

打造可持續發展生物與森林工業
致力成為 Biofore 引領者

專訪UPM印刷用紙 大中華區銷售總監陳家強



芬歐匯川（UPM）是來自芬蘭的大型跨國森林與造紙工業集團，專注紙業逾百載。近年，UPM 的業務已經衍生到以森林資源為基礎的新能源、複合材料等行業，轉型為一個森林工業“Biofore”的大型集團，致力把可持續發展事業發揚光大。今期《香港印刷》請來芬歐匯川集團印刷用紙大中華區銷售總監陳家強先生，為讀者介紹 UPM 如何在鞏固百年紙業的同時，不斷開拓生物資源的發展潛能，力爭成為“Biofore”引領者；此外，作為最早一批北上從事紙業的香港人，陳家強先生也分享他在中國內地工作及生活十七載的點點滴滴。

百年老店，根繁葉茂

UPM 在芬蘭的森林工業歷史悠久，其前身可追溯至十九世紀七、八十年代。集團的首家機械漿廠、紙廠和鋸木廠在十九世紀七十年代便開始運營，而紙漿生產則始於十九世紀八十年代。UPM 從二十世紀二十年代起從事紙張加工業務，膠合板生產也在隨後的十年內開展。

今天的 UPM 組建於 1995 年秋，由 Kymmene 集團公司、Repola 有限公司及下屬的聯合紙業公司等獨立運營的公司合併而成。組建的新公司命名為芬歐匯川集團，並於 1996 年 5 月 1 日起正式開始運營。

在過去的百多年中，UPM 通過與業內多家中小企業的合併與整合，擁有約 100 家曾經獨立運營的生產企業，包括併入集團的 Kymi、United Paper Mills、Kaukas、Kajaani、Schauman、Rosenlew、Raf. Haarla 和 Rauma-Repola 的森林工業業務。現時，UPM 已在芬蘭赫爾辛基和紐約證券交易所上市，在全球擁有約 24,000 名員工，生產企業位於 16 個國家和地區，在芬蘭、德國、英國、法國、奧地利、中國和美國等國家建有 23 個現代化紙廠，並在全球建立了約 170 個銷售公司，是世界最大的印刷用紙生產企業。UPM 的業務涵蓋雜誌紙、新聞紙、文化紙、特種紙、紙漿、紙板，以及林業、木產品、不乾膠標籤材料、能源等領域，2010 年的銷售額超過 100 億歐元。



■ UPM 總部位於芬蘭赫爾辛基市。

就地生產銷售 立足中國實現成本領先之道

據了解，UPM 在中國的增長率每年可達 10%。陳家強先生表示，在投資中國之前，UPM 有時為了一筆生意，不得不從歐洲把大量的紙產品運到亞洲。因為兩地的距離遠，所以成本大，服務效率也較差。有見及此，UPM 決定在亞洲設立生產部門，而中國就是最好的選擇。現在，中國已經成為 UPM 在整個亞太地區發展的核心。

1996 年，UPM 在上海設立兩家銷售代表處，負責膠合板、包裝材料和紙張等產品的銷售。為了進一步拓展中國業務，UPM 於 1999 年 11 月在北京設立代表處，並開始大規模建設營銷網絡。1999 年，UPM 屬下的不乾膠標籤生產商——UPM 藍泰在上海也成立了「藍泰不乾膠（上海）有限公司」。目前，UPM 旗下其他部門的產品，如膠合板、鋸木材和特種紙等，都是通過 UPM 自行擁有的銷售網絡，在中國內地展開業務。



■ 除了傳統紙業外，UPM 的業務還涵蓋木產品、不乾膠標籤材料、生物能源等領域。

「UPM 雅光」90 克



■ 在長江邊上的 UPM 常熟紙廠，佔地約 2,700 畝。



■ 常熟紙廠裁切車間。



■ 常熟紙廠內的造紙機，高度相當於四層樓房。

隨著在華業務的迅速發展，UPM 開始在中國大陸興建工廠。從 1998 年起，UPM 累計投資 12 億美元在江蘇常熟興建生產基地，年產能達 80 萬噸以上。常熟工廠坐落於長江沿岸，毗鄰常熟港，距離上海僅 100 公里，佔地約 2,700 畝，圍繞廠區步行一圈就需要花上兩小時。廠區內集紙廠、標籤生產廠、研發中心、物流港、電廠和生物污水處理廠於一體。2005 年，UPM 藍泰公司則在江蘇常熟投資 4,000 萬美元，建立芬歐藍泰（常熟）有限公司（UPM Raflatac）。

