风雨不惑谱华章

—— 写在恒逸建企40周年暨组建集团20周年之际

本报记者 何邦阳

(上接第1版)

1984年5月,人民公社体制废除,衙前公社改为衙前乡,一年后改为衙前镇。1988年1月1日,萧山撤县设市,标志着萧山告别以农业为主的发展道路,迈上城市化和工业化发展的新台阶。

衙前所处的萧绍地区具有悠久的纺织历史,早在南宋时期就兴起了土纺土织业,清朝乾隆年间土布织造已颇兴盛。1986年,毗邻衙前的绍兴柯桥建起棚屋式轻纺市场,带动了周边纺织行业的快速发展。

衙前针织厂顺势而为,购置了2台织布机,于1988年更名为萧山色织厂,开始从事服装面料生产,成为当地一家粗具规模的乡镇企业。

由于历史原因,再加上持续不断的"姓资姓社"之争,与全国众多乡镇企业一样,萧山色织厂尽管戴上了集体所有制的"红帽子",但在"夹缝求生"走向"阳光地带"的道路上,依然遭遇诸多坎坷。

1989年至1991年,国家对乡镇企业发展采取了紧缩政策,对乡镇企业减少或取消税收、信贷等方面的优惠,乡镇企业进入长达3年的调整和治理阶段。

至1991年6月底,萧山色织厂拥有职工200多名,总资产260万元,其中银行负债200万元,销售收入还不到1000万元,工厂已陷入亏损泥潭。

临危受命

大海航行靠舵手。

邱建林,一个在衙前凤凰山下土生土长的农民儿子,正值后生可畏之时的他,已在当地先后博得"养珠老大"和"扭亏厂长"的美誉,其经营才干得到了衙前镇党委领导的一致认可。1991年8月18日,衙前镇党委的一纸调令,将时年28岁的邱建林调至萧山色织厂担任厂长。

中学毕业后,邱建林曾到钱塘江畔的围垦土地上劳作挣工分,后在村办渔场从事珍珠养殖,1988年创办工艺布厂,1989年2月调至衙前丝绸化纤布厂负责工作。不到两年的时间,这家全镇亏损最严重的企业被他奇迹般救活了,并创利100多万元,成为全镇效益最好的企业,被评为萧山市一级工业企业。

面对步履维艰的萧山色织厂,要将之从濒临倒闭的边缘拉回来,谈何容易?当时,衙前乡镇企业还不多,职工进厂几乎都是按指标分配的。在萧山色织厂200多名职工中,学历最高是高中,所有高中生坐在一起连一桌也坐不满,60%以上是小学以下学历,有些甚至是文盲,连自己的名字也不会写。

"人活在世上就应执著于事业,为家乡父老的富裕,为我们国家的强大作出应有的贡献!"面对组织再次寄予厚望,邱建林深感肩上的担子沉甸甸的。

临危受命的邱建林以身作则,用自己的实际行动去感染厂里的每一名职工。上任伊始,他如同"拼命三郎",几乎没有一次是在零点以前下班的;早上再困再累,也绝不迟于7点半到厂。

功夫不负有心人。邱建林扑下身子,发扬"走遍千山万水,说尽千言万语,想尽千方百计,尝遍千辛万苦"的"四千精神",在狠抓现场管理的同时,紧跟市场潮流,扩大有效生产,当年年底就一举摘掉了萧山色织厂的"亏损帽"。

抢抓机遇

自1974年创建针织厂以来,因受"船小掉头快"传统观念的影响,习惯于"打一枪换一炮",企业几易产品,数经更名,仍停留于"小打小闹"的局面。90多台JA615、ZK272型梭织机,这些单一生产低档次网络布的设备便是邱建林接手萧山色织厂时的主要家当。

东方风来满眼春。1992年春天,邓小平同志南巡谈话发表后,人们冲破了"姓资姓社"的思想束缚,掀起了新一轮改革开放的热潮。邱建林敏锐地洞察到时代带来的机遇,大胆开拓经营领域,本着"老厂办新厂,一厂办多厂"的发展方式,确定了"多方联合、规模发展"的经营方针。

1992年,色织厂织机增至124台,同时添置了几台K880捻经机,做起中华呢、条花呢、全涤平板等中高档产品。1993年前后,与中央党校和胜利油田的下属单位相继达成联营协议,合计筹资1400万元,着手筹建印染和化纤项目。

企业要做大、做强,必须打响品牌。在筹建期间,经过广泛征求意见,寓意"永远走在别人前面"的"恒逸"两字横空出世!

