

◎ 流程 ◎ 组织 ◎ 人力资源

金属包装行业暨标杆企业研究报告



上海德路科企业管理咨询有限公司

DELUKER CONSULTING GROUP, INC

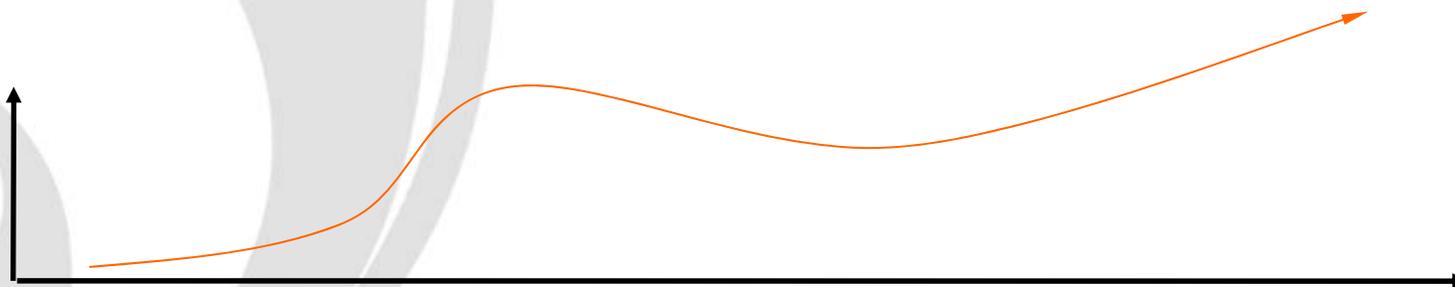
二零零八年

❖ 行业概况

❖ 典型企业



回顾我国金属包装业的发展历史

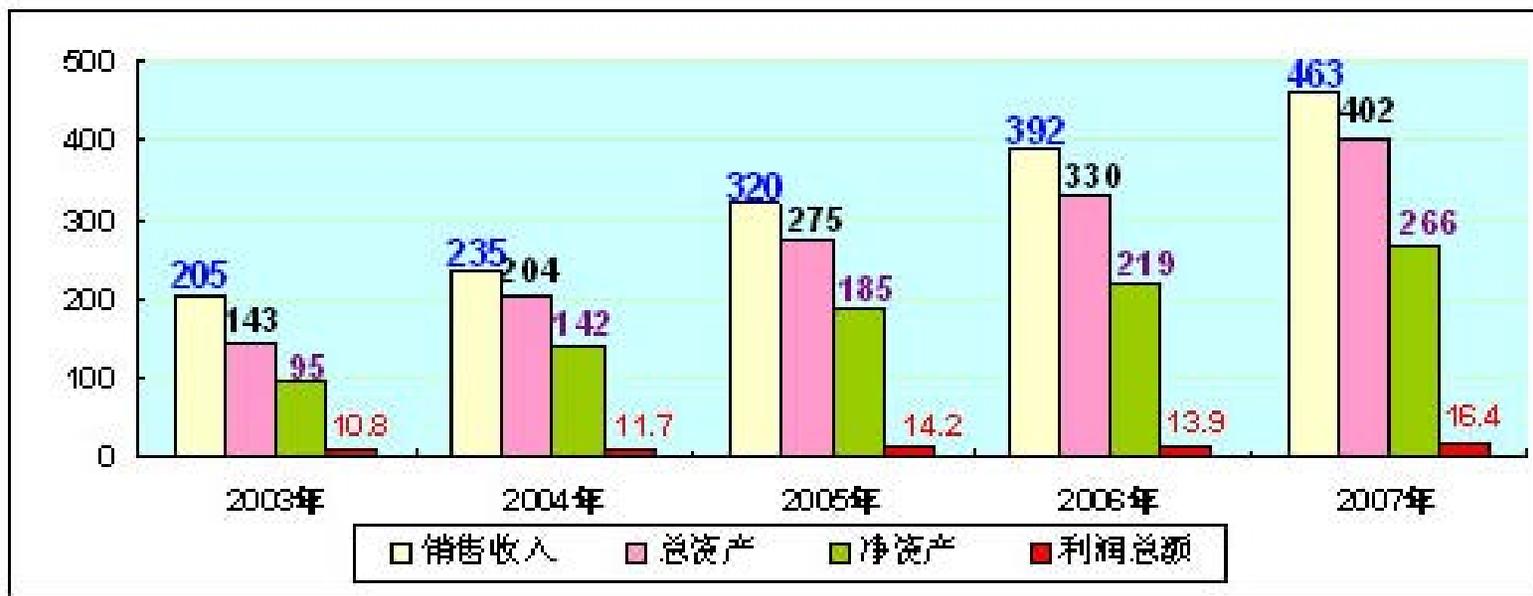


	阶段1	阶段2	阶段3	阶段4
名称	“起步”	“成长”	“困难”	“再次发展”
时期	1979以前	1988—1995	1995—2002	2003—
厂家数量	200	700~1100	1500	1400
行业状态	金属包装还没有自己的行业组织，行业处于发展初期，市场有限、竞争不激烈	市场开始重视包装，经济急速扩张，金属包装行业发展迅速	大量企业带来的无序竞争、恶性竞争加剧，造成人为的市场混乱局面，大量企业亏损，美国波尔集团三片罐全面撤出中国市场	饮料、食品、化工产品的持续发展，新技术的引进，使金属包装行业快速发展



五年来保持23%的年复合增长率

中国金属包装行业发展图（单位：亿元）

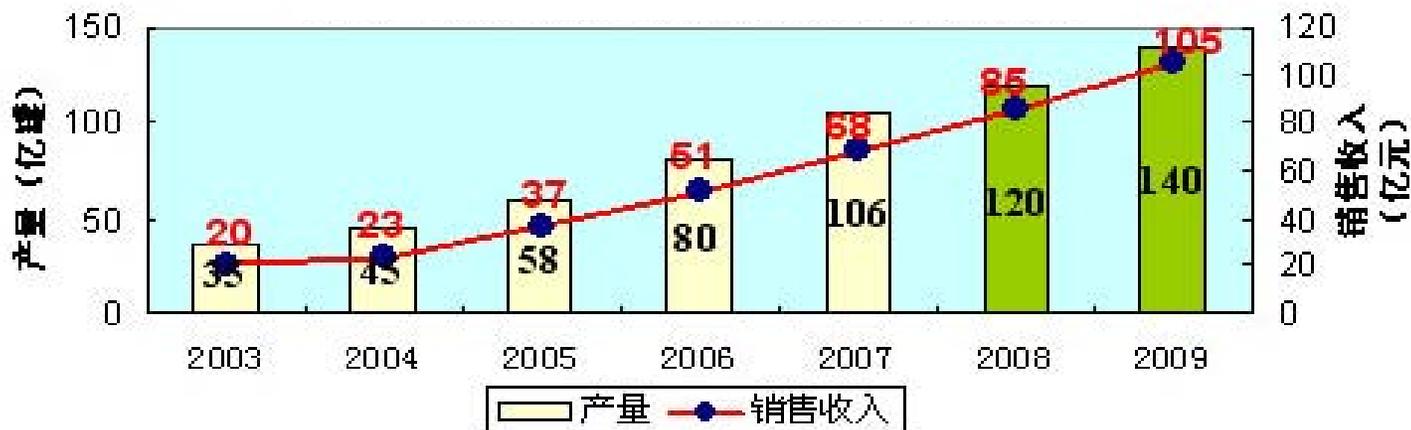


2007年，金属包装克服马口铁涨价、运输成本上升、能源紧缺等困难，产销持续保持旺盛的增长势头，基本实现了规模和效益同步提升，全行业实现销售收入463亿元，同比增长18%。



— 三片饮料罐的年复合增长率为35.8%

2003~2009年三片饮料罐增长趋势

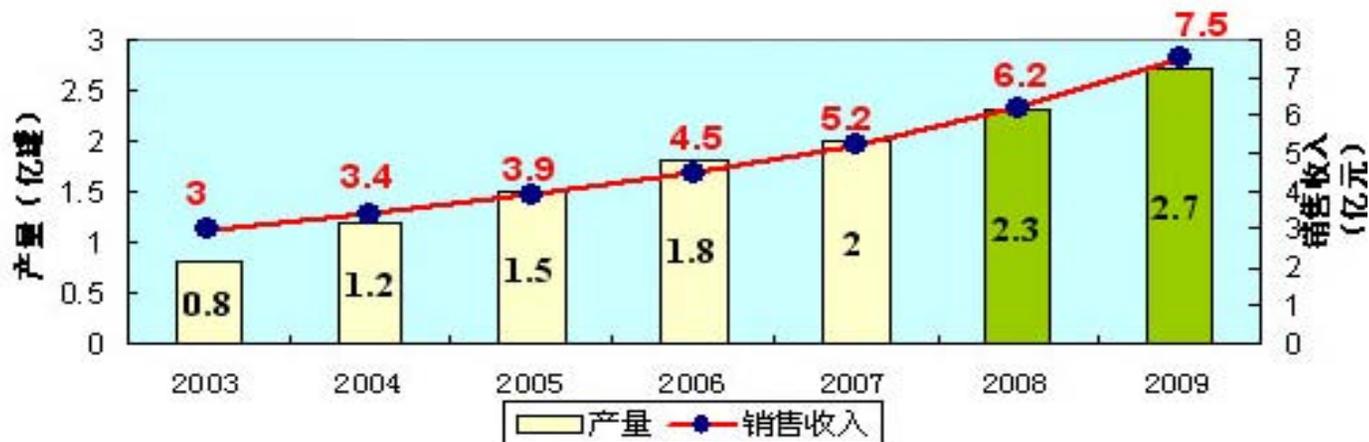


- 主要受益于健康功能型饮料，如：王老吉、红牛、旺仔牛奶和咖啡类饮品的快速增长所致。
- 2003~2007年，三片饮料罐销售收入年复合增长率为35.8%。
- 2007年，三片饮料罐销售收入排名前五位企业为：中粮包装（19%）、龙海联天（14%）、奥瑞金（11%）、厦门吉源（10%）、福建嘉美（8%）。



