



中国烟草企业文化系列丛书 [2007]

陕西省西安市烟草公司

主 编 王万勋

开元 永续



华艺出版社
HUA YI PUBLISHING HOUSE



中国烟草企业文化系列丛书[2007]

开元永续

王万勋 主编



華藝出版社
HUA YI PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

开元永续/王万勋著. —北京:华艺出版社, 2007. 11

ISBN 978-7-80142-902-5

I. 开… II. 王… III. 烟草工业-企业文化-西安市
IV. F426. 89

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第168661号

开元永续

主 编: 王万勋

责任编辑: 王立法 刘禅

封面设计: 张明丽

出版发行: 华艺出版社

地 址: 北京市海淀区北四环中路229号海泰大厦10层

邮 编: 100083

电 话: 010-82883767

印 刷: 北京蓝空印刷厂

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 119千字

印 张: 14

版 次: 2007年11月第1版 2007年11月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-80142-902-5/Z · 463

定 价: 66.00元

华艺版图书, 版权所有, 侵权必究。

华艺版图书, 印装错误, 可随时退换。

法律顾问: 国方律师事务所 王军 律师

电话: 010-82254888

中国烟草企业文化系列丛书

编辑委员会

主 任：张保振

副 主 任：邢万里 刘景珍

编 委：张修连 郭振景 郭联君 申秋生 孙晓莹

刘 杰 滑福生 李泽华 尉彭城 问 武

杨培森 揭国雄 孙公准 曹树斌 杨先杰

李万兴 李嵩震 段铁力 彭明权 李根基

张水长 龚朝凯 李 瑾

主 审：刘明炉 蒋 政

《开元永续》编委会

主 编: 王万勋

副 主 编: 周亚清 周武庆 杨登慧

编 委: 马 方 文成英 闫国栋 郑星龙 张 军

段兴国 范晓钟 戴建昌 张斐中 邓金宇

许 丽 潘 斌

序

见证·启示·召唤

西安市烟草专卖局(公司)局长、经理 王万勳

《开元永续》一书，出版在即。作为西安烟草20年艰苦奋斗的战斗员，又作为西安烟草近几年快速发展的谋划者，感慨万端。重温20年跌宕起伏的曲折历史，审视近几年又好又快的发展轨迹，再面对西安烟草令人憧憬的美好未来，引发了我更多的思考。想说的话很多很多，限于篇幅，把它浓缩为三句话，权作序语。

此书是对西安烟草20年的系统见证。过去的20年，西安烟草从无到有，由小到大，由弱到强，由传统到现代，由默默无闻到崭露头角。其间有过风平浪静，也有电闪雷鸣；有咬紧牙关的坚持，也有过犹豫彷徨的停滞。但我们一靠专卖政策，二靠艰苦奋斗，三靠员工努力，自强不息，奋发努力，踏平坎坷，终达坦途。事在人为，有志者事竟成。这是过去20年留给我们最可宝贵的精神财富。温故而知新，鉴古以知今，我们永远不会忘记这段难以忘怀的流金岁月。

此书是对西安烟草近几年发展思路、发展模式和发展成就的精辟诠释。在“国家利益至上、消费者利益至上”的旗帜下，以“西部一流、行业一强”为目标，以“贡献国家、服务社会、发展企业、成就员工”为价值追求，以“维持现状就是落后，实力才是真功夫”为发展观，以“企业为员工搭建平台，员工为企业奉献精彩”为人企合一途径，以“雨露滋

润禾苗壮，回报社会吐芬芳”为和谐理念；全面实施“五大战略”，适时推动“重点突破、率先发展”，坚持唱响改革、创新、发展主旋律，这是近几年西安烟草超常规、高效率、好质量、大发展的基本经验。企业年利润以超过一个亿的幅度递增，人的进取心、企业的发展力都达到了前所未有的境界。企业与政府、企业与社会大众、企业与各利益相关者实现和谐相处。企业的发展环境、发展空间和发展前景日趋宽广，企业文化显示出强大的生命力。

此书是对西安烟草实现科学发展的伟大召唤。十年企业做产品，二十年企业做品牌，百年企业做文化。有坚强信念、共同目标和一致行为的团队是不可战胜的。这都是文化出战斗力、出生产力的深刻总结。西安烟草作为流通企业，面对市场经济的海洋，风平浪静时要前进，波涛汹涌时更要远航。远航要有方向，要有踏平艰险的勇气，要有化险为夷的智慧，更要有以德治企的韬略。我们要以不变应万变。不变的是什么？是雍容大度、海纳百川的开放精神，是不求最新、但求有用的开明心态，是守真抱朴、特立独行的开拓力行，是不求最大、但求最好的开创追求。什么是最好？那就是把西安烟草建设成为国家好企业、社会好公民、员工好家园。实现这一境界，使西安烟草长盛不衰、基业常青。

