

第一时间的深度 事实背后的事实

壮阔东方潮 奋进新时代 ——庆祝改革开放40周年

柏乡粮库主任尚金锁：搞改革，一定要真刀真枪干



[人物名片]

尚金锁 柏乡粮库主任。任职30余年来，他改革粮库管理经营体制，建立现代企业制度，在粮食经营、管理和科学保粮等方面创下10项全国之最，柏乡粮库被誉为全国粮食系统的一面旗帜。曾荣获全国劳动模范、全国优秀党务工作者、全国道德模范等荣誉。

创业者访谈录③

记者 闫立军 邢云

1974年，尚金锁到柏乡粮库工作，粮库只有4亩地、6名员工、仓容90多万斤，是全省最小的基层粮站。1987年，尚金锁被任命为粮库主任。至2017年，柏乡粮库仓容量增长62倍，利润增长123倍，销售收入增长218倍，发展为全国同级别中最大的粮库。

忍得住痛，改革才能迈开第一步

记者：在柏乡粮库，您最初的岗位是会计。为什么要主动提出转岗去当保管？尚金锁：我挨过饿。在我眼里，粮食保管比天还大。柏乡粮库因保管不到位，一直评不上“四无（无虫、无霉、无鼠雀、无事故）粮库”，而这四项指标是一个粮库生存发展的最基本条件。我要去试试。经过6年记录，我绘制出一张粮食保管一年早知道示意图，至今，这张图仍适用于长城以南、黄河以北的广大粮食企业。记者：同样的岗位，您和别人干出了不一样的结果。关键在哪儿？尚金锁：首先是人，思想观念上有问题。有些员工觉得自己是国有身份，我们是国有粮库，经营的是国家战略物资，端的是铁饭碗、吃的是政策饭，粮库好坏跟自己没关系。当时柏乡粮库奉行的是保粮战略，没有市场观念，更谈不上经营。还有体制机制上的问题。记者：所以您当时就想到了改革。尚金锁：其实，相比其他行业而言，国有粮食企业改革启动较晚。1993年，粮食销售市场放开，这意味着既要承担起为国保粮的重任，又要经营好商品粮。之前我们已经意识到，不改革就是死路一条。不改革，就会被时代抛弃。所以我们就先迈了一步，1991年启动了改革。

记者：提前一步跳进了市场。从哪儿开始的？尚金锁：先是给自己断奶，坚决不向国家报一分钱经营性亏损挂账，这就等于断了自己的后路。我们向自己挥出三板斧：第一斧，机构重组。除保留必要的仓储、财务、后勤、办公室人员外，设立了7个收储公司，成立业务部、信息部，单独核算，工效挂钩。第二斧，人事制度。职工实行全员合同制，干部实行竞争上岗。如果经营管理不善，该免职就免职。第三斧，分配制度。实行效益工资，奖励罚懒，多劳多得。我们又将经营与奖金挂钩，激励业务人员到外地联系客户，开辟市场。记者：这么大的力度，职工们能接受吗？尚金锁：开始阻力不小。尤其是分配制度改革，有人就明确反对。为啥？改革前，无论业绩如何，工龄长的员工比工龄短的挣得多。他们担心收入减少。咋办？我们反复做老员工的思想工作，最后采取了一个折中的办法：档案工资和效益工资各占一半，试行半年。结果半年下来，收入都增加了。员工们都说改革好，一个个主动要求实行效益工资。记者：大家认同了改革的方向。尚金锁：的确。实行竞争上岗，末位淘汰。变农村包产到户为企业包工到人。系列改革在柏粮形成了改革戏必须大家唱的共识和氛围，闯出了一条新路、好路。改革当年，经营猛增，当年实现盈利。我们总结了5句话：信息灵、决策准、行动快、信誉好、防风险。经营粮食，经营的是信息，而经营信息就要立足预测。我们把市场信息情报部改为市场分析预测部，收集市场信息的同时，还收集国家政策、气象以及突发事件等信息，综合判断未来一个时段的市场行情变化。而且，柏乡粮库还建立了由国家有关部委到基层库站的纵向信息网，以及包括300多家客户在内的横向信息网，有网为王，企业发展有了强力支撑。记者：行至今日，您如何看待当年那三板斧？尚金锁：背水一战，忍得住痛，才能迈开第一步。

