

富思特印象

——走近章诒安

袁宝华题

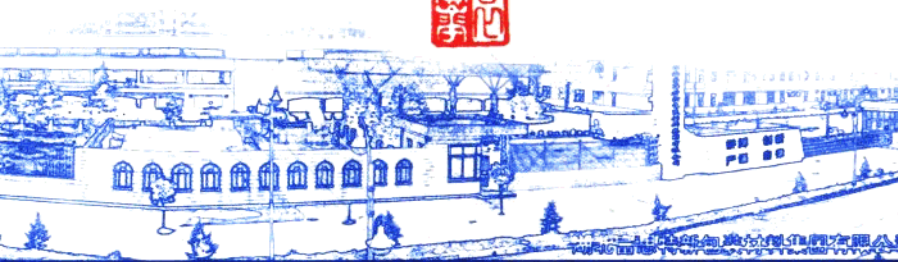


The Image
of Firsta

张继禾
著



中国经济出版社
www.economyph.com





进入新世纪以来，我国已迎来了新一轮经济全球化、贸易自由化和信息网络化的时代浪潮。在这波澜壮阔的时代大潮中，WTO 已把我们融入一个没有边界的国际化的商业环境之中，面对 21 世纪的竞争与挑战，有效的企业管理必将成为社会经济组织赢得未来竞争优势的一个重要课题。

企业管理既是一门艺术，更是一门科学。它的理论来自于实践，而后又被更多的企业成功地用于指导实践。翻开这本书，我们可以看到一个熟悉的名字：富思特。这是位于荆楚大地云梦古城的一家包装工业企业，也是改革开放之后在我国包装战线上脱颖而出的一个佼佼者。它的发展与进步不仅博得业界的一致肯定和赞誉，而且其独特的

经营管理模式及成长历程也一直成为行业关注的焦点。一方面，它在计划经济体制的边缘艰难摸索，另一方面，它在不规范的市场上摸爬滚打，既要解决自身体制上的痼疾，又要同现代化的管理体制接轨。十年风雨，十年艰辛，在国外“洋货”的重重挤压下，在与国内竞争对手的生死较量之中，他们终于挺过来了，从一个濒临倒闭曾经亏损数百万元的国营小厂而一跃成为目前华中地区规模最大、效益最佳的薄膜专业生产厂家，这不能不说是我国民族包装工业的骄傲。

其实，富思特集团的成功与发展，与整个中国经济、政治体制改革一样，也走过了一条坚持改革、敢为人先、尊重规律、求真务实之路；走过了一条勇于奉献、顽强拼搏、团结奋进、艰苦创业之路。中国企业在这 20 多年的风风雨雨中，既有成功的欢乐，也有失败的痛苦；既有行进中的思索，也有徘徊中的迷茫；既有探索中的果断前行，也有前进中的踌躇犹豫……

阅读这本书，我们将更加明白这样一个道理：要搞活国有企业，必须坚持改革进取，没有改革就没有企业的新生；必须依靠科技进步，没有科技作支撑企业就不可能永居市场潮头；必须强化管理，没有科学的管理企业就失去了灵魂；必须勇于创新，没有创新企业的生命之源就会枯竭；必须尊重客观规律，不尊重客观规律就要受到市场的

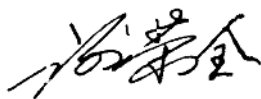
惩罚。

透过富思特集团的发展轨迹，我们可以清醒地意识到，现代中国的市场经济要求我们改变传统的管理习惯，运用科学规范的管理模式，实行管理理念的创新，并以战略家的眼光重新审视市场，掌握现代化的管理方法。在这里管理不再是冷冰冰的概念，成功离我们并不遥远。一个企业是否成功，仅仅凭产品和利润来衡量是不够的。团结是胜利之本；务实的工作作风是企业兴旺之根；高技术、高起点、高效率是企业发展的财富之源。因此，从某种意义上说，富思特集团的成长史实际上也是我国包装企业改革与发展的一个历史缩影，它展现在人们面前的是一幅让人荡气回肠的实业报国的壮丽画卷。

当然，今天的成功只能代表过去。一个成功者只有不断地走出自我，超越自我，审时度势，居安思危，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地；只有经常思考未来，练就战略眼光，趋利避害，抢抓商机，才能牢牢把握市场竞争的主动权。愿富思特集团在新的世纪里再接再厉，重铸辉煌，成为中国包装工业的一面大旗。

