

开启三大战略

——资源枯竭矿山企业结构调整

中国国土资源经济研究院产业经济研究室主任 王 文

我国计划经济时期形成了巨大的矿山企业群。这些企业具有如下特点：

一是产品单一，一般只生产初级矿产品。对初级矿产品的需求，很大程度上取决于下游产业的需求，如煤的需求很大程度上依赖于火电产业。这一产业链的利润，集中在下游产业。由于初级矿产品价格偏低，因此整个行业处于微利甚至亏损状态。按照市场规律，这样的企业要么通过延长产业链增加整体获利能力，要么仅保持有限数量的企业以提高产品价格增加其获利性。

二是在计划经济体制下，地勘业和矿业是通过高度计划手段联系在一起，完成地质勘查——矿业开发的再生产循环。即地质勘查由国家财政投入，地质勘查成果通过无偿调拨的方式供矿山企业无偿使用。在计划经济向社会主义市场经济过渡期，矿业市场还不完善，地勘单位和矿山企业之间缺少矿业权市场这一桥梁联系。其后果是地质勘查力量不能与矿山企业很好结合，一方面，地勘队伍形成了自己勘查、自己开发的低水平简单再生产；另一方面，很多有生产能力的矿山企业，由于资源的消耗得不到补偿而难以维持再生产。二者都处于举步维艰的困境。

三是原计划经济体制下形成的矿山企业没有生产相关产品完成企业产品周期更替的机制和能力。于是，随着资源的枯竭，问题便

日益暴露出来。

为使进入资源枯竭期的一大批老矿山走出困境，国家采取了积极的应对措施，如实行老矿税收优惠、融资优惠、信息服务、加强社保等优惠和扶持政策等等。同时，一些老矿积极实施转型和经济结构调整的规划，为探索可持续发展道路提供了很多经验和启示。这些企业充分利用七大剩余资源优势：尾矿资源（煤矸石）、废弃矿坑和矿区土地资源、矿山设备和生产基地、产品品牌和商誉、人力资源和技术、长期形成的企业文化和危机的形势和优惠政策，克服或回避劣势，开启了三大战略的序幕，取得了可喜的成果。

纵向一体化战略。通过延长产业链，进行产业结构调整。包括向前延伸，进行矿产勘查或经营矿业权；向后延伸，提高矿产品加工程度或与后续产业融合，如发展坑口电站等。

主导产品再开发战略。一是在矿区外围发现接替资源或通过提高资源利用率延长主导产品寿命；二是通过自主勘查或购买矿权取得异地接替资源，重构矿山生命周期。

相关产品多元化战略。发展与自身资源相关的产品。形成产品多元化以支持企业重新崛起。如利用尾矿和新技术发展新型资源产品、利用废弃矿坑发展旅游、利用剩余土地发展高效农业等。重视利用先进技术，实现跨越式发展，不搞低层次竞争。



征帆高挂 破浪前行

——首钢矿业公司通过产业结构调整使企业焕发勃勃生机

□刘承军

远峰吐翠，飞燕摇晖。镶在燕山丛中的首钢矿业公司跃动着一派勃勃生机。一台台电铲、矿车，以它们特有节拍和语言为大山劲舞高歌；一列列满载精矿粉、烧结矿、氧化球的火车，汽笛长鸣，回应远方高炉的热切期盼……

首钢矿业公司是特大型黑色冶金综合矿山企业，拥有采选年处理矿石 2700 万吨、烧结矿 600 万吨、氧化球团矿 100 万吨的生产

能力，是首钢总公司重要的原料基地。然而，经过 40 多年的强力开采，一直雄居全国冶金矿山榜首的首钢矿业公司面临着资源短缺、人员富余的艰难境地，生存与发展成为首钢矿业公司面临的刻不容缓的问题。靠天、靠地不如靠自己。为实现可持续发展，该公司大胆解放思想，转变办矿模式，不断进行组织结构、产业结构、产品结构的优化调整，依靠科技和管理创新推进两个根本性转变，取得了显

著成效。2002年,公司的56项主要可比技术经济指标中,22项达到或超过了历史最好水平,23项达到或超过了国内同行业先进水平。销售收入全员劳动生产率达到15.74万元/人·年,为首钢总公司贡献1.7亿元,经济效益增长幅度创历史最高水平,被评为全国“十佳”矿山企业。

独辟办矿新路

路是走出来的。改革发展,需要探索的胆量和智慧。

作为资源性企业,始建于1959年的首钢矿业公司,如今出现了老采区相继闭坑、新采点接不上、“资源短缺”的严峻局面,人们发出了“红旗还能打多久”的呼喊。

按照计划经济的办矿模式,征地、搬迁、建厂房、上设备,还要有配套的生活设施,投资大、周期长、成本高,显然不适应市场经济的要求。首钢矿业公司的经营者深深懂得,搞市场经济就要有市场经济的干法。他们利用两个多月的时间对华北地区的铁矿资源进行了全面调查,召开了各厂矿党政一把手参加的“解放思想,寻求发展新途径”的研讨会,最终形成了“发挥自身优势,开发和利用社会资源”的工作思路,做出“转变办矿模式”的战略决策,用全新的经营方式,闯出一条柳暗花明的新路子。