— 奶粉圆罐的年复合增长率为15%

2003~2009年奶粉罐增长趋势

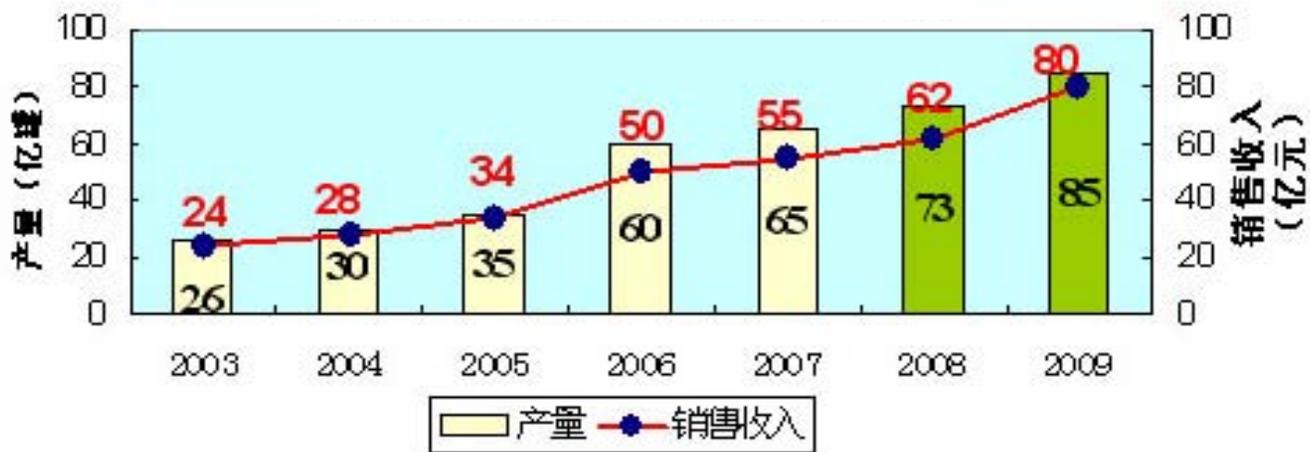


- 近几年，奶粉圆罐处于成长期，一直以年均15%左右的增长率高速发展。调味品罐处于成熟期，发展较为平缓，总量基本稳定；营养品罐则处于起步期，发展态势不均衡，大起大落。
- 2007年国内奶粉罐产销量约为2亿罐，主要为奶粉圆罐约为1.5亿罐占总量的75%；调味品罐为0.3亿罐，营养品罐约为0.2亿罐。
- 2007年，国内奶粉罐销售收入排名前五位领先企业是：中粮包装（22%）、哈尔滨天露制罐（15%）、华爱（15%）、深圳大满（6%）、华特（5%）。



— 食品罐的年复合增长率为23%

2003~2009年普通食品罐增长趋势



- 普通食品罐主要用于农副产品深加工为主的包装，如：蘑菇、芦笋、柑橘、水煮笋、午餐肉、金枪鱼、番茄酱的密封罐装。
- 受包装农产品深加工出口和内销、小包装个人快速消费品，特别是超市方便食品的带动，2007年普通食品罐消费需求已达65亿罐，年同比增长9%，增长最快的是番茄酱小包装。
- 2007年，普通食品罐销售收入排名前列的企业是：奥瑞金制罐（16%）、福建标新（12%）、浙江黄罐（10%）和青岛百盛（9%）。



— 两片饮料罐的年复合增长率为25.7%

2003~2009年两片饮料罐增长趋势

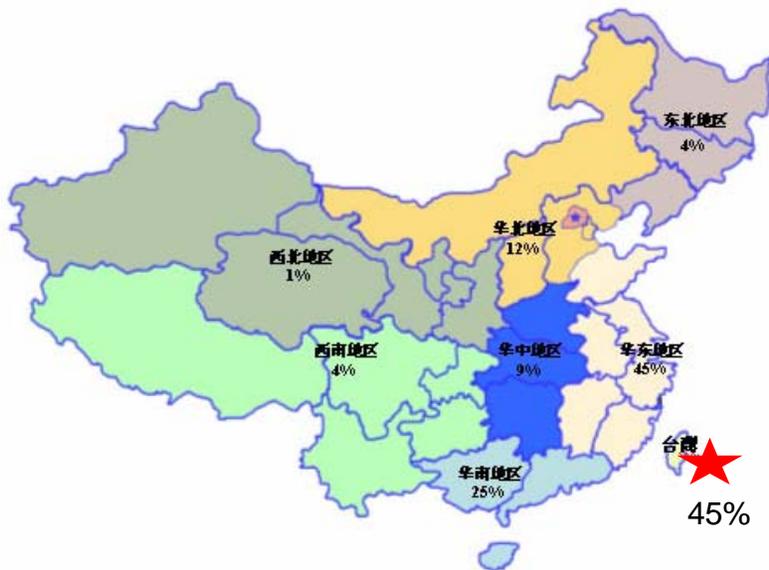


- 2007年，中国两片饮料罐市场需求量约为125亿罐，主要应用于软饮料和啤酒行业，其中碳酸饮料77亿罐，啤酒45亿罐，2007年中国已有23家铝制两片罐厂，26条高速生产线（每分钟1000-1800罐），年生产能力达到120亿罐，供需基本平衡。
- 2007年，国内两片饮料罐销售收入排名前五位的集团为：波尔亚太系企业（30%）、皇冠系企业（18%）、太平洋系企业（17%）、上海宝翼（12%）、三水健力宝富特（11%）。



