



中国烟草企业文化建设系列丛书 [2006]

云南中烟工业公司红河卷烟总厂

# 管理 红河

李 瑾 主 编

黄观祯 执行主编



華藝出版社  
HUA YI PUBLISHING HOUSE



云南中烟工业公司红河卷烟总厂

# 管理红河

李瑾 主 编  
黄观祯 执行主编

- [1] 国家烟草专卖局主编. 中国烟草年鉴(2001). 北京: 经济日报出版社, 2003.
- [2] 朱南. 烟草工业. 1998.
- [3] 倪益瑾著. 转折中的中国烟草. 北京: 中国经济出版社, 2003.
- [4] 陈佳贵编著. 以人为本——以人为本的管理艺术. 广州: 广东人民出版社, 2001.
- [5] (美)彼得·杜拉克著. 卓有成效的管理者. 海口: 海南出版社, 2000.
- [6] (美)彼得·杜拉克著. 创新与企业家精神. 海口: 海南出版社, 2000.
- [7] (美)彼得·杜拉克著. 个人的管理. 上海: 上海财经大学出版社, 2003.
- [8] (英)经济学家情报社著. 王小波等译. 未来组织设计. 北京: 新华出版社, 2001.
- [9] (美)詹姆斯·C. 莫尔斯著. 詹姆斯·C. 莫尔斯著. 北京: 中国出版集团, 2002.
- [10] (美)吉姆·柯林斯著. 詹姆斯·C. 莫尔斯译. 从优秀到卓越. 北京: 中信出版社, 2002.
- [11] (美)彼得·圣吉著. 郭进隆译. 第五项修炼. 上海: 上海三联书店, 1998.
- [12] (美)彼得·圣吉等著. 中国人民大学商学院管理研究中心编. 变革之舞. 北京: 东方出版社, 2002.

资料来源

- [1] 邱建康著. 红烟文化. 2001.
- [2] 邱建康著. 认识红烟. 2002.

图书在版编目(CIP)数据

管理红河/李瑾主编. —北京:华艺出版社,  
2006. 12

ISBN 978-7-80142-806-6

I. 管... II. 李... III. 烟草工业-工业企业管理-经验-云南省  
IV. F426.89

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 143239 号

主 编 李 瑾  
主 任 黄 蔚

管理红河

---

主 编: 李瑾  
责任编辑: 王立法 刘禅  
封面设计: 崔丽丽  
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 82885151-383、369、232、366  
印 刷: 北京蓝空印刷厂  
开 本: 787×1092 1/16  
字 数: 179 千字  
印 张: 16  
版 次: 2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷  
书 号: ISBN 978-7-80142-806-6/Z·411  
定 价: 32.00 元  
投稿热线: 010-82884315、82885151 转 232、269、383

---

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

# 中国烟草企业文化建设丛书

## 编辑委员会

主 任 张保振  
副 主 任 邢万里 刘景珍  
编 委 (按姓氏笔画排序)  
王健男 申秋生 刘 杰 吕忠信  
孙公准 孙晓莹 张水长 张修连  
周昌贡 柳万东 赵华民 郭振景  
郭联君 钱锦根

主 审 刘明炉 蒋 政  
监 制 李 瑾  
监制单位 中国烟草企业文化建设协会  
云南蓝泰信息技术有限公司

编委：(以姓氏笔画排序)

余 信 汪 净 黄观祯 潘 斌

## 云南红河卷烟总厂

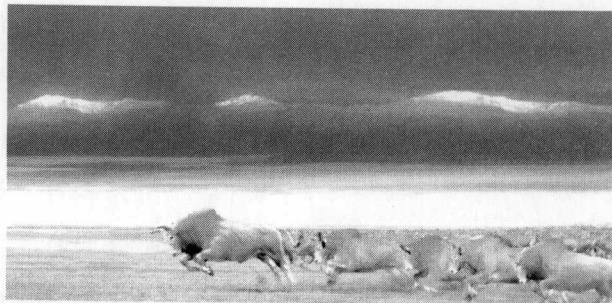
云南红河卷烟厂位于云南省东南部的红河州弥勒县城,1985年筹建、1987年试产、1988年投产,1993年红河州烟草专卖局、公司、红河卷烟厂实行“三合一”管理体制,2003年后分设,2004年与昭通卷烟厂联合重组为红河卷烟总厂,2005年新疆卷烟厂加入红河卷烟总厂。

红烟在诸多卷烟品牌雄霸市场的局面下,在全国烟草生产已经开始出现过剩的背景下诞生,起步初期即面临严峻的挑战。自1992年开始,红烟确立“不求最大、但求最好”的经营理念,系统实施了管理、人才、技改、原料、名牌五项工程,全面构筑企业发展的基础平台;重视企业内在实力的建设及以人为本、创新为魂的文化培育,致力于打造智能加勤奋的员工团队,积淀内力、孕育能量,追求企业持续成长。自此,红烟实现连续增长,成为云南乃至全国烟草行业的骨干企业。

