

中国籍企业经理人：带领百亿投资企业引领生物质经济建设

——访斯道拉恩索集团北海工厂总经理朱伟言

本刊记者 王 岩



朱伟言
斯道拉恩索集团北海工厂总经理

编者按：在2018年8月30日举办的2018国际造纸技术报告会上，来自斯道拉恩索集团北海工厂的总经理朱伟言做了题为“世界级纸板制造的工具与最佳实践”的演讲，受到参会者的一致好评。斯道拉恩索集团北海工厂2016年投产，仅仅两年多的时间，其食品包装纸板、液体包装纸板等主要产品，就凭借其优良的品质、卓越的安全性以及颇具竞争力的成本效益成功跻身国内高端市场。在2018国际造纸技术报告会召开之际，本刊记者采访了朱伟言总经理，以期与读者分享北海工厂迅速成长为食品包装纸板领域的领军企业及生物质经济领导者的成功经验，以及融合了中西方特点的企业文化。

初见朱伟言，中等偏瘦的身材，看起来儒雅中透着干练，沉稳而智慧。朱伟言1989年毕业于华东理工大学高分子化学专业，后又攻读了南京林业大学的制浆造纸专业硕士研究生以及清华大学的高层管理人员培训课程。良好的教育背景加上多年的生产一线实践使朱伟言成为了一位拥有丰富经验和管理才能的高端职业经理人，他思维缜密，说话条理清晰，逻辑严谨。

《造纸信息》记者：非常荣幸能够有机会采访朱总。看您的简历，从加入后来被斯道拉恩索收购的苏州紫兴工厂，至今已将近25年的时间，从苏州工厂到北海工厂，从工厂基层技术人员一直到管理着百亿规模企业的总经理，一路走来您和公司之间一定有很深的渊源，请您分享一下您的工作经历。



朱伟言：我是1994年进入苏州紫兴工厂的。斯道拉恩索在1998年收购苏州紫兴工厂，然后我就一直在斯道拉恩索工作。作为一家北欧公司，斯道拉恩索的整体人文环境很不错，它非常关注员工的个人发展。它能给你一个平台去努力和尝试，也允许员工“犯错”，因为这样才有改进和成长的机会。所以，我也有机会得到成长。后来公司把我外派到芬兰工作了将近一年的时间，学习和了解欧洲工厂的管理和运营。2004年5月回来后，历任斯道拉恩索苏州工厂的技术总监、技术与全面质量管理总监，以及工厂运营总监。2014年，我们的北海工厂项目开始建设，我被调往北海工厂担任纸板厂总监，2018年4月起任北海工厂总经理。

《造纸信息》记者：您从参加工作后没多久就加入斯道拉恩索，然后一直做到北海工厂总经理的位置。在欧洲公司，对于中国籍的职业经理人是不会那么容易做到的。

朱伟言：在任何一家企业，从普通员工成长为一个百亿投资企业的总经理，经历的挑战都是可想而知的。斯道拉恩索在中国发展了这么长时间，它对员工的本土化也是很重视的。我之前在北海工厂主要负责生产运营，恰好公司给予我这样一个机会，这也是集团对我的信任。我觉得这对我来说也是一个非常好的成长机会。在面临更多压力的同时，也承担更大的责任，于我而言这也是一种新的职业尝试。

开放、尊重和信任，是这家有着700多年历史的古老的北欧企业的文化传承。如今，这一企业文化也被带来了北海工厂，并与中国文化交融。其中的安全文化是斯道拉恩索既独特、又重要的符号，深植于工厂每个员工心中。“两个安全”已成为一种文化，成就了这里的每一位劳动者，更成就了蓄势待发的企业。

《造纸信息》记者：您从1994年进入苏州紫兴、1998年被斯道拉恩索收购后，一直在斯道拉恩索工作，说明您对公司的无论是文化、历史、管理、业绩、以及团队，一定都是非常认可的。请您总结一下斯道拉恩索的企业文化最吸引您的地方？是否也将其与中国文化进行了融合呢？

