

薛济萍：

树立实业报国的『中天旗帜』



### 【人物简介】

薛济萍,1951年出生,江苏如东人。中天科技集团创始人。多次被评为全国、江苏省科技先进工作者,并获颁部、省、市级科技进步奖。全国人大代表、全国劳动模范、全国五一劳动奖章获得者和国家信息产业部劳动模范、江苏省优秀共产党员,荣膺全国优秀企业家、江苏省优秀民营企业家、南通市首届“张謇杯”杰出企业家称号。2017年度“中国十大海洋人物”之一、中国光纤光缆30年风云人物和中国光纤光缆40年领取奖——杰出企业家奖获得者。

## 初心：艰苦奋斗再创业

20世纪60年代中叶一场轰轰烈烈的运动，打碎了年轻人上大学“跳龙门”的梦。“老三届”毕业的我不得不回乡务农，庄稼地里所有的农活，我样样干过，而且干得不错。公社的领导看我识点字，调我到公社做文书。不久，又让我回到大队当支书，有意培养我。

1979年春天，改革的春风刚吹到如东。县建工局要组织150人的窑工队，去安徽军天湖农场支援一家濒临倒闭的砖瓦厂，那是我第一次走出如东。到了安徽才知道有多难，但我跟队里人交代清楚，我们都是代表如东在外地干活，要么不干，既然干了就要干好，决不能给如东人丢脸。也就是从这个时候起，我一方面周密安排，分工协作，按劳计酬，调动大伙儿的积极性；另一方面以身作则，率先垂范，以自己的行动影响和带领全队。不到一年，不仅安徽的砖瓦厂变了模样，如东窑工队全体队员的收入也翻了番。

上世纪70年代末，老家河口砖瓦厂快撑不下去了，组织派我接手生产经营工作。当时周边砖瓦厂大都用“砖头夹子”搬运砖块，棱角破损率高。我带着大家改徒手搬运，自己先戴上手套示范，晒砖坯时一块一块地翻动。每逢暴雨天气，我带着大家抢盖砖坯草帘。就凭这股劲，不到三年，“河口砖”被国家农林渔业部评为“部优产品”，成了周边十里八乡的“抢手货”。

几年之后，我们的砖瓦厂越办越红火，已经有了四五百万元的积累，但是我想，农村家庭盖房子除了砖瓦以外还需要水泥，于是我们又开办了水泥厂，并改名为南通黄海建材厂。又经过几年的努力，企业效益翻了一番多。

1990年，我们决心转型。当年砖瓦厂收入突破1000万元，正是红火的时候。我心里却犯嘀咕：一是尽管“河口砖”很好销，效益也不错，但方圆几十里的群众住房基本上都有了改善，需求量必定会逐年下降，而我们的砖瓦

水泥不可能卖到其他更远的地方去；二是制砖的泥土资源越来越匮乏，国家严禁利用农田土地做砖瓦；三是愿意制砖烧窑的年轻人越来越稀缺。这个行业正在走下坡路，我们必须寻找一条新路！

我们一方面发动全厂职工建言献策，推荐项目；另一方面出动多路人马，到全国各地搞市场调研。一时间，汇总起来的信息五花八门：有建议搞服装的，有提出做电子元件的，也有说生产电缆的。当时分管后勤的曹文达建议，能不能找他在上海电线电缆协会的亲戚试试。我马上带领曹文达、姜伯平等直奔上海。上海电缆所建议，要上就上光缆，因为光缆是未来普遍采用的通信用缆。

离开电缆所，我们又找到当时我国最早研制光缆的中国电子科技集团公司第二十三研究所，进一步咨询光缆生产的基本要素和基础条件，并初步掌握了当时国内光缆领域的现状。于是我果断决定：上光缆！

### 转型：迈向光通信领域

转机出现在1992年邓小平南方谈话后。时任南通市政协主席找到我，说：“济萍，有个台商想在大陆投资，你们试试合作？”这位台商祖籍南通，听说我们要搞光缆，当即拍板：“我出30万美元，占50%股份，设备进口我来搞定！”就这样，“南通中天电缆有限公司”成立了——“中天”取“如日中天”之意。

从一开始，中天的定位就是光通信的后来者。因为在此之前，不仅有大型的国有企业（这些企业在银行贷款、税收返还等一系列政策待遇上都有着天然的优势），更有像阿尔卡特、ANTN等这类赫赫有名的国际大牌企业。这些大公司依托先进的技术平台和强大的资金实力，站在远远领先于中天的起跑线上，这就像一场方程式汽车拉力赛，配备精良的“法拉利”选手已经出发大半程，而中天犹如一个刚刚入行的驾驶新手才开始起步。

按常理，竞争中处于落后位置的要后来居上，就要有与前人不同的手段，要有比他人更优秀的人才，更精的技术，更多的资金……而这一切，中天有吗？没有。因此，在起步阶段，没有多少人认为我们能干出什么名堂来。

