

富思特是狮

章治安 著

F U SI TE SHI SHI



湖北长江出版集团
湖北人民出版社

总策划 难平

富思特 是狮

F

章治安 著

U SI TE SHI SHI



鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

富思特是狮/章治安著.

武汉:湖北人民出版社,2010.11

ISBN 978 - 7 - 216 - 03557 - 6

I. 富…

II. 章…

III. 包装—轻工业—工业企业

IV. F426.84

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 098051 号

富思特是狮

章治安 著

出版发行: 湖北长江出版集团
湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:武汉市楚风印刷有限公司
开本:787 毫米 × 1092 毫米 1/16
字数:490 千字
版次:2010 年 11 月第 3 版
印数:8 001 - 13000
书号:ISBN978 - 7 - 216 - 03557 - 6

经销:湖北省新华书店
印张:38
插页:2
印次:2010 年 11 月第 3 次印刷
定价:22.00 元

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

编者的话

随着我国社会主义市场经济体系的建立,企业的自主权得到了充分发挥,而市场经济是竞争经济,特别是在我国加入 WTO 后,竞争更加激烈,企业经营管理的好坏,直接关系到企业的兴衰存亡。如何加强和改善企业经营管理,如何加快企业的技术进步、增强企业在市场中的竞争力,如何建设一支高素质的企业干部职工队伍,等等,都是摆在我国所有企业面前现实而又直接的问题。国内经济学家们对这些问题已高度重视,进行了积极而富有成效的探索,取得了一批理论成果,并在实践中得到运用。

理论创新离不开对具体实践经验的总结。对于相对苍白的理论来说,实践的生命之树是常青的。基于这种想法,我们尝试着推出一批由来自第一线的企业家们自己撰写的谈经营管理自己企业的著作。这些由企业家从实践中总结出来的企业经营管理理论,尽管或许还不够严密、不甚成熟,有的还可能失之偏颇,但它们都是鲜活的、有血有肉的,在实践中被证明是行之有效的,是企业家们心血的智慧的结晶,显示出他们勇于实践、大胆探索、锐意进取、开拓创新的可贵精神。

《富思特是狮》就是这些企业家自己谈经营管理的著作中的一部。本书作者章治安为富思特集团总裁,从企业制度管理和企业文化管理两方面进行了大胆的探索。希望他们的一家之言能够对企业界同仁和理论工作者的实践和研究有所助益。

简 介

章治安，湖北云梦人，中国包装联合会副会长，中国人民大学MBA 硕士研究生，中国包装界优秀企业家，“五一”劳动奖章获得者，湖北省九届人大代表，十届、十一届全国人大代表，湖北省孝文化研究会副会长，是孝道系列调查报告《补碗》和《孝道同行》的总策划，其业绩数据已录入中国优秀企业家数据库。

十多年前，章治安所治理的企业只是一个小县城的一个濒临倒闭的包装企业，而今已发展成为一家多元化集团公司——富思特集团，其核心企业已被中国科技部授予火炬计划推广重点高新技术企业。

十多年的成功实践，章治安靠的是软硬两手管理——制度管理和文化管理，《富思特是狮》书中的精华部分就是对这刚性管理和柔性管理的论述，其中“三合一混血儿管理机制”、“富思特飞航发展模式”、“第三契约《狮道十诫》”等，在业界精英眼中都是较新颖的东西。

本书初版为 2002 年，2007 年第二版发行，2010 年第三版发行。

第三版《富思特是狮》是章治安以在东西方传统文化、当今世界流行的现代文化和正在实践探索的社会主义文化中学习汲取到的优秀成分融入其企业文化建设的产物。特别值得一提的是，章治安在治理企业、建设企业文化的过程中，悟出了一些超出企业治理范畴的东西，如他提出的人类四大主流精神的观点、四大主流精神协调均衡合流并行共创人类后工业时代新文明的观点，可能不仅只会受企业界这一特定读者群的喜爱，甚至一些政界、学界精英也会对此书产生较浓的兴趣。

