

不赚快钱、专注主业、融合聚力、注重创新

一家陶瓷企业 50 年“越做越新”的秘诀

本报记者徐金鹏、詹奕嘉、李雄鹰

20世纪70年代蜗居“老君堂”、80年代搬入乡镇小楼、90年代建起大型厂房、2013年成立研究院……潮州三环集团展厅内的四幅照片，展现了这家企业从小到大、从弱到强的历史。

三环集团所在的广东省潮州市是蜚声海内外的“中国瓷都”，陶瓷产业年产值超过500亿元。但与生活中时常接触的日用陶瓷、工艺陶瓷、卫浴陶瓷不同，这家企业的主营业务是遍布于家用电器、数码设备、智能手机等工业产品中的电子陶瓷元件，在光纤陶瓷插芯等产品领域更是行业“隐形冠军”。

这里，年逾七旬的董事长和普通工人一样穿着工装上班；给高学历技术人才开出了比珠三角还高的工资；有着上百万字的企业管理制度……

这样一家企业到底是怎么炼成的？它的经历对欠发达地区的传统制造业实现高质量发展又有何借鉴意义？

小庙里艰苦起家 发财后勤俭持家

1970年创建的潮州市无线电元件一厂，是三环集团的前身。回忆起当时蜗居在小庙老君堂里的岁月，三环老员工们说得最多的三个字是“穷”“苦”“省”。

70岁的退休员工许耀龙告诉记者，在计划经济年代，企业既缺钱又缺物资，连最基本的锯片、电焊条都没有，只能东借西讨，如今的董事长张万镇就曾拿自家的铁脸盆去换原材料。

条件差工资低，工人们每天的收入就是2两米票和2毛钱加班费。在如此艰苦的环境下，这些只有初中或小学学历的年轻人依然没日没夜地学技术搞实验做产品。

到了20世纪90年代末，这家潮州企业已成为全球最大的固定电阻器和陶瓷基体生产企业，但依然保持了精打细算的经营管理风格。

潮州市经济和信息化局局长黄晓晖至今对20世纪90年代张万镇在市人大会议上的一次发言印象深刻。他说，当时张万镇把当地所有的银行利息都比较高了一遍才决定从哪贷款，“三环那会儿已经是潮州的大企业了。”

记者在三环集团采访时听到一个故事：公司董事长张万镇曾经当天乘飞机坐经济舱往返广州，回到潮州时已是次日凌晨，理由是“广交会期间广州酒店太贵了。”

不搞副业不赚快钱 “就对陶瓷技术感兴趣”

“光纤陶瓷插芯”“氧化铝陶瓷基板”“电阻器用陶瓷基体”“手机铝材料陶瓷后盖”……和普通员工一样穿着浅蓝色工服的张万镇，熟练地介绍外人听起来相当拗口陌生的陶瓷技术和陶瓷产品。当记者问及“手机陶瓷后盖会不会容易摔碎时”，这位70岁的老人笑着拿起样品往地上砸，结果并无损坏。

信心来自对产品和技术的专注。20世纪80年代，这家企业通过引进外国先进设备，电阻及壳体实现自动化生产。到了90年代，虽然依靠成本低的优势做代工还能挣钱，但三环已经意识到了技术自主的重要性，于1998年建立了广东省电子陶瓷工程技术研究中心。

事实很快验证了这一选择的正确性。2005年，三环在光通信领域研发自制出自动化程度高、精度高的专用设备，用于连接光纤线路的陶瓷插芯产量和质量迅速提高。目前，三环光纤陶瓷插芯产销量占全球市场份额70%以上，跃居



▲三环产品发布会上，客户在看摔不碎的手机陶瓷后盖。

受访者供图

世界首位。

2013年，三环集团又成立规格更高、规模更大的研究院。三环集团研究院副院长陈烁烁说，研究院设有9个研究室和测试分析中心，研发团队多达800人，同时还从国外聘请专家担任技术顾问，聚焦陶瓷行业新材料、新技术的开发利用。

摔不碎的手机陶瓷后盖，凝聚了至少七年多的技术攻关努力。“大家的观念里陶瓷是易碎品，怎么更新材料增加硬度非常困难，但是经过持续的研发，我们更新了人们对陶瓷的新认知。”三环集团手机部品事业部副总经理杨双节说，他们晚上经常接到手机厂商询问新品实验进展的电话。

基于陶瓷材料的创新应用在三环被称为“材料+”，而这家企业对不少地方热衷的“重组做大”“炒房挣钱”“多种经营”似乎毫无兴趣。记者问起公司股票情况时，张万镇手指着生产车间的方向回答说“我对那些事情没兴趣，真正创造价值的是这个”。

