

24年前,在《财富》杂志推出的世界500强排行榜上,首次出现了中国企业的名字。当时的中国还鲜有人知道这个评选,每年数百亿美元的销售额,对中国企业来说似乎遥不可及。

如今,一个又一个中国企业在世界500强榜单上亮相。观察家们欣慰地看到了开滦集团这样的500强新贵:一个建于洋务运动时期、开采了130多年的资源型老企业,通过结构调整,经济转型,跳出了资源型企业因资源枯竭、包袱沉重、企业衰败的宿命,走出了一条依托自身优势转型发展的强企之路,焕发出新的生机与活力,进入了世界500强。



美丽的矿山

昂首挺进世界500强 百年开滦实现新跨越

■ 王立新 李晓辉

2012年7月9日晚间,很多人都在守候一份榜单的发布。当大洋彼岸的《财富》杂志公布今年的世界500强企业名单后,消息很快传遍全球各地。

中国华北平原东部的工业重镇唐山,今年不再只是这份榜单的看客;在这座城市,拥有134年历史的开滦集团,以营业收入225.193亿美元列第490位。这是开滦首次进入世界500强榜单。

作为中国近代民族工业的发源地,开滦集团挺进世界500强有着深刻的历史注脚。

开滦,曾经是晚清“洋务运动”中华民族谋求自强的代表作,也曾相继落入英、日等帝国主义列强手

中,曾经为共和国源源不断贡献能源成为工业战线的一面旗帜,也曾一度面临资源枯竭难以继的窘境。

在全球金融危机阴影不散,宏观经济形势不容乐观的今天,开滦集团却逆势而上。2011年,在中国500强企业排名中居第91位,三年上升了200位。如今又跻身世界500强行列,这无疑给了全世界一个明确的信号:百年开滦不仅没有衰老,而且正在铸就新的辉煌。

短短四年间,开滦何以实现如此跨越式的大发展?

答案是:结构调整,经济转型。开滦集团党委书记、董事长张文学说:“要使百年资源型企业基业长青、永续经营,转型迫在眉睫,舍此别无他路。”



开滦集团党委书记、董事长张文学在承德中滦煤化工有限公司揭牌仪式上致词

转型之策: 苦练内功,做好“加减法”

开滦早已意识到,进入世界500强不仅仅意味着做“大”,更意味着在企业管理层面的更高要求。

今年,煤炭价格“跌跌不休”,给原煤产量8000万吨的开滦造成了巨大压力。据综合分析预测,因煤价下降造成的全年减收可能超过10亿元。

“扭亏增盈是开滦应对当前市场形势,加快企业战略转型,实现稳增长、调结构的当务之急。”张文学坦言。

开滦首先提出强化管理降成本目标:上半年原煤制造成本同比要降低5%以上,此举可使开滦实现压缩费用支出4亿元的目标。

“煤炭市场变化对企业最直接、最大的影响是降价减收,减收必须通过节支降耗来弥补。”开滦集团副总经理冬伯文介绍,开滦加大成本控制力度就是在材料和电力成本、工资成本、管理费用等非生产性费用支出、财务费用等多个方面进行压缩。

在开滦上下,这不仅是共识,更是行动。

开滦旗下兴隆公司开始实施全面成本管理、生产成本管理、全面成本管理专项考核办法等规章制度,还建立了每月全面成本管理、成本分析及应收款项回收例会制度,及时分析成本形势,落实考核内容和规定。

荆各庄矿业公司深化全面成本管理和对标管理,大力推进修旧利废和节支降耗工作,力争节省成本1000万元以上;上半年,克服工程复杂、生活艰苦、协调困难等不利因素,在整体托管红沙岗矿的同时,承揽了集团公司4个矿井的采掘和安拆工程,增加了机电修加工、员工培训业务,累计实现创收2000多万元。

煤业分公司在加强洗煤工艺管理、挖掘洗煤生产潜力、提高洗煤效率和精煤回收率的同时,通过加强劳动用工机制考核,把技术进步成果体现在减少用工和提高效率上,努力实现减人提效。

资金管理方面,依托财务公司,强化集中管控,提高资金运营效益。在降成本等系列“减法”开始运行的同时,开滦也明确提出,有两项绝对不能做“加法”:一是重点项目的资金不能缺,二是一线员工的工资不能少。按照张文学董事长的话说,就是:“今天的项目,就是明天的产业结构。”

总投资30亿元的60万吨/年焦油初加工及百万吨级煤焦油深加工项目已经在曹妃甸开工建设。据了解,该项目于2015年建成投产之后,年销售收入可达36亿元,有望成为国内产品最多、技术水平最先进、世界上规模最大的现代煤焦油深加工基地。