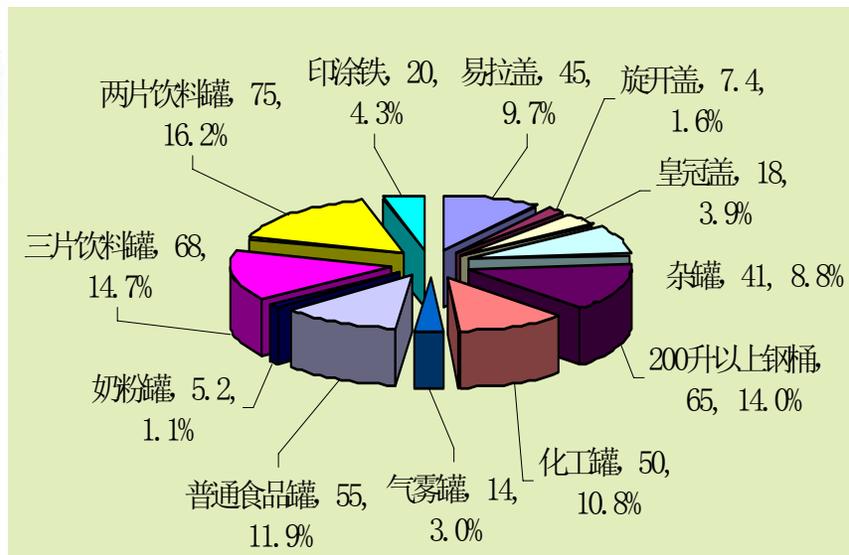
当前金属包装业的结构特征

金属包装业的区域分布



华东地区独树一帜，华南和
华北分获二、三位

金属包装业的产品组成

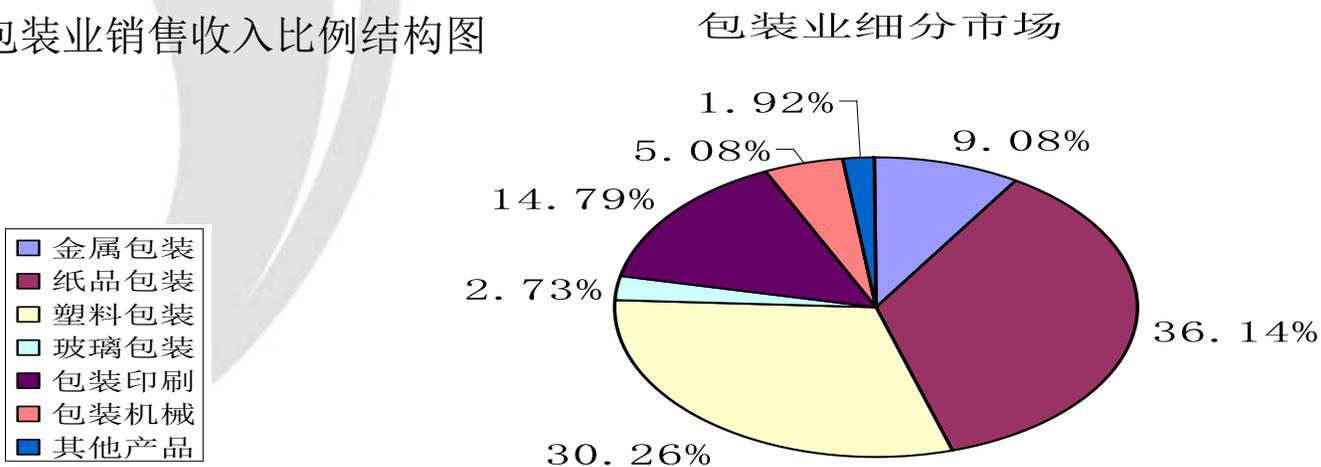


两片罐、三片罐、200升
以上钢桶依次获前三甲



来自塑料包装的替代不容忽视

2007年包装业销售收入比例结构图



- 自1991年起，伴随经济下滑，日本包装产业持续低迷，金属包装也出现衰退。
- 但是塑料包装制品则是连续增长，产值由99年的1.29万亿日元增加到05年1.66万亿日元；占包装总产值的比例，由99年的21.6%提高到05年的28.8%。
- 这其中必然代替相当一部分金属容器和其他容器（如纸容器、玻璃容器等），这也是日本金属包装制品减产的重要原因。



行业发展面临四大挑战

- 产业集中度不高，没有规模效应
- 造就了行业整合者的扩张机遇

- 企业同质化竞争，创新能力不足
- 产品设计创新的机会凸现

既是挑战
也是机遇

- 原材料持续涨价，资源浪费严重
- 减重降耗的成本创新效益突出

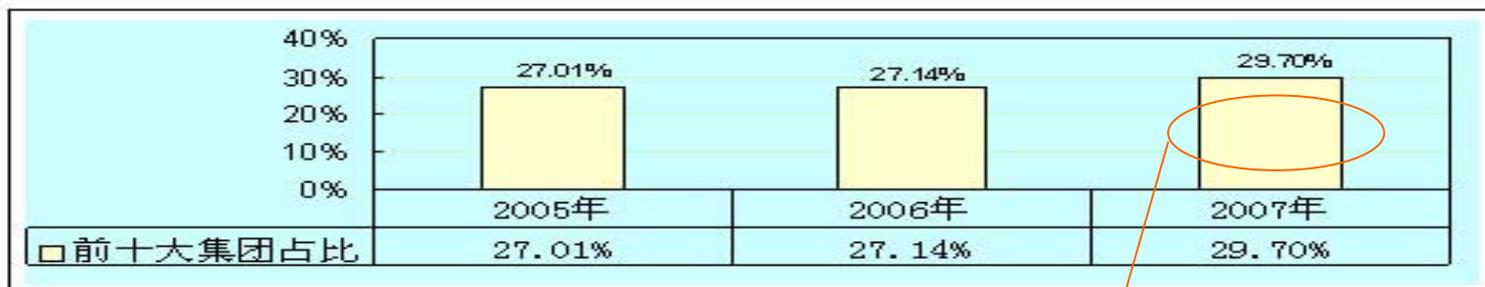
- 品牌建设缺乏，下游依赖度高
- 标准制定者拥有真正的话语权

波尔和皇冠公司的净资产收益率在20%左右，而这是国内领先者中粮包装2010年的战略目标之一。



一 前十大集团仅占29.7%的市场份额

2005-2007 年金属包装行业集中度 (以集团合计销售收入)



2007 年中国金属包装行业前十大集团销售收入排序

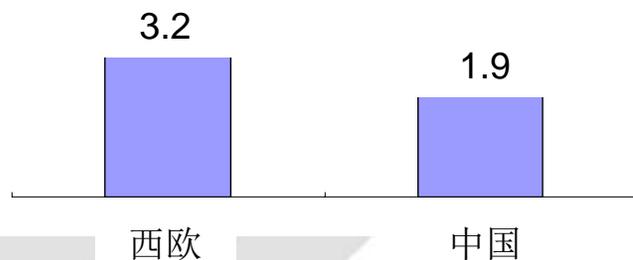
企业	企业性质	销售收入 (百万元)	市场份额
中粮包装集团	国有控股	2,800	6.05%
波尔亚太制罐集团	外资企业	2,300	4.97%
皇冠制罐集团	外资企业	1,390	3.00%
太平洋制罐集团	外资企业	1,350	2.92%
奥瑞金制罐集团	外资企业	1,330	2.87%
宝钢金属包装集团	国有控股	1,200	2.59%
大华制罐集团	外资企业	1,050	2.27%
三水健力宝制罐集团	中外合资	880	1.90%
龙海联天制罐	外资企业	750	1.62%
上海紫泉包装集团	私营企业	700	1.51%
总计		13,750	29.70%

注：美国波尔公司一家，在美国市场占约35%的份额。

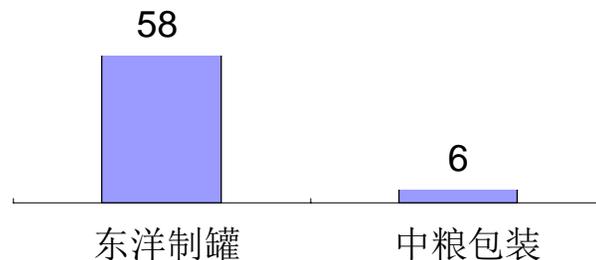


一 产品同质缘于技术和设备不精良

金属包装平均年单位马口铁耗材创造效益
(单位: 亿元/万吨)



金属包装专利数量
(单位: 项)



产品不精

- 两片罐、三片饮料罐、皇冠盖、18L以下化工桶, 生产能力过剩, 优质高档精品能力明显不足。
- 小容量、超薄型罐、适合超市货架效果的异型罐、精品罐太少, 异形罐的开发甚至还处于研发和市场试验阶段。

设备不良

- 金属印刷产品, 发达国家大多普及了UV多色连续高速印铁, 而国内还停留在单色、双色、油气烘房的传统印铁方式。
- 发达国家主要设备正向数字化、网络化、高速低耗发展, 我们相距甚远。

重视制造和投资, 工艺、技术和设计研发投入不足, 是目前阶段的行业特征



一 成本创新的关键在于技术和政策

减重降耗 的技术创新

- 国外已普及超薄铁制罐、微卷封工艺和异形罐、柔性化生产方案等，将制罐壁厚降至0.07~0.13mm，节省用材。
- 我国大多数企业还使用0.20mm以上的马口铁制罐，这其中的原因，一方面是钢材方面的技术，一方面是制罐设备和工艺的技术

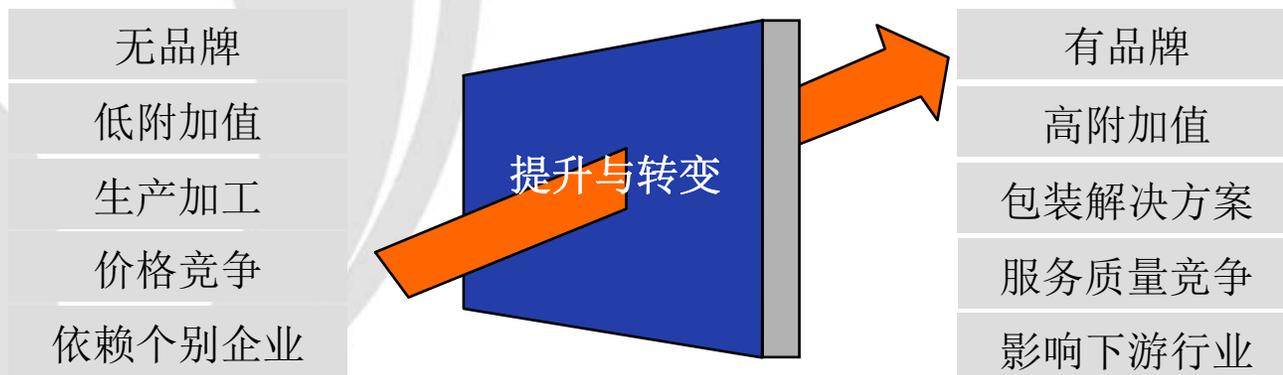
回收利用 的政策支持

- 包装工业产品70%以上为一次性使用，产品生命周期相对较短，消耗资源量大。
- 总体上，我国包装工业目前的经济增长方式仍处于粗放型，资源消耗是世界平均水平的2倍、美国4.3倍、日本的11.5倍。
- 国家还未形成一套完整的回收包装废弃物的有效机制和相关政策配套，对废弃物的回收利用率低，资源浪费严重。

