

# 现代企业如何盘活传统老厂

## ——金凯公司将科学理念引入老工业基地模式探析

□ 本报记者 张佳星

### ■ 创新行动派

6月30日,金凯公司20周年活动的鸡尾酒会上,创始人王富民力邀大家举杯聊聊,得到的回答多是“喝完了”。尽管后续活动气氛热烈,鸡尾酒会在开放滞后的阜新却有点“冷场”。

一边是接轨国际的欧美理念,一边是资源丰富却相对封闭的东北腹地,从2002年回到辽宁阜新注资改造老有机化工厂开始,王富民一直在两者间辗转斡旋,“一个老工业基地要振兴,要放眼望世界,吸纳新理念。”

然而,因循守旧不是一朝可以破解的,“酒会文化”的遇冷就是在待发展地区推行现代企业理念碰壁的缩影。从规范生产到放眼国际,从产销布局到研发前瞻,形成这些决定企业发展的理念不会轻而易举。相较于从零开始,对老工业基地的改造,更多的是面对破旧立新的艰难。

如何将清新风尚带回乡土?如何消解多年痼疾和旧有陋习?如何将生产从粗放型转入规范化?如何让生产与研发更贴切地感知市场?如何用规划百年的理念引领研发?金凯公司的发展故事一定程度上为传统老厂变身为格局相对完善、梯队逐渐完整的现代企业带来启示。

### 鸟粪清理几麻袋,老旧厂房换新颜

2002年,身在美国的王富民偶然听说客户需要从欧洲购买一种农药中间体。那时的金凯主要从事第三方分销业务,即把国内的化工产品代销到美国。

商人商机敏锐与渴望,让王富民试着去争取由中国供应的机会。“我就回来全国

到处找。”王富民回忆,“听说阜新有家企业在开发这个产品,就过来看看。”

在已经停产十多年的阜新有机化工厂里,王富民看到了初涉生产的小作坊。“在老厂的一个小车间里,生产条件艰苦,安全环保不达标,更别提往外卖了。”在已翻修一新的厂区内,王富民回忆道,“有几张老照片,你更应该看看。”

近处厂房的墙壁灰白斑驳,远处的几间是红砖头砌成,风中弯腰的杂草让偌大的厂区更显荒凉残破,“金属管架被拿去卖铁了,剩下几块破铁盆,翻新厂房时鸟粪就清理了几麻袋。”王富民对当时的景象深有感触,“曾经要打造成‘化工城’的阜新,重点投资的3个厂全‘趴下’了。”

这么个烂摊子,却让王富民看出了金凯从贸易公司迈进实体的契机。“工厂要是恢复起来,能提供稳定的供应,不仅对公司长远发展有利,还会给客户安全感。”

带着欧美的成熟市场和到位迅速的投资,金凯的人驻非常顺利。改造厂房、购进新设备,上马生产线,客户考察后,迅速投产。然而第一个产品的投产,并没有顺理成章地把金凯化工阜新工厂变成一系列氟化学产品的生产基地。

“受地域环境、理念差异所困,当时很难将企业定位于国际大市场。”彼时只有51%股权的王富民力推改造及人才引进却无能为力。翻新厂房轻而易举,习惯和观念的翻新则让他等待了7年。

### 顺势而为稳阵脚,人、物、管一个不少

2008年,为充分发挥当地萤石资源和化

工基础人才优势,阜新市政府规划建立辽宁省阜新氟产业开发区,并定位于金凯化工厂所在地,力求打造中国氟都。

以此为契机,金凯开始了至今为止5年的全方位投资改造。

“第一件事是找个高素质的总经理。”王富民认准了人才先行,他听说刘广生是阜新人,又有近30年的氟化工生产管理经验,就从美国直奔上海,“之前没见过,经过多次接触,我们一拍即合。”

没想到,刘广生像头雁一样,领进一支人才小队。“在培养原有骨干的同时,公司不断吸纳技术功底深的项目经理。”已经是常务副总经理的贾铁成是那时来到金凯,“不是我不能做,更重要的是建立一个团队,为了公司的发展储备力量。”他经常带着经理现场开会,随时交流,言传身教的培训。

