

大道远行

——澄星，中国民营化工之星



朱建华

澄星集团汉邦（江阴）石化有限公司PTA一期装置鸟瞰

1984年初春，一场瑞雪悄然落在了尚未解冻的北京中南海的湖面上，一位已经开始全面设计中国改革蓝图的世纪老人目光炯炯，表情凝重，在一份文件上画了一个圈并郑重写下自己的名字。数天后，中共中央、国务院转发农牧渔业部《关于开创社队企业新局面的报告》并发出通知，同意《报告》提出的将社队企业名称改为乡镇企业的建议，强调指出：发展多种经营，是我国实现农业现代化必须始终坚持

的战略方针；乡镇企业是多种经营的重要组成部分，是国家财政收入的新的重要来源；乡镇企业已成为国民经济的一支重要力量……

就是这一年岁末，地处长江岸边苏南乡镇企业发源地的无锡市江阴县要塞镇澄南村，一块书写着“澄南化工厂”的一间旧仓库的门框旁边。

三十个春秋转瞬即逝。滚滚长江奔流

不息，当年的澄南化工厂已更名为江阴澄星实业集团有限公司，这支在中国改革开放春雷中诞生的民营企业军团，以中华复兴为己任，在市场经济商战中杀开一条血路，专注于化工研发、生产和经营，产品销售覆盖全球70多个国家和地区，开辟建设了磷化工、石油化工、煤化工等多个产业园区，2013年营业收入达408.42亿元，以连续12年定格中国企业500强的惊天巨变，令世界同行瞩目。



澄星集团钦州磷化工产业基地项目签约仪式

世纪出征：中国磷化工之星的跨越崛起

20世纪80年代的第四个年头，澄南村党支部决定，聘用本县长寿化工厂原副厂长已辞职回乡摆地摊卖西瓜的李兴来澄南村开办化工厂。村里在原村办冷轧带钢厂划出一块空地，由李兴领着12位农民兄弟盖了3间约150平方米石棉瓦简易仓库厂房，委托村办第二起重运输机械厂加工了一套土法生产五氧化二磷的简陋设备，造价3.8万元，作为账上欠款，立下借据，日后偿还。

谁料，小小村办厂刚开张就遭遇灭顶之灾，这一年，黄磷主要产地云贵川一带，因缺水缺电，许多工厂处于停产或半停产状态，黄磷奇缺，而有无原料便成了决定工厂能否生存的主要因素。为寻找生产原料，李兴带着几名员工，在云贵川鄂奔走43天，最终从贵州遵义黄磷厂求到50吨黄磷，才解了燃眉之急，使工厂起死回生。

1985年，与上海牙膏厂合作，成为了国家金牌产品上海“美加净”牙膏的磷酸氢钙专一供应商，迈开了澄星早期发展的重要一步。

1990年，天津化工进出口公司接下大连外贸订货的120吨磷酸三钠外贸业务。“澄星”磷酸盐产品第一次走出国门，为企业走向世界开了一个好头。

1991年12月18日，李兴组建的磷酸散出口基地破土动工，建成了具有5000吨储存能力的2万吨级散装磷酸出口码头。1992年3月13日，中国第一艘散装磷酸在江阴黄田港起航，标志着我国散装磷酸出口实现了“零”的突破。

1997年4月10日，澄星集团租赁国营江苏连云港锦屏化工厂组建的“江苏澄星磷化工集团磷酸一分厂”挂牌运营，使一家濒临倒闭的国有企业再度兴旺，获得了很好的经济效益，由此开始了盘活社会存量资产、实现企业裂变发展之路。1998年12月5日，澄星借壳上市，“澄星股份”亮相上交所，澄星从此令资本市场瞩目。

