

中国烟草企业文化建设系列丛书 [2006]

湖南中烟工业公司长沙卷烟厂

我心飞翔

白沙管理发展学院 主 编





中国烟草企业文化建设系列丛书[2006]

湖南中烟工业公司长沙卷烟厂

我心飞翔

白沙管理发展学院 主编



華藝出版社
HUA YI PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

我心飞翔/白沙管理发展学院主编. —北京:华艺出版社,
2006.12

ISBN 978-7-80142-801-1

I. 我... II. 白... III. 烟草工业-工业企业管理-经验-湖南省
IV. F426.89

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 143236 号

我心飞翔

主 编: 白沙管理发展学院

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: 130 千字

印 张: 11.75

版 次: 2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80142-801-1/Z·406

定 价: 50.00 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

一本企业文化与领导学的好书

“白沙”和“海尔”，是我最尊敬的本土品牌，也是我最关注的中国企业。“白沙”翱翔高远的鹤，与“海尔”天真活力的孩子一样，留在了广大民众的心里，其品牌树立的企业形象不仅深入了中国亿万群众之心，在国际商业界也成为了“最受欢迎的品牌”，最受人尊敬的企业。

企业如人。它也有品格，也有心态，也有意志和表象。只要你看到蓝天上翱翔展翅的白鹤，你自然就会想到“白沙人”不畏长途跋涉追求高远目标的意志力和“白沙人”对人生、对事业认真执著的追求。

在办《中外管理》杂志之前，我从事过18年行政管理的研究与教学工作。我深深体会到：不断从表象背后发现本质、归纳本质的分析方法，是非常重要的。特别是自主经营的企业，必须具备“只唯实、不唯书”的基本价值观。不然，它就不可能有持续20年以上高速发展的成就。而这种可贵又必需的价值观，必然会反映在：第一是企业领导与员工的精神面貌、思想素质，具体表现在生产与生活的细节上；第二是拥有发展迅速且稳定有序的经营能力。企业要想持续地有所作为，铸就优秀的企业文化是不二法门。

一句话，企业文化在决定着一个企业的现实与未来！

至今还记得，2000年夏我第一次到“白沙”，参加博士后流动工作站挂牌大会时所看到的情形。我所到之处，从厂内到厂外，从车间到幼儿园，一切都那么从容不迫，井然有序。即使在卫生间这个你只停留片刻的地方，都会有伟人的箴言警句、做事的哲理和精神，在“苦口婆心”而又“妙趣横生”中劝解人们进入积极向上的“真善美”的思想高境界。

本书，则是我多年一直盼望看到的一本书。为什么？道理很简单，我参观过一些工业企业，但给我留下的都是气味呛人、厂区脏乱的不良印象，但“白沙人”的环境、精神和行止，却正像一只翱翔蓝天的仙鹤那样，黑白明亮，优雅高远。从中我感受到：“白沙人”在管理上只有比一般企业有更多、更深、更久的付出与投入，才会有今天。

序



这本书，试述了“白沙人”如何通过兢兢业业地建设企业文化，一砖一瓦地积累，实现了高速持续稳定的发展，从而成为中国烟草业乃至亚洲烟草业的优秀品牌。

这些成就要归功于全体“白沙人”，归功于白沙高层团队的高超经营管理水平，归功于中国烟草这么些年的改革实践。同时，“白沙”也得到管理学界、企业界的一致好评，成为一个在管理界得到公认的“有突出成就的优秀企业”。

也正是如此，在由我们《中外管理》杂志主办的“企业管理贡献奖”评选中，“白沙”得到了由国内顶尖管理学者组成的评委团的一致青睐，荣获2005年“管理特殊贡献奖”。

什么是好的企业文化？如何搞好企业文化？人们会说：企业文化是寻求方向的真理，是追求愿景目标中表现出来的价值观，是全体员工表现出来的精神、素质、思想、观念的集合，是追求理想的过程和习惯。但这些都是抽象的艰涩概念，而本书则现身说法，通过实打实的实践历程，向读者娓娓道来充满了艰辛与精彩的创业故事，读后必让您在心旷神怡中受益匪浅！

人们普遍认同的基本理念就是：在方针政策决定之后，干部对企业、对文化起到至关重要的作用。干部要思想领先，身体力行；员工要教育先行，实践中认知。只有如此，才能实现上下同心同德，形成共同奔向一个目标的凝聚力。

