

积极探索境外实体化运作与跨国并购

烟草行业“走出去”面临的问题

近年来行业“走出去”发展取得了一定成绩,特别是在境外实体化运作,以及与跨国烟草企业之间的合作都取得积极进展,建立了一批实体化的企业及办事机构。目前行业14家省级公司(2家是工业企业)设立了30家境外企业和代表机构,其中有从事卷烟批发零售的,也有从事卷烟境外加工的,但大部分是集中在批发零售环节,没有形成较为完整的产业链。

从境外卷烟加工实体化运作的几个省所反映的情况看,行业境外实体化运作以及“走出去”面临以下问题:一是实体化运作的企业,特别是以省为单位的境外加工生产企业,规模比较小,比较分散,没有形成上下游完整的产业链。二是受国内烟叶成本价格制约因素的影响,无法有效扩大境外生产。数据显示,国际烟叶平均到岸价格已经低于国内卷烟工业企业平均原料储备的价格,这导致行业“走出去”面临较大的原料成本压力。

三是财务政策风险不容忽视。首先由于国内烟叶原料成本比较高,如果低价出口烟丝到境外,国内企业就会面临涉税风险,以及国有资产流失的潜在风险。其次是由于境外加工制售卷烟企业的境外宣传促销费用,以及派驻境外人员的工资性费用,由派出企业来承担,从某种意义上说,国内企业承担着成本转移风险。第三随着境外企业规模的不断扩大,低成本原料出口可能面临不正当竞争等法律和政策方面的风险。

目前要解决国内企业境外实体化运作面临的上述困难和问题,就要整合境外实体化运作企业,努力打通境外实体化运作的上下产业链,实现烟叶及辅料采购、原料本地化加工、后端批发零售营销网络的全覆盖,即构建在境外全原料采购与加工、卷烟的生产以及销售的全产业链,是行业实施“走出去”发展战略的一个关键环节。

积极探索建立资本运作平台

在稳步推进境外实体化运作的同时,积极探索跨国资本运作与并购,构建境外跨国并购投资平台,是烟草行业实施“走出去”发展战略的重要举措。

发挥行业资金整体优势。资金总量实力雄厚是行业开展资本运作与跨国并购的一大优势,但这些资金并未集中在总公司,而是分散在行业近千家企业中,且呈现商业与工业企业、经济发达省份与欠发达省份、纯销区与两烟区分布不均衡状态,特别是工业企业资金相对短缺。这就要求总公司牵头,行业各单位共同参与建立统一的境外资本运作平台,发挥集中资金办大事的优势,同时也可以引入战略投资基金、机构投资者参与,充分利用资本市场等行业外资金,发挥资本运作平台作用。

克服缺乏经验和专业化人才的劣势。跨国并购程序复杂、环节众多、专业性强、难度较大,行业缺乏相应的并购经验和专业人才,要积极借鉴其他行业在资本运作和跨国并购中的成功案例,利用与多家银

行开展战略合作的契机,借助其在资本市场上的经验,发挥投资银行等专业团队的作用,弥补行业的短板和不足,实现相互合作共赢。

规避投资和经营风险。从跨国并购的成功案例分析,跨国并购面临的主要风险包括政治风险、法律风险、汇率风险、特定项目潜在风险和内部管理控制体系风险。因此,建立境外投资平台要淡化烟草背景,组建专业型投资控股公司。同时要充分利用国家“一带一路”支持企业“走出去”扶持政策,履行必要的报批、报备手续,建立境外投资管理制度和境外投资保险制度,规避投资风险和所在国经营风险。

完善配套政策。行业要从顶层设计层面配套完善跨国并购的各项配套政策,形成包括计划、资金、考核评价、人才战略等多方面的扶持政策,发挥引导、扶持和规避风险的积极作用。同时要简化审批程序,减少审批环节,下放审批权限,支持企业实施“走出去”发展战略。

(万里明)

把握研发方向 助推细支烟健康发展

1月27日,国家烟草专卖局印发通知,要求进一步加强细支烟研发工作。由此可见,研发细支烟是行业科技创新的重要载体,是行业经济发展新的增长点,是满足消费需求多元化需求的重要内容,需要烟草行业集中优势资源,大力进行科技创新,让研发细支烟进入快车道。

