

新形势下煤机企业实现转型升级与创新发展的探讨

■ 毛 晨

(晋能控股装备制造集团金鼎山西煤机有限责任公司, 山西 晋城, 048006)

“十四五”及今后一段时期内,我国的煤炭行业进入新的改革发展期,可谓机遇挑战同在。作为煤炭生产的上游行业——煤矿机械行业,由于新技术不断出现、疫情多发等多种原因,整体也会受到相应影响,正面临诸多压力与挑战。在中国煤炭产业经济研讨会暨中国煤炭经济30人论坛上,有业内专家表示,“十四五”及今后较长一个时期内,我国的煤炭行业机遇和挑战并存。这主要由于,一方面,煤炭作为我国能源供应兜底保障的地位和作用依然很难改变;另一方面,碳达峰、碳中和目标会对能源结构调整的步伐起到倒逼作用。这样,煤炭消费无论是消费总量还是强度的控制措施将更加严格,会进一步降低煤炭在一次能源消费结构中所占的比例。各行各业对于能源的需求方面,无论是数量还是质量都呈现上升之势。鉴于此,煤炭整体行业的转型升级势在必行。“人往哪里去,结构怎么调”是一个需要深入研究的课题。

一、煤机企业面临的优势

煤机企业与煤炭行业整体发展相随共生,可谓机遇与挑战同在并存。我国是煤炭生产大国,也是煤机装备制造和使用大国。煤机行业已经形成了以“三机一架”为主的多家“煤机”行业的脊梁企业。总体看,这些企业的技术较为先进和成熟,且各具特色和优势,在助推我国煤炭开采方面发挥了重要作用。但同时,这些企业也同样存在着冗员多,资金紧张、同类同质化竞争等实际困难等问题。

随着全球煤炭市场供需两旺,从2021年下半年开始,煤炭生产开始升温,煤机生产企业又迎来新的发展机遇。有业内人士预测,煤机市场、特别是那些已经掌握了先进技术的煤机企业或将迎来新的市场销售高峰期。从行业来说,煤机企业在发展上主要有以下优势。

(一) 我国的经济正呈现新发展态势

作为煤机企业,必须对今后经济工作的主攻方向有着清醒认识。当前和今后一个时期,我国的经济将呈现出由之前的高速增长向高质量发展这

一主要特点。故此,煤机企业应积极顺应新时期经济发展的新规律,紧跟我国能源转型升级与结构调整的新步伐,登上快班车,顺应行业发展趋势。在大力研发市场上更具竞争力的智能化煤机系统上,下大力气、花大功夫,谋求新的突破。从煤机企业自身来说,这也是使自身实现高质量发展的本质性要求。

(二) 宏观经济环境为煤机企业振兴发展提供新机遇

受新冠疫情影响,作为重要的实体型企业——煤机生产企业可以说已经正面临着新的政策性机遇。党的十九大报告明确指出,“建设现代化经济体系,必须把发展经济的着力点放在实体经济上,把提高供给体系质量作为主攻方向”。目前来看,虽然煤机企业面临由于多种原因,导致传统型煤机产品需求量总体下降,低端煤机装备竞争日趋激烈的不利影响,但也并非全无优势。如,煤机企业因煤而生,在企业发展方面有得天独厚的优势,有着多年的生产研发经验、有较为完善的管理制度、有一支爱岗敬业的专业技术队伍。

(三) 煤机企业短期内还将保持基础地位

近年来,我国大力发展新型能源,如风能、氢能、太阳能等。但是,由于很多行业对电费方面的需要量仍然很大,因此,新能源的大规模消纳和电网安全稳定运行的实现尚需要一定时日,煤电在电力系统中的短期“压舱石”地位还会继续保持并发挥作用。有业内人士表示,未来30年,煤电将会由现在的基荷电力向调峰电力方面转变,成为重要的保障性能源;与此同时,可再生能源将逐步替换成基础能源。在这个转型期内,作为煤机企业,特别是那些中小型煤机企业,能否认识到自身在行业发展方面的传统优势和亟需要解决的问题,化危为机,提高创新意识,能否在转型升级方面有快动作、大动作,提升转型升级的紧迫性和自觉性,能否重点弥补企业发展中一些关键性不足,是重中之重。

二、煤机企业转型升级应坚持的原则

除煤炭保供带来的煤机设备需求增长之外，各地煤矿对于智能化矿井升级建设的投入也实现了较大幅度的提高，煤机智能化需求在激增。煤机企业要在激烈的市场竞争中，实现转型升级，必须做到布好全局、强化战略思维、明确转型方向，以实现稳步推进。

