

枣矿集团：打造新旧动能转换的新引擎

——山东能源枣矿集团转型发展纪实



枣矿集团源于1878年成立的中兴矿局，是中国近代三大煤矿之一。作为具有百年煤炭开采历史的老企业，枣矿一度面临后备资源严重不足、摊子大、包袱重、人员多的困局，企业转型升级步履维艰。

突破传统优势，进入“智慧采煤”新时代

“工作面所有设备准备一键启动，请工作人员注意。”在距离采煤工作面479米处的操控室，随着操控员姜辉摁下一键启动按钮，隆隆的机器声打破了地层深处的沉寂，综采设备自如地割煤、移架，整个工序一气呵成。这是滨湖煤矿薄煤层综采工作面“无人”值守远程自动化开采的作业场景。该采煤机组通过“大数据”平台，实现了工作面运输系统一键开停、煤机记忆截割、支架自动跟机、自动雾化除尘等功能，工作效率大幅提升，单面日产量可达到3000多吨，较传统装备工作面产量提高了近一倍。劳动用工压缩了56%，回采工效达每工48吨以上，人均工效增幅195%，年可减少人工成本支出约900多万元。

新技术是实现智能化综采工作面的关键，保持行业领先的煤炭开采技术与装备的创新，则是枣矿加速新旧动能转换的坚实后盾。枣矿集团依靠装备自动化、智能化改造升级，加快新旧动能转换，让高新技术、顶尖装备、先进工艺、科学管理，成为煤炭产业的核心生产力。

付村煤业公司成功运行全国首套大采高智能化工作面，实现了地面调度指挥中心远程操控“一键启动”，可精减人员近60%，工效提高3.5倍；新安煤业公司建成山东省首个6.5米大采高自动化工作面，成功填补了该集团大采高设备自主安装工艺方面的空白；蒋庄煤矿洗煤厂通过智能化远程控制手段一人可同时兼顾36台设备的运行监控，年洗选能力从150万吨提升到200万吨，每年节约用工成本800余万元……

2016年至2017年，枣矿集团累计投入224亿元用于采掘装备及辅助运输系统升级，带动井上下生产系统与劳动组织“双优化”，矿井采掘、辅助用工压缩1307人，人均工效同比提高146%，均创历史最好水平，矿井集约化程度、安全保障能力实现革命性提升。

装备的升级、管理的深化引发了煤炭行业生产模式的革命性变革。继2017年2月14日付煤公司在全国煤炭系统率先取消采煤夜班生产后，枣矿集团11对生产矿井中共有9对已取消采煤夜班生产，真正实现了煤矿工人“体面劳动、尊严生活”。

从卖产品到卖服务，推动主业效益引擎转换

在煤炭市场调控收紧、安全环保空前严厉的大环境下，打赢煤炭主业效益仗谈何容易？“煤炭主业必须摒弃出卖卖煤的老路子，真正地把生产煤炭变为经营煤炭。”总经理、党委副书记杨尊献说：“以前，生产人员不问销售，销售人员不懂生产，眼里只有自己的一亩三分地，工作不协同、目标不统一，造成了生产和市场的脱节。”产销协同制度就是通过对企业资源的重新配置和调整，统筹管理力量和资源优势，提高供给质量，生产出符合客户需要的煤产品。

在此基础上，勇于开拓的枣矿人不再满足于做“单一的煤炭生产商”，以“私人订制”深耕煤炭加工再增值做文章，推动煤炭主业向清洁化利用和深度加工转化，积极向“煤炭燃料综合服务提供商”转变。

他们在深度分析煤炭滞销、质量过剩、供需矛盾等问题的基础上，在集团层面建立了产销协同联席会议制度，对各矿井的煤质计划、运销计划与生产作业计划同部署、同落实、同考核；在各矿设立了产销协同工作室，围绕“订单”制订生产方案，针对“煤质”协商销售策略；对生产区队改“以量计价”为“以质计价”。

