

勇立潮头铸辉煌

——恒逸聚酯投产十周年述评

本报记者 何邦阳



2001年12月25日,中央电视台在新闻联播栏目“昂首新世纪”系列报道中有这样一段描述:

“通常10亿元的投资,他们只花了4亿元;通常三四年的工期,他们只用了两年;通常1000多人的流水线,他们只用了280人。由此形成的产品便极具竞争力,项目投产以来平均每天给企业带来将近50万元的利润……这家名叫恒逸集团的民营企业,来自钱塘江南岸的萧山。”

2002年1月18日,国家经贸委在福建厦门召开全国纺织行业工作座谈会,恒逸集团受邀参加,并在会上介绍了企业技术创新方面的经验。

2002年6月7日,时任中共中央书记处书记、中组部部长曾庆红同志来考察时点头赞许道:“恒逸集团做到这一步不容易,能在这么短的时间内取得这么快的发展不简单。后生可畏,可畏啊!”

在外界的一片赞誉声中,尝到首吃“螃蟹”甜头的恒逸人居安而思危,没有一丁点的沾沾自喜。

“山,快马加鞭未下鞍。回首看,离天三尺三……”伟人毛泽东挥笔写就的这首十六字令,用来反映恒逸人快马加鞭勇冲上游可谓极为贴切。

恒逸首条聚酯熔体直纺生产线投产,经过短期的工艺调整、设备整治后,工艺控制平稳,产品质量也达到了国内先进水平,生产量更是达到超负荷生产,经济效益良好。

为尽快体现规模效应和垂直整合的优势,在聚酯一期在投产次年,便按计划启动了聚酯二期。

2001年6月16日,恒逸聚酯二期项目正式成立,即建林担任组长,项兴成和方贤水担任副组长,共有16人组成。

项目办在确保一期聚酯熔体直纺项目的正常生产经营的情况下,负责做好二期项目的设计联络、订货、施工,保证二期项目筹建的质量和进度。

恒逸聚酯二期工程的建成,可谓意义深远。——建设培养了一大批的人才。恒逸聚合物公司集聚和培养了梅兆林、桑文亮等当今中国顶尖的聚酯技术和管理精英,被业内人士誉为恒逸聚酯乃至中国聚酯产业的“黄埔军校”。

——积累了大项目建设经验。2002年8月18日,恒逸聚酯二期工程一次性投料成功,距离一期工程的完成仅15个月,比一期工期缩短了4.5个月。

二期投产后工艺控制平稳,生产运行正常,其熔体直纺长丝在投产8小时内即达到国家标准,满卷率超过90%,再创“高质量、高速度、低投入”的建设佳绩。

恒逸聚酯三期于2002年10月启动。建设期间,“非典”肆虐,但在各方努力下,各项工作有条不紊地推进。

2003年10月26日,经过12个月的艰苦奋战,恒逸聚酯二期顺利投产,创造了国内外同类工程建设速度最快的新纪录。

五年时间,恒逸人只争朝夕、马不停蹄,先后分三期建成了年聚合能力达60万吨的生产线,其中熔体直纺长丝产能增至52万吨,跃居全国同行业第一。年创产值50多亿元,总用工不到2000人,人均产值超过250万元。

——加快了企业的发展与战略转型。恒逸集团实现了从劳动密集型向技术、资金密集型和内向型向国内国际市场并重的转变,为继续朝产业链上游延伸奠定了坚实的基础。而站在更高的发展平台上,与竞争对手展开更大手笔、更深层次的合作,又推动了恒逸聚酯的进一步投入。

——创新,持续创新,巩固了核心竞争力。恒逸人没有因为聚酯公司的成功,而停止了创新和探索的动力。十年来,通过不断的创新和改造,恒逸聚合物公司的竞争力依然明显,青春焕发,恒逸聚合物公司的竞争力依然明显,青春焕发,恒逸聚合物公司的竞争力依然明显,青春焕发。

2002年6月,刚建成聚酯生产线的荣盛化纤集团董事长李水荣与建林商谈共建PTA项目事宜。正是有了与兴惠化纤集团合作建设聚酯项目的成功经验,建林决定联手李水荣建设全国第一家纯民营PTA企业。

两家企业的合作不仅有效解决了项目资本金、新项目治理结构问题,还有效解决了新项目将来的市场问题。

2002年10月底,筹建组正式成立,双方各按50%比例组建浙江逸盛石化有限公司,将厂址选在靠近港口的宁波镇海经济技术开发区。该项目自2003年5月22日开工以来,仅耗时22个月就竣工。2006年11月,二期PTA装置投入生产。

