

于桂亭——

这个老人了不起！

本报记者 陈发明

在河北沧州，说起东塑集团原董事长于桂亭，很多人都称赞：“这个老人了不起！”

72岁的于桂亭听到这话，淡然一笑：“咱就是个普通党员，没啥了不起的。”

30岁时，于桂亭接手一家濒临倒闭的集体企业，却在考虑几十年后的事；60岁时，有了亿万元身家，他却想着回馈企业和社会；年近古稀时，他又发现一件更重要的事情需要去做……

敢想敢做

于桂亭的传奇始于1979年。几个敞风漏气的车间、26台老旧设备、成堆成垛积压的凉鞋，上百万元的外债加上300多张等待吃饭的嘴，这些就是当时的沧州东风塑料厂。于桂亭被任命为这个厂的党支部书记。

“不仅开不出工资，连5元火车票钱都没有。”于桂亭回忆说，他费尽周折才从银行贷款到5万元，东风塑料厂艰难起步。

贷款只能救急，救命的路咋走？当时河北有8家凉鞋厂，7家转产，只剩东塑还是亏损企业。有位领导劝于桂亭：“你们也转产吧！”

“我手里没钱，就这一堆设备、一群人，想转也转不了。他们转产，正好给了东塑机会，我相信凉鞋还有市场，只是咱们的产品跟不上时代。”于桂亭对那位领导说，再过一年你来看，我一定能让东塑的凉鞋火起来。

为研制凉鞋新花样，东塑成立了技术攻关组。自己画图纸、削木头、做模具……日夜攻关，新产品终于有了，怎么卖出去？那个年代，全国的订货会都是有关部门组织的，于桂亭提出一个大胆的想法：自个儿开订货会！同事们吓得一激灵，企业自己开订货会，上头没文件，可是要担责任的。

“怕啥！改革就是要打破常规。”于桂亭给大家打气：“出了事，我担着！”3天时间，来自全国246个单位的人前来参加东塑订货会，会上一下子订出500万双凉鞋。

订单爆满，生产能力跟不上了，于桂亭又跟大家商量：打破大锅饭，把各个生产环节细化量化，再具体分配到每一个车间、每一个岗位、每一个人头。完成有奖，完不成挨罚。

政策对了头，干活像头牛。从注塑车间到捏合车间，从成品车间到维修车间，东塑的工人们跟每一克原料、每一个零件、每一双鞋较真。过去工人们因为活儿多提意见，现在抢着加班。几年后，东塑生产的凉鞋不仅摆上了北京王府井的柜台，还走出

国门、热销欧美。1989年，企业实现净利润1600多万元，成为河北沧州龙头企业之一。

1988年，于桂亭被当时的国家轻工业部授予“全国轻工业改革闯将”称号。他的敢想敢做，也让东塑成为一个“大胆”的企业。

勇争第一

凉鞋卖火了，但于桂亭却皱起了眉头。“这个行业门槛太低，黄金时代很快就会过去，要为以后做打算。”于桂亭意识到，要适应技术和市场的变化，上新项目。

东塑的“大胆”，正是源于这种理念。几十年来，于桂亭带领东塑先后10多次在产品仍盈利的时候，就根据未来趋势果断淘汰旧产品，上新项目。同样是做塑料产品，但东塑不满足于只做凉鞋。

1998年，东塑成为沧州第一家完成股份制改制的企业。当时的东塑，已经下设3个子公司、5个分公司，主要产品从凉鞋变成了农地膜、波纹管、床垫、PVC塑料管等九大类产品。

在曾经的一次总经理办公会上，于桂亭提出了“三个不做”：容易的事不做，没有风险的事不做，超越能力的事不做。“容易的事大伙都抢着做，竞争激烈，生存空间小；做生意，要抢抓时机快人一步，这就意味着要冒风险，看准的事要敢于孤注一掷；但是做不容易、有风险的事，要有底线，不超越能力范围。”

这次办公会上，东塑决定上马PE管道项目。当时正是看准了国家要建设西气东输工程，需要大量PE管道，而且这种材料在工业、农业、建筑等方面用途广泛，发展前景广阔。

也是在这时，东塑淘汰了集团支柱产品之一的农地膜。“农地膜科技含量低，没有竞争力，抗风险能力差。”于桂亭给项目负责人做工作，“不能等到市场萧条了再去关停，此时生产线还能卖个好价钱，也可以给新项目留下足够缓冲期，平稳过渡。”

事实证明，于桂亭的决策是正确的。东塑花巨资从韩国引进PE管道设备，当年试生产，当年投入市场。第二年销售额就达到1亿元，利润2200多万元，超出购买设备的费用。

随后10多年，东塑集团又瞄准行业先进技术和市场需求，先后上马了尼龙膜和锂离子电池隔膜项目，与管道项目一起形成三大主营产品，在行业细分领域做到了两个世界领先、一个国内领先。

