

发挥自身优势 应对资源枯竭

百年开滦探索发展煤炭生产服务产业

■ 本报记者 陈玮英

资源枯竭，是资源型企业不得不面对的残酷现实。对已有 130 多年煤炭开采历史的开滦集团来说更是如此。然而，“因资源枯竭而衰退是煤炭企业的宿命”之说，在开滦荆各庄矿被推翻。

在客观条件限制和煤炭行业经济形势持续下行的双重夹击中，荆矿公司顾大局、高站位、勇担当，不等不靠，深挖潜力，凭借老煤矿企业优势力量闯市场，由 2010 年亏损 2 亿元到 2013 年零上运转，实现了历史性跨越。

四年努力迎来零上运转

开滦集团荆各庄矿的改变是有目共睹的，也是令人咋舌的。

走进荆各庄矿的大院，无法将煤炭业的萧条败落联系起来。道路两旁，绿树成荫，鸟语花香；职工宿舍，干净整洁，温馨涌动；办公楼内，秩序井然，忙碌而充实。这里到处呈现出一派生机并且充满活力的景象。

截至 2014 年 7 月底，开滦荆各庄矿参与对外创收的员工达到了 1114 人，占全矿在册职工总数的 28.7%；对外创收收入以几乎每年翻一番的速度不断增长，2013 年达到了 1.46 亿元，超过了矿并经济总量的三分之一。

与此同时，企业利润也以每年减亏数千万元的幅度不断攀升，实现了从 2009 年的亏损两亿元，到 2013 年零上运转的历史性跨越。

事实上，在开拓外部市场的第一年，2010 年，荆各庄矿对外创收就已经实现了 1770 万元。而这几年荆各庄矿走南闯北更是为努力提升自身的服务能力夯实了基础，以迎接未来更加残酷激烈的挑战。

一组数据则是最好的诠释。荆各庄矿单位制造成本、综合成本分别由 2010 年的 267.91 元 / 吨、330.52 元 / 吨下降到 2013 年的 257.55 元 / 吨和 229.63 元 / 吨。企业利润逐年递增：2010 年 -2.18 亿元，2011 年 -1.29 亿

元，2012 年 -9760 万元，2013 年，实现零上运转，盈利 62 万元。

一路走来，由开滦集团荆各庄矿业分公司经理王学俊带领的团队所考察范围已遍布甘肃、内蒙古、山西、陕西、辽宁、贵州等地的数十家企业，累计行程 12 万多公里，相当于绕了地球 3 圈。一望无垠的内蒙古草原、沟壑纵横的黄土高坡、人迹罕至的高山峡谷、风沙肆虐的荒滩戈壁，都留下了他探索前行的汗水和足迹。

如今，荆各庄矿先后与甘肃红沙岗矿、甘肃刘园子矿、山西胜利煤焦、山西华烨煤业建立了比较稳定的合作关系，同时还承揽了开滦集团内部八个矿的综采、掘进、开拓、综采安拆等工程，对外创收之路越走越顺畅，越走越宽广。

自谋出路寻求发展

提及初衷，只是为了给荆各庄矿 4000 名职工谋“生路”，找“活路”。而这最质朴的想法却铸就了荆各庄矿一片新天地。

2008 年，已经开采了 30 年的荆各庄矿，可排产储量仅剩下了几百万吨，最多只能再维持三到五年，每年的亏损都徘徊在 2 亿元左右。

按照资源型企业的周期规律，矿井进入关井倒计时，企业陷入生存发展窘境。面对渺茫的前途和严峻的局面，很多人开始谋划自己的出路。

对此，王学俊认为，“荆各庄矿拥有光荣的历史和优良的传统，既是开滦集团的宝贵财富，又是 4000 多名职工安身立命的基础、养家糊口的依靠。因此，荆各庄矿绝对不能再走关井闭坑、人员分流的道路，这必须成为我们这届班子研究工作、谋划思路的出发点和落脚点。”

