



李富生——勇挑振兴民族电力工业的重担

1962 年生，安徽临泉人，高级工程师。现任许继集团公司委书记、总裁，中国电气工业协会理事长，中国企业联合会、中国企业家协会常务理事，国家直流输电装备工程技术研究中心主任，河南工业大学硕士生导师，“全国劳动模范”和“全国优秀企业家”获得者。



李富生以人为本，充分依靠与发挥员工的聪明才智，克服了金融危机等不利因素，使许继 2009 年销售收入首次实现 100.12 亿元，利润 80.1 亿元，分别比 2008 年增长 25% 与 23%。各项经济技术指标历年新高，成为许昌市唯一一家年销售收入过百亿的企业；他坚持科学技术是第一生产力的宗旨，充分发挥科研人员知识才能与研发核心作用，使许继连创 6 项世界第一与一个世界上最大、国内第一高速铁路开闭所；在他的带领下，许继每年都有 100 多项新产品问世，截至 2009 年底许继集团共申请专利 234 项，其中发明专利 81 项，连续 3 次承担国家重大科技专项，被国家认定为重大技术装备国产化基地，国家级企业技术中心。

2010 年新年伊始，为了不断超越、追求卓越，在许继快速发展的基础上，李富生发起了“第三次创业”的总动员，未来五年，许继将在现有核心业务基础上，凭借行业领先的技术以及跨越电力系统发电、输变电、配电和用电环节的一次、二次电力装备的产品制造和电力装备系统集成服务能力，确立许继集团在电网领域、新能源发电领域、轨道交通领域和工业配用电领域的战略优势地位，五年内成为国内一流的电力装备制造制造商和一流的电力装备系统集成商，打造成中国的“ABB”和“西门子”。到 2015 年许继集团利润将达到 35 亿元，销售收入达到 600 亿元，成为世界电力装备行业的佼佼者！

集团先后获得多项殊荣：荣获了新中国成立以来工业领域最高奖——首届“中国工业大奖”；被科技部、国务院国资委、中华全国总工会联合授予“创新型企业”称号；连续三年跻身于“中国企业 500 强”、“中国重大装备制造工业 100 强”、“中国电子信息 100 强”；

陈建生——让“大象”翩翩起舞

男，汉族，1956 年 12 月出生，河南内黄县人，1974 年 4 月参加工作，1990 年 11 月加入中国共产党，中国矿业大学北京研究生部管理科学与工程专业毕业，在职研究生学历，管理学博士，教授级高级工程师，享受国务院特殊津贴，国家级专业技术拔尖人才。现任中国平煤神马能源化工集团有限责任公司董事长、党委书记。 第十一届全国人大代表。2010 年全国优秀企业家。



主要事迹及荣誉：在从事煤炭工业工作中，1992 年 12 月，参与完成《新高普采在鹤壁矿区的推广应用》，获河南省煤炭工业科技进步二等奖；1994 年 4 月主持完成的《鹤壁矿区煤巷掘进机械化作业线》，获河南省煤炭工业科技进步三等奖；主持或参与完善的《煤炭生产矿井质量经营模式理论与实践研究》、《中国煤炭价格宏观策略研究》等多项成果，分别被评为中国煤炭工业企业管理现代化部级优秀成果一等奖、煤炭工业部科技进步三等奖、省煤炭工业科技进步三等奖等奖项。主编出版有《证券投资》专著，发表有《郑州矿区谁还与防治技术》、《返流注浆隐伏陷落柱突水技术》等学术论文。1993 年 12 月，被评为鹤壁市“十大杰出青年”；1996 年 3 月在国家实施的“百千万人才工程”中被列为煤炭

系统专业技术拔尖人才；1998 年被煤炭工业部授予“中国煤炭工业优秀企业家”称号；2000 年 12 月，被河南省委宣传部、河南省科技厅等 5 个单位评为河南省优秀科技新闻人物；后被河南省委、省政府命名为“河南省优秀专家”。平煤集团公司曾先后荣获中国煤炭工业优秀企业、全国“五一”劳动奖状、中国“AAA”级最佳企业形象、煤炭行业质量信得过单位、全国重合同守信用企业等荣誉和称号。