刘广生带着科技日报记者参观,边历数五年来厂区的变化,“我刚来的时候,中控分析室在那个旧房子里,只有两台像样的气相色谱仪。刚搬进综合楼的时候,他还说这么多试验台什么时候才能用得上。”刘广生指着迎面遇到的质检部经理孙杰。小伙子不好意思挠挠头,“现在仪器都地方放了,不常用的得收起来。”说到自己的家底,孙杰立起四个手指,“四百多万的仪器经常满负荷运转。”

梯格完善伴随着生产格局的科学化,也让规范管理稳步推进。

刘广生告诉记者,“医药化学产品生产有其特殊性,检测合格的化学品不一定合格,由于化学反应的复杂性,稍微的条件偏差都可能产生难以检测的杂质,因此,医药化学品的合格还包括生产过程的合格。”

“以前有规章不照着做,生产过程也不按文件来,”刘广生说,这些陋习的矫正急不得一时,“一个项目一个项目得带着做,最开始的一年,我们每上一个项目都坚持培训、反复强调、经理带头、推行‘偏差必须评估、变更必须批准’活动规范生产。”五年来,随着一个又一个项目的完成,每个项目改进一点,规矩潜移默化地留了下来成为新的习惯。

规范不分内外,投资千万的污水处理厂是金凯严格自律的证明,化工企业最大的坚守是对环境的珍视与敬畏。“环境长远,企业发展才能长远。”王富民说,带进新风尚的同时,他不想抹去原始之美。

### 紧跟市场破症结,研发储备需前瞻

不同市场,是传统化工企业难以继的一个症结。“从设计的第一天起就不在乎市场需要什么”成为老国企当年的通病。据当地气人回忆,阜新有机化工厂的投资改造目标是打造辽宁省唯一的气气系列产品生产基地,但由于目标产品不对路,建厂运行不到一年就停产了。

有着贸易开路的基因,金凯化工对市场的把脉与生俱来。“对客户需求的了解要有深度,对行业市场的了解要有广度。”王富民说。

为了深度了解需求,金凯在客户开展研发的时候就介入进去。“无论是医药的临床试验,还是农药的田间试验,很早我们就和客户配上手,接上头了,他们研发什么、进展到什么阶段我们都了解,几乎是一路陪伴。”

为了广度了解行情,王富民每年至少参

加6次全球性展会,70%的时间花在与世界各地客户的信息共享和探讨上。“我有一支美国本土文化的销售队伍,他们深入市场、融进市场、追踪市场。”王富民将金凯的市场策略归结为“知己知彼,有备而战”。

背靠中国制造,面朝国际市场。王富民深感定价权战、靠吃环保成本形成的国品竞争力,将越来越微弱。“美国有个橡胶企业,就因为失去明显的生产成本优势,把公司撤回美国,”市场传递的信号让人紧迫,“拼技术、拼创新是必须之选。”

2013年,王富民遇到在国际大型药企有15年研发经验的留美博士李文捷,力邀他加盟,并将自己视为“造血源”的大连研发中心交给他负责。“提高产品附加值就得靠前瞻性的研发储备,一二十年后的成长劲头不足要看这里。”

精于科研的李文捷提出,公司向医药中间体发展,“卖一百吨医药基础原料或者农药中间体,还抵不上卖一吨中间体的利润。”这也成为金凯未来的发展方向。

趁着国外大公司兼并、收购,缩水的时期,王富民不忘人才“寻宝”,“公司在美国的全职首席科学顾问,就曾经在大型制药公司工作了30年,担任高级研发经理,现提前退休在家,我把他请回来指导研发。”

如今,那个曾经废弃在城郊荒草中的厂房,因为有了国际化的前沿触角,有了精英之脑,有了现代管理模型,聚拢起市场大潮激发的事业激情,势头正劲;阜新那片静默于东北亚中心的老工业基地,也因为资金政策的重新青睐、新理念的驻留,新风尚的撩拨,正亟待褪去垂暮和老朽,以“氟都”的姿态,蓄势待发。

### ■ 动态播报

#### 成都新川科技园引资累计超百亿

科技日报讯(记者盛利)记者从成都高新区获悉,7月2日成都新川创新科技园已与新加坡丰隆集团等5家企业,完成总额37亿元的重大投资项目集体签约。今年以来,已有累计超过100亿元的投资项目落户该园区。