朱伟言：斯道拉恩索的文化就是比较开放、尊重和信任。斯道拉恩索在1985年就进入中国市场，2003年起在上海设立亚太和中国总部。在业务拓展的过程中，本土团队与外方管理团队互相之间也加深了了解，增强了文化适应性，中国本土员工的发展机会也随之呈现出来。当然机会呈现的时候，能及时抓住并直面挑战，也是非常重要的。

《造纸信息》记者：作为管理者需要具备能与工人打交道的沟通能力。您的外表看起来更像一位儒雅的知识分子式领导，但我想您身上肯定还藏着那种能和任何人群进行良好沟通与交流的能力。

朱伟言：在斯道拉恩索我是从研发工程师开始做起的，在生产部门工作了很多年，与一线员工打交道比较多。我觉得很多员工都是很讲道理的，关键是员工是否理解领导为何要求这样做，这也是员工对管理的认可。员工和管理层双方的相互沟通是最重要的，而不是要一味服从高职位的管理。我比较喜欢系统性标准化的管理方式，希望员工们都知道公司有哪些管理规定。我们通过培训让员工了解、理解并尊重这些规定，实际上这这也是一个潜移默化的管理文化的影响。

举个例子，北海工厂生产线有1/3的员工是从国内其他工厂招聘来的，从建厂开始，我们就非常注重自己的企业文化的培训与养成，紧抓安全就是斯道拉恩索企业文化的一个主要抓手。我们从关心员工的角度出发下足安全功夫，希望每个员工每天都能平平安安回家，这才是对员工最实际的保障。从这个角度，

员工也很容易理解对安全严格要求的原因。公司的出发点并不是要实行限制，而是为了保护员工的人身安全。以此为切入点，员工就能逐渐理解公司的管理规定。而当涉及其他关于生产规范、产品质量等方面的要求时，员工们就能更好地去执行相应的规定。我们有一个统计数据，北海工厂项目自2014年开始建设以来，只发生过一起微小的损失工时的安全事故；2016年5月投产至今，仅在去年下半年有一起损时工伤事故，安全工作绩效是非常突出的。

《造纸信息》记者：这么庞大的一个工厂，从基建到正常生产，如此低的安全事故率，北海工厂、您和您的管理团队，对安全的重视与投入。可想而知！您介绍的这种以安全生产为切入点的企业文化确实很有特点，当员工理解了之后一定能实现双赢。那除了与员工之间的沟通外，管理团队之间的沟通更能体现出文化差异，作为一家跨国企业，斯道拉恩索的管理层面应该大多数都是老外，您作为其中为数不多的中国人，工作中是否会遇到文化差异的问题？

朱伟言：我们包装纸板事业部在全球共有5家工厂，4家工厂都在芬兰或瑞典，只有一个在中国北海，我们与外籍同事有时对事物的看法还是有明显差异的，但斯道拉恩索的企业文化非常注重互相尊重与信任，你完全可以毫无顾虑地充分表达个人意见，相互切磋讨论。

我觉得，我们与国外文化的差异很大一点体现在对于流程的遵守与灵活性之间，欧洲文化则更注重流程与规定，中国文化更倾向于灵活性。有时在做决定时我们喜欢寻找捷径，但外国同事会坚持按流程规定走，这就是一种文化上的冲突。北海工厂作为一个全新的工厂，我们的重点是依据集团运营机制的大框架建立流程，但我们肯定也要对流程进行本土化，让它适合本地的运营。流程和制度一旦确定下来，一切的运作都要依规而行。

我们和欧洲同事在同一个公司里，熏陶着同一种价值观和公司文化，大家的很多想法也在逐渐趋同。作为一家在欧洲、南美、亚洲等地区都有布局的跨国

企业，斯道拉恩索非常鼓励和肯定文化的多元化发展。

产品质量稳定、产品轻量化及产品安全性高，这三大特点仅仅是北海工厂产品的标配；而将食品级包装纸板的产品安全等同于食品安全，引导消费者去关注重视食品包装的安全性，这才是北海工厂“安全文化”的灵魂，也是其产品能够艳压群芳的根本所在。

《造纸信息》记者：北海工厂的纸板产品主要是液体包装纸板和食品包装纸板，这些产品在当前的中国市场都有较高的市场需求与很好的发展潜力。请朱总介绍一下北海工厂产品的主要特点，与市场的其他同类产品相比，独特之处有哪些？

