


中国烟草企业文化建设系列丛书【2013】

 浙江中烟工业有限责任公司

平和印象

刘建设 主编



西泠印社 出版社



平和

PINGHE
YINXIANG



印象

刘建设 主编

西泠印社 出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

平和印象 / 刘建设主编. — 杭州 : 西泠印社出版社, 2013. 9
ISBN 978-7-5508-0917-8

I. ①平… II. ①刘… III. ①烟草工业—工业企业—概况—浙江省 IV. ①F426. 89

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第218884号

平和印象

刘建设 主编

出品人 江 吟
责任编辑 朱晓莉
责任出版 李 兵
出版发行 西泠印社出版社
地 址 杭州市西湖文化广场32号E区5楼
邮 编 310014
电 话 0571—87243279
经 销 全国新华书店
设计制作 杭州真凯图文设计制作有限公司
印 刷 浙江海虹彩色印务有限公司
开 本 787 mm × 1092 mm 1/16
印 张 7.75
印 数 0001—5100
书 号 ISBN 978-7-5508-0917-8
版 次 2013年9月第1版 2013年9月第1次印刷
定 价 45.00元

(版权所有 侵权必究)

我们一路走来

企业文化是企业长期生产经营实践中逐步形成的，并为全体员工所认同和遵守的企业精神、愿景、使命和经营管理理念，以及这些理念在生产经营实践、管理制度、员工行为与企业形象中体现的总和。企业文化是企业个性化的根本体现，它是企业生存、竞争、发展的灵魂。如果把一个企业比作人，那么，如果只有财富，没有积极向上的精神和良好的文化氛围，这个企业注定不可能成为一流的优秀企业。

浙江中烟的发展历程造就了浙江中烟人“忧患奋进”的文化特质，锤炼了浙江中烟人“拼搏图强”的生活气度，砥砺了浙江中烟人“创新创业”的工作品格。“临浙江以北脊，壮沧海之宏流。”浙江中烟文化宛如滔滔江水，藏珍纳景，激波扬涛。她既是浙江中烟对昨天的总结与传承，更是对今天的鞭策和明天的引领。

深入推进企业文化建设，旨在让我们更好地遵循“国家利益至上、消费者利益至上”的行业共同价值观，进一步激发浙江中烟人的智慧和活力，让浙江中烟成为更有影响力的优秀企业。

八十年的岁月，我们走来；八十年的历史，我们创造；八十年的文化，我们传承。在践行“两个至上”共同价值观，锤炼“敢想敢拼、善谋善为”企业精神的征途中，文化印象见证浙江中烟的成长，文化感受认知浙江中烟的发展，文化传播推进浙江中烟的腾飞。



站在新的历史起点上，浙江中烟深入开展企业文化建设，着力提升“价值文化、人格文化、发展文化、管理文化和用人文化”，推进企业文化建设向文化管理进步，使文化成为企业发展的持续动力。

前进的道路上，“平和从容”的浙江中烟着眼于建设“一个优秀企业、一个优秀品牌、一个优秀团队”，一定会走得更高更远。

浙江中烟工业有限责任公司党组书记、总经理 刘建设

二〇一三年三月

目录

content

序 | 003

后记 | 123

引言

心灵的旅行 | 007
平和从容 轻松满足 | 010
敢想敢拼 善谋善为 | 015

第一章

奋进的目标 | 019

第二章

执着的追求 | 025

第三章

前进的脚步 | 029

- (一) 强化外部商誉 | 029
- (二) 优化管理行为 | 061
- (三) 注入内部动力 | 088
- (四) 确保文化落地 | 115

平和

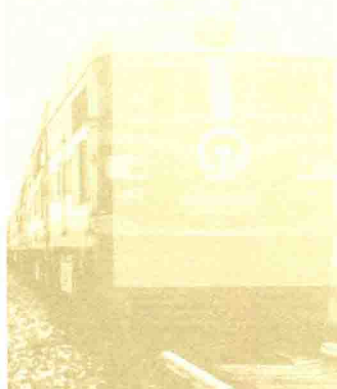
PINGHE
YINXIANG



印象

刘建设 主编

西泠印社 出版社



我们一路走来

企业文化是企业长期生产经营实践中逐步形成的，并为全体员工所认同和遵守的企业精神、愿景、使命和经营管理理念，以及这些理念在生产经营实践、管理制度、员工行为与企业形象中体现的总和。企业文化是企业个性化的根本体现，它是企业生存、竞争、发展的灵魂。如果把一个企业比作人，那么，如果只有财富，没有积极向上的精神和良好的文化氛围，这个企业注定不可能成为一流的优秀企业。

