

传奇 华泰

华泰集团经营谋略与管理艺术探渊

■ 魏振香 等著

中国石油大学出版社

传奇华泰

——华泰集团经营谋略与管理艺术探渊

魏振香 等著

江苏工业学院图书馆
藏书章

中国石油大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

传奇华泰——华泰集团经营谋略与管理艺术探渊/魏振香等著. —东营:中国石油大学出版社,2007. 11

ISBN 978-7-5636-2518-5

I. 传… II. 魏… III. 企业管理—经验—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 189329 号

书 名: 传奇华泰——华泰集团经营谋略与管理艺术探渊
作 者: 魏振香等

责任编辑: 李明华 衣连友

封面设计: 李 东

出 版: 中国石油大学出版社(山东 东营 邮编 257061)

网 址: <http://www.uppbook.com.cn>

排 版: 中国石油大学出版社排版中心

印 刷: 东营市新华印刷厂

发 行: 中国石油大学出版社(电话 0546-8392787)

开 本: 170×230 印张: 17.5 字数: 238 千字

版 次: 2007 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 39.80 元

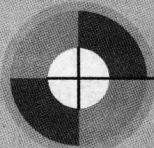
2006 年东营市社会科学重点研究课题

课题研究顾问

李建华 张卫 刘清志

课题研究成员

中国石油大学(华东):魏振香 胡 波 王 娟 赵丽萍 肖光伟 刘 玮
华泰集团有限公司:迟玉祥 徐守福 王 浩 付士波



作者的话(代序)

2006年5月,我有幸获得了山东省东营市社会科学重点研究课题——“华泰集团经营谋略与管理艺术研究”,于是,对弥漫着神奇色彩的华泰集团有了更多的了解。当我带领课题组成员一次又一次地走进华泰,走近华泰掌门人李建华,近距离接触华泰员工,了解他们30年来的创业经历与辉煌业绩的时候,我们不由得被一种精神所感动,被一种氛围所感染,进而产生了一种强烈的渴望和一种无名的责任感。渴望追溯华泰集团传奇式的成长和发展背后深层次的历史与文化渊源,感觉有责任把华泰人的平实与伟大真实地记录下来,把华泰管理者朴实而又高深的谋略思想和独具特质、富含魅力的管理艺术加以提炼与升华,以便惠及更多的企业和个人,服务于我们的教学和研究,也让华泰员工和世人认识一个真实的、富于传奇色彩的华泰集团!《传奇华泰》应运而生。

从1925年建立山东省最早的农村党支部,到1986年成为鲁西北地区的第一个亿元镇;从1994年提前实现“八五超十亿”,到1999年“五十亿,一流镇”的奋斗目标成为现实,再到2000年“全民齐奋进,争创百亿镇”口号的提出,正是全国名镇——山东省东营市大王镇这方热土养育了一个神奇的华泰!

从1976年仅靠56万元资产建立起来的大王造纸厂,到1986年拥有680万元总资产,再到1990年底,拥有总资产1990万元、人均利税居山东省造纸行业首位;从2003年成为全国最大的新闻纸生产基地,到2006年销售收入首次突破100亿元大关,成为全球最大的新闻纸生产基地,再到提出2010年销售收入突破200亿元的宏伟目标,华泰集团正以振兴民族纸业为己任,竭尽智慧和全力,创造着一个又一个传奇。

记得美国哈佛商学院教授斯蒂芬·丹宁曾说过,如果尝试给你的同事们讲个故事,也许可以获得意想不到的结果。讲故事能够达到多种目的,包括激发

行动,展示自我,传播价值观,鼓励协作,消除谣言,分享知识和勾画未来等。故事对于其目标公众来说具有非凡的吸引力。他们往往会有这样的反应:“哇,我们最好从现在开始就注意这个问题!”一位全球知名的社会学专家在20世纪也曾预言,21世纪,将是“说书人”的世纪!当然,这里的“说书”有意译加工的痕迹,但道理却显而易见,那就是,只有用讲故事的形式来说服人,教育人,才是收效最好的宣传与教育方法。对此我们深信不疑!于是,便有了本书中汇集的70个发生在华泰人身上的原汁原味的、未经任何加工与渲染的细微鲜活的真实故事,便有了我们对每一个故事的提炼和感悟。

