

长治县政协文史资料系列丛书之三

丛书主编：杜玉岗

易通之道

李靖 牛小亮 张建波 编著

一个传统企业的 转型路径

易通衢天下。易通是幸运的，在一个传统煤炭经济占绝对比重的县域，成功迈出了产业转型升级的第一步，这无疑与长治县地方政府整体的转型发展战略、为企业提供的转型发展平台以及政府主导的产业转型升级支撑是分不开的。



中华工商联合出版社

长治县政协文史资料系列丛书之三

丛书主编：杜玉岗

一个传统企业
的转型路径

李靖 牛小亮 张建波◎编著

易通之道



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

易通之道：一个传统企业的转型路径 / 李靖、牛小亮、
张建波编著. — 北京：中华工商联合出版社，2014.4

ISBN 978-7-5158-0869-7

I. ①易… II. ①李…②牛…③张… III. ①转型—企业管
理—新能源企业—概况—长治县 IV. ①F426.21

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 045490 号

易通之道：一个传统企业的转型路径

作 者：李 靖 牛小亮 张建波

责任编辑：胡小英 邵桃炜

装帧设计：任燕飞

责任审读：郭敬梅

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市南阳印刷有限公司

版 次：2014年4月第1版

印 次：2014年4月第1次印刷

开 本：710mm×1020mm 1/16

字 数：210千字

印 张：18.25

书 号：ISBN 978-7-5158-0869-7

定 价：68.00元

服务热线：010-58301130

销售热线：010-58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场A座
19-20层，100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问
题，请与印务部联系。

联系电话：010-58302915

编审委员会

主 编：杜玉岗

副主编：李志文 申有宝 鲍金章 刘志安

编 委：郭海波 李春萍 张建忠 王和平

吉阳萍 崔振川 刘 亮

成 员：段电良 王延琴 冯 泽 张超然

李 玲 牛永红 岳劲平 李明霞

张 静 付联欢

执 笔：李 靖 牛小亮 张建波

促转型要善于做格局

党的十八届三中全会为全面深化改革作出了战略部署，也为转型综改实验区的改革和创新注入了强大动能。长治市实施“五五”战略：着力项目建设、扶贫开发、城镇化建设、节能减排、体制机制改革“五大攻坚”；推进民生改善、创优环境、文明提升、本质安全、社会管理“五大工程”；打造全国一流的现代煤化工、先进装备制造、新能源新材料、休闲旅游度假、特色农产品生产加工“五大产业集聚区”；走出资源型经济转型、农村贫困人口脱贫致富、城乡一体化发展、高碳经济低碳发展、创新驱动“五条路子”；建设宜居、宜业、宜游、宜商、宜学的“五宜”长治，具有长治特色

的转型发展路子越走越宽。

2013年，受益于经济转型升级发展，长治市虽然明显受到来自内部成本上升、要素制约及外部市场萎缩的“双向挤压”，各项经济发展指标仍然可圈可点。山西省委书记袁纯清在长治市考察期间，对长治市的工作给予了充分肯定，他说：“长治转型已成大势，跨越已成定势。长治市高端项目多，煤炭资源就地转化走在了全省前列；与高等院校、科研院所合作密切，设计和引进了一批好项目，规模大、项目多、产品全，产业转型升级走在了全省前列；实施大县城战略，上党城镇群建设朝着大、强、美的目标在推进，力度大、成效显，走在了全省前列。”实践证明，转型跨越发展是不可逆转的潮流，也是长治市全面建成小康社会的必由之路。应该说，长治县的转型升级，是长治市转型升级的一个缩影。

