

河南能源不断“生成”小巨人

■ 王伟 张正良

三年弹指间。
三年前，河南能源集团受多种因素叠加影响，深陷债务危机泥潭，融资能力基本丧失，企业遭遇自组建以来最严峻的生死考验。

三年后，低调、务实的河南能源不仅将535亿债券本息全部兑付完毕，展现出自己有诺必践的责任与担当，其着力构建的“2+2+N”产业体系也加快了转型升级的步伐，产业结构不断优化，越来越显示出生长的力量。

煤炭、化工及新材料两大主责主业稳步前进，平台保障能力与科学研究、科技攻关能力越来越强，电力及新能源、物流贸易两大培育产业不断壮大，更让人瞩目的是，一批辅助企业异军突起，狂飙突进，成为引领行业发展的生力军。

三年间，一个又一个瞪羚、小巨人，甚至是独角兽在河南能源见风而长。

电仪工程公司：从化工技术服务出发的未来企业

河南省大化电气仪表工程技术有限公司（以下简称“电仪工程公司”）的未来气质已现。

公司成立仅仅三年，其资产就从3万多元猛增到6000万元，员工从最初的10多人变成1000多人，业务从“足不出户”服务集团内部迅速扩张到全球10多个国家与地区，服务内容也从电气仪表设备检修、调试服务、设备保运服务、开车技术服务等，扩展为技术服务、技术转让、技术推广、工业信息化、软件开发等四大类30多项业务。三年间，电仪工程公司走出了一条从生产型制造到服务型制造转型的高质量发展之路，也为化工板块闯出了一条“生产+服务”“一体两翼”发展的新路子，其发展的潜力、创新的奋斗力、与行业企业越来越深广的合作力，正在转化为对整个产业链的吸引力与凝聚力。

风虎云龙，小公司正在加速形成大平台。

2021年5月，河南能源集团对旗下的技术服务企业进行优化整合，成立了河南省最大的国有化工生产技术服务企业——电仪工程公司，先一步进入化工生产技术服务领域。

虽然只是一小步，却抢到了先机。那时国内化工企业纷纷转移西北，进军中亚，涌入非洲，化工企业的生产服务需求开始“井喷”，而市场上专业的服务团队并没有跟上步伐。

电仪工程公司捷足先登。

时间站在电仪工程公司一边。当同行陆续进入市场做维修业务，并尝试做开车业务时，电仪工程公司已经形成全新的“管家式”服务体系，全面铺开大机组服务、开车、化工装置运营托管、信息化建设、科技研发、成果转化等众多业务。

技术过硬——河南能源化工生产的服务技术在行业里一直处于领先地位；人才众多——集团有大量的化工人才储备；服务经验丰富——整合之前电仪工程公司已进入工业技术服务领域，为国内外多家化工企业提供过装置开车运行技术指导，服务过韩国、越南、乌兹别克斯坦等“一带一路”沿线多个国家的化工企业，加之集团为其开辟了“绿色通道”，在用人上与市场接轨，身怀绝技，轻装上阵的电仪工程公司一骑绝尘，远远领跑行业。

整合之初，电仪工程公司就开始涉足化工装置运营托管业务。

公司托管运营的第一个项目——新疆众泰甲醇项目，在其发展史上具有里程碑的意义。正是运营托管这一项目正式开启了公司对化工生产的全流程管控，其技术优势因而得到全面释放，创新的活力也被彻底激发出来。

短短三年，电仪工程公司对项目的重要技改就达十多项，创造效益3000多万元。



项目不仅锻炼了队伍、培养了人才，也让电仪工程公司迅速成为国内化工生产服务领域的第一品牌。

在新疆疆纳煤焦油制加氢项目上的出色表现让电仪工程公司赢得了全行业的尊重。

2022年7月签订疆纳项目合同时，业主要求3个月内完成试车及装置投产，但时值隆冬，天寒地冻，工作极难推进，而且疫情肆虐，员工一批批病倒，工作时间根本无法保证。

干不了活，公司每天还得支出不菲费用做隔离、防护、送餐。在那种情况下，附近不少承接建设业务的企业都撑不下去，选择违约撤场。而电仪工程公司不但没撤场，还不惜重金从几千里之外的中原地区调集近200名员工奔赴项目。

