

主编 朱建华

世纪 腾越

海化科学发展纪事

献给新中国成立六十周年

作家出版社



世纪腾越

海化科学发展纪事

江苏工业学院图书馆
藏书章

作家出版社

图书在版编目(CIP)数据

世纪腾越/朱建华主编. - 北京:作家出版社,2009.4

ISBN 978 - 7 - 5063 - 4728 - 0

I. 世… II. 朱… III. ①散文 - 作品集 - 中国 - 当代②报告文学 - 作品集 - 中国 - 当代 IV. 1217.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 060883 号

世纪腾越

作 者:朱建华

责任编辑:贺 平

装帧设计:田杰华

出版发行:作家出版社

社 址:北京农展馆南里 10 号 **邮 码:**100125

电话传真:86 - 10 - 65930756(出版发行部)

86 - 10 - 65004079(总编室)

86 - 10 - 65015116(邮购部)

E-mail:zuoja@zuoja.net.cn

http://www.zuoja.net.cn

印刷:河北廊坊市海翔印刷有限公司

成品尺寸:160 × 230

字数:210 千

印张:19.25

版次:2009 年 4 月第 1 版

印次:2009 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5063 - 4728 - 0

定价:38.00 元

作家版图书,版权所有,侵权必究。

作家版图书,印装错误可随时退换。

序言

看海化巨轮如何世纪远航

——写在《世纪腾越》前面

李炳银

在我未曾阅读由朱建华主编的报告文学《世纪腾越——海化科学发展纪事》之前，我对海化几乎是陌生的。但是，当我一篇一篇地看着这些从不同的角度、侧面反映和描述海化在新世纪以来，攻坚克难，走上腾越之路的纪实作品以后，这样的阅读却使我不仅较多的了解了海化，还真的被海化人的精神、智慧和奋发的行为所震撼。

文学作品对于人的冲击和影响力，既来自其高妙的艺术表现方式，但更加重要的还来自作品所包含的内容。脱离了积极有效内容的作品，也许表达的手段奇异超凡，但若没有很好的内容作支撑，也只能是好看的塑料花，不会有沁润人的芳香和长久的魅力。自然，最好是内容和形式的美妙结合，使其互为效果，相得益彰，实现内容与形式的合作共赢。可是，也许只有很少的作家作品能够做到这样的结果。所以，在面对这样记述着现实健康内容的作品时，我还是要对《世纪腾越——海化科学发展纪事》给予热情的肯定。

如今，在国内已经是制碱行业龙头企业，也是合成纯碱世界第一，并在国际上具有重要影响的山东海化集团有限公司，若是从上个世纪的1958

年动土兴建的山东羊口盐场算起，也已经有50年的历史了。50年，对于一个企业，是个足够长的历史，但也许还是一个初期的阶段。尤其是在人们也许还没有完全忘记的中国计划经济时期，制度的局限、政治的影响、观念的保守、科学技术的落后和资金的短缺等等问题的存在，足以使一个企业发展的脚步蹒跚。海化的历史就是这样的表现。初期，虽然有填补国家工业空白的成果，可企业的效益却非常的有限。国家改革开放之后，情况有了很大的改变，随着1986年海化的核心企业——山东潍坊纯碱厂的兴建和投产，年产纯碱60万吨的规模，已经是人们梦寐以求的目标。可是，就是这样喜人的产量，依然满足不了国家对纯碱的需要。突破瓶颈制约，迅速扩大纯碱产能和发展空间仍然是当时企业面对的首要课题。

1995年，海化冲破行业樊篱，在全国率先实现盐碱联合，使上下游产品全线贯通，存量资产得以盘活。这个明智而大胆的行动，得到了时任国务院副总理朱镕基、吴邦国的充分肯定。也使企业有了新的活力。但是，在企业开拓新的空间和扩大规模的过程中，也许缺乏适度的把握，又使企业背上了新的沉重包袱，行动艰难。再加上内部人员机构庞大，管理粗疏和市场经济的考验与发展的诸多矛盾，曾经是令人自豪喜悦的海化，却一度步入了艰难，面临十分严峻的局面。是破产，还是拯救，曾经成为了一个难题。曾经豪迈，如今不再。大有一点英雄迟暮，夕阳西下的味道。

