

聚焦 | 在推动高质量发展上蹚出运城新路

退盐还湖，让人们再度关注盐化——

盐化，可好？

本报记者 解世忠 见习记者 李星星 通讯员 马宏斌



图为山焦盐化循环工业经济园区规划图

“南风之薰兮，
可以解吾民之愠兮。
南风之时兮，
可以阜吾民之财兮。”
“退盐还湖”之时，曾经的南风人、现山焦盐化人，伫立盐湖边，遥望中条山，别有一番滋味在心头……

曾经——
名扬天下

和之美者，大夏之盐。
运城，因盐而生，因盐而兴，因盐得名。
山西焦煤运城盐化集团有限责任公司（以下简称“山焦盐化”），依托盐湖，立足运城，在70余年的生产经营中创造了数不清的辉煌，收获了道不尽的荣光。

走进山焦盐化办公大楼二层的展厅，元明粉、硫酸钡、硫化钠、河工大盐等产品依次排开；奇强超微植物皂液、熏香氧漂洗衣粉、植物皂精华等产品丰富多样；拜尼、中华等品牌的泥盐类美容化妆品包装精美；大盐理疗袋、按摩盐、浴盐等护理产品，引人关注……

70余年，山焦盐化经历了什么？改变了什么？
——综合利用盐湖矿产资源。

运城盐湖“潞盐”的开发历史可以追溯到4600年以前，当时大多采用日光暴晒、集工捞采的方式。

唐朝时期，形成了完整的“垦畦浇晒”产盐法，比欧洲的天日畦晒盐早了近1000年，是“潞盐”生产的一个划时代标志。

唐宋时期，运城盐湖的盐税曾占全国财政收入的四分之一，占全国盐税收入的四分之一，因此被柳宗元誉为“国之瑰宝”。

……
历史的车轮滚滚向前。

1948年，潞盐管理局成立，以盐湖为依托，开始研发、生产无机盐化工产品。

由此，原始的、靠经验采盐的时期结束了，科学地、可持续地开发利用盐湖矿产资源开始了。

1953年，小规模生产芒硝；

1986年，停止原盐生产，大面积生产芒硝；

1994年，生产硫酸镁，成为世界最大的硫酸镁产销基地；

2002年，卤水综合利用项目投产；

……

至此，盐湖所有的矿产资源都得以充分利用，形成了年产40万吨元明粉、2万吨硫酸镁、1.4万吨氯化钡、1万吨硫酸氢钠、0.4万吨氢氧化钠的完整生产系统，实现了绿色闭环生产，促进了盐湖的可持续发展。

期间，山焦盐化历经资源整合、收购运城合成洗涤剂厂、涉足日化行业、上市、股权变更等诸多变革，并于20世纪90年代进入了迅速崛起、蓬勃发展的“黄金时期”。

企业资产、收入、利税、利润分别增长24倍、32倍、12倍和12倍，成为全国无机盐和洗涤剂行业的龙头企业，跃居山西省首屈一指的纳税大户。

“奇强”连续四年全国销量第一，山焦盐化先后荣获“全国五一劳动奖状”“中国企业管理杰出贡献奖”“全国精神文明建设先进单位”“全国思想政治工作优秀企业”“全国企业文化建设先进单位”“中国职工之家”“中国化工企业500强”“全国质量诚信标杆典型企业”等殊荣。

——探索开发盐湖旅游资源。

商之有馥，犹农之有田。

所谓“馥”，就是盐池里“种盐”的“地”，是产盐的基础。

百余个馥子，独立又紧密相连，在不同卤水浓度、不同生态背景的作用下，展现不同色彩，造就“七彩盐湖”；

因生态优良和盛产卤虫，火烈鸟每年到访，成为盐湖生态的代言；
反嘴鹈、白琵鹭、大天鹅，或在空中飞翔，或于池中戏水，吸引了无数游客。

自此，盐湖有了新颜值，文旅价值、康养价值不断凸显。

山焦盐化“嗅觉敏锐”，于2002年成立运城盐湖旅游开发有限公司。依托盐湖独特的卤水资源，开发出“盐水漂浮、黑泥养生、温泉水疗、大盐理疗、盐雾清肺”五大康养体验项目；
依托盐湖独特的七彩景观，建成“五步产盐法”“天空之境”等体验景点；
依托盐湖独特的黑泥资源，开发黑泥按摩霜、黑泥面膜、黑泥面膜、黑泥洁面乳、黑泥皂等美容化妆品；
依托盐湖独特的大盐资源，开发出大盐理疗袋、按摩盐、浴盐、大盐护理盐灯、盐雕等护理和工艺品；

