

转型『蝶之变』

沁阳碳素转型样本解读

本报记者 孙国利 许伟涛
实习生 刘诗雨

我市民企沁阳碳素对接央企包头铝业“瓜熟蒂落”——7月26日，总投资7亿元、年产30万吨预焙阳极项目，在内蒙古自治区包头市点火投产。沁阳碳素，与行业“大鳄”——中铝包头铝业成功“牵手”。既是企业主动预见未来，实行战略转型的明智之举，也淋漓尽致地演绎着中小民企的一种转型“蝶变”之美。

时钟的指针拨回2011年末，其时由沁阳碳素控股，包头铝业、包头吉泰稀土出资组建的内蒙古吉泰新能源有限公司正式投运。此举不仅创造一个业界奇迹，实现了真正意义上的焦作民企“牵手”中央企业，在我市民营企业这一池春水中激起阵阵涟漪。

正如沁阳碳素总经理都平所说：“所谓企业转型，就是通过企业长期经营方向、运营模式及其相应的组织方式、资源配置方式的整体性转变，实现企业再造竞争优势，达到新的企业形态的过程。”

无疑，沁阳碳素的“走出去”战略，为广大的中小民企提供了一个典型样本。毕竟，沁阳碳素这家地地道道的焦作民营企业，可以看作是“借梯上楼”的典型代表，而且不管其转型的方向还是转型的速度都可供借鉴。

你若不信？让我们追溯沁阳碳素一路转型发展的轨迹。

始建于1996年的沁阳碳素，前身为沁阳铝业集团公司碳素厂，年产铝电解用自焙阳极6000吨。如今，就是这个当初的“小不点”，其预焙阳极碳块产能已达18万吨，稳居河南第一、全国第五。而在2007年前，沁阳碳素的产能不过3万吨，别说在全国，就是在焦作也排不上号。令人欣喜的是，沁阳碳素目前已成为中国铝业稳定的战略合作者。放眼全国碳素行业，能得到中国铝业如此垂青的，仅沁阳碳素一家。

如此超常规的发展，何以取得？都平一语中的：“成就缘于转型，转型缘于创新。企业自主创新能力的迅速提升，为企业发展提供了原动力，带来了加速度。”

2000年，国家明令技术落后、污染严重的电解铝自焙槽限期停产，这意味着行业环保投资前移，碳素企业只有将自焙阳极变为预焙阳极，才能与电解铝企业配套。无奈之下，沁阳碳素生产的自焙阳极要拉到郑州市上街，进行预焙后再卖给铝厂。这样一来，企业劳动生产率大幅下降，生产成本却大幅增加。

正如一枚硬币有两面，企业在饱受市场乏力、经营困难洗礼的同时，也正面临着一次结构调整与战略转型的良机。

对此，都平更有着自己独特的认识：“所谓‘穷途则思变’，寻求生存的本性是企业谋求转型的原始动力，而这又往往孕育着超预期的机会。”他果断决策，率先进行技术改造，建设河南首家自焙改预焙的碳素企业。2001年，沁阳碳素进行技术升级改造，改扩建大型焙烧炉，使产能增加到4万吨。

恶劣的环境中，顽强的生命得以生存，是因为它们率先且自觉地遵循环境，并进行着自身的改变。2003年，都平却作出了别人看起来有点“傻”的决定：放下正爬坡过坎的沁阳碳素，自费到中央党校学习3年。对此，家人埋怨，朋友不解，旁人嘲笑。

出乎所有人的预料，3年之后的都平竟然发生了质的变化。此后几年，沁阳碳素落子频频：2006年，为适应市场需求，沁阳碳素投资8000万元，建设新厂6万吨生产线，并于次年建成投产。2007年，沁阳碳素与郑州轻金属研究院签订长期的技术服务协议，每年拿出500万元用于技术研发。2009年，沁阳碳素新厂东区建成投产，新形成8万吨生产能力，总产能达到18万吨……

同时，沁阳碳素还凭借过硬的产品质量和过人的胆略，在万方铝业原有的11家配套企业中脱颖而出。原来，沁阳碳素每月供给万方铝业的碳素不过三四百吨。2007年，全国电解铝产业快速膨胀，碳素急剧短缺，而大部分碳素生产厂家纷纷向万方铝业提出条件。但是，沁阳碳素依然基本保持原价且质量稳定。一年之后，当万方铝业重新确定碳素供应商时，沁阳碳素拿到的订单是每月5500吨。一直到现在，沁阳碳素和万方铝业的关系始终很“铁”。闻听沁阳碳素和万方铝业的良好关系，包头铝业主动上门考察之后，当即提出了每月4000吨的供货要求。

