

# 枣庄“三换”

本报记者 王金虎

枣庄市作为山东省重要工业城市，工业经济一度走在山东前列。近年来，伴随煤炭资源枯竭，数次错失发展机遇的枣庄一下成了“差等生”。该如何绝地反击，负重赶超？今年以来，枣庄打响“工业强市、产业兴市”战略。传统产业脱胎换骨，新兴产业快速崛起，产业集群渐成规模，全市一派热气腾腾奋力赶超的景象。

前不久，山东枣庄为一条消息兴奋不已：1月份至10月份，被称为“枣庄骄子”的山东能源兖矿鲁南化工有限公司(以下简称鲁南化工)实现销售收入103亿元，成为枣庄首家营收过百亿元的企业。在山东，产值过千亿元的企业都不稀奇，鲁南化工缘何让枣庄人喜不自禁？原来，几度沉浮的鲁南化工，像极了荣衰变迁的枣庄市。鲁南化工的凤凰涅槃，让正在绝地反击的枣庄看到了曙光。

作为山东省直辖市之一，枣庄工业经济一度走在山东前列。过去，枣庄人有两句话常挂在嘴边，“一天三顿饭，顿顿靠煤炭”“特色小吃是羊肉汤、辣子鸡，支柱产业是挖煤炭、烧水泥”。近年来，伴随煤炭资源枯竭，枣庄的发展脚步变慢了，体量变瘦了，底子变薄了。目前，枣庄在山东16个地市中GDP排名垫底，昔日“优等生”，一下成了“差等生”。

“不为落后找理由，只为争先想办法”，今年以来，枣庄打响“工业强市、产业兴市”战略。传统产业脱胎换骨，新兴产业快速崛起，产业集群渐成规模，到处呈现出热气腾腾奋力赶超的景象。基础差、底子薄的枣庄是如何负重赶超的？

## 换“心”

在枣庄，1972年投产的鲁南化工知名度特别高。这个国家“三五”期间建设的8个中型氮肥厂之一，曾在产量、效益等方面保持全国第一。2005年，拥有自主知识产权的新型气化炉装置等先后在此建成投用，中国煤化工技术至此不再受制于人。2009年，鲁南化工开启了中国向发达国家出口先进清洁能源化工技术的先河。那几年，鲁南化工赢得了中国煤化工“摇篮”和“旗帜”的美誉。

然而，“一招牌难以吃遍天”。随着企业错失技术升级关键机会，设备老化、能耗高等问题显现，加之产业链短、附加值低等因素影响，这家传统老牌化工企业竟走到生死存亡的边缘——2016年，亏损达6亿元。从赫赫有名到形同“鸡肋”，鲁南化工电气车间党支部书记巩宝源对这段经历不堪回首：“企业一直在亏损，有本事的职工纷纷‘孔雀东南飞’。”

转机，始于2017年5月28日启动的一次“换心手术”。这一天，鲁南化工净化节能升级改造项目启动，这个被称为国内现场布局最复杂、集成度最高、施工难度最大的化工技改项目，也是

企业博取生机的宝贵机遇。鲁南化工常务副总经理李志远告诉记者，以前，我们有5套净化系统分散在厂区各处，能耗高、处理气量低、效果差，直接影响产品质量。只有背水一战，用一套新的净化系统替换原有5套老旧装置，企业才有机会峰回路转。这个项目总投资5.3亿元，是鲁南化工“娘家”原矿集团在本部化工企业投资最大的技改项目，成为鲁南化工的救命稻草。

“当时，为了优化系统运行、节约投资，需要在两块狭小空地上塞进11个高塔、60多台设备和上万米管道，‘换心手术’难度可想而知。”鲁南化工党委书记、总经理张岭回忆说，“当时真是下定了破釜沉舟的决心。”

经过14个月的奋战，换“心”如期完成。为保证开车成功，净化车间开车组组长冯仁庆在车间住了3个多月。一次次参数模拟，一次次方案论证……终于在2018年7月14日，一次试开车成功。新装置投用后，鲁南化工能源利用率提升至88%以上，2018年当年创效5749万元，2019年创效2.14亿元。

