



## 纪念抗日战争胜利 70 周年特别报道

# 制盐工业 抗战中依旧傲然发展——久大盐业的前世今生



范旭东先生  
■ 李成

四川省自贡市是历史悠久的“千年盐都”，地处其中的久大盐业(集团)公司是目前中国规模最大、配套最全的井矿盐企业集团。久大盐业的前身是 1914 年民族资本家范旭东在天津塘沽成立的久大精盐公司，其发展跨越了两个世纪，拥有百年发展历史，并经历了抗日战争时期，也就是在抗战爆发之后，久大公司才从天津搬迁到四川自贡。经过几代人的不懈努力，目前久大盐业已经发展成为中国乃至亚洲井矿盐行业的龙头企业。

### 范旭东研制精盐 中国近代化学工业奠基

上世纪初，国内社会动荡，刚刚从封建社会走出来的中国，像一个初生的婴孩，工业技术等诸多方面与世界有相当的差距。在化学工业方面亦如此，制作盐、碱这些必需品的技术很落后，大部分都需要从国外进口，甚至被国外的企业垄断，价格无法自主，供给也得看他人脸色。

而盐不仅是生活上的必需品，在工业方面也有不可取代的作用，不过那个时候国内生产的土盐品质极差，其使用范围也极其狭窄。那时候的制盐方法基本上都是依靠简单的生产工具进行手工操作，生产出的粗盐纯洁度低，氯化钠含量仅为 60%左右，远远没有达到食用盐标准。不仅如此，粗盐杂质含量较多，长期食用，对人体不利。

与此同时，国外的盐用途广泛，制盐技术先进，品质很高，甚至连喂牲口的盐的氯化钠含量都在 85%以上。随着国门逐渐打开，高品质精盐也开始流入国内。但是这些精盐被外国公司垄断，制盐技术也严格保护，甚至民族资本家范旭东被派遣去国外考察盐务的时候，也遭到了冷漠对待。不愿受制于人，范旭东表达了自己筹办建盐厂的志愿，并得到了梁启超等人的支持和帮助。经过不懈努力，终于在 1914 年，在塘沽开始了研制精盐的实

验，化学专业毕业的范旭东经过无数次实验，成功让粗黑的海盐蜕变成雪白的精盐，氯化钠含量达 90%以上。由此，中国第一家专门从事精盐制造的企业——久大精盐公司应运而生，掀开了中国数千年制盐史的新篇章，并奠定了中国现代化学工业基础。

### 时势造英雄 浓墨重彩书写中国制盐史

范旭东带领他的团队苦苦钻研，自力更生，终于攻克了技术难题，生产的精盐品质极高，价格也相对便宜。

产品虽好，但在久大公司成立的最初几年，困难还是一直伴随左右。那时，中国还沿用清朝的专商引案制度，盐商凭政府发放的运销食盐特许证(引票)，向政府缴纳一定的税额之后就可以在指定的盐厂收购食盐，并运至特定的区域进行销售。引票代代相传，形成了各大盐商家族，垄断食盐的销售。

久大公司成立之时，虽然很多地方已经开始进行盐政改革，但是旧盐商的实力依旧不容小觑。久大采用先进机器设备进行生产，运用铁路、轮船等现代交通工具进行运输，并在各通商口岸建立销售网络，打破了原有的食盐运销制度，这使得旧盐商的利益受到冲击，他们纷纷阻挠久大销售精盐。首先是长芦地区的旧盐商，想设法阻挠久大在天津设立支店以销售精盐。而两淮地区的旧盐商就算在发生盐荒的情况下，也不愿意代销久大的精盐。这些旧盐商，不仅阻止当时的灶户向久大供应粗盐，甚至要求北洋政府禁止久大继续生产。可见，久大投产之后面临着旧盐商势力的广泛抵制。加上外国盐商的抵制，久大头几年的销售步履维艰。

