

从生产单一产品到提供综合解决方案 从吃资源饭到打造没有资源的资源开采企业

# 山东能源集团商业模式创新精彩纷呈



## 山东能源集团 打造常规能源 供应方案服务商

□通讯员 姜玉泰 记者 李振 报道

本报济南讯 山东能源集团正在打造的常规能源供应方案服务商模式,颠覆了传统意义上的直接销售原煤或提供单一产品的“卖方”思维定式,实现煤炭产品由“燃料”向“原料”转变,由“卖产品”向“卖服务”转型的目标。

传统的煤炭供应模式中,煤炭企业通过客户自提或送货上门的方式提供自开井直接掘采上来的原煤和经过洗煤厂洗选后的洗精煤,电力、钢铁等主要用煤客户在自己的厂区内按照适合自身设备的不同煤种配比方案进行配煤后,填入到专用设备中进行燃烧发电或制取焦炭。

山东能源集团提出的常规能源(煤炭)供应方案服务商模式,颠覆了传统意义上的直接销售原煤或提供单一产品的“卖方”思维定式,依托于山东能源专业化的煤炭电子商务平台——中国能源矿产交易中心、专业化的煤炭应用研发平台——山东能源煤炭应用研究院、专业化的煤炭储配体系——“1+3+N”煤炭物流储备配运网络(1个国家级煤炭储备基地,3个省级储备基地,N个省外煤炭物流节点园区),通过大力实施煤炭“绿色”开采,煤炭产品深度研发,为客户提供从“井口”向“炉口”延伸的一站式常规能源(煤炭)供应解决方案服务,成为客户的外部研发中心、成本控制中心和原料方案供应中心,实现煤炭产品由“燃料”向“原料”转变,由“卖产品”向“卖服务”转型的目标。常规能源(煤炭)供应方案服务商模式也实现了客户和山东能源以及第三方合作伙伴的多方共赢。

## 龙海煤炭配送公司 争做全过程煤炭物流 供应服务商

□通讯员 姜玉泰 记者 李振 报道

本报济南讯 山东能源龙矿集团龙海煤炭配送有限公司颠覆了传统意义上煤炭销售各自为战的模式,整合了煤炭营销过程相关资源,以“竞合”联盟为载体,打造全过程煤炭物流供应服务商,成为为上、中、下游客户提供解决方案的供应链服务商,为客户提供安全、高效、优质、诚信的服务。

煤炭营销是一个涉及部门多、过程复杂、经营链条长、存在多种不确定因素的非生产性行业,传统煤炭营销市场各家煤炭经营公司为了保全自己的经营利益和市场份额,往往实行“单打独斗”的经营模式,市场承受能力相对不足,随之而来的就是战线长,经营资金周转慢,风险防控等问题。

山东能源龙矿集团龙海煤炭配送有限公司在整个煤炭营销供应链中,起到了最为关键的中枢作用,对于上下游企业来说,它是整个业务链条开展的诚信保障。龙海公司的这种煤炭营销供应链运营模式,使上游客户缩短结算周期,缓解了煤炭采购资金压力,对下游客户树立大品牌形象,确保煤炭保质保量按时到达客户手中,整个过程实现了终端客户和龙海公司、合作伙伴的多方共赢。通过对煤炭生产企业、物流企业、煤炭经营企业的资源整合,集聚煤炭采购、供应和终端市场各方能力,规避经营风险,形成了独特的煤炭供应链体系,特别是在目前煤炭市场经营困难的情况下,通过“广种薄收”不仅稳定了市场份额,规避了经营风险,而且保证了经营工作的持续、稳步开展。

## 山东能源国际贸易公司 打造盟约式 大宗商品供应链

□通讯员 姜玉泰 记者 李振 报道

本报济南讯 新年伊始,山东能源集团加快建立盟约式大宗商品供应链,实现客户和山东能源以及其他第三方合作伙伴的多方共赢。

盟约式大宗商品供应链简称“盟约供应链”。“盟约供应链”模式是指山东能源国际贸易有限公司打造以大宗商品为主的交易平台,为盟约客户提供多种供应链服务,从追求单体合同贸易差价转为获取盟约式增值服务收益,是实现供应链各企业共赢的一种商业模式。

“盟约供应链”模式主要应用于大宗商品交易市场,包括有色金属、黑色金属、农产品、燃料油、矿石、橡胶及其他基础原材料。交易产品的选择要点主要是具有较好的金融属性,期货或现货交易活跃,易变现。

