

# “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

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禄,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四分之一。

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”,国有企业能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,撤掉铁交椅,取消绩效工资……

时任万华人事主管蔡新光说,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个子子公司只留王牌主业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。”

他找来蔡新光:“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,他拍着桌子讨说法:

“我哪儿对不起厂子了,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,国际化工巨头一度以低于本国售价约三分之一的价格倾销产品,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。这成为入世后,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茨茨包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国内市场占有率从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;

……

党的十八大以来,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易手续全部履行完毕。

“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。

### 一气呵成求创新,回答时代之问——

万华人教我们认识了一个生僻化学名词——MDI。

“MDI化学名字叫二苯基甲烷二异氰酸酯,是一种用途广泛的高分子材料,最早在上世纪30年代时发明的,如今被广泛应用于国计民生,比如建筑保温、轻工纺织、汽车家电等领域。”

万华常务副总裁、技术总监华卫琦的解读简洁清晰:“可以说,现在每个中国家庭中都有MDI元素。”

然而,万华人在掌握MDI核心技术上经历过难以启齿的遭遇,让他们对“自主创新”有了痛彻心扉的领悟。

40年前从国外某企业引进MDI设备时,对方明确表示不转让技术。

“洋专家一走,设备就不灵。”李成秀,MDI生产线最早的操作员。他向记者回忆当年举着高压水枪清理设备罐内废物时,唏嘘不已,“不知道为什么设备、管线总是堵,只能不停地抢修。”

由于不掌握核心技术,1万吨的设计产能10年都未达产。为引进MDI技术,万华吃过亏、上过当,屡遭碰壁。上世纪80年代末,一家跨国公司伸出了“橄榄枝”：“我要看看你们的核心反应釜,给你们技术指导……”

就像是抓住了“救命稻草”,万华将正在生产的设备提前两天停下来,清理干净。

终于把人等来了。对方可方看了一圈,摸清了万华的技术路线,合作意向却只字未提。

两年后,他们又提出要中国市场调研报告,才可以谈合作。于是万华先后组织了80多人、花了半年多时间,跑遍大江南北。

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,万华人遭遇的又一个当头一棒!

“刻骨铭心啊!关键核心技术是要不来、买不来、讨不来的,中国人不自信不自立,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,按获奖人头把一摆摆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打给廖增太:

“老孙这钱哪来的?”

“公司奖励的。”

“不错错误吗?”

“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。

“分给科研人员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,仅在机器上画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。

只是画了一条线,就要1万美元?

专家给出的回答是:画一条线,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1亿元作为科技奖励基金。

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。

这位从小生活在杭州的浙江大学化学工程博士,留过学,毕业时为多家央企、跨国公司青睐。

“你怎么就选了万华呢?”记者问。

华卫琦微笑着说:“18年前,丁总第一次热情相邀时,我一直犹豫不决。”

没想到丁建生那么执着,“三顾茅庐”的现代版”,促使华卫琦最终下了决心。

“是什么吸引了你?”记者问。

“这是我看过的行业内最好的企业。”说话一向严谨的华卫琦,竟不假思索地用“最好”一词。

“最好”,绝非一句空话:万华配给华卫琦一个优秀的科研团队,一笔上不封顶的科研经费,一个能钻研MDI技术、足以攀登世界科技高峰的工作平台,还有灵活的奖励机制……

打动华博士的,更有万华对他“掏心掏肺”的关切之情:不仅帮助他找对象,还帮助解决对象的工作问题。为此,公司连开多次会议研究,并恳求烟台市委给予支持……

知己知心如此,复何求何?

“三年努力引进了博士!”“‘五顾茅庐’请来马博士!”“善于挖人的人力总监自己都是被挖来的”……在万华,诸多引进人才的故事成为美谈。2018年,新加入万华的各类人才就有1100多名,创历年新高。

正是凭着信任、激励、包容,人才的价值在万华得到最大程度的体现。

华卫琦给我们讲述关于“十连败”的故事:

那是一个MDI技术升级改造项目,经过2年多筹备,即将投入生产,却遭遇管道堵塞、反复停产。

“每停产一次,损失500万元。试试停停10次,5000万元打了水漂。”

华卫琦当时是MDI项目装置经理。第六次失败时,他站在反应设备面前,心情无比焦虑。

员工们也失去了耐心,冲上来把他团团围住。有位工人一把揪着他衣领,指着一堆堆废料吼道:“你知道每次花多少钱吗?你们到底行不行?”

