



永煤集团：“创”进前三甲

永煤集团,河南省工业企业曾经的第二亏损大户,年亏损高达1.2亿元,资本金不足5亿元,负债超过98%;如今它不仅是全省的头牌企业,也是中国煤炭行业效益的前三强,集团产值完成218亿元,利润超过20亿元。永煤集团以惊人的速度闯进了全国工业企业强者之林。

6年间,永煤集团主要经济指标连年翻番。煤炭产量由208万吨增加到1321万吨,年均增长36.08%;企业总资产由36亿元增加到194亿元;企业净资产由不到5亿元增加到63亿元;利润年均增长62.31%;国有资产保值增值率达118%,在河南省省属企业中排名第一,在全国煤炭行业位居前列。与此同时,永煤集团百万吨死亡率却在逐年下降,2004年、2005年、2006年连续三年实现全公司安全无死亡,被誉为是中国煤炭工业发展史上的奇迹。

是什么改变了永煤?永煤又靠什么实现腾飞?永煤集团董事长陈雪枫告诉记者:“没有创新,就没有永煤的今天。”永煤人用“创”字闯进全国煤炭行业的前三甲。

这些没有让永煤人满足。永煤人眼光看的更远:充分发挥资本市场的作用,让自己做得更大更强,要打造成国际化的能源企业集团。记者了解到,永煤目前正在酝酿上市计划,初步计划将煤炭、化工板块“A+H”上市,预计在今年年内同步登陆香港交易所和上海证券交易所,计划融资约120亿元人民币。

◎本报记者 邹陈东 李雁争

发展理念的“创”

新人、新矿、新装备,产量却上不去,导致严重亏损。这就是当年走马上任的陈雪枫走进河南永城煤电集团公司时面临的尴尬。由于地质情况复杂,价格昂贵的大型进口综采设备难以发挥作用。陈雪枫给记者打了个比方,形象地比喻为“开着奔驰车跑在乡间小道上,引擎动力再大也跑不快。”

他提出:“综采不行上炮采”。此举在矿区引起一片哗然,放着现代化的“机械作业”不用,非要用小煤窑时代的“打眼放炮”,“倒退”、“小生产力复辟”的指责声不绝于耳。采访中,永煤集团的职工对此评价为:“实事求是”就是发展的硬道理。

思想的坚冰打不破,行动上必然裹足不前。永煤集团首先在领导班子成员及全体干部职工中开展了解放思想转变观念大讨论,又请专家把脉问诊,最终确定了“宜综则综,宜炮则炮,综炮并举”的采掘思路,对井下采煤工艺进行了大胆改革,很快突破了产量瓶颈。特别在炮采方面,经过技术改造,形成了适合永煤特点的“高炮炮采工艺”,这个项目当年就获得了河南省科技成果一等奖。

产量上来了,但是一个煤炭企业如果没有雄厚的煤炭资源作后盾,很难有发展后劲。永煤管理者们积极创新发展理念,力图走出一条又好又快、以好带快的可持续发展之路。

陈雪枫对记者说,在永煤人的词典里,有一个词叫“吃干榨净”,也就是说以资源投入最小化和废物利用



最大化为目标,发展循环经济。他们在传统的发展模式上进行了突破,在“资源—产品—废弃物”的单一的线性模式上建立起“资源—产品—废弃物—资源—产品”的循环模式,构建出包括“煤炭物理循环”、“煤炭副产品产业循环”、“电力副产品加工利用循环”和“废物利用保持生态循环”在内的四条循环链,探索出一条合理的可持续发展的有效之路。

管理机制的“创”

陈雪枫告诉记者,在市场经济的新形势下,国有企业必须及时植入新的管理理念,而且要做到人无我有,人有我精,这样才能焕发出新的活力。

要做强煤炭主业,首先要提高煤炭产量。但如果产量上去了,煤炭质量上不去,效益还是出不来。为了解决煤炭“质”的问题,永煤集团率先引入了“标煤”概念。

陈雪枫在接受记者采访时,讲了这样一件事:2002年的一次采煤队班前会上,他随手捡起一块煤告诉大家:“这样的块煤在市场上卖500元一吨”。话音未落,“啪”地往地上一摔,随即问大家:“这意味着什么?”不等大家回答,他直接讲出了“悲剧说”:“块煤变成了末煤,它在市场上的价格也从500元跌到了200元。悲剧就是这样产生的。”

