



中国烟草企业文化系列丛书 [2007]

云南省烟草烟叶公司

主 编 周利勤

链合高远

雲越南天
志合高遠



華藝出版社
HUA YI PUBLISHING HOUSE



中国烟草企业文化系列丛书[2007]

链合高远

周利勤 主编



華藝出版社
HUAYI PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

链合高远/周利勤著. —北京 华艺出版社, 2007. 11
ISBN 978-7-80142-905-6

I. 链… II. 周… III. 烟草工业-企业文化-昆明市
IV. F426.89

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第168663号

链合高远

主 编: 周利勤
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: 98千字
印 张: 11
版 次: 2007年11月第1版 2007年11月第1次印刷
书 号: ISBN 978-7-80142-905-6/Z · 466
定 价: 54.00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

《链合高远》编委会

主 编：周利勤

副 主 编：王跃武

编 委：钟 华 李天麟 马利仁 王德华 刘士锋 矣跃平

编 辑：王力刚 庞 凤 吴 斌 李琳晶 张树维

前言

2006年12月26日，北京平谷中烟培训中心。

漂亮考究的拱形大门，鲜艳整齐的路旗，布置一新的展厅，一张张充满期待与希望的笑脸，一派热闹繁荣的节日气氛……

这是由国家烟草专卖局主办的中国烟草企业文化建设成果展示会的现场。参展单位是烟草行业近两年开展企业文化建设的25家代表企业，云南省烟草烟叶公司（以下简称云叶）位列其中。

这是一次难得的机会，在交流中感受、提升，在展示中弘扬、完善，对于有幸入选展会的企业，都是一次企业文化建设的成长经历。25家参展企业纷纷使出各种招数，尽可能使自家的展台能吸引更多的眼球，为此，筹备展览的那些个日日夜夜，不知有多少企业文化的建设者，为了这一刻的完美而不停地奔忙……云叶人也不例外。

1.云起南天 志合高远

云叶的展厅是别致的。进入展厅，展示云叶形象的巨幅宣传画扑面而来：广阔的蓝天，涌动的白云，巍峨的群山，“云起南天、志合高远”八个大字赫然镶嵌在蓝天白云和巍峨群山之间，这是云叶企业文化形象的经典写照——雄踞高原，链合云天！“1361链合战略文化体系”、“12341企业发展战略思路”排列左右，清晰、明快地阐释了云叶的企业文化主题。

整个展厅别具一格地采用玻璃地面，透明的玻璃下面，是状如红土地的软雕塑，在地灯的映射下，更显得朝气蓬勃，充满希望，寓意生长于云南这片红土地的云叶，正以旺盛的生命力茁壮成长。

在展会现场，“云起南天、志合高远”的企业文化电视片循环播放。那浑厚、深沉的磁性声音，配合着天空涌动的风云背景，显得浑

然天成，更显出这个来自西南高原企业的神秘。身着云南少数民族服装的美丽少女作为企业文化宣讲员，接待着前来参观的各家企业代表，显得那么与众不同。很多人驻足流连，很多人合影留念，一时间云叶的展台前聚集了不少人。备用的《企业文化手册》、《企业文化发展规划》等企业文化成果很快发完，云叶的企业文化宣讲员一边不停地向继续涌来的人们说抱歉，一边耐心地讲解着大家提出的问题，每个人都被包围着、簇拥着……

这是一个漂亮的亮相。云叶让人们认识了自己，了解了企业以“链合战略”为主导的企业文化，也让云叶有了一个全新的企业形象。

2007年3月14日，云叶迎来了又一个特殊而隆重的日子——“云南省烟草系统企业文化建设工作现场会”在云叶召开。这表明，云南省烟草专卖局对云叶企业文化建设成果给予了充分的肯定。会上，各同业兄弟单位就云叶企业文化建设工作进行了观摩、交流，重点参观了云叶的企业文化成果展示厅和公司生产现场，留下了深刻的印象。

3月15日，参加“云南省烟草系统企业文化建设工作现场会”的与会代表，亲自参与了由云叶质量检验监督部和烟叶经营部共同主办的“企业文化大讨论”活动，讨论的主题是“立足云南，面向世界，链合服务，合作共赢，锻造和谐烟草产业链”。开放式的会场设置，互动轻松的讨论氛围，使很多代表都情不自禁地参与到讨论中来，大家热烈提问、各述见解，针锋相对，高潮迭起。两个多小时过去了，很多代表还沉浸在讨论中，感叹着意犹未尽，讨论着是否要借鉴到自己的企业中去，激发企业的活力……

云叶自2006年8月起开始在企业中开展全员企业文化大讨论，目的就是引导员工，人人关注企业、人人思考战略，人人参与并投身企业文化建设。大讨论活动由各党支部分期轮流举办，在全公司范围内营造了浓厚的文化氛围。

