

# 转型开滦继续领跑



在煤炭专业物流领域,开滦集团实施数字化配煤,提供标准化产品,建设现代市场交易平台,加快推进煤炭市场化和国际、国内市场一体化进程。2010年,开滦物流产业全年收入达493亿元,跻身中国物流业5强。  
董泽民/摄

■本报记者 田晶/文

有这样一国有企业,它是中国人自己开办的近代第一个大矿,在新中国建立后成为共和国的重要能源基地,在“文革”特殊时期两次被周恩来总理表扬“出了力,救了急,立了功”,在唐山大地震后不到10天就挖出了第一车“抗震煤”。

这就是开滦集团。  
 其133年的发展史,正是中国百年崛起史的一个缩影:“洋务运动”的革新成果被列强窃取、霸占,摆脱帝国主义控制后实现了自主发展,随后又进行了面向市场的体制改革,直到最近几年在国际金融危机的大环境中一枝独秀,保持高速增长。

2010年底,中国社会科学院发布的2011年《世界经济黄皮书》指出,2010年中国GDP超过日本,成为世界第二大经济体。中国已经超越英、法、德,成为IMF第三大经济体。

同样是在这一年,实施主动转型的开滦集团交上了一份“让人没想到”的成绩单。

开滦集团董事长、党委书记张文学告诉本报记者,2010年,开滦集团完成营业收入930亿元,比“十五”末的2005年增长754.22%,其中非煤收入超过70%。企业完成利税42亿元,比“十五”末增长741.82%。

对于一家资源枯竭型的煤炭企业而言,这并不是一组能轻易达到的数据。

不仅如此,开滦集团在现代物流、煤化工、装备制造、节能环保、电子信息、文化创意等产业全面爆发,充分展现出国有企业的控制力、影响力和活力。

## 如何面对资源枯竭?转型!

作为开滦集团的前身,开平煤矿在“洋务运动”中兴起。

当1876年开滦煤矿创始人唐廷枢踏上这片土地的时候,中国数千年的封建文明已经走到了风雨飘摇的尽头。两年后的秋天,李鸿章等“洋务运动”领军人物排清廷顽固派阻挠,唐山矿开始开钻。

先有开滦,后有唐山。  
 开平煤矿的兴建托举出华北地区的两座城市:唐山因煤而兴,秦皇岛因港而兴。正因为如此,开滦被称为“中国煤炭工业源头”、“中国北方民族工业摇篮”、“近代民族工业发展的活化石”。

1900年,英国人霸占了开平矿务局。此后,日本侵华军队一度控制了开滦煤矿。

当1948年底唐山回到人民手中后,毗邻京津的开滦,从一开始就成为共和国的重要能源基地,为新中国经济的恢复、发展作出了重大贡献。

然而,到了上世纪80年代,历经唐山大地震和奥陶纪水患,承受着体制转型和市场冲击之痛的开滦,终于在1986年出现了建国以来的首次亏损。到1990年,开滦的亏损达到了2.97亿元。

1991年,时任国务院副总理的朱镕基赴唐山,与国家计委、国家经委、冶金部、电力部、铁道部等相关部委以及河北省的领导一起,会诊开滦的实际困难,为全国企业如何适应市场经济、再度走向辉煌寻找出路。

“开滦搞活了,整个煤炭行业就有希望。”朱镕基多次说这句话。  
 他掰着指头,给开滦提出了四项解困措施,其中最重要的是第一条:开滦的洗精煤可以由指令性价格逐步变为指导性价格。这一政策的实质内涵就是与市场逐步接轨。

临别,朱镕基又向开滦负责人面授机宜,留下16字嘱托:“摆脱困境,增强后劲,练好内功,创造经验。”

