

# 为煤炭企业“熬冬”变“冬泳”叫好

■ 吴洁敏 姜玉泰

每到冬季,万物皆眠,农作物不再生,动物们纷纷储藏冬眠,冬季的寒冷也让更多人望而却步。熬冬变成大部分人的选择——裹着厚厚的棉袄,双手揣在袖子里,蹲在墙角眯着眼晒太阳慢慢地熬过整个冬天。然而我们也能看到一些愿意挑战自我的人在砭肌刺骨的冷水中舒展筋骨,其勇气和毅力令人惊叹。

我国越来越多的企业步入严寒之中。最严重的当属煤炭行业,截至目前,全社会煤炭库存已接近3亿吨,煤炭的平均价格比去年同期已下降近200元。煤炭行业如何度过这严寒的冬季,是消板却舒适的熬冬还是积极却辛苦的冬泳?山东能源集团喊响一个口号——变“熬冬”为“冬泳”。

其实,随着全球资源枯竭现象的日益突出,全球的企业都不同程度地进入了严寒。而在严寒中“强筋壮骨”的企业最突出的当属德国。有着165年历史的德国西门子却依然可以历久弥新,依然活跃在激烈的企业竞争之中,并且跻身2012年《财富》世界500强排行榜第47位。是什么推动着这家企业历经百年商海起伏,挺过一个又一个严寒,依旧动力不减呢?这取决于西门子的创新与其在可持续发展技术领域的领先。它始终在增强自身实力,无论是在全盛的春天还是万物皆枯萎的冬日。倘若时间调拨到20世纪80年代,一定有很多人记得那时候的美英经济都以发展金融、网络等虚拟经济为先进标志,依然专注地以传统工业为经济支柱的德国模式却不被看好。如今,在各国政府受困于浮躁的泡沫经济、为金融行业套上缰绳使出浑身解数的时候,德国的机械制造、汽车、化学和电子等产业的机械制造业,支撑国民经济高速发展依然坚如磐石,支撑国民经济高速发展依然不动。

在德国,随处可见作为行业冠军的企业。这些企业名不见经传,却是名副其实的行业内国际领先者。德国的这类低调的冠军企业主要是中型规模的家庭企业,是德国经济“不疾而速”的脊梁。他们绝大多数没有上市,不受金融市场的制约,也不必为迎合众多股东而牵扯精力。这些企业不浮躁、不突进,依靠着对实体经济某一领域的专业和精益求精,出口数量在国际市场上占据最大份额,是国际市场的引领者和国际产业化标准的制定者。人们可能不会相信,德国这样的人称“Hidden Champions”的冠军企业有2000家之多。这些企业大多数是在寒冬里的“冬泳企业”。

相比之下,2008年的美国和欧洲其他国家远远没有德国这样幸运。过度的投资于金融衍生品市场,自由放任的吹大经济泡沫以及一发不可收拾的虚拟经济盘子,都是造成欧美诸国一蹶不振的根本原因。脱离了实体经济领域的野马,疯癫起来无法操控,不少企业在寒冬里冻死。我们看看山东能源是怎样变“过冬”为“冬训”,变“熬冬”为“冬泳”的,他们通过苦练内功提升管理素质,确保在煤炭市场持续下行的形势下,能够以强健的“身体素质”承受住市场变化带来的经营压力;同时,提振信心,坚持深化改革不停步,坚持转型升级不松手,牢固树立“靠发展解决一切矛盾和问题”的理念,利用危机形成的倒逼机制,加快转型步伐,淘汰低效项目和落后产能,培育和扶持新的经济增长点,为迎接新一轮新的发展周期积蓄力量。

