

2 热点透析 Hot Dialysis

管理的力量——榆林甲醇厂产销创水平启示

与煤炭开采常常创水平、夺高产不同,时刻处在高温高压、易燃易爆易腐蚀、有毒有害等恶劣环境下的化工企业,能够达产达效,就基本代表着满负荷运行的最高水平。然而,榆林能化甲醇厂在 2013 年达产达效 60 万吨后,今年一季度竟然产销甲醇 17.56 万吨,盈利水平更是创出历史新高!4 月份、5 月份,他们的产销能力继续保持高歌猛进强劲态势!在当前国内煤化工企业普遍亏损的大环境下,这个厂何以一枝独秀?

记者以为:这是管理的力量。大漠春来得迟。位于毛乌素沙漠南端的榆林能化甲醇厂到了 4 月中旬依然春寒料峭。乍暖还寒时候,这里却到处呈现着一幕幕热火朝天的奋战场景,洋溢着一派欣欣向荣的暖意——机器轰鸣,生产系统始终保持“两开一备”正常状态,今年以来没有停转一天,仍在满负荷稳定运行;人影匆忙,干部职工在首季创高产后依然毫不懈怠,正抓住春季生产有利时机向着新的目标迈进。透过现象看本质。记者在这里采访时,真切感受到:稳产高产的同时、欣欣向荣的背后,这里处处显现着的是一股劲,蕴藏着的是一种力。就像春风让花朵绽放,雨水让草木生长,阳光让果实甘甜——对于企业而言,这股劲,这种力,当然是管理。管理是企业永恒的主题。无论实干型班子建设、高素质职工队伍打造、系统“安稳长满优”运行,还是他们对市场的超前研判和掌控,都是管理的“题中之义”,无不体现着管理的力量。

管理力量之核:班子务实能干

火车跑得快,全靠车头带。一个脚踏实地、勤勉敬业的班子,无疑是企业发展的核心所在。在甲醇厂采访时,干部职工提得最多的名字,就是厂长董正庆。2011 年 5 月,董正庆临危受命,由国泰化工公司调任这个厂厂长。其时,这个厂正值内外交困之际,外部,甲醇市场低迷,成本与售价倒挂 800 元/吨。产品积压,不卖不行,然而,一卖就赔。内部,系统故障频发,难以正常运行;技术骨干纷纷跳槽,一年内就有 40 多人辞职。人心散了。如何凝聚人心?在第一次班子会上,董正庆说了这样的话:“一天 24 小时,怎样都是过,为什么要闲着呢?我独自一人来到这里,就是干活的。大家别灰心,只要我们一起努力,一定能够扭转这种局面!”关于董正庆带领职工“干活”的故事有许多。有一次维修运煤皮带,董正庆钻进不足一米高的托辊下一干就是七八个小时,职工们说他“脸比我们都黑”;有一次煤浆泵更换阀门,工人拆不下,他轮着大锤上阵,很快解决问题,职工们说他“真像一个老钳工”。面对系统故障频发、各种技术问题亟待解决的状况,董正庆把自己当成一名技术员,随时出现在事发现场,及时解决问题。职工们说他“从来不批评人,只是埋头干活,并让大家跟着学。”

