



中国纸业大王维达集团的第一本公司案例书

韧者行远

维达30年路与梦

段传敏 / 著
徐 军



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

韧者行远

维达30年路与梦

段传敏 / 著
徐 军



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

韧者行远: 维达 30 年路与梦 / 段传敏, 徐军著. -- 北京: 北京时代华文书局, 2015.1
ISBN 978-7-80769-627-8

I. ①韧… II. ①段… ②徐… III. ①造纸工业—工业企业管理—概况—中国
IV. ① F426.83

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 294388 号

韧者行远：维达 30 年路与梦

著 者 | 段传敏 徐 军

出 版 人 | 田海明 朱智润

图书策划 | 亨通堂文化

责任编辑 | 王 水 尚 蕾

特约编辑 | 朱新云

装帧设计 | 李尘工作室

责任印制 | 刘 银 程文照

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267120 64267397

印 刷 | 北京合众协力印刷有限公司 010-69578718

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710×1000mm 1/16

印 张 | 16.5

字 数 | 220 千字

版 次 | 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-80769-627-8

定 价 | 42.00 元

版权所有, 侵权必究

序 一

韧者行远

中国生活用纸专业委员会主任

曹振雷

很荣幸作为《韧者行远》一书的读者，郑重地向各位推荐这本书。《韧者行远》一书呈现了维达集团30年的发展历程，回顾了以李朝旺主席为首的企业家带领全体员工孜孜不倦的创业史和一个与人们生活息息相关的著名品牌的诞生和成长史，从中我们能够深深体会到当代中国民营企业家在国际化的背景下，积极探索，坚韧不拔，忘我奉献，创立并培育出国内外知名的一流品牌的感人精神。

回顾维达集团30年的成长道路，我体会最深的是维达集团一直把创新作为企业发展的推动力。在创建初期，维达第一个打破了以生产带动的传统模式，首先从市场开发和品牌建设入手，开创了当代中国生活用纸企业发展的新模式。在快速发展时期，维

达不断进行技术和管理创新，无论是在投资效率、运行成本还是在产品质量及其稳定性等方面都处于国内外的领先水平。在市场开发方面，维达也不断创新，在成功引入功夫熊猫和喜羊羊等动漫卡通的同时，加强了对电商渠道的合作开发。近期在技术上，维达又在节能降耗、全幅后加工技术和成品自动化储存、配送自动化等方面取得重大进展，引领行业的技术进步。

30年来，维达一直把满足消费者的需求放在首位，不仅为改善消费者的生活质量研制了一系列的生活用纸产品，而且坚持确保产品质量的稳定性。维达员工正是选用最优质的原料并精心加工，以“坚韧不拔”的精神做好每个产品，将这个“韧”劲持久一致地传递到每个产品中。这个“韧”，最终体现在维达品牌在市场中的领先地位上。

自2007年在港交所主板上市以来，维达集团迎来了快速发展的时期。尽管由于国内外形势变化，困难加剧，但是维达集团在行业中的地位和在消费者中的信誉仍然稳步提高。特别是近年来，随着维达集团完成了对国际和国内卫生用品品牌的并购，为走向多元化和国际化打下了坚实的基础。

我坚信，维达集团的全体员工将继续坚持创新发展的理念，发扬维达“坚韧不拔”的精神，在已经确立的多元化、国际化的道路上稳步前行，全方位服务消费者，为提高消费者的生活质量做出更大贡献。李朝旺主席为他领导的进入而立之年的维达集团

谋划好了美好的未来。把维达品牌的根深深地植入消费者之中，把维达的“韧”的精神发扬光大，在建设百年维达的道路上取得更大的成就！

祝维达集团的明天更美好！

序 二

“谦”以待人，“韧”以临挫

香港史蒂文生黄律师事务所合伙人、资本市场部主管、

江门市工商业联合会荣誉会长

劳恒晃

我认识李朝旺先生、余毅昉女士及董义平先生已经接近15年时间。

1999年，正值维达集团错失第一次上市机遇之际，我作为律师事务所企业融资部门的主管，临危受命为维达集团再战国际资本市场担当集团律师的角色。经过几次的融资及引进境外股东，维达集团最终于2007年在香港联交所主板上市成功，我深深感受到维达集团的成功来之不易，而维达人的能力和魅力是其中最重要的一环。

