白沙

飞翔之道



□徐毅

湘江之滨，天心阁下，物华天宝，人杰地灵。

长沙城中的江南名泉“白沙井”自古就有“白沙沙水水无沙”之誉。关于它的美丽传说代代流传，而有着大半个世纪历史的白沙集团的“白沙”也因这口井而得名。有关白沙那句“鹤舞白沙，我心飞翔”的品牌形象词也起源于此。长烟自1947年成立至今，成功地经历了沧海桑田巨变的洗礼，如今已经发展壮大，成为中国烟草行业大型骨干企业和湖南省利税首户，有着悠久的发展历史和深厚的文化底蕴。当今时代瞬息万变，长烟所寻求的是一种在变换的环境中轻盈而有力的飞翔姿态，寻求的是变化环境中不变的超越；尤其在这个赢家通吃、快鱼吃慢鱼的残酷市场竞争中，白沙执着地寻找一个双赢或多赢的支撑点，处处体现一种鹤的高贵与优雅，传达一种人性化的意境与关怀，它也因此赢得了消费者、合作伙伴、员工以及政府的信任和满意。

深入了解他们近期的发展，我们看到的是一个平实、踏实却又充满智慧的再创业过程。感受到的是一次轻盈、有力而又持久的飞翔。

从创建学习型企业中“起飞”

1999年底，白沙集团总裁卢平带领新领导班子接过改革与发展的重任，开始了白沙的第二次创业。俗话说，“创业容易守业难”，如何在原有的基础上再创企业辉煌就成了白沙二次创业的首要任务。

为此，新一届领导班子提出了“铸造百年长烟”的思路，以可持续发展为首要战略，致力于经营长寿企业，以实现企业的“基业长青”。经过多方斟酌，白沙选择从创建以“3A HOT”为核心理念的学习型企业中“起飞”。这是因为白沙的领导意识到，未来是个终身学习的社会，高科技每天都在改变每个人的生活方式。唯一能适应这些变化的能力是学习、学习、再学习。在学习中创新，在创新中发展与生存。因此，教育和学习对于白沙都不是一个阶段性的概念，而是一个伴随终生的、最终成为白沙人的一种生活方式和一种无需提醒的习惯。

为了加强文化建设与教育，致力于使企业有效地掌握“组织学习能力”，白沙将所有的“会议室”改称为“培训室”，并成立了白沙管理学院，制订了系统的员工培养计划，对员工的潜能开发、心理素质培养、职业技能培训与文化素质进行训练，提升他们的学习、创造、竞争、合作、抗挫折能力。为此企业提出：工作学习化，使成员活出生命意义；学习工作化，使组织不断创新发展。在学习中，实现个人和集体的共同成长与成熟。

在企业文化与学习型组织的建设中，确立了“3A HOT”的企业核心价值观。所谓“3A”，是指学习、凝聚、创新这三种能力（Ability）；“HOT”，是人性化设计、有序和企业目标的英文缩写，它代表一种追求“有质量的热诚”的心态。在这种价值观的指导下，白沙提出“用诚信赢得未来”，提倡讲实话、道实情、做实事、负责任，明确企业的定位与个人的定位，在公与私、大我与小我、长远与短期、卓越与平庸之间做出正确的选择。整个企业都是在“3A”的能力与“HOT”的心态下的激情“起飞”

“简单”才能“飞翔”得更高

作为一名优秀的企业管理者，经常会这样追问自己——未来的大型企业路在何方？把企业的规模做大——做成跨国公司或者巨型公司，是否就意味着成功？

事实上，现在许多的大公司，都陷入了相同的窘境：一方面，所有的员工忙得脚不粘地。另一方面，企业的竞争力却仍不见提升。企业虽越做越大，但是与此相伴生的是机构变得臃肿，体制也在逐渐僵化，缺少灵敏性和前瞻性，整个企业象一个大蜗牛，在严峻的竞争环境中反应迟钝，运转缓慢，陷入了“混沌中的错位，错位中的复杂”怪圈。