回过头看，我们前进的每一步，都是打破思想禁锢的过程。没有思想大解放，就不会有改革大突破。而且，解放思想不仅是认识问题，也是实践问题。通过实践中的积极变化，柏粮逐步凝聚了共识，抱定改革工作一盘棋思想。得益于改革，柏乡粮库连续31年盈利上台阶，人均创利、人均粮食经营、吨经营量费用开支等3项主要经济指标连续21年在全国同行业名列前茅，在粮食经营、管理和科学保粮等方面创下10项全国之最。

扑下身子，改革者必须身体力行

记者：粮食领域改革也经历了一个渐进的过程。2004年国家粮食市场全面放开，柏粮又采取了怎样的举措？尚金锁：我们的改革也有了新方向，就是建立现代企业。2006年，我们顺应国内粮食市场化、产业化、国际化大趋势，建立了河北柏粮集团，要打造一个集粮食仓储、贸易为一体的集团公司。记者：同时要建立现代企业制度。尚金锁：对。我们构建了一个生成机制：从行为规范到思想自觉。就是建立健全严格的现代企业管理制度，不仅包括工作规范、生产规范，而且包括职业道德、社会公德的一些内容，以此规范员工的行为，并逐步使员工从行为规范走向思想自觉。记者：这是个系统性的设想，怎么保证实现？尚金锁：改革者必须身体力行。从定方案，到落实，领导就要冲在前面。柏粮的改革成效，是教出来的，管出来的，更是带出来的。制度面前人人平等，领导者率先垂范。凡是要求员工做到的，领导者首先要做到。凡是要求员工不做的，领导坚决不做，并制定了相应的奖惩条例，同样的事，领导者犯了加重处罚。把每个细节都制度化，考核评价到每个环节、每个人。记者：细致到什么程度？尚金锁：一举手一投足，应该怎么做，不可以怎么样做，违反了怎么处理，都规定得清清楚楚，有很强的可操作性。比如，我们每年经营粮食数亿斤，麻袋口绳用红、蓝、黑三种颜色的不同组合方式分别标识几个经营组，标出每个经营组的每个人。如果某一麻袋粮食出了问题，根据口绳颜色标记，马上就能查出谁验质，谁过称，谁标包，谁出库，谁上站，谁押车，赏罚严明。粮库每年都要组织培训，坚决做到严、

细、认真。正是不断完善制度设计，持之以恒地教、管、带，才有了柏粮今天的改革成效。

记者：为什么要这么细致？尚金锁：改革开放就好像打开一扇窗，新鲜的空气进来了，同时也可能飞进来苍蝇。

这需要从制度到文化各个层面做好准备。正是依靠这些，柏粮才树立起响当当的诚信金字招牌。最终做到了对国家、农民、客户、职工、银行五讲诚信，让我们收购有粮源、贷款有支持、销售有市场。这就是诚信的力量。