现在，被称为“大象”的平煤在中国企业 500 强中位居第 222 位，在中国煤炭行业中位居第 8 位，在河南省工业企业百强中位居第 4 位；2008 年实现营业收入 681 亿元，利税 78 亿元，位居中国企业 500 强第 80 位。

责编：袁志彬 编辑：蒋利 电话：(028)87348824
版式：张 彤 校对：陈梅
2010 年 10 月 13 日 星期三

GUANLIBIANGE

管理变革

鸿化：靠“八字”方针解脱困局迎来曙光



中国化工集团任建新总经理(前左 1)视察公司听取杨万石汇报工作。



四川省委书记、省人大常委会主任刘奇葆(右 1)率领主管工业的副省长李成云以及省发改委、省经委负责人等领导视察鸿化。



杨万石董事长(左 2)视察公司发展项目。

□特约记者 蓝斌 本报记者 何沙洲

金融危机以来，由于历史沉淀问题、产品市场持续低迷、天然气供给不足、原燃材料价格飙升等原因的叠加效应，导致鸿化公司一度陷入效益差、资金运作紧张的经营困局。

如何冲出困境、摆脱困局、扭转乾坤？

中国化工集团总经理任建新、昊华总公司总经理胡冬晨及相关领导、自贡市委市政府及相关部门领导曾多次莅临鸿鹤化工股份有限公司共商解困发展大计。

根据昊华总公司年度工作会议精神，鸿化公司董事长杨万石提出了“稳定、管理、改革、发展”的工作方针。在加大大全方位工作推行力度的同时，全公司员工负重自强、迎难而上，最近终于迎来了曙光，纯碱、氯化铵、小苏打、饲料、甲烷氯化物等公司主要化工产品市场价格全面推升，实现了产销平衡、货款回笼率双 100% 的目标。

确保稳定焕生机

稳定压倒一切。

在困难的局面下，稳定生产经营和员工思想更是重中之重，更是开展一切工作的基础。

为维持基本的生产经营，鸿化公司年初就着手从能源供应问题上寻求突破，千方百计协调外供能源。通过不懈努力，天然气基本达到了底线供给，确保了生产系统的较高负荷运行。由于生产上加强产销衔接，产品差异化优势得到有效发挥。生产耿延管理不断改善，产品质量稳固提升，“鹤”牌饲料级磷酸氢钙新争创为第九届“四川省名牌产品”，鸿化公司其他 6 个产品通过第八届“四川省名牌产品”复查确认，实现了鸿化公司主导产品全部为“四川省名牌

产品”称号。特别是通过开展节能降耗降本工作，上半年就为公司节支电费 1580 万元左右。此外，鸿化还在用水结构调整和天然气政策支持上大做文章，减少了公司水费和天然气费用支出，维持了生产经营稳定。

为确保员工思想稳定，鸿化公司在生产经营资金异常紧张的情况下，减少公司领导、中层干部及管理人员收入，基本稳定一线员工收入水平，从而大范围确保了一线员工队伍的稳定。同时，加大员工思想政治工作和舆论引导工作。在此基础上，鸿化专门成立了稳定工作办公室，抽专人负责稳定工作。

强化管理顺机制

加强管理、强化管理是节本降费增效的有效举措。

为切实使降本增效工作落到实处，鸿化今年下半年研究制订了 22 条节本降费增效措施，在第一时间明确落实各项重点工作，从外包费用到维修费用，进一步分解细化节本降费增效指标，并收到明显成效，仅 7.8 月累计实现节费增效 5583 万元，超额完成 308462 万元。

在加强营销管理方面，企业坚持“以市场稳定为主线，以价格推升为重点，以效益优先为原则”的经营思路，发挥细分品种结构优势和区域优势，分别提高高价品种数量和销售份额 10%，并分解下达执行，按月进行考核，实现了产销率和货款回笼率达到 100%。