少用材料、重复用材，是成本创新的关键所在。



一 客户满意不等同于行业品牌



- 追求生产更多的低附加值产品，以扩大生产规模
- 不投入设计与技术研发环节，纯粹的机械加工
- 讲究低价和“良好”的客户关系，抓住两三家大客户就行
- 制造附加值更高的产品，提高销售收入和利润占有
- 以设计、工艺和管理，全面解决客户的包装问题
- 全生命周期的客户服务，让客户心存依赖而忠诚

把握终端消费市场，为客户创造价值，彰显企业特色，从而领导行业发展。

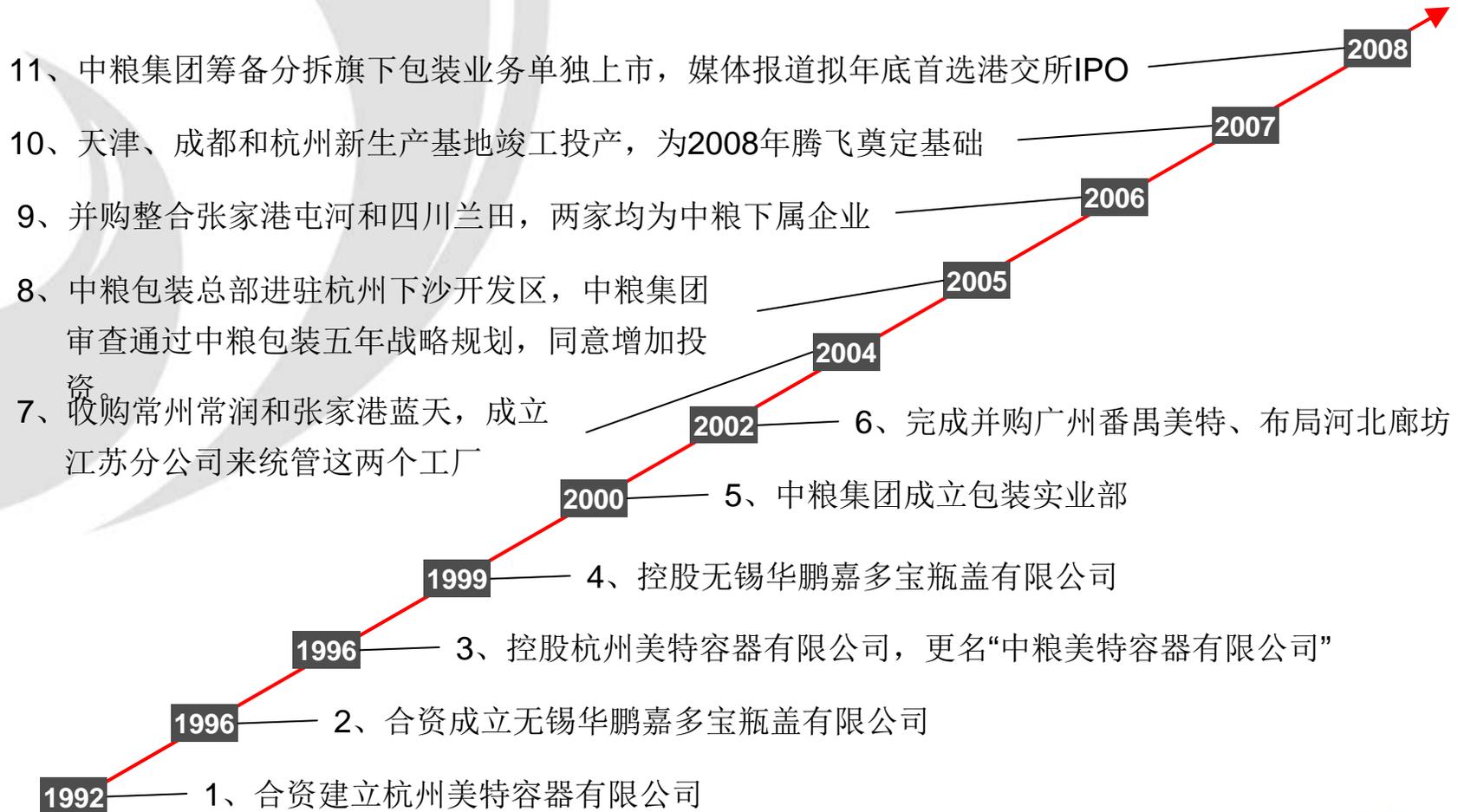


❖ 行业概况

❖ 典型企业（中粮包装）



中粮包装16年的成长里程碑



以中外合资方式逐步进入金属包装业

	1992年	1996年
合资各方	杭州印铁制罐工业公司、美特容器（香港）有限公司、鹏利（伦敦）有限公司	中粮集团、美国皇冠嘉多宝公司、无锡瓶盖总厂
成立公司	杭州美特容器有限公司	无锡华鹏嘉多宝瓶盖有限公司
产品定位	以印铁罐为主的金属包装罐	以皇冠盖为主的金属包装盖

注：[1]杭州印铁制罐有限公司自80年代末开始生产金属包装容器，是我国知名的印铁制罐企业。

[2]美特容器由罗富昌先生于1978年在香港创立（现名：永富容器），是大中华地区生产易拉罐与三片罐的先行者。

[3]鹏利（伦敦）有限公司是中粮集团设在英国的全资子公司，公司以经营粮油食品进出口贸易为主。

[4]皇冠嘉多宝是全球最大的包装集团公司。

[5]无锡瓶盖总厂是中国首批金属瓶盖生产企业，具有20多年的金属瓶盖生产历史。



一 关键成功要素分析

❖ 抓住行业快速发展契机

1986年起金属容器行业开始快速发展，自92年起 改革开放再掀高潮，外资企业在华增加投资，中资企业热衷于引进外资，而国家对中外合资企业政策依旧倾斜，以市场换技术的合资思维仍然占据主导地位，整个90年代的前五年，本行业三资企业林立。

❖ 借力行业领导者的实践

合资方的美特、皇冠嘉多宝，都是经验丰富的金属包装企业；而合资中方的杭州印铁制罐厂和无锡瓶盖总厂，都是国内历史悠久的制罐和制盖企业。他们多年积累的经营管理和技术经验，在合资厂生根发芽。

❖ 分步投资不同的产品线

首先经过3年多的运作，杭州美特在国内市场居于了领先地位，中粮也积累了金属包装业务的经营管理实践经验。在此基础上进入金属制盖业务，中粮更加得心应手，避免了在准备不足的情况下齐头并进的常见错误。



转换控股实现“中粮包装业务单元”专业化

	1996年	1999年
控股公司	杭州美特容器有限公司	无锡华鹏嘉多宝瓶盖有限公司
控股方式	原合资三方与中粮实业发展公司签订《四方股权转让协议》，中粮实业发展有限公司占 75% 股份，美特容器（香港）有限公司占 25% 股份，企业更名为“杭州中粮美特容器有限公司”	原合资三方签订股权转让协议，中粮集团以 61.48% 的持股比例实现控股，企业名称保持不变

注：2000年，中粮集团成立了“包装实业部”，统筹管理中粮旗下的金属包装业务。



一 关键成功因素分析

❖ 抓住市场调整清理的机遇

经过近10年的快速发展，90年代后半期全行业逐步进入低谷，产品供过于求，企业关停并转，上海嘉多宝、广州美特、天津美特先后关闭，创造了控股整合的有利形势。

❖ 股权转换的成本相对低廉

由于当时行业不景气，合资方有意退出大陆市场，因此在股权转让谈判中，转换价格谈判的筹码更多的在中粮一方。当时，一些企业，如福建联建，正在逐步转让生产设备转产其他业务，这也为中粮增加了价格谈判的砝码。

❖ 经验和技术已经得到积累

无论是杭州美特，还是无锡嘉多宝，都持续运作了3—4年，企业经营管理的经验和产品技术，都已经得到了沉淀和积累，中粮控股之后，具备了在原来的基础上继续经营的条件，避免了不能接盘的局面发生。



低成本收购奠定沿海三地产业布局

	2002年	2002年	2004年	2005年1月
被购企业	广州番禺美特包装有限公司	中粮美特河北廊坊分公司正式成立	常州常润印铁厂	张家港蓝天印铁厂

注：[1]收购番禺美特之后，杭州中粮美特、无锡华鹏、番禺美特三家核心企业的格局初定。番禺美特拥有3条印刷线、2条涂料线、2条喷雾罐生产线、1条奶粉罐线和11台半自动糖果罐冲压机。

