

聚焦品质品牌 聚力一体一流

——以管理提升赋能高质量发展的“湘烟样本”

孙 云 王 珊

2025年,是收官“十四五”、谋划“十五五”承上启下之年,也是烟草行业深入开展企业管理提升行动元年。

全球经济格局的深刻调整、中国经济的高质量发展,对企业管理抛出了新的课题。如何立足发展新要求,深入贯彻党的二十大、二十届三中全会精神,完善中国特色现代企业制度,加快建设世界一流企业?

国家烟草专卖局要求全系统行动起来,通过三年时间努力,基本形成系统完备、科学规范、运行高效的具有烟草特色的现代企业管理体系。如何聚焦行业新任务,全面提升企业管理水平,助力行业高质量发展和现代化建设?

两个课题,指向同一个题眼:管理提升。

近年来,湖南中烟扛稳“中式卷烟”品牌发展重任,以居行业第一方阵前列,向世界一流企业奋进为中长期战略目标,聚焦品质品牌,聚力一体一流,踏实扎实,一步一个脚印推动企业管理提升。一系列新方法、新路径带动了企业质量、效率、动力全面跃升,也为烟草行业、中国企业的管理提质提供了一份值得借鉴的“湘烟样本”。



湖南中烟常德卷烟厂智能制造生产中心。

驱动创新创造

以奋斗之姿加速迈向一流

水松纸自动纠偏、烟支自动取样检测、关键保养部位自动清洁、辅料自动装载……走进长沙卷烟厂卷包车间,ZJ118卷接机、ZB415包装机的自动化、智能化程度,让人大开眼界。

“我们围绕国产ZJ118~ZB415卷包智能产线,研发上线应用50余项,推动了‘烟支重量标准偏差’降低了8%,设备启动阶段的烟支剔除量下降了50%。”长沙卷烟厂设备专家陈群介绍。

高质量发展,离不开创新“第一动力”。如何发挥人才作用,激活创新能量?湖南中烟从顶层设计、组织架构、平台机制、队伍建设多角度立体构建创新体系,驱动创新创造。

“科技创新是关键变量,也是最大增量。”瞄准科技创新,湖南中烟公司党组印发《关于全面加强新时代湖南中烟科技创新工作的实施意见》,建设“公司科技委统筹、学委会辅助、科技办督办、各单位共同推进”创新模式,搭建“数字化调香”“卷烟功能材料”行业重点实验室为代表的16家各类创新平台,与36家高校、54个科研企业开展项目合作。

一项项原创性、颠覆性的科创成果竞相涌现——由湖南中烟牵头建设“两超市两平台”数字化调香创新平台,将调香师的经验转化为可复制的算法模型,实现了香精香料从“可知、可控”到“具备可替代性来源”质的飞跃,相关成本显著下降,该技术荣获行业数字化转型创新实践大赛一等奖。

聚焦“智能制造”,打造了“ZJ118+ZB415”中速卷烟、“ZJ119+ZB416”高速卷烟两条行业智能产线样板,长沙卷烟厂建成“湖南省智能制造标杆工厂”,为行业装备技术水平的提升提供了模板与经验。

香精香料自主掌控、烟草生物育种技术在行业形成引领优势。“4+N”烟叶生产技术向省内外辐射,创造经济效益156亿元,走出了现代农业可持续发展的新路子。

创新不仅体现在科研团队的重大项目攻坚中,也体现在每个单元、每个人日常工作的小改小革里。

为创新明确坐标——公司落实行业要求,构建符合企业实际特点的“4+1”目标体系,把“特色差异化创新”单列,鼓励各单位自主申报创新项目,让创新在各个领域都找到破土而出的切入点。常德卷烟厂以

“行业生态工厂标杆”为目标,推进智慧能源管理,单箱卷烟综合能耗和碳排放指标显著下降,相关案例获评全国智慧企业建设优秀创新案例。

为创新厚植沃土——公司积极倡导“新时代的奋斗者”文化,大力弘扬“守正创新、融合奋进”的企业精神。“揭榜挂帅”“赛马争先”成为常态,传递出“人人可创新、处处可创新”的明确信号。构建“3+1”激励体系,涵盖“重大专项激励”“年度专项激励”“日常专项激励”“荣誉激励”,让创新者有舞台,奋斗者有收获。“干一行爱一行”的首席技能专家刘宝红、“工人教授”周少华、智造先锋喻卫民……一批批奋斗者冲锋在前,用匠心铸就品质,用个人品牌成就企业品牌。出版专著《维修的方法》、长期扎根长沙卷烟厂车间维修岗位的喻树洪,以“创新者永远年轻”为座右铭的常德卷烟厂高级专家庞志敏享受国务院政府特殊津贴。

去年,首届全国“红旗杯”班组长大赛开赛,有2200多家企业、3万余人参与轻工赛道竞速。在没有任何备赛经验的情况下,湖南中烟人齐心协力,打造“导师天团”,制定培训方案。所有选手自我加压,不舍昼夜、废寝忘食的备战,硬是拼出了好成绩——湖南中烟5人进入轻工赛道前10名,总成绩居全国轻工企业第一位!

