

(上接第一版)

刘明忠办公室所在的一重综合办公楼紧邻公司大门,旁边即是偌大空旷的广场。每天清晨,上早班的工人从四方汇集一起走进厂区,依稀还能看到老电影里熟悉的场景。

当曾经立下汗马功劳、承担特殊时期历史使命的“文化”——大而全的业务结构、分散的管理方式阻碍企业发展时,刮骨疗毒式的改革成为唯一出路。

于是,有了“鹰的重生”——雄鹰能活70岁,但到40岁时羽毛变厚,爪子老化,喙变得又长又弯,影响捕猎进食。想要续命,它必须把旧喙狠狠摔掉,用新喙把爪子拔出来,把旧羽毛全部薅掉。等到新羽毛长出来,才能开始新的飞翔,得以再活30年岁月。

在党委扩大会议上,刘明忠讲述了这个故事,“雄鹰冒着疼死、饿死的危险改造自己、重塑自己,这就是向死而生。一重要摆脱困境,就要学习老鹰‘磨喙图存’”。

一重缘何衰落?有人在一份内部材料中剖析称:干部职工习惯于计划经济思维,久而久之,思想观念跟不上也不适应客观形势发展变化,市场主体意识薄弱,客户至上观念不强,服务理念不实、系统观念较差等问题普遍存在。

习近平总书记2016年5月在黑龙江省考察调研时明确指出,东北发展,无论析困境之因,还是求振兴之道,都要从思想、思路层面破题。

刘明忠认为,改革最终要解决的问题,也要靠人来推动,要彻底改掉“身子进入新阶段,观念还停在过去时”的状况。一场全员参与的解放思想大讨论就此展开。

据中国一重党委组织部副部长王广涛介绍,有近9000人次参加了这场大讨论。围绕思想观念转变、企业体制机制改革、产品产业调整、管理方式改变等问题,公司累计召开专题会议180余场次,梳理出来11个方面226个问题。

“规模之大、涉及面之广、时间跨度之长,企业历史上从未有过。”王广涛说。

并不仅仅是务虚。此前一重也搞过类似讨论,结果无疾而终。但所有人发现,这次是“动真格”了——发现问题就得改,不换思想就换人。

一重旗下某炼钢厂因废品率居高不下,整改无方,整个领导班子被全部解散。据透露,在这期间,集团公司共调整了14名领导干部,有10名作出深刻检讨,天津一个子公司也因困因不力而解散整个管理团队。

“先改主席台,再改前三排。”自2016年下半年起,一重从集团总部开始,所有干部职工全部“起立”,重新“抢”座。通过推行领导班子竞聘上岗、职业经理人内部市场化选聘,实现公司中层以上领导干部从320人缩减至106人。2021年,181个领导岗位新任期顺利“再起立”。

“干部能下的问题解决起来很不容易,最重要的还是坚持公平、公正、公开原则。要让下去的干部心服口服,才不会留下后遗症。”刘明忠说,改革切忌有私心杂念,否则谁也推不动。凭着一颗公心,为企业长远发展考虑,为广大职工切身利益考虑,改革才能得到拥护。

“铁交椅、铁饭碗、铁工资”是国企改革的老大难问题,始于上世纪90年代的三项制度改革俗称“砸三铁”,因为要“动人员”“动利益”甚至要“砸铁饭碗”,推进难度不小。从2020年开始的国企改革三年行动,也把深化劳动、人事、分配三项制度改革作为关键一环。

34岁的宋明静现在是一重子公司专项装备公司焊接项目的负责人。2007年大学毕业后,她分配到一重旗下的重装厂。“有活儿就干,没活儿就待着。”她这样形容自己2016年以前按部就班的工作状态。

一开始,宋明静和很多同事一样,怀疑全员竞聘上岗就是走个过场。后来她发现,“原来的一切全都打破,干出业绩才能继续在这儿待着”。更触动她的是,一位她曾经的下属通过竞聘从技术科科长升为副厂长。她也参与了竞聘,并成功走上专业技术岗位。

当然,也会有人在竞聘中失败,但大家没啥说的,毕竟“这是心服口服地离开”。5年多过去,一重撤销各级管理机构187个,压缩定员编制2355个。对于这些员工,一重提供了内部退养、转岗培训等6条安置通道。竞聘后,在岗职工由10962人减至8626人。

退休职工王殿玉回忆说:“刘明忠董事长刚到任时,几百名厂办大集体的下岗职工围在大门前,成天喊着口号要求解决待遇问题。没想到这几年2000多名正式职工被分流安置,都没有一起上访,真的很了不起,说明改革是得民心的。”

