



中国烟草企业文化系列丛书 [2007]

广东中烟工业有限责任公司

CHINA TOBACCO GUANGDONG INDUSTRIAL CO., LTD.

主 编 李根基

副主编 何锦标



由心生



華藝出版社
HUA YI PUBLISHING HOUSE





中国烟草企业文化系列丛书[2007]

喜由心生

李根基 主编



華藝出版社
HUA YI PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

喜由心生/李根基著. —北京:华艺出版社, 2007. 11

ISBN 978-7-80142-911-7

I. 喜… II. 李… III. 烟草工业-企业文化-广州市
IV. F426.89

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第168652号

喜由心生

主 编: 李根基

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: 150千字

印 张: 17.5

版 次: 2007年11月第1版 2007年11月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-80142-911-7/Z · 172

定 价: 47.00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

《喜由心生》编委会

主 任：李根基

常务副主任：何锦标

副 主 任：李世胜 廖中浩 张穗强 林孟昌
成善松

编 委：张成耀 张赤兵 区广安 刘远望
江秀珍 刘泉忠 赵呈祥 张金城
刘焕钊 刁东田 赖建文 符 敏

主 编：李根基

副 主 编：何锦标

执 行 主 编：张成耀 刘泉忠 曹建敏

编 写 人 员：张俊英 晏 磊 陈雪蓉 刘兴兵

序 言

别开生面 喜由心生

“别开生面”这句成语出自于唐·杜甫《丹青引赠曹将军霸》的名句“凌烟功臣少颜色，将军下笔开生面”，指“另外开创新局面”的意思。

曹霸是唐代著名画家，擅长画人物和马。当时，长安北面的太极宫中，有一座著名的凌烟阁。阁内四壁绘有唐朝二十四位开国功臣的肖像，是70多年前著名画家阎之本的杰作。由于年代久远，原先栩栩如生的功臣像，已失去风采，大部分剥落。为此，玄宗把曹霸召来，要他重新画过。

重画功臣谈何容易。曹霸阅读了大量史料，对照暗淡模糊的功臣像，仔细琢磨，精心构思，挥笔绘制。不久，肖像重放光彩，并以崭新风格展现在人们面前。

为此，杜甫专门做诗赠与曹霸，“别开生面”的成语因此广泛流传开来。

2003年以来，烟草行业进入新的发展阶段。深受岭南文化熏陶的广东中烟工业公司（以下简称“广东中烟”）应时而生，开放包容，务实进取，形成了被行业称之为具有岭南特色、国际视野的“广东模式”、“双喜现象”。无论是行业变革还是广东中烟发展，用“别开生面”来形容，都比较贴切和恰当。

4年时间，由偏安一隅、默默无闻而发展成为行业多项改革的试点单位，培养出中国喜文化的代表品牌，成为消费乐趣的创造基地。“广东模式”、“双喜现象”更大的启示意义

在于，只要落实科学发展观，把握客观规律，潜心做事，低调做人，在专卖专营体制下，烟草企业就可以实现快速发展，就可以生龙活虎，多姿多彩。

“广东中烟工业公司走在了行业改革的前面，树立了榜样。”国家烟草专卖局（以下简称“国家局”）多位领导对于广东中烟的评价，既是对过去工作的赞扬，更是关于企业未来发展的鞭策。

在行业改革的大潮中，“广东模式”、“双喜现象”融合行业文化、岭南文化于一身，坚守体制而充满活力，表面沉静但内心激情。在度过最初的困惑与担忧之后，无论是企业整体还是员工个体，越来越“喜由心生”。

“喜由心生”既是广东中烟人表达喜悦的方式，也是广东中烟企业文化形成的路径，更是专卖专营体制下强调市场取向改革所取得丰硕成果的人文体现。

求真务实 勇于创新

求真务实，是中国共产党的理论精髓。胡锦涛同志在2003年“七一”重要讲话中要求全党：“我们必须坚持解放思想、实事求是、与时俱进，从理论和实践的结合上不断研究新情况，解决新问题，做到自觉地把思想认识从那些不合时宜的观念、做法和体制的束缚中解放出来，从对马克思主义错误的和教条式的理解中解放出来，从主观主义和形而上学的桎梏中解放出来，不断有所发现，有所创造，有所前进。”

