

“新时代优秀企业家巡礼”专栏

大型丛书《中国企业家档案(2019)》入选稿件

## 咬定青山不放松

——山东莱阳银通纸业有限公司创新发展纪实

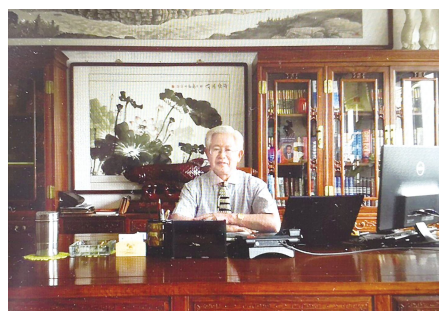
■ 晋珀/文

## 序言

这是笔者第二次采访山东烟台莱阳银通纸业有限公司(下称:银通)和李长增董事长了。

第一次是2007年初,当时银通正在自加压力,转型升级,特种纸王国雏形初显,笔者撰写了《打造中国最大的特种纸生产基地》一文,刊发于2007年1月18日《中国企业家报》和2月1日的《中国贸易报》。此后,整个市场形势变化很大,网络时代纸的文明承载功能和曾经的庞大市场正在萎缩甚至消亡;环保压力,大多传统的造纸企业萎缩甚至完全消亡。日常的联系当中,经常为银通的发展捏一把汗。

发展是硬道理,生存更是硬真理。一晃12载,时光一轮回。许多的时候,笔者总在想:李董啊,这12年你和银通是怎么熬过来的?中国优秀企业家精神在你身上是怎么体现的?



山东烟台莱阳银通纸业有限公司董事长 李长增



李长增董事长和作者

## 特种纸王国皇冠上的明珠

2007年的时候,银通已经是一个特种纸“王国”了。他们的“兆丰”牌水果套袋被市场高度认可,防伪纸系列产品已经开始占领市场,当时李董就自豪地说:“在全国,我们的特种纸产品的种类是最多最全的,市场份额也是最大的!”

如今,12年过去了。到银通的产品室看看,你会惊讶地发现,他们的产品何止是特种纸“王国”,简直是王冠上的“明珠”了!

他们的防伪纸已经成了主打产品,门类最齐全,品种最多,有2000多个品种,主要有:28g(注:纸张分类的g即克,表示1平方米纸张的重量)水印食品防伪纸、60g全埋安全线防伪纸、180-300g安全线防伪纸、定位多层次水印防伪纸、定位多维水印防伪纸、定位高清水印防伪纸、定位黑白水印防伪纸、定位黑水印防伪纸、定位水印安全线防伪纸、多维开窗安全线防伪纸、二维水印防伪纸、浮雕人物水印纸、浮雕花卉、浮雕飞鸟水印防伪纸、高密度开窗安全线防伪纸、高清图精美水印防伪纸、国家证照水印安全线防伪纸、黑白水印防伪涂改防伪纸、黑白水印满版防伪纸、黑水印安全线防伪纸、黑水印彩虹无荧光防伪纸、花式开窗安全线纸、金融银行票证水印防伪纸、连续波纹无端水印防伪纸、满版白水印防伪纸、满版黑水印开窗防伪纸、全埋安全线彩纤防伪纸、商业标签防伪纸、水印黑窗防伪纸、水印开窗安全线防伪纸、通版满版黑水印防伪纸、银行防涂改CBS-1防伪纸、证书水印防伪纸等等,防伪产品覆盖税务、财政、军队、银行、金融、保险票据、选票、医药、酒类商标、景点、演艺门票、服装、化妆品、毕业证书、房产各种证照防伪等等领域。

现在,全国各省市自治区,国税和财政、金融以及国营、民营各行业、各门类都在用他们的防伪纸。公司党委书记闫振飞说:“全国各省市自治区直辖市,银通产品就达到了三十多个。他说,这些都是政府采购,都有严格的招商程序的,也是有严格的质量标准的,而且政府采购信誉好,用量大,合同期长,这对银通的防伪纸是个极大的机遇和考验。”