红烟目前在岗员工1020人,平均年龄33岁。至2006年9月末,红烟总厂资产总额143.83亿元,净资产77.53亿元。拥有生产、物流、信息三大自动化系统,形成了完整、配套的软硬件装备技术体系。卷烟生产能力达150万箱,日创税金上千万元,在岗员工年人均创税四百多万元,人均实物劳动生产率居行业前茅;目前形成一个品牌(“红河”),十二个品种,兼顾高、中、低档次,满足不同层次消费需求的产品结构。

作为全国唯一一只生产单一品牌的烟草工业企业,红烟强化品牌生产意识,视品质为品牌之本。2003年,“红河”品牌被评为“中国驰名商标”,入选“中国名牌”榜;2004年,“红河”品牌成长为行业内全国年产销首度超百万箱的三大品牌之一;2005年,“红河”品牌产量位居行业内第二。“红河现象”在行业内被广为传誉,被誉为“代表了中国卷烟工业的发展方向”。

2005年,“红河”品牌卷烟产销总量达131.61万箱,居全国第二,比上年增长19.65%;品牌销售收入(含税)123.64亿元,比上年增长17.47%;实现销售收入(含税)94.05亿元,比上年增长8.6%。企业继续保持着强劲的上升势头。



## 卷首语

《管理红河》是一个系统性的管理文化案例，目的是讨论和探索企业经营管理的基本问题。

企业运营涉及方方面面：理念与文化、产品与品牌、管理运行、人、环境与社会等，同时它也是战略与细节、洞察力与执行力、科学与艺术的有机统一。但企业运营的根本还在于回答下面的问题：

企业的核心竞争力是什么？企业如何持续发展？企业的目标和使命是什么？企业的架构和管理过程该怎样做？在知识经济下企业人的工作方式和职业生涯有什么变化？等。

中国企业正处在前所未有的高速发展的商业环境，也在经历着由传统经营模式向新型企业转型的阵痛和迷茫。此时，本土企业的成功经验无疑具有重要的启示和激励作用。红河卷烟总厂（以下红河卷烟总厂与总厂成立之前均简称红烟）的启示在于，通过“三个转变”的创造性实践，为中国企业提供了一些有价值的思想和操作方法。我们试图通过红烟的成长之路，通过内涵和原理性的分析回答上述问题。我们也希望通过本案例让大家看到一个中国企业的智慧和 innovation，看到一群企业家的胸襟和抱负。

从2002年9月开始进驻红烟至2005年12月，在3年多的时间里，我们深入红烟，切身感受红烟跳动的脉搏，聆听红烟行进的跫音，不断在理解中融会贯通、在实践中提炼呈现。针对红烟管理案例的系统性、创造性和前瞻性，特别

是要达到红烟厂长邱建康所强调的“进行式”，我们在工作上采用了多种形式，涉及调研访谈、研究交流、提炼分析、参与实践等。仅访谈一项，较为正式的就达九十多次（其中与邱建康的交流达十多次），涉及红烟管理人员、普通员工一百多人次，涵盖了红烟所有中心及总部。这些工作为收集第一手资料和信息，掌握大量客观事实，从而真实、系统、多角度、多层次地理解和认识红烟的实践与探索奠定了基础。

同时，我们也看到，一个系统性的管理个案，不仅需要多形式、多角度、多层次的发掘，也需要综合性的呈现。因此，我们希望能够建立一种新的案例体例，从企业的管理要素出发，通过较强的逻辑结构，提炼与呈现红烟企业经营复杂的内容与关系，达到真正揭示企业成长原理的目的，并能针对企业关键的管理内容提供可操作的方法。这个案例既包括我们的提炼和总结，也具备被呈现者的原始素材（当然这需要编者的精心甄选）；既有个案内容的有效补充与说明，也有个案形成及研究过程的呈现。为此本书的内容既包括红烟的系列主体报告（报告1至报告4）、概要性主体报告（《红烟实践与企业经营管理五要素》），也包括邱建康访谈录、邱建康管理文选以及相关附录，以形成具有不同视角、结构和方法的管理个案。

总之，我们力求做到原理性、系统性和操作性的有机统一，但知易行难。企业是最重要、最活跃的社会群体之一，管理也是21世纪的核心任务之一，两百多页的案例自是难以说清楚的。并且，红烟的智慧也涉及方方面面的实践，需要不断的梳理、反刍和整合，我们现在的工作只是一个开始。