成都新川科技园规划面积10.3万平方公里,是我国与新加坡政府在西部开放合作的标志性项目之一,也是四川省、成都市与新加坡合作建设高科技产业创新发展集聚区的“一号工程”。本次签约的落户项目包括四川艾普网络建设企业总部运营管理中心、云计算技术运用研发中心;南京三宝科技建设区域总部、物联网产业中心;北京拓尔思建设区域总部、大数据研发中心等。

“总部和研发中心,是今年新川创新科技园签约入驻项目的关键词。”成都高新区管委会副主任袁宗勇表示,本次签约项目涉及下一代信息网络、生物医药等成都高新区“三次创业”重点产业领域,也是新川科技园首期开发的主导产业方向。未来这批项目将对提升园区造血功能、持续激发区域创新能力,促进企业、园区、产业可持续发展带来积极意义。

园区开发有限公司董事、总裁崔伟在透露,为加快科技园内优势、主导产业聚集,今年8月园区将前往美国开展一系列招商活动,并将在美国旧金山设立亚太区以外的首个海外办事处,重点与美国新一代信息技术、生物医药产业领域的国际领军企业展开合作。

#### 15国学生在华创意探讨“跨文化交流”

科技日报讯(高冰洋 记者王春)7月7日至11日,我国第一个聚焦全球治理问题的世界性学生生活活动——2014“青年全球治理创新设计大赛”在复旦大学举行。

据悉,该大赛于2007年由复旦大学与联合国开发计划署共同发起举办,由复旦大学国际关系与公共事务学院承办,是第一个由中国高校创办、面向全球所有高校青年学生,以关注全球治理方案设计及创意为主题的大赛,被誉为全球治理领域的青年学术“奥林匹克”。经过近半年的开放报名和全球征集,最终有15个国家和地区的近60名同学获得决赛邀请。

本届大赛的主题是“有效的跨文化交流”,旨在为各国大学生提供一个共同交流探讨全球问题的平台,关注世界范围的公共问题,激发青年创新能力。在为期5天的大赛日程中,12支参赛队伍以展览和现场演示相结合的方式展现自己的初赛创意方案,通过美食文化、全球性商业经济、以及3D游戏虚拟交流等方式,以青年学生的视角诠释何为“有效的跨文化交流”。本次大赛最终将产生“最具创意奖”和“最具价值奖”两个奖项,两份创意方案和报告将在赛后正式提交联合国。

#### 首届聚合氨基酸肥料增效技术论坛召开

科技日报讯(记者郝晓明)旨在展示聚合氨基酸肥料增效技术与推广成果,共同研讨聚合氨基酸肥料行业发展的“第一届聚合氨基酸肥料增效技术与推广论坛”日前在青岛召开。

中科院沈阳应用生态研究所石元亮研究员在论坛上详尽介绍了聚合氨基酸肥料增效技术的起源、科研现状以及未来的技术走向。中科院沈阳应用生态研究所、辽宁中科生物工程股份有限公司共同研发,并依托该技术成功研制出新型肥料增效剂“保肥宝”,具有保水性、养分吸收快、作物生长迅速及利用率高等特性。该项技术自研发以来,已在全国14个省份进行示范推广,累计在全国推广应用面积达314.9万亩,项目产品销售收入累积984万元。通过推广应用的统计数据表明,推广应用314.9万亩耕地上累计增收粮食3.75亿公斤,增加农民粮食收入4.5亿元,即每亩地增收粮食119公斤/亩,增收142.9元/亩。

本届论坛由中科院沈阳应用生态研究所主办,山东三方化工集团有限公司、辽宁中科生物工程股份有限公司、中科院农业项目办、上海化工研究院化肥所、中科院沈阳应用生态研究所肥料工程研究中心、青岛农业大学等科研院所及全国肥料企业、经销商代表90余人参加本届论坛。

#### 赵尔相获“全国青年岗位能手”称号

科技日报讯(王建梁)近日,由共青团中央、人力资源社会保障部共同组织开展的2012—2013年度全国青年岗位能手标兵和全国青年岗位能手评选揭晓。中国重汽集团济南商用车股份有限公司副总经理赵尔相获“全国青年岗位能手”荣誉称号。

