

## 资源型企业经济转型中若干问题的探讨\*

姜迎春

(中南民族大学民族学和社会学学院,武汉,430030)

**摘要:**目前,关于资源型城市经济转型的研究方兴未艾,成果频出,但是,资源型企业作为资源型城市的经济主体,应该如何独立自主进行转型自学术界却很少提及。以大冶铁矿为例,探讨了资源型企业在自我经济转型过程中的启动时机、接续产业的选择、环境与发展等几个关键性问题。

**关键词:**大冶铁矿;资源型企业;经济转型;启动;接续产业;经验;启示

**中图分类号:**F407.1;F272.3 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-0076(2008)06-0001-04

### Discussion on some Problems in Economic Transformation of Resource-based Enterprises

JIANG Ying-chun

(College of Ethnology and Sociology South-Centre University for Nationalities, Wuhan 430030, China)

**Abstract:** At present, the study on economic transformation of resource-based cities was on the upswing and its achievements came out frequently. but academic circles were rarely mentioned resource-based enterprises which were main bodies of resource-based cities how to make economic transformation independently. Taking Daye Iron Mine for example, this paper discussed some key problems in the self-economic transformation of resource-based enterprises, including the starting opportunities, the selection of superseded industries continuous industry, environment and development and so on.

**Key words:** Daye Iron Mine; resource-based enterprises; economic transformation; starting; superseded industries; experience; enlightenment

我国有相当一部分20世纪50~60年代兴建的国有矿山企业,它们曾经对国民经济的恢复和发展起到了巨大的推动作用。但是随着时代的变迁,这些矿山企业中的一部分面临着资源枯竭而亟待转型。同时它们的转型具有广泛的经济意义、政治意义和社会意义。武钢大冶铁矿是我国第一家用机器开采的大型露天铁矿,在抗日战争以前其开采技术、机械化程度、产量居全国铁矿之首,建国后为全国十大铁矿生产基地之一,105年来共开采出10 403万吨优质铁矿石,282 805 t 矿山铜,回收了11 602.63 kg 黄金、1 955.374 kg 白银,为中国近代钢铁工业的发

展和现代工业的腾飞,做出了巨大贡献。可是进入20世纪90年代,矿石资源逐渐减少,经济效益下降。为了生存和发展,从1995年开始,企业从上到下致力于经济转型,进行第二次创业,其间的经验和教训包含了许多启示。

### 1 大冶铁矿经济转型的动因

大冶铁矿从1890年建矿以来,经过105年的开采和建设,一方面,积累了一定的资本、技术人才和管理经验,截止到1995年年底,大冶铁矿共有生产设备5 617台,总价值157 911 170元。形成了一个集

\* 收稿日期:2008-03-25;修回日期:2008-05-16

作者简介:姜迎春(1972-),男,湖北黄石人,研究员,硕士,研究方向为南方经济开发。

露天、地下采矿,选矿,运输,维修,机械加工等多功能为一体的工业实体,年采矿能力 450 万吨,选矿处理能力为 430 万吨,拥有各类工程技术人员 218 名、管理人员 643 名以及数以千计的熟练技术工人。这些都是大冶铁矿实行经济转型的有利因素。

但另一方面,随着矿产资源的逐渐枯竭,企业将面临着众多困难和危机。

### 1.1 生存危机

首先,经过 100 多年的开采,矿石储量减少。据 2002 年勘探单位提交的资源储量显示,72% 以上的资源已采出。2004 年,大冶铁矿被国务院列为“全国危机矿山接替资源找矿试点”单位。我们能从表 1 中看到近 20 年来大冶铁矿大致的生产状况。

表 1 近 20 年来大冶铁矿生产状况

年度	采剥掘总量(万吨)	工业总产值(万元)	内部利润(万元)
1986	1381.3	31006.41	7520.10
1987	1311.8	31478.78	7336.67
1990	946.8	21575.33	6327.24
1991	882.9	21473.54	3810.71
1995	459.98	23184.00	-9319.02
1996	367.36	22836.18	-8789.00
2000	225.89	29292.88	9365.23
2004	119.6	32833.52	3223.92

从表 1 中我们能看出矿石采剥掘总量逐年减少的程度,从 1985 年的 1 512.40 万吨下降到 2004 年的 119.6 万吨。而且开采越深入,采矿难度越大,成本越高,1995 年和 1996 年分别亏损 9 319.02 万元和 8 789 万元。

