

卷烟产品研发项目管理模式分析

梁剑寒

福建中烟工业有限责任公司，福建厦门，361001；

摘要：随着烟草行业的高质量发展，在卷烟产品研发方面，研发人员更关注卷烟产品的质量，要构建完善的产品研发管理模式，以此使卷烟产品在当前的市场中更具有核心竞争力。因此，本文通过阐述卷烟产品研发项目管理模式的概念、环节以及优势，分析目前卷烟产品研发项目管理模式的实施现状，并在问题分析的基础上，对模式优化策略进行探究，提出以市场需求为导向，开展卷烟产品定制化研发；以流程为动力，构建创新性产品研发模式；以团队协作为要点，推动研发团队建设；以技术创新为引擎，提升卷烟产品研发专业化水平。

关键词：卷烟产品；研发项目；管理模式；优化策略

DOI：10.69979/3041-0673.25.01.019

众所周知，当前烟草行业市场竞争力在逐渐加剧，对烟草产品进行开发，尤其涉及卷烟产品的研发，要利用现代化的管理手段，采用项目管理的模式，对卷烟产品研发体系进行完善，推动烟草企业产品研发能力的持续提升。但是当前卷烟产品研发项目管理模式实施过程中，仍存在着一系列的问题，比如产品研发没有以市场的需求作为导向，缺乏跨部门之间的合作，技术更新不到位，产品研发管理没有形成完善的管理制度等。针对具体的问题，推动项目管理模式在卷烟产品研发中进行合理运用，可以提高研发的效率和质量，并对烟草企业研发风险进行有效的规避，促进烟草企业的持续健康发展。

1 卷烟产品研发项目管理模式概述

1.1 概念

所谓卷烟产品研发项目管理模式是从卷烟产品构思、设计、生产到销售的全生命周期各环节进行系统化、规范化的管理。在这种模式下，对卷烟产品进行研发，可以达到高效生产的目标，使所生产的产品更满足市场的需求。

1.2 环节

在卷烟产品研发过程中，采用项目管理模式，其具体的环节主要有五个方面：在项目准备阶段，要明确卷烟产品研发的预期成果，跨部门对项目团队进行建设，并制定研发的具体计划和项目表。在调研阶段，选取市场调研的方式，了解消费者对卷烟产品的需求，输入研发的过程中，为不同人群的需求满足奠定基础。在设计

与开发阶段，研发人员根据调研的结果来进行产品的开发，如对卷烟配方进行设计，对生产工艺进行优化，对包装理念进行更新等，以此更好地推动产品核心竞争力的提升。在测试环节，对研发的产品进行实验室测试，确保产品的安全性，再对产品进行规模化生产。产品上市前通过制定合理的销售计划，使卷烟产品在项目后期能够持续地进行监控与评估，了解用户的反馈，以此来对后续的研发项目进行进一步的创新。

1.3 优势

在卷烟产品研发项目管理模式下，要明确其具体的优势。其一，加强资源的合理配置，根据项目管理各阶段的需求，对烟草专业人员进行精准配置，可以发挥人才的专业优势，同时，对研发所需的设备与材料进行统筹安排，也可以提高资源的利用效率。其二，对研发目标进行明确，在卷烟产品研发过程中，对产品进行精准定位，可以使产品更适应细分市场消费者的需求，以此来以市场为导向开展产品的研发；同时，对项目进度计划进行合理制定，也可以使研发目标更为清晰，确保产品在预定的时间点上市。其三，对卷烟产品质量进行保障，在项目管理的过程中，对项目部门与职能部门之间进行相互交叉，加强对产品研发过程的管控，使质量标准落实到位；对产品的开发过程各项指标进行有效的监管，发现产品质量问题及时地进行解决，也可以使产品质量符合预期。其四，对于产品研发风险进行控制，项目管理模式可以对风险进行提前的识别，如技术风险、市场风险等，对风险进行提前应对，可以使项目的负面影响能够得到降低。

2 卷烟产品研发项目管理模式实施现状

2.1 市场导向理念有待融入

在卷烟产品研发过程中，要以市场导向作为产品研发的理念，指导整个产品研发的过程。但是，由于部分卷烟生产企业市场导向理念没有融入产品研发的过程中，集中体现在信息收集较为局限，对细分市场没有进行详细规划与剖析。一方面，卷烟生产企业信息收集较为局限，在进行卷烟市场调研的过程中，大多根据以往的销售数据进行开发，而忽视潜在的需求信息，导致卷烟产品与市场需求之间存在较大的差距，不符合不同消费者对卷烟口感、性能和质量的需求；另一方面，卷烟生产企业对市场细分研究不足，没有剖析不同人群的个性化差异，导致产品研发过于统一，使得其核心竞争能力下降。