文化融合的先锋

——再版序

章治安先生所著《富思特是狮》中阐述的富思特文化是强势文化。

应该指出的是，章治安先生的强势文化理论产生得较早，这一点可从章治安先生十多年以前在企业的例会讲话中看得出来，至于章治安先生成书《富思特是狮》那是 2002 年的事，比市面上众多的“狼道”书籍也要早一些，这是十分可贵的。当此书再版之时，奉行强势文化的企业家也是东方企业家中的大部分。他们信奉狼道、狼智、狼哲学和狼生存法则，原因之一是世界经济大融合时“狼真来了”，中国人要在“夺财之场”上与“西方财狼”共舞，岂能不通狼道？此为众多企业家信奉狼道的原因之一；原因之二是大多数企业家意识到中国人几千年传承下来的儒家文化太过中庸，太过谦和，以至柔弱，所以应彻底地反其道而行之——抛“儒”而从“狼”！

但可贵的是，章治安先生的狼性学说不是一般的强势文化，与一般的狼性学说有本质上的不同。章治安的富思特文化是刚柔相济、智勇并存、东西合璧、三元共生！（三元为后文提到的东西双方传统文化、当今世界流行的现代文化及正在实践探索的社会主义文化）

一般说来，好多狼性学说一味强调“狠”和“刚”，以至于现在又有人著书立说写出了狼性的 24 种缺陷。章治安先生的狼性学说，不是普通的狼道，而是较高层次的“狼道”加“慧道”和“善道”，就其“狠”而言，狮之狠要胜过现在好多人喜欢的“藏獒”。狼虽然有共同御敌的团队精神，狮更有率领团队的领袖风范。所以，富思特文化

中的“以狮驭狼，团队作战”与其他狼性学说最重要的不同是，章治安先生特别强调富思特文化中的“慧”字和“善”字，他不仅把著名书法家张秀写的“循章而治慧治而安”八个大字一直高悬在办公室中，也把“厚德载物”几个大字挂在办公室最显眼的地方。所以章治安率领的队伍既勇且慧，所向披靡。一味强调“狠”的学说，一般人认为其缺陷只在于容易忽视“柔”。但更深层的认识是，一味讲“狠”的最要命缺陷不是少“柔”，而是缺“智”。此智为大智，而大智则为“慧”，这大慧不是指计谋、算计和策略，“大慧”是指能从东西双方传统文化、当今世界流行的现代文化及正在实践探索的社会主义文化中汲取最有用的东西的那种灵性。章治安先生多次在企业例会上关于三个契约（柔性的文化契约、刚性的制度契约和介乎于刚、柔之间的第三契约《狮道十诫》）的演讲，无不是汲取多元文化精华用于本企业管理的文字。作为十届、十一届全国人大代表，所提议案与建议之文字更是无不闪现着多元文化相融的智慧之光。

一般说来，西方文化中的“刚性”较为明显，但决不能说西方文化中就没有“柔性”。“刚性”只不过是西方文化中的三流罢了。我们说，东方文化特别是“儒家文化”中的“柔性”较为明显，也只不过“柔性”是儒家文化的主流，绝不能说儒家文化中就没有刚性。孔子的父亲，名叫叔梁纥，是个臂力过人的武人，在战场上骁勇善战曾立下过战功；孔子本人也不乏刚性之勇，在征战杀伐的战乱时期，敢于周游列国，劝说各国君主放弃征战，接受自己振兴礼乐、拯救百姓于水火的主张。“儒侠”主要不是区别于“剑侠”、“隐侠”类的侠的一个类别，而是中国文学中研究武侠文学之思想依托和起源的一种较主要的见解。这种见解以为，侠与儒有着共同的起源。孔子的“志士仁人，无求生而害人，有杀身以成仁”是侠的基本思想和行为准则。有人著书，从儒家学说中找到了小国人的武士道精神，这著书人叫梁启超，书名为《中国人之武士道》。该书选取七十多个春秋战国时期来自各个阶层的著名人物，其中有刺客、侠客、将军、宰相、太子甚