赵尔相自工作以来,始终以企业的发展需要为出发点从事企业信息化建设工作,所主持开发40多项成果获得省、市及集团公司的奖励。其中《配件销售一线系统开发与应用》荣获山东省企业管理现代化创新成果一等奖;《ERM.sinotruk 系统研究与开发》获山东省科技进步二等奖和山东省企业管理现代化创新成果二等奖;并作为项目主要成员参与了国家“十一五”科技支撑项目《自主品牌重型汽车数字化设计制造管理集成协同平台(系统)的研发》。

### ■ 姑妄之言

## 不妨给门线技术多点掌声

□ 刘昊

火热的足球赛事,热情的桑巴国度。今年夏天,全球最受瞩目的体育盛事——足球世界杯在巴西激情上演。门线技术、4K高清转播、人墙喷雾、世界杯专用球“桑巴荣耀”……在众多全新技术的应用之下,本届世界杯的裁判执法水平和观赏性达到了一个新的高度。

法国球星本泽马射门直挂球门右侧,皮球弹向左方,随后洪都拉斯门将飞快地将球捞出。当值主裁在通过具有信号接收功能的手表得到及时的提醒之后,当机立断将手指向中国——进球有效……6月15日,在巴西阿雷格里港河岸球场,这场法国对阵洪都拉斯的比赛将注定载入史册:在世界杯历史上,这是门线技术首次成功应用。

针对门线技术在法国对阵洪都拉斯这场比赛的使用,美联社认为,“如果不是门线技术的话,不管裁判作何决定都将引发巨大争议。”路透社则认为,足球比赛孜孜以求的公平与公正,在阿雷格里港的河岸球场得到了一次具体而真实的呈现。

尽管门线技术甫一亮相就获得了国际舆论的一片赞誉,但这项“现代足球历史上最伟大的技术进步”在足球业内人士和球迷中并不乏批评的声音。

支持者说,门线技术的使用会减少比赛中裁判失误,让比赛更加公正。批评者的理由则不一而足,比如漏判和错判本来就是足球的一部分,门线技术会损害比赛当人为因素的影响;比如门线技

术会影响比赛流畅性;再比如门线技术开启了机器参与比赛判罚的恶劣先例等等。

实际上,体育运动自诞生的那一天起,就与人类的生产、生活和社会发展息息相关,随着社会的不断进步而迅猛发展,并与科技的结合日趋紧密。前任国际奥委会主席雅克·罗格就曾撰文认为,奥林匹克与科技的结合是体育发展的好伙伴。

作为一项体育运动,足球当然也不例外。事实是,门线技术的出现,让裁判对进球与否在第一时间做出精准的判断成为了可能。由于人类认知和感官本身的局限性,在世界杯历史上,裁判员的误判所导致的冤假错案屡见不鲜,尤其是门线悬案更是国际足坛挥之不去的一道阴影,著名案例当属1966年世界杯决赛英德大战。

一场体育比赛,什么最重要?客观公平公正最重要。竞技体育的教育功能和文化娱乐功能的基本前提是公平竞争。只有在公平竞争的基础上竞争才有意义。努力减少漏判错判,让足球比赛更公平、比赛结果更公正无疑是首要目标。足球比赛的确需要激情,需要精彩,需要魅力,但如果场上总是充斥了各种判罚上的错误,那么激情、精彩、魅力又从何而来?公平公正又从体现?

生活也好,体育也罢,充分地利用人类文明和进步的成果,是大势所趋,也是人类理智选择的结果。从这一层面上讲,我们不妨为世界重启用门线技术喝彩。

## “创业在上海”创新创业季拉开序幕

科技日报讯(石政 记者王春)7月8日,2014年“创业在上海”创新创业大赛服务日暨发证仪式在上海市科技创业中心举行。由此2014上海创新创业大赛正式进入角逐阶段。

上海创新创业大赛以“创业在上海”为主题,今年大赛引入“赛马”机制,按团队组和企业组进行比赛。参赛门槛低,充分提供场地,明确比赛目标。谁能优胜,就看自身的实力。大赛按照六个技术领域对参赛项目进行逐一路演,通过选手现场答辩和评委打分的形式评比。同时在全市各大高新技术园区设分赛点,按每个分赛点参赛队的数量给予相应晋级名额。比赛将产生110名优胜队,其中团队组50名、企业组60名。除大赛奖励外,他们还将获得创新基金、小巨人项目、区