但是，最危机的时候，也可能是会酝酿和寻找变化的时候。对于山东海化集团，2000年的5月，就是一个重要的历史转折时候。正是在海化前途命运面临严峻考验的时候，肖庆周被潍坊市委任命为海化集团董事长。正是这个新舵手的到来，海化这条大船开始从漂泊驶向了更广阔的海洋。在现代化的时代背景下，任何一家企业，都必须在复杂多变的经济环境中找到自己的经营理念和发展的方向。肖庆周临危受命，压力自然会很大。可是他说“让集团破产，还要我肖庆周来干什么？畏惧困难，这决不是我的性格。”“与其等死，不如放手一搏。不破不立，海化只有在破除中求得新生，用改革促进发展。”危难关头，方显英雄本色。肖庆周主政海化之

后，提出的“不求最大，但求最强”的理念，就是很有针对性和发展思路的智慧表现。正是在这样的理念下，海化迅速大胆地开始人事制度改革，精简机构，为贤者铺路，韩星三等这些年轻而具有专业知识的人们有了发挥才能的平台；积极破产那些恢复无望的下属企业，使主业强势发展；遵循科学发展的规律，使企业的步子走得坚实平稳；积极制定各种符合科学公平的管理分配制度，使企业的运作灵活，员工积极性得到发挥；推行以人为本的生产经营和管理，使企业实现生产经营和思想精神情感的和谐等等。这样一些理念的出台，既纠正了此前海化在发展过程中的偏失和管理中的粗放情形，又明白有力地表达了一种雄心。

果然，在经过了一些积极的符合现代经济发展规律的观念、制度和运作行动之后，海化开始了它最具历史重要意义的改革和发展，在盐碱联合之后，又有和石油化工的联袂，以及迅速腾越，冲出亚洲，走向世界的勇猛迈进等。关于海化在这次“世纪腾越”过程中的许多坚定的选择、智慧的追求、大胆的变革、痛苦的告别、积极的建设等等情景，这本书中的十二章文字内容和两篇附录文章，已经给予了很富有激情和各有侧重的报告。这些基本是来自海化发展过程第一线的文字，是至今似乎还带着激动的心情和真切的经历体验的文章。它们对于海化的历史现实描述是富有见证和感情的真实记录，是从文学的角度接近海化世纪腾越的真实记忆。因此，我无力也不再在这样的短文中作过多的叙述。但我相信这个丰富的阅读对象，对于任何一个读者都会是一种信息的丰富和精神的激发。

如果说以肖庆周为领航者的海化航船，在新世纪开始的时候就告别漂泊，扬帆奋进，腾越崛起，是一种中国民族工业迈着坚定的步伐驶向世界的活，那么，在这个腾越的过程中，海化人从领导到各个岗位上的职工所表现出的聪明才干、无私进取、坚毅勇敢、勇于科学创新等等精神品格，更使这些文字包含了丰富的精神和情感的内容。在科学发展观的统领下，以肖庆周、韩星三为代表的海化领导团队以他们坚定的意志、足够的才干和现代化的经济运作为海化注入了旺盛的生机；更有在“学习、高效、超越、一流”的海化精神的引领下，无私地放弃以至牺牲个

人情感和家庭责任的大批员工，以实际行动创造和丰富了“困难面前有我们，我们面前无困难”，“今天你不逼自己，明天别人就逼你”，“啃着方便面，干着大事业”的创业箴言。所以，海化不仅已经是一个巨大的经济实体，同时也是一个拥有丰富思想、创新精神和深厚情感意蕴的优秀团队。这种更多内在思想精神和情感内容的存在，也可以说是海化实现世纪腾越的非常重要的强大力量。也恰恰是作品中很多这些内容的描写和存在，使得某些看似严峻、科学、专业的内容具有了柔软动人的感染作用。

在致力建设全国同行业竞争实力最强、国际知名的现代化海洋化工生产和出口基地的伟大实践中，海化集团的领导对于企业职工利益人性的关怀故事也很令人感动。对于企业文化的关注，文化设施的建设，对于因为各种原因而需要扶助的职工的精神、经济援助等，就像化学成分可以交融催化焕发新的作用一样，在企业的职工中植入了安定和谐的种子，使得海化在一种科学和谐与强势的轨道上运行，坚定沉稳，势不可挡。我们有足够的理由相信，海化在面向大海的时候，能够经受更大的风浪，也会有更伟大的远航！

