

以未来的眼光做好现在的事

——访吴华鸿鹤化工有限责任公司董事长、总经理谢学端

□ 本报记者 何沙洲
特约记者 吴玲

前往自贡采访吴华鸿鹤公司董事长、总经理谢学端，是在吴华化工(集团)总公司总经理、党委书记胡冬晨与自贡市委书记、市长雷洪金在《中国化工吴华自贡产业基地战略合作协议》上签字后的一天上午。尽管提前了两天预约，采访的时间仍是那么匆忙，作为产业基地建设的具体负责人，谢学端每天要抓紧做的事很多。

按照自贡市“十二五”发展规划和中国化工集团的发展战略，吴华鸿鹤整体搬迁到自贡市沿滩工业集中区，建设中国化工吴华自贡产业基地。基地将于明年6月起兴建，总投资100亿元以上，占地3000亩，先建后迁，五年完成，将建设具有“低碳、环保、高效、创新”特色的化工生态园。

“各项工作都要抓紧、抓早、抓实，但现在不在于我们做了些什么，关键是我们如何去。”谢学端说，作为一个有50多年发展历史的国有大型企业，吴华鸿鹤要想牢牢抓住这个机遇建设一个“百年鸿鹤”，就必须了解和正视自身，以洞察未来的眼光和站在未来的高度，以全新的姿态来思考企业未来的定位和发展模式，做好现在服务于战略的每一件小事。

未来鸿鹤百亿园区，将以氯、氟化工为主体，现在的70%基础化工将转变为70%精细化工

客观地说，吴华鸿鹤是全国最大的二氯甲烷生产企业和十大纯碱及十大氯碱生产企业，为化工行业做了大量贡献。但随着发展，出现了对能源依赖大，产业结构性矛盾导致市场竞争力下降等问题；近几年又面临原材料涨价、能源短缺等经营压力。同时由于我国出口贸易受阻，导致国内产



中国化工集团公司总经理任建新(左)勉励谢学端(右)建设好产业基地。

能过剩，作为基础化工原料生产企业的鸿鹤便是首当其冲，至今仍在“低谷”中奋争。

无疑，要冲出“低谷”，实施大规模内部变革和战略转型的“二次创业”成为了必然的选择。

2月11日，吴华鸿鹤公司新班子上任以来，在谢学端的带领下，为“二次创业”勾画了“百年鸿鹤，百亿鸿鹤”的宏伟蓝图。谢学端告诉记者：“要实现这个宏伟目标，首先是制定好战略规划，百年事业更要做好当下，要兼顾短期的经济运行和长期的战略发展，做到“有所为，有所不为。”

对此，鸿鹤将紧紧抓住中国化工集团对产业布局新的规划调整和吴华总公司把氯碱化工和氟化工为核心业务来发展的重大机遇，利用五到八年的时间，通过空间布局调整，采用自有知识产权技术，夯实基础化工工

势，来支撑氯碱化工和氟化工重点发展，注重资源综合利用、节能减排、大力发展循环经济，实现以氟氯化工为核心主业的新型产业结构，打造鸿鹤100亿化工新园区，迎来鸿鹤跨越式大发展。按此战略发展思路，谢学端把“二次创业”分为“三个阶段”，从当前的实现“彻底减负脱困”，到“发展新兴产业”，再至最后的“实现跨越式发展”。“三个阶段”的发展项目中，从具有国际先进水平的PCE和PPS到R125、R32新型制冷剂的发展，都将鸿鹤的产业结构调整和发展“发展新兴产业”理念贯穿始终。

“现在重点是将做好迁建和短期战略布局结合起来。”谢学端说，“短期是通过我们实施精益六西格玛、持续改进项目，引入世界级制造体系，和我们对项目的投入来减负脱困、实现盈利，来承载我们实现发展，利用盐矿资源、利用自有知识产

权技术来提升我们的基础化工，支撑氯化工、氟化工的发展，使我们现在的70%基础化工转变为70%精细化工，打造我们的百亿园区。”

无疑，两个70%的对换，将使鸿鹤从广种薄收向精耕细作转变，彻底改变目前“靠天吃饭”、“靠运气赚钱”的现状，按照世界级制造的要求，固化、永续公司效益。

谢学端说，鸿鹤只有不断提高自我创新能力，逐步淘汰落后产能，加快优化结构步伐，产业向高附加值空间大的新兴产业靠拢，这样才能把握发展机遇，使企业尽快走出“低谷”，成就百年基业。

