



中国烟草企业文化系列丛书 [2007]

河北白沙烟草有限责任公司

主 编 杜为红

文化聚力



华艺出版社
HUA YI PUBLISHING HOUSE



中国烟草企业文化系列丛书[2007]

文化聚力

杜为红 主编

图书在版编目(CIP)数据

文化聚力/杜为红著. —北京:华艺出版社, 2007. 11

ISBN 978-7-80142-912-4

I. 文… II. 杜… III. 烟草工业-企业文化-石家庄市
IV. F426. 89

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第168653号

文化聚力

主 编: 杜为红

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: 131千字

印 张: 12.5

版 次: 2007年11月第1版 2007年11月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-80142-912-4/Z · 473

定 价: 33.00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

《文化聚力》编委会

主 编：杜为红

执行主编：张太明

编撰人员：张双庆 郝剑辉 李永乐 沈 宇
孟庆丰 孙晓琳 黄红蒲 师红冰

序

文化是一种力量

今天，企业文化已经成为一个很热门或者说很流行的词汇。但事实上，当有些人在高谈阔论如何建设企业文化的时候，在他们心中，其实仍然认为企业文化是一个虚弱无力的词汇，是一种花拳绣腿，是一通表面功夫。

企业文化真的很虚弱无力吗？先看这么一个故事：1989年，美国《时代》杂志抵制了帕拉莫特公司用心不良的收购企图，理由十分简单：这种兼并收购会改变甚至会毁灭公司的企业文化，损害消费者的利益，损害股东的利益，进而危及社会。最高法院大法官最后裁定《时代》胜诉时，有这样一段总结：“是有可能……存在法律可以认定危害‘企业文化’的事实构成。原因就是‘企业文化’已证实是可感知的、明确的，也是有益于社会的。”^①

可见，“企业文化”已经在法律上被证明是一个可以感知的、含义明确的名词。进一步讲，它不仅仅是一个简单的名词，还是一个有着巨大力量的名词。**特别是企业文化对企业长期经营业绩将产生重大作用，这个作用不是促进，而是直接提高。**

美国知名管理行为和领导权威约翰·科特教授与其研究小组，用了11年时间，对企业文化对企业经营业绩的影响力进行研究。结果证明：凡是重视企业文化因素特征的公司，其经营业绩远胜于那些不重视企业文化建设的公司。11年考察期间

^①（美）约翰·科特：《变革的力量——领导与管理的差异》，华夏出版社，2000年版

的结论如下表所示^①：

企业经营业绩指标	重视企业文化的公司	不重视企业文化的公司
总收入平均增长率	682%	166%
员工增长率	282%	36%
公司股票价格增长率	901%	74%
公司净收入增长率	756%	1%

河北白沙烟草有限责任公司（简称河北白沙）坚信：**文化就是一种力，是一种不同于商品力、营销力的独特的力**。河北白沙是石家庄卷烟厂在兼并保定卷烟厂的基础上与长沙卷烟厂进行资产重组而成。2005年6月9日，河北白沙烟草有限责任公司正式挂牌成立，标志着全国烟草行业以重点企业为基础、以名优品牌为支撑、以资产为纽带的跨省联合重组又迈出新的步伐。这是河北白沙传承红色文化，立足改革发展，探索出的一条“在国家烟草专卖局总战略下行动，在实践总战略中发展”的成功之路。

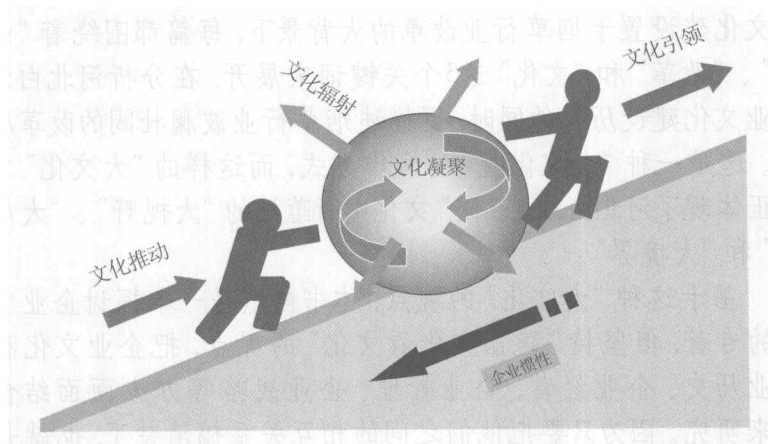
河北白沙有着光荣的革命历史，其前身石家庄卷烟厂始建于1948年，是由“新中国”、“风行”、“利民”三家烟厂合并而成。在解放战争时期以为党中央和毛泽东、朱德等老一辈革命家特制“海燕牌”卷烟而闻名。朱德总司令曾亲自到厂视察。正是在老一辈革命家的亲切关怀下，河北白沙传承和发扬西柏坡精神，积淀和提炼出独特的“五同”文化，并以此推动企业的持续发展。