事实上,为解决这一历史遗留问题,一重为68户集体企业12408名集体职工补齐了养老保险,发放了安置费,彻底化解了矛盾。

终于轻装上阵的一重,还需要靠机制来激发内在的活力。

退出机制方面,一重创建了“两个合同”,以劳动合同解决身份问题,以岗位合同解决进出问题。领导干部完不成目标收入60%、目标利润70%的自动解职,一般员工岗位职责不达标经两次培训上岗仍不合格的,解除劳动合同,“大家的危机感、责任感都大幅提升”了。

晋升机制方面,一重推出了“五个通道”,即在行政职务序列之外,打通业务管理、营销、技术研发、党务、技能人员5个晋升通道,每年核定一次,两三年上一个台阶。不仅有纵向贯通,还能实现横向互动,让每个人都能找到自己最适合的岗位,避免“千军万马挤独木桥”。

激励机制方面,一重则强调“五个倾斜”,即向高科技研发、营销、冒险脏累、高级管理、高能等5类人员倾斜,不再吃“大锅饭”及论资排辈,“差距能达到三四倍”。临时工朱红亮因为精湛的焊接技术不仅被转正,去年还被评为公司“十三五”期间的特级劳模,奖品是一辆红旗SUV车。

中国一重资产财务部副总经理刘艳杰告诉记者,一重建立的管理创新体系,实行精准的全员预算管理,设置确保指标、力争指标、创优指

# 一重重生



中国一重风电整机总装制造厂待装配的轮毂。

陈建军摄(中经视觉)

标,并对应7%、9%、11%增长的薪酬分配体系。“简单说,就是干得越好挣得越多。”

而让普通员工满意的是,他们的合理诉求总能得到回应,“更有获得感”。

在一重,工人加班夜餐费多年执行的是每人每天8角钱,买盒泡面都不够。刘明忠直接拍板,夜餐费改为8元钱;把旧仓库改造成现代化的食堂,解决了职工吃饭的大问题。铸钢车间的环保除尘问题多年未得到有效解决,意见提出后仅用20天时间,环保排尘设施就投入使用,并开始对热加工排尘系统进行大规模改造……

以解放思想破冰,以创新机制增效,以共享成果暖心,一重的改革开始奏效:2016年至2019年,业绩实现一年扭亏、两年翻番、三年跨越;2018年直属上市公司“摘星去帽”;2020年利润总额同比增长67.19%,营业收入同比增长39.41%。最让一重人欣慰的是,大家的心气足了,精神面貌变了,一些当初离开的员工吃了“回头草”。

## 创新: 大国重器要在毫厘之间较劲

在中国一重水压机锻造厂车间内,一台20多米高的庞然大物正在做“俯冲撑”。起落之间,一段烧得通红的实心钢坯就被锻压成型。这个令全球惊叹的1.5万吨自由锻造水压机,被称为“大国重器”的母机。刘伯鸣是它的操作者。

从一名普通技校生成长为一名大国工匠,刘伯鸣亲身参与和见证了我国核电、石化产品的国产化进程。从业31年,他对“卡脖子”之痛深有体会:“关键核心技术是买不来的!”

核电大型锻件是世界公认的综合性能要求最高、技术难度最大的产品之一。其中,整锻低压转子是核电常规岛装备的核心部件,由于制造难度大,过去一直依赖进口,每支进口价高达8000万元。

能否独立锻造核电锻件,直接关系到我国核电站建设的主动权。作为我国最早从事核电装备制造的企业,一重责无旁贷地挑起了国产化的历史重任。创新,也因此成为刘伯鸣锻造生涯的关键词。

“核电锻件形状复杂、结构精密,具有个性化、小批量、大吨位的特点。为了减少由于温度变化而带来的质量不稳定,锻造过程要尽可能一气呵成,稍有停顿便可能前功尽弃,这对工艺精度是个严苛考验。”刘伯鸣说。

因此,百吨重的核电锻件绝不允许有小米粒大的缺陷,任何杂质、气孔和裂纹都会影响锻件质量。如果失败,不仅面临上千万元的经济损失,还将耽误国家重点工程项目的进度。

如何把工艺做到极致?刘伯鸣带领工人展开技术攻关,在这些大家伙上干起了“绣花活”,目标只有一个,就是把误差控制在毫米之内。靠着这种精益求精的匠人精神和扎实的锻造经验,他们硬是把“傻大黑粗”的锻件做成了“高精尖”的特种材料。