“细支卷烟产品研发要以市场为导向,以满足消费需求为目标,以技术创新为支撑,充分发挥‘降本降耗、低焦高档、减轻危害’的天然优势,进一步明确‘高品质、高技术、高起点、高效益’的细支卷烟产品研发方向。”细支卷烟能否拥有广阔的市场前景,与产品研发方向是密切相关的。为此,细支卷烟研发要以市场为导向,加大技术创新力度,提高技术创新水平,使得细支卷烟研发出来的产品能够满足消费需求。如果细支卷烟研发不以市场需求为导向,不满足消费者的现实需求,即使再好的细支卷烟产品,难以获得消费者的青睐,更不用谈及细支卷烟的市场销售。

细支卷烟研发应把握好降本降耗特点,突出低焦高档特色,充分发挥减轻危害优势,让细支卷烟产品成为消费者最爱。对于细支卷烟产品来说,存在着天然优势,这种优势要充分发挥,不能无视优势,去找寻其他,那将影响到细支卷烟产品市场培育,甚至影响到挖掘新的增长点。最近几年,细支卷烟研发充分发挥了“降本降耗、低焦高档、减轻危害”优势,向市场推出的细支卷烟产品,赢得了消费者的高度关注,获得了可观的市场份额。

方向决定成败,对于细支卷烟产品研发来说,是非常重要的,为此,细支卷烟产品研发要突出高品质,让细支卷烟产品在品质上赢得消费者充分信赖;细支卷烟产品研发要融入高技术,呈现出细支卷烟产品独有特色;细支卷烟产品研发要有高起点,使得细支卷烟产品呈现出高水平;细支卷烟产品研发要有高效益,让细支卷烟产品成为烟草企业新的增长点。牢牢把握好研发方向,决定了细支卷烟产品生存状态,是烟草行业健康发展必定内容。

“要不断提高产品质量控制水平,实现细支卷烟‘高品质’。工业企业要结合自身工艺和产品特性,建立并严格执行严于现行《卷烟》国际的细支卷烟产品企业标准,进一步提高细支卷烟产品物理指标和控制水平,有效提升产品品质;研究并建立针对细支卷烟特点的产品检测标准,全面提升细支卷烟产品质量水平。”卷烟工业企业对照着细支卷烟产品的企业标准进行生产,或者严于现行《卷烟》国际的企业标准,这样,细支卷烟产品才能呈现出高品质,才能赢得广大消费者的青睐。对于细支卷烟产品来说,物理指标和控制水平往往影响到产品品质,需要卷烟工业企业加大技术创新力度,提高物理指标和控制水平,让细支卷烟产品质量有好的结果,从而在市场竞争中胜出。提升细支卷烟产品品质,是卷烟工业企业的重要使命,需要结合着自身工艺和产品特性,大胆进行技术创新,不断提高产品品质,让细支卷烟产品拥有好的未来。

提升细支卷烟产品内在质量,是细支卷烟产品赢得市场关注的重要内容,需要从产品理化指标入手,降低细支卷烟有害成分,提高细支卷烟产品的舒适度。为此,卷烟工业企业应研究并建立细支卷烟特点的产品检测标准,使得细支卷烟产品内含物能够轻松检测出来,并根据实际情况加以改进,从而提升细支卷烟产品质量。细支卷烟产品“高品质”,不仅需从源头上进行改进,还需从过程上进行控制,让细支卷烟产品内在质量得到提升。

“要持续加强技术创新,实现细支卷烟‘高技术’。工业企业要集中技术力量,着重从技术层面系统总结烟叶配方、加工工艺、‘三纸一棒’的搭配等对细支卷烟烟气释放和感官质量的影响因素,重点突破技术难题,有效提升细支卷烟的轻松感、舒适感、满足感。”烟叶配方是细支卷烟产品的重要内容,需要从技术层面入手,让烟叶配方满足细支卷烟产品特色;加工工艺是细支卷烟产品生产的重要过程,需要从技术层面考虑,让加工工艺满足细支卷烟产品“高品质”;“三纸一棒”是细支卷烟产品生产的必备要素,需要从技术层面入手,让“三纸一棒”符合细支卷烟产品特色。细支卷烟烟气释放和感官质量的影响因素,关键在于烟叶配方、加工工艺和“三纸一棒”的搭配,需要卷烟工业企业加大技术创新力度,提高技术创新水平,使得细支卷烟呈现出完美状态。

细支卷烟的轻松感、舒适感和满足感,依赖于技术创新,需要卷烟工业企业从大局出发,不断突破技术难题,使得细支卷烟产品符合消费需求。对于细支卷烟产品来说,近几年的技术创新,让消费者拥有了轻松

感、舒适感和满足感,但离要求还存在着距离,需要卷烟工业企业加大技术创新力度,丰富细支卷烟产品风味,让细支卷烟拥有广阔的市场前景。细支卷烟产品能否拥有美好的市场未来?与技术创新是密切相关的,需要卷烟工业企业积极发挥自身科技优势,与高等院校通力合作,让“轻松感、舒适感和满足感”都能呈现给消费者。