两次文化交流展示,两项可喜的成功,云叶的企业文化建设得到了国家局、云南省局和烟草同业的一致好评,云叶以更加昂扬的姿态走得更自信、更稳健……

2.从传统管理到文化管理

云南省烟草烟叶公司,隶属于云南省烟草公司,25年前只是昆明烟叶复烤二厂的一个堆料车间,如今已经发展成为拥有800多名员工、700多亩生产经营用地,全国规模最大、技术领先的烟叶复烤加工企业,产品远销美国等多个国家和地区。25年,云叶人走过了艰辛的历程。

云叶坐落在昆明市郊群山的山腰上,就像环抱着这座企业的高原群山一样,云叶人是静默的,稳重而有力量的。一直以来,云叶靠着一点一滴的勤奋积累,逐渐发展壮大,在规模、人员、设备、技术等方面都领先于国内其它复烤企业。

25年间,从最初的艰苦奠基到如今的二次创业,云叶经历了翻天覆地的变化。这是云叶成长的历程,同时也是云叶由传统管理到科学管理,由科学管理到文化管理的嬗变过程。

1982年,云叶初创,称昆明烟叶复烤二厂,企业生产以挂杆复烤为主,到1993年,已拥有三条挂杆复烤生产线,企业初具规模。也就是在1993年,当时的云南省烟草公司原料经营部与昆明烟叶复烤二厂两家合并,组建了云南省烟叶公司,承担了包括全省的烟叶调拨、加工、仓储和销售任务。这一时期,企业重在打基础阶段,尚未形成科学、合理、有序的管理模式,只能称之为企业的传统管理阶段。

1993年以后,云叶人积极探索,主动淘汰挂杆复烤生产线,引进了两条打叶复烤生产线,成为推行片烟复烤的先行者,实现生产全过程的计算机控制管理,获得国家专利技术和云南省科技进步三等

奖，被国家局评为“设备管理先进单位”，跨入了国际同行业先进行列，为企业发展壮大奠定了坚实的基础。在此基础上，于1996年开始探索国际合作，引入了“GAP质量追踪系统”、“客户经理制”以及更多先进管理理念，这些先进的管理理念以及云叶人国际化的视野使云叶迅速发展成为国内复烤企业的领跑者。

2003年起，云叶人瞄准卷烟工业技术改造的大趋势，开始在复烤行业率先推行配方打叶，使企业技术、管理迈向新台阶。这一时期，云叶开启了科学管理的大门，并且提出了诸如“服务、诚信、质量、管理”等一系列深入人心的经营理念，引领企业跨入科学管理阶段，这也是成就了企业的最重要的发展阶段。

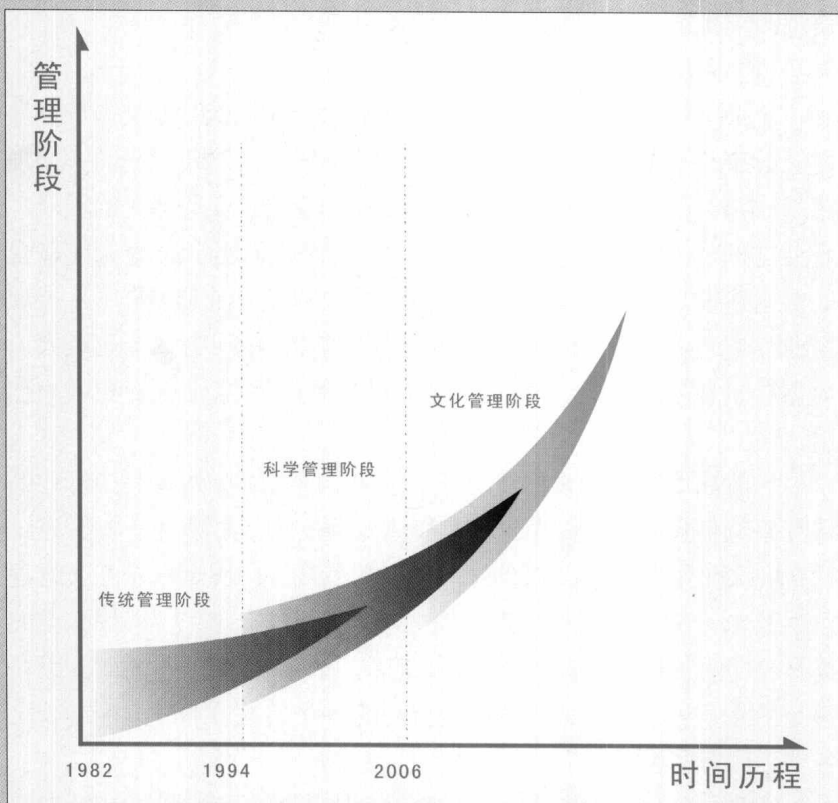
2006年以来，云叶站在一个新的起点，开始了二次创业。这一时期，得益于国家局、云南省局的大力支持和鼓励，云叶赢得了企业文化试点单位的先行优势，企业文化建设如火如荼地开展起来，公司领导层也正式把文化管理作为打造百年基业的核心管理理念，在总结25年来经营管理理念、方法经验积累的基础上，从烟草整体价值链、产业链的角度来思考、部署公司的业务运营，提出了一套企业文化管理的新思路：

