

# 华东周刊

## EAST CHINA WEEKLY

A1 人物 Profile

总第 098 期 2021 年 10 月 25 日 星期一 主编:马晓才 执行主编:李 洁 徐青青 美编:楼燕红 新闻热线:0571-85068763 战略合作:杭商传媒®

■ 王柔仪 / 文

2020 年春节,新冠肺炎疫情来袭。疫区封城禁行,全国各地严阵以待。宅在家里,方吾校忽然不习惯了。以往总是早上 5 点起床,8 点就到公司,工作一天,晚上 9 点准时就寝。手脚被禁锢了,思维却愈发自由。他决定,再出一本书。

继《志传》《胜达常青树》《故事与梦想》后,2021 年 1 月 7 日,新时代人大代表巡礼系列丛书《浪卷千堆总向前——人大代表方吾校的“三三三志”情怀》,由中国民主法制出版社出版在全国新华书店正式发行。250 页,15.3 万字,生动刻画了方吾校作为杭州市、萧山区、河上镇三级人大代表,胜达集团创始人的风采,展现了方吾校“三三三志”的情怀。

“三公”,即面对挑战学愚公、拓展市场学济公、强化管理学包公;三志,则是志气、志同、志向。“三三三志”所体现的精神,是胜达集团“发展企业、造福员工、回报社会”企业文化的精髓所在,与方吾校的个人品格更是一脉相通。

38 年前,十四把榔头敲击出了胜达启航的序曲。如今,胜达是中国纸包装行业的龙头企业,连续 18 年入围中国民营企业 500 强榜单,而方吾校也成为了行业内首屈一指的风云人物。如此成功的人生,有何秘诀?方吾校说,无外乎于一句话——胜有胜的道理,达有达的样子。

### ▲“来之不易”

一直以来,国内包装行业有这样一种说法:中国包装看浙江、浙江包装看杭州、杭州包装看萧山。而这一切的缘起正是因为胜达根植于此。

1983 年元月 28 日,方吾校播下了第一颗种子——萧山大桥包装材料厂成立了。每一粒种子都要经受破土而出前的黑暗,胜达也经历了一段沉默的时光。从 1983 年到 1985 年,胜达面临着没资金、没技术、没订单的窘境。方吾校不断想办法,为了生存,木制包装、塑料配件、折伞,甚至农用车配套的 U 字螺丝都生产过。

1985 年 1 月,中共中央、国务院发布《关于进一步活跃农村经济的十项政策》,方吾校敏锐地察觉到了先机。那个年代,不断调整的宏观政策是企业的生命线,方吾校的直觉精准地踏在了时代的节奏上。这一年,方吾校组织骨干员工召开了首次包装工作研讨会。会议讨论热烈,骨干员工一致拥护方吾校提出的“上马纸箱生产线的设想”,同意“以纸代木是生产包装企业的出路,是今后的发展导向”。

承受风险的现实感,充满焦虑、讥讽、怀疑。某种意义上来说,彼时的胜达是孤独的。村干部有顾虑,老百姓不理解,外界不看好。方吾校没时间理会这些声音,他到处跑订单,用真诚和智慧拉来了一个又一个订单,盈利额迅速增长。1987 年,方吾校再次做出果敢的决定,撤销木质包装产业,全力以赴扩大纸箱产业。

一手抓质量,一手抓市场,胜达在方吾校的带领下渐见曙光。1989 年,胜达连续取得浙江省商检的出口纸箱临时许可证、浙江省商检的 330022 出口纸箱生产正式许可证。他用手指鲜血在证书上写下“来之不易”。那是方吾校走过饥寒交迫的岁月,用反抗命运的力量书写的四个字。

如此傲骨,是幼时的贫穷镌刻的印记。虽未经战火纷飞,但他受过饥寒,吃过树皮,单衣单裤度过许多寒冬。小学毕业后,方吾校因家境贫寒被迫辍学。15 岁,年少的他进入生产队劳动,农活也好,手工也罢,方吾校总是不甘落后,勇争第一。他告诉自己:“我意识到人的潜力是无限的,只要肯干,生活会好起来的。”