把握有利資源 成本領先制勝

陳家強先生指出，紙是大眾商品，不同品牌之間的價格差異並不明顯。紙廠要增加競爭力，只能在成本上做文章。

造紙的最大成本源於漿，而林業是稀有資源，主要集中在歐洲、南美洲等地，國內大多紙廠

都沒有自己的林業和漿廠，資源掌握在上游供應商手中，受國際漿價波動的影響較大，削弱了自身競爭力。紙廠想要成本領先，就必須在林業、漿、紙、分銷商、印刷廠整條供應鏈上，掌握源頭。UPM 在芬蘭和英國擁有 90 萬公頃林地，全部經過相關的森林認證，其中約 77 萬公頃供商業使用，自給自足，能夠穩定及保障生產所需。這正是 UPM 能夠在競爭中脫穎而出的重要因素。



■ UPM 擁有 90 萬公頃經森林認證的林業，能夠穩定及保障公司生產所需。

造紙過程中離不開水，UPM 常熟紙廠位於長江邊上，不但充分利用了長江豐富的水資源，而且取水極為方便，有效降低成本。此外，紙廠可通過便利及低廉的水運，輻射中國內陸地區，甚至出口至東南亞、澳洲等國家，節省運輸費用。

積極投入研發與人才培養 為發展「加把勁」

研究及創新是企業不斷前進的推動力，因此 UPM 一直將科研作為企業發展的重要發展戰略，平均每年在研發方面的投入超過 6,000 萬美元。

在中國，UPM 的亞洲研發中心於 2007 年 4 月建成，投資 720 萬美元，專注研究中國本土生長的植物纖維，以用於本地製漿造紙和相關業務生物森林業務，並且鼓勵開發適應市場和成本能源節約的新產品。目前，UPM 在芬蘭、德國、南美及中國都設有地區性研發中心，研究課題涵蓋造紙、紙品加工及木產品開發，涉及纖維原料、紙張塗布、印刷、環境、木材品種特性等多個領域。為了讓出版商、紙張採購商、廣告商或廣告代理人、行業合作夥伴和印刷商等客戶熟悉紙產品和印刷行業，UPM 在全球開辦造紙和印刷學校，專門對客戶進行造紙和印刷模擬培訓，深受客戶歡迎。



■ UPM 亞洲研發中心除了專注新品研究之外，也為客戶提供印刷模擬培訓。

此外，UPM 以研發中心為起點，積極開展產學研合作。在中國，UPM 與相關領域的專業院校及機構，如中國製漿造紙研究所等行業權威機構，建立了合作關係。同時，UPM 又與北京印刷學院、南京大學、南京林業大學、武漢大學、華南理工大學、陝西科技大學、常熟理工學院等國內高校，建立了獎學金和培訓等合作項目，推動中國造紙、印刷、環保領域的研究和發展，並使 UPM 在原料和能源的開發與利用，以及產品創新等方面一直走在行業前端。

穩固百年造紙基業 發掘森林資源潛能 Biofore 實現可持續發展

近兩三百年來，人們經歷了工業革命、能源革命、互聯網革命。UPM 認為，延伸至 2020 年的新革命，將以生物能源及技術為核心。陳家強先生指出，這也是 UPM 在不斷穩固百年造紙業務根基的同時，進一步開拓相關森林資源、生物能源業務的原因。現在，UPM 的業務已經衍生到以森林資源為基礎的新能源、複合材料等行業，成為一個森林工業“Biofore”的大型集團。“Biofore”來自於“biotechnology”和“forest”，意指將生物和森林工業的科技相結合。從可再生和可回收的原料中，創造新的附加價值。同時，“fore”也有領先之意，表達出 UPM 希望成為“Biofore”引領者的夙願。

現時，UPM 由三大事業部組成，分別為能源和紙漿事業部、紙張事業部及複合材料事業部。陳家強先生表示，集團 70% 以上的銷售額來源於造紙主業，其雜誌紙、新聞紙、文化用紙產量均位於世界前五列；另外的 30% 則是源於能源和紙漿，以及複合材料。



