

杨万石 “三步走”带领水晶战略性解困与转型

■ 特约记者 梅勇 本报记者 何沙洲

近期,贵州水晶集团开展以“庆五一、迎国庆、鼓士气、添动力”为主题的职工运动会和举办以“月圆中秋,浓情水晶”为主题的中秋诗歌朗诵晚会,多举措抓实企业文化、职工文化建设。诗歌朗诵晚会上,贵州水晶集团公司党委书记、董事长、总经理杨万石第一个登场朗诵了诗歌《中秋夜,吉祥月》。在他的带领下,水晶干部员工或创作诗歌,或登台表演,表达对企业美好未来的祝福。

杨万石表示,水晶公司举办系列文化活动,就是为了鼓舞激励公司干部职工坚定信心,在公司新一届领导班子的带领下,弘扬“团结、实干、高效、创新”的企业精神,朝着三步走战略的既定目标奋力前进,共同创造水晶企业更加美好的未来。

与水晶的干部职工干好每一天

2012 年 7 月 23 日,带着组织的重托,杨万石从四川鸿鹤化工集团来到贵州水晶。七月,本是贵阳地区酷热的时节,然而,呈现在眼前的一切与季节形成鲜明对比,冷清的生产区,消沉的士气,无情的财务数据等等,给人带来一股寒意。

可有着二十多年国企管理经验的杨万石没有一丝怯意,“来到水晶,我就是水晶人,我将和水晶的干部职工干好每一天”。从这一句朴实的话语开始,他带领公司干部员工义无反顾地踏上了实现水晶战略性解困的征程。

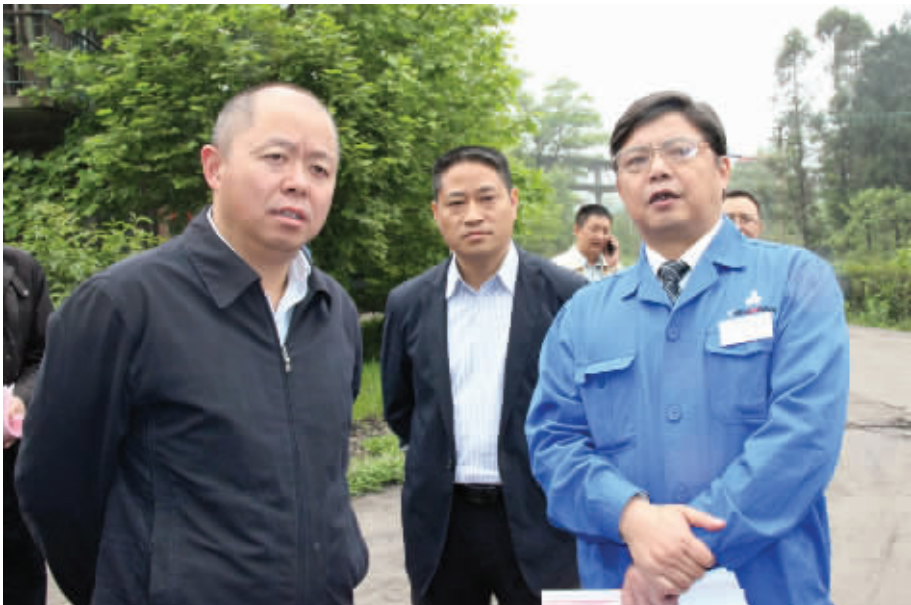
始建于 1965 年的贵州水晶,曾经拥有西南最大有机化工企业的殊荣,为贵州化工事业的发展提供了不少管理经验与人才。可是,在严酷的市场竞争中,由于种种原因,一再错失发展机遇,摆在以杨万石为核心的新一届公司领导团队面前的水晶俨然已是千疮百孔——沉重的债务、涣散的人心、几近全线停产的状况,这样的企业连基本的生存都成了问题,还谈什么发展?

面对举步维艰的水晶,杨万石敏锐地洞察到蕴藏在干部员工中渴望改变现状的期盼,这是水晶走出困境的力量所在。要重启企业发展的脚步,就从提振员工士气入手,他响亮地提出了“一切为了员工,一切依靠员工”,并把爱人从四川接到水晶,居住在员工家属区里,表明他与水晶企业风雨同舟的决心。

“在生日的时候,公司领导还专程送上祝福,这是从来没有过的事,让我们切实感受到大家庭的温暖。”电石厂技术员朱光霞的一番话道出了水晶所有员工的心声。

从 2012 年 8 月 22 日开始,公司每月举办一次职工生日座谈会,公司领导都亲临会场,送上祝福,听取建议。与此同时,一系列丰富多彩的职工文化活动一扫水晶多年的沉寂。

2012 年 8 月 13 日至 15 日,贵州水晶首届职工趣味运动会在欢乐声中举行。9 月 28 日,“迎国庆、聚人心、鼓干劲”职工歌咏比赛唱响了《水晶人之歌》。“身披高原风,脚踏万