为了阐明企业文化是如何具备这样一种独特的力量，本

^① （美）约翰·科特：《变革的力量——领导与管理的差异》，华夏出版社，2000年版

书在首先强调文化只有通过历史的积淀才能真正形成力量的基础上，将分别介绍“文化力”在河北白沙的4种作用模式：推（文化推动）、拉（文化引领）、内（文化凝聚）、外（文化辐射）。它们合在一起，就构成了一个完整的“文化力”模型；同时，也完整说明了企业文化的4个最为重要的作用，并由此证明企业文化建设并不等同于传统的思想政治工作。它既不软、也不虚，是与企业经营活动的方方面面紧密结合在一起的。

河北白沙的“文化力”模型



本书以“文化力”模型作为核心，将紧紧围绕“企业文化有什么作用”、“企业文化要如何建设”这样两个问题，并选择与企业文化密切相关、又最具有烟草行业和河北白沙特色的5个专题去展开。各个专题既相互独立、可各自成篇，又紧密相联，共同构成一幅河北白沙企业文化建设的生动画卷，组成一套烟草行业工业企业如何进行企业文化建设的完整思想。

河北白沙在烟草行业中最有特色之处，是当年石家庄卷烟厂和长沙卷烟厂的品牌合作，拉开了整个烟草行业“以品牌为纽带，推动企业规模扩张”这一战略实施的序幕，并最终以

河北白沙烟草有限责任公司的成立实质性地推动了全行业“联合重组、共同发展”的改革进程。河北白沙也由此提炼出了独特的“五同”文化。

而“五同”文化的背后，集中反映的是河北白沙“面对烟草行业市场化进程，立足企业创新发展，提升企业整体竞争力”的大视野；是河北白沙“在国家烟草专卖局总战略下行动，在实践总战略中发展”的大局观；是河北白沙“符合企业改革发展和时代要求的”文化融合大境界。

本书最大的特点，正是在每个专题的研究中，都把企业的文化建设置于烟草行业改革的大背景下；每篇都围绕着“烟草”、“改革”和“文化”这3个关键词来展开，在分析河北白沙企业文化建设历程的同时，更描述烟草行业波澜壮阔的改革历程。这是一种“大文化观”的写作方式，而这样的“大文化”才真正体现了河北白沙“五同”文化中所蕴涵的“大视野”、“大局观”和“大境界”。

基于这种“大文化”的观点，本书虽然是一本探讨企业文化的专著，但坚持“跳出文化看文化”的观点，把企业文化和企业历史、企业经营、企业管理、企业战略等方方面面结合起来研究。因为只要把他们之间的相互关系搞清楚了，也就是把“企业文化”的概念真正搞清楚了，也就把“企业文化”的力量真正认识清楚了。笔者相信，也只有以这样的方式，才是认识企业文化、研究企业文化、建设企业文化最为正确的方式！

题记：

观乎天文，以察时变；
观乎人文，以化成天下。

——《易经》

目 录

序 文化是一种力量

第一篇 文化积淀：文化基因与文化渊源

河北白沙之所以能形成“五同”红色文化，是因为企业有着将近60年与新中国共同成长的历史，有着将近60年与中国烟草行业共同成长的历史。这样的历史让干部和员工明白：只有国家好了，企业才能好；只有烟草行业好了，河北白沙才能好。烟草企业必须也只能在国家烟草专卖局集中统一指挥下行动和发展。

第一章 河北白沙的“五同”文化.....	2
第二章 “两个务必”与“五同”文化.....	5
第三章 地域文化与“五同”文化	8
南方之强与北方之强	8
慷慨激昂的燕赵文化	10
她从平凡中走来	11
他在平凡中创新	13
抗洪抢险七勇士	15
第四章 历史传统与“五同”文化.....	17
胡服骑射与传统文化.....	17
石烟98大变革	20
第五章 烟草变迁与“五同”文化.....	24
“五同”文化的姓和名	24
烟草，在曲折中发展	26

石烟，与新中国共成长	29
------------------	----

第二篇 文化推动：联合重组与文化融合

在企业的联合重组中，文化的力量事实上存在着两面性：一面表现为现实的阻力，一面则蕴涵着巨大的动力。很多人只是看到了联合重组中文化阻碍力的一面。河北白沙的成功实践，揭开了联合重组中文化推动力的另一面。

第一章 并购浪潮中的烟草整合	36
第二章 联合重组的战略背景	39
“关小”与“扶大”	39
“品牌联合”与“资产重组”	41
联合重组的战略风险	43
第三章 从优秀到卓越的实践	45
第四章 我们是相亲相爱的一家人	51
第五章 “不谋而合”背后的文化推动	56
步调一致的融合	56
源于忠诚的融合	59
文化共识是融合的前提	63
核心价值是融合的关键	65

第三篇 文化凝聚：制度管理与文化管理

河北白沙的企业管理处于从制度管理迈向文化管理的变革时期。既通过科学、严格、合理的企业制度去约束和规范，并注重以制度保障来不断改善与员工工作环境有关的“保健因素”；又进行理念内化、行为自觉和主流习惯的培养，在潜移默化中培养出员工