长治县是山西传统的煤炭大县，地处中国中部地区，没有沿海开放城市的诸多经济发展要素，长期以来“一煤独大”。从2009年开始，长治县谋划经济转型升级格局，立足煤炭资源、工业基础和区位优势，以煤为基，多元发展，整合要素，引资上项，拉高标杆，自逼加压，加速推进“大项目带动、大企业引领、大园区承载”的发展思路，解放思想、创优环境，强力推进项目建设，不断发展和壮大实体经济，被誉为山西“经济最强、民生最实、发展最快”的综合配套改革先行试验区。如今，长治县全面转型跨越大格局已初步形成，三条经济带各具特色，分别拉动，整体推进经济上台阶；五大园区的产业集聚和规模拉动效应日益明显，三大企业方阵转型项目技术含量较高，厚积薄发，锐不可当。长治县作为一块综改“试验田”，为深化改革“打头阵”，勇当开路先锋，以冲破固有模式的勇气、打破习惯思维的锐气、永争一流的志气，率先闯出了一条资源型地区成功转型的路径。本书对长治县转型的模式及实践作了较为详细的阐述，同时，选取长治县转型升级最具代表性的企业——易通集团作为样本来剖析阐述，值得阅读借鉴。

业内人士都知道，一个新技术的应用与推广，有着自身的规律和严谨的过程。从理论设计——原理试验——数据分析——应用试验——数据修正——标准制定——国家认证——推向市场，至少有八个门槛需要跨越。俗话说，心急吃不了热豆腐。科学需要严谨，技术需要遵循规律，产品才能够稳步走向市场，才能被人们所认识，被市场所接受。易通环能本着科学的态度，大步快走，他们以超常的速度完成了必要的过程，2014年必将一鸣惊人。

长治市政协副主席

闫建国

序二 PREFACE

科学新技术应成为区域经济转型的核心支撑

对于今天的中国企业来说，转型已经不是做与不做的选择题，而是必须做、如何做的必答题。企业至少需要从清晰目标和方向、找出转型路径、选准核心支撑点三个方面破解难题。

第一，企业要遵循市场规律确定转型目标，并且要坚定持续地大力推进。许多企业不乏洞悉未来的智慧，也能够勾勒出大致清晰的转型方向，但只有坚定地持续推进，才能最终见到转型成功的曙光。

第二，企业需要有清晰的转型路线图。目标和方向确定之后，就是具体的路径和方法问题。实践中，很多人有相同的目标，却常常因为选择的道路不同，走路的方式不同，结果往往天壤之别。能否坚定转型自信，以改革的姿态执行到底，更加考验一个企业的内功。

第三，科学技术是经济转型的核心支撑。科学技术作为推动经济发展的杠杆，是人类社会进步的重要标志。新技术的应用，必然会开发新产品、新市场，进而带来新效益。企业或区域经济转型与科学技术的最新应用有着十分密切的关联，是吸收比较先进的技术，还是最先应用空前先进的技术，其结果截然不同，这其中链接产学研的做法值得企业家体悟。

易通集团由传统煤炭企业转型而来，以节能环保为主要发展方向，企业

全称——山西易通环能科技集团有限公司就很好的诠释了企业以科技为主要发展方向的转型思路。企业初期用规模经营抢占市场，2009年长治县规模化转型第一枪——6000吨钕铁硼项目就是在这里打响的，而后企业承接上海的成熟产品和市场转移，引进双螺杆空压机生产项目，特别是后来企业注重从大学科研机构实验室里孵化新产品，和天津大学合作YT系列工业余热双循环低温发电机组项目——其节能环保技术具有世界领先水平，逐步摸索出了一条和大学科研机构联姻的路子。这家企业在转型发展中目标清晰，路径明确，它所经历的及其正在做的事情，是传统产业企业转型升级的应知应会。

纵观易通集团十年发展史，科学新技术的应用能成为企业经济转型的核心支撑理念，与其所处地区的整体政治经济环境发展变化是分不开的。在长治县这个山西传统的煤炭大县，新技术、新经济、新材料、新发展已成为转型的核心支撑点，以高科技，高端装备制造业为代表的“长治转型模式”已经初步成型，一批像易通集团这样成功转型升级的企业正在茁壮成长。