“要深入推进品类构建,实现细支卷烟‘高起点’。工业企业要进一步整合品牌资源,着力开发具有中式卷烟风格特色的细支卷烟产品。通过市场消费调研,开展体现细支卷烟特色的品类构建,丰富完善中式卷烟品类内涵,通过‘人有我优、人优我特’,提高细支卷烟产品的市场竞争力;注重产品形象与时代的融合,产品品位与文化的融合,产品功能与消费理念的融合,提升产品的附加值。”开发具有中式卷烟风格特色的细支卷烟产品,是细支卷烟产品的出路所在,需要卷烟工业企业整合卷烟品牌资源,着力开发中式细支卷烟产品,实现细支卷烟的“高起点”。对于细支卷烟产品来说,风格特色尤为重要,需要卷烟工业企业对照着中式卷烟风格特色,构建细支卷烟产品风格特色,让广大消费者喜欢。目前,细支卷烟品牌比较分散,没有形成合力,在市场上竞争力比较弱,需要卷烟工业企业整合细支卷烟产品,增强细支卷烟的市场竞争力,提高细支卷烟的市场占有率。

着力构建细支卷烟的品类,是卷烟工业企业的重要使命,需要在市场消费充分调研的基础上,构建全新的细支卷烟品类,不断丰富中式卷烟风格特色,满足多元化的市场消费需求。对于卷烟市场来说,如何才能站稳脚跟,实现更大发展空间,笔者认为,通过“人有我优、人优我特”,在细支卷烟品类构建中,突出自我,高瞻远瞩,才能增强细支卷烟产品的市场竞争力。当下,细支卷烟产品的同质化比较严重,品类构建难度加大,需要卷烟工业企业规避这个问题,在品类构建上,要有自己的特色。

构建细支卷烟品类,应注重产品形象与时代的充分融合,让细支卷烟产品成为时代的背书,这样细支卷烟产品才具有强大的生命力;应注重产品品位于文化的充分融合,让细支卷烟产品成为文化的潜台词,这样,细支卷烟产品才能赢得消费者的青睐;应注重产品功能与消费理念的充分融合,让细支卷烟产品走在消费理念的前沿,这样,细支

卷烟产品才能拥有广阔的舞台。提升细支卷烟产品的附加值,对于细支卷烟产品构建来说,是至关重要的,需要卷烟工业企业深入思考,狠抓落实,让细支卷烟走出寻常路。

“要更加注重市场培育,实现细支卷烟‘高效益’。工业企业要根据现有装备、工艺技术条件,结合自身产品特点,通过深入市场调研,精心设计开发具有鲜明特色和市场潜力的细支卷烟产品;针对目标市场和消费人群做好重点培育,确保产品开发的成功率,切忌盲目开发,一哄而上;持续提升产品档次,努力打造一批结构较高、品质较好、特色鲜明的细支卷烟品牌,以此打造行业效益新的增长点。”精心设计开发细支卷烟产品,是卷烟工业企业重要使命,需要在充分市场调研基础上,结合着自身产品特点,根据现有装备和生产工艺条件,设计开发出具有鲜明特色和市场潜力的细支卷烟产品,让消费者感到眼前一亮,让卷烟市场为之一振。设计开发细支卷烟产品,一定要结合着现有卷烟工业企业生产条件,不能贪大求洋,否则,加重了卷烟工业企业的负担,甚至影响到细支卷烟产品的生命,那是得不偿失的。

细支卷烟产品的生命力在于市场培育,需要卷烟工商企业针对目标市场和消费人群,采取多种措施,重点培育细支卷烟产品,让细支卷烟尽快成长起来。培育细支卷烟产品,要本着循序渐近策略,不能“眉毛胡子一把抓”,分不清主次,搞不懂方向,那将影响到细支卷烟产品研发,甚至影响到细支卷烟产品开发的成功率。开发细支卷烟产品,不能盲目,要做到“心中有数”,因为投入了大量的人力、精力,甚至投入数额不菲的财力,要走向成功,不能半途而废。

提升细支卷烟产品结构,是细支卷烟产品的出路,需要在市场培育基础上,努力打造一批结构较好、品质较好、特色鲜明的细支卷烟品牌,让消费者感到满意。对于烟草行业来说,传统卷烟产品,已经稳固了行业效益,没有多大增长空间,急需新的增长点,来实现工商税利总额增长,细支卷烟产品的设计开发生产,成为了行业新的亮点,需要在加倍呵护基础上,重点培育细支卷烟产品,让它尽快成为新的增长点。

