

百年开滦： 转型发展构建产业新格局

■ 李晓辉 白文刚

2012年开滦集团营业收入完成1757亿元，比2011年增长20.7%，是2007年的11.2倍，非煤产业所占经济比重已突破80%。同2007年相比，企业利润总额和员工收入也分别增长367%和118%。

一个100多年的煤炭企业仍在开采本身就来之不易，何以还能有如此的生命力呢？开滦的答案是——转型发展。

转型： 从调整发展战略开始

作为中国煤炭工业的摇篮，开滦是一个不折不扣的资源型企业。

经过100多年的开采，整个矿区煤炭资源匮乏、开采条件复杂、资源禀赋差、企业办社会负担沉重等问题已经日益显现。到2007年，开滦还有煤炭资源14.5亿吨，还可开采20年。20年后的企业怎么办？

2008年，该集团对企业战略作出重大调整，从战略层面推动资源型企业转型发展，确立了“开放融入、调整转型、科学发展、做大做强”的战略方针，制定了《开滦集团2008—2010年及“十二五”发展战略规划》，对转型发展的指导思想、战略目标、产业格局、规划布局、规划措施等进行了全方位的细化，从发展战略上将企业全面引入了转型发展的轨道。

以此为先导，立足企业比较优势，借鉴国内外资源型城市和企业成功转型的经验，着力对发展方式从六个方面进行调整：一是从以煤为主的一元

发展战略转向以比较优势为基础的多元发展战略。二是从以产量增长为导向的资源驱动型发展转向以循环经济为导向的科技创新驱动型发展。三是从着眼企业自身的发展转向融入区域经济城企互动发展。四是从单区域挖潜型发展转向以总部经济为基础的多区域发展。五是从封闭式整合发展转向开放式横向战略合作发展。六是从传统粗放型管理转向以精细化、科学化为特征的现代企业管理。

转型： 以产业结构调整为核心

与很多传统煤炭企业一样，“一煤独大”过去一直是开滦产业格局和经济结构最直观的概括。

在转型发展过程中，开滦集团抓住产业结构调整这个关键，立足煤、延伸煤、跳出煤，以传统的采煤、洗煤为基础，构建起了现代煤化工、现代物流、文化旅游等多种业态综合发展产业新格局。

把煤炭产业作为转型发展的基础，实施“内挖外扩”战略，通过“内挖外扩”，累计可控制煤炭资源达到232亿吨。

煤化工产业走大型化、基地化、园区化、低碳化、循环发展的路径，以新能源、新材料为发展方向，推动产业链向高端延伸，目前煤化工产品已达30多种，到“十二五”末将达70种以上。初步形成了新能源、新材料的产业格局，煤化工园区循环经济综合利用水平国内领先。

现代服务业在大力发展现代物流产业的同时，向金融服务业和健康服务业延伸。现代物流产业目前已形成

煤炭专业物流、物资第三方物流、国际物流、汽车物流、逆向物流等五大业务板块，物流产业规模已经突破1000亿元。金融服务业以财务公司为基础，拓展服务范围和业务，提升规模效益；健康服务业重点发挥企业已有的医疗卫生资源优势，为社会提供医疗、养老、康复为一体健康服务。

文化旅游产业以开滦国家矿山公园为核心，构建矿业文化产业集群，打造世界一流的矿业文化园区。

装备制造产业以原有的设备修理、配套企业为基础，向以研发、制造为主转化，开展高端产品研发，形成煤矿、煤化工、冶金、节能环保装备四大板块。

不仅如此，开滦集团已经着手培育发展战略性新兴产业，到“十二五”末，将形成以能源化工产业、现代服务业为主业，以高端装备制造、电子信息及新能源、新材料为重点培育发展的“两主一新”产业格局。

转型： 以技术和管理创新为保障

作为传统的煤炭企业，在新的产业领域站稳脚跟并实现快速发展，除了战略的导向作用，持续开展管理和技术创新让开滦集团受益匪浅。

几年来，开滦集团坚持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%。先后建立了开滦国家级技术中心、煤化工研发中心、煤炭开采技术研究中心，省市重点专业实验室，组织科技人员立项攻关、研发创新。4年多来投入40多亿元，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、新材料研发等，实施重点科技攻关项目908项，申报国家专利31项，有11项达到国际先进水平。今年1月，开滦煤化工研发中心在聚甲基醚胺、甲醇燃料、环己烯下游产品开发、分子筛合成、煤化工废水处理等技术领域提交的8项发明专利申请被国家专利局受理。