换“心”后的鲁南化工精气神大振，一系列新旧动能技改项目相继拉开建设大幕。聚甲醛是一种性能接近金属的工程塑料，由于缺乏核心技术，中国企业只能生产一些低端聚甲醛。为突破技术封锁，鲁南化工开始了艰难探索。鲁南化工聚甲醛事业部总经理助理龙厚坤回忆，聚甲醛装置涉及700多台设备、6万多米管线、12条生产工艺，一直未能达产达效，最严重时，一年亏损近3000万元。此时恰逢山东实施新旧动能转换重大工程，明确集中优势资源实现“十强”产业重点突破，这让鲁南化工坚定了转型决心。

原矿集团先后投入2000多万元对聚甲醛装置技术改造，同时组建专业团队攻关，逐项攻克了很多制约难题，最终成功实现装置达产达效。2020年6月28日，鲁南化工第二套高端聚甲醛项目一次投料产出合格聚甲醛产品，目前一年可创造利润2.2亿元。

“伤筋动骨”换来企业“脱胎换骨”。在高端化工产业领域，我们拥有2个国家级研发中心，今年前三季度，规模以上高端化工产业实现增加值同比增长19.6%，未来几年形成千亿元级产业规模梦想一定会实现。”枣庄市高端化工促进中心副主任刘修存信心满怀地说。

“鲁南化工可以做到的，其他

传统产业同样也可以做到。只有落后企业，没有落后产业，传统产业通过技术改造、降本增效，同样能展现出强大生命力。摆脱落后局面，唯有奋起直追、快马加鞭。”枣庄市委书记陈平告诉记者，传统产业不能丢，新兴产业求突破，枣庄正全力打造以高端装备、高端化工、新材料、新能源、新医药、新一代信息技术六大先进制造业与高质量农业、新型商贸物流业、特色文旅康养业为主体的“6+3”现代产业体系，推进传统产业智能化改造，重塑老工业基地辉煌。他们还明确，对单个技改项目最高可获补2000万元。

## 换“脑”

“由于长期落后，很多枣庄人已习以为常。”在枣庄市投资促进局副局长张勇看来，落后不可怕，可怕的是失去追赶的信心。“实际上，枣庄有好几次起了大早，赶了晚集，与机遇失之交臂。”据张勇介绍，以前，枣庄有八大批发市场，临沂市兰山区多次派人来学习，如今，已建成北方最大的批发市场。枣庄人曾慨叹无法北上对接京津冀产业转移，而同处鲁南的临沂人，却把目光盯在了如何打造长三角产业转移的大后方——兰陵蔬菜产业已成为长三角地区的“菜园子”。每天，200多万公斤蔬菜从兰陵南下……

“如今，重塑枣庄工业昔日辉煌的愿景将人们的心点燃”。我们身居最后一名，已无路可退，那就大步向前，倒数第一，说明我们进步空间还非常大。”张勇言语间透出刚毅与决心。

观念一转天地宽。投资30亿元的上海麦金地中央厨房项目落户滕州。素有“鲁南粮仓”之称的滕州，是国家商品粮基地、优质蔬菜基地、“中国马铃薯之乡”。如何让农业插上工业化翅膀，实现一二三产业融合发展？滕州市农副产品物流中心董事长郝子华告诉记者，“他们之前也上马过农产品深加工项目，但技术含量不高、融合性不强，没有形成完整产业链条。”

自己不行，就把老师请到家门口。今年初，滕州进一步解放思想，与上海麦金地签下合作大单，涵盖智慧农贸、中央厨房、美食街区、绿色食材网络供应链4个板块，将在枣庄“五区一市”建设6个智能化中央厨房，升级30个智慧农贸市场，全面打造集智慧农产品交易、农产品精加工等为一体的二三产业融合可持续发展及科技创新型产业集群。

“落户滕州，是被当地政府的包容与真诚所打动。”上海麦金地链融滕州中央厨房项目总经理李欣涛告诉记者：“当地部门对外来企业十分呵护，帮助解决证照办理、项目建设等难题，确保了项目当年签约、当年开工、当年建成。”李欣涛粗略算了一笔账：中央厨房每年将提供10万人的团餐能力，就地消耗滕州三分之一的马铃薯与四分之一的时令蔬菜，大幅缩短了运输成本，促进了当地农民增收、农业增效。