把握细支卷烟研发方向,助力细支卷烟健康发展,是烟草工商企业重要使命,是实现“三大课题”重要内容,需要牢牢抓在手上,不能有丝毫放松。

(崔宝星)

适应新常态 保持好状态 全面提升工会工作水平

在外部环境更加复杂多变和全面深化改革的新形势下,行业干部职工利益诉求多样化、利益结构多元化的趋势日趋明显,各级工会面临的任务越来越繁重、工作要求也越来越高。面对新形势、新要求,工会组织必须紧扣稳中求进工作总基调,适应经济发展新常态,全面提升依法建会、依法管会、依法履职、依法维权工作水平。

找准位置,发挥作用。把工会工作放在“持续创新、和谐发展”的大局中去考量、去谋划,在企业工作中找准位置、发挥作用。紧紧围绕企业年度目标这个中心,服从服务于工作大局,加强沟通协调,调动积极因素,营造和谐氛围,不断增强企业的凝聚力,为推进各项工作上水平提供支持。要组织职工群众广泛开展师徒互帮互学活动,充分调动职工群众的积极性、主动性和创造性;组织职工学习法律法规知识,使大家懂法、守法、用法,依法规范自身行为,运用法律武器保护自身合法权益。坚持以职工为本,把实现好、维护好、发展好职工的合法权益,全心全意为职工服务,作为工会一切工作的出发点和落脚点,紧紧抓住职工群众最关注的热点、难点问题,把“以人为本,真情关爱”落到实处,真心真意为职工办实事、做好事。以实现职工的全面发展为目标,在不断提高职工的思想道德素质、科学文化素质和身体健康素质上下功夫,为职工争取事业进步营造良好环境。

把握工会工作特点和规律,不断增强工作的针对性、实效性。企业各部门人员结构、劳动关系和各岗位工作性质、职业特点、利益需求等各有不同。工会组织必须在工作内容、工作重点、工作方法方面积极探索,把握工作规律和特点,有的放矢开展工作。针对干部职工利益诉求多样化的特点,积极探索符合职工实际的维权工作形式和方法,不断满足干部职工日益增长的物质和精神需求。强化工会标准化建设,通过抓班子、带队伍,提升基层分会工作质量,增强工作的针对性和有效性,努力创造生动、活泼、具有凝聚力的基层工会组织,通过1~2年努力,打造一批先进基层工会组织。

提高工会会员素质。以提高企业竞争力为目标,全面加强工会会员队伍建设。是提高政治素质。组织工会会员认真贯彻落实党的十八大和十八届三中、四中全会精神,深刻理解和坚决执行上级党组织的决定,增强会员的政治敏锐性,进一步提升执行力。二是提高业务素质。组织会员认真学习科技知识和业务技能,提升工作能力。基层工会要对本单位会员队伍现状认真分析,寻找提升会员队伍业务素质的突破口,引导大家积极学习企业管理、企业文化、卷烟经营、烟叶生产、行政执法、信息技术等方面知识,并通过专家讲授、交流探讨、师带徒等方式,重点解决知识面窄、知识老化等问题,使工会会员成为所在部门的骨干力量。

以企业文化建设为抓手,丰富职工精神文化生活。面对经济发展新常态,烟草企业依法治企、文化兴企、提升软实力的要求更为迫切。工会组织要认清当前发展形势,引导职工群众践行社会主义核心价值观,对内构建智慧烟草、幸福企业,对外构建责任烟草、阳光烟草、和谐烟草。加强职工兴趣活动小组建设,进一步发挥体育竞技活动在群众性文体活动中的引领作用,引导职工形成积极乐观、求真尚美的生活情趣。

关心职工身心健康,开展扶贫济困活动。引导职工牢固树立主人翁意识,关心企业发展。畅通职工诉求表达渠道,倾听职工心声,营造和谐的工作氛围。建立困难职工帮扶工作长效机制,继续开展“送温暖”、困难救助等帮扶行动,真心实意为职工解难题、办实事。

(王瑜祥)

如何推进新常态下的精益管理工作

随着市场环境的深刻变化和经济下行压力的不断加大,增长速度回落、工商库存增加、结构空间变窄、需求拐点逼近这“四大难题”更为凸显。国家局凌成兴局长在2015年全国烟草工作会议上指出,要注重以改革创新为动力,实现改革创新做乘法,面对卷烟销量、结构、税利增幅放缓,烟叶调控,成本、费用不断增加的压力,依靠市场扩容实现增长的外延式发展时代已渐渐远去,面对企业发展的瓶颈与困惑,“寻路创新”已经成为影响行业发展的关键词之一。如何做好这个乘法?笔者认为,应着重做好以下几方面的工作。