项目一次试车成功，20天后更实现装置满负荷运行。

讲求诚信、不怕吃亏、高效、遵守契约，电仪工程公司不但走出了隆冬，也为自己迎来了春天。

短短三年，电仪工程公司就在10多个国家、地区先后开拓技术服务项目50多个，一举成为国内化工生产全流程专业化运营服务企业中的“带头大哥”，业务规模遥遥领先。

从缩短定期检修时间到对化工生产关键技术的改造、创新，从新材料、新工艺、新技术、新系统的应用到对化工废物的开发利用，电仪工程公司不断做“加法”，不断对项目进行流程优化，减少“跑冒滴漏”，实现“增值服务”。

增量思维让电仪工程公司越来越受业主方青睐。

非洲两个百亿级化工项目的业主方先后找到大化电仪党委书记、董事长、总经理宋太浩，希望公司能够从开车到运营全面托管。

国内几家地方化工集团老总也专门拜访宋太浩寻求合作；电仪工程公司负责运营、管理，他们提供人力资源。

宋太浩需要这样的合作。电仪工程公司要对标的是国际全产业链技术服务巨头，将来需要的化工技术人才与员工会数以万计。

利用技术优势、人才优势、运营管理优势，打通上下游产业链，成为链主企业，电仪工程公司正在向平台化进军。

“其实不止于此。”宋太浩说，“我们现在正与几家生物企业谈合作，准备切入该领域，我们有运营优势，也知道市场在哪里，一旦合作成功，我们在化工生产服务领域的影响力将会达到一



河南能源，这三年做对了什么？

蜂飞蝶舞，一派生机。

短短三年，河南能源顶下一批辅助企业化危为机，创新突围，从困境中强势崛起，走出了一条创新发展之路，并不断打破行业壁垒、跨界生长，以强大的技术力量与不可遏制的创新能力成长为产业链上的链长企业、未来企业。

这三年，河南能源无疑是做对了。面对艰难，河南能源突破自我，转变观念，果断放手，把集团“内生”的辅助企业一个个推向市场。

在最要紧的用人制度与薪酬制度上，集团不再设限，完全放开，让市场去主导。

这一放，放出了企业活力，放出了员工技术创新的热情，放出了新质生产力，也放大了市场。辅助企业的生产要素得到了创新型配置，产业主动寻求转型升级，技术更是在生产服务流程再造中不断得到突破。

而放中又有收。

企业放出去容易，但也很容易一放就乱。放手的同时，河南能源把选将作为一个重要抓手，

即把那些市场意识强、有想法、有章法、有办法、有“野”心的闯将遴选出来当领路人。

宋太浩对化工生产服务行业的发展有超前的认知能力，行动能力也强，而且雄心勃勃，在优化整合前，他就已经走向西北，走出国门，在外部市场干得风生水起；刘兴彦是集团出了名的老将，控场能力与开拓能力都很强，不管放到哪个板块都能干出名堂；卫广炎是集团的“救火队员”，哪里掉链子就“空降”哪里，踏实干练，能抓住主要矛盾，放得开也收得住。

人选对了，体制机制活了，企业从上到下从内到外焕然一新。再加上集团强大的人力资源、技术储备、品牌价值与信任背书，电仪工程公司们自然可以轻松起跑，轻装上阵，以至于在行业内一骑绝尘。

既有民企的活力、创新力，又有国企的定力、实力，这样的企业自然就拥有强大的竞争力与爆发力，拥有无与伦比的生命力与发展潜力。

传统产业如何发展新质生产力，大型国企如何走高质量发展之路，过去三年，河南能源辅助产业的崛起给出了答案。

个新的高度。”

建设公司：从“新”出发，打造多元产业发展新路径

2020年年底，河南能源集团遭遇内忧外患，资金形势异常紧张，各大煤业公司的基建项目纷纷下马、缓建，河南能源化工建设集团有限公司（以下简称“建设公司”）主打的矿建、土建业务无米下锅，一下陷入无活可干、无钱可要、无路可走的“三无”境地。

从仅内部的活都干不完的“小康之家”突然坠入困境，建设公司一时间被打得有些“懵圈”。

“拯救”建设公司的是之前的“二线”产业——钢结构工程、市政工程等非煤主要配套产业，它们因为进入外部市场早，竞争力强，此时反而呈现成长态势，已走出“借船出海”之路的钢结构工程更成为拓展海外业务的标杆。