不仅如此，久大公司成立之初处于北洋政府统治时期，地方军阀为了扩充势力和地盘，需要很大的军费开支，盐税作为既稳定又可观的税收收入，成为军阀们争夺的对象。当久大公司的销量逐渐趋于稳定增长的时候，其盐税也随之进入军阀的视线，成为军阀盘剥的对象。此外，还出现了军阀与旧盐商勾结，联合对付久大公司，使久大生存环境更为艰难。范旭东曾坦言：“直到北伐成功，十年之间，无年不内战，内乱一起，一定向盐商要钱，盐商一定拿久大来搪塞，成了惯例。”更有甚者，军阀为了向已经一筹莫展的久大要军饷，还曾绑架过范旭东，以此来勒索久大公司。

不管有多么强的阻力，新事物的发展趋势是不可避免的。久大公司在范旭东等人的带领下，与旧盐商、洋盐、军阀等不断斗争，与此同时努力钻研改进技术，克服了重重困难，让生产规模不断扩大，并创建出我们自己的民族企业品牌。

范旭东将久大生产的精盐送到袁世凯的餐桌上，受到好评，并由此得到了长江一带 5 个口岸的销售权，其销售市场扩大至湖南、湖北、安徽等地。到 1918 年，久大公司已经由两个厂发展至了 6 个厂，并在同年接收了德国在塘沽的铁路支线，收买了沿海河的俄国码头，缩短了精盐运销的时间和路程。

到 1925 年，久大公司已经发展成为中国最大的精盐制造企业，产量由最初的 3 万担发展至 50 万担，公司的资产也由 5 万元扩大到 250 万元。久大公司的品牌影响力也逐渐凸显，其生产的“海王星”牌精盐，无论纯度、色泽还是价格都足以与国外的精盐媲美。

久大公司的成立和发展结束了中国人食用粗盐的历史，并对中国的精盐制造业、打破旧盐商的专商制度以及夺回精盐利权起到了不可磨灭的作用。不仅如此，在久大公司的带动下，滨海区域第一次发挥了其强大的工业辐射作用，其他新兴的盐业公司也纷纷成立起来，并效仿久大公司。

久大公司在中国的工业史上以及制盐史上留下了浓墨重彩的一笔，但是其市场眼光并不仅仅停留在国内，在国际上也有一定的市场和影响力。一战结束之后，范旭东就收回了日本在青岛的盐厂，并要求日本每年要购买一定数额的青岛精盐。1924 年至 1935 年期间，久大公司还将自己的产品销往朝鲜、南洋、日本等地。1936 年，范旭东在江苏大浦创办久大精盐公司大浦分厂，并将久大精盐公司改组为久大盐业公司。

1937 年，抗日战争爆发，范旭东将久大迁入四川。

### 迁入自贡 为长期抗战做准备

“七七事变”之后，华北、华东地区均处于日本的直接威胁之下，许多企业工厂都纷纷往内地搬迁。怀着强烈爱国思想的范旭东决然不与日本人合作，将久大和创办的天津永利碱厂迁入内地。此次的搬迁也受到当时政府的支持，并接受了政府的 100 万元拨款，以帮助其在四川重新建厂。

久大公司地处天津，在日本入侵天津之前，范旭东就将久大盐厂的工人全部撤出，据统计，久大先后撤走了大批关键设备和上万张图纸，另外还撤走了技术员工及其家属 1000 多人，为其在西南重建化学工业保存了实力。

当久大公司迁入四川之后，便选定了自贡市自流井的张家坝为久大公司在四川重新建厂的地址。事实上，当范旭东宣布要在自流井建厂的时候，也遭到了当地盐商的反对和抵制，不过双方经过反复的沟通协商，终于达成了协议。1938 年，久大公司成功在自流井设厂，并于同年的“九一八”这一天开工制盐。

范旭东是一个具有深深爱国情怀的实业家，他兴建化学工业、研发化工技术等都出于其爱国情感和实业救国的思想。在战火纷飞的时候，他更加想为国家做出贡献，而把大后方的经济、工业等建设好，以支援抗战是当务之急，所以当久大公司和永利公司迁入内地之后，很快，范旭东就带领相关人员重新建厂，并投入生产。

