

# 从“被动跟跌”到“产销两旺”

## ——新疆能源精益管控走出破解市场困境之路

■ 本报通讯员 王小燕 李泓宣

### 管理强化年里 看突破

今年以来，全球能源市场持续动荡，国内煤炭行业进入深度调整期，新疆能源彻底摒弃“等靠要”心态，向外主动突围，在激烈市场竞争中抢订单、拓渠道、优服务；向内深挖潜力，以刀刃向内的决心拧干管理水分、压缩无效开支、严控生产成本，走出一条逆势而上的高质量发展道路。

#### 突围：对着数据找短板

“当前能源结构调整、煤炭替代、供需宽松……形势不容乐观。”在2026年初的工作会上，新疆能源领导班子开门见山，“我们必须加快建立精益管理体系，建设低成本、轻资产、可循环的一流新型综合能源供应商。”

方向已明，关键在于落地。该公司领导直面基层，“一对一”交底，把年度经营指标掰开揉碎，讲给每一家单位。不绕弯子，不讲套话，成本是多少，短板在哪里，效益从何来，一笔一笔算清楚。

然而，现实远比预想冷酷。1月至3月，产销双欠，煤价疲软，经营困难。月度例会上通报的数据，像大石般压在每个人心头。生产单位的员工双节保供、两会保供，加班加点，可汗水换不来账面上的利润。

逆势而行，怎么办？一份提质增效专项方案出台，细化出115条降本增效举措，每条都有攻坚路径、推进节点、落实单位、包保人员。该公司领导靠前指挥，深入现场召开经济活动分析会，对着数据找短板、对着问题开药方。

制度层面的变革同步推进。该公司成立价格委员会及七个专业委员会，从源头对各类经营业务、物资采购

开展必要性、经济性双重审核。过去，采购一单设备，流程走完就行；现在，得先问三个问题：非买不可吗？有没有更便宜的？能不能内部调剂？每一分钱都要花得明明白白。

全流程跟踪管控系统配套上线，全年计划采购金额被锁定。合同生命周期管理全面加强，采购及项目启动前实现合同100%审核把关，为企业筑起一道坚实防火墙。

考核机制的改革紧随其后，“挣工资”理念随之推开。单位薪酬总额与经营效益强关联，绩效考核结果硬挂钩。“三重两大”专项考核、三级督办体系建设压实了主体责任，也激活了每个人的干劲。

数据见证了这场变革的力度。1至4月，累计压减非必要采购资金3亿多元，完成平衡库218项，采购节支率达11%。

但这仅仅是开始。“降本不是终点，精益才是常态。”该公司领导清醒地认识到，煤炭行业的周期性波动是不可避免常态，唯一能够穿越周期的，不是等待风口，而是锻造内功。“精打细算”是一场管理理念的深刻重塑，更是久久为功的生存之道。

#### 破局：“痛点”变成“靶点”

今年以来，新疆能源承受着重重压力，昔日畅销的“乌金”遇冷，拳头产品——黑山优混煤一度深陷滞销困境，一套突围“组合拳”应机而发。

第一拳是提升品质，强化品牌。将黑山优混煤基准热值调整至6400大卡以上，通过提升产品性价比，重塑品牌效应。全覆盖式走访重点客户，针对核心客户实行“一企一策”，提供全流程定制化服务，有效增强客户黏性。

第二拳是主动出击，拓展市场。

一张标注着密密麻麻红点的地图摊在运销公司会议上，销售骨干们盯着武汉、宜昌、贵阳等地名，态度决绝：“只要是用煤的化工企业，一家不漏，全部走到。”他们一家家跑，一遍遍问。不再是简单“卖煤”，而是把客户的“痛点”变成自己的“靶点”。从煤质指标到发运线路，从堆放存储到入炉掺烧，每一个环节都体现在解决客户的实际难题上。最终，区外六家重点化工企业的大门被贴心与诚意叩开。3月31日，首列黑山优混煤炭专列顺利发车。

第三拳是产销协同，柔性供给。得到市场广泛认可后，新疆能源对当前煤炭市场供需格局及客户承受能力进行综合研判，在延续与兑现原有策略的基础上，优化价格体系，形成“优混稳份额、全线提效益”的协同效应。该公司还积极拓展线上电商渠道，1—4月累计上架资源11.7万吨，通过竞价交易实现溢价增收470余万元。