——构建以“链合”理念为主题战略文化体系，旨在让全体员工从行业价值链和产业链的角度来思考、提升管理和技能水平，为整个价值链创造独特的价值；

——总结、提炼，并倡导确立了“知行合一、敢为人先”的企业精神；

——把“造就国际一流的烟叶供应企业”正式确立为企业的未来发展愿景，为企业发展的目标选择竖起了明确的标杆。

这个时期是云叶深化科学管理向文化管理迈进的时期，是云叶二次创业风起云涌、朝气蓬勃的新时期。



云叶管理阶段发展示意图

3.从解构文化到构建文化

对于企业文化,云叶人有自己的思考和理解:

企业文化是在现代化生产与市场经济发展基础上逐步产生的一种以现代科学管理为基础的新型管理理论、管理思想与管理方式,是当今世界企业管理的一种新趋势。对于企业文化,云叶人从陌生到熟悉,2005年到长沙参加烟草行业第一届企业文化建设工作会议,听取企业文化专业知识培训;前往北京参加“企业文化师”资格

培训；组织全员开展企业文化内容学习……

云叶人给了企业文化这样的注解：

企业文化就是企业在各种社会活动及经营活动中，努力贯彻并实际体现出来的，以文明取胜的群体竞争意识。这包括价值观、道德观、精神追求、生活习俗、思维方式等。随着经济全球化的发展，企业之间的竞争由以前的管理、质量、品牌竞争逐步演变为现在企业文化建设之间的竞争。“一年企业靠运气，五年企业靠产品，十年企业靠管理，百年企业靠文化”和“小型企业做事，中型企业做人，大型企业做文化”彰显着企业文化对企业的生存与发展的巨大作用。

当前烟草行业的发展正处于调整 and 改革时期，如何保持行业的持续平稳健康发展，提高自身的整体竞争实力？关键就是要有先进的企业文化作为导向。国家烟草专卖局制定了《中国烟草企业文化建设纲要》，云叶结合企业实际，致力于以企业文化建设为契机，全面提升公司的管理水平和职工素质，把企业建设工作融入到公司整个的生产经营环节中，渗透到公司的各个管理层面上，推动公司各项工作有序进行。

于是，云叶领导班子对企业文化建设提出了五点要求：

(1) 必须建立在“牢固树立‘国家利益至上，消费者利益至上’”的行业共同价值观的基础之上，努力做到切实维护国家利益，维护消费者利益和烟农利益；

(2) 必须建立在构建和谐烟草的基础之上；

(3) 必须建立在把握企业的重要战略发展机遇期的基础之上；

(4) 必须建立在公司各个发展历程中积淀形成的企业文化的精华基础上；

(5) 必须建立在与企业发展愿景和企业当前效益的基础上来构建企业建设体系。

在层层落实的企业文化建设工作中，云叶的企业文化建设取得了卓有成效的进展。为使企业文化与经济不再是“两张皮”，云叶又结合实际，对企业文化建设提出了“四个结合”的认识要求：

- (1) 理念文化建设要与企业发展战略结合；
- (2) 行为文化建设要与打造企业核心竞争力结合；
- (3) 制度文化建设要与提高执行力和文化管人心结合；
- (4) 形象文化建设要与提高企业知名度结合。

云叶25年，“弹指一挥间”，几多艰辛，几多辉煌。今天，云叶走到“文化管理”的历史新时期，企业文化定位于“链合战略文化”，意在最大化发挥复烤企业在烟草行业产业链中的作用，并通过融合国内外的先进理念、手段，提升企业发展力；通过在市场中与客户及对手的竞合，激发企业创造力；通过整合优势技术、优秀人才等资源，形成企业凝聚力。进而在实现“造就国际一流的烟叶供应企业”的企业愿景的同时，始终秉承烟草行业“两个至上”共同价值观，承担社会责任，追求“链合高远”的内在价值……