边缘成长让迷茫中的建设公司看到了希望。

既然外部市场才是王道，那就走出去寻找机会——在主营业务趋于萎缩的大势之下，困守一隅只能是死路一条。

2021年7月，建设公司提出“四转”理念——转观念、转区域、转领域、转岗位，并就此在公司内部展开大讨论。目的很明确，推动公司上下解放思想，转变观念。

到市场中去，到有市场的区域去，到有市场的领域去，到可以让自己的能力得到市场认可的岗位上去。

打破旧观念，从“新”出发。

公司上下统一思想，集中优势全力推进资源配置向支持和开拓市场转变，最大限度释放企业发展活力。

走出去，随着国家战略到大西北去，到“一带一路”沿线国家去。

公司党委书记、董事长刘兴彦很清楚，一直满足于做“地方武装”没有出路，公司必须成为能适应各种复杂作战环境、具有超强作战能力的野战军。

思路一打开，出路随之而来。

主营业务在走出去的同时，重新进行服务流程优化，寻找新的利润增长点，不再满足于单点服务，往综合服务上走。

2022年，建设公司接手新疆中联润世露天煤矿800万吨/年改扩建地面生产系统项目，包括生产系统、配套附属设施、土建工程等全部建设内容及建成后的维护、运营管理，首次进入煤矿地面系统业务。

这也意味着建设公司从纯粹的施工

企业正式进入“施工+运营”模式，为公司的转型升级与长期稳定发展开辟了一条新路。

为做好这一项目，建设公司开展了一系列全新经营管理业务，部署无人驾驶矿卡、挖掘机等远程操控运输体系，开展运输系统软硬件部署，进行智能化升级改造，全面提升生产效率及安全保障能力。

在煤炭配套服务领域，深耕产业链是一条路，开辟新业务是另一条路。2022年建设公司开始涉足绿色新能源项目，第一个该类项目——陈四楼煤矿矿井水热能利用项目建成后，每年节约供暖、制冷费用700多万元。

随后，永煤公司车集煤矿地面建筑物乏能利用采暖及降温工程项目、永煤公司新桥煤矿工业广场矿井水余热利用系统工程，以及新疆库车市科兴煤炭实业公司榆树泉煤矿井口防冻集成系统工程都在稳步推进。

绿色低碳环保项目，已然是建设公司业务拓展的一个新的方向。

市政项目也开始全面开花。

2022年11月，建设公司首台地铁联络通道掘进机“开拓者号”在深圳地铁联络通道项目正式投入使用，标志着其在地铁联络通道施工领域掌握了矿山法、冷冻法、机械法核心技术，具备了在不同地质条件和环境下的综合施工能力。

超一流的施工能力让建设公司迅速在天津、深圳、济南、西安、郑州、南宁、武汉、南昌、昆明等十多个城市市政轨道交通施工领域声名鹊起。

非煤矿山施工项目也进入快车道。

公司利用在煤建领域积累的技术优势，切入非煤矿山在国内国际两个市场后如鱼得水。哈萨克斯坦铜矿风井项目、刚果（布）布谷马西钾盐矿一期200万吨/年氯化钾项目、印尼的镍钴项目、马来西亚东钢二期高炉项目等做得风生水起。

从“新”出发，创新思维，建设公司走出了一条多元产业发展的新路径。

河南能源重装公司：聚焦液压支架，走“专精特新”之路

河南能源重装公司（以下简称“重装公司”）的两场生死局，都让公司党委书记、董事长卫广炎赶上了。

2017年年底，卫广炎接手重装公司时，面对的是一个千疮百孔的烂摊子：公司无资金、无市场、无品牌、无人、无技术，而且还是一个半拉子工程——2010年开建时的大煤机规划（“三机一架”采煤机、刮板机、掘进机、液压支架全套都上），最终却只完成一个液压支架生产线，而且刚刚进入投产环节，一年下来亏损将近一个亿……

投产之日就是破产之时。

质量不能保证，连集团内部的煤矿都拒绝使用重装公司的产品，没有人对重装公司抱有希望。

但卫广炎两招解决问题，力挽狂澜。

一是挖人才。不惜重金挖总工、挖技术人才、挖熟练工人。有了人，有了技术，产品质量也就有了保障。

二是打市场。先墙外开花，给外部同行做小件，做配套做代工，慢慢再以高性价比切入市场，在外部市场叫响后，顺利拿下集团内部市场。

牵住了牛鼻子，重装公司一改颓势，迅速进入正常发展轨道。

2021年6月，已经离开重装公司一年多的卫广炎再次被拉回去救火。其时永煤欠债事件开始发酵，整个集团都陷入困境，重装公司的形势更是岌岌可危。内部业务萎缩严重，外部市场竞争加剧，配套业务大幅缩水，怎么办？

定战略、活机制、提质增效。卫广炎与年轻的班子一起开出“十”字药方。公司的使命也随之确定：为煤炭智能化开采提供坚实的装备保障，成为国际一流的液压支架整体解决方案服务商。