至君主,作为中国武士道的代表人物,其中孔子在书中被推为中国武士道开创第一人。该书指出孔子在外交场合不惧强齐,勇敢坚定的维护争取鲁国的利益,并列举了具体的事例。该书同时指出中国的尚武精神是在秦、汉之后才归于瓦解湮灭,并分析了这种瓦解与消失的历史过程和原因。所以我们现在可以说只要是能在这个世上历久而不衰的文化,它的总根必定是一种刚柔相济的文明现象,否则它早就夭折无疑了,决不能长成能覆盖地球一方甚至覆盖整个地球村的文明之绿林。

有研究表明,一个国家、一个地区,哪一块能做文化融合的先鋒,哪一块便能繁荣昌盛。在东方国度中,日本是文化融合的地区先鋒,日本人先是学了中国的儒,得了印度的佛,后又拜了西方的天主,最终使民族精神变得以刚为主,刚柔相济,被世人誉为“剑”与“菊”共存的民族。同样道理,一个能做文化融合先鋒的人,他的事业也必定兴旺发达。本文提到的那位以孝治企的企业家和本书作者章治安先生都是这类成功人士的代表人物。

这些成功人士之所以能成为文化融合的先鋒一是由于他们好学,二是由于他们善学。本书作者章治安先生原来学历并不是很高,可他利用了几年的业余时间,硬是拿到了中国人民大学的 MBA 学位。跟其他成功人士一样,章治安先生的书柜里摆放着古今中外的各类书籍,只不过跟有些成功人士不一样的是章治安先生摆放在书柜里的每一本书要么是要读的要么是要用的,绝没有一本是用来装门面的。每个周末,章治安先生都会在企业例会上进行长达一个多小时的讲话,讲话除了工作安排和任务布置以外,大部分都是针对企业具体情况而进行的企业文化建设和企业制度建设而作的演讲,这每周一次的演讲稿都是他亲自动笔写成的。就是这样坚持多年,终于于 2002 年写成了《富思特是狮》,该书较详尽地阐述了富思特管理模式,即以文化管理为左翼,以制度管理为右翼的飞行管理模式。经过 5 年时间,章治安先生于 2007 年再版修订了该书。

在改革开放第二个三十年的头一年,即 2010 年,章治安又完成了《富思特是狮》的第三版。打开第三版《富思特是狮》,我们会发现文化融合的文字更为明显。《富思特是狮》第三版的正文分为四大部分,前三部分是《崇尚竞争 挑战危机》、《信守契约 多方共赢》和《软硬约束 遵规守法》,最后一部分是《孝道企业 民族共荣》。您只要读完全书,就会发现刚性的狮文化与柔性的孝文化是如何水乳交融般地融合在一起,表象为勇者文化的著作中又闪现着何等不同寻常的大善大慧的灵光。

富思特文化是一较为独特的企业文化,它汲取东西双方传统文化、当世公认当今世界流行的现代文化及正实践探索的社会主义文化的精华,似是“三分法”的产物。

富思特企业管理机制是三合一混血儿机制,即保留国有企业的党团工会组织管理,引入民营企业的非铁饭碗用工管理,学习外资企业的精细契约生产管理,也可说是与“三分法”沾上点边儿。

富思特约束方式就是文化约束、制度约束外加《狮道十诫》,把《狮道十诫》单列是因为它介乎于软硬约束之间,肯定是“三分法”的产物;章治安先生是倾向赞成三分法的。

在《富思特是狮》第三版中,章治安先生提出:

富思特精神 竞争精神+契约精神=富思特精神

富思特意识 竞争精神+契约精神与法制精神+良善精神合流并行共创人类后工业时代新文明

富思特契约 《狮道十诫》

富思特追求 竞争+契约+约束+感恩 打造中国首家孝道企业(封底语)