本书力图从长治县域经济的转型和转型中的典型企业——易通集团这两个方面来展示政府和企业在经济转型升级期的不同作用和角色。其初衷不是写给憧憬创业美好梦想的初次创业者看的，而是写给持续关注中国传统产业转型的人看的；是给千千万万正在经历传统产业向新兴产业转型，以科技和创新求发展，经历二次创业艰辛的企业家、管理者看的；更是给正在为地方区域经济转型升级发展而积极探索的基层领导干部看的。我们在书中尽可能多地挖掘在长治县域转型多元经济的大背景下，通过对一家代表转型主体的企业进行“样本式”剖析，展现发生在我们身边区域经济发展与企业转型的新理念，探讨区域经济转型核心支撑点，希望能够抛砖引玉，产生共鸣，共同成功转型。

长治县政协主席

杜玉岗

目录

CONTENTS

第一部分 依托资源，多元发展

第一章 单一转向多元 / 002

第一节 发展现代工业之梦 / 002

商贸与工业基因，源远流长 / 002

政府与市场比肩，发展工业 / 005

第二节 单一经济的被动选择 / 012

煤炭工业的得与失 / 012

被动转型非煤产业 / 016

第二章 路径关系格局 / 018

第一节 思路决定出路 / 018

转型大潮中的中国经济 / 018

战略性新兴产业 / 022

先行先试，天赐良机 / 029

抓住机遇，乘势而上 / 032

第二节 基础强化支撑 / 039

政府服务平台 / 039

县域融资平台 / 041

科技创新平台 / 042

人才引进平台 / 044

第三章 定力激发活力 / 047

第一节 城乡同步发展 / 047

城镇集群支撑转型升级 / 047

普惠民生，工农持续发展 / 051

第二节 探索新型农村城镇化路径 / 054

村企共建、绿色农业的振兴模式 / 054

循环经济、现代农业的荆圪道模式 / 059

第三节 文化旅游产业布局方兴未艾 / 062

大气大志、开放开明的长治县精神 / 062

长治县的生态空间与市民共享 / 063

凸显特色，打造三晋文化强县 / 066

第四节 产业区域集群化 / 069

四大产业园区鼎足支撑 / 069

三大企业方阵集群转型 / 079

第二部分 改革创新，和谐共进

第四章 颠覆发展模式 / 084

第一节 中国式战略 / 084

提前洞悉政策的禀赋 / 086

积极寻找新机遇的禀赋 / 088

	通过重大决策大步向前发展的禀赋 / 090
	把发展看做首要目标的禀赋 / 091
	建立个人权威的禀赋 / 092
第二节	战略规划，引领转型 / 093
	企业战略层级 / 093
	战略规划的黄金法则 / 097
第三节	战略执行，确保转型 / 105
	战略过程控制 / 105
	战略层次控制 / 107
第五章 创新驱动转型 / 109	
第一节	创新孕育未来 / 109
	政府与市场双轮驱动型创新 / 109
	让创新精神融入企业DNA / 110
	创新机制的探索与建立 / 117
第二节	钕铁硼永磁材料 / 120
	告别煤炭，转型机械制造 / 120
	选定新材料，结缘钕铁硼 / 122
	打响长治县转型项目的第一枪 / 127
第三节	双螺杆压缩机 / 135
	高端装备制造迈进之路 / 135
	产业延伸，规模膨胀，效益倍增 / 139
第四节	可再生能源综合利用工程 / 141
	布局新能源产业战略 / 141
第五节	双循环低温发电机组 / 143
	产业与政策的战略需求 / 143