“奔竞不息,勇立潮头”是流淌在萧山人血脉里的精神。带着这身志气,方吾校走进了大桥建筑工程队,十年时间,他从工地负责人到大建队生产技术副部长,再到大建队队长。

时间的脚步迈进 20 世纪 90 年代,此刻的胜达正式立于潮头,以“鲲鹏水击三千里”的魄力与担当走在了前列。

### ▲走过风云际会,走向风光无限

90 年代初期,中国的经济体制改革与对外开放实践面临着困境,改革开放在理论上遭遇诸多难题的困扰。是冒险,还是保守?成为许多民营企业的难题。



● 胜达集团创始人方吾校 毛羽丰 / 摄

## 方吾校：胜达的光辉岁月

在 1990 年的第二次包装工作研讨会上,方吾校决意遵循邓小平的改革思想,尝试敢闯冒险,进行大改革——探索筑巢引凤的引资思路扩大企业发展之路。

随着邓小平南方谈话的进行,改革开放的浪潮再次掀起。方吾校再次坚定了自己的信念,开启了与外贸公司的合作,与香港富春粮油食品有限公司、浙江省粮油食品进出口公司三方签署中外合资合同。1993 年,胜达产值、销售突破亿元大关。

1997 年 7 月 9 日,萧山八达纸箱总厂(第二生产基地)举行了隆重的开业典礼及投产仪式,实现了当年投入、当年投产、当年见效。“胜达速度”由此扬名业界。而后两年,浙江新胜达包装有限公司(第三生产基地)拔地而起,胜达集团位列全国包装龙头企业第三名。2003 年,胜达又在苏州吴中区征地 50 亩,定位第四生产基地。

胜达的崛起,令各界震惊。每一次版图的扩张,背后都有着曲折的故事。最令方吾校难忘的,还属 2004 年收购江苏双灯纸业有限公司。

2004 年下半年,通过 10 轮谈判,方吾校在 10 月 26 日深夜 11 点签下收购合同。胜达出资 4000 万元,银行划贷 1.8 亿元,接手了奄奄一息的双灯纸业。但事情的进展并不顺利。双灯纸业是国营企业,收购过程中有些老员工想不通,不配合,进行闹事。

重组大会原本定在下午 3 点,方吾校在宾馆等到五点也迟迟不见司机来接,他心想,事情不妙,决定主动去厂里看看。厂子门口还没到,吵闹声就已经喧天了。前董事长逃之夭夭,5 个月的工资没了着落,员工们的情绪十分激动。方吾校先找到了工会主席,让他把工会会员都召集在一起,大家开个会。然后安排人员装好喇叭,让其余在会议室外的员工们一起听听胜达的表态。不到十五分钟,会场掌声三次响起,重组大会圆满结束。

“当时我讲了三件。”方吾校回忆道,“第一,我千里迢迢来江苏,不是为了赚苏北人多少钱来的,而是为了拯救双灯纸业,实现共赢来的,这点大家要清楚。第二,一个老板好不好,主要看他重不重视这个企业,重不重视员工。你们可以相信我的人品,欠你们的工资三百多万,明天我回杭州就给你们打过来立即发放。第三,我向大家简述了收购后对双灯纸业的发展规划。”至今,胜达收购双灯纸业已经 17 个年头,经营状况依然良好,还为当地乡镇建造了一个大会堂。

伴着改革开放壮大的胜达,走过风云际会,走向风光无限。2010 年,胜达集团旗下的主力产业大胜达包装股份有限公司在美国纳斯达克上市,成为国内首家赴美上市的纸包装企业。

走到这一步,方吾校渐渐准备将向前奔跑的接力棒传给下一代。2013 年,胜达举行传承大会,完成了两代人的交接仪式。对方吾校来说,这不仅是事业的传递,更是文化的传承。他认为,中国文化强调生生不息,而忠孝和感恩正是胜达得以生生不息的血脉基因。

2019 年 7 月,大胜达成功登陆国内资本市场。在其外宣材料中有这样一段话:“胜达的发展,无一不与创新和拼搏密切相关。从创始人方吾校先生,到现今的掌舵人方能斌及掌门人方聪艺。两代领导人胸怀大局,紧跟时代潮流,着眼大势,因势而动,顺势而为,抓住了每一次发展机遇,带领胜达乘风破浪,勇往直前;他们尊重人性和遵循商业规律,始终将企业的发展和个人的发展紧密结合在一起,缔造与光大了胜达的辉煌之路。”

