

专论

论烟草供应链物流建设

冰火, 禾木

国家烟草专卖局, 北京月坛南街 55 号 100045

摘 要: 阐述了供应链管理的兴起与优势, 根据行业发展需求, 重新审视了烟草物流的重要性和建设烟草供应链物流的必然性。按照供应链管理要求, 客观分析了烟草物流亟待解决的问题, 提出战略定位是供应链物流建设的前提, 客户服务是供应链物流的核心, 精益管理是供应链物流的重点, 先进技术是供应链物流的支撑, 物联网建设是供应链物流的突破, 专业运作是供应链物流的方向的烟草供应链物流建设路径。

关键词: 烟草; 供应链; 物流; 建设路径

doi:10.3969/j.issn.1004-5708.2014.02.001

中图分类号: TS4-01

文献标志码: B

文章编号: 1004-5708 (2014) 02-0001-08

On construction of supply chain logistics in tobacco industry

BING Huo, HE Mu

State Tobacco Monopoly Administration, Beijing 100045, China

Abstract: The necessity and importance of constructing supply chain logistics were readdressed in line with development need of tobacco industry by reviewing growth and advantages of supply chain management. Based on objective analysis of pressing issues, integrated measures towards constructing tobacco supply chain logistics were put forward with right strategic positioning as prerequisite, quality customer service as the core, lean management as focal point, advanced technology as strong support, building internet of things as breakthrough and professional and specialized operation as development direction.

Keywords: tobacco; supply chain; logistics; development path

21 世纪的市场竞争, 不仅是企业与企业之间的竞争, 而且也是供应链与供应链的竞争。物流作为供应链的组成部分, 早已成为供应链竞争的重要手段, 这一点从沃尔玛、戴尔等诸多企业成功实战中得以佐证。随着烟草行业改革步入深水区, 供应链物流建设必将彰显出巨大潜能和发展空间, 也必将在构建中国烟草核心竞争能力上发挥出重要作用。本文从供应链管理视角, 探讨了烟草供应链物流发展变革与建设路径。

1 烟草供应链物流的内涵

供应链管理起源于物流管理, 但又超越了物流管理, 同时又对物流管理产生了深刻影响和更高要求。

1.1 供应链管理的兴起与优势

供应链管理模式的兴起是市场优胜劣汰的结果。任何时代, 市场都会在“质量、成本、效率”三个方面对企业提出要求, 只是时代不同, 三大要素排序不同。20 世纪 60 年代之前, 传统市场环境的明显特征是:

区域性、长期稳定、价格敏感、集中于满足基本功能需要、品种单一、大量需求等。那时, 价格的敏感性决定了成本是市场竞争成败的首要因素, 而市场的长期稳定性决定了效率因素相对于成本处于相对次要的位置。20 世纪 90 年代以后, 整个市场环境发生了根本性变化, 呈现出新的特征: 全球性、多样性、个性化、快速变化、市场机会转瞬即逝等。此时, 企业如不能及时提供产品和服务满足市场需求, 竞争对手则可能捷足先登。因此, 当代市场环境下, 效率因素相对于成本因素而言显得更为重要。于是, 一种建立在高度灵活、快速应变的横向一体化运作基础上, 又力求取得纵向一体化低成本、高效率运作效果的新的生产经营管理模式——供应链管理应运而生。

相对于传统模式, 供应链管理之所以成为与当代市场环境最相适应的理想运营模式, 其优势表现在: 一是取得了基于效率的竞争优势。企业在提供产品和服务满足市场需求的整个供应链各环节中, 充分发挥自身优势, 集中全部资源于核心业务, 将非核心业务

外包给相关行业的优势企业,实现强强联合,快速整合内外部优势资源,迅速响应不断变化着的市场需求。二是取得了基于成本的竞争优势。与承包非核心业务的优势企业结成战略合作伙伴,通过计算机网络、通讯等信息技术建立各种完善的管理信息系统,实现企业间信息充分共享。以完全拥有各环节信息为基础,所有合作企业均站在价值链全局高度,由核心企业主导,以追求供应链整体优化为导向进行决策,并在统一计划指导下,各环节企业实体协调运作,实现研发、制造、物流同步运行,交易成本大大降低,各企业实现互惠共赢,从而上下游合作关系的长期稳定,整体运作效率的稳步提升,并由此取得基于成本竞争的优势更加可靠。

1.2 供应链要求下的物流管理

供应链管理起源于物流管理,但又超越了物流管理,同时又对物流管理产生了深刻影响和更高要求。在经济高速发展的今天,供应链物流管理已经从企业的内部延伸到企业的外部,覆盖面包括供应商、制造商、分销商、最终客户,涉及的领域极其广泛。供应链物流管理的目标是在总成本最小化、客户服务最优化、总库存最少化、总周期时间最短化以及物流质量最优化等目标之间寻找最佳平衡点,以实现供应链绩效的最大化。