“他山之石，可以攻玉”。本书站在新的观点上，将富思特的现在与过去做了一系列比较研究，其目的不是为了记录富思特的历史，而是为了诠释一种现象——总结和摸索现代中国包装企业发展的必然过程和未来轨迹。这里所

强调的不仅仅是指富思特的企业“硬件”，更重要的是指它在“软件”方面的内涵，即富思特集团在现行的社会、经济和文化背景下，如何造就一种具有中国特色的成功企业的管理新机制。希望今天、明天的中国包装企业，能够从中汲取营养、汲取成功企业管理经验的精髓，全面了解当今包装世界的最新动向，从容应对全球经济时代的竞争和挑战。



2002 年 12 月于北京



“滔滔汉江，南国之纪。”发源于秦岭南端的汉水，宛若一条蓝色的大动脉，日夜奔腾在美丽富饶的江汉平原之上。它奔腾不息，迂回东流，在即将汇进长江之际，又接纳了它下游上最长的一条支流——沮水。千万年来，滔滔沮水，载着桐柏山南麓的泥土芬芳，一路欢歌，南奔而下，直扑长江，并在江汉大平原的东北一隅渐渐冲积淤造出了一片占地面积约 604 平方公里的小平原——这片与长江、汉水连理汇通的小平原，便是如今的湖北省云梦县，是在战国时期就曾建造过宏大陪都——“楚王城”的所在地。

也许是上苍的偏爱与独钟，抑或是长江、汉水的灌溉和哺育，古往今来，云梦，就是一块人杰地灵之地。在这片古老而神奇的土地上，既有着秀丽的山川、湖汊和肥沃的良田，又有着丰厚的历史遗迹和文化遗产；它既是我国源远流长的荆楚文化的重要发祥地之一，又是独具地方特色的云梦泽古文化之乡。在这里，不仅相继出土了战国漆器、睡虎地秦简（据考

证：这套博大精深的秦代竹简，是迄今我国研究秦代政治、法律、文学、艺术等最权威的史料之一）、东汉陶楼、斗兽纹铜镜等一大批重要历史文物，而且还孕育和造就了一代又一代的仁人志士。如古代的楚令尹子文、汉孝子黄香、近代的革命先驱吴禄贞等等，都是声贯古今、名扬四海的风云人物。

千年文化风尘的起承转合，千载文化思潮的此起彼伏。古城云梦，始终以一种静水流深的姿态静立于历史未曾遗忘的角落，散发着淡雅而明亮的光芒。

汉江涛声依旧，世事却已全新。

当历史的车轮驶向 20 世纪 80 年代后，云梦，这片绮丽秀美的“水乡泽国”，更是英姿勃发，雄风依旧。它既像一位风姿绰约的少女，已开始引起世人的注目和称羨；它又像一座高深莫测的迷宫，吸引着一代又一代的云梦人为之上下求索；它更像一个色彩斑斓的历史舞台，不断地演绎着当代云梦人改天换地、改革创新、奋勇争先的动人故事。——本书将要研究和探讨的《富思特印象——走近章治安》，便是这个历史舞台上上演的一幕极具时代特征的、能给人以深刻启迪和无限感叹的可歌可泣的人生活剧。

——提起“富思特”的名字，或许有人会感到陌生，但是，若谈及它的前身——“中国包装总公司云梦塑料薄膜厂”，那便是一个响当当、硬邦邦的名号。特别是在作为“朝阳产业”的中国包装业界，更是闻名遐迩，声震四方。

从 1991~2001 年，富思特集团在中国经济改革的浪潮中，走过了它艰难曲折、艰苦创业的十个年头。在这漫漫的十年长路中，它从一条摇摇欲坠的小舢板已迅速发展壮大成为一艘能够抵御市场风浪的行业巨轮，从一个濒临倒闭、负债累累的国营小厂一跃成为华中地区目前规模最大、效益最佳的薄膜专业生产厂家，国家“火炬计划推行重点高新技术企业”。它不仅

连续十年保持了两位数的惊人增速，而且企业的人均利税也持续 8 年位居全国同行业之首。这一切说明了什么？毫无疑问，它是对富思特集团综合实力的评估，是其发展与进步的具体体现。这期间，尽管风风雨雨，坎坎坷坷，但是，它毕竟取得了令人瞩目的辉煌成就。