基于对市场规律的尊重，以及务实的企业作风，广东中烟工业公司特别强调求真务实，始终围绕科学发展观，正确处理生存与发展、改革与稳定、效率与公平等哲学命题。企业

走的每一步都体现出党组的决策智慧，闪现着文化的光辉。

古今中外大量实践证明，每一次思想的大解放，都会带来生产力的大发展。成立之初，广东中烟就将“解放思想”放在首位。4年来，企业和品牌实现跨越式发展，证明了这个颠扑不破的真理。

从省内卷烟工业的重组，到寻求跨省的联合；从取消生产点的法人资格到与中国烟草总公司理顺产权关系；从25个品牌齐头并进到重点发展骨干品牌；从精细化管理到形成“集团化管控”模式，广东中烟发展的每一阶段、每一步骤都体现出求真务实、勇于创新的精神。

在这一精神的指导下，广东中烟实现了由散到整、由分到合、由合到和、由大到强的转型。用员工自己的话来说，就是由“了解”到“理解”、由“客气”到“默契”的过程；以象征内心喜悦程度的“喜悦指数”来描述，就是由萌芽到淡雅、由飘逸到浓郁、由感受到创造，喜悦的滋生、蔓延、扩散、融入、创造过程。

以严谨理论为指导，将企业发展落脚于员工的“喜悦指数”，这是广东中烟工业公司企业文化建设的特色之一，也是对“以人为本”的特殊解读和个性演绎。

市场导向 顾客至上

“市场导向，顾客至上”是市场经济的本质特征和基本要求，广东中烟工业公司将之化为了实际行动。

双喜品牌的复合型配方，就是以消费者吸食口味特点为基础，结合烟叶原料资源情况，持续创新的成果。实践证明，这一创新成果成就了中国卷烟产品的“高香风格”，配合赋

予新时代内涵的喜文化，双喜独树一帜，引领“喜”烟消费潮流。

感受双喜香烟的过程，也可以用“由萌芽到淡雅、由飘逸到浓郁”来描述。从朴素、喜庆的包装开始，消费者和双喜品牌相见相识，渐生喜悦；之后，取出烟支，鼻下试闻，隐约之间，淡雅的香气沁入心脾，喜悦渐浓；再后，燃点香烟，品尝喜悦，烟香自心底蔓延，越来越浓郁，也越来越飘逸。

“我们将每一分钱都花在消费者能够感受到的地方。”当华丽包装频频现身时，广东中烟工业公司技术人员的这番话，就像是闹市中的净土，繁嚣中的宁静。“市场导向，顾客至上”的道理并不深奥，关键是能否落实到企业的每一个行动当中，并且脚踏实地做好，这需要文化的基因发挥作用。

市场导向的设计思路，物超所值的制造理念，消费者从双喜产品开始就能体会“喜由心生”。“一支烟，一种人生”，五叶神所倡导的低害文化，吻合当今绿色消费潮流，低害消费已成为现代人一种新的生活态度。

“水可载舟，亦可覆舟”，人们一般用这句话来形容管理的境界。这里，我们用这句话形容广东中烟的品牌与消费者的关系，也颇为恰当。双喜已成为中华喜文化的品牌符号，深受多层次消费人群喜爱，它说明了这样一个真理：谁的心中有消费者，消费者的心中就有谁。

潜心做事 低调做人

岭南文化最为动人的一个特点是，看好了就去做，不事

张扬。广东中烟工业公司的“广东模式”、“双喜现象”，就是在这样的文化背景下，一步一个脚印形成的。

广东中烟具有文化包容性强的特点，例如：“有容乃大” 这条哲理就得到干部职工的广泛认可。整合初期，依靠文化包容性强的特点，广东中烟迅速推动了不同文化背景、不同管理风格的省内七家烟厂的快速融合。整合进程中，广东中烟对于先进文化、先进管理始终保持开放、包容的心态，不断学习，充分吸纳，促进了企业的快速发展和管理的持续提升。

从某种角度来说，管理的重点就是沟通，“将事做成”是广东中烟在管理当中奉行的主要沟通原则。4年来，企业每年都有改革的大举措，涉及组织机构调整、劳动人事制度改革、业务流程重组等多个领域，在“将事做成”总原则指导下，企业先“求同存异”，后“增同减异”，最终完成由“客气”到“默契”的文化融合进程。