“悲剧说”直接引发了永煤“吨煤”计量法的废除,“标煤”概念的诞生和运用。在传统的“吨煤”计量法中,拉出井口的一吨煤可能很多是石头、杂物和水,这样没有发热量的煤不能算有效产品。而这里的产量却以“标煤”计算——吨煤按5500大卡发热量为标准。高于标准的则可以多折产量。这样就把煤炭的“质”和“量”有机地统一起来。

在永煤矿区,记者没有看到其他矿区常见的那种矸石山,一位刚出井的矿工笑着解释道:“出一吨煤里有两块石头就可能白干活了,过去是连矿带煤往外运,现在矸石就上不了皮带,谁看见都会把它拣下来。”这样从源头上解决了煤炭质量的问题,全员抓煤质,降低了生产成本,取得了明显的经济效益。

永煤还在集团内部全面推行了以“制度化、规范化、市场化”为核心内容的适合永煤实际、具有永煤特点的“三化”管理,使效率、节约、精细的意识贯穿到生产、经营每个环节。特别是引入了市场化管理机制,各单位、区队、班组及个人都成为市场主体,变过去行政命令、行政协作关系为现在的公平市场交易,有偿服务关系,把市场压力传递到每位职工身上,解决了过去“干与不干一个样,干好干坏没区别”的弊端。

永煤集团在抓技术、抓制度、抓管理的同时当然不会忽视抓安全。永煤集团更是明确提出把安全工作“当作生产工程来经营”的安全工作理念,以保护矿工的生命安全和身体健康,在全公司营造安全、祥和、欢乐、幸福的生活环境。

煤炭行业有百万吨死亡率之说,这是在高危行业设定的一个少出事故、少死亡的底线指标。而永煤集团却从不下达安全死亡指标,取而代之的是“从零开始,向零奋斗”的硬指标,创新地提出了安全管理“零”思维,并且形成了“关口前移抓质量,重心下移抓班组、责任上移抓领导、超前防范抓落实”的安全管理新思路。

记者采访过程中,在永煤的每一个矿区都可以看到集团为职工拍摄的全家福照片和职工的安全誓言。陈雪枫告诉记者:“任何一个矿工兄弟的伤亡,对他的家庭都是灭顶之灾,如果我们不能保证他们的安全,那就是对这个家庭的犯罪。正因为这样,永煤集团成为国内唯一连续三年真正实现安全生产的煤炭企业。安全成了生产力,也成就了企业形象。

6年间,永煤集团主要经济指标连年翻番。煤炭产量由208万吨增加到1321万吨,年均增长36.08%;企业总资产由36亿元增加到194亿元;企业净资产由不到5亿元增加到63亿元;利润年均增长62.31%;国有资产保值增值率达118%。

战略布局的“创”

“不会学挖煤,没有立身之本;单靠挖煤,永远难以做大做强。”这是永煤决策层对突破传统产业观念束缚的认识。陈雪枫告诉记者,正因为有了认识束缚的突破,他们才从创新资源整合理念和产业布局理念,确立了“以煤为主,控制资源,相关多元,与世界比肩”的战略理念。

2003年,永煤与宝钢成功合作,组建了全国首家大型钢铁企业与煤炭企业股份公司,将永煤的高炉喷吹煤推向世界一流水平。而且,这次成功合作也极大地提高了永煤集团的知名度。之后,武钢、马钢等钢铁企业先后与永煤“结盟”,建立了长期稳固的合作关系。

2004年,永煤与宝钢再度牵手,“联”上了世界第一大矿业公司、世界500强排名前50位的巴西淡水河谷(CVRD)公司。集团以永煤旗下“龙宇能源”增资扩股的形式,引入投资16.6亿元,三方共同将其改组成为我国首家中外合资股份制企业,组建了中国最大的中外合资股份制企业煤炭企业。与世界一流企业合作,让永煤迅速站在了巨人

的肩膀上。随着盈利能力的持续增强和战略合作伙伴到位资金的增加,永煤集团面临着一个资金急剧膨胀时期。永煤集团在做强煤炭主业的同时,不断拉长煤炭行业下游产业链条,变单一煤炭产业为多元化格局,并以资源优势带动资本合作,引入多个投资主体,实现了新的跨越式发展。

永煤立足与煤炭关联性强、下游产业,其产业链开始从煤炭,向“煤—煤化工”、“煤—有色金属”、“煤—电”等多个产业链纵向延伸,将触角伸向金属矿业、化工、轴承、电力等多个产业。这一系列措施的实施,不仅提高了煤炭产品的附加值,而且培育了多个经济增长点,增强了企业抗击市场风险的能力,也为下一步产业升级和连续发展打下了坚实基础,避免了资源型企业经常会出现的“市场危机”。