一方水土养育一方人,一腔热血成就一番事业。随着我们调研的不断深入,我们真切地感受到,是孙武故里源远流长的地域文明夯实了今日华泰的千年根基;是李建华这位农家子弟骨子里的坚韧、执著和他的善谋远虑铸造了世纪华泰的节节辉煌;是朴实无华的华泰人心怀天下、立足眼前的无私拼搏成就了不屈华泰的蓝图伟业;是古国大地崇尚刚毅、和谐的齐鲁文化构筑了诚信华泰的不朽底蕴……由此,便形成了本书4篇16章的布局和构架。

除《崛起篇》是对华泰集团成长经历的客观追述外,《谋略篇》、《管理篇》和《文化篇》里的每一章都由一个个发生在华泰集团领导和员工身上的真实具体的企业经营与管理故事,加上我们由这一故事引发的经营与管理理论的点评与提炼构成。如果读后能在我们或轻松愉快,或娓娓道来,或慷慨激昂,或语重心长的讲述中,在我们或精炼朴实,或深入浅出,或举一反三,或触类旁通的总结提炼中,让华泰集团高深的谋略思想和独特的管理艺术在踏雪无痕、润物无声之中内化成为您内心的感同身受,内化成为全体华泰员工的心灵共鸣,则是我们最大的目的与欣慰!

书稿修改完成,心中仍有千言万语,一吐为快,权作序。

魏振香

2007年11月于华泰大厦

目 录

崛起篇——广袤富饶孕育出的璀璨明星

第一章 潜龙在渊：从无到有的大王造纸厂	6
从零开始 艰难起步	7
面对困境 大胆抉择	8
图强自救 待势以发	9
第二章 凤凰涅槃：重组改制走向辉煌的新华泰	10
重组改制 敢为人先	11
创新超越 步步登高	12
舍利斩污 炼狱重生	13
第三章 飞龙在天：做强做大民族纸业的璀璨明星	14
敢立潮头 做强做大	15
强强联合 为国争光	16
立足高端 构建和谐	17

谋略篇——孙子兵法传承出的运筹帷幄

第四章 上德若谷 正己正人	22
为了民族的荣誉	
——做企业就是做人，做人就要有一种精神	24

勤俭持家 厚德兴业	
——生命的意义在于给予和付出,而非接受或索取	26
李建华的千张批条	
——害怕困难,就不能当领导;畏惧风险,只能永远落后	28
华泰不需要“红地毯”	
——抓紧工作就是最好的庆祝	29
一张“富人”的“穷菜单”	
——42元的上市“庆功宴”	31
一根废铁管折射出的情与法	
——制度面前人人平等,令出必行才能保证成功	33
谦和平实真如此	
——先做人再做事	35
第五章 谋篇布局 掌舵华泰	38
不做行业的虚胖子	
——做强做大,先强后大	40
审时度势 谋篇布局	
——欲进且退运筹帷幄,抢先发力珠江长江	43
企业发展 环保先行	
——让环保扎根现在,用绿色昭示未来	46
一份引人关注的废纸回收议案	
——发展循环经济是企业可持续发展的必由之路	49
第六章 市场领先 品牌制胜	53
用思想作天平 衡量“淡”与“旺”	
——观念就是财富,思路决定出路	55
闪电式穿梭外交	
——市场如同战场,时间就是胜利	57

先发制人 主动出击	
——不打无准备之仗·····	60
书写领袖人生理念的专用纸	
——特色形成优势方能出色,实力占据主动才有威力·····	62
报社“粮库”里的“细粮”	
——华泰新闻纸成高档纸的代名词·····	64
 管理篇——中华安泰感召下的殚精竭虑	
第七章 严细生产 安全为先 ·····	70
严字当头 令出即行	
——宁可平时严一点得罪人,也决不放松管理酿大祸·····	72
于细微处求效益	
——成本决定效益,细节决定成败·····	74
做好交接 弹好前奏	
——安全工作来不得半点马虎·····	76
磨浆机的歌声	
——智力比知识重要,素质比智力重要,觉悟比素质更重要·····	79
董国强:不做“扁鹊”做“扁鸭” 护养纸机“赛华佗”	
——安全生产,防患未然·····	81
第八章 警钟长鸣 以质取胜 ·····	84
一次“小题大做”的质量检查	
——质量面前无小事·····	86
锯纸辊的“破与立”	
——质量是产品的生命,更是企业的生命·····	88
25万吨的医生——新闻纸质量的守护神	
——快乐工作每一天,严抓质量每一秒·····	90