越是困难期,越有可能是调整产业结构的机遇期。开滦正利用当前市场低迷投资成本相对较低的时机,加快构建产业新格局。

有“加”有“减”,正是开滦在当前经济大环境下“苦练内功”的表现。令人欣喜的是,开滦这样的大型国企转型的内涵,不仅仅是产业结构的调整,而是进一步深入到精细化管理的骨髓。

开滦早已意识到,进入世界500强不仅仅意味着做“大”,更意味着在企业管理层面的更高要求。

转型之果: 整合资源,厚积薄发

调研报告做出如是评价:“开滦集团创造了国有大型企业转变发展方式的新经验、资源型企业转型的新路子,为资源型城市转型这一世界难题提供了鲜活案例,对我国新型工业化道路发展具有重要启示意义。”

自2008年着力推进结构调整和经济转型以来,开滦的转型发展成效显著:

企业实现跨越式发展,经济实力显著增强。2008年至2011年原煤产量增长了145%,营业收入增长了828%,利润总额增长了492%,资产总额增长了141%,在岗工人年均收入增长了98.4%。

经济结构得到优化升级。2011年,非煤产业收入占总收入比重达75%,今年上半年,这个数字已经突破80%。从“一业独大”转向多种业态综合发展,企业抗风险能力明显增强。

开滦转型的另一个重要成果,是提升了科技创新能力。近年来,开滦加大技术创新投入,规定基础产业技术创新投入不低于营业收入的2%,煤化工和装备制造产业技术创新投入占到了3%—5%。建立了国家级技术中心、煤化工研发中心、煤炭开采技术研究中心和省重点专业实验室。组织科技人员立项攻关,研发创新,3年多来投入35亿元,开展了煤矿深部开采技术试验研究,煤化工合成材料、精细化工、新能源、新材料等研发,实施重点科技攻关项目892项。申报国家专利12项,有2项达到国际领先水平。

更重要的是,开滦以此为契机构建起了自己的人才体系。成立了博士后工作站和院士工作站,2008年以来先后引进各产业人才4000余名,其中具有硕士研究生学历的155人。企业培养研究生420人,煤化工产业具有大专以上学历员工达员工总数的70.3%。

从2008年开始,开滦积极推进煤炭资源整合,加快“走出去”步伐,先后在山西、内蒙古、新疆等地以及加拿大等国家开发掌控煤炭资源232多亿吨,是我国第二家走出国门开发煤炭资源的煤炭企业。

开滦集团积极利用国内外两种资源、两个市场,加强横向战略合作。与美国考伯斯公司、加拿大德华公司以及首钢、河钢、沙钢、国电、大唐、北京国华等国内外著名大公司建立了战略合作关系,一批重大项目相继落地、建成投产,实现了借势借力发展。

2011年底,由中央政策研究室牵头,国务院研究室、国家发改委、国务院发展研究中心等组成的“开滦集团转型发展研究课题组”专门到开滦调研,对开滦转型给予充分肯定。

“资源型企业转型发展是一个世界性难题,开滦集团转型发展只是初步的,下一步的任务还非常艰巨。”面对成绩,张文学仍然保持一贯的低调,“我们要紧紧抓住‘十二五’战略机遇期,继续探索出一条资源型企业成功转型、可持续发展之路。”

转型之源: 居安思危,未雨绸缪

到2007年,开滦还有煤炭资源14.5亿吨,还可开采20年。20年以后企业怎么办?今天不出煤,今天没有饭吃;今天不转型,明天没有饭吃。面对这个重大问题,开滦集团居安思危、未雨绸缪,以积极的态度加快了转型发展的步伐。

2012年7月15日,开滦国家矿山公园,全国人大常委会原副委员长、中国关心下一代工作委员会主任顾秀莲一行正在饶有兴味地参观。

在“开滦能源化工煤化工循环产业园区”展览牌前,张文学向到访的领导们介绍,现在开滦从1块煤中可以生产出30多种化工产品,到“十二五”末将可生产出90多种化工产品。

目前,开滦集团的煤化工产业正在向着新能源、新材料、精细化工的方向

发展。在独立煤化工企业中,焦炭生产规模全省最大、产业链最长,园区循环经济综合利用水平国内领先。煤化工产业已经成为开滦集团的支柱型产业。

看到这些成就,顾秀莲等到访的领导们连声称赞。

这只是开滦转型的一个侧影。张文学表示,当前开滦集团正在加快推进更深层次的结构调整和经济转型,全力打造行业航空母舰,努力实现开滦集团新的更大的发展。

开滦国家矿山公园,浓缩了开滦的百年发展史。在这里,人们在被开滦的历史震撼的同时,也为开滦的居安思危、未雨绸缪而击节喝彩。

始建于1878年的开滦,至今已有134年历史,是中国煤炭工业的摇篮,也曾经是典型的以煤炭开采为主业的资源型企业。

到2007年,开滦还有煤炭资源14.5亿吨,还可开采20年。20年以后企业怎么办?今天不出煤,今天没有饭吃;今天不转型,明天没有饭吃。面对这个重大问题,开滦居安思危、未雨绸缪,以积极的态度加快了转型发展的步伐。

2008年,开滦集团调整了企业发展战略,提出了“开放融入、调整转型、科学发展、做大做强”的战略方针,确定了转型发展目标和工作重点。

新战略锁定:“以煤为基础,大力发展现代煤化工产业、现代物流产业、文化旅游产业、高端装备制造产业、节能环保产业和战略性新兴产业,积极推动资源型企业转型发展。”

转型启动了,但如何才能保证转型的道路是正确的呢?

