

“吾将上下而求索”

——从万华改革之路看中国国有企业改革伟大实践

新华社记者

从空中俯瞰,万华烟台工业园中的一座座办公楼,形同一个个巨大的苯环分子结构。

位列全球化工50强的万华,是中国唯一、世界少数拥有异氰酸酯(英文简称MDI)自主知识产权的化工企业。

恩格斯在《自然辩证法》中指出,化学是研究物质从量变到质变的科学。

化学背后有哲学。

如果说“创业+改革”是促使万华活起来的化学反应,那么“改革+创新”则是促使它强起来的深刻巨变。

与中国改革开放同龄的万华化学集团股份有限公司,从昔日生产合成了革的传统国企起步,技术创新能力从无到有、从弱到强,成长为全球MDI行业领军者的现代化大型企业,走出一条令人瞩目的中国特色现代国有企业改革发展之路。

一鼓作气谋改革,回答市场之问

走进万华烟台工业园,只见管道纵横、高塔林立,运输货车出进,一派繁忙景象。

这个曾为皮鞋提供原料的合成革厂,为何能成为世界化工领域的佼佼者?

记者最近到万华采访,一路走、一路看、一路问……

千里之行,始于足下。

万华的诞生,与解决中国人穿鞋问题有着不解之缘:

40年前的中国,还是一个踩在布鞋上的国度。“应当把它作为重点建设项目,因为人民太需要了。”在万华展厅,记者见到40年前中央领导批示件,急切之情跃然纸上。

要钱给钱。国家拿出4.6亿元,约占当年全国财政的千分之四,从国外引进聚氨酯合成革生产装置……

要人给人。来自全国各地约7000人汇聚在砂石遍布的芝罘湾畔,奋战近5年……

万华第一代掌门人刘永祯,被轻工部从锦西化工厂副厂长的职位上调来了。

万华第二代掌门人李建奎来了:“当时我在轻工部工作,二话没说就从北京来烟台了。”

万华集团原总裁丁建生也来了:“我1982年从青岛化工学院毕业后分配到化工部外事局,听说这里大量招人,我就过来了。”

万华现任掌门人廖增太紧随其后:“1983年,我从华东理工大学一毕业就来了,经历了引进技术设备创新改造的过程。”

1983年,万华试车成功,中央领导专程到现场剪彩庆祝。

万华就这样呱呱坠地!

此后10年,万华累计为2亿双合成革皮鞋提供原料,相当于提供全国皮鞋原料的1/4。

中国老百姓实现了从“穿布鞋”到“穿皮鞋”的历史跨越,万华也随之踏上了从“计划”走向“市场的艰辛探索——

一方面,万华沿袭着传统计划模式:“轻工部拨原料、下指标,我们生产后再由轻工部统一调配。”丁建生说。

另一方面,外国企业产品不断涌入,民营合成革企业迅速兴起,动摇了万华产品一统天下的地位。

很快,万华从“皇帝女儿不愁嫁”变成了“门前冷落鞍马稀”。

市场,给万华人上了刻骨铭心的一课。

作为计划体制的“宠儿”,国有企业不能在市场竞争中成为“弄潮儿”?这是万华,也是所有国有企业必须回答的重大课题。

时任技术车间副主任的丁建生那个急啊:“成本一万一,卖价七八千,企

业眼看着往死里作。”这个一口胶东腔的山东大汉,性子急、嗓门大,楼上说话、楼下都听得见。

市场的棒喝敲醒了万华。

从此,万华义无反顾地迈出从“计划”到“市场”的步伐,坚定不移地踏着国家改革的时代鼓点——

1993年破除铁饭碗、铁工资、铁交椅;

1995年进行第一次企业制度改革;

1998年进行股份制改造;

2001年登陆资本市场;

2006年进行员工持股试点;

2016年开展更进一步的混合所

有制改革;

2018年整体上市获批准;

……

与改革旋律同频共振,万华一鼓作气:

改制。上世纪90年代开始,全国国有企业逐步推进劳动、人事、分配制度改革。万华第一时间在全厂试行全员合同制,打破铁饭碗,搬掉铁交椅,取消铁工资……

时任万华人事主管栾新光说,如果没有这些变革,后期很难实现与国家改革的对接。

1995年,万华由“烟台合成革总厂”改制为“烟台万华合成革集团有限公司”,成为山东省首家、全国第8家建立现代企业制度的国有企业。

剥离。精干主业,主辅分离。万华在此后的数年间,32个子公司只留下王牌主业MDI,其余全部剥离、改制。

瘦身,为的是强体。

最艰难的是下岗分流。李建奎清楚地记得:“当时万华7000人不到的工厂,30多个处室,副科长以上的干部就有三四百人,人浮于事很严重。”

他找来栾新光:“交给你4000人的下岗分流指标,减一个我有奖励,增一个我扣你工资。”

万华先从领导干部身上“动刀”:只要到了55岁,就办理厂内退养。于是,71个领导干部从管理岗位上退下。

今天,当事人向记者谈起这些已是云淡风轻,但在当时却是风狂雨骤。

一位分厂厂长,是万华“创业元老”,也被列入第一批退养的名单。

委屈、恼怒、不甘!

那天,在时任总经理曲进胜的办公室,他拍着桌子叹道:

“我哪儿对得起厂子了,凭什么让我退?”

“这是规定,谁到年龄都要下。”

“这是什么规定?这就是挥泪斩马谡!你承不承认?你敢承认,我就下!”

曲进胜默默点点头,内心五味杂陈。

壮士断腕,涅槃重生。

改革就像一场剧烈的化学反应,所释放的巨大能量,推动万华加速发展。

一套改革组合拳后,集中了MDI优势资源和近400名业务骨干,万华聚氨酯股份有限公司正式挂牌。

改到深处是产权。万华建立现代企业制度的步伐向纵深挺进。

2001年1月5日,万华股份公司敲响了上交所的锣声;2006年推行员工持股,探索混合所有制;2007年引入外资股份……

中国加入世界贸易组织后,国际化巨头一度以低于本国售价约1/3的价格倾销产品,对万华形成打压。

万华随即根据世贸组织规则,果断举起反倾销利器提起反倾销调查。

这成为人世后,国内较早运用反倾销维护企业正当权益的典型案例。用好国际规则,为万华赢得了发展机遇。

应改革而生,因改革而兴。曾是

市场经济“初学者”的万华,此时已成长为娴熟运用市场规则与世界巨头博弈的“弄潮儿”。

改革开放之初渴望“引进来”的万华,如今已大步流星“走出去”:

万华2011年成功收购位于匈牙利考津茨瓦尔齐考市的宝思德公司,通过加大投资、精益管理等措施,使宝思德从破产边缘迅速扭亏为盈,保住了这座3万人小城中3000余人的就业,并成为中东欧百强企业。

改革势如破竹,万华持续腾飞:

——MDI国内市场占有率达到1998年的8%上升至目前的40%以上;

——上市公司营业收入、利润和资产总额三项指标分别是成立之初的253倍、427倍和255倍;

——业务拓展至全球,万华在海外十余个国家和地区布局,可助力“一带一路”沿线国家产业发展,更好地服务全球客户;

……

党的十八大后,万华的改革更是按下“快进键”。

2019年2月2日,一纸公告引发资本市场关注:万华重大资产重组及整体上市资产交割手续全部履行完毕。

“简单讲,就是万华上市公司通过反向收购股权,合并了母公司,公司层级更简单,结构更透明。”廖增太对记者说:“万华已经成为一个完全意义上的市场化主体。”

当年建厂时的外方技术指导组组长专程来万华参观,由衷地感叹:“万华,青出于蓝而胜于蓝!”

这一切靠的是什么?

“与改革开放的伟大时代步履相随,是万华成长的幸运,也是万华成功的秘诀。”

2018年12月20日,在万华40岁生日庆典上,廖增太的演讲作出了最好回答。

万华先从领导干部身上“动刀”:

只要到了55岁,就办理厂内退养。于是,71个领导干部从管理岗位上退下。

今天,当事人向记者谈起这些已是云淡风轻,但在当时却是风狂雨骤。

一位分厂厂长,是万华“创业元老”,也被列入第一批退养的名单。

委屈、恼怒、不甘!