在突出资金管理方面，强化和提高资金使用效率，并调动一切力量，做好“信贷集中”管理的沟通协调，充分发挥集团公司合作银行主渠道作用，积极争取增量授信，按照公司“筹资要有新举措，理财要有新思路，资金链必保安全，用资金更重效益”的资金管理原则，强化了日常资金管理，保持了企业在金融

机构的良好信用形象，确保到期贷款的按时足额偿还。

通过加强设备管理、招标管理、监督管理和纪律管理，还进一步有序推动了公司降本增效工作。

狠抓发展增后劲

坚持发展始终是关键，也是摆脱困境的重要手段。

今年以来，鸿化公司狠抓重点发展项目，优化产业结构工作，全力推进 2kt/a 纤维级 PPS 项目和全力实施热电联产工程项目。

经过多方努力，2kt/a 纤维级 PPS 树脂工程主流程全线打通，对主要指标分析的结果显示，产品合格并达到预期目标，标志着该项目核心技术的放大获得成功。

从年初开始，重点抓住热电联产工程项目主体厂房和汽轮发电机组安装施工，克服施工图交付推迟、雨季施工等多方困难，两个月内全面竣工，并进行了点火，目前正在进一步调试中。

与此同时，鸿化公司还全力组织 PCE 系统优化改造项目，并于 6 月 25 日完成第一期改造项目的建设投入生产，年增产量 2000 吨。第二期到 6 月底也完成了各类方案确定、布置，并完成土建桩桩、浇筑工作，完成了氯化塔楼地梁浇筑工作。

大胆改革谋新局

深化改革是扭转乾坤的有效途径和方式。

新年伊始，鸿化就开始了组织变革工作。成立了领导小组，召开了动员会，精简了管理机构，发布了《关于稳步实施组织变革的意见》和组织变革中机构、人员及工资总额处置的原则性意见

及公司内部机构职能职责及主要管理关系。完成了对组织变革后各单位二级机构和二级中干进行重新设置和任命，发布了四个试点单位定编定员组织变革方案，建立起了新的公司管理构架。

其中，减少管理层级是关键，即大量精简整合管理部室，从原来 20 个管理部室，减少到现在的 14 个。从 6 月起进入组织变革第二阶段之后，又重点对供销财集中管理、管理部室的缩编等问题进行了商议，并决定成立供销、财务、管理部室组织变革工作组，公司组织变革工作继完成管理部室机构整合，四个单位组织变革试点工作后，目前正开展管理部室缩编、启动管理处室组织变革工作。出台了《组织变革不再担任领导干部人员管理办法》和《关于组织变革中层领导干部调整引入竞争的意见》，组织变革中领导干部的管理机制基本建立。

另外，鸿化公司还加快调整转换辅业经营机制。8 月 13 日，鸿化与化机分公司签订了承包合同，这标志着鸿化在经营管理变革上的大胆突破，是公司一系列组织变革、管理体制和经营机制变革步伐的加快推进，为公司搞活辅业经营、扭转被动的经营局面打开了突破口。与此同时，运输分公司及工程公司承包方案也正加紧制订，相关工作正有序推进。

好风凭借力，送我上青云。

9 月 16 日，胡锦涛总书记在第五届亚太经合组织人力资源开发部长级会议上倡导“包容式发展”。

对于在自贡“土生土长”发展起来的鸿化来说，只要大家能继续给予关注、关心、关怀与包容理解，在昊华总公司和自贡市委市政府的正确领导和支持帮助下，鸿化人将以坚韧不拔的意志和顽强拼搏的精神，背水一战，攻坚克难，破解困局，开创公司生产经营新局面。