刘伯鸣探索出的“关键点控制法”,让核电蒸发器的主要组成部分锥形筒体在一重顺利锻造成功。过去30多年中,他独创了40种锻造方法,开发了31项锻造技术,攻克核电、石化高端产品锻造工艺难关90余项,填补国内行业空白40余项。

通过团队的努力,一重在第三代百万千瓦核电核心装备锻件国产化进程中,先后成功锻出国内最大的首件“国和一号”锥形筒体、水室封头、主管道等超大核电锻件。世界最大715吨核电常规岛转子的自主化制造,更是让其进口价格由8000万元降至2000万元。

在一重,和刘伯鸣一样在毫厘之间“较劲”的工匠还有很多。作为轧电制造厂18米深孔钻机

台长,桂玉松每年都要主持加工几十件内孔产品。他的工作目标,除了要把钻孔误差控制在0.02毫米以内,还要尽可能提升钻孔速度。“企业的产值是我们一线技工一刀一刀削出来的。”桂玉松说。在他看来,创新既关乎国际竞争、争夺行业制高点,也是精打细算过日子、算好企业经济账的关键。

2019年,一重水轮机轴订单积压,按照原先的加工方法,很可能无法按期交货。紧急关头,桂玉松经过摸索,创新排刀方式,仅用40天就将水轮机大轴内孔加工效率提高了3倍,减少机床占用82天,合计节约成本184万元。

“老婆都说我,每次开车都不走一条路。”有着“小诸葛”“刀客”等绰号的桂玉松,骨子里就爱琢磨,经常利用业余时间自学《数控编程》《电子技术》等课程。他在日常工作中尝试的新方法,几乎都不需要投入或投入很小,就可以提质增效。

桂玉松透露,“十三五”初期,工人们每分钟可钻孔深度为5毫米至6毫米,到“十四五”末期,他希望能达到每分钟40毫米至55毫米。面对近乎10倍的效率提升,他显得底气十足。

在当下的一重,“创新”早已不是一道选择题,而是一道必答题。

——李长福技能传承工作室,大力推广“李长福10类机加操作法”,相关产品加工效率提升38%;

——李峰工作室采用1寸过渡丝堵连接压缩空气,解决了轴承热胀抱死停机问题,该项创新投入不到2元却提高工作效率两倍以上;

——马谷军工作室制作专项产品Ⅲ前后卡爪支架调整样板,原6个小时完成的工作量,现在仅需1小时,产品一次检验合格率达到100%。

“创新不分大小。”中国一重科技部总经理聂义宏表示,无论是基于企业未来发展的发明创造、技术变革,解决关键核心卡脖子难题的重大创新,还是立足生产现场实际,围绕企业当期发展、推动降本增效的“微创新”,“我们都非常欢迎,并在制度层面予以区分”。

如果说强调自力更生,掌握关键核心技术源于一重优良的传统,那么,改革之后勃发的创新能力,则来自机制的保障和激励。

据聂义宏介绍,一重已经形成了“4451”基层创新体系,即:打造集团公司、股份公司、二级单位(子公司、事业部或中心)和生产制造厂的四级联动创新格局;发挥大国英才、大国工匠、首席技术专家、首席技能大师等四类创新人才的引领作用;组建劳模、党员、青年、党外人士和技能大师为带头人的五类创新工作室;以工会牵头,覆盖全厂职工开展“百万一重杯”劳动竞赛。

统计显示,近年来一重共设立各类创新活动室110个,完成基层创新课题620项;创新工作室每年间接直接创造经济效益1.5亿元,劳动竞赛吸引了5.9万余人次参与,累计完成重点项目3285个,提高加工效率6390天。

一重拥有技术工人5300余人,占职工队伍总数65%以上。之前,很多技术工人“一条道看到尽头”,从初级工到高级技师就“顶天”了。职称评定办法改革后,他们也可以“破格”晋升为工程师、高级工程师。

一重还增加了“大国工匠”和“首席技能大师”评选,技高者多得、多劳者多得。“一重管理层级分为公司级、事业部级、制造厂级,每个层级都可以评选本级的大国工匠和首席技能大师,公司级的每个月可以分别享受津贴5000元和3500元。”一重人力资源部高级经理段海成说,所有人只要技术过硬就可以参评,工人们比学赶超的氛围更浓了。

创新机制,也提高了科研人员的尊严感和事业心。为了加强科技研发力度,一重在天津成立了

研发中心。2019年8月14日,一重在时隔5年之后召开科技创新表彰大会,天津重型装备研究院有限公司电站锻件部副部长曹志远和一重大连石化核电公司技术总监张秀海获得一等奖。

