

## 百年耀华 淬火重生

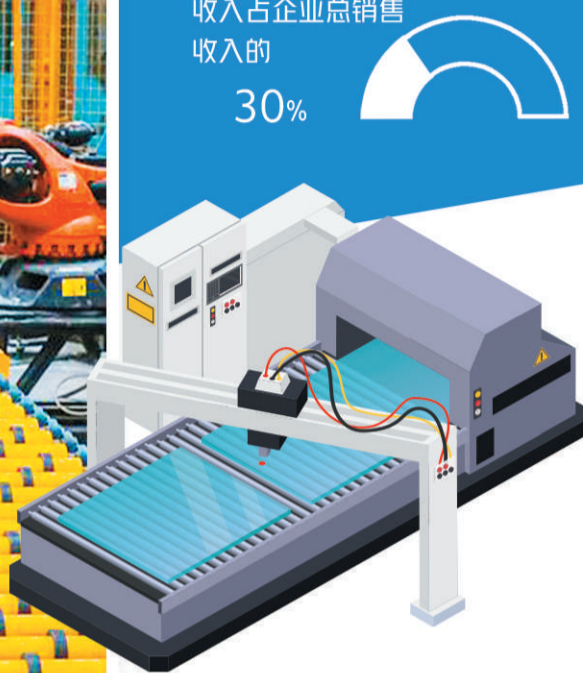
本报记者 陈发明



2020年

耀华集团利润总额  
比2015年增长 ..... 148%职工平均月收入  
比2015年提高 ..... 123%耀华集团出口销售  
收入占企业总销售  
收入的

30%

耀华优质浮法玻璃生产线。  
付鑫摄(中经视觉)

## 慧眼观企

在我国建材工业领域，耀华玻璃集团是一家“有故事”的企业。

它是一家“百年老店”，由近代民族实业家周学熙1922年在河北秦皇岛创办，是亚洲第一家采用机器连续生产平板玻璃的企业，被誉为“中国玻璃工业的摇篮”。

走过90多年风雨，它先后拥有过中外合办、官商合办、国有全资、中外合资等不同身份，创造了连续12年行业评比第一的辉煌，却在耄耋之年背上了“巨额亏损、巨额负债、巨额欠费”的沉重包袱，步履蹒跚，陷入困境，几近崩溃。

5年前，耀华集团开始处僵治困，经过一系列改革创新，这块“老玻璃”淬火重生：企业实现经营效益扭亏为盈，内部管理持续改善，未来发展规划路径明确。2020年6月30日，耀华集团完成重组正式加入中国建材集团。2020年，耀华集团利润总额比2015年增长148%；职工平均月收入比2015年提高123%。

已近百岁的耀华活力重现，又成为从前那个少年。

## 重塑主心骨

2016年的耀华集团“危在旦夕”：企业账面资金只有几十万元，实际负债率高达130%，连续3年累计亏损13亿元，拖欠员工9个月工资和社保费用……

“当时整个企业十分困难，职工对企业生存发展丧失信心，已经到了崩溃的边缘。”经历过这段痛苦岁月的职工回忆说，2016年耀华集团在册职工3332人，其中1500多人处于离岗放假状态，只领生活费，经常有职工到耀华集团和市里上访；在岗的1800人也是人浮于事，劳动生产率不及先进企业的一半。

一家有着90多年历史的“老字号”何以困难到如此程度？分析认为，这有市场环境变化的客观原因，但在主观原因层面，耀华集团2008年至2011年进行企业改制后，从国有全资企业成为中外合资企业，此后3年未召开党委会，党组织活动被弱化和边缘化；企业连续10多年没有召开职代会，人心涣散。

2015年，秦皇岛市政府与中国建材集团旗下凯盛科技签订耀华集团重组协议。2016年6月16日，是每个耀华人都铭记的日子：凯盛科技工作组进驻耀华集团，开始对耀华集团进行委托管理。

“工作组进驻后的第二天，就与地方相关部门联系，重新建立耀华集团党组织，加强党建工作。”刚退休的耀华集团原党委副书记、副总经理杨利民告诉记者，一个月后，新的耀华集团党委、纪委、工会和各基层党组织相继建立，并将党的建设纳入了公司章程，明确了党委的领导核心作用。