华泰标准成新闻纸国家新标准蓝本	
——一流企业靠标准,标准也是竞争力	92
“哄蚂蚁”的启示	
——认真比聪明重要,信誉比效益重要	94
第九章 服务至上 情满华泰	97
半夜来电	
——急客户之所急方能赢得客户	99
患难之交显真情	
——做就做中国报业最坚实的后盾	101
天气惹的祸 也是我的错	
——市场的难题就是华泰研究的课题	103
一个枕头的故事	
——创造个性化细微服务赢得客户	105
服务有耐心 堪比马拉松	
——客户不分大小,服务一样周到	107
第十章 改革创新 节约增效	110
定刀不误切纸功	
——创新无难事,只怕有心人	112
创新 需要汗水浇灌	
——行动是成功的开始,等待是失败的源头	114
小小易拉罐 解决大难题	
——任何简单的事能用上创新上,就是不简单	116
跬步至千里 小流成江海	
——只要肯动脑,处处有潜力	118
开一盏灯就可以	
——存在的都不是合理的,节约就要向习惯宣战	120

华泰节能降耗三十六计	122
——积少成多,集腋成裘,效益来自精打细算	122
第十一章 民主管理 高效监督	125
独特的“新闻发布会”	127
——有效沟通是最好的管理	127
心与心的交流	129
——只有处处关爱你的员工,员工才会加倍爱你的企业	129
让职工说了算	132
——依靠职工办企业,办好企业为职工	132
透明招标 阳光采购	134
——水至清则无鱼,权至清则无腐	134
华泰的“第三只眼”	136
——没有有效的监督,就不会有满意的工作绩效	136
文化篇——齐鲁文化浇铸出的不屈之魂	
第十二章 敬业拼搏 永不满足	143
18 勇士下江南	145
三大项目突击战	147
欲与天公试比高	149
明知山有虎 偏向虎山行	151
这个桑拿洗得值	153
令人惊叹的华泰速度	155
第十三章 产业报国 造福社会	158
为中国纸业赢得世界尊重	160
把环保做成中国造纸业的“样板”	161
义然后取利	163

产量是钱 环保是命 不能要钱不要命	166
救难济贫是咱的本分	168
第十四章 选贤识能 知人善任	171
“赛马场”上选人才	173
竞争岗位 你报名了吗	175
从初中生到高级专家	177
一位德国专家的华泰情结	180
一条小建议 获奖一万元	182
第十五章 做老实人 干嘹亮事	185
不能三省吾身 也要一摸己臀	187
景洪胜:16 万吨一颗星	189
故障就是命令 岗位就是战场	191
失而复得的一万元	193
危难之时显身手	195
诚实本分华泰人	198
第十六章 廉洁自律 勤政为公	201
2 元与 80000 元的差距	203
以身作则 以廉生威	205
带着大家干 做给大家看	207
不畏艰难取真经	209
被孩子“抛弃”的妈妈	211
除夕夜上演“空城计”	213
附录	215
后记	265

崛起篇

—— 广袤富饶孕育出的璀璨明星

依黄河而纳百川,望渤海而怀天下。中华民族的母亲河——黄河将她五千里奔流的积淀和眷恋在她行将汇入浩瀚的渤海之前,慷慨无私地赐予了这片神奇的土地,滋养着这片土地,抚育着沿岸的人民,使他们富有了宽厚博大的情怀;渤海湾四季海风的吹拂和惊涛骇浪的日夜拍打,更加夯实了这块土地平实无华的千年底蕴。这里就是华泰集团的诞生地——广饶。广袤富饶齐国地,乐业安居孙武乡。这里是齐的故地,齐文化的刚毅与豪迈为这片土地平添了众多的神圣与传奇,悠远的古国文明更是孕育了这里的人民不畏艰险、开拓进取的顽强意志;这里是我国伟大的军事思想家孙武的故里,古圣先贤智慧的光芒赋予了这片土地无尽的睿智与灵性,博大精深的《孙子兵法》传承给广饶人善谋远虑的韬略与胸怀;这里曾诞生了山东省最早的农村党支部,保留着全国唯一最早的、保存完整的中译本《共产党宣言》,古朴的红色文化印证着这块土地追求真、善、美的坚忍和不悔,更浇铸出一代一代的广饶人为追求真理而孜孜以求的不屈性格。