“只有再试,才能成功!”素来温和的华卫琦也急了:“这条生产线是大家的命,也是我的命!”

揪在他衣领上的手渐渐松开……

创新,不仅需要智慧,更考验定力。

“‘可以允许创新失败,但决不允许不创新’,这就是我们万华的理念!”丁建生说。

试验一失败一再试验一再失败……

失败,既是成功道路上的“拦路虎”,也是走向成功的“垫脚石”。

第11次试验,终于取得重大突破:MDI单套设备规模由原来的8万吨提升到20万吨以上。老厂区东门,实验室一面墙上镌刻着当年立下的誓言:“不屈不挠,万华人也!”

有心人,终不负。

2008年1月8日,北京人民大会堂。丁建生从党和国家领导人手中接过国家科技进步一等奖证书,百感交集。

创新,就是生产力。

如今回头再看,当初5000万元的代价与至今累计盈利几百亿元之间,是一个“不等式”,又是一个“方程式”。在这“不等式”与“方程式”不断破解中,万华人更深刻地体悟到聚才、爱才、育才带来的无穷威力。

多年之后,万华高管和那家跨国公司高管再次相遇,有这样一番对话——

“你们当初拿到报告时什么心情?”

“如获至宝。”

“为什么不把技术转让给我们?”

“除非我们日薄西山,决不可能卖技术!”

富有戏剧性的是,当这家跨国公司试图再和万华商谈合作事宜的时候,万华礼貌地回绝了。

这位跨国公司的高管感叹道:“当时没收购万华,是我们最大的失误。”

在采访中,公司领导层强烈的忧患意识给记者留下深刻印象。

“无论是和优秀的同行相比,还是和自己的目标相比,都没有到骄傲的时候。”廖增太说,面向未来,万华必须在高质量发展中实现新飞跃。

只有不断创新,才能在竞争中立于不败之地。今天的万华,拥有国内外6大研发基地、7大国家级创新平台、150多个装备先进的实验室,一大批小试、中试产品形成梯队接力……

创新,不仅是科技,也包括发展理念。

犹如一枚硬币的两面,化学工业在造福人类的同时,也带来了环境污染。

不计成本搞环保、坚持不懈抓安全,是万华人的执着追求。在同行业中,万华第一个提出“零排放”环保目标。

浙江,宁波大榭岛,万华宁波公司。

车过跨海大桥,但见惊涛拍岸。一进岛,便远远看见被香樟树掩映的厂区,细雨蒙蒙中远山如黛。在这里,我们看不见跑冒滴漏,闻不见异常气味,听不见机器噪声,是一个“三不见”化工企业。

万华还设有“零事故”目标:一切从细节出发,力求将安全事故变成不可能。

进入生产区,我们看到了排列的场景:“两人成行、三人成列”,员工们走路排队整齐,步伐一致;上下楼梯,必须手扶栏杆……

万华安全总监陈毅峰解释说,就是要让安全管理渗透到每一个行为习惯中。

筲路蓝缕,玉汝于成。

今年,是门捷列夫编制化学元素周期表150周年。150年前已知元素只有63种,随着人类的不断探索,元素周期表中未知元素留下的空白正一个个被填补进去,如今的元素已达到118种。

中国的改革何尝不是如此——

从思想理论创新到体制机制创新,从“科学技术是第一生产力”到“创新是引领发展的第一动力”,从“尊重知识、尊重人才”到“人才是第一资源”,党带领人民上下求索,不断向时代作答,填补了一个又一个空白,开创了一个又一个历史新阶段……