2.2 卷烟产品研发流程有待精简

在当前的卷烟产品研发过程中，对研发流程进行精简，提高其整体的研发效率，可以使卷烟企业产品在市场中具有更高的竞争力。但是目前研发环节设置较为复杂，审批时间较长，流程冗长烦琐，导致项目进度受到影响，进而使得研发人员不能提高研发效率。同时，在当前的研发过程中，研发人员没有对技术、工艺进行动态的更新，研发流程长，不能及时地对新工艺和新政策进行响应，流程动态更新能力较差，缺乏适应性。

2.3 研发团队协作能力有待提升

在当前卷烟产品研发项目管理模式优化的背景下，需要对跨职能部门的协同能力进行提升，要加强职责界定，提高协作能力，对信息进行共享，以此来提高卷烟产品的研发效果。但是，由于目前卷烟生产企业所形成的组织架构较为单一，没有将职能部门与项目部门进行横纵向交叉，导致在团队协作方面存在乏力的现象。同时，对于职责界定较为模糊，对卷烟产品的研发分工不明确，如研发部门与测试部门没有对产品验证与优化进行合理分工，也会导致产品出现问题。各部门进行沟通的平台缺乏效率，没有形成数字化的统一平台，所传输的文件较为混乱，也会影响到卷烟项目的推进效率。

2.4 卷烟产品研发技术有待创新

在当前的卷烟产品研发过程中，研发人员对技术创新，涉及卷烟产品的原料选择、处理、筛选以及生

产工艺的优化等，但是由于部分企业对卷烟研发资金投入较少，对技术没有进行及时的创新，缺乏与科研机构的合作，也会导致相应的研究成果不能落实到产品研发的过程。同时，缺乏对新型烟草种植技术的学习，也使得企业研发人员对项目研发的效率有待进一步提升。

3 卷烟产品研发项目管理模式优化策略

3.1 以市场需求为导向，推动卷烟产品定制化研发

在卷烟产品研发过程中，要对烟草市场进行深入调研，充分发挥市场驱动的作用。其一，利用线上、线下相结合的方式，对消费者的偏好信息进行获取，结合不同的消费者需求对卷烟产品研发进行导向，使得卷烟口味、包装、设计、功能特性等更符合消费者的需求。同时，在进行卷烟产品定制化研发的过程中，要根据细分市场的需求来量身定制，如针对较为年轻人员，推出简洁包装、口味清新的产品系列；而面对高消费人群可以打造奢侈版卷烟产品，使产品能够在不同地区快速打入市场。在产品设计方面，研发人员也可以加强创意构思融入，根据市场的需求来对产品进行开发。比如，华东地区根据当地的特色文化元素推出“潮运江南”系列卷烟，这种卷烟产品研发融入了文化元素的构思，可以大大提升市场整体竞争力，也适应年轻消费者的消费需求。

3.2 以流程创新为动力，构建创新性产品研发模式

一方面，在卷烟产品研发过程中，明确其项目活动开展的流程，根据产品的发展战略和市场需求来确定卷烟产品的构思，确立开发项目，对产品进行开发与设计、检验和修正，投放到市场并根据市场的回收反馈进行产品研发的再次升级。项目管理人员要对流程进行创新，形成更为优化的产品研发模式。因此，研发人员需要构建“动态流程”，可以成立流程监控的专门小组，定期对研发流程进行调整，对研发各个环节进行并行推进，可以使研发的周期缩短，提高研发的效率和质量。

另一方面，对卷烟产品研发项目进行管理，要形成集成管理模式，这与传统的项目管理类型存在较大的不同。集成管理模式，注重研发理念的创新、组织架构的创新以及流程的优化，以此保证研发目标的实现。在集成模式下，要坚持市场作为导向，将该种产品的研发理念推进到产品研发的全生命周期，建立完整的产品研发流程，设置评审点对关键节点的业务决策进行有效的评估。同时，打造矩阵式的团队组织架构，使各部门在卷