他们是中国防伪技术协会会员单位,是中国防伪行业协会团体会员单位。他们自己的专利技术在同行业中遥遥领先,曾参与和制定了防伪纸业、果袋纸的相关技术标准。他们在全国同行业中率先通过FSC、SGS国际认证和ISO9001质量体系、ISO14001环保体系认证,企业管理达到了国际领先水平。

银通的水果套袋技术现在早已被国内外果农所认可。在1999年,银通是中国第一家引进、研制和开发这一产品的公司。水果套袋技术产生于日本,长期以来,他们垄断了中国、韩国等国家和中国台湾地区的市场。一次偶然的机会,李董发现了一只小小的套袋,很快对它产生了浓厚的兴趣。当时中国即将加入世贸组织,中国水果要走向国际市场,套袋是必然的技术要求,市场前景非常广阔。于是,银通纸业投入巨资,召集公司科研人员攻关,在很短的时间里,不仅研发出了自己高质量的“兆丰”牌水果套袋纸,而且价格是进口的1/3。自从银通纸业开发了高水平的水果套袋纸,由于质量上乘、稳定,赢得客户信赖,他们的水果套袋纸技术标准后来被国家质量监督总局作为国家标准向全国推广。

现在,他们的套袋纸品种更是繁如秋果:丰水梨袋、柑橘袋、黄金梨袋、莲雾袋、芒果袋、猕猴桃袋、枇杷袋、苹果袋、葡萄袋、柿子袋、桃子袋、石榴袋、香蕉袋、新高

梨袋、柚子袋、不知火套袋、丑橘套袋、蔬菜套袋、高湿强防霉套袋,真可谓无果不套,无果不美!

还是那个日本企业,水果套袋“祖师爷”。当他们知道银通能做套袋纸后,如临大敌,视之为对手,千方百计予以封堵。而初始的时候,银通也只能向他们供纸,并通过他们制成袋销往日本、韩国。他们在国内的江苏、河北、威海甚至莱阳建厂,希望能找到替代厂家,将银通封杀。但李董很诚信和谦虚,供应给他们的纸从来没出现过问题。而他们全国寻找一遍之后,觉得还是银通的产品好。这样二十年下来,他们服了!2015年1月1日,他们将莱阳的厂子整体划归银通,银通的产品也得到延伸,完成了终端产品。

本来是日本人发明的水果套袋,现在成了银通的产品,而且把日本研发的始祖产品死死挡在国门外。不仅如此,他们的水果套袋还得到日本人的认可,凡是出口到日本的水果套袋纸都在银通纸业选购,他们的产品替代了进口,给国家节约了大量外汇。完全可以这样说,他们是水果套袋纸领先企业,是旗舰企业。

至于日常的纸纱复合袋、工业包装袋、手提袋,银通的质量一样顶呱呱!

现在人们饮食更强调环境和“颜值”,食品包装的环保、卫生、精致和高档便成了市场的必然要求。于是他们就开发了食品包装纸系列:月饼包装纸、吸管纸、硅油纸、汉堡防油纸、筷子包装纸、糖果扭结纸、挂面包装纸、茶叶包装纸、厨师帽纸等等,纸张不含荧光剂,完全符合国家食品安全标准。闫书记说,下一步他们将开发烤肉用纸。是啊,烤肉用纸是高档特种纸,现在还是以进口为主,每一餐哪次不用三五张的?这是多大的市场啊!

虽然无纸办公、学习、记录、阅读等日渐增多,但它不可能完全代替文化用纸,只能促使这一领域的产品也更加“高档”。例如现在欧美一些高贵绅士,仍然喜欢使用纸质笔记本,非常高端,一个笔记本折合人民币能达到数百元;比如现在的高端书籍、畅销书、名著、字典等,文化用纸仍有很大市场。这些,都为高端文化用纸提供了一席之地。银通的质量更是顶呱呱!