作为一种共生型物流管理模式,供应链物流管理强调供应链成员组织不再孤立地优化自身的物流活动,而是通过协作、协调与协同,提高供应链物流的整体效率。其具有以下特点:一是分析问题的角度不同。供应链物流管理是从整个供应链的角度出发,寻求供应链物流成本与客户服务之间的均衡。二是管理的内容不同。供应链物流管理涉及到整个供应链所有成员组织,管理内容包括从初始供应物流到终端的分销物流以及反向物流。侧重点不同,供应链物流管理更侧重于供应链成员企业间接口物流活动的管理优化,这也是供应链物流管理的利润空间所在。三是管理难度更高。供应链物流管理涉及到众多成员企业的协调与合作,无论是从纵向(长度)还是横向(宽度)考虑,供应链物流管理更复杂,难度更高,需要应用更多的管理思想和方法。

1.3 烟草供应链物流的概念和特征

烟草供应链物流的概念可定义为:基于烟草供应链,从供应商的供应商到客户的客户通过加强协调与协作,共同构建快速响应客户需求,持续提高服务质量,有效提升运行水平,真正实现客户满意的行业物流一体化功能网链,是为了提供优质的服务、敏捷的

反应、高效的运作、低成本的运营,是行业核心竞争力的重要组成部分。

烟草供应链物流应具有五个明显特征:第一整体性的物流。行业物流建设不是着眼单一企业、单一产品,而是将烟草所有企业视为一个有机整体,将原辅料、产成品、设施设备等物流资源进行统筹考虑和系统配置,是行业诸多物流实体的有机统一。第二全过程的物流。物流运作范围涵盖烟草供应链全过程,包含供应物流、生产物流、分销物流和配送物流,是从供应商的供应商到客户的客户“三个一体化”之上的有机整合。第三全要素的物流。物流体系涵盖了订单处理、仓储、运输、包装、装卸搬运、流通加工、配送等所有功能要素,并促使物流、商流、信息流、资金流在烟草供应链平台上实现“三流贯通、四流汇通”。第四专业化的物流。物流运营是由一个个相对独立的非法人实体承担,具有一流的设施设备、人才队伍和物流水平,具备较强的业务拓展能力和柔性服务能力。第五高技术的物流。是基于物联网技术应用的烟草物流升级版的智慧物流体系,能够实现烟草供应链全面感知、全面覆盖、全程控制、全面提升,是构成中国烟草面向未来核心竞争力的重要组成部分。

2 建设烟草供应链物流的必然性

无论从适应行业改革发展需求考虑,还是从提升行业供应链管理水平出发,拟或是从增强中国烟草核心竞争力谋划,烟草供应链物流建设势在必行。

2.1 根据行业发展需求,重新审视烟草物流的重要性

烟草行业经过 30 多年的改革发展,特别是近 10 年来一系列改革举措创造了“三大辉煌”,实现了高速发展。然而,行业一直面临着“烟草控制、完善体制、构建和谐、国际竞争”四大挑战。同时,随着 10 年改革红利基本得以释放,由此带来的高速增长期已经悄然过去,行业发展又面临着“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。因此,行业亟待进一步转变增长方式,走出一条质量提高、价值提升、技术进步、成本节约的内生发展道路。行业发展从注重外延扩张向注重内生增长转变,客观上要求烟草物流发挥更加重要、更加积极的作用,不仅能够“节流”,而且能够“开源”;不仅是生产经营的服务保障,更是科学管控的重要手段。近年来,行业物流建设重点在企业内部,企业物流的流程化、标准化、信息化和专业化水平不断提升,为卷烟生产和市场营销提供了有力保障,实现了企业物流外延式

发展。同时,工商物流一体化、供销物流一体化、两烟物流一体化进行了积极探索和有益实践,但是“三个一体化”进程较慢,基于烟草供应链的现代物流体系建设还大有作为。因此,烟草物流的创新发展,要努力适应行业改革发展的新要求,从行业全局出发,整体系统谋划,深入研究物流在行业新一轮改革中,特别是在破解行业“三大课题”中扮演的角色和承担的责任,切实实现企业物流向行业物流、行业物流向供应链物流转变。这也正是烟草物流面临的发展机遇。

