

龙岩卷烟厂

——“七匹狼”的足迹

一、发展回顾

龙岩卷烟厂是1951年11月在购买改造三友、南方两家私营企业基础上成立的福建省第一家国有卷烟企业。建厂初期仅有职工30多名，年产卷烟400余箱。历经近半个世纪的艰难创业，龙岩厂现已发展为全国烟草行业29家重点企业之一，拥有2000多名员工和具有国际90年代先进水平的卷烟生产设备，年生产能力达45万箱以上，资产总额20亿元，其中固定资产9亿元。1998年生产卷烟36.93万箱，实现调拨销售收入21亿元，税利总额11.8亿元，其中利润总额1.3亿元。实现税利总额在福建省300家重点工业企业中排名第一位，经济效益综合指数在全行业排名第8位。

回顾建厂以来的发展历史，主要经历了四个发展阶段：

第一阶段1950年至1976年。1958年，龙岩厂在当地政府支持下得以扩建，1959年产量达到1.52万箱，告别了民房式的老厂房，摒弃了作坊式的生产，进入地方工业骨干企业行列。1960-1976年，由于受左倾错误思想和“文革”的影响，企业基本上停滞不前。

第二阶段1977年至1982年。党的十一届三中全会后，改革开放政策使龙岩烟厂迎来了第二次扩张。1977年，产量已达8.5万箱，但厂房狭小、设备拥挤、工艺流程紊乱，通风、采光、防尘、防潮设施远远不能适应生产的需要。经过历时5年的改造、扩建，1982年实际生产卷烟13万箱、产值8371万元、税利5056万元，分别比1976年增长86%、120%、100%。

第三阶段1983年至1994年。1983年12月，企业厂长负责制开始实行。面对当时产品大量滞销积压的困境，企业采取了“保老牌、攻质量、打翻身仗”的果断决策，围绕着市场需求，主攻产品质量，从劳动纪律到工艺配方，从产品外观到内在质量，发起了一场全方位的质量攻关战，使主导产品“乘风”当年获省优产品称号，终于扭转了销售危机。紧接着开始了大规模的技术改造工作。

“六五”技改总投资1423万元，其中外汇276万美元，引进了具有80年代先进水平的机械设备和仪器，使企业的综合实力及各项经济效益指标飞速发展，1986年底，新设备投产仅1年2个月，就还清技改资金贷款本息。1988年企业被晋升为全国烟草行业首批国家二级企业。

“七五”技改总投资12196万元，建造了一座1.4万平方米的滤嘴烟车间，引进了2台MK95卷接机、5台MK8卷接机、5台“超九”卷接机，并配套引进意大利Sasib6000型包装机。通过“七五”技改，奠定了龙岩厂进入全国大中型企业行列的坚实基础。1992年，龙岩卷烟厂在全国500家大中型企业排名第276位，烟草加工业第30位；1993年被国家经贸委、中国烟草总公司核定为国有大型二档企业。1993年7月，国家烟草专卖局将龙岩厂列入10%大中型重点技术改造企业，为龙岩厂走上现代化发展道路提供了难得的机遇。

“八五”技改共投资5.4亿元，分十大项目实施。通过“八五”及10%重点技术改造，从根本上提高了工艺保证能力，促进了经济效益的快速发展。1991年至1994年，在产量不变的情况下，龙岩卷烟厂税利每年以1亿元的速度增长。

第四阶段1995年以来至今。这段时期，全国卷烟市场逐步从卖方市场向买方市场转变，竞争一年比一年激烈。对此，龙岩厂针对产品档次低，工艺制造水平低，原辅料消耗居高不下的实际情况，适时地转变观念，增强市场意识、质量意识和服务意识，采取外拓市场、内抓管理策略，在加快新产品开发的同时，努力走“工商联手、共创名牌”的联产联销的新路子。1995年11月，与晋江烟草公司联合开发了“七匹狼”高档烟，在第一个销售年度即突破1万箱。接着，相继开发特醇“乘风”中档烟、红“七匹狼”高档烟。新产品开发使龙岩厂走出了销售困境。1999年5月，白“七匹狼”被评为全国名优卷烟。另一方面，从1995年底起，历时两年多时间，龙岩厂与日本烟草产业株式会社、郑州烟草研究院分别开展混合型低焦油产品开发和提质降耗工程的技术合作，对制丝线进行持续不断的技术改造，从根本上提高了工艺制造水平，促进了经济效益稳步提高。1998年龙岩厂与1995年相比，产量增长了10%、调拨销售收入增长了140%、税利总额增长了120%。短短3年时间，主要经济效益指标实现了翻番。

二、主要成就与经验

龙岩卷烟厂地处贫困的山区、老区，交通不便，信息较闭塞，却能发展为国内先进的现代化卷烟企业，为国家和地方建设作出突出贡献。这主要得益于党的改革开放政策，得益于国家烟草专卖政策，得益于几代人的艰苦创业、顽强拼搏。到1999年上半年止，建厂48年来共为国家和地方上缴税利68亿元。其中，改革开放20年来，实现税利61亿元。回顾建厂以来的历史，主要有以下体会：