■ 世博芬蘭館外牆，由 25,000 塊 UPM 木塑複合材料“ProFi”鋪成。



■ ProFi 變廢為寶，廣泛用於家居裝修中。



近年，UPM 的複合材料事業廣受關注。之前世博會的參觀者大都見識過被稱為「冰壺」的芬蘭館，其外牆由 25,000 塊鱗片狀「冰磚」構成，這些「冰磚」正是 UPM 一種名為“ProFi”的新型木塑複合材料。“ProFi”的主要原材料是回收的廢紙和塑料，來自不乾膠標籤生產中的餘料，可反覆使用，而且輕易降解。這種材料質地堅韌、耐磨、防潮性好、易拆裝，非常適合戶外應用。在 2011 年日本地震後，UPM 也捐贈了大量的“ProFi”複合板到日本，以建造震後的臨時居住房屋。如今，“ProFi”在歐洲多個國家暢銷，該材料在外牆、地板及藝術品製造等方面應用廣泛，一直受到市場追捧。UPM 也借助“ProFi”，成功開拓了新材料市場。

林漿紙一體化經營 環保標兵甘當最稱職「護林人」

UPM 公司的 logo 是獅身鷹首像，名為“griffin”，從 1899 年便開始使用至今，在芬蘭是使用歷史最為悠久的企業標誌。Griffin 源於傳說中的神獸，終身守護綠色森林中的黃金寶藏。這正切合了 UPM 一貫堅持的可持續發展理念。

作為全球最大的使用回收紙生產印刷用紙的企業，UPM 紙張有三分之一的原材料來自回收纖維。不過，回收纖維只有六次的循環壽命，採伐新的造紙原材料是必不可少。而採伐的前提，是以負責的方式管理森林。芬蘭是北歐森林覆蓋率最高的國家，造紙是其支柱型產業。芬蘭造紙工業發展了 100 多年，森林覆蓋率不但沒有下降，反而有所增加，主要得益於完善的管理制度。芬蘭的《森林法》規定，砍一棵樹必須種兩棵樹，而且必須保證新栽樹種 50 年內不被砍伐。現時，UPM 在全球運營的所有紙廠，都已通過 FSC 或 PEFC 兩大國際森林體系監管鏈認證，集團通過建立自己的全球監管鏈體系，實現對經認證木材的監控和報告，並能夠了解木材的來源，確保對外採購的木材、漿料的來源都是來自合法採伐、非受保護的森林。

由於實行林漿紙一體化經營，UPM 對木材的利用率可謂達到了 100%。樹木採伐後，較粗的部分會用於生產鋸木材或膠合板；較細的樹梢、樹枝等，則運往造紙廠製漿造紙；木材加工及膠合板生產的廢料木屑，也可以作為漿廠的原料。製漿後的廢料，如樹皮、漿渣，可燃燒發電，用於生產造紙所需電力能源；在煉製紙漿的過程中產生的「黑液」（造紙漂白過程中產生的含木質素、半纖維素等物質的廢水），一向被認為是污染水源的最大殺手，UPM 有效回收了「黑液」中的木質纖維，將之應用於生物能源（如生物柴油）的生產，變為自備電廠所需的生物燃料，同時將有機污染物的排放下降 80% 以上。現在，UPM 在芬蘭、德國和中國的造紙廠可實現電力完全自給自足。此外，UPM 還利用電廠廢氣烘乾紙張，在減少污染物排放的同時，幫助降低能耗成本。



■ 獅身鷹首像的 logo 寓意 UPM 甘當最稱職「護林人」的使命。

UPM

UPM Finesse Classic Matt, 90 gsm

■ UPM 常熟紙廠內擁有大型的廢水處理系統，保障社區水資源潔淨。



不僅如此，UPM 對降低水資源消耗及污染方面，也有一套。傳統的造紙工序需要使用很多水，並且在不停用水的同時不斷排水。UPM 常熟工廠使用高端的技術和程序，令水能夠在內部得到循環再利用，有效降低了噸紙耗水量。按現時世界的平均水平，每製造一噸紙需要耗水超過十噸，但 UPM 只需要五噸。常熟工廠還從瑞士引進全套織布盤式過濾器處理廢水，廢水經處理後排入長江，甚至比原本的水更乾淨。因此，近年 UPM 常熟紙廠相繼獲得了「國家環境友好企業」、「江蘇省環境友好企業」、「國家環境保護百佳工程」等稱號，更從 2001 年起每年獲評為「常熟市綠色企業」。

未雨綢繆，積極整合 應對未來機遇與挑戰

近年，UPM 大張旗鼓地進行改革與創新，並積極採取措施提升企業競爭優勢。2008 年全球金融危機發生後，公司為改善贏利能力，除了提出開拓新興市場、積極發展新型業務之外，還大規模進行業務和結構重組。

