

首钢大石河铁矿： 靠市场创新发展

文 河北迁安首钢矿业公司 刘承军 刘止秋

1960年建成投产的首钢大石河铁矿，40年来累计采剥总量73,264万吨，生产矿石18,432万吨，精矿粉5,983.3万吨，为首钢高炉源源不断地提供了优质原料，也为共和国钢铁业的发展做出了卓越贡献。但近年来，随着老采区相继闭坑，8个采点剩下3个，并已进入开采末期。“矿竭企衰”，似乎是矿山企业在劫难逃的厄运。然而，大石河铁矿坚定贯彻实施首钢矿业公司“转变办矿模式”的战略决策，紧紧抓住市场经济的“魔杖”，穿行于改革攻坚的波峰浪谷之中，向命运挑战，闯出了“矿竭企不衰”的新天地。

用市场化的眼光看问题

为了大石河铁矿后续采点的有效接替和可持续发展，矿山人付出了莫大的努力。然而，一次次满怀希望，一次次艰辛努力，一次次都付诸东流。

在困境面前，矿业公司和大石河铁矿的领导班子，用“市场配置资源”的眼光，审视资源匮乏的问题，做出了“转变办矿模式”的战略决策。他们对冀东地区的矿石资源和矿山企业的运营



大石河采矿场（罗美摄）

情况进行了全面调查，看到了丰富的铁矿资源，仅迁安、迁西地区就有国营和私营铁矿近百家。这些铁矿，有的没有选矿厂；有的采选设备能力不配套，采出的矿石有富余；有的采选生产能力低，技术落后，产品质量低。这些企业大都面临销路不畅的问题。于是，大石河铁矿打破了多年一惯“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，发挥技术先进的选矿工艺设备优势进行选别。同时，拿出闲置的选矿系列，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。此举不仅使大石河铁矿短缺的资源得到市场化配置，也为兄弟矿山企业提供了销售市场，拉动了矿山企业的发展。

市场竞争是无情的，也是多变的。大石河铁矿的经营者前瞻矿山企业发展走向，及时预测市场的变化趋势，超前采取了应对措施。他们利用买方市场的优势，通过利益驱动机制，调整、规范客户的商业行为，剔除了“倒买倒卖”带有“投机”色彩的客户，净化资源市场。同时采取“让利包收”、“技术扶持”、“协助监督质量”、“派员参与生产管理”等多种措施，与7家矿山企业建立了紧密的“纽带关系”，形成了具有一定规模、较稳定的资源供应点。

用市场化的思维想事情

市场经济与计划经济相比，最突出的一个变化就是企业要面对市场获取生产要素。首钢矿业公司和大石河铁矿的经营者，以“三个有利于”为准绳，用市场化的思维方式，大胆构想用全新的经营和组织方式，进一步加大了资源运作力度。

他们基于“股份制企业有利于所有权与经营权分离”的认识，积极筹划采取股份合作的方式运作资源。唐山市属的马兰庄铁矿，拥有矿石地质储量1.8亿吨，由于资金投入不足，管理和装备落

后，采剥严重失调，连续4年亏损6,700万元，连简单再生产也无力维持，企业面临倒闭的危机。经过双方协商，以股份合作方式，成立了“唐山首钢马兰庄铁矿有限责任公司”，首钢矿业公司以大石河铁矿为主，整备了闲置的矿车、电铲、牙轮钻等设备共3,500万元资产入股，占注册资金的70%，唐山市冶金局以马兰庄铁矿的1,500万元净资产入股，占注册资金的30%。新公司成立8个月就实现了扭亏为盈，运营3年，共采出矿石383.87万吨，除少量自选外，其余全部销往矿业公司，成为大石河铁矿入选矿石资源的重要组成部分。同时将150名职工分流到马兰庄铁矿，减轻了人员富余的压力。唐山首钢马兰庄铁矿有限责任公司3年累计上缴国家税金2,826万元，平均每年比联营前增加725万元；企业的总资产由8,676万元猛增到16,088万元；职工年均工资比联营前提高了近1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，进一步拓宽了矿业公司和大石河铁矿经营者的创新思路，市场化获取资源的领域进一步扩展。位于迁安市的李家沟铁矿，矿石储量460万吨，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。矿业公司与迁安市政府协商，签订了合作开矿协议。由大石河铁矿组建了300人的工程队伍，投入3台铲、2台钻、15台42吨矿车，承担采矿业务，采出的矿石除对方每年留15万吨自选外，其余全部销往矿业公司，由大石河铁矿入选。大石河铁矿付出的劳务，对方用矿石补偿，对方生产的精矿粉优先卖给矿业公司。一年多来，李家沟铁矿已采出矿石240余万吨。大石河铁矿加大了矿源补入量，进一步盘活了闲置资产，分流了富余人员。460万吨矿石全部采出，地方政府增加税收，占地村民受益，国家资源也得到科学利