在整个销售流程中,山东能源控制了最为关键的信息流、客户需求和方案研发环节,借用通过其他资本模式合作的专业第三方物流直达客户的场地和使用设备中。这种运营模式,通过为客户提供定制化的煤炭配制和利用方案,满足其降低成本、提高效益的终极目标,带动煤炭产品的研发技术升级和销售。

转变,进行四个方面的调整,按照五个步骤推进,争取在“十二五”期间初步形成山东能源集团新的商业模式。

具体来说,围绕“一个目标”,就是成为“能源综合解决方案供应商”。为此,要扩大产业链参与范围;形成集成服务下的盈利模式,突破传统煤炭销售只有生产和销售两个盈利点的局限;要建立行业先行者的竞争优势,同时创造出内生的竞争优势。培育“一种核心竞争力”,就是将新的商业模式培养成企业的核心竞争力之一。强化“两个支撑”,是指信息化支撑和自主创新能力支撑。实现“三个转变”,即:从提供产品到提供服务的转变;从输出煤炭到输出技术服务的转变;从单一贸易向金融和贸易相结合的转变。

商业模式创新激发了山东能源人的聪明才智。

智。山东能源新矿集团与济南钢铁公司联合攻关,成功优化了气肥煤炼焦配比,济钢气肥煤炼焦配比由原来的5%提高到20%左右,使得济钢的炼钢吨煤成本从2000元下降到1200元,而新矿集团销往济钢的气肥煤每年增加80万吨。

记者1月3日在山东能源淄矿集团控股的山东新华医疗器械公司看到,过去只是生产消毒器械的车间里,如今推出的是配备有齐全的消毒器械的完整消毒房间。技术人员告诉记者:过去,医院等客户购买了他们生产的消毒器械后,回去配上从其它厂家购买的其它设备,再找有关公司装修成完整的消毒房间,难免有结合不紧密之处,从而难以保证消毒室达到最佳状态。如今,我们生产出来的就是完整的消毒室,不再需要任何添加,从而确保了消毒效果。据介绍,该公司目前已经向客户提供的整体解决方案有:消毒供

应中心系统整体解决方案、放射诊疗系统整体解决方案、数字化手术室整体解决方案、口腔整体解决方案、医用环保及供氧工程整体解决方案、实验动物保障系统解决方案等十余种,在赢得客户的同时,该公司也赢得了巨大效益。

在过去的煤炭高速发展时期,保险、烟草、电力、家电、房地产等16个行业涉足煤炭产业,他们有资源,但缺乏相关经验、技术和人才,没有能力进行开采,而山东能源集团则拥有国内一流的煤矿开采、管理技术和人才。山东能源集团下属的山东矿业管理服务集团和方大公司顺势而为,充分利用自身在煤炭产业方面的优势,为客户提供一条龙服务,形成了集勘探、设计、基建施工、托管服务为一体的“保姆式”生产服务模式,打造出了没有资源的资源开采企业,实现了“以有换有”与“无中生有”的互动融合。

## 新科技 新装备



▲山东能源集团的山能机械公司设备复新车间。



□王世翔 报道

▲山东能源集团调度中心工作人员与旗下远在内蒙古鄂尔多斯的新矿集团长城煤矿进行视频通话。



▲山东能源机械集团新驰公司的钢管生产线。



▲山东能源集团下辖的山东玻纤公司挂纱车间。



▲山东能源龙矿集团龙海配煤公司工作人员紧张调度。

## 新巨龙动态监控“物尽其用”

□通讯员 陈洪瑞 李森 记者 左丰岐 报道 本报巨野讯 “我们每月为各单位制定回收复用计划,上个月共回收复用物资600余万元。”山东能源新矿集团新巨龙公司相关负责人对记者说。该公司以“降成本、增效益”为目标,以物资费用轻投入、轻消耗为着力点,加强材料动态监控,多轮循环使用,降低生产支出。

该公司制定《材料动态监控管理办法》,对现场材料的计划、领用、回收进行明确规定,由经营管理部门每周清点,每月核查各区队可复用材料状况,包括材料库存、填写记录与现场发放核实,物资收发台账等内容,对查出的材料丢失浪费情况下发通报,针对检查出的问题进行整改,对区队负责人、材料收发台账填写人员进行严格考核,实现了每月对全公司材料使用的实时监控。