海化的同志在本书出版之前，事先将书稿送给我看，希望我能写点感受。以上，就算是我作为一个最早读者的粗浅感受吧！

2009年4月10——13日 于北京

（李炳银系中国报告文学学会副会长、中国作家协会研究员、全国报告文学理论研究会会长）

目录

001/序言

看海化巨轮如何世纪远航

001/引言

蓝色精灵的诉说

003/第一章 困境中的世纪突围

004/临危受命

006/生死之变

009/人事“地震”

014/薪酬变法

017/第二章 高扬跨越发展风帆

018/纯碱之梦

021/比翼双飞

028/石化恋曲

032/“动能”战歌

041/第三章 转动资本运作魔方

042/绝处逢生

051/惊天一跃

058/凤凰涅槃

061/第四章 激荡五洲的诚信乐章

062/扬帆出海

066/驰骋九州

073/创新制胜

077/第五章 编织生态循环“互联网”

078/神奇之链

081/东方“卡伦堡”

091/“循环”效应

107/第六章 聚合裂变的创新之旅

108/锻造基石

110/扛鼎之作

116/遍地开花

118/群星璀璨

123/第七章 擎起名牌战略的火炬

124/名牌之魂

127/立牌之本

135/创牌之路

143/扬牌之威

145/第八章 插上腾飞的管理翅膀

146/模式之变

148/成本倒逼

150/细节之细

155/管理之基

171/第九章 构筑新世纪人才高地

172/机制先导

178/成才之路

184/万马奔腾

189/第十章 催生海化之春的文化引擎

190/固本求强

194/三力工程

197/细雨无声

204/春华秋实

215/第十一章 真情奏响和谐之声

216/人企之和

221/人道关怀

226/唱响和谐

233/和风劲吹

238/聚石成山

241/第十二章 “新希望号”从
莱州湾起航

242/巨舰出坞

246/动力之源

249/扬帆远航

253/附录一 龙头企业，挺起潍
坊沿海经济发展的
脊梁

254/构筑产业集群，奠定发展基础

260/发挥龙头作用,彰显“榕树效应”
264/工业反哺农业,城乡和谐发展
270/融入环渤海,腾越绘宏图
276/盐碱滩上创伟业,渤海之滨起
新城

285/附录二 世纪腾越

——山东海化集团的科学发展之旅

286/高扬“亚洲王之剑”
288/东方索尔维之梦
290/践行社会责任的神奇之链
293/连接世界的诚信之桥
295/点石成金的文化之源
297/升起在莱州湾畔的蓝色之星

301/后记

引言

蓝色精灵的诉说

她起步于蔚蓝色的大海，崛起于新时代。

泰山作骨架，黄河系血脉，齐鲁厚土铸就了她感天动地的情怀。

力量无穷，邀约八方；牵手世界，开域拓疆。

于是，她向世界打开了生命的磅礴与豪迈：

五十年前，山东羊口盐场建滩大会战，那成千上万的拓荒者宛如一面面鲜红的旗帜，斗风雨、战严寒；

二十三年前，地平线上涌来天南地北好汉，国家“七五”重点工程山东潍坊纯碱厂建设工地喊声震天，化荒芜为神奇，神奇铸就不朽。

一路走来，她胸怀万里春光，放飞宏大理想，驾时代飞舟，越五洲四洋，演奏世纪交响；困境中运筹帷幄，披肝沥胆，突出世纪重围；超越中转动资本魔方，把时光浓缩，展开腾飞的翅膀；机遇面前，抢占人才高地，编织神奇生态之网；追逐大义，扛诚信大旗，以品牌开辟市场无疆；和风劲吹，向天外龙头高昂，“新希望号”从此起航……

犹难忘，改革遇困，破釜沉舟。关山重重阻隔，凝聚万千力量，劈开巨石如山；发展坎坷路难，融通八方才智，众志成城，造就世界循环经济经典；使命重任在肩，呕心沥血，披荆斩棘，气吞万里，容纳百川，行大道无边，昂首阔步向前。

也难忘，中国第一船纯碱出口，让世界记住了东方；盐碱联合的创举写进了中国行业体制改革的篇章；三大支柱挺直民族工业的脊梁；循环经济的凯歌高奏在新世纪环保攻坚的前沿殿堂。