县资金匹配、科贷通“3+X”等上海市科技创新政策的支持。

参加此次比赛的有90后青年“海归”,也有来自台湾的同胞,以及一大批在校学生。大赛为参赛者提供免费培训,补缺创业者只懂技术的短板。针对创业思维与精益创业、商业模式与团队建设、财务资本与法律风险三大板块,全方位提升创业者综合素质。

本次大赛自4月启动以来,得到了上海市各区县科委、科技企业孵化器、创业服务组织、投融资机构的大力支持,相继开展动员会40余场,大赛宣讲活动57场,专家面对面咨询活动11场,参与企业近3000家,征集了志愿者200余人,有50多家风投机构的150多名专家被推荐为本次大赛的专家评委。

### ■ 图 SHOW



近年来,江西芦溪县以打造世界领先风电产业为目标,实现由制造到改造,产品集安全、环保、科技、节能于一体,将本土风电企业引向国际舞台。目前全球同类风电产品中,有超过4成来自江西芦溪。图为7月9日,芦溪县风电企业工人在对风电原料进行修坯处理。

新华社发

## 时代新材成功研制国内最长“捕风”叶片

科技日报讯(记者俞慧友 通讯员陈尧)中国南车株洲所旗下时代新材日前获2兆瓦最长叶片风机叶片“通行证”。公司自主研发的国内最长2兆瓦56.5米低风速叶片成功通过为期5天的静力试验考核,获得国际权威机构生产资格认证。

56.5米叶片是南车时代新材为提升国内低风速风电发电效率而研制的一款新型2.0MW超低风速叶片,其适用于风能资源最差

的风区。我国是风能资源大国,但陆地过半的风资源属低风速资源,全年超过3/4的时间风速在5—7m/s左右,无法达到近10m/s的额定风速,致使风机无法实现满负荷发电。要捕捉并充分利用低风速资源,关键技术就是提高风电叶片的捕风能力,研制出功率大、叶片长的风电叶片。

南车时代新材从2007年开始进军风电叶片产业,并与国防科技大学在风电领域进行战

略合作,历经7年完成了从技术引进到自主研发的过程。去年,公司着手布局2兆瓦风电叶片研发,并快速研制出多款50米级的低风速叶片,代替行业之前的40米级常规2兆瓦叶片。本次56.5米叶片的研发成功,将进一步突破国内2兆瓦叶片的扫风面积极限,成为2MW市场的主流叶型。相比其它低风速叶片,该款叶片突破了多项技术,如捕风面积达10381平方米,年发电量较此前国内最长的51.5米低风速叶片可提高5%以上。该款叶片还使用了预埋螺栓套技术,保证叶根连接的可靠性。目前,该款叶片已建成多条叶片生产线。

## 东北特产变身高端面膜亮相哈洽会

科技日报讯(记者李丽云 实习生石依诺)在首届中俄博览会暨第25届“哈洽会”上,一个特殊的化妆品展位引起消费者广泛关注。该品牌将大米、木耳等东北特产作为面膜原料,引进韩国高端护肤品研发技术,以“零下51.5摄氏度极寒之美”作为宣传主打。这就是北大荒旗下化妆品品牌美有限公司推出的“东北膜样”系列面膜。

由农作物、食品变身成护肤品,“东北膜样”的研发,印证了北大荒走出一条延伸农产品深加工产业链的成功路径。作为中国知名农业品牌,北大荒的农作物品牌在全国已经打响,但如何将优质材料与高科技结合进行更多产品研发,增加产品附加值?直面此命题,北大荒惠美化妆品有限公司2013年应运而生。该公司为中韩合

资,由韩方提供国际前沿的顶尖技术,由北大荒公司提供安全绿色的天然作物为原料。据北大荒惠美化妆品有限公司总经理李海宏介绍,本次“东北膜样”系列面膜宣传的“极寒之美”是指运用极寒原珍即极寒地区作物原液作为化妆品原料,如黑木耳、蓝莓、人参、刺五加等,通过引进韩国UNOCOS的天然物活性成分提取技术,将这些东北优势物产资源研制成高端护肤品。目前北大荒公司已投资1500万元进行天然作物活性分子提取的研究。