世界公认管理卓越的百年老店GE公司，它的企业文化就是上下同心的文化，也可以说它就是纪律文化，是领导文化。应该说，它是管理学界的一致共识。“白沙”的文化成就正是企业领导人不断否定旧观念、不断创建新思维的结果。

企业文化的锤炼过程，就是传播一把手价值观的过程，也是在传播中经过反复实践而不断完善的过程。同时，文化建设的关键，又在于它能不断适应新要求、新形势，不断与时俱进。这也是国际上企业界普遍认同的理念。

“白沙”从“飞翔”文化中适时提炼出“和”精神的实践，极为深刻地诠释

了这一真理。

一本好书的评判标准，不只是提供相关具体、可操作的知识，更重要的是告诉人们认识问题、解决问题的思维方式、思想方法，做到举一反三，一通百通。

我十分认同日本著名企业家稻盛和夫说的：人的成就是思维方式与工作激情、工作能力这三要素的乘积。思维方式，是为人做事之本，也是为人做事的标准和要求。

而这本书与很多书相比具有很大的不同，也是本书内容十分难得之处，就是阐释并推行管理上的一条准则，即“简单管理”的思维方式。这也是“白沙”管理层的重要领导思想和领导艺术，他们花了多年的心血，才获得这一成就，为企业管理做出了重要贡献。

正如人们常说的：授人以鱼，不如授人以渔。本书能让你懂得对我们工作乃至生活最基本的思维方式之一——“简单管理”。从而通过“简单管理”之道，彻底转变我们的工作面貌，提高我们的生活质量。

真理都是简单的。所以，“简单管理”是一个组织的管理，甚至也是一位领导人是否成熟的极为重要的标志。

卢平厂长被媒体、管理界及业界誉为“简单管理”的创始人，又是“简单管理”身体力行的执行者。

我作为读者，十分感谢“白沙人”给广大企业提供的思路和方法，也感谢“白沙”领导层与广大员工不遗余力地为推行“简单管理”做出的艰苦卓绝的努力。

这是一本讲述一个企业如何造就自己文化的好书，又是一本领导科学与艺术的好书。它正实现我国经济、企业管理前辈袁宝华同志所说的：“要让我国一家一户企业的经验，变成全国企业的财富。”

最后，祝愿“白沙人”在“鹤”文化、“和”精神与“简单管理”思想的指导下，越飞越高！

《中外管理》杂志总编 杨沛霆

2006年10月31日



我心飞翔，脚踏实地

（现场实录）

事件：第14届中外管理官产学峰会

时间：2005年10月29日上午

地点：北京钓鱼台国宾馆

主持人：陈伟鸿（中央电视台《对话》栏目主持人）

峰会主题：2006——中国企业“赢”思维

陈伟鸿：前面已经公布了获得杰出贡献奖的四家企业，我们再次用掌声来祝贺海尔集团，IBM中国公司，联想集团，中远集团，祝贺他们！接下来要颁发的是第二个奖项，2005年度中国企业管理的特殊贡献奖，这次一共有10家企业获得了这一殊荣，应该说他们对中国企业管理的成长和成熟起到了巨大的后台支持的作用，也赢得了很高的美誉度，信封打开的一刻，我们就可以看到他们的业绩，他们的表现是如此的令人骄傲。我先来揭晓第一批的名单……

陈伟鸿：下面是即将揭晓的第四家获奖企业，我们来关注一下，提起他，我们的心就会飞翔。2004年9月刘翔代言了他的飞翔文化；2000年，他第一次对外提出实施简单管理的时候，到Google上能搜索到的相关信息只有150条，而如今我们能够搜索到的结果是200多万条；它的简单管理的三个设计理念就是“取繁就简的思维方



式，说到做到的执行力，去掉多余、凡事找规律”；他是一个有品牌，有文化的企业，他创造了鹤文化，和文化，飞翔文化；他用自己的实践证明，国企一样能够简单，他做了大量的社会公益事业，他就是白沙集团，掌声祝贺！（掌声）……

陈伟鸿：我想各位期待已久，一定要见一见这些获奖企业的领军人物他们今天的风采，下面用掌声请出东软有限公司董事长CEO刘积仁先生，蒙牛集团董事长牛根生先生，中科招商投资有限公司董事总裁善翔双先生，白沙集团总裁卢平女士，远大空调有限公司总裁张跃先生上台领奖，有请！我们用掌声请出博鳌亚洲论坛秘书长龙永图先生为五家企业颁奖，有请！