哪怕走得慢一点，也要走得扎扎实实。尽管亟待摆脱落后局面，但枣庄要实实在在的成效，绝不要“虚假的繁荣”。今年以来，枣庄聚焦“6+3”现代产业体系，对接产业头部企业，变“来什么要什么”为“要什么招什么”，并组建小分队精准招商。

12月14日，枣庄与欣旺达电子股份有限公司签署《年产30GWh动力电池、储能电池及配套生产基地项目投资协议》。该项目总投资200亿元，是枣庄市单体投资最大的锂电项目，将带动汽车动力电池、储能电池全产业链企业在枣庄产业集群集聚发展，为枣庄建设绿色安全新能源典范城市、打造中国北方锂电之都提供强力支撑。

目前，枣庄拥有锂电企业35家，产品种类达200多个，不但供应国内众多企业，还出口欧美。枣庄市智能制造产业促进中心副主任王旭光告诉记者，今年，枣庄全力打造京沪廊道智能制造高地，科技含量高、发展前景好的项目越来越多。1月份至9月份，枣庄新增高端装备产业签约项目104个，新开工高端装备产业项目68个，高端装备产业营业收入同比增长32.33%。截至10月底，181个省市级重点项目完成年度投资计划的139.7%，取得了历史最好成绩。

## 今年前三季度

累计规模以上工业技改投资增速  
▲12.9%

高于山东全省增速  
9.6个百分点

累计制造业技改投资增速  
▲17.6%

高于山东全省增速  
9.8个百分点

工业企业利润总额增长  
▲143.2%

居山东省第2位

15项主要经济指标中有10项增幅位居山东省前10位

## 1月份至9月份

新增高端装备产业签约项目  
104个

新开工高端装备产业项目  
68个

高端装备产业营业收入同比增长  
32.33%

## 换“道”

后发地区，如何在新一轮产业竞争中占据有利位置？“找准着力点，打好特色牌，错位发展，差异化竞争。”陈平用“热带雨林”做比喻：“森林中既有参天大树，更有石缝中向阳而生的小树苗、灌木、小草。这样不起眼的项目多了，枣庄的发展就有了支撑。”

目前，兽药产业还是一棵小树苗的“小草”。去年，国家新修订兽药生产质量管理规范，急需符合政策、集聚效应强、高标准建设的产业园区。枣庄市闻风而动，立即组织专家团队深度分析：我国兽药产值从2015年的460亿元增长到2020年的620亿元，年平均增长率超过6%，衍生产品和产业附加值极高，有数千亿元级的市场潜力。

今年5月，枣庄与中国兽药协会合作共建“中国兽药谷”，打造了我国生物医药领域第一个兽药产业园区，中海生物技术(枣庄)有限公司是落户兽药谷的第一家企业。“从今年2月25日开工建设到6月25日试生产，只用了4个月。”该公司副总经理杨若松坦言，当初，吸引他们的还有枣庄的承诺：在最短时间内帮助企业建成厂房投入生产。下一步，他们将深耕兽药谷，第二个项目近期将开工建设。

如今，兽药谷已经落户企业4家，即将落户2家，正在洽谈13家。

二手车、旧图书、旧服装……在枣庄，这些“闲物”被唤醒生命。去年，普农国际经贸公司实现再生纺织品出口300万美元，成为我国北方最大的废旧纺织品处理企业。山东当康文化传媒公司枣庄运营仓管理书籍1500万册、年发单量130万单，成为国内最大的智能图书循环利用服务商，预计今年主营收入超过1亿元。

数据显示，2020年，国内闲置物品市场规模达1.2万亿元。枣庄正围绕创建中国国际闲置品循环链试验区，构建系统完善的再生资源回收利用和流通体系，推动以二手车、图书、服装、办公设备等为主导的闲置品循环产业集聚发展。目前，枣庄已集聚闲置经济企业500余家，年交易额突破100亿元。枣庄还与天能集团签订了投资20亿元的锂电池回收利用项目，以及投资20亿元的汽车循环再制造产业园项目，正推进国内最大的手机数码回收服务商爱回收等100余家企业进驻……