创业艰难百战多。筹建印染项目期间,设备极为紧俏,制造商收了款却迟迟发不出货。恒逸人不甘坐等而错失良机,采取"拦截设备"的非常举动,将装有印染设备的车辆从半路上"请"了进来。

紧随着印染项目的筹建完毕,恒逸化纤公司第一台FK6-700加弹机于1993年5月24日投产。同年6月18日,杭州恒逸实业总公司设立。1994年10月18日,浙江恒逸集团有限公司正式宣告成立!

从此,恒逸插上了腾飞的翅膀,步入跳跃式发展高增长期。1995年,恒逸集团完成工业总产值3.95亿元、销售收入3.75亿元,实现利润近2000万元,比3年前增长了5倍多。

成功转制

随着形势的发展和变化,乡镇企业体制的弊端日益显现,越来越制约着生产力的发展。恒逸的发展,也同样受到体制的束缚。

1996年10月,萧山市出台《关于今年第四季度集中时间集中精力整体推进企业转制的工作意见》,加快企业转制步伐。1996年10月13日,衙前镇企业转制工作领导小组成立,将恒逸集团列为首批转制企业进行评估。1996年11月2日,恒逸集团转制领导小组和工作小组成立。

这是一次冲破束缚的嬗变,这是一场脱胎换骨的"涅槃"。1997年上半年,恒逸集团成功转制,蜕变为民营企业,以邱建林董事长为代表的经营团队拥有了企业绝大多数的股份。

通过企业转制,按照"产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学"16字方针建立的现代企业管理制度,释放了企业发展的原动力,大大增强了经营者求发展的意识,为日后的持续快速发展奠定了基础。恒逸集团终于以现代企业制度的架构,登上市场经济舞台!

"转制,从表象来看是一种股权和资产的转换,但从深层次来看,却是一种责任的转移,分工的转移。转制后的经营者担负了更多的社会责任,头上就像套了个'紧箍咒',不断催促自己在激烈的竞争中谋求生存之道。"2003年9月7日,在萧山召开的全国发达县域经济发展研讨会上,恒逸集团董事长邱建林在谈及如何看待企业转制时认为,"通过转制,萧山的绝大部分企业走上了高速发展的道路。就恒逸而言,企业转制带来了政府、社会、企业'三赢'的局面。"

壮士断腕

"不谋万世者,不足谋一时;不谋全局者,不足谋一域。"

1996年,恒逸集团制定第一个五年发展规划,确立了后向一体化发展战略,从日本引进了4台33H1200加弹机,并对萧山色织厂进行技改,购置了60台广东金德KT360剑杆织机,淘汰了有梭织机,率先在当地实现"无梭化"。

1997年3月,萧山市纺织印染行业协会成立,恒逸集团董事长邱建林被一致推选为协会会长。正当恒逸集团踌躇满志地从意大利引进120台P401S剑杆织机之际,一场发轫于泰国的金融危机,迅速扩散到整个东南亚金融系统,整个世界经济受到严重创伤。

突如其来的金融危机,对出口比重达50%的中国纺织业带来了巨大的压力,一些国有纺织企业经济效益急剧下滑,不少个私纺织企业纷纷关门倒闭。一时间,中国纺织业"夕阳论"在业内外弥漫开来。

然而,作为萧山纺织印染行业的"领头雁",邱建林却乐观地认为,纺织业之所以成为中国的传统行业,是因为其具有极强的生命力,并以一个农民企业家的特殊眼光,得出了"只有倒闭的企业,没有倒闭的行业"的结论。

"让中国悠久的纺织历史在我们这一代人身上再次闪射耀眼的光芒!"一则赫然醒目的大幅标语出现在恒逸厂区内。1998年3月,恒逸集团又从日本引进了72台喷水织机。

危机肆虐,在努力提升化纤和织造产能的同时,恒逸集团董事会于1998年7月1日作出一项令常人难以理解的决定:将苦心经营了5个年头尚在盈利之中的恒逸印染停业转产!