十年，弹指一挥间。历史上许多值得纪念的十年，但是，富思特的十年，已不是一个简单的时间段落，而是一场生生不息的创业革命。因为这十年，基本能够显现富思特的生命轨迹和发展历程。在这场历尽艰辛的创业过程中，富思特人从起点到制高点，都是一次次成功的冲刺与突破。它以其独有的价值和形象，代表着中国包装企业的生机与活力，代表着中国包装工业这一“朝阳产业”的未来和希望。

富思特的十年，非同一般。它具有许多值得总结和借鉴的经验，更能诱发人们去探究、去效仿的兴趣和热情。因为它通过自身的实践，已充分说明了走民族工业之路的可操作性——即使是引进设备，也能在自己的本土上打响完全属于自己的民族品牌。

富思特的十年，是一个执着于自己的长远规划和百年理想而顽强拼搏的十年，也是它朝着自己的既定目标负重前行取得阶段性胜利的十年。可以说，富思特，既是一块充满理性与激情的智慧之地，也是一块财富之源。在 21 世纪这样一个充满财富神话的时代里，富思特本身就是一个充满玄机的传奇。

富思特之所以辉煌，是因为它在十年的发展过程中硕果累累，频传捷报；富思特之所以强大，是因为它在十年的改革进程中无论管理方式还是技术创新都别具一格、与众不同；富思特之所以令人称羨，是因为它始终是一个能够把个人目标与企业利益紧紧融为一体的“人才磁都”。

记得约翰·奈斯比特在其所著的《亚洲大趋势》一书中曾

经这样断言：“当代亚洲的强大与崛起，必将造就一代企业巨人，他们是财富、成效、经济活力的真正创造者。他们将重塑现代人的灵魂，在唤醒个性意识、树立坚定信念和倡导苦干与奉献精神方面，他们将以先趋者的姿态出现。”

的确，这是一个风云激荡的岁月，这是一个呼唤英雄的时代。富思特是成功的，它在几乎身无分文（全部启动资金均来自银行贷款）的困境之下，经过十几年的摸爬滚打，艰难探索，终于创造了让人瞠目结舌的行业奇迹。

富思特人同样有着普通人的情怀，更有一段传奇的奋斗史……他们的欢喜与伤痛，应该得到应有的掌声和泪水。走近他们，就会领略中国包装企业改革与发展的壮丽和辉煌。因此，当我们在研究和探讨富思特现象的时候，自然最最不能忘记的，就是引导这艘企业巨轮劈波斩浪、乘风远航，并为富思特的生存与发展几乎倾注了全部心力的集团总裁章治安先生了。

目 录

序 / 1

引 子 / 1

拯 危 篇

拯，拯救也，危，危机、潜伏之祸根也。面对危局，果断而不武断，坚定而不固执，勇敢而不鲁莽，忍让而不软弱，谨慎而不怯懦。临危不乱，处变不惊，此乃“挽狂澜于即起、扶大厦于将倾”，转危为安之良法也。

第一章 初识章治安 / 3

“是风起云涌的改革大潮，以其摧枯拉朽之势荡涤着一切污泥浊水和世俗尘沙，并不断地更新、改变着人们的传统观念，才使得我这样一个历经磨难的小人物有机会破尘而出，一显身手，在一定程度上实现了自我个性

的解放与超越。”

第二章 历经磨难 痴心不改 / 12

“苦难，对每个人来说都是一笔财富。一个人生活在尘世之间，每天都能学到生活教给我们的一些新内容……生命的诠释，正如一条抛物线，其魅力不仅在于它无时无刻都有起伏跌宕，而且在于这条生命的抛物线中总会拥有一个灿烂的最高点。”

第三章 临危受命 励精图治 / 21

“对我来说，去薄膜厂，既是一次机遇，更是一场挑战。干顺了，也许一马平川，将成为我事业上一个新的起跳点；但是，盘砸了，不仅前功尽弃，身败名裂，甚至还有可能成为我政治生命上的断头台。到那时，也就无颜再见江东父老了。”

第四章 把脉问诊 探幽析微 / 33

“云梦薄膜自诞生之日起，也就无意识地陷入了先天不足与后天无补的泥潭——它既不像共和国的其他‘长子’（国有企业）那样，在计划经济条件下，曾受到过‘父爱主义’的庇护；也不像其他非国有企业那样，在市场经济条件下，具有独立的经济地位和强劲的生命力。既然介于这两者之间，就必须创造一种全新的、有别于传统管理模式的企业新机制，即借国有、合资、民营三家之益补，培育一个全新的三合一混血儿企业法人形象。这个新形象的基本特征是：露着一张国营企业的全民脸庞，长着一具三资企业的灵活身躯，怀着一副民营企业

