

他们是管理者和决策人,他们也是有情有梦的普通人。《纸包装工业》策划推出一档与行业精英人物面对面交流的访谈栏目——《名人堂》。对话他们心中的梦、胸中的情和他们思想深处折射出的智慧之光。



卢思满总裁祖籍广东花县,作为华人后裔,有一颗浓厚的中国情结。1968年他的兄长在新加坡创立达成包装,经过几十年的拼搏,今日的达成已成为新加坡最著名的包装集团之一。1996年卢氏兄弟将达成包装事业带进中国,先后在苏州、南通、天津、合肥等地建立了6个包装生产基地。卢思满总裁是化工专业出身,将自己的知识充分运用到瓦楞纸箱制造工艺中,研发出特殊的纸板浆糊粘结剂,并大力倡导开发各种功能性涂布包装新材料。

源自中华情，献力纸包装

——对话达成包装集团总裁卢思满先生

□ 文韬

办企业，科技为先，步步为营

很多人都知道苏州达成，但是并不一定认识达成包装的掌门人卢思满先生。一貫行事低调务实的卢思满总裁，直到苏州达成发展壮大成为行业大鳄后，才开始渐渐引起外界各方的关注。从几十年前在新加坡与兄长一起艰苦创业起家，到如今在中国开辟多家工厂，卢思满的睿智扩张和科学选择，统率达成包装在一个个新的环境中书写了辉煌的战绩。2012年集团销售总值突破12亿元人民币。许多人在惊叹之余，不免对他不事张扬的人格魅力和多年坚持战略梦想的执着感到钦佩。

记者：在达成包装的发展过程中，您认为哪些时期对企业的发展是最为关键的？

卢思满：我认为企业发展的每一步都非常关键。在达成发展的初期，从内部管理到外部市场基础都很薄弱。这个时候的首要任务是快速提升销量，保证企业可以生存下来。因此，我们将工作重心放在产品的选择、市场策略的制定和开发、市场服务及销售人员的激励和培养等方面，用销量换回企业的生存空间和机会。

当经过多年的发展，我们已经有了属于自己的成熟市场与较强的经济实力，在一定区域有了相当的影响力，此时，作为企业的领导者要考虑解决好内部管理的问题，为下一步的腾飞夯实坚实的基础。

达成包装发展后期的特点是“合理创新，寻求突破”。但从哪个方向入手，要达到什么样的目标关乎企业的未来。我们对企业的发展进行重新定位和审视，扬长避短，在企业的优势方面做足文章，将资源进行合理的整合和运用，借鉴外部力量，找准突破口，促使企业有一个较大的提升，跻身行业领跑者行列。

记者：作为达成包装集团在国内的第一家工厂，苏州达成目前的发展情况如何？

卢思满：达成包装制品（苏州）有限公司于1997年6月建成投产，是生产瓦楞纸板、纸箱的专业化大型企业，投资规模在长三角地区名列前茅。公司

客户遍布江、浙、沪各地，直接客户逾千家，其中有很多客户为世界上排名前列的跨国公司和著名大型企业集团。我们的高端纸箱产品已远销全国19个省、市、自治区，部分纸箱直接出口到德国、韩国、菲律宾、日本等国家。

记者：您认为达成包装的发展优势是什么？

卢思满：人们常说“科技是第一生产力”。我们利用设备、资金、技术与人才上的优势，抢占包装业的高端市场，增强企业的核心竞争力，提高产品的附加值。在发展中，我们将单一的生产模式向研发、生产转型；将生产普通瓦楞包装向具有特殊功能的产品升级转型，重点在“涂布功能新材料”及“重型结构纸箱”两方面延伸产业链，掌握并取得了一批核心技术成果。这些也成为我们达成包装的发展优势。

记者：如今各个行业都在推崇“创新”，达成包装创新发展的重点是什么？

卢思满：科技创新是创业的生命。众所周知，瓦楞纸箱的整体技术含量并不高，入门门槛也很低，小微型或“夫妻老婆厂”占了很大比例。因此，我们全部让出了低端纸箱产品（如服装箱等），避免同质化，追求“人无我有，人有我优”，向重型包装与涂布特种纸箱方向发展。我们先后取得了十多项国家专利，工厂也获得国家“高新技术企业”称号，高薪产品的比例占总产值的65%左右。

达成包装的创办及发展历程

- 1968年 兄长卢思榜董事长开始以个体经营的方式成立“达成纸盒”制造商。
- 1973年 “达成纸盒”移至工业区，并改名“达成纸盒和纸箱制造商”。
- 1996年 在中国江苏省成立“达成包装制品（苏州）有限公司”。
- 2001年 达成包装在新加坡股票交易市场上市。
- 2003年 苏州工厂扩建第二期厂房，购入BHS 2.8 m瓦楞纸板生产流水线。
- 2005年 普威集团收购达成55%的股权。
- 2006年 达成集团收购安徽合肥丹盛包装有限公司80%股权（至今已拥有95%股权）。
- 2007年 苏州工厂第四期厂房扩建完毕，2.8 m门幅高速精密涂布机投入使用。
- 2008年 达成集团收购United Paper Industries 有限公司。
- 2009年 达成集团收购南通恒成纸业有限公司。
- 2011年 新建的南通达成包装制品有限公司投产。
- 2012年 天津丹盛包装有限公司建成并试生产。