（一）抓住有利时机，持续不断地进行技术改造，增强企业发展后劲

技术改造在企业发展中占有相当重要的地位，从龙岩卷烟厂的发展来看，每一次大规模的技改，都使龙岩卷烟厂走向新的辉煌。“六五”、“七五”、“八五”及10%重点技术改造总投资才7亿多元，但产生的效益却超过其七、八倍。“八五”技改完成后，1995年以来龙岩厂根据生产和工艺质量的要求，又完成两条线的片烟线改造，增加贮叶柜、烟丝在线膨胀设备、流化冷却床、螺旋蒸梗机、振筛，改进加香加料系统；新增一条打叶复烤生线；抓紧完成二氧化碳膨胀烟丝项目的征地、立项、报批；对影响全局的公共配套工程进行整改，确保生产线上蒸汽、空压及给水压力的稳定，改善空调系统，使车间达到恒温恒湿；在卷包车间增设咀棒发射机和装封箱机等等。从根本上提高了工艺条件的保证能力，提高了生产的自动化水平，为企业提高产品质量、档次，创名牌产品，增强市场竞争力，增加经济效益奠定了坚实的基础。

（二）狠抓全面质量管理，认真贯彻IS09002国际质量标准、提高产品内外在质量是企业市场上决胜的重要条件

1983年，龙岩厂曾因产品质量出问题导致市场销售陷入困境，靠采取全员、全方位的质量控制，提高产品质量才在市场上打了一个翻身仗。1994年后，龙岩厂始终把稳定和提高产品质量作为企业参与市场竞争的前提，积极贯彻IS09002国际质量标准，使产品生产、运输、销售全过程处于受控状态。1995年11月成为行业第四家通过IS09002质量体系认证的卷烟企业。通过质量认证后，又对质量手册和程序文件进行了修改换版，制订了贯标考核办法，并使贯标工作向打叶复烤、动力车间、烟叶库区和烟厂控股的多种经营辅料生产厂家延

伸，确保了质量体系的有效运行，于1998年分别通过了行业审核和上海认证中心的复评认证。始终如一而又严格的贯标工作，使龙岩厂产品内外在质量在稳定的基础上不断提高。几年来，企业产品在国家各级市场抽检中合格率均达100%，“富健”于1994年获全国优等品，特醇“乘风”于1998年获全国卷烟一等品，白“七匹狼”1999年被评为全国名优卷烟。

(三) 创名牌，实施“名牌战略”是企业实力快速增强、产品结构迅速上移的重要手段

1995年以来，龙岩厂把树名牌作为烟厂生存和发展的生命线，确立强烈的名牌意识和服务意识，培育、拓展中高档名优烟市场，使企业走上了“名牌质量效益型”道路。龙岩厂通过周密调查，制定了借牌与创牌并举的名牌开发战略。开发、改造老字号，使老字号不断焕发新生活力，不仅减少了投入，又早日见到成效。“七匹狼”原本是晋江一个较为知名的制衣品牌，龙岩厂使之移植到卷烟，成功开发了白“七匹狼”、红“七匹狼”高档烟，1998年“七匹狼”系列达到4万箱，1999年预计可达6万箱。“乘风”、“古田”原本是六、七十年代的老牌号，龙岩厂分别开发成功特醇“乘风”、翻盖红“古田”二类烟，1998年这两个牌号达8万箱，1999年预计可突破11万箱。名牌产品的创立，使龙岩厂1995年以来的省内外市场日益拓展，结构档次迅速上移，牌号的集中度越来越高，创造了可观的经济效益。目前，“七匹狼”、特醇“乘风”、“富健”系列已占总产量的85%以上。

(四) 积极开展对外技术合作，狠抓提质降耗工程是企业走上良性循环轨道的一个重要的突破口

在国家局的牵线搭桥和精心指导下，龙岩厂于1995年底，分别与日本烟草产业株式会社和郑州烟草研究院开展了开发低焦油混合型产品和提质降耗工程的技术合作。两项对外技术合作的实施，从根本上转变了龙岩厂的管理、技术观念，培养、锻炼了技术管理队伍，使设备性能点检、工序质量评价、“设备保证工艺、工艺保证质量”等先进的管理方法在工艺、设备、计量、质量管理方面推广应用。不仅成功开发了低焦油混合型“华友”牌卷烟(焦油含量每支13毫克以下，烟气中烟碱含量每支1毫克以下)，而且较好地弄清了影响质量、消耗的关键工序和环节。通过每年对几百个项目的整改，从根本上解决了打叶整体质量差、梗丝含末率高和在线过程烟叶损耗大等难题，彻底改变了原来工艺制造水平在行业中的落后局面，单箱烟叶消耗从1995年的44.45公斤下降到1999年6月的38.38公斤。

