

赤天化集团:变边沿为前沿的进取之路

坐落在英雄赤水河畔的赤天化集团公司,不占天时不占地利。贵州边沿的地理环境使其上游原料天然气处于西南供气管网的末端,长期以来,赤天化都面临着“吃不饱”也“饿不死”的局面;而下游产品的输出又严重受制于交通,其销售成本比其他许多企业要高。然而,赤天化集团公司却充分利用后发优势,变边沿为前沿,相继获得“全国‘五一’劳动先进集体”、“全国优秀企业(金马奖)”、“全国用户满意企业”等省部级以上荣誉100多项。下属的上市公司——赤天化(600227.SH)的业绩和股价走势迭创新高。记者走进赤天化集团,探求奖牌背后的艰辛,感受英雄河畔的国企明星的魅力和精彩。

◎本报记者 邹陈东 李雁争

节能降耗,发展循环经济

记者在赤天化集团看到这样的规定:公司各单位办公室,下班后不关灯的,每盏罚款50元。这既体现出公司管理的严格,更是他们节约利用资源的一个侧影。赤天化公司以建立资源节约型、环境友好型社会为己任,高度重视节能、清洁生产,大力推进节能降耗,企业能耗等多项经济指标均处于同行业前列。

经过不断节能降耗改造,设备生产能力已从设计的年产30万吨合成氨、48万吨尿素,提升到42万吨合成氨、72万吨尿素。但是,经过近30年的运行,设备老化趋势已逐步显现。集团实施技术紧跟战略,紧紧瞄准当今世界技术前沿,推动技术进步,确保技术上领先,为节能降耗提供坚强的技术保障。2005年至2006

强化环保,塑造环境文化

通过循环经济的综合发展,企业的环保也上了新的台阶,如企业从赤水河取水的PH值为8.5,而排放的水PH值为7.3,接近中性水标准,成为全贵州省首家大型环保在线通过验收的企业。从高处俯瞰赤天化集团厂区,各种高塔、管道掩映在丛林中——在前两年,厂区的垂直覆盖率被覆盖率达到37.8%和67.3%。厂区道路绿树成荫,大型化肥企业成为名副其实的“花园式工厂”。

对厂区空气感受最深的也许是赤天化集团党委书记、董事长郑才友。每天早上6点钟起床在厂区跑步锻炼的习惯,他已经坚持了20多年。从赤水农村走进大学学堂,由一名技术员逐步成

发扬企业精神,注重人才培养

几十米高的合成塔高耸壮观,各种管道错落有致,中控室内密切监控着生产线一举一动的大型微机……在处处透着现代气息的贵州赤天化集团有限责任公司的厂区,留给记者印象最深刻的却是那些只有几平米见方的黑板报——在赤天化人的眼中,这是赤天化集团公司凝固的文化。在这里既有国际风云、国内时事,又有体育知识、名人轶事,小小的黑板报折射了赤天化人“自信、自强、求实、进取”的企业精神。

“深、严、细、实”的作风和对每个细节的严格把控,正是赤天化集团的管理精髓。依靠这种标准化管理,企业不仅取得了良好的经济效益,也成为贵州省第一家荣获国家AAAA级标准化良好行为确认的企业,同时还是西南地区大型化肥企业中第一家通过ISO9002质量管理体系认证的企业。赤天化集团党委还构建了“思想



做强化肥,发展化工

1974年,尚处在“十年动乱”中的贵州赤水第一次接触到了洋设备,由毛泽东主席亲自审批、周恩来总理亲自选定的13套大化肥装置之一落户在赤水河畔。这套从美国和荷兰引进的主体装置于1978年建成投产。自投产到2006年底,累计生产合成氨85031万吨,尿素1429.88万吨;累计实现利税28亿元,相当于国家投资的9倍。尿素销售占贵州省市场70%。

面对新一轮的发展机遇,赤天化提出“做强化肥、发展化工、整合资

源、共建和谐”的发展思路。在这种发展思路的指导下,赤天化充分利用当地丰富的竹资源和省内煤资源,变资源优势为经济优势,变政策优势为发展优势,形成以赤水天然气化工产业为基础,大力发展制浆造纸业和煤化工产业,完成集团从产品结构到产业结构调整的战略规划,实现“化肥、煤化工、纸业”三驾马车齐头并进、企业快速发展的目标。在不到三年时间里,公司总资产从2004年底的26亿元增至56亿元。

废水,公司实行“清污分流”,提高水的重复利用率,减少污水排放量;而在制浆过程中不可避免产生的竹屑、浆渣、污泥等固体废弃物,公司拟投资新建一台50t/h的循环流化床废渣炉及其相配套的输送系统,以减少固体废物排放;对于在制浆过程中产生的废液稀黑液,则通过稀黑液蒸发浓缩—浓黑液焚烧—绿液苛化—苛化白泥的煅烧回用,实现整个制浆蒸煮生产化学药品的封闭循环使用,达到废液的零排放。同时,纸浆项目带来的退耕还竹、还林政策,促使当地森林覆盖率上升,河流径流平均浊度下降,生态效益逐步显现。纸业项目带动当地农民扩大种植规模,每年可使农民人均增收数百元,促进了地方经济的发展。