同时,外部环境也给烟草物流创造了更好的发展条件。首先,国家政策给予物流业更大的发展空间。目前,我国物流成本占GDP的比重约为18%,相对于美国等发达国家物流成本10%的占比,仍有存在较大差距。2009年物流列入十大振兴产业发展规划;2011年出台物流“国八条”力降物流成本;十八届三中全会明确要大力扶持与发展物流业等,国家政策层面多措并举力求进一步降低物流成本。其次,物流在企业供应链发展战略的重要性更加凸现。在构成企业供应链“商流、物流、信息流、资金流”的四大要素中,物流最容易成为企业供应链竞争的掣肘。这一点,在迅猛发展的电商企业中得到了更好印证。近年来最具影响力的电商事件就是淘宝在“光棍节”制造的网购狂欢,以及背后带来的物流大战。也正是因为因此衍生出来的供应链物流控制问题,促使马云斥巨资打造“菜鸟网络”,意欲通过控制物流从而控制整个供应链。电子商务的迅猛发展必然驱使社会物流业重新洗牌和资源重整,也必然驱使物流运营模式自我突破和不断创新。因此,无论是行业内部发展驱动,还是外部环境变革驱使,我们都应该抓住机遇,打造高水平的烟草供应链物流。

2.2 按照供应链管理要求,客观分析烟草物流亟待解决的问题

早在2003年工商分设之前,安徽烟草就开始研究构建供应链一体化物流业务流程,探索实践第三方专业化物流组织体系和运营模式,有了较为完整的建设思路、整体布局和有益探索。2003年初国家局启动“行业卷烟生产经营决策管理系统”建设,通过对供应链重要节点上的卷烟物流信息跟踪,实现行业卷烟生产经营的集中管控和科学决策。2006年在重庆现场会上提出“按照供应链的思想,整合好供应物流、生产物流和销售物流”、“先企业后行业、先省内后省外、先卷烟后物资”的建设思路。2007年安徽现场会研究解决“全省如何统筹管物流、工商如何协同建物流”。2008年上海现场会重点展示了工商卷烟

在途物流信息系统,进一步强调“建设高水平的工商一体化物流是行业现代物流的发展方向和基本途径”。2009年江苏现场会提出建设“全面覆盖、全面感知、全程控制、全面提升”烟草物联网总体要求。2012年河北会议提出实现企业物流向行业物流、行业物流向供应链物流“两个转变”的目标任务。2013年云南现场会对打造高水平的行业供应链物流进行了全面部署和具体安排。十年来,行业现代物流建设,就是始终坚持供应链物流发展思路,不断探索并取得阶段性成果。

但是,烟草物流仍处于企业物流发展阶段,还谈不上真正意义上的供应链物流。按照供应链的本质要求,烟草供应链物流建设存在亟待解决的问题:一是应把行业作为一个整体来考虑。由于工商分设的体制特征,物流作为企业内部的一个业务单元,必然是一家家、一块块、一段段的。虽然10年来行业物流建设经历了先企业内部建物流、后以省为单位建物流、再工商一体化建物流的过程,但总体上讲,企业物流建设还是各自为政,缺乏行业全局高度、供应链系统角度和物流标准化意识,特别是工业以企业为单位物流整合尚未完成、商业以省为单位统一建设有待深入、全国电子地图推广应用尚未到位、工商卷烟托盘标准还不统一等等。这些问题将会阻碍行业物流更大范围的资源整合和一体化进程。二是供应、生产、分销、配送全过程、各环节实现物流一体化运作。“三个一体化”虽然提出多年,不少单位也在探索实践,但行业整体推进缓慢,特别是工业内部物流横向一体化和纵向一体化业务体系尚未建立;商业卷烟物流流程还不够精化,两烟物流一体化还处于探索阶段;工商企业在卷烟托盘联运、资源共建共享、供应商管理库存、包装箱循环利用等方面意愿不强、办法不多、措施不力等等。这些问题解决不好,就会成为供应链物流运行的瓶颈,大大影响烟草供应链的运作效率。三是物流运行应具备较高的专业化水平和不可替代的市场竞争力。目前,工商企业物流属于推动式运作模式,还没有形成以客户需求为导向的拉动式物流,服务意识和竞争意识不强;“三个物流”建设刚刚起步,精益化管理、专业化运作、人本化服务水平不高;多元化物流配送有待拓展,以省为单位的非烟物流优势还未体现等等。四是实现全面可知、全程可控。行业生产经营决策系统、工商在途、数字仓储、视频监控、批零在途等系统相继建成并使用,卷烟供应链物流基本实现从工业生产下线、仓储运输、工商在途、到商业入库、分拣配送、批零在途、零售户签收全程贯通,

但行业物流资源全面感知、物流节点全网感知尚未实现;以省为单位的物流管控平台建设没有完成,各平台各系统的互联互通进展缓慢;物流数据挖掘利用还处于浅表层,云计算、大数据智能分析和决策还远远不够;烟叶供应链物流探索进展缓慢等等。