文化引领发展，案例启迪来者。开元文化要融合在员工的思想里，沉淀在流程中，落实在岗位上，体现在行为中，以文化力打造创新力、促进学习力、增强凝聚力、提高竞争力。我坚信西安烟草在文化制胜、争创一流的征程中一定会有新的创造，新的建树。

在“两个至上”的旗帜下，西安烟草一定会发展永恒，开元永续！

C 目 录 Contents

第一篇 开元壮志

第一章 历史的启示.....	2
一、精神之源：1987年的78人.....	2
二、“三个依靠”夯实基础.....	8
三、专卖、营销两轮驱动.....	11
四、五大战略强力引擎.....	15
第二章 人文的传承.....	19
一、无可比拟的底蕴.....	19
二、越过历史的传承.....	23
三、来自千年的力量.....	26
第三章 开元文化素描.....	28
一、二十载终现“四开”.....	29
二、无价的“十六字”.....	32
三、开元，开启新局面.....	35

第二篇 创新制胜

第四章 创新观念：思路决定出路.....	40
一、领导班子的观念创新.....	40
二、员工群体的观念共识.....	45
三、西烟变革轮廓图.....	48

第五章 创新体制：打造现代烟草.....	51
一、法人一体化改革.....	51
二、组织扁平化改革.....	54
三、设立企业文化处.....	56
第六章 创新机制：激活企业细胞.....	60
一、八字人才观：用能人方可做大事.....	60
二、动态管理：椅子、尺子、梯子.....	65
三、强兵先强将：加强干部队伍建设.....	72
四、鲶鱼效应：有效激发企业活力.....	77
第七章 创新方法：缔造管理奇迹.....	83
一、“无障碍沟通”奏和谐.....	83
二、“精细严密”铸优势.....	85
三、“三个统一”提效率.....	91
四、“持续学习”增素质.....	96
五、“队伍建设”练内功.....	101
第三篇 丝路真情	
第八章 商流天下，情在心间.....	108
一、“行商”的蜕变.....	108
二、“情商”的延伸.....	113
第九章 服务方式：细节之中见真情.....	122
一、让服务有章可循.....	123
二、服务即是形象.....	127
三、在协作中创造价值.....	129
四、“三心”与“三无”.....	132

第十章 合作方式：工商协同促发展.....	137
一、战略理念的认同	138
二、交流中成就你我	140
三、共同培育品牌	141
四、直面“按订单供货”	146
第十一章 真情故事：平凡中的不平凡.....	148
一、客户满意我快乐	148
二、平凡的感动	150
三、送货更是送服务	152
四、客户货款被卷走之后	154
五、智勇破案	155
六、雪夜追踪	157
七、在“投诉”中成长	159

第四篇 携爱同行

第十二章 爱，来自责任与使命.....	164
一、“两个至上”的践行	164
二、受尊重的企业公民	165
第十三章 社会责任，从我做起.....	168
一、王兵：大爱无言	169
二、马合通：侠骨柔肠	174
三、结语：大爱哲学	177

第五篇 开元畅想

第十四章 悄然的变革.....	182
一、烟草版图之变	182
二、重塑行业价值	184
第十五章 西部一流，行业一强.....	186
一、坚实的起跳点	186
二、自我超越的挑战	188
附录一：开元文化地图.....	190
附录二：西安烟草大事记.....	196
附录三：西安烟草关键词.....	207
附录四：西安烟草荣誉.....	211

参考文献



第一篇：开元壮志

1300年前，这里演绎了一段开元盛世的繁华历史，形成了“开放大度，兼容并蓄”的文化，也给了西安烟草文化最为深刻的启示和激励。在20年的发展历程中，凝聚着艰辛与奋斗、光荣与梦想的西安烟草，从开元文化中吸取丰富的养料，继承开放精神，弘扬开拓精神，强化开创精神，践行开明精神，不断为企业注入勃勃生机与活力，从而创造了属于自己的辉煌。



