

解读国投新集二十年

黑金 红流

张桐俊 著

一个煤炭企业的筚路蓝缕传奇发展史，一个新国企持续创新的科学发展之路。

从企业家精神到创新文化、执行文化，再到将企业迅速做强、做大、做持久，教育训练是纽带、是桥梁、是手段，也是钥匙。共识管理是提升组织执行力的必由之路。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



解读国投新集二十年

黑金红流

俊著

● 一个煤炭企业的筚路蓝缕传奇发展史，一个新国企持续创新的科学发展之路。

● 从企业家精神到创新文化、执行文化，再到将企业迅速做强、做大、做持久，教育训练是纽带、是桥梁、是手段，也是钥匙。共识管理是提升组织执行力的必由之路。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

2009 年是国投新集能源股份有限公司(简称国投新集)创立二十年周年。国投新集是沐浴着改革开放的春风发展起来的能源企业。作者与国投新集有着十二年的工作往来,同国投新集一起经历了它的发展历程。书中梳理了一个与煤有着不解之缘的企业二十年发展的轨迹,以及这轨迹中透出的德行、精神、理念和管理文化。本书对广大企业管理者有着很强的借鉴意义,同时也可作为企业发展史类的图书进行阅读。

图书在版编目(CIP)数据

黑金红流:解读国投新集二十年/张桐俊著. —北京:机械工业出版社, 2009. 10

ISBN 978-7-111-28499-4

I. 黑… II. 张… III. 煤炭工业—工业企业—概况—中国 IV. F426. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 184540 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:谢小梅 责任编辑:谢小梅 李 岩

责任校对:侯 灵 责任印制:王书来

北京兴华昌盛印刷有限公司印刷

2009 年 10 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 242mm · 18.25 印张 · 262 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-28499-4

定价:39.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者服务部:(010) 68323821

封面无防伪标均为盗版

作者自序

盘点与超越

2009年是国投新集能源股份有限公司（简称国投新集）创立二十周年，而我与国投新集的交往掐指算来竟也有十二个年头。作为新集的老朋友，一个以“启人心智、助人成长、助企发展”为己任的我，似乎真的应该写点什么。然而提起笔来，才真切地感觉到我对新集的了解是那么的模糊和抽象。我犹豫和彷徨。况且时间、精力以及许多其他需要顾及的因素都使我迟疑不决。但从这个话题提起后每接触一次新集，都使我不由自主地产生一种探求、梳理与表达的冲动。因为新集不仅是一个企业，它有着太多值得挖掘、彰显的启示力量，有着太多可歌可泣的人。于是我出发了，辗转、追问、寻找，我的希求简明而又模糊——认识和梳理一个与煤有着不解之缘的企业二十年发展的轨迹，以及这轨迹中透出的德行、精神、理念、管理与文化……

（一）

一个企业是有生命底蕴的，如同一个人有价值含量一样。而这个生命底蕴和价值含量是与时俱进的，到了一个时间的节点，就应该仔细地做一次“盘点”，以了解自己的现状，了解自己与他人的对比关系，调整或重新确立前进的方向、目标与路径。

盘点一词常用于商品库存、生产在制品等有形物，而这里的所谓盘点，是指通过外视与内省，理性而不是感性地对个人或组织成长史及现状进行回顾、总结与分析，进而达到实现新的自我超越的一系列活动

过程。

一个人内省自己的人力资本价值，就是要定期盘点自己在理念、标准、能力、心态四个方面的现状，重新审视和评价自己，发现差距，明确今后改善或提升的目标。这四个方面既相互区别，又紧密相连。只有一个方面占有优势时，难以获得成功；但只要有一个方面的劣势，却必然出现短板效应。只有当理念前瞻，标准高于一般，能力足以承担或胜任，心态良善并积极向上时，人力资本价值才会最大。

