

走出传统能源企业的转型重生新路

冯兴振

党的十九大报告指出，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，正处在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期，建设现代化经济体系是跨越关口的迫切要求和我国发展的战略目标。如何实现高质量发展，推动传统产业转型升级实现新的跨越，成为摆在诸多传统能源企业面前的一个重大课题。站在行业变革、企业转型的转折关口，破解行业难题，为资源枯竭矿区转型探路，推动衰老煤企可持续发展，徐矿用 500 天的蝶变给出了答案，企业面貌、经营质量、社会形象发生了深刻变化。

以创新发展为引领，激发企业发展内在活力。2017 年是徐矿这个百年老企生死存亡、面临严峻挑战的关键一年，也是背水一战、涅槃重生、转型发展的转折之年。面对前所未有的困局，徐矿及时确立稳中求进的工作总基调，采取创效“造血”、创业“补血”、扭亏“止血”、融资“活血”、防控“抑血”等“组合拳”，抓机遇、强管理，扭转了亏损局面。2018 年经营质量和效益得到了大幅提升，在消化历史欠账等共计支出 16.2 亿元后，实现账面利润 10.8 亿元，较上年增长 64%；上缴税费 28 亿元，在 2017 年增长 47% 的基础上又同比增长 11%，企业经营质量和效益水平显著改善。

以协调发展为导向，探索“一体两翼”发展路径。对徐矿这样的传统煤炭企业来说，转型发展、产业升级一直是一个不断探索和实践的命题，也曾取得过一些经验，但更多的是教训，根本原因在于对企业的定位不准、优势不清、问题不透、路径不明。老路不能走，新路在何方？面对着家怎么安、路怎么走、心怎么聚的时代拷问，徐矿广泛开展“走访转”活动，走进基层、走进职工、走进困难群体，访民情、访问题、访对策，转变作风、转换思路、转型发展，梳理形成了徐矿转型发展意见，确定了以煤电化产业为主体、以盘活存量资源和开发无形资源为两翼的“一体两翼”发展路径。百年徐矿找到了一条符合产业政策、符合企业实际的可持续转型发展之路，得到了全集团干部职工的认同与支持。

以绿色发展为基础，变采煤迹地为绿水青山。在采煤塌陷区治理和生态环境修复方面，徐矿始终坚持“先知先觉先行”，使得徐州由“一城煤灰半城土”变成了“一城青山半城湖”，为资源枯竭型地区的转型发展贡献了“徐矿智慧”。近年来，徐矿累计投入近 17 亿元，对 21 万亩塌陷土地进行生态恢复治理，采用“基本农田再造、采煤塌陷地复垦、生态环境修复、湿地景观开发”四位一体的模式，按照区位特点治理成景观、湿地公园、水源涵养区、水面养殖区，往日的塌陷地上相继建成了潘安湖、安国湿地、九里湖等国家生态湿地公园，矿区绿化覆盖率达到 46%。同时，将压煤村庄搬迁与新型城镇化和新农村建设相结合，投入搬迁资金 21 亿元，集中建设的马庄村、湖里村、西仲山村成为地方新农村建设的靓丽名片。2017 年 12 月 12 日，习近平总书记在徐矿的诞生地——徐州市贾汪区视察时，称赞“贾汪真旺”。同年 12 月 15 日，《人民日报》刊发“徐州贾汪区潘安湖由采煤塌陷区变身大花园”一文，掀起了旅游热潮，也极大地激励了徐矿人走绿色生态环保之路的信心和行动自觉。

以开放发展为路径，积极构建五大合作平台。经历煤炭寒冬的徐矿人深深体会到，践行新发展理念，必须以开放的胸怀寻合作、求共赢、谋发展、促转型。从 2017 年下半年开始，在 500 多天的时间里，徐矿先后与多个地方政府、企业、银行、学校签订了战略合作协议，平均每 23 天签订一项协议，开启企企、政企、银企、校企、研企“五大”合作新模式，携手打造转型发展共同体。合作的大门一旦打开，机遇便纷至沓来，为百年徐矿注入了新的发展活力。与各级政府合作，融入了地方，抓住了机遇，让徐矿更接地气；与企业合作，互补了优势，增强了动力，让徐矿更有活力；与银行合作，加强了融资，缓解了压力，

让徐矿更具实力；与学校合作，强化了技术，引进了人才，让徐矿更加智慧；与研究机构合作，孵化了项目，破解了难题，让徐矿发展更具可持续性。

以共享发展为本，让职工有更多获得感。党的十九大将“坚持以人民为中心”确立为新时代坚持和发展中国特色社会主义的基本方略之一。徐矿郑重作出了“让全体徐矿人都能过上好日子”的庄严承诺，积极倡导“企业有了效益首先要想到职工”的理念，以职工为中心，办民生实事、解民生难题、筑民生底线，让广大职工在共建共享徐矿大家庭过程中有更多的获得感、幸福感、安全感和归属感。到 2017 年底，徐矿先后恢复了职工工资原标准、内退人员基本生活费和放假人员生活费、企业年金、住房公积金原缴存比例等七个方面的福利待遇，职工工资同比恢复性增长 35%。2018 年徐矿民生改善持续发力，职工收入同比增长 15%，首次为内退职工增加工资 18%；新开工 11 万平方米棚改工程，惠及职工 600 余户；职工健康体检基本实现全覆盖；创造条件大面积改善职工生产生活环境，一年来用于民生改善的支出超过 10 亿元。