陈伟鸿：请您（龙永图）颁出我们的特别贡献奖。

陈伟鸿：我们和龙先生一块儿合影留念！再一次掌声谢谢龙永图先生。

陈伟鸿：各位获奖的企业家请暂时留步，刚才都在谈企业管理，所以我们在这儿也希望来挖掘一些秘密，从你们个人自身的经验来讲，如果只用一句话，你们认为企业管理的最高境界是什么？

牛根生（见到上台领奖的嘉宾中只有卢平是一位女士，笑着说）：女士优先！（向卢平做了个邀请的手势）

卢平：首先我要感谢媒体，管理界对白沙的鼓励！关于管理的最高境界是什么？这个问题很大、很难，但我的认识是我心飞翔，脚踏实地！谢谢！



CONTENT

目 录

第一篇：“白沙”文化历程素描

烟草行业企业文化发展素描	2
“白沙”文化建设发展历程	4
烧烟、烧心、烧醒	5
“电梯”的故事	7
3A·HOT	10
鹤为形、和为神、飞翔之道、简单管理	12
白沙文化地图	15

第二篇：鹤舞白沙，我心飞翔

第一章：“鹤舞白沙，我心飞翔”的来由	18
体验吸烟的“真谛”	19
“飞翔”定位的形成	22
飞翔的心，创造的手	25
第二章：“白沙”的事件营销	28
飞“天门”	28
穿“太湖”	30
联“金鹰”	30
贺“申奥”	31
助“城运”	33
签“刘翔”	34
第三章：中国智慧，和成天下	37
“连、宋”大陆行	40
冠“围甲”	41
第四章：“白沙模式”，鹤舞燕赵	43
找到好婆家	43
联姻的结果	46
白沙联盟合作公式	47

第三篇：简单管理——还原到一、回归简单

第一章：驭繁就简的思维方式	52
---------------	----

CONTENT

目 录

一张纸引发“简单管理”	52
一级检验	54
“首问负责制”与“责任终身制”	55
第二章：说到做到的执行力	57
办法总比困难多：人8机9	57
执行出效益：新环保节俭运动	60
最重要的是责任体系：3.19事件	65
第三章：去掉多余，凡事找规律	68
取消写总结	68
清抽屉	70
业务流程重组	70
数据字典	71
 第四篇：以此为生，精于此道	
第一章：职业化“三度”	78
深度：精深的从业能力	78
广度：海纳百川的胸怀	79
高度：志存高远的境界	80
职业化意识最重要	81
第二章：职业化，从中高层做起	85
选择的就责任	85
金刚石团队	87
中高层的一次考试实录	89
每一位中高层管理者都是一名教练	91
第三章：“四类专家，五条跑道”	96
任职资格体系的基本框架	96
任职资格评价标准	98
宽广平台，动态管理	102
第四章：四条教育生产线	103
管理：课题攻关	103

营销：体验式教学	105
技术：走出去，请进来	107
能工巧匠：现场+小改小革	110
第五章：学习创造未来	112
白沙是一所学校	112
每次管理活动，都是一次培训	114
无所不考	119
第六章：职业化的标杆	122
徐霞：人机合一	122
余冰：两年20万	124
黄明亮：拼命三郎	127
曾锦鸿：实力说话	129

第五篇：慈善公益事业的机制化

第一章：基于爱的公益机制	134
“两个至上”的实践者	134
热心公益事业	135
带着尊严的帮助	139
荣获“中华慈善奖”	140
第二章：绿色烟草	142
一支烟的绿色之旅	142
加入CORESTA	145
第三章：社会责任，从我做起	149
山伢子和他们的“白沙父母”	149
爱心十年系千里	155
爱心十年如一日	158
结束语：一个梦想——把白沙打造成世界级品牌	164
附：白沙语文	166



【 “白沙” 文化历程素描 】

- ☐ 烟草行业企业文化发展素描
- ☐ “白沙” 文化建设发展历程
- ☐ 烧烟、烧心、烧醒
- ☐ “电梯” 的故事
- ☐ 3A·HOT
- ☐ 鹤为形、和为神、飞翔之道、简单管理
- ☐ 白沙文化地图



烟草行业企业文化发展素描

企业如人，企业文化如同人的气质。

从人的成长过程来看，人的气质受其家庭和所处的环境影响极大。

企业文化作为一种亚文化，与企业所处地域文化、行业文化息息相关。

研究一个企业的文化就不能忽视它所在的行业。

自20世纪初，以天津北洋烟草公司和香港南洋兄弟烟草公司为代表的中国民族卷烟工业起步以来，中国烟草走过了一条极其艰难曲折的道路。与其他工业一样，中国烟草一百多年的历史，就是一部中华民族工业自强的奋斗史。