## 创新发展,浴火重生

李长增董事长在新产品研发、市场开拓中的眼界是宽阔的,眼光是超前的。他站在胶东半岛,就可以把他的产品远销到太平洋的日本、韩国、越南、老挝、柬埔寨、我国台湾、墨西哥、智利、加勒比海岛国、巴西、阿根廷,还有印度洋的印度、孟加拉、伊朗、贝宁、埃塞俄比亚、尼日利亚、坦桑尼亚以及澳大利亚、新西兰等国和地区;李董要求,公司领导人的办公室都至少悬挂中国和世界两幅地图,甚至要挂上韩国、泰国、越南、澳大利亚、日本等国地图,真正做到“胸怀祖国,放眼世界(市场)”。

同样,李董在执行国家政策、环境保护等方面,也是超前的,是为政府分忧和为社会负责的。近年来,银通可以说经历了多次的生存劫难,终于得以凤凰涅槃,浴火重生。

银通的前身是国营莱阳造纸厂,创建于1958年,至今整整一个甲子,与当时的水泥厂、发电厂、化肥厂、化工厂等等都是莱阳财政的“台柱子”;李董1954年出生,莱阳本地人,一直在政界仕途,30多岁时就发展到乡长的位置,可以说年轻有为。别看都在莱阳,但在李董的青少年时期,他也只是知道有个“造纸厂”而已,几乎是“井水不犯河水”,“老死不相往来”。但是,到1993年,组织部找他谈话,要

他到造纸厂当厂长,要他去“拯救”造纸厂。当时的造纸厂由于体制机制僵化,产品品位低、质量差,根本就卖不出去;职工工资拖欠,资不抵债!企业停产。可是,他是共产党员哪!服从组织是第一要务;而且去就必须一心扑在造纸厂,坚决把厂子办好!他的信念是:绝不能把一个国营企业倒在他的手里。

上世纪90年代的造纸厂基本上还是“传统”的麦草纸浆生产,污染非常严重。厂子周围经常是污水遍地,臭气冲天,周边居民怨声载道;再有就是麦草占地广,易燃消防难。李董说,总是焦虑,他的睡眠差就是当时落下的。一段时间过去,不知不觉,忽生一头白发。

治污的根本措施就是关掉麦草生产线,直接从国外进口纸浆。而且,他们都是从美国、加拿大、瑞典、智利进口的高端产品。但是,那需要大量资金甚至外汇。而当时,职工住房还是分配制,厂里按计划要给职工建宿舍。如果“挪用”盖宿舍资金去进口纸浆,必然会“民怨沸腾”。怎么办?

2002年8月21日,李董顶着巨大压力,坚决关掉了麦草纸浆生产线。他耐心给职工讲轻重,权利害。他告诉职工,关掉麦草,进口纸浆,新宿舍肯定要停工。但厂子保住了发展了,大家有工资了,宿舍迟早是可以盖的;如果反过来,厂子没有了,别说盖宿舍了,全体职工都得下岗失业!

纸浆换了,环保基本符合当时的要求了。但互联网“无纸”时代突然到来,再好的书写纸、印刷纸都难有市场,必须开发新的产品。于是,才有了上述的防伪纸、水里套袋纸、食品包装纸等等新产品。

新产品开发出来以后,如何获得市场尤其是国际市场的认可呢?

李董自然有他自己的办法。他放下董事长的架子,伏下身子,背上他的特种纸样品和一箱方便面,只身出发漂洋东渡了。

一位拥有1000余名员工(当时企业职工多)的企业董事长,为他们的产品做起了业务推销员!

他先来到日本、韩国,后来又到了泰国和越南、缅甸。韩国有30多家果袋厂,李长增跑了23家!

主管财务的副总经理王文广说,在泰国,李董亲自下农场手把手地教果农如何套袋,宣讲套袋的好处,终于赢得了包括省长在内的泰国人民的信任。他受到国家元首般的欢迎,省长亲自为他举行欢迎会,陪同他考察水果市场。泰国一些地方生产的桔子有农药残留,形象也不好。套用他们的袋子后,食品安全和果品形象大为改观。

主管生产的副总经理高振东说,那时他们到云南去推销果袋,山路崎岖,一边是无底的山崖,一边是陡峭的绝壁,路很狭窄几乎不能会车。他们坐着农村的拖拉机,真怕掉下去。

闫书记说,我们与董事长出差,中午不吃饭或者在地摊上吃碗面条是常事。董事长8天能跑6个省,这是什么效率!