外来研发人员占比过半 高薪引才管理留人

研发人员平均年龄不到30岁，80%以上的技术人员不是本地人……在地处粤闽交界、交通并不便捷的潮州，为了跟发达地区“抢人”，三环集团在招聘人才方面不惜“血本”，给出了不下于一线城市的高工资。

“高薪引才”只是开始，关键还在“管理留人”。潮州市经信局一名干部说，欠发达地区

的企业容易成为“家族企业”，各种沾亲带故的人直接进入管理层，但三环没有这方面的弊病，而是努力构建现代企业管理制度，这是员工能产生凝聚力、融合在一起的关键。

“内部制度达到100多万字，日常事情只需按流程办事即可。”陈烁烁说，三环内部已有64项管理制度，其中合理化建议、技术创新奖、工程师评聘规定已成推动技术创新的制度主体，优秀的员工可以凭借创新业绩晋升为工程师、甚至进入管理层。

“那么多员工怎么能这么齐心？”面对记者的这个问题，70岁的许耀龙指着会议室墙上“协作友爱”的牌匾说，这就是答案。为了体现一视同仁，企业管理层专门规定，在办公区域不允许讲方言，必须说普通话。

三环集团还鼓励全体员工为企业发展提建议。厂区内有条路坑坑洼洼，有员工认为这导致提高了运输产品时的损耗率，应该花钱修一修，结果企业不仅把路给平整了，还给提建议的员工发了奖金。

“有建议、有采纳、有奖励，所以我们觉得公司在良性地循环。”陈烁烁说。

充满危机感 创新不怕“烧钱”

2019年，科技部高技术发展研究中心印发国家重点研发计划“可再生能源与氢能技术”重点专项2018年度项目，三环集团牵头的“固体氧化物燃料电池堆工程化开发”位列其中。

“光是给项目团队发工资奖金，一年就要花差不多一千万人民币，而且实验需要不断燃气发电，有人说烧的不是天然气，而是人民币。”该研发项目一位负责人说。

听起来是开玩笑，但如此舍得为创新花钱，背后却是企业对未来的危机感。几乎所有受访的三环员工都会提及中兴、华为等中国企业近年来遭到的“封堵”和“断供”。在他们看来，人无远虑必有近忧，企业要生存必须立足于不断研发、储备新产品，三环同样需要“鸿蒙”芯片这样的“备胎”。

“量产一代、储备一代、研发一代、调研一代”——这是三环引以为傲的创新驱动循环，每年企业在各种新技术、新产品研发上投入的钱至少要花两亿多元。

即便是已经受到市场关注、不容易摔碎的手机陶瓷后盖，研发人员也认为“不够完美”，因为“又贵又重不好看”。杨双节告诉记者，跟3D玻璃相比，陶瓷后盖还需要继续降低成本、降重量、改外观，“我们以前多数是学材料出身，不是很懂设计，现在需要陶瓷后盖既质量好，同时又让消费者喜欢，所以必须强迫自己学习，研发更多的款式。”

三环集团研发人员透露，经过不断反思和讨论，企业已经总结出30多条研发项目的立项标准，内容涵盖市场前景、技术壁垒、企业优势、资源制约、环保政策等。

张万镇说，企业将继续立足于创新根基、研发与制造能力，加大对技术研发人才未来的投入，为打造中国创新型企业、成为世界先进材料专家而稳步前行。

最高人民法院：

涉「校园贷」全日制在校生可不纳入失信名单

新华社北京1月2日电(记者罗沙)最高人民法院2日发布关于在执行工作中进一步强化善意文明执行理念的意见，在依法保障胜诉当事人合法权益同时，最大限度减少对被执行人权益影响。

意见提出，突出执行工作的强制性，持续加大执行力度，及时保障胜诉当事人实现合法权益，依然是执行工作的重心和主线。执行工作对各方当事人影响重大，人民法院在执行过程中也要强化善意文明执行理念，严格规范公正保障各方当事人合法权益。

在严格规范纳入失信名单和限制消费措施方面，意见明确了不得采取惩戒措施的几类情形。其中规定，单位是失信被执行人的，人民法院不得将其法定代表人、主要负责人、影响债务履行的直接责任人员、实际控制人等纳入失信名单。全日制在校生因“校园贷”纠纷成为被执行人的，一般不得对其采取纳入失信名单或限制消费措施。

被限制消费的个人因本人或近亲属重大疾病就医、近亲属丧葬，以及本人执行或配合执行公务，参加外事活动或重要考试等紧急情况亟需赴外地，向人民法院申请暂时解除乘坐飞机、高铁限制措施，经严格审查并经本院院长批准，可以给予其最长不超过一个月的暂时解除期间。

