

开滦转型

再造百年名企



谋强

结构调整篇
基础产业

KAILUAN GROUP

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

【开滦史记】

百年责任：
服务中国社会

百年开滦，历史根脉悠远绵长。
这里是中国最早使用机器开采的大型煤矿，也是中国近代最早实行股份制经营的企业。

这里铺就了中国最早的准轨铁路，也开出了中国最早的蒸汽机车。

这里生产出中国第一桶水泥，也建造起中国企业第一个煤炭码头，更驶出了中国企业最早的自营海运船队。

……

“中国近代煤炭工业源头”的美誉，开滦当之无愧。

对于任何一家深度参与社会发展的企业而言，“责任”二字重过千钧，注定要牢牢恪守，从来不会妥协，永远也不会放弃。

二

进入改革开放的年代，企业公民与社会责任成为中国企业的热门话题。然而，在开滦这片富有革命传统的热土上，“责任”二字早已深深地融入企业的血脉。

2003年，非典疫情在中国爆发。

紧急！紧急！紧急！

疫情就是命令。开滦集团毫不犹豫地站了出来，从人力、物力到财力，全部倾力投入，不惜代价。

40天里，开滦集团累计投入将近3000万元，添置医疗检测设备、购买防治药品用于社会救助，相当于每天支出75万元！

如果人们知道开滦集团当时的经济状况，一定会为这些数字背后的负责任深深感动。

当时，煤炭价格深陷谷底，全国煤炭企业普遍生存艰难。开滦集团在职职工达到10万人，离退休职工达到6万多人，另有4000多名下岗职工，全年利润仅有2000多万元。

40天，平均每天75万元的支出，意味着此次疫情防控用掉了企业全年的利润。

衡量责任的天平上，金钱从来都不是砝码。祖国和人民的利益高于一切，这就是开滦集团永恒不变的价值观。

三

大地无情，中国承受的每一次自然灾害，开滦集团总会毫不犹豫地站出来，用自己的肩膀分担痛苦，用自己的脊梁分担责任。

2008年春天，罕见的雨雪冰冻灾害袭击中国。

在开滦，全国劳动模范赵国峰向全体职工发出真情倡议：“南方的兄弟姐妹们正在饱受风雪侵袭，我们矿工心似油煎。哪怕多出一锹煤，也是我们为灾区的人民奉献的一片爱心。”

这一年的春节，开滦集团没有休假，矿工们坚守自己的工作岗位，展开一场抗击冰雪多出煤的大决战，为抗击冰雪灾害前线送去强大的能源动力。

2008年5月12日，遥远汶川的痛苦，远隔千山万水的开滦工人阶级感同身受。从唐山到汶川，大地的肆虐狂飙扣紧了人们的心弦。

灾情就是无声的命令。经过26个小时的紧急行进，开滦医院抗震救灾医疗队到达重灾区，与随后赶到的开滦抢险救援队一道，转战废墟，出生入死。

绵竹一处倒塌的楼房，掩埋着3名遇难者。由于四周危楼随时可能坍塌，相继有3支救援队被迫放弃挖掘。

开滦抢险救援队赶到现场，冒着生命危险冲进废墟。

死亡的阴影面前，没有一个人退缩。救援队员勇敢地在废墟上攀登，寻找遇难者的遗体。

当遇难者的遗体终于被从废墟中抬运出来，在场的市民紧紧抱住勇敢的抢险队员，感动地放声大哭。

四

百年开滦，就这样用实际行动书写着铿锵有力的钢铁誓言——

祖国需要的地方，开滦集团都要冲在最前面。

人民需要的时候，开滦矿工可以奉献出一切。



在沉淀辉煌与荣耀的同时，开滦也在无可回避地遭遇着矿井衰老、资源枯竭的瓶颈制约。这是开滦的综采工作面。

□董泽民 摄

大煤炭战略路线图

不过，开滦人坚信：“双五”、“双一”目标是建立在实际调研和科学论证基础之上的。

5000万吨、1亿吨的背后，是一张清晰的资源扩张路线图。

开滦集团战略发展部部长曹立国表示，开滦实现大煤炭战略的途径就是“内挖外扩”。

“开滦集团作为我国特大型煤炭企业，具有煤炭行业一流的管理水平和技术水平，具有国内先进的采煤工艺和自主创新能力，这是我们对外扩张的坚实基点。”曹立国说，“席卷全球的金融危机，不仅是危机，更有机遇，开滦将充分利用经济低潮期原材料成本低的机遇，加快唐山老区矿井技术改造，实现稳产，同时加快低成本扩张速度。”

山西介休的主焦煤基地正在改造扩能，预计今年年底达产。

目前，开滦集团已经初步形成河北、内蒙古、山西、新疆和加拿大盖森等主要煤炭基地，资源扩张初见成效。

“开滦集团通过内挖外扩，资源储量不断扩张，由一个资源枯竭型的矿区，变成了资源相对充足的企业集团，增强了企业的发展后劲。”董事长张文学说。

开滦大煤炭战略如何过“三关”