[2]收购张家港蓝天印铁场之后，成立了江苏分公司，统一管理常州及张家港工厂。

[3]至此，中粮包装依次立足华东长三角、占据华南珠三角、挺进华北环渤海的三个经济区域，有了初步的产业布局。



一 关键成功因素分析

❖ 抓住行业低谷的整合机遇

2001—2002年，金属包装业的依然低靡，行业整合愈演愈烈，美国波尔集团退出了大陆三片罐市场，把大陆的三片罐业务转让给香港永富公司。2002年，番禺美特的销售最低时跌至400万元/月，客户几乎失去信心，人才流失、公司亏损严重。中粮则抓住时机，积极实施其低成本扩张战略，收购番禺美特。

❖ 为行业复苏奠定产能基础

早在2002年，中粮美特开始布局华北，河北廊坊分公司正式成立。在2004年行业复苏之后，快速出手收购了常州常润和张家港蓝天两家印铁厂。这样，在新一轮快速发展之前，中粮包装为扩能量产奠定了相对扎实的产能基础。

❖ 分步骤布局三大经济区域

由杭州到无锡、到番禺、到廊坊，由华东长三角到华南珠三角再到华北环渤海，形成三大区域初步布局，储备发力下一轮行业繁荣期。



新起点上确定五年战略新规划

2005年，正值行业上升期的繁荣阶段，中粮包装制定并通过了新的5年战略规划。

2005年6月	中粮包装与杭州市签署了“关于中粮包装总部进驻下沙开发区暨建设杭州生产基地相关土地协议书”
2005年8月	中粮集团审查通过中粮包装的五年战略规划，同意对中粮包装增加投资，自此中粮包装进入了新的战略发展周期

在新的战略指导下，借助中粮集团的投资，中粮包装开始了新一轮的收购扩张。



— 中粮包装的愿景与战略

战略使命

- 提供环保的包装和高品质的服务，装点世界、美化生活，全心全意服务客户、股东、员工成功。

战略愿景

- 成为包装行业的领导者。

战略路径

- 5年内在金属食品包装领域，采用成本领先加差异化竞争，内含式发展加外延式扩张，低成本加多产品组合，合理区域布局加引进消化吸收。
- 按照国际化标准、绿色循环经济的发展要求，追求可持续发展，成为金属食品包装的领导者。
- 在此基础上，积极渗透其他包装，进而最终发展成为综合包装的领导者。



— 中粮包装的愿景与战略（续）

打造一个基地
搭建四个平台
实施六项措施

一个基地

- ✓ 中粮包装（杭州）基地——中国印铁包装容器开发生产基地

四个平台

- ✓ 金属包装的设计和研发平台
- ✓ 金属包装的品牌集聚平台
- ✓ 国际金属包装信息服务平台
- ✓ 科学治理、清洁生产的制造平台

六项措施

- ✓ 低成本扩张
- ✓ 多产品组合
- ✓ 技术创新
- ✓ 区域布局
- ✓ 人才开发
- ✓ 资源协同与整合



收购与自建相结合实现快速上规模

2006

- ❖ 2月，中粮包装并购张家港屯河制罐厂，该厂原属中粮控股的新疆屯河集团。
- ❖ 3月，中粮包装（成都）有限公司奠基落户，总投资2500万美元。
- ❖ 4月，中粮包装杭州生产基地奠基落户，总投资8000万美元。
- ❖ 5月，中粮包装（天津）有限公司奠基落户，项目总投资5000万美元。
- ❖ 12月，中粮包装正式收购四川兰田制罐厂，成立中粮包装成都公司大邑分公司。兰田制罐厂原属中粮集团工业食品部直接管理。

2007

- ❖ 3月，中粮包装以60%股权控股镇江华鼎斯迪制盖公司，标志着中粮包装开始全面进入易拉盖领域。
- ❖ 9月正式，正式从廊坊迁址至天津武清开发区。
- ❖ 11月，中粮包装（成都）有限公司竣工投产。
- ❖ 2008年1月，中粮包装杭州生产基地正式开业。



一 关键成功因素分析

❖ 借机中粮集团内部整合

在新一轮战略得到中粮集团认定的基础上，借此东风，并购中粮集团内部的张家港屯河制罐厂、四川兰田制罐厂，从而实现规模进一步扩张。

❖ 及时布局西南新兴市场

中粮包装成都公司投产，收购四川兰田制罐厂后，成立成都公司大邑分公司，在本区域竞争的初期，实现西南新兴市场的战略布局。

❖ 自主建厂实现质的跨越

经过近15年的试水、专业化、扩张发展，中粮包装具备了金属包装行业的经营管理经验和技術资源积累，甚至占据了国内市场的第一份额，具备了自主投资建厂的内部充分条件。通过新建工厂，可以摒弃以往的历史包袱，实现全新的模式，在技术和管理上实现大步跨越，跃上新的发展台阶。



即期实现中粮包装单独上市的目标

以2007年数据为例：

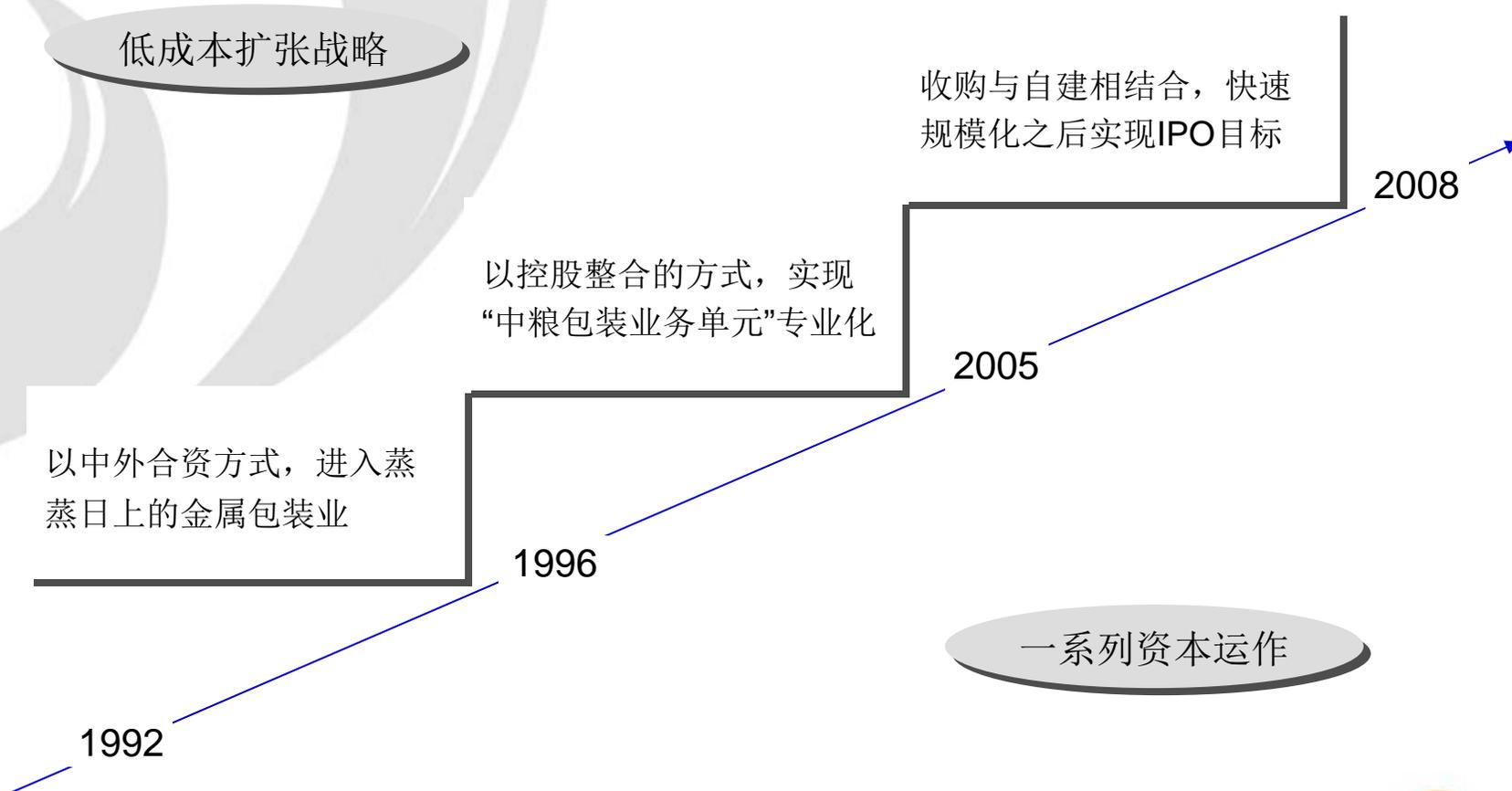
- ◆ 我国金属包装业利润总额**16.4**亿元，按照销售收入的同等比例计算，中粮包装的利润总额约**1**亿元。
- ◆ 综合我国经济发展速度和证券市场表现，按照平均**15**倍的市盈率计算，中粮包装的市值将不低于**15**亿元。
- ◆ 2007年底和2008年初，中粮成都、天津和杭州新生产基地竣工投产，因此2008年，中粮包装的收入和利润将进一步提升，市值将远大于此。