从烟草专卖到“大市场、大品牌、大企业”战略，中国烟草一直在发展壮大，谋求在世界烟草中的一席之地。

所以，长空落日，大漠孤烟。烟草文化的意象表达似乎总是充满豪迈与悲壮。

1982年，中国烟草实行专卖，对行业实行了产供销、人财物、内外贸集中统一管理。烟草行业由此取得了巨大的变化，就单对国家的贡献来说，在全国500家最大税利企业中，烟草企业就占60多家。

体制上，烟草行业逐渐由计划经济向以订单组织货源的市场经济转变；

经营上，烟草行业管理从粗放到精细，从做产品到做品牌；

形象上，烟草行业由关注自身到提倡诚信为本，从“反哺农业”到主动承担社会责任，做负责任的企业公民。

可以说，全国烟草市场历经规模大战、价格大战、市场资源争夺战等激烈竞争，终于逐步回归理性。

而这时，中国烟草又面临着外烟空前的挑战：随着国际烟草业整合步伐加快，中国与国外烟草巨头的差距加大，如中国卷烟工业企业一年总销售收入（3 665亿元）还没有菲利浦·莫里斯公司（4 700亿元）一家多；同时吸烟与健康、垄断行业的非议、地区封锁、内部产权不顺等问题也困扰着中国烟草。

转折关头，国家烟草专卖局党组及时提出了“国家利益至上、消费者利益至上”的行业共同价值观，并把建设“和谐烟草”作为中国烟草行业的愿景。

应该说，“两个至上”和“和谐烟草”的提出，既是中国烟草产业发展的必然，同时也是一种昭示，为烟草行业文化建设铺就了前行轨道。

白沙文化的每一步前行正是中国烟草文化发展的缩影。

他们提出的“四满意”、“简单管理”、“和精神”、“绿色烟草”，将白沙文化演绎得更加脚踏实地。



“白沙”品牌也从区区16箱发展到170万箱，从区域性品牌发展成全国性品牌，并连续五年做到中国烟草单品牌销量第一，为烟草行业打造中国的世界级品牌提供了借鉴和支撑。

在烟草文化的百花园中，白沙文化这朵饱含湖湘文化精髓的小花，对内凝聚人气，对外沟通人心，催生了一个新的文化名词“飞翔文化”，也成就了一种境界叫飞翔。

“白沙”文化建设发展历程

白沙文化在行业文化的大背景下逐步成长，经过22年的积累和完善，特别是“二次创业”来的提炼与创新，逐步形成了具有鲜明个性的白沙文化体系。

有人曾这样评价：“白沙在经营品牌的同时，更多的是在经营文化。”



白沙文化建设发展历程图

烧烟、烧心、烧醒

1983年3月29日，对于“白沙人”来说，是一个令人揪心的日子。

这天，《湖南日报》头版头条刊登了一则引人注目的新闻：“长沙卷烟厂经营管理不善，价值近10万元的卷烟付之一炬！……”

4月7日，《人民日报》又以显著位置转载了上述新闻，标题是：“长沙卷烟厂只求产值利润，不讲经济效益，价值9.5万元的卷烟霉变烧毁！”。

提起这段往事，时任销售部副经理的罗瑞兰老人心痛难抑：“当时产品积压在仓库里，储存条件又很差，一次下大雨，仓库进水，堆放在地上的香烟全部被水淹湿，尽管大家全力以赴地抢运、转移，但湿烟过多，来不及烘干就霉了，只好忍痛烧掉……看着成堆的香烟付之一炬，身为销售人员看在眼里、痛在心里……”

烧烟事件后，白沙的生产一直处于半停产状态。到1983—1984年上半年，产量仅维持在12万—14万箱，比1982年产量下降了25%，再加上历年烟叶的亏损，当时白沙原有企业资产已基本亏空，濒临破产倒闭的边缘……

1983年9月，《湖南日报》又在头版公布了全省28家重点亏损企业的经营状况，白沙亏损56.7万元，作为其中亏损增长速度最快的企业，再一次成为各界关注的焦点。

此事的发生，在全国影响很大。

时任党中央总书记的胡耀邦同志作出了专门批示，组织了湖南省和长沙市联合调查组进驻白沙。