(一) 实现煤机企业转型升级要布好全局

煤机企业要坚持明确企业改革方向，做好统筹规划，布好全局。改革是改与革的结合，需要稳步推进。为此，煤机企业在进行转型升级时，要做到统筹规划，把安全生产和经营管理工作统筹进去，不能让各项改革影响企业各项工作。一方面，企业要破除智能化软件系统研发等各类瓶颈；另一方面要激发员工的活力和动力。企业要把确保正常生产经营作为基本要求，坚持以市场化作为改革的基本出发点和落脚点；同时，要强化责任担当，坚持把千方百计创效、坚定不移增收作为改革工作的抓手；要坚定不移地抓好淘汰落后产能工作，以此进一步推动和实现产业结构调整，把经营成果作为体现改革成效的试金石。

(二) 实现煤机企业转型升级要强化战略思维

科学的思路决定了正确的出路。煤机企业能否实现顺利正常转型，决定着企业的兴衰。煤机企业实现转型升级，是一项系统性工程，其势在必行，务必早转快转。为此，企业必须要有一种战略性思维，为加速实施转型升级打牢基础。对煤机企业来说，转型发展是以整个行业面临的市场环境为基础，开展深度评估结果，是一种客观性选择。为此，煤机企业在努力实现转型发展时，必须以战略思维对未来发展进行科学考量，真正做到定位高、谋局大、目光远，要坚持因地制宜、科学选择，选准转型的突破口、着力点，以组建一支坚强有力的实施团队为基础，全力抓好推进。

(三) 实现煤机企业转型升级要明确方向

煤机转型的方向正确十分关键，否则就是南辕北辙，不但不利于企业生存与发展，更可能会因此给企业带来无法挽回的损失。这个方向就是要以国家相关政策为导向，做好国家发展规划研究，摸清重点领域发展路线图，同时做好新型运作模式的探讨研究，选准投资方向，降低因改革方向错误而带来的各类风险。为此，企业要积极做好战略转型的格局重建，明确战略定位，充分利用煤炭行业的政策优势、资源优势、放大资源效应，要努力拓宽转

型途径，以新兴战略型企业为依据，大力培育符合企业实际的重大项目，总体要求是有较强的创新能力和较大的带动作用。同时，企业还应考虑其拥有自主知识产权这一关键性要素，牢牢掌握主动权。此外，企业还要迎难而上，既要守得住，也要“走出去”，借船出海，不断开拓国内国际新市场，在市场开拓上，要大力实施“走出去”战略，开辟新的战略基地，进军国际市场。

三、煤机企业实现转型升级应采取的主要措施

(一) 理清转型升级思路

煤机企业要实现转型升级，最主要的一点是要理清转型升级的发展思路，在创新运营模式、创新产品种类及创新发展领域方面下功夫。

在创新运营模式上，要坚持有依据、有方向、有底线、有作为，组织精干力量，加强新型商业运作手法研究，并将数字化、大数据等先进技术引进来，并应用好，提高工作质量；要以市场化改革为基本手段，以市场需求作为转型升级的方向；要严守红线意识，确保企业转型升级严守安全生产这个前提；要强化责任，千方百计将增收创效作为企业实现转型升级的途径，淘汰落后产能项目，以经营成果体现转型升级成效。

在创新项目产品上，要坚持不断找准优势、发挥优势、放大优势，科学组织，全面抓好市场信息收集机构，快速反应，提升对新技术、新设备的敏感度，积极与科研部门、高等院校主动对接，做好各类新成果新技术的引进和吸收工作，并在此基础上做好创新，以使产品真正实现系列化、智能化和模块化，逐步形成综合产业化。

在创新发展领域方面，作为煤炭行业中重要一环的煤机企业，同样具有一定的优势。如，国家大力推广电力机车，并在过渡期内给予一定的政策性补贴。这是一个良好的机遇，为此，煤机企业要积极运作，主动出击，拓展通勤车融资租赁经营业务，以实现扩大服务范围与拓宽创收范围的目标。此外，煤机企业还可以根据实际，积极借鉴先进经验，构建后勤服务一体化等运作体系，真正实现拓宽思路、创新发展。

(二) 要打牢企业转型升级的基础

煤机企业，因煤而生。因此，煤机企业要实现转型升级，主线不能松是根本、是基础、也是前提。但是，这个坚持围绕主线不松，并非是墨守成规、抱残守缺，而是应该以主线为基础，加快高端设备研发制造，加快新型发展平台建设，在转型升级配