河北启动“中国传统工艺大师”评选工作

本报讯(记者 杨会民)“中国传统工艺大师”河北地区的推选活动从 6 月 6 日起正式启动。此次评选活动由中国民间文物传世工程组委会、全国工商联民间文物艺术品商会、第十七届北京中国古玩艺术品博览会组委会联合举办。中国传统文化历史悠久,中国传统工艺更是美不胜收。据中国传统工艺大师河北地区工作委员会负责人介绍,举办此次评选活动,旨在提高中国传统工艺大师的群体地位,确立其在民间文物传承中的重要作用。据悉,“中国传统工艺大师”评选工作在全国十省市试点启动,经评选获此殊荣的大师们,都将入选由中国民间文物传世工程组委会编辑出版的《中国传统工艺大师》一书。整个评选活动不收取评选费和入编费,同时,第十七届北京中国古玩艺术品博览会组委会将向获奖大师们发出参展邀请。参展期间,中国民间文物传世工程组委会还将对参展作品进行《云工奖》评选活动和中国民间文物最高荣誉评选活动,并举行《中国传统工艺大师》荣誉证书颁发仪式。《中国传统工艺大师》的参评标准:1、有技术特点。工艺技术在本行业内有突出特点;2、有技术经历。有较长时间的从艺经历;3、有传承经历。有名师传授或有家传历史;4、有技术知名度。被圈内认可;5、有获奖作品,有获奖历史;6、有资格证书。有省一级单位授予的大师资格证或有能够证明自己具有相同工艺技术水准的理由。为确保这次评选的权威性和公正性,河北地区工作委员会特聘请河北知名专家教授和权威机构人员成立评审委员会,推举切实代表河北传统工艺水平的艺术家。希望通过此举,发掘中国优秀工艺大师,展示中国传统工艺魅力,促进传统工艺的弘扬、发展与繁荣。

就这样,在董正庆带领下,干部职工焕发出前所未有的工作热情,各项工作逐步走向正规。副总工程师、汽轮机专家左峰收回了自己的辞职信,全力投身工作,主持开展了汽轮机内喷淋冷却等技改项目,年创造价值 500 余万元;分管安全工作的副厂长刘西兰埋头苦干,体重从 200 斤降到了 140 斤,使得这个厂杜绝了轻伤级以上事故,确保了严峻形势下的安全生产。

管理力量之源:队伍坚强有力

坚强有力的职工队伍是企业发展的力量之源。强化职工队伍建设、实施全面技术培训,是这个厂确立的各项工作“重中之重”。2008 年投产至 2011 年,这个厂人才流失严重,每年都有数十人“跳槽”,影响了正常工作接续。针对这种情况,他们明确提出“提升职工技能水平,就是给职工最大福利”的理念,确立了让每名职工“精一行、会两行、懂三行”的目标,制定培训计划,明确阶段目标,大力开展技术技能培训。“大锅饭”变成“开小灶”,人人都来当老师。他们一改原来一个车间由一名技术人员讲课“大锅饭”式的培训方式,化整为零,以班组为单位,由班内职工轮流讲课。一堂几十分钟的课,讲课人员要查资料、写教案,准备十几个、甚至几十个小时,潜移默化地提升了业务技能。授课内容都是职工实际接触的业务,

具体直观,效果明显。这种“开小灶”的培新方式得到了职工的热烈响应。并且,该厂班子成员只要有时间,总会到现场听课,进行点评和指导。有一次,厂长董正庆去一个班听课,发现一名青工讲的一个技术问题不准确,就走上黑板给他纠正,没想到这个班的车间主任却还有另外的一套思路。三个人都觉得自己的想法没错,于是,在黑板前争论开来。去年,这个厂以集团公司技术比武为契机,选择技术性强、具有代表性的 19 个工种进行技术比武。全厂 278 名职工踊跃参赛,最终选出 6 个专业 16 名优秀职工参加集团公司技术比武。此外,他们坚持对空缺管理岗位面向全厂公开招聘,变相马为赛马,2013 年公开招聘副科级干部 2 人,技术员 10 人,做到了“能者上,庸者让”,进一步营造了全员学技术、练本领的氛围。“通过培训,人人都是技术员、人人都是多面手,就是再有人离岗,我们也不怕!”干部职工对企业生产发展前景充满信心。