要想转“熬冬”变“冬泳”,姿态的转变是前提。当前,巨大的经营压力、严峻的发展形势,根源在于煤炭“黄金十年”所掩盖的粗放的发展方式和巨大的结构性矛盾,市场下滑只是这些矛盾和问题集中爆发的“导火索”。煤炭产业过去10年的高速增长不会再现,山东能源集团选择的是转变姿态,与其被动地等待需求拉动以熬过冬天,不如选择主动创新,选择冬泳以求增强自身抵抗力抵御持续的严寒和一切突如其来的暴风雪。山东能源集团董事长、总经理卜昌盛说道煤炭企业尤其是大型企业的领导者要有一种胸怀,一种责任,要主动转方式、调结构,形成“倒逼机制”,促进产业结构调整和经济发展方式转变。不经历风雨怎能见彩虹,不经历充满希望的寒冬又怎能看到希望的春光。

要想转“熬冬”变“冬泳”,转变方式是关键。面对严寒,不仅需要强壮的体魄、雄厚的自身实力,更重要的是下得了水,学会在冰雪中游泳。目前来看,企业的经营工作存在着“经营管理思想不适应市场形势的变化、经营管理机制不适应企业发展要求、商业模式不适应竞争环境变化、素质能力不适应的发展阶段要求”等四个不适应的问题。为了度过这次危机,山东省坚决地把六家省管煤炭企

业整合重组为山东能源集团,这是应对危机的第一步;山东能源集团成立后便突破“一煤独大”局面,大练内功是第二步;如今,山东能源进入了世界500强,站到了更高的发展平台上,能源、现代服务业、装备制造、煤化工四大产业板块齐头并进,这是第三步。

要想转“熬冬”变“冬泳”,提升管理是根本。面对煤炭业寒冬不断降低的温度,仅仅粗放型发展方式的老式棉衣已明显不能抵御寒风了,而煤炭需求的阳光也变得稀缺起来。面对煤炭价格持续下滑的严峻市场形势,山东能源集团提倡“成本为魂”理念,追求内涵式发展。压缩一切非生产性开支,把有限的资金用在“刀刃”上,确保吨煤可控成本同比下降3%。着力培育能源现代服务业为其支柱产业,目前,山东能源集团已经建立了供产销统一、战略储备、市场交易“三位一体”的煤炭专业物流发展新模式,建立了“煤路港行”一体化运作的物流产业发展格局,将优质煤炭销往大江南北。

这样一来,棉衣还是那件棉衣,但是棉衣的芯被换成更加保暖的内容(节约了成本),穿棉衣的人本身也能更好地抵御寒冷(增强了企业自身的实力),锻炼了筋骨(企业形成新的体制)。

梅花香自苦寒来,宝剑锋从磨砺出。我们相信,枯冬已近,会有更多企业像山东能源这样,提振信心,坚持深化改革不停步,坚持转型升级不松手,使经济运行步入良性发展轨道,稳健发展,等待姹紫嫣红的春天。

海外资产总额已超过6000亿元

## 中石化“走出去”实现合作共赢

■ 本报记者 丁国明 李兆勃

“中国企业到海外投资,发展国际化经营,最重要的就是要坚持合作共赢的理念,坚持以合作为主的方式,坚持商业化的原则,坚持人才国际化和用工本地化,切实履行企业公民的社会责任。”

在8月23日召开的中国海外投资年会上,中国石化董事长傅成玉与其他9位中国企业家共同获得“中国海外投资年度人物”殊荣。

近年来,尤其自傅成玉上任以来,中国石化海外业绩屡创新高。《中国企业报》记者获悉,截至目前,中国石化海外资产总额已超过6000亿元人民币,境外资产、营业收入、利润在公司所占的比例分别从2005年的10.6%、10.6%、0.2%提高到2011年的36.6%、28.2%、18.7%。

海外利润  
占比6年增长近百倍

在中国石化提供给《中国企业报》记者的材料中,记者统计发现中国石化去年平均每两个月就会达成一起重大海外并购案。

2011年11月11日,中国石化国际勘探公司与葡萄牙Galp能源公司签署股权投资协议,注入资金51.56亿美元,获得Galp巴西公司及对应的荷兰服务公司30%的股权。