但是,这两年国家的环保标准更高了,要求更严了。环保一票否决制,再加上其

是,他果断将原来的烧煤锅炉全部换成天然气锅炉。烟筒的“烟”已经完全白了,天完全蓝了。但是天然气成本很高,原来一天3万多元,现在十几万元了。原来一吨汽成本一百元,现在六百多元了。但李董感觉:值!

他们2017年的工作报告有一个数字:当年盈利89万元!一个400余人的中型企业,一个年销售额3亿元的高科技企业,年盈利不足百万元!

要知道,近年来又有多少企业巨亏或者倒闭呢?中国的实体经济艰难如此!

但是,李董说,再难也要坚持,再难也要按政府的要求做。只要坚持,企业就能生存;企业只要能生存,就一定有发展的机会。

李董说,现在我们排放的“污水”,可以养鱼了。省环保厅对他们24小时在线检测,市环保局也经常悄悄地来一声不响拿着矿泉水瓶子装一瓶“污水”就走。他说,原来我们可怕呢,又是让保安拦,又是请吃饭;现在,省事,让他们来去自由……

## 公司如家,团结兴企

李董之所以能带领银通在艰难中不断前行,其中一个主要的原因,就是他将公司办成了家,员工将公司当成了家,李董与员工在公司里都是家人亲戚。

李董来厂子的时候就说,我是本地人,不能异地做官。我必须将厂子办好,要不然对不起大家;现在他经常说,厂子办好了,大家有工作,工资高了,自家的生活好过了,这是最起码的幸福!

公司每年的总结报告,都有一项“值得表扬的先进单位和个人”的重要内容,仅举2017年部分内容为例:

春节过后的环保整治中,公司全体员工识大体、顾大局,自觉服从公司安排,在寒冷中不分昼夜,较快完成了污水治理工程,为尽早开工做出了贡献。这种爱厂如家、与公司共命运的精神值得表扬;果袋厂在原材料连续涨价、竞争激烈的情况下,认真研究市场动向,分管领导对客户靠上做工作争取订单;积极做好员工思想工作,在女工多的情况下,带领员工连续几个月12对12加班(注:一天两班倒,每班12小时),利用班前会解决问题;副厂长于永涛长时间在车间解决问题,设备不正常,半夜也来厂解决问题;业务员、科室人员检查质量,做到了多年无退货和赔偿,实现零风险,取得了历史最好成绩:生产果袋3.88亿个,比去年增长30%。销售3.99亿个,比去年增长28%;果袋厂班长程建利同志和员工李洪东、孙万胜、李磊等同志在工作中任劳任怨,从不计较,在做好本职工作的情况下,还主动帮助别人调试设备等,自觉、主动地帮助他人订纸箱、搬纸箱、装卸车等一些力所能及的工作,在车间中起到了模范带头作用;财务处长王伟霞带领会计,始终坚持“今天的工作今天做,明天还有新工作”的工作作风,特别是出纳宋玉婷同志每天将当日的收付款项明细上报公司领导,认真用心关注每笔款项的来源和付款项的往来帐,有疑问的马上查找汇报;经常回避银行办业务高峰期,不惜牺牲自己中午休

500元、2000元等。员工们本着对自己和公司负责的精神,已经形成人人提建议话革新的活泼气氛。

员工热爱公司如此,公司也对员工们投以温暖的关心与爱护。李董说,我们对员工实行人性和制度化相结合的管理方法,凡是员工提出来的问题,我们发现的,立即改进,千方百计为员工创造好的工作和生活环境。

只要李董不出差,他每天都是第一个来到公司晚上最后一个离开。即使在外,每天也是通过微信工作群安排一天的工作。

公司想方设法地改进机器和工作环境,减轻员工的劳动强度。2017年,在6#机、9#机台机将使用25公斤袋装轻钙等造纸填料,改为吨包加入;对二分厂Φ450盘磨改造更换油封,进退刀改成自动进退刀;7#机压榨丝杠加压改成气缸加压,使用时非常方便;二分厂高浓公司新盖废纸大棚,行车延伸到最佳位置,解决了员工冒雨盖纸、吊纸劳累问题;炎热夏天,8#、9#包装车间员工反应车间温度高,公司迅速新开大型纱窗通风防暑降温。