2008年9月1日消息：

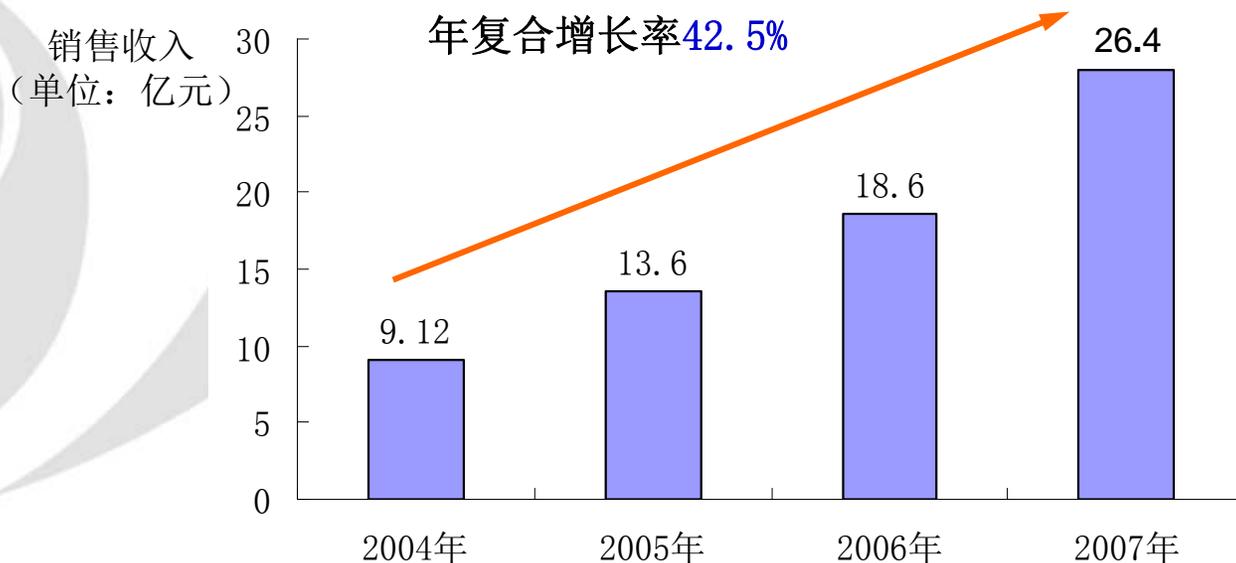
- 据《南华早报》报道透露，中粮包装拟于年底在香港上市，集资约**20**亿港元。



中粮包装的企业成长三级跳



年复合增长率是行业平均的1.85倍



- 2003-2007年金属包装占包装业销售收入比重不断上升;
- 2003-2007年金属包装业销售收入复合年增长率为**23%**



实现国内金属包装市场第一份额

2007年中粮包装主要产品市场份额

产品名称	市场份额	销售收入排名
三片饮料罐	19%	1
奶粉罐	22%	1
气雾罐	22%	1
皇冠盖	9%	2
旋开盖	40%	1
印涂铁	28%	1
200升以上钢桶	2.9%	3

- 中粮包装占国内金属包装市场总份额的**6.05%**，超过排名第二的波尔亚太制罐集团**1.08**个百分点。
- 销售总收入**26.4**亿元，超过排名第二的波尔亚太制罐集团**3.4**亿元。



连年获得一系列业界殊荣

1994年，杭州美特生产的马口铁三片饮料罐荣获“94中国食品及食品包装技术博览会金奖”。

1999年，被中国包装协会评为“全国包装龙头企业”。

2001年，公司获“全国优秀包装企业技术创新奖”。

2001年，被授牌“中国印贴包装容器开发生产基地”。

2004年，公司开发研制的“高清晰度高保真印铁产品”，获国家科技部、商务部“国家重点新产品”称号。

2006年，公司“2005年度全国轻工卓越绩效先进企业”称号。

2006年，在北京世界包装大会上荣获“中国包装龙头企业”称号。

2008年，荣获CECA 国家信息化测评中心颁发的“中国企业信息化500强”称号。



实现三加一的产品结构

产品线	设备技术	产品类型	年产能	产地	
金属罐	三片气雾罐	瑞士的Soudronic焊机、Soudronic补涂烘干机、德国Lanico翻边卷封机、瑞士Wilco检漏机	φ 45、φ 52、φ 57、φ 65四种罐型	3亿罐	杭州、广州、廊坊等地
	三片饮料罐	瑞士Soudronic、意大利Cevolani焊机，Frei粉末补涂、Wilco检漏机	直径有φ 52、φ 65两种；顶底端有不缩颈、单缩颈、三缩颈三种；容量范围从200ml到370ml之间不等	10亿套	杭州、广州、廊坊、张家港
	食品圆罐	不详	直径为D300、D401、D502，高度在100—300mm之间，用铁厚度在0.19—0.25之间的各种圆罐	8000万罐	番禺美特；未来计划在杭州、天津、武汉、东北建厂
	方罐	瑞士Soudronic焊机、瑞士Frei补涂烘干系统、日本Yaguchi翻边机、封罐机、涨方压印机	有 18L和9L两种规格，有全开口、φ 150密封盖、φ 85密封盖、φ 50密封盖、φ 40指压盖等系列产品	1500万套	浙江、福建、江苏等地
	食品杂罐	一条自动杂罐生产设备和数条半自动生产设备，独立的食品罐车间生产	不详	2000万套	杭州、廊坊以及广州等地

以金属罐、金属盖、印涂铁为主构成金属包装产品组合



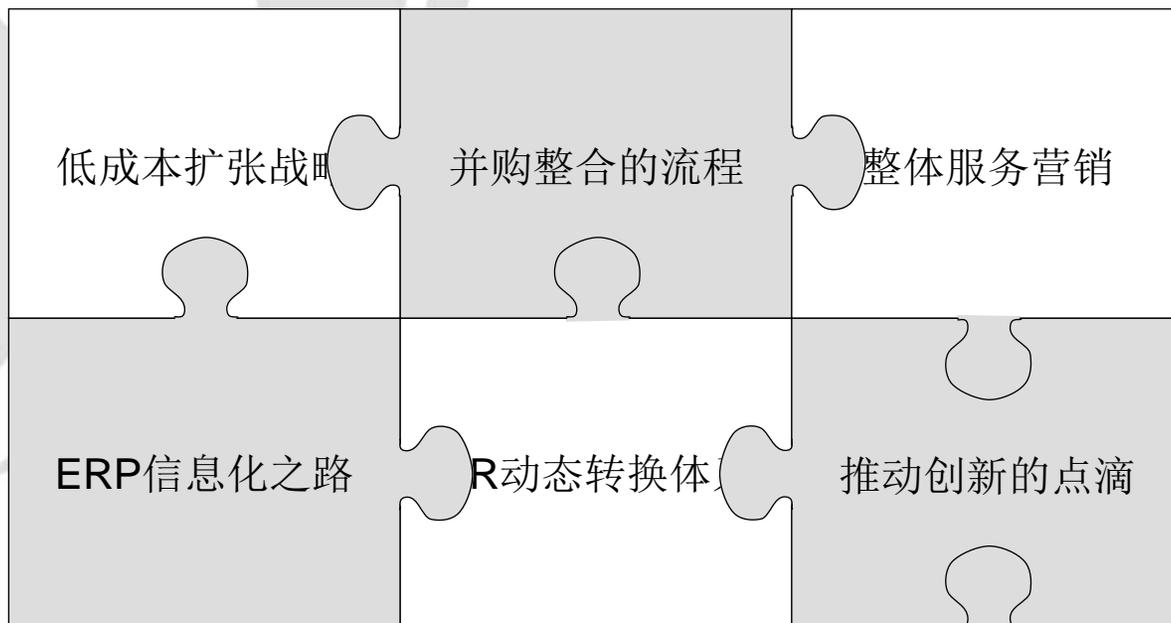
一 实现三加一的产品结构（续）

产品线		设备技术	产品类型	年产能	产地
金属盖	皇冠盖	意大利SACMI027皇冠盖生产线，	纯生系列盖、吸氧盖、内印转移盖三个系列；可为客户提供设计、制版、印铁、制盖及技术配套等整体制造与服务	不详	不详
	旋开盖	不详	提供六大系列（MTO/RTO/RTB/RSB/DWO/DWB），十三个规格（30/38/43/48/53/58/63/66/70/77/82/100/110）的旋开盖产品，及正在开发的30MTB、螺旋盖；可为客户提供设计、制版、印铁、制盖及技术配套等整体制造与服务	不详	不详
印涂铁	印涂铁	英国CrabTree、日本Fuji涂料印刷机、德国LTG烘房，引进开发了酒精润版系统、高保真、防伪印刷、深冲预变形制版、UV固化等技术	最大印刷尺寸可达1200*1000毫米，厚度0.17-0.40mm，速度5000张/小时。拥有专业的包装设计服务机构	15万吨	杭州、无锡、广州、张家港等
塑胶容器	塑胶容器	多条进口吹塑、注塑生产线。	以日化、调味品、乳品行业为主的三大客户群；计划在油脂、饮料等PET领域发展。同时，以BOT、区域配套等多种经营方式为客户提供塑胶包装解决方案	不详	不详