自然是如此，法人也应同样如此。国投新集现任总经理刘谊对我说：“国投新集是在国家改革开放三十年中创建并发展起来的企业，经历了从计划经济向市场经济转型的全过程，但这个企业有许多特殊的地方：特殊的地质条件、特殊的生长环境、特殊的发展历程，现在已经是一个完全意义上的现代企业。这次的回顾与总结就是一次盘点，盘点的结果就是要进一步提升和超越，要影响这个企业今后十年、二十年，甚至更长时间的发展。”是的，国投新集正是怀着这样一种通过外视内省、立足于超越自我的盘点心态，来回顾和总结自己所走过的二十年创业历程。

创业七年，新集现象就引起了中央领导同志和行业内外关注，因此企业有大量的文字积累：公开出版的和内部交流的，报道性的、论文集式的、专著式的以及工作报告、工作总结式的。当我埋头于这几百万字的浏览和阅读时，新集人高度自觉的报国精神、敢为人先的创新精神、永不停歇的敬业精神、势不可当的创业激情、志存高远的志向、令人惊叹的辉煌业绩，以及许许多多令人荡气回肠的真实故事，深深地感动了我、震撼了我！二十年筚路蓝缕、披荆斩棘，创造了化腐朽为神奇的奇迹，我无法再犹豫，不能再彷徨，也无须再顾及什么。我要在进一步深入调研和总结中学习，要用文字，将国投新集二十年所走过的变革创新的科学发展之路，真实地素描给读者、解读给读者，以期让外部读者能从国投新集的盘点中受到启发，找到可以复制的优质蓝本；让一代新集人从老一辈创业者所走过的艰苦历程中，从企业领导高瞻远瞩、果断决策、引导企业走上一个个新台阶的轨迹中受到教育、相知共识，使“创一流，争第一，勤奋、节俭，多奉献”及“真诚、信心、责任、沟通、激情”的新集精神更好地得以传承，使新集的创新力、团队凝

聚力、组织执行力得到进一步的提升，使各级员工的心态调整到最佳水平。

(二)

美国著名科学哲学家托马斯·库恩在其名著《科学革命的结构》中提出了著名的科学进步是范式转换的理论。在托马斯·库恩看来，科学的发展并不必然是直线积累的，相反地，它大体是循着传统与突破的方式在进行着，是一种范式通过革命向另一种范式的过渡。按照辩证法的观点，就是从量变到质变的革命过程。

无独有偶，美国经济学家柯林斯提出企业经营者自觉不自觉地受着一些核心意识、核心观念支配，这些核心意识、核心观念对企业的经营方式、企业的发展影响巨大，企业需要随着时代的发展不断更新，树立新的核心意识、核心观念。显然，在这里领导者的作用至关重要。

以库恩和柯林斯的思想作为参照，我们来思考一下新集的发展历程，可以清晰地看到它从初期 210 万元建矿井的生命河床发源，慢慢蓄势、涨满，冲开无穷阻挠，以一种令人震惊的能量爆发，创造了闻名全国煤炭行业并被迅速推广的新集模式和新集现象，二十年间从无到有，现已发展为市值 300 多个亿（2009 年 8 月 5 日为 378 亿元）。它在实现跨越式发展的过程中，至少有两次自觉的、漂亮的范式转换，自觉地以一种新的核心观念代替旧的核心观念，以一种新的发展思路代替旧的发展思路，而没有陷入对旧有成功路径的依赖，实为难能可贵。

创业伊始，新集的第一任老总刘明善就勇于开风气之先，把自身置于新观念、新模式的风口浪尖上。20 世纪 80 年代，中国煤炭行业的矿建现状是“投资无底洞、工期马拉松、还贷如做梦”。一个年产 300 万吨的矿井，矿建工期大体需要十年，新集一矿仅用了三年半就建成了一期工程，在坚持正常生产的情况下，改套扩建为 300 万吨，只用了一年零二个月。而当年在刘谊直接领导下的二矿建矿速度则更令人吃惊，仅用了常规建矿三分之一的时间——三年零三个月，即完成了 300 万吨矿井的建设任务，并当年投产当年达到生产设计能力！新集在省市领导给传统煤炭管理松绑政策的支持下，以项目法人责任制，走出了一条煤矿建设投资省、工期短、达产快、效益好、技术先进、还贷能力强的新路子，被作为全国煤矿建设的范例载入《中国能源政策》，在中央举办的

