

编者按：为庆祝改革开放40周年，今年3月以来，我市启动了“新安集团”杯纪念建德改革开放40周年征文活动，得到了全市各级各部门和社会各界的大力支持。截至7月底，共收到投稿143篇，充分反映了改革开放40年来，我市在经济、社会、政治、文化、生态文明建设方面取得的重大变化和显著成就。从即日起，本报将陆续刊登此次征文的获奖作品。

改革开放四十周年征文获奖作品选登

“绿色化学”的追梦者

(王伟 / 口述 许永良 / 整理)



王伟荣膺风云浙商称号

我老家在天津。上世纪五十年代中期，我父亲从官厅水库调往江南，随后又辗转至浙江建德，支援新安江水电站建设。数年后，我们举家跟随父亲来到新安江定居，成为建德人。1973年8月，我从浙江化工学院毕业后进入建德化工厂工作，从基层一线干起，先后任技术员、技术科长、副厂长、厂长、党委副书记。1989年7月，我被提拔为建德县经委副主任、党委委员；1990年5月调任工业局党委书记、局长；1992年8月返回新安集团，担任党委书记、董事长、总经理。

在新安集团奋斗数十年，我经历了企业从小到大、由弱变强的过程：两家只有几百人的县办小工厂联合后，发展成为有43家子公司、6000余员工、产值近百亿的上市公司；成为技术先进、管理科学、全球知名的世界一流企业。我亲身经历了新安集团发展过程的风风雨雨，见证了改革开放四十年来，企业深化改革所带来的丰硕成果。

深化改革：组建股份制集团公司

1990年金秋季节，时任化工部部长的顾秀莲，在新安江畔视察建德化工企业后连说了三个想不到：“想不到一个县有这么多家化工企业；想不到这里的化工产品门类这么齐全；想不到企业管理工作抓得这么好！”她建议说：“这么好的基础，应该向规模化、集团化方向发展。”顾秀莲的一席话，送到了我的心坎里。是啊，组建联合舰队，走规模化发展之路，才是建德化工发展的方向。

当时的建德化工厂效益非常好，但它是建立在计划经济时代的廉价电力和磷矿石基础上的，随着市场经济的不断完善，如果没有主导市场的新产品跟进，这种廉价的优势很快就会随着政策的调整而消失殆尽。而建德农药厂，当时已经开发出新一代除草剂——草甘膦，由于缺乏后续资金投入，一时难以为继，但产品市场潜力巨大。一家有充足的资金，却缺乏后续的当家产品；一家有好的产品，却缺乏继续投入的能力。“让他们优势互补，走到一起”是组建集团公司的思路。

1991年10月10日，以建德化工厂、建德农药厂两家县办企业为核心的股份有限公司挂牌成立。1992年，县委书记要我在工业局长和公司老总岗位作出选择，我想在化工行业干出一番大事业，实现“绿色化学”的梦想，毅然辞去县工业局长的职务，返回企业。1993年5月，我完成了企业的股份改造，成立了浙江新安化工集团股份有限公司，我担任党委书记、董事长、总经理。

科技创新：首创循环经济模式

四十多年前，我大学毕业后来到了建德化工厂。当时的建德化工厂，大烟囱上日夜燃烧，如同一个巨大的火炬。外行人认为是工业的壮观，内行人才知道是工业的无奈。当时我受命与同事组成技术攻关组，一年半建成了利用黄磷尾气回收生产甲酸的装置。利用尾气生产甲酸，变废为宝，这就是循环经济的雏型，从此开启了“绿色化学”之门。

1997年，新安集团的科技人员在草甘膦技术攻关中，发现生产过程原有的物料失去了平衡。我

在听取汇报后感到不是一个小问题，随即要求科技人员尽快弄清楚原因。通过技术人员的一系列攻关，这个物料找到了，它就是氯甲烷，而氯甲烷是有机硅生产的基础原料。经过试验和开发，集团最终成功将氯甲烷回收净化，用于合成有机硅单体，同时又将有机硅单体生产的副产品盐酸精制后用于草甘膦生产。就这样搭建了一座以“废气”发现利用为开端的物料循环的桥梁，首创了“循环经济”模式，为实现“绿色化学”梦想奠定了基础。而有机硅和草甘膦的互动又催生了一个大产业，给社会带来的成果是环境的改善，给企业带来的成果就是产品成本的降低，形成了极具竞争力的产业链。这种科研成果的产业化是企业科技创新、技术进步的成就。这一科研成果于2002年荣获国家科技进步二等奖。

时任浙江省委书记的习近平总书记，曾于2003年4月23日和2005年9月6日，先后两次来新安化工集团考察（后一次为专题考察）。在考察中，他对集团的发展模式给予了充分的肯定和高度评价。在听取我汇报集团首创的“循环经济”模式之后，习总书记高兴地说：“这个好，真正实现了变废为宝，这就是循环经济的具体表现，了不起！”

十年磨砺：新安股份成功上市

不知多少个日日夜夜，我在不断地思考，如何破解集团的难题和困境，实现历史性的跨越发展。企业要发展，必须有新项目的投入，投入需要资金，资金短缺是跨越发展的一大瓶颈。企业要真正实现华丽转身，就必须走上上市融资之路，就必须在资本市场有所作为。

1993年6月，我与同事冒着酷暑赶赴海口市，到新兴的资本市场——海南证券交易柜台寻找机会，但看后认为运作不规范败兴而归。同年7月，我们又上北京，申请由人民银行主办的法人股自动交易系统上市流通，一直到9月30日才取得通行证。孰料政策多变，国庆节后有关方面宣布停止新公司进入，我们很无助地被挡在门外。