初步涉足塑料包装产业，探索包装业多领域的发展规划。



中粮包装的企业管理实践



三种措施并举的低成本扩张战略

典型措施

典型案例

低价收购

- 2001年，以20多万人民币收购原值200多万的一条二手意大利皇冠盖生产设备，采取关键设备进口、辅助设备国产或自制的方法，又配套组合一条生产线。
- 2001年，以80万人民币从倒闭的企业购得英国产二手冲床、制盖机和波剪机（原值700多万）。
- 2004年，购得二手意大利冲床；2005年与台湾专业工厂联合研制冲床，并开始自制整线。

低价租赁

- 在并购之前，公司低价租赁了江苏常润印铁厂、江苏张家港蓝天印刷厂、台资企业成都统一印铁厂、成都怡达瓶盖厂，一方面解决产能不足，同时实现新区域的低成本扩张。

OEM委外加工

- 在产能不足的情况下，在福建龙海联天制罐厂、广东三水健力宝制罐厂和江苏大扬制罐厂实施了OEM委外加工。



三位一体推动的并购整合流程

❖ 以并购番禺美特为例

番禺美特背景

- 番禺美特1994年成立，当时大股东是香港美特股份公司。
- 1998年香港美特把中国大陆所有美特股份都卖给美国的波尔公司。
- 2001年波尔公司又把大陆的三片罐业务转让给香港永富公司。
- 2001年公司亏损3000万；2002年，公司销售最低时跌至400万元/月，客户失去信心，人才流失、公司亏损严重。

并购机会分析

- 时值行业低谷，外资纷纷退出，对中粮包装的收购谈判极其有利。
- 番禺美特的产品结构和产能，和杭州中粮美特形成优势互补。
- 收购番禺美特对于实现华南区域布局及市场拓展的战略意义重大。
- 2001年下半年与番禺美特接触，2002年4月11日正式接管番禺美特。

并购实施成效

- 通过几年的努力，番禺美特在企业文化、营销模式、管理机制上，成功地与杭州中粮美特的全面接轨。
- 2002年减亏2200万、2003年盈利520万、2004年盈利800万、2005年盈利1500万。投资回报率也从负数提高到20%。



一 三位一体推动的并购整合流程（续一）

❖ 以并购番禺美特为例

1. 巩固市场

- 在购并之前，以详细的市场调查摸清目标客户，明确并购后市场拓展空间和拓展方向，提前制定策略，最大限度避免客户的流失。
- 进驻之后，管理层和销售总监亲自带队拜访客户，解释公司的调整，表达进一步服务的愿望，并提出一系列改善供应和服务的措施。
- 举行客户促销会，以崭新的面貌亮相，重塑企业形象，赢得客户的认可。
- 之后，生产线逐渐开满，销售打开局面，员工看到了希望，士气大涨。

2. 稳住人才

- 从文化整合入手，先后派出二三十人作为开路先锋，以身作则，言传身教，宣扬中粮包装的拼搏文化和专业专心的精神。
- 同时，以报纸、广播、网络和现场黑板报等多种形式，宣传与教育中粮包装的文化。这样，中粮包装的理念与价值观不知不觉中深入人心。
- 不把员工当成打工仔，敞开胸怀和员工一起谈生活、工作、欢乐、烦恼。
- 出现冲突时，不采用高压手段，而是坦诚对话以赢得员工的理解和信任。



一 三位一体推动的并购整合流程（续二）

❖ 以并购番禺美特为例

2. 稳住人才

- 在人员使用上，实施“四个一批”的策略：
 - 留用一批：番禺美特原来的骨干和大部分员工，保证稳定和延续；
 - 派遣一批：派遣中粮美特人员，把规范化管理和企业文化带过来；
 - 招聘一批：从社会上公开招聘专业人才，充实番禺的人才队伍；
 - 淘汰一批：解聘对中粮包装文化不认同的、不愿意合作的员工。
- 对原有组织架构中不适应市场要求的部分岗位进行重点调整，强化了营销组织建设，在新架构基础上统一公开招聘，竞争上岗，充实了骨干队伍。

3. 改革机制

- 打破收入只与级别和上班时间有关、而与具体产量、销售、利润无关的固定工资制，移植杭州公司的分配机制，推出更为公平的岗位技能绩效工资。
- 员工干多干少、干好干差不一样了，极大地调动员工的积极性。
- 稳步推进杭州公司规范化管理体系与番禺的成功对接，杭州和番禺各个部门进行对口支援，先做培训，再进行讨论，最后制定出有个性化的体系。
- 从人力资源体系、销售管理体系、财务体系、生产技术管理体系、ISO质量管理体系的移植，到销售绩效考核制度、现场管理制度等规章制度的推广。



全方位一体化的整体服务营销策略

全员全过程 多对一服务

- 全员参与、全过程服务、全过程控制，与客户建立融合、密不可分的关系。
- 订单签好后，销售、技术、生产、品管部门就会组成一个团队，共同走访客户，解决问题。针对每一个客户，组成以总经理和总工程师为核心的服务团队。

分工与协作 团队式服务

- 签订合同前，技术部门在产品外观设计、印刷工艺、技术标准等方面服务。
- 财务人员做好客户的资信调查，思考怎样的付款条件和资金周转规模。
- 整个供货过程中，专人跟单，货到人到，及时解决可能存在的质量问题。
- 完成年度供货后，派生品质和技术人员与客户对口人员交流产品使用情况、待改善的质量问题、质量保证体系和产品使用的培训。

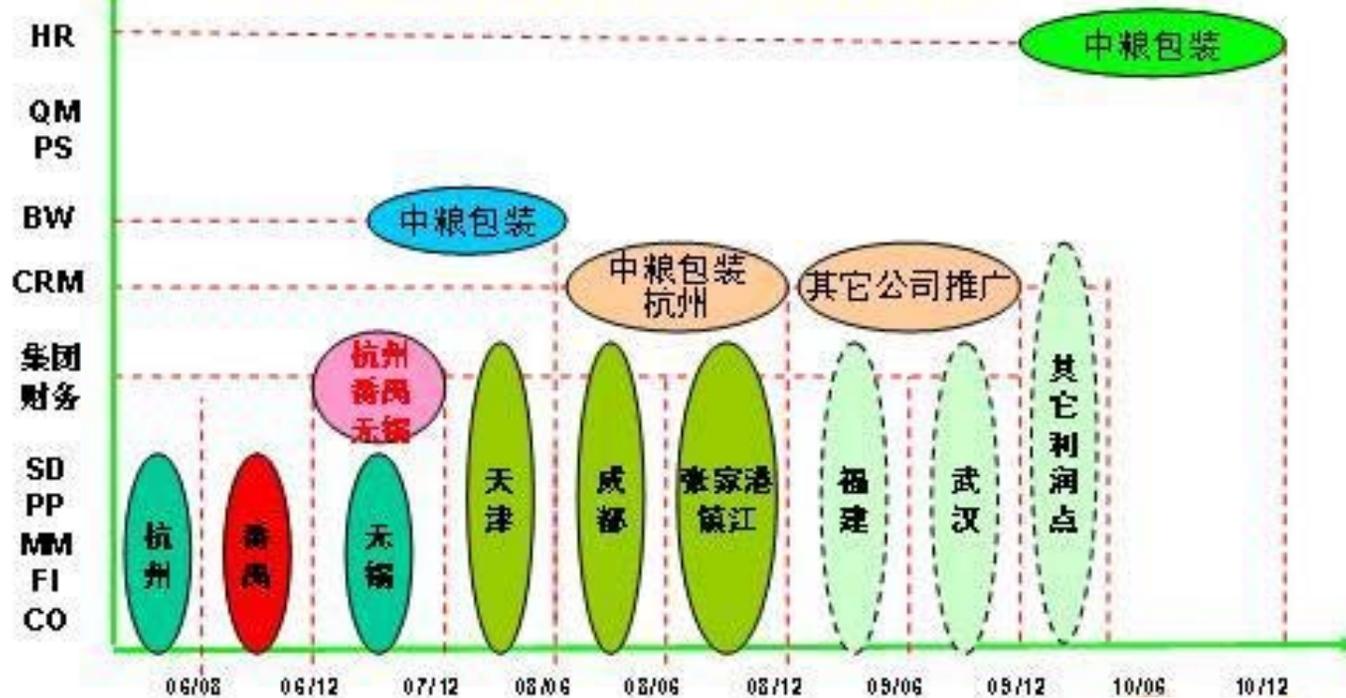
形成客户为 导向的系统

- 在公司内部，专门有一个客户关系管理部和信用管理部，每年都像银行一样对客户进行评估、管理和跟踪。
- 随时掌握客户的市场情况、财务资金情况；通过与客户的紧密联系，跟踪竞争对手的情况，掌握主动，比对手快半拍。
- 通过全员与市场接触，建立了面向客户的企业内部管理系统；同时，也落实了“跟订单交货、跟进产品质量、跟财务回款、跟竞争对手动态”的“四跟”风险防范政策。