不浮躁，才能潜心做事。“天下难事必做于易，天下大事必成于细”，广东中烟生动的企业文化，体现在员工的一举一动之中。置身其间，你将会深刻感受到这样的文化品格。

喜悦的萌芽、淡雅、飘逸、浓郁，有一个渐进的发展过程。顺理成章，广东中烟人“喜由心生”的文化境界也随之不断提升，让人感动的同时也感染了更多的人。

所以，我们说“广东模式”、“双喜现象”不是经验式的宣扬，而是有着丰富的实践内涵，是按客观规律办事的科学态度，包含醇厚的岭南文化的人文底蕴。

和谐共赢 喜传天下

与各相关利益方和谐发展,不仅出于追求产业价值链的和谐,更是着眼于长期的共生共赢。因此,双喜的品牌主张是“喜传天下 人人欢喜”,广东中烟的企业愿景是“令人尊敬的烟草消费品企业”。

品牌的成长,离不开 各级烟草公司的精心培育。广东中烟工业公司以产业价值链的视野、共赢的理念,开展工商协同营销,建立新型工商关系,成为共同价值观下的和谐伙伴。

“喜愿基金”的成立,彰显了广东中烟的责任感和企业公民意识。“关爱明天”是“喜愿基金”的主题,也是企业社会公益行动的本质特征。青少年是我们祖国,也是我们企业的未来。出于这样的认识,“喜愿基金”搭载“喜缘天路”的世纪婚礼快车,驶向青藏高原,播撒喜悦的种子,接受蓝天白云的洗礼。

对于消费者的关注,广东中烟工业公司从来都反对用豪言壮语表达。站在消费者的立场,从消费者的实际感受出发,做好每件事,成就每一支烟。广东中烟希望以实际行动,实践“喜传天下”、“人人欢喜”的美好愿望。

由此,我们说,“喜由心生”所包含的“喜悦之情”有三个层次的含义,一是员工内心的“喜悦之情”不是因为整合,而是因为融合;不是因为行政力量下的被动参与,而是因为人本参与的主观能动;“喜悦之情”不只产生于内部员工,还有利益相关方,更有消费者。二是这种“喜悦之情”从心底诞生,自然而然,油然而生。三是这种从心底产生的“喜悦之

情”有个动态过程。刚开始,有些茫然,有些谨慎;之后,开始萌芽,再接着,逐渐发出淡雅的香味;再后,越来越浓郁,越来越飘逸,直至沁人心脾,心旷神怡。

广东中烟的员工逐渐被发自内心的“喜悦”所包围、融化,于是,喜悦成为一种氛围,喜悦成为一种状态,喜悦成为广大员工的自豪感、使命感,喜悦成为他们奋勇争先、实现企业“由大到强”跨越的精神动力。“喜悦”也成为广东中烟成就合作伙伴的表现形式,成为“真心传递喜悦”到达消费者那里的真切感受。

面对前所未有的改革,广东中烟工业公司6000名干部职工,以“喜悦”的状态投身其中,以“真心传递喜悦”的价值观理念,营造和谐,创造喜悦,造福社会,“喜传天下”,合力推动美好愿景的实现!

本书以朴实的语言,记叙了广东中烟工业公司“别开生面、喜由心生”的改革与发展之路,也是对“广东模式”、“双喜现象”的究根探源。广东中烟工业公司的企业文化建设,既是对岭南文化的发扬光大,也是对行业文化的深度演绎,其理论探索和实践经验,必然会为烟草行业企业文化建设注入蓬勃生机与活力。

《喜由心生》编委会

2007年9月

引子

春的脚步 喜的情怀

春天，是生长的季节。经过一个冬季的休养，有了充足的储备，于是，万物生长，百花齐放，春意盎然。

春天，是滋生喜悦情怀的季节。俗语说，一年之计在于春。踏着春的脚步，人们开始新一年的憧憬和谋划。

春天，是广东中烟工业公司萌芽生长的时节，也是实现梦想的季节。从公司成立到省内重组，从理顺产权到新年的华彩乐章，愈是春天，愈有振奋人心的大事件诞生，愈是洋溢着喜悦情怀。

2003年 暮春：思路形成阶段

2003年5月，暮春时节，广东中烟工业公司成立。这是继安徽中烟之后，全国成立的第二家省级中烟工业公司。

此时，行业进入改革与发展的重要调整期，广东卷烟工业如何抢抓机遇，如何有所作为，如何在中国烟草的未来布局中占有一席之地？这些问题萦绕在新成立的广东中烟决策者的头脑之中。