“要想从繁复中获得解脱，从粗放中获得集约，从无序中获得效率，惟有回归简单！”这是白沙集团总裁的经验总结。白沙集团总裁卢平根据自己多年的管理经验和深刻的哲学思考，提出了一套具有白沙特色的管理思路与管理模式——简单管理，并在企业中实践和大力推行，使整个企业无论从战略、体制、管理流程等都向简明、集约和高效的风格转变。白沙也正是在二次创业中运用简单管理的方法再造企业核心理念，重新整合内部资源，变外在环境的压力为动力，从而使自身实现了“平稳中的超越”，其某些观点和尝试无论在国际还是国内都具有首创性，很值得目前徘徊于市场之外的大型企业公司借鉴。

简单管理首先是一种为人处世的意境与方式，白沙提倡高效的工作氛围和简单的人际关系，因为“简单”意味着找到规律和本源。“白沙”追求人文环境和自然环境的和谐统一，白沙产品带给消费者的不仅是自由、放松的感觉，更有一种超值的体验和美的享受。

白沙的简单管理是从一个最基本的核心理念——“3A HOT”开始的。具体来说，白沙以“3A HOT”为核心，通过机制的规范和支撑，使“简单”的思想理念深深影响员工的世界观和人生观，并内化为员工在工作中的行为准则——“五个反对”：反对繁文缛节，反对文山会海，反对好人主义，反对虎头蛇尾，反对花拳绣腿。养成简洁、负责、守诚信的职业素养和工作习惯。例如，无论是基层还是管理层，“一张纸”理念和砍掉一半会议的倡仪已经深入到员工日常工作之中。

追求简单，并不是回避、否认现实当中的复杂，这正是白沙的境界。白沙是在直面残酷现实的基础上，追求以一种举重若轻的心态，以“3A HOT”为核心，围绕“系统思考、大胆设计、小心求证、柔性操作和风险防范”这五个要素组合成工具和模型，形成简单管理具体操作执行的要决，使白沙的工作有计划、有条理，充满效率。

简单管理更是一种去伪存真、去粗去精的真实，是一种勇敢面对现实的胸怀，是一种“繁华落尽，只见本来”的境界。所以，经营一个企业，无论是管理者，还是生产者，都应该保持清醒的头脑，有一个真实的认识。企业无论发展到哪一个阶段，其组织成员都应时刻反问自己，“我是谁”、“我的核心竞争力是什么”以及“我将成为谁”？以求证一个真实而自然的本我。真正能够思考和回答得清楚却不是一件容易的事。就象一个没有自我认知和目标的人一样，很容易在快速变化的环境中受到影响和冲击。

白沙“简单”的真谛：简单就是返朴归真，简单就是真实，而真实的东西是充满力量的。

追求简单，也就是一种人文环境和自然环境的和谐统一，白沙产品带给消费者的不仅是自由、放松的感觉，更有一种超值的体验和美的享受。在这一点上，白沙已经超越了产品本身的范畴，它所传达的是一种生活的意境和感受。

白沙志在飞翔，而飞翔需要轻盈，需要抛掉沉重的负重和枷锁。因此拥有“简约高效”的简单就不可或缺。



科技创新是飞翔的“翅膀”

白沙集团顺应以人为本、追求更高生命质量的社会趋势，在新的社会经济条件下，谋取求更文明的发展方式。正是基于客观理性的认识和发展的观点，白沙提出职业使命观，即：“用智慧、科技和文化的力量，使白沙集团在这个备受争议的行业里成长为令人尊敬的四满意企业”，发展产业的资源优势，最大程度地降低产品的有害性，体现白沙对和谐统一的自然环境与人文环境的追求，对消费者的深层次的尊重和关爱，也为把企业推向可持续发展的轨道，进行大胆的探索和尝试。因此，白沙坚持用科技打造高品质，即从原料种植到产品设计、生产制造、市场营销以及环境建设，全过程都贯穿“绿色”思想，使消费者可以自由地选择高品质的产品，白沙也因此赢得了巨大的市场份额。

