

# 风正一帆悬

## ——中海化学辉煌 8 年推动海南工业经济发展纪实



装置区(局部)

海南省东方化工城，中海石油化学股份有限公司（中海化学）所在地。它西临浩瀚海洋，东接一马平川。富岛化工天然气化肥项目未落户之前，此地原为一片荒凉的沙滩。有人把《外婆的澎湖湾》的歌词进行了改编，用来形容这里的情形：“阳光，沙滩，海浪，仙人掌，还有一片老坟场”。

如今，这里早已不复当年的萧条景象。大道平整，碧草如茵，庞大的装置在成排的树木的簇拥中巍然屹立，走向复杂的管道与大大小小的容器盘绕在一起。当机器轰鸣时，尿素、甲醇、食品级二氧化碳、甲醛等产品从各个生产线上奔泻而出……不远处，便是八所港码头，那里舟楫往来终年不绝，热闹而繁忙，已经成为中海化学化肥及化工产品销往国内外的必由之路。

站在东方化工城前，笔者总是被眼前生机勃勃的景象所打动。高耸的管道，飘摇的蒸汽，奔忙的卡车，一切忙而不乱，组成一道独特的风景线。海南天然气化工从这里起步，由蹒跚走向了坚实，海洋和天空见证了勤奋的海油人为海南新型工业发展所付出的努力。

化肥(富岛二期)工程和投资额为 32.7 亿元的东方 1-1 气田项目。

在第一任总经理吴振芳的带领下，重组后的海洋石油富岛股份有限公司很快就体现出了优势，当年生产尿素 57 万吨，所产“富岛牌”大颗粒尿素迅速在国内市场占据了市场份额，远销美国、日本、韩国、澳大利亚等国，产销均创历史同期最好水平。2002 年，全年生产大颗粒尿素 59.3 万吨，创造了装置建成投产以来的最好纪录，产销率达至 98%，预计实现利润 1.7 亿元。

事实也证明了一切。2002 年 1 至 8 月份，中海化学的利润已突破 1 亿元，超过全年计划。在 2001—2003 年短短的三年里，海南的油气化工得到了超常的发展，迅速崛起成为海南的支柱产业。海南省有关部门负责人评价说，石油化工已与汽车制造、农副产品加工等，形成了海南新兴工业的脊梁。

中国海油东方化工城，扬帆起航了。

### 二、成长：稳健前行

2003 年 8 月，一个烈日炎炎似火烧的日子，杨业新风尘仆仆地赶赴海南，出任中海化学第二任“舵手”。

倘若人们内心深处还有记忆的话，便应该知道这一年的八月，非典的恐慌在大中国刚刚平息，海南作为少数几个没有发现非典病例的省份之一，一时被人誉为天堂。

可杨业新没时间享受天堂，沙滩、阳光、碧海和蓝天也在这一刻失去了诱惑。他知道，东方化工城内正车水马龙，人声鼎沸，富岛二期的建设进入最后攻坚阶段。

几乎没来得及休息调整，杨业新便投身到项目建设当中去。一个多月时间里，他不辞劳苦地奔波在工地上，率领广大干部职工进行试车和投产准备工作。在他的带动下，全国单套最大的尿素装置于提前两个月顺利生产出合格尿素。2005 年，有中国企业吉尼斯大全之称的中国企业新纪录(第十批)在北京揭晓，海油富岛二期化肥项目在国

内同类设备中投料试车时间最短、投资最少、建设周期最短、操作人员数量最少、达产最快等五项纪录当选。

同年 10 月 6 日，由中海石油化学有限公司投资兴建的年产 3 万吨甲醇项目建成投产。11 月 18 日，按照海南省政府做强做大东方化工城的战略和中国海洋石油总公司发展下游产业的战略，中海化学启动了 60 万吨甲醇项目，该项目无论在技术上还是在规模上，在国内都是一流的。

时至 2003 年年底，中海石油化学有限公司已经拥有多家控股下游项目，涉及大颗粒尿素、复合肥、产品运输、编织袋、绿色农业、港口装卸等等。一个主业突出、配套齐全、功能完备的天然气化工产业基地已然形成。