浙江中烟的发展历程造就了浙江中烟人“忧患奋进”的文化特质，锤炼了浙江中烟人“拼搏图强”的生活气度，砥砺了浙江中烟人“创新创业”的工作品格。“临浙江以北脊，壮沧海之宏流。”浙江中烟文化宛如滔滔江水，藏珍纳景，激波扬涛。她既是浙江中烟对昨天的总结与传承，更是对今天的鞭策和明天的引领。

深入推进企业文化建设，旨在让我们更好地遵循“国家利益至上、消费者利益至上”的行业共同价值观，进一步激发浙江中烟人的智慧和活力，让浙江中烟成为更有影响力的优秀企业。

八十年的岁月，我们走来；八十年的历史，我们创造；八十年的文化，我们传承。在践行“两个至上”共同价值观，锤炼“敢想敢拼、善谋善为”企业精神的征途中，文化印象见证浙江中烟的成长，文化感受认知浙江中烟的发展，文化传播推进浙江中烟的腾飞。

站在新的历史起点上，浙江中烟深入开展企业文化建设，着力提升“价值文化、人格文化、发展文化、管理文化和用人文化”，推进企业文化建设向文化管理进步，使文化成为企业发展的持续动力。

前进的道路上，“平和从容”的浙江中烟着眼于建设“一个优秀企业、一个优秀品牌、一个优秀团队”，一定会走得更高更远。

浙江中烟工业有限责任公司党组书记、总经理 刘建设

二〇一三年三月

目录

content

引言

心灵的旅行 | 007
平和从容 轻松满足 | 010
敢想敢拼 善谋善为 | 015

第二章

执着的追求 | 025

序

| 003

后记

| 123

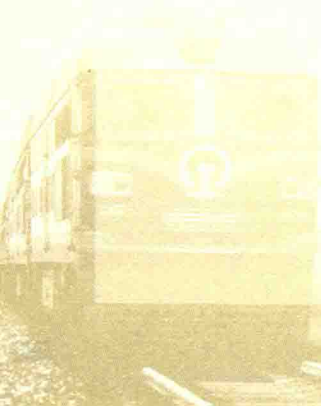
第一章

奋进的目标 | 019

第三章

前进的脚步 | 029

- (一) 强化外部商誉 | 029
- (二) 优化管理行为 | 061
- (三) 注入内部动力 | 088
- (四) 确保文化落地 | 115



心灵的旅行

——建设一个优秀企业

“人生就像一场旅行，不必在乎目的地，在乎的是沿途的风景以及看风景的心情。让心灵去旅行——利群。”

哲意浓浓的经典读白，如清风拂过，愉悦轻松，更触动心灵，值得回味。人生如旅行，修心在路上，每一站都有独特的风景相伴，值得用心灵去感悟、去品味。让我们从心出发，开启一段与众不同的旅程。

浙江中烟成立至今已经走过十年历程，但浙江烟草工业的发展则源远流长，颇有回味。早在1925年，宁波商人金吟生就创办了韩岭卷烟厂，并在1955年，将其与另外6家小烟厂公私合营为“联工烟厂”，成了宁波卷烟厂的前身。追溯起来，与当时的“上青天”算是同时代的企业，可谓旅途漫漫，历史悠久了。

浙江中烟的骨干生产企业——杭州卷烟厂，其前身叫做利群卷烟厂，1949年由中国人民解放军第七兵团为改善部队福利而建，35名战士以万松岭东麓的静修庵为厂房，地藏殿为原料仓库，亭水寺为工人宿舍，开始了工厂最早的“红星”牌卷烟的生产，为浙江中烟留下了“三座破庙起家”的艰苦创业的历史佳话。

，沧海桑田，斗转星移。几十年过去了，新中国发生了翻天覆地的变化，浙江烟草工业蓬勃发展。一个优秀的企业已经在烟草行业名列前茅；一个优秀的“利群”品牌在中国卷烟市场上表现卓越，成为行业支柱品牌