从盐碱到石化，从基础化工到精密制造，从大海到远山，从中国到世界，她一路豪歌，飞速跨越，令人惊叹。

亦难忘，伊朗第一家纯碱厂——塞姆楠纯碱厂上空那高扬的五星红旗，诉说着中国纯碱生产技术首次走出国门的荣光。继而，援建巴基斯坦碱厂、叙利亚氯碱厂、印度有机化工厂……她一次次代表中国把自豪镶嵌天空，让友谊携手世界，共赴未来……

是的，她的气节威名远扬，她的力量不可阻挡。她让国外纯碱大亨一年一度飞越重洋，来到中国，会晤协商，共议全球市场。她使世界第一纯碱大国感受到中国的力量，也让有些美国人悄悄收起了傲慢。

她树起了一座座丰碑。丰碑上镌刻：奋斗是我的信仰，忠诚是我的品格，创新是我的灵魂，超越是我的风尚。

大海滔滔，汹涌澎湃；红旗猎猎，谱写辉煌。让海潮和罡风叩问，叩问她从哪里来，要到哪里去；叩问她力量的源泉，她灵魂的呼唤。

听！祖国就是我的坐标，民族复兴就是我不竭的力量！

黄河汤汤从这里入海，一路跃动龙的风采；渤海潮涨，张开双臂，笑拥千古风月，激扬神州豪迈。波涛浸润理想，风帆扬起希望，面对二十一世纪的新千年，她的声音振聋发聩：高举社会主义市场经济大旗，坚持不懈地发展民族工业，与世界争雄！这是中华民族伟大复兴的雄浑声音，这是熔铸“中国力量”的铮铮誓言。

太阳映红了她的脸庞，自豪从心底升腾，汇聚起无穷的力量，于是她大声地告诉世界：我要在地平线上打造出海洋化工产业帝国！我要为明天启动腾飞的马达！我要同太阳一起煮海，秉承科学发展，奉献金山银山！我要勇当时代先锋，高擎起世纪之光，不断超越蓝色梦想，照耀祖国万里海疆！

心高歌，鹏翩然，越过大海，飞过高山。看重重关山，听世纪涛声……



世纪腾越

张其成

第一章

困境中的世纪突围

从寿光市分管工业的副市长，到一个特大型企业集团的一把手，这个变化多少有些出乎肖庆周的预料。但他深知，一个拥有2万余名员工的特大型企业正陷入困局，临危受命更激起了他的斗志与雄心。

临危受命

2000年5月的一天，虽然刚刚初夏，但燥热的天气密不透风，让人有点发闷。这时，在潍坊到海化的公路上，一辆黑色的奥迪轿车正在疾速行驶。车内的肖庆周神情凝重，他刚刚接到潍坊市委、市政府的任命，正在赶往去海化的路上。他抽了一口烟，缭绕的烟雾徐徐升起，市领导的话语还在耳边回响。

“老肖，市里经过反复研究，准备派你到海化去，你肩上的担子可不轻啊！”

从寿光市分管工业的副市长，到一个特大型企业集团的一把手，这个变化多少有些出乎肖庆周的预料。但他深知，一个拥有2万余名员工的特大型企业正陷入困局，临危受命更激起了他的斗志与雄心。