记者：柏粮是有着诚信传统的，改革对这一传统有影响吗？尚金锁：我们在改革中强化了诚信。而且，不但自己讲诚信，也要带动产业关联方讲诚信。

2006年我们启动了经纪人诚信培训工程，培训了近2000个经纪人。建档案，发经营卡，奖励诚信经营，把分散的经营活动纳入规范化管理。他们规范了，农民也会受益。

永不停步，才能有担当新作为

记者：2016年，国家粮食局在全行业开展向柏乡粮库学习活动。您认为，国家看重柏粮的是什么？尚金锁：柏粮人爱粮、惜粮，看好粮、管好粮，把农民当亲人，同时坚持市场化改革、守法诚信、探索创新、推进科技兴粮，更重要的是，坚持党的领导，打造高素质干部职工队伍。我们组成的事迹报告团，赴15个省开展了17场宣讲，宣讲的过程，既是传播经验的过程，也是借鉴外部经验、不断自我学习提高的过程。记者：作为全国粮食系统的一面旗帜，进入新时代，柏粮的改革有哪些深化之举？尚金锁：为国家看好粮，为人民管好粮，让人们吃上安全放心、绿色新鲜的粮食，成为我们的新目标。发展是第一要务，创新是第一动力。去年，我们专门成立3个科研课题组，在相关技术上寻找突破，准备用3至5年完成。现在，我们对库区的6栋12万吨仓容进行改造提升，为绿色储粮创造条件。还建成了粮情监测、数量监测、一卡通出入库和库区安防四大系统。还在粮情智能预警和处置上下功夫，做到未雨绸缪。再有就是在粮食分仓储存、分品种、分等级、分产地储存的基础上，进一步细分粮食质量参数，根据市场需要，精细保管，精准供应。

北大江村是柏乡的一个贫困村，柏粮从2015年起，帮助村里发展错峰葡萄等特色农业，协调资金，请来专家，给村里谋划发展项目。2016年，柏乡县将北大江村命名为柏粮小镇。现在那儿正在开发特色旅游，前景不错。进入新时代，只有不断改革，才能有担当新作为。柏粮的改革不会停步，柏粮人爱粮、敬业、诚信、担当的精神始终如一。

记者：市场方面呢？尚金锁：我们会紧盯市场化收购的发展机遇，扩大市场经营参与度，把以往单纯的买粮卖粮关系、租赁关系、委托关系转变为利益共享、风险共担的合作关系，建设分布广泛的卫星库，构建大柏粮，当好加工企业的好后勤，加强粮食产销合作，提高经营能力。

记者：市场方面呢？尚金锁：我们会紧盯市场化收购的发展机遇，扩大市场经营参与度，把以往单纯的买粮卖粮关系、租赁关系、委托关系转变为利益共享、风险共担的合作关系，建设分布广泛的卫星库，构建大柏粮，当好加工企业的好后勤，加强粮食产销合作，提高经营能力。

记者：市场方面呢？尚金锁：我们会紧盯市场化收购的发展机遇，扩大市场经营参与度，把以往单纯的买粮卖粮关系、租赁关系、委托关系转变为利益共享、风险共担的合作关系，建设分布广泛的卫星库，构建大柏粮，当好加工企业的好后勤，加强粮食产销合作，提高经营能力。

记者：市场方面呢？尚金锁：我们会紧盯市场化收购的发展机遇，扩大市场经营参与度，把以往单纯的买粮卖粮关系、租赁关系、委托关系转变为利益共享、风险共担的合作关系，建设分布广泛的卫星库，构建大柏粮，当好加工企业的好后勤，加强粮食产销合作，提高经营能力。

记者：市场方面呢？尚金锁：我们会紧盯市场化收购的发展机遇，扩大市场经营参与度，把以往单纯的买粮卖粮关系、租赁关系、委托关系转变为利益共享、风险共担的合作关系，建设分布广泛的卫星库，构建大柏粮，当好加工企业的好后勤，加强粮食产销合作，提高经营能力。

记者：市场方面呢？尚金锁：我们会紧盯市场化收购的发展机遇，扩大市场经营参与度，把以往单纯的买粮卖粮关系、租赁关系、委托关系转变为利益共享、风险共担的合作关系，建设分布广泛的卫星库，构建大柏粮，当好加工企业的好后勤，加强粮食产销合作，提高经营能力。