2.3 基于增强核心竞争力,建设供应链物流的必要性

按照核心竞争力的稀缺性、不可复制的特征,中国烟草核心竞争力取决于中式卷烟技术的市场适应能力、卷烟营销网络的渠道控制能力、物流配送体系的敏捷响应能力。从行业发展战略看,“卷烟上水平”总体规划中明确要着力建设面向未来不可替代的现代物流体系,这不仅是行业持续发展的重要支撑,更是着眼于未来竞争的战略部署;从烟草供应链看,各级工商企业通过资源整合、流程再造、物流一体化,可以加快库存周转、降低物流成本、提高市场反应效率;从产业价值链看,中式卷烟研发技术和烟草现代流通体系处于行业主线的两端,而物流体系是烟草现代流通体系的重要组成部分,是行业实现价值的重要环节;从市场竞争看,卷烟工业之间产品趋同、竞争手段类似,获取竞争优势的关键往往取决于对市场的控制与响应能力、以及客户服务水平。可见,现代物流作为行业核心竞争力不言而喻。

世界烟草经济的发展,无一不把物流作为重要的竞争手段。菲莫国际和英美烟草均采用开放式的物流策略,实现了第四方物流体系的庞大物流网络与自身业务的完美结合。在第四方物流体系中,菲莫国际和英美烟草通过控股参与管理方式,直接控制烟草物流网。日本烟草和帝国烟草则通过建立优秀的自有物流体系,达到了对区域内卷烟流通渠道的控制。可以看出,无论选择哪种方式,控制物流体系是国外烟草巨头的共同选择。由于我国第四方物流体系尚不健全、更不发达,中国烟草供应链物流自建体系是必然选择。

3 积极探索烟草供应链物流建设的路径

3.1 战略定位是供应链物流建设的前提

烟草供应链物流战略应未雨绸缪,考虑到未来国内外烟草供应链之间的市场竞争,通过实现“三个转变”增强核心竞争力。

实现“核心业务”向“核心能力”转变。“核心业务”的定位,确立了烟草物流在行业的重要地位,意味着物流对于行业供应链而言并非可有可无,而是不可缺少;而“核心能力”的定位,将确立烟草物流在行业的关键作用,意味着物流对行业供应链而言不仅不可缺少,而且不可替代。“不可替代”性是核心

竞争力的重要特质,是竞争对手难以模仿和复制的。如日本烟草在取消专卖制度后,仍然能保持本土 70% 的市场份额,然而法国和意大利,取消专卖制度后的本土市场占有率仅存 30%。日烟的致胜法宝主要有两个:一是聚集以“柔和七星”为代表的低焦油、低烟碱的主导品牌的开发;二是建立了一个高效运作、遍及全国的营销网络以及与之相配套的物流配送体系,特别是日烟物流配送体系(TSN)的建设,对成功抵挡外烟大举入侵起到了决定性的作用。当然,外国烟草公司可以自建物流网络或委托其他物流公司,但考虑到自建成本太高,同时基于日烟配送服务的公平合理,外烟公司不仅放弃了自建物流计划,而且全部委托 TSN 经销并配送。日本烟草因此将市场资源牢牢地控制在自己的手中。

实现“成本中心”向“利润中心”转变。“成本中心”是只对成本或费用负责,而“利润中心”既对成本费用负责又对收入利润负责。烟草物流如果只定位于“成本中心”,那么为了一味地降低成本费用,外包或许是最终选择,这种趋势显然对控制市场而言是不明智的。只有定位于“利润中心”,才有可能真正被视作核心竞争能力,才会在控制市场、赢得客户、降低库存、加快周转等方面主动挖掘物流潜能,并经过长期培育形成“不可替代”的绝对优势。以沃尔玛为例,“天天低价”是其战略核心,控制成本意识和手段体现在任何细小的环节上。但是,沃尔玛并没有将物流视为企业的成本中心而尽力缩减投入,而是将其视为利润中心,不断地斥资改造提升为企业的核心竞争力,最终成为企业的第三利润源。沃尔玛拥有全美最大的民用卫星通讯系统和最大的公司运输车队,所有配送中心实现全自动化运行。沃尔玛正是通过物流、信息流、资金流的整合、优化和及时处理,实现了对物流成本的有效控制。作为一种经过长期培育而形成的核心竞争力,高效快捷的物流体系为沃尔玛赢得了压倒性的竞争优势。

实现“碎片式”向“集成式”转变。供应链物流的本质是将行业作为一个整体系统谋划,要求每个企业具有行业全局视野、供应链战略思维、一体化协同意识、同步化集成能力。工商分设的行业体制,客观上形成了烟草物流呈现出“碎片式”企业小物流的特征。从烟草供应链看,企业长期各自为政、自成体系的格局,已经导致因卷烟总库存偏大而产生大量资金占用、因运力分散而产生大量返程空载、因工商衔接不畅而产生供应链物流瓶颈、因资源无法共享而产生资产重置和浪费等问题。“集成式”的行业大物流恰

