



榮成紙業董事長／穩居華東工業用紙前三大

鄭瑛彬7策略 完成部署中國大業

◎文／林祝菁

●榮成紙業董事長鄭瑛彬，2015年榮獲《安永企業家獎—卓越躍昇企業家獎》。
圖／業者提供

榮成董事長鄭瑛彬

小檔案

現職	榮成紙業股份有限公司董事長 江蘇榮成環保科技股份有限公司董事長 中華民國全國工業總會理事、中國造紙協會副理事長
學歷	台灣大學研究所商學碩士、淡江大學土木工程學系學士
經歷	台灣區造紙工會同業公會第26屆理事長
座右銘	感謝給我機會，順境、逆境，皆是恩人
榮譽	《2015安永企業家獎—卓越躍昇企業家獎》

榮成紙業在1996年前進中國，是台灣造紙業最早登陸的企業，在無錫、平湖設廠，產能已成為華東地區工業用紙排名前三大，此外，更積極搶進華北市場、重組投資架構，規畫在中國上市，一步步完成部署中國的造紙大業，靠的就是精準的7大決策。

■決定進入中國市場

榮成在董事長鄭瑛彬的衝勁、嚴謹及親力親為下，採取去蕪存菁策略，刪除原本經營的文化用紙、家庭用紙，聚焦工業用紙，在1990年，台商掀起西進拓展大陸長江三角市場的風潮之際，榮成下了第一個決策：進入中國市場。

1997年成立無錫龍達榮成紙業有

限公司，當時鄭瑛彬訂下放棄爭取台灣市場的排名，轉而爭取中國市場領導地位的策略，經營團隊全力以赴，投入所有資源擴充規模，也注入榮成企業文化取得當地市場認同。

■成立中國決策小組

第二個決策：成立中國決策小組。堅持「現場主義」是榮成的企業

文化之一，唯有「親臨現場的人才可以做決定」，因此小組成員無論是台籍或陸籍，一年中有90%的時間都待在大陸；而鄭瑛彬在榮成進入中國市場的頭幾年，有近60%的時間都在大陸親自督軍。

■專攻工業用紙

第三個決策：專攻工業用紙。由於他多次前往大陸各地考察，發現大陸內需市場崛起，從冰箱、電視、家電到電腦資訊用品樣樣少不了紙箱，工業用紙的市場正開始高速成長。幾經思索後做出重大決策，把家庭用紙「柔情」、「得意」品牌以及台中清水廠、大陸蘇州廠工廠全部賣給外商資僑，全面退出家庭用紙市場，專攻工業用紙市場。

近幾年，中國網購商機所創造出的物流包裝用紙箱需求，讓原本就伴隨大陸國內高GDP成長的中國工業用紙市場，迄今仍持續蓬勃發展，亦證明聚焦工業用紙的決策是一著漂亮的棋。

此外，鄭瑛彬也分析，2014年全球造紙市場規模約為3.7億噸，其中工業用紙占55%、文化用紙約占35%、家庭用紙與其他約為10%。以全球市場的觀點來看，亞洲市場增長性高於歐美市場，大陸及東南亞市場為亞洲主要增長市場。從產品別來看，工業用紙的市場成長率仍將大於文化用紙及家庭用紙。

■設置廢紙回收環保站

第四個決策：設置廢紙回收環保站。榮成表示，選擇聚焦工業用紙市場不僅是著眼於需求的提升，也是鄭瑛彬對自身環保理念的進一步實踐。目前榮成已在大陸長三角及台灣設立20個廢紙回收環保站，並落實「每一個紙箱廠，就是一個環保站」的「綠色包裝廠」概念。

■大幅度產能擴充

第五個決策：大幅度產能擴充。2008年，榮成啟動在中國大陸浙江平湖及江蘇無錫的產能擴增計畫，進行公司成立以來最大的一次產能擴充。當時榮成兩岸的產能共計為70萬噸，卻一次性擴充三條產線，增加90萬噸的產能，這項擴充計畫可以說是很大的賭注，但也讓榮成在大者恆大的趨勢中站穩了腳步，不但抓住了網購商機所帶來的需求，也在大陸長三角市場打下扎實的發展基礎。2016年第一季，平湖三期順利投產後將再增加到185萬噸產能。

■往華中市場發展

第六個決策：往華中市場發展。在大陸華東市場站穩前三大後，未來追求的是質的提升而非量的擴充，因此鄭瑛彬在2014年再度做出重大決策，前往華中市場，在湖北增設工廠150萬噸生產基地，做為集團下一個十年的成長動力。明年第三季榮成將有85萬噸的產能投產，預計2019年湖北榮成全數投產後，榮成在大陸工業用紙的產能將達到335萬噸。

■在大陸A股上市

第七個決策：在大陸A股上市。由於台灣政局的紛亂，使得榮成重新思考未來，在2015年選定昆山子公司做為大陸總部，並對無錫、蘇州、上海、平湖、下沙等5家大陸子公司進行投資架構重組與股改，成立了江蘇榮成環保科技股份有限公司。預估2017年，榮成環科就具備申請大陸A股上市的資格。待榮成環科成功於大陸A股上市後，真正落地生根成為中國在地企業。

帶領家族企業轉型 獲《2015安永企業家獎》肯定

榮成紙業董事長鄭瑛彬接班後，發揮承先啟後精神，帶領組織維新，為家族企業樹立永續經營與公司治理的良好典範，去年獲《安永企業家獎》評審團肯定，榮獲《2015安永企業家獎—卓越躍昇企業家獎》，他在得獎後表示，在評選的過程中有幸與學界、業界的專家交流，獲益良多。鄭瑛彬也認為，獲獎是對榮成從進入中國、聚焦工業用紙、擴充產能等一系列決策給予很大的肯定。

回顧鄭瑛彬經營歷程，他在正式

接班前，便已建立自身的經營團隊，親自參與家庭用紙的生產及市場開拓，自創新品牌「柔情」，在其他大品牌強敵環伺中打下一片江山，成為當時兩岸的第二大品牌。經歷了創業期與品牌戰，他深切了解到外部資訊的重要性，因為「看得到的問題並不可怕，看不到的問題才是最可怕的」，經營企業一定要持續接收外部資訊，找出原先看不見的問題，才能避免企業內部資訊過於封閉而產生「大頭病」。

因此鄭瑛彬除了傾聽公司內部的

聲音，與既有團隊中的菁英交流、溝通外，更積極向外部專家請益。為破除家族企業少數人決策的弊端，導入公司治理精神與永續發展機制，榮成董事會陸續換血，現任董事包括跨國性經濟與商業事務專家徐小波、台灣大學財務金融學系教授邱顯比，以及素有併購金童之稱的郭明鑑等，皆為產業、學界及金融法律等各領域的一時之選，提供公司營運更全面的指引。

他表示，現今的商業模式往往鼓勵企業加速耗盡地球的資源，因為

有能力在最少時間內消耗最多資源的企業，通常能得到更多資金來加倍消耗資源，使得每一位追求生活享受的消費者似乎也成了毀滅地球的幫兇。

鄭瑛彬說，當人類追求文明享受生活的過程中，垃圾不斷的成長，榮成的企業使命是致力於發展高效率利用資源的技術，利用垃圾中回收的廢紙製成生活必需的紙製品。榮成的願景是盡一己所能，努力留給子孫更多的資源及更乾淨的生活環境。
(林祝菁)