“辉煌的历程——建国五十周年成就展”中，新集作为全国第一家运用市场机制建设的现代化矿井，荣列中国煤炭工业的“十项第一”。这是新集的第一次范式转换，实现了新集的第一次跨越。

新集的第二次范式转换是1997年企业改制——成立国投新集能源股份有限公司，第二任老总刘谊，面对亚洲金融危机、国有企业三年改革目标、中国加入世贸组织以及市场条件、机制环境、竞争格局、经济和技术形式等都以超出人们想象的速度发生变化的情况，一是在管理上进行大刀阔斧的变革，系统化地建立健全了各项制度、流程、规则，实行了岗位管理，使管理科学化；二是在经营上大胆进行了适时、适度的战略性调整，从多元化到专业化，再到煤电一体化，从战术经营到战略经营，从粗放经营到集约经营，从短期经营到永续经营，在资金极为困难的情况下，完成了百亿资源、百年梦想的资源收购；三是从德国引进最尖端的技术，以新、创、精、高的理念推进已经搁浅五年的刘庄矿建设，成功建成了我国第一对数字化矿井，成为我国煤炭行业新的标杆。四是企业成功上市，使新集走上了现代企业之路，出色完成了企业的第二次创业。管理也是生产力的价值在这个过程中得到了充分的验证。

新集没有止步，没有陶醉于从210万元起步，到市值300多个亿的呈几何级数增长的成功之中，他们要实现新的跨越，目前正在酝酿第三次创业和进行必要的准备。

(三)

本书不是一部常见的企业发展史，而是从对企业某一历史阶段解读的视角，从一个国际注册管理咨询师对企业剖析的视角，从为读者提供审视、思考、借鉴的需要，从为企业进行传统教育，使员工通过了解本企业创业史，更加热爱企业、忠于企业，进而奉献于企业提供教育蓝本出发，本书除引子外，设计为三部。上部写史，中部、下部分别从变革创新和企业文化两个方面进行剖析和解读，因为这两个方面正是国投新集成功的关键。为了便于读者阅读，本书采用了夹叙夹议的写作方式，用一个一个的真实故事来向读者介绍和解读一个新国企——国投新集的创新之路。

上部“托起太阳的人：开疆破土创辉煌”，主要是以国投新集二十年来重大的或关键的事项为线索，兼顾企业发展阶段和时间顺序两个方

面，真实地记述了国投新集二十年的创业史、奋斗史，以及在这个过程中起着关键作用的人和事。第一章“霸图基业”，主要写老刘总带领新集人筚路蓝缕、艰苦创业的过程，充分展示了老刘总的个性特点、人格魅力和恩威并施的领导风格。同时也展现了新集初期创业者们为了中国煤炭事业的发展，无私奉献的精神风貌。第二章“鼎革维新”，主要写新集的挫折、转型、领导交替和走现代企业制度之路的历程，素描了一个年轻的领导者在各级领导的关怀指导和肱股之臣的辅佐下，以自身的睿智、胸怀、眼光和魄力，克服重重困难，开拓创新，整装待发的英姿。第三章“宏图再举”，则重点记述了刘庄矿——这个标志着我国煤炭行业数字化管理水平的现代化矿井的建设历程，讴歌了国投新集领导和以梁袁为首的刘庄矿的建设者们，是如何进一步弘扬新集精神，以超常的理念、非凡的毅力，快速建成刘庄矿的那些激情燃烧岁月中的感人故事。而与此同时，还专门描绘了另一个战场，即“两淮历史上最大规模的地质勘探”和“标杆管理：掀起学习的热潮”，让人们看到新集第二代领导人所领导的新集人志存高远的眼光、心境和承载力，使人受到深深的震撼！没有这样的气魄，这样的眼光，这样的队伍，也就不会有新集的今天。而第四章则主要记述了2007年以后公司上市、绿色矿区建设、以自动化为标志的第三次创业准备等跨越未来的一系列行为轨迹。