借助外脑加快技术创新 内外融资并重突破资金瓶颈

强化内部管理夯实大煤炭战略

□李晓辉 吕雅丽 董泽民

对于开滦集团的大煤炭战略来说，无论是产品结构的调整升级，还是本部资源的内部挖潜以及外埠资源的横向拓展，都需要满足三个必要条件：技术、资金、管理。

在开滦做大做强的进程中，煤炭这一基础产业的发展能否过好三关？

借助外脑加快技术创新

产品结构升级和资源拓展的支撑力来自科技进步和技术创新。

开滦集团公司总工程师张瑞奎表示：“目前，集团公司已具备承担国家级技术创新项目的能力和水平。为借助院士的智力较好地解决企业发展中遇到的重大技术难题，我们还建立了特邀院士工作站。这些都是为深入落实集团公司‘双五’目标打下了基础。”

事实上，技术创新始终贯穿于开滦集团企业发展的各个阶段。

开滦集团公司副总工程师董荣泉说，企业每个历史时期的发展跟科技进步的支持是分不开的。从机械化到信息化，可以说开滦引领着全国煤炭系统整体技术水平的提高。近年来，开滦集团每年信息化投入均达2000多万元，入围全国信息500强。

企业发展的速度和跨度对科技进步、

技术创新的要求非常大。应对技术挑战，我们有完善的科技进步体系，用高端的研究来解决我们发展中遇到的问题。同时，建立技术创新的内部的体系，鼓励群众性创新，设立技术中心，建立激励机制等等，多层次拉动企业的整体进步。”董荣泉说。

为加快资源的内部挖潜，开滦集团重点突破三下采煤、深部开采、薄煤层开采工艺，提高矿压支护、防治水、充填开采等创新技术。

“去年，开滦争取了一个国家级科研项目，研究海拔负1200—1500米之间300米煤层的开采技术。目前，开滦已经采到1157米。如果此项技术取得突破，将使本部22亿吨的宝贵资源得到解放，延续矿井30年至50年的发展，这对开滦稳定本部经济具有重要的作用。我们正在试验重填式开采，一旦突破可以解放25亿吨的储量。”董荣泉说。

内外融资并重突破资金瓶颈

资金不仅是资源开发的前提和保证，更是开滦集团实现“双五”目标的关键。

开滦集团公司董事长张文学说，应对资

金关，开滦重点在资本运营上下功夫，打造融资平台，拓宽融资渠道，坚持外部融资与内源性融资并重。

“在内部融资方面，首先要降低成本增

加潜在利润。2009年上半年企业制造成本降

低15.12亿元。但是值得注意的是，成本控制绝对不能以牺牲企业和职工的长远利益为代价，一定要通过技术创新、加强管理、优化设计来实现。其次，盘活内部资产，建立内部土地、房产、设备等流动机制，建立资金退出机制，将盘活的资金用在效益高的项目上。

加快折旧，改革物资供应体制、货款回收制度，把有限的资金用在刀刃上。”

在对外融资方面，张文学表示，“要用好

财政政策，重点对集团公司符合国家拉动内需十项措施要求的棚户区改造、节能减排、技术改造等，争取补贴和支持。在股权融资上，要积极推进集团公司整体上市，引进战略投资者，特别是世界500强和中国100强的企业。积极进行债券融资、优选银行融资方式，要算细账，合理科学选择融资方式，降低融资成本。”

开滦集团公司业务总监、资本运营部主

任张国才说：“集团发展战略设计的规模很

大，当前获取资源的成本很高，从资本运营

的角度，一是根据集团公司发展区域，把区

域开发融入到区域的经济发展中去，建立区

域发展的平台；二是从集团、区域、具体项目

三个层面上做好招商引资；三是启动企业

债，去年在债务融资方面，集团公司按照国

家发行企业债的要求，顺利发行了20亿元

的企业债。”

“尽管金融危机让投资者变得谨慎了，谈判的条件发生了改变，但是由于开滦有扎实的产业基础、准确的产业链条、明确的发展方向，因此在资本运营上没有太大的影响。目前，企业正在积极研究、谋划整体上市。”张国才说。

强化内部管理夯实大煤炭战略

为保证“双五”、“双一”目标的落实，开滦进一步加强了企业的内部管理，尤其是成本和安全管理带动大煤炭战略全面落实。

在成本管理上，自集团战略规划调整以来，开滦加强集约化管理，减化环节、降低成本、节约资金，谋取更大的效益。强化物资供应和销售管理体制改革，推进物资采购“四集中”和煤炭销售“五统一”到位。借鉴煤炭行业先进做法，健全矿井物资超市，降低采购成本和储备成本。

在安全管理上，开滦加强精细化管理，推行准军事化职业行为训练，规范手指口述、安全确认，不断创新，抓出新的成效——

提高全员安全技术素质，规范管理和操作。

从管理制度、考核机制、动作标准上不断完善和细化安全教育工作，增强了安全教育工作的针对性和时效性。大力推行安全生

产规范化的管理，规范操作，从生产岗位操作标准化抓起，全面实施了RMDC和施工质量零缺陷，逐年强化施工过程的控制，严

格实现考核制度，结合每一个生产作业岗位的特点，重新编写和修订了1024个岗位工

程操作规程，进行全员培训，开展行为养成

训练，有效减少了现场违章指挥。

持续开展安全隐患排查治理专项行动。

围绕实现本质安全目标，开展安全生产的专项整治活动，制定安全专项整治计划，切落实资金安排，淘汰落后的生产工艺，每年投入4.5亿元以上进行安全技术的改

造，改革生产技术工艺，更换安全生产装备，

消除了大量的事故隐患，促进安全技术装备

水平的进一步提升，为杜绝重特大伤亡事故提供了重要保障。