年,公司先后对合成塔内件及配套设备、一段炉对流段高温盘管、尿素设备、凉水塔、空气压缩机,部分采用机械调速的大功率电机等进行改造。通过这些改造,2006年赤天化合成氨综合能耗进一步降低,节约能源折标煤9000多吨。

此外,赤天化还注意加大资源综合利用,倾力减少废气、废水、废渣、废液的排放。对于项目中产生的废气,公司采用国际先进臭气燃烧回收工艺,减少排放烟气中粉尘含量,对烟气进行多级处理,达到小于50mg/Nm³的世界先进水平。项目的实施不仅消除了大气污染,又回收了碱,同时产生的热量使碱炉的热效率提高,实现废物资源化 and 再生资源回收利用,达到了清洁生产的目的;对于

物。作为全国第一家经过国务院审批的竹浆林纸一体化项目,它不仅是科技含量高的现代化工业项目,也是一个生态建设项目。它的建设,对于调整我国造纸工业结构,提高我国造纸工业的技术和装备水平,将黔北地区丰富的竹资源转化为现实的经济和产业优势,发展区域性循环经济和促进地方经济发展,都具有十分重要的意义。除此之外,赤天化还与贵州宏福实业总公司联合投资32亿元建设天福公司,年产30万吨合成氨15万吨二甲醚煤化工项目进展顺利——该项目已经成为贵州省企业间真正以经济为纽带,实现强强联合、优势互补的发展项目。

我们就有核心竞争力。”郑才友告诉记者。人才是企业的第一资源。赤天化切实贯彻“尊重劳动、尊重人才、尊重知识、尊重创造”方针,努力营造人尽其才、人才辈出的良好环境,并且积极实施“三高复合”人才培养工程,努力为公司培养优秀的专业技术人才、管理人才和技能人才,努力创建学习型企业。

跨入二十一世纪,为寻求更大、更快的发展,赤天化集团的掌舵人郑才友为赤天化制定了中长期发展战略目标:抓住西部大开发和本世纪头二十年难得的发展机遇,努力实施“二次创业”。发展分两步走:到2010年,把赤天化建成以化肥、煤化工和纸业为主要支柱,多品种、跨行业、跨地区,企业资产规模达100亿,销售收入50亿的综合性大型企业集团;通过大力发展煤化工,到2020年,资产规模达200亿,销售收入100亿。

集团将成为上市公司的孵化器

——专访赤天化集团公司董事长、党委书记郑才友

◎本报记者 李雁争 邹陈东

“因为我不是一个合适做政府官员的人,我只会踏踏实实做企业。”郑才友与记者的开场白就是这样从“商而优则仕”话题开始的。

他把自己的一生都定位在了赤天化。他说:“我除了在家睡觉的时间外,其他时间都在考虑公司的事务,我不会让我的脑袋闲着。赤水所有娱乐场所我都没有去过,赤水所有的餐饮场所我也没有去过。”

记者面对这位按照法定年龄还有三年就要退休的国企领导人,竟然找不到丝毫颓废的感觉。偏僻的地理环境从来没有禁锢他的思想和作为,他任赤天化集团公司董事长期间,资产规模从20多亿元增长到50多亿元,实现了翻倍。在即将退休的三年时间里,他将带领赤天化再次实现翻倍,使资产规模增长到100亿元。



郑才友在考察竹浆林纸一体化项目原料基地

赤天化的设想是整体上市

记者:公司提出,到2010年,把赤天化打造成资产过百亿的综合性大型企业集团。制订这个目标的依据是什么?

郑才友:事实证明,在过去的两年半时间里,我们的资产规模已经翻倍了。如果我们在今后的三年时间里,再翻一番,资产规模过100亿不难。你也可以看到,我们的纸业公司今年投产;我们的天福煤化工2009年投产;金赤化工2010年投产,这些项目都可以扩大我们的资产规模。这3个项目的销售收入再加上公司现有的化肥业务,销售收入自然超过50亿元。而这3个项目,我认为肯定是肯定可以成功的。

记者:除了赤天化股份之外,集团的全资和控股子公司中,还有其他一些生产化肥的企业,这些资产以后将怎样处置?有关集团和股份公司的资产重组还有什么动作?

郑才友:集团现在还有三家生产复合肥、磷铵等非尿素产品的化肥企业,但是规模较小,它们的销售收入也仅3亿元多一点。我的计划是,它们能够发展起来,我就促使它们发展起来;发展不起来我就把它们整合掉。

记者:您怎么促使它们发展起来,要不要注入现有的股份公司里?