科技创新的经典之作 / 147

一流企业定标准 / 156

打造中国第一座低温发电城 / 162

第六章 文化提升软实力 / 171

第一节 文化改变企业，推动企业转型 / 171

企业文化转型之路 / 171

转型期企业文化的形成策略 / 178

让企业文化影响员工行为 / 181

第二节 建设适应企业转型发展的企业文化 / 184

建设学习型企业文化 / 185

构建创新型企业文化 / 186

弘扬和谐型企业文化 / 188

营造公益型企业文化 / 196

第七章 管理倍增效益 / 199

第一节 动态的跟进理念 / 199

转型期薪酬激励机制 / 199

转型期企业制度建设 / 204

第二节 严格的财务管控 / 206

财务统一管控制度 / 206

第三节 科学的管理体系 / 210

科学管理，规范运营 / 210

安全永远放在第一 / 211

现场管理——以质量求生存 / 220

- 第四节 开放的经营方式 / 223
 - 技术创造市场, 示范带动应用 / 225
 - 合同能源管理: 协同推进 / 226
 - 联盟合作: 自主开发与维护 / 228
 - 高端引领: 开发政策性行业配套 / 228

第八章 人才保障升级 / 229

- 第一节 十年磨一剑, 缔造人才队伍 / 229
- 第二节 转型期管理团队的建设 / 230
 - 元老团队的二次创业 / 230
 - 职业化管理团队的建立 / 234
- 第三节 转型期企业人力资源谋略 / 236
 - 人力资源是企业的第一资源 / 236
 - 转型期人力资源发展方略 / 238
- 第四节 转型期人才的引进策略 / 240
 - 扩展渠道, 多方引进人才 / 241
 - 感情加实惠, 留住人才 / 245
- 第五节 转型期人才的培养战略 / 248
 - 制定合理的转型期人才培养规划 / 248
 - 建立完善、合理、灵活的转型期人才培养机制 / 250
 - 创造人才成长和发展的空间, 完善人才职业规划 / 261

结束语 易通衢天下 / 265

- 第一节 政府, 从主导转型到服务转型 / 266
 - 政府主导到政府指导+市场主导 / 266
 - 区域经济转型发展的未来 / 267

第二节 企业升级为转型的主角 / 269

转型之道，未来之道 / 269

未来之路，唯“变”不变 / 271

后 记 / 273

第一章 第一章

第一部分

依托资源，多元发展

在2013年7月16日召开的国务院经济形势座谈会上，国务院总理李克强指出，我国经济已步入新的发展阶段，必须更加注重依靠转型升级，“要适应新形势，统筹考虑稳增长、调结构、促改革，形成科学的宏观政策框架”。这次经济形势座谈会再次明确表明，新一届政府坚定了进行结构调整的决心，坚定了通过结构调整走新增长之路的决心。

其实，对于山西这个传统的煤炭大省来说，多年前就在探索转型发展之路，在转型中，许多县域经济选择的往往是与煤炭相关的产业或者与山西传统文化相关的旅游、地方特色文化产品，而长治县则选择了一条与众不同的转型升级之路——高科技装备制造业，本篇即力图全景式展现长治县多年来所走的产业升级之路，为其他县域经济转型升级提供可供借鉴的宝贵经验。

第一章 单一转向多元

山西省被称为“煤铁之乡”，各种资源非常丰富。探明矿种120种，其中储量居全国前10位的就有24种。煤炭探明储量2873亿吨，曾占全国的1/3，全省90多个县市地下均有丰富的“乌金”；铁的探明储量为30亿吨，居全国第4位。

长治县是山西省传统的煤炭大县，但当我们深入了解长治县几十年来的经济发展之路之后，我们发现长治不只是一个煤炭大县，在更早的时候还是一个工业大县，有着深厚的工业制造基础，这一点是长治县域经济与山西其他县域经济最大的不同，而恰恰是这一点不同，使长治县在转型中孕育出多元支撑的长治模式。

第一节 发展现代工业之梦

商贸与工业基因，源远流长

长治县是一个有着悠久历史的县，《长治县志》上的介绍是这样的：

长治县地处山西省东南部，太行山脉中段西麓，居上党盆地腹地，为全国人口密集县份。行政区划设置6镇5乡，254个行政村。本县属暖温带大陆性季风气候，四季分明，日照充足，昼夜温差较小。县境内地表水年径流