的责任心肠。”

第五章 根治顽症 须下猛药 / 41

“在社会主义条件下，公平与效率的统一性主要表现在两大方面：一方面，公平是提高效率的前提。因为人是生产力中最活跃、最革命的因素，只有重视劳动者最基本的权利，保持分配的合理，才能激发和调动劳动者的生产积极性、主动性和创造性，从而提高效率，增加社会财富。另一方面，效率是实现公平的物质基础和条件。只有效率提高了，物质财富极大地丰富了，才有可能去实现利益、权利分配的公平。”

第六章 穷则思变 变则通达 / 50

“世间万物都在不断地变化之中，商场态势，更如行云流水，变幻莫测。俗话说：兵无常势，水无常形。‘变，是今日社会惟一不变的真理’。但不管怎样变化，也都有一定的规律可循。对于企业来说，要适应这不断变化着的新环境、新态势，就必须日思进取，变祸为福。所谓穷则思变，变则通达。”

笃义篇

笃义者，忠实于信义是也。经营信为本，买卖礼当先；诚招天下客，义纳八方才。古往今来，财自道生，利缘义取。敬人者，人恒敬之，助人者，人恒助之，而信义不立，则难取信于人。以势交者，势尽则疏；以利交者，利尽则散，惟有义字当先，方可口碑相传。大凡成功之商家，无不以义立身，誉播商界。

第七章 义利并重 合利而动 / 63

“‘天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往’，可见区区一个‘利’字，充满何等难以抗拒的诱惑。在市场经济条件下，商人重利，本无可厚非，获取利润的最大化，也是所有企业参与竞争的根本目的所在。但是如果惟利是图，刻薄怪戾，行起事来视他人如草芥，则是极不道德的。因此，为人还是要存忠厚之心，切不可为一己之私而生邪念。”

第八章 以义立身 以诚感人 / 77

“一个人生活在世上，最难的并不是从贫困走向富裕，也不是从卑贱走向高贵，而最可怕的是当他获得了某种成功之后，却忽略甚至忘记了别人的存在。”

第九章 好施乐助 赈善抚危 / 83

“多少年来，我们总是号召工人要爱厂如家。可这口号喊了几十年，又有多少人视厂如家呢？这不能怪罪工人狭隘、自私，关键在于我们的企业总是板着一副严肃的面孔，缺乏亲近感与亲和力。要唤醒职工的主人翁意识，要使‘爱厂如家’这句美妙的口号变为现实，就必须用看得见、摸得着的实事，真正在职工心里写下——‘温暖、愉快、实惠、幸福’这八个闪光的大字。”

第十章 小胜靠智 大胜靠德 / 89

“企业家为人处世的原则和态度，往往就决定着一个企业的规模和生命极限。一般来说，挣小钱，可以靠小

聪明；但做大企业，挣大钱，就必须靠大智慧、大德行
了。正所谓小胜靠智，大胜靠德。”

第十一章 以德治厂 攻心为上 / 96

“无论历史上的成功者，还是现代企业的领导人，只有凭借权力与魅力的相互影响，才能高效地实现其领导职能。特别是在今天民主监督体制日臻完善、法定权力已无绝对优势可言的情况下，一个企业领导者，要谋求领导影响力的放大功效，只有通过个人影响力的升华才能得以实现。”

第十二章 言而有信 行而必果 / 101

“其实，做人，无非就是讲个信义。做生意和做人，在本质上应该是一致的。一个诚实的商人，通常也是一个讲究信义的人。盈利虽然是一切商家的根本目的，但也只有以道德、信义为依据，才能‘通有无，近悦远来’。常言道：‘经营信为本，买卖礼当先’，‘诚招天下客，义纳八方财’……这些商业谚语都提示了同一个真谛：一个成功的企业经营者必须信义并举，以诚经商。”

用 人 篇

用者，尽其致用也；人者，人之英杰也。艺高能殊之才，乃商事之资本，用人不当，乃失败之根源。商场如战场，下属如三军，古今中外，凡御才有术者，必成大业，反之，则与失败为伍。故欲用人，必先审人，若达尽人，须知励人，以利激焉，以情怀焉，则英才可用，巨贾可成矣。