在健全机制后，凯盛工作组从破解历史遗留难题入手，筹集资金近8亿元，先后解决了职工分流安置问题、剥离企业办社会、降低资产负债率、资产确权、解决银行逾期贷款以及多年积累的涉诉案件等一系列难点问题。其中，冗员问题一直是制约耀华集团发展难以解决的顽疾，也是几任领导班子都

不愿捅的“马蜂窝”。

不捅这个“马蜂窝”，耀华集团处僵治困就难以推进。为此，在制订职工分流安置方案时，凯盛工作组以“依法合规，绝不拖欠职工费用”为准则，配套鼓励先行政策和劳动补偿等办法，让“离厂的职工安心，留岗的职工放心”。同时，发挥党组织的战斗堡垒作用，引导职工支持企业改革。

“党委委员分工负责接待职工来访，一周时间里就接待职工来访500多人次。”在此期间，耀华集团党委每天召开一次常委会，沟通情况，通报进展，研究需要解决的相关问题，做到“无情减员，有情操作”。

“经过耐心细致的工作，2016年底，耀华集团减员1992人，占在册人员的近60%，机构也由原来的18个精简到9个，减员期间没有出现越级群访、闹访事件，确保了企业和社会的稳定，为企业进一步改善生产经营凝聚了人心。”

今年4月，耀华集团荣获“全国五一劳动奖状”。“上一次我们获此殊荣还是33年前。”耀华集团工会副主席郝立新感慨道：“有党组织这个主心骨带领，我们又回来了！”

## 打出组合拳

2016年之前的耀华集团资金困难，导致环保、技术、设备投资欠账较多，因此产品竞争力不足，生产的普通建筑玻璃处于亏损状态。

“产品销售定价权受制，成为周边市场价格洼地，陷入亏损恶性循环。”耀华集团财务部副部长刘向蕊如此描述当时的窘境：钱在生产、销售环节转一圈，就少一点。

2014年，玻璃等四大行业开展污染治理，耀华集团基本上没投入。“2015年4月，一条生产线因环保问题被迫关闭；欠缴排污费，多次被罚款。”耀华集团副总工程师赵健康说。

优化产品结构、加大环保投入、完善管理机制，是耀华集团走出困境的必由之路。为此，耀华集团按照中国建材集团的营销集中、采购集中、财务集中、技术集中、投资集中“五集中”理念开展一系列改革。

为守牢“环保生命线”，在凯盛科技的支持下，耀华集团先后投资1.8亿元建设脱硫脱硝除尘环保设备，并新增备用系统。环保治理设施投入运行后，2019年全部生产线实现超低排放，在平板玻璃行业处于领先水平。

“依托凯盛科技强大的技术资源，我们走高端化路线，将之前在同行业处于中档水平的生产线提升改造，目前装备水平已达到玻璃行业先进水平。”耀华集团技术中心常务副主任鲁大学告诉记者，作为技术人员，以前忙着生存问题，现在则考虑怎么发展、往哪儿发展。

改革红利逐步在耀华集团得到释放。按照“存量优化，增量发展”的思路，耀华集团投资5.1亿元建设了国内第一条5200mm板宽薄玻璃生产线，也是在国内首次采用“板宽等速”的先进技术。目前，耀华集团的薄玻璃已成功进入汽车玻璃、电子玻璃和光伏玻璃市场。

在采购环节，耀华集团曾因生产困难一度失去供应商信任。“2016年，每天原料库存只能维持三五天，而行业平均水平是30天。”耀华集团采购部副部长孙雷介绍，随着扭亏

为盈，耀华集团已重新赢得供应体系信任，实现了供应商“一用多备”的结构。

改革措施落地见效，直接体现在销售终端上。耀华集团销售部部长李清华说，以前耀华集团80%的销售品种是普通玻璃，现在高端玻璃和产业玻璃已经占到50%以上，不仅提升了客户忠诚度，还扩大了销售业务范围，向沿海地区布局。

“五集中”让耀华集团队伍更加精炼，盈利能力迅速提升。目前，耀华集团采购部门人员从2016年的28人压缩到现在的6人；销售人员由原来的60多人减至15人。今年上半年，耀华集团经营性利润大幅增长，创近年来最好成绩。

