百年一棉

一部百年工商名城的发展史，就是一部“崇德厚生、实业报国”的奋斗史。

史志载：上世纪20-30年代，无锡以棉纺织业、缫丝业、面粉加工业为三大支柱的近代工业如雨后春笋般兴起，近代中国民族企业先驱荣宗敬、荣德生兄弟被称为“面粉大王”、“棉纱大王”。

在无锡近代民族工商业的版图上，无锡市第一棉纺织厂的地位不可或缺。一棉创办于1919年，其前身是荣德生先生所创办的申新纺织三厂。在她的身上，凝结着这座城市居民太多的情感与记忆。

时至今日，一棉已创办95年。回眸历程，从创立、发展、波折、壮大，到走向一个又一个辉煌，百年风云激荡，至今傲立群峰，当之无愧地成为了近代民族工业的“活化石”，也书写了百年锡商发展史上浓墨重彩的一笔。

前尘往事

1919年，荣氏兄弟集资2007万元，在无锡筹建规模最大的申新第三纺织厂，入股者大多是荣氏的亲属和茂新、福新等厂的股东。申新三厂采用的组织形式是无限公司，这在全国尚属少见。

民国时代，申新三厂的三项重大举措，曾一度引起轰动效应。

其一，创办规模为内地纱厂之冠。

1922年申新三厂纺纱织布全线贯通，整个厂区横跨无锡梁溪河，东岸为生产区，建造纱厂、布厂，西岸作为办公区及生活区，建造公事房、职员宿舍及发电、轧花、修机部门，两岸以桥相通。全厂置有英、美制纱机5.1万锭，布机500台，轧花机80台。自建发电厂，购造英制电机两座，计3200千瓦(与茂新粉厂合用)，耗电省，动力成本减轻。年生产能力棉纱3万余件，棉布30万匹左右。至抗战前，申新三厂已拥有纱锭7万枚，线锭4192枚，布机1478台。

其二，1930年首创“劳工自治区”。

早在申新三厂建厂后的第三年，荣德生亲自主持了申新三厂的管理改革，他率先革除了旧式工头管理制，聘请纺织工程师，依靠专科毕业生管理车间，制订操作规程，实行奖惩考核制度，从而调动了工人的生产积极性，工人的工资也有所增加。1930年，由总管薛明剑具体负责，逐步实施“劳工自治区”的推行工作。兴办各项劳工教育和福利事业，举办职工医院、消费合作社、职工子弟学校、机工和女工养成所等。1933年春，又陆续举办单身女工宿舍、工人晨校、业余夜校、职工食堂、茶室、剧场、储蓄部、自治法庭、尊贤堂、英雄祠等。这些措施实行后，改善了劳资关系，提高了工人的知识水平，也提高了生产效率，降低了成本增加了利润，受到了社会各界的好评。

其三，抗战后在一片废墟上的艰难重生。

1937年，抗日战争爆发。无锡沦陷后，侵华日军首先把无锡最繁华的商业区，从火车站起西到三里桥，南到大市桥，完全付之一炬，全市工厂仓库或烧或毁，几乎破坏80%。12月9日，日军纵火申新三厂、广勤纱厂。申新三厂有4万枚纱锭、1000台以上布机被毁，被抢掠和焚毁棉花4.8万担，棉布6.4万匹，棉纱3400件，所存物资、账册、文件等，均被烧毁或劫走。除了纺纱工场因系钢骨水泥建筑未曾全毁外，其余纺布工场和五百六十一间厂房都被夷为平地。抗战胜利后，荣德生即返锡接收茂新二厂和申新三厂的电机间。当年11月，申新三厂已修复纱锭3万余枚，因电力不足，只能隔日开工半班。后经过两年多时间的努力，至1948年纱锭已增至8.1万枚，线锭已恢复到战前水平，布机增至710台。

申新三厂的快速发展，荣宗敬的一段话很有代表性：“造厂力求其快，设备力求其新，开工力求其足，扩展力求其多，因之无月不添新机，无时不在运转；人弃我取，将旧变新，以一文钱做三文钱的事，薄利多做，竞胜于市场，庶几其能成功。”其概括了荣氏的经营之道。

择高创新

在百年一棉的身上，始终浸润着创业和创新的基因与血液。

新中国成立后，荣毅仁先生首任企业董事长。他以创建世界一流的理念，秉承创始人“以诚待客，诚信公正”的经营方针，不断推进企业创新发展。公私合营后，国棉一厂作为无锡工业的排头兵，为我国纺织工业和地方经济的发展，持续作出了诸多贡献。2001年，为响应无锡“退城进园”的号召，无锡一棉从市中心正式移师锡山，开始了企业的全新创业和巨大飞跃。2003年3月，中港合资的“长江精密纺织”建成建筑面积达6万平方米、相当于7个足球场大的世界最大精纺车间，产能占到当时全球紧密纺织的十分之一。