维达人的谦逊、坚韧、远见是中国企业中少见的。在我职业生涯中，前后参与了近百项企业上市工作。很多中国企业的老板，在企业上市之后患上“上市亢奋症”，意气风发、不可一

世，把最初做企业时的实干精神都抛弃了。而维达人不一样。

我经常与李朝旺先生在微信上交流。李朝旺先生是一个谦谦君子，宅心仁厚。他的微信格言为“吃亏是福”，这正是他一贯的做人做事原则。

李朝旺先生是一个真正的领导者，他高瞻远瞩；余毅昉女士对集团的所有事务了如指掌，尤其是对任何所有数据倒背如流；董义平先生是扎实的技术人，是生产设备的专家；而张东方女士则给维达带来了先进的管理经验和广阔的视野，她注定会在维达国际化的道路上大展拳脚。我所的同事都非常喜欢与维达人合作，对维达的事视同为自己的事。

自维达上市以来，我所协助维达集团在国际资本市场上完成了很多里程碑式的交易。维达人不仅扎根当地，同时也能够快速适应国际化的资本市场运作。在香港中环这个日新月异的国际金融中心，维达人展现了非传统、善于变革的风范，令人眼界大开。

近年来，维达成长为国际化的企业，我感受到维达将企业利润回馈社会，承担及奉献企业的社会责任，这在传统中国企业中是少有的。维达集团旗下的纸制品一直坚持使用原木浆，他们对产品质量的执着和为消费者负责的态度难能可贵。李朝旺先生等几位维达创办人更牵头成立了维达慈善基金会，维达人用心、用真诚做慈善，“救心行动”等慈善活动引起了社会的广泛关注和

赞扬。而以李朝旺先生为主席领导的江门市工商业联合会，经常举办业务座谈及各种专业讲座，为当地企业家商务往来、经验交流、实现“走出去”提供了一个便捷的平台。

“谦”以待人，“韧”以临挫。我希望维达集团业务蒸蒸日上，迈向下一个辉煌的30年。

序 三

感恩·远行

维达集团董事局主席 李朝旺

一遍又一遍，看完《韧者行远——维达30年路与梦》，我的心情很难平静。

记忆被瞬间打开，时光如潮水般涌进来。一直以来，我和同事们总是每天忙忙碌碌，忙于想方设法令企业长大、发展，忙于处理企业前进过程中遇到的障碍，忙于工作和奋斗，从来没有空回头看看。

我们一直认为，成绩和成功都属于过去，哪怕它是昨天发生的。维达人的性格不是贪图享受，不是在成绩簿上沾沾自喜，而是不断从一个胜利迎接另一个胜利，完成一个目标就立即投入到下一个目标。

拜维达30周岁之缘，有了这本书，市场部的同事们几个月前与我讲这个梦想时，我觉得梳理一下30年的想法挺好，就与作者团队

匆忙聊了两次，更多的时间是他们自己在挖材料、理思路。令人意外的是，仅仅过去了三个月，他们就把这本书的完整书稿发给了我。

书稿我细读了两遍，读的时候大多是在深夜。令我震惊的是，维达项目团队有如此的速度与能力，能在这么短的时间内，就将维达30年发展的过程中的重大事件、重要人物、重要的地点等如此深度地挖掘、梳理、总结展示给读者，这是相当不容易的。我要感谢项目团队极为高效和富有成果的工作，尤其感谢创作团队对大量资料中颇富价值的梳理、构思和把握、总结。这种创作的功力令人印象深刻。

维达走过30年，一路风雨，走到今天靠的是什么？靠的是维达的团队。而支撑起团队勇往直前、奉献进取的是一种什么精神？本书给出了自己的独特观察，那就是“韧的精神”；也给出一个极其形象的描述“榕树精神”。这些发现与提法非常独特、新颖，又与维达的历史与事实深度吻合，很有价值。当然，支撑维达内在的力量绝非一种，维达精神的内核是“专业专注、诚信务实、创新进取、环保健康”。有时候旁观者清，读者可以借此机会，在大量翔实资料的基础上进行更多富有价值的联想与解读。

过去的30年是中国波澜壮阔、持续改革开放的30年，也是中国经济持续上升、不断跻身世界前列的30年。国家经历巨大的政治、经济、社会变迁，世界也因互联网、新技术和全球化的浪潮