在材料使用过程中,该公司成立了修旧利废监督小组,实行内部市场化考核管理,严把废旧物品回收关,加强对修旧利废工作的计划、验收和考核。将材料修旧利废指标落实到每个岗位,每名职工身上。制定区队材料交换制度,各区队间进行调配交换使用,降低了运输成本。该公司把迎头小件、机电配件全部入箱上锁存放,由验收员负责发放,有效控制了材料丢失、浪费现象。建立修旧利废管理档案,在工作面和井口分别设立废旧物资回收箱和“废旧物资回收登记簿”,对废旧材料及分类、整理,将可复用的及时送相关部门修复,力求做到物尽其用。

同时,该公司制定废旧材料使用奖励办法,在各区队相关专业班组之间开展竞赛活动,对使用旧料最多的班组长奖励500元,班组每人奖励100元。

## 水泥建材轻资产运营 煤化工产品综合解决

# 山东能源集团开辟非煤产业发展之路

□通讯员 姜玉泰 记者 李振 报道

本报济南讯 煤炭等资源型企业资源枯竭了怎么办?煤炭等主业之外的产业如何独立创新发展?这是困扰资源型企业的难题。山东能源集团在商业模式创新中找到了出路:水泥建材轻资产运营,煤化工产品深加工综合解决,努力打造“无资源的资源开采企业”。元旦前,省国资委对于山东能源集团的这些商业模式创新做法进行了表彰。

传统的建材企业生产经营,大都是按照投资、建设、生产、销售模式进行商业运营的。受政策、资金、建设期、产品质量、市场等各因素制约,该模式投资大,周期长,风险高是其共同特征。山东能源淄矿集团所属的山东东华水泥公司和济南万华水泥公司,颠覆了传统意义上企业生产经营模式,通过发挥其产品品牌、管理和技术优势,整合了区域内相关水泥建材企业资源,按照提供建材材料,输出优秀管理和先进技术,利用合作企业设备资源,委托加工水泥产品,统一品牌和市场运营模式,形成为客户提供各类型和细分号建材

产品的服务供应商。

山东能源淄矿集团围绕消化熟料资源、扩大水泥产品生产规模、多渠道实施委托加工、贴牌生产、设计定制等形式,构建起了新型商业模式,并将效益最大化、风险最小化。

山东东华水泥公司和济南万华水泥公司的这种轻资产运营模式,促进了企业人、机、环境、市场等内外部因素的有机融合,提升了企业管理和技术水平,扩大了企业生产规模,保障了产品质量的稳定性和一致性,降低了生产成本,提高了企业经济效益,规避了投资风险和市场波动风险。

在传统的能源和化工生产模式中,煤业公司只负责提供煤炭,焦化企业主要提供焦炭和部分低副产品,精细化工企业再将初级化工产品进行深加工,然后再分别面向市场,前提是各企业必须掌握或取得关键技术。山东能源淄矿集团打破传统的科研技术找市场、生产企业买技术的两难境地,以山东能源淄矿集团煤化工研究院为平台,以企业自身产业发展规划为纲领,以关键技术发展瓶颈为突破口,将集

团内部煤炭、煤焦化、煤化工等资源进行充分有效整合,变单打独斗为大集团协同作战,尽可能将煤化工副产品的潜能“吃干榨尽”,从而大大提高了整体盈利能力和驾驭市场、抗击风险的综合能力。

煤炭企业早晚都会遇到资源枯竭的局面,山东能源淄矿集团煤业公司的形势尤为严峻。埠村煤矿原有三个井口,近年来由于煤炭枯竭已经关闭两个井口,大批富余人员需要安置。又因为章丘市城市发展压覆了大量资源,使得唯一生产的二号井的可采年限也大为缩减。为了企业的生存,实现“煤炭产量降低,经济总量不变”的目标,埠村煤矿充分利用自身多年从事煤炭生产的技术、人才和管理等方面积累的丰富经验,优势,按照打造“无资源的资源开采企业”的工作思路,从勘探、设计、施工、服务、生产托管等方面提供“保姆式”服务入手,充分利用埠村煤矿人力资源、方大公司施工资质、淄矿集团设计院等优势资源,实施互补,形成联合体,创新生产经营模式,开辟了一条资源枯竭企业可持续发展之路。