如此“蝴蝶效应”让沁阳碳素站在了一个新的起点。然而，沁阳碳素并未就此止步，而是结合行业大势，以市场为导向，本着强强联合、优势互补、合作共赢的原则，以上下游产业链一体化发展为目的，在行业龙头包头铝业碳素厂现有生产及辅助设施的基础上，共同建设年产30万吨预焙阳极项目。

对此，都平曾直言：仅以一期6万吨规模计算，年均节省物流成本1200万元，电费600万元、煤气费1500万元。对包头铝业而言，由于其全程参与质量监控，不仅解决了货源、物流和仓储问题，而且确保了产品质量，可谓双赢之举。

企业的兴衰成败，有时仅在一念之差。唯有领先一步，才能步步领先。现在，志存高远的都平，又有了新的规划：3年之内，和中铝公司某企业合作，投资7亿元，在沁阳新建30万吨碳素项目。这一项目完成之后，都平所引领的企业，将稳居全球业界第一，市场控制力和引导力将空前增强。

天下同此凉热，同处一个市场环境下的众多焦作民企，当然也面临着同样的机遇和挑战，有着同样的希冀和探索，而沁阳碳素的转型路径，可资借鉴。

企业转型小大之辨

□ 微言

一花一世界，一企一乾坤。不管是大企业里小改革的浓墨，还是小企业里大战略的淡写，都是解读一个企业转型的最好方式。

比如，今天的两个主角，无论是沁阳碳素的转型“蝶之变”，还是中铝中州分公司的转型“多米诺”，这一小一大两家企业分别用自身的生动实践，佐证着企业转型的小大之辨。

小企业、大眼界，成就了沁阳碳素牵手央企、借梯上楼的奇迹。坦白地说，始建于1996年的沁阳碳素，当初只能算是一个“小不点”——产能不过3万吨，别说在全国，就是在焦作也排不上号。但就是这样一家民营企业，在“掌舵人”都平的带领下，却摇身一变成为了稳居河南第一、全国第五的“弄潮者”，并成为中国铝业稳定的战略合作者。

究其缘由，在于沁阳碳素善于创新、重视人才，也在于其居安思危、积蓄后劲。都平敢于“放下所有事务，自费学习3年”这个看上去“有点傻”的决定，谁能否认沁阳碳素后来的谋篇布局，与这次及时“充电”的必然联系。由此可见，即使一个再小的企业，也要有谋全局、谋长远的战

转型『多米诺』

中铝中州分公司运营转型走笔

本报记者 许伟涛
实习生 聂茹梦
本报通讯员 周淑芳 刘建新

在一个相互联系的系统中，一个很小的初始能量就可能产生一连串的连锁反应，人们称之为“多米诺骨牌效应”或“多米诺效应”。如今，以此来形容中铝中州分公司全方位推动运营转型，可谓恰如其分。

何为运营转型？其实就是中铝中州分公司于去年10月23日全面启动，主动找差距、改进管理，从运营系统角度实现转型、降本增效的一项重要举措。用一句话来说，运营转型就是充分依靠员工、发动员工，通过改变自己入手，改变工作状态，进而改变企业经营。

转型效果咋样？今年6月，中铝中州分公司运营转型收益2525万元，首次超过中铝公司月度考核目标98%，实现现金流为正。

改变自己，行为从理念开始

“生产这么忙，搞这些形式有用吗？计算一下就能把生产成本降下来吗？”运营转型之初，中铝中州分公司热电厂锅炉车间班长聂伟峰的质疑代表了一部分员工们的看法。然而，中铝中州分公司总经理曾庆猛对运营转型有着自己深刻的理解：“改变习惯性思维是运营转型的基础，变不可能为可能是运营转型精益化管理的要义所在。”为此，中铝中州分公司决定，企业转型先从打破员工思维定势开始。