日益变成一个村落。维达十分有幸，诞生于这个伟大的、风云激荡的年代；维达人也应该庆幸，能够靠我们集体的努力和智慧，在这个历史机遇中有所作为，创造出—个品牌的成长故事。

30年中，许多人走在了一起，因为维达，命运发生了奇妙的链接，发生了一系列的化学反应；许多人更将火热的青春年华奉献给了维达，无怨无悔。我相信，维达是有情感的、有血有肉的，它能够感知到数千人共同努力和战斗的共鸣，它也应该因此更有信心在未来的全球梦中掀起更大的波浪。

这本书中出现了大量的人物，也呈现出诸多维达发展过程中的细节，很多人、许多细节勾起我的回忆，往事历历，像昨天一样清晰，令我感动和激动不已。30年来，作为企业的决策者、参与者和见证者，我和维达人一起战战兢兢，努力拼搏，推动着企业的发展 and 进步，我本人更经历了每一个重大事件和每项重大交易，因此回顾起来百感交集，思绪万千。

今天，30岁的维达算是有了一点点的成功和成就。这是值得庆祝的，但绝非值得炫耀。企业的经营是一个长跑，未来还有下一个30年，需要我们继续努力。我们要做的是—个长跑冠军。

借此机会，我要祝贺维达——生日快乐！

同时，此刻的我心中更有诸多感恩。借此作序的机会，首先，我要感恩这个伟大年代，是它让我人生经历苦和乐，更让我懂得珍惜每一次机遇和机会。

其次，我要感恩国家的改革开放。我们遇上了一个最好的年代，一批批民营企业由此诞生。同时，维达的成长离不开包括广东省、江门市新会区各级政府以及各个省份的地方政府对维达的大力支持。

第三，我要感恩维达的“上帝”——广大的消费者。没有你们一直坚“挺”维达，相信维达的高品质，认可维达人，使用维达产品，我们的信念不可能坚持到今天，维达也不会有今天的成就。

第四，我感恩我的团队。拥有这批团队的确是我一生中最得意的事情，没有他们的团结进取、勇于担当、智慧奉献，维达不可能顺利走到今天。他们也是维达未来继续发展、再造传奇的脊梁。

第五，我要感恩维达的合作伙伴，感谢你们长期以来的支持信赖。在维达遭遇困难的时刻，你们选择不离不弃，与维达风雨同舟、共同面对，这才有了维达产品的高品质，企业的快发展。

第六，我要感恩我的父母，是他们一生无私奉献，通过辛勤劳动之手把我们育大成人；感恩我的家人、亲人、朋友，在我人生、事业处于顺境、逆境的时候都会给我最大的帮助和帮忙。

虽然小有成就，但维达还有更大、更久的梦想。维达和更多中国的优秀企业一样——在路上，在追求更大的中国梦、全球梦的路上。我们将开启新的30年更为波澜壮阔、激动人心的征程。

这是一场远行。全体维达人，你们准备好了吗？

引 子

距离广州100多公里外的广东省江门市新会区南部天马村有一个叫天马河的河心沙洲，上面长着一株500多年历史的大榕树。这棵树长得十分奇特，树冠大得出奇，浓荫覆盖着天马河河心岛上约20多亩土地，树枝垂到地上，扎入土中，成为新的树干。这样，随着时间的推移，这棵大榕树竟然独木成林，成为当地奇观。

乘小艇从近处看，榕树枝藤交错，犹如原始森林；从远处看，就成了浮在水面的绿洲。林中栖息着成千上万只白鹤、麻鹤、灰鹤和其他鸟雀。白鹤、麻鹤朝出晚归，灰鹤则夜作昼息，它们相互更替，井然有序，真是一树一世界，万鸟作天堂。

20世纪20年代，此情此景为作家巴金遇见，后者写下了脍炙人口的《鸟的天堂》，这里便因此闻名天下，现在，这里是著名的国际级生态旅游景点，全国最大的天然赏鸟乐园。

可以说，巴金文中“一株榕树便天堂”概括了小鸟天堂的特

点。后来，著名戏剧家田汉在20世纪60年代也曾到此一游，专门赋诗赞叹：“三百年来榕一章，浓荫十亩鸟千双。历难经灾全不犯，人间毕竟有天堂。”