云南蓝泰信息技术有限公司

2006年11月

# 目录 Contents

## 上篇 来自红河卷烟总厂的报告

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 三个转变与红烟实践(报告之一) .....      | 3   |
| 总论:自然的果实 / 4               |     |
| 一、成长:企业从工具到生命体的转变 / 7      |     |
| 二、以人为本:人由手段向目的的转变 / 17     |     |
| 三、新型企业:知识经济下传统工业企业的转变 / 26 |     |
| 红烟启示:创造标准,重塑价值 / 33        |     |
| 理念与文化之轮(报告之二) .....        | 37  |
| 一、混沌中追逐“最好” / 39           |     |
| 二、创造“人”的文化 / 46            |     |
| 三、智能加勤奋:非凝固的核心竞争力 / 53     |     |
| 红烟启示:驾驭理念与文化之轮 / 60        |     |
| 以人为本的管理运行(报告之三) .....      | 65  |
| 一、扁平化:充分授权而整体推动 / 67       |     |
| 二、激励与引导,而非约束与控制 / 74       |     |
| 三、依赖团队智慧,成就团队价值 / 83       |     |
| 四、经营个体智能,实现自我成长 / 89       |     |
| 红烟启示:以人为本的管理运行实施三部曲 / 98   |     |
| 从产品到品牌(报告之四) .....         | 103 |
| 一、聚焦效应:单一品牌战略 / 105        |     |
| 二、变产品生产为品牌生产 / 107         |     |
| 三、变产品销售为品牌营销 / 110         |     |
| 四、主业不精,不求多产 / 114          |     |

|                      |  |
|----------------------|--|
| 五、软内涵铸就品牌竞争力 / 117   |  |
| 红烟启示:系统打造品牌竞争力 / 118 |  |

## 下篇 多视角红烟

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 红烟实践与企业经营管理五要素 .....        | 125 |
| 要素一 价值理念 / 129              |     |
| 要素二 管理运行 / 138              |     |
| 要素三 能力水平 / 160              |     |
| 要素四 产品与品牌 / 170             |     |
| 要素五 环境与社会 / 179             |     |
| 成长原理的探索                     |     |
| ——红河卷烟总厂厂长邱建康访谈录 .....      | 183 |
| 一、无处不在的战略 / 185             |     |
| 二、创造理念与文化 / 188             |     |
| 三、管理:“该做什么”和“让人去做” / 191    |     |
| 四、运行中实现管理目的 / 195           |     |
| 五、知识经济即智能经济 / 197           |     |
| 六、以人为本,促智能成长 / 200          |     |
| 管理文选 1 建设管理文化,发展红烟软内涵 ..... | 205 |
| 管理文选 2 企业经营与管理辨析 .....      | 211 |
| 管理文选 3 知识经济、劳动与价值的思考 .....  | 215 |
| 附录 1 红烟关键词 .....            | 225 |
| 附录 2 红烟大事记 .....            | 239 |

# 上 篇

## 来自红河卷烟总厂的报告



## 三个转变与红烟实践

### 来自红河卷烟总厂的报告之一

企业从工具到生命体的转变、人由手段向目的的转变、传统工业企业向知识经济下新型企业的转变。“三个转变”代表着红烟企业经营的态度与气质,既是一种目标、一种理念,更是一种企业行为过程。



## 总论：自然的果实

2003年3月至8月，红烟厂长邱建康先后三次向全厂管理人员做了主题为“知识经济、劳动与价值的思考”的讲座。邱建康在讲座中结合时代与社会的变化，分析了智慧能力（也称为智能）在知识经济时代对企业的重要性。他谈到：

一个工业企业，在经营、管理、产品、科技上的创新无疑是重要的。然而，支撑这一切的是产品生产及其相关的创新性劳动。这种创新性的劳动正是靠智慧能力来实现的，而智能劳动的目标是提质性的，过程是研究性的，结果是创造性的。正是基于智能劳动及其产品的无限空间及知识与智能的密切关系，当今被称为知识经济时代。以知识经济概括当今时代主体生产力，体现出人们深刻认识知识及智能中潜藏的巨大生产力。智能加勤奋才是企业的核心竞争力，而企业经营管理的重心将转向“如何衡量、比较、承认和体现员工智能劳动及成果价值。”

这是继2001年的“企业文化对话”、2002年的“认识红烟”及2003年4月“企业经营与管理辨析”之后邱建康所做的又一次非常重要的专题讲座。两年内频频关注企业经营管理核心问题及时代变革的本质问题，并有意识地引导管理人员、普通员工一同思考，这位一贯善于“按事物的原理办事”的厂长，将企业发展与时代变革紧密地联系在一起。