### 1.2 环境危机

大冶铁矿自 1890 年建矿到 2004 年,共排弃废石 3.78 亿吨,在矿区建设占地面积 1 128 万 m<sup>2</sup> 的区域内,废石场占地面积 398 万 m<sup>2</sup>,地表植被破坏、水土流失、地面塌陷,在采选矿过程中产生的废水、废气、粉尘等,造成矿山污染,矿山人居环境及土地退化问题日趋突出,使该地区的可持续发展受到环境条件的极大制约。

### 1.3 发展危机

由于生态环境的破坏、企业经济效益的下降,企业存在着潜在的被边缘化的危机,其中区域边缘化、机会边缘化、人才边缘化、产业边缘化最为明显。人

口减少,人才流失,投资匮乏,企业发展陷入困境。

面对这一严峻现实,企业的管理者从长远发展考虑出台一系列的措施,推动经济模式的转型。经营产品由单一的矿石生产到多种经营齐举,旅游产业取代了单纯的环境治理,人居环境与企业发展空间得到了大幅度改善。2000 年非矿收入达 1.04 亿元,占全企业总收入的 16.99%。从表 1 我们能够看出虽然每年的矿石采剥掘总量在下降,但工业总产值和内部利润却是有升有降,特别是 2000 年以后一改颓势,扭亏为盈,其中差额部分是源自转产项目。2005 年球团矿产量达到 80.21 万吨,远远超出铁金属量 64.92 万吨,采掘业退出了企业的支柱产业的地位,经济转型取得了实质性成效。

## 2 经济转型采取的主要措施

### 2.1 注重生态环境的修复,保障可持续发展

环境不光是企业发展的平台,也是后代子孙赖以生存的基础,而资源型企业在发展过程中,无一例外地造成了一些环境问题,如地表塌陷、废石抛置、采场废弃、废水废气排放等。大冶铁矿在转型中注重治理与开发的结合,争取社会效益、生态效益和经济效益多赢。主要措施包括以下两点:

#### 2.1.1 土地复垦

从 20 世纪 80 年代开始,大冶铁矿积极进行矿山环境恢复治理,以科技为先导,首先探索在硬岩废石场不覆土条件下种植刺槐树,获得成功,到 2004 年,全矿已经恢复治理了废石场面积达 326 万 m<sup>2</sup>,占应治理面积的 65%,昔日的乱石场已绿树成荫,成为亚洲最大的坚硬岩石矿山环境治理基地。在生活区建起了公园、广场,在道路两旁植树种草。周边环境得到了很大改善,多次被湖北省授予“花园式工厂”荣誉称号。大冶铁矿废石场的复垦,也促进了当地的经济效益,年产值创 285.4 万元,净收益为 131.8 万元,同时 100 万 m<sup>2</sup> 的绿菜地不仅扩大了当地居民的就业面,重要的是把一块寸草不生的废土地开发成一片绿洲,改善了环境,也为子孙后代永续发展起到积极作用。

#### 2.1.2 黄石国家矿山公园的建设

历经 105 年的开采,大冶铁矿的东露天采场形成了一个长达 2.2 km、最宽处达 500 m,边坡垂直高度达 444 m 的露天采矿坑,成为世界第一高陡边坡

采矿。为了让这些珍贵的矿业遗址免遭自然和人为的破坏,人们利用矿山周围多林木、奇石、秀山的特点,将矿业遗址建设成为与周围环境相和谐的景观游览地—黄石国家矿山公园。该公园于2007年4月正式开园,开园后,它的社会效益、生态效益、文化效益顿时显现出来,7万m<sup>2</sup>的简易平房、危房被拆除,绿地面积新增3万m<sup>2</sup>,新建绿化休闲广场4700m<sup>2</sup>,改造刷黑道路10km,翻修房屋60栋,新建廉租房564套,新建了大冶铁矿博物馆,馆内共有文字史料10余万字,图片635幅,文物及实物483件。不光使居民的人居质量有了质的提升,而且使矿山环境与文化成为黄石矿山公园景观的一部分。2006年被授予“全国绿化工作先进集体”,成为湖北省继三峡工程之后第二个国家级工业旅游示范区。

