

中煤矿建：借势“一带一路”变中求胜

■ 本报记者 张晓梅 / 宗磊 吴明 张骅

今年11月中旬,印度总理莫迪家里正在盛情接待中国企业家人组成的经贸代表团。而作为代表团成员的中煤矿建建设集团(简称“中煤矿建”)董事长、党委书记赵士兵,正与印度能源部长洽谈矿山开采问题。这次出行是由“三一重工”牵头的中国“一带一路”战略印度布局的重要组成部分,赵士兵的这次印度之行也给中煤矿建调整转型5年来的实践确定了新的航标。



中煤矿建集团施工的安徽白象山铁矿

“任何侥幸心理都会害了企业”

秋去冬来,对于煤炭行业来说,这个冬天注定“寒意”依然。在消费比重持续下降、市场需求不旺、产能建设超前、进口规模较大等多重因素影响下,煤炭企业的发展步履维艰,经营压力进一步加大。目前,全国有8个省区出现煤炭全行业亏损,大型煤炭企业亏损面超过70%。

据赵士兵介绍,自2012年开始,中煤矿建就提出了调整转型,尽管调整

了3年多时间,但主业依然是煤炭矿建。原来一个单位年均有40个至50个项目,最多时达到60个,而现在仅10来个,项目萎缩达60%。而在建的项目,工程款回收困难,资金压力很大。有的项目虽然有资金回笼,但回款率还不到工程总额的一半,好不容易拿到一个煤矿建设项目,不但拿不到利润,自己还要填进去大量资金。

赵士兵说:“不干,设备闲置,人

员面临失业,宝贵的专业队伍将会散掉。干,确实有点硬着头皮而为之,损失的仍然是企业。说实话,煤炭行业什么时候见底,谁也没有办法研判,我们认为煤炭行业还没有到最困难的时候,任何侥幸心理都会害了企业。”

面对严峻形势,中煤矿建集团深知,只有“变”才会有出路。为此,该集团按照安徽省提出的“挖潜增效渡

难关,开拓市场求发展”的指导方针,牢牢把握稳定主业这一主线,在对内“调结构、强管理、抓改革、提效益”的同时,紧随“一带一路”的步伐,走向海外,逆势谋变,积极稳妥地推动企业转型升级。2012年以来,已在老挝、越南、哈萨克斯坦、泰国、印度等国家和地区实地考察,并且在老挝等国已展开了合作和投资,取得了一定成效。

严管理在细算中挖潜增效

“即便在当前如此严峻的形势下,企业仍有自己的发挥空间,我们要保持竞争优势,还得眼睛向内,深挖内潜,练好内功,积极应变。”赵士兵说,对内挖潜的最有效措施就是强化管理,从管理中要效益。以前项目经理只知干活,不知算账,现在要求他们不仅会干活,还要会算账,尽量把复合型人才选派到一线担当项目经理。

在项目管理上,矿建项目全面推行施工预算管理,建筑项目及其他单体工程实行“一项目一预算”,并严格考核,将施工预算考核结果与项目考核兑现相挂钩。在施工预算管理的基础上进

一步做实、做细班组核算和月度经营分析,加大物资材料集中采购力度,扎实推进“身边的降本提效”活动,实现降本增效。规范分包管理,并组织专项检查,对发现问题的将根据严重程度追究单位主要领导、分管领导和直接责任人责任。现在,每个项目部月底都要召开项目核算会,对各项成本费用进行分析。节约了要保持并提高,超支了要查找原因,采取措施把费用降下来,要求项目经理边干边算。

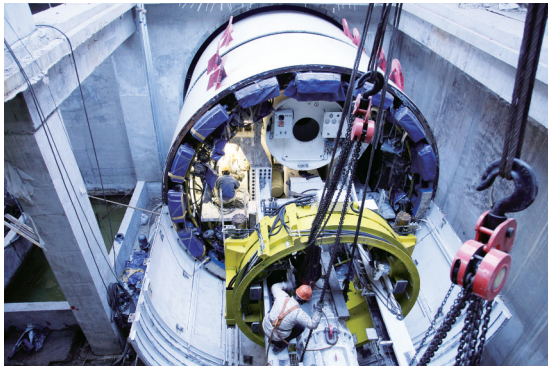
在经营管控上,加强了企业全面风险管理,根据主要经营风险源分别制定了防控措施,提高应对复杂市场

形势的能力。制定了经营管理综合检查办法,定期开展检查,进一步督促落实项目施工预算管理、班组核算及分包管理。

在人力资源和办公经费管理上,认真开展了清理脱岗人员工作,进一步提高了劳动效率,规避用工风险。制定了集团年度职工培训计划,联合安徽大学开展外语培训,为海外项目储备人才。依据形势变化,制定并实施集团工资调整方案。开展了两级机关定编定岗和部门整合工作,实现了减员增效。目前,集团管理层人员裁减30%以上,高管不设专车,集团和二级单位小车数量