之一；一个优秀的团队在磨练中成长，正意气风发，迎接新的发展机遇。

回望浙江中烟十年发展，正是中国烟草发展改革路上一个精彩而生动的缩影。

2003年，烟草行业实行工商分设，由此进入了以市场为导向、破解地方封锁、释放烟草发展潜能的改革发展期。浙江第一时间响应改革号召，成立浙江中烟工业公司，负责对下属制造企业实行“指导、协调、监督、服务”的管理职能，保留了杭州烟厂和宁波烟厂的独立法人资格。杭州烟厂和宁波烟厂从竞争变为协同，利群品牌和大红鹰品牌从对手变成互补。两家烟厂都是刚刚完成“九五”技改，技术装备、管理水平、经济效益均处于行业前列。面对行业改革发展形势，浙江中烟领导层深刻分析浙江烟草工业今后发展出路，果断提出“内联外拓”战略，并指出，这是一场时不我待的变革，事关浙江烟草工业前途命运的头等大事。

认清形势，统一思想，消除顾虑，浙江中烟号召全体员工在危机和忧患中奋起，在拼搏与创新中奋进，“三位一体”，共谋发展。针对重组过程中可能产生的企业情绪和品牌情节，浙江中烟鼓励大家“多讲我们少讲我”，“淡化从哪里来，强化到哪里去”，用更高的目标引领浙江烟草人走向更远的目的地，推动文化融合。

就是在“内联外拓”的变革历程中，一句“让心灵去旅行”的广告词在神州大地响起。它深藏人生哲理，触动着无数中国人的心弦，给人一种宁静、平和、悠长的回味，让人体悟出深邃绵长、广阔悠远的人生境界。

其实，这正是浙江烟草人的真实感悟。别人都说，“两强相遇，必有一伤”，浙江中烟统领下的杭州烟厂和宁波烟厂，却是强强相遇，携手前行。意志坚定、宽容平和、敢拼敢闯、沉稳务实的浙江烟草人，在内联中看到了成长的机会，在外拓中感受到了发展的压力。

谋定而后动。在统一意识的基础上，浙江中烟积极部署各项措施。首先通过产销联动，促使生产经营的权力迅速集中，干干净净，让整合转型得以顺利展开。随后让品牌联动，由中烟公司统一调度，打通了杭州、宁波两厂的生产。然后是统一营销，包括物资供应和技术中心在内的四大中心职能全部集中到中烟公司统一管理，完成了初步的资源整合。国办发57号重要文件的出台，为这一切的准备工作正式打开了大门，此时大局已定。

2006年3月，姜成康局长在浙江中烟考察时，对浙江中烟“三位一体”的体制机制给予了高度肯定，认为浙江中烟不仅态度积极，步骤稳妥，逐步解决问题和矛盾，注意整合中的队伍稳定和思想稳定，而且改革和经营思路清晰，目标明确，实现了良好开局。同时姜成康局长要求浙江中烟从战略的高度，向更高层次、更高水平迈进，做强企业，要努力成为行业中少数关键几个强势企业之一。这些更高的期望对浙江中烟而言是莫大的鼓舞和鞭策。

人心思齐，水到渠成。2006年9月19日，浙江中烟工业公司对原下属杭州卷烟厂、宁波卷烟厂实行联合重组，实现了真正意义上的工业资产一体化的市场经营主体。

2007年11月30日，在国家局的统一部署下，浙江中烟工业公司正式更名为浙江中烟工业有限责任公司，董事会宣告成立，成为行业第一批参与董事会试点工作的企业之一。企业开始走上科学发展的快车道，浙江烟草人的心路历程也翻开了新的一页。

“十一五”期间，浙江中烟在企业数量、品牌数量上坚定不移地做减法，在企业规模、市场空间上千方百计地做加法，在解决矛盾、破除障碍上全心全意地做除法，一切的努力，产生了乘法的倍增效应。五年间，公司规模增长了0.4倍，税利增长了1.1倍，省际间销量增长了1.6倍，“利群”销量增长了2.3倍，超额完成了期初设定的目标。