第十三章 鉴才：德看主流 才重一技 / 107

“在择人任势上，有白璧无瑕、文武全才者，固然最为理想，但现实生活中，鱼和熊掌不可兼得的现象更为普遍。在这种情况下，是用“有瑕玉”还是“无瑕石”？这就要看用人者的眼光了。我历来主张：对人才，要德看主流，才重一技。”

第十四章 选才：德才兼备 惟才是举 / 112

“德才兼备是古今中外公认的第一选才原则。司马光说：‘才者，德之资也；德者，才之帅也’。事实正是如此，一个人具备了相应的才能，才有得力的依托显示其德行；也只有具备了高尚的德行，才能使他的才能朝着正确的方向施展；只有人格魅力与聪明才智的完美结合，才能塑造出有用之才。当然，在不同的历史条件下，选拔人才也有不同的标准和原则，但追求的目标都是一致的，即力求‘才’与‘位’的珠连璧合。只有配以适当的职位，才能把一个人的真实才干淋漓尽致地发挥出来。”

第十五章 求才：精诚所至 金石为开 / 119

“求贤若渴，是历代明君贤相成就盛世与霸业的关键，也是当代企业家驰骋商场、建功立业的基础与前提。无论是燕王设台求贤士，还是萧何月下追韩信，几乎都说明了一种求才的诚意以及‘精诚所至，金石为开’的哲理。因此，求才，不能虚情假意，必须用你的真情、用你的诚心去打动他、感化他，才能使他忠心耿耿地为

你出谋划策，并共同走向成功。”

第十六章 育才：舍得投资 不惜代价 / 125

“常言道：‘十年树木，百年树人’，可见，人才之珍贵，培养人才之艰难。就企业而言，培养人才的方式是多种多样的：既可苦其心志，也可劳其筋骨，空乏其身；或在职培训，或岗位练兵，或定向培养，或建校育人……无论哪和方式，最关键的还是要在实践中培养人、锻炼人。因为只有在实践中人才的真正价值才能得以体现。”

第十七章 察才：重在绩效 优胜劣汰 / 130

“人才考察，是人本管理中对人才的一种识别与激励。它在我国由来已久，早在汉武帝时期，我国就有‘刺史六条问事’的判察标准，用以监督和考察百官的政绩与行为，并把它立为百代不易之良法。对现代企业来说，人才考察的作用则是双向的，它既可以对被考察者因达不到要求而进行处罚，也可以对表现优异、业绩突出者实施奖励，因此，人才考核是企业实施优胜劣汰的一个重要前提。”

第十八章 用才：人尽其才 各适其所 / 138

“人才是世界上最宝贵的资源，人才的最大价值也就在其被任用的过程之中。因此，用人是否得当已成为企业事业成败的关键所在。用人的技巧和方法是多种多样的，但最根本的一条就是要人尽其才，各适其所。只有根据人才的不同类型委以不同的职责和任务，才能发挥

不同的优势；同时，要组成合理的人才结构，并不时地进行调节使之平衡，以达到最佳状态。”

练 达 篇

练，纯熟、老练、阅历广也；达，通达事理、通权达变也。人情练达，大文章也。运用之妙，存乎一心。惟知死读八股者，莫若通达人情世故之人。世事洞明皆学问，人情练达亦文章，此乃章氏经商治企之精要也。

第十九章 广结善缘 致力公关 / 157

“世界是物质的。中国社会历来是重视人伦的社会，要想在这个社会上取得成功，没有良好的人际关系是不可想象的。俗话说‘一个好汉三个帮，一个篱笆三个桩’，一个人的能力总是有限的，即使神通广大也不能包打天下，总免不了要借助他人的力量。因此，健康的人际关系也是一种生产力，它既可以帮你获得更多的成功机会，也可以帮你扫除前进道路上的种种障碍。正所谓‘天时不如地利，地利不如人和’。”

第二十章 铸造“和商”之魂 / 175

“文化是什么？说到底就是一种精神。人是要有一点精神的，没有精神的队伍充其量也是一群散兵游勇。富思特就贯穿着一种精神的力量。我们始终强调‘诚信、宽和、勤勉’的‘和商精神’，强调‘和衷共济、和睦致祥，谦和自律’以及‘相互尊重，互相平等，诚信至上，以德兴企’，并始终将这种精神贯彻于企业工作的方方面面