

“吾将上下而求索”



左图：1983年8月1日，烟台合成革厂（烟台万华化学集团前身）MDI装置投料成功，这是当时举行的庆祝大会场景（资料照片）。



中图：在万华中央研究院先进表面材料中心，厉涛博士在做水性环保甲油实验（2018年12月8日摄）。



右图：在烟台万华化学集团老厂区，原总裁丁建生在第一条MDI生产线前介绍创业往事（2018年11月25日摄）。

新华社发

新华社记者郭绪雷摄

新华社记者郭绪雷摄

以改革创新实践回答时代之问

■新华时评

历经40多年上下求索、砥砺奋进，万华公司一鼓作气谋改革、一以贯之闯新路，从计划到走向市场，从昔日生产合成革的传统国企到成长为现代化大型企业，从白手起家到成为全球异氰酸酯行业领军者，以改革创新不懈探索有力回答了时代之问，成为中国国有企业改革伟大实践的生动诠释。

改革开放是伟大的觉醒，也孕育了伟大的创造。与改革开放同频共振，是万华成长的幸运，也是万华成功的秘诀。如同深刻的化学反应释放出强大能量，万华解放思想、实事求是，大胆地试、勇敢地改，积极投身市场经济的汪洋大海，在搏风击浪中勇当“弄潮儿”，展现了中国特色现代国有企业的鲜明气质。

100多年前，一家外国汽车公司生产线因故障停产，请来的电机专家仔细观察后，仅在机器上划了一道线找到了故障，问题迎刃而解。随后，这位专家开出一万美金账单。

只是划了一条线，就要1万美金？专家给出的回答是：划一条线，1美元；知道在哪儿划线，9999美元。

知识无价亦有价。以重奖激励人才，以制度保护创新。这，就是万华的胆识与魄力！

2017年，一个HDI（特种异氰酸酯的一种；化学名为六亚甲基二异氰酸酯）创新项目三年内盈利达10多亿元，公司除了重奖科研人员外，还专门用1亿元作为科技激励基金。

从当年的21万元到如今的1亿元，创新激励一以贯之。这是一场实验室之外的化学反应：点石成金，化蛹为蝶！

今天的万华，自主研发并完成重大科技成果转化已达100余项，先后获得国家科技进步一、二等奖等国家奖励7次。

创新的主体是人才。万华像磁石一样吸引着八方人才。

在老厂区会议室里，记者和华卫琦有一次深谈。这位从小生活在杭州的浙江大学化学工程博士，留学时，毕业时为多家央企、跨国公司青睐。

“你怎么就选了万华呢？”记者问。华卫琦微笑着说：“18年前，丁总第一次热情相邀时，我一直犹豫不决。”

没想到丁建生那么执着，“三顾茅庐”的“现代版”，促使华卫琦最终下了决心。

“是什么吸引了你？”记者问。

“这是我看到的行业内最好的企业。”说话一向严谨的华卫琦，竟不假思索地用“最好”一词。

“最好”，绝非一句空话：万华配给华卫琦一个优秀的科研团队，一笔上不封顶的科研经费，一个能钻研MDI技术、足以攀登世界科技高峰的工作平台，还有灵活的奖励机制……

打动华卫琦的，更有万华对他“掏心掏肺”的关切之情：不仅帮助他找对象，还帮助解决对象的工作问题。为此，公司连开多次会议研究，并恳求烟台市委给予支持……

知己知心如此，夫复何求？“三年努力引进丁博士”“五顾茅庐”请来马博士……善于挖人的人力总监自己都是被挖来的……在万华，诸多引进人才的故事成为美谈。2018年，新加入万华的各类人才就有1100多名，创历年新高。

正是凭着信任、激励、包容，人才的价值在万华得到最大程度的体现。华卫琦给我们讲起关于“十连败”的故事：那是一个MDI技术升级改造项目，经过2年多筹备，即将投入生产，却遭遇管道堵塞、反复停产。“每停产一次，损失500万元。试试停停10次，5000万元打了水漂。”

华卫琦当时是MDI项目装置经理。第六次失败时，他站在反应设备面前，心情无比焦虑。

开拓市场、勇闯天下，重在练好内功。万华的核心竞争力，在于拥有自主创新的能力。为引进异氰酸酯技术，万华曾吃过亏、上过当，得到了刻骨铭心的教训：关键核心技术买不来、要不来，必须靠自主创新。正是凭借这样的志向和决心，万华人自强不息，攻坚克难，通过实施“创新工程”和“人才工程”等，技术创新能力从无到有、从弱到强，闯出了一条自主创新之路。

万华40多年来的嬗变，是国有企业发生历史性变化的生动缩影。通过改革创新，国有企业日益成为市场竞争主体，企业活力显著增强，国有经济主导作用有效发挥，规模实力、经营效益和国际竞争力都实现了巨大飞跃，同民营企业相得益彰、共同发展，汇聚成中国经济澎湃的海洋。