……

2008年，运城盐湖景区被评为国家AAAA级景区；

2013年，“运城盐池大盐”被授予国家地理标志产品；

2016年，“七彩盐湖”登上美国《时代周刊》，现身纽约时代广场纳斯达克塔楼“世界第一屏”；

2021年，直升机低空游览俯瞰七彩盐湖湖

目启动，让游客从新的角度观盐湖、知盐史、品盐韵，为打造国内一流的旅游景区康养度假基地奠定了良好基础；

……

如今，傍晚时分的盐湖，映射出金灿灿的光芒，水面洁白如镜，天空、云彩、行人倒影交织，微风阵阵，蝉鸣声声……漫步湖边，不亦乐乎乎醉乎。

——研究开发盐湖生物资源。

如果在每年的5月到6月在盐湖附近走一走，可能会看到这样的场景：身穿连体皮衣裤，脚穿雨靴的工人，拖着十几米长的纱网，在及腰的湖水中缓慢行走，纱网在水中摇曳，捕捉一只只小小的卤虫。

卤虫，又名“盐水丰年虫”，是一种能在卤水中生活的甲壳类动物，可作为幼鱼、虾等生物的活体饵料，广泛应用于水产养殖产业，市场价值较高。

2015年，山焦盐化着手发展卤虫养殖产业。

2017年，山焦盐化与中盐制盐工程技术研究院、天津科技大学、亚洲区域卤虫科研机构合作，研究总结出优势藻类和卤虫的生长特性，作为指导卤虫养殖的依据。

之后，山焦盐化“运城盐湖卤虫高密度养殖示范田”“生态环境综合修复技术研究——运城盐湖饵料微藻养殖”获得国家科技成果库登记科技成果，“一种盐湖专用捕捞卤虫的工具”获得实用新型专利授权。

山焦盐化还投资近2000万元对池神庙进行修缮，最大限度保留风洞神祠、灵庆公神祠、太阳神祠的风采；成立河东盐业博物馆，加强对盐文化的保护和利用；

……

道不尽、数不清的辉煌和荣光，让“盐化”一度名扬天下。

而今——

负重转型

盐海辽阔似无边，碧波荡漾似仙境。

2020年，省委、省政府作出“退盐还湖”重大决策。之后，运城市委、市政府从战略层面修复盐湖的自然风貌，保护盐湖的生态环境。

昔日的盐碱地，变成水丰草美的“金银池”；垃圾遍地的盐湖北坡，变得绿意盎然、花木繁盛；“七彩盐湖”绿道上，游人如织；火烈鸟、天鹅等珍稀鸟类越来越多，吸引了无数摄影爱好者前来打卡……

盐湖的生态功能逐渐恢复，生态价值逐步显现。

退盐还湖，也给山焦盐化带来转型发展的新机遇。

由于种种原因，早于退盐还湖之前，山焦盐化就在“负重爬坡”。
作为山焦盐化的“母公司”，山西焦煤全力支持“退盐还湖”，主持召开运城盐湖资源高值利用论坛，探讨运城盐湖矿产资源的高值化利用；董事长赵建泽批示成立专项工作组，拿出山焦盐化整体扭亏脱困方案，从2013年至2023年6月，山西焦煤累计为山焦盐化提供资金支持50.46亿元……

山焦盐化则紧紧抓住这一战略机遇，不等不靠，“负重转型”。

——优化顶层设计。

山焦盐化围绕“守住根本、主动作为、破局脱困”总体思路，持续优化顶层设计、推进改革变革，对原有的经营管理架构进行系统梳理，形成了六大业务板块：

化工板块。主要产品为元明粉、硫酸钡、硫化钠和石膏等无机化工产品，总产能195万吨/年。2022年销量158.89万吨，生产厂分布在山西运城、四川彭山、江苏淮安等地区。

日化板块。主要是以洗衣粉、皂类、液体洗涤剂为主的“奇强”牌日用洗涤剂产品，总产能55万吨/年。2022年销量16.96万吨，生产厂分布在山西运城、陕西西安、安徽安庆、四川彭山、贵州安顺、新疆昌吉等地区，在全国设有华北、西北、西南、东南、新疆、东北、川渝7个销售大区、155个办事处。

转改板块。主要包括转型发展、孵化、创新业务等，含围绕盐湖进行资源利用的子公司、市场服务性子公司及内部模拟市场化单位。

化工板块、日化板块、转改板块通过对标先进，提升管理水平，加大激励力度，适时推动混改，提高劳动生产率，增强盈利能力，争取实现全面盈利。

闲置资产板块。主要是指由于停产、停业、关闭等历史原因形成的闲置、低效、无效资产单位。通过从严管理，杜绝跑冒滴漏，盘活变现，提高资产利用效率和效益；通过加快资产处置、出清、退出，降低资产管理风险；通过解决历史遗留形成的账实分离、管理责任缺失、没有盘活机制和考核机制等问题，实现规范化管理、有效化处置。