### ▲引吭时代,高歌未来

“我从高山走来,心随钱塘江潮澎湃。投进胜达的怀抱,登上成就人生的舞台。走过风雨让晨曦印红彩霞,锲而不舍把汗水洒向

未来。”这是方吾校和儿子方能斌作词 of《胜达之歌》,短短几句歌词,将胜达的情怀尽展。

时代的变化日新月异。一些始终不变的底层逻辑,支撑着胜达走到现在。早在 2004 年,方吾校就曾在新春讲话中提出:“为什么有的民营企业发展缓慢,有的民营企业脱颖而出?我认为发展缓慢的企业往往是面对‘成长的烦恼’难以把握自己,其中关键一条是管理复杂所隐藏的危机往往不被重视,那么就会导致企业在短暂的快速发展之后陷入迷茫。脱颖而出的企业靠的是是什么,我认为只有凭借先入为主的灵感和快速的决策把握先机,才能获得相对足够的生存空间。”

放到 17 年后的今天,此番讲话同样受用。在集团的发展规划上,方吾校始终眼光独到。他认为,当今是互联网、数字经济、信息时代,老“四千精神”已经不适应新时代的发展要求,由此提出了新“四千精神”:适应千变万化,理顺千头万绪,突破千难万险,夺取千金万银。

“现在传统企业的日子并不好过。我对传统企业的评价是:樱桃好吃树难栽,山歌好唱口难开,市场好进路难走,形势好听钱难赚。”为了提升企业的品质,方吾校在转型升级上下一番功夫。“我们投资了 5 个亿来建设纸包装智能工厂,传统工厂用工 700 人,现在只需 80 人。在减少劳动用工成本的同时,大大提高了生产效率。生产周期从 2 到 7 天减少为 2 到 7 个小时,产品能耗下降约 7%,生产能耗下降约 18%以上。接下来,我们会在遍布全国的生产基地建设无人车间,这是升级。”去年年底,浙江省经信厅对 2020 年浙江省“未来工厂”拟认定名单和 2020 年浙江省“未来工厂”拟认定培育名单进行公示,杭州各有 6 家企业上榜。“大胜达纸包装未来工厂”光荣上榜。

在转型方面,胜达拓展了两个科技型项目。一个是从环保入手,生产节能型机油汽

油,现已在全国各地的加盟商进行销售。另一个是和中科院合作的快速充电桩项目,“普通电车充电基本上需要 4 到 5 个小时,我们生产的充电桩只需要 10 分钟”。该项目主体设立在武汉汉川,在全国各省均有分厂,目前还在研究阶段,专利已经授权,前景可期。

在激烈的竞争面前,方吾校对创新的坚持一如既往。“政府对制造业的支持力度很大,但打造新制造中心,企业家要做到四个创新,即心理创新、行动创新、悟性创新和信心创新。信心比黄金重要。”

方吾校习惯了思考。即使已经放手公司的事务,如何把握大方向,如何进行意识形态教育,仍是他每天的操心事。他认为,小的企业可以人管人,中型企业可以用制度管人,集团化发展的企业必须要用文化管人。作为胜达集团党委书记,方吾校坚信,用文化来凝聚人心汇聚力量,企业才能走得长远。同时他还担任中包联参事会主席,为全国行业出谋划策。

每年,胜达集团高层都会召开下基层座谈会,倾听员工的心声和建议。工厂管理层、中层、基层三级代表齐坐一堂,各代表讲述工厂的短板与问题,以及需要集团公司提供的支持。就在上个月,方吾校在硬性管理和柔性管理的理念基础上,提出粘性管理。“我们已经在全面开展粘性管理,指的是既要粘住员工的心,又要粘住客户的心。当企业具备粘性管理的能力,把员工凝聚在一起,客户有了选择惯性,那么无论在什么市场状态下都能持续发展,企业的前途就有光了。”

胜达,胜是高山不化千年雪,达为源泉长流百条溪。追求永恒是胜达的终极目标和价值,也是方吾校至高的理想与使命。透过他饱经风霜却依然神采奕奕的目光,《胜达之歌》在耳边再次响起:“我从高山走来,心随钱塘江潮澎湃……”