陈雪枫自豪地告诉记者:“永煤人从来不缺乏创造力和创新性。”也正因为这样,永煤才逐渐成为震动业界的工业巨人。

永煤将打造成国际化能源企业集团

——访永城煤电集团有限责任公司党委书记、董事长陈雪枫

◎本报记者 李雁争 邹陈东

借力用力提高知名度

记者:2003年,永煤拿出部分优良资产与宝钢集团合作,组建了全国首家大型钢铁企业与煤炭企业股份公司。在煤价大涨情况下,永煤为什么要这样做?

陈雪枫:永煤与宝钢的合作,其意义不是引进几个亿的资金,永煤更看重的是宝钢的管理、品牌和影响。上海宝钢的高炉喷吹煤技术世界公认。使用永煤的煤炭,无疑向世界宣布,永煤的高炉喷吹煤是最好的。

在永煤与宝钢成功合作的效应带动下,永煤的煤价五天之内接连上涨。武钢等沿江九大钢厂打破常规,在不做任何考察的情况下,纷纷主动与永煤签订煤炭供需协议。随后,永煤集团进入了合资合作的“活跃期”。目前,永煤共引进各类投资者60多个,其中世界500强企业3个,中国500强企业6个。共完成控股项目21个,控股项目总投资141.52亿元,投入资本与所控制资本比例达到1:5.8。金融机构也对永煤分外关注,2006年永煤集团与国家开发银行河南省分行签订了总金额达113.2亿元的开发性金融合作协议。迄今为止,这是河南省煤炭企业与金融机构合作额度最大的项目。

记者:当前,永煤集团从原来的单一煤炭产业,发展成为大型企业集团,旗下拥有50多个子公司。面对急剧膨胀的组织架构和庞大的产业领域,永煤集团如何统筹管理?

陈雪枫:管理主要靠文化。我们认识到,只有形成统一的价值观,企业融合在一起,才能实现真正意义上的整合和重组。

洛轴集团,一个有着50年辉煌历史,曾被国务院确定为512家国家重点企业。但面对激烈市场竞争,洛轴到2004年12月全部停产,2万名职工全部失业。永煤集团在进行了3个月的尽职调查后,成立了永煤绝对控股的洛阳LYC公司。当时,许多人都怀疑,一个“煤黑子”能管好洛轴?但是,如果说技术、产业之间是有界限的话,文化、管理却是没有界限的,只要是优秀的文化,放到任何地方都会产生新的活力。

永煤集团只往洛轴派了不到20名管理人员,就让洛轴的面貌发生很大变化。比如,重组后短短3个月,采购成本就节约600多万元;旧物资公开招标,仅旧钢屑竟就增收116万元。永煤重组洛轴后第一个季度,就使洛轴实现产值8000万元,达到了洛轴50年来的最高水平。预计今年产值将达到21个亿。

在永煤重组开封永大化工有限公司后,通过永煤文化的融入,激活了职工思想,开启了创业局面。一位职工说:“过去是干好干坏一个样,甚至为什么干,为谁干都不清楚。现在目标明确了,思想进步了,干劲足得很,总想一口气把工作干完,早日恢复生产,早日见到效益。”

理念的输出,不仅是重组盘活了几个产业,更重要的是通过永煤强势文化的输出,在市场上形成了强势的永煤品牌,这种品牌的威力和作用已经开始充分体现在永煤的对外合作中。现在许多拥有好企业,主动上门来要求与永煤合作。有的地方更是提出非永煤不合作。

先人一步遍地黄金

记者:永煤在资源储备方面有什么具体打算,是挖潜还是扩张?