其中一項大規模的整合是 UPM 在 2010 年底宣佈收購 Myllykoski 和 Rhein Papier。Myllykoski Corporation 和 Rhein Papier GmbH 由位於德國、芬蘭和美國的七家出版用紙生產廠組成，年產能達 280 萬噸，兩家企業的價值合共約為 9 億歐元。在收購完成後，UPM 關停

了該工廠超過 100 萬噸的產能。陳家強先生表示，在需求沒有增長的情況下，減少供應，平衡供求，優化資產，有助提升 UPM 的成本競爭力，並促使行業更健康發展。除了收購企業之外，UPM 也對集團公司內各項業務部門實行精簡化，務求練好內功，以更優質的資源來提升整體競爭力。

現階段，歐債危機陰影重重，而國內造紙企業又增加了新產能，面對內憂外患，陳家強先生仍抱持審慎樂觀的態度看未來。他表示，UPM 有大於 80% 的業務在歐洲，而且 UPM 生產的紙品中有三分之二是印刷用紙，歐債危機對印刷廠的出口生意有影響，進而也會對 UPM 產生影響。在全球一體化的時代，無人能夠獨善其身。歐洲的情況有多壞，目前仍是未知之數。雖然大家對前景不太樂觀，不過危機中仍是有機會。UPM 集團將致力提高盈利水平，使市場的供求更平衡，同時進一步完善客戶服務。

經濟衰退，全球的紙張需求雖有減少，但供應也相應減少，比如日本、歐洲等國家有一些紙廠暫停營業。雖然國內有新產能面世，中國是用紙大國，但還不是高檔用紙大國，儘管人均用紙量與許多先進國家比較相差甚遠，有發展前景，但短期內也不可能馬上實現。因此，中國或許能夠變成紙張出口大國，取代日本、歐洲的部分產能，出口至東南亞、澳洲等地。



■ 陳家強先生認為，未來中國或許能夠變成紙張出口大國。

「UPM 雅光」90 克

有見及此，UPM 中國將在 2012 年嘗試在華開展紙漿貿易，供應紙漿給其他紙商，充分利用自身的資源優勢，謀求發展。這也是未來 UPM 中國的五大發展方向之一。此外，公司將繼續發展旗下主營建築材料的維薩膠合板、UPM 藍泰不乾膠、ProFi 木塑複合材料等業務，務求將可持續發展的“Biofore”事業繼續發揚光大。

務實進取廣見聞 時刻準備迎挑戰

陳家強先生笑言，他是最早一批北上做紙業的香港人，在內地工作生活已有 17 年。期間，他輾轉在成都、武漢、上海、廣州、香港等城市工作，最後又回到上海。

當問及陳家強先生對哪一個城市的感情最深厚，他坦言是成都。1994 年，他去到中國西部的四川省省會成都市，從事百貨行業。當年的成都與香港的差異不可謂不大，人們的文化、教育背景、生活及處事方式都有差異。他表示，雖然最初不習慣，但理解並嘗試融入之後，一切就變得很自然。此外，擁有國際視野、高水平教育的人才，在成都炙手可熱，也為陳家強先生帶來了頗多的發展機會。他覺得，成都的生活成本比較低，人很容易就感到快樂，幸福感較高。也是在成都生活的六年時間裡，陳家強先生覓得共度一生的妻子。

1998 年，陳家強先生在機緣巧合下加入 UPM，從事銷售方面的工作至今。現時，陳家強先生一家四口都在上海生活，兩個孩子都在這裡讀書。他覺得，上海是國際化大都市，各種硬件設施已與香港無異，也有相當多的香港人在這裡工作生活，已經十分習慣。

平時，陳家強先生的工作很忙碌。他表示，雖然國內實行五天工作制，但從事銷售的人卻會時刻處於準備狀態。為了工作及家庭，他放棄

了很多愛好，現時工餘的時間除了陪伴家人之外，也會相約三五好友打高爾夫球。他認為，這是唯一能夠在活動及放鬆身體的同時，與夥伴暢談天南地北，借此了解更多不同行業人士的看法，是一個相互學習、開闊眼界的絕好機會。此外，陳家強先生還修讀了 EMBA 課程，不斷自我增值，期望以更佳的狀態，迎接未來的各種挑戰。■



■ 陳家強先生表示，從事銷售需要時刻準備，為客戶提供最好的服務。



▲ 喜愛高球運動的陳家強先生，更愛藉此機會與知己好友暢談共聚。



■ 陳家強先生一家四口和樂融融，家庭幸福美滿。

UPM Finesse Classic Matt, 90 gsm