“择高处立，就平处坐，向宽处行”，是申新三厂创始人荣德生先生撰写对联中的后一名句。对此，一棉的管理团队不论新老交替，都心领神会，身体力行，与时俱进，始终将传承与创新，作为当代人最重要的任务，并确立了新的奋斗目标：走可持续发展之路，成为梦圆百年的长寿企业和世界一流的纺织企业。在一棉工作三十年的现任厂长周晔珺深有感触地说，“近百年的历史，经历了风风雨雨，最大的体会就是要高端定位，务实求进，传承创业先辈优秀的思想文化，学习世界优秀企业的成功经验，坚持不懈地创业和创新。”

为避免同质化竞争，确立高档产品、高端市场的战略定位，多年来无锡一棉通过技术创新，形成具有高科技含量、高效益水平的高档色织、针织、床上用品以及各类功能性化纤产品。生产的TALAK(太湖)产品，不仅是中国名牌，而且成为世界许多一线著名服装品牌的专用纱，TALAK品牌商标在美国、英国、法国、德国、日本、意大利等55个国家注册，精梳纱线出口欧盟位居全国第一。客商赞誉说：无锡一棉是全球高支棉纱的最佳供应商。

把管理创新作为企业做精做强的战略支点，人均劳动生产率、产品利润率、人均利税均在同行中领先。一棉的管理创新具有鲜明特点：

一是博采众长。跟踪纺织工业包括其他行业的前沿技术，借鉴各行业成功的管理经验，汲取精华，提升和创新管理理念、管理手段、管理方法。

二是求真务实。汲取传统管理中的合理部分，继承和倡导“三老四严”作风，强化“三基”管理，实施科学管理，激励全员管理，加强班组管理，夯实基础管理。

三是颠覆传统。摒弃沿用了50多年的“运转操作法”，重组操作流程，简化操作程序，实施精细的定额管理，革新操作方法，一兼多职，改良运输工具，使巡回操作合理、简便，挡车看台从4台增加到30多台。改“五三保全工作法”为“以产品质量为中心，包机责任落实到点，状态维修落实到点”的新型设备维修管理法，使设备状态良好，纱线品质一流，维修用工节省2/3。

两化融合

百年纺织老厂的新生，一个重要秘诀就是采用最新的物联网技术控制生产和辅助管理。由此，无锡一棉也被形象地称为“建在传感网上的纺织企业”。

走进无锡一棉，满眼都是正在不停运转的纺织机器。与印象中纺织厂人头攒动的场景不同，这里偌大的生产车间，只能偶尔见到几名工人在不同的机器间穿梭巡视。

“过去我们老厂只有1万纱锭和1000台老布机，工人总数超过8000人，如今我们共有60万纱锭、800台布机，但工人数量不到2000人。”周晔珺表示，一棉万锭用工已降至25人，与国内外同类企业用工量相比，仅为其他企业的三分之一，在国内外均处于领先水平。

2009年11月，国务院批准无锡建设国家传感网创新示范区，无锡一棉率先参加了这一示范区建设，投资建成了由9万多个传感器、28套信息系统组成的传感网，实时监控生产状态、产品质量和能耗情况等。

把百年老厂建在传感网上，无锡一棉受惠颇大。据了解，一棉日产纱线80吨左右，长度约为815万公里，相当于绕地球204圈。如果按照传统的产品监测方式，只能由人工抽测约万分之一的产品，无法对产品质量实行有效控制，而且会对抽测样品造成破坏。采用传感技术后，不仅可以对每一个纱锭进行在线自动监测，自动纠正、消除疵点，还可以自动调整生产设备，保证其处于最佳运行状态，当产品质量超标时能自动报警或停止生产。传感系统一昼夜还能采集数百万条生产数据，这些数据通过网络集成处理后，将形成有效的管理信息，由此直接提高了管理效率。

