

上接 》01版

百年耀华： 一家民族玻璃企业的光荣与梦想

沐浴春风

十一届三中全会后，耀华落实各项政策拨乱反正。特别是改革开放的头4年，进行了多项技术改造，新建了浮法、钢化、铰膜、压延以及玻璃钢生产线。

1979年耀华建成“压延玻璃生产线”，1980年又从日本引进“对辊法”成型技术，生产水平迈上了一个新台阶。

到1981年，历经18个春秋，耀华先后完成了新“浮法工艺技术”的“实验室研究”“中间阶段”“工业性试验”等步骤，而且新工艺很快便正式通过了国家级技术鉴定并命名为“中国洛阳浮法”，成为与英国皮尔金顿、美国PPG齐名，世界公认的“三大浮法”工艺之一。

乘着高速发展的列车，耀华整体升级为浮法玻璃生产线。1986年被列为国家重点工程的450吨级厂内第一条浮法玻璃生产线建成投产，加上先后从国外引进了玻璃钢波纹(平)板生产线、玻璃钢型材生产线、不饱和聚酯树脂生产线、中空玻璃生产线、水平钢化玻璃生产线和真空溅射镀膜玻璃生产线，耀华实现了产量和质量的双飞跃。

至上世纪90年代，耀华逐步发展成为全国最大的玻璃生产企业，年创利税超亿元，主打的平板玻璃占全国总产量的十分之一，畅销海内外。这一时期，耀华获得多项行业及国家级荣誉称号，包括“全国建材行业先进(标兵)企业”“全国企业管理优秀奖”“全国设备管理优秀单位”“国家技术开发优秀成果奖”“七五技术改造管理先进单位”“全国思想政治工作优秀企业”以及“五一劳动奖状”等，1988年被国家列入全国经济效益高的500家大型企业。

在企业自身发展的同时，耀华为中国玻璃工业的发展输送了大批技术、管理人才和专业技术，为国家经济建设、为平板玻璃开辟国际市场做出了较大的贡献。在第五十届国际统计大会上，耀华被授予最高荣誉称号——“中国玻璃生产之王”。

随着经营日益进取，耀华也向着现代企业制度迈进。耀华进行了多轮市场化改革，企业从体制、市场、技术、资本等方面逐步成熟。1994年，在秦皇岛工厂的基础上，中国耀华玻璃集团公司组建完成。1996年，耀华携手渤铝公司、秦皇岛玻璃工业设计研究院、河北建投等多家单位正式成立秦皇岛耀华玻璃股份有限公司。当年6月，耀华玻璃在上交所主板正式挂牌上市。

上市给耀华生产建设事业带来了足量的资金支持。耀华产品应用范围由单一建筑用玻璃拓展到汽车、船舶、航空、化工、电子、医药、仪表等行业，成为当时国内平板玻璃生产规模最大的企业。主营的优质浮法平板玻璃、工业建筑技术玻璃、超硬高强度玻璃、新型功能性高分子材料、特殊性能玻璃制品、超高温耐火材料、钢化玻璃制品等系列百余种产品；“碲硅玻璃浮法生产技术”和“在线LOW-E玻璃生产技术”均达到了国际领先水平。

2002年，耀华牌玻璃被国家工商总局认定为“中国驰名商标”，之后又被国家质检总局评为首批国家免检产品、首批中国名牌产品。耀华同时拥有“三大金牌”，在整个玻璃行业是唯一的一家，其品牌价值达到巅峰。

但多年来连战连胜的业绩让耀华没能注意到玻璃行业竞争加剧已使市场环境发生变化，加上企业治理不规范、政企分离不彻底等问题未能有效解决，耀华连续两年出现亏损。2005年，耀华玻璃被ST处理。

2008年，世界金融危机使建材行业受到很大冲击。2011年6月，耀华从国有全资企业改制成为中外合资企业。此后3年都未召开党委会，党组织活动被弱化和边缘化。企业连续10多年没有召



耀华为中国玻璃工业的发展输送了大批技术、管理人才和专业技术，为国家经济建设、为平板玻璃开辟国际市场做出了较大的贡献。在第五十届国际统计大会上，耀华被授予最高荣誉称号——“中国玻璃生产之王”。

开职代会，人心愈发涣散。

2010年，耀华虽然丧失上市资格，但经济实体尚存，通过完善公司治理、调整经营策略，还有东山再起的可能。然而内外部多种原因造成的萎靡不振，使盛极一时的耀华玻璃经营状况继续恶化。在部分停产、环保整改、资金断链、员工纠纷等多重重压之下，享誉近百年的耀华还是“病”倒了。

重获新生

耄耋之年背上了“巨额亏损、巨额负债、巨额欠费”的沉重包袱，耀华步履蹒跚，陷入困境，几近崩溃。

2016年耀华账面资金只有几十万元，实际负债率高达130%，连续3年亏损，拖欠员工9个月工资和社保费用……“当时整个企业十分困难，职工对企业生存发展丧失信心，已经到了崩溃的边缘。”经历过这段痛苦岁月的职工回忆说，2016年耀华在册职工一半处于离岗放假状态，只领生活费，经常有职工到耀华和市里上访；在岗人员也是人浮于事，劳动生产率不及先进企业的一半。