员工们也失去了耐心，冲上来把他团团围住。有位工人一把揪着他衣领，指着一堆堆废料吼道：“你知道每次花多少钱吗？你们到底行不行？”

“只有再试，才能成功！”素来温和的华卫琦也急了：“这条生产线是大家的命，也是我的命！”揪在他衣领上的手渐渐松开……

创新，不仅需要智慧，更考验定力。这就是我们万华的理念！”丁建生说。

试验一失败一再试验一再失败……失败，既是成功道路上的“拦路虎”，也是走向成功的“垫脚石”。

第11次试验，终于取得重大突破：MDI单套设备规模由原来的8万吨提升到20万吨以上。

老厂区东门，实验室一面墙上镌刻着当年立下的誓言：“不屈不挠，万华人也！”

2008年1月8日，北京人民大会堂。丁建生从党和国家领导人手中接过国家科技进步一等奖证书，百感交集。

创新，就是生产力。如今回头再看，当初5000万元的代价与至今累计盈利几百亿元之间，是一个“不等式”，又是一个“方程式”。在这“不等式”与“方程式”不断破解中，万华人更深刻地体悟到聚才、爱才、用才带来的无穷威力。

多年之后，万华高管和那家跨国公司高管再次相遇，有这样一番对话——

“你们当初拿到报告时什么心情？”

“如获至宝。”

“为什么不把技术转让给我们？”

“除非我们日落西山，不可能卖技术！”

富有戏剧性的是，当这家跨国公司试图再和万华商谈合作事宜的时候，万华礼貌地回绝了。这位跨国公司的高管感叹道：“当时没收购万华，是我们最大的失误。”

万华改革创新，发展壮大的实践表明，在党的坚强领导下，只要坚定不移深化改革开放，国有企业就一定能够做强做优做大。党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央高度重视国有企业改革，出台《中共中央 国务院关于深化国有企业改革的指导意见》等一系列政策措施，成为新时代国企改革遵循的重要指导原则，国企改革呈现出千帆竞发、百舸争流的良好态势。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”。我们坚信，站在新的历史起点上，国有企业一定能够不忘初心、牢记使命，在进一步深化改革开放、落实新发展理念、推动经济高质量发展上走在前列，不断创造新的更大奇迹，为中国经济巨轮劈波斩浪提供强劲动力。

（记者熊争艳、王希）新华社烟台5月29日电

万华还设有“零事故”目标：一切从细节出发，力求将安全事故变成不可能。

进入生产区，我们看到了这样的场景：“两人成行，三人成列”，员工们走路排队列整齐、步伐一致；上下楼梯，必须手扶栏杆……

万华安全总监陈毅峰解释说，就是要让安全管理渗透到每一个行为习惯中。

筚路蓝缕，玉汝于成。今年，是门捷列夫编制化学元素周期表150周年。150年前已知元素只有63种，随着人类的不断探索，元素周期表中未知元素留下的空白正一个个被填补进去，如今的元素已达到118种。

中国的改革何尝不是如此——从思想理论创新到体制机制创新，从“科学技术是第一生产力”到“创新是引领发展的第一动力”，从“尊重知识、尊重人才”到“人才是第一资源”，党带领人民上下求索，不断向时代作答，填补了一个又一个空白，开创了一个又一个历史新阶段……

一以贯之闯新路，回答实践之问——

如果说实行改革开放是一次伟大的觉醒，那么建立社会主义市场经济体制则是一个伟大的创举。

40多年来，党领导人民解放思想、实事求是，勇于探索、大胆实践，发现并求证了“计划经济+社会主义”“市场经济+资本主义”两个不等式，进行了前所未有的社会主义市场经济的探索实践。

从搞好国营大中型企业、发展个体私营经济到深化国资国企改革、发展混合所有制经济；从单一公有制到公有制为主体、多种所有制经济共同发展和坚持“两个毫不动摇”；

从传统的计划经济体制，到前无古人的社会主义市场经济体制，再到使市场在资源配置中起决定性作用，更好发挥政府作用；

……特别是党的十八大以来，在以习近平总书记为核心的党中央坚强领导下，这一伟大实践不断推向新境界，书写了中国特色社会主义政治经济学的时代新篇。

国有企业改革，无疑是其中分量最重的章节。40多年来，万华改革、创新、发展的探索实践，成为中国特色社会主义政治经济学的生动样本。

其中的“变”与“不变”尤其给人启迪：公有制实现形式在变，但公有制主体地位始终不变——

从轻工部部属企业，到公司制改造、股份制改造、员工持股、混合所有制、股票上市……万华产权结构从单一国有走向混合多元，正是我国公有制实现形式在变的缩影。

万华整体上市后，拥有国资、员工持股、外

资以及各类社会资本等，多种经济成分共生共赢。万华1978年资产不过数亿元，2018年底资产总额已达769亿元。这其中，国资运营平台持股21.59%为第一大股东。

万华是中国国企改革生动的写照。放眼全国，到2017年，国有企业（不含金融企业）资产总额达183.5万亿元，较1978年增长400倍。国有经济的活力、控制力、影响力均大大增强。