朱伟言：北海工厂现在的主要产品有四大类：液体包装纸板、涂布牛卡、涂布白卡和食品包装纸板。食品包装纸板是非常有发展潜力的产品。现在整个社会都在提倡替代塑料，我们生产的纸质食品包装纸板属于可再生材料，相比有限的石化资源，木材资源可再生、可循环、也是可持续的。

我们的产品有三个特点，即产品轻量化、产品性能一致性以及产品安全性。其中，轻量化和安全性是





我们的一大特色，也是我们的产品具有强大市场竞争力的主要原因。

产品轻量化是节省木浆用量、提高资源利用效率的有效途径，与市场上其他同类产品相比，我们的纸板产品定量平均低 10% 左右，这就使我们与客户同时降低了原料成本、获得双赢。

此外，注重产品安全也是我们的纸板产品尤其是食品级包装产品的最大特点，这也是我们一直坚持的。我们在生产前端花了很多精力进行品质控制，原材料全部经过认证，并将食品级包装纸板的产品安全等同于食品安全，按照最严格的标准进行生产，这样的产品完全能够满足中高端客户对产品安全的苛刻要求，也成为我们独特的竞争优势

《造纸信息》记者：听说斯道拉恩索曾对北海工厂项目进行了一些调整，比如增加了聚乙烯淋膜生产线，是否也有对于食品包装纸板产品安全方面的考量？

朱伟言：是的，2017 年 12 月，北海工厂新建成了一条 8 万 t/a 的聚乙烯淋膜生产线。这条生产线是根据客户需求专门为食品包装纸板增加的。

食品包装纸板与食品直接接触，其卫生与安全性要求非常高。如果我们交到客户手中的纸板产品是经过淋膜的，就可以减少供应链中纸板单独淋膜的加工环节，缩短了供应链，食品包装安全的风险也降低很多，也使客户购买到的产品的性价比大大提高。

食品包装是食品供应链的重要一环，斯道拉恩索作为其中的一部分，希望能引导消费者在重视食品安全的基础上，也重视食品包装的安全。因此，我们交付到消费者手中的产品——食品包装材料一定是安全的。这样的严格要求会造成我们在很多方面的成本增加，但相比于我们提供给客户的食品包装安全而言，成本是其后考虑的。

积积极参与公益，承担社会责任，做负责任的企业公民。

《造纸信息》记者：在一些公开的报道中，经常能看到关于斯道拉恩索的扶贫济困、履行社会责任方面的报道。环保、安全生产、助力食品消费的安全、以可持续的原料生产可持续的产品、帮助周边社区、积极参与公益等等，我们相信这些都是人们认识和了解这家有社会责任的北欧公司的非常好的切入点。

朱伟言：非常感谢您对我们公司的赞誉。确实，斯道拉恩索是一家源自北欧、有社会责任的全球公司，北海工厂也一直秉承这一优良传统，在环保、生物质资源利用、企业周边社区建设、社会公益等方面大力参与，并取得了巨大成效。

北海工厂在设计之初就把国际公认的环保设备和技术纳入建设考虑，建立了完善的环境应急响应体系。尝试使用绿色生物质燃料，利用太阳能板、林地木材废料再利用等一系列举措补充能源供给。斯道拉恩索还将“生态安全”放到考量范围内，持续开展人工林生物多样性研究监测、海洋生态保护和海滩清洁等公益环保活动。北海工厂开展的为期 3 年的“南乐安居计划”，获评中国“价值共创”企业社会责任卓越案例。由于在可持续人工林经营管理及其生物多样性保护方面所做出的卓越贡献，斯道拉恩索在 2018 年 6 月 6 日于北京召开的“第十三届中国企业社会责任国际论坛”上获评“生态文明奖”。

最后，值得强调的是，斯道拉恩索是一家可再生材料企业，我们在广西和北海投资正是通过用可持续发展的理念经营管理人工林，并将生生不息的林木资源高效利用，用最先进的技术和设备生产高品质的产品，来满足市场和消费者日益增长的对低碳产品的需求。我们是生物质经济的领导者。■



斯道拉恩索北海工厂航拍图