恰是能够很好地解决上述问题,通过集成整合、优化配置全行业物流要素,建立基于工商零战略合作的物流协调运作渠道和信息共享机制,进一步提升烟草供应链的运作效率和运营效益,这正是物流作为行业“第三利润源”的巨大发展空间。如卷烟库存问题,根据诸多企业实践经验,通过成功的供应链管理可使行业总库存下降 20 ~ 30%,资金占用大量节省。更为重要的是,通过建立供应商库存管理机制,解决供应链系统中由于各节点工商企业的相互独立库存运作模式而导致的需求放大现象,以此提高卷烟供应链的同步化,从而使库存管理不再是各自为政的独立运作过程,而是变成供需连接的纽带和协调中心。

3.2 客户服务是供应链物流的核心

高水准的客户服务能给企业带来独特的竞争优势,这一点在产品同质化明显的行业或企业表现得尤为突出。“海底捞”的成功战略,就是将一场连锁火锅店在口味、品质与价格方面的竞争转化为“服务之争”,并率先为客户提供了诸如半份菜、防污围裙和透明手机套、不断更换的热毛巾、等待时免费的小吃以及美甲、擦鞋等额外服务,正是由于这种平民化的“五星级服务”,使得消费者每每都宁愿在门庭若市的“海底捞”门口排队等待,从而让“海底捞”在竞争激烈的餐饮行业中脱颖而出。同样,烟草企业面临卷烟配方、市场营销同质化趋势,差异化的物流客户服务将势必彰显出独特的竞争优势。因此,烟草供应链物流建设必须扭住客户服务这一核心。

首先,以客户需求为导向。烟草供应链物流服务应树立“始于客户需求,终于客户满意”的服务理念,无论是工业企业还是商业企业都应该改变卖方市场观念,把客户服务提高到战略层面,只有真正赢得客户,才能真正赢得市场。要真正了解供应链客户服务需求,加强服务的针对性和有效性,避免服务不到位或过度服务,特别是应该着力研究消费者的消费需求和零售户的经营需求,保障产品研发和市场投放适销对路,保证零售户期望货源订单满足率、送货及时率和经营收益率。建立工商零共同面向消费者的行业供应链联动服务机制,以供应链下游客户需求为起点,构建以需求决定服务、以价值流确定物流流程的拉动式企业供应链物流体系,不断提高响应市场能力和服务客户水平。建立企业内部客户服务制度,及时保障卷烟生产和营销业务需求,同时满足物流员工成长成才和自我价值实现需求。

其次,推行供应商管理库存。供应商管理库存是用户和供应商之间的合作性策略,是优化供应链库存

的一种方法和技术,适用于烟草供应链上各个环节,尤其是工商之间、商零之间。目前,工商库存可供市场销售卷烟 30 多天,零售户社会库存可供市场销售 10 多天。很明显,卷烟供应链库存偏大,存在较大优化空间。由于卷烟实行计划生产,工业企业为抢占市场先机将卷烟库存更多地推向各个烟草公司仓库,导致商业卷烟库存持续走高,同时由于库存前置工业企业降低了对市场变化的调控能力,面对某一品规有的地区缺货有的地区滞销而显得措手不及,在某种意义上也给非法流通带来了可能。工业管理商业库存、商业管理零售户库存的关键在于:一是供应链伙伴信任问题。供应商管理库存是双方协商、循序渐进的过程,作为利益共同体应该给予对方更多的理解和配合。二是信息共享与技术标准问题。供应商管理库存基于下游客户进销存信息共享,以及电子数据(EDI)标准统一,确保供应商及时得到准确信息,因此行业应统一构建工商零卷烟信息共享平台。三是安全库存策略问题。应以供货方为主导,研究需求预测,确定安全库存,由供货方决定何时补货、补多少货,并保障不缺货、不积压,真正实现工业让商业放心,商业让零售户安心。

第三,实施网上配货。卷烟产品作为快速消费品,要求工商企业作为供应链的前端,围绕零售户的订单信息实现快速供货。在满足零售市场需求的响应中,不仅要完善工商间网上配货,而且要促进商零间网上配货。工商之间,工业企业是后台,商业企业是前台。通过工商协同确定各商业安全库存及工业补货机制,网上实时传递并接收各商业客户进销存等数据,基于存销比和配货周期,网上计算各商业客户单品规的定期配货量,各单品规配货需求叠加后形成定期配货预案,并实时实现从市场需求到合同订单的高效转换。商零之间,商业企业是后台,零售客户是前台。培养零售户 POS 机扫码销售习惯,通过实时采集零售终端日销售情况,提高网上配货的科学依据,并利用网配数据增强月度需求预测的准确性,实现需求预测向零售客户延伸,同时对客我之间商流、物流、信息流和资金流进行再造,进一步提升零售客户忠诚度和依存度,真正形成工商零一体化卷烟营销与物流体系。