困难困难，困在家里更难；出路出路，只有走出去了才有路。开滦集团作为国有大矿，拥有管理、技术、人才等许多优势，只要充分发挥这些优势，大力开发外部市场，培育新的经济增长点，就一定能够达到和保持零上运转

的底线目标，最终探索一条资源枯竭矿井的转型发展之路。

于是，在分析了内外环境后，荆各庄矿决定发挥管理、技术、人才优势，在稳定本部经济的基础上，到外部市场拓展生存发展空间。目前来看，发展外部市场，已然成为荆各庄矿最好的选择。

从 2010 年开始，该公司按照“立足开滦、开拓西北、走向全国”的对外发展思路，以百年开滦和荆矿公司多年锤炼的管理、技术、人才等非物质资源为核心竞争力，通过良好的采矿生产服务，积极向社会市场拓展。

来之不易的第一单

万事开头难，同样适用于荆各庄矿。

对于荆各庄矿来说，虽然外部市场上的机会很多，但鱼龙混杂、良莠不齐，要找到一个称心如意的合作伙伴，还真不是一件容易的事情。

为了能够成功地迈出第一步，荆各庄矿对多处矿井进行实地考察，但结果都不尽如人意。

一个偶然的机会，2010 年 3 月，荆各庄矿获得了太西煤集团有意请人托管红沙岗矿的信息。于是，相关人员立即驱车 2000 多公里，赶到了位于内蒙古阿拉善左旗的太西煤集团总部。

令人意想不到的，红沙岗矿距离总部还有 500 多公里。而这 500 多公里完全是沙漠公路，几乎看不到人烟。并且，当时鹅毛般的雪片肆无忌惮地漫天飞舞，有的路段还刮起了遮天蔽日的沙尘暴。回忆当时的心境，更多人选择用失落与无奈来形容，但是他们没有退缩。

经过多次考察、互相了解、艰苦谈判，2010 年 5 月 20 日，荆各庄矿与太西煤集团签订了合作协议，开始正式托管甘肃省武威市民勤县红沙岗矿。随后，首批 20 名先遣队员顺利抵达，开拓、掘进、综采队伍也陆续进入。人员最多时，在红沙岗矿工作的荆各庄矿职工达到了 600 多人；产量最高时，红沙岗

矿的月产原煤达到了 10 万吨，等于是在大西北又再造了一个荆各庄矿。

荆各庄矿的转型发展，仅靠一个红沙岗矿是远远不够的，只有多点开花、全面突破，才能有效规避风险，做到进退自如、游刃有余，永远立于不败之地。

做大煤炭服务产业

荆各庄矿的走出去也着实迈出了开滦集团转型煤矿专业化服务领域的第一步。

荆矿公司四年多的发展实践和巨大变化说明，一个企业要实现持续、健康发展，必须有一个高瞻远瞩、勇于担当、勤奋务实的好班子，一支与企业同甘共苦、执行有力、敢打善拼的好队伍和一个符合企业发展实际、开拓创新的好思路。

同时，也再一次证明：只要精神不滑坡，办法总比困难多。在荆矿公司，领导班子的责任意识和员工队伍的拼搏士气已经有机地融为一体，形成了四种精神，即不等不靠、主动出击的进取精神；知难而进、敢为人先的改革精神；甘于奉献、艰苦奋斗的创业精神；出实招、重实干、求实效的务实精神。这四种精神，正是荆矿公司在逆境中求新求变、得以实现新发展的不竭动力，也是开滦集团应对当前困难局势，打赢扭亏增盈攻坚战的力量源泉。

经过近几年的转型发展，开滦集团的现代煤化工、现代物流、高端装备制造、文化旅游等非煤产业在企业中的经济比重已经超过 80%，走出了一条资源型企业转型发展的新路子。基于荆各庄矿的成绩和经验，今年上半年，开滦集团决定，组建开滦集团矿业工程有限责任公司，利用百年开滦的品牌影响力，整合开滦集团 130 多年来在煤炭矿井建设、生产领域中的技术、管理及专业人才团队等方面的优势资源，面向社会市场提供矿井生产管理、矿井建设及大型矿井改扩建、矿井技术服务、矿井专业化服务及工程监理等高端服务，进军煤炭生产服务产业。