富思特人格 经济人+契约人+法制人+孝道人=富思特人

富思特形象 良善的狮子

富思特信念 竞争守约 和谐共赢

富思特口号 打造孝道企业 与民族共进共荣

独特的富思特文化重点阐述了四个方面的内容,即崇尚竞争挑战危机、信守契约 多方共赢、软硬约束 遵规守法、孝道企业民族共荣。

章治安先生正是通过以上四个方面企业管理和发展的实践,悟出超出企业范畴的关乎人类社会发展的四点看法:

一、老子说治大国若烹小鲜,本人说烹小鲜若治大国。本人认为,本企业的管理、发展与人类社会的治理、发展同理,人类只有四大主流精神(竞争精神、契约精神、法制精神、良善精神)合流并行,我们才可共创人类后工业时代新文明。中华民族通过数千年传统文化教习而养成的良善精神应成为人类第四大主流精神;

二、我国市场经济运行初期一些原始积累过程中诸多劣行的出现,所谓的信仰缺失和敬畏丢失不是主因。主因是我们没及时引入市场经济中必不可少的契约精神、没适时完善我们的法制精神;

三、东方人要学习西方人的契约精神,西方人要学习东方人的良善精神。国人对人类四大主流精神所应有的态度是:保持竞争精神 引入契约精神 完善法制精神 发扬光大良善精神;

四、什么样的文化、什么样的制度、什么样的经济以及什么样的生活方式、什么样的思维方式、什么样的教育方式能使得人类四大主流精神合流并行,什么样的文化、制度和经济,什么样的生活、思维和教育就是较好的那种。话也可以这么说,一个国家或一个地区的各路精英们为使这人类四大主流精神能合流并行而不断调适本国或本地区的文化、制度和经济以及生活、思维和教育方式,这类国家的文化、制度和经济以及生活、思维和教育方式就会越来越较其他的优越。但关乎国家民族的文化、制度和经济发展模式等的调适也好、变革也罢,那都是政界和学界精英们的事了。

读者朋友们,看了以上文字,是否可大致了解到富思特文化的刚柔相济、智勇并存、东西合璧、多元共生? 笔者相信,只要你能读完此书,甚至只大致了解一下富思特飞航模式、狮道十诫、三合一混

血儿机制、人类四大主流精神等精华部分，大部分读者朋友就会得出与本人相同的结论。另外，笔者还相信，有些读者朋友还会看出，富思特文化中的慧到底有多大。富思特文化中之“慧”可慧到让一位企业家在“烹小鲜”时能悟出“治大国”的非同寻常的道道来，您还能说这种“慧”不是大慧么？至于富思特文化中的“善”，读者朋友们只要读完本书第四部分就可了解得十分清楚。

湖北省孝文化研究会副会长 刘重平

初写于 2007 年 6 月 28 日

修改于 2010 年 9 月 28 日

于孝都槐荫树下

序

很多人可能都有这样一种感觉：我们平常关注到的很多东西其实并不一定值得我们关注，而很多没有被我们关注到的东西也不一定就是没有价值的。现在，企业讲述自己的发展经历和经验已不是什么新鲜事，但当本书作者请我代为作序时，我欣然应允，并期待这部书早日出版，因为这部书所包含的不只是经历和经验，像“富思特文化”、“三合一混血儿机制”、“飞行管理模式”等已是成功的科学管理理论，它以新的治企理论丰富了我们社会科学发展的成果。向社会奉献这一成果，无疑是一大益事。

本书的主角富思特，是一家位于湖北省云梦县、刚刚组建集团的普通企业，但就是这家企业，却创下了在短短十多年里，从一家濒临破产的小县办薄膜生产厂，迅速成长为在华中地区处于龙头地位的包装材料集团的奇迹，被评为“全国轻工业优秀企业”、“全国优秀包装企业”，被国家科技部授予火炬计划推广重点高新技术企业。下面这组数据清晰地描述了富思特步步坚实的发展历程：