记者：市场方面呢？尚金锁：我们会紧盯市场化收购的发展机遇，扩大市场经营参与度，把以往单纯的买粮卖粮关系、租赁关系、委托关系转变为利益共享、风险共担的合作关系，建设分布广泛的卫星库，构建大柏粮，当好加工企业的好后勤，加强粮食产销合作，提高经营能力。

记者：市场方面呢？尚金锁：我们会紧盯市场化收购的发展机遇，扩大市场经营参与度，把以往单纯的买粮卖粮关系、租赁关系、委托关系转变为利益共享、风险共担的合作关系，建设分布广泛的卫星库，构建大柏粮，当好加工企业的好后勤，加强粮食产销合作，提高经营能力。

记者：市场方面呢？尚金锁：我们会紧盯市场化收购的发展机遇，扩大市场经营参与度，把以往单纯的买粮卖粮关系、租赁关系、委托关系转变为利益共享、风险共担的合作关系，建设分布广泛的卫星库，构建大柏粮，当好加工企业的好后勤，加强粮食产销合作，提高经营能力。

记者：市场方面呢？尚金锁：我们会紧盯市场化收购的发展机遇，扩大市场经营参与度，把以往单纯的买粮卖粮关系、租赁关系、委托关系转变为利益共享、风险共担的合作关系，建设分布广泛的卫星库，构建大柏粮，当好加工企业的好后勤，加强粮食产销合作，提高经营能力。

记者：市场方面呢？尚金锁：我们会紧盯市场化收购的发展机遇，扩大市场经营参与度，把以往单纯的买粮卖粮关系、租赁关系、委托关系转变为利益共享、风险共担的合作关系，建设分布广泛的卫星库，构建大柏粮，当好加工企业的好后勤，加强粮食产销合作，提高经营能力。

记者：市场方面呢？尚金锁：我们会紧盯市场化收购的发展机遇，扩大市场经营参与度，把以往单纯的买粮卖粮关系、租赁关系、委托关系转变为利益共享、风险共担的合作关系，建设分布广泛的卫星库，构建大柏粮，当好加工企业的好后勤，加强粮食产销合作，提高经营能力。

记者：市场方面呢？尚金锁：我们会紧盯市场化收购的发展机遇，扩大市场经营参与度，把以往单纯的买粮卖粮关系、租赁关系、委托关系转变为利益共享、风险共担的合作关系，建设分布广泛的卫星库，构建大柏粮，当好加工企业的好后勤，加强粮食产销合作，提高经营能力。

记者：市场方面呢？尚金锁：我们会紧盯市场化收购的发展机遇，扩大市场经营参与度，把以往单纯的买粮卖粮关系、租赁关系、委托关系转变为利益共享、风险共担的合作关系，建设分布广泛的卫星库，构建大柏粮，当好加工企业的好后勤，加强粮食产销合作，提高经营能力。

记者：市场方面呢？尚金锁：我们会紧盯市场化收购的发展机遇，扩大市场经营参与度，把以往单纯的买粮卖粮关系、租赁关系、委托关系转变为利益共享、风险共担的合作关系，建设分布广泛的卫星库，构建大柏粮，当好加工企业的好后勤，加强粮食产销合作，提高经营能力。

记者：市场方面呢？尚金锁：我们会紧盯市场化收购的发展机遇，扩大市场经营参与度，把以往单纯的买粮卖粮关系、租赁关系、委托关系转变为利益共享、风险共担的合作关系，建设分布广泛的卫星库，构建大柏粮，当好加工企业的好后勤，加强粮食产销合作，提高经营能力。

记者：市场方面呢？尚金锁：我们会紧盯市场化收购的发展机遇，扩大市场经营参与度，把以往单纯的买粮卖粮关系、租赁关系、委托关系转变为利益共享、风险共担的合作关系，建设分布广泛的卫星库，构建大柏粮，当好加工企业的好后勤，加强粮食产销合作，提高经营能力。