### 三、发展：推陈出新

(一)认识自我，改弦更张，提高自身竞争力

人的成长，必然伴随着人体自身机能的提高，企业发展也是如此。

作为完全市场化经营的化工企业，中海化学首先要面临来自国内外同行业的激烈竞争，而作为资源依托型企业，生存和发展深受资源制约，在能源日益短缺的今天，如果没有长远眼光和思维的创新，企业必然走进死胡同。以杨业新为首的公司领导班子深谙此理；改革创新是企业发展的灵魂，企业只有不断地挑战自我、超越自我，才能保持和再造发展优势。

2003 年，公司分别聘请中华咨询公司和美国杜邦安全管理专家作为顾问，对公司的运营管理和安全管理状况进行了诊断，在此基础上，2004 年地进行了一次“文化、组织、机制、人员”的变革。并按照“机构扁平高效，生产管理前移，全面梳理流程，发挥资源作用”的原则，梳理职能，确定管理模式，对公司的组织机构进行了一次重大的改革。

与其它企业的改革不同的是，公司此次改革的目的不是减员增效，而是主张改变思路，由减员增效走向合理调配资源，全面强化管理，用管理增效。他们改革的着眼点落在了规范内部运营机制，避免人力资源的浪费上。并通过企业发展和员工的合理配置解决了人力资源的低效和浪费问题。

改革给公司员工带来了巨大动力。这次改革构筑了利于人才成长、促使员工和企业互动、实现企业与员工共赢的机制。全体员工树立了新的观念：中海化学不仅是一个企业，更是每一位员工的富有挑战性的事业。有员工感慨：“白纸黑字签下了合同，压力就大了，今后只能靠真本事吃饭，如果再没有紧迫感，不及时提高自己，随时有被淘汰的可能。”

2004 年，公司经济效益进一步提高，全年共生产尿素 142.1 万吨，完成计划的 106.8%，一期生产 60.63 万吨，创历史新高；二期生产 81.47 万吨，投产当年超过年产 80 万吨的设计生产能力。全年实现利润总额 7.82 亿元，净利润 7.54 亿元。

2005 年公司完成了基础管理建设，2006 年 9 月 29 日，中海化学成功在香港联合交易所主板正式挂牌交易，当日便成为香港联交所第 1 大成交易、第 2 大成交易额的股票……

(二)应潮流而动，在调整战略的过程中完成思维的变革

杨业新意识到，改革只是完成内部调整和优化，使企业具备战斗的“体能”，而

要应对外界的竞争和变化，中海化学需要“思维”的变革。

刚刚进入化肥领域时间不久，杨业新就对行业现状和发展趋势有了深入的理解，也对化学公司的全市场化地位有了深刻的认识。他很快就意识到公司发展面临的资源瓶颈和政策机遇，在他的积极推动下公司的可持续发展的战略规划日渐清晰。

他提出了“内延式发展和外延式扩张”相结合的发展方针，制定了包括六大发展战略和五项发展原则在内的战略支撑体系。具体思路是利用国家产业政策调整和行业整合的契机，跳出海岛经济的池沼，寻求其他可依托的资源，建立几大有资源依托的生产基地，大力发展化肥化工产业，推动肥料集约化生产和施肥方式的改变，为社会主义新农村作贡献。

一系列成绩的重头戏，便是对几家地方国企的重组并购。

2005 年 4 月 16 日下午，中海石油与海南省国资委、省发展控股有限公司、省政府在海口市签署了八所港资产重组、洋浦电厂股权转让、海南 LNG(液化天然气)管线及配套电厂项目三项协议，三个项目总投资额达 84 亿元。

八所港是已有六十五年历史的老港，几十年来，八所港的几代人为海南省的经济建设做出了重要贡献。资产重组后，随着海南经济的快速发展和中海化学规模扩大，八所港难以达到市场对港口物流服务的要求。为此，中海化学对八所港的软、硬件设施进行改造，计划在 2009 年底前将八所港发展成为海南省集装卸、运输服务为一体的现代化西部工业大港。使其充分发挥公共港口功能，促进化工基地和地方经济的发展。

不负众望。重组后的八所港新公司全体员工在全公司范围内掀起第二次创业的新高潮，企业效益年年攀升。2007 年，八所港共完成吞吐量 546 万吨，实现营业收入 1.8 亿元，利润总额 3242 万元，省投资控股公司作为代表省政府出资的股东，实现了建港以来的第一次分红。