记者：达成包装未来的发展目标是什么？

卢思满：我们正在抓紧开发更多的新产品与特种包装产品，以适应高端市场的需求，积极努力提高瓦楞纸箱的技

跟许多创新企业一样，达成包装起初是一家“没有明显优势”的企业。在不断探索和创新的过程中，逐步提升研发水平和制造工艺，市场需要什么、企业就开发什么，千方百计满足用户对产品性能不断提高的要求，让专业品牌形象不断深入人心。瓦楞纸箱的结构(抛货)决定了普通产品的运输半径不宜超过200 km，否则，纸箱成本将会激剧上升，基本丧失竞争能力。解决的途径有两条：一是开发对运输成本不敏感的高端特种产品；二是将纸箱厂开到用户家门口。目前达成正在完善生产基地布局，形成一个全国性的纸包装产业化体系。这对达成包装的全国战略具有重要的意义。

强行业，攻坚克难，开拓创新

一直是中国包装产业发展重点的纸包装业，由于行业门槛低，企业扎堆发展，造成产能过剩，并且大部分中小型纸包装企业的核心竞争力不足。突飞猛进的中国纸包装产业真会因为产能过剩的阵痛而被撂倒？纸包装企业将如何抓住机遇实现逆市而上？

记者：您是如何评论目前中国纸包装行业的发展状况？

卢思满：目前中国纸包装行业正处于比较严酷的发展状况之中。概述起来有以下几点：一、供大于求，瓦楞纸板生产线能力过剩；二、设备集约化程度不高；三、瓦楞纸箱企业现代化管理水平偏低；四、利润无法最大化；五、瓦楞纸箱产品档次不高，单一化，结构不合理。

记者：您认为中国纸包装市场未来的走向将会如何？

卢思满：我认为，中国纸包装市场的未来走向将是，第一，以纸代木、以纸代塑、以纸代金属容器；第二，大力开展瓦楞延伸制品；第三，瓦楞纸板生产线朝着宽幅、高速、高档、多功能、全自动化方向发展；第四，包装用纸朝技术含量高、功能化方向延伸；第五，绿色环保将成为主流趋势。

记者：您如何评价现在纸包装行业的竞争态势？

卢思满：纸包装行业竞争的激烈程度已呈白热化。大量

技术含金量和产品附加值，不搞低水平恶性竞争，使“达成包装”始终站在同行业的技术高地之上。

中小企业为了生存，采取自杀式的超低价手段来抢夺客户，但是近年来，纸张、能源、人力等各方面成本却呈上升趋势，这使得很多纸箱企业叫苦连天，入不敷出，亏损面不断扩大，有的就采用偷工减料等不诚信的手段，使用户受到实质性的伤害。因此纸箱行业已到了需要市场重新洗牌重组的阶段。

记者：您认为企业在竞争中脱颖而出，需要在哪些方面下功夫？

卢思满：纸箱行业的特殊性，决定了它在市场竞争中的残酷性，同时也给我们展示了一个广阔的平台。纸箱行业是一个没有垄断可能、没有技术壁垒、没有高额投资门槛的传统行业，因此要生存与发展，只有不断地注重产品的质量和提高公司创新的能力。我们深信，以企业形象为立世之本，以顾客满意为最高的选择，必能使得达成包装成为客户最先选用的品牌与认同度最高的供应商。

机遇与风险从来都是共存的。如今，中国纸包装行业正处在转型发展的战略时期。在竞争日趋激烈、包装行业增速暂缓的严峻市场形势下，也包含了众多的机遇。企业家只有纵观纸包装行业发展全局，以战略家的眼光布新局、展宏图，奋勇拼搏，抢占先机，才能让企业保持逐年稳步增长的良好势头。

结语

几十年的专注与沉淀，几十年的创新与开拓，铸就了达成包装的辉煌成就。从新加坡到中国，达成包装始终迈着稳健的步伐在前进。在多年的创新探索中，达成包装的发展日趋完善，已形成自身统一的标准和规范，并正在构建出一个纵贯南北、横跨东西的全国性纸包装产业化体系。卢思满总裁以明确而强烈的战略眼光和差异化战术成功推动了达成包装的发展，在产品创新、业务延展、市场推进、企业管理上不断自我挑战，突破业界旧规，成为包装创新发展的表率。

这一切的努力和付出源自于时刻萦绕在卢思满心中的一段中华情——“为中国的早日强盛贡献海外华人的一份力量”。

站在新的起点，达成包装已瞄准新的发展目标，站在全新的高度参与国际竞争，进一步加快创新发展的步伐，旨在为社会持续传递更多更优质的纸包装。我们有理由相信，在未来的竞争格局中，“达成”必将成就美好未来。**PPI**