在大力推进技术创新的同时，有针对性地推进管理创新工作，提升产业发展层次和效益。物流产业对传统的运作模式实施了流程再造，企业内部的物资供应物流实施集中采购、集中储备、集中配送、集中结算的“四集中”新机制；煤炭销售物流实施统一收购、统一定价、统一销售、统一结算、统一回款的“五统一”新流程；搭建了“源头采购集中化、终端销售超市化、中间配送扁平化、过程控制信息化”新平台。

以中润公司为代表的煤化工产业，通过管理与技术的有机结合，形成了煤化工、煤化工、节能环保“三大产业链”以及余热、氮气、弛放气、产品、水、废渣回收“六大循环系统”，实现了能源介质综合平衡利用，循环经济和节能减排达到国内先进水平。

2012年7月9日，财富世界企业500强榜单发布，开滦集团以2011年营业收入225.193亿美元首次跻身其中。同年的全国企业500强排名，开滦列第75位，与2008年相比，前进了216位。

按照发展战略，到“十二五”末，开滦集团原煤产量将达到1亿吨，营业收入达到2500亿元，挖出一条资源型企业转型发展的成功之路。开滦，这个跨越三个世纪、历经135年沧桑的老企业，正以生机勃勃、永不懈怠的雄姿，沿着科学发展、转型发展的大路阔步前行。

冀中能源：提质增效逆市突围

■ 王海 刘书红

2012年的冀中能源是成功的。

煤炭产量实现1.15亿吨，销售收入2200亿元，利税130亿元，其中利润45亿元，位列世界500强企业第330位、中国企业百强第41位，中国煤炭100强第二位。

用集团董事长王社平的话来说，冀中能源在市场供需关系逆转、省外地方政策限制约束等不利情况下实现逆市突围，这些成绩就值得弥足珍贵。

开源，提升煤炭主业质量

冀中能源的主业是煤炭，是最大的利润源。两年时间，通过省外煤炭资源扩张和矿井技术改造，他们的原煤产量从每年5000万吨跃升到一亿吨，并成功将自己打造成为全国第二大主焦煤生产基地，主业的發展可谓顺风顺水。但在2012年，形势急转直下，价格一向坚挺的焦煤每吨跌跌了近400元，利润和成本之间的矛盾愈加明显。

如何优化生产组织，改变传统的产煤方式，尽可能在不增大成本的基础上多回收煤炭资源并且增加收益，冀中能源做了很多尝试。集团下属东庞矿矿长杨印朝介绍说，2612采煤工作面的煤层厚度接近6.5米。如果采用传统5米综采支架，将无法一次采掘全部煤层，也会造成上千万吨的原煤丢失，若分两次开采，就要挖掘两次巷道，既费时费力，安全风险又很大。

如果将支架升高1.5米，采用6.5米一次采全高，成本会大大降低，相比以前的采煤方式，东庞矿吨煤比别人多赚100元。运用该技术，他们一年时间共开采优质主焦煤近200万吨，实现了从单纯的增量提效向提质提效转变。经过测算，与5米综采支架开采工艺相比，共为企业多创造效益4.9亿元。

“现在一个综采队、一个工作面就能完成日产万吨的任务，这在以前是绝对不敢想象的。”采了半辈子煤

的东庞矿副矿长张延广感触深刻。

同时，以大型化、重型化、智能化、成套化为方向，冀中能源加快装备升级换代速度，提升采掘机械化程度和生产集约化水平，年产百万吨以上煤矿达到34个，占总产量的68%。其中有11对矿井采用工作面充填开采工艺，3对矿井应用了巷道矸石充填技术，13对矿井实施了薄煤层开采，8对矿井应用了风(水)源热泵技术，19对矿井应用了沿空留巷技术。

据统计，全年充填开采煤量达到250.7万吨，同比增加132万吨，沿空留巷14385米，同比增加5131米，薄煤层开采也达到了351万吨。“这些都是看得见、摸得着的利润。”王社平说。

节流，精细管理汇聚财富

管理出效率、管理出效益、管理也是生产力。冀中能源把强化管理当做有效应对复杂严峻经济形势，增强企业实力、活力、竞争力的重要抓手和增收节支的一个重要途径，实现了生产过程的全面预算。

