

开滦转型

再造百年名企 壹



KAILUAN GROUP

1878-1888-1898-1908-1918-1928-1938-1948-1958-1968-1978-1988-1998-2008-2009

谋势 综合篇

百年开滦：燃烧与涅槃

一部开滦史，就是一部浓缩的中国煤炭工业史

徜徉在开滦国家矿山公园的“开滦博物馆”内，恍若可以听见穿越时光的足音，听见历史与现实的对话声。

这里是近代中国工业化的发端，130多年前诞生了中国最早的机器采矿业和铁路运输业。

这里是孕育唐山和秦皇岛两座现代城市的母体，没有开滦，就没有今日渤海湾畔的高楼林立、千舟竞渡。

这里也是中国工人运动的摇篮，1922年的“开滦五矿同盟大罢工”的“他们特别能战斗”精神，在毛泽东的著作——《中国社会各阶级的分析》里倍加赞颂。

新中国成立后，作为煤炭工业的“长子”，开滦长期担负着为国家建设和社会发展输送能源的重

任，用地的血液滋养了共和国的成长。

进入改革开放新时期，开滦与其他老牌国有企业一样，经历过迷茫、徘徊与阵痛，在打破旧体制、旧机制的艰辛中，收获了生产力再度飞升的喜悦。

开滦人是一个有着独特个性的群体，混合了理想主义与现实主义的双重气质。踏实与创新、稳妥与进取、苦干与巧干，在他们身上得到完美的交融。

下面撷取的开滦百年历史中的几个片段，或许可以帮助读者建立关于开滦的立体印象——

自创办之日起，开滦就与世界工业革命的潮流看齐，在企业结构、经营管理、生产方式等诸多方面，创造了中国工业的多个“第一”；

建国初期，开滦的“全面生产技术改革”，被誉为“给予新中国煤炭工业的一次经典示范”；

即便“文革”期间那动荡的年月，开滦的矿工们仍坚守岗位，使之成为工交系统与大庆齐名的两面旗帜之一；

1976年唐山大地震发生后，死里逃生的开滦工人李玉林连夜驱车奔赴北京，在第一时间将灾情传递进中南海；

上世纪90年代，由于持续高强度开采和计划经济束缚而连年亏损的开滦，通过一系列改革举措，迅速摆脱困境、扭亏为盈，唱响了国企志气歌。

……

开滦人正像他们开采的煤，外表朴实无华，却在炽烈的燃烧中释放出热力与光亮。

然而，一切荣耀都属于过去。煤炭的初级产品特点和资源的不可再生性，决定了开滦这个百年煤

企很难永远领跑下去；从行业老大到第15名的落差，使开滦人感受到了切实的压力。

怎样实现企业转型，确保基业长青？开滦人为此思考，为此探索。

终于，在2008年交出了一份凝聚着新一代开滦人胆略与智慧的答卷：“开放融入、调整转型、科学发展、做大做强”，形成基础产业——煤炭，支柱产业——煤焦化、煤电热、现代物流，支持型产业——装备制造、房地产、文化旅游、建材化工。

围绕着这一战略构想，“双五”、“双一”、“五大区域”、“七大基地”等等若干目标被明确地提出，一幅战略转型路线图渐次铺开并付诸行动。2008年，特别是金融危机对这个百年企业的转型之路进行了全面体检；2008年，企业营业收入、利润总额、职

工收入，分别比上年增长了112.5%、136.7%和36%。2009年上半年，这三项指标又比去年同期分别增长了61%、40%和4.8%，开滦集团在金融危机的考验中，交上了一份令人满意的答卷。