风物长宜放眼量。这个如同壮士断腕般的决定,是何等的悲怆,又需多大的勇气,多大的胆识,多大的魄力!这个事件,也成为恒逸集团调整产业结构开始实施大战略的转折点。

破冰扬帆

放弃印染业务后,恒逸集团进一步加大引进织机、加弹机力度,在扩大化纤和织造生产规模的同时,便义无反顾地踏上了后向一体化的发展道路。

然而,越往上游,化纤原料瓶颈制约越为严重。掌控化纤原料,已成为国内有实力有远见纺织企业的共识。亚洲金融危机后,"短、平、快"的切片纺项目在萧绍地区如雨后春笋般冒出。当时,恒逸集团也有个切片纺投资计划,只是到最后决策时却被自己给否决了。因为,邱建林董事长和与他并肩作战、携手打拼的老搭档方贤水总经理等决策团队已把眼光投向了更远的未来。

机遇,总是垂青于时刻准备的人。

随着中国加入世贸组织(WTO)的日益临近,中国逐步放宽民营企业市场准入条件。1999年前后,恒逸人终于捕捉到了一个进军聚酯行业的切入机会,决定上马建设聚酯熔体直纺项目。

破冰扬帆,需要的不只是志气。当时,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垄断。如果单凭当时恒逸的自身积累,是难以拿出数以亿计的投入资金的。

或许,是超越竞争的战略共识;或许,是同学之间的理念默契,当邱建林与中学同学——兴惠化纤集团董事长项兴富商谈合作时,两人一拍即合。按照六四开比例,恒逸与兴惠共同出资4.5亿元,联合组建了浙江恒逸聚合物有限公司,于1999年9月30日正式启动聚酯熔体直纺项目,打破了民营企业家在彼此竞争之下不愿轻易合作的江湖传言。

风雨沧桑,百转千回;艰难困苦,玉汝于成。2001年5月18日,年产17万吨的恒逸聚酯一期熔体直纺项目终于一次性胜利投产!恒逸人众志成城,克服了建设过程中的一道道艰难险阻,在全国民营企业中率先成功涉足聚酯熔体直纺项目,仅用了19个月零18天的时间,写下了一个在国内同类工程建设中速度最快的"神话"。

厚积薄发

2001年3月25日,萧山撤市设区,标志着杭州从"西湖时代"走向"钱塘江时代"。这是一个崭新的时代,对于萧山民营企业来说,无疑将迎来更多、更新的发展空间。

2001年,恒逸集团实现工业产值14.4亿元,首次突破10亿元,跃居萧山区百强企业前三甲。由此,恒逸集团进入"厚积薄发"的发展阶段,为第二个五年发展规划开好了头、起好了步。

风正天朗展大旗,扬帆逐浪向前行。在萧山吹响工业"冲千亿"嘹亮号角的鼓舞下,恒逸集团增强"逆水行舟,不进则退"的忧患意识和"前有标兵,后有追兵"的竞争意识,把有限的资金投入到扩大主业上来。

2002年8月、2003年10月,恒逸聚酯二期、聚酯三期先后建成。2003年,恒逸集团产值突破40亿元,首次上榜中国企业500强,名列第411位。

从1999年至2003年,在短短4年的时间内,恒逸人乘势而上,快马加鞭,只争朝夕,敢叫日月换新天,先后分三期建成了年聚合能力达60万吨的生产线,从而确立了全国同行领跑者地位。受此直接影响,恒逸集团所在地衙前镇荣膺"中国化纤名镇"称号。

"我是谁?""我现在在哪?""我要到何处去?"在狂热、从众与恐惧的人性面前,古老的哲学命题不停地拷问着企业决策者。从放弃印染到进军聚酯的成功实践,让恒逸集团决策团队高度统一了认识;从长远和全局来说,在"执行"与"细节"之上,有个更重要的东西决定着企业的命运与前途,那就是"战略"。