三十年烟云，三十年风雨，中国磷化工之星究竟开辟了一条怎样的成功之路？

——新品叠现，创优争先，人无我有，人新我特。澄星始终坚持开发新品引领市场。1993年，全国民营企业第一条万吨级三聚磷酸钠生产线在澄星建成投产；1994年，全国第一条万吨级牙膏级磷酸氢钙生产线在澄星试车成功；2005年，澄星24万吨特种磷酸装置建成投产，澄星由此成为亚洲最大的热法磷酸生产基地；2007年，澄星经审核通过成为国内首家拥有出口卫生注册资质的食品级磷酸生产企业；伴随着澄星新品的不断出现，澄星成为了云南白药、娃哈哈等一大批国内知名品牌的重要供应商……

——适应、加盟、融合，搭乘跨国公司列车遨游世界，成为跨国公司产业链上的一环。1997年，澄星通过可口可乐公司供应商资格认证，成为“可口可乐”饮料中国磷酸的顶级供应商，站到了市场竞争的一个新的制高点上；1998年6月28日，美国高露洁公司授予澄星“优先供应商”称号，全球几十家分公司全部使用澄星产品。甘愿吃亏，讲求规则，金融危机时，面对泰国一家客户，李兴宁可自己亏本，也不让对方断货；在国外花几十万美金购买产品责任险服务客户。澄星的用户至上精神在跨国公司中传为佳话。

——打造“矿、电、磷一体化”产业链，提高澄星竞争力。2002年，澄星股份收购云南弥勒磷电公司55%股权，拉开了李兴在云南红河州弥勒县实施“矿、电、磷一体化”产业发展构想的序幕。2004年5月9日，澄星云南宣威矿、电、磷一体化项目开工建设。2007年6月8日，由澄星投资的云南雷打滩水电站三台机组全部投入运转。澄星已拥有储量丰富的磷矿资源并成功开采和自我供给。至此，澄星在云南30多亿元的投资结出了丰硕成果：宣威磷电15万千瓦的热电厂、8万吨的黄磷厂建成投产。弥勒雷打滩水电站总装机容量10.8万千瓦的3台机组和6万吨的黄磷厂也投入运行。标志着李兴的产业链战略完全实现。

——掀起包装物流革命，实现降本增效。2005年，澄星首创的黄磷铁路自备罐车和黄磷“集装罐”获铁道部批准投入运营，为我国化工产品运输闯出了一条新路。至2008年，已拥有156辆黄磷铁路自备罐车和3300多个黄磷“集装罐”，具备了一年可装运12万吨黄磷的运输能力。2010年4月21日，澄星租用改装的华东808黄磷罐专用海轮投入广西防城港至江苏大丰港运输，创造了海运船运黄磷第一船的历史。2010年11月，澄星购买第一艘万吨级自备黄磷专用运输船舶“澄星1号”，至此，从采矿到炼黄磷再到加工磷系列产品，进而将成品运销世界各地，自产、自营、自运，形成了全球独一无二的磷化工产业链及运输链。

——环境保护优先，保护美丽家园，始终当好清洁生产排头兵。从磷酸生产余热副产蒸汽全面替代电厂燃煤供热到余热再利用发电，从中水回用减少排放到实现废水零排放。李兴痛下决心，投资6.6亿元，对黄磷生产排出的尾气进行净化综合治理，对黄磷生产过程中的资源进行综合利用，奏出了环境保护、循环经济的时代最强音！

2012年8月16日，澄星钦州磷化工产业基地项目在广西钦州签约。合约要求，澄星集团将在钦州打造全国最大的精细磷化工基地，项目一期投资15亿元，总投资计划50亿元，这一项目的实施是澄星进一步在全国范围内整合磷化工资源的重大行动，也是澄星审时度势的一次战略性产业大转移……

中国磷化工之星，已在廖廓江天冉冉升起！

转型升级：磷化工之王的蝶变之旅

以磷为主，同心多圆，环状发展，向高向深，两头延伸……

已成为中国磷化工之王的李兴，并没有停下前行的脚步，而是转型升级向更高层次的石化工业迈进。

澄星的主业是磷化工，与磷化工产业配套的包装材料是聚酯。李兴从有关信息资料中获悉，美国杜邦公司的聚酯生产NG3新工艺是代表当今世界聚酯生产的尖端技术，具有工艺新、投资省、消耗低、品质优等特点。谁从杜邦引进这项世界最先进技术，谁就掌握了中国聚酯生产技术的最高水平，就好比在摘取那颗璀璨夺目的皇冠之顶的明珠。

