



成功晉級世界五百強！這就是
山東能源集團掛牌一年零三個月後
交上的一份完美答卷。

平均一天就增加1.3億多元的國有資產！這就是
山東能源集團在一年多的時間裡創造的神話。

資本累加的背後，是資源融合後的威力彰顯！
文：王俊 姜玉泰



全國唯一的海濱礦區——山東
能源龍礦集團

山東能源集團 世界五百強企業

2012年7月9日，對山東能源集團全體員工而言，是一個值得慶賀，更是值得紀念的日子。這一天，美國《財富》雜誌評選的「全球最大五百家公司」排行榜上，山東能源集團有限公司（以下簡稱「山東能源集團」）赫然在列，以銷售收入241.3億美元

（1560億元人民幣）位列世界500強第460位。該集團也因此成為山東首家進入世界500強的省管企業。

對該集團董事長、總經理卜昌森而言，這是在集團公司掛牌一年零三個月後，遞交的一份完美的答卷。

►山東能源集團董事長、總經理卜昌森

放眼西部：萬里礦業布局

「到2015年，集團在省外的煤炭產量將達到1.5億噸左右，相當於省內煤炭產量的近3倍！」這足以令人振奮的數字，出自山東能源集團的「十二五」規劃。

「資源是能源企業生存和發展的基礎。從戰略意義上講，誰擁有資源誰就擁有未來。充分用足用活國家政策，大力實施『走出去』戰略，是山東能源集團強筋壯骨、實現可持續發展的必然選擇。」卜昌森說，「沒有各權屬企業『走出去』開發建設這一基礎，就沒有山東能源集團今天的規模，更難以談及未來的發展，可以說，正是『走進西部』大開發，奠定了山東能源集團的百年基業。」

「你很難想像，資源危機對集團各權屬企業的影響。」卜昌森說，始建於1956年的山東能源新礦集團，曾是山東省第一個千萬噸級煤炭企業，這也是當時全國10個千萬噸礦務局之一。然而由於長期



▲現代化綜採工作面

超強度開採，新汶礦區煤炭儲量一度不足5億噸，先後有8對礦井關閉破產，可持續發展受到嚴重制約，20萬職工家屬生存受到威脅。

旗下的淄礦集團、棗礦集團、臨礦集團和龍礦集團等，也同樣遭遇過輝煌之後的切膚之痛。

「如果不是『走出去』開發資源，山東煤炭企業的今天難以設想。」卜昌森說，「要破除發展與資源的矛盾，積聚企業長遠發展的競爭優勢，別無選擇，必須尋找新資源，建設新礦井，獲取與人員規模、企業發展相適應的煤炭儲量，夯實企業賴以生存的資源基礎。」

早在2002年，山東能源集團旗下的淄礦集團率先走出省門。9年多時間裡，山東能源集團權屬企業以收購、託管、聯合等多種方式先後在內蒙古、新疆、陝西、寧夏、山西等11個省（區）獲取煤炭地質儲量416.84億噸，已經形成「西到青藏高原，東到渤海之濱，北起塞外邊疆，南至海南寶島」的萬里礦業開發大格局。而預計到2015年，山東能源集團省外生產礦井將達到60多對，基本形成省內省外同步發展、重心逐步向省外轉移的戰略布局。



▲年配送能力5000萬噸的龍海配煤基地

品牌打造：責任擔當 大勝靠德

山東能源龍礦集團盤道煤業所在的煤田為山西省忻州市原平的一塊貧瘦煤田，當地多家煤炭企業均不願接手。2007年春節前夕，一位外地客商看到盤道煤業生產的原煤並得到報價後，當即提出要簽訂一筆200萬元的採購協議。

盤道煤業黨委書記高殿龍說，「當時第一感覺就是，這位客商被我們盤道煤的外表迷惑了，我們的原煤儘管看起來光鮮，但實際的發熱值並不高，單憑感覺判斷很容易受騙。」

盤道煤業領導班子並沒有見利忘義，而是將煤質情況如實向客商作了介紹。當時大家都以為客商會退貨，然而客商不僅沒有取消採購意向，反而繼續堅持原來的採購計劃。他說：「生意有賠有賺都是一時，交到實在朋友在一世，山東人實在可靠，值得信任。」此客商後來成為盤道煤業長期客戶。

可以說，盤道煤業的誠信經營，收穫的不僅僅是一個長期客戶，更是為山東能源集團這塊「金字

招牌」上再鍍一層金。

卜昌森說，很多時候，鑄造品牌所靠的不僅僅是市場、產品、服務、利潤，以及外顯的VI設計，深層次的誠信經營、企業社會責任擔當，都是不可或缺的一環。

「在生產環節，推行置換開採、充填開採等綠色開採工藝，減少開採過程中對環境的破壞；在運輸環節，實現清潔運輸；在消費使用環節，投資用於清潔能源、碳深埋等技術研發。」很顯然，山東能源集團看中的不是眼前的經濟利益，而是企業社會責任的擔當。