中部“大道精微：变革创新的科学发展之路”，从新理念、新管理、新经营、新科技四个视角，分别盘点、总结和剖析了国投新集是怎样获得成功的。其中所引用的故事都是在上部中未加叙述的。在第五章“新理念”中，除了介绍国投新集在思维、决策、人才培养、运行机制、团队建设、制度管理、科技创新七个方面的新理念外，着力介绍了国家开发投资公司在公司治理方面的新实践，即秉承国务院国有资产管理委员会的意图，积极实践新加坡淡马锡“一臂之距”管理模式对其子公司——国投新集的影响，可以使人从中获得很大的感悟。第六章“新管理”中则重点介绍、总结和分析了国投新集二十年的核心秘密——责任制，向读者展示了“没有退路的责任”在新集快速发展、凝聚人心中所发挥的重要作用。同时，也让读者清晰地看到国投新集是怎样实现一年一个新跨越，怎样跨越了管理中最难解决的“人情与制度”

的冲突问题的。其实，问题并不难解决，只要坚持、坚持、再坚持，把制度变为职工的习惯，一切问题就会迎刃而解，而值得思考的是在什么体制、机制下才能做到坚持。人力资源管理是任何企业都应当高度重视的基础性职能管理，“干部能上能下”更是几十年来人事制度改革的目标之一，然而，如何夯实这个基础，又如何真正实现干部的能上能下，却常常困扰着许多领导和干部、员工。本章对国投新集如何权变人力资源管理制度进行了介绍，有些做法很值得借鉴。第七章、第八章则分别对国投新集的经营创新和科技创新进行了梳理，相信开卷有益。

下部“文化奠基：以人为本的企业之厦”，则是从企业精神、人本文化两个方面，分三章对国投新集的企业文化进行了盘点、剖析和总结，意在从企业文化的角度，来解读国投新集是怎样获得成功的。第九章“新集精神”，从企业精神对企业的影响、企业家精神对企业的影响入手，分析总结了国投新集二十年所走过的艰苦创业之路、追求卓越之路、创新创造之路，以及在这个过程中，领导者及其所带领的团队所表现出的境界和德行，并将“新集的软实力”作为本章的附录。人本文化分为“以人为本”和“经营人心”两章，进一步向读者展现了国投新集在人力资本投资、凝聚人心、助人发展、自觉承担企业社会责任等方面的做法和取得的良好效果。文化看似无形，却无不有形。企业的一切活动无不贯穿着一种文化，彰显着一种精神！新集的成功作为一个案例，深刻而形象地告诉我们，领导、权利、制度、流程，都必然以文化为基础，它是一切的思想基础。因此，在制定和实行制度管理之前，首先要进行思想管理，并且要坚持不懈地做下去。

此外，本书在每一部的结尾都有一个启示与思考，围绕幸运、胜利、成功和希望，这些人们最为关注的问题，阐述了作者的拙见。这既是对新集一个阶段的历程以及所取得的成功、成果的点评，也包含着进一步的启示。但愿读者能有所收获。

（四）

尽管一年来个人可以支配的绝大部分时间都是埋头于新集文字资料的阅读之中，而且也曾三次到企业作了实地调研，访谈了不少员工，此后在历时半年的写作过程中，又无数次地向企业方面追要了许多的资料，但仍深感对新集了解不足，理解不够。由于本人能力和水平有限，

加之时间太过匆忙，挂一漏万在所难免，管窥之见也未可知。望各方给予谅解和斧正。

还有一个值得欣慰的是，能有机会将教育管理研究的视野拓展到服务对象的具体管理实践中，因而能引发更切合实际的、更深刻的思考，为企业、为社会提供更多、更好的智力服务，不能不说这是作为一个教育培训机构管理者的一大幸事。

