

国际范儿的“兗矿印记”

用外部力量倒逼打破内部禁锢

“兗矿是一家开放、大气、有国际范儿的企业。”这是外界对兗矿的评价，随着兗矿国际化程度的不断提高，国际化已经渗透到这个企业的每个角落，内化成一种灵魂，演变成一种气质，成长成为一种格局。

“兗矿走出去凭借的是技术、品牌、管理的比较优势，在全球范围内整合资源，竞买规模大、效益好、回报率高、竞争力强的矿产资源。”兗矿集团党委书记、董事长李希勇这样介绍兗矿国际化路径。

兗矿是中资企业国际化比较早的企业，从全国范围看也是比较成功的典范。

1998年，兗州煤业先后在纽约、香港和上海三地上市，是上市最早的大型煤炭企业。那时起，兗矿就是一家国际化的公司了。IPO为兗矿培养了一批高素质的资本运作和国际化人才，为兗矿以后的国际化创建了宝贵的人才库。

然而兗矿虽有独步海内外的综采放顶煤技术，但是海外扩张的步伐直到2004年才开花结果。

2004年兗矿出资3200万澳元成功收购了澳思达煤矿，成为中国第一家在海外投资运营煤矿的企业。2012年6月兗煤澳洲在澳大利亚证券交易所上市，成为中国唯一一家拥有境内外四地上市平台的煤炭公司，也成为中国国际化程度最高的煤炭公司。

据悉，目前兗矿在澳洲拥有和管理11座煤矿，控制煤炭资源量101.8亿吨，年生产能力8000万吨，成为澳大利亚最大的专营煤炭生产商，成为年吞吐能力1.6亿吨煤炭的纽卡斯尔港口第一大股东。同时，兗矿还在加拿大和拉美地区有矿业布局。

“兗矿不比别人能，也交了不少学费。走出去是处处精心，必须精益管理。”谈及兗矿的国际化，兗矿集团总经理李伟感慨万千。

为了更加深度地融入世界，兗矿建立起适应国际市场竞争要求的管理体制、制度体系和经营机制，实施区域化管

从2018年世界500强的第399位，到今年的第318位，兗矿集团在世界舞台的秀场逐级提升，而与之相匹配的是其综合实力的不断壮大，2018年产煤1.61亿吨，资产3074亿元，营收2572亿元，利润101亿元，上交税金128亿元。

历经50多年的发展，兗矿集团成功跻身全球一流矿业集团，坚持世界眼光、国际标准、国企担当，用兗矿力量在国际市场竞争中刻录“兗矿印记”。



兗矿集团党委书记、董事长李希勇，兗煤澳洲独立非执行董事芮捷锐为兗煤澳洲公司在港交所上市敲锣

理，坚持文化融合，管控融合和跨境融合，赢得国民待遇，也学会了给外国人当老板。

把优势变成胜势

“认真的思考，大胆的行动，心灵的产物可以改变世界的颜色！兗矿善用了竞争中的不确定性，随机应变，力保把优势转化为胜势。”这是兗矿集团董事张宝才在2017年9月份，兗煤澳洲并购力拓联合煤炭交割完成后写下的一段话。

而李希勇总结兗矿成功“走出去”的四个能力——高效的资源整合能力、突出的技术创新能力、全球的融合发展能力和系统的风险管控能力，也在这场战役中得到了充分的印证。

兗州煤业PK嘉能可，被视作世界资本市场最精彩的一场阻击战，也被视为兗矿国际化的最成功标志。这场精彩

的战役源于世界能源行业三大巨头的参与：兗州煤业，中国最大的煤炭跨境生产商；联合煤炭，全球最大的大宗商品贸易商；嘉能可，全球最大的多元化自然资源公司之一，也是澳大利亚最大的煤炭生产商之一。

从2017年1月24日兗州煤业发布公告，称其境外控股子公司兗煤澳洲拟以23.5亿美元收购联合煤炭100%股权起，到7月27日，兗州煤业再次发布公告，称兗煤澳洲和嘉能可煤炭有限公司将成立HVO合营公司，这场持续半年之久的阻击战，嘉能可两次阻击，兗州澳洲两次突围，阻战双方异常精彩。最终，兗煤澳洲和嘉能可持股比例51%：49%而握手言和。

这次精彩绝伦，跌宕起伏的竟购攻防战，兗矿顶住了压力，国资体系经受住了考验。兗矿以高超的智慧和果敢的行动彻底撕掉了中资企业在国际市

场上效率低、反应慢、市场化程度不高的标签。

雁阵效应凸显

国际化发展，犹如一场长途跋涉的旅行，如同春去秋来，大雁迁徙，一群编成“人”字形飞行的大雁能够借助团队的力量飞得更远——协同会增加70%的力量。

一位在兗矿摸爬滚打30多年的老员工对记者说，“兗矿集团能有今天，靠的不是一个人的单打独斗，而是一代又一代兗矿人的奋斗拼搏，靠的是有一支大雁一样的团队。”

管理学上，把这种现象叫做：雁阵效应。

在兗矿这个雁阵里，董事长是把握方向的高手，总经理是企业管理的能手，副职是解决问题的多面手，中层是抓落实的强手，员工是执行的胜负手。

头雁的引领作用尤为重

要，而在这方面，兗矿前后两位领导人张新文和李希勇的承前启后，以及功成不必在我、我在功必能长的胸襟和格局对企业长远发展发挥得作用尤为难能可贵。

2013年是煤炭行业寒冬的开始。“兗矿和其他企业一样，人员多，效率低，高负债，高亏损，盈利能力弱，大企业病显现。”接任董事长后，李希勇延续着兗矿既定的发展战略，僵尸企业关停，新旧动能转换、煤制油一号工程落地、蓝天工程启动……

