



直挂云帆济沧海

——同煤集团2014年应对市场挑战加快转型发展纪实

同煤塔山循环经济园区

本版组稿 常旭日 通讯员 李德忠 马玉宝 樊雯翔

2014年是煤炭市场风云变幻、充满挑战的一年,市场形势延续着两年来的严峻局面继续下行,进口煤的冲击和持续下滑的煤炭价格使煤炭企业举步维艰。全国煤炭消费下降、市场供大于求的问题突出,煤炭价格大幅下滑,行业效益继续下降,全国有8个省区煤炭全行业亏损,煤炭企业亏损面在70%以上,一些企业经营困难,减发、欠发工资问题突出……

全国最大的动力煤生产企业——同煤集团临危不乱,上下一心,内强管理,外拓市场,煤炭产量、煤炭销量、发电量、营业收入等关键指标同比增加,投资、上缴税费、员工收入同比持平……保持了经济平稳运行。一项项指标、一个个成绩背后,是集团党政的坚强领导和广大干部职工的共同努力,更是同煤向山西省委省政府和全体员工家属交上的一份完美答卷。

统一思想——万众一心渡难关

受国内调整经济结构、各地加大环保治理、煤炭产能增加以及进口煤炭冲击等因素影响,2014年全社会煤炭需求直线下滑,煤企库存快速上涨,煤炭价格连续7个月大幅下滑。

国有老煤企——同煤集团由于人员多,包袱重,与全国大多数煤炭企业相比,受到的冲击更大、更深。2012年以来,同煤集团纯煤价下降了50%左右,直接影响到公司利润和资金流的使用。复杂的形势让决策变得更加困难,而这也预示着巨大的挑战。

危机考验着决策者的判断和智慧。是迎难而上、主动出击,还是停滞不前、坐以待毙?

逆水行舟,不进则退。经历了65年来风霜雪雨的洗礼,经受过上世纪90年代末亚洲金融危机的考验,同煤人从来没有在困难面前低过头,也从来没有被困难吓倒。

春节刚过,同煤集团董事长、党委书记张有喜,副董事长、总经理郭金刚等集团公司领导就兵分五路带队跑市场、访用户、促销量,全力缓解企业燃眉之急。

抓质量保效益、抓市场保销售、抓融资保投资、抓节支保盈利、抓改革保活力、抓“消肿”保减亏、抓“双基”保安全、抓作风保落实,一揽子行之有效的措施迅速出台并全面推开。

进入7月,市场形势进一步恶化,煤炭价格连续7周下跌。集团公司领导班子成员分8个组,分赴北京、华北、东北、华东、华南、华中8个区域,对62家重点用户及潜在客户进行走访调研,了解客户需求,拓宽合作渠道,提升煤炭销量。

人心齐,泰山移。为了激发全体员工的危机意识、紧迫意识和责任意识,进一步集纳民智、凝聚民心、激发民力,集团公司在全公司范围举行了“求生存、渡难关、增信心、谋发展”为主题的形势任务巡回演讲活动,由6位参加走访用户的副总经理担任主讲,对全公司副科级以上干部进行了全覆盖式形势宣讲教育。

“思想不能松,指标不能降,民生工程不

能停”,集团公司要求各生产单位,要本着对企业、对员工负责的态度,全力以赴抓好安全、稳定、转型、改革、惠民等重点工作,确保企业有序发展和员工收入稳定。

反客为主——主动出击拓市场

“要发挥同煤品牌的优势,调整营销策略,在巩固老用户的基础上,大力开发新用户,争取更多市场份额。”张有喜多次强调。

为抓好销售龙头,同煤通过“三个前移”与“三个拓展”争得了市场主动权。关口前移至秦皇岛港口一线,及时掌握第一手信息,快速跟进市场变化;决策前移至“五人定价决策小组”,紧盯市场,现场拍板,及时决策;销售前移至华东、华南辅助销售阵地,成功开辟广州港、镇江港、江都港三个中转销售基地,实现煤炭地头销售。拓展“海进江”市场,将销售触角从华东、华南延伸到长江沿线区域煤炭下游企业;拓展非电煤新用户,成功开发海螺、盘固等一批新用户;拓展新机制,改革形成区域公司销售机制,成立9个区域销售分公司,迅速应对市场。

“三个前移”和“三个拓展”使集团公司市场危机中先人一步,抓住了销售龙头,赢得了市场主动权。

“过去我们的销售好比麻袋里装土豆,现在是装满土豆塞花生,花生缝里塞豆子,豆子缝里灌小米,把这一麻袋装得实实在在”,郭金刚形象地说,“事实证明,我们实施‘海进江’,提前占有非电煤市场的决策是超前并完全正确的,这也是确保这两年销量逐年增加的重要法宝。”