对于任何一个行业来说,产业和产业链的整体强大,才是赢在未来的焦点。企业要想发展,必须要有前瞻性的战略规划,不能被动接受市场的淘汰。伴随着聚酯业务的崛起,恒逸集团秉持"有所为,有所不为"的理念,自2003年开始逐步剥离织造企业,壮大化纤业务,向聚酯上游原料PTA挺进。

突破百亿

"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)→石脑油→原油",这是涤纶纺织往上游延伸的完整产业链。

从经济学的角度分析,越往产业链上游,其资本越密集,竞争越有优势,但投资风险也越大。为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,溯流而上,建设具有资本密集、技术密集、管理要求高等特点的PTA项目,成为恒逸集团实施大战略的必然选择。

正是有了与兴惠化纤集团合作建设聚酯项目的成功经验,邱建林与萧山同行荣盛控股集团董事长李水荣达成了共识,各按50%比例组建了浙江逸盛石化有限公司,携手建设全国第一家纯民营PTA企业。

建设PTA工厂一般来说要具备两个条件:一是PTA所用主要原料PX需从海上运入;二是工厂要建在聚酯产业较为集中地区。在请国外知名专业咨询机构作了投资风险评估后,浙江逸盛PTA项目落户于东海之滨的宁波经济技术开发区,毗邻中国第一深水大港——北仑港,与PX原料供应商之一的镇海炼化隔江相望。

2003年5月,总投资达30亿元的浙江逸盛第一套PTA装置开工建设。通过22个月的艰苦奋战,一期PTA项目于2005年3月建成投产,并在投产一周后即达到满负荷运行,产能、质量、消耗在同行业中均居领先水平,创造了世界PTA项目建设和开车史上工期最短的纪录。

浙江逸盛一期PTA项目的投产,标志着恒逸集团进入"产业提升"的发展阶段。2005年,恒逸集团实现工业销售收入104.84亿元,首次突破100亿元,跻身"百亿军团",名列中国企业500强第302位,较3年前上移99位。

横向拓展

2006年,恒逸集团步入第三个五年发展规划时期,确立以"巩固、突出和提升主营业务在行业中的竞争地位"为战略方针,立足萧山总部,不断开疆拓土,从横向做大、做强PTA和聚酯产业。

2006年11月,浙江逸盛第二套PTA装置建成投产。在宁波PTA项目接连获得成功后,经国家发改委的牵线搭桥,为振兴东北老工业基地,北上大连,与国有企业大化集团合资组建逸盛大化石化有限公司。

2007年12月,恒逸集团首次采取并购方式,以近7亿元的价格拍得原上海埃力生聚酯生产装置及相关资产,整合设立上海恒逸聚酯纤维有限公司,并于2008年5月顺利投产。

与此同时,恒逸集团为进一步做大总部经济,在杭州萧山临江工业园区先后设立浙江恒逸高新材料有限公司、浙江恒逸己内酰胺有限公司,着手筹建差别化纤维和己内酰胺两大项目。

正当恒逸人甩开膀子准备大干一场的时候,美国第四大投行雷曼兄弟于2008年9月15日宣告破产,美国次贷危机最终演变成全球金融危机,并迅速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。

作为受金融危机冲击最大行业中的一家企业,恒逸集团结合外部环境的变化和内部资源的禀赋情况,坚持"量入为出、有保有压"的原则,对既定项目分出轻重缓急,该快则快,该缓则缓,以提高投资的有效性。

"好风凭借力,送我上青云"。随着中国政府陆续出台"扩内需、促增长"的一系列利好政策,恒逸集团危中抓机,逆势而上,捷报频传:大连逸盛年产150万吨PTA装置于2009年4月顺利投产,上海聚酯涤纶短纤于2009年5月下线生产,临江高新年产40万吨差别化纤维生产线于2009年11月成功投产。

2009年12月,己内酰胺项目开工建设;2010年5月,南下海南洋浦,设立海南逸盛石化有限公司,建设年产210万吨PTA和100万吨聚酯瓶片项目;2011年6月,恒逸石化实现整体资产上市,成为当今中国PTA产能规模最大、PET产品类别最完整、产业链最具一体化的民营石化上市公司。