在精细管理方面有着独到之处的东庞矿，想尽办法强化基础管理，在精煤产品等级上细算经济账。洗煤厂厂长朱贵成说，精煤灰分每提高0.1个百分点，回收率就会提高0.8个百分点。按照每月入洗原煤50万吨计算，东庞矿月增加效益近百万元。同时，他们还通过优化洗煤工艺，使介质消耗大幅下降，介质消耗打破了0.6kg/吨的国内最好水平，创出0.59kg/吨的新纪录。

不只是东庞矿，在冀中能源，精细管理渗透到了方方面面。集团按照“工作程序化、责任量化、制度刚性化、行为规范化”的要求推行精细化管理，分系统、分专业、分工种、分岗位，细化工作目标、规范操作标准、优化管理流程、完善管理制度、注重过程管理，实现无缝隙链接。2012年，他们通过实施物供“三集中一统一”管理，共节约采购资金近亿元。物资代储代销量占到供应总量的51.2%，省内五个产煤子公司全部建立了井口超市，实现了矿井零库存，有效杜绝了积



冀中能源绿色矿山

压、报废现象的发生，物资储备资金降至2亿元以下，较年初下降26%。依托财务公司平台，资金集中管理优势充分显现，全年累计节约财务费用2735万元，并有效保证了企业资金链安全。

该集团还利用报纸、电视、网络、广播等平台对员工进行“节约的就是效益，省下的就是工资”等成本经营理念灌输，形成了全员参与、全方位开展节支降耗、提质增效的景象。据统计，仅修旧利废一项，冀中能源就节省了近5000万元。

科技，创新也是生产力

用董事长王社平的话来说，建设绿色开采生态矿山，就是要“以最小的生态环境扰动，获取最大的资源回收效益和经济社会效益。”

以生态矿山为首的自主创新成果丰硕，绿色生态矿山建设继续引领煤炭行业发展潮流，梧桐庄矿、云驾岭矿、东庞矿、邢东矿入选国土资源部“国家级绿色矿山试点单位”。2012年共获得省部级以上科技奖励21项，其中河北省科技进步奖一等奖1项、中国煤炭工业协会科学技术奖一等奖2项。

依托拥有的“两站、两院、五中心”（院士工作站、博士后科研工作站，河北煤炭研究院、河北化工研究院，国家技术开发中心、冀中能源技术中心、河北省充填采煤工程技术研究中心、煤矿机械工程技术研究中心、华药新药研发中心）的科研格局，冀中能源积极研究因煤炭开采而引发的

地表塌陷和“三废”排放问题，化解了诸多制约矿井生态开采的瓶颈问题，相继开发，应用了井下巷道矸石充填采煤法、综采机械化充填采煤技术、矸石粉煤灰综合充填技术、高水材料充填采空区采煤技术、水源热泵、风源热泵、地源热泵、矿井水回灌技术等一大批先进技术，为推进生态矿井建设提供了雄厚的技术保障。仅综合机械化充填采煤技术，冀中能源每年就可充填矸石180万立方米，回收“三下”压煤近250多万吨，矿井资源回收率平均达到93.7%，采区工作面资源回收率高达98.85%，分别比国家规定的指标高出4.7和16.8个百分点。

同时，由华北制药研制的我国第一个拥有自主知识产权的重组人源狂犬病病毒抗体已经进入临床试验阶段。有了这种新型抗体，未来的人们可以像治疗感冒一样，只需注射1毫克就能把狂犬病毒彻底清除掉。华药集团新药研发中心生物研究所所长高健说：“一个成年人如果被犬类咬伤，费用要接近2000块钱，我们这个药上市之后，能够有效的替代现有的产品，费用可以降到1000元以下。”

从原料药老大到制剂新贵，华北制药把目光锁定在潜力品种研发上，用高端产品抢占市场制高点，为了打造战略转型的载体，华药一口气搭建了微生物药物、生物技术药物、药物制剂等8个研发技术子平台，陆续成功开发了杆菌肽、春雷霉素等50多个拥有核心技术的高附加值产品，获国家发明奖5项、国家科技进步奖18项。目前华北制药有25个产品销售超过亿元。