另辟蹊径，培养更多人无我的“小草”产业。11月20日，第一批王老吉“石榴+”系列产品在枣庄峄城区王老吉大健康产业园下线。这个总投资20亿元的石榴产业项目，在签约仅7个月后就开始了试生产。“年产3.5万吨产品，这里将成为华东地区最大的王老吉生产基地。”王老吉(枣庄)大健康产业园负责人刘广亮告诉记者，该产业园正与王老吉共同组织研发以石榴果、石榴叶为原料的凉茶、果冻等产品。同时，与白云山药业合作的石榴保健口服液也将在年底前生产。未来，他们将依托药集团的和技术优势，向保健和美容、养生、医药等方向发展。

石榴是枣庄市最有特色、最具优势、最富影响力的农业品牌。为把石榴的价值“吃干榨净”，枣庄不断延伸石榴产业链条，把小石榴做成百亿元级大文章。“如今，我们的石榴盆景订单遍布全国。”峄城区石榴盆景产业从业者张忠涛告诉记者。据悉，

位于枣庄的国家锂电产品质量监督检验中心。王均启摄



石榴盆景特色小镇已培育出石榴盆景企业300余家，从业人员超过4000名，年销售各类石榴盆景50万盆，营业额达5亿元至8亿元。

依托“石榴”这个“小不点”，枣庄计划到2023年末，石榴深加工龙头企业达10家以上，建成农文旅康养项目30个以上，新创建国家5A级景区1个，新打造石榴主题景区1个，核心景点3个，石榴产业总产值达到100亿元。

气味也可以做成大产业，你信吗？在枣庄山亭区翼云科创园嗅谷体验馆，记者戴上专业设备，通过气味播放器，身临其境地感受到蛋糕房的香甜以及花海沁人心脾的芳香。“我们是全球首家数字气味行业应用方案提供商，通过核心技术实现了气味的数字化、网络化传输和终端播放。”为科技馆提供技术支持的气味王国科技有限公司CEO黄剑伟告诉记者，他们的数据气味库达1300种以上，已编码3000余种基础气味，正在建立缜密的“数字气味词典”，目前已拥有专利110多项。依托该企业，总投资30亿元的“中国嗅谷”项目于今年1月在山亭区开工建设，着力打造中国首个数字嗅觉产业基地和国际数字嗅觉产业核心集群。

枣庄“三换”，换出一片新天地，为加速工业崛起、重塑昔日辉煌增添了新动能。今年以来，枣庄经济运行稳中有进、持续向好、质效双升。前三季度，全市工业企业利润总额增长143.2%，居山东省第2位；GDP同比增长9.9%；15项主要经济指标中，有10项增幅位居山东省前10位——枣庄正在全面摆脱被动落后局面。

# “换”字改变一座城

董彦岭

山东枣庄市传统行业有了新内涵、新兴产业有了新突破、产业集群有了新规模，这些新变化，都是在一个“换”字下发生的：传统产业换“心”，新兴产业换“脑”，特色产业换“道”。通过大刀阔斧地“换”，换出了产业发展的变化，换出了枣庄人对发展的信心。

以换“心”促传统产业之变。以煤化工为代表的传统产业是枣庄的支柱产业。传统产业不好，枣庄的产业就塌下半边天。新旧动能转换，不是摒弃传统产业，而是要为传统产业植入新技术的“心”，令其焕发出生机和活力。

以换“脑”促新兴产业之变。新兴产业是枣庄新旧动能转换的重点。新兴产业不大不强，制约了枣庄的产业发展。枣庄人主动检讨短板、更新观念，立足本地农业资源优势，已有产业集群基础，招大招强招新，不仅提升了产业集群的档次和规模，而且实现了新项目和老资源

的化学反应，提高了本地农产品的附加值。

以换“道”促特色产业之变。特色产业根植性强，与当地居民尤其是农民增收关系密切。枣庄原来有一些规模不大但很有地方特色的“草根”产业，如兽药产业、旧物市场、石榴产业等，还有很具超前性的“气味”产业。这些产业，在电商时代和数字经济时代有了做强做大的机遇。枣庄人抓住了这些机遇，将这些产业植入新赛道，打新业态牌，取得了不错的业绩。“苔花如米小，也学牡丹开。”小产业有了“专精特新”的理念，照样可以做出大文章。

以换促变，以变图强。枣庄人通过“三换”，创造了动能转换、产业发展的生动局面，实现了自身的发展突破，对资源型城市的全面转型升级，也具有启发意义。

(作者系山东财经大学区域经济研究院院长)

点评