合作升级

与兴惠、荣盛"民民合作"取得的巨大成功,引起了国有企业"老大哥"中石化对恒逸这个民营企业"小弟弟"的关注和青睐。

2011年12月,由中石化巴陵分公司与恒逸石化股份公司各按50%比例联合组建的浙江巴陵恒逸己内酰胺有限责任公司正式成立。"巴陵恒逸"是中国石化与民营企业在己内酰胺领域合作成立的首个合资公司。

巴陵恒逸己内酰胺项目总投资36亿元,年产20万吨CPL,系目前全球单线产能最大的己内酰胺装置。该项目采用中石化自主知识产权,被列为杭州市政府与中石化"4+2"战略合作重点工程之一。

2012年8月,巴陵恒逸己内酰胺装置实现全线贯通。至此,恒逸在国内同行中形成了独一无二的"涤纶+锦纶"双轮产业链驱动模式。中国纺织工业联合会发来贺信,称赞该项目的建成投产是继大容量聚酯、PTA技术国产化后对中国化纤原料行业技术的又一重大贡献,对于解决中国长期制约锦纶行业发展的原料矛盾具有积极作用,对于进一步拓展产业规模,整合产业链一体化资源,打造具有国际影响力的大企业集团具有重大意义。

此后,一个更具国际意义与战略价值的产业版图正在悄然展开。2014年2月25日,恒逸实业(文莱)有限公司、香港天逸国际控股有限公司与有着雄厚文莱政府背景的达迈控股有限公司正式签署合资协议和股份认购协议,预算投资43.2亿美元在文莱大摩拉岛共同建设千万吨级炼油化工项目。这是中国民营企业迄今为止最大的海外投资项目,也是文莱建国以来最大的投资项目,受到中、文两国领导人的充分肯定。项目建成后,将打通上下游产业链,切实解决原料来源的瓶颈问题,为中国乃至世界能源化工产业发展作出积极贡献。

立足主业促转型,战略合作谋共赢。恒逸集团一路永争上游,敢于超越,以开路先锋的气势,布下了"背靠长三角、珠三角、环渤海湾,面向蔚蓝大海"的市场格局,实现了"跨地区、跨行业、跨所有制、跨国界"的四大跨越。今天,恒逸集团员工总数超过8000名,总资产达到350亿元(其中主业资产约占90%),旗下控(参)股企业50余家,拥有年产1300万吨PTA、250万吨PET、30万吨DTY和20万吨CPL的生产能力,与众多世界500强能源巨头建立了形式多样、内容丰富的战略合作关系。

尾声

40年风雨兼程,40年自强不息;40年与时俱进,40年创业创新。在浩瀚的历史长河中,40年只不过是短短的一瞬间,却足以改变许多人的命运,也足以成就一个美丽的梦想。恒逸由无到有、由小到大、由弱到强的嬗变历程,可谓是中国民营企业孕育、发展与壮大的一个缩影。

"'一脚不去,一脚不来',这是在我们萧山一带流传着的一句老话。我一直认为办厂做企业,需要有一颗脚踏实地、持之以恒的心。在向产业链上游拓展的'破冰'之旅中,每一次山重水复,每一次峰回路转,我都始终保持着永争上游的拼搏精神,感受着挑战自我的无比幸福。"回首恒逸创业创新的风雨历程,邱建林董事长的体会和感触尤为深刻。

恒道酬勤,逸志高远。掌声和荣誉,已经成为过去;光荣和梦想,始终激荡着每一名恒逸人的心。我们信仰,我们敬畏,我们谦卑,我们永远在路上。伴随着中华民族伟大复兴的坚实步伐,承载着对历史、对社会和对自身的责任,恒逸人从来没有像今天这样充满信心。

"建百年长青基业,立世界名企之林",新的壮志又在心中升起。秉承"恒其道,逸其志"的企业哲学,弘扬"永不止步,缔造辉煌"的企业精神,恒逸人满怀豪情地向着"国际一流的石化产业集团"的美好愿景奋力前行!