随后，中海化学重组了内蒙古天野化工，并很快使该企业扭亏为盈。至此，中海化学已拥有或控股 3 套大型化肥装置，2 套大型甲醇装置共 5 套大型化工生产装置，尿素的设计年产能达到 184 万吨，甲醇设计年产能 80 万吨。截至 2008 年初，ERP、煤化工等重大项目的实施和推进，进一步扩张了中海化学的产能，提升了化肥业务的营运水平，“打造一个具有国际竞争力的、中国最大的化肥生产运营和化工行业效益最优的资源转化型企业”的目标正逐步实现。

重组并购、新项目投产、H 股上市，中海化学一系列的成功令人目不暇接，它们象一串跳跃的音符，组合出了一曲动听的乐章。中海化学的以海南东方化工城为端点、辐射至全国的产业网络初具雏形。目前，公司正在逐步完成由快速发展到科学发展、稳健发展、安全发展的转变。

### 四、贡献：润物无声

(一)着眼于农业，以服务新农村建设为战略目标

许多人将企业发展的终极目的界定为追求利润的最大化，对此，中海化学有着不同的观念。

杨业新对中海化学的经营理念有这么一个概括：涉农企业在自身发展的同时，不但要承担经济责任，同时要承担起社会责任、环保责任，在为股东和投资人创造回报的同时，得为农业、农民贡献自身的价值，这对于一个

力图长远发展的大型企业是必要的。

承担社会责任和环保责任决不是空谈，自入驻海南以来，中海化学从高层到基层几经人事变动，可服务农业的责任感始终如一，他们用自己的实际行动践行着自己的承诺。

2006 年工作会上，杨业新更是要求公司全体干部员工跳出企业看行业，在思想上、责任上完成一次质的飞跃。他要求公司兼顾自身发展时必须重视社会责任和社会责任的担当。他提出了“突出化肥生产规模，重视农化服务，积极参与到国家倡导的科学施肥和建设社会主义新农村中去。在五年内发展成为规模化、现代化、对中国农业发展具有较大贡献的最大化肥生产运营商”的战略目标，要求公司积极探索国家倡导的化肥直供、科学施肥，使其与企业发展的理念融为一体。

将服务新农村定为公司的战略目标，这对中海化学来说，是一次伟大的、符合时代潮流的转变。它必将彻底改变企业的形象，全面提升企业的品位和境界。

关于这一转变，杨业新有一个朴实的解释：“如果你发展了，周边弱势群体还没发展，而你又是他们的基础上发展起来的，那这个社会还怎么和谐？”在这样的思想指引下，服务建设社会主义新农村建设的理念渗入到公司的每一项工作之中，成为公司的指导方针之一。

针对目前我国农村存在着较为严重的施肥不科学、浪费资源、破坏生态环境的状况，中海化学正通过政府引导、企业推行、农民参与，构建化肥科技研发体系、生产供应体系、示范推广体系、指导服务体系，逐步形成科学的施肥体系，努力推动农村循环经济的发展，推进社会主义新农村的建设。

2006 年 4 月，公司以“企业求发展，农民得实惠”为目标，在海南启动了化肥直供、测土配方施肥试点工作，就化肥直供一项，中海化学直接给海南农民让利就超过 5000 万元。接下来的几年里，公司相继在广西、吉林开展了此项工作，节能减排效果明显。

公司与海南省农业部门合作，先后在乐东、儋州、临高、琼海、万宁等县市选择了 5 块试验田进行重点作物的测土施肥效果验证和示范，示范作物平均节肥 20%，增产 17%。2008 年 3 月 2 日，公司在福山镇筹建的一块辣椒示范田喜获丰收。据悉，该示范田每亩肥料投资由原来的近千万元减少至 300 元，亩产则增产 500 公斤。

2008 年，中国南方大部分地区遭遇百年不遇暴雪灾害，海南“菜篮子”的作用将愈加重要，公司的化肥直供、测土配方施肥策略，

将对海南蔬菜增产、农民增收、确保全国蔬菜供应做出巨大的贡献。

此外，中海化学一贯秉承扶贫济困、关注民生的优良传统，从助学助教、抗灾救灾、扶贫、基础设施建设、就业等方面对地方政府和周边群众给予大力支持。截至 2007 年底，中海化学为海南省捐赠各类款项、物资及大规模利支农活动总值达 5619.86 万元，并为东方和周边贫困县市提供了 1100 多个就业机会，使公司周边地区农民尽快走上富裕之路。