在这个前所未有的过程中，开滦还是一个刚上路“新手”，必定会遭遇各种意想得到或者意想不到的困难，转型的成效如何尚需实践来验证。

但是，不管怎样，开滦值得我们投去期待和祝福的目光，为她的居安思危、未雨绸缪，为她的知耻而后勇、革故鼎新。

愿开滦的未来，也如她的过往和当下一样，配得上那句镌刻在集团大门前的伟人名言：“他们特别能战斗”。

愿百年开滦再造一个不凡的百年。

用发展来实现企业的战略转型

——访开滦集团公司党委书记、董事长张文学

□李晓辉 吕雅丽 董泽民

2009年8月8日，两家国内大型煤化工企业——开滦集团唐山中润公司与北京燃气实业唐山佳华公司进行整合，共同建立目前中国最大的独立煤化工企业。

2009年5月，开滦集团在内蒙古签订了“海—拉—黑铁路、得尔布煤电化基地”合作框架协议。其中海—拉—黑铁路总投资约13亿元，得尔布煤田将建成年产5000万吨标准煤的大型煤炭开采基地。

2009年4月，开滦集团与新疆维吾尔自治区政府在乌鲁木齐签署了战略合作协议，开滦集团将在新疆地区重点建设煤炭、煤化工和电力产业，用5—7年的时间，再造一个开滦。……

由于金融危机的冲击，煤炭行业也面临着诸多难题：市场萎缩，产品滞销，库存增加，价格下滑，贷款回收困难……

而开滦集团却在这样的背景下逆势而上，是什么样的发展战略让开滦有如此强劲的动力？这种动力背后靠什么引擎来支撑？

没有发展战略，企业就没有灵魂

问：您2008年5月刚到开滦，就提出调整发展战略，是基于什么样的考虑？

张文学：开滦的企业发展战略是煤炭系统搞得最早的，站位也很高，2002年的发展战略符合当时的产业政策和宏观经济形势，对企业发展起到了重大的推动作用。但是6年来，国家政策和企业发展环境都发生了很大变化，企业发展的目标、产业布局和定位已经不符合现实状况，所以我们必须进行战略调整，这是正常和必要的。

企业发展战略是企业 and 员工的行动纲领，没有发展战略，企业就没有灵魂。

同时，企业自身还存在着一些深层次的困难和问题。唐山矿区日益衰老、资源匮乏、开采能力下降。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，使开采条件越来越困难，开采成本越来越高。

用发展的观点解决发展中的问题

问：您好像一直比较有忧患意识，从过去在峰峰集团到现在的开滦集团，这是您一贯的行事作风吗？

张文学：做企业就应该时刻保持清醒的头脑，应该有忧患意识。作为国有大型企业，必须关注宏观经济形势的变化，增强对市场的敏感性，采取应对措施。

从行业发展趋势来讲，近几年来，国家相继出台了一系列涉及煤炭成本的政策和措施，煤炭企业成本压力加大。与此同时，随着国家对环境治理越来越重视，煤炭生产持续发展与资源环境压力的矛盾日益加剧。结构调整、产业升级、经济转型的任务艰巨而繁重。

同时，企业自身还存在着一些深层次的困难和问题。唐山矿区日益衰老、资源匮乏、开采能力下降。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，使开采条件越来越困难，开采成本越来越高。

开滦集团的发展可以说内忧外扰，面临着五大矛盾：煤炭成本完整化与企业办社会

负担重、历史遗留问题多之间的矛盾；煤炭生产扩展与资源环境压力大之间的矛盾；结构调整、项目建设、产业升级与资金短缺之间的矛盾；加快企业发展与员工日益增长的物质文化需求之间的矛盾；企业多元化发展和经济转型与体制机制、人才支撑之间的矛盾。

解决这些矛盾的根本方法是发展，用发展的观点解决发展中的问题。

问：开滦集团调整发展战略的主要思路是什么？

张文学：“开滦集团2008年至2015年发展战略规划”提出，“开放融入、调整转型、科学发展、做大做强”，这是指导思想。战略目标足，到“十一五”末，煤炭产量达到5000万吨，营业收入达到500亿元，实现“双五”；到“十二五”末，煤炭产量达到1亿吨，营业收入达到1000亿元，要实现“双一”，建成主业突出、结构合理、多元经营、科学发展的，跨地区、跨行业、跨所有制、跨国，国际领先、国内一流的现代化大型企业集团。