整个20世纪90年代,开滦通过企业内部体制与机制的变革,实现了扭亏为盈。

不过,在进入新世纪后,开滦通过技术改造,提升产能以扩大企业经济效益,靠自身增量性的发展模式,似乎走到了尾声。

一方面,由于煤炭价格提高,各地煤矿遍地开花,煤炭行业竞争空前加剧。另一方面,唐山矿区日益衰老,资源匮乏,可采储量仅十几亿吨,同时随着矿井衰老,开采深度加大,水、火、瓦斯、煤尘、地压等自然灾害严重,开采条件日益困难,开采成本越来越高。

与那些新兴大型煤炭企业上百亿吨、甚至几百亿吨的可采储量和优越开采条件相比,开滦相差甚远。

与小煤矿相比,习惯于在计划经济体制下按原则办事的开滦又显得不够灵活。

国务院发展研究中心产业经济部钱平凡教授认为,所有资源型企业最终都会面临转型的问题,要么抓住时机进行主动转型,要么被动转型。

开滦人没有迟疑,走上了主动转型之路。

## 若不挖煤做什么?现代物流!

钱平凡表示,以东北一些资源枯竭型城市为例的被动转型,不但要调整产业结构,还要克服地面沉降等地质灾害,数十万矿工及其家属的就业等难题。在艰难的转型过程中,有的城市拉来巨资,试图在化工、纺织和电子等行业有所作为,最后不了了之,直到现在仍面临失业矿工再就业和财政收入不敷出等问题。

“另外一种就是未雨绸缪,在企业还没有陷入困境时就开始主动的战略转型,这种转型企业比较突出的是河北开滦集团。”钱平凡说。

在本世纪之初,开滦集团就已经开始了现代物流、煤化工和煤热电等产业的探索。

开滦集团董事长、党委书记张文学说:“开滦的困难,必须通过企业的快速发展解决,必须加快产业结构调整,实现企业的战略转型,做大做强。”  
 从2008年到2010年的短短三年中,在全国企业500强排名中,开滦前移188位,成为全国500强中位次提升最快的企业。在全国煤炭企业100强中的位次也由第14名提升到了第8名,被称为“资源性企业的转型状元”。

在开滦集团主动转型过程中,现代物流业的大发展颇具代表性。

2010年,开滦物流产业全年收入达493亿元,连续两年占到开滦集团的半壁江山,并跻身中国物流5强。

开滦国际物流公司总经理傅同君告诉本报记者,开滦物流产业现已构建了煤炭供应链管理、煤炭市场交易、煤炭战略储备相结合的“三位一体”物流运作新模式,开辟了开滦煤炭专业物流领域供应链管理的先河。

“三位一体”是开滦物流的特色。只有做到了“三位一体”,才能实现对整个煤炭物流领域的掌控和管理。”傅同君说。

这种整合平台的控制力,已经在实践中展现出来。以开滦牵头的“供应链金融战略联盟”为例,目前已获得六大商业银行高达50亿元的授信额度,“不仅降低了我们自身的运营成本,而且解决了上下游客户的融资问题”。

不仅如此,开滦的现代物流业还将起到国家煤炭战略储备“蓄水池”的作用。

目前,开滦集团总储备量达3000万吨焦煤的京唐港配煤基地、5000万吨国家级的曹妃甸配煤基地都已开工建设。两个项目预计于今年底全部建成,整体规模将达到亿吨级,并逐步将触角伸向张家口、承德、山西、内蒙古等地区。

在跑马圈地过程中,开滦没有单打独斗,而是将资源整合力视为企业的核心竞争力。

“在两大储配煤基地,我们将实现全智能、数字化配煤。”傅同君表示:“我们投入了40亿元,同时占据了曹妃甸港、国投京唐港两大港口的储配煤基地位置,可以说,在唐山这个全国煤炭物流的枢纽上,开滦已经抢占了制高点。”

以两大储配煤基地建设为例,开滦就引入了11家股东,其中有大型煤炭、港口、钢铁、电力企业,也有民营物流企业。“他们不是只带着资金来,而是带着资源、市场、客户来。”傅同君告诉记者。