久大公司选在自贡自流井建厂，是经过深思熟虑、多方考量才决定的。当时沿海地区失守，海盐供应中断，盐的供给都寄托在四川的井盐上面，但产量有限供应不足。1938 年，国民政府下令增加川盐的产量，而自贡作为千年盐都首当其冲，增产以救急。

基于此，范旭东就将自贡纳入重建厂址的范围中。自贡本地盐商虽然惧怕自己的利益受损而有过拒绝的态度，但是在严峻的局势面前，经多方协商，支持久大公司在自贡设厂。

自贡的井盐可以追溯至东汉章帝年间，素有“千年盐都”的美誉，一度成为中国井矿盐的中心。自贡也因其盐业的鼎盛得到“富庶甲于蜀中”以及“川省精华之地”等的赞誉。

一般而言，当时制盐的来源主要有三种，即晒海水为盐、采掘矿盐，以及凿井汲卤再用火煎熬。自贡的盐属于第三种，其盐卤资源丰富，这也是范旭东选择在自贡建厂的重要原因之一。

不过，虽然自贡具有资源优势以及悠久的制盐历史，其地处中国西南地区，交通不便却是事实，加之制盐技术的效率相对较低，这就对自贡盐厂实现增加产量的目标产生了一定阻碍。而范旭东拥有先进的制盐技术，二者相结合，有效地利用了资源，促进制盐技术的改进，降低成本，使川盐的产量和影响力都能得到较大的提高。

### 公开技术 提升自贡制盐业

由于地域因素，以前制约川盐发展的因素很大程度上来源于交通不便。当久大公司决定在自贡重新建厂之后，范旭东便在写给川康盐务局局长缪秋杰的公文中就表达了这方面的担心，他表示川盐不能发展的原因除了技术之外，交通不便与燃料供给的不自如也是重要原因，所以改善交通状况亟待解决。

缪秋杰对此十分重视，在其任职期间，对自贡的公路、河道进行了大规模的整治，其中对河道的整治达到 300 多公里。这使得自贡的交通条件得到了有效改善，方便了自贡盐卤资源的开发利用，当然也促进了川盐的发展。

交通是发展的外部条件，事实上盐业发展的核心还是在于技术。久大公司拥有自己的科研团队，并攻克了许多技术难题，在很短的时间内就让中国自主生产出大量品质高价

格低的精盐。而自贡的制盐技术相对比较落后，成本很高，不利于战时自贡盐业的发展，久大公司的入驻，正好可以改良自贡传统的制盐技术，提高制盐效率和产品品质。

1938 年，范旭东向政府提出了改进川盐的建议，即改用钢质平锅及新式炉灶以节省燃料，增加产量；用机器压制砖盐，以代替巴盐等。同时，他还提出了久大在自贡建厂的两大原则，即久大公司的制造技术可尽量公开，让同业效仿；同行中有需要委托久大公司设计的，在双方契约允许下，将负责代办。

可见，范旭东建厂的很大一个目的，就是推广先进的制盐技术，让自贡盐业得以更好的发展。事实证明，久大公司确实在很大程度上对自贡制盐技术的改进起了助推作用，并在制盐的诸多方面都做了改进，研发出新兴有效的方法。在汲卤方面，自贡盐场开始由电力推卤代替牛力推卤，提高了汲卤生产效率，成本也降低了一半；在制盐方面，久大公司推行平锅制盐技术，也达到了节能增长的作用；更为重要的是，久大公司还在自贡率先开创了盐化工业，在制盐后的母液(即卤目水)中提取出多种化工产品，而这也使得自贡终于有了真正的盐化工业，意义重大。

在久大公司的带动下，四川的其他各盐厂也都纷纷进行改革，大大提高了四川井盐的品质和产量。可以看到，在抗战持续的 8 年中，西南地区虽然人口剧增，交通也曾阻断，但是却从未发生过盐荒。而久大公司作为四川开工最早、设备较为先进的民营制盐厂，其作用不可忽视。

