

我与新乡锦绣风雨同舟的日子

袁卫国

(新乡锦绣防水材料股份有限公司,河南 新乡 350000)



我是 1996 年 8 月来到新乡锦绣防水材料股份有限公司工作的,当时企业名称为“新乡市建筑防水材料厂”。近 20 年来,我与新乡锦绣风雨同舟,历经酸甜苦辣。从过去几近垮掉的老国企,到今天充满勃勃生机的股份制企业,凝结了我 18 年的辛劳和汗水,凝聚了全体锦绣人的智慧和奉献。

当我同新一届领导班子带领广大员工擎起新乡锦绣“二次创业”大旗的时候,就注定我与她结下了不解之缘。我从企业改制、调整产品结构、加强企业管理方面入手,大力实施产品创新和管理创新战略,成功开发了适销对路的新产品,使企业逐步脱离了困境,使新乡锦绣获得了新生。

经过改制后 16 年的发展,新乡锦绣已成为下辖十余个控股子公司的集团化企业,拥有省级技术研发中心一个,生物能源项目被河南农业大学作为研究实验基地。公司年产值由改制前的 1 000 多万元发展到目前的 6 亿元,年上缴利税 3 000 多万元。企业固定资产从改制前的 1 237.7 万元增加到现在的 3.8 亿元。厂区面积由原来的不足 50 亩发展到现在的 600 余亩,各项事业都取得了较大发展。

回顾篇

新乡锦绣防水材料股份有限公司经历了艰苦创业、曲折发展、拼搏奋起奔向康庄大道的六十载春秋。

新乡锦绣前身可以追溯到始建于 1952 年 10 月的原平原省军区后勤部所属木材加工厂。在 1958 年“大跃进”的年代,木材加工厂员工以敢教日月换新天的大无畏精神,在恶劣的环境中,用极其简陋的生产设备,用手摇肩扛的古老作坊生产方式,生产出了国家建设急需的建筑防水材料——石油沥青纸胎油毡,并命名为“锦绣”牌。石油沥青纸胎油毡生产成功揭开了木材加工厂企业发展史上崭新的一页,工厂亦被正式命名为“地方国营新乡市油毡厂”。

1978 年,国家建材总局和河南省建材局投资 86 万元,对新乡市油毡厂进行沥青接卸工程改造,改沥青的桶装运输为火车罐车运输。1979 年沥青火车罐车接卸工程投入使用,从炼油厂发出的装有低标号的石油沥青火车罐车到达铁路专用线后,经沥青泵源源不断地送入数个千吨沥青储罐,结束了十多年的沥青桶装运输、蒸汽烘烤、人背肩扛的繁重落后的沥青接卸方式。1979 年又投资 80 万元用于年产 100 万卷油毡配套工程——2 万 t/a 氧化沥青工艺装置项目。经过近两年的精心施工,1981 年,自我设计的塔式结构、间歇生产 2 万 t/a 氧化沥青装置一次试车成功并顺利投入使用,结束了新乡厂大锅熬油、明火炼油危险落后的工艺过程,取而代之的是运输管道化、控制仪表化、管理程序化的先进工艺过程。两项重大工程先后成功投入使用,使得新乡市油毡厂跻身于全国建筑防水材料行业的“国家队”。



1981年3月,全国12家生产国家建材局指令性产品(石油沥青纸胎油毡)的骨干油毡企业组建成立了中国长城防水材料公司,新乡市油毡厂名列其中。成为公司成员后,新乡厂虚心向行业龙头企业学习,奋起直追,取得了长足的进步。企业的管理水平显著提高,主导产品350号石油沥青纸胎油毡先后获得省优、部优的光荣称号;在TQC(全面质量管理)活动中,质量管理小组连续3年获得部级先进QC小组。主要产品产量大幅度提高,产品畅销全国各地并出口国外。随着防水材料新品种的开发与生产,新乡市油毡厂也改名为“新乡市建筑防水材料厂”。

1989年,新乡厂在全国防水行业首家成功应用导热油加热沥青新工艺。该工艺对促进我国油毡行业的技术进步、节能降耗、减少污染、改善环境、降低劳动强度、提高产品产量和质量、提高企业经济效益都起到了重要作用,随着其在全国防水材料行业的推广和应用,新乡厂也声誉大增。

此后一段时期,新乡厂产量逐年攀高,质量稳定,产品畅销,经济效益大幅提高,企业声誉日益提升,达到了发展的顶峰。然而,市场经济的浪潮无情地冲刷着产品结构单一、经营管理计划经济思维方式、管理机制低效的企业,到了1996年,曾经辉煌的新乡厂已到了步履艰难、濒临倒闭的困境。

奋斗篇

1996年8月,受新乡市委、市政府的重托,我来到新乡市建筑防水材料厂担任党委书记兼厂长。摆在我面前的的是一个亏损107万元、停产半年之久的老大难企业。走进厂区,到处浮尘遍地,车间里没有机器的轰鸣,偌大的厂区静悄悄的,没有一丝生气。我用20多天的时间,到工厂每个车间、科室和班组,仔细询问和调查,摸清了厂里存在的主要问题:产品单一、管理机制涣散、人浮于事、干群关系紧张、派系斗争长期存在,一个600多人的企业各自为政。面对这种局面,我召集党委成员、中层干部和职工代表,商讨扭亏方案。在职工大会上,我向大家立下“军令状”:年底不翻身,我自动离职下台。之后,我在厂内开始了涉及各个方面的大刀阔斧的整顿和初步改革,同时通过广泛发动群众、消除隔阂和建章立制,使广大干部和职工看到了新任领导班子的务实作风和干事态度,大家劲往一处使、汗往一处流,仅用了4个多月的时间就打了一个漂亮的翻身仗。到年底,企业不但摘掉了亏损107万元的帽子,还实现赢利近9万元。