第一章 历史的启示

光阴轮回，岁月如梭。转眼间，西安市烟草专卖局（公司）（以下部分章节简称为西安烟草）已经走过了二十个春秋。过去的二十年，西安烟草从小到大，由弱变强，走出了一条不平凡的发展道路。这二十年，西安烟草并非一帆风顺，虽然历经坎坷，却从来不曾放弃。在风起云涌的行业改革浪潮中，西安烟草始终以高瞻远瞩的战略眼光，敢为人先，灵活应对不断变化的形势，并创造出辉煌的业绩。我们希望从文化的角度去探寻西安烟草二十年发展的历史印迹，并从中去体验、去感悟西安烟草独特的魅力。

一、精神之源：1987年的78人

今天的西安烟草已经成为陕西省烟草商业企业的龙头，各项工作走在全省前列。但是，西安烟草的组建和成立初期并不像现在这样顺利，成立初期的西安烟草仅有78人，伴随着种种的艰辛，他们艰苦创业、不怕困难、奋发向上，这些精神不仅使西安烟草站稳了脚跟，更是西安烟草人的精神之源。

✎甘为烟草奉献的78人

1987年1月1日，在西安市教场门37号一个偏僻的院落里，西安烟草分公司正式挂牌成立，西安烟草专卖局也相继在同年7月正式成立。从此，中国烟草行业多了一个商业流通领域的生力军。

成立之初，领导班子由童吉祥、郭开明、庞源三个人组成，童吉祥担任局长。编制有了，领导班子也确定了，但是，只有这些还不够，公司要正常运转，还必须有人手才行。因此，西安烟草的第一届领导班子上任后面临的第一个问题就是如何从糖业烟酒公司吸引优秀的



人才来填满编制。

很多人可能会不理解，有了编制怎么可能没人愿意来？当时的情形和今天大有不同，西安烟草调配人员的阻力主要来源于两个方面：

一方面，社会对烟草行业的认识有限。烟草公司在当时是个新事物，大家对其前景感到非常迷茫，再加上当时糖业烟酒公司的效益不错，所以，糖业烟酒公司愿意到西安烟草来的人并不多。

另一方面，糖业烟酒公司不愿意“割爱”。本来糖业烟酒公司对于烟草上划就不太满意，现在要划出一些业务骨干给西安烟草更是难上加难，这也是情理之中的事情。

面临这种情况，西安烟草别说吸引业务骨干，就是填满编制都需要做思想工作。西安烟草的领导班子对症下药，一方面召开动员会，耐心细致地给员工做思想工作；另一方面绞尽脑汁地和政府主管部门、糖业烟酒公司做工作，协调人员调入事项。

当时的人们怀着一种十分朴素的想法来到了西安烟草，他们根本想不到后来的西安烟草会有今天的成就，也许是基于对西安烟草的信任，也许是基于上级的安排，有一点是肯定的，那就是他们甘愿为中国烟草事业奉献。

经过一番周折，人手总算齐了，其中包括一些业务骨干，这也为西安烟草以后的发展奠定了基础。虽然说当时的员工文化素质参差不齐、工作时间长短不一，但是这78人干劲十足，他们不畏艰难、奋发图强，开拓了一项崭新的事业。

✎ 奋发向上的精神面貌

初创的西安烟草百废待兴，没有资金，没有库房，甚至没有营业执照，根本无法正常开展经营活动。当时的情况是：到工商局申请营业执照，工商局说要申请执照必须有银行的开户证明；到银行申请

开户，银行说开户必须有营业执照、必须有资金，西安烟草什么都没有，没法开户。

面对这样两难的局面，西安烟草办公室、计财科等部门的员工多次去争取，磨破嘴皮，就是不行。最后，西安烟草实在没有办法，童吉祥局长只好硬着头皮亲自出马，到工商局找到局长、副局长，对他们说：“你们不给办照，春节供应不上，我不求你们，市政府会找你们的！”^①工商局的人这下没辙了，只好破例给西安烟草办理了营业执照。

有了营业执照，童吉祥局长又找到糖业烟酒公司的经理，软磨硬泡，硬是借了15万元。用10万元买了一辆马自达面包车用于跑业务，拿着剩下的5万元和营业执照到银行总算开了户。这样，西安烟草总算是可以正常开展经营活动了。

在困难的条件下，西安烟草人的精神没有垮，凭借着这种精神，西安烟草突破了一个又一个难关。

一份满意的答卷

西安烟草正式运营后，面临的第一个考验就是卷烟的春节市场供应。二十年前的中国还处于计划经济时代，社会财富还远远满足不了人们日益增长的物质文化需求。烟草流通企业承担着组织货源、安排卷烟市场供应的使命，而春节市场卷烟需求量大，处理不好就会影响社会的稳定，这在当时是一项政治任务。