形成基础产业——煤炭；支柱产业——煤焦化、煤电热、现代物流；支持产业——装备制造、房地产、文化旅游、建材化工。

产业布局形成五大区域——河北、内蒙古、山西、新疆、加拿大。建成七大战略基地——唐山矿区焦精煤生产、煤焦化、煤电热、现代物流基地，张家口蔚州矿区煤电路生产基地，内蒙古鄂尔多斯动力煤生产、煤化工基地，山西介休焦煤供给基地，新疆伊犁和新疆准东煤化工、煤电热生产基地，加拿大精焦煤生产基地。

以煤炭为基础，延伸产业链

问：开滦集团转型的关键时期与全球性金融危机不期而遇，您怎么看待这样的环境？

张文学：的确，我们面临的困难不小。

在这样的形势下，我们明确提出：战略目标不动摇，煤炭主业作为基础，内挖外扩，以现代物流、煤化工、文化创意和房地产开发三条线为主导，加快产业结构调整步伐，提高经济总量，实现稳定持续快速发展。同时，我们还制定了“抓机遇、增总量、调结构、降成本、惠民生、防风险”18字方针。

要实现企业战略转型，必须加快产业结构调整。改变主要靠增加煤炭产量提高效益的观念，改变局限于煤炭生产寻求发展的观念，改变靠自我积累投资上项目的观念。走以煤炭为基础，产品深加工，延伸产业链，循环发展、集约发展、多元化发展的路子。

问：如何把不利因素转化为有利的条件，把有利的条件转变为现实的生产力？

张文学：我们把延伸煤基产业链作为转型发展重中之重。

比如煤焦一体化产业链：开滦集团从2001年开始发展煤化工产业，包括与首钢合资合作的迁安中化煤化工公司，与唐钢合资合作的唐山中润煤化工公司。在发展煤焦化产业链过程中，与美国考伯斯公司、唐钢股份公司合作的30万吨/年煤焦油加工项目、20万吨/年焦炉煤气制甲醇项目、10万吨/年苯加氢精制项目已经建成投产。6万吨/年聚

甲醚、15万吨/年己二酸项目，年底前开工建设，开滦集团中润公司与北京燃气实业唐山佳华公司的整合重组正在推进。煤化工产业的目标是，通过三年努力，到2010年实现销售收入150亿元、总资产150亿元。

路港航一体化产业链：把发展现代物流产业作为调整转型的支撑，规划到2010年建成集煤、路、港、航于一体的大型综合物流园区。主要包括，对唐山港开滦码头进行运能扩建和技术改造，完善储配煤场的功能，筹划建设矿区至物流园区专用铁路，建设古冶区仓储配送中心以及与京唐港物流园区相配套的公路运输、海运组织等。与唐山港煤路港航物流园区相配套的国家级数字化储配煤基地建设，正在进行开工前的准备。

再比如循环经济产业链：以节能减排作为调整经济结构、转变经济增长方式的突破口，走节约发展、清洁发展、安全发展的路子，形成产业之间物质循环系统。

还有文化创意产业链：开滦130年的煤炭开采历史，开创了我国煤炭工业先河，积淀了深厚和丰富的矿业文化，积累了众多的典型性、稀有性的矿业遗迹。国土资源部批准建设的开滦国家矿山公园，将成为开滦集团独树一帜的文化产业。

问：那么，开滦靠什么支撑这些产业链的发展？

张文学：我们实施资源战略、资本战略、人才战略、文化战略等“四大战略”，保证资源、资金的落实和人才、文化的支撑。推进大煤炭大精煤、大焦化、大物流、大煤电“四大工程”，形成战略保证体系。比照全国煤炭系

