

走進貴陽市小河一孟關裝備製造業生態園區，眺望佔地365畝的中煤盤江重工一期項目施工現場，打樁機、混凝土攪拌機等各類機具各司其職，渣土運輸車輛在施工便道上來回穿梭，有條不紊。

隨着「以煤為主，多業並舉，科學發展」思路的確立，「盤江」多年來積蓄的能量，助推其產業版圖呈「裂變」式迅速拓展。中煤盤江重工項目，僅僅是其近年來「核裂變」的細節之一。

■香港文匯報記者 周亞明，實習記者 郎艷林 貴陽報道

張仕和：反求諸己天地寬



■「盤江」董事長張仕和接受本報獨家專訪，透露旗下煤層氣開發業務正在謀求到港上市。 張文斌攝

剛剛從一個並不輕鬆的談判桌上下來，汽車連着飛機轉，耗時十多個小時，6月25日下午15時30分，年僅50但已滿頭銀髮的張仕和，如約與記者面對面。

「這是我第一次接受境外記者採訪，未及寒暄，張仕和直接進入正題，「接受採訪有個背景，就是我們旗下的煤層氣項目，正在謀求到港上市。」

百億元產業謀求海外合作

近年來，盤江的發展呈現「核裂變」的加速態勢，一系列的重組和併購甚至有點讓人眼花繚亂。盤江的計劃是，逐漸塑造與煤炭主業有關的「十大產業」產業版塊。煤層氣即瓦斯發電、提純製氣等開發項目，就是未來盤江着力發展的十大關聯產業之一。

高濃度的瓦斯開發在業界已不是新鮮事了，而低濃度的瓦斯開發，之前則基本處於空白。盤江提供的數據顯示，僅貴州，原來每年抽排空中的低濃度瓦斯，就在30多億立方。對於貴州這樣一個無油無氣的省份來說，開發和利用低濃度瓦斯，一是減排的剛性任務，主要還在於「化腐朽為神奇」，從戰略高度找到一種清潔能源。開發的第一步是發電，第二步，是將其提純為天然氣，為時下貴州正在力推的工業化和城鎮化戰略提供源源不斷的動力。

得益於技術進步的支撐，低濃度瓦斯的開發已從實驗室的成果進入工業化嘗試的階段。張仕和的計劃是，在五年時間內，使其做一個產值在百億元以上的產業。因此，面向海內外募集資本、技術、市場，則成為當前和今後一段時間內盤江工作的主線之一。

不僅如此。在張仕和的計劃中，煤層氣香港上市一旦成功，它還將作為盤江進軍更廣範圍的海外市場的一塊「跳板」。

反求諸己準備好了

和國內其他特大型煤礦一樣，盤江也曾經歷「去行政化」變身「企業公民」的所有過程。不同的是，盤江沒有怨天尤人，而是在別人認為最困難的時候，走出了關鍵的兩大步。張仕和說，其實大家的困難都是一樣的，主因就是「計劃煤」和「市場電」。「通過分析，我們覺得不能僅僅怪罪於國家對煤炭行業干預太多，或者是國家投入不足，或者是社會理解太少，可能是我們發展的路徑選擇有問題。」

早在採區當副區長的時候，張仕和就主導上馬了第一套機械化「綜採」設備。到上世紀90年代初亦即行業最不景氣的時候，盤江開始了大規模的機械化過程。「這個過程我們大約走了10年，結果是在大傾角「三軟煤層」等複雜地質條件下，我們實現了百分之百的機械化」。記者查到的資料顯示，國內煤礦的機械化水平，目前仍然徘徊在百分之五、六十左右。顯然，盤江比同行走得早，也走得遠。

另一方面，盤江評判自身的眼光，不經意間也發生了根本的變化。原煤產量不再是津津樂道的話題，商品煤成為盤江更為看重的方面。「2007年原煤突破1000萬噸，2008年繼續增長，增長到1100多萬噸，更重要的是商品煤的增長，我們的商品煤增長高於原煤的增長比例，大大的高於，說明原料轉換為商品的效率提高了，這樣我們的銷售收入就上去了」，張仕和強調。

在盤江為未來所作的準備中，2001年精煤業務上交所掛牌和2009年煤炭主業資產整體上市至關重要。尤其是2009年，在國際金融危機背景下，盤江成為全國同行業煤炭主業資產整體上市的唯一公司，至今還沒有第二家。可謂逆勢上揚，意味深長。也為公司今日「裂變式」產業擴張，做好了充分的機制和體制的準備。