“跨部门、跨专业、跨矿井联动运作，生产、技术、销售多专业协同发力，采场、市场、现场深度对接”成为枣矿决胜市场的“法宝”。枣矿集团总经理、党委副书记杨尊献说：“以前，生产人员不问销售，销售人员不懂生产，眼里只有自己的一亩三分地，工作不协同、目标不统一，造成了生产和市场的脱节。”产销协同制度就是通过对企业资源的重新配置和调整，统筹管理力量和资源优势，提高供给质量，生产出符合客户需要的煤产品。

在此基础上，勇于开拓的枣矿人不再满足于做“单一的煤炭生产商”，以“私人订制”深耕煤炭加工再增值做文章，推动煤炭主业向清洁化利用和深度加工转化，积极向“煤炭燃料综合服务提供商”转变。

他们成立了“煤炭产品研发中心”，先后与全国十余家知名院校、大型钢铁和焦化企业建立了煤炭产品技术交流合作研发机制，为客户提供“定单生产”和燃料综合解决方案服务，一站式解决客户“炉口”需要。目前精煤种类达20个，新产品销量占比达25%以上。

产销深度协同新模式，实现了煤炭的有效供给、高效供给、精准供给，打造了煤炭清洁高效利用的样板。2017年，枣矿集团原煤入洗率、精煤回收率分别完成78.23%、80.71%，比历史最高的2016年分别提高2.43个和3.91个百分点；精煤销量达1211.28万吨，占比达60%，实现结构性增利2.25亿元。

延伸产业链条，厚植实体经济新动能

1月22日，是一个令枣矿集团八亿橡胶公司全体职工兴奋的日子。该公司2018年全国经销商大会暨BY-CROSS新品发布会在枣庄台儿庄古城举行。

“刚刚过去的2017年，八亿橡胶在全球75强排名中位居第52位，较上一年提升了8个位次，在中国轮胎企业排名位居第27位。”枣矿集团副总工程师、八亿橡胶公司董事长、总经理冯庆全在发布会上宣布。

八亿橡胶去年轮胎总销量246万条，同比2016年增长10%；国内轮胎市场销售94万条，全年产销量创历史新高。“八亿”品牌、“亿和”品牌、“远路”品牌分别被评定为“中国驰名商标”“山东省著名商标”和“中国雪地胎十大品牌”，并成为中国重汽、华晨汽车、众泰汽车等20多家国内知名大型汽车制造商的轮胎供应商，取得了令行业侧目的“八亿现象”。

筑牢实体经济发展根基、持续优化产业结构，成为枣矿集团转产布局的重中之重。近年来，已形成煤炭、煤化工、热电联产、橡胶化工等主导板块运行顺畅，绿色建材、医疗健康等其他板块有益补充，物流贸易、资本运作等新兴业态反哺实体的多元发展架构。

自山东能源集团提出打造“枣庄煤电化基地”以来，枣矿集团陆续启动了内网11万伏升压改造、田陈生物质发电、八一电厂二期工程、田陈电厂2×35万千瓦机组等一系列升级扩建工程。其中，田陈富源2×35万千瓦热电项目已于去年底全面开工；田陈富源生物质发电项目今年2月3日顺利通过国网枣庄供电公司质量验收，成功并入国网发电。待全部建成后，该集团将形成装机180万千瓦、年耗内

部低热值煤炭500万吨、年收入过百亿元的大型发电售电一体化企业。

“在‘煤电化’一体化的发展布局中，每块产业既是下游，又互为上游，既独立，又环环紧扣、相互支撑，一点亏损，多点弥补，撑起整个产业发展的一片晴空。”枣矿集团党委书记、董事长满慎刚说，加快推进“煤电化基地”建设，已成为枣矿集团实现可持续发展和破冰转型的重锤利剑。

跳出资源局限，培育转型升级新业态

继2016年取得收入464亿元的优异成绩后，2017年，枣矿集团物贸产业以收入715亿元、同比增长154%的咋舌数据，再攀历史新高度。

作为资源型企业，枣矿集团面临着长远可持续发展问题。为此，他们将物流产业发展作为战略转型、战略转产的突破口，实施“贸工、贸金、贸投”一体化运作，着力打造“不良资产、股权并购、产业并购、物流地产并购”四只基金，把企业物流打造成了集供应、贸易、金融、电商、投资于一体的发展增长极。自2014年以来，物贸产业规模4年增长15倍，实现了裂变式发展，成为枣矿规模体量的有力支撑。