统乃至世界一流企业的先进目标，做大基础产业，做大做强支柱产业，加快发展支持产业，形成企业核心竞争力。

物流业成为新的经济增长点

问：开滦的物流业发展势头很强，这与您重视物流业有关。那么，您为何如此强调物流业的发展？

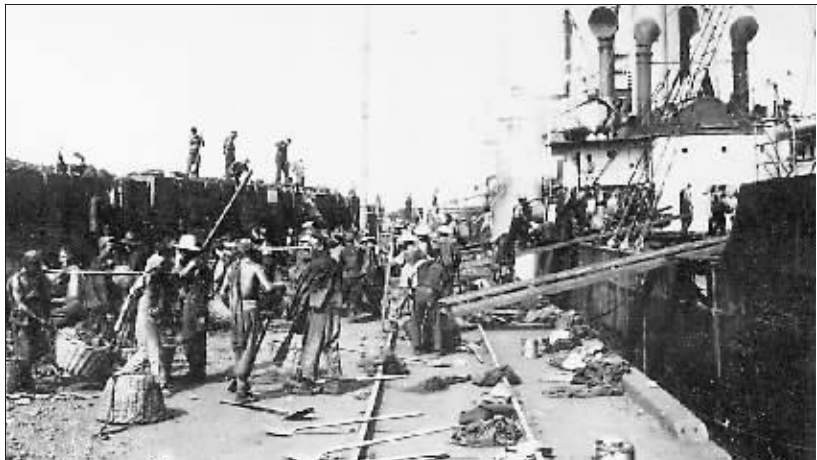
张文学：现代物流产业的发展是社会进步的标志，更是企业现代化的标志，被西方管理学家称为“企业降低成本的最后边界”，“企业降低制造成本与增加销售收入后的第三利润源”。物流产业投资少、见效快、成本低。开滦集团具有发展现代物流的区位优势、人才、市场、存量资产等优势，所以把物流产业作为调整产业结构的重点工程。

开滦集团是特大型煤炭企业，区域内地方煤矿和相关企业相对集中。我们把运输业提升到物流产业的高度，进行重新定位，确立了全面发展现代物流产业，培育企业新的经济增长点的战略选择。

根据物流产业的总体定位和内外环境，我们确立了一个中心、两大体系、三大园区、四大板块、五大区域、六大基地、多种服务的物流产业发展规划，形成了“贸易与物流共同发展，相互促进”的经营发展策略。现在，开滦正在实现从“企业物流”到“物流企业”的转变，通过把物流产业做大做强来巩固开滦的百年基业和发展开滦的命脉。今年上半年，现代物流完成营业收入103亿元。预计2010年，开滦的物流收入将达到220亿元，2012年达到500亿元，2015年将达到1000亿元。

【企业简介】

开滦：130 年的沧桑之路



20 世纪 20 年代初的开滦秦皇岛码头

□资料图片

开滦五矿同盟大罢工等斗争，“所表现的力量，就可知工业无产阶级在中国革命中所处地位的重要”。他们受压迫最深，革命性很强，因此“他们特别能战斗”……

1948年12月12日，唐山解放。12月21日，唐山军事管制委员会代表进驻开滦煤

矿。人民政府代管开滦后，很快建立起新型的生产关系，随之带来了矿山生产力的新飞跃。

改革开放后，1986年，开滦出现亏损，到1990年，亏损达到2.97亿元。

从1992年至1996年，开滦抓住机遇，

深化企业内部改革，迈出了具有决定意义的三大步：实行模拟法人运转，改变高度集中的计划管理体制；实行效益承包，建立内部市场运行机制；实行煤与非煤分离，改变企业“大而全”的组织结构。

1999年12月8日，开滦矿务局改建为国有独资公司，更名为“开滦(集团)有限责任公司”。现代企业制度的建立，使开滦的企业组织形式、治理结构、经营战略、管理方式都开始发生重大变化。

随后，开滦进行专业化重组，成立五大公司，打破沿用了50多年的以块为主、条块分割的管理体制，形成与现代企业制度相适应的新的管理模式。

2004年6月，开滦股份正式上市，实现了融资10亿元的目标。同时，开滦加大改革力度，积极推进煤炭大基地建设，增扩了开滦的后备资源，煤电路、煤焦化、煤路港一体化开发建设进入全面运作阶段。

……

进入2008年，宏观经济形势和煤炭行业发生了深刻变化。开滦集团适时提出新目标，到2010年煤炭产量达到5000万吨、营业收入达到500亿元。

