

一鼓作气谋改革 一以贯之求创新

——从万华改革之路看中国国有企业改革伟大实践

核心提示

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。

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。



致富……

万华总裁袁光武说,我们在实现经济效益上要走在前列,在承担社会责任上也要走在前列,在实现“两个一百年”目标上更要走在前列。

董事会、经理层、监事会、职工代表大会、股东大会;国资、员工股、外资、民资等各类资本共同参与,万华法人治理结构不断调整完善。

一路改革,旗帜高举。

万华党委副书记周喆感慨说:“40年来,万华成功背后有诸多经验,归结为一条就是:坚决跟党走,用好党出台的每一项改革政策!”

首任董事长兼党委书记李建奎、股份公司董事长兼党委书记丁建生、现任董事长兼党委书记廖增太……万华党委书记和董事长始终由一人“一肩挑”,确保国有企业党委发挥领导作用,把方向、管大局、保落实。

万华始终将党支部建在生产装置单元上,成为坚强战斗堡垒,所有共产党员关键时刻总是冲锋在前……

改革永远在路上。

“使国有企业成为贯彻新发展理念、全面深化改革的骨干力量,成为我们党执政兴国的重要支柱和依靠力量。”习近平总书记对国有企业的高度重视,始终激励着万华人不忘初心、牢记使命。

2018年12月18日,人民大会堂,万众瞩目。

在庆祝中国改革开放40周年的重要历史时刻,习近平总书记发出了新的进军号令:

“动员全党全国各族人民在新征程上继续把改革开放推向前进,为实现‘两个一百年’奋斗目标、实现中华民族伟大复兴的中国梦不懈奋斗。”千里之外,从万华烟台工业园到万华宁波公司,万华人齐聚大屏幕前,凝神谛听。

“建成社会主义现代化强国,实现中华民族伟大复兴,是一场接力跑,我们要一棒接着一棒跑下去。”

……

习近平总书记的讲话在万华人心久久激荡,也激起亿万人民千帆竞发、百舸争流的磅礴力量。

“路漫漫其修远兮,吾将上下而求索。”

看吧,新时代的神州大地上,无数像万华一样的企业、亿万中华儿女正以发愤图强、拼搏奋斗,不断创造着无愧于时代、让世界刮目相看的新的更大奇迹!

(据新华社)

短评 | Observation

以改革创新实践回答时代之问

熊争艳 王希

历经40多年上下求索、砥砺奋进,万华公司一鼓作气谋改革、一以贯之求创新,一以贯之闯新路,从计划到走向市场,从昔日生产合成革的传统国企到成长为现代化大型企业,从白手起家到成为全球异氰酸酯行业领军者,以改革创新不懈探索有力回答了时代之问,成为中国国有企业改革伟大实践的生动写照。

改革开放是伟大的觉醒,也孕育了伟大的创造。与改革开放同频共振,是万华成长的幸运,也是万华成功的秘诀。如同深刻的化学反应释放出强大能量,万华解放思想、实事求是,大胆地试、勇敢地改,积极投身市场经济的汪洋大海,在搏风击浪中勇当“弄潮儿”,展现了中国特色社会主义现代国有企业的鲜明气质。

开拓市场、勇闯天下,重在练好内功。万华的核心竞争力,在于拥有自主创新能力。为引进异氰酸酯技术,万华曾吃过亏、上过当,得到了刻骨铭心的教训:关键核心技术买不来、要不来,必须靠自主创新。正是凭借这样的志向和决心,万华人自强不息,攻坚克难,通向实施“创新工程”和“人才工程”等,技术创新能力从无到有、从弱到强,闯出了一条自主创新之路。

万华40多年来的嬗变,是国有企业发生历史性变化的生动缩影。通过改革创新,国有企业日益成为市场竞争主体,企业活力显著增强,国有经济主导作用有效发挥,规模实力、经营效益和国际竞争力都实现了巨大飞跃,同民营企业相得益彰、共同发展,汇聚成中国经济澎湃的海洋。

万华改革创新、发展壮大的实践证明,在党的坚强领导下,只要坚定不移深化改革开放,国有企业就一定能够做强做优做大。党的十八大以来,以习近平同志为核心的党中央高度重视国有企业改革,出台《中共中央 国务院关于深化国有企业改革的指导意见》等一系列政策措施,成为新时代国企改革遵循的重要指导原则,国企改革呈现出千帆竞发、百舸争流的良好态势。

“路漫漫其修远兮,吾将上下而求索”。我们坚信,站在新的历史起点上,国有企业一定能不忘初心、牢记使命,在进一步深化改革开放、落实新发展理念、推动经济高质量发展上走在前列,不断创造新的更大奇迹,为中国经济巨轮劈波斩浪提供强劲动力。

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……

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。

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。”李成尧,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。可对对方看了一圈,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!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”,最大限度地激发创新的活力。

记者曾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产出显著效益,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。

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。

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。

“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……

打动华卫琦的,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,夫复何求?

“三年努力引进丁博士”“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。

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、用才带来的无穷威力。

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。

万华还没有“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,我们看到了这样的场景:“两人成行、三人成列”,员工们走路排列整齐,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。

筚路蓝缕,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生动样本。

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。

在万华,从“铁饭碗”到全员合同制,从“铁工资”到绩效工资,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。

从放权让利到政企分开,从管人管事到管资产管资本,政府和市场的关系发生深刻变化,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和报国情怀,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:“万丈光华,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。”

感恩奉献:万华向灾区捐款,向当地老年协会捐款;成立“阳光万华”基金,关注白血病预防与治疗;以投资等方式帮助贫困农民脱贫

……

……