杨万石(右)向到公司调研的副省长王江平(左)一行介绍情况

里云”,这就是豪迈乐观的水晶人。历经坎坷,追求创新,这就是不懈奋进中的水晶人。在公司举办的“建设美丽家园,奉献美丽水晶”演讲比赛上,杨万石以一个普通员工的身分,用情真意切的演讲,激励全公司干部职工振奋精神,坚定信心,同舟共济,共同建设美丽水晶,唤起了员工的共鸣。

通过对企业精神的再提升,对企业文化的再提炼,“团结、实干、高效、创新”成为引领企业前进的精神动力。女职工走秀活动、中秋文艺晚会、迎新团拜会、职工迎新长跑、元宵文艺焰火晚会、女职工厨艺大赛、职工读书活动、职工书法绘画摄影作品展、职工运动会……

每月有一场职工文化活动,每月有一次职工生日座谈会,在这样浓厚的企业文化氛围影响下,干部职工对企业的认同感在增强,人心在凝聚,力量在凝聚。仅 8 月份,水晶就实现减亏 700 万元的好成绩。

“三步走”发展战略决策带来可喜成果

面对迅速积聚起来的正能量,需要尽快明确企业突出重围的发展方向。杨万石组织召开了以“面对当前形势,水晶怎么办”为主题的战略发展研讨会,先后带领班子成员深入到有机厂、醋酸厂、电石厂等单位开展调研,听基层干部职工的心声,看生产现场现状,问计于干部职工。为公司战略发展方向的制定奠定了坚实基础。

经过上下反复沟通,公司新班子提出了“三步走”的发展战略。第一步盘活闲置资产,让老厂焕发生机。有针对性地开展老系统攻关项目;第二步利用“昊华贵阳”新平台和原有的仓储、铁路等基础设施,做强、做优物流贸易;第三步盘活土地资源,推进西区发展,

实施“以贸易、物流促水晶变革,以变革促水晶发展,以发展为水晶带来新生”的发展思路。

盘活闲置资产,老厂焕发生机很快取得了实实在在的成效,2012 年 10 月份,电石系统创下当月连续运行 22 天的新纪录;跨入 2013 年,水泥生产实现了正赢利;热电系统冬供后利用库存煤发电,变现库存物资 618 万元;溶解乙炔系统进入开车前检修准备……

物流贸易对于水晶却是一个全新的概念,曾经有人对水晶企业做物流的想法嗤之以鼻,可是,杨万石深深知道 13 公里铁路专用线、10000 平方米的仓储能力、6000 立方米的罐区后面蕴藏的巨大商机,更明白在 2012 年国发(2)号文后,水晶作为贵阳与贵安新区结合部一个旱码头所拥有的发展潜力。他果敢决策,抽调精兵强将,以昊华贵阳为平台,迅速启动物流贸易。实体危化品贸易、橡胶轮胎贸易全面出击,仅 2013 年一季度就实现销售额 1.5 亿元(不含税)。初战告捷,员工士气倍增,公司决策层趁势而上,果断将全年完成物流贸易 5 个亿的目标调整为 10 个亿。

审慎与科学的决策带来可喜的成果,2013 年 1—6 月份,贵州水晶实现销售收入 29390 万元,同比增加 7352 万元,增幅 33.36%,较去年同口径相比,减亏增效超过 2000 万元。昊华贵阳实现营业收入 22912 万元,实现利润 3 万元。全面实现时间过半,完成销售收入过半的目标。

各方的关注与支持使水晶焕发新光彩

现实所取得的经营业绩固然可喜,然而要真正彻底解决水晶历史遗留的一揽子问题,需要大项目的撬动。

围绕企业项目建设,杨万石召开了科技工作会,广泛征求意见;亲自深入到矿区实地调研;反复与国内知名科研院所进行沟通交流。一个扩建自备电厂,向铝工业园区直供电的方案正在形成;抵近西区工业园,建设氯碱项目,直接满足下游产业的需要已经成为企业项目建设的一个选项;利用贵州丰富的萤石资源,生产氟化工高端产品的方案已经进入论证……

花香自有远客来,水晶一点一滴的变化,不仅让干部职工看到了希望,更吸引了社会各界的关注。

贵阳市副市长刘玉海,清镇市副市长陈洪林看到水晶发生的变化后,多次来到企业了解工作进程,及时协调相关部门为水晶生存与发展提供帮助;贵阳市人大副主任、清镇市委书记杨明晋率贵阳市人大代表到企业调研,对公司新领导班子提出的主动融入贵州四位一体化和融入清镇物流新城的发展规划及千方百计保民生的做法给予了充分肯定。杨明晋书记感慨地说,此次到水晶调研,有一种眼前一亮的感觉,从杨万石的汇报中,看到了水晶的新变化和对未来的憧憬。