2017年11月16日，随着枣矿物产集团有限公司在上海自贸区揭牌，枣矿物流贸易进入了“贸工、贸金、贸投”一体化发展新阶段。满慎刚表示，把上海枣矿打造成对外开放发展、扩大贸易规模的桥头堡，彰显了集团打造一流金融运营平台的决心，也意味着枣矿转型升级迈出具有里程碑意义的重要一步。

目前，枣矿物贸金融业务形成了

以物产公司为前沿阵地，辐射国内外的贸易网络，先后在泰国、新加坡、香港、青岛等地建立了贸易公司或事业部，开展了石油化工、有色金属、农产品等20多个品种的大宗商品贸易，逐步形成了有色金属、黑色（焦煤、矿石等）、油气、化工、农产品五大产业领域，向大宗商品供应链综合服务商领军企业进军。在扩大物流贸易规模上，枣矿集团取得了显著的成效。同时，又在资本运作创效益上精准发力，着力补齐“木桶短板”，解决融资难的问题。

“枣矿产业结构合理、自身资产负债率低，有融资的空间和信誉，这是我们最大的优势。”满慎刚说，持续放大这一优势，大力实施产融结合战略，借助资本市场力量，为企业发展提供大量资金。

他们积极运作股权投资基金、资产证券化等项目。目前，资产证券化产品资金、经营性债转股资金已分别到位6.65亿元、7.95亿元，丰源轮胎公司新三板挂牌已进行两轮反馈，上市申请正在受理中。此外，以开放合作的姿态，与北大医疗集团合作推进医疗板块发展，与杭萧钢构合作建设的中兴钢构一期工程已正式投产，金融资本与实体经济互促共进，加快了企业新动能的不断累积。

新旧动能转换成为百年枣矿转型升级的新引擎，正是这个“新引擎”，使得枣矿集团在2017年交出了“历史最好年”这张优异的成绩单，这张成绩单让深埋职工心中的那个沉甸甸的“问号”，变成斗志昂扬迈入新时代的“感叹号”！满慎刚表示，2018年，枣矿改革发展的列车将主动由高速发展向高质量发展“换挡”，让百年枣矿实现更高质量、更高效益、更加平衡、更加充分、更可持续的发展。

（新家皓 刘德科 曹士刚）



□ 李建勤

健康是人全面发展的基础和前提。以促进人的健康为核心的康养产业，一头连接民生福祉，一头连接经济社会发展，正作为一项重要的现代服务业在全国蓬勃兴起。四川省第十一次党代会明确提出将攀西地区建成“全国阳光康养旅游目的地”。攀枝花市紧紧围绕这一战略定位，进一步发挥比较优势、打造竞争优势、构筑产业优势，用好独特的光热气候和物产资源，大力发展“康养+”，推动康养与农业、工业、医疗、旅游、运动等产业深度融合发展，做大做强阳光康养品牌，加快形成新的经济增长点，走出一条新路。

丰富特色物产，大力发展“康养+农业”。以国家现代农业示范区建设为载体，依托丰富、优质的热带农产品资源，加快发展融休闲度假、康体健身、赏花摘果、乡村美食、农事体验于一体的“康养+农业”模式，着力构建“特色农业支撑康养产业、特色新村成为康养基地”的深度融合发展格局。一是大力发展观光农业，推动“产区变景区”。目前已初步形成“春赏花、夏避暑、秋品果、冬暖阳”的

做实“康养+”产业的实践

安康产业格局。二是大力发展体验农业，推动“田园变公园”。探索“休闲观光+采摘体验+农耕展示”“旅游休闲+农村民俗体验”等安康融合模式，加快打造现代农业庄园、农业主题公园、农业科普园和生态田园综合体。深度开发体验旅游等康养农业观光精品线路。三是大力发展精致农业，推动“产品变商品”。深度挖掘本土特色名小吃，打造特色餐饮品牌，推动普通农产品功能化、功能农产品市场化。