本书将以“链合战略”文化为主导，以“巡礼”记述的体例，向您展现云叶企业文化的内涵，分析其脱胎于中华民族传统文化，积极进取、创新探索、和谐发展的现代企业文化思想底蕴，解密云叶文化管理的蜕变与成长历程。

C 目录 Contents

前言

第一篇 “链合”之道

第一章 战略导向

企业远景：造就国际一流的烟叶供应企业

1. “链合”战略文化体系要义..... 2
2. “链合”战略文化构建的背景 6
3. “链合”战略文化哲学思想..... 7
4. “链合”战略文化内涵 13

第二章 敢为人先

企业精神：知行合一 敢为人先

1. 缘起：云叶精神探寻 19
2. 引人瞩目的“第一” 21
3. 行动的力量..... 29

第二篇 “链合”之魂

第三章 整体至上 结果导向

团队人才战略：结果导向 整体至上

执行有力 追求卓越

1. 2007：团队人才战略在行动..... 32
2. 高效团队的基本特征：整体至上 结果导向..... 34

3.核岗定员 绩效考核	46
4.学习 永不停步	50

第四章 非烟物质为零

质量管理理念:高标准 严细实 零缺陷

1.十年磨剑 一流质量	58
2.“非烟物质为零”质量管理体系溯源	62
3.质量文化:品质改变世界	71

第五章 从技术到艺术

核心技术战略:大配方服务大品牌

信息化体征现代化 替代进口实现 新增长

1.从核心技术到核心竞争力	77
2.大配方服务大品牌	79
3.信息化体征现代化	86
4.替代进口实现新增长	96
5.从技术到艺术	98

第六章 服务制胜

经营理念:服务 诚信 质量 管理

市场营销战略:服务制胜 合作双赢

1.营销战略揭幕	104
2.服务的四个特性	106
3.服务也是战略	111
4.企业成长驱动力 —— 客户满意	118

第三篇 “链合”之远

第七章 文化——重在落实 贵在坚持

文化传播战略：文化助力企业发展 传播塑造企业形象

1. 云叶管理的精髓：文化管理 126
2. 大讨论带来大变化 127
3. 把战略问题交给员工 131
4. “永久牌”企业文化队伍 133
5. 文化传播与沟通的双向平台 136
6. 文化无处不在 138
7. 行动 为了责任 145

第八章 “文化场效应”管理模式

1. 志合高远：用文化管理实现企业愿景 151
2. 文化创新：“文化场”管理模式出炉 154
3. 追根溯源：“文化场”管理模式依据 155
4. 深刻隽永：“文化场”管理模式内涵 158
5. 仍在路上：“文化场”管理模式成效 160



第一篇 “链合”之道

“链合”战略文化作为云叶的主题文化，总有其渊源、总有其内涵、总有其深刻的现实意义，我们将其谓之“道”。

道是事物的规律，道是社会的意识形态和原则，道充满着哲学的辩证法色彩。“链合”之道，涵盖了“链合”的哲学思想、“链合”的管理规律，“链合”的文化内涵，“链合”的精神体系……

创造并传承“链合”之道的，是一种精神，是云叶人“知行合一，敢为人先”的精神，是“链合”之道的人文渊源。



第一章 战略导向

企业愿景——

造就国际一流的烟叶供应企业。

◎ 打造一流的团队，培育一流的服务体系，形成以配方打叶、替代进口、信息化三位一体的核心技术，以此支撑发展、引领未来。建立与国际接轨、高于国内标准的GAP优质烟叶生产管理系统、配方打叶质量管理体系、服务信息化体系，生产出满足卷烟企业需要的配方产品，以提高烟叶产品的内在质量和可用性，以大配方服务大品牌，并最终走出一条集烟叶生产、采购、加工、经销和技术开发为一体的烟叶供应企业发展之路。

战略，古称韬略，原为军事用语，最初多用于军事领域。之后，战略概念逐步被应用于政治、经济、科技、文化、教育等领域。我们所说的“战略”，是指企业的经营发展战略。用世界著名的战略专家杰克·特劳特的话说，“战略就是让你的企业产品与众不同，形成核心竞争力，鲜明地建立品牌。”也就是说：战略要做到与众不同，而不是盲目跟风；与众不同的目的是形成企业的核心竞争力，而不是单纯追求形式；企业核心竞争力的标志是形成鲜明的品牌。

1. “链合”战略文化体系要义

云叶坚定地选择了以“链合”为主题的企业战略，牢牢将自己视为烟草产业链上的不可或缺的重要一环，从价值链的思想出发，审视自身的优势、劣势、挑战和机遇，将自身定位为以配方打叶为技术核心，构建以配方打叶、替代进口、企业文化三位一体为核心竞争力的生产型服务性企业，为价值链上游的烟农和下游的客户创造增