记者：市场方面呢？尚金锁：我们会紧盯市场化收购的发展机遇，扩大市场经营参与度，把以往单纯的买粮卖粮关系、租赁关系、委托关系转变为利益共享、风险共担的合作关系，建设分布广泛的卫星库，构建大柏粮，当好加工企业的好后勤，加强粮食产销合作，提高经营能力。

记者：市场方面呢？尚金锁：我们会紧盯市场化收购的发展机遇，扩大市场经营参与度，把以往单纯的买粮卖粮关系、租赁关系、委托关系转变为利益共享、风险共担的合作关系，建设分布广泛的卫星库，构建大柏粮，当好加工企业的好后勤，加强粮食产销合作，提高经营能力。



柏乡粮库库区鸟瞰。记者 赵永辉 通讯员 荣月华摄



（上接第一版）有效增加荷花种植附加值。荷塘管理者介绍，优化结构、三产融合，让荷花种植产业的附加值快速提升。

激活内生动力 推动乡村振兴

今年上半年，重点推介71条旅游线路和21个精品品牌，1至6月休闲农业和乡村旅游接待人次超千万，休闲农业和乡村旅游持续火爆。农村新业态的发展，有效满足了人们对消费结构升级的需求，优化了市场供给结构，打开了市场需求新空间。针对农业发展方式粗放和农村生态环境欠佳等短板，我省下大力引导农民转变发展方式，开展绿色生产。今年继续开展了地下水超采综合治理试点，全省推广节水品种，落实季节性休耕，在深层地下水超采区开展旱作雨养种植

品质的重要内容，多措并举开展垃圾治理，广泛开展清杂物、清残垣断壁、清庭院活动，积极开展农村生活垃圾减量化、资源化利用，农村生活垃圾源头分类收集、就地处理，全省约4.4万个村庄生活垃圾得到清理。因村制宜推进污水处理，人口密集、污水排放量大、村庄采用集中处理方式，城镇近郊的村庄，就近纳入城镇污水管网统一处理；居住分散、地形条件复杂、污水不易收集的村庄，采用庭院式小型湿地、污水净化池等分散式处理技术，全省1.7万个村庄的生活污水基本得到有效管控。分类施策实施厕所改造，全省共改造无害化卫生厕所400.78万座，卫生厕所普及率73.3%。截至6月底，全省已累计重点支持37个省级重点片区和1.7万个村庄的美丽乡村建设。

产能压减了 竞争力提升了

国际钢板桩主流规格最大只有750mm。津西在大规格钢板桩及超大H型钢领域生产技术和能力的突破，使其一举成为世界最大型钢生产基地。只有干别人干不了的，我们才能掌握定价权。韩敬远说，目前，市场上的普通型钢产品，每吨售价4000元左右，而他们生产的大规格Z型钢钢板桩，每吨售价已达七八千元。未来，津西开发的更大规格的钢板桩，售价有望达到每吨1万元以上，比一些特钢价格都高。进一步延伸产业链，发展钢结构装配式建筑。走进津西集团，研发中心的建筑造型最博人眼球。从外观上看，这栋6层建筑外墙的每根竖梁都向两边倾斜着，玻璃窗也随之被拉伸成菱形，潮味十足。走进大楼，浓浓的钢铁气息扑面而来，横竖交织的线条，都是用各种各样的型钢组合而成。叶长征是北京津西博远置业有限公司总经理。作为津西集团旗下九大板块之一，博远置业的主营业务是房地产。不过与传统的房地产企业不同，他们近年来都是在跟钢结构打交道。叶长征介绍，津西集团研发中心是他们在2016年投入使用的首个绿色钢结构建筑示范展示项目，所使用的型钢全部由津西生