管理力量之基:系统运行稳定

说一千,道一万,企业管理力量体现的基础,最终离不开的是生产。确保生产系统“安稳长满优”运行,是企业发展的根本保障和支撑。他们进一步深化实施管理升级,强化基础管理工作,组织安全消防、清洁文明生产、林,因煤而兴,富甲全国,分别被冠以“东方迪拜”、“中国科威特”之称。2008 至 2012 年 5 年间,鄂尔多斯 GDP 年均增长 18.5%,2012 年达到 3656.8 亿元,人均 GDP 29500 美元,超越西班牙、韩国等中等发达国家水平,财政总收入年均增长 32.5%。2013 年该市人均 GDP 首次突破 3 万美元大关,为 31768 美元。榆林的表现也同样耀眼。“十一五”期间,榆林市 GDP 年均增长 18%,财政收入年均增长 42.95%,固定资产投资年均增长 39%。2012 年,榆林市神木县与鄂尔多斯准格尔旗 GDP 双双破千亿元。与榆林和鄂尔多斯相比,能源重化工基地朔州则稍显“年轻”,版图也更为袖珍—只有 1 万多平方公里,是榆林的 1/4、鄂尔多斯的 1/8。2013 年,朔州的 GDP 总量为 1026.4 亿元;人均 GDP 9527 美元,连续两年稳居山西省第一位;地方财政总收入 216.06 亿元。

中国“煤炭金三角”：淘“黑金”催生上万名亿万富豪

陕西榆林、内蒙古鄂尔多斯、山西朔州—在中国的版图上,这是一个横亘黄河的三角形,也是中国煤炭资源最富集的“金三角”地区(下称“煤炭金三角”)。2013 年,鄂尔多斯、榆林、朔州三市的煤炭产量分别达到 5.76 亿吨、3.39 亿吨、2.20 亿吨,位居中国产煤市前三位。加上“煤炭金三角”腹地属河东煤田的山西省忻州市河曲、保德等县,这一区域的煤炭产量占据了全国总产量的近 1/3,成为我国“工业粮食”的“主产区”。2003 年,亚洲金融危机爆发 6 年后,在“电煤告急”的背景下,中国煤炭行业度过“冰河期”,快速复苏。一直持续到 2012 年下半年的这轮行情,被业内称为煤炭行业的“黄金十年”。10 年里,坐落在中国最大煤田“神府东胜煤田”(核心区域位于榆林市神木县、府谷县和鄂尔多斯市东胜区)的鄂尔多斯与榆

林,因煤而兴,富甲全国,分别被冠以“东方迪拜”、“中国科威特”之称。2008 至 2012 年 5 年间,鄂尔多斯 GDP 年均增长 18.5%,2012 年达到 3656.8 亿元,人均 GDP 29500 美元,超越西班牙、韩国等中等发达国家水平,财政总收入年均增长 32.5%。2013 年该市人均 GDP 首次突破 3 万美元大关,为 31768 美元。榆林的表现也同样耀眼。“十一五”期间,榆林市 GDP 年均增长 18%,财政收入年均增长 42.95%,固定资产投资年均增长 39%。2012 年,榆林市神木县与鄂尔多斯准格尔旗 GDP 双双破千亿元。与榆林和鄂尔多斯相比,能源重化工基地朔州则稍显“年轻”,版图也更为袖珍—只有 1 万多平方公里,是榆林的 1/4、鄂尔多斯的 1/8。2013 年,朔州的 GDP 总量为 1026.4 亿元;人均 GDP 9527 美元,连续两年稳居山西省第一位;地方财政总收入 216.06 亿元。

机电设备、化工工艺等多项专项检查,保证系统时刻保持最佳运行状态。他们针对合成触媒反应活性逐渐降低的情况,精心操作,成功把合成系统放空程度控制在最小;针对系统运行时间较长给设备带来压力的情况,他们着重加强现场重点设备、关键部位的巡检、维护和备车管理,保证了双炉运行稳定。今年前四个月,120 天,他们没有停车一个班,每天坚持满负荷生产,确保了高产高效。管理力量之根:控市场提效益市场是企业的命门所在。效益是企业追求的最终目标。离开市场,没有效益,企业也就失去生存的理由。当市场严峻的大环境不能改变,能不能营造“于我有利”的市场“小气候”,在一定程度上对市场进行有效掌控?体现了一个企业的智慧。榆林甲醇厂就做到了这一点。做到了这一点,就实现了经营效益的最大化。他们积极与陕蒙周边化工企业联系,建立信息互通机制、形成价格联盟。坚持“小步慢跑”原则,把产品价格的调整由每周一次改为两次,保证了产品价格始终处于市场高位。他们强化质量管理,确保高质量产品卖出高价格。在国际、国内标准均没有对甲醇中