“六个一流”打造可持续发展、环境友好型的百亿产业基地

中国改革开放的三十多年和我国市场运行体制的发展与壮大充分表明了把握变局、顺变者昌是任何企业发展的基本规律。

谢学端自今年2月履新以来，带领鸿鹤人，按照中国化工集团和吴华总公司的战略部署和变革要求，牢牢抓住减负脱困的工作主线，科学引入了“世界级制造、卓越运营、麦肯锡诊断方案、持续改进、管理变革、财务集中、采购变革、营销整合”等先进管理理念和工具；同时，狠抓持续改进、结构调整、管理变革、节能减排、挖潜降耗、减员增效等重要环节，充分利用国家及行业的有关政策法规，以世界级的科学管理和精益生产，千方百计消化各种减利因素，通过推进运营改善项目、优化装置运行、推动采购变革、践行科学营销、优化人力资源、财务集中管理、开展效益预测等有效措施，使全公司员工转变了观念、更新了思维、改进了工作方法，效率和效益在经营管理实践中逐渐凸显。

从刚刚公布的吴华鸿鹤今年上半年经营数据获悉，1-6月份，该公司实现工业总产值(现价)1294亿元，同比上升37.51%；实现工业增加值401亿元，同比上升52.24%；实现主营业务收入1030亿元，同比上升35.59%；出口创汇1116.33万美元，同比上升15.44%；实现利润69908万元。这表明，鸿鹤通过积极地以变革求变局和持续运营改善，结束了长达29个月连续低谷技术的不利局面，为实现战略性解困奠定了坚实的基础。

“变是自我再造之旅，唯有透过变革，我们才得以不断进步。”谢学端介绍，在组织变革、管理变革中，出于鸿鹤未来发展和管理提升的需要，公司职能职责发生了变化，职能机构进行了重新设定，如撤销工程技术中心设立研究院，不仅只是更名，更重要的是表明鸿鹤在未来的发展当中，科技力量将会成为未来的主要力量，成为支撑鸿鹤的搬迁和发展以及未来的重要力量。

【点评】

从现代企业制度的层面看汪海和他的企业，有的人会觉得汪海与众不同，如果在哈佛大学或是中国MBA学府里讲述汪海的理论和方法，估计学生们会以为他像是在讲天方夜谭。但汪海却依靠这样的“理论”，带着他的鞋、轮胎、机械等产品走进了全世界200多个国家和地区。

谢学端表示，在这个以变革为中心的时代，鸿鹤要用世界级制造的准则构建自身核心竞争力，追求卓越。“追求卓越，就要重新来评估一下鸿鹤究竟当前所处的是什么水平？重新研究一下我们的客户服务水平？重新认识一下我们的管理领导驾驭能力？”

为此，谢学端亲自在吴华鸿鹤召开的2011年精益六西格玛绿带培训班上以基层单位方案为例，用“精益六西格玛”DMAIC的方法点评，使培训干部对精益六西格玛的管理体系和思想有了更深刻的认识和了解。打造百年鸿鹤，他希望公司管理团队都能尽快提高领导驾驭能力。

据悉，鸿鹤倡导卓越型管理企业，全面推行持续改进和精益六西格玛管理，是为着力打造“自主创新能力强、风险控制能力一流，内部管控能力一流，国际化经营能力一流，职工收入水平一流，资源配套能力一流”提供制度保证和支点。

无疑，“六个一流”与中央反复强调的科学发展观相吻合。鸿鹤通过打造“六个一流”，最终目的是打造具有现代化管理水平和可持续发展、环境友好型的百亿产业基地；使鸿鹤成为人在企业中和谐共处、共享成功的世界级制造的一流企业。

正如中国化工集团总经理、党委书记任建新所说：“科学发展，以人为本；百年企业，经营人心。职工群众是我们经营企业的出发点和最终归宿，要时刻把职工群众的利益和安危冷暖放在心上。”