一次次转型成功，离不开东塑对自主创新的执着。“从做床垫、波纹管到管道，都靠自主创新。”于桂亭回忆说，上

马尼龙膜项目后，请来的外国专家甩手不干了，企业开始自己攻关，在技术方案优化了上百次后，终于实现了世界顶级尼龙膜生产线自主化。隔膜项目也是通过自主研发大幅降低了产品价格，让国外同行刮目相看。

40多年来，东塑集团已经发展成为资产总额超200亿元、员工3000余人的沧州标杆企业。

回报社会

60岁退休的时候，于桂亭制订了一个计划：将自己持有的企业股份拿出来，每年无偿转让一部分，用于奖励企业技术能手和业务骨干。同时，他将精力用在公益事业上。

当时这可是一笔价值20多亿元的巨款。但于桂亭说得云淡风轻：“我这叫‘转嫁责任’，企业在我手里变好不重要，关键是能传承下去，让更多人获益，成为百年老店。”

多年来，于桂亭捐资建校助学，帮助受灾商户……但是在2015年，于桂亭暂停了稀释个人股份的计划，把钱用来干一件大事。

在京津冀协同发展上升为重大国家战略后，于桂亭再次敏锐地察觉到，在众多北京非首都功能的产业中，服装服饰是疏解难度最大的产业之一，涉及从业人员近60万人。他想抓住机遇，既投身这项工作，又为家乡做点贡献。

“这要是个赚快钱的项目，我肯定不做。”于桂亭分析说，“这个产业就像一棵大树，根深叶茂，如果疏解到沧州，整体移栽

的效果最好，但投资巨大、回报周期长。”

于是，“移树计划”成了于桂亭近几年最操心的事。6年多来，他在自己家里接待了6万多人次北京服装产业商户的考察。他觉得这样可以“表达最大的诚意，让商户有回家的感觉”。

于桂亭拿出的不仅是诚意，还有真金白银。为疏解商户制定免租金物业费、提供免费拿货大巴，成本价住房等保障政策，拿出个人的股本收益作补贴，目前累计补贴超过16亿元。

几年来，已经有1万多家服装批发商户、约4000家服装生产加工企业落户沧州。沧州服装服饰产业前店后厂、全链条并举的格局已经形成。一棵服装产业的“大树”，正在新的土壤中茁壮成长。

东塑集团的发展壮大，离不开于桂亭。退休后的他只保留了一个身份：东塑集团党委委员。

“10年来，我没给东塑推荐过管理人员，只推荐入党积极分子。”于桂亭说，“听党话、跟党走”是他的人生信条；为企业厚植红色基因，是他自认为“最大的贡献”。2021年6月，于桂亭获得“全国优秀共产党员”荣誉称号。

于桂亭用行动诠释了 he 常说的那句话：“我是一名在企业工作的党员。”



东塑集团党委委员于桂亭。（资料图片）

东塑集团员工在进行双向拉伸尼龙薄膜收卷工作。（资料图片）

敢为人先走新路

陈发明

沧州人说起于桂亭，会谈过去几十年里，他“大胆”带领企业从“烂摊子”走向集团化的历程，还有东塑集团一次次舍旧换新的“善变”故事。于桂亭的“大胆”，源于他对技术创新的信心和敢闯敢试的改革担当；他的“善变”，是凭借先人一步的产业嗅觉和对市场趋势的科学研判。

在于桂亭的经历中，我们看到一名企业家的成长；从于桂亭的故事中，我们可以感受到具象化的企业家精神。

于桂亭的眼里有市场，敢于冒险、善于合作，最重要的是执着于创新，所以才

能让一家濒临破产的小厂起死回生，多次出人意料地号准市场脉搏，闯出了一条地方小企业的成长壮大之路；于桂亭的眼里有员工，他深知员工是企业发展的基石，深谙企业管理之道，让员工凝心聚力创造价值，也将企业发展成果与员工共享，他既是管理者，也是服务者；于桂亭的眼里有社会责任，这也是他赢得很多人尊重的重要原因，创造财富是他实现价值的过程，奉献爱心、回报社会是他的目标。

感言

核电科学家的自主梦

——记中核集团“华龙一号”总设计师邢继

本报记者 齐慧

卓越工程师



邢继(中)在建设中的“华龙一号”反应堆厂房内查看施工进度。（资料图片）

在南充高中1981级班级微信群里，邢继鲜少发言，存在感不是很强。

2017年5月的一天，一位同学把邢继获奖的新闻链接放在群里，一下“炸”开了锅。

2015年5月，中国自主三代核电技术“华龙一号”示范机组在福建福清开工建设。次年，作为中国核工业集团有限公司“华龙一号”总设计师的邢继与屠呦呦等科学家一同站上颁奖台，当选中央电视台“2015年度十大科技创新人物”。

