、跟进验证、协同创新等为主要内容的生产研发联合机制,实施统一技术决策、统一品牌维护、统一标准管理,实现由产品研发向生产保障、原辅材料保障、设备保障等领域延伸,由单一技术创新向协同创新转变,提高产品设计、制造的一次成功率,缩短产品研发周期、提升产品质量、降低产品成本,切实增强“黄金叶”品牌的竞争能力。

河南中烟生产研发联合机制,遵循市场导向、流程驱动、工作协同、信息共享的工作原则,按照产品研发的流程和控制要求,将着力建立生产研发并行推进机制,研发过程评审机制,生产跟进验证机制和协同创新机制。一是市场导向原则。坚持市场导向,以满足市场需求为目标,提高生产过程与研发过程协同市场响应能力,使产品设计既能满足顾客需求,又能与生产制造能力相匹配。二是流程驱动原则。按照产品研发流程每个关键节点的控制要求,生产组织、原辅材料保供、设备保障等环节全流程高效及时响应,为产品研发提供必需的资源支持,提高产品研发效率。三是工作协同原则。强化产品研发与生产组织、原辅材料保供、设备保障等环节有效衔接、深度融合和协同推进,提高整体协作效率和产品研发工作的实效性。四是信息共享原则。加强生产研发过程相关部门之间的信息沟通,实现各类信息快速传递和共享,提高产品研发阶段的技术决策水平,最大限度降低后期生产保障风险、原料物资保供风险和质量控制风险。

为确保生产研发联合机制顺利实施、落实到位,河南中烟明确要求,一是加强领导,提高认识。各相关部门、各单位要深刻认识到生产研发工作的重要性、迫切性,切实增强责任意识、大局意识,协同意识、共享意识。各相关部门、各单位主要负责人要全面负责此项工作,切实加强组织领导,做到思想上更加重视,行动上更加自觉,措施上更加有效。二要明确责任,抓好落实。各相关部门、单位要把建立完善产品研发和生产制造衔接机制作为本部门、本单位的重要工作抓紧抓好,把抓好此项工作作为推进黄金叶品牌升级工程的重要内容,按照要求制定详细的实施方案,明确落实措施。企划部对各相关部门、单位落实情况进行监督,确保效果。三要加强沟通,主动参与。各相关部门、单位要进一步解放思想,本着有利于提高效率、有利于改进质量、有利于工作协同、有利于信息共享的原则,围绕解决产品研发和生产制造衔接过程的各类实际问题,主动参与到流程优化和机制建设中去,把问题是否解决、流程是否顺畅高效、质量是否提高作为机制建设的主要目标。

(瞿卫华)

重庆卷烟厂多举措抓红河(硬V8)联营品牌生产工作



●员工们认真检查红河(硬V8)烟支质量

●云南中烟红河(硬V8)生产现场

近期,根据川渝中烟与云南中烟年度品牌合作加工意见,重庆分厂承担了云南中烟红河(硬V8)的生产任务。为保障该联营品牌生产工作的顺利开展,该厂11月初召开了红河(硬V8)品牌香烟生产保障的专题会议。该厂要求,对该品牌生产要重点落实“四措”:一是抓好设备保障,车间要组建由经验丰富的技术员、高级技师、维修组长组成的专项小组,保证设备规格改造如期完成,设备有效运行。二是加强工艺质量监管,确保各种原辅材料检查无误,严格执行工艺流程,加大产品质量检验力度,保证机台产品工艺质量。三是与相关职能部门高效衔接,提供有力后勤保障。四是加强数据管理,真实统计数据,提供有效数据分析,更好地支持设备、质量管理工作。

据悉,本次“红河(硬V8)”生产工作是重庆卷烟厂首次承担云南中烟一类烟产品,对川渝中烟、云南中烟合作生产品牌结构调整及促进该厂产品质量管理工作均发挥了重要作用。

王立 张嵬 摄影报道

遵义卷烟厂制冷系统水循环改造项目成效显著

经过为期一个月的调试运行,贵州中烟

工业有限责任公司遵义卷烟厂三车间制冷系统冷冻水和冷却水联合循环使用改造项

目取得明显实效,制冷运行时间10月份同

比2013年减少50小时,单箱耗天然气量折

标煤同比下降1.75千克/标煤每箱。

(王磊)