轿车稳稳地停在海化办公楼前。当他高大魁梧的身躯出现在办公大楼前宽阔的广场时，迎接他的是含义复杂的目光——信任、怀疑、期待和鼓励。他心里不禁一震，悄悄攥紧了拳头。

全面的摸底调研开始了。近一个月的时间，他走遍了海化的角角落落。

越走，他的心越沉。海化的困境超出了他的想象。

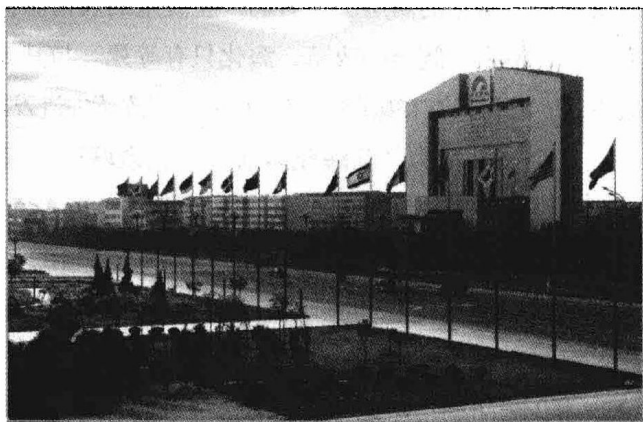
面对这个昔日名噪一时的化工骄子，肖庆周不禁思绪万千。

这里濒临渤海莱州湾，这里是生产纯碱和海盐的天然富矿。上个世纪八十年代，寂静而荒芜的大家洼沸腾了——我国新建的三大碱厂之一山东潍坊纯碱厂建成投产，并一举摘掉了我国长期依赖进口纯碱的帽子。十年之后，大家洼再次吸引了社会的目光。1995年，山东潍坊纯碱厂与一墙之隔的，也属全国三大盐场之一的羊口盐场强强联合，一个打破行业分割，实现资源优化配置的海化在大家洼诞生。这是何等富于勇气和魄力的创新之举。时任中共中央政治局常委、国务院副总理的朱■

基和时任中共中央政治局委员、国务院副总理的吴邦国分别作出重要批示：“盐碱联合的经验是成功的，可在全国推广”，“盐碱联合实践证明是一条切实可行的路子”。

盐碱联合使得海化实力大增。联合与并购这种快速扩张，在做大的冲动中，也由此成为海化的战略主宰。从此，海化迈上了企业兼并的快车道。

1996年9月，原潍坊化工机械厂、化工三厂成建制并入海化。同年，潍坊焦化厂进入。次年，潍坊有机化工厂、化工二厂成建制进入。之后，潍坊钢厂、水泥厂、硝酸厂等20多个与企业产业联系不密切或毫无联系的企业相继进入。就连自己的“婆婆”——主管部门潍坊化工公司、建材公司也一并加入进来。其中有不少是严重亏损甚至濒临倒闭的企业。至1998年底，海化兼并联合企业共20多家，企业总资产由两年前的28亿元猛增到60亿元，新并人员工达14800人。



山东海化集团办公楼

规模的急速放大，带给海化的是沉重的债务和大量的冗员。这使得海化从慢行到陷入停滞状态。企业资金吃紧，到肖庆周上任，明亏、潜亏，不良资产高达12亿元，并已拖欠职工3个月的工资……

“肖董事长，不行，就将集团母公司申请破产吧，让上市公司轻装上阵。”这样的声音不时在他的耳边响起。

让集团母公司破产，在2000年的那个5月，肖庆周可以找到一千条理由。“可是，让集团母公司破产，还要我肖庆周来干什么？”“况且，畏惧困难，这决不是我的性格。”

那些日子，肖庆周经常陷入一种自我对话的深思状态。

不，坚决不能！假如破产，那些员工怎么办？这个曾经在共和国化工历史上创造过辉煌的海化，就在我这个主管过工业的副市长手中轰然坍塌吗？

可是，振兴海化的出路又在哪里呢？

生死之变

入夏以来，这里很久没下过雨了。大家注的天空潮湿而沉闷。这一天，天空聚起大团大团的乌云，闪电闪过，雷声接踵而至。此刻，在办公大楼的会议室里，海化的高层决策者们一脸凝重的表情。肖庆周的声音沉浑而充满力量：“不大刀阔斧的改革，海化只有等死。与其等死，不如放手一搏。不破不立，海化只有在破除中求得新生，用改革促进发展。”

这个被人称为“新海化启航”的党政联席会议召开不久，亏损和困难企业的破产、关停和改制大幕随即拉开。

2000年8月5日下午，潍坊市政府办公楼1102会议室，市属企业改革领导小组组织的海化集团潍坊化工机械厂等2家企业破产和3家企业改制的会议正在召开。

海化集团副总经理姜国铭心情沉重地对与会领导汇报说：“潍坊化工机械厂长期亏损，现在已资不抵债。主要原因有三个：一是面对激烈的市场竞争无所适从，经营决策屡屡失误。二是设备老化，工艺落后，产品单一，失去了市场竞争能力。三是冗员过多，包袱沉重，债务日益增多，债权人追债不断，无法开展正常经营。1996年9月进入海化集团后，对厂子存在的问题曾多方采取措施，包括注入资金扶持，千方百计扭亏解困，但终因包袱过重，无法从根本上解决问题，实施破产势在必行。”

副市长李守民接着宣布：“对潍坊化工机械厂等两家企业实施破产，是市委、市政府经过认真研究确定的，是不得已而采取的非常措施。只有