以市场化取向改革为导向。以市场为导向是对大规律的把握,对大趋势的判断,具体到卷烟营销工作,应注重做好三个方面的工作:一是围绕市场化取向改革,进一步强化地市级公司营销主体地位,理顺市、县两级营销工作职责,明确相关部门职能定位,建立相应的配套保障机制,为改革提供全面

支撑。二是建立健全以市场为导向的市场需求响应模式、客户经理工作模式、货源投放模式、品牌培育模式等,再造营销工作流程,积极推进“按订单组织货源、按需求衔接计划、按价格调整策略”,切实发挥市场在资源配置中的决定性作用。三是通过实施市场化取向改革,构建规范与发展互为促进的经济运行模式,进一步挖掘潜力、释放活力,提高经济运行质量和效益。

以精益烟叶生产为依托。一是理念为先,构建精益烟叶管理体系。精益管理的本质是利用最少的资源创造最大的价值。要围绕“消除浪费、优化配置、提升效率、增加效益”的精益管理目标,构建精益烟叶管理体系。二是质量为魂,构建精益烟叶科技体系。围绕精益管理“零缺陷”原则,要以烟农满意和持续改进为切入点,坚持以规范化的思路抓烟叶生产,全面推进贯标、对标工作,突出烟叶生产过程控制,优化完善标准,促进现代烟草农业要素的深度融合,着力构建精益

烟叶科技体系。三是精细为源,构建精益烟叶服务体系。精益服务的精髓是力求服务效率更高、质量更好、效益更佳。要围绕烟叶生产目标,在现代设施、现代管理、现代技术上下工夫,着力构建精益烟叶服务体系,力求实现烟叶服务更加精细。四是品牌为本,构建精益烟叶市场体系。要积极与工业企业、科研单位合作,建设烟叶基地单元,形成自身的品牌优势。

以精益专卖管理为保障。围绕市场监管和打假打私体系,以打击精准、管理精细、队伍精良、协作精诚为目标,做好专卖管理各项工作,全面提升全市专卖管理工作的精益化水平。一是提高精准打击水平。要有效运用APCD工作法分析、研判市场,对零售客户进行分类管理。要拓展情报来源渠道,深挖涉烟违法线索,提高打击精准度。要加强卷烟条码管理工作,强化重点对象监管控制,严防卷烟非法外流,着力构建防反弹、防转移、防渗透机制。二是提升综合管理的精

细化水平。要充分发挥控体体系和3G系统的专卖基础数据采集、市场精确走访管理、视频监控及现场调度指挥功能,突出对市场数据分析和实际工作应用,提高执法精准效果。要加强零售许可证后续管理,推行以7S为核心的现场管理模式,提升基层现场管理水平。三是提高专卖队伍的精良化水平。要加强法律法规、专业技能等方面的学习,提高依法行政水平。要加强过程培训,建立选拔、培养、储备专卖管理高技能人才机制,提高专卖管理水平,提升法律素养、执行能力和组织协调能力。四是提高部门协作水平。要巩固“党委政府统一领导、烟草部门具体负责、有关部门密切配合、人民群众积极参与”的烟草市场管理格局,继续发挥规范烟草市场秩序联席会议职能,健全完善部门协作机制。

以“长线”心态为支撑。密切关注行业变化,敏感发现顾客需求,及时做出相应调整,是尊重创新规律的体现。然而,随着烟草行

业向纵深方向发展,尤其是面对市场化取向改革的要求,需要前瞻的眼光、长期的布局、不断的创新、持续的研究,才能“十年苦修,一朝惊人”。特别是行业的难点和瓶颈性问题,每一次的延缓、迟疑、中断都有可能前功尽弃。对于创新而言,实践是检验其价值的标准和手段。在创新还未真正投入实践之前,其价值不一定会被顾客完全接受和认同,这种风险本身也是创新的特征。以顾客为导向,不等同于跟随顾客的风吹草动随时变脸。相反,过分的“功利主义”是创新的大敌。事实表明,许多有价值的创新就是被这种追求立竿见影效益的短视行为断送的。要以顾客为创新导向,对于看准的方向、认定的趋势,不能变,不能乱,不能断。尤其是对事关企业重大发展方向的改革,更需要有超前的视角、战略的思维,既要关注顾客,还要高于顾客、先于顾客。对于创新,我们需要的是做“长线”的心态,而不是炒“波段”的手法。

(韩传友)