用信息化战略铸造央企责任榜样

（上接 G03 版）

对此，新疆公司党组书记、总经理邵新华察商机来了：“新疆公司敏锐地认识到这‘五通’、‘六个中心’都与中国电信密切相关，尤其是乌鲁木齐区域性国际通信业务出入局已被认为在建设丝绸之路经济带方面将大有可为，这就要求新疆公司必须站在政府的角度去体会对方所需要的信息化服务，同时积极主动融入地方经济发展，全面释放企

业活力，以满足社会各界对信息化的不同需求。”

2011 年底，“乌鲁木齐区域性国际通信业务出入局”正式获得工业和信息化部批准设立，这是继北京、上海、广州、昆明、南宁之后的全国第六个国际通信枢纽局，覆盖周边 11 个国家，成为连接中东南亚与我国的国际通信枢纽。2012 年 5 月，乌鲁木齐区域性国际通信业务出入局正式揭牌。

（上接 G03 版）

在加快内部结构调整的进程中，公司一方面要对传统国有企业进行改造，改变两头小中间大、效率低的模式，在企业推进精益化生产，按照精益理论，降低生产成本，提高生产能力。另一方面，要加强内部的改制工作。十八届三中全会明确提出，国有企业改革三个原则：市场化、建立混合经济所有制、现代企业制度。公司作为中国恒天集团、经纬股份公司改革改制的先行企业，要抓住这一轮国企改革的机会，彻底转变企业体制机制，以增强企业活力，提升企业市场竞争能力。

管幼平和新一届领导班子经过认真的思考，认为纺织行业已经进入了一个调整期，纺织行业的困境加上棉花因素影响，这些因素叠加会使未来几年行业整体需求低位运行成为常态。

面对目前产能大需求少、竞争更加激烈的市场形势，管幼平认为，今后企业应特别注重研发、质量管理、薪酬设计、人力资源管理四个领域的创新。研发创新，一是要紧贴市场，要引领市场需求，满足客户要求，要在适应多种纺纱品种、开发多种纺纱形式上下功夫，要使产品具备自动化、智能化，在高效节能、少用人或不用人等方面下功夫；二是要进一步完善研发体制，按

照模块化、组件化的思路，设计和工艺要联动，加快产品推向市场的速度。要加强产学研的结合力度，加强企业、客户、高校等的合作研发，并将产品的长期规划和当前的改进提升结合起来。质量管理创新，要以完善和提升工艺标准、水平作为切入点，严格产品出厂标准、安装调试过程中分阶段验收标准和竣工标准。薪酬设计和人力资源管理创新，要在一般意义上的向一线工人、技术人员等倾斜的基础上，着重向价值创造方向倾斜。今后要形成价值决定薪酬的理念，要给人才提供更大的机会和舞台。

管幼平说，公司发展既要看好前面的路，更要走稳脚下的路，不能好高骛远。他坚定地表示，有着六十年来形成的品牌、人才、技术、客户、管理、作风等各方面得天独厚的历史传承和丰厚积淀，经纬榆次分公司一定能打造成世界一流、中国第一的纺织机械旗舰企业！

文化传承 助推企业基业常青

作为在经纬有着 26 个工作年头的新一任掌门人，管幼平深深地热爱着经纬的事业，也深受经纬文化影响

形成了务实低调的性格特征。他告诉记者，作为经纬人要有拼命的精神、实干的精神、敢做事能做成事的精神，更要有无私奉献的精神。

1954 年 8 月 1 日，企业的前身——经纬纺织机械厂的建成投产，结束了中国纺织业一穷二白的时代，开创了纺织制造业“全部依赖国外”到“中国制造”的历史巨变。据了解，老一代经纬人从建厂初期就制定了“振兴民族纺织业，把经纬建成世界一流纺机名企”的宏伟目标。