今年,中国石化先后以24.4亿美元、15亿美元收购了美国Devon公司在美国5个页岩油气资产权益的33.3%和Talisman能源公司英国子公司49%股份。

这些都是中国石化积极实施“走

出去”战略的成果。

“自2001年11月10日中国加入WTO以来,中国的经济已经深深地融入到世界经济之中。”傅成玉表示,10年多的时间,包括中国石化在内的众多中国企业积极“走出去”,在全世界配置资源,向全世界提供产品和服务。傅成玉表示,这些年来,中国石化在“走出去”的过程中,一手抓风险管控,一手抓投资回报,一方面关注贸易保护主义和政治障碍,一方面通过投资推动海外业务发展,做到了在实践中学习,在学习中成长。

中国石化8月26日公布了上半年的业绩报告。海外油气产量大增超八成。上半年油气当量产量达到了2.114亿桶油当量,较去年同期的1.986亿桶油当量增长了6.4%。其中尤为突出的是来自海外的原油产量,达到了1113万桶油当量,较去年同期的610万桶油当量大幅增长了82.5%。

“走出去”实现合作共赢

当今世界正处于大变革、大调整时期,这种全球性的经济结构调整、推动发展方式的转变,对于跨国公司,包括中国公司,既形成挑战,也带来机遇。

“能不能抓住当前的机遇,推进未来的发展,是对所有企业包括中国企业最现实的挑战。”傅成玉说,不能抓住今天,就会失去明天。要想抓住今天,就要立足长远,在规避风险的同时,实现未来的长远发展。

2008年国际金融危机发生以来,国际贸易保护有所抬头,经济问题政治化的倾向有所加强,国际投资风险



越来越大。傅成玉坦言,中国企业的海外投资风险尤其巨大,其中包括对中国投资的偏见。

“中国企业到海外投资,发展国际化经营,必须转变理念,转变方式,转变形象。其中最重要的就是要坚持合作共赢的理念,坚持以合作为主的方式,坚持商业化的原则,坚持人才国际化和用工本地化,切实履行企业公民的社会责任。”傅成玉表示,坚持合作共赢,是规避风险的最有效方法。

傅成玉认为,无论什么行业,无论到哪个国家投资,首先要考虑的就是如何在投资时应对气候变化,对当地环境的保护,对当地就业的促进,对当地税收与经济的贡献,只有在此基础上企业回报才是双赢的合作,才能实现企业与投资者、员工、政府、社区、环境的共同发展、和谐发展。

有一个数据直观反映了中国石化对投资国就业的突出贡献。在中国石化超过3万人的海外员工中,当地员工占到了80%以上。

尤为值得一提的是,今年中国石化发布了针对巴西当地的企业社会责任报告——《中国石化在巴西》,全面披露和介绍了中国石化在巴西开展业务以来积极履行企业社会责任、致力于实现可持续发展和在捐助助学等方面的优良作为。

正如傅成玉在发表获奖感言时所说,“我们在促进公司自身发展的同时,致力于成为有社会责任感的企业公民。在生产经营中,我们非常注重保护环境,安全生产,关注员工发展,回馈当地社会,为当地经济和社会发展做出了我们的努力。”

## 央地合作向老区延伸

(上接 G02 版)

中央及省级给予“特殊政策”扶持的同时,赣州自身亦在发力。赣州市为刺激本地经济,推出了30条税收优惠政策,其中多项涉及有色金属。

央地合作的新一轮浪潮

江西一位政府官员表示,引进一家央企,合作一个项目,做大一个产业,在更深层次、更高水平上推进与央企的深入合作,正成为建设富裕和谐秀美江西的有效途径。

据上述官员介绍,进入8月以来,江西已陆续审批了一批央地合作项目,这也是落实《若干意见》的有力说明。

8月10日,华电新能源发展有限公司在江西区域取得的第三个分布式能源站项目的“路条”。此项目是

国务院振兴苏区规划的重点项目,它的开工建设对加快集团分布式能源开发建设,实施江西生态立省和赣州市生态经济区战略,缓解江西供电紧张形势,满足区域热、电、冷供应,实现节能减排、低碳环保等目标的实现具有十分重要的意义。