第四,提供增值服务。供应链管理的关键在于上下游企业的无缝对接与互惠合作,通过相互提供更多更优的增值服务,共同提高烟草供应链物流体系的透明度和依存度。特别是针对零售户,首先要努力提高其卷烟订货的便利性和配送服务满意度,其次应主动为其全面经营创造更为有利的条件,通过搭建专门针

对全国卷烟零售户的非烟电子商务平台,吸引适销对路、质优价廉的非烟商品供应商,提供统一商洽定价、采购订货、物流配送及金融服务,以此提高零售户的总盈利水平,从而巩固烟草零售终端。

3.3 精益管理是供应链物流的重点

烟草物流始终追求“优质、高效、低成本”,物流费用得到较好控制,运营效率不断提升,管理能力有效加强。2008~2012年,在卷烟销量增长11.49%,零售户总数增幅8.98%的情况下,商业物流人员、配送车辆分别下降14.7%、9.93%,物流费用占三项费用、销售收入比重持续下降,分别下降2.9和0.3个百分点,商业送货响应时间37.84小时,人年均配送卷烟909.06箱。但从供应链管理看,仍然具有较大的挖潜空间,如通过解决重复运输和返程空载、推广烟箱循环利用、降低卷烟库存和资金占用等,粗略估算每年物流费用节省20%~30%不成问题。其中,挖潜烟草物流“第三利润源”潜能的重要途径在于持续开展精益管理。

从物流全过程看精益管理。首先,企业内部物流精准管理要从精益规划、精益建设开始,控制好投资成本,设计好最优流程,为精益运行和管理打好基础。如推广储分一体与密集式仓储技术以来,不仅节省了建设投资,而且为日后固定资产折旧和运营成本减轻了负担。其次,对于整个烟草供应链而言,全面梳理原辅材料及卷烟成品的流量、流速、流向等要素,再造业务流程,打通瓶颈环节,解决不合理流动,消减多余费用。以工商联合库存管理、托盘联运为切入点,理顺优化前向物流,降低行业库存,探索实践反向物流,增强工商一体化协同的内容、范围和能力,切实达到降本、提质、增效的作用。

从物流全环节看精益管理。仓储分拣环节重在统一整合、合理调配所有原辅材料和成品仓库,提高仓库资源配置效率和效益,同时推广应用储分一体技术,减少工艺环节、缩短作业流程,减少备货区占用;包装环节推广应用软塑电子件烟箱和条烟周转箱,增加循环利用次数,减轻包装物重量,节省包装成本和减少能耗,提升可视化过程监控水平;运输配送环节着力车辆、路线、人员等资源综合配置与优化,提高车辆装载率,减少迂回、重复和空载运输,降低运输成本费用。

从物流全员作业看精益管理。精益管理关键在于能否激发全员参与和持续改进。重在建立全员参与精益改善机制,完善全员提案采集、采纳和奖励办法,切实激发并有效汇集全体员工智慧,确保精益改善循

序渐进。特别是一线员工,关键在于消除其多余动作,减轻其劳动强度,提升其工作热情。因此,在确立物流工艺流程后,应着力作业流程优化,员工岗位标准制订和规范操作细化。

从物流全面管控看精益管理。统一全省系统建设、设备采购、运维管理,全面整合优化仓储与运输资源,不断提高物流资源配置、规模化运营的效率和效益;积极开展全员质量控制、设备管理、绩效管理等,发挥全员的能动性和创造力;全面加强预算管理、定额控制和精确核算,深入物流对标,深究显在问题,细抠潜在原因,落实管理对策。

3.4 先进技术是供应链物流的支撑

先进的供应链物流离不开先进的网络、装备、技术和手段。如沃尔玛一直都是先进技术的弄潮者,从20世纪70、80年代推行条形码、建立MIS系统、全球第一家发射通讯卫星、使用POS机、建立EDI、无纸化作业等,到如今成为RFID的主力倡导者,沃尔玛的电子信息通信系统是全美最大的民用系统,数据处理能力仅次于美国国防部;在全球第一个实现集团内部24小时计算机监控,使采购库存、订单、销售、配送一体化。正是以信息、物流等领先科技为依托,沃尔玛构建了高度统一、高度集中、实时监控的供应链管理系统,使其直接“控制生产”、高水准的“客户服务”、“天天低价”的核心竞争力得以实现。同样,烟草供应链物流建设应以先进技术作为支撑和保障。

在物流新技术、新材料应用上下功夫。将储分一体与密集式仓储技术广泛应用于工商企业原料、辅料、成品仓库,全面提高行业仓储存量资源的利用率;积极推广软塑电子件烟箱和条烟周转箱,推进包装箱材料创新以及RFID在卷烟包装箱上的拓展应用,进一步提高卷烟供应链感知水平和烟箱循环利用能力。