进入“十二五”以来，在“卷烟上水平”的引领和推动下，整个行业的发展方向更加明晰、发展速度明显加快、发展质量显著提升。2012年，公司共生产卷烟267.3万箱，实现销售收入758.97亿元，实现税利304.45亿元。未来几年，浙江中烟仍处于可以大有作为的战略机遇期，坚持以“把利群做成能够不断升级的高结构大品牌”这个核心，扬长避短，在烟草行业的发展中开辟出属于浙江中烟特色的高效高质的路子。

平和从容 轻松满足

——打造一个优秀品牌

对于浙江中烟这样一个烟草工业企业来说，最凝聚人心，最关乎发展的莫过于主打品牌“利群”的成长。

“利群”最早创牌于60年代，烤烟型“简利群”一直生产到1987年，是杭州卷烟厂历史上众多品牌中的一员。为适应社会经济发展需要，随后生产过“精利群”，也就是现在“利群”的前身。或许就因为“利群”这个极其无私的名字，铸就了浙江中烟品牌文化的品格基础。从一开始，“利益群众”就被当作了产品的基本诉求点。

1995年10月，为适应市场的需要，老牌翻新改造后的全新“利群”面世。重新定位高档卷烟的利群品牌，传承了品牌长久以来所蕴含的精神诉求和独特风格。

“利群”品牌最初的品牌口号是“利群，永远利于群众”，这是品牌创立时代精神的准确反映，一度成为了利群品牌的释义。尔后，“利群”品牌的口号重新表述为“永远利群，永远追求”，表达了品牌积极向上的追求和决心。这些历史的品牌宣传语见证了“利群”品牌发展的脉络，也记载了浙江烟草工业持之以恒的追求。

不过，品牌的传播，不是以品牌所有者的意志为转移的，热切地宣讲自己的愿望，还不如关心别人的期望。2005年，浙江中烟工业公司成立的初期阶段，紧紧抓住了品牌发展的牛鼻子。首先确立“做精、做

细、做强”“利群”，把“利群”打造成为行业“10多个重点骨干品牌”作为浙江中烟品牌发展的目标追求。与此同时，深挖品牌内涵，提炼品牌特性，力争将“利群”品牌塑造成一个具有文化特色与深厚内涵的经典之作。经过反复调研论证和梳理，提炼出了“利群——让心灵去旅行”的广告传播语，从消费者角度来感受品牌，强烈地表现出“利群”品牌“平和”的核心价值，去触动目标消费者的内心，获得了广泛的认同。

我说我心，与我说你心是有差别的。“利益群众”是自己心愿的表达，“心灵旅行”是对消费者心理诉求的把握，也是利益群众应该达到的境界。

“利群——让心灵去旅行”，已经远远地超越了一般意义上的品牌传播，它所主张并传递的信念、态度以及品格，让人在感动之余，更为品牌所表现的平和从容而深深吸引，“利群”品牌也因此而别具一种平和的力量。

“利群——让心灵去旅行”的广告语让人感动，以心灵旅行为主题的“利群”品牌形象广告也获得了极高的评价，蓝天白云，天高远阔，奔驰的列车，漫步的行者，闲适的配乐，从容的旁白……

“利群”品牌始终让人感动，而这种感动，来自内心。

然而，在“利群”品牌传播过程中，企业并没有刻意宣扬、呼声震天，而是静静做好每一件事情。品牌的成长也顺势而为，连续多年保持着快速稳健的发展势头。

2003年，“利群”品牌销量超过15万箱，2004年突破25万箱，2005年超过30万箱，2006年突破40万箱，2007年接近55万箱，2008年超过65万箱，2009年85万箱。

2010年，“利群”品牌商业批发销量首次突破了百万箱大关，达到了107.4万箱；商业批发销售收入首次突破了四百亿大关，达到了417亿元。在全国13个超百万箱品牌中，“利群”是唯一一个纯一类烟和二类烟的品牌，成为含金量相当足的“高结构超百万箱品牌”。

2011年，“利群”品牌销量达142万箱，销售收入超过560亿元，增长143亿元，增幅达34%。

2012年，“利群”卷烟实现商业批发销量173.7万箱，品牌批发市值达到681亿元，销量和市值在行业“双十五”品牌中分别处于第四和第五位。