## 2.2 充分利用企业资源,挖掘传统产业潜力

产业延伸模式是在资源开发的基础上,发展下游加工业,建立起资源深度加工和利用的产业链。采掘业属于中间投入型基础产业,其产业关联特点是前向关联效应大,而后向关联效应小。利用这一特点向前延伸产业链,其优点是在转型的初期能够充分发挥本地的资源优势,同时上下游产业在生产、管理和技术方面具有明显的相关性,实施转型的难度较小。随着下游产业的不断发展壮大,其竞争能力和自我发展能力将逐渐增强,将来即使本地资源逐渐枯竭,也可以从外部输入资源进行加工维持企业的持久繁荣。该企业的主要项目是1997年10月投资7199.78万元兴建的设计年产能力为30万吨球团矿的竖炉球团厂。一年后,实现产值1.5亿元,创利润1700万元。另一项是1998年与清华紫光集团合资组建的“湖北黄石东帆泵业有限责任公司”。其中大冶铁矿以其一个车间的两个工段(机修工段和铸铁工段)的实物资产(设备,厂房等)折价800万元,而清华紫光集团总公司的X型固液渣浆泵设计专业技术折价200万元,共1000万元。公司组建后1999年实现销售利润544005.39元,2000年达到1206266.20元,产品行销全国各地。这一举措既提高了设备的利用率,又为企业提供了一个新的经济增长点。

## 2.3 实行产业多元化战略,拓宽发展空间

为实现依托资源兴矿,超越资源发展的构想。大冶铁矿一方面重点改造和提升传统的采掘选矿

业,提高工艺,增加效益,并加强新矿源的勘探,挖掘传统产业的巨大潜力。另一方面大力发展接替和替代产业,逐步减轻企业发展对矿业经济的依赖,逐步实现由单一产业结构向多元产业结构的转换,以增强市场竞争能力和抵御风险能力。实施这一战略大致分为两个时期,第一个时期从1992年到1995年,除新建美丽服装厂外,主要立足于改造原有设备,挖掘企业内部潜力,利用已有资源发展外向型经济,先后组建了黄石汉兴实业公司、金属制品厂、铜材厂、汽车修理厂、耐磨材料厂、露天采矿工程队,工程设计院对外开发。第二个时期从1995年到2000年,成立了湖北黄石东帆实业有限责任公司。除继续巩固先前成果外,主要立足于开拓新的项目和领域,投资大,起点高,且拓宽了融资渠道,开始涉足环保、食品加工、高技术产业、广告等新兴产业。先后新建和改建了宾馆、铜材厂、绿色餐具厂、外贸公司。控股子公司包括东帆泵业有限公司、东帆广告策划有限公司、东帆食品饮料公司。到2000年末,长期投资余额达1017.08万元。2000年实现利润105.23万元。且有一批产品如:耐磨泵、米酒、饮料在市场上崭露头角。

## 3 经验和启示

### 3.1 矿山企业经济转型的启动必须要着眼未来,居安思危

矿山企业作为资源型企业特别是一些国有大中型企业的优势在于资产集中,基础较好,企业生存发展周期具有可预测性。因此这样的企业必须在资金、技术、人才相对充裕的情况下,居安思危,早筹划,早启动。要变被动转型为主动转型,变生存转型为发展转型,变产业转型为产业更迭。大冶铁矿是在上世纪90年代初开始拉开转产开发的帷幕的,我们从表1中可以看出:1990年仅仅是处于企业经济效益下滑的开端,当年还有21575.33万元的工业总产值,6327.24万元利润。即使截至2000年底,全矿区保有地质储量仍有4810.2万吨。可见,它启动转产开发的时机是在企业初现颓态之时。

为什么要提前启动呢?因为在没有外部因素的影响下,企业的经济转型是一个漫长的摸索、实践过程,这样一个过程需要经济上、智力上的资源来支撑,特别是接续产业的培育和发展。大冶铁矿转产