「瘋狂過山車」凸顯誠信

在張仕和看來，經營企業和做人一樣，誠信是至關重要的，為客戶或合作夥伴着想，其實最終也是在幫自己。

2008年的那場危機給張仕和留下了終身難忘的記憶。「這是我見到的很少的現象，市場就像過山車，價格垂直上去、垂直下來」，張仕和回憶，「當時周邊小煤礦的商品煤，都賣到最高2100元一噸了，也有人建議我們賣到2200元，但我們的最高價，也才漲到了1740元。我們的煤儘管是這個區域乃至全中國質量最好的精煤，但我們還是沒有這麼做。我們是想要拉住這個趨勢，不要往上走了，或者讓他漲得慢一些，為我們下游的一些企業，留下一點生存的空間。當時爭論也很大，2100元和1740元，中間差了將近400塊錢，我一個月都要賣二三十萬噸精煤，光是價格上的差異就有一個多億。一個多億應該不算一個小錢，但我還是沒讓他漲上去」。

講起2008年的事情，張仕和使用了「驚心動魄」這個詞。他說，事實證明這個決策是正確的。結果漲價只維持了6、7、8三個月，到了9月份直線下降，最後最低落到每噸700元這個價位。「值得一說的是，我們只跌到一千三、四，最低到1050元，而且還是慢慢下來的，損失不是很大」。「我跟客戶說的是，價格暴漲的時候我沒漲，現在暴跌你也不要讓我暴跌，你們要理解。他們說『對』，我們應該支持你這個事。所以我順利渡過難關」。統計數據顯示，當年盤江獲得淨利潤9個多億，是此前較好年份2007年的10多倍。

核裂變：「盤江」的現實和可能



■中煤盤江重工項目施工現場 張文斌攝

「快」成「裂變」主基調

中煤盤江重工基建項目部負責人楊明介紹，該項目自今年4月10日開工以來，已完成投資1.2億元。工程在完成項目場地平整基礎上，已完成第一聯合廠房的基础部分，並搭建了梁架；第二聯合廠房業已完成100個孔樁的施工。

合作中煤能源集團派出的該項目副總經理楊哲奎說，「錢投在這裡，雙方都希望早點建成投產，都在爭分奪秒，整體項目進展都是超前安排」；他表示，在項目所在地小河區政府組織的「小孟工業園」入駐項目逐月進度調度中，「中煤盤江重工項目」名列前茅。

2009年6月，「盤江」成功重組原六盤水煤機廠，全資成立盤江六盤水裝備製造公司。在迅速使其扭虧為盈的情勢下，果斷決策引進「中煤能源集團」，合作建立中煤盤江重工有限公司，專事適合西南地區的煤炭設備研發、製造和成套總裝。

中煤能源集團與盤江集團是多年的合作夥伴了，但兩家的深層次合作，則始於去年12月底，貴州在北京舉行的「貴州-央企投資促進懇談會」。從當時的項目簽約，到現在的項目落地並始具雛形，合作雙方僅僅用了不到半年時間。

其實，自確立「以煤為主，多業並舉，科學發展」理念以來，「盤江」的產業擴張，正呈現出明顯的「裂變」態勢，「快」則是其鮮明特徵。

2010年3月，「盤江」與畢節地區行政公署簽訂戰略合作協議，開發威寧、赫章等區域的煤炭資源，2010年12月與國家開發投資公司合作，致力於發展該區域煤矸石發電和煤電氣一體化項目；與世界500強企業安徽海螺集團簽署建設貴州總規模1350萬噸/年的新型乾法水泥生產項目建設協議，目前清鎮、貴定兩個廠區已投產

運營並取得盈利，遵義廠區已經動工；與首鋼水城鋼鐵集團公司重組遵義鐵合金公司，成功進入鐵合金生產領域，並引進「中信大錳礦業公司」強強聯合；組建煤層氣公司，和「山東勝動機械公司」合作，建立瓦斯發電站……

■常年與數據打交道養成嚴謹工作作風的「盤江」總會計師尹新全 張文斌攝



■盤江副總經理尹志華在介紹公司版圖擴張 張文斌攝

集團以來，短短一年多時間，「盤江」參股或控股的項目清單不斷拉長，包括：新型水泥、鐵合金、裝備製造、煤層氣利用、煤矸石發電、煤化工、煤礦技術研發、特色地產、物流……

「專傍行業老大」是「裂變」捷徑

「盤江」大本營地處貴州省六盤水市盤縣，礦區煤炭資源豐富，儲量為江南之冠。1999年10月，盤江集團剝離優良資產，發起組建了盤江精煤股份有限公司，於2001年5月在上海證券交易所掛牌上市，成為貴州煤炭行業第一家上市公司；經過2008年的重大資產重組，2009年4月，盤江集團實現煤炭主業資產整體上市，經濟實力、可持續發展能力進一步增強，穩坐長江以南第一大產煤企業的寶座。

「產業發展多元化，投資主體多元化、開發經營專業化」的思路讓盤江確定了一定要找行業老大合作的投資模式。和盤江進行合作的「中煤能源集團」是全國技術最強、規模最大的煤礦裝備企業，其煤礦設備系列化最齊全，製造能力最強；安徽海螺集團是世界500強企業，其水泥設備和工藝可以用「世界最先進」來形容；「山東勝動機械公司」是業界最專業的「低濃度瓦斯開發」企業；國家開發投資公司具有強大的資金、技術、管理優勢；中信大錳礦業有限公司是集採、選、冶於一體的錳系產品生產與研發大型企業集團，是全球最大的錳生產企業……