目前,开滦集团正在筹建曹妃甸煤炭电子交易市场。傅同君表示:“建交易市场,就是为了将来形成价格指数,并最终掌握定价权。”

## 如何保持主导地位?创新!

作为中国最早使用西法开采的煤矿,在过去100多年中,开滦始终是中国煤炭工业的领跑者,不论技术、装备,还是管理和贡献。

正是在这家企业里,诞生了中国大陆第一个用西法开采的大型煤矿——唐山矿,修筑了中国第一条准轨铁路——唐胥铁路,建造了中国第一台蒸汽机车——龙号机车,生产了中国第一袋水泥——马牌水泥。

除此之外,它还是中国最早实行股份制的企业之一,最早建立了企业的自备电厂、自备港口、自备大型运输船队。

如今,开滦在创新中实现持续领跑。

作为资源型企业,资源枯竭是一个无法回避的问题,对于已经开采了130年的开滦来说尤其甚:解放前开采的5座煤矿中,已有4座由于资源匮乏而破产。唐山区域现有煤炭可采储量大幅减少,而其中建筑物、水体、铁路“三下”压煤就占到76.7%,开滦集团的“大本营”唐山矿区实际可采储量一度下降到不足10亿吨。

面对难题,开滦启动了“内部挖潜”,在唐山等老区围绕薄煤层开采、深部资源开发、呆滞煤量解放等进行技术攻关、资源挖潜,以延长各个老矿区的开采寿命,稳定总部经济。

这靠的是不断的技术创新:薄煤层综采技术得到全面推广应用;深部开采试验室改造工程完工,建立研究试验系统……

经过努力,开滦集团在唐山本部、蔚州和兴隆等老矿区“三下”压煤、薄煤层、矿区深部及周边资源中可增加年产量318.5万吨,相当于新增了一座大型主力矿井。

创新,不仅仅在煤炭主业。开滦的煤化工产业,走的是引领高端、大型化、基地化、园区化的路子,通过上下游产业对接,拉长煤基产业链条,形成循环经济模式。

目前,开滦的煤化工产业已有四项技术申报了国家专利,13个项目成为河北省培育的重点产业支撑项目。2010年,开滦煤化工产业实现了快速发展,收入达到113亿元,同比增长65%。

在电子信息产业,开滦集团同样用创新蓄力。

2011年1月15日,开滦集团与中国电子科技集团公司第十三、五十四研究所签订合作开发框架协议,共同进行新技术、新产品开发以LED光源开发矿用照明灯具作为合作的切入点,然后再拓展到景观照明、民用照明等领域,同时开发MEMS系列传感器等其它产品,在“无线煤矿安全监控系统”等10个物联网相关的民品项目进行合作。



记者手记

# 百年国企轨迹 风流还看今朝

经历了改革的阵痛之后,以央企为代表的国企正在迅速崛起,它们为国家创造了巨额利润,为社会带来了数以千万计的就业机会,为多种所有制共存的中国经济提供了前进的不竭动力。正是由于占据主导地位的国有经济领跑,中国在金融危机中创造了经济逆势增长的奇迹。

■本报记者 田晶/文

如果从1861年曾国藩创办第一家官办军用企业安庆内军械所算起,中国近代意义上的国有企业已经有整整150年的历史。

19世纪60年代,曾国藩、李鸿章、张之洞等洋务派开办江南制造局、福州船政局、安庆内军械所等近代军事工业。从19世纪70年代开始,洋务派又开办轮船招商局、开平矿务局、天津电报局、上海机器织布局等民用企业。