缩减30%以上,公务费、差旅费进一步压缩,把资金用在刀刃上。

在财务管理上,推行全面预算管理,制发了《全面预算过程控制及分析指导意见》,重点预算指标分解到各月,收入、成本、利润等关键指标分解到项目,每月对预算执行情况进行总结分析、动态管控。出台了《集团奖金发放管理规定》,对违规行为开展整治。同时,加强资金集中管理力度,盘活了金融资产。开展多种渠道融资,保证集团资金需求。修订了《集团应收账款管理办法》,对重点清欠项目实施挂牌清欠,促进了工程款回收。



南京地铁盾构始发装机



合宁高速公路工程

调整结构谋求转型升级

“市场不相信眼泪。从发展经验来看,越是在这种时候,越要进一步推进结构调整和转型升级。”中煤矿建总经理郑玉建认为,中煤矿建在“十二五”期间通过主动转型实现了跨越式发展。如今,还要通过进一步加大转型升级力度、做好产业结构优化调整来应对当前的困境。

在认真分析总结了当前经济环境和煤炭市场形势后,中煤矿建确立了在稳固矿山建设主业板块的基础上,大力发展轨道交通板块,加快发展路桥市政建筑板块,积极发展其他板块的思路。

采煤采矿上,中煤矿建主动适应市场,采取灵活的方式先后承接了陕西阴湾煤矿、安徽白象山铁矿等8个采煤采

矿项目,顺利实现了从基本建设到生产采矿和运营管理的过渡,培养和锻炼了队伍,进一步巩固了结构调整的成果。其中,白象山项目部面对两次合同单价下调的困难局面,激发斗志,增产节约,10月份原矿生产突破9万吨,创出了矿区新纪录。

城市轨道交通上,经过不懈努力,一举中标了20亿元的武汉市轨道交通27号线二标段BT项目,在结构调整上取得了历史性进展。目前,该项目进展顺利。施工的天津地铁北竹林盾构工区克服重重困难,严格控制工期,精心组织施工,确保了天津地铁建设历史上短距离穿越民房、高架桥、高速铁路等风险源最多、风险级别最高、施工难度

最大的一条盾构隧道双线顺利贯通。

市政路桥上,在进一步巩固煤矿、市政、房建、桥隧、公路等多元发展的市场格局的基础上,加速资质升级,积极开拓市场。借助国家鼓励支持PPP模式发展的有利时机,实现施工承包与投资管理的有机结合,加快向“投资+施工”和“投资+施工+运营”模式转变,逐步尝试企业资本运作,提高经营层次。不久前,中煤矿建凭借雄厚的综合实力和良好的市场形象,一举中标了福鼎市逾8亿元的城市东扩主干线市政道路项目,成为首个进入福建PPP项目的安徽省建筑施工企业。

其他领域上,合肥西城山水项目销售已近尾声,宿州安厦帝景都和淮北

特凿花园项目如期推进。其中,安厦帝景名都一期在开盘当天就实现销售额7000余万元,创下了销售新纪录。园林公司以园林绿化工程、苗木销售、苗圃扩建与苗圃管理为重点,实现了良好发展,目前正在谋划上市的相关事宜。

郑玉建说:“从当前的全国发展态势来看,很多城市都在上地铁项目,这个领域市场很大,但竞争也异常激烈。我们也在引导客户,让他们明白像地铁这样的百年大计工程质量是要放在第一位的,如此的低价竞争必然要损害工程的品质,地铁标的在价格计算上一定要有底线,这是对国家和百姓的责任。目前,我们的努力正在影响这些主管部门。”

借“一带一路”走出国门

“国外市场大有可为。”赵士兵说:“在矿建领域,我们的技术、装备、工艺代表着国内最高水准,在世界上也处于领先地位,这也是我们实施走出去战略最具竞争优势的领域”。

为此,中煤矿建借助“一带一路”的伟大战略构想,制定了“攻南顾北”的开发战略,以海外市场开发部为依托,不断加大开拓力度,布局深挖海外市场。

“攻南”就是重点开拓越南、老挝、

印度、南美等市场。“顾北”,就是积极捕捉俄罗斯、哈萨克斯坦等国的市场信息。继老挝开元钾盐矿项目后,中煤矿建又先后中标了越南下龙煤矿施工项目、印度巴拉索尔铬矿设计项目、印度马兰杰汉德铜矿施工项目和老挝爬立山铁矿施工项目,实现了地域和领域上的突破。同时,对厄瓜多尔、印度、哈萨克斯坦、乌克兰等国的多个项目的信息进行了筛选和跟踪,力求再有斩获。

赵士兵对这次印度之行感触很深,目前印度国内的状况与我国上个世纪70年代末情况类似,是一块有待开发的处女地,35岁以下的人口占75%,人口红利也有待进一步开发。煤炭是印度的重要能源之一,这里煤炭资源丰富,现在每年用量仅5亿吨,2022年预计可达15亿吨以上,市场前景较大。特别是印度政府上下渴求发展心切,非常欢迎中国企业去投资建设煤矿。这些有利条件确实是中煤矿