宁波PTA项目获得巨大成功后,经国家发改委李线搭桥,为振兴东北老工业基地,恒逸与荣盛大化大连,与国有企业大化集团合资共建逸盛大化石化有限公司。

如今,宁波和大连两个PTA项目已拥有300万吨产能,并还在扩容之中;在海南等地的PTA项目正在规划之中,在全球拥有了足够的PTA定价“话语权”。截至目前,宁波、大连PTA中,产品“自给”率已达到60%以上。

由下而上,由轻而重;有所为,有所不为。恒逸的产业选择这样的路径,产业高度整合的优势明显。回望来时路,可以肯定地说:没有恒逸聚酯的成功,就没有恒逸PTA的成功。

而恒逸集团也因为PTA项目的建成,跻身“百亿军团”行列,多年名列中国企业500强和中国制造业500强。2006年9月3日,浙江卫视以恒逸集团为典型,作了题为《中国制造500强出炉,浙江一枝独秀》的专题报道:

“上棉企业恒逸集团,5年前还是萧山一家名不见经传的化纤企业,而5年后的今天,恒逸5年产能已经突破了百亿,跻身国内化纤行业前三强。5年产能增长10倍,恒逸集团正是依托自主创新,打破了国外的垄断,成功实现了年产20万吨聚酯装置的国产化,并迅速实现了从行业的跟随者变成领跑者。”

2006年12月26日,浙江恒逸聚合物有限公司下发《200616号文件,全程参与恒逸一期、二期、三期聚酯建设并作为主要负责人之一的梅兆林同志,被任命为总经理。这标志着恒逸聚酯职业经理人制度的正式确立,同时也为今后聚酯产业的开疆拓土做好了充分的人才支撑。

2007年12月11日,恒逸以1.6968亿元的价格拍得原上海埃夫力生聚酯生产装置及相关资产。

2007年12月21日,恒逸集团召开上海恒逸聚酯纤维有限公司项目建设动员会。建林集团董事长在会上宣布了一项重大的人事任命决定:桑文亮调任上海恒逸聚酯纤维有限公司总经理,同时还阐述了上海聚酯项目在恒逸战略发展上的重要性。

上海聚酯项目是恒逸首“通过并购途径方投入”的建设佳绩。

2007年2月28日,由恒逸聚合物公司作为主要完成单位承担的“年产20万吨聚酯四釜流程工艺和装备研发暨国产化聚酯系列化”项目,荣获2005年度中国纺织工业协会科学技术奖一等奖二等奖,成为萧山区民营企业在科技领域迄今为止获得最高的荣誉。

服装→纺织面料→涤纶长丝/短纤→PET(聚酯)→PTA(精对苯二甲酸)/MEG(乙二醇)→PX(对二甲苯)→MX(混二甲苯)→石油油→原油,这是一条在上游延伸的完整化纤产业链。

从经济学角度分析,越往产业链上游,其资本越密集,竞争越有优势,但投资的风险也越大。为了有效整合产业链优势,规避原料价格波动带来的经营风险,提升企业核心竞争力,历经重重水火的恒逸人决定进一步向产业链上游拓展,上马具有资本密集、技术密集、管理要求高等特点的PTA项目。

2002年6月,刚建成聚酯生产线的荣盛化纤集团董事长李水荣与建林商谈共建PTA项目事宜。正是有了与兴惠化纤集团合作建设聚酯项目的成功经验,建林决定联手李水荣建设全国第一家纯民营PTA企业。

两家企业的合作不仅有效解决了项目资本金、新项目治理结构问题,还有效解决了新项目将来的市场问题。

2002年10月底,筹建组正式成立,双方各按50%比例组建浙江逸盛石化有限公司,将厂址选在靠近港口的宁波镇海经济技术开发区。该项目自2003年5月22日开工以来,仅耗时22个月就竣工。2006年11月,二期PTA装置投入生产。

宁波PTA项目获得巨大成功后,经国家发改委李线搭桥,为振兴东北老工业基地,恒逸与荣盛大化大连,与国有企业大化集团合资共建逸盛大化石化有限公司。

如今,宁波和大连两个PTA项目已拥有300万吨产能,并还在扩容之中;在海南等地的PTA项目正在规划之中,在全球拥有了足够的PTA定价“话语权”。截至目前,宁波、大连PTA中,产品“自给”率已达到60%以上。

由下而上,由轻而重;有所为,有所不为。恒逸的产业选择这样的路径,产业高度整合的优势明显。回望来时路,可以肯定地说:没有恒逸聚酯的成功,就没有恒逸PTA的成功。

而恒逸集团也因为PTA项目的建成,跻身“百亿军团”行列,多年名列中国企业500强和中国制造业500强。2006年9月3日,浙江卫视以恒逸集团为典型,作了题为《中国制造500强出炉,浙江一枝独秀》的专题报道:

“上棉企业恒逸集团,5年前还是萧山一家名不见经传的化纤企业,而5年后的今天,恒逸5年产能已经突破了百亿,跻身国内化纤行业前三强。5年产能增长10倍,恒逸集团正是依托自主创新,打破了国外的垄断,成功实现了年产20万吨聚酯装置的国产化,并迅速实现了从行业的跟随者变成领跑者。”

2006年12月26日,浙江恒逸聚合物有限公司下发《200616号文件,全程参与恒逸一期、二期、三期聚酯建设并作为主要负责人之一的梅兆林同志,被任命为总经理。这标志着恒逸聚酯职业经理人制度的正式确立,同时也为今后聚酯产业的开疆拓土做好了充分的人才支撑。

2007年12月11日,恒逸以1.6968亿元的价格拍得原上海埃夫力生聚酯生产装置及相关资产。

2007年12月21日,恒逸集团召开上海恒逸聚酯纤维有限公司项目建设动员会。建林集团董事长在会上宣布了一项重大的人事任命决定:桑文亮调任上海恒逸聚酯纤维有限公司总经理,同时还阐述了上海聚酯项目在恒逸战略发展上的重要性。

上海聚酯项目是恒逸首“通过并购途径方投入”的建设佳绩。

式获得的建设项目,其所在的上海市化工区集中了德国拜耳、巴斯夫和英国BP等世界500强、石化行业国际巨头。

在这样的环境下,上海恒逸公司代表中国公司跟国际大鳄同台竞争,参与上海聚酯项目筹建团队,不敢有丝毫的松懈。

这个原埃夫力生项目始建于2003年,2006年初因资金不抵而被当地法院查封,整个工程是个“半拉子”工程,大量的基建土建和机器安装调试工作都没有完成。近5年来,厂区空地杂草丛生,机器设备管道阀门锈迹斑斑,建筑物内涂料脱落,一片荒凉景象。

“花7个亿买下埃夫力生这个项目的公司会有很多,但买下后能够在短时间内就能开出的没有几个。”建林董事长在上海恒逸公司调研时说。

“要钱给钱,要人给人”,在集团公司和聚合物公司以及财务、采供等部门的大力支持下,上海恒逸人叫日月换新天,精心规划,统筹协调,团结协作,连续奋战,形成了“白加黑”和“五加二”的创业精神。

2008年5月24日,上海聚酯二期工程顺利投产,比原定计划提前了4天。建林董事长专程前来慰问,对上海恒逸公司全体同仁辛勤的付出表示衷心感谢,并勉励上海恒逸公司要敢于与石化行业的国际大鳄同台竞争,努力把“HY”品牌打造成金字招牌。

聚酯二期顺利投产前不久,百年不遇的全球金融危机突如其来。

2008年9月15日,美国第四大投行雷曼兄弟宣告破产,标志着美国次贷危机最终演变成全面金融危机。金融危机迅速从局部发展到全球,从发达国家传导到发展中国家,从金融领域扩散到实体经济领域。

“留着青山,不怕没柴烧”,企业任何时候活着比发展更重要。面对海啸般的金融危机,作为受冲击最大行业中的一家企业,恒逸集团通过有保有压调节奏,内外兼修破危局,危中寻机谋发展,形成了“科学的战略管理、健全的运营体系、灵敏的市场嗅觉”三大从应对到金融危机的秘诀。

2008年7月下旬,恒逸集团董事长召开了为期三天的宏观形势专题研讨会。结合外部环境的变化和内部资源的禀赋情况,会议决定在保持推进集团大战略和长期战略实施的同时,坚持“量入为出、有保有压”的原则,严格控制资本项下支出,对现有的既定项目分出轻重缓急,该快则快,该慢则慢,该缓则缓,提高投资的有效性。

“春江水暖鸭先知”。随着政府陆续出台了扩大内需、促进增长的一系列利好政策,恒逸集团2009年第一季度的生产销售情况已出现回稳迹象。为此,恒逸集团顺势而为,逆势而上,迅速启动上海逸盛化纤生产线和萧山临江工业园区高新纤维项目的建设。

2009年5月16日,上海恒逸公司涤纶短纤顺利下线生产,2009年11月16日,采用“一头两尾”新技术的浙江恒逸高新材料有限公司年产40万吨差别化纤维生产线产出一批优质切片,并且成功实现了聚酯试车“零排废”,标志着恒逸在大容量聚酯直纺生产装置建设和生产管理上水平又向前迈出了一大步。