恰逢年末岁初,新乡市建筑防水材料厂的厂区,彩旗招展,锣鼓喧天,鞭炮齐鸣。职工们热烈地搞起庆祝活动,感谢新领导挽救了企业,为大家带来了希望。

随着国家经济体制改革的不断深入,对效率低下的老国企实行改革势在必行,不改革就没有出路,不改革就面临着被淘汰。在企业刚刚企稳、经不起任何风雨的时刻,究竟该如何改革、如何发展,我和当时厂领导一班人经过深思熟虑、权衡利弊、清理思路后,找到了下一步改革发展的突破口。根据新乡市委、市政府关于提倡企业改制的指示精神,通过广泛宣传、深入发动、清产核资、募集股金等规范运作,于1997年底对原新乡市建筑防水材料厂进行了股份制改造。1998年1月,经河南省政府批准,新乡市第一家股份制改制公司——新乡锦绣防水材料股份有限公司挂牌成立。经过几年的规范运作,企业固定资产、经济效益以及员工人均收入、住房面积均保持稳步增长,企业连年被上级管理部门授予各种荣誉称号共100余项。

改制后的新乡锦绣,处处焕发出勃勃生机,各项事业蓄势待发。1998年初,在广泛调研、反复论证的基础上,我毅然决定淘汰已经不适应市场需求的纸胎油毡生产线,企业自行设计加工了一条年产600万 m^2 的SBS改性沥青防水卷材生产线,从设计加工到投产不足4个月时间。同规模进口设备需要1000多万元,我们这条自行设计加工的生产线为企业节省费用400多万元。新设备的投入使用,使公司产品质量得到进一步提升,产

品品种达到六大系列 100 多个品种,市场占有率明显提高。1999 年 8 月,公司参加了由中国建筑防水材料工业协会、中国建筑业协会防水技术专业委员会、中国建材报社及部分防水专家在大连组织的“推行防水工程质量保证期高级研讨会”,通过研讨,1999 年 12 月 10 日包括新乡锦绣在内的全国 15 家防水材料生产厂家及防水施工企业联合签名发表了《推行防水工程质量保证期制度联合宣言》。联合宣言发表后,在社会上引起强烈反响。新乡锦绣以其过硬的产品质量和优质的服务,逐步成为行业内的一块招牌,“锦绣防水,风雨同舟”的公司理念深入广大用户心中,公司产品广泛应用于国家重点工程,创造了前所未有的经济效益,实现利税上亿元,使这个几十年的老企业焕发了青春。

1998 年,中国建筑防水协会将新乡锦绣公司股份制改造的成功经验推广到全行业,并将年会定在新乡召开。与会代表 400 余人到公司参观、交流,国家与地方防水协会的主要负责人对公司的体制改革与发展经验给予了高度评价。

发展篇

随着公司的发展和新乡城市建设的提速,原位于市区的新乡锦绣必须进行腾挪。2004 年,按照市政府的规划和要求,我和班子主要成员通过考察和评估,以土地置换的方式在新乡工业区购买土地 600 余亩,以新乡锦绣防水材料股份有限公司为依托,组建新乡锦绣工业园区,奠定了公司不断壮大、跨越发展、向多元化集团化迈进的坚实基础。

2008 年,公司与国内专业设备研发机构苏州防水材料研究设计所合作,投建了年产 1 500 万 m^2 的具有国内一流水平的改性沥青防水卷材生产线,使卷材类产品的年生产能力达到 3 000 万 m^2 ,涂料类产品年生产能力达到 50 000 t,稳固了企业在全国居前、河南省龙头的地位。公司现为中国建筑防水协会常务理事成员单位、河南省防水协会副主任单位。公司自主研究的“导热油加热沥青新工艺”(获国家科技进步奖)等多项技术和科研成果,被广泛应用于防水行业。

2010 年开始,我狠抓了企业产品结构调整。经过充分的市场调研和反复论证,最终确立了在巩固防水主业的基础上,实现以有色金属为发展方向的重大战略决策。这个决策不但具有前瞻性,而且十分及时,所选项目有色金属综合回收加工利用符合国家关于大力发展循环经济、促进再生资源综合利用的产业政策。由于上了有色金属加工这个项目,公司厂区也被新乡经济技术开发区命名为“新乡锦绣新材料产业园”,成为开发区八大产业园之一。



为了确保新项目整体成功,早日实现产业化、规模化、效益化,新乡锦绣团队付出了巨大努力,作了大量准备工作。2011 年 4 月,电磁线一期 3 台设备正式运转;同年年底,公司年产 13 万 t 有色金属材料项目的重点工程一期设备全线成功投产运行,产品涵盖各种规格高性能铜漆包线,还有 8 mm、3 mm 两种规格铜杆。

新乡锦绣经过十余年的发展,基础设施、设备产能、规模效益、员工收入都有了较大幅度的提升。现在的新乡锦绣工业园,已初具规模,形成了以防水为特色,生物能源、有色金属、沥青物流等多业并举的良好发展格局。在未来的发展道路上,我将继续发扬艰苦创业的精神,与新乡锦绣风雨同舟,带领全体锦绣人,铺就一条奔向富裕的康庄大道,让新乡锦绣向更高、更远的目标迈进!