公司用劣质煤、煤矸石、中水发电，余热供暖，用粉煤灰制水泥，用高铝粉煤灰提取氧化铝，氧化铝制原铝……链内循环，跨链循环，真正做到了变废为宝、绿色环保。

蒙泰：让有限资源无限化

大浪淘沙，也淘金。创立于2001年底的内蒙古蒙泰煤电集团有限公司（以下简称『蒙泰』），在新千年煤炭行业的数次大起大落中，连续16年保持盈利，年均复合增长率达43.8%（2002——2016年），成为煤炭行业一株遇寒不凋的『长青树』；2016年利税总额20多亿元，2017年预计实现利税30亿元。当年蒙泰在鄂尔多斯几近白手起家，如今已进入内蒙古民营企业前6强、全国煤炭工业企业前30强。

那么，是什么让这家企业得以遇险不惊、稳健成长呢？

三链循环：将每一块煤吃干榨净

2001年底，蒙泰创立。

当时市场极度低迷，煤矿开张即赔，煤炭资源无人问津。蒙泰坚信两件事：一是煤炭是宝，属于不可再生资源；二是市场会暖，中国经济必定发展。于是，蒙泰做了3件事。

第一件事，在鄂尔多斯四处探寻未开发利用的煤炭资源，为煤炭生产奠定了根基。

第二件事，在困难情况下打通了煤炭外运通道。

第三件事，提出上马热电联产项目。这也是看清趋势做事。当时众多小锅炉分散供热，“无处不飞煤”，污染严重，浪费严重。

这3件事有一个共同特点：早半步。其后不久，市场回暖了，铁运吃紧了，热电抢手了。全球竞争也是这样，早一步有肉，晚一步无汤。自此，蒙泰将自己的核心价值观确定为“超越”。

如今，本着循环经济的逻辑，蒙泰已构筑了3条产业链。

第一条链，煤炭产运销一体化。培育了集煤炭生产、储装、铁路运输、港口销售于一体的煤炭经营体系，目前该条产业链的整体规模和综合竞争力位居内蒙古煤炭强企行列。

第二条链，煤电热一体化。经过几年努力，蒙泰已成为鄂尔多斯最大的热电联产企业，承担了东胜区近1500万平方米的供热任务，替代拆除了400多座小锅炉，告别烟尘弥漫，回归蓝天白云。蒙泰北骄电厂是全国最先进的火电机组之一，资源综合利用及环保节能效果全国领先。

第三条链，煤电铝一体化。这条链正在构筑中，内容为“煤——电——粉煤灰提取氧化铝——原铝——铝合金——铝精加工”。

煤是不可再生资源。如何让一块煤发出“两块热”“三块热”来？董事长奥凤廷与管理团队为蒙泰提出的使命是：“让有限资源无限化。”于是，3条链的产业逻辑这样展开：用劣质煤、煤矸石、中水发电，余热供暖，用粉煤灰制水泥，用高铝粉煤灰提取氧化铝，氧化铝制原铝，铝合金材料生产……链内循环，跨链循环，循环再循环，真正做到了变废为宝、节能减排、绿色环保，用该公司煤炭副总工张贵强的话说，“力图将每一块煤吃干榨净”。这无一不体现着“有限资源无限化”的思维。

正是这种“榨干吃净”的做法，让蒙泰处变不惊，在市场低迷时仍能挤出利润，持续盈利。2012年后半年到2016年前半年，整个煤炭行业下行，但蒙泰正是在这个时段取得跨越式发展：兼并重组多个煤矿，新建成满来梁现代化大型矿井，蒙泰北骄两台33万千瓦热电机组投产。

目前蒙泰还在构筑一条“软链”：互联网金融产业链。公司正在将几万供热用户接入自己的“爱的家”电商平台。此举实现双赢：用户不用上门交取暖费，还能获得折扣；平台获得稳定用户，可以进一步拓展商机。产融结合是世界500强的一条成功之路，产智结合是当今创业企业的一条崛起之路，蒙泰寄望互联网能够在未来嫁接出这样一个综合平台。

管理提升：用市场化深挖潜能

蒙泰能够“寒冬不寒”，还得益于内部市场化管理。

什么是内部市场化管理？奥凤廷说：“内部市场化的本质，就是把外部市场压力引入企业内部竞争，通过合同契约关系约定内部各单位、部门、岗位之间的业务往来和服务报酬”，“内部市场化所呈现的具体形式，就是大大小小的合同，明码标价，供需对接。谁创造的价值大，谁的订单就多，报酬就高，做好了索酬，做不好被索赔。这有效化解了人管人的难题，实现了机制管人、文化管人与自主管理，磨不推自转。”

蒙泰旗下的物资设备租赁经营公司总经理梅超，以机具车辆为例算了一笔账：自2013年机具租赁公司成立以来，全集团业务量持续扩大，但机具车（翻斗车、铲车、吊车、拖板车等）规模一直保持在60台左右没变，折算下来，机具车运营效率提高了53%。