“作为有着 60 年发展历程的纺织业龙头企业，我们有责任勇挑振兴民族纺织业的历史重任。”管幼平告诉记者。

当下的经纬人很清楚，中国虽然已经是“纺织业制造大国”，但还不是“纺织业制造强国”，振兴民族纺织业的责任依然重大。60 年风雨历程，给如今的经纬人留下了宝贵的精神财富与物质财富。要实现老一代经纬人定下的目标，更应做好企业文化的传承。

在 50 年代的创业初期，经纬老一代创业者留下了顽强拼搏、艰苦奋斗的优良传统；80 年代的“创奖升级”，留下了严谨勤细、永不服输的工作作风；90 年代的股票上市、质量体系认证，传承了勇争第一、面向全球的优秀文化，如今，逐步形成和推行了“先为

积极的推动作用，同时也为新疆跨越式发展和长治久安提供了可靠保障。

“新疆电信的信息化战略走在了前头，更多地承担了政府的职能，在祖国最需要的地方服务百姓、服务政府，所以中国电信在新疆的宝贵经验应该在其他省份复制下去，传播开来。”中国企业研究院首席研究员李锦在接受记者采访时如是说。

客户创造价值，再为企业创造利润”、“给每个员工搭建施展才华的平台，力争让每个员工都有人生出彩的机会”、“坚守诚信，诚信做人、诚信做事，企业对客户、供应商诚信，对员工诚信，员工对企业诚信”、“永远正面思考、主动工作”、“不要等待机会，而要创造机会”、“先要考虑做正确的事，然后正确地做事”等一系列核心价值观。这些优秀的企业文化，正符合中国社会主义核心价值观的导向，已经和正在激励一代代的经纬人敬业奉献，使企业保持基业常青。

经纬 60 年的发展历程，是一段励精图治、勇于奉献的创业史，是一段精益求精、追求卓越的发展史，更是一段敢为人先、自我超越的创新史。正是这些有形和无形财富的积淀，使得企业每一步的发展都与时代的进步、国家的富强、纺织业的振兴、员工的幸福紧密结合在一起，从而奠定了无人撼动的国内纺织业龙头地位。

“我们传承历史，就是要心存感恩之心，就是要珍惜创业的不易，就是要牢记历史使命，只有这样，才能更好地接老一辈传承的接力棒，将‘振兴民族纺织业，致力打造国际一流、中国第一的纺织机械旗舰企业’的历史重任一步一步变为现实。”管幼平的话语掷地有声。

央地合作



央企斥资 1300 多亿元助河南发展

重点合作项目 70 个

■ 本报记者 王红伟

8 月 8 日，2014 年中央企业河南行活动重点项目签约仪式在郑州举行，共签订战略合作协议 16 个，签订重点合作项目 70 个，总投资达到了 1303.42 亿元。副省长张维宁、省政府国资委主任肖新明、中国南车集团公司董事长郑昌泓等 57 家央企负责人、河南省推进企业战略重组及合作领导小组成员单位、各省辖市及省管企业的负责人 300 多人参加了签约仪式。

河南日益完善的投资环境，吸引了越来越多的央企来河南投资。本次活动围绕粮食生产核心区、中原经济区、郑州航空港经济综合实验区三大国家战略规划实施，以战略合作协议签署、重点项目签约、新项目推介、考察洽谈为主要内容。

总的来看，本次签约呈现以下几个特点：一是注重战略合作，加强合作统筹。河南省政府与招商局集团、中国诚通集团、中国医药集团、中国电力建设集团签署 4 个战略合作协议。二是投资规模大，项目布局相对集中。本次签约 10 亿元以上项目共 39 个，总投资 1156.1 亿元，占总规模的 88.7%。50 亿元以上项目 6 个，总投资 402.69 亿元，占总规模的 31%。三是项目质量高，辐射带动能力强。四是项目层次高，预期综合收益好。