“一矿一策”不是简单的价格战，而是让价格更贴近市场、让政策更适配客户。准东煤矿推行“量价联动”后，廊道客户日均带煤量翻倍增长；红沙泉煤矿采取“区内回归市场、区外量价挂钩”双轨策略，疆内客户从8家增至20家以上；乌东煤矿大力拓展低钠煤市场，一季度销量同比增幅117.71%，优混销量占比提升至30.45%。

#### 降本：思路一转天地宽

把成本压到最低，把效益提到最高，新疆能源人清醒地知道，在这场保生存、谋发展硬仗中，只有拼出路，才能赢得生机。

动员既出，步履紧随。准东露天煤矿号召全矿以刀刃向内的勇气，打响成本管控攻坚战。

头编制国际标准14项、国家标准245项、行业标准300项，获授权发明专利5709件。新能源院成功获批CCUS国家标准验证点，技经院发布《中国能源展望2060》，关键领域技术引领力与规则话语权显著增强。

#### 科产融合

##### 加速培育能源新质生产力

科技创新的价值在于应用。国家能源集团坚持“需求牵引供给”，发挥科技创新出题人、答题人、阅卷人作用，全力打通从“实验室”到“生产线”的“最后一公里”，形成了从基础研究、技术攻关到成果转化的完整链条，让科技成果真正转化为推动产业升级、实现“三个转型”的现实生产力。

实验室研发只是从0到1，只有打通从实验室到产业规模化的全链条，实现从1到N，才能让成果从“书架”走向“货架”。为此，集团建立百亿级“国能科种子基金”“科技成果转化投资基金”“新质产业基金”等基金生态，通过技术许可、技术入股等多种方式，为成果转化注入“金融活水”，目前已有20多项技术实现对外许可，成为实实在在的新质生产力。其中，仅低碳院的费一托合成催化剂一项，对外许可生产后供宁夏煤业煤制油项目使用，并推广至集团外部单位使用，降低了催化剂采购成本，综合创效超50亿元。

科环集团作为集团科技成果转化核心平台，强化从基础研究到产业转化的全链条衔接能力，主动承接高质量科技供给重任，不断探索高效科技成果转化路径，交出了一份亮眼成绩单：科技成果转化收入从2022年的10亿元增长至2025年的20.6亿元，增幅超100%。

秘诀何在？科环集团党委委员、副总经理朱生刚表示，“依托集团产业链优势，我们构建‘一心两脉’系统解决方案和‘研发—中试—产业化’全链条生态，当好科研与产业的‘连接器’、中试放大的‘加速器’、激发活力的‘助推器’，系统布局、重点突破，形成一批具有自主知识产权的核心技术，筑牢产业发展技术根基，开拓节能环保、智能工控等成果转化产品与服务价值

周日晚上，办公室灯火通明，刚从现场回来的技术人员们围坐在一起，思考剥离量大、运输线路长、排土成本高的难题，“外排运距超过6500米，内排只有5000米，西帮的煤还没采完，内排土场没法往前推……”大家眉头紧锁，陷入沉默。

几分钟后，有人小声说：“西边有煤不能动，那东边呢？东边底下是岩石，能不能先排？”一句话点醒所有人。大家凑到图纸前你一言我一语，方案很快敲定：西帮分段靠界、梯次推进，东帮基底超前内排。技术团队昼夜攻坚，内排作业顺利跟进，省下3800余万元，内排占比跃升27.3%，又省出1700万元。

西边不通走东边，思路一转天地宽。真正的降本，叫“想办法”，是打开新空间。

采坑下，司机张伟握着方向盘打了第三个死弯，嘴里嘟囔：“这一个班下来，光转弯就得多烧多少油……”矿上的原煤运输坡道是老式“南帮折返式”，技术部门通过现场写实发现：弯道越多，油耗越高。他们利用地形优势，新建了一条“挂带式直进坡道”，三个弯变成一个弯，运距缩短约200米，专供运煤大车走。一年省出的钱，够再买一台新车。“矿上大型车辆多，燃油是大头，-35号柴油比0号贵近1000元一吨，一个冬天下来不是个小数目。”只要能降低成本降下来，就自己动手改！攻坚小组迅速成立，给矿卡加装副油箱，-35号柴油只用于启动热车，水温上来后切换0号柴油。改造成功后，单台一个月省2万多元，一个冬天下省近12万元。这笔账算下来，所有人都笑了。