时隔几日,由中国大唐集团新能源股份有限公司为项目建设的遂川县清溪风电项目正式获江西省发改委核准。这是遂川首家风电项目,也是江西省首个高山山地风电项目。

计划装机容量为4.6万千瓦,安装23台2000千瓦的风力发电机组。预计建成后,每年可提供清洁电力8786万千瓦时,节省标煤2.83万吨,减少产生二氧化碳7.96万吨,项目建设对于遂川县有明显的环境和社会效益。该项目为遂川风能开发项目的一期工程,目前正进入前期工作收

尾和开工前准备。

金思宇说,“此次加大的支持力度,一般是以中央投资和地方投资,更多的是中央撬动地方经济发展,形成有规模的经济效应,例如央企合作,就有利于地方经济发展,同步进入小康社会,促进‘大国资’格局的形成与发展。”

位于赣州市赣县上坝村的华能瑞金电厂,早已进入赣州。《中国企业报》记者从中国华能集团相关人士处求证是否会加大对赣州等地投资力度时,获悉“如果要投入,也只是在淘汰落后产能上,因为从资源结构和成本考量来说,要扩大产能方面来谈,是不太现实的。”

不过,业界还存有另一种担心,担心央企和地方的合作能否“水到渠成”。

一位不愿具名在央企工作的人员直言不讳地告诉《中国企业报》记

特写



## 打造加速引擎

■ 本报记者 郑瑶 李岷  
通讯员 要晓丽 李建辉

盛夏的大阳,蔚蓝的天空中烈日高照,葱茂的大地上赤炎蒸腾。

比天气更加火热的,是大同供电公司的员工在晋级跨越发展征途上一路高歌的激情和干劲。

——农网改造工程完工32项,完工率78.05%;户表智能化改造近15.27万块,完成总任务量的74.55%,智能电表应用核算占比70.88%。

——创新城市配电网建设模式,打响建设一流配电网的攻坚战,推动大同配电网列为了全省自动化试点工程,一期工程配电网线路化率达到了71.8%,开闭所自动化终端安装率100%。

——研研所、信通公司、营销部(客户服务中心)挂牌成立,建设“三集五大”体系迈出新步伐。

破题开步

今年,大同公司提出了“夯基础,破难题,促和谐”的总体思路和要求,明确了建设“五大”体系和晋级发展上台阶目标。

为了确保党委工作方针和决策部署落到实处,该公司党委不断增强政工协同的工作意识,逐步建立起由党委统一领导,党政共同负责,以专职政工队伍为骨干,以行政干部为主体,党政工团齐抓共管,职工群众广泛参与,工作内容涵盖党的建设、宣传思想、精神文明、党风廉政建设、企业文化建设和工会工作等六个方面的“政工协同”管理体系。通过“作业指导书”式的谋划和安排,实施党建工作过程控制,做到“任务有节点、责任可追溯”党政协同、过程管控、上下联动、横向贯通的政工协同新格局,有力地提升了党员干部的精神状态和基层组织的工作绩效。

同时,借鉴同业对标管理的激励作用,该公司党委将标杆管理这一先进理念和方法引入党建工作。结合“电网先锋党支部”和“标准化党支部”的创建,制订《党支部创先争优对标体系》,设置8项34条评价指标进行支部横向对标管理。通过对指标、对过程、对结果,用指标来评价支部,用业绩去考核支部,促使党支部的常态工作由粗放管理转向精细考核,由柔性措施转为刚性要求,进而推动支部建设实现螺旋式提升。