白沙的领导班子深谙科技是第一生产力的道理，并对科研开发投入巨大的精力和关注。目前，白沙集团技术中心是全国同类行业四家国家级技术中心之一，共拥有科研人员80余人，并成立了国内同行业第一家博士后科研工作站，对科研技术人员在薪酬、培训和福利方面重点倾斜，调动其积极性，取得了一系列高科技研究成果：研制出中国第一支低焦油、低一氧化碳、高香气质产品；自主开发出新产品，使产品减少了对环境的污染，填补了国内在该领域的空白。

科技也成就了白沙在“飞翔”中坚强而有力的“翅膀” 使它在市场经济的大风大浪中越飞越高。

再造企业流程是持续“飞翔的保证”

鹤之所以能长途飞行，这是因为它有着流畅的形体和轻盈的身躯。一个大型企业如果想持续发展，也必须有一个“轻盈的身躯”和一个“流畅的形体”，白沙为此按照快速响应市场和高效增值的原则，对企业进行了系列流程再造。

1999年底，企业为适应快速多变的外部决策环境，使各个部门围绕市场和企业整体目标开展生产经营活动，实现由职能管理向流程和价值管理的转变，强化企业的核心能力，保持竞争优势，白沙根据哈默的“再设计”的概念和化繁为简的管理思想，着眼构建一个面向市场、高效增值的经营管理系统，精干核心流程，优化支撑流程，以获取小规模组织的弹性，并同导保持大公司的规模经济。

2001年白沙进行了全面的“体检健身”活动，然后针对体验发现的问题实施了BPR/ERP（业务流程重组/企业资源计划）项目。根据“系统思考、大胆设计、小心求证、柔性操作、风险防范”的方针和企业发展战略，以面向市场的流程设计理念和集约、简约的原则，对全厂51个核心业务流程进行了优化，形成了“战略计划预算联动” “供应链增值”和“市场销售、产品研发、生产制造”三大流程为主的23个管理流程。保证了核心业务流程整体最优、支撑业务流程保障有力。

同时，白沙还利用现代信息管理手段，按照集成管控的原则，改造传统管理，构建企业管理信息平台，使企业的信息一决策一执行集成化，提高决策质量和效率。再流程再造和全面推进办公自动化的基础上，全面构建由R/S6000小型机、6509的网络主交换机和100兆的主干网络为支撑的企业管理信息平台，建立了完备的多层面的信息体系，为简单管理提供了组织、技术、手段的可靠支持。这其中包括以ERP、市场信息采集系统、生产管理信息系统、人力资源管理系统、零配件管理系统、内外部网站等保障核心业务高效运作的应用系统，同时构建了以信息仓库和数据仓库为主体的企业决策支持系统。

这样，白沙通过信息技术重构过程管理、物流和资金流管理，在改善了成本结构的同时大大降低了管理成本。在企业从优秀到卓越的成功过渡的同时寻找到了大型企业基业长青的正确管理途径，在管理上实现了“鱼和熊掌”兼得的鲜有突破。

结束语

半世纪的风雨变迁，19载的改革巨变。在白沙二次创业的今天，我们可以看到白沙由创建一个学习型企业成功“起飞”，在简单管理理念的指导下轻盈地“飞翔”，并通过技术创新和流程再造中不断调整自己，为实现企业持续不断地“飞翔”提供坚实的保障。二次创业四年来，白沙已经逐步过渡为一个集学习、简约、高效型于一身的有着“3A”能力与“HOT”心态的大型国有企业，并以其简约的风格，高效的工作方式，合理的业务流程以及科学的组织结构，获得了较好的成绩。2002年，白沙集团纳税列为中国百强企业第6位；白沙商标先后被认定为中国驰名商标，白沙产品被评为中国名牌产品。

不断尝试，不断超越。这是白沙的追求。我们期待着未来的白沙就像一只昂首展翅的鹤，越飞越高……