对员工及家人的事情,公司也当成工作的一部分。员工家里要用一小段铁管,怎么办?别的企业里,要么员工自己去买(未必能买到),要么“偷”。但在银通,只要公司有,只要你通过正常的程序,你完全可以大大方方地去用;车间工作,难免有磕磕碰碰,公司就为大家准备创可贴;炎热夏天,公司为大家准备藿香正气水、冰糕、西瓜、绿豆水等防暑降温物品;逢年过节,公司都会给员工发鸡鸭鱼肉还有当地著名的花生油。双职工领的东西,家里冰箱都放不下;员工家人病故,员工有喜事,公司都会给予慰问,2017年为多名痛失父母的员工发放了经济补助两万多元;员工过生日,公司每人都会送一份精制蛋糕,并通过微信、短信和公司中的LED屏表示生日祝贺。他们还投资15万元,帮助附近团旺镇西留格村修建了一个文化广场,丰富了村民的文化生活。

此次来访,李董的儿子李波接站。他原先也是仕途宦游之人,早已经是镇长了,“白加黑”、“非常6+1”、“365×24”工作了多年。他说,父亲年纪大了,更重要的是,他觉得还是要到实业里多做些实事。他现在完全辞职“下海”了。

初听时没有什么,但仔细回味,笔者感到一阵欣喜:国外都是最优秀的人才做企业,我国也只是当年的“92派”们和十八届三中全会后才有开始“仕而优则商”。李波继承父业,正是李董优秀精神的传承,也是银通企业发展的未来。

## 结束语

银通纸业和李长增董事长是一家普通的民营企业(家)。坦率地说,近年来的发展并不顺利,成绩也并不十分理想,眼前仍有许多困难,今后发展需要付出更多的艰辛。

但是,他的普通并不掩盖其优秀的一面。他爱国敬业遵纪守法艰苦奋斗,他创新发展专注品质追求卓越,他履行责任敢于担当服务社会;他“敢闯敢干、聚焦实业、做



他的因素,原来的几个国营厂,如今就剩下李董的银通纸业了。

2017年,国家大力抓环保。国家规定污水可排放的化学需氧量COD(Chemical Oxygen Demand)标准是500,而市里要求他们在60以下——这样水完全可以喝了。李董坚决响应政府号召,厂子要建污水处理池,寒冬腊月,甚至春节时候,李董和他的团队与工人们一起穿上简单的防护服,跳进冰冷肮脏的污水池里,清除污泥,安装设备……就这样,两个月,他们第一批拿到烟台市污水排放许可证。

市里提倡厂里的能源供应尽快煤改气。但李董听出来了,政府的“提倡”,很快就会变成“命令”。迟早要换,迟不如早!于

息时间,去银行办理业务、完成账单的打印工作。……

高副总说,李董工作一贯非常认真,要求严格。一开始开窗安全线不直,边还不齐,不好看。当时我还在二车间,我与三个车间主任和一个管设备的,四五个人连续三天三宿不回去,工人倒班回家,我们就在车间解决问题。一晚上过去了,早上吃饭,我去买饭。买回来水饺,有人吃着吃着就睡着了……

“小改进,大奖励”一直是著名的华为公司员工管理的一大法宝,在银通也是如此。他们每月都让员工提小改革的合理化建议,只要你建议,根据作用大小,甚至不管用得上用不上,都有奖励,200元、300元、

“拓展国际视野,增强创新能力和核心竞争力”(习近平在全国民营企业座谈会上的讲话),如今的银通已经形成全球竞争力。从这个意义上说,李董是中国民营企业家的普通一员,更是优秀代表。

“咬定青山不放松,立根原在破岩中。千磨万击还坚劲,任尔东西南北风。(郑燮《竹石》)银通纸业和李长增董事长就像株竹子,扎根实业,节节升高。由此,我们看到了银通纸业的希望,看到了特种纸发展的希望,看到了民营企业的希望,看到了实体经济的希望,看到了中华民族伟大复兴的希望!

专栏约稿电话:13701270242