觀察「盤江」裂變軌跡，「不做則已，要做就做好」是盤江產業版圖擴張給人的基本印象。而每進入一個行業或產業，盤江通常都會找行業老大作為合作夥伴，「至少是業內數一數二的企業」。並且，幾乎所有項目都是讓合作夥伴的專業團隊來操作。這就從根本上把盤江的精力從項目操作層面上解放出來，一方面確保了盤江在進入另一個新項目時必要的速度，另一方面又充分尊重並發揮了合作夥伴的長處，共同為股東最快速度和最高質量地創造財富。

雙向「借勢」成就國際化圖景

遵義鐵合金廠已破產多年，過去是當地政府的「老大難」企業。出於「解決當時的社會矛盾和解決其未來的發展問題」，「盤江」主動提出併購。2009年，經貴州省政府同意，「盤江」和首鋼水城鋼鐵集團公司一起對原遵義鐵合金廠進行重組，並取名匯興公司。

為了更好的發展這家公司，作為控股企業的「盤江」於今年5月又果斷地引進了行業巨頭——中信大錳礦業公司，並把控股權轉讓給中信大



■盤江股份2010年股票走勢圖 盤江供圖

錳，自己退而求其次做了第二股東。引進中信大錳後，匯興公司的能力大大增強，今年已完成異地搬遷改造和結構調整規劃，新址選在遵義縣荷江鎮的工業園區內，而原址則用來開發高檔商用住宅。

中信大錳錳礦資源豐富，佔全國總儲量的22%，位居中國之首，同時還擁有海外高品質礦產資源基地。2010年，中信大錳與南非商貿團簽署協議，投資當地4.3億噸的錳礦項目。由於鐵合金和精煤市場具有相似，「盤江」的開採技術先進，中信大錳也表示，將來會和「盤江」在技術和管理等方面進一步合作，盤活中信大錳在海外豐富的礦產資源。

2010年11月，中信大錳成功在香港主板掛牌上市，成為中國首家在香港聯交所主板上市的資源型錳業企業。可以預言，隨着「盤江」與「中信大錳」合作的深入，雙方的相互「借勢」將成為常態，而盤江的產業擴張版圖，將呈現出日益國際化的壯麗圖景。

原六盤水煤機廠生產的電機車在越南擁有穩定的口碑，「越南人只認六盤水生產的電機車」。而現在，中煤盤江重工生產的電機車，已瞄準了馬來西亞、澳大利亞等地市場。目前正在計劃中的煤層氣公司選擇在港上市，「不僅考慮到煤層氣業務發展的融資便利，更有可能成為「盤江」多項業務進軍海外的絕好「跳板」。

■坐落於盤縣礦區的盤江精煤股份公司大樓 盤江供圖

年年分紅 答謝股東

該公司致力於實現股東利益，不斷創造優異的市場業績回報投資者。建立互信互促機制，制定了與投資者關係管理辦法，通過投資者見面會、股東大會等途徑與投資者溝通，客觀真實地向投資者反映、介紹公司的生產經營情況和企業改革發展情況，堅持每年分紅政策，實現了互惠雙贏。

2009年4月，集團主業資產整體上市後，股票市值從原來的80億元左右提升約300億元。在中國上市

公司市值管理研究中心和《經濟觀察報》聯合發布的「2009年度中國上市公司市值管理百佳榜」中，盤江股份名列榜首。

2010年6月，在證券時報主辦的2009年度中國主板上市公司價值評選中，盤江股份獲「2009年度中國上市公司價值百強」稱號。2010年7月，盤江股份獲「2010年度中國上市公司法律風險管理優秀企業」稱號。

盤江股份2006—2010年度分紅情況

股權登記日	總股本(萬股)	紅股上市日	除息前日收盤價(元)	除息報價(元)	每股紅利		分紅方案	分紅派現(元)
					含稅	除稅		
2006-07-26	37130		6.6	0	0.1	0.09	10派1(含稅) (稅後派0.9)	37130000
2007-06-25	37130		7.62	7.45	0.12	0.11	10派1.2(含稅) (稅後派1.08)	44,556,001.58
2008-07-25	37130	2008-07-29	15.89	15.55	0.14	0.1	10送3轉3派1.4 (含稅) (稅後派0.96)	51,982,000.00
2009-06-12	110336.79		25.36	25.3	0.58	0.52	10派5.8(含稅) (稅後派5.22)	639,953,379.85
2010-07-09	110336.79		18.34	18.37	0.45	0.41	10派4.5(含稅) (稅後派4.05)	496,515,558.15