套机制上下功夫。

在加快高端设备研发制造上，煤机企业应积极顺应当前国际国内煤机企业转型升级的新态势，将做好高端设备研发制造，作为实现企业转型升级的强力抓手。高端设备要具有产业关联性、有较高的附加值和广泛的市场前景这几个方面的优势。虽然在研发制造上，煤机企业需要投入较多资金与较长时间，但因其优势，已经被中央和许多地方列入重点支持项目，给予多方面的政策性支持。因此，对于煤机企业实现转型升级而言，在加快高端设备研发制造上加大投入是一个必然性选择。

在加快新型发展平台方面，主要应该积极发挥资本市场这个大平台的作用，以积极抵制经济危机，抢占市场先机，助推企业转型升级。一方面，煤机企业要巩固煤炭主业板块融资租赁市场需求；另一方面积极探索向其他新领域拓展。同时，要发挥节能科技公司在加强合同能源管理方面的实施平台作用，努力实现合同能源管理向多个领域逐步渗透。

要抢抓国家及省、市出台的激励政策，积极做好煤机企业“新三板”上市推进工作。此外，煤机企业可以通过不断丰富资产证券化内容，积极探索建立创业投资基金等方式，拓宽资金来源，打造更多新型发展平台，积极促进企业转型升级。

在加快企业转型升级配套机制上，煤机企业应坚持围绕功能匹配运行顺畅这一基本要求，主要应做好以下方面工作。首先，要确保规范化运行，要重点做好法人治理机构的不断完善工作，使母公司及子公司管理体系及职能进一步理顺，真正在混合所有制这一基本框架之下，无论是股东会，还是董事会及经理层，都能做到分级履职、各负其责，使合资公司真正进入市场，实现股东利益最大化。要进一步提升企业精细化管理水平。充分发挥先进的数字信息化网络作用，提升企业内部业务管控水平，提升数据标准化和信息共享化水平。此外，要积极建立和完善科学考评体系，实施好成本对标管理，做好管控关口的前移，实现全方位降本增效，提升风险管控水平。

（三）要盘活企业转型升级的人力资源

无论什么样的企业，有一支优秀的人才团队都是重中之重。作为煤机企业要实现转型升级，更需要激活人力资源，打造一支能真正促进企业健康发展的优秀团队。为此，煤机企业亟须将深化人才队伍建设作为重中之重，统筹谋划，统一部署，真正

实现人才培养与产业调整相结合、与项目培育相结合、与市场开拓相结合。

第一，要实现人才选用机制转型升级。企业的竞争实际上是人才的竞争，特别是那些掌握了业先进技术的人才，更是企业的宝贵财富。即，要积极探索新人才选用机制，使其真正适合制造行业特点，使那些想干事的人有平台、有舞台，有机会。让那些能干事、干好事的人真正最大限度地发挥作用。

第二，要实现专业技能培训工作转型升级，不断丰富和完善专业技能培训工作，使其不断适应煤机企业转展升级需要，加快做好专业结构调整，真正建立一支适应企业转型升级的人才队伍。具体来说，就是要打造一支复合型、创新型、专家型人才队伍。

第三，激活人力资源转型升级，充分发挥网络平台作用，适时建立具有竞争力的人力资源信息共享平台，加快实现人力资源在企业转型发展中的配置升级，支持在市场中具备竞争优势的专业团队拓展外部市场，鼓励企业富余人员发挥自身优势，实现自主化创业、多元化发展。

此外，煤机企业还应该进一步坚持以人为本的思想，不断凝聚企业发展合力。在这方面，各级党组织要充分发挥战斗堡垒作用与党员干部的先锋模范作用，同心协力，真正解民忧、排民难，为企业实现转型升级打下坚实的基础。

四、结语

煤机企业在实现转型升级方面，既具有其行业方面的优势，又面临着一些具体困难。我国是一个煤炭生产大国，每年都要生产数量十分巨大的煤炭，这对于煤机企业来说，这是一个得天独厚的优势。作业煤机企业，应该充分认识到自身存在的不足，不断找准优势、发挥优势、放大优势，找准企业转型升级的出发点和落脚点，在厘清转型升级思路、打牢企业转型升级基础、盘活企业转型升级的人力资源方面下功夫，真正实现企业的转型升级。

【作者简介】毛晨，晋能控股装备制造集团金鼎山西煤机有限责任公司。