有人讥讽说,指望这帮连英文缩写 PVC (聚氯乙烯的简称)都不认识的人造出光缆,无异于天方夜谭。甚至还有人当面断言:中天的开工之日,便是倒闭之时。而心比天大的中天人却像绷得紧了又紧的弹簧,压力越大,反弹越凶。我们发誓,不但要造出光缆,而且要造出中国最好的光缆。我们始终坚信,作为光通信的后来者,一定会后来居上。

然而,真正干起来谈何容易,初创时期的艰难是外人难以想象的。我们清楚地知道,要生产出高科技的光缆,两个条件必不可少。一是人才,没有一流的专业人才确实是搞不成的;二是装备,只有好装备才能生产出好产品。中天了解到当时世界上生产光缆的最好设备在瑞士,于是购买了瑞士的光纤着色机、光纤不锈钢套管及二次被覆生产线等一系列关键设备。不仅如此,中天光缆的原材料也都选了当时世界上最好的品牌,光纤用康宁的,油漆用尤尼吉尔的,PBT(聚对苯二甲酸丁二酯的简称)用德固赛的,护套料用北欧化工的,芳纶用杜邦的。我们明白,只有用最好的设备、最好的原料才能造出最好的光缆。在上海二十三所及其他科研院所专家、教授的指导下,中天很快就转入到光缆的生产之中。首批产品经过严格甚至苛刻的检测,各项指标完全符合国家标准,有些性能参数甚至超过国家标准。不仅如此,我们还成功地研制出我国第一根 960 芯带状光缆,产品一举通过国家鉴定,并被邮电博物馆收藏,创造了光缆制造史上的第一个中国之最。

## 淬炼：质量突围之路

### 第一关：质耻日——3月3日的警钟

1998年3月3日,国家抽检发现我们的光缆渗水试验不合格,通报批评直接寄到厂里。我正在广州跑市场,连夜赶回如东,带着技术人员在车间排查,终于发现是阻水带接头没处理好。是遮遮掩掩,瞒天过海,还是坦诚面对,改过自新?我当即决定:召回全部产品,登报致歉!那天起,3月3日成了“质耻日”,提醒大家质量是生命线,这个传统一直延续到今天。教训催生工艺革新——直接取消阻水带工序,改用新型阻水膏,彻底解决渗水问题。

### 第二关：炸烟囱——破釜沉舟的决心

光缆订单暴涨时，我去欧洲考察。在德国一家工厂，我看到，哪怕是一棵小树，都保护得好好的，让它矗立于一大片草坪中，再加上蓝天白云的映衬，就构成一幅天然的风景画。回国后，我做了个惊人决定：炸掉砖瓦厂的大烟囱！1998年9月28日，随着一声巨响，50米高的烟囱轰然倒地。那一刻，好多老工人哭了，但更多人眼里闪着光。我知道，不破不立。渐渐地，原来的砖窑厂变成了花园式厂区，通过ISO9001质量认证，再扩展到ISO1400、CI设计，一样样跟上来。

### 第三关：标准战——打破百年垄断

2008年，美国一家海缆工程企业向中天抛出了“绣球”，愿意洽谈合作事宜，但条件极为苛刻。对方要求中天对他们制定的111个技术文件逐一澄清，并要求必须通过十分严格的欧洲论证。

这是一次绝佳机会。我们采取倒逼机制，实施“精细制造”战略，不放过每一个细节、每一项准备，形成了一套设计、样品、试产、制造、验证、再论证的科学严谨的完整体系，参与竞争。

经过三年多的艰苦谈判，再经历半年多的评标与技术澄清，2011年年底，中天海底光缆与美国阿拉斯加某电话公司的海底光缆项目签约。该项目为美国的政府支持项目，项目长度为160公里，要求连续交货，项目条款包括供货、运输、现场接头及现场安装督导。

2012年1月24日，随着一声悠长的汽笛，万吨级的海缆装载船驶离中天码头，标志着由中国制造的海底光缆首次突破重围，打进美国市场。

## 创新：从跟跑到领跑

无数事实告诉我们，企业要在激烈的市场竞争中获得生存和发展，就必须要有竞争优势。竞争优势就是与众不同，与众不同就是差异化。中天的科研创新始终领先一步，与众不同。做到人无我有，人有我优，人优我特，人特我新。我们从一开始研发生产普通光缆并一举成功后，紧接着有厂家跟进生



深海 ROV 铠装缆技术

产光缆。当大家都上马生产普通光缆时,我们却在研发生产特种光缆,同时又研发并批量生产光纤复合架空地线(OPGW)。等到别人也有样学样地生产 OPGW 时,我们又开发生产海底光缆。当又有人跟着生产海底光缆时,我们研制生产出海底光电复合缆和深海光缆。科研创新领先一步的差异化,让我们始终站在行业技术制高点上,以良好的质量和优质的服务,成为通信和电网线缆制造领域的“领跑者”。

这些年,我们参与了 12 项国际标准制定,深海 ROV(无人遥控潜水器的简称)铠装缆技术填补国内空白,在“东数西算”工程中,保障了数据中心的高速互联。“西电东送”工程里,我们的超低损耗光纤减少了输电损耗。这些国家工程用上“中天造”,比赚多少钱都让我自豪。