“启动第三轮机构改革，完成事业发展公司、电铝公司、东华公司、东华重工公司四家单位重组整合，实现实质性管理层级控制在三级以内。”今年7月份，李希勇在给山东省副省长凌文汇报时如是说道。6年过去了，兗矿继续以机关机构改革推动瘦身健体。

“兗矿是个大企业，员工8万多人，仅靠管理团队那么几个人单打独斗是不行的。我们的独特优势就是，有困难我们一起上，没私事，没碎事，以事业为重，不越权，不抢权，通过建立AB角制度，相互搭台，相互补台，争着干点实事。”兗矿集团党委副书记、董事岳宝德说。

岳宝德之前曾担任山东建筑大学副校长，来到兗矿后，他利用教育和文化资源丰富的优势，主动带头做起了跨界和“越界”的事情。在他的协调下，兗矿集团与中国石油大学（华东）今年4月份在青岛签署战略合作协议，共建“石大兗矿新能源学院”；去年底，兗矿集团与中国矿业大学、厄瓜多尔钦博拉索理工大学签署合作办学框架协议，三方联合创办“兗矿学院”，为兗矿集团在厄瓜多尔的发展提供本土化人才支撑。

“这都得益于三会一层的良性运转。”岳宝德介绍，在兗矿三会一层的权力边界很清晰，党委会领导、董事会决策、经理层运营管理，清晰界定公司股东会、董事会、经理层的职责范围，确定各自在决策、执行、监督中的工作和重点。

“我在这里过得很充实。”岳宝德笑呵呵地说。

（刘相华 李振鲁）

“智慧高青”下一棒：产业化！这回主角京东云

淄博市高青县，一个人口只有37万人的普通县城，农牧产品是其主打特色。当这座县城搭上云计算、大数据、物联网的快车后，前有华为，后有京东，先后踏入这个地处淄博北部的县城。2018年，“智慧高青”在巴塞罗那智慧城市博览会上斩获数字化转型大奖后，2019年8月8日，京东云高青城市会客厅授牌暨高青品牌发布会在高青县成功举行。京东云和高青县携手，又将擦出什么火花？

高青的西红柿“好吃得和小时候一个味道，春节的时候30元一斤都采购不到”，高青的黑牛肉“煎起来不用一滴油，香得吃不够”，高青的扳倒井酒“窖香浓郁，回味悠长”，高青的

大米“从清朝就小有名气，又软又黏香喷喷”，高青的天然富锶温泉“饱含负离子，健康又养生”……这些描述，充分表达了土生土长的高青人对自己家乡风物的自豪。

两年前，华为与高青县政府合作，把高青打造为智慧城市县级样板。目前，高青已经建成了GIS地理信息云平台、视频和通信融合平台、城市大数据平台、IoT物联网平台，以及eLTE专网，eLTE-IoT物联网和智慧高青综合信息网，部分关乎政府管理和民生服务的智慧应用上线试运行。

这些耗资巨大的智能硬件投入后，怎么转化为产业发展？这是此次京东云和高青县牵手

的主题。“京东云高青城市会客厅，为高青企业提供一站式线上产业服务，为企业上云提供数字化转型服务，为企业发展配备了‘云端大脑’。会上，高青县委副书记、县长杨新胜指出，高青县与京东围绕特色农产品上行，农产品品牌化、开创新旅产业新业态等开展深度合作融合，希望借助京东电商的资源优势，通过落地京东云高青城市会客厅，建设京东云高青产业服务平台，打开高青电商产业新局面，助推周边区域资源向高青聚集，助力高青经济数字化转型发展。

高青地处北纬37度黄金纬度线，是中国白酒名城，中国黑牛城、中国温泉之城，有19件农

产品获国家地理标志认定，为山东省之最。良好的生态、众多的优质农产品，为与京东等大型电商合作提供了良好基础。

正在建设的京东云高青产业服务平台，充分利用高青的云计算大数据新型基础设施，打造以京东电商生态为支撑的产业生态圈。现场推出的“高青之窗”，是京东云结合高青产业、文化特色，为高青县建设的一站式产业融合平台，旨在深度连接京东电商、金融、物流、技术和数据分析等领域能力，以及京东云技术体系、高青地方生产性服务企业，为高青产业发展提供协同创新服务。像高青县白酒行业单品大数据，将本地两大白酒品牌国井、扳倒井的市场情况

与全国白酒行业的销售趋势、价格走势等电商资料进行分析，为高青白酒产业分析与决策提供智力支撑。

当天，京东高青特产馆上线，将高青县的特色产品上行京东，借由京东销售渠道，实现产销协调发展。随后举行的“高青五彩农业品牌发布会”，推出了大米、黑牛、西瓜、西红柿、黄河鲤鱼“五彩农业”这一高青特色农业发展名片。

同时，由京东数字科技与高青县政府联合筹建的高青县京东数科金融大数据研究院举行了授牌仪式，这个研究院将探讨大数据公共服务平台解决方案，探索县域的数据治理和数据服务。