1990年，从德国引进年产3000吨BOPP，薄膜生产线投产，年产值4032万元人民币；

1995年，从德国引进年产6500吨BOPP薄膜生产线投产，年产值8769.2万元人民币；

1996年，被评为国家大型一档企业，年产值19210.1万元人民币；

1998年，先后购并云梦县金泽宾馆和海南普莱士包装制品有限公司，开始向集团化方向发展，年产值25822.6万元人民币；

1999年,第三期技改工程年产10000吨BOPP薄膜生产线投产,年产值25710.1万元人民币;

2000年,三期工程竣工,年产值28641.5万元人民币;

2001年,被国家工商总局评为“全国重合同、守信用企业”,年产值46044.3万元人民币;

2002年,第四期技改工程年产4000吨CPP多层共挤缠绕膜生产线项目破土动工,同时富思特集团组建完成,成为一个跨地区、跨行业的大型企业集团。

当然,推介富思特的意义,不仅在于它作为一个企业个体在发展中取得的成就,更主要的还在于它在企业发展过程中所形成的独具特色的运作机制、管理理念和管理模式,对我们很多企业,特别是国有企业的发展有重要启示。

富思特的一大创造是“混血儿”机制。富思特的前身是国有企业,在其发展过程中,又吸纳部分民营企业加盟,并引入了外资企业的现代化管理模式和经验,使之成为一种国有、民营、外资三合一的机制。富思特能获得高度、快速的发展,实行这种“混血儿”机制是关键。

这种“混血儿”机制的特点就在于,一方面能最大限度地调动个人的积极性和资本的责任心,另一方面又通过控制与协调,规避单一机制所可能带来的负面影响。机制融合以后的企业,虽然民营股本占很大成分,但员工们当家做主的精神风貌未变,企业对员工的人本管理的优良传统未变。三合一的“混血儿”机制,应该说为我国国有企业的改制提供了一种新的范式,一个成功的范例。

任何一种新的机制,筹划起来固然不易,但实施起来的阻力是可以预见的。富思特能将三种机制合而为一,实现良性互动,在很大程度上得益于这个企业有一位优秀的企业领导人。原云梦塑料薄膜厂厂长、现富思特集团总裁章治安,从企业初创至今,一直担任核心领导职位,并且实实在在地发挥着主脑、舵手的作用。可以说,

富思特迈出的每一步,所作出的每一项重大决定,都体现出章治安在治理企业问题上方方面面的思考。作为企业管理基石的企业文化“富思特文化”以及企业的基本管理思想“搅拌原理”,就是他根据企业实际而自创的。而富思特在抓主业、创业绩的同时不忘回报社会,支持公益事业和地方经济的发展,也是他所积极倡导的企业目标取向。可以想见,如果没有这样一位尽心尽力、而又富有思想和领导才能的企业领袖,要从云梦这样一个并不十分富裕的小县城培育出可以在全国包装业界排得上号的龙头企业,并不是一件容易的事情。

这让我想到企业发展与企业领袖的关系问题。由于中国市场经济的特殊性,掌管一家国有企业的经营权,也就等于宣告了这个企业领导人个人政治生命的新开端。有的国企领导人可能正是因为太过于注重个人的利益而没有对企业投入全部的精力,最后导致治理企业成绩平平。而富思特的企业领导人则将个人利益与企业利益紧紧联系在一起,勤于为企业去思考和实践,对企业投注了大量精力。也正因为此,章治安不仅以其卓越的成绩被中国包装技术协会等单位授予“全国优秀包装企业家”、1998年“中国包装十大杰出人物”称号,还于2001年荣获“全国五一劳动奖章”。从某种意义上说,是作为企业领袖的章治安造就了富思特,同时也是富思特这个企业造就了章治安。

富思特的另一大创造是他们独具特色的企业文化。富思特很早就开始重视对企业文化的建设。当他们于1999年着手设计富思特形象识别系统(CIS)时,就特别强调企业理念的重要。在CI设计中,他们一反普通的CI设计重视觉、轻理念的做法,在理念识别(MI)设计上花费了不少心思,既注重结合企业眼前的实际,又审时度势,对企业将来的发展作出恰当的预计,使设计的理念兼具实用性和包容性、调适性的特点。最后富思特以数万字的篇幅来描述他们的设计成果,其关于企业宗旨、精神与信念,企业文化,以及企业