洋务运动以“自强”、“求富”为宗旨,是封建地主阶级的经济改革运动。但是,洋务派企业既没有实现民族“自强”,也未能为国家“求富”。

满清覆亡前后,这些官办或官督商办企业或者停产倒闭,或者被帝国主义列强所窃取,或者成为地方军阀的囊中之物。例如,开平矿务局于1900年被英国人窃取。

20世纪三四十年代,国民党掀起国有化运动,形成了蒋、宋、孔、陈“四大家族”的官僚资本。例如,已经在辛亥革命后改为股份公司的招商局,于1930年被国民党政府收归国营,并承担了抗战胜利后接收敌伪轮船的任务。

“四大家族”利用自己的政治特权和战时经济统制手段大发横财,进而控制了国家经济命脉。到1949年,官僚资本大约占有全国工矿和交通运输业固定资产的80%,垄断全国钢铁产量的90%,煤产量的33%,发电量的67%,并拥有全国最大的银行和十几家垄断性贸易公司。

抗战胜利后,日伪时期的私人资本大多被转化为中国的官僚资本,不但在接收过程中因贪污和不同单位争夺资产而受损,而且造成了日后的官商不分。

这些官僚资本主义控制的企业,通过权利寻租,以获取超额暴利为目的。它们不仅阻碍了社会生产力的进步,而且扼杀了民族工业等其他经济主体的发展。对外,它们又成为买办资本,在充当列强掠夺中国财富的同时分得一杯羹。

所有这一切,随着新中国的成立而彻底改变。  
 新中国成立以后,当时称之为“国营企业”的国有企业有三个主要来源:一是通过没收或接管国民党统治时期的官僚资本;二是外资在华企业的转让、管制与征用;三是解放区、根据地创办的一批公营工商企业。

在新中国,国有企业归全民所有。  
 建国60多年来,中国经济从国有经济独步天下到现在多种所有制经济共同发展;建国60多年来,中国国有企业始终占据重要地位;建国60多年来,中国经济从濒临崩溃成长为全球第二大经济体。

改革开放前,中国大兴国营企业,完全效法社会主义“老大哥”前苏联的计划经济体制,使得所有制结构沦为单一国有制,在很大程度上束缚了整个社会生产力的发展。

改革开放后,国有企业改革经历了放权让利、制度创新、国有资产管理方式变化这三个大的阶段。在30多年的改革过程中,国有企业的生产力被极大释放,创造力得到极大提高,对于国民经济和国家崛起的贡献迅速增加。

“十一五”期间,以中央企业为代表的国企大发展,更是引起世界瞩目。

这5年间,中央企业资产总额、营业收入、上缴税金和税后净利润等主要经营指标均实现了翻番,年均国有资产保值增值率达到了115%。中央企业分享着中国经济平稳快速发展的成果,更为国民经济和社会发展贡献着力量。

2010年《财富》世界500强企业中,中央企业共有30家上榜,其中中国石化、国家电网和中国石油均位列前10名。中国石化更是一度排名全球市值第一,中国工商银行也成为全球市值最高的商业银行。

1978年,全国国有企业的存款和财政存款之和只有1089.9亿元;如今,120户央企一个月的利润总和就超过1000亿元。

越来越多的央企“走出去”。截至2009年底,中央企业在境外和港澳地区投资设立的境外单位共有5901户,资产总额超过4万亿元。

国企通过自主创新和集成创新,造出了上天揽月的“嫦娥一号”,也造出了在高铁上驰骋、被美国总统奥巴马赞叹的和諧号列车。

经历了改革的阵痛之后,以央企为代表的国企正在迅速崛起,它们为国家创造了巨额利润,为社会带来了数以千万计的就业机会,为多种所有制共存的中国经济提供了前进的不竭动力。正是由于占据主导地位的国有经济领跑,中国在金融危机中创造了经济逆势增长的奇迹。



1881年,开平矿务局修建的中国第一条准轨铁路——唐胥铁路通车后,清直隶总督李鸿章率幕僚乘车视察。100多年来,中国人一直心怀“企业兴则国家兴,企业强则国家强”的理想。开滦集团供图