(二)着眼于未来，继续走在海南工业经济的前列

目前，中国海油在海南天然气田开发即围绕天然气发展化工及发电产业，总投资已超过 300 亿元。崖城、东方和乐东三大天然气田的开发和西部输气管网的建设，为海南铺设了一条发展经济的高速公路，尤其是在海南西部形成了以东方化工城为先驱的产业链。中海化学在海南创造了一个令人骄傲的海油速度，天然气产业的产业链的延伸，是海南工业的新希望，是海南的新希望。

海南的经济底子薄，财力有限，但是旅游、环境资源得天独厚。纵观各国发展史，经济发展与环境保护相得益彰，寥寥无几。随着环保呼声越来越高，如何正确处理环境与发展之间的关系，已成为一门被广泛关注的课题。无疑，东方化工城的成功为该课题的研究提供了一个极好的标本。

中海化学的发展，也证明了海南省“不破坏资源、不污染环境、不降低水平重复建设前提下，走新型工业化道路”决策的正确性。现在，海南省以中海化学为蓝本，大力引进投资，国内大批的高效低耗的大型企业纷纷进驻海南西部工业走廊，洋浦、昌江、乐东、东方等工业基地迅速崛起，海南省工业产业集群正在形成，海南工业积弱的局面，将成为永久的历史。

海南在快速发展，中海化学在快速发展，东方化工城将随着一系列石油天然气化工、洁净煤项目上马，成为海南省工业经济的重要基地之一。中海化学将立足海南，着眼全国，为海南经济的腾飞作出更多更大的贡献。

从 2001 年到 2007 年，公司产量增长了 2.21 倍，总资产增长了 3.30 倍，销售收入增长了 8.41 倍，利润增长了 10.91 倍，海油的速度让人们感到惊喜，同时，也有人开始担忧：中海化学已经今非昔比，其产业和市场布局已经放眼全国，按这样的速度发展下去，昔日海南的骄傲能否继续留在海南？

对此，杨业新态度十分明确：“海油与海南有着不解之缘，中海化学已经扎根东方，不管发展到多大规模，总部都会注册在海南，东方化工城永远是中海化学最核心的部分，我们已经在东方勾画了更大的发展蓝图，中海化学将继续走在为海南新型工业经济发展的前沿”。



公司员工看望残疾人



花园式的生活区



鲜花簇拥的装置区



漂亮的办公楼

### 诞生：柳暗花明

中海化学的诞生并非一帆风顺，1995 年，中国海洋石油总公司(中海石油)为了开发东方 1-1 气田成立化肥项目办公室，1997 年成立化学公司筹建处。当年 2 月，中海石油开展前期准备工作，项目选址几经论证却难于确定，导致海油化肥项目迟迟不能上马。

而在海南东方市一隅，拥有全国第一套大颗粒尿素生产装置的海南富岛化工有限公司(海南富岛)刚刚投产，一方面因大颗粒尿素没有竞争对手，刚一问世就在市场上占尽先机；另一方面居高不下的财务成本压得富岛人不得喘息，公司已经无力挣脱。

海南省做强做大海南油气产业的想法，与中国海油发展下游产业的想法实际上不谋而合。如果双方能够实现强强联手，海南省天然气化肥项目的发展前途将不可估量。正如人们预期的一样，中央企业与地方企业的联姻正式进入议事日程。

1998 年 5 月 6 日，国务院召开常务会议，以国务院常务会议纪要的形式批准海洋天然气化肥项目启动，同时定址东方市。会议作出关于海南富岛和中海油化肥项目前途的决定：“把海南富岛交中海石油统一管理”。国务院的决定无疑给了双方一个千载难逢的契机。山重水复疑无路，柳暗花明又一村。

2001 年，在国务院的支持下，海南省委、省政府作出理性决策，将海南富岛的资产被整体出售给中国海油。1 月 13 日，中国海油将海南富岛并入中海化学，并随即启动了投资 26.8 亿元的海洋石油天然气



正在检修的作业人员