“吴华鸿鹤要做一个有生命力的、强大的百年企业，所制定的发展战略就是要为企业、员工、客户和社会等带来相关的利益。让全体员工理解了、认识了，他们就会在新鸿鹤建设的变革中积极行动起来，不断地改演自我，不断丰富‘鸿鹤创业我给力，鸿鹤崛起我献绩，鸿鹤和谐我受益，鸿鹤兴旺我富裕’的企业文化内涵。”谢学端如是说时，目光充满睿智和自信。

理论家汪海(五)

□ 特约记者 王开良
本报记者 何沙洲

汪海的企业管理理论很多，什么“六多论”、“两手抓论”、“升级论”等，由他创作的理论还编辑成厚厚的几大本书，他创作的理念被分成“创新篇、市场篇、管理篇、质量篇、科技篇、人才篇、名牌篇、发展篇”等，并集结成一本册子，读着里面的词句，你不由会叹服这位首届优秀企业家的睿智。

“六多论”

在上世纪80年代中期，我们在积极开拓国内市场的同时，把目标瞄准了国际市场，先后在美国、欧洲、中东建立了十几个海外公司。在美国，一度达到每十二个美国人中有一人穿双星生产的鞋。他把中国鞋业品牌的新闻发布会开到了纽约，把中国鞋文化演示到了德国，在新加坡的论坛上作了把中国传统文化用于企业管理的演讲。1995年，他被美国名人传记协会和国际名人研究会评为该年度“世界风云人物”。

我们制定了“六多”的出口方针，即多口岸、多渠道、多形式、多客户、多品种、多方法，抓住一切机会，叩开国际市场的大门。双星很快就显示出了自己的优势，出口的产品也由低档向中高档发展，逐渐成为一个世界级的鞋业、轮胎供应商。

“关联论”

20世纪90年代中期，我们就从中国乃至世界范围内汽车行业的发展

趋势中，看到了轮胎广阔的发展空间。尽管不少人向我提议：双星应当在电子网络高科技领域有所作为。但我却认准了轮胎这一行，毅然决策：投资橡胶轮胎。我提出了“不熟不做”的品牌扩张理论，提出双星新的效益增长点必须是与鞋业关联度强的、双星人熟悉的橡胶制造业。我认为，随着高速公路的成倍延伸，汽车的需求将进一步增大，中国将是一个大的轮胎市场。

双星从给人做鞋到给车做“鞋”，短时间内就使双星轮胎进入国内同行业前列，关键是双星发挥名牌、文化、资金等优势，准确把握战略调整机遇，看到给人做鞋到给车做“鞋”二者的关联度，具有明确的增值取向。说明作为劳动密集型传统产业的国有企业，要存活必须做大市场规模。而一旦做大了市场，要时刻找准机会，突围到关联度高、技术含量高、附加值高的领域，才能稳步实现产业升级，实现企业迅速做强的目标。

“两手抓论”

双星之所以横跨23个行业都发展、都成功，就是较早地认识到：市场经济更要讲政治，要以市场的观点重新认识政治工作，将经济发展规律和企业实际有机结合；就是较早地掌握和运用了马克思创造的《政治经济学》，做到一手抓政治、一手抓经济，两手都要抓、两手都要硬，依靠双星独特的企业文化，凝聚了团队精神，树立了团队正气；就是始终坚持双星三十多年来总结的“三句话”，即：继承传统优秀的、借鉴国外先进的、创造自己特色的，“八个字”，即：实事求是、行善积德，“三个经”，即：政治经济学的经、一



中国企业家理论家——汪海

切以市场为中心的经、越是我们自己的越是最好的经。正是双星传承了马克思的《政治经济学》，充分发挥政治工作优势，才能在激烈的市场竞争中不断创造发展新奇迹。

在改革开放初期，双星就提出：“以政治为先导，把政治工作贯穿于全年经济工作的始终，是保证双星事业不断发展的前提，也是双星名牌做大做强的法宝”。三十多年来，双星确立了“爱厂、求实、拼搏、兴利、开拓、前进”的政治纲领，确立了“创名牌是市场经济中最大的政治”、“创名牌就是最好的爱国、爱厂、爱岗”的政治目标，在中国由计划经济向市场经济转型过程中，坚持了政治和经济相结合，用双星市场政治的新文化、新理念凝聚员工，用创名牌激发员工的激情，通过“小吃大”、“快吃慢”、“国有吃国”，创出了双星这个民族品牌，走出一条中国特色市场经济发展的、政治和经济相结合的成功之路。特别是2008年