刚刚成立的西安烟草还处在襁褓之中，人力、物力、财力都严重短缺。但是这项“政治任务”却必须要完成。能否闯过春节市场供应这一关直接关系到新生的西安烟草未来发展。

既然没有选择，就只能迎难而上！西安烟草自力更生、艰苦奋斗的精神风貌再一次生动地体现出来。以童吉祥为首的领导班子连夜

^①当时的春节特供烟是一项非常重要的政治任务，后文会有有关春节特供烟的详细叙述。



召开会议研究对策，会议确定了任务和分工。第二天大家就分头出发，寻找货源，筹措资金，申请贷款，马不停蹄。这其中的难处西安烟草的老员工至今记忆犹新。

在货源组织上，当时糖业烟酒公司的库存烟是西安烟草手头看得见的唯一货源，但是糖业烟酒公司让西安烟草拉货前必须付款。为了能够筹措到资金，西安烟草又费尽周折向银行申请贷款，并用自己为数不多的一点资金租用了一个仓库，这才算是得到了糖业烟酒公司的货源。

凭着不怕困难、迎难而上的干劲，货源总算有了保证。大家又加班加点，把卷烟销售到市民手中，有些老同志在完成春节市场供应后都病倒了，但是大家没有一点怨言，甚至感觉在卷烟销售中受的这点苦比起前面的困难根本就算不了什么。

经过全体员工长达一个月艰苦卓绝的努力，西安烟草终于圆满完成了1987年组建上划后的第一次春节供应，向市政府、省烟草公司和西安市民交了一份满意的答卷，树立了西安烟草最初的良好形象，为西安烟草的发展奠定了基础，也为西安烟草赢得当地政府和上级单位的支持打下良好的根基。

丝路丝语

成功之路，艰难崎岖。客观条件不好并不能阻止西安烟草前进的步伐，相反，外部条件的劣势造就了西安烟草人艰苦创业、勇于奉献的优良传统。

西烟视窗：春节特供烟的故事

在20世纪80年代末90年代初，计划经济占主导地位，卷烟经营实行调拨、批发、零售三级经营的模式，市公司主要负责调拨和批发业务，那时候调拨、批发之间的差价很小，仅有5%左右的利润，零售业务主要依靠零售商户和联营批发点；紧俏卷烟批发价和规定零售价格之间的差价为

8%左右,但市场实际零售价却高出规定零售价很多,比如:黄红梅批发价7.2元/条,规定零售价7.8元/条,市场实际零售价15元/条。

为了满足公司和市场的一些特殊需要,西安烟草在一楼设了一个特供卷烟零售点,(为什么要设立特供呢?当时在市场经济条件下,国家规定部分商品需要有特需供应,卷烟就是其中一种,特需供应的对象有:1.部队;2.单位的招待;3.政府部门的特殊需要;4.有关部门慰问老同志等)平常通过特供审批以零售价销售一部分紧俏卷烟,一则完成政府特需供应的任务,二则争取一部分零售利润,三则也是公司满足一些业务经营的特殊需要。

每年春节前,特供卷烟的任务就特别繁重,日常设立的特供卷烟零售点就不能满足市场的需要,为了解决这个矛盾,公司就在春节前抽调一部分人充实原有特供零售点,再根据需要增加1-2个特供零售点,满足市场的特殊需要,春节特供除了完成日常的任务,还有两个任务:一是尽可能挣得这部分零售利润,二是起到平抑节日卷烟节日市场价格的作用。那时候,公司人员少,春节前各部门工作都很忙,每个员工的本职工作都很重,一个萝卜一个坑,甚至身兼多职,但是面对春节供应的紧急任务,各部门都竭尽全力支持,主动服从公司的大局,积极抽调本部门的骨干支援特供工作。

我记得那时有很多同志被抽调到春节特供零售点工作,有的甚至连续多年抽调,比如,龙洪永、王文焕、吕凌云、王新达、文成英、叶三成、小张萍、雷丽萍等同志,他们中除了业务科的以外,大多数本职工作跟卷烟零售一点不沾边,但是他们不怕困难,迎难而上,不会就学,不懂就问,在销售人员带领下勇敢地承担起春节零售特供任务。

从1988年到1991年,每年春节前10天左右开始零售特供,一般除一楼原有零售点外,还在地下室和三楼会议室设立特供零售点,每个零售点设开票1人,收款1人,付货1-2人。特供购烟的程序是先到郭经理或者业务科长那里批条子,然后到业务科专人那里换取专门的购货条,最后到特供零售点开票、付款、取货,根据情况不同,有的仅1条烟,有的却有几十条,