紧扣企业发展加油提速,  
党组织带头作用彰显

该公司党委软功硬下、虚功实做,不仅党员提升了宗旨意识,增强了责任心,而且每个党支部也凝聚起战斗力,堡垒作用得到发挥。

深化“三集”工作,积极推进“五大”建设。会计集中核算完成率、业务协同保障率均达到90%以上。在先行建设“大营销”体系的同时,统筹推进其它体系建设;“大营销”组织架构、业务模式、人员调整及保障措施全部就绪,修编相关制度流程280余项,新流程已切割导入式运行,运转正常。“大规划”组织机构设置方案编制完成。“大建设”相关单位的资质、人员、机构摸底结束。“大运行”调控中心建设方案等待省公司批复,技术支持系统正在改造,配网调控中心开始全面建设。

围绕构建和谐企业,实现“人企和谐、政企和谐”,全面开展“和谐直通车”活动。公司邀请市政府召开电力专题会议,公司和电网外部发展环境得以优化。积极帮助退伍多年的职工子弟拓宽就业渠道,妥善处理工伤、农电工赔偿及保险理赔案件,队伍稳定工作迈出实质性一大步。规范集体企业管理,以电力实业公司为平台、新电电力有限责任公司为骨干的纯集体经济运营模式全面建设,主辅分开彻底完成。建立政府主导、企业实施的客户受电工程招投标服务平台,社会关注、客户关心的“三指定”难题有效解决。

基层组织的引领,带来了企业经济运行质量的良好。1—7月份,该公司售电量完成53.97亿千瓦时,同比增长0.48%;综合线损率完成4.28%,同比降低0.95个百分点;平均电价完成569.06元/千瓦时,同比提高52.6元/千瓦时;在省公司创先争优表彰大会上,该公司党委荣获山西省直工委先进基层党组织,城区公司等4个党支部获得省公司“先进党支部”荣誉称号。

## 央企成为国家经济发展“航母”

(上接 G01 版)

并购重组,深层合作

尽管经历了利润下滑的冲击,央企也没有放慢提升企业核心竞争力的步伐,加大了“抱团取暖”的资源互补合作。

今年下半年,国资委重点加大央企整合资源的力度,提高协同效应和资源配置效率。7月21日,在中央企业、地方国资委负责人研讨班上,现场签约企业名单涉及38户中央企业申报的25个项目。

在中国企业500强名单中,有诸多央企加强更深层的互补、整合,以期达到1+1>2的作用。比如,中国铁物与外运长航在铁矿石运输和仓储物流网络建设方面开展合作,共建基础设施、共享物流网络;中国联通与中国建筑合作开发土地资源,有效盘活联通的存量资产。

国资委企业改革局局长白英姿认为,央企做强做优,需要突出主业,开展资源整合与合作,同样要充分发挥主业优势,体现专业化经营。

面对经济震荡以及日益激烈的全球化竞争等国内外环境影响,中央企业该如何突围,才能寻觅到其可持续发展的合理路径?

事实上,在当前的市场经济体制中和全球化发展的各种经济博弈,央企已经进入全新的全球经济结构调整时期,我国经济的高速增长促进企业快速发展。因果互置,中央企业自身实力的提升,同样也有助于我国经济飞跃增长。最为重要的还是中央企业为弥补自身在持续发展中的战略短板,以更优惠的条件获得其他企业的资源,以谋求更长远的未来。

业内人士认为,此前央企发展过程中,并购重组偏重于做大规模,盲目扩张使得央企负担越来越重,外延式的发展模式已经不为国资委认可,国资委越发强调央企需内部资源整合,做强做优,培育具有国际竞争力的世界一流企业。

国资委成立十年来,中央企业的资产总额增长300%,营业收入增长近500%,利润增长200%。

作为一个庞大的“国家队”,央企联动其他央企和民企协同发展,靠自身的技术研发水平,不断更新创造新的高端产品,凭借转方式调结构的机遇转变发展战略,践行绿色低碳的责任,成为具有竞争力的大公司大集团,在一个社会中形成巨大的经济核心和巨大的凝聚力,影响着国家的命运。