凭什么拿下第一?就凭“一呼百应、团结奋斗”的“团队之魂”,凭刻在湖南中烟人骨子里的创新基因和“新时代的奋斗者”文化!

当全员创新成为一种习惯,企业就有了更强大的核心竞争力。

三年来,公司共获得国际级、国家级优秀创新成果122项。数字化转型指数稳居行业前列。去年,公司在行业已公布的14项核心竞争力对标指标中,10项优于行业平均水平。

新智管理,未来已来。

“展望‘十五五’,湖南中烟将对标一流企业建设目标与国家局管理提升行动要求,在管理精度上追求‘精准化’,在协同广度上拓展‘全链条’,在创新深度上瞄准‘突破性’。”

从传统管理到现代治理,这艘勇于变革的巨轮,正在高质量发展的航道上,向着一流企业的目标稳步迈进。



湖南中烟一体化生产控制中心。

以品质品牌叩开一流之门

在全球产业格局深刻变革的背景下,中国企业如何突破突围、加快建设世界一流?湖南中烟工业有限责任公司以品质为根、以品牌为翼,交出了一份极具示范意义的答案。

在湖南中烟,品质早已超越“产品精美”的单一维度,拓展为“工程精品、服务精致”的全链条价值体系;不再止步于“精雕细琢”的制造匠心,更升级为“品质筑基、品牌赋能”的系统战略。品质品牌,既是企业管理的核心锚点,更是检验一切工作成效的根本标尺——它被深度融入发展战略、纳入考核目标、嵌入企业文化,驱动着企业数智化转型、一体化管控、精益化管理,为高质量发展注入了源源不断的强劲动能。

放眼全球,真正的一流企业,从来不止于规模体量的领先,更以对品质的极致坚守、对市场的敬畏之心、对社会的责任担当赢得世界尊重。湖南中烟正是这样的践行者:它把品质作为对话世界的“通用语言”,把品牌作为传递中国制造温度的“文化纽带”,在深耕品质品牌的过程中,不断积蓄高质量发展的势能,彰显了大国大企的胸怀与担当。其管理之道,值得深思和借鉴。



湖南中烟牵头建设“数字化调香行业重点实验室”。



湖南中烟智能制造生产现场。

着眼全链全域

以一体运行激活高效能

走进浏阳天福复烤厂,生产车间集控中心室的高清屏上,实时显示着全配方片烟预处理生产加工现场全貌。现场工作人员告诉我们,“来自各地的芙蓉王原料烟叶在这里进行预处理,确保产品风味的一致性。”

烟叶是农产品,不同地区、不同品种、不同生长环境,风味千差万别。怎么保障口味的一致性?

湖南中烟打造了行业首家全配方片烟加工企业——浏阳天福复烤。在这个“中央厨房”里,工人们根据“配方实验室”提供的烟叶模块配打“秘方”,运用智能化手段、精细化工艺,对不同产地、等级烟叶合理组配,再运送到各个生产点,为不同品类的产品提供稳定的原料支撑。

这是湖南中烟一体化管理在原料供应环节的生动实践。

作为一家跨省重组企业,湖南中烟下辖3个中心6个生产点及多家三产公司,原料基地遍布全国。如何应对供应链复杂化、生产规模化和消费需求升级等多重挑战,跳好“大象之舞”?

湖南中烟以一体化管理打通脉络,将“精益之道”“协同之力”贯穿全局。

“这个彩虹图能动态呈现制丝车间烘丝线物料流量、入口和出口水分等参数趋势。曲线在绿色区,表明过程稳定正常;到了黄色区,就是有潜在异常;到了红色区就已经失控了……”这是长沙卷烟厂制丝车间SPC系统对制丝关键参数智能化监测。这一智能场景,目前在公司产品研发、生产管理、基地建设、市场维护等全方位全领域可见。

生产制造上,以新型数字基础设施体系建设为支撑,以“上云用数赋智”为主线,打造生产管控一体化、工艺质量管控一体化平台,实现制造全流程数据可视、质量可控、问题可溯。通过工艺质量管控平台,各个质量控制点发现异常后,第一时间上报系统。公司质量管理中枢第一时间查找源头、与相关单位共享信息、即时处置,响应速度不超过24小时,为企业提供了更高效、更精确的管理手段。

成本控制上,从“斤斤计较”的单元管控向全价值链的系统优化,树立“大成本观”,推动战略、计划、预算、评价联动,成本管控覆盖研发、采购、生产、营销、物流五大环节,兼顾短期显性成本与长期隐性成本,确保全生命周期成本最优化。

资源配置上,整合长沙、常德等仓储资源,建成“2+2+2”原料仓储布局,提高了资产与人员综合利用率。创新探索公铁联运等新模式,单箱卷烟平均运输费用持续下降,累计减少碳排放量4400余吨,卷烟破损率进一步降低。