红烟作为1985年成立于云南红河州弥勒县的一家小企

业,不少人曾认为它是“在错误的时间、错误的地点建立起来的”,甚至被断言为“不可发展型企业”。而它却在 10 多年之间,从建厂初期起始 3 年平均产量不足 5 万箱、固定资产不足 5 千万元、全国 180 多家卷烟厂的最末一位,一举跃入全国烟草行业前列,在全国卷烟工业企业中综合指数排名前三位,人均实物劳动生产率超过 800 箱(居全国烟草行业第一),产量增长了 8 倍,税利增长了 40 余倍(在国家税务总局公布的 2003 年度中国纳税百强企业中,红烟名列第 18 位),曾经连续 10 年卷烟产量以令人咋舌的年均 25.3% 的速度递增。

2005 年,“红河”品牌卷烟产销总量达 131.61 万箱,居全国第二,比上年增长 19.65%;品牌销售收入(含税)123.64 亿元,比上年增长 17.47%;实现销售收入(含税)94.05 亿元,比上年增长 8.6%。企业继续保持强劲的上升势头。“红河现象”在行业内被广为传颂,红烟的成长在中国商业中堪称奇迹。

无疑红烟是非常成功的企业,但我们更为关注的是蕴含于红烟成功背后的启示。

我们所处的世界和人类的生活,正以一种前所未有的方式发生着历史性的变革。技术进步、全球化、文化的多样性、知识的爆炸性增长使人类进入了充满不确定性的知识经济时代(也被称为后工业时代)。这个时代对企业,尤其是大型企业提出了严峻的挑战。这种挑战表现在日益激烈的竞争环境、变化莫测的商业需求对产品、管理、技术和服务等提出了更高的要求;同时,个体的欲望、生活方式、心理特征和价值观也经历着历史性的变化,这种变化对企业的目标、结构、过程和企业人的工作方式与能力提出了更严峻的挑战。企业的核心竞争力是什么?怎样提高创新能力和

快速反应能力以适应迅速变化的需求?企业怎样才能实现可持续发展?知识经济下企业的未来是怎样的?企业的使命、组织架构和管理过程会发生怎样的改变?这些都是摆在企业面前的难题。

通过在红烟的调研、体验和参与,我们深深意识到,红烟正在进行的实践与探索所具有的开创性价值是巨大的。红烟取得成功的方式与众不同,它将企业成长原理的自觉探索、人性的关怀以及知识经济时代的新型企业实践集于一身,成为我们这个时代的异类和楷模。或许,站在整个商业和社会发展的角度来看,这正是我们所期待的21世纪新型企业的形象。

在谈到红烟的成就时,邱建康曾说:“红烟并不是另类,并不是标新立异,只是按客观事物的本质去做。这是自然的结果,是事物本身发展的要求。”那么,什么是红烟“自然的结果”呢?我们认为就是红烟成长过程中实现和正在实现的“三个转变”:

#### ● 企业从工具到生命体的转变

红烟视企业为有生命的机体,通过对企业成长原理的自觉探索与实践,实现了自身的健康成长以及社会、企业、个人目标的有机融合。

#### ● 人由手段向目的的转变

红烟的人本发展已经成为内在的精神气质和文化,同时也成为一种管理行为,更是红烟的终极目标。

#### ● 传统工业企业向知识经济下新型企业的转变

红烟最重要的创新之一是对知识经济时代组织行为的深刻理解。他们致力于实现全员知识化和人才化;以员工的综合素质提升为目标、以研究型工作为方式和过程,通过扁平化职能运行、激励引导机制、团队建设的有机结合与实

践,实现了知识经济下新型企业成长的系统性探索。

每个转变都是在新旧之间的冲突中不断摒弃、吸收、延续与创新的结果。“三个转变”蕴含在红烟不断的实践过程当中,作为企业的生命体,成长始终贯穿于红烟的发展过程;以人为本是红烟的一个终极目标,只是随着企业不同的发展阶段,其实施策略与方法也随着进行相应的调整;新型企业虽然近阶段才出现了雏形,体现了知识经济时代的特征与要求,但它也是红烟发展过程的一个延续。

“三个转变”代表着红烟企业经营的态度与气质,既是一种目标、一种理念,更是一种企业行为过程。

## 一、成长:企业从工具到生命体的转变

个体的生命、企业的发展 and 人类的文明,其核心就是成长史。只有当我们真正弄懂了成长的原理时,生命才有价值,文明才能进步,企业才是健康的。

——邱建康

弥勒,位于云南东南腹地。它一如云南许多地方,是一个多民族混居的小城,它的文化多姿多彩,也是传说彝族阿细跳月的故乡。由于典型的喀斯特地貌,弥勒的自然景观呈现出千姿百态的特质,驱车或漫步乡下,经常会令人眼前一亮,被眼前的山、树、林、石,被怪异和清新自然的奇妙结合而深深打动。但也如云南的其他小城,弥勒的经济、社会发展程度较低,企业很弱小。红烟 1985 年就诞生于此。20 世纪 80 年代的时候,它的规模和效益始终位于全行业的末尾,挣扎在亏损和死亡的边缘。

真正改变红烟命运的是邱建康的到来,也许这就是创