“来到贵州水晶,看到企业生产经营向好,干部职工精神面貌向好,企业发展的内外部环境向好,十分欣慰。”贵州省副省长慕德贵在水晶调研期间,对新班子新思路给企业带来的新面貌给予了高度评价。慕德贵副省长说,紧紧抓住国发 2 号文及贵安新区建设的历史机遇,在中国化工集团和省、贵阳市及清镇市的关心支持下,贵州水晶的发展大有希望。2013 年 5 月 7 日,贵州省副省长王江平来到企业,听取杨万石总经理关于水晶战略性解困的专题汇报,对公司“三步走”战略给予高度评价并表示,贵州省、贵阳市将全力支持贵州水晶脱困发展。在具体项目规划上,王江平副省长希望尽快做好涉及离子膜烧碱、氟化铝、氟橡胶、氟树脂及聚四氟乙烯的系列氟化工项目的规划,结合贵州提出的“四个一体化”,依托昊华氟化工产业技术优势,通过发展氟化工,完成产业结构和产品结构的调整,同时继续稳步推进盘活资产,做强昊华贵阳物流贸易,就能使水晶早日彻底脱困。

中国化工集团任建新总经理对杨万石到水晶后的工作思路以及取得的成效给予充分的肯定,为了切实支持水晶扭亏攻坚,先后三次主持召开水晶企业专题会议,共谋发展大计。昊华总公司总经理胡冬晨亲临水晶实地调研,对以杨万石为核心的公司新一届领导班子解放思想、锐意进取、逆势而为所取得的成绩给予了褒奖。

金融机构主动与水晶取得联系,表达合作的意向;贵州凯勋投资公司选择了与水晶战略结盟,签订了投资 40 亿元的战略合作协议;远在湖南的投资商赶来了,与水晶一起启动了六号锅炉及配套设施技改……

上级公司的关心与帮助,地方党委、政府的关注与支持,投资方的积极介入,使水晶找回了迷失已久的自信,愈加坚定了按照“三步走”的战略部署,实现水晶战略性解困与转型

的信心。

唯有忧心水晶事,何愁辉煌不再来

从 2012 年 7 月至 2013 年 7 月,仅仅一年时间里,水晶发生的巨变让人称羡,特别是在金融危机的背景下,低迷的市场使很多有实力有基础的实体企业都难以支撑,水晶每迈进一步所付出的艰辛更是可想而知。办公大楼的保安最清楚,每天早晨六点半,杨万石总经理就来到办公室开始一天的工作;电石炉上倒班员工都看到,晚上十一二点杨万石总经理现场巡视的身影;全体员工都知道,公司领导周六周日都在岗位上。特殊企业特殊时期,正如杨万石所说:“恨不得一天当做两天使,一分掰做两分花”。“唯有忧心水晶事,何愁辉煌不再来”,这是杨万石题写的诗句,他与班子成员身体力行的践行着这样的承诺与追求。

还记得 2013 年 1 月 25 日,天气依然寒冷,公司七届八次职代会的胜利召开却如春风拂过每个人的心海。杨万石所作的题为《解放思想,真抓实干,为实现水晶战略性解困目标而努力奋斗》的工作报告被热烈的掌声一次次打断。

“以党的十八大精神和中国化工集团、昊华总公司年度工作会议精神以及中央、省、市经济工作会议精神为指导,以三步走的战略性扭亏解困为主线,以盘活闲置资产,老厂焕发生机为抓手,以搞好管理增效年活动,切实提高运行质量和经济效益为中心,以实现生产经营的安稳长满优运行为保障,以深化持续改进和五大攻关为突破,以推进物流产业发展,拓展昊华贵阳平台运作为新的经济增长点,促进收入稳定增长和结构优化;坚持稳定与发展并重,挖潜与增效并举,巩固与创新并行,水晶发展思路与地方的产城一体化规划有机融合,全面提升企业的基础管理水平,科学发展水平和应变市场的能力。”

这一段文字被确定为 2013 年企业的指导思想,装置达标求实效、物流管理上台阶,深化改革促发展,管理增效添后劲作为企业方针也在当天的大会上表决通过。

“2013 年,我们务必要实现总收入 10 亿元(同比翻番),全年减亏增效确保 5000 万元,力争 8000 万。以实施三步走战略为主线,继续深化盘活闲置资产,老厂焕发生机工作,全力推进大物流产业的发展,利用 3 至 5 年时间,实现公司的战略性扭亏解困和战略性转型。”

杨万石在描绘企业今后的目标时,语气坚定而有力。按照这个目标,贵州水晶正围绕管理增效年这一主题,以管理增效、项目建设、管理变革三大任务为抓手,以开放的胸怀、创新的思维推进水晶大步前行。

一年的实践证明,世上无难事,只要肯登攀。从绝境中重新站立起来的水晶,追求的将是站得更稳、走得更快、做得更好。



统一刊号:CN51—0098

邮发代号:61—85

北京:010—87721045

87527365

52896956

52896958

成都:028—87319500

68230696

新浪官方微博:@ 企业家日报 @ 今日微报道

全国各邮政局(所)均可订阅

全年定价:450 元