张桐俊

2009年8月5日于天津

CONTENTS | 目录

作者自序 盘点与超越

引子 国投新集：大风起兮云飞扬	1
红与黑：中国煤炭行业的新形象	2
为什么是红与黑	2
“新集”红在哪里	2
上了《人民日报》	4
胡锦涛：“看了《新集的年轻人》，我就来了”	5
新集现象：在变与不变中前行	6
新集速度：“飞船定律”与平原旋风	7
新集水平：行业标杆竖起来	8
新集贡献：进入中国纳税500强	9
两任老总与一个企业	10
老刘总：五十知天命？	10
小刘总：三十而立	11
两任老总共同演绎的故事	11

上部 托起太阳的人：开疆破土创辉煌

第一章 霸图基业（1989~1996年）	17
煤海“情缘”	17
凤都煤城	17
农业有小岗，工业谢一矿	19
从童工到矿长	20

1987：淮南要建新集矿	22
历史回放：一场没有打完的官司	23
刘明善出山	26
两个值得琢磨的细节	27
造一个东方鲁尔	28
新集会战	29
两间破草屋的秘密	30
荒原竖起脚手架	31
“丐帮帮主”的典故	33
294 天	35
铭刻 1989 这一年	37
激情燃烧的岁月	38
“当年两井到底”	39
“一厘钱”精神 + “八项素质”要求	42
四百级台阶的故事	44
百日大战与拓荒牛	46
花家湖的鞭炮声	48
八里塘：再来一次“百日大战”！	50
“中国能源系统改革之星”	52
第二章 鼎革维新（1997 ~ 2002 年）	55
机制·识势	55
酝酿：现代企业之路	56
风暴：亚洲金融危机	58
挫折：H 股未能上市	59
交接·转型	61
刘明善急流勇退	61
日本之行	64
刘谊“扛鼎”新集	66
继承：顺势而为 要事第一	68
开拓·阵法	69

创新：十项改革新举措	70
亮相建威：关于“抓大放小”的决策	71
决策破难：安全管理 论“贡”行赏	73
以情动人：辞谢老专家	75
转航：收缩战略	76
走上一个新台阶：管理信息化	77
关于创业与守业的思考	79
第三章 宏图再举（2003 ~ 2006 年）	81
刘庄，是一场战役	81
那时刘庄很寂寞	81
1997：她叫新集四矿	83
寒流	84
5 年 5 个月：重返大赵村	85
刘庄，是一个奇迹	86
200 天会战	86
龙卷风	88
600 份合同	90
刘庄第一刀	91
刘庄的“名誉矿长”	93
刘庄矿的四个第一	94
刘庄不只是一个矿井	95
另一个战场	98
壮举：两淮历史上最大规模的勘探	98
标杆管理：掀起学习的热潮	99
第四章 跨越未来（2007 年至今）	103
红色：从《中国的能源政策》说起	103
从刘庄到板集，再到口孜东	104
李鹏总理的文章	105
中国的能源之困	107
绿色：亚洲第一矿	109



煤炭是黑的，产业是绿的·····	109
安全第一，和谐矿区·····	110
蓝色：驶向资本蓝海·····	112
上市：我叫“国投新集”·····	112
借资、投资与融资·····	114
华尔街风暴与“蝴蝶效应”·····	116
“做中国最好的上市公司”·····	119
启示与思考一：“新集”的幸运·····	121

中部 大道精微：变革创新的科学发展之路

第五章 新理念：形而上谓之道·····	125
淡马锡与国投新集·····	125
国投实践淡马锡·····	126
淡马锡模式影响新集·····	128
海尔是“海”，新集是“新”·····	129
思维新理念：领跑“微观创新”·····	130
决策新理念：先人后事·····	132
链接一 十年“唯一没有遗憾的决策”·····	133
人才培养新理念：投资+规范·····	135
运行机制新理念：扁平化+市场化·····	136
链接二 新机制释放新活力·····	137
管理团队建设新理念：“打造动车组”·····	139
链接三 动车组与将将之人·····	140
制度管理新理念：因地制宜和因事制宜·····	141
链接四 防治“大企业病”·····	142
科技进步新理念：高科技、信息化、环保型、人性化·····	143
第六章 新管理：形而下谓之器·····	145
管理大未来·····	145
1999：质量效益年·····	147