用，可谓一举多益。

用市场化的理念干事业

在首钢矿业公司的领导下，面向市场广开渠道加大资源运作力度，有效地缓解了大石河铁矿资源匮乏的问题。然而，资产闲置、人员富余的矛盾依然突出。大石河铁矿引导干部职工确立“发挥优势、二次创业、闯生存发展之路”的市场化理念，并付诸于行动。

——输出无形资产，开辟创收渠道。大石河铁矿拥有特大型矿山企业先进的技术和管理经验。他们输出无形资产帮助兄弟矿山企业改善经营的同时，也赢得了自身利益。承德丰宁杨营铁矿，1991年建成投产，3年后出现亏损，经过“两轮”承包，到1998年被采死，负债400余万元。全矿200名职工除少数留守外，其余全部放假回家，去年6月，大石河铁矿与首钢矿业公司的实业公司联合承包了这家铁矿。大石河铁矿派出人员，对杨营铁矿采场重新勘察设计，制定了科学合理的开采方案；对选矿流程的工艺设备进行了技术改造。与出资公司一起，采取先进的管理方法，优化生产要素的配置。杨营铁矿迅速发生转机，第三个月就生产商品位矿粉5,098吨，创出建矿以来的历史最好水平。大石河铁矿用先进的技术管理与合作方的资金注入，使杨营铁矿焕发了生机，按照承包经营协议该矿也获得了应有的回报，并且展示出经济回报越来越丰厚的良好前景。

大石河磁选车间（罗美摄）



——承揽土石工程，盘活存量资产。大石河铁矿抓住西部大开发的机遇，抢占采剥市场。内蒙古自治区最大的露天铜矿——获各琦铜矿，由于资金短缺，造成采运设备能力不足，急需合作伙伴。信息传来，大石河铁矿2名领导带队，迅速前往，实地考察，与内蒙古基本建设咨询投资公司签订了劳务输出协议。他们组成了156人的工程队，整备了2台铲、2台钻、13台矿车和2台吊车，千里迢迢开赴大西北。他们克服了困难，打胜了“硬岩采剥”的硬仗，展示了首钢矿山人的风采，受到用户高度评价，运营仅7个月就创产值1.389万余元。

——整合存量资产，开发非矿产业。大石河铁矿对机构、人员和资产进行重组，将辅助车间、小实体单位和主业富余人员，从主业中剥离出来，组成实业发展中心，把非矿产业作为战略任务来抓。他们发挥自身优势，面向社会承揽机加工、机电工程、电铲大修、地方铁矿选矿流程检修等业务，增加社会市场的占有份额。他们看到改革富起来的农民兄弟，不少家盖起了新瓦房和二层小楼。于是开发了既能保安全，又能美化住宅环境的阳台、楼梯和走廊的护栏，深受农民欢迎。他们闻讯一家寺院正在筹备大规模的法会，主动上门，把钢结构的法会会堂屋架和120张双层单人床制作业务抢到手里，高质量的服务满足了客户要求。他们积极谋划“大棚种植”、“禽畜养殖”等长链绿色民用项目，大力培育新的经济增长点。2000年计划产值5,200万元，实际完成6,814万元。去年完成产值8,778万元，超计划2,778万元。

大石河铁矿的成功实践证明，企业只有深入地调研市场，找准位置，发挥优势，积极主动地适应市场，创造性地进行市场运作，才能赢得光明的前程。■