新世纪以来,煤炭行业投资进入“井喷期”,大量民间资本开始涉足该领域。“煤炭金三角”,除朔州没有公开数据可考外,其余两地的富豪人数颇为可观。早前有媒体报道:鄂尔多斯亿万富翁超过 7000 人,资产上千万的人至少有 10 万,每 217 人中就有 1 个亿万富翁,每 15 个人中就有一个千万富翁。与鄂尔多斯相比,榆林的富豪数量毫不逊色。2011 年,住建部政策研究中心与高和

的乙醇含量进行明确规定的情况下,他们坚持把该项指标控制在 50PPM 以下,在周边甲醇厂家该项指标最高达到 1000PPM 的情况下,他们的甲醇产品巩固住了在醋酸、制药等高端产品企业中的权威地位,确保了价格始终高于其他厂家 20 元/吨左右,拓展了利润空间。“巧打”检修、生产“时间差”,产品卖出最高价。2013 年下半年,他们通过对市场预判,断定年末甲醇价格会有所提升,同时周边几家烯烃企业也将在年末投产,对甲醇产品的需求量将会大增。于是,他们就一改甲醇企业正常检修时间为每年 10 月、11 月份的惯例,将检修时间提前至 8 月份,同时,每月压缩三分之一的销售量。到了 11 月份,果然,甲醇价格迅速拔高,由 8 月份的 2400 元/吨,涨到 3100 元/吨,而且供不应求。这时,周边多数甲醇厂家正在检修,而他们却“攒下”了近 3 万吨甲醇。这个月,他们生产甲醇 5 万吨,却卖出 7.6 万吨,并且是年内最高价!当月,就实现销售收入 1.6 亿元,比平常月份多赚近 3000 万元。没有增加一分钱投入,仅仅是把检修时间提前三个月,就产生了这样的效果,怎不令人感叹,引人深思?企业如人,管理如事。只有用心待人,人才能用心待你;只有尽力办事,事才能如你所愿。此悟,当可为启示。

(陈伟)

中粮混合所有制破冰：借力 KKR 等财团夯实全产业链



慢。”几年前就提出了千万头生猪养殖目标,但是目前几百万头的规模离目标还有很大差距。冯文辉认为,与温氏集团的公司+农户的养殖模式不同,中粮完全是自养自产。“一千万头需要投资上百亿。若想任重资产的上游养殖实现短期扩张,还是引入战略投资者共同操作更现实一些。”霸菱亚洲董事总经理崔佳勇认为,此次对中粮肉食的投资是实践混合所有制模式的一个范例。投资财团将与中粮肉食管理团队一起并肩作战,对公司的成长发展做出贡献。

KKR 全球合伙人华裕能表示:“中粮肉食对食品安全高度重视,市场地位和业绩获得财团的信任,KKR 将利用全球资源和本土行业经验,协助中粮肉食成为中国肉类食品安全的标杆。”此次领投的资本方和中粮早有渊源。KKR 此前投资过奶牛养殖企业现代牧业,此后现代牧业又被蒙牛集团收入囊中,而中粮又是蒙牛集团的大股东。厚朴基金也曾在 2009 年与中粮联手以 61 亿港元收购蒙牛公

司 20.03%股权。近来,央企大多都在推行混合所有制改革,中粮肉食也借此来注入新鲜血液。中国食品商务研究院研究员朱丹蓬分析称:“中粮通过引入战投来注入活力,进而提升公司的产品技术和管理。即便拥有良好的渠道资本优势,如果在体制上没有更好的运营模式,也会在充分的市场竞争中面临危机。”

发力全产业链掌控上游

得上游者得天下。从奶源到水源,再到肉食业,掌控上游就意味着品质和竞争力。打开中粮官网不难发现中粮肉食近两年在不断加码生猪养殖项目。2012 年 3 月,中粮先后与吉林松原市和四川广安市签订协议,拟在两地分别建设 200 万头生猪产业链项目和 6000 万只肉鸡产业链项目,分别投资近 40 亿元和 35 亿元。去年 10 月,中粮肉食吉林项目一期 20 万头生猪产业链基地投产,并进入运营阶段。今年 4 月 10 日,公司赤峰 100 万头生猪养殖项目开工。