摩路蓝蓝。十年来,从商前到上海,再到萧山临江。恒逸聚酯从无到有,一路开疆拓土,一路大展雄风,让全国及全世界同行倍感惊讶。通过11年的发展,恒逸聚酯现有产能150万吨,至今年年底将突破200万吨,已经成为中国聚酯不可或缺的重要组成部分。

回顾过去,勇立潮头铸辉煌。恒逸聚酯十年来的创新实践,既为恒逸今后的发展打下了坚实的物质基础,也积累了宝贵的精神财富。

展望未来,雄关漫道真如铁。集团第四个五年发展战略规划已经悄然启动,恒逸人以澎湃的气势进入了一个崭新的时代,再谱自强不息的壮丽凯歌……

(上接1版)随着中国人世的日益临近,国家逐步放宽了民营企业市场准入的条件。1999年前后,恒逸终于捕捉到了一个进军聚酯行业的切入点,决定上马建设聚酯熔体直纺项目。

然而,聚酯熔体直纺项目因其投资大、技术含量高、工艺复杂等特点,为大型国有企业和跨国公司所垄断。作为一家从乡镇企业蜕变而来的民营企业,如果单凭恒逸的自身积累,是难以拿出数以亿计的投入资金的。

或许,是因为有着振兴中国纺织业的共同愿望,或许是同学之间的互相信任,当建林的中学同学项兴富——兴惠化纤集团董事长得知后,两位化纤企业家一拍即合。按照六四开的比例,恒逸与兴惠联合出资4.5亿元,携手在聚酯熔体直纺项目上合作一把。

恒逸与兴惠化纤的这次携手,摒弃了“宁为鸡头,不为凤尾”的狭隘观念,变对手为战友,变竞争者为合作者。不但成为双方企业发展史上里程碑似的事件,而且开创了萧山“民企合作”之先河,打破了浙江民营企业企业在彼此竞争之下不愿轻易合作的江湖传言。

同学的高度默契,同行的共同需求,在超越竞争的战略思维上达成的共识,注定了双方合作的成功。

1999年8月,享受国家津贴的老专家沈有根应邀担任项目总顾问。

2000年9月5日,经杭州市工商行政管理局萧山分局核准,浙江恒逸聚合物有限公司正式成立。

1999年9月30日,与中国纺织工业设计院签订工程总承包协议,第一个在全国民营企业中涉足聚酯熔体直纺项目。

聘请专家,引进设备,兴建厂房……正当各项工作紧锣密鼓地运作开来时,恒逸聚酯项目却有天折之虞。

因为,对于民营企业来说,聚酯行业是一个全新的领域,但并非无人竞争的地带。先入为主者都不习惯自己既有领地突然闯进一个“麻烦制造者”。14家国企联名给国务院领导写了封信。

2000年深秋的一天,国家有关部委联合调查组来到恒逸,让人感到诧异的是,调查组成员居然有几位是写信“告状”的国企负责人。

面对调查组的领导,建林据理力争,不但不是为恒逸争,更是为民营企业辩护:

“你都是中华人民共和国的企业法人,一个企业是没有权力调查另一个与之国等的另一个企业。我们都是企业,只不过是国企,我们是民企,我们应该是竞争与合作的伙伴!”

“按照十五届三中全会精神,党中央和国务院确定的大方向是要大力支持和培育民营经济的。除了关乎国家安全和国计民生的若干关键产业须由国家掌控外,对于其他行业,国家是允许正当竞争的。”

“聚酯行业不涉及国家安全,是否属于允许竞争的范畴?如果聚酯行业属于允许正当竞争的行业,民营企业参与正当竞争,发展产业,提供就业岗位,为国家纳税,何错之有?与其让外资企业进来吃掉我们的国有企业,为什么不让我们民营企业,民间资本提前进入历史舞台,为外企一斗?”

恒逸终于赢得了自己应该有的发展权利。2001年5月18日,中国民营企业第一家聚酯熔体直纺项目(年产17万吨)胜利投产。

仅用了19个零18天的时间,恒逸人克服了道道艰难险阻,写下了一个在国内同类工程建设中速度最快的“神话”。

快马加鞭 聚酯熔体直纺项目投产,成为萧山工业一个耀眼的“亮点”,大大提升了企业竞争力。恒逸集团因此步入了“厚积薄发”的发展阶段,其在市地前镇也直接受此影响,成为“中国化纤名镇”。

2001年度,恒逸集团产销首次突破10亿元,并被作为企业典型,所形成的经验先后在央视新闻联播栏目播出和国家经贸委召开的全国纺织行业工作座谈会上介绍。曾庆红、张德江、柴松岳等各级领导和钱桂洲、许坤元、郑植艺等行业领导,也相继前来恒逸考察。