一场有关运营转型的“头脑风暴”随之展开。

中铝中州分公司通过采取网络和书面问卷，找到了企业健康的短板和蕴藏的潜力，确定了“主动担责、内化问题、合理授权”的理念与行为主题，将企业健康度首次纳入公司绩效考核方案。与此同时，在麦肯锡公司和中铝总部专家的支持下，7名运营转型师、34名内训师在干中学、在学中干，一边用运营转型工具解决生产中的问题，一边用运营转型知识和信息的共享和传播，改变员工的思想。

按照战略目标分解，中铝中州分公司确定了以“降低氧化铝物耗”等七个核心项目，以四个月为一个周期，通过公开报名，为每个项目选配组长和成员。

上层带动、中层推动、基层拉动，每名员工都成为运营转型的参与者。6月份，中铝中州分公司运营转型进入以车间级自主转型为特点的第二阶段，运营转型由第二氧化铝厂、热电厂等4个转型试点，拓展到物资配送中心、技术中心等10家单位，跨部门、跨专业、跨层级的团队协作方式机制全面展开。

今年上半年，中铝中州分公司转型收益累计2852万元，其中氧化铝收益1379万元，热电收益1473万元。

改变工作，效益由行为实现

通过运营转型的科学方法，激发传统方法无法实现的降本增效着力点，是中铝中州分公司运营转型的精髓。

以速赢项目为推手，中铝中州分公司的运营转型为全体员工打了一剂“强心针”。锅炉油耗从去年的每月平均50吨，到今年的月平均13吨，2月份创造了10年来的最低纪录6.46吨；每吨冶金级氧化铝制造成本比去年同期降低264元、碱耗降低46千克、电耗降低41千瓦时、汽耗降低0.26吨……这些看似不可能的数字，逐步在员工手中变成了现实。

以速赢项目为切入点，中铝中州分公司不断发现新亮点，及时激励。4.5号高、低压除氧器加热蒸汽回收年化效益114万元，降低锅炉排污率年化效益165万元，3台高压给水泵运行满足4台高压锅炉需求的运行模式年化效益500万元……合计年化效益4165万元。

截至目前，中铝中州分公司已申报立项的速赢项目52个，已经达到效果并实施奖励的有24个，共奖励12.6万元，而24个速赢项目收益达到778万元。

改变企业，把不可能变成可能

全员参与、重心下移、层层分解、责任共担。中铝中州分公司根据生产经营目标分解，确定分公司级关键指标，由各主体生产单位分别承担；各主体生产单位对各自的关键指标进行分解，确定各生产工序的指标，并由相应生产车间分别承担；各生产车间以各自的关键指标为主，结合车间生产实际情况展开诊断，找出改善措施和改善潜力；以车间的改善举措为基础，经过汇总形成二级单位和分公司级的改善举措。

如此举措，效果明显：14项总体任务指标有10项得到优化。其中，6项指标连续3个月持续优化，并达到目标值；主要设备整体效能均维持在较高水平，熟料窑、蒸发、锅炉、破碎系统整体效能同比分别提高了22%、8%、15.4%和13.6%；烧结法系统35项考核指标有23项较去年9~12月份得到优化，7#锅炉实现无故障运行超400天……

中铝中州分公司运用先进的方法和工具，使生产流程的控制力不断提升，继5月份运营转型收益1219万元后再创佳绩，年化收益超过3亿元。

“在运营转型工作中，收益10元和收益1000元的意义是相同的。”在中州分公司6月份业绩对话会上，一位辅助单位的负责人如是说。如今，在中铝中州分公司，年收益十万元以上的转型项目，车间负责人要亲自抓；百万元收益的项目，分厂负责人亲自抓；千万元收益的项目，公司领导亲自抓。

一级对一级负责，一级带一级真干。在对市场不再等和靠之后，中铝中州分公司握指成拳，从改变自己开始改变工作，进而改变企业，将“多米诺效应”的能量发挥得淋漓尽致，将命运牢牢掌握在自己手中。

略眼光，否则很难有广阔的发展空间。

大企业、小切口，成就了中铝中州分公司运营转型的效果。按理说，无论企业规模，还是管理水平，中铝中州分公司绝对算是实力雄厚、基础不错。但面临运营转型这一系统概念和看似宏大的转型工程，这个“大个头”而是选取一个个小切口，把转型落到了一个具体的改进项目中，不仅取得了“看得见”的节能降耗成果，还触发了“多米诺效应”，激活了“看不见”的转型动力源。