陈雪枫:对资源型企业来讲,掌控更多的资源,就为企业创造了更强的生命力;煤炭是不可再生的能源,一个煤炭企业如果没有雄厚的煤炭资源做后盾,很难有发展后劲。永煤集团要想真正做强煤炭主业,就不能仅守永城本部的20多亿吨煤炭资源,必须创新资源整合战略,大胆走出去,积极开发整合省内外、国内外煤炭资源,开辟建立新的煤炭基地,为主业的壮大提供坚实的保障。

“先人一步,遍地黄金。”当其他煤炭企业都还未觉察抢占资源的重要战略意义时,从2002年起,永煤集团就开始确立了“立足省内、走向全国、拓展海外”的资源整合战略。依此思路,在做好本部及省内资源整合的同时,重点关注贵州、内蒙、新疆、陕西、山西、甘肃等煤炭资源大省的信息。

在贵州,永煤已经盘下了近30亿吨储量的优质煤炭资源,年产1500万吨生产能力的矿区正在形成,当时资源购买约0.24元/吨,按目前的资源市场价计算,可增值21亿元左右。在省内,先后在洛阳、许昌、安阳、三门峡等地,盘下的资源几年后将形成千万吨的生产能力。永煤目前在国内外所掌控的煤炭资源已超过100亿吨。全部矿区建成



后,等于永煤扩张了3倍。预计到2010年,永煤集团的煤炭产量要达到4000万吨以上。按此开采能力计算,永煤集团的煤炭能够开采200多年。

记者:随着永煤几年来盈利能力的持续增强和战略合作伙伴到位资金的增加,下一步的经营风险在哪里?

陈雪枫:价格变化很容易导致资源型企业出现“市场危机”。随着永煤的发展,我们面临着一个资金急剧膨胀时期。进入新的发展阶段后,如何让永煤旗下的煤炭资源价值得到最大升值,如何摆脱煤炭单一产业的局限性,围绕这一新的战略命题,永煤集团作出“适度相关多元,拉长产业链条”的产业发展战略,即立足与煤炭关联性强、下游产业,集中构建“煤—煤化工”、“煤—有色金属”、“煤—电”等多个产业链。

煤化工方面,从煤到甲醇到烯烃能增值6到10倍。这样可以极大地提高煤炭资源有效价值。同时,永煤的无烟煤是优质的煤化工原料,在永城建设煤化工基地,煤炭从井口出来就可以实现就地转化和升值。在煤化工上,永煤着力打造了煤—甲醇—烯烃产业链,永煤煤化工项目被列为全国七大煤化工基地之一。

电力方面:用自己的煤炭发电能升值2倍以上。几年来,先后与美国电力公司、香港华润、北京国电、商丘天宇等国内外企业,通过合资、控股、参股建设电力项目,五年之内,永煤集团将拥有装机容量400万千瓦以上的发电能力。

此外,永煤还重组洛轴进机械制造业,重组开封铁塔橡胶,重组开封空分集团,等等,多元化不仅提高了煤炭产品的附加值,而且培育了多个经济增长点,避免了资源型企业经常会出现的“危机”。

安全没有谈判

记者:有些企业提出煤炭开采“事故不可避免”,而永煤却提出“不让企业出一两带血的煤”,这两个说法到底哪个更科学?

陈雪枫:企业的安全文化决定安全理念,理念决定行为;行为决定效果。实际证明,两种不同的安全理念,会引发两种截然不同的行为方式和安全效果。

煤炭行业有百万吨死亡率指标之说。在高危行业设定一个底线指标无可厚非,很多企业都将这一指标列入了考核内容之中。但这样等于是漠视了矿工生命。当了领导,我要是置矿工的生命于不顾,再一天到晚想着干出点政绩往上爬,于心何忍?我宁肯不要这产量,不要这效益,不要个人的政绩,我也要矿工兄弟们的命!

我经常告诫中层干部:任何一个职工兄弟的伤亡,对他个人来讲都是不幸的,对他的家庭更是灭顶之灾,如果永煤不能保证他的安全,那就是对这一家庭的犯罪。

永煤集团从来不下达安全死亡指标,把“事故不可避免”、“防不胜防”等旧观念从大家的大脑中清理出去。要求各级干部一定要做到“安全工作‘0’起点、执行制度‘0’距离、安全生产‘0’事故、发生事故‘0’效益”。我们对矿长的考核有这样的“死”规定:凡发生死亡1人事故,分管矿领导必须免职;死亡2人或以上事故,矿主要领导就地免职。

从2004年到2006年,永煤集团连续3年实现安全生产无死亡,50多个子公司的永煤集团未让一位矿工“消失”。在提出打造国际化能源企业集团的目标后,永煤的安全形象也提升了企业在谈判、合作中的说服力。一家美国公司的代表说:“在中国煤矿事故多发的背景下,永煤集团能真正实现安全生产,仅凭这一点,我们就可以判断出这是一个负责任、有潜力的好公司,与他们合作就一定是件非常美好的事。”在永煤兼并的企业时,什么都可以谈判,唯独安全不能谈判。