它卖的是一种咖啡机及“咖啡 K 杯”，卖咖啡机不赚钱，但一年能卖掉 10 亿个 K 杯！更酷的是，它允许其他饮料生产商生产 K 杯——

绿山咖啡：另一种卖咖啡的商业模式

□陈维翔

玩咖啡，还能有和星巴克不一样的商业模式吗？有，绿山咖啡！它卖的一种咖啡机及“咖啡 K 杯”，能即刻煮出口感很棒的咖啡，价格却是星巴克的 1/10。它卖咖啡机不赚钱，但一年能卖掉 10 亿个 K 杯！更酷的是，它允许其他饮料生产商生产 K 杯，这样，不仅顾客有更多选择，自己也能获得权益金。

这家公司，叫绿山咖啡烘焙公司，生产“克里格咖啡机”和配套的“K 杯咖啡”，是它近两年来持续发展的最大驱动力。

在美国，家庭和办公室经常使用咖啡机，但传统的咖啡机一煮就是一大壶，这会使咖啡的香味散发掉很多，口感也会比较粗糙。

我只想喝一杯，为什么要煮一壶？绿山咖啡的咖啡机，每次只煮一杯，较之传统咖啡机更便捷，咖啡香味也更浓

郁。

但这种咖啡机，只能和绿山申请专利的“K 杯”配套使用。所谓“K 杯”是一个外表像纸杯的容器，里面有一个小一点的纸杯状的渗透装置，只能渗透液体，里面装的是咖啡或茶，上面用铝箔盖封口，以保证咖啡的香味不会散发。

将 K 杯置入这种咖啡机，按一下按钮，加压注水管就会穿破铝箔盖进入滤杯中，注入热水。咖啡机会精确控制水量、水温和压力。这些都是设计好的以保证咖啡香味最大化。不到一分钟，一杯香浓的咖啡就出现了。

24 杯装的 K 杯通常卖 12 美元，相当于每杯 0.5 美元。

这不仅抢走传统咖啡机的客户，还抢了星巴克的生意。越来越多美国人，在经济危机中放弃了咖啡厅 5 美元一杯的咖啡，而选择 0.5 美元一杯的“K 杯”。

“K 杯”只能在这种咖啡机上使用。

咖啡机全部外包给中国的供应商生产，每台售价通常在 100 美元以上，据说只是以成本价销售，根本不赚钱。

而真正赚钱的是 K 杯。2008 年，绿山卖了 98 万台咖啡机，但你知道 K 杯卖了多少吗？10 亿个！如今，北美的家庭和办公室，每天都会消耗掉 300 多万个 K 杯。

绿山咖啡 2008 年的销售收入中，3/4 来自于咖啡机和 K 杯，其总裁拉里·布兰福特称之为“剃刀/剃刀片的商业模式”。

如果仅仅是这样，那绿山公司的 K 杯，不就和其竞争对手雀巢的咖啡胶囊差不多了？

不。雀巢也提供类似的产品，它授权电器生产商为它生产咖啡机，但所用的咖啡，只能用雀巢生产的胶囊。而绿山的商业模式，则更进一步。

其他咖啡生产商、茶或者热可生生产商，也可以采用“K 杯”包装销售，在绿

山的咖啡机上使用，但是他们要为此向绿山公司支付权益金——每杯 6 美分。现在 K 杯的品种很多，有 13 个品牌 200 多种咖啡、茶和热可可，满足消费者不同的需求。

这样做的好处显而易见，绿山咖啡不仅丰富产品种类，迅速扩张，甚至被认为，K 杯正在成为一种标准。

绿山公司的 K 杯、包装线和咖啡机的创新技术，在美国申请了 32 项专利，在全球有 69 项。

客户也非常认同。绿山公司最近针对其咖啡机消费者的调查显示，其中超过九成被访者表示会强烈推荐克里格咖啡机给朋友，而超过 25% 的人曾将此咖啡机作为礼物赠送。

单杯咖啡机目前还只是处于发展周期的早期。现在只有不到 6% 的美国家庭咖啡消费者是其活跃用户。而在办公室，这种咖啡机也只占 12%，增长潜力很大。