投资曾发布《中国民间资本投资调研报告陕北篇》,报告称榆林资产过亿的富豪在 7000 人左右。有媒体曾这样描述辉煌时期的神木县:“在这个小县城,站在马路上,不超过 1 分钟,会有一辆超过百万的豪车从你面前驶过,路虎比较多,你还能看到劳斯莱斯、法拉利、兰博基尼的身影,甚至过千万的豪车都不稀罕,开一辆奥迪 A6 都显得有点土气了。”(韩文)

上述投资人向记者分析称:“如果合作本身只是帮中粮养猪,意义并不大,对于中粮而言最重要的是打通全产业链。”根据 KKR 的投资风格,不排除中粮接下来会利用资金来并购一些优质标的。“通过并购方式可以有效缩短全产业链打通所需的时间,毕竟生猪养殖是个周期较长的高投入项目。”该投资人如是称。KKR 中国团队投资案例包括蒙牛乳业、平安保险、百丽鞋业、远东租赁、现代牧业、南孚电池、山水水泥、恒安国际、中国济世血库、联合环境等。在肉制品行业,此前双汇集团曾与高盛和鼎晖有过股权交易,2006 年以 20 亿元收购双汇集团(如今更名为“万州国际”)后,如今正急着希望通过上市退出。“对于中粮来说,在以往的南征北战中已经意识到哪些容易做,哪些不容易做。如今引入四家战略投资者,也表明开始与其他合作伙伴一起完成全产业链这项艰巨任务。”冯文辉称。他认为,社会资源是中粮的优势,但是短板也是很明显,在猪场运营和管理水平上亟待提升。“养猪业并非其他垄断行业,这是需要动真格的,在这方面其他市场化养殖企业效率更高,因为管理者更专业勤奋和吃苦耐劳。”中粮肉食旗下的主要品牌包括“家佳康”和“万威客”,产品覆盖冷鲜肉、肉制品、禽肉等。但一位不愿透露姓名的行业人士分析称,两个高端品牌的质量可以,但是销量并不理想。“对消费者消费习惯研究不够,市民如今还是不习惯专程去专卖店买肉,而是希望在商超买米和油的时候顺便买肉。”据介绍,中粮肉食目前也意识到这个问题,开始注重商超渠道的开拓。(张志伟)

大粮仓的门终于打开,财大气粗的中粮一口气引入四家战略投资者。日前,中粮旗下的中粮肉食投资有限公司(下称“中粮肉食”)公布,美国私募股权基金 KKR、霸菱亚洲、厚朴基金和博裕资本将与现有股东一道,共同投建生猪养殖场及肉食品加工厂。

有外媒援引消息人士的话称,该财团将共向中粮肉食投资约 2.7 亿美元,持有中粮肉食最多 70%的股权。KKR 作为财团的一部分,将向中粮肉食投资约 1.5 亿美元。对于此次交易细则和确切的投资额度,记者 6 月 9 日并没有得到中粮方面的回应。中粮集团董事长宁高宁表示:“此次引进战略投资者是中粮集团推进混合所有制的积极探索,希望各方股东在技术、管理等方面实现优势互补,充分把握行业发展机遇,做大做强。”

引入四战投实践混合所有制

中粮肉食成立于 2009 年,是中粮集团旗下全产业链肉食产品企业,集饲料加工、畜禽养殖、屠宰、深加工、冷链配送、分销以及肉类进出口于一体。“全产业链”无疑是这个企业的亮点,然而在成为品质保证的同时,也意味着需要有相应的巨额投入。一位长期关注养殖业的投资人告诉记者:“包括雨润和双汇,近年来都在着力打造全产业链,但是步伐走得并不快,因为前期投入太大,管理成本很高。”搜猪网首席分析师冯文辉向记者介绍了养猪并非易事。他分析称:“高投入、高风险、回报周期长和环境压力大是养猪业面临的难题,中粮在行业内近几年的扩张相对较