以来，面对世界性经济危机和美国特保案带来的不利因素，双星经受住了严峻的市场考验，以轮胎产业为代表的23个行业在逆境中发展得非常好，其中，轮胎已经位列世界轮胎业第23位。

“升级论”

企业无论是抢抓机遇，还是应对挑战，都必须从技术升级入手，推进技术创新，转变增长方式，增强核心竞争力。其一，技术升级是在市场竞争中制胜的“法宝”。经过金融危机的洗礼，各个企业都在想方设法抓管理，求创新，谋生存，促发展。仅靠细枝末节的小改小革，企业在市场竞争中将不再有优势可言。只有依靠技术升级，加快调结构，促增长，企业才能在竞争中取胜。实践证明，尽管双星集团创造了一套独有的管理模式和方法，但仅靠管理来挖潜、降耗是有限度的，技术升级才

拥有无穷潜力；其二，技术升级是开拓国内外市场的“杀手锏”。只有进行技术升级，将产品做精、做细、做特，定位高、中端，才能适应风云变幻的国际市场。其三，技术升级是企业可持续发展的原动力。当前，国际金融危机带来了新一轮行业洗牌。我们要从传统模式之“危”，看到科学发展之“机”，抓住行业洗牌的机会，加大技术创新的力度，适应低碳经济的要求，抢占高端市场。技术升级既是企业新的增长点，更应该是企业发展的永恒动力。

技术升级的根本途径就是推动科技进步，提高劳动者素质。要克服国际金融危机带来的负面影响，应积极进行技术创新，占据新一轮发展的科技制高点。以中国制造加工业为例，要适应国家调整产业结构、转变增长方式的要求，坚持以自主创新为关键环节，以产业优化升级为基础途径，不断向产业链的高端延伸，争取接近或达到国际先进水平，增强可持续发展的能力。同时，技术升级要做到全员参与。企业领导要将技术升级作为重点工作来抓，真正做到高标准、严要求。技术骨干要在把握规律的前提下，敢于打破常规，敢于破旧立新。一线员工要做到认真实施，确保质量。这样才能实现技术的全面提升。

【点评】

从现代企业制度的层面看汪海和他的企业，有的人会觉得汪海与众不同，如果在哈佛大学或是中国MBA学府里讲述汪海的理论和方法，估计学生们会以为他像是在讲天方夜谭。但汪海却依靠这样的“理论”，带着他的鞋、轮胎、机械等产品走进了全世界200多个国家和地区。

从1974年担任橡胶九厂政治部主任到1976年出任党委副书记兼政治部主任，从1983年担任党委书记到现在仍担任双星集团总裁的汪海用30多年的时间，书写了双星辉煌奋斗史。他创造了劳动密集型符合市场经济规律的企业理论，被双星人称之为“双星发展的灵魂人物”。

汪海这位自信的企业家告诉记者，现在市场上随便将企业的老总或经理称之为企业家，这是很不妥当的。汪海认为，真正的企业家也是政治家、思想家、理论家，有些企业老总靠产品，有的靠机遇，有的靠贷款，有的靠关系，这些都不是真正的企业家，真正企业家靠的是市场，总是能随市场的变化作出正确的反应，这种企业家在全世界都是稀缺的。

关于企业家，有很多定位和称号，其中美国《财富》杂志曾经设立这样一个含金量极高的名目：“代表一个时代的优秀企业家”。何谓“代表一个时代的优秀企业家”？《财富》杂志有如下标杆性论述：“创立了大型集团公司，而且善于经营”，公司“至今极具影响力”；他是“建设者、创业者和冒险家”；不论从短期还是长期而言，他都是一个卓有成就之人，不仅是在公司业绩方面，还是在诚信、负责、尊重、回馈社会等商德人格方面；他的公司必定是在开放的、充分竞争的产业领域里取得成就的；他有着出色的经营管理思想，这种思想已经得到了普遍的认同和分享；他的身上带着时代的浓厚痕迹，可以浓缩时代的特征……

在中国，如果要选出这样的“代表一个时代的企业家”，汪海应当是其中之一。他当之无愧。