## 长出“新骨骼”

2015年，在耀华集团出现连续亏损的时候，全集团只有弘华特种玻璃这一个子公司实现了盈利。

“我们厂自2013年投产以来，一直在盈利，最关键的因素是我们的产品硼硅玻璃。”弘华特种玻璃有限公司总经理张壮丽告诉记者，这种玻璃膨胀系数为3.3，生产工艺先进，可以广泛应用于航天、化工、家居产品等领域，“硼硅玻璃是高附加值产品，售价是普通玻璃的4倍到5倍。”

处僵治困的成功，让耀华这家“百年老店”不仅重现活力，还长出了“新骨骼”。耀华集团日产45吨的硼硅玻璃电熔窑于2019年5月15日成功点火，标志着耀华集团拥有国内规模最大的全电熔硼硅浮法玻璃生产线。在此之前，耀华集团具有完全自主知识产权的日熔量30吨的硼硅二线项目于2018年6月点火投产，并成功生产出15mm到29mm厚板玻璃，该项目有效解决了硼硅玻璃平整度和微气泡等问题，达到国内领先水平，效益增长明显。

张壮丽说，他们正在研发硼硅系列产品，今后，主导产品将由硼硅3.3向硼硅4.0和硼硅防火玻璃扩展，打造新的利润增长点。

为了抢占行业制高点，耀华集团正在依托凯盛科技技术平台，立足于优质浮法玻璃的绿色制造、智能制造、特色产品开发，全面提升产品的核心竞争力。

同时，耀华集团正在推进二次“退城进园”工程，未来将建设两个产业园：在秦皇岛开发区东区，发挥凯盛科技在玻璃行业的技术引领优势，打造全新的耀华高新产业园；在秦皇岛海港区利用现有厂区设施，研发高新产品，打造耀华科创产业园。

目前，中国建材集团已经批复了耀华集团的“退城进园”项目，未来3年的目标是再造一个新耀华。

## 敲开稀土高端应用大门

本报记者 温济聪

7月下旬，在位于辽宁鞍山经济开发区的迈格纳磁动力股份有限公司机械加工车间里，工人们正在赶制永磁调速器的主要零部件，装配车间正在进行整机平衡测试。

迈格纳是专注于稀土永磁材料高端应用和研发的创新型企业。公司主要研发和生产永磁传动、永磁制动等关键支撑技术的产品，取得自主知识产权专利100多项。

磁动力，究竟能做什么？用在哪儿？稀土，被称为“工业味精”；而永磁材料是世界公认的战略资源，从电机到新能源汽车，从磁悬浮到无人机，都离不开它。永磁材料产生的磁力可以实现能量的空中传递，具有无接触、不用电、无油污等特点。应用于实际工况，其最大的优势是安全。

“你看，我手里这个磁钢，只有下面铜盘的1/6大小，但通过磁钢的相对运动，就可带动铜盘运转，这叫‘以小带大’。”迈格纳磁动力股份有限公司总经理吴正波一边向记者演示一边说，磁钢的相对运动也可让快速运转的铜盘停下来，实现以静制动，实现运动部件、静止部件之间的无接触承载，替代传统机械轴承。“无接触的传动形式可减少传动系统的震动，延长使用寿命，降低故障率。”吴正波表示，该形式同时还对机械偏差有一定的容忍度，提高了机械运转的安全性。

迈格纳磁动力股份有限公司董事长马忠威介绍，该公司研发创新的稀土永磁悬浮轴承，作为实现无机机械接触的新型高性能轴承，可广泛应用于工业高端装备、航空航天、风力发电等领域；研发创新的稀土永磁柔性制动技术，可用在轨道交通的

迈格纳磁动力股份有限公司机械加工车间。  
(资料照片)

缓速制动。

创新是灵魂，是企业获得持续发展最重要的动力。马忠威深有感触地说，“我们要努力实现关键核心技术自主可控，把创新主动权、发展主动权牢牢掌握在自己手中，争当突破关键核心技术的排头兵”。