首钢矿业公司首先打破了多年一贯靠“征地开矿、自采自选”的办矿模式,面向社会收购矿石和低品位矿粉,将外购矿石与自产矿石合理配比,利用技术先进的选矿工艺设备选别,对购入的低品位矿粉单独进行二次加工,提升矿粉品位和资源价值。同时采取“技术扶持”、“协助监督质量”、“派员参与生产管理”等多种措施,与多家矿山企业建立了紧密的“纽带关系”,形成了具有一定规模、比较稳定的资源供应点。

基于“股份制企业有利于所有权与经营权分离”的认识,经过协商,与唐山市冶金局以股份合作的方式,成立了“唐山首钢马兰庄铁矿有限责任公司”,首钢矿业公司将150名职工分流到马兰庄铁矿,既充实了该矿的技术力量,又减轻了自身人员富余的压力。新公司成立8个月就实现了扭亏为盈,运营5年,共采出矿石780万吨,除少量自选外,其余全部销往首钢矿业公司,成为大石河铁矿入

选矿石资源的重要组成部分。新公司的工业总产值和总资产也显著增加,职工年人均收入提高了一倍,实现了合作双方互惠互利、共同发展的目标。股份合作的成功,拓宽了首钢矿业公司市场化运作资源的领域。

李家沟铁矿拥有460万吨矿石储量,一直由5家“个体户”开采,技术装备水平低和群采的无序性,造成资源浪费,限制了地方经济发展。首钢矿业公司与迁安市政府经过协商,签订了合作开矿协议。李家沟铁矿的合作开发,加大了首钢矿业公司的矿石补入量,进一步盘活了闲置资产,分流了富余人员,同时也使国家资源得到科学利用,地方增加了税收,被占地村民获得了经济回报,可谓一举多益。

技术输出 资源回报

首钢矿业公司拥有先进的技术和管理经验。如“磁团聚重分选机及其工艺”,是首钢矿业公司拥有的专利技术,用于选矿生产,特别是处理难磨难选矿石,可以保证精矿粉产量增加、质量稳定,以实现良好的经济效益。广开渠道输出无形资产,在帮助兄弟矿山企业改善经营的同时,也能够为自身赢得利益。几年来,首钢矿业公司先后向24家矿山企业提供技术服务,在帮助他们提高效益的同时,获得了购买精矿粉的“优先权”。

位于河北省迁安市境内的孟家沟矿体,海拔400多米,探明地质储量2.6亿吨。首钢矿业公司与迁安市政府经过协商,本着双赢原则,达成了合作开发孟家沟矿体的协议。孟家沟矿体由于矿床的赋存条件特殊,初期巨大的剥岩量是影响开矿进度的一大难题。经过首钢矿业公司的分析论证,确定了大型硐室抛掷爆破方式。2002年12月29日12时6分,装药量1300吨A级大型爆破成功起爆,在1.3秒的顷刻之间,便将长450米、宽150米、高100米、总量181万立方米的山头捣碎并按照人的意愿抛向山谷。大爆破的成功,大大加快了开发孟家沟矿体的基建和剥岩进度,与常规方式相比,出矿时间可提前一年半以上。

多种发展途径的联合运作,使首钢矿业公司盘活了存量资产,缓解了资源匮乏的矛盾,提高了资本运营质量和效率。同时有效地扶持了地方铁矿,即保证了国家矿产资源的合理开发利用,又促进了地方经济的发展。

依托矿业 多元发展

为了从根本上挣脱“矿竭企衰”的厄运,首钢矿业公司把体制改革与产业结构调整有机结合,发挥自身优势,努力构筑多元化的产业结构,积极谋求跨越式发展。

开发固体废物,发展新型建材。水厂铁渣道砟生产线,开发出符合国标要求的一级铁路道砟,获得了铁道部颁发的“开采资格证书”。开发不同粒级的公路道砟,获得了河北省运输管理处颁发的生产资质。水厂选矿厂实业中心将离心式旋流器与尾矿输送管道并联,将粒度适中的尾矿砂分离出



工作人员在研究改进绿源节能灯生产工艺



工作人员在调试电能采集器和系统软件



采砂船下水作业



高效节能 ZX7-500S 逆变式弧焊机

来,代替优质黄砂用于建筑工程,被评为天津市重大科技成果二等奖。专线生产的优质“中砂”,已经走俏天津、唐山和周边市场,并向北京市场挺进。修建公司兴办的绿化生态建材厂,开通了干式、湿式彩色地板砖生产线和墙体砌块砖生产线,通过了河北省建委的鉴定,分别获得了生产资质和准用证,已形成了可观的生产能力,并打入周边和北京建筑市场。