郑才友:我曾经有这样的想法,凡是做肥料的资产都放到股份公司去。现在,也没有丢掉这样的想法。但是前提是它们要先壮大,这需要时间来做大。

作为上市公司来讲,我们对投资者是非常负责的。我们1999年第一次融资,到今年第二次融资,间隔整整8年。为什么这么长时间呢?这也是我们的经营理念,要对投资者负责。怎么负责呢?就是要按照“成熟一个,注入一个”的原则来进行。为什么一定要等这个业务成熟以后,风险不大以后,我们才去做这个事情?包括集团现在这些小的化肥企业,为什么现在不能资产注入?就是因为现在它们的盈利状况还不是

很稳定,投资风险相对大些。

其实,我们所有投入上市公司的项目,都会先在集团公司进行孵化,孵化成熟以后,才会考虑注入上市公司。我们的做法应该说是非常符合监管部门和投资者的要求的。我们要为投资者谋取一个最好的回报,这也是我们庄严的承诺。尽量降低经营风险,把利润留给投资者。

记者:我看到集团选择化肥、煤化工和纸业作为支柱产业。其中的煤化工和纸业,与现有的支柱产业有什么相关性?

郑才友:公司现在做的化肥,是以化工生产为基础。现在所做的煤化工,同样也是属于化工生产,二者同属化工行业。因此,彼此间关联性很强。所以,我们并没有跨行业。

就纸业而言,我们是跨行业了。能够充分利用当地丰富的竹资源为企业产生效益,也是一种不错的选择。而且,由化工领域进入轻工领域,应该说是由难到易。目前,从我们纸业项目整个进展状况来看,非常让人满意,值得期待。今天我们纸业的老总跟我讲,东南亚一家大的纸浆企业至今仍想跟我们合作。过去我没有答应与他合资。于是他跑到全国各地考察了一番,看了在建的纸业项目和已建成的纸业项目,认为还是赤天化最好,他认为我们的管理最好,正式施工后的进度最快,所以想方设法要进来。这就是我们选择和建设项目的理由。

这是一个问题的两个方面,短期来看,可能会让我们的成本提高;但是长期来看,我们也受益更多。所以,我们不在乎,也不怕能源价格的市场化改革。因为我们的技术先进,目前已经接近世界上最先进的水平,如果气源充裕,我们还将加大对生产装置的技术改造。

记者:我国的石化行业已经在去年完全放开,连中石化这样的央企也曾把心中低成本化肥进入中国市场。赤天化有这样的担心?

郑才友:我不担心中东的对手。首先,大家只看到中东的原油成本低,每桶油不足10美元。其实它也要权衡,是生产尿素好,还是直接卖油好呢。现在国际油价已经很高了,已经大大超过70美元,所以我们是具有竞争力的。

其次,尿素产品的运输是个大问题。我打个比方,俄罗斯的天然气每立方米0.15元,是中国的五分之一。但是,如果俄罗斯的天然气生产成尿素运到贵州,它的成本和我们就差不多了,这就是豆腐盘成了肉价钱。国际化肥巨头进来,它也有一个成本问题。

第三是品牌认同问题。比如贵州的农民,他们只认“赤”牌尿素,其他的尿素进到贵州,农民心里就要打个问号。为什么呢?农民损失不起,一年的收成就这一次,他们买化肥慎之又慎,担心买到质量差的,这一年就没有收成了。所以,他习惯了“赤”牌肥料,他就始终用这个,对品牌的忠诚度很高。国际进口的尿素前几年还好,现在已经越来越少,仅存的一些牌子也越来越被边缘化。

这也是我们为什么要扩大化肥产能的原因。因为我们现有的产量跟不上农民的需求,现有的市场份额被其他品牌抢走了一些。所以,我不怕竞争,现在我们“赤”牌尿素比其他品牌一吨要贵30元至50元,还是不能满足目标用户的需求,这都是补洞啊。

记者:未来几年将是化肥行业重新洗牌的过程,赤天化在这样一个阶段有什么规划?

郑才友:我曾经想过并购的事,但是并购的效果不一定是很好,关键要看并购的对象。所以我最终还是放弃了很多目标。因为以前的老化工企业,首先设备老化;其次技术落后;第三人员众多,这也是国有企业的通病。如果我去并购这些企业,虽然我当时拿出的钱并不多,但是这三个问题以及其他一些我没有看到的问题,都不好解决,长期的运行成本非常高。曾经也有人劝过我,低成本,一、两个亿就把它们拿下,但我不会单纯为扩张而扩张。当然,如果有好的产品,很好的市场,潜在优势很突出,我也不排除并购一些企业。

能源这个问题,受到政策的制约。我相信随着改革的不断深入,能源价格的市场化,这些问题有可能得到解决。

政府为了保障农资价格稳定,准许化肥用气享受优惠价格,这就造成了化肥用气的供应跟不上。如果天然气价格完全接轨,我相信公司的天然气还是够用的。为什