

开滦转型

再造百年名企 **壹**



谋势

综合篇



KAI LUAN GROUP

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

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煤矿业和铁路运输业。

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，用她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，支柱型产业——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的“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，货款回收困难……

而开滦集团却在这样的背景下逆势而上，是怎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和员工的行动纲领，没有发展战略，企业就没有灵魂。

企业发展的三要素就是搭班子、定战略、带队伍。现代企业的最高领导者，不用一定的时间考虑5到10年的发展战略，就不合格。

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，这是您一贯的行事风格吗？

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外交困，面临着五大矛盾：煤炭成本完整化与企业办社会

开滦转型

再造百年名企

明日刊出：《谋势·战略篇》

KAI LUAN GROUP