2001年大学毕业进一重后,曹志远就一直在锻冶处从事重型产品的锻造研究。虽然在天津搞科研,但一年得有10个月在富拉尔基,与现场工人一起摸爬滚打。他主持研发的“常规岛核电整锻低压转子铸件的研制”项目,极限制造难度极大,600吨以上的钢锭必须一次浇铸完成,而且需要联通各个工种,可以说是举全厂之力完成的。

而张秀海研发的不锈钢电渣堆焊材料历经4000多次配方试验,焊接效率达到世界先进水平,不仅打破了国外长期的技术垄断,也平抑了此类焊材的国际价格。他说:“老曹他们整锻转子是大兵团作战,我这边的特点是耐得住寂寞,宁愿坐冷板凳。”

“这20年,我把一生中最好的精力都放在焊材研究上了,行业内的事我啥都知道,别的事我基本不知道。”张秀海说,这次科技大会,是一重对科技人员的重视和厚爱。

数字是枯燥的,也是最有力度的:5年来,一重研发投入年均增长30.99%,通过进口替代为国家能源、石化、冶金等行业节省资金超过1000亿元,累计承担国家重点科研任务28项,7项行业“卡脖子”技术中已有3项完成了攻关任务,获省部级以上科技进步奖26项,其中国家级特等奖1项、一等奖1项、二等奖2项。

## 探索: 为实现千亿目标寻找新增长点

刘明忠坦言,赴任之前,他对一重并不十分了解。但在一周的调研座谈之后他改变了看法:一重的初心使命,就是维护国家的国防安全、科技安全、产业安全和经济安全,并且代表国家参与全球竞争。这无疑是一重必须守住的根和魂。

要想建成“具有全球竞争力的世界一流产业集团”,实现“十四五”期间营收千亿元,需要过的坎还很多。面对国际和国内的竞争,一重也在探索转型的路径。

“当今世界先进装备制造企业,实力都在千亿级左右。没有效益上的优势,就不会有发展上的底气;没有规模上的优势,就不会有竞争上的底气。”刘明忠说,一重面临的不是要不要做强做优做大的问题,而是如何做强做优做大的问题。

2016年刘伯鸣去德国学习,凭借多年的工作经历和行业认知,他感受到,数字化趋势对产业工人的技能要求越来越高,必须告别以往粗放的操作模式,向精细化方向转型。

常年浸淫工艺一线的桂玉松,也愈发感受到数字化技术带来的力量。最近,他正在操作一个课题:做一套数字化操作系统,硬件指标实现固化,软件则用编程记录下来。他希望把自己的经验变成程序。在他看来,“先进技术引进吸收后,如何传承下去也很重要”。

从传统锻造向数字化转型的难题如何解决、未来的机会和挑战在哪儿,一系列问题也在考验着加入一重30年的“老兵”、铸锻钢事业部总经理宋传宝。

据他透露,事业部目前正在操作的大项目是“大型铸锻件工艺技术及管理控制智能专家系统”。该系统为国内首创,建成使用后可降本5000万元以上。“这个系统目前需要解决两个问题,一是过分依赖人员操作,二是技术带来的质量波动。”

早在2019年,铸锻钢事业部为提高市场竞争力开始建设洁净钢平台,并于2020年正式上线。负责落实该项目的副厂长张少华介绍说,“现在是边生产、边改造、边使用”。从提质层面

来看,平台改造是基础。从设备改造到工艺、技术优化提升已经投入近3亿元,目前工作重心是工艺研发和信息化。

产业转型过程中,人也在转型。如何适应信息化、数字化时代的到来,对张少华来说既是挑战,也是机遇。宋传宝坦言,相比其他部门,铸锻钢事业部的产品结构调整更难。“我们去年开始生产人造金刚石制造设备‘钨钨梁’,也在尝试打造批量化生产线。”

包括风电在内的能源产业,被视为一重未来新的重要业绩增长点。

中国一重布局风电项目,主要涉及风电零部件制造生产、风电整机装配、整机试验检验等。考虑到介入陆上风电领域时间较晚,竞争优势不明显等因素,宋传宝认为,“在不那么热门的海上风电方面,我们完全可以有所作为”。据他透露,海上风电的单个铸件可达240吨,目前相关合作方正在接触,初步合作协议已签。

除了风电,一重还在东北丰富的秸秆资源上面做文章。2021年,旗下公司一重骏鹰以秸秆热解气化综合利用项目为突破口,推进龙江重工转型升级。到“十四五”末期,公司将建设500条秸秆热解气化综合利用生产线,达到年处理秸秆2500万吨的生产规模。