开发特色制品，大力发展“康养+工业”。以攀西国家战略资源创新开发试验区建设为载体，依托雄厚的钒钛钢铁工业基础，着力发展康养制造，推动康养与工业深度融合，筑牢康养产品支撑，促进工业提档升级，加快推进由百里钢城向中国康养胜地的华丽转身。一是推进工业转型发展，提升康养“精品度”。依托坚实的传统工业基础和独特的钒钛资源优势，瞄准

市场前景广阔的高附加值产品，支持大型骨干企业加快转型升级，形成全要素多领域高效益的“康养+工业”融合发展新格局。二是推进工业智能发展，提升康养“温馨度”。立足康养服务特性和多元化、差异化需求，提升康养产品的精密度、耐用度、舒适度。结合智慧城市建设，制定落实《智慧城市健康养老产业发展行动计划》，启动存量信息系统迁移和统一运维，提高康养服务的智能化、便捷化水平。

提升特色服务，大力发展“康养+医疗”。以区域医疗高地建设为载体，抓住成为全国首批医养结合试点城市的契机，促进康养与医疗机构双向合作，构建多层次的康养医疗服务体系，培育壮大集医疗、康复、保健、养老等为一体的康养医疗产业。一是织好医疗“保障网”，扩大康养“辐射圈”。深入实施“健康促进”

“名医名院”“中医提升”“智慧卫生”等“八大工程”，大力推进区域医疗中心、职业病防治中心、妇幼保健中心、中医治未病中心等“六大中心”建设，构建政府办医、企业办医、社会办医协同发展新格局。统筹建立“康养+医疗”项目库，进一步完善高效急救救护网络。二是找准医养“结合点”，延伸康养“产业链”。结合康养与医疗发展规律和属性特点，加快建立“养”设“医”、“医”办“养”等多种类型的医养结合机构，着力构建多层次、全覆盖的医养结合服务体系，加快形成“养中有医，医中有养，医养结合”的格局。三是扩大合作“朋友圈”，构筑康养“大联盟”。坚持开放、合作、共赢理念，组织开展“康养+医疗”专题招商，积极引进康养医疗重点项目，立足国内、面向国际，精心办好全国首个国际康养学院，加强康养专业人才培养。

打造特色品牌，大力发展“康养+旅游”。以全国阳光康养旅游目的地建设为载体，依托得天独厚的“六度”资源禀赋，充分利用二滩水电站、中国三线建设博物馆、苏铁国家级自然保护区、米易颛顼龙洞等旅游资源，以旅游促进康养、以康养带动旅游，加快构建康养、旅游融合发展新格局。一是坚持“特色化”发展，筑牢康养旅游基础。紧紧抓住国家、省支撑康养产业发展的政策机遇，完善康养旅游产业发展配套政策措施，设立并用好中国阳光康养产业发展基金、阳光康养旅游发展基金，加大招商引资力度，引进一批前景好、效益好的大项目。二是坚持“差异化”发展，创新康养旅游模式。根据不同年龄群体游客的不同需求，采取“差异化”策略，探索建立运动康养、休闲静养、照护颐养等康养旅游模式。三是

坚持“品牌化”发展，强化康养旅游营销。以科学高效的宣传营销为引领，打通“康养+旅游”产业发展最后一公里。探索发展地接旅游，着力吸引外地游客旅游消费，巩固主要客源地市场，拓展东北、华中、长三角、珠三角以及国外市场。

创新特色体验，大力发展“康养+运动”。依托得天独厚的海拔、气候优势和广泛的全民健身基础，大力发展“康养+运动”产业，高点定位，放大优势，弘扬体育精神，引导全民健身，全面彰显阳光健康的花城气质。一是加快建设运动基地，提升康养供给能力。二是办好高层次赛事，彰显康养胜地魅力。突出“康养运动·产业融合”主题，发挥大型体育赛事的聚集效应和带动效应，推动赛会经济繁荣发展，彰显中国康养胜地城市品牌魅力。三是推进全民健身运动，激发阳光花城活力。坚持全员运动和全民健身理念，大力发展群众体育和全民运动。实行大型体育场馆低收费或免费开放制度，切实为广市民及康养人群提供康养健身保障和服务。着力营造全民健身风尚，不断激发中国阳光花城发展活力。

（作者系四川省攀枝花市委书记）