从研发的组织协同到原料的集中预处理,从生产的一体管控到营销的数据集成,从物流仓储资源的优化配置到成本的全价值链管控……湖南中烟着眼全链全域,重塑管理格局,推进一体运行,实现效率效益的全面提升。

2021年以来,公司聚焦品质品牌降本增效超20亿元。但这20亿不是简单省出来的,更不是以牺牲品质为代价获得的,而是通过业务融合、资源整合的一体化管理,推动实现了全价值链的效益最大化。“十四五”末较“十三五”末,人均劳动生产率提升13.8%。

锚定品质品牌

以系统变革抢占“质”高点

2020年末,“十四五”开局在即,湖南中烟站在发展的十字路口。面对国际竞争、经济转型、内部问题带来的多重压力,如何提振信心、向新前行?

聚焦品质品牌的管理变革,成为新一届领导班子的破局之举。

2021年春,湖南中烟系统擘画了“双新一体”战略蓝图,明确“双品牌驱动、创新领先卓越、一体化融合”的发展方向,确立了“品质立企 品牌强企”的企业方针。

为什么锚定品质品牌?

答案显而易见:品质品牌是企业与消费者之间的最强纽带,是生产者践行“国之大者”、推进供给侧改革、助力品牌强国的责任担当。“芙蓉王”“白沙”两大品牌都是行业“双十五”重点品牌,凝聚了几代湖南烟草人的心血和智慧。筑牢品质生命线,打造大而强的双品牌,是全体湘烟人共同的价值追求。

以品质筑基,从质量破题。湖南中烟融合党组巡察的政治高度、管理诊断的专业深度和体系审核的规范尺度,构建全流程、跨领域的立体化巡查机制。四年来累计开展专项巡查12次,召开质量例会54次,整改体系短板950余项。坚持“零缺陷、零失误、零容忍”的质量原则。首创“全领域质量事故首责制”,2021年以来,累计问责6家单位、16名班子成员,累计考核47.6万元,推动质量事故发生率降为零。

更多的质量变革,在“链”上发生。

老原料仓库烟叶养护存在局限性,公司多次开展调研,专门研究提质方案。2024年12月,湖南中烟原料智慧养护车间试点项目正式上线,通过智能化烟叶养护监测设备以及物联网设备管理等先进的数据分析、决策系统,有效提高了烟叶醇化仓库的数字化、智能化水平。

从田间地头到商业仓库,从核心生产到辅料供应、复烤加工,湖南中烟构建了全链条质量管控体系,为品牌品质筑牢根基。落实《多点生产均质化管理程序》,确保不同工厂、同一标准、同等品质、同样“精美”。在2025年上半年行业卷烟产品质量监督全国抽查中,湖南中烟卷烟产品综合质量平均得分和感官质量平均得分在行业19家工业企业中排名第一,创下近年最好成绩。

品质向卓越攀登,品牌向卓著迈进。

2024年,“芙蓉王”创牌30周年之际,三款应用首发首创技术的新品惊艳亮相:行业首款采用AI智能包装设计的“绽放”、融合数字化调香技术的“沁爽”,以及以中国四大名绣之一“湘绣”为设计灵感的“锦绣”。

“三款产品,是我们在科技创新与文化自信上的集中体现。”湖南中烟技术中心相关负责人告诉我们,过去,研发部门埋头开发产品,现在,公司打造研销一体的产品开发模式,打通市场前端、研发中端和技术后端,能够更好响应消费需求,塑造品牌个性。

以系统变革为品牌赋能。湖南中烟健全品牌委员会、产品研发委员会、研销融合会机制,从计划到执行全方位全要素服务产品开发。研发与营销深度耦合,营销中心品牌部副部长与技术中心产品所副所长交叉任职,组队调研市场,对用户精准画像,把消费语言转化为研发语言。实验室成果成果在市场中开花结果,多项高端新品赢得市场好评。

不仅如此,公司推动品牌管理向全产业链延伸:在上游,把烟田作为“第一车间”,建设品牌导向性烟叶基地;在中游,持续推进数智化改造;在下游,努力打造价值领先品牌,让“双品牌”价值进一步凸显。2024胡润品牌榜发布300个最具价值的中国品牌,芙蓉王、白沙分别位列11位、146位。而最亮眼的,莫过于“和天下”的逆势上扬,今年前三季度,“和天下”商业销量14.37万箱,同比增长10.04%,占全国千元价位市场份额23.22%,同比提升0.6个百分点。

近年来,公司聚焦品质品牌,聚力一体一流,制修订体系文件3177份,岗位标准912份,重构流程运转、制度标准、岗位权责和全维度品牌保护“四大体系”。每个单元、每个环节都有了更清晰的行为指南,更紧密的协同配合,一条心、一盘棋,推动品质向极致深耕,品牌向高端跃升,步履不停续写发展新篇。