开滦提出了转型发展四大原则,一是立足企业的产业基础和比较优

势,变沉没成本为资源优势,变资源优势为竞争优势,奠定转型基础;二是把握国家政策导向,顺应产业发展大势,选择产业调整方向;三是与区域经济发展协同互动,寻求新的发展空间;四是认真学习借鉴德国鲁尔等国内外资源型城市和企业成功转型的经验,指导企业转型。

开滦同时找到了转型发展的五个重点:一是利用先进和适用技术改造和提升传统产业;二是延伸产业链条,重点发展接续产业和循环产业。三是积极培育和发展战略性新兴产业;四是加快推动企业内外部资源整合重组;五是增强企业自主创新和技术引进能力,提高企业核心竞争力。

谋定而后动。在明确原则和重点后,开滦坚定地走上了转型之路。

转型之道: 从“一煤独大”到“多业并举”

在上述产业转型中,开滦没有去盲目地跑马圈地,而是立足自身的资源和优势,在转型中有根基、有方向、有主线。实际上,开滦正在转向“相关多元化”的产业发展路径。

在开滦人眼中,转型发展并不是淘汰煤、抛弃煤,而是“立足煤、延伸煤、跳出煤”。

开滦从单纯的挖煤、洗煤,延伸到煤化工、现代物流、装备制造、文化旅游、新材料新能源等,多种业态综合发展,依托煤炭产业,实现产业格局多元化。

总的来说,既要升级优化传统产业,又要培育发掘新兴产业。

煤炭产业的地位,由支柱产业向产业基础转变,即把煤炭产业作为转型发展一个坚实的基础。开滦实施“内挖外扩”战略,对唐山区域加大技术改造,资源挖潜力度,重点解决“三下”压煤和深部开采等问题,延长开采寿命,稳定总部经济。把增产的空间放在“外扩”上,到外埠扩张资源。

通过“内挖外扩”,累计可控制煤炭资源由2007年的14.5亿吨扩大到232亿吨,煤炭产业形成了“五大区域”、“七大基地”的格局。2011年,煤炭产量已经突破7000万吨。

煤炭生产向煤化工产业转变。把发展煤化工产业作为转型发展的一个新举措,走大型化、基地化、园区化、低碳化、循环发展的发展路径,现已建成京唐港、迁安、承德三个煤化工园区,正在建丰润、曹妃甸、内蒙古鄂尔多斯3个煤化工园区,沿着新能源、新材料的发展方向,已形成能源、合成材料和精细化工三大类产品体系。形成了年产焦炭720万吨、焦油加工30万吨、甲醇20万吨、粗苯加氢精制20万吨、聚甲醛6万吨的生产规模,并向下游己二酸、聚甲醛化工新材料继续延伸,预计到“十二五”末一块煤炭将可生产出72种到90多种化工产品。2011年开滦能源化工股份有限公司位列中国化工500强企业第25位,中国化工领先企业100强第16位。

煤基工业向煤基服务业转变。盘

活企业大量的存量资产,发展现代生产服务业,把现代物流作为转型发展的一个新舞台。目前已形成了煤炭专业物流、第三方物流、国际物流、汽车物流、逆向物流等五大业务板块。正在开发的其他服务业有金融板块和健康服务业板块。2011年,开滦国际物流公司在全国物流百强企业排名第5位,荣获全国先进物流企业、中国能源物流最佳示范基地等称号。

工业遗产向文化旅游产业转变。把发展文化旅游产业作为转型发展的一个新亮点。开滦作为洋务运动中创办最早的民族企业之一,拥有许多珍贵的矿山遗迹和文献。以开滦国家矿山公园为核心,建设矿业文化产业集群,打造世界一流的矿业文化园区。如今,开滦国家矿山公园已经成为工业旅游的一块“金字招牌”。先后获得中国十佳工业旅游景区、全国科普教育基地、全国国土资源科普基地、国家4A级旅游景区、全国红色旅游经典景区等荣誉称号。

配套装备向装备制造产业转变。



开滦国家矿山公园已接待各级领导和中外来宾12万多人次,其中党和国家领导人7位,省部级领导400余人。公园先后荣获“中国十佳工业旅游景区”、“全国科普教育基地”、“国家4A级旅游景区”等称号。