在构建物流先进网络、智能平台上下功夫。积极应用北斗卫星导航系统(BDS)、先进移动通信技术(3G、4G)、全国统一电子地图等,建立健全工商卷烟在途、批零卷烟在途、片烟在途跟踪系统,加快完成以省为单位的物流管控平台、工业数字仓储与视频监控系统的建设与应用,注重信息流的前馈、反馈与共享,着力大数据的集成、分析与应用,努力构建可视、可控、可追溯的烟草供应链网络平台,对物流运行管理实时监控、及时诊断、循环改进、绩效考评。

在工商物流系统对接、信息共享上下功夫。工商对接处理不好,就会成为供应链物流运作的瓶颈。以工商物流一体化信息协同平台建设为切入点,加强双方对市场信息的同步获取、一体反应、协同应对,云

南红河、安徽蚌埠工商卷烟直供模式将商业配送与工业生产协同调度值得深入研究；以共建共享仓库、卷烟托盘联运、供应商管理库存为抓手，全面推进同城物流一体化建设。

在提高物流科学管理水平上下功夫。以提高资源配置效率和优化供应链流程为目的，积极应用六西格玛管理等科学管理方法，全面提高物流管理水平；以卷烟包装箱循环利用为重要切入点，积极开展绿色物流建设，努力打造行业物流循环发展新模式；基于云计算、大数据、BI（商业智能）等信息技术，打造行业物流智能调度管控平台，整合行业各类物流资源，优化配置，智能调度，解决重复运输、返程空载、库存不合理等问题，不断提升物流资源配置效率和效益，进一步降低供应链物流运营成本。

3.5 物联网建设是供应链物流的突破

物联网是继计算机、互联网和移动通信之后的又一次信息产业的革命性发展。和传统互联网相比，物联网有其鲜明特征：一是各种感知技术的广泛应用；二是建立在互联网上的泛在网络；三是不仅提供了传感器的连接，而且具有智能处理能力，并对物体实施智能控制。物联网已近在咫尺，物物之间的对话变为现实，更多的信息和功能被整合到产品和服务中，物联网在降低运营成本、增强产品竞争力、数据流货币化、创建信息产品等方面的商业潜能不断被激发和利用。所以，打造高水平、智能化、升级版的烟草供应链物流，迫切需要在物联网建设上有所突破。

烟草物联网建设方向早已明确，2010年南京会议就提出了“建设完整统一、先进实用、具有鲜明行业特色的中国烟草物联网”的工作任务。之后，一些企业进行了有益的尝试和探索，积累了不少成功经验，烟草物联网雏形初步形成。如北京烟草物联网技术应用于“工商一体、仓储分拣、卷烟配送、物流园区、综合管控”，实现了工商零数据共享、工业直送与商业分拣一体化作业、“三员”业务信息互通共享、物流园区全面感知等，有力支撑了卷烟营销体系，提升了科学分析与决策能力。安徽中烟基于物联网技术自主研发的“无线红外烟包温湿度管理系统”，实现了片烟包芯及仓库环境温湿度在线监测，将企业原料智能养护与质量控制变为现实。浙江中烟大力推进卷烟托盘联运和直送分拣线，不仅加快了工商卷烟库存周转，而且提升了工业码段资源利用效率。大理烟草、川渝中烟探索使用RFID电子软塑箱，成功实践了新材料、新技术在卷烟包装物上结合应用等等。与此同时，我国物联网技术及应用日趋成熟，在工业、农业、

节能环保、商贸流通、交通能源、城市管理等领域广泛开展应用试点，2012年物联网产业市场规模已达3650亿元，同比增长38.6%。因此，烟草物联网建设内外条件更趋成熟，我们应该比以往更有信心、有条件、有能力抓住发展先机，开创烟草物联网建设新局面。