1938 年迁入自贡的久大盐厂，在抗战胜利之后，就将全部厂房设备交由川康盐务局接收经营，并改为盐业示范工厂，继续为川盐的改革贡献力量。1951 年，自贡五家制盐企业公私合营成立了久大公司，其后又几经更替，于 1991 年成立四川久大盐业(集团)公司，一直发展至今，规模和影响力等方面都达到了一个新的高度。

如今的久大公司，不仅囊括自贡盐行业，成为千年盐都标志性企业集团，并且进军湖北应城和四川遂宁，总制盐生产能力近 400 万吨/年，占中国井矿盐总产量 1/3 以上，在行业中遥遥领先。

目前，久大公司拥有中国盐行业唯一的综合甲级设计研究院，是全国井矿盐信息中心、产品质量检测中心和科技研究开发中心，并建立了行业制盐研究所、矿山研究所、盐的深加工研究所，掌握着中国井矿盐行业真空制盐核心技术和工艺、地下采卤核心技术和卤水净化处理技术，此外，还有多项经济技术指标均名列全国同行业前茅。久大公司经历了百年坎坷，其夺目光辉依然闪耀。

# 华西村掌门人吴协恩的“三字经”

**用人“新三车”** 老书记上世纪 90 年代中期曾提出过“好路、好车、好司机”，他这个理念，影响和促进了华西几十年的用人和发展，实践证明是成功的。现在，我也讲一个“新三车原则”：合适的人请上车，到站的人开心下车，坐错的人换辆车。只有这样，华西这辆车才能开得更稳、更妥、更好。

**青年人要认清“三点”** 一个人，脑袋不富，财富再多，无非“土豪”；一个厂，效益不高，产值再高，虚有“其表”；一个家，环境不好，房子再好，并非“依靠”。我多次强调让青年人到更加重要的岗位上接受锻炼，就是看重他们的水平、注重他们的创新、器重他们的闯劲。其实，对青年人的关心和爱护，就是对未来的关注和担当。因为，只有今天的青年人好，明天的华西村才会好！

### ◎经营篇

**做好全球化经济的“三点要”** 现在是全球一体化时代，做经济不能再局限于自己的“一亩三分地”，宏观视野要大、站的角度要高、想的方面要全，要把世界经济放入到你的团队中，要能够借力世界资本市场、调配全球各种资源。

**如何面对“三种变动”** 我们每一个做企业的人，每天面对的都是一个变动的世界，宏观环境不断变动，微观市场不断变动，自身发展不断变动。可以说，我们走的每一步，都面临着风险和挑战。所以一定要有危机感、责任感；一定要有警觉性、预判性！一个企业如果没有危机感，那就是最大的危机！

**经营方式的“三个坚持”** 华西几十年的实践告诉我们：不管是经营方式，还是交往原则，都应该始终坚持“简单而不是复杂”、坚持“透明而不是封闭”、坚持“规范而不是权谋”。

**发展经济的“三个误区”** 不能用“赌”的心态做企业，不能以“短”的眼光看发展，不能靠“眼”的方式搞经营。

**看新闻的“三个目的”** 我一直比较喜欢看中央电视台的财经新闻和财经评论，有的时候晚上没有时间看首播，夜里也要抽出时间看重播。通过收看这些节目，用来捕捉“风”，从而避开“险”，最终抓住“机”。

**今后发展的“三项措施”** 中国今后 10 年的商机，不是“办厂”，而是“办企”。我们要牢牢抓住这一机遇期，主要方向有两个：一是新兴产业，二是混合经济；具体措施有三点：一是明确兼并重组的长期行为，二是提升转型产业的利润空间，三是拓展传统产业的技改延伸。

**旅游的“三种资源”** 一是大自然老天爷恩赐给我们的，像黄果树瀑布、九寨沟等文化景观；二是老祖宗留给我们的，像故宫、长城、兵马俑等名胜古迹；三是自己无中生有的。华西旅游，就是无中生有。像金塔、金牛、幸福园、农民公园、世界公园等 80 多个特色景点，都是华西人自己建造的。