该车间围绕“消除浪费、节约能源”这一

目标,积极开展环保节能型精益车间的创建工

作,并运用精益生产管理中的界定识别法,

在对过渡季节空调使用过程中影响天然

气和电能消耗的因素进行深入分析、反复论

证后,提出“制冷系统冷冻水和冷却水联合

循环使用”的改造计划项目。

该项目对制冷系统中冷冻水和冷却水

两套相对独立的用水管路进行结构改造,使

之形成连通循环管网,充分利用冷却塔的散

热特性降低冷冻水的温度,既保证了空调用

水需求,又大幅降低了制冷机的运行时间。

该车间还制定出台《冷冻水、冷却水联

循环(安全)操作规程》,进一步规范一线

操作工执行手法,切实保障此项工作开展进

程的标准化和制度化。

(陈艳艳)

广州卷烟厂“中西合璧”促生产

■ 李扬

11月5日,在广东中烟工业有限责任公司广州卷烟厂卷包车间,设备管理员陈海正在与YP18型装封箱机操作工麦广辉交流设备运行状况。

麦广辉是卷包车间的一名新员工,入职还不到一年。不过,他已经对眼前的YP18型装封箱机了如指掌:“这台设备是由中烟(青岛)烟草机械有限公司生产的,2014年3月引进,4月正式投入使用。它的封箱速度可以达到6件/分钟,恰好可以与卷烟厂3条进口M8-H1000超高速卷接包生产线对接。”

“你大概不知道,现在你一个人可以轻松完成的工作,以前可是需要四个人呢!”陈海拍拍麦广辉的肩膀,笑着说。

超高速卷接包生产线生产的条烟,需要通过高架链带输送装置与装封箱机相连接。目前1条超高速生产线的生产能力为20000支/分钟,与之相对应的是2条具备50条/分钟传送能力的高架链带。3条

超高速生产线共有6条高架链带,每分钟可以输送300条卷烟,与YP18型装封箱机的封箱能力相适应。

在YP18型装封箱机引进之前,卷包车间使用的是YP11A型装封箱机,封箱速度为5.4件/分钟,难以满足3条超高速生产线的封箱要求。同时,由于国外卷烟厂很少有大规模集中生产同一品牌卷烟的生产线,国外烟机公司也很少生产同类型的设备,因而进口装封箱机很难满足卷烟厂的生产需要。

当时,为了解决这一问题,在保持6条高架链带不变的基础上,卷包车间让其中5条高架链带的条烟自动进入装封箱机,另外1条高架链带的条烟则进行人工封箱。

据陈海介绍,进行人工封箱及运输需要三名操作工合作才能完成,加上一名固定的装封箱机操作工,过去完成封箱总共需要四人。

人工封箱时,负责高架链带上条烟收集的操作工将条烟码放好之后,需要与另

一名准备烟箱的操作工配合,进行条烟封箱工作。封箱完成后的卷烟,还需要一名操作工运送到成品输送装置上。

三名操作工在8小时的工作时间里,通常要完成300件烟的封箱及运输工作,工作量较大,而且码放条烟和封箱工作也给生产现场管理带来了一定难度。

“当时,我们对这三名操作工在各自岗位上的时间没有硬性要求,他们可以根据自己的需要,随时进行互换,以免工作过于枯燥。同时,我们也制定了轮岗制度,来保证操作工能够获得适当的休息。”陈海说。

YP18型装封箱机的引进,带来了真正的改变。

在陈海对装封箱机进行介绍时,恰巧6条高架链带进入了满负荷运转状态,条烟源源不断地涌向装封箱机。麦广辉也立刻集中了精神,开始认真观察设备运行状况。

大量条烟在经过装封箱机时并没有出现任何拥堵,完成封箱后顺利进入成品输送装置,整个过程没有人工操作。

“国产YP18型装封箱机和进口超高速

生产线的结合,是一次完美的‘中西合璧’。YP18型装封箱机就像为3条生产线‘私人订制’一般。”陈海自豪地指着YP18型装封箱机说。

据设备科机械工程师张国智介绍,广州卷烟厂根据自身实际,在烟机使用上还有很多这种“中西合璧”的情况。

比如,卷包车间有两台进口的KDF4成型机,其余的成型机均为国产烟机。由于成型机生产的滤棒需要通过装盘机放入滤棒储存高架库,因而在进口KDF4成型机时,卖方要求同时配套购入进口装盘机。

广州卷烟厂经过论证发现,国产装盘机也能够满足与进口成型机的对接要求,因而只单独购买了KDF4成型机,节省了一定费用。

“使用进口烟机还是国产烟机,最终还是要看谁更适应卷烟厂的生产需要。在保证卷烟‘亩产’的基础上,国产烟机在性价比和人性化服务方面有一定优势,相信未来会有更多更适合国内卷烟生产的国产烟机出现。”张国智笑着说。