特写

机关管理人员经过全员竞聘后，百余名机关干部充实到产业链

华北制药 启动大力度改革



华北制药公司外景

■ 孟蕾 权伟娜

2013年2月5日清晨7点，顶着凛冽的寒风，家住长安区的华北制药职工老李走出了家门口。今天他没有像以往那样骑自行车赶往单位，而是来到华药总部门口，上了等候在那的公司班车。因为从今天起，他的工作岗位从集团机关转换到了位于藁城开发区的华北制药新园区，在那里开始一份新工作。像老李这样从机关充实到基层的管理干部，在华药不止一位。2013年元旦刚过，1月8日，华北制药召开会议部署相关产业链整合工作，华北制药史上最大力度改革正式启动。随后，公司进行了机构改革，机关管理人员经过全员竞聘后，百余名机关干部充实到产业链及相关单位，为产业链及相关单位快速成为企业跨越发展主力军发挥支撑作用。

集约高效：实施产业链整合

据悉，早在2009年华药重组之初，董事长王社平就提出了企业改革思路：“按照扁平化管理的原则，调整管理架构，压缩中间环节，减少职能重叠和交叉，理顺管理链条，建立权责明晰、设置科学的管理体系，形成精简、统一、效能的工作格局，提高治理结构的运行质量。”企业发展无止境，改革无止境。华北制药经过三年多的调整，企业规模和实力都有了大幅度提升，企业发展思路进一步明确。为了实现更好更快的发展，今年1月8日，华北制药下发通知，整合相关产业链，华药史上最大力度改革大幕正式拉开。

据介绍，华北制药此次产业链整合，按照“总体规划、分步实施、稳妥推进、促进发展”的总体思路，以“构建扁平化、专业化管控模式，提高企业运营效率和适应市场的能力，构建集约高效的管理体系”为原则，在新头抱实现从原料到制剂整个产业链整合的基础上，通过对新制剂、白蛋白、抗肿瘤、保健品、新药研发等非青非头产业链的完整构建和再造升级以及青类产业链等相关公司的整合，将原来小而散的多家子公司整合为具备完整产业链的专业化公司，形成战略投资管理中心+利润中心+生产成本中心三级管理模式，达到企业管理扁平化、紧密型、高效能的目的。

如火如荼：机构改革启动

生产结构变化，职能配置相应发生变化。在产业链整合取得实质性进展后，1月16日，华北制药启动机构改革，精干集团、股份公司机关，大批优秀管理人才充实到了产业链，管理下沉，企业改革进入深水区。据相关负责人介绍，华药此次机构改革，力度之大、涉及之深、范围之广、进度之快，为历史仅有。机构改革是再造新华药至关重要的一步。为了真正达到以改革促发展的目的，在此次机构改革中，公司严格遵循管理机构精简、人员精干、运转高效的原则；遵循德才兼备、以德为先和注重实绩、群众公认的用人原则；遵循公开、公平、公正的选人原则；遵循双向选择、竞争上岗、择优录用的原则；遵循精简机关与加强充实基层相结合的原则，确保改到位，改出实效。在具体实施中，华北制药实行机关干部全员竞争上岗机制。除了任命的正处之外，副处以下的管理人员全员竞聘上岗。集团、股份机关部门由16个精简到13个，人数由340名精简到196名，机关管理部门职能实现优化。140多名优秀管理干部通过二次竞聘充实到产业链及基层单位，为企业进一步发展打牢基础。

以点带面：示范性效益凸显

俗话说：摸着石头过河。此次华药历史上最大力度的改革并不是一蹴而就，盲目而行。早在2009年，华药重组之初，华药董事长王社平就提出要“理顺管理链条，建立权责明晰、设置科学的管理体系”的要求，并于同年大手笔新建新头抱项目，着手整合头孢产业链。经过近一年的建设、两年的放量生产，2012年，作为华北制药首家实现从原料到制剂产业链整合的新头抱工厂，优势得到有效发挥，18条生产线全部实现满负荷生产，头孢类产品销售收入同比翻番，企业真正实现集约高效运行。华北制药通过深度研究新园区重点项目一体化运营的成功经验，放开脚步，启动大力度改革，谋求通过产权主体整合，精干管理层级，改革体制机制，集聚优势资源要素，形成一批分工明确、优势突出、产业集中度高、核心竞争力强的链式专业化公司，在医药大变革时代，实现转型升级，增强企业的活力、控制力和影响力，使华北制药成为拥有新体制、具备新优势、承载新希望的现代新型制药企业。