从秦山核电站到大亚湾核电站再到岭澳核电站，邢继几乎参与了我国近30年间所有的核电站建设。核电自主是他早就坚定的人生梦想，而“华龙一号”就是他梦想实现的地方。

1964年，邢继出生在四川南充。他从小就喜欢画画，高考报志愿时，老师极力劝说邢继报考艺术院校。“我从小就对武器装备感兴趣，这也对我后来选择职业有很大影响。”

高考时，邢继报考了哈尔滨工程大学。

大学毕业后邢继被分到核二院(中国核电工程有限公司前身)工作。1990年至1992年，他被派往大亚湾现场做设计援助，大亚湾核电站是我国引进的第一个先进核电站，管理理念很先进。

“当时，我国装备制造业还非常落后，连水泥、电话线都是进口的。我们当时都暗下决心，一定要研制出拥有自主知识产权的先进核电站。”邢继回想起在大亚湾工作的日子，仍记忆犹新。

“当我们接收国外先进核电技术转让时，因对方提供的技术资料不完整，我跟对方讨论研究如何尽快让我们的设计人员掌握技术。对方经理却说：‘让你们的设计人员放下手中的笔，打开复印机就行了。’”邢继自那时起就明白了一个道理——核心技术是买不来的。作为一名中国核电人，“自主”成为他坚定的人生梦想。

可想要实现“自主”之路，何其漫长而艰难。为了研制出具有自主知识产权的核电技术，以邢继为代表的中国工程师不断探索，完成了一个又一个看似不可能完成的任务。从大亚湾核电站到岭澳一期，再到岭澳二期，我国在百万千瓦级核电站自主化设计上实现了三级跳。而今天的“华龙一号”实现了设计完全自主并拥有知识产权，更带动上下游产业链5300多家企业，共同突破411台核心装备的国产化，实现了由中国制造向中国创造的跨越。

“他比一般人看得远，每次在我们纠结困惑的时候，总能给我们指明方向。”中国核电工程有限公司北京核工程研究院设计院原院长信天民如此评价邢继。

2009年，中核集团将CNP1000更名为CP1000，“二代改”自主研发重新开启。2009年1月17日，中核集团会议室一场关于自主核电技术顶层方案的专题会，已僵持两个小时。是让步工程进度，采用单层安全壳，还是追求设计优先，采用双层安全壳，专家各执一词。

这个问题同样困扰了邢继很长时间。身为总设计师的他，此刻不能再有丝毫犹豫。他从笔记本里抽出一张纸条，这是他前一天晚上手写的发言稿。他说：“我建议采用双层安全壳。华龙要做就做最安全最好的。”说完之后，会场响起了持久的掌声。

2010年，邢继带领他的团队又提出了“能动和非能动相结合”的构想，恰恰满足了福岛核事故发生后，国际对核电站的更高安全需求。

邢继带领团队一次又一次站在了核电发展最高端，使得“华龙一号”顺利落地。“自主核电站，应该在安全设计上更高的目标，而且我们有信心实现它。”

“他不温不火，特别有韧劲。”中国核电工程有限公司北京核工程研究院设计院原副院长宋代勇说，“邢继总是说，核电工程不是一个集团的事情，是国家大事，也是世界大事。”

正当我国自主百万千瓦级核电站就要落地时，2011年3月，日本福岛核事故突发，使即将上马的CP1000工程停下了脚步。

“这对我们的打击相当大。”邢继说。

但邢继非常清楚，“没有时间给我们疗伤。从某种意义上看，福岛核事故为‘华龙一号’研发赢得了更多的资源和时间”。邢继给团队加油打气，我们的目标是做世界上最先进的技术。

这番话一出，团队迅速调整好状态，全力以赴投入到三代核电技术的研发当中，这就是ACP1000。2013年4月，ACP1000正式命名为“华龙一号”，寓意“中华复兴，巨龙腾飞”。

对邢继来说，更值得欣慰的是，通过“华龙一号”的型号研发，培养了一大批自主研发设计、安装建造、采购调试等人才，形成了超过10万人的核电相关技术队伍。通过“华龙一号”首堆牵引，成功带动了上下游中高端装备制造业的整体升级，真正实现了中国创造。

如今，“华龙一号”已落地巴基斯坦并投入商业运行，“华龙一号”核电技术由此成为我国在国际舞台上的新名片，并随着“一带一路”建设的推进而享誉全球。

本版编辑 王琳 向萌 美编 高妍