### 管理：把工厂变成“精神家园”

有人问我经营方针,我说就两个词:守正创新,贡献驱动。

我们搭建了完善的培训体系,每年组织“中天大讲堂”,邀请行业内的

顶尖专家授课，让团队成员能接触到最前沿的知识和理念。为了营造创新氛围，还设立了“知识产权银行”，对提出创新性想法并取得成效的团队或个人予以重奖。通过“产业链”“区块链”“工匠赋能平台”“劳模创新工作室”等多个阵地推动技术创新、人才培养、文化塑造，增强了公司的核心竞争力。

2011年，我们首创“精神家园工程师”制度，在每个子公司都设专职人员做思想工作，相当于连队指导员。通过“倾听员工内心诉求，为员工办实事、做好事，设立‘爱心基金’，帮助困难员工家庭”等举措，不断增强员工获得感、幸福感、归属感。这一做法被全国企业思想政治工作研究会作为典型推广，获得中宣部肯定。现在16000名员工里，夫妻工、父子兵有800多对，好多人说“中天就是我的家”。我常说：“不把工厂搞好，对不起他们啊！”

党建也是我们的法宝。“我一直觉得党员身上有一种艰苦奋斗、克己奉公、吃苦在前的精神，所以在企业中也坚持以党员引领企业，推动党的建设



中天公司厂区

与企业发展深度融合。”我们有“党员听证会”制度，党员建言献策率超过80%。2020年新冠肺炎疫情期间，党员突击队连夜赶制方舱医院用的电缆，用专车运往武汉，这就是中天人的担当。

### 根脉：张謇精神的传承

2016年5月23日，获得首届“张謇杯”杰出企业家时，我站在领奖台上说：“我要永远向张謇先生学习，努力尽最大的责任，办好实业，报效祖国。”这些年，我们捐资支持慈善事业，援建希望小学，为贫困地区的人们带去希望和改变命运的机会。但我觉得最大的社会责任，是企业能够良性运转。员工有了工作，政府就有了税收，社会就有了稳定，这才是实实在在的贡献。

对家乡，我有很深的感情。2024年全国两会，我提交了《关于完善湿地保护利用政策支持沿海滩涂光伏产业发展》的建议，建议加快完善湿地保护利用政策，支持像如东这样的沿海地区发展光伏产业。今年两会，我深入调研行业现状与问题，提出《加快推进风电场改造升级》等建议，希望通过政策推动来助力行业的健康发展。今年9月10日教师节当天，我们向河口小学捐赠3000万元用于异地新建，倾力推动家乡教育发展。

回顾我们中天科技的发展历程，我深切体会到，我们赶上了一个好时代，感谢家乡长期以来对中天科技的支持。谈及对家乡发展的建议，我认为南通应充分发挥自身的地理优势，加强交通基础设施建设，让物流和人流更加便捷。利用丰富的土地资源和相对较低的运营成本，吸引更多高新技术企业落地，打造产业集聚效应。希望家乡不断提升城市的综合实力，实现经济高质量发展，让家乡人民的生活更加富足美好。

### 未来：“双碳”赛道再出发

2024年，中天科技营收突破1000亿元。但我更看重的是新能源赛道的布局——依托江苏如东区位优势，重点推进海上光伏资源开发及关键技术研发；通过“风光储一体化”保障可再生能源并网消纳，拉动储能产业链增长。

同时关注国能氢能、低碳院科研及示范项目，推动前沿技术转化并积累原始技术；以加氢机产品为抓手开拓市场，与燃料电池厂商及主机厂合作，争取订单以形成独立市场生存能力。

我们期望中天科技保持营收稳健增长，实现技术创新全球引领，成为行业典范；冲击世界500强，提升品牌影响力，打造全球信赖的卓越企业。同时，致力于提升员工幸福指数、为客户提供优质产品与增值服务、为党和政府贡献税收、为社会创造持续价值，以“贡献决定地位”理念引领企业发展迈上新台阶。

对于青年创业者，我有几句心里话：首先要有坚定的信念和决心。创业之路布满荆棘，会遇到各种困难与挫折，只有坚信自己的目标和方向，才能在困境中坚守。要学会敏锐捕捉市场需求，以创新思维寻找解决办法，从而开辟出有潜力的商业领域。此外，诚信经营是根本，无论何时都要坚守商业道德和底线，赢得客户与市场的信任。

如今出差再远，周六周日只要有可能，我还是喜欢回到河口本部生活；不论走多远，中天科技的根在南通、在如东，睡在这里心里踏实。回望这四十年，从“河口砖”到“中国光棒”，从长江滩涂到全球市场，中天的每一步都赶上了国家发展的好时候。我常跟年轻人说：“你们生在更好的时代，要敢想敢干，把‘中国制造’变成‘中国智造’。”至于我，虽已卸任，仍会发挥余热。

访谈时间：2025年6月

访谈人：徐娜

整理人：徐娜