那天,在时任总经理曲进胜的办公室,他拍着桌子叹道:

“我哪儿对得起厂子了,凭什么让我退?”

“这是规定,谁到年龄都要下。”

“这是什么规定?这就是挥泪斩马谡!你承不承认?你敢承认,我就下!”

曲进胜默默点点头,内心五味杂陈。

壮士断腕,涅槃重生。

改革就像一场剧烈的化学反应,所释放的巨大能量,推动万华加速发展。

一套改革组合拳后,集中了MDI优势资源和近400名业务骨干,万华聚氨酯股份有限公司正式挂牌。

改到深处是产权。万华建立现代企业制度的步伐向纵深挺进。

2001年1月5日,万华股份公司敲响了上交所的锣声;2006年推行员工持股,探索混合所有制;2007年引入外资股份……

中国加入世界贸易组织后,国际化巨头一度以低于本国售价约1/3的价格倾销产品,对万华形成打压。

万华随即根据世贸组织规则,果断举起反倾销利器提起反倾销调查。

这成为人世后,国内较早运用反倾销维护企业正当权益的典型案例。用好国际规则,为万华赢得了发展机遇。

应改革而生,因改革而兴。曾是

调研报告交给对方后,两年的期待,等来的却是对方宣布自己在中国建厂的消息……

这是继市场棒喝之后,万华人遭遇的又一当头一棒!

“刻骨铭心啊!关键核心技术是要不来、买不来、讨不来的,中国人不自强不自立,永远被人瞧不起。”廖增太的语气沉重而又坚定。

无情现实以近乎残酷的方式,迫使万华义无反顾地走上自主创新之路。

创新的活力从何而来?

“市场竞争归根结底是人才的竞争。让市场做选择,就要体现人的价值。”丁建生说。

就像当年小岗村以“大包干”改革将农民从束缚中解放出来,万华以“让人的创造性劳动按市场价值体现”,最大限度激发创新的活力。

记者在万华听到这样一个故事:

1998年底,万华股份公司成立后,即实施“创新工程”:技术成果按盈利比例提成奖励。

第二年,一个生产装置技改后创造出显著效益,按新奖励办法一算,吓了大家一跳:10个人总奖金92万元。

奖,还是不奖?

公司高层争论了一个月。最后拍板:高管一分钱不拿,奖金全分给一线科研技术人员。

那天,公司财务人员用一个麻袋从银行把92万元现金提回来,按获奖人头把一摞摞钞票在桌上整齐摆放。

老工程师孙敦孝分得最多,拿了21万元。老伴看到他用小布袋抱回来的这笔钱吓坏了,心怀忐忑地抓起电话给廖增太:

“老孙这钱哪来的?”

“公司奖励的。”

“不犯错误吗?”

“是正当收入。”

“能存银行不?”

“当然可以!”

……

重奖,在厂内外引起轩然大波;羡慕者有之,妒忌者有之,也有人质疑这笔钱花得值不值。

“给科研人员92万元,他们挣回的是1200万元利润。”当公司给大家算清这笔账时,再没有人提出异议。

这不由让我们想起一个企业界流传已久的故事:

100多年前,一家外国汽车公司生产线因故障停产,请来的电机专家仔细观察后,仅在机器上划了一道线找到了故障,问题迎刃而解。随后,这位专家开出1万美元账单。

只是划了一条线,就要1万美元?

专家给出的回答是:划一条线,1美元;知道在哪儿划线,9999美元。

知识无价亦有价。以重奖激励人才,以制度保护创新。这,就是万华的胆识与魄力!

2017年,一个HDI特种异氰酸酯的一种:化学名为六亚甲基二异氰酸酯)创新项目三年内盈利达10多亿元,公司除了重奖科研人员外,还专门用1亿元作为科技激励基金。

从当年的21万元到如今的1亿元,创新激励一以贯之。

这是一场实验室之外的化学反应:点石成金,化蛹为蝶!

今天的万华,自主研发并完成重大科技成果转化已达100余项,先后获得国家科技进步一、二等奖等国家奖励7次。

创新的主体是人才。万华像磁石一样吸引着八方人才。

在老厂区会议室里,记者和华卫琦有一次深谈。

(下转第六版)

天工人巧日争新