曾经,同煤集团只抓下水煤沿海用户,如同抓土豆。现在,先把沿海用户的二级用户又开发了一遍,就是抓了花生。再通过沿海进江销售煤炭,就是抓了豆子。下一步,豆子、小米要延伸到每个厂点。

应对市场挑战,同煤的制胜对策是:对外拓宽销售渠道,对内提高产品质量。紧紧围绕市场需要,全力打造诚信服务品牌,从进港源头开始,牢牢盯住卸车、转运、堆放、装车各个运销工作环节,狠抓煤质管理不放松,巩固好同煤“大友煤”的品牌优势。多一点积极,多一点质量保证,增加了企业的收入,促进了企业的发展。

2014年,全集团煤炭销量完成2.2亿吨。

产业转型——提升抗风险能力

作为国内特大型煤炭生产企业,同煤集团经过改革发展、产业转型,已形成了以煤、电为主业,煤化工、装备制造等协同发展的产业新格局。面对严峻的煤炭市场挑战,同煤集团决策层及时提出了立足实际,煤炭、电力、煤化工并举,进一步提升企业抗风险能力,打造煤炭工业升级版的新目标。

煤炭转型做大。建设安全高产高效的大矿井,是改造提升传统产业、提高煤炭工业集中度、推进大型煤炭基地建设的方向,也是煤企以科技促创新、以规模降成本、以规模提效益的内在要求。“十二五”期间,同煤集团加强国家创新型试点企业建设,攻克了一系列大功率、机械化的采煤关键技术。在塔山矿、同忻矿的基础上,加快建设东周窑、金庄、麻家梁等9座千万吨级安全高产

高效矿井集群,目标是每座矿井1000人、1000万吨产量、10亿元利润,为应对市场下滑,提供了极大的利润支撑。

2014年,同煤集团在煤炭产业升级上再度发力,对塔山、同忻、麻家梁、金庄4座千万吨矿井实施流程再造,提升发展质量和效益。

据测算,流程再造投资比新建矿井节省70%,不仅投资小、效益大,而且见效快。以同忻矿为例,计划投资5.9亿元,短期内即可挖掘煤炭生产潜力400万吨。通过超前衔接、优化设备、完善系统、改造配套等途径,力争到“十二五”末再挖掘煤炭生产潜力1500万吨以上。通过千万吨级矿井集群建设快速推进,打造煤炭产业的升级版。

电力转型做大。拉长煤炭产业链,发挥资源和成本的优势,建设坑口电厂,获取“煤变电”的高附加值,走煤电一体化发展道路是同煤的重大发展战略举措。

2012年11月29日,同煤集团与漳泽电力的重组方案,经中国证监会重组委顺利通过,是同煤集团在推动煤电联营和煤电一体化上取得了重大突破。

到2014年底,同煤装机容量达到1401万千瓦,成为山西省第一大电力企业。按照规划,到“十二五”末,同煤集团电力装机容量将达到1500万千瓦以上。

郭金刚表示,在目前低迷的经济形势下,同煤的煤电产业已经显现出深度融合、优势互补的优势。一方面,煤电利润实现了互补共享,2014年电力板块完成发电量364.5亿度,实现利润9亿元,成为同煤重要的经济增长点;另一方面,煤电产业实现了供求互保,2014年同煤电力板块消化了大集团原煤1700万吨。

煤化工转型做优。加快建设煤制甲醇及深加工、煤制烯烃、煤制天然气等项目,提高煤炭附加值,形成晋北特色现代煤化工基地,是同煤产业转型的又一重要举措。

2014年4月,年产60万吨煤制甲醇项目终于打通全部工艺流程,产出了合格的产品。这是世界上单机最大的甲醇项目之一。

从煤炭到甲醇,再从甲醇到烯烃,链条一拉长,产值即翻番。60万吨甲醇项目每年可就地转化130万吨煤炭,按目前煤价,130万吨煤炭收入大约是4亿多元,转化为甲醇后,收入大约可升至15亿元;下一步延伸转化为烯烃后,产品附加值更高。

2014年9月,全国产能最大的10万吨活性炭项目1万吨原煤破碎炭生产线正式投产。同时,40亿立方米煤制气项目也正在全力推进。

到“十三五”中期,集团公司煤化工板块将形成规模,可就地转化煤炭超过700万吨,实现效益翻番,成为继煤炭、电力并重的第三主业。

固本培元——向管理要效益

向管理要效益。集团公司全面推行精细化管理和全方位目标管理,从井下每一颗螺丝、每一根锚杆的节约,到电力系统精确到克的煤耗指标控制,再到各单位非生产性支出的严格把控……如今,在集团公司各生产单位,成本控制意识已经深入每一名干部员工的心里。