新疆能源紧扣集团“三个转型”战略，坚持效益优先、精准施策，成功实现从“被动跟跌”到“主动破局”的关键转变，打了一场漂亮的翻身仗。

实现路径。”

被誉为能源装备“大脑和神经中枢”的国产化iDCS控制系统已在182台发电机组、漳州核电等关键领域成功应用，彻底打破了国外垄断。日前，该项成果又在煤化工领域应用取得突破，实现进口系统无缝替代；全球首创的等离子体点火及稳燃技术，全球工程应用1100余台锅炉，装机容量超5亿千瓦，市场占有率90%以上。国内率先实现了湿法脱硫、脱硝技术装备国产化，累计合同额超1000亿元，连续22年位居行业第一，参与国家大气重污染成因与治理攻关项目研究，助力打赢“蓝天保卫战”。依托集团首家自主技术孵化创新平台——新材料公司，聚焦能源装备轻量化、“以塑代钢”等方向，形成了从材料研发、工艺优化到成型制造的全链条创新体系。

科技创新的最大舞台在产业一线，国家能源集团丰富的应用场景，为科技创新赋能传统产业带来无限生机，科技与产业深度融合让“老树”发出“新芽”。在煤炭、火电、化工、运输等传统领域，数字化、智能化、绿色化技术正带来脱胎换骨的改变。神东煤炭井下固定岗位100%无人化，准能集团极寒工况5G+北斗无人卡车编组实现长周期运行，朔黄铁路开行3.5万吨级重载列车……一项项先进适用技术的推广，正让传统产业“老树发新芽”，核心竞争力不断提升。科技创新已成为推动集团“三个转型”的关键一招。

征程万里风正劲，重任千钧再出发。站在“十五五”新起点，国家能源集团紧扣国家所需、行业所趋、集团所急，面向新型能源体系建设对安全、低碳、高效、智能的核心要求，系统凝练提出重大科学问题，提出覆盖集团主责主业、新兴产业发展和未来产业培育关键领域的重大应用场景，牵引带动产业链上下游企业协同创新能力强的优势，全面推动科技创新与产业创新深度融合。

一幅以科技自立自强为底色、以“三个转型”为路径、以建设世界一流新型能源供应商为目标的宏伟画卷，正在神州大地徐徐铺展。

### 新闻速览

#### 国内首创重载铁路柔性牵引供电系统在朔黄成功应用

本报讯（通讯员 鲁宇加 牛晓伟）5月21日，朔黄铁路承担的集团级科技创新项目“重载铁路柔性牵引供电系统研究与应用”顺利通过结题验收。评审专家对该项目给予高度肯定和一致认可，标志着朔黄铁路自主研发的国内首创重载铁路柔性牵引供电系统在示范区间成功应用。

朔黄铁路作为我国“西煤东运”第二大通道，西起黄土高原海拔1533米的神池南站，东至海拔为零的渤海之滨黄骅港，正线长594千米，蕴含着大量重力势能，重载列车运行时须频繁制动，产生大量的再生制动能量，如何高效回收并有效利用这些能量，是行业公认的技术难题。

面对挑战，朔黄铁路成功提出了适用于重载电气化铁路牵引负荷特征、高效利用再生制动能量的柔性牵引供电系统设计、装备集成与能流管理成套技术体系，在“东治站—一滴流站—一小站”供电区间成功应用，实现了再生能量的跨区灵活调控与高效流转，为行业贡献了朔黄方案。

柔性牵引供电系统自2025年11月投入试运行以来，系统运行稳定、成效显著。据测算，系统日均节约4.2万千瓦时，每年节约电费可超千万元，年减排二氧化碳超9500吨，节能降碳效益突出。