李兴怀着志在必得之意飞往大洋彼岸，在老朋友高露洁公司的采购副总裁布鲁斯·弗莱门先生的帮助下，2002年5月19日，杜邦

公司向澄星技术转让年产21万吨NG3瓶级聚酯切片装置合作意向协议签字仪式在美国威明顿举行。尘封已久的大门，终于被一位中国民营企业企业家有力的双手推开了！

2005年4月28日，牵动世界目光的澄星世界级21万吨/年瓶级聚酯切片工程一次试车成功！这套创造了世界单套生产规模最大的装置在中国澄星的建成，标志着中国瓶级聚酯工艺技术向前发展又推进了坚实的一步。

根据澄星“向高向深，两头延伸”战略，李兴决定向聚酯上游PTA挺进。

2007年11月16日，澄星旗下汉邦（江阴）石化有限公司年产60万吨PTA项目奠基暨开工典礼在江阴临港经济开发区石庄园区隆重举行。全国人大常委会副委员长顾秀莲与全国政协常委、中国石油和化学工业协会

会长李勇武从北京专程赶来为项目奠基助威。此项目总投资约27.7亿元，引进美国杜邦威明顿公司的PTA技术专利和工艺，投产后可实现销售收入60多亿元。

这期间，曾出现资金短缺陷入困境，李兴也在重压之下因病倒下，终在无锡市领导鼎力支持下使项目化险为夷。

伴随着PTA主体装置的安装，投资4亿多元收购园区旁已建成的热电厂，投资2.2亿元建设日产万吨的污水处理厂，投资5000万元自建10万吨级自来水厂，投资4亿元建设24万立方米储罐等项目配套工程也在全力加速推进。在PTA市场极度低迷中，李兴善抓市场规律，反其道而为之，澄星当年净赚12亿元。

澄星的第一艘石化航母，已鸣笛起航驶向风涛激荡的市场海洋……

梦想起航：千亿级石化产业的世纪进发

一切皆缘于那个令人心驰神往的石化梦。

早在2005年8月，李兴登上祖国宝岛台湾造访台塑石化城时，向陪同人员发出这样的感慨：“中国人也能搞起这么大的石化城，让人感到很自豪，王永庆先生69岁决策，88岁建成千亿级石化产业，我也要用时19年，在祖国大陆实现民营企业的千亿级石化梦……”

李兴，这个在中华复兴之路上的逐梦人，从此便开始了千亿级石化企业的世纪进发。

江阴澄星汉邦石化PTA二期就是为实现这个“千亿级石化梦”打响的又一个漂亮仗。充分利用一期的配套设施，增产不增地，增产不增污，增产增效。

PTA二期总投资65亿元，建成的却是一条年产220万吨的技术最先进的单套规模世界最大的PTA生产线。为减少环保压力，澄星与英威达一起攻关减少排污量，采用中水回用，循环经济综合利用，使污水排放量下降70%，每吨产品排放污水比原来下降了三分之二。由于可与一期配套设施共用，建设成本也大幅下降，二期吨成本投资不到一期吨成本投资的三分之一，降低近3.5倍，总规模可达年产280万吨，实际可生产300万吨，新工艺运营成本也比原来每

吨降低20美元，达到同行业国际先进水平，创造了新的比较优势与竞争力。此装置2013年12月5日开工建设，计划2015年10月投入试生产。

与央企强强联合是李兴实现“千亿石化梦”迈出的第二步。该央企在石化领域正谋求做强做大的千亿目标，与李兴正好不谋而合。这家央企的聚酯装置目标产能300万吨，PTA用量达260万吨。澄星的聚酯产能扩大到100万吨/年，PTA扩大到300万吨，双方共同推进上下游产业链，便可形成700亿销售规模。