烟产品开发的过程中能够根据流程关注业务目标，将项目分为多个短周期的迭代阶段，每个阶段产生可测试的产品版本，根据测试结果来对研发方向进行进一步的调整，可以加速产品研发的进程。

3.3 以团队协作为要点，推动产品研发团队建设

在卷烟产品研发创新的过程中，产品研发团队的合理建设直接关系到产品研发的质量。因此，要开展卷烟研发项目团队的建设，将项目机构与职能机构进行交叉，建立卷烟产品研发项目管理组织模式。其一，打造矩阵式组织管理模式，要将纵向的职能部门与横向的项目机构进行融合，对完整的研究流程进行优化，注重各部门之间的协调，可以使部门之间打破阻隔。其二，对权责边界进行明确，根据卷烟项目流程图，各部门在产品研发的过程中，明确自身职责，如在项目管理时涉及前期的市场调研、市场推广、产品技术研发等，要根据研发流程和职责手册来进行高效协作。其三，优化团队内部的生态，打造数字化的协作平台，可以在数字平台内对卷烟产品开发的具体信息进行同步与共享，对产品研发流程和技术工具进行一站式服务构建，将卷烟项目管理办法与研发业务进行集成，并在实践的过程中对操作表单进行优化，大幅提升工作效率，加强团队之间的协作流畅性。

3.4 以技术创新为引擎，提高卷烟产品研发专业化

在卷烟产品研发项目管理模式优化的过程中，要充分利用技术手段，对产品研发质量进行提升。

其一，优化原料处理技术。研发人员要对优质烟叶进行选用，对有害物质进行降低，打造低危害的烟草品种；要对烟草的原料进行合理处理，降低其中的刺激性物质，使品质和口感能够得到有效的改善。同时，在这个环节要根据消费者的需求对香精配方进行调配，发挥调香技术的优势；也要利用先进的提取方式，如微波辅助提取、超声波提取等，对香料成分进行提取，使卷烟品质能够上升。

其二，优化过滤技术。研发人员要对香烟的危害度进行降低，尤其涉及其中的一氧化碳、尼古丁等，对于过滤嘴材料和结构进行优化设计，研发更为高效的过滤嘴，使有害物质的摄入量能够得到合理控制；同时，对

于卷烟产品进行研发，要对其燃烧性能进行持续改进，如利用新型的助燃剂或对通风系统进行优化等手段，对燃烧进行控制，以此使卷烟产品中的危害量降低。

其三，优化质量监测技术。研发人员对卷烟产品进行开发后，要加强对质量的监测，确保质量控制在规定的标准下，如利用化学成分分析法，结合气相测谱分析仪器对化学成分进行分析，确保各成分的含量控制在具体的标准下。研发人员也可以根据卷烟的口感来进行感官评价，这种方式可以使产品研发更适配不同消费者的需求，确保产品的质量和口感。

4 结语

总而言之，在卷烟产品研发的过程中，要对产品的设计构思、生产工艺、生产测试等各项活动，开展项目化管理，采取有组织有系统的管理手段，以此来推动产品开发效率的提升。卷烟产品研发人员要将市场需求作为导向，开展卷烟产品定制化的研发，用来满足不同人群的需求；要以卷烟研发流程创新作为动力，形成创新性研发模式，以此来推动研发业务的集成；要加强团队协作与跨部门沟通，推动产品研发团队的建设；要以技术创新作为引擎，使产品研发更为专业，突破原有研发模式的束缚，促进卷烟产品核心竞争能力的提升。

参考文献

- [1] 储旭兵. 卷烟产品开发项目管理的IPD模式研究[D]. 重庆交通大学, 2016.
- [2] 周肇峰, 唐志明, 李小兰, 等. 项目管理在卷烟产品研发中的应用研究[C]//广西烟草学会学术年会, 2014.
- [3] 周肇峰, 唐志明, 李小兰, 等. 项目管理在卷烟产品研发中的应用研究[J]. 管理观察, 2014(05): 18-21.
- [4] 郭忠成. 卷烟产品研发项目风险管理及应对措施[J]. 电子制作, 2014(01): 248-249.
- [5] 齐玉信. 卷烟企业产品创新项目管理研究[D]. 中国海洋大学, 2010.
- [6] 郑宏伟. 卷烟产品研发项目管理集成模式研究[D]. 中国海洋大学, 2008.
- [7] 张明灏. 浅谈卷烟产品的数字化协同研发管理平台[J]. 电子制作, 2013(11): 76.