一棉对信息化的重视始于1990时代，当时就有一项规定：只有通过计算机中级考试的才能担任中层一把手。自从列入工信部两化融合示范企业后，公司高层更是带头学习和运用信息化技术，每个员工都需熟练掌握信息技术，优秀的予以奖励，从而收获颇丰。在劳动力资源紧缺和流动率大，各项成本节节攀升的情况下，公司依靠大量采用传感网、ERP等信息管理技术，实现了集约型增长，生产效率大幅提高，原料成本所占的比重也持续下降，仅每年的电费就可节约近800万元。更为重要的是，产品的质量和档次也得以全面提升，最高达到330支，吨纱附加值明显提高，进一步拓展了全球高端市场。

健康长寿

走过近百年的沧桑岁月，无锡一棉的身上，同样集聚了太多的“第一”和光环，创造了一项又一项历史纪录：

1975年，在中国首次采用气流纺技术，开创了我国“织布不用梭”的新纪元；

1979年，在全省第一个引进外资项目，在中国大陆首次采用自动络筒技术、高速精纺技术、纺织空调技术等35项世界先进技术；

1994年，成为全国第一个拥有纱布出口权的企业；

1995年，在全国第一个生产烧毛丝光纱，高档丝光T恤衫自此流行；

2000年，在全行业第一个开发生产羊绒棉纱、兔毛棉纱、蚕丝棉纱和120支高密防羽布等新品，形成了极具竞争优势的产品集群；

2001年，在全国第一个采用了精密纺技术，引发了我国纺织行业精密纺纱的高潮；

2003年3月，中港合资的“长江精密纺织”建成世界最大精纺车间……

由于一棉在国内外行业中的独特地位，她的发展也称得上我国纺织行业的风向标，不但受到各级领导的关注，也承载着带动全行业健康发展的责任。曾有这么一段总理感谢“真话厂长”的佳话：2008年7月4日，温家宝总理到一棉调研，当时的厂长李光明反映了纺织业困难的情况。温总理回到北京后，立即研究部署采取措施帮助纺织行业度过“寒冬”。2011年12月18日，在又一次座谈会上，现任厂长周晔珺对总理说：“老李要我向您表示感谢”。温家宝说，我正是在你们这里感受到了国际金融危机给企业带来的影响。我应该感谢老李，感谢他让我了解到真实情况。接着，他又根据周厂长和周海江等反映的同行业中小企业的经营困难，提出了国家扶持企业发展的三条政策，从而增强了企业的发展信心。

当我们与周厂长谈及此事时，她说，随着形势的变化，现在企业面临着后金融危机时代新的发展难题。交谈中她谈最多的还是，要把一棉打造成一个健康长寿企业。“客户的满意是对我们的奖励，市场的认可也是对我们的奖励。至于获得过的很多奖项，那最多只能证明我们的过去，不能说明我们的将来。”她时刻在思考，自身的优势在哪里，发展空间又在里。在她看来，做健康长寿企业，显然更为迫切与重要。

首先，需要有持续的学习力。向同行业学，向全社会各行各业学，“某一个行业哪怕有一点能为我们所用，都要尽全力去学习。”“设备不在新旧，关键在于状态。”这是周厂长在去日本学习后的深刻体会。在她的潜意识里，日本的产品档次比我们高，可能是自动化程度高的缘故。过去一看，日本企业的装备很普通，关键是管理上的创新，是操作方式、设备维修方式的改变。此后，她相继去了马来西亚、欧洲学习，每一次启发都很大，回来后一直在不停改进。

其次，要着眼长远，未雨绸缪。周晔珺坦言，每个企业定位不一样，要清楚地认识到所处的环境，往哪一个方向去，保有危机意识。要眼光看得远，赚长远的钞票，要练好内功、打好基础，再去发展创业。“这两年纺织行业又遇到了一些新困难，如何将企业放入大环境下，找到自己的突破口，不能等不能靠，主动积极地来应对变化。”

做健康长寿企业，要有核心竞争力。周厂长妙语连珠：大浪淘沙，很多企业在转型升级中失去竞争力，很多企业不存在了，关键要有内涵的东西，形成自己的核心竞争力，就连一般性的产品，也要有自身的特色；原有的经验和做法，可能会成为前行路上的障碍，关键是要面对现在，与时俱进，做自己最擅长的东西，做精主业做出特色，确保在行业中保持领先优势。

百年一棉，一路风雨艰辛，凝聚着几代人的心血与汗水。接过一棉的接力棒，现有管理团队有着强烈的责任感与使命感。尽管今年上半年企业效益比去年同期增两成，但下半年乃至明年的形势在变化，面临着新的不确定因素，如何与时俱进，应当怎么做？这位女厂长在不停地告诉自己，要努力将这个拥有近百年历史的企业传承下去，以创新焕发出青春与活力，百年长兴，健康长寿！

（云福 邵源 新红）