意见明确规定，限制被执行人子女就读高收费学校，是指限制其子女就读超出正常收费标准的学校，虽然是私立学校，但如果其收费未超出正常标准，也不属于限制范围。人民法院在采取此项措施时，应当依法严格审查，不得影响被执行人子女正常接受教育的权利。

意见同时规定，各地法院可以根据案件具体情况，对于决定纳入失信名单或者采取限制消费措施的被执行人，可以给予其一至三个月的宽限期。在宽限期内，暂不发布其失信或者限制消费信息；期限届满，被执行人仍未履行生效法律文书确定义务的，再发布其信息并采取相应惩戒措施。

针对实践中有的法院存在的超标的查封和乱查封问题，意见提出，要采取有效措施坚决纠正实践中出现的超标的查封、乱查封现象，畅通人民群众反映问题渠道，对有关线索实行“一案双查”，对不规范行为依法严肃处理。意见还提出，依法适当采取财产变价措施，适当增加财产变卖程序适用情形，在财产变价环节确保双方当事人利益最大化。充分用好执行和解及破产重整等制度，平衡债权人、债务人、出资人、员工等利害关系人的利益。

为推进律师全面、深入参与执行工作，最高法院同时发布了关于深入推进律师参与人民法院执行工作的意见，明确律师在促进人民法院执行工作中的地位和作用，充分发挥律师职能优势，构建律师与当事人、律师与执行人员的良性互动关系，建立健全解决执行难长效机制。

司法部强化公共法律服务 助力解决农民工欠薪问题

新华社北京1月2日电(记者白阳)司法部公共法律服务管理局副局长施汉生2日表示，各地司法部门充分发挥司法行政职能，通过组织向农民工集中的区域“上门送服务”等形式，保障农民工合法权益，让他们能够拿着钱高高兴兴回家过年。

施汉生在当日司法部召开的新闻发布会上介绍，司法部公共法律服务管理局、司法部法律援助中心和司法部法律援助基金会已于近日联合启动“法律援助惠民生 助力农民工”专项活动，组织律师、基层法律服务工作者、法律援助志愿者等，到工业园区、企业厂区、社区等地为农民工提供法律援助咨询。同时，通过举办法律援助为主题的培训班，向农民工发放法律援助便民服务卡、摆放法律援助法治宣传展板等方式，宣传与农民工讨薪维权相关的政策和法律法规，提高他们的法律意识，以及企业依法规范用工的意识。

此外，各地普遍将春节前后的一段时间确定为农民工专项维权季。在具备条件的公共法律服务中心开通农民工绿色通道或设置专门窗口，确保农民工及时获得咨询、法律援助等基本公共法律服务。“12348公共法律服务热线”设立了农民工法律服务专席，选派熟悉劳动纠纷相关政策法律法规的律师值守解答，并及时汇集社情民意，了解农民工服务诉求、服务类型及服务数据，以提高服务精准度。

据悉，2019年以来，司法部把根治拖欠农民工工资工作作为司法部为民服务的重要实事之一强力推进，现已取得一定成效。在立法方面，保障农民工工资支付条例已完成立法审查工作，在建立维护农民工合法权益长效机制方面迈出重要步伐。2019年上半年，司法部在全国部署开展劳动合同普查与体检活动，排查梳理合同签订和劳务用工中存在的问题特别是违法违规情况，为农民工追回数亿元工资。司法部还于2019年5月在中国法律服务网开通“农民工欠薪求助绿色通道”，截至2019年12月31日，“绿色通道”累计访问19992人次，向人力资源和社会保障以及地方法律援助机构转办督办欠薪案件1600余件，涉及农民工17500余人，共帮助追讨欠薪2700余万元。此外，司法部还印发公共法律服务事项清单，发布全国刑事、民事行政法律援助服务规范等，确保农民工都能享受到合乎标准的法律援助服务。

当日，司法部还发布了2019年度“法律援助服务农民工十大典型案例”，涉及追索劳动报酬、劳动争议解决、工伤赔偿等农民工法律援助热点问题。2348

垃圾强制分类启动后，各地“分”得如何？



根据住房城乡建设部的统计，目前，全国有237个城市已启动垃圾分类，上海、厦门、杭州、宁波、广州、深圳等18个城市生活垃圾分类居民小区覆盖率超过70%。2019年“全面启动”和“强制分类”的按钮按下后，各地落实情况究竟如何？“新华视点”记者进行了追踪。

多城通过立法助推垃圾分类，有罚有奖动真格

按照国家发展改革委、住房城乡建设部生活垃圾分类制度实施方案的要求，到2020年底，基本建立垃圾分类相关法律法规和标准体系。记者从住建部了解到，浙江、福建、广东、海南等4省已出台地方法规，河北等12省份地方法规进入立法程序。46个重点城市中，已有30个城市出台生活垃圾分类法规或规章，还有16个城市将生活垃圾分类纳入立法计划或已形成草案。