**公司长久重在“三观”** 搞高科技也好，扩能也好，能够使一个公司长久存在的，并非是它的科技有多高，也并非它的规模有多大，而是取决于它的“三观”：发展观长远不长远？价值观持续不持续？事业观健康不健康？我还是原来那句话：“大不强于好，只有强才是真的好！”

**企业的“三种比较”** 企业不要总讲自己的优点、长处，而要多找自己的缺点、短处，特别是要学会“比较”，要明确跟谁比、怎么比、比什么。同样一个“比”，有的比出积极，有的比出消极，有的比出士气，有的比出丧气。华西的企业不要同社会上差的，或者一般的企业比，而要同社会上最好的企业比。这样，才能比出压力、比出动力、比出潜力！

### ◎管理篇

**“四个全面”的“三种解读”** 中央提出的“四个全面”——全面建成小康社会、全面深化改革、全面依法治国、全面从严治政。每一个“全面”，都是一系列勇于创新、独具特色的思想体系；每一个“全面”，都是一连串凝聚人心、体现担当的战略统筹；每一个“全面”，都是一整套结合实际、继往开来的制度安排。

**依法治村、依法治企的“三个自觉”** 华西落实四中全会精神重在“两句话”：依法治村、依法治企。对此，每一个华西人都有责任！责任体现在哪里？就体现在信仰法治，努力把法治精神、法治观念融入到头脑中，形成办事依法、遇事找法、解决问题用法的自觉习惯。

**地位的“三个来源”** 华西几十年来取得的成绩，使我们更加明白这样一个道理：只有实干，才会实在；只有作为，才有地位；只有同心，才能同进！

**管理的“三要素”** 管理，就是“管”好生产经营，“理”清重点问题。不管是管理，还是用人，都要有张有弛，既要放得开，有闯劲；又要守得住，有压力；更要讲原则，有底线，最终要让上面的人懂得收放，让下面的人看到希望。

**管理的“三种艺术”** 村庄管理也好，企业管理也好，我们干部要多用表率的方式为下面带好头、示好范，不要总是习惯于用命令的形式去支配，这样容易让下面人产生逆反心理，导致心不甘、情不愿。管理的艺术，就是要让人在和风细雨中接受工作、在潜移默化中自觉作为、在不知不觉中得到成长。

**企业负责人要做到“三个一”** 一丝不苟谋发展，要带着危机看问题、带着使命为集体；一着不让强管理，要管实管细管到人、千好千优干到位；一抓到底促效益，要一月抓一月、一月不放松一月。

**华西的干部必须做到“三保持”** 权力面前保持警惕，诱惑面前保持定力，金钱面前保持清醒。特别是一个“一把手”，不仅要经常自找差距，更要自己战胜自己。

**用“一抓到底”杜绝“三个虚浮”** 各单位负责人一定要一抓到底。如果做事还浮在表面，那就是华而不实；如果管理仍流于形式，那就是弄虚作假；如果责任仅挂在口头，那就是不负责任。分给你的一块，你就要尽全力把它做好，确保“事有专管之人、人有明确之责、责有落实之法”！

**制度的“三条线”** 制度关键要执行，建设“百年华西”，没有一套好的管理制度肯定是不行的。制度就是我们贯穿工作的“主线”，也是我们必须坚守的“底线”，更是我们不能逾越的“红线”。总而言之，制度上要多念“紧箍咒”，自律上要多用“防腐剂”、监督上要多打“组合拳”。

**干事的“三个保障”** 规矩是干部的“保护神”，原则是工作的“防火墙”，纪律是事业的“保险箱”。如果离开了这三个“保障”，今天不出事，明天也会出事。当然，只要事事按规

矩、处处讲原则、人人守纪律，一心扑在工作上，就出不了问题。

**做好群众工作的“三多三少”** 大华西各村“两委”班子要继续带头讲团结、讲为民、讲正气，平时工作中多一点平和的沟通，少一点激化的情绪；多一点善意的理解，少一点片面的误解；多一点有用的办法，少一点无谓的抱怨，从而把大华西建设的更加幸福美好。