八十年代看深圳，九十年代看浦东，新世纪看滨海的召唤让李兴等人驻足天津。被誉为“中国经济的第三增长极”的天津滨海新区南港工业区最终成为了李兴“石化梦”的理想之地。

2013年7月16号，天津市委副书记、市长黄兴国，市委常委、常务副市长崔津渡，副市长、滨海新区管委会主任宗国英等在天津迎宾馆会见了李兴一行。谈话从原定的半小时延长至一小时。当日，双方签署了总投资达305亿元的600万吨重油深加工项目合作框架协议。此大石化项目计划2015年底或2016年初开工，48个月建成，2024年12月1日时澄星40岁，千亿石化企业建成，那一年李兴正好72岁……

崛起东方：中国民营经济的“澄星样本”

风雨兼程三十年，沧桑正道成正果。

回首创业之路，李兴发自肺腑的回答是：“澄星之所以有今天的成功，皆因有党的改革开放的好政策！”

澄星的成功，首先是战略创新、经营创新、管理创新的成功。“生来奔走万山中，踏尽崎岖路自通”是李兴的座右铭，也是澄星人的不懈追求。

“人生自有三件宝，谦虚、勤奋、讲厚道；人生自有三暗礁，缺德、失信、加骄傲”，这便是李兴的人生哲学。

李兴的总裁经是“一二三四五六七”：一是要有一个乐观向上、坚定不移的信念；二

要有“两自”精神，要有自信心，更要有自知之明；三是树立强烈的效益意识、市场意识和人才意识；四是要具备政治、经济、文化、法制“四个头脑”；五是要懂“五情”：懂上情、懂下情、懂行情、懂账情、懂人情；六是要妥善处理好前后、左右、上下之间六个方面的关系；七是要做到聪明、精明、高明、开明、文明，困难时看到光明，吃了亏要心知肚明。

我们似乎能够从李兴妙语中洞察出中国民营经济成功的奥秘：一个民营企业，早期村办厂时缺少研制新产品的能力，就靠“五借四联”：借技术、借人才、借经验、借资金、借

信息；资源产区联原料、科技院校联技术、商贸部门联销售、国有大厂联产品；计划经济是权力经济，市场经济是规律经济，中国特色社会主义经济就是权力加规律。因此，一个成功的企业家一定要找市长、省长，当然更要找市场。用开发新品快速占领市场，产品升级避开恶性竞争。不打大路货产品的肉搏战，不搞打一枪换一个地方的游击战；专打高新技术产品的攻坚战，坚持系列产品的阵地战；开始以人治厂，后来以法治厂，现在以文治厂；我们要品种立厂、科技兴厂、机制活厂、制度治厂、经营富厂、人才保厂；澄星的用人观是“三讲三不讲”：讲能力不讲学历，讲水平不讲文凭，讲本领不讲年龄。不讲过程讲结果，不承认苦劳，只承认功劳；发现机遇靠敏锐的眼光，把握机遇靠智慧和谋略，实践机遇靠才能和勇气；引进外资企业是培育的“草根经济”，发展民族工业是营造的“树根经济”。一个成功的企业家在国内称王称霸不算英雄，到国际市场上展现风采才是豪杰；今天的第一不稀奇，后天的第一才有意义……

澄星改革发展三十年，是中国改革开放三十年民营经济改革发展的缩影。

澄星改革发展之道，是改革开放中国民营经济蓬勃发展的成功之道。

大道远行，澄星璀璨！



汉邦（江阴）石化有限公司 220万吨/年精对苯二甲酸（PTA）二期技改扩能项目 开工典礼

2013年11月16日

奠基

江阴市领导为位于江阴临港新城新材料产业园的PTA二期项目开工奠基（右三为澄星集团董事长兼总裁李兴）