建调整转型的机会,中煤矿建计划在印度成立一家矿山建设合资公司,凭借自身的技术、设备和管理人才,利用当地的矿产和人力资源,探索一条在印度的发展之路。

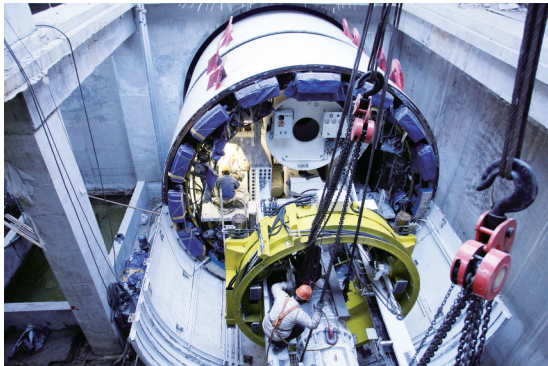
赵士兵也谈到了在印度发展的难度。在印度,土地大多是私有财产,采矿业需要征用大面积的土地,要解决这一问题政府的协调尤为重要。虽然印度这一届政府的主要目标就是发展经济,提出了很多先进的政策、措施,

但在一个多党制的国家这些要获得通过并真正实施并非易事。同时,还要面临执政党轮替后国家大政方针改变的风险。特别是印度有一个对企业聘用员工的规定,可以聘用,但解聘时要获得政府的批准才能实行。这些都是企业走出去发展需要考虑的。

但赵士兵还是非常乐观的,首先追求发展让百姓过上好生活是社会的潮流,这也符合印度人民的要求和愿望;其次是印度的资源优势和社会发展态势已到了必须前进的时候,任何党派如果忽视了这一点都将很难获得人民的认可;再者就是印度要发展必须要借助外力,这是其国内发展基础所决定的。中国与其相邻,近水楼台先得月,应该能够很快地融入进去,在发展了印度的同时也使我国企业实现了转型升级的目标。

据赵士兵介绍,中煤矿建下一步将对海外工程开发部的职能进行重新界定,强化其工程开发作用,建立起完备的国际工程信息收集、整理、反馈和跟踪体系以及完善的项目评估、跟踪手段,加大专职的国际项目翻译、谈判、报价预算等商务人才的培养力度,打造一支复合型的、有国际视野的、有奉献和吃苦耐劳精神的核心团队,为顺利开拓国际市场提供智力保障。

穷则变,变则通,通则久。面对经济发展新常态,企业脱困的压力依然沉重。2015年,中煤矿建预计实现年业务收入140亿元,保持了企业发展的基本稳定。这是一个了不起的贡献,但是即将开启的2016年,依然充满艰辛与挑战。中煤矿建将在继续内部挖潜,外拓市场,持续推进降本提效,努力提升经济运行质量,保持平稳发展的同时,必须要把国际市场作为发展的重要突破口,在国家“一带一路”的战略带动下,将发展重心逐渐外移,或许在3—5年内,中煤矿建在上下共同努力拼搏下,将实现更好的发展。



南京地铁盾构始发装机



合宁高速公路工程

手记



国企要获得发展真经 唯有深化改革

■ 张晓梅

当下,煤炭、钢铁等传统产业深感寒意凛凛,但谁都不知道“寒冬”何时是尽头。特别是国有企业更难,一些竞争性民营企业这一关过不去了就走市场化之路,该卖的卖,该破产的破产,但国有企业可不行,因为它担负着太多的责任。

就拿煤炭企业来说吧,现在一市斤的煤炭价格还不到一市斤蔬菜的1/3,作为一个市场化的企业来说,你干吗还挺着,顺着市场走得了,但国有企业不能。前段时间,某省几家煤炭企业提出关闭矿井计划,政府赶紧出面交涉。为什么?政府也有自己的难处,老的传统性国有企业大多养活众多人员,动辄几千上万的人,企业设了人去哪儿?还有这些企业你说一无是处吧,它还是有一些优质资源,政府要是推上一推,挺上个3年、5年的还真的就死不了。有人说前几年电厂因煤价高企向政府求救,政府三令五申向煤企下达指令,不涨价,保电煤,理由是电涉及千家万户的生活,是民生大事,每个企业都有责任来承担、维护,煤企当然要作出牺牲让价于电企,电企也就这样挺过来了。

可是风水轮流转,昔日的煤老大现在却被煤价压得奄奄一息,一个省份有数十万矿工面临失业确实是政府不能承受的,那么他们的出路在哪?有的地方已经采取了措施,减免税费,电煤加价直供,让电厂将利润适当地输送到煤企,而煤企也在拿出浑身解数推动转型升级。有专家预测,在未来20—30年内煤炭还将是中国主要能源之一,但即使有煤企能等到煤炭市场向好的那一天,但30年以后呢?同样,如果传统企业不从源头实现转型升级,等待它的同样是消亡一条路。任何企业,今天面向朝阳,明天或许就是夕阳西下,因此调整转型让一个企业始终处在向阳的一面,才是企业保持可持续发展的真经,而国有企业要获得如此真经唯有深化改革一解。