烟草物联网既不神秘，也不复杂，主要是做好三个层面的事情：第一，要实现全面感知，这是烟草物联网的基础。通过应用条码、二维码、RFID、图像等自动识别技术，温湿度感应器、红外探头、光电开关等传感设备，北斗、GPS等定位技术，实现设施、设备、烟草制品、零售户、从业人员等各类物流静态资源的全面感知；实现烟叶供应链与卷烟供应链流量、流向、流速等动态信息的全程感知；实现工商企业物流园区内环境、设备、作业、安全等物流要素的全园感知。第二，要实现互联互通，这是烟草物联网的关键。通过通信网络技术和信息平台，将供应链物流各环节全面感知的信息进行汇聚、联通、共享。要实现物与物联、网与网通，如卷烟供应链上从条烟、件烟、托盘、运输车辆、再到托盘、件烟、条烟、周转箱、配送车辆整个过程，能够前后事物关联、相关网络 and 平台互通。要实现物与人联、人与人通，如卷烟供应链关键节点上或运行过程中，卷烟信息与相应时段时段作业人员或零售客户信息相互绑定、相互关联，形成有机整体；营销、专卖、物流人员实现“三员互动”；通过与现代营销终端系统对接，实现工、商、零与消费者的关联，及时准确把握市场信息和动态变化，为实现产供销动态平衡和营销策略调整提供有力支撑。第三，要实现智能处理，这是烟草物联网的核心。要积极应用云计算、BI（商业智能）等信息处理技术，以供应链为主线、以客户为中心、以品牌培育为目标，加强烟草供应链上计划、生产、营销、物流、专卖等多平台、多系统的大数据集成、处理和应用，为供应链物流资源配置、多方协同、绩效管理、科学决策等提供技术支撑，努力实现物流现代化与生产现代化、营销现代化的有机融合，共同提升烟草产业链的整体运作效率和效益。

烟草物联网建设应搞好顶层设计和整体规划。研究制定烟草物联网总体发展纲要和实施计划，注重采用国际、国家相关技术标准，建立烟草物联网标准体系，避免企业各自为政，产生孤岛和重复性建设。要覆盖“两烟”物流全过程和各环节，实现烟草供应链物流全面可知、全程可控。既要鼓励有条件的企业积极探索，又要有计划、有目的地安排试点单位和试点

内容, 切实防止盲干、乱干。试点单位要务求实效, 注重引进先进实用、成熟可靠的物联网技术, 加强自主研发和应用创新, 切实解决实际问题, 不搞花架子、不能中看不中用。同时要紧密结合并认真研究行业生产经营的管控需求, 不断创新物流支撑的技术手段和实现方式, 切实发挥物流不可或缺的核心作用。北京烟草等地物联网建设的成功案例, 已经显示出了物流作为支撑生产经营的重要手段, 存在很大的挖潜价值和发展空间。

3.6 专业运作是供应链物流的方向

从长远来看, 行业物流将逐步实行规模化、专业化、实体化运作, 以组织变革推动行业物流创新发展。这方面, 日本烟草(JT)物流组织体系建设值得研究借鉴。JT 实行卷烟生产、销售和物流“三足鼎立”, 卷烟配送业务全部由其配送服务网络公司(TSN)完成。TSN 是 JT 控股子公司, 是 JT 委托的送货商, 同时也是外烟公司的代理批发商。经过多年建设, 物流节点由 291 个精简为 30 个, 电话订货中心由 4 个整合为 1 个。通过整合物流资源, 日烟物流实现了规模化、专业化经营。

借鉴日烟经验, 我国烟草供应链物流的发展方向同样是专业化运作。首先, 全面实施企业物流非法人实体化建设。按照“扁平、高效、受控”原则, 坚持省级工业公司、地市级公司的经营主体地位, 在企业内部把物流相对独立出来, 实行统一管理、集中调度、专业化运作。其次, 探索建立省级烟草物流中心。在全省范围内划分并剥离物流资产, 建立法人治理结构,

成立省级烟草物流调拨中心, 进一步集成整合和统一配置全省物流资源, 同时积极拓展多元化经营和增值服务, 实现企业物流向物流企业、成本中心向利润中心两个转变。第三, 探索成立行业物流调控中心。在全国范围内进行烟草供应链物流的业务整合、资源配置、流程再造和网络重构。通过建立烟草供应链物流智能调度综管平台及相关管理制度, 实现对行业整个供应链物流的业务分拨和集中调度, 实现对省级物流公司的统一管控和绩效考核等。第四, 积极拓展非烟物流与电子商务。聚合烟草大国企信用优势、统一订货大平台优势、全国配送大网络优势、500 多万零售终端优势、先进的物流设施设备优势等, 通过统一构建非烟电子商务平台, 吸引并聚合众多品牌生产厂商、金融资源和零售客户线上线下联合交易, 实现多方共赢局面。零售户能够获得更多质优价廉商品的订货渠道和盈利空间, 以及更为丰富的金融服务; 厂商在获得更多销量的基础上, 通过信息共享和大数据汇聚分析, 商品投放将更加适销对路; 烟草公司通过把中间环节差价让利给零售户, 帮助零售户改善经营同时, 增强其对烟草营销配送网络的依存度和忠诚度, 同时增强烟草供应链物流网络的竞争力和控制力。

供应链物流管理是一种全新的集成管理模式和方法, 对传统物流管理产生了深刻影响。如何构建中国烟草供应链物流模式? 如何发挥供应链物流在烟草供应链中的重要作用? 如何真正凸显烟草供应链物流的核心竞争力潜能? 这些课题值得继续深入研究和探讨。