### 一以贯之闯新路,回答实践之问——

如果说实行改革开放是一次伟大的觉醒,那么建立社会主义市场经济体制则是一个伟大的创举。

40多年来,党领导人民解放思想、实事求是,勇于探索、大胆实践,发现并求证了“计划经济≠社会主义”“市场经济≠资本主义”两个不等式,进行了前所未有的社会主义市场经济的探索实践:

从搞好国营大中型企业、发展个体私营经济到深化国资国企改革、发展混合所有制经济;从单一公有制到公有制为主体、多种所有制经济共同发展和坚持“两个毫不动摇”;

从传统的计划经济体制,到前无古人的社会主义市场经济体制,再到使市场在资源配置中起决定性作用,更好发挥政府作用;

……

特别是党的十八大以来,在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下,这一伟大实践不断推向新境界,书写了中国特色社会主义政治经济学的时代新篇。

国有企业改革,无疑是其中分量最重的章节。

40多年来,万华改革、创新、发展的探索实践,成为中国特色社会主义政治经济学的一个生动样本。

其中的“变”与“不变”尤其给人启迪:

公有制实现形式在变,但公有制主体地位始终不变——

从轻工部部属企业,到公司制改造、股份制改造、员工持股、混合所有制、股票上市……万华产权结构从单一国有走向混合多元,正是我国公有制实现形式在变的缩影。

万华整体上上市后,拥有国资、员工持股、外资以及各类社会资本等,多种经济成分共生共

赢。万华1978年资产不过数亿元,2018年底资产总额已达到769亿元。这其中,国资运营平台持股21.59%为第一大股东。

万华是中国国企改革的生动写照。

放眼全国,到2017年,国有企业(不含金融企业)资产总额达183.5万亿元,较1978年增长400倍。国有经济的活力、控制力、影响力均大大增强。

“国企改革以令人信服的实践表明,我们既开创性地实现社会主义市场经济体制,又成功地坚持了公有制的主体地位,推动了社会主义基本经济制度的巩固和完善。”国务院国资委研究中心研究员周丽莎对记者说。

企业劳动关系在变,职工主人翁地位始终不变——

在万华,从“铁饭碗”到全员合同制,从“铁工资”到绩效奖励、员工持股,企业劳动关系在变。但是,员工的主人翁地位没有变,获得感在改革发展中与日俱增:

对员工购房提供最高20万元、最长12年的免息贷款;为技师设置特殊津贴;实施“蓝金领工程”为一线工人搭建成长平台;大学毕业生工资水平不低于一线城市……

万华有一个“咖啡时间”。每月由集团高管主持,与随机抽取的10名一线职工一起喝咖啡、聊家常、提意见,能解决的马上解决,不能马上解决的制定整改方案。

万华有一个平等的氛围。在万华厂区门口,我们遇到一位年轻职工拦住廖增太:“廖总,请您戴好安全帽……”

万华有一项可靠的制度。集团章程规定:凡是涉及职工利益的重大问题,未经职代会通过的方案不出台,未经职代会讨论通过的大事不拍板。

山东社会科学院经济研究所所长张卫国说:“坚持以人民为中心是改革的初心,国有企业职工的主人翁地位在改革中必须得到体现和保障。”

企业与市场的关系在变,报国情怀始终不变——

从放权让利到政企分开,从管人事到管资产管资本,政府和市场关系发生深刻变化,市场已在企业的经营中起决定性作用。

但是,国有企业作为中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础,作为社会主义市场经济的“顶梁柱”的地位作用始终不变。

“为民做事,为国担当,是万华的初心。”万华人强烈的使命意识与报国情怀,给记者留下深刻印象。

采访中,年近60岁的老工人赵军生带着一些工人自豪地唱起了万华厂歌:“万华之光,承担着历史责任;万丈光华,辉映着民族前途。”

万华人就是有这样的气质:始终将企业的命运与国家、民族的前途紧紧连接在一起。

万华有钱了。有人建议可搞房地产,盖一座烟台市最高楼作为地标建筑。李建奎摇摇头说:“万华定了一个规矩,决不偏离化学领域,永远聚焦主业。这是我们对实业报国的理解和践行。”