每月6日,集团主要领导都会亲自主持召开经营分析例会,一笔一笔算成本,一项一项定措施,一件一件抓落实;将成本压缩指标与基层负责人的“帽子”和“票子”挂钩。

面对愈加严峻的形势,集团公司通过强化危机意识、节约意识、计划意识,严格执行“六严”要求:严格落实成本工程再降10%;严格落实非生产性工程援建;严格控制生产现场成本;严格控制非生产性支出;严格控制计划外支出;严格控制协会、学会、地方政府等不合理费用和对外支付费用。

据不完全统计,2014年上半年,集团公司通过内控成本,精细管理共节约各类资金30多亿元,全年完成投资273亿元……

改革激发活力,创新推动发展。

同煤将2014年确立为管理创新和科技进步年,通过走内涵式发展路径,有效应对煤炭市场形势,解决企业多年来存在的劳动效率不高、经营质量不高、盈利能力不高“三不高”和科技攻关能力不强、科技成果转化能力不强、科技人才引进培养能力不强“三不强”的问题,向管理和科技要效益。

大力推进21项改革和18项管理创新,实行改革生产承包制、销售总承包和考核机制、机电设备内部模拟市场化租赁等多项创新措施。每一项办法由分管领导牵头挂帅,每一项工作与经济利益密切挂钩,着力在改革和管理创新中寻找效益。

在各分管系统内,开展了5项改革和10项管理创新试点,形成了改革项目67项、管理创新项目121项,招招有指标、项项有效益,并以集团党政联合红头文件,将各项任务落实到每一位分管领导,责成专业部门对进展和完成情况进行考核通报,考核结果与分管领导年薪挂钩兑现,为企业持续发展注入了强大的推动力。

惠民为民——一切为了员工群众

民生是最大的政治,也是办好企业的最终落脚点。

让员工群众实实在在共享企业改革发展成果,是企业发展的重点任务。一年来,同煤集团党政践行承诺,职代会上向员工家属承诺办理的“双十好事”全部落实兑现,让员工群众真正感受到了企业的关爱和温暖,有力地激发了员工群众干事创业的积极性和主动性。

张有喜表示:“员工群众是推动企业攻坚克难和实现可持续发展的力量源泉,越是困难时期,越要重视改善民生,把员工群众的利益放在首位,以保持稳定,提振信心,共克时艰”。

企业以环境面貌大改善为根本,连续四年在恒安新区开展了“党政工团大行动、环



全国人大代表、同煤集团董事长、党委书记张有喜

境治理献爱心”活动;以道路交通网、生活社区亮化、美化、净化为重点,集中整治了乱倒、乱停、乱放、乱贴现象,强化环境卫生综合整治工作成效明显。同时进一步加大了旧区改造力度,完善了路网规划,着力推进了“两区”生态恢复和矸石山绿化治理,绿化覆盖率确保了以0.5%的速度逐年递增的目标,促进了精神文明与生态文明的融合发展。

深入开展了捐资助学、扶贫帮困送温暖和帮助青年就业活动,切实提升了员工幸福指数。据不完全统计,全年共安排员工休养18601人次,全员分批次健康体检达10万人次,2000多名离退休人员踊跃参与了老年健康养生堂讲座,全煤系统首家具有500张床位的老年护理院即将竣工并投入使用;在春节和中秋两节先后出资885万元对25364名困难员工进行了慰问,共为130名重特大病员工和考入大学的困难员工子女发放帮扶款99.2万元;全年共帮助1550名待业青年,在北京、烟台、临沂、朔州等地实现了外出就业。

在学习讨论落实活动中,开展了“入户走访解民情”活动,实实在在地解决员工群众关心的实际问题,让广大员工群众了解和关心煤炭市场形势以及企业的经营形势、发展成就、员工收入和当前国家的就业政策与企业的帮扶就业做法,全力营造和谐稳定的发展环境。

同时,进一步完善了信访平台,严格执行了领导干部下访制度,畅通了民意渠道,加强了关键领域和重点部位的治安巡查,为员工群众创造了平安和谐、文明快乐、风清气正的生产、生活环境。

长风破浪会有时,直挂云帆济沧海。摆在同煤面前还会有众多的难题,但也是难得的机遇。壮丽的画卷正在徐徐展开,同煤人对此充满信心。



治理改造新建新区——“恒安新区”



坑口电厂



晋华宫国家矿山公园



欣欣向荣的同煤集团