跳出二厂看广东，跳出广东看全国。在综合分析行业宏观和广东微观环境要素之后，公司党组果断决策，提出“三步走”发展战略，描绘出广东卷烟工业由散到整、由弱变强的宏伟蓝图。

这一年，“认清形势，把握机遇，开拓新局面”成为广东中烟企业发展的主题。这一年，“求真务实，转变观念，理清思路，坚

定信心”成为广东中烟企业管理的重点。

2004年 仲春：改革启锚阶段

2004年3月，仲春时节，新广州卷烟二厂成立。

此时，距离广东中烟工业公司成立还不到一年时间。原广州卷烟二厂、广州卷烟一厂联合兼并重组南海卷烟厂，率先开启全省行业工业企业联合大幕。

3家文化背景、管理风格迥异的企业，迅速成为一个有机整体，统一生产、统一销售、统一采购、统一核算，广东卷烟工业开始发挥联合效益。

这一年，广东中烟人开始品尝到改革的甜头。“早改革，早发展；大改革，大发展”的观念逐渐变为现实。

2005年 初春：改革攻坚阶段

2005年1月，初春时节，广东卷烟总厂成立，与广东中烟工业公司实行“一套人马，两块牌子”。

与总厂成立同时进行的是“四变一”，广东省内所有卷烟工业企业，全部取消法人资格，成为广东卷烟总厂下属生产点，开创省级中烟工业公司实体化运作先河。

这一年，双喜“经典醇香”两款新品热销华南市场，“百年双喜”整合营销开始预热，“喜愿基金”成立，广东中烟工业公司经营理念日臻成熟，大步推进。集团化管理，集约化效应，使广东中烟发展成为华南烟草航母。

2006年 早春：机制形成阶段

2006年1月，早春时节，广东中烟完成资产划转工作，理顺产权，率先与中国烟草总公司形成母子公司关系。

之后，深入开展管理创新，尝试建立现代企业制度，完善公司法人治理结构。

这一年，恰逢双喜品牌百年大典，“喜传天路”世纪婚礼大型主题活动大秀神州，双喜“世纪经典”隆重面世。广东中烟致力形成各种管理机制，精细化、标准化、规范化成为企业管理创新的关键词。

这一年，公司党组鲜明提出：牢固树立“两个至上”行业共同价值观的重大意义，它是科学发展观在烟草行业的具体运用和体现，是构建“和谐社会、和谐烟草”的指导方针和衡量标准。

2007年 新春：集团管控阶段

2007年1月，新春时节，全球华人顶级“世纪经典新春音乐会”飘扬在华夏大地，双喜品牌快速走向全国市场，实现了真正意义上的“喜传天下”。

也是这个时节，广东中烟工业公司确立“集团管控”的管理模式，以此，推动企业实现由大到强的跨越，标志着广东中烟管理创新的全新启动。

ISO9001质量管理体系贯标工作开始在全系统展开，管理进一步向标准化、规范化迈进；双喜品牌进入100万箱大品牌行列。

这一年里，广东中烟明确提出围绕“一个目标”，立足“两个转变”，努力“实现四个提升”，努力把广东中烟打

造成为拥有全国性强势品牌和可持续发展能力的创新型企业。

春的脚步,喜的情怀。伴随“世纪经典新春音乐会”的华彩乐章,广东中烟工业公司展现心的活力,传播喜的精彩,愈发昂扬向上。

目 录

第一篇 现象——“广东模式”“双喜现象”

第一章 鲜明的“广东模式”	2
快捷的联合	3
高效的整合	7
顺畅的融合	11
第二章 独特的“双喜现象”	17
非名优烟的名优历程	17
名牌的“壮腰”工程	19
名牌的文化价值符号	23
喜烟第一品牌实至名归	28

第二篇 文化为魂——岭南特征 国际视野

第一章 先整合后融合的企业文化建设历程	34
和而不同 有容乃大	34
时机和火候的艺术	36
由“合”到“和”的跨越	39
第二章 广东中烟文化价值探索与提升之旅	43
国际视野下的战略牵引	43
岭南人文精神的文化寻根	45
行业共同价值观的引导	50
品牌理念与企业文化的融汇	53