为了保住这家老字号的民族企业，秦皇岛市政府与中国建材集团旗下凯盛科技签订耀华重组协议，把耀华重生的使命托付给了中国建材集团。

2016年6月16日，中国建材凯盛科技工作组进驻耀华，开始对耀华进行委托管理。据耀华原党委副书记、副总经理杨利民回忆，“工作组进驻后的第二天，就与地方相关部门联系，重新建立耀华党组织，加强党建工作。”一个月后，新的耀华党委、纪委、工会和各基层党组织相继建立，并将党的建设纳入了公司章程，明确了党委的领导核心作用。

健全机制后，凯盛科技工作组从破解历史遗留难题入手，筹集资金，先后解决了职工分流安置问题、剥离企业办

社会、降低资产负债率、资产确权、解决银行逾期贷款以及多年积累的涉诉案件等一系列难点问题。

其中冗员问题一直是制约耀华发展的顽疾，也是几任领导班子都不愿捅的“马蜂窝”。可是不捅这个“马蜂窝”，耀华的处僵治困工作就难以展开。为此，在制订职工分流安置方案时，凯盛工作组以“依法合规，绝不拖欠职工费用”为准则，配套鼓励先行政策和劳动补偿等办法，让“离厂的职工安心，留岗的职工放心”。同时，发挥党组织的战斗堡垒作用，引导职工支持企业改革。“党委委员分工负责接待职

工来访，一周时间里就接待职工来访500多人次。”

在此期间，耀华党委每天都要召开一次党委会沟通情况，通报进展，研究需要解决的相关问题，让无情减员变为了有情操作。经过耐心细致的工作，2016年底，耀华减员1992人，占在册人员的近60%，机构也由原来的18个精简到9个。减员期间没有出现越级群访、闹访事件，确保了企业和社会的稳定，为企业进一步改善生产经营凝聚了人心。

优化产品结构、



加大环保投入、完善管理机制，是凯盛工作组给耀华开出的又一剂“药方”。按照中国建材集团的营销集中、采购集中、财务集中、技术集中、投资集中“五集中”理念，耀华先后开展一系列改革。

在凯盛科技的支持下，耀华先后投资建设脱硫脱硝除尘环保设备，并新增备用系统。环保治理设施投入运行后，2019年全部生产线实现超低排放，在平板玻璃行业处于领先水平。

依托凯盛科技强大的技术资源，耀华走上了高端化路线，建设了国内第一条5200mm板宽薄玻璃生产线，也是在国内首次采用“宽板等速”先进技术。这种薄玻璃已成功进入汽车玻璃、电子玻璃和光伏玻璃市场。

在采购环节，耀华曾因生产困难一度失去供应商信任，随着扭亏为盈，耀华已重新赢得供应体系信任，实现了供应商“一用多备”的结构。在销售终端，以前耀华80%的销售品种是普通玻璃，现在高端玻璃和产业玻璃已经占到50%以上，不仅提升了客户忠诚度，还扩大了销售业务范围，市场也在向沿海地区延伸。

改革措施落地见效，“五集中”让耀华管理、生产队伍更加精炼，盈利能力迅速提升。2020年6月30日，耀华完成重组正式加入中国建材凯盛科技。

2021年，耀华经营性利润大幅增长，创近年来最好成绩。耀华还时隔33年再次荣获全国五一劳动奖状殊荣。其践行“材料创造美好世界”的企业使命、“创新、绩效、和谐、责任”

的核心价值观，营造“快乐工作、幸福生活，让员工与企业共同成长”的人文环境，职工收入连续6年增长，2021年比2015年增长142%，员工实现了脸上有微笑、心里有归属、奋斗有力量。

中国工程院院士、中国建材集团总工程师、凯盛科技董事长彭寿在耀华2022年工作会议上说，耀华这5年来取得的成绩，是落实中国建材集团和凯盛科技精细化管理的结果，是班子齐心协力、干部员工团结奋斗的结果。凯盛科技因玻璃而生，耀华因玻璃而成长，玻璃是大家共同的一面旗帜。今后，耀华要落实国家对玻璃行业工作的最新部署，落实集团的最新要求，坚守主业做好高端产业，努力向更高端、更精细、更环保、更有竞争力的玻璃转型。

今年，耀华正积极推进退城进园工程。在秦皇岛开发区东区，打造全新的耀华高新技术产业园，加快转型升级，形成高质量发展新态势。

中国建材集团党委书记、董事长周育先指出，耀华是中国玻璃工业的摇篮，代表了民族工业的发展。近年来，通过转型升级，百年企业重新焕发出生机和活力，成为央地合作的典范。

如今，已经风雨兼程100年的耀华，正在步入良性发展的快车道。

站在新的百年起点，耀华在中国建材集团“4335”指导原则的引领下，正在落实中国建材凯盛科技集团玻璃新材料“3+1”战略布局，做优浮法玻璃，做强碲硅玻璃，做精深加工玻璃，创新

特色产品，聚焦优质浮法玻璃和特种玻璃的研发与生产，拓宽汽车玻璃原片、家电玻璃、碲硅系列玻璃产品，开发光致变色玻璃和碲化碲发电玻璃配套基片，进一步加快转型升级步伐，打造行业一流的玻璃材料供应商。[E]