### ◎工作篇

**“一把手”的“三项职责”** 定好战略、用好资源、挑好担子。工作就是会干事、能创造、有作为。应该做的事，顶着压力也要干；应该负责的，冒着风险也要担。其实，只要你全心投入，工作就是一种乐趣；只要你善于总结，工作就是一种提高；只要你持之以恒，工作就是一种成就。

**以“三句话”推动“三保障”** 一是从“一个人没有坚定的信仰，是干不成大事的，就算能有点事，也只是小事”，保障“华西的信仰让干部不想贪”；二是从“健全制度固然很重要，但落实制度更为关键”，保障“华西的制度让干部不能贪”；三是从“不是少数人监督多数人，而是多数人监督少数人”，保障“华西的监督让干部不敢贪”。

**发展的“三个不”** 不管东南西北风，我们咬住发展不放松；不管外部浪多高，我们巩固内部不动摇；不管未来多险阻，我们打造百年不停步。

**科学看待“三个辩证”** 不要看人家对你怎么样，关键看你做得怎么样；不要听人家说了什么话，关键看你自我要求有多大；不要问外部资源有多少，关键看你经营眼光好不好。外部资源总是有限的，但可以提升的内在经营是无限的。

**干部职责的“三种表现”** 一个干部，把可能变成可为，是本职；把可能变成不可能，是失职；把不可能变成可能，这才叫本事。你只有心中装着百姓，做事才会想着百姓。也只有这样，百姓工作才会向你，百姓心中才会装着你。

**用制度触动“三种对象”** 只有“一把手”好了，才能以上率下、上行下效，整个团队才会好。怎么严？怎么治？要求就是践行“三严三实”；标准就是“学好老书记，管好你自己”。我们就是要通过自律管、制度管、监督管，让还想“闯红灯、越雷池、破底线”的人没有市场，最终

要让一把手“有担当、敢作为”，让团队“拉得出、打得响”，让员工“增信心、明希望”。

**“一把手”要正确处理得“三种关系”** 虽然“一把手”有着最终的“决策权”，但决策有时候也是非常可怕的。可怕的，不是这个决策关系着你个人的得失和成败，而是影响你整个单位，乃至全体华西人的利益和未来。所以，决策的背后，体现的是“一把手”责任的大小、担当的轻重、使命的多少！也正因为如此，我才一再强调：一个“一把手”一定要时刻保持“如履薄冰、如临深渊”的心态！如何确保决策正确，关键要正确处理好三种关系：统筹好“村内与村外”这两个大局，分清楚“集体与个人”这两种利益，兼顾到“民主与集中”这两大主题。

**干好工作需要“三识”** 在这个知识爆炸、日新月异的世界，我们想要开创一番事业，既要有常识，又要有见识，更要有胆识。如果你仅仅有常识，缺见识，就难免陷入平庸；如果你仅仅有见识，缺胆识，就难免纸上谈兵；如果你仅仅有胆识，缺常识，就难免导致失误。你只有同时具备这“三识”，才能把想法变成现实！

**向老书记学习的“三条”** 在我看来，老书记之所以这么伟大，关键是他始终做到了这样三条：第一，他是一个理想信念坚定的人；第二，他是一个能够留下思想的人；第三，他是一个把幸福留给别人的人。老书记身上好学的东西，我要先学。为此，从 2013 年开始，我不拿奖金，只拿每月 3500 元的基本工资，其实上级这些年来批给我的奖金，至今已有 1 亿元，我也全部留给了集体。我的目标，就是通过更加有效的举措，使华西的产业结构更合理、管理制度更健全、文化建设更繁荣、生态环境更和谐、发展进程更持续，最终把华西打造成一个健康长寿的“百年老店”！（华西村供稿）

各类大小项目投资借款，两百万起贷地域不限，个人、企业均可

金融世家豪丰投资

手续简单 利率低 放款快

代打全国各类保证金

咨询电话：028-68807888