

从大红鹰ERP工程把脉烟草行业信息化 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E4_BB_8E_E5_A4_A7_E7_BA_A2_E9_c31_36837.htm 只要是制造业，就必然要从供应方买来原材料，经过加工或装配，制造出产品，销售给需求方，这也是制造业区别于金融业、商业、采掘业、服务业的主要特点。烟草业是典型的制造业。烟草产品专卖权曾经给了烟草行业很大的帮助，但是市场终于还是放开了。中国的烟草制造业在“温室效应”中不断反思什么是企业的核心竞争力。信息化的浪潮已经把各种行业的企业带到了浪尖。烟草企业对信息化的认识和理解也在随着同行们实施过程中的成功或失败而加深和推进。我国加入WTO后，烟草制品关税减让、配额和许可证管制放松，国外卷烟大量涌入我国市场，行业内明显压力加剧。如何化压力为动力，转不利为有利，烟草行业的“成人仪式”就在猎猎有声的企业信息化大旗下展开……

主持人：不知道浙江宁波卷烟厂的人可能有许多，但不知道“大红鹰”品牌的却很少；不知道大红鹰卷烟生产的人可能有许多，但不知道大红鹰药业的却很少。徐总，你能不能先把烟草生产之于大红鹰整个集团战略的地位向我们介绍一下。

徐芳权：大红鹰集团及其附属烟草制造业务的产生，其大背景是宁波市的国有资产改革重组。大红鹰集团是由宁波卷烟厂、宁波医药控股集团有限公司、江苏恒顺醋业股份有限公司和宁波市大红鹰卷烟商场作为主发起人，并吸收24位自然人，在90年代初共同发起组建的。集团公司集医药工业和商业为一体，实行了多元化经营。下属有工业企业、商业企业和配套的广告公司。集团公司注册

资金1.2亿元，现有总资产3.6亿元，应该说是一家“家大业大”的大型国有控股集团。集团的核心业务是“两条腿走路”，一是卷烟制造，二是药业。之所以大家知道大红鹰药业比较多些，那可能是与近几年大红鹰药业在国内生物医药板块的活跃有关系。其实卷烟制造才是大红鹰集团最初的主业，大红鹰烟草的前身宁波卷烟厂在华东烟草行业相当有名。我本人就来自烟草制造行业。我是1977年进宁波卷烟厂，担任过党委副书记、工会主席、副厂长、党委书记等职务，现在还是宁波卷烟厂厂长。虽然说我走上了集团一级的领导岗位，但是我对厂子的变化和改革感触还是很深刻。

主持人：很多烟草企业对待ERP工程的心态很复杂，他们既羡慕同行因为实施信息化而取得的经济效益，又不愿意为ERP工程承担过多的风险，所以他们宁可先选择旁观。为什么大红鹰烟草上马ERP如此果断？徐芳权：世上无难事，只怕有心人。制造业企业信息化的道路总是要靠人走出来的。如果人人都当旁观者，我们索性一起祈祷让我国烟草制造永远生活在计划经济时代。谁都知道，这是不可能的。烟草行业的好日子已经不存在了。要想今后过上好日子，自己就要努力，就要学会冒风险、控制风险，从风险中获益。随着改革开放的深入和市场经济的完善，以信息化来推动烟草业的工业化，是企业发展的必由之路。ERP项目的实施，必然要有相应的思想解放和体制改革。从某种意义上甚至可以这样说，不是ERP决定改革，而是改革的思路迫使我们要向信息化靠拢。我们刚开始与金蝶就信息化项目接触的时候，国家还没有提出“以信息化带动工业化”这样的口号。倒也不是我们有先见之明，我们只是意识到：企业信息化是大势所趋，你改也得改

，不改也得改。90年代末，国内大量企业搞系统集成。当时没有形成一个大的信息化的环境，就是信息化建设走在前头的诸多企业，我们也考察了不少，有烟草的，医药的，金融的，物流的，也是失败的多。这是为什么呢？ERP被认为是制造企业信息化建设的第一步，而ERP项目的实施，却是极其难走的一步。企业缺乏信息化的基础，管理落后，对ERP缺乏正确的认识，项目需要大量投入、组织不力等等诸多因素，使得ERP项目实施少有成功之例。有些同行聚在一起聊，说ERP是“带刺的玫瑰”，只能远观却不能靠近。我们党委是这样考虑的：早一步进行信息化建设，早一点“脱胎换骨”，产业升级，就能先人一步，占据市场竞争、企业发展的有利地位。患得患失的人，固然是风险小了，但是他能得到的效益大概也很有限。主持人：同行说你们宁波卷烟厂的ERP项目是“全民ERP”，全厂上下统一思想，当成大事来抓，一把手的主人翁意识在ERP实施中体现得非常明显，您能介绍你们的经验吗？徐芳权：改革的程度决定ERP项目成功概率。卷烟厂的ERP项目实施，也是常见的“一把手工程”，即在项目实施过程中，不但厂长为ERP项目的上马起到了决策性、领导性的作用，而且在厂长、书记等决策人和领导班子的协调下，各个职能部门的“一把手”通力合作，为项目的顺利实施起到了关键的作用。这样设置下，ERP项目不再是厂长一人的责任，而是关系到诸多职能部门合作的大事。“一个好汉三个帮”，一把手变得无处不在。在很多信息化的细节上，我看，部门“一把手”甚至比我这个厂长“一把手”更能解决实际问题。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com