记者梳理发现，出台法规的30个城市均对垃圾分类提出强制要求，明确对违法行为进行处罚，其中以罚款为主，警告或限期整改为辅。多数城市规定对个人最高罚款200元，对单位最高处罚5万元。

截至目前，广州执法立案查处613宗，行政

罚款近72万元。西安市2019年9月份正式实施垃圾分类，9月3日开出第一张“行政处罚决定书”——雁塔区一小区因垃圾分类引导员不到位及垃圾未分类投放，被罚款1000元。

值得注意的是，在46个重点城市中，太原、深圳等16个城市还用信用惩戒手段，将单位和个人因拒不承担生活垃圾分类责任被处罚的，作为不良行为记录纳入公共信用信息系统，实施联合惩戒。

奖惩并重是此次垃圾强制分类的一个突出特点。北京、上海、厦门、宁波等城市还对生活垃圾分类成绩突出的单位和个人予以表彰或奖励。上海市定期发布垃圾分类的“光荣榜”，评选出示范街镇。深圳规定，分类成效显著的家庭可获得2000元补助资金，住宅区最高30万元。

各地“花式”探索：“垃圾银行”、智能垃圾箱房、分解处理技术

值得关注的是，一些地方探索通过物质激励，激发市民对垃圾分类的积极性。

西安市长安区探索“垃圾银行”模式，生活垃圾进行分类，粘贴二维码后投入回收箱积分，积分可在指定超市兑换生活用品等。西安市浐灞生态区一家物业公司自主研发了一个线上绿色生活垃圾分类管理平台，其负责人介绍：“小区住户在平台上实名注册成为绿色会员，垃圾回收后可累计积分，积分可兑换

获益。目前浐灞生态区绿色会员用户5万余户，一个月大概有10吨的可回收物。”

还有一些地方通过科技手段推动垃圾分类。上海推行智能垃圾箱房，需要在规定时间内刷卡才能开箱投放。每张卡“绑定”一户居民，投放时卡对应的居民信息会自动传输到居委会后台，通过刷卡数据和频次，居委会可以判断居民垃圾分类投放情况，快速找到不遵守规定的个体。

垃圾强制分类更带动了相关产业发展。随着源头端垃圾分类规模的提高，后端处理市场迅速扩大。西安市近期将会有4家生活垃圾焚烧厂投入运营，餐厨垃圾处理厂等其他终端设施也在建设中。在云南、广西、甘肃、陕西等地一些乡镇和农村地区，小吨位的垃圾热解气化技术近年来不断被投入使用。

覆盖率与达标率大幅提升，投放与装运监管难题待解

据了解，目前在46个重点城市，生活垃圾分类覆盖7.7万个小区和4900万户家庭，居民小区覆盖率平均达到53.9%。其中，上海、厦门、杭州、宁波、广州和深圳等18个城市覆盖率超过70%。

垃圾分类达标率也不断提升。广州的生活垃圾回收利用率达35.6%，已经超过生活垃圾分类制度实施方案2020年底达到35%以上的要求。

上海居住区垃圾分类达标率已从2018年的15%提升至90%。根据上海市绿化和市容管理局最新统计数据，上海市日均可回收物回收量较2018年12月增长3.7倍，湿垃圾分出量增长1倍，干垃圾处置量减少38%，有害垃圾分出量同步增长13倍多。

与此同时，记者采访发现，目前垃圾分类政策落地仍面临一些问题。例如，一些地方条块分割“不分类不收运”，制定了第三方不定期抽查小区的方案。但基层人员表示，对于没分好的垃圾，环卫车辆不敢不收运，否则大片区域垃圾腐烂影响城市环境和正常运行。上海市一名基层人员说，对小区分类抽查频次较低，“小区一年可能只被检查三四次，震慑作用不够”。

倡导使用环保循环袋的“蔚路循环”团队创始人王曦认为，垃圾分类目前主要靠行政手段和社区宣教引导，建议厘清政府的管理和监督责任，同时让居民看到垃圾分类的经济和环保价值，让社会共同努力做好垃圾分类。

上海市绿化市容局环卫处处长徐志平建议，探索以技术加管理的方式代替目前主要靠人工值守的监督方式。阿里巴巴环保业务负责人曹启明建议，通过二维码、视频监控识别、物联网感知等技术，实现从投放到处置全周期的数据收集、共享并进行智能化分析，更好地识别、监督混投、混装、混运等行为。

(记者舒静、王优玲、宋佳、杜康、李亚楠、荆淮侨) 新华社北京1月2日电