用卜昌森的話說，山東能源集團最終向用戶提供的不是煤炭，而是煤炭的清潔使用技術。向社會奉獻清潔能源，就是山東能源集團發展目標之一。

「小勝憑智，大勝靠德。」這是山東能源集團一直以來所堅守的，亦是其晉級世界五百強的成功秘笈。

▼山東能源淄礦集團新華醫療廠區

名合實合：資產日增過億

「山東能源集團組建以來，資產一天增加一個多億。」卜昌森如是說。從淺層次的資本累加，到深層次的資源融合，集團協同效應威力彰顯，最終形成產業「聚變」。

複雜的運作程序背後彰顯的是集團內部的合力，更是企業家的睿智。

2012年年初的數據顯示，山東能源集團煤炭產量突破億噸，銷售收入達到1560億元，資產日增億元以上。

對於山東能源集團重組之後，短時間內的「爆發」，全國政協常委、中國煤炭工業協會會長王顯政給予高度評價：「山東能源集團組建後，創新發展機制，建立管理制度體系，煤炭產量突破億噸大關，各項經濟指標名列全省第一，規模效益顯現，集團優勢明顯，保障和改善民生有新進展。實踐證明，組建集團的決策是正確的。」

對於這個成績，卜昌森只用了「名合實合」這四個字來解釋，他說，集團自成立伊始就着重優化組織架構，建立高效發展的新支撐。而「山能神話」，則是集團協同效應開始全面顯現。

在卜昌森看來，大集團不是「婆婆」，不能過多地干涉六大權屬企業的生產經營，尊重其生產經營的自主權。同樣，集團不吃「大鍋飯」，各權屬企業仍是獨立的市場主體，自主經營、自負盈虧。集團定位為戰略、資本運營和人力資源管理中心，以根本性、長遠性、導向性的宏觀管理為主。子公司及下屬單位則為利潤、成本和生產經營中心，負責保安全、抓運營、促落實。通過明確權責邊界，達到了「統出合力，分出活力」的目的。

「在管理方面，我們實行了外部董事佔多數的現代公司治理新模式。」卜昌森說，集團公司在成立伊始就規避了傳統國有企業「內部人控制」的弊端，提



▲山東能源集團董事長卜昌森（左一）會見加拿大BC省省長克拉克

高了決策質量。同時，採取分類指導方式，在各二級單位探索推行委派董事、監事、產權代表和派駐財務總監，進一步豐富和強化了管控手段。

在業務整合方面，山東能源集團最大限度地發揮集團的規模優勢和協同效應，先後成立了內蒙古和貴州兩大區域公司，對外統一以山東能源名義協調地方關係，對內統一規模礦區建設。在今年年初的煤炭訂貨會上，山東能源集團完成訂貨量5953萬噸，佔省內可供資源量的91.5%，初步實現了統一訂貨、統一計劃、統一定價、統一發運等「六統一」，山東能源的市場話語權和議價能力明顯增強。其中，僅穩定精煤價格、減少電煤供應兩項，綜合創效就達2.4億元。

整合重組的另一重要協同效應，便是事關集團命脈的資金供應。山東能源集團成立後，便開始對各單位的帳戶進行有序清理，逐步實現集中管理。大集團的誕生，也引來了中、農、工、建、開等國有銀行的強勁支持，一次性向山東能源集團授信3500億元，財務資金協同優勢開始顯現。

多元戰略：擺脫煤炭依賴

2011年8月29日，卜昌森親自率隊赴內蒙古呼倫貝爾市考察，洽談合作事宜。雙方協商簽訂《戰略合作框架協議》：今後在煤電、煤化工、裝備製造、熱電聯產等領域展開全方位、多領域、深層次的合作。至此，承載多元化資源戰略的「能源航母」啓航。

參與省內風電、火電項目建設運營，推進風電、煤層氣、頁岩氣、太陽能等新型能源的研究和開發；創建國家級裝備製造研發中心、綜合中試基地和礦山設備再製造工程技術中心，建設五個裝備製造基地和新華醫療高端醫療設備製造基地；省內建設魯西南煤焦化工園區，省外優先發展煤製烯烴、煤製天然氣、褐煤提質及轉化利用，建設三大煤化工園區……卜昌森談起推進能源企業可持續發展的話題，如數家珍。

「面對全球能源危機、環境惡化的世界性難題，可持續發展成為能源企業發展的不二選擇。為經濟社會發展提供安全、優質、清潔的綠色能源，是山東能源肩負的神聖職責。」卜昌森說，集團早在組建之初

，就確立了「奉獻綠色能源，創造人本價值」的企業使命。

卜昌森說，再多的資源也有用完的時候，資源的最終枯竭是所有資源型企業無法迴避的宿命，對於煤炭企業來講更是如此。煤炭企業過度依賴煤炭發展是不可持續的，必須逐步擺脫「煤炭依賴症」，走「超越煤炭、多元發展」的科學發展新路，多措並舉用好資源，才會有大出息。

山東能源集團為破除「一煤獨大」的局面，從一開始就明確提出樹立「大資源」觀，拓展新興業務。卜昌森說，之所以叫「能源集團」，而不是「煤炭集團」或「礦業集團」，就是為了能夠豐富「能源」的內涵，做大「能源」文章。

在繼續做強煤炭主業的同時，山東能源集團把發展其他能源品種放在了重要位置，爭取成為一家橫跨煤、電、油及新能源等領域的名副其實的能源企業。



熱烈祝賀山東能源集團宏錦國際有限公司在港成立！