费用板块。主要是指土地、房产、固定资产等，以及财务费用、人力资源费用、各职能部门日常运营费用和后勤管理费用。通过明确管理责任，实施分类管理，加强督导检查，规范有序管控，实现资产高效利用、保值增值；通过集中管控，加强计划核算，控制费用支出，降低管理成本。

投资板块。主要针对外参、控股公司及因历史原因仅存营业执照的单位。通过实施统一管理，防范投资风险，保护企业权益。

根据六大板块确定五个管理单元，按照正常经营和非正常经营两种性质，将公司下属所有企业进行分类，集聚资源做好主营业务，大力整顿亏损单位，实现集约化、差异化管理。

——深化内部改革。

“顶层设计的优化，是企业实现可持续发展的必然要求。在此基础上，我们进一步优化人力资源管理体系，坚持用能‘打胜仗’的干部，坚持让‘打胜仗’的干部多赚钱。”山焦盐化董事长刘立新思路明确。

2019年，山焦盐化进行了一次系统性的改革，形成了“指标体系、考核体系、攻关（保障）体系”管理模式；

2021年，为厘清经营主体、管理主体、核算主体、考核主体，本着分类分块管控、责任主体清晰、管理效果明确的原则，根据行业归属、经营现状、业务类别，将各二级核算单位进一步改革为两大类、六大经营板块、五大管理单元，形成了“265”管理框架。

通过“市场倒逼”机制，以“保障独立生存”为根本目的，将全级次指标纳入集团公司体系，横向到边、纵向到底，实现“指标全覆盖、责任更压实、边界更清晰”；

深化人力资源双主体运行模式，充分发挥人力资源部和人力资源池作用，让人力资源在“双主体”运行中相互转换和快速流动，把人员“包袱”转化成人力资源，把人力资源转化成人力资本。人力资源池通过模拟市场化运作，实现“最低成本养人，最大限度盘活人”；人力资源部通过让在岗职工提高效率，将有限的资金用在“打粮食”“带队伍”“出利润”的干部职工身上。

——加大创新力度。

山焦盐化对化工板块进行了大力度的机制创新，形成了“两个一体化发展”，即硫酸钡产销研一体化发展，元明粉销贸一体化发展，旨在形成“三力”，尽快提升市场占有率；

盯住未来、做好现在，发挥行业会长单位作用，不断提升行业引领力。

树立“眼睛向外”“走出去”的思维，在引领行业技术、经营管控模式、激励机制创新上进行突破，放大长板优势，不断提升行业竞争力。

干在实处，率先突围，加大技术研发创新力度，不怕“试错”，不断提升行业创新力。
山焦盐化日化板块的创新，长远目标是“混改”，但目前主要聚焦“活下来”；

实施产销分离，目的是让生产和销售两个系统全面增强经营意识，各自“守住根本”活下去。生产单位，要守住“现金流”，以市场倒逼机制，推动改革变革，降低生产成本，打赢生存保卫战；销售系统，要通过推进“两级经营”，深耕流通渠道，在各级销售人员中树立市场营销理念，不断扩大奇强品牌的市场占有率。

深耕传统渠道，明确日化行业是一个好的“赛道”，值得继续深耕；依托全国设立的155个办事处，充分利用30年历史的品牌形象，只要能守好根据地，聚焦、深耕现有的传统渠道，日化就能保住现金流，就能“活下去”。

山焦盐化转改板块的创新重点，是“资产资源的充分盘活”；
不等不靠，将盐化的土地、房产等资产、后勤服务、运城大酒店平台运作全部纳入公共事业、业务进行管理；

主动作为，通过模拟市场化运作，最大限度地为集团公司争取现金流；
加强沟通，积极参与到运城市关于盐湖开发建设的各项工作中，利用元明粉分公司的平台，围绕盐湖的转型，为企业未来在运城的发展谋篇布局。

一系列努力下，今年上半年，山焦盐化实现经营收入9.8亿元，预计全年实现经营收入19亿元。

每一份重担，都是企业发展的考验。
每一次转型，都是企业再生的机会。
山焦盐化，正走出转型“阵痛”，迎来涅槃重生。

未来——

重塑可期

千年盐湖，迎来“千载机遇”。

5月16日，习近平总书记在考察运城盐湖时强调：“盐湖的生态价值和功能越来越重要，要统筹做好保护利用工作，让盐湖独特的人文历史资源和生态资源一代代传承下去，逐步恢复其生态功能，更好保护其历史文化价值。”