盘活存量资产,承揽土石工程。水厂铁矿实业中心组成矿运公司,先后承揽了密云铁矿、马兰庄铁矿和西峡口铁矿的剥岩运矿任务,创产值 2650 余万元。大石河铁矿组成了 150 多人的采剥工程队,整备了电铲、牙轮钻、矿用汽车等设备,千里迢迢奔赴大西北,向内蒙古自治区最大的露天铜矿——获各琦铜矿输出劳务,打胜了“硬岩采剥”的硬仗,树立了首钢矿山人良好形象。

发挥技术优势,鼎立矿车产业。首钢矿业公司先后完成了两代 42 吨重型矿车的研制和定型鉴定工作。注册成立的北京首钢重型汽车制造厂积极与高校合作,对总装生产线进行技术工艺改造,强化装备和检测手段。经过西科森质量认证公司的严格审核,顺利通过了英国 UKS 质量认证中心的质量认证。重型矿车制造厂层层明确工作标准和质量责任,严格按质量体系对矿车制造实施全过程的质量管理,对备件采购、检验、总成装配、产品销售和售后服务等各工序、各环节的工作,都做好质量跟踪记录,使产品的质量责任具有可溯性,保证了重型矿车的生产质量和售后服务质量。2002 年生产矿车 55 台,售出 51 台,产、销量分别比上年提高了 83% 和 68%。重型矿车业成为矿业公司非矿产业的一大支柱。

面向社会 开辟新的经济增长点

经过人员和资产重组成立的电力修造公司,仅 2 年时间就开发出 SK02-1 型高效数控脱磁器、L380-II 型节电器、高效节能 ZX7-500S 逆变式弧焊机、高低压交直流电机线圈、LGK60 型空气等离子

切割机等 13 个类别 50 多个产品,赢得了市场。由转岗幼儿教师组成的绿源节能灯厂,不仅开发了暖色调、冷色调、中色调三大类 20 种节能灯,还开发出无频闪、无风鸣、与日光灯相匹配的 20W~40W 电子镇流器和保护视力、造型精美、携带方便、折叠式的“字典台灯”。2002 年,绿源节能灯厂实现产值 103 万元,超计划一倍。烧结厂实业中心调查市场,选定了采沙船开发项目,经过两年努力,采沙船越造越好,通过了唐山市技术监督局的质量认证,获得了生产资质,年造船 15 艘,创造了良好效益。

面对迅猛发展的信息时代,首钢矿业公司依靠激励机制,发掘人才,推动信息产业的研究与开发。固定资产管理、生产现场数据综合监视查询、生产经营信息管理、生产分析指挥决策、电力监控与网络一体化管理、物资称重及网络信息管理等一批应用软件相继问世。在北京注册的“速力科技有限公司”,既为用户提供了良好的 IT 解决方案,也为自身创造了良好的信誉和经济回报。他们还向社会用户销售试题库、工资管理和物资管理软件 20 余套,开辟了新的经济增长点。

首钢矿业公司把非矿产业项目按发展权重建立起 ABC 分级管理体系,实施目标管理,培育出一批年产值千万元、亿元项目,成为多元产业结构的主导。新兴产业显示出强大的生命力,非矿产值由 1996 年的 1.9 亿元,发展到 2002 年的 7.16 亿元。

2003 年初,首钢矿业公司九届一次职工代表大会再一次确立了加速建设一流的矿业、开放的矿山的发展目标。这标志着这座老矿山企业已经走出了生存的困境,正在朝着实现大发展的目标阔步前进。

东风鼓舞,催人奋进。愿勇敢智慧的首钢矿山人征帆高挂,勇于市场竞争的潮头。

(作者单位:首钢矿业公司)



且看“特困”换新颜

□本刊记者 蒋云辉

淄博是块英雄的土地,物华天宝,这里煤炭资源丰富,煤质好。1904 年就开始规模开发,1953 年成立了淄博矿务局,整个矿区迈上了大规模开发的新台阶。尽管这里的开采条件不理想,煤层薄,平均只有 0.8 米,但淄博人靠着他们艰苦奋斗的精神向大自然挑战,在社会主义建设添砖加瓦的热潮里奉献力量,生产的煤炭畅销国内外,为我国经济建设立下了不朽的功勋,在历史上留下了一串光辉的足迹:

——1957 年,淄博矿务局产煤 374 万吨,占山东省煤炭产量的

60.7%;

——1975 年,洪山煤矿“五四”采煤队被命名“永葆革命青春的‘五四’采煤队”,列为全国煤炭战线十面红旗之一;

——1977 年 1 月,淄博矿务局被授予“大庆式企业”称号;

——1985 年,被授予“全国思想政治工作优秀企业”称号;

……

光辉的足迹里渗透了他们在低矮的巷道里挥洒如雨的汗水和兢兢业业为煤炭事业奉献力量的心血,在荣誉的光环后面是他们艰