阿基米德说：“给我一个支点，我就能撬动地球”，实质上就是要借助于杠杆的力量，四两拨千斤，把小转动。无疑，中铝中州分公司找到的这个支点，那就是充分依靠员工、发动员工，通过改变自己入手，改变每个员工的工作状态，进而改变企业的经营效率。

由是而言，小大之辨不单单是一个哲学问题，亦是企业管理智慧。其中深意，值得企业中人且行且思。



微言论道

瑞丰公司：党员挂牌上岗

本报讯（记者杜笠）“自从党员挂牌上岗后，表率作用明显增强，脏累活好安排。”这是焦作瑞丰纸业生产二支部书记、动力车间主任李红朝，对公司党员实行挂牌上岗一个月后发出的由衷感触。

为增强党员自我教育、规范言行和发挥表率带头作用，今年上半年，瑞丰公司党委开展了党员挂牌上岗活动，统一制作了印有个人姓名、岗位等内容的党员胸卡，分发到4个支部中的68位党员手中，要求在工作期间挂牌上岗，并进行不定期检查。挂牌上

岗活动开展一个月时间，瑞丰公司发生了巨大的变化。一是党员言行得到规范。每位党员严格按照党员标准，不把自己等同于普通群众，敢于亮出党员身份，自觉接受群众监督，不说泄气话、不做落后事，党员表率带头作用明显增强。二是党员在工作上勇于担当。党员作风端正，争先干重活累活，主动请缨解难题。三是党员带动作用明显。在党员的引导下，普通员工被带动起来，讲条件、要报酬的少了，讲奉献、顾大局的多了，同时不少青年员工纷纷向党组织靠拢，为企业经营创收发挥了正能量。

飞鸿公司：家电玻璃行业最大

本报讯（记者杜笠）飞鸿公司自主研发的家电专用炫彩安全玻璃技术项目，自投产以来，产品远销欧洲、美洲、亚洲、大洋洲等20多个国家和地区，受到了海尔、西门子等知名家电企业的青睐。成立于2003年的豫港合资焦作飞鸿安全玻璃有限公司，在武陟县产业集聚区和谢旗营工业区两大生产基地共拥有钢化生产线3条，注塑机20台，炫彩安全玻璃生产线6条。飞鸿公司还是目前全国最大的家电安全玻璃生产企业之一，年生产能力700万平方米，可配套供应600万台套冰箱柜玻璃制品和400万台套冰箱、空调面板彩晶玻璃，可生产车船、建筑、家具所使用的各种玻璃产品。

今天的发展，是飞鸿公司一步步走出来的，也是逼出来的。据飞鸿公司综合部主任刘新明介绍，1995年成立的飞鸿塑料包装公司，为了迎合家电企业迅猛发展，进一步整合公司资源，于1999年开始试着做起了玻璃。“2003年我们的生产线已经非常成熟，完全能够接收客户的订单，于是就成立了玻璃公司，也就是现在的飞鸿安全玻璃有限公

司。”刘新明指着6条正在运转的炫彩安全玻璃生产线说。短短几年时间，飞鸿公司的生产线已经实现了自动化，工人们只是配合做些掰片、检测、上片、包装、巡视的辅助工作。刘新明说，原材料玻璃从送上流水线，到半成品出炉，只需要半个小时。但就是这半个小时就将玻璃的特性发生了巨大的物理变化，其强度增强到原来的6~8倍，同时还要根据客户的要求进行色彩调配，再经过2~7遍的印刷、烘干等工序，一块色泽鲜艳、清秀高雅、风格独特的炫彩玻璃就诞生了。炫彩玻璃打破了原有家电外包装单一色系的传统，香槟金、冰海蓝、雪域白，透过玻璃折射颜色微妙变化，不仅外观新颖时尚，而且还具有质地坚硬，长时间不褪色，无污染、易清洗等优点。

据了解，前不久，焦作飞鸿安全玻璃有限公司年产100万平方米家电专用炫彩安全玻璃技术项目还获得国家中小企业技术改造专项资金支持的项目，这在加快推进企业发展的同时，也将有力推动我市中小企业技术改造水平的提升。