河南省国资委主任肖新明表示，本次签约的大批项目，资金技术密集、绿色低碳循环、科技含量高、市场前景好，在引进项目和资金的同时，也加强了科技、人才、管理等方面的合作，建成后能够产生良好的经济、社会和生态效益。

此外，本次活动还精心筛选了 189 个项目向中央企业进行推介，项目涉及汽车、电子信息、装备制造、文化旅游、生物医药、现代农业、能源、新能源、新能源汽车、基础设施、节能环保、现代服务业等领域。

另外，由中国南车集团总投资 45 亿元的郑州南车轨道交通装备造修基地项目正式落户郑州荥阳。

“河南的地理优势、区域优势都非常明显，在河南发展轨道交通非常有前景。”中国南车集团董事长郑昌泓表示，河南“米”字形铁路的建设，以及快速发展的轨道交通产业，给企业的发展带来了新的机遇。

金隅通达荣获“优秀院士专家工作站”称号

■ 本报记者 蒋志颖

日前，在北京市院士专家工作站工作会议上，北京金隅集团通达耐火技术股份有限公司院士工作站被授予“优秀院士专家工作站”称号，通达党委书记、董事长、科协主席冯运生作为优秀代表在会上作了主题发言。中国科协副主席冯长根、中国工程院副院长徐德龙、北京市副市长戴均良等领导出席会议。

据《中国企业报》记者了解，2012 年通达耐火在全国耐材行业成立第一家院士专家工作站。通达耐火院士专家工作站结合企业技术创新和行业发展需求，充分发挥高端智力资源推动技术创新体系建设的重要作用，在重大项目研发、高层次人才培养、促进科技成果转化和提升自主创新能力等方面取得了可喜成果。钟崇棠院士和郑州大学葛铁柱教授、北京科技大学博士生导师树森教授先后进站工作；2013 年科技周期间，岳光溪院士等教授专家来企业传授前沿学术思想，北京市青年教师实践基地院士专家团队中的青年骨干教师还到企业指导具体的科技项目。通过建设院士专家工作站，通达耐火 2013 年申请专利 14 项，获得授权 12 项，发表论文 11 篇，主持编写并获批发布的国家与行业标准 3 项，获得北京市科委、中关村等外部支持资金近 500 万元。

“通达耐火将积极贯彻落实市科协和金隅加强企业院士专家工作站建设的部署和要求，进一步加强公司科协组织建设，深化实施产学研技术合作，为提高企业自主创新能力、加快金隅向国际一流产业集团迈进、为履行国企职责、服务首都科技创新中心建设做出新的贡献。”冯运生告诉《中国企业报》记者。

央企助力鲁企海外觅商机

8 月 13 日上午，23 家中央对外承包工程企业与 86 家山东对外承包工程企业开展了一对一的“业务对接”活动，双方重点围绕房建、交通、电力等领域工程项目寻求合作，以解决山东企业面临的国际商务人才缺乏、项目融资担保能力低、国际工程项目管理水平不高等难题。

中国对外承包工程商会副会长王禾表示，央企“走出去”的时间较早，在资金运作和人才技术等方面具有较大的优势，而地方企业专业化程度高，有过硬的施工队伍和丰富的管理经验，双方的合作具备广阔的空间。当前国际基础设施建设市场发展非常迅速，在此环境下，央企和地方企业之间强强联手、优势互补，组成联合舰队共同出海已形成一种发展趋势。

山东省商务厅副厅长石光亮表示，“推动鲁企与央企合作，是山东企业走出去的现实选择，也符合央企的战略需要。”山东工业门类齐全，产业基础雄厚，人力资源丰富，可为央企开拓海外市场提供重要的装备支持和劳务资源。

据了解，2013 年央企与鲁企召开合作对接会，双方在房屋建设、市政、电力、路桥等领域达成了 76 个合作意向。去年山东省企业与央企存续合作项目 66 个，完成营业额 8.7 亿美元，占营业额总量的 10.3%。今年上半年与央企合作已完成营业额 4.3 亿美元。