榕树为桑科榕属乔木，原产于热带亚洲，是我国华南地区重要的树木之一，以树形奇特，枝叶繁茂，树冠巨大而著称。它生长快，寿命长，而且神奇多变、形态别致，因此，它被视为长寿、吉祥的象征，寓意荣华富贵——因此成为栽培树桩盆景的优良用材，是具有传世意义的上乘树种。

同时，榕树具有贱生、易长、浓绿、常青的优点，真是给点阳光就灿烂，给点雨水就浓绿，根、干、枝、叶无美不备。更重要的是，榕树浑身都是宝，兼具食用、药用和园林观赏三大用途。

更为独特的一点是，榕树独有的气根千丝万缕，似长髯随风飘拂，又像垂柳婆婆多姿。它依赖母体的营养，并吸收空气中的水分、养分不断朝下伸展，一旦气根尖端的生长点（又称白点）触及泥土，甚至只要触及客土树体破损处或凹陷处积存的少许土壤，便会长出根系，最后成长为一代新树，形成枝干交织，像藤蔓一样同根生长、脉络相连的“连体生长”现象，产生出“多代同堂”、“独木成林”的自然奇观。

所以，在南国人们的心中，叶茂枝繁、苍劲挺拔、古朴稳健、生生不息的榕树已经成为独特的精神象征，并被赋予丰富的

文化内涵。

本书要介绍的是另外一棵“榕树”，它也同样位于新会区——在会城镇东侯工业区内。这是广东江门市另外一棵标杆性的“大榕树”，它的“气根”遍布中国各省，更通向海外；它已经成为中国造纸界的最大的“榕树”之一。这是一棵“经济榕树”，更是一棵“产业榕树”，它就是维达集团。

它的成长从一间街道福利小厂开始，不断开枝散叶，从江门走向了全国甚至全世界，在湖北、上海、四川、北京等地先后建起了分厂，在香港、美国、澳大利亚等地设立了分公司，产品也远销到香港、澳门、澳大利亚、马来西亚、新加坡、英国、日本、非洲、美国等国家和地区。

2004年，时任广东省省委书记的张德江勉励维达“要做中国生活用纸最大的一棵榕树”。如今10年过去，维达已然长成一棵枝繁叶茂的大榕树，成为全国特大型生活用纸生产企业，2013年销售额达67.98亿港元，成了国际型集团公司。

上万维达人视这棵“大榕树”为自己的家园，激情付出，辛勤工作，勇于开拓，不断创新，表现出极强的扩张性、非凡的生命力和抗风险能力；而且尤为可贵的是，在已经成就维达这一中国著名品牌的今天，它仍然充满生机与活力，选择再度踏上新的30年征程。

2014年9月，维达在香港的上市公司维达国际（03331.HK）

宣布，正式整合全球领先卫生用品及林业产品公司爱生雅（以下简称SCA）中国内地、香港及澳门的卫生用品业务。SCA是全球第二大、欧洲第一大卫生用品和林业公司，2013年销售额超过107亿欧元（相当于856亿元人民币）。该交易于当年10月完成后，维达国际将可在免专利权费的基础下取得SCA品牌“Tempo得宝”在中国内地、香港及澳门的永久及独家使用权。公司还将取得“Dr. P（包大人）”及“Sealer（嘘嘘乐）”在中国内地、香港及澳门之商标拥有权，并取得多个SCA全球性品牌“TORK（多康）”、“TENA（添宁）”、“Libresse（轻曲线）”及“Libero（丽贝乐）”于中国内地、香港及澳门的独家使用权。

此举意味着什么？意味着维达这棵“大榕树”除了拥有维达品牌外，还将独立负责管理SCA这个国际公司的相关品牌在中国市场的独家营销；意味着维达集团与SCA两棵“大榕树”根气相连，你中有我，我中有你，紧密结盟，开始以新的阵势、新的产品和品牌组合，重新在中国市场展开新一轮的竞争。

这一境况与30年前维达起步时是如此的迥异。那时它只有产值几十万元，资不抵债，是一间濒临倒闭的镇办福利工厂，政府领导觉得它是个包袱，银行觉得它是个“血吸虫”，但沧海桑田，时间是最大的魔法石，现在的维达是当地政府“金榕奖”的获得者、银行和国际豪门的宠儿，是被寄予很大地域乃至产业期望的“榕树”。