发展、经营与管理等方面的理念和基本战略,直至今日都仍然具有极强的指导意义。

经过长期的积淀,富思特现已形成自己独有的企业文化。其中的精华便是作为企业文化核心的“富思特文化”。

富思特对“富思特文化”的阐释令人深思。“富思特文化,首先是崇尚竞争的强者文化”,富思特没有按一般的惯性思维来强调中庸与平和,而是明确主张要崇尚竞争、挑战危机,崇尚强勇、克服怯弱,惟有如此,才能适应现代社会激烈残酷的市场竞争,才能成为勇者与强者。“富思特文化,更是一种崇尚慧心的智者文化”,这是富思特对狮的灵性与理性的发掘。狮王的作用是强大的,但也是有限的,为此富思特文化倡扬群体力量、团队精神。总之,富思特文化既崇尚优胜劣汰的竞争法则,又主张善待功臣、团队作战,它“既是一种强者文化,也是一种智者文化,既是一种法者文化,也是一种仁者文化,是勇与智的结合,法与仁的互补”。

富思特标举的富思特文化,是他们在激烈的市场竞争面前所发出的大胆宣言,是鼓舞、驱动富思特人不断奋进的精神力量。激烈的言辞给人以当头棒喝的感觉,而在激烈言辞背后透射出来的理智思考。则体现出富思特率真犀利的个性、睿智的头脑和一颗有包容的慧心。

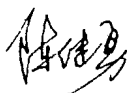
在建设企业文化的基础上,富思特引入现代化的管理思想和管理经验,不断规范自己的规章制度,终于形成了一套具有鲜明个性的富思特管理体系和管理模式。这个管理模式的一个最大的特点就在于,将对企业的管理建立在企业文化的基础之上,强调软性的文化管理和硬性的制度管理两者同样重要,就如同飞机之两翼,缺一不可。富思特科学的管理模式,从管理理念到具体的管理制度,无不彰显出“富思特文化”的基本精神。虽然在今后企业的发展过程中,具体的管理制度和条例会根据新的实际情况作出调整,企业文化也会随着富思特经验的不断积累、思想的不断深化而逐渐丰

富,但基本的管理精神和管理原则是长存的,是一以贯之的。

对于一个企业来说,十几年的路也许真的算不了什么,但我相信,富思特确实有一种独特的治企精神,有一种独特的企业文化,有一个不断丰富发展的科学管理模式,可以支持它勇敢地面对一切。我将富思特称作“发展中的富思特”,就是因为这家企业始终都没有停止发展的脚步,始终秉持逆水行舟、不进则退的信念,在发展中求生存,在发展中求壮大。

祝福富思特。

湖北省社会科学院院长



2009年6月8日

目 录

引子 富思特是狮	(1)
----------------	-----

附：章治安在企业例会上有关企业战略发展的讲话摘录

.....	(3)
-------	-----

第一部分 崇尚竞争 挑战危机

首语	(29)
----------	------

一 挑战管理危机	(30)
----------------	------

1 以三合一混血儿机制集合先进管理要素	(30)
---------------------------	------

(1)能级、能力、级别三配套	(37)
----------------------	------

(2)管理、考核、分配三相联	(38)
----------------------	------

(3)业绩、操行、培训三结合	(39)
----------------------	------

(4)整体、局部、个人三协调	(39)
----------------------	------

(5)奖励、惩罚、扶助三并重	(40)
----------------------	------

2 以飞航形象体现富思特独特管理模式	(42)
--------------------------	------

二 挑战市场危机	(45)
----------------	------

1 变是惟一的不变 变在市场变化之前	(45)
--------------------------	------

2 市场不是战场 竞争在市场之外	(46)
------------------------	------

(1)物流竞争	(46)
---------------	------

(2)营销竞争	(55)
---------------	------

(3)生产竞争	(69)
---------------	------

(4)成本竞争	(73)
---------------	------