历时五年的SAP-ERP信息化之路

中粮包装信息化建设项目推进路线图



备注：根据上述计划，后续每年平均有三个项目实施推进。



一 历时五年的SAP-ERP信息化之路（续1）

ERP上线之前的管理挑战

❖ 系统性挑战：

- 多年期间陆续上线的老系统和新系统之间存在信息孤岛问题，还处于基础业务处理的初级阶段，没有一个覆盖主要业务部门的综合信息管理系统平台。
- 尤其是在跨地域、跨分公司管理上基本空缺，无法满足集团化发展趋势的需要。

❖ 操作的陋习：

- 操作中出现的大量陋习不能根除，不然流程走的现象时有发生。例如：同一物料在不同部门各有不同的称谓；操作人员还是集中领料放在生产车间慢慢用；销售员习惯客户有发货需求就填写发货申请，有库存就发，没库存就追生产。

ERP系统实施的主要特色

- 主要包括“销售、计划、采购、财务”四个主要模块。
- SAP的ERP要求在BOM中选定原材料供应商，而现实情况是，供应商居强势地位，供应链很不稳定，供应商BOM里常常要挂一长串的替代项，公司开发了一套EXCEL版的物料需求系统，经过调整实现与SAP的对接。
- 通过成本还原，基本实现订单的单上核算、获利分析，甚至包括订单中的印刷成本明细和制罐部门成本明细。



— 历时五年的SAP-ERP信息化之路（续2）

实施ERP的具体成效

❖ 直接成效

- 提高业务处理效率：财务结账时间从8天压缩到3天，销售订单、生产订单处理效率均有20%以上提升。
- 有效打破信息孤岛，信息资源整合共享，提高部门协作效应。
- 实现对业务（订单、费用）的有效分析和监控，为经营决策提高有力支持。

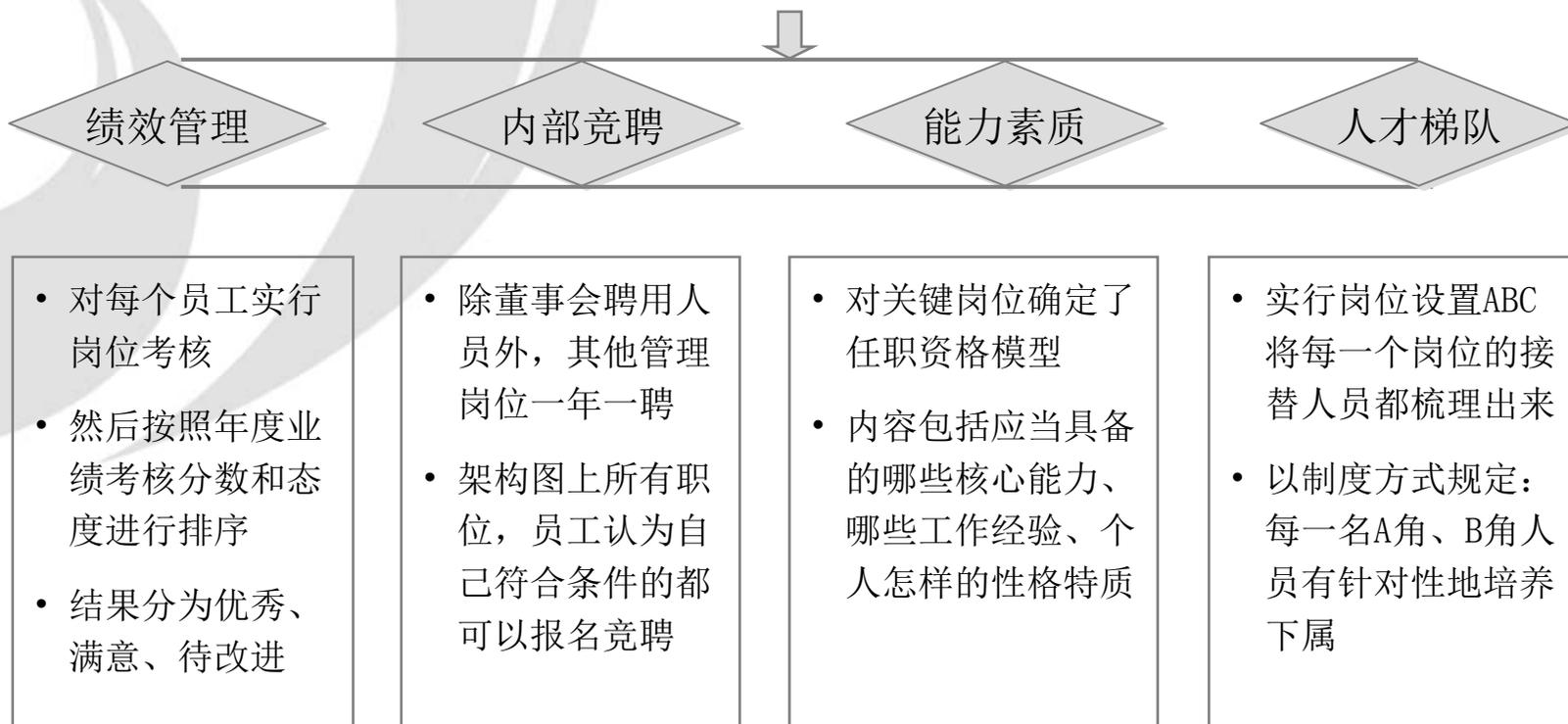
❖ 长期成效

- 及时暴露隐藏的管理问题，例如：部门管理弱、操作岗位个人技能没跟上、人员配合跟不上系统。
- 对关键环节的控制，有效规避了潜在的流程风险，例如：有特殊工艺需求的订单，必须引用工艺部门制定的物料清单及工艺路线；销售发货必须在信贷范围以内，委外加工点的发货也纳入信贷控制的范围；采购价格信息记录的创建由专人负责维护，采购员只能引用。
- 推进日常业务流程化、规范化运作，从以职能为主导逐渐转变为以流程为主导。



HR动态转换体系之人才梯队

- 员工动态转换体系是中粮包装的特色管理，主要目的是：使员工获得平等的发展机会、使企业获得源源不断的人才、同时优化人员配置、激发和保持员工活力、提升员工绩效及企业绩效。



员工2500余人，大专以上30%左右，平均年龄30岁左右，聘有外籍专家。



— HR动态转换体系之人员轮岗

轮岗流程（以某个部门内部的轮岗为例）

- 1. 岗位感性认识**
 - 在7月份应届大学生报到以后（部门的人员也相应的配备齐全），所有在岗人员向其他人培训本岗位的说明书以及作业指导书。
 - 每位员工，包括新进的员工，对部门内所有岗位都要深入了解。
 - 2. 目标岗位调研**
 - 员工根据自己的的特点，挑选一个自认为适合的岗位，从而通过协调，确定每个人的目标岗位。
 - 3. 岗位专业培训**
 - 由原来岗位的人员负责（同时，每个培训师也是学生），对准备轮岗的人员进行培训，同时要保证部门的正常运营。
 - 4. 进行工作交接**
 - 给每个员工1周左右的时间进行工作交接。当然由于交接工作并不是简单的2个人之间的交接，而是出现了3方以上的交接。
 - 5. 独立进行操作**
 - 新轮岗上任的员工，开始独立操作。当然，如何在今后各自岗位中“专业”、“专心”，仍然是工作重点。
-

轮岗的关键在于详细的计划和人员的稳定。



推动创新的点滴

❖ 技术创新

- 2007年，抓住国际国内市场对食品包装材料质量标准要求提高的契机，率先推出密封胶使用非邻苯类增塑剂及不含ADC发泡剂的旋开盖，满足国际国内市场的要求，赢得了市场先机。
- 在赢得可观经济效益的同时，企业在行业的指导地位得以进一步的提升。

❖ 设计创新

- 在德国杜塞多夫INTERPACK 全球包装盛会上，公司设计生产并选送的“龙井茶包装礼盒”，被泛欧国际金属包装组织（APEAL）授予“2008年国际金属包装设计创新大赛——促销礼品类 二等奖。”

❖ 成本创新

- 公司各个工厂每个月都会召开一个成本的分析会，就是对整个客户的成本，订单的成本，当月做一个对比分析，找出问题，找出差距，寻找成本创新的新方法。



中粮包装的发展机遇和挑战