为了深入学习贯彻习近平总书记关于统筹做好盐湖保护利用工作的重要要求，省委、省政府迅速作出重要安排部署，市委、市政府则立即从整体上大力度推进，且主要领导多次到现场调研指导。盐湖的保护利用工作进入“华丽转身”的历史新时期。

作为山焦盐化人，面对这一“千载机遇”，更是倍感振奋，充满希望。
重塑品牌，山焦盐化有信心——
新赛道是促进新旧动能转换的利器。

日化行业因产品种类多样、市场需求旺盛、消费者黏性强、复购率高等特性，成为山焦盐化要重点布局的新赛道。

然而，山焦盐化的国有企业属性，决定了它对市场的敏感度、灵活性比民营企业要低。要想巩固提升日化这样一个竞争性质越来越强、竞争对手越来越多、竞品越来越多样的市场战略，及时、快速响应市场需求，并保持动态调整。

为此，山焦盐化做了许多努力。

“今年6月到7月，我们在全国范围内进行了为期1个月的市场调研。调研的目的，是更

好地了解市场，了解各类产品的市场认可度，从而制定经营管理战略。”刘立新表示。

“生产什么卖什么”的时代已经过去，“市场需要什么生产什么”才是占领市场的关键。

目前，山焦盐化执行市场跟随战略。跟随战略是山焦盐化在负重转型的当下，避免被领先企业甩开的最佳策略，其本质是学习，是见贤思齐，是以输入、模仿、反馈为核心。

“随着人民生活水平的提高，消费者对日化产品的需求早已不是‘洗净’，而是要在洗净的基础上叠加洗护、香薰、柔顺等功能。这种观念，我们必须得转变，只有转变了，奇强才能真正做好、做强。”山焦盐化总经理张国红说。

山焦盐化成立了产品建议、产品体验、产品设计、产品营销4支队伍。产品建议队伍负责观察市场动态、分析产品种类，一旦发现新产品，便购入体验；通过产品体验队伍的亲身试用、产品分析，形成自主生产决策；产品设计队伍负责产品研发、产品设计，打造差异化产品体系；产品营销队伍负责开拓营销渠道，构建营销体系，完成产品销售流程。

据悉，山焦盐化正在积极研发生产香氛系列、柔软系列、运动系列、皂精华系列产品。振兴崛起，山焦盐化有条件——

山焦盐化紧抓退盐入园契机，促进高质量转型升级。

目前，山焦盐化在运城的工厂产能比较落后，数字化、智能化程度不足。为此，山焦盐化将以退盐入园、建设循环经济园区为契机，打造绿色化、智能化、具有行业竞争力的制造基地，扩大产业规模，促进行业升级。

根据规划，盐化循环经济工业园区项目建成后，未来3年到5年内，每年可实现经营收入19.4亿元，年可为市缴纳税款2.3亿元。

其中，日化项目投资5亿元，建设粉、皂、液、精生产线各一条，预计产能为27万吨/年；

化工项目投资3.9亿元，将采用均化技术、大型窑炉煅烧技术和纳米微反应器技术等先进工艺，建设一条硫酸钡功能粉体材料生产线，钡盐产品产能为10万吨/年，硫化钡产能为5.5万吨/年；

黑泥化妆品项目，将充分挖掘盐湖黑泥和河工大盐两个国家地理标志产品的独特属性，用完全市场化的体制机制，引进销售团队，拓展营销网络，提升品牌价值，争取用3年到5年时间，实现经营收入1亿元。

重铸辉煌，山焦盐化有底气——

山焦盐化发挥科研优势，深挖新经济价值。

重新启动盐湖矿产资源高值利用和循环利用的储备项目，组建白炭黑（二氧化硅）材料项目专家团队，调研市场需求、论证技术路线、制订实施方案。

初步预估，一期项目投资6000万元，建成年产2万吨白炭黑、配套3万吨泡花碱的绿色轮胎专用高分散性白炭黑生产线，年经营收入可达1亿元，后期逐步达到年产50万吨白炭黑产能，预计年经营收入25亿元。

山焦盐化还充分发挥在无机化工行业的优势，整合资源，将运城本地具备成熟技术和市场竞争力的化工企业整合起来，发挥集群效应，再造一个新南风。

……

“南风之薰兮，
可以解吾民之愠兮。
南风之时兮，
可以阜吾民之财兮。”

“退盐还湖”之下，曾经的南风人、现山焦盐化人，伫立盐湖边，遥望中条山，别有一番豪情在心头……