开发15年来,先后立项20多个,涉及机械加工、汽车修理、服装制作、食品加工、环保等多个产业,但到了2005年,经过市场的检验和淘汰,一批能够适应市场需求、经济效益突出的项目才凸显出来,如球团厂、耐磨泵厂等。同时,关闭和转产的项目达10余个(金属制品厂、养殖厂、绿色餐具厂等)。这么长时间,这么多项目,采矿产业的支撑作用是明显的,如对东帆实业有限公司投资1630万元,对球团厂一期的投资7199.78万元,而且还有二期接续工程的投资,这些资金、人力资源都直接来自于采矿产业。未雨绸缪,先行一步是大冶铁矿经济转型成功的决定因素。

### 3.2 接续产业的选择和培育必须依托自身优势,重点发展

接续产业的选择和培育,一直是企业转型中的一大难题,以大冶铁矿两个最有代表性的项目为例,球团厂:球团厂是依托整个鄂东南矿石资源,对矿石进行深加工的企业,与采矿业一脉相承,在管理、技术、信息、人力资源上的需求有很多的共性,能够充分地利用原有的人财物,运作起来驾轻就熟,很容易就能进入状态,投入到市场竞争中。球团厂1999年2月建成投产,当年创效益1700万元。耐磨泵厂是企业利用原来的机车间机修工段和铸铁工段的机床设备,与北京清华紫光集团合作组建的,紫光集团以技术折价入股,由于实现了企业有形资产同全国著名高校技术资本的联合,原有的有形资产便焕发出新的活力。从这两个例子,我们可以得到两点启发:(1)企业接续产业的选择和发展要充分利用自身资源,尽力争取外部的技术、资金与现有资源的整合,特别是人力资源的整合。“另起炉灶”的做法往往只考虑了资本因素,而忽视了智力因素,启动之初尚可,但随着市场竞争的加剧,产品的研发、管理、销售以及人才上的不足就暴露出来,而大部分企业在转型中希望新产业安置旧有闲置人员,是不可能智力资源上重新配置的。(2)接续产业的培育要有重点。矿业企业的经济转型,从长远看,要坚持“产业多元化”,但在短期内,则要从企业的实际情况出发,坚持“有所为、有所不为”的方针,确定有限目标,立足于现有基础和优势,加大力度,站高起点、开发和形成立即见效的产业,使之尽快形成新的支柱

产业。如果摊子铺得过大、过散,有限资源不能集中使用,就不容易形成高起点、竞争力强的支柱产业,大冶铁矿1995年后的转产开发就突出了这一点,特别是投资7000多万元的球团厂投产后,当年就见效。从表1中能看出2000年内部利润达9365.23万元,扭亏为盈,非矿产业的效益凸显出来,2005年超过采矿业的产值,成为企业新的支柱。这是经济转型成功的关键。

### 3.3 注重环境修复,坚持科学发展

环境问题是全球性的难题,根据近年来国内外一些成功的实践和理论研究,发展循环经济是资源型地区解决环境与资源问题的最佳选择。但是环境问题又是最容易忽视的,因为它投资长,见效慢,经济效益反映不明显。因此,如何摆脱单纯的为治理而治理的被动态势,追求环境和发展的双赢,是转型经济科学发展的关键。大冶铁矿这种将环境治理与工业旅游相结合,人居环境改造与矿冶文化挖掘同行的做法,体现出了经济效益与生态效益,社会效益与文化效益的结合,它不光为当地居民提供了一个恬适的生存空间,改善了生产、投资环境,取得了一定经济效益,而且为后代的发展提供了良好的环境平台,避免了“矿竭厂衰”、“矿竭厂亡”的厄运,使得产业模式最终步入可持续发展的轨道。

## 4 结束语

总之,资源型企业经济转型与资源型城市的经济转型不同,它更多的是依靠自身的摸索和实践,转型的启动,发展所需的资金、人才等基本必须企业自筹,希望大冶铁矿的经验能带给人们一些借鉴。

### 参考文献:

- [1] 姜建军,刘建伟.大冶铁矿矿山环境调研报告[J].国土资源通讯,2005,(15):42-43.
- [2] 高波,余强,朱宇,等.大冶铁矿废石场复垦及矿区可持续发展研究——以尖山废石场为例[J].地质科技情报,2001,20(3):65-68.
- [3] 陈世华,田大佑.黄石市矿山公园建设初探[J].资源环境与工程,2005,19(3):252-255.
- [4] 刘爽.矿业城市经济转型中的可持续发展模式与评价[D].北京:中国地质大学,2006.