迈格纳正在不断增强开展内驱动力。今年6月底，迈格纳发布了三项全球最新科技成果。迈

格纳的快速成长就在于看准了稀土永磁的高端应用，并从电机系统的传动革新入手，创造了新型绿色的稀土永磁传动技术，敲开了稀土高端应用的大门。

“我们多维度研发同时进行，核心就是优化磁的矩阵。”马忠威说，我们要让稀土永磁材料焕发活力，瞄准世界科技前沿，不断突破核心技术，研发出一系列具有国际领先水平的“磁之重器”。

## 企业漫谈

这个夏天，很多人从未听过的黄皮和油柑被一众新茶饮品牌推成了“顶流”，让去年火爆的阳光玫瑰葡萄黯然失色。至于一度受追捧的佳沛奇异果、都乐金菠萝、智利车厘子……早已不是稀罕物。

对比之下，曾策划过“褚橙进京”、被誉为生鲜界“爆品推手”的本来生活显得异常低调。最近，这家生鲜平台在9周年活动上，力推的依然是佳沛奇异果、蒙自古树石榴等不那么新奇的产品。更令人奇怪的是，本来生活还与拜耳合作，准备一起在种植、示范园等方面做一些尝试。

在消费者追逐新鲜、企业恨不得一个月推一个“爆品”的当下，像本来生活这样放弃“爆品”、从销售端回归田间地头的企业，多少有些另类。而他们有理由——“爆品”可能红一时，但如果不能标准化就很难一直红下去，容易萝卜快了不洗泥，口碑好感度提高得快，下降得也快。不如踏踏实实从源头提升供应链，把一些常青款做出更高品质，让消费者放心选择。

这种务实的经营理念，将对食品业产生积极正向的影响。

从商业模式上看，“爆品”意味着突然产生巨大销量，可生鲜产业受到消费和生产端双重制约，不仅要考虑消费者喜欢什么，还要考虑供给端能不能持续稳定地产出。发现一个有潜力成为“爆品”的品类并不难，难的是用标准化赋能它，在数量与质量之间达到平衡。

这里不应被简单理解为产品自身的标准化，背后还需要一整套标准，从种子、栽培、采摘、加工、仓储等各个环节把控，才能让农产品从田间地头的“原生态”蜕变为口感、品质稳定统一的商品，难度可想而知。都乐果蔬成立这么多年只打造出都乐香蕉、都乐菠萝以及车厘子等几种产品，新西兰佳沛更是只有奇异果这一招牌。

目前我国的农产品在品质稳定方面仍有很大提升空间，加之有些平台和商家热衷于推“爆品”，对品质把关不严，更助长了求快、求多的浮躁心态。

比如阳光玫瑰葡萄。为了保证口感脆甜，果香馥郁，种植这种葡萄要求一根枝条上只能留一串，让其独享养分。刚引入中国时，种植户较好地执行了标准，成品一度卖到80元一斤。该产品走红之后，部分种植户一拥而上，放宽了生产标准，产量提升供货猛增，产品在部分平台卖到20元一斤。虽然长得还是那个样子，但从个头到口味，早已不是当初的阳光玫瑰葡萄，产品口碑遭到重创。阳光玫瑰葡萄火了一年，也没有诞生出代表性品牌，很大程度上就是吃了“爆品思维”浮躁短视的亏。

生鲜电商竞争的大环境同样在变。社区团购来势汹汹，部分电商平台动辄“10万+”销量的“爆品”策略，确实让一些低质产品有了薄利多销的渠道。可长此以往，生产端生产高品质农产品的意愿会大打折扣，一些原本有潜力的富农业可能会失去溢价能力，终成昙花一现。

随着居民生活水平的提高，消费者需要吃得健康、吃得享受的农产品，种植户需要有收益、高质量的产出。“爆品”想要成为可持续的新品牌，带动一方种植户富起来，必须用品质化打造品牌，用品牌化塑造常青款。曾打造出褚橙、蒲江丑柑、李玉双大米等品牌的本来生活此时沉下身子到田间耕耘，可能一时无法用“爆品”吸引眼球，但自身造血的良性循环，将推动其在竞争激烈的生鲜赛道上走得更远。

本版编辑 辛自强 张苇杭 美编 高妍

「爆品推手」为何不推「爆品」了

余颖