1999年，新安集团又面临一个新的发展机遇，必须加紧上马万吨级的有机硅单体生产装置，如果行动迟缓，就会错失良机，因此融资问题迫在眉睫。这一年的下半年，我出差路经杭州，在省体改委得知，国家将开通绿色通道，支持高新技术企业优先上市。经过一轮又一轮的艰辛闯关，2001年9月6日，新安集团终于在上交所敲响了上市的锣声。新安股份挂牌上市后，先后成功融资12.6亿元，由此打通了迈向资本市场的坦途。

携手联合：做大做强企业集团

新安集团进入有机硅产业，始于1998年1月1日对开化合成材料总厂的吸收兼并。第二年，新安集团在新安江白南山建起万吨级装置，并将有机硅确立为继草甘膦之后的又一主导产品。开化合成材料总厂是开化的一家国有企业，当时苦于主要原料氯甲烷市场价格太高，无力发展，而且连年亏损。新安集团将回收的氯甲烷以低于市场价几乎一半的价格供应给他们，支持他们扩大产能。随着我对有机硅市场的深度研判，预测到了这个产品的发展前景，随后开始了与开化县进行战略合作的进程，最终开化县将开化合成材料总厂整体划给新安集团进行“资本置换”。接着新安集团投资开化合成材料总厂2个亿，将它的产能扩大到3万吨（现已扩大到5万吨）。合作初期，开化合成材料总厂年销售额就达到了3.6亿元，年上缴税收5000万元，实现了合作双赢。

我经常对同事们说，产业发展既要有前瞻性，又要善抓机遇，其中的关键是对未来市场的准确判断和把握。与镇江的合作便是如此。镇江江南化工厂是镇江市属的一家国有企业，年产草甘膦1.5万吨，在国内仅次于新安集团。由于外部行业走入低谷，内部经营理念、机制落后等等因素，使这家厂的运营陷入困境，资不抵债，影响了600余名职工

的生计。2003年，难撑危局的镇江江南化工厂的李总受政府之托，主动打电话向我求助，相约在江苏宜兴商谈联合之事。我当时预测，由于世界生物能源产业的兴起和粮食价格的上涨，世界种植业将会迎来大发展，不久的将来，国际市场对草甘膦的需求将大幅增长。后来形势的发展，证实了我的预测是准确的。

对镇江江南化工厂的兼并，我们采取了“低成本”进入的方式，即由新安集团投入400万元现金入股并控股江南化工厂，再投入部分流动资金恢复现有产能。同时投资4个亿，在镇江大港新区分二期建设年产5万吨的新厂。经过技术人员的日夜奋战，终于在2008年初建成投产。这一年上半年，国际市场草甘膦价格大幅上涨，每吨由原来的3万元上涨到10万元，我们在镇江的投入半年就收回了。兼并镇江江南化工厂后，对新安集团来说，整体实力得到了大幅提升，草甘膦的产能跃上了8万吨的新台阶，稳居亚洲第一、世界第二的地位。2008年，新安集团也获得了有史以来最好的业绩：收入突破70亿元、利润逾20亿元、上缴税收突破6亿元。

之后，新安集团又与跨国公司阿波罗迈图新材料公司达成了合作伙伴，双方成立了新安迈图公司，一期投资一亿美金，年产10万吨有机硅单体装置在建德马目开工，三年后建成投产。新安化工的有机硅产业，由此开创了进入国际先进行列的新纪元。

2013年10月28日晚，全球农化2013Agrow颁奖典礼在荷兰阿姆斯特丹举行，鉴于新安集团的创新能力和对全球产业发展做出的突出贡献，我作为新安集团董事长，荣幸地获得由Agrow颁发的“终身成就奖”。

绿色化学：不断践行社会责任

“绿色化学”是新安集团深植骨子里的基因，在五十多年的发展历程中，忠实履行社会责任，特别注重环保管理，积极回报社会，主要体现在六个方面：一是加大技术、资金的投入，在节能减排和环境改善上先人一步，取得了生产经营上的主动权，在环境保护方面卓有成效；二是投入巨资实现工厂的整体搬迁，将梅城的建德农药厂，新安江城区的化工二厂、有机硅厂、热电厂、新安物流和技术中心分别搬迁到马目园区，不但改善了城区环境，给城市发展留出空间，还加速了生产设备的更新换代，为实施“园区智能化”创造了条件；三是近十年来集团累计实现收入622.9亿元，实现利润40.6亿元，上缴各类税金25.9亿元，对国家的现代化建设作出了巨大贡献；四是集团员工从数百人增加到6000余人，对社会就业率提高作出较大的贡献；五是踊跃参与“爱心助学”“春风行动”、无偿献血等社会公益事业，公司与员工积极向社会捐助资金累计近5000万元，我还将政府奖励给我的奖金捐赠给建德市慈善总会，建立由我个人捐赠的“新安学子”奖学金，资助贫困学生，至今已累计捐赠300万元以上；六是员工的薪资收入逐步提高，福利待遇逐步改善。汶川特大地震后，公司首期出资300万元，建立员工子女助学基金，职工代表大会审议通过了《员工子女助学基金管理办法》，解决了工伤困难员工的后顾之忧，为稳定员工队伍，创建和谐社会作出了贡献。

从走出校门来到企业，我在新安集团工作了40余年，奋斗了一辈子。在这方“沃土”里，我追逐了事业的梦想，施展了自己的抱负，花费了毕生的心血。新安集团如今已经发展成为世界一流的知名企业，我由衷地感到幸福和自豪！由于年龄的原因，我从集团领导岗位上退了下来，但我对新安集团的感情是难以割舍的，我时刻关注公司的发展进程，殷切希望公司继续做大做强，永续发展，使这艘绿色的“航空母舰”乘风破浪，快速驶向深蓝色的海洋！（本文有删节）