向管理精细化迈进·····	148
新目标：自动化·····	151
二十年的核心秘密：责任制·····	151
业主负责制·····	151
项目法人责任制·····	153
内部模拟法人责任制·····	154
权变人力资源管理机制：从身份到岗位·····	154
转岗机制：让“能上能下”落地·····	155
历练制度：从“雾里看花”到“浪里行船”·····	156
三大体系岗位价值工资制度·····	157
管理的跨越：情感管理与制度管理的合一·····	158
人情与制度：“没有退路的责任”·····	158
第七章 新经营：伐谋伐交·····	161
战略经营：多元化、专业化与一体化·····	161
前时代：投资多元化·····	162
后时代：产业专业化·····	164
产业链时代：煤电一体化·····	165
永续经营：打造百年老店·····	166
百亿资源，百年梦想·····	166
大商至信，大道至诚·····	168
“新优二号”，品牌制胜·····	170
本质安全，恒久优势·····	172
集约经营：走内涵发展之路·····	175
从“倒算成本”到“倒逼成本”·····	176
安全第一 VS 成本控制：“大大马拉小小车”·····	178
自力更生 VS 拿来主义：它山之石，可以攻玉·····	179
征服海斯别克·····	181
第八章 新科技：知识是第一生产力·····	183
软理念·新技术·····	183
深挖掘：专业化技术掘出奇迹·····	183

广积累：可持续发展开源节流·····	187
ERP：八年磨一剑，助推精益管理·····	190
“小改小革”·····	193
人本化·数字化·····	194
以人为本：“一把手”开拓信息先河·····	194
数字系统：智能化建设效益良多·····	196
撬动地球：能源大战略路在前方·····	198
科技创新成就绿色矿区建设·····	200
启示与思考二：人与胜利·····	201

下部 文化奠基：以人为本的企业之厦

第九章 新集精神：浩然磅礴气，昂扬激越声·····	207
企业精神是企业之魂·····	207
动力引擎：企业家精神·····	208
精神流动：时代性、特色性·····	209
自强不息：风雨兼程二十年路，激情满怀创业史·····	210
奋当先，勇向前，艰苦创业之路·····	211
创一流，争第一，追求卓越之路·····	212
力开拓，谋跨越，创新创造之路·····	213
厚德载物：开拓进取无止境，与时俱进铸和谐·····	214
和谐为本，境界追求·····	215
博大胸怀，无私奉献·····	216
本章附录 新集的软实力·····	217
第十章 人本文化（上）：以心为本·····	219
新集是棵“梧桐树”·····	219
干事业，凝聚人才·····	219
安全管理，吸引人才·····	222
人性化的政策，广揽人才·····	223
新集是个人才“孵化器”·····	223

实岗锻炼，培育新人·····	224
不拘一格降人才·····	225
创新，变招工为招生·····	225
建立学习型组织：人力资本投资·····	226
投资典范：“津归派”·····	226
求知：海外学习与取经·····	230
第十一章 人本文化（下）：经营人心 ·····	233
凝聚与共识：团队建设·····	233
从培养双职经理讲起·····	233
领导诚信的力量：“天龙八部”们的感言·····	234
技术团队：“金银铜牌”与综采公司成立的故事·····	236
“职工为我师”·····	238
这个可敬的企业·····	240
人性化的“瘦身运动”·····	240
票子、车子与房子·····	241
保险与救济·····	243
传说中的“九大关注”·····	243
“亲母节”：温暖换来 $1+1>2$ ·····	245
这群可爱的人·····	247
新集人托起红日·····	247
第一份回扣·····	250
新集之“景”：女子巡逻队·····	251
安装小曲奏出激情大合唱·····	252
门口停着竞争对手的大巴·····	254
没有感人事迹的感人事迹·····	258
启示与思考三：为成功架一座希望之桥·····	260
并非终章 创新在继续 ·····	265
后 记 ·····	269