此外,一重还积极开展氢能源产业布局,争取尽快在氢制取、储存、加注等方面取得突破性进展。

站在地企融合发展的角度,刘明忠想到的还有冷链装备和物流、大马力农机。

“日本的大米为什么好吃?”因为稻谷一直存在1摄氏度的冷库里,要吃的时候现磨,确保水分不流失。有的地方大米也好吃,但没有高附加值,就是由于储存方式不对。”他说,一定要把冷链装备和物流当大事来抓。

大马力农机被刘明忠视为要尽快推进的项目。“黑龙江那么多重型农机装备,大部分靠进口。”他介绍,由一重农机公司联合白俄罗斯明斯克拖拉机厂、中车大连共同研制的内燃电传动大马力拖拉机,第一台样机已经耕了4000多亩地,争取今年上半年实现量产。

一重旗下的国际资源公司新开拓了柬埔寨、埃及等“一带一路”沿线国家和地区进口业务,国际业务品种增加至10个,国际业务占比达到71%。2018年7月,一重与江苏德龙公司共同出资成立印尼公司,持股51%,去年全年生产镍产品突破90万吨。

镍是不锈钢和动力电池等的主要原料,而中国镍资源相对贫乏,一重主要考虑的是乘“一带一路”东风发展新材料产业链,同时保证国家的战略资源安全。

居安思危。取得成绩的同时,一重也对公司的经济运行有清醒的认识。在公司2022年工作会议暨职工代表大会上,刘明忠对这些前进中的深层次问题直言不讳:“总体看,‘一小两慢’(规模小、速度慢、高质量发展慢)仍然是当前最主要的问题短板。营业收入利润率、经营性现金流偏低、科技创新成果有效支撑不足、石化等优势产业无法充分释放、新业务发展不平衡、优秀人才供给不够,多重压力叠加冲击。”

富拉尔基距离齐齐哈尔市中心近40公里,整片区域保持着上个世纪五六十年代的风格,跟哈尔滨、北京、上海等城市的差距更大。“我们这儿地方偏僻,人才不好招,也不好留。”采访过程中,不少一重管理层表达了类似的苦恼和焦虑。

专项装备公司副总经理周明利说,“很多年轻人更愿意去北上广,因为他们觉得干制造业很苦。希望有人能接替我这块工作,并在工作中获得成就感,成为行业专家”。

一重在大连建立公司、在天津设立研究中心,除了业务需要,其实很大程度上也希望借助区位优势吸引更多人才。在无法改变客观环境的条件下,一重通过与哈工大等高校及科研院所开放合作、激励内部“自驱型”人才、利用技师学院培养后备力量等手段来解决人才问题。

回望带领一重一步步脱困振兴的变化历程,刘明忠说:其实并没有什么秘诀,就是认真领会总书记的讲话精神,加上全体干部职工的共同努力。

时光倒回到2013年8月28日。习近平总书记视察一重子公司大连加氢反应器有限公司时强调,老工业基地很多企业浴火重生的实践说明,无论是区域、产业还是企业,要想创造优势、化危为机,必须敢打市场牌、敢打改革牌、敢打创新牌。总书记指出,技术人员和工人是企业最宝贵的财富,要抓好队伍的稳定性,调动他们的积极性。随着企业经济效益不断提高,工人待遇也要相应提高。

5年两次视察,总书记对大国重器的“偏爱”让一重人备受鼓舞。

看到一重脱胎换骨的嬗变,是否可以说,这些经验已经得到印证并能在同类国企改革中复制?面对记者的这个问题的,刘明忠沉思片刻答道:“应该能复制。关键在于企业家是否在现场、有激情、敢担当、有魄力。改革要有智慧,有温度,要迎着问题上。领导要亲自操刀,汇聚集体智慧,还必须要有关键、有定力,要给干部群众以信心。”

企业的起起伏伏,总是与时代的波澜壮阔相互映衬。在一重采访的日夜里,我们切身感受到了这家“地级市的央企”独特的精神气质:它蕴藏着产业报国、肩负使命、守土有责的忠诚,也涵盖了永争第一、突破封锁、锐意改革的勇气;既包括脚踏实地、追求实效、真抓实干的务实,也展现出技术超前、不断创新、奋发有为的能力。

嫩江总会奔涌,哪怕它暂时被冰雪覆盖。从飞机舷窗俯瞰整个东北,解冻后的黑土地应是生机盎然、春光无限。

“知之愈明,则行之愈笃。”变革永不停歇,前行者依然在路上。

(调研组成员:周春林 李艳艳 康琼艳 吴浩 苏大鹏)