“国企改革以令人信服的实践表明，我们既开创性地实现社会主义市场经济体制，又成功地坚持了公有制的主体地位，推动了社会主义基本经济制度的巩固和完善。”国务院国资委研究中心研究员周丽莎对记者说。

企业劳动关系在变，职工主人翁地位始终不变——

在万华，从“铁饭碗”到全员合同制，从“铁工资”到绩效奖励、员工持股，企业劳动关系在变。但是，员工的主人翁地位没有变，获得感在改革发展与日俱增；

对员工购房提供最高20万元、最长12年的免息贷款；为技师设置特殊津贴；实施“蓝金领工程”为一线工人搭建成长平台；大学毕业生工资水平不低于一线城市……

万华有一个“咖啡时间”。每月由集团高管主持，与随机抽取的10名一线职工一起喝咖啡、聊家常、提意见，能解决的马上解决，不能马上解决的制定整改方案。

万华有一种平等的氛围。在万华厂区门口，我们遇到一位年轻职工拦住廖增太：“廖总，请您戴好安全帽……”

万华有一项可靠的制度。集团章程规定：凡是涉及职工利益的重大问题，未经职代会通过的方案不出台，未经职代会讨论通过的大事不拍板。

山东社会科学院经济研究所所长张卫国说：“坚持以人民为中心是改革的初心，国有企业职工主人翁地位在改革中必须得到体现和保障。”

企业与市场的关系在变，报国情怀始终不变——

从放权让利到政企分开，从管人管事到管资产管资本，政府和市场关系发生深刻变化，市场已在企业的经营中起决定性作用。

但是，国有企业作为中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，作为社会主义市场经济的“顶梁柱”的地位作用始终不变。

“为民做事、为国担当，是万华的初心。”万华人强烈的使命意识和报国情怀，给记者留下深刻印象。

采访中，年近60岁的老工人赵军生带着一些工人自豪地唱起了万华厂歌：“万丈光华，承担着历史责任；万丈光华，辉映着民族前途。”

万华人就是有这样的气质：始终将企业的命运与国家、民族的前途紧紧连接在一起。

万华有钱了，有人建议可搞房地产，盖一座烟台市最高楼作为地标建筑。李建奎摇摇头说：“万华定了一个规矩，决不偏离化学领域，永远聚焦主业。这是我们对实业报国的理解和践行。”

感恩奉献：万华向灾区捐款，向当地老年协会捐款；成立“阳光万华”基金会，关注白血病预防与治疗；以投资等方式帮助贫困农民脱贫致富……

万华总裁寇光武说，我们在实现经济效益上要走在前列，在承担社会责任上也要走在前列，在实现“两个一百年”目标上更要走在前列。

公司治理结构在变，坚持党的领导始终不变——

董事会、经理层、监事会、职工代表大会、股东大会；国资、员工股、外资、民资等各类资本共同参与，万华法人治理结构不断调整完善。

一路改革，旗帜高擎。万华党委副书记周焯焯慨说：“40年来，万华成功背后有诸多经验，归结为一条就是：坚决跟党走、用好党出台的每一项改革政策！”

首任董事长兼党委书记李建奎、股份公司董事长兼党委书记丁建生、现任董事长兼党委书记廖增太……万华党委书记和董事长始终由一人“一肩挑”，确保国有企业党委发挥领导作用，把方向、管大局、保落实。

万华始终将党支部建在生产装置单元上，成为坚强战斗堡垒，所有共产党员关键时刻总是冲锋在前……

改革永远在路上。“使国有企业贯彻新发展理念、全面深化改革的骨干力量，成为我们党执政兴国的重要支柱和依靠力量。”习近平总书记对国有企业的殷切重托，始终激励着万华人不忘初心、牢记使命。

2018年12月18日，人民大会堂，万众瞩目。在庆祝中国改革开放40周年的重要历史时刻，习近平总书记发出了新的进军号令：“动员全党全国各族人民在新时代继续把改革开放推向前进，为实现两个一百年奋斗目标、实现中华民族伟大复兴的中国梦不懈奋斗。”

千里之外，从万华烟台工业园到万华宁波公司，万华人齐聚大屏幕前，凝神谛听。“建成社会主义现代化强国，实现中华民族伟大复兴，是一场接力跑，我们要一棒接着一棒跑下去。”

……习近平总书记的讲话在万华人心中久久激荡，也激起亿万人民千帆竞发、百舸争流的磅礴力量。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”。看吧，新时代的神州大地上，无数像万华一样的企业、亿万中华儿女正以发愤图强、拼搏奋斗，不断创造着无愧于时代、让世界刮目相看的新的更大奇迹！

新华社烟台5月29日电

►►扫描二维码，观看新华社微视频“吾将上下而求索”，了解万华发展背后的故事。

►►扫描二维码，观看新华社漫画《我叫MDI，生活有我精彩》，了解MDI到底是“何方神圣”。