的责任感、使命感和归属感等“激励因素”，最终实现了整个企业管理工作的“以人为本”。

第一章 文化与制度	72
经营与管理	72
以人为根本	75
保健因素与激励因素	77
第二章 规范的制度	82
完善法人治理	83
寻求制度创新	85
建立行为规范	86
第三章 有情的制度	89
完善保健因素	89
提升员工素质	90
第四章 理念的设计	93
构建理念体系	93
确定企业哲学	95
塑造企业精神	95
第五章 理念的传播	97
明确传播主体	97
丰富传播载体	99
第六章 文化的落地	101
文化落地中的典型个体	102
文化落地中的先进集体	104

第四篇 文化辐射: 企业经营与社会责任

河北白沙在具体的经营实践中,认真践行“两个至上”,积极

承担社会责任。这是烟草行业“两个至上”共同价值观在企业经营中的具体体现,同时也充分显示出企业文化由内而外所辐射出来的感人力量。

第一章 烟草企业的社会责任	110
既硬又实的文化	110
并非目的的利润	111
企业公民与社会责任	114
烟草企业与社会责任感	117
第二章 “两个至上”在企业	120
“两个至上”大讨论	121
坚持诚信经营	122
实施科技创新	123
加强质量管理	124
第三章 “两个至上”在岗位	126
制丝,一“丝”不苟	126
司机,精益求精	127
质管,铁面无私	129
第四章 服务大众 回报社会	131
社会责任:从履行到经营	131
品牌营销:从产品到企业	132
第五章 慈善救困 帮扶社会	138

第五篇 文化引领:打造全国一流生产企业

伴随着烟草行业“四统一”的进程,河北白沙面临着由生产经营型向生产管理型的战略转变。针对新的经营环境和新的发展阶段,河北白沙在“五同文化”的引领下,很快统一思想,形成共识,

围绕均质化、柔性化、精细化大做文章,同时开展成本控制,加强安全生产,朝着“打造全国一流生产企业”的战略愿景继续奋斗!

第一章	“生产点文化”	144
	战略与文化	144
	理顺烟草产权	145
	“四统一”与生产点	147
	“五同文化”指引生产点建设	150
第二章	安全生产之道	152
	健全安全组织	152
	强化安全意识	154
	规范安全体系	157
第三章	生产组织之法	159
	完善均质化生产	160
	打造柔性化组织	161
	实施精细化管理	162
	以“6S”促精细化	163
	案例管理六步工作法	164
第四章	成本控制之路	171
	成本领先促生产	171
	不求华贵、但求合适	173
	节能降耗在基层	177
	QC创新在岗位	179

结束语

参考文献



第一篇

文化积淀：文化基因与文化渊源

河北白沙之所以能形成“五同”红色文化，是因为企业有着将近60年与新中国共同成长的历史，有着将近60年与中国烟草行业共同成长的历史。这样的历史让干部和员工明白：只有国家好了，企业才能好；只有烟草行业好了，河北白沙才能好。烟草企业必须也只能在国家烟草专卖局集中统一指挥下行动和发展。

第一章 河北白沙的“五同”文化

到底什么是企业文化？学术界有很多种定义，但笔者认为，**企业文化首先应该是指企业员工长期以来共同形成的一种价值观，即人们提倡什么、反对什么、弘扬什么、抑制什么。**也就是说，只有在员工的思想观念和行为方式不断冲突和逐渐磨合过程中才会潜移默化，形成一种真正属于企业自己的企业文化。人们经常说文化是历史的积淀，这里有一个时间的概念。所以，如果某个企业才创立了两三年，就说他的企业文化做得如何好的时候，我们就可以大胆地说不相信。没有经过一个时间量上的积淀，很多事情都是不确定的。

任何种类的文化都有一个逐步形成的过程，也只有经过时间长河的不断冲刷，文化才能变得不是那么虚，并形成一种深入人心、触及灵魂的实实在在的力量。雅典奥运会就是一个非常具有说服力的例子。这届奥运会被公认为是一届最有文化的奥运会，首先就是因为雅典本来就是一个有深厚文化底蕴、有悠久奥运历史的城市，而在亚特兰大奥运会，我们感受最多的却是一种商业气息。雅典奥运会上，中国获得了两块最有价值的金牌，一块是刘翔的110米栏，另一块就是中国女排。关于这两块金牌的意义，在著名足球记者李承鹏的文章中得到了充分的揭示，“中国女排时隔20年后的这块金牌拥有与其它任何一块金牌不同的意义——之于杜丽首金，我们有开门大吉的喜庆，之于张怡宁第100金，我们有一种数字上的骄傲，之于110米栏，我们有一种突破式的狂热——但之于中国女排，那是一代人心头最珍贵的东西在失落20年后重新揽入怀中的宿命般的幸福。幸福，在这一夜雷电般击中我们；光荣，随着张越红一扣恍若隔世，然后是泪流满面。这时候，也只有用‘总有一种力量让我们泪流满面’这样的俗句子才能表达一代中国人最不俗的情感。”^①

^① 王瑶：《打败“麦肯锡”》，新华出版社，2006年版