这是怎么做到的？靠的就是内部市场化运作。2013年之前，集团几个煤矿和电厂各有各的机具车，互不共享，同一单位有时车紧有时车松，不同单位有的不足有的闲置；每个单位只要业务吃紧，首先想到的就是买车。为了解决这种不平衡现象，集团提出市场化运作思路，将各个单位所有的机具车集中起来，成立了物资设备租赁经营公司，谁用谁租，谁租谁付，从此实现了3个优化：一是效率提高，机具车实现满负荷运转；二是管理简化，原来每个单位都有管车的部门与人员，现在精简为一个；三是购养整合，换车时集中采购，维修保养也实现了在一个盘子运作。

企业文化：与全社会共赢

蒙泰文化从其标志中可见一斑：蒙泰标志是一个“人、从、众”的球形组合。“人”，就是以人为本；“从”，就是团队精神；“众”，就是与全社会共赢。

得人者兴，失人者崩。人心人才，两不可失。奥凤廷强调：“各级管理人员的首要职责，是建立出人才的机制，而不是发现人才。”公司的用人理念是“人人是人才，赛马不相马”，凡岗位补缺和干部使用，均实行竞聘上岗。开门赛马的结果，就是广纳贤才，从地域上看，蒙泰团队来自五湖四海；从成分上看，既有来自大型国有企业如神华、华能、国电、开滦集团的，也有来自全国一流民企华为、海尔的。

一边开门赛马，一边登门学习。早年赴海尔、蒙牛、华为、联想学习，现在赴欧洲、美国、日本学习。在学习中，蒙泰强调“超标杆管理”：如果你做某事想成为全世界的NO.1，速度最快的方法，第一步是找到最佳实践，第二步是加上自己的创新。不加自己的创新行不行？不行。橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳。你的土壤和他的土壤不同，你只可学其神不可套其形。所以，这个方法论在蒙泰不叫“标杆管理”，而叫“超标杆管理法”——超标杆者生，套标杆者死。

员工是蒙泰的立业之本。早在2012年，为了让员工“吃得放心”，蒙泰就斥资1亿多元建了两处现代化、生态化种养基地。大棚种植，生态养殖，沼气酿肥，林水防护，自我循环；不施化肥，不打农药，有机种养。自家的“菜篮子”每天都要把菜、肉、蛋、奶运到蒙泰各员工食堂。目前，一日三餐都是自助餐模式，员工每人每天只需掏15元钱。

种养基地不仅供应蒙泰食堂，还供应员工家属。蒙泰“爱的家”电商平台上线后，蒙泰生态基地的有机蔬菜及肉蛋奶开始面向社会销售，东胜区居民从网上即可买到。

作为工业企业，蒙泰特别注重员工身体素质。公司体育设施齐全，有篮球场、足球场、排球场、网球场、羽毛球场、乒乓球室、壁球馆；健身房里，各种健身器材应有尽有；此外，还有游泳馆与瑜伽室。它正在建设花园式工厂，绿树成荫，设有专门的绕厂步行道，长4.2公里，相当于一个“迷你马拉松”。

社会是蒙泰的成长之源。照顾好员工也是为了照顾好客户。

以供热为例，这是一项民生工程，民心工程。近年来，蒙泰在供热项目微利甚至亏损的情况下，每年仍然拿出上亿元进行扩能技改和管网改造；公司还在各个居民点投入1500多个测温器，对终端供热温度进行实时监控，以防冷热不均。蒙泰的供热观为：“是我们的问题，要全力解决；不是我们的问题，要帮助解决。”积极为居民排忧解难，赢得了良好的口碑。

蒙泰积极投身公益事业。近年来，在教育、医疗、文化、体育、环保、赈灾、济困等方面的公益捐赠每年都在2000万元以上。仅2017年支持的重大公益项目，就有《联合国防治荒漠化公约》第十三次缔约方大会，以及“蒙泰·鄂尔多斯国际马拉松”比赛。前一个介入的是全球治理课题，后一个介入的是群众健康课程，都是百年大计。“蒙泰”二字的含义就是“蒙地立业，泰泽千秋”。

“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越”。蒙泰坚持“超越”这一核心价值观，在战略上、管理上、文化上不断超越。到“十三五”末，蒙泰力争实现煤炭总产能4000万吨/年，煤炭铁路运销量达到2000万吨/年，电厂总装机容量达到200万千瓦以上，城市供热面积达到3000万平方米，铝产业年产规模达到百万吨，成为鄂尔多斯煤电铝一体化大型骨干企业。

草原“火凤凰”，冷热兼程，飞得更高。

（文/图　田子亮）

公司积极投身公益事业。蒙泰公益冠名的鄂尔多斯国际马拉松参赛人员达18000人。

蒙泰有自己的有机食品种养基地。图为有机蔬菜大棚。

蒙泰以“超越”为核心价值观。图为颇为超前的全数字化展厅。

蒙泰花园式厂区一角。

蒙泰已形成煤炭产运销一体化、煤电热一体化、煤电铝一体化3条循环产业链。图为蒙泰总部工业园区。