昨日，河南超威电源有限公司生产线上的工人正在紧张生产。该公司注重技术创新，目前已取得发明专利11项，实用新型专利31项，产品销往全国各地，

并出口越南、印度、埃及、美国、加拿大等国家和地区，今年上半年实现销售收入14亿元。
本报记者 刘金元 摄

广聚公司：小平衡阀的大作用

本报讯（记者张璐）在焦作市广聚矿用制品有限公司，为什么同一存放地点的原料存储罐，一个完好无损，一个却扭曲变形？公司总经理刘拥军说，这多亏了存储罐顶部添加的气压平衡阀。

近日，记者来到广聚公司，在生产厂房有两个约3米高的黑色灌装圆柱体躺在地上。刘拥军告诉记者，“这就是原料存储罐。不过，右侧的存储罐因为使用不当已经严重变形，左侧的存储罐因为顶端安装了自主研发的气压平衡阀，还保持原样。”

据了解，存储罐内存储的是易挥发性液体，必须封口密闭存储。当工人从存储罐内直接抽取原料时，由于罐内压力逐渐减小，而外界压力却逐渐增大，造成原料不易被抽出，如果用力过大又容易将存储罐抽变形，还可能发生爆炸。为了防止罐压变化引起爆炸和变形，广聚公司员工经常爬梯子将存储罐顶部的阀门进行开闭，以保证罐内的压力与外界的压力大致相当。

2011年8月的一天，广聚公司技术部工程师吴晓军如往常一样调整存储罐的气压，由于一时不小心，从梯子上摔下，致使其脚踝粉碎性骨折。

事故发生后，刘拥军陷入了沉思。如何能在保证员工人身安全的情况下，有效调整存储罐的气压差呢？经反复试验，刘拥军自行研制了一个气压平衡阀，成“丁”字型结构。“丁”字型的两端分别为进气和出气，把气压平衡阀安装在存储罐顶部。当罐内压力为负压并到一定数值时，平衡阀自动进气；当罐内压力为正压并到一定数值时，平衡阀自动排气，从而保持存储罐内外压力大致相当。

“添加了一个小小平衡阀，却为公司生产减少了大大的麻烦。只要做个有心人，生活中处处就有发现。”刘拥军说。

西虢镇：项目建设与群众利益并重

本报讯（记者许伟涛 通讯员杨文娟、吕迎宾 实习生殷茜蕊）作为产业集聚发展的“试验场”，孟州市西虢镇一方面以服务高新区发展为己任，贴心服务项目建设，另一方面在征地拆迁中，饱含民生情怀，确保政策落实，走出了一条践行群众路线的“西虢路径”。

“落户项目往往要求短时间完成征地拆迁，并交地使用。”西虢镇党委书记卫国宾说，该镇为营造良好的对外开发和招商引资环境，制定了《西虢镇占地协调人员职责与奖惩考核责任制》，明确每个项目必须按时完成协调任务。

今年上半年，该镇协调项目占地近4000亩，拆迁房屋5000余平方米，迁坟1756座，确保了中原内配三期、德众保税中心二期、生物科技园、电镀产业园、黄河大道西延等一批重点项目按期开工建设。

项目占地补偿牵涉到群众的直接利益。为了不让群众的利益受到损失，该镇将每个项目的征地拆迁补偿政策、服务程序等向社会公开，主动接受被征

地拆迁户和群众的监督质询，实现政策宣传“零距离”，土地面积和附着物数量“零异议”，政策落实“零差错”。同时，该镇还实行项目占地群众来访限时办结、责任追究、干部包户等制度，实实在在地维护被拆迁户的合法权益。

中原内配三期工程项目占地牵涉到西虢镇1238座公坟的搬迁。为确保工作进度，在中原内配三期迁坟过程中，坟主只需在现场指认自家坟墓即可，该镇对坟墓挖掘、骨碎捡拾、封棺运输、下葬封墓等每个环节都安排专业人员进行服务。

7月25日，中原内配项目建设负责人聂建军说：“为做好迁坟工作，西虢镇高度重视，认真组织，公墓搬迁工作于今年3月19日正式启动，到5月18日就全部迁完，仅用2个月时间。”

在推进项目建设中维护好广大人民群众的利益，是以民为本的具体体现。该镇出台有关政策，为被征迁户提供创业就业扶持，先后为20多名被征迁户办理了小额无息贷款，并想方设法帮助300多名被征迁户农民实现就近就业。