作为世界四大文明古国的中国是造纸术的故乡,而我们,是造纸术的传人。在漫长的过去和遥远的未来,纸之神话永远和人类文明的传说相伴始终。华泰纸业因与文明对接而变得不可阻隔,从广饶走向全国,飞向世界。华泰纸业的寻梦之路是从1976年的一路风雨中起航的。30年来,华泰纸业凭借着自己执著的信念和坚实的步伐,一步步实现着一个由小到大、由弱变强的梦想,走出了一条振兴中华民族纸业的成功之路,成为闪烁于广袤富饶大地上的一颗璀璨明星,创造了我国造纸发展史上的一个又一个辉煌与奇迹。与其说华泰创造了一个个奇迹,倒不如说这片神奇的土地孕育了华泰的传奇。

华泰集团坐落于黄河三角洲南部,全国第二大油田——胜利油田腹地的广饶县,南临济青高速公路,北依东营海港和东营机场,东青高速公路等四条省级干线公路贯穿全境。境内自然资源丰富,地理位置优越,基础设施完善,为发展造纸工业提供了得天独厚的条件。

30年的艰苦跋涉,30年的执著求索,30年的励精图治,30年的只争朝夕。30年的时间,华泰集团由一个仅有56万元资产、35名员工、一台破旧的1092

纸机,年生产能力不足千吨的小造纸厂,发展到2006年拥有员工10000余人、总资产136亿多元,集造纸、化工、印刷、热电、林业、物流、商贸服务于一体的全国500强企业,全球最大的新闻纸生产基地。

一方水土养育一方人,一腔热血成就一番事业。30年来,华泰连创全省造纸业第一家A股上市、全国造纸业第一个“中国驰名商标”、第一家挂牌博士后科研工作站、第一家建立企业陆路口岸和地方铁路、新闻纸产能全国第一位、人均纳税连续十多年排名行业第一位等十多个第一;荣获全国上市公司百强企业、全国守合同重信用企业、国家级重点高新技术企业等150多项省级以上荣誉;拥有新闻纸、文化用纸、包装用纸、生活用纸四大系列100多个规格品种,年产能达180多万吨。业内评价华泰,是最具实力与成长性的公司。2006年山东省全省纳税排名第29位,国家统计局发布的全国大企业集团竞争力排名第3位……今天的华泰集团已成为我国造纸行业名副其实的龙头老大。30年的创业之路,华泰从专业化战略到多元化战略,从本土化战略到走出去战略,从一体化战略到国际化战略,每一步都昭示着战略的超前,每一步都饱含着拼搏的艰难,每一步都体现了华泰人不断创新、追求卓越的发展理念,每一步都彰显着华泰决策者朴实无华而又富含神奇的高超管理艺术。

当我们怀着诸多的疑问和好奇,来追寻华泰集团30年的成长轨迹,探究华泰成功的神奇魅力的时候,我们不由得发现,这块被赋予灵性的土地养育出的独具特色的大写的华泰人,才是她成功的真正法宝。全国人大代表李建华就是华泰人的领头人、华泰人的“大班长”。正是李建华这个“大班长”,带出了一个无坚不摧的华泰领导班子,这个班子又带出了一支无往而不胜的华泰员工队伍。华泰的创业者们怀揣着对富裕、幸福生活的极度渴望,秉承了祖辈追求真理的无私与顽强,靠着一股子“不干则已,干就干好”的韧劲,自力更生,艰苦创业,为中华之安泰而奋起搏击,不断改写着自己的历史;华泰的领导者们高举鲜红的镰刀、斧头,处处身先士卒,时时吃亏在前,带领一样热血沸腾的员工以最快的速度、最好的质量、最低的消耗、最高的效益,用他们手中的“中华齐笔”书写了华泰壮丽的篇章。正因为如此,才有了今日华泰之辉煌。

乐安古朴典雅的千年风韵,铸就了华泰人踏实诚信的处世性格,广饶源远流长的地域文明,孕育了华泰人知难而进的豪迈气度。华泰人秉承着黄河文化的滋润,齐鲁文明的熏陶,以海纳百川的胸怀,采世界文明之精华,积《孙子兵法》之底蕴,在孙武故里托起了一颗熠熠发光的璀璨明星。让我们一起走进华泰,走近李建华,通过一个个细微鲜活而又朴实无华的真实故事,去亲身感受华泰敬业拼搏、永不满足的发展历程,去领略华泰人别具一格、独具特质的经营谋略与管理艺术吧!