（上接第一版）今年以来，我省各地以实施乡村振兴战略为总抓手，积极培育农村新产业新业态，农产品加工业保持稳中增效，休闲农业和乡村旅游持续快速发展，成为农村经济发展的新动能。截至目前，我省建成省级现代农业园区187个，县级以上现代农业园区达到1555个，共带动388.7万农民增收。通过深入推进农产品加工业产值倍增计划，以粮油、乳品、肉类等12大产业链为重点，支持102个省级农业产业化联合体加快发展，上半年全省农产品加工业产值同比增长7%，产业化龙头企业销售收入同比增长9%。今

产能压减了 竞争力提升了

（上接第一版）这是目前国内钢企能够生产的最大规格的钢板桩。不准带手机进车间的规定，就是为了保密。韩敬远说，这条生产线的工艺布局和孔型设计，是他们能够生产国内最大钢板桩的秘诀所在，自然不会轻易外传。近年来，随着钢铁产能的压减，津西转身向提高供给质量、做精品钢材要效益，立志打造世界最大型钢生产基地。钢板桩便是他们以高端产品实现有效供给，从而带动产品结构调整的重要突破口。钢板桩是一种带有锁扣的特殊型钢，强度高，容易打入坚硬土层，广泛用于管柱基础、桩基础及明挖基础的围堰等方面。另外，它还具有非常好的防水性能，可在深水中施工，因此在沿海及水利工程中应用最为广泛。此前，因核心技术被国外几大钢铁巨头掌握，国内生产大规格钢板桩的企业寥寥无几。津西集团不信这个邪，他们看准了这一高端型材的市场前景，全力攻关。近年来，他们与在热轧型钢技术领域、精整技术领域拥有多项世界第一的专业公司合作，共同组建研发团队，开展生产技术和孔型研发。站在巨人的肩膀上，确保了他们在进军该领域之初就一脚迈入了国际先进行列。今年1月，津西钢板桩及超大H型钢产品升级项目过钢试车，具备了400-900mmU型钢钢板桩、500-850mmZ型钢钢板桩和腹板宽度达1100mm超大、超重、超厚规格H型钢的全系列大规格产品的生产能力。要知道，目前，

产能压减了 竞争力提升了

加工、制作型材只占钢材总产量的6%，钢结构面积只占总建筑面积的1%，市场前景广阔。为发展绿色钢结构产业，津西与清华大学加强技术合作，与相关机构共同开展津西H型钢在钢结构住宅产业化中的应用等课题研究，并与北钢协、钢标委合作研发用于住宅产业化的防火、防腐新型H型钢，带动钢结构制造、节能环保等相关配套产业集群化发展。在津西集团重工科技有限公司车间，记者看到，长长的H型钢经过平整、打磨、切割、焊接、喷漆、防腐等工序处理，变成了一个个钢结构成品。目前，重工科技已拥有12项国家专利，产品进入了北京、天津、哈尔滨、青岛等多个城市。进军战略性新兴产业，培育企业发展新动能。7月22日，在位于北京经济开发区的东方晶源微电子（北京）科技有限公司，记者穿好防尘服走进无尘实验室。指着一台外观并不特别的设备，该公司负责人说：别看这个设备不大，它却是目前我国首台高速、高精度电子束检测装备，是用于芯片检测的关键设备。我们的手机芯片、电脑芯片，在生产过程中都要经过这类装备的检测。今年8月底，这台设备就将送到国内最大的芯片生产线上进行试用验证了。若不是听介绍，记者很难将眼前这个科技范儿十足的企业，与津西集团挂上钩。东方晶源，是津西集团的高新科技板块。

产能压减了 竞争力提升了

（上接第一版）征集结束后，作品将在网上进行集中展示，网友可通过网站、微博、微信等平台在线为喜欢的家风故事点赞助力，根据网友点赞情况，将选出40个网友喜爱的家风故事。本次征集活动的报名方式为：所有来稿作品，以压缩包方式发送至大赛指定邮箱 wjssnsmjf@163.com，压缩包命名方式为作品标题+作者姓名+联系电话。

产能压减了 竞争力提升了

（上接第一版）记者 赵永辉撰