(五) 狠抓各项基础管理工作，是企业实现“稳中求进”的根本保障

1997年以来，龙岩厂认真贯彻国家局《关于开展企业管理年活动的实施意见》，围绕争创全国卷烟优势企业的目标，从细微之处入手，从管理的薄弱环节入手，不断夯实现场、质量、设备、工艺、安全等管理基础，在全厂开展了“创建管理样板车间”和设备管理达国家二级企业等活动。特别是突出成本管理，深入学习邯钢经验，加强原辅料的定额管理，加大了对各项财务费用、制造费用的考核控制。1997年、1998年分别实现降耗节支3050万元和3400万元。制丝二车间被国家局授予“全国烟草行业管理样板车间”、计算机管理信息系统获“全国烟草行业科技进步二等奖”、档案管理通过了国家一级，企业列入了全国烟草行业15家技术创新试点企业、11家管理创新重点联系企业、10家进行现代企业制度试点企业之一，被评为“全国烟草行业1991-1996年技术创新先进企业”。

(六) 在抓好物质文明建设的同时，切实抓好精神文明建设是企业增强可持续发展能力的必由之路

龙岩厂坚持以邓小平理论为指导，切实加强党的建设，充分发挥了党的政治核心作用，推进了企业精神文明建设，连续8年保持了“福建省思想政治工作优秀企业”称号，厂党委

于1998年被评为“福建省先进基层组织”，企业被全国总工会授予“五·一”劳动奖状。1995年以来，企业连续获福建省第五届、第六届文明单位。

三、当前存在的主要问题

（一）制丝线老化。HAUNI线已使用10年，工艺设备的设置、检测与控制水平已相对落后，仿COMAS线属第一批国产消化线，运行故障率高，且两条线用工较多，过程损耗大，运行费用高。目前虽已达到一定的工艺制造水平，但今后已没有进一步改造的余地。

（二）厂区拥挤。占地面积仅50亩，建筑密度高达0.63，远高于国家规定上限0.47的标准，周边均为居民稠密区与街道，征地难度相当大。龙岩厂现已批准实施的二氧化碳膨胀烟丝技改项目在厂区内已无空地可用，“十五”期间将要实施的制丝线改造、现代化自动物流仓储等技术技改项目在厂区内也无法实施。

（三）政府及有关部门多次要求龙岩厂迁出闹市区。由于龙岩厂地处龙岩市中心，市环保部门确定龙岩厂厂区所处地段为二类混合区，因紧挨民房，白天噪音不得高于60db，夜间不得高于50db。近年来，龙岩厂虽每年投资几百万元环保治理，但夜间噪音仍达不到标准，周围居民对此意见很大。

（四）企业的管理、技术水平有待进一步提高。随着我国加入世贸组织的日益临近及人们对安全性卷烟的需求日益增大，开发适应国际潮流口味的低焦油混合型卷烟已迫在眉睫。近年来龙岩厂虽在国家局的正确领导和大力支持下，列入了行业29家重点发展企业及技术创新试点、现代企业制度试点、管理创新试点企业之列，但与先进企业相比，与肩负振兴民族卷烟工业、参与国际市场竞争的要求，龙岩厂目前仍存在一定的差距，管理还比较薄弱，市场基础还不够扎实，产品的竞争力还不强。

（五）假烟猖獗。龙岩厂产品从高档到低档、从沿海到山区、从省内到省外市场都受到假烟的严重冲击。

四、未来发展目标与思路

（一）按照“狠抓基础，稳中求进”的指导思想，继续狠抓各项基础管理工作，拟从今年开始用3年左右时间，与上海质量管理科学院开展方针目标管理、统计技术应用等技术咨询合作，通过合作转变观念，力争用先进的管理手段、管理方法使企业各项基础管理进一步扎实，达到全国一流管理水平，把企业创建为全国卷烟优势企业。

（二）积极实施“十五”发展规划，实施二氧化碳膨胀烟丝工程，争取得到国家局的支持，把厂区迁出闹市中心。与此同时，继续与郑州院开展卷烟配方、生化工程、烟叶仓储与养护技术合作等方面，抓好企业技术中心建设，配备先进的烟草科研技术装备、过程控制系统、计算机信息管理网络和自动化物流系统，继续与国外先进烟草企业合作，搞好混合型低焦油产品的研制开发工作。使企业具备较高水平的技术创新和新产品开发能力，增强产品的竞争能力，积极参与国际市场竞争。

（三）按照国家局“1144”跨世纪改革与发展思路，在行业组织结构、产业结构、市场结构、产品结构调整中抓住机遇，培植名牌，扩大名牌总量，在做好兼并云霄卷烟厂工作的同时，总结经验，在行业企业组织结构调整中发挥自己的优势，逐步创造规模效益。

[\[网站导航\]](#) | [\[设为首页\]](#) | [\[联系方式\]](#) | [\[意见反馈\]](#)

www.tobacco.org.cn All Rights Reserved.

版权所有 中国烟草学会

本网站由中国烟草物资电子商务网提供技术支持