#### 国能浙江虚拟电厂提升迎峰度夏电力保供能力

本报讯（记者 刘宏森）随着夏季用电高峰将至，作为经济和用电大省，浙江电网已进入保供关键阶段。国家能源集团浙江虚拟电厂加快资源整合与响应能力提升，通过削峰填谷、柔性调节，为今夏安全可靠供电提供重要支撑。

国能浙江虚拟电厂2024年中期投入运营，聚合分布式光伏、用户储能、可调节工业负荷等资源，构建市场化调节机制。在用电高峰引导企业错峰生产、储能放电；在负荷低谷组织用户增用电量、储能充电，实现电网平稳与企业收益双赢。

该模式不增加企业额外投入，不影响正常生产，企业根据生产安排灵活参与，平台统一负责技术对接、数据监测、市场申报与指令执行。参与企业通过响应调节获得补贴，大型用户单次收益可达数万元，有效激发企业参与积极性。

在此前的“五一”假期，国能浙江虚拟电厂已开展4次市场化响应，覆盖48个时段，16家企业参与，预估响应电量84.49万千瓦时，保障了假期电网平稳运行。

#### 安徽马鞍山电厂创新工作室成果入选能源电力行业典型建设案例

本报讯（通讯员 马浩晴）5月26日，中国能源研究会传来喜讯，安徽公司马鞍山电厂鲍家福首席师创新工作室报送的《中间储仓式制粉系统“运一监一管一治”平台研发》项目，成功入选《能源电力行业创新工作室建设案例》，为企业技术创新工作再添一项重量级行业荣誉。

此次入选的创新成果，瞄准中间储仓式制粉系统积粉自燃、爆燃风险高等长期存在的运维痛点，针对传统管控模式监测不全面、响应不及时、管理不精细、治理不系统的突出短板，综合运用红外热成像、智能传感与数字化管控技术，集成智能监测、实时预警、联锁控制、数字化管理四大功能。平台可24小时不间断监控重点区域温度变化，精准识别早期积粉自燃风险，并联动冷炉烟系统快速实现降温控氧，真正达成制粉系统“运行优化、实时监测、精细管理、精准治理”一体化目标。该成果显著提升系统报警准确率与联锁动作率，从源头防范爆燃事故发生，有效破解多项制约生产运行的难点问题，全面提升设备运维效率与安全保障能力，形成一套可复制、可推广的电力生产智能化运维实践经验。

#### 国能相册

##### 国华投资开展柳州震后排查防范次生灾害保障电力安全



近日，为了更好地防范广西柳州地震发生后的次生灾害，国华投资联合动力（维检中心、国能新能源维检公司）激活应急响应机制，第一时间协助业主单位开展震后安全排查。

针对距震源较近的狮子岭风电场、桃花风光电站等重点场站，项目部第一时间暂停非必要作业，分头开展拉网式排查，确保突发情况处置到位。同时，项目部对风机基础、塔筒、叶片、螺栓力矩及光伏设备支柱等进行全方位巡检。经两轮全面专业巡检，辖区内255台在运风机、200台光伏逆变器运行稳定，风机振动峰值远低于报警值，未发生设备故障及停电事故，有力保障了电力生产安全。图为国华投资联合动力（维检中心、国能新能源维检公司）广西项目部人员巡视输电线路。

通讯员 吴佳馨 摄

（上接第一版）

集团大力实施“三支队伍”建设，累计评选出976名集团级人才，为50名首席专家“一人一策”制定支持方案。在重大科技项目中推行“双长制”，让领军人才有职有权；对紧缺高端人才实行协议薪酬，让科研人员心无旁骛。“市场化薪酬”“带土移植”等新举措正成为吸引顶尖人才的“强磁场”。一系列改革，让“尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造”不再是一句口号，而化为科研人员心中温暖的获得感。科研总院国家科研攻关专项管理中心主任金虹说：“科研总院的核心是科技管理，一方面要充分发挥好集团内部科技人才的力量，同时要通过集团丰富的应用场景和产业需求调动并撬动集团外部科技力量，把最重要的核心知识产权和科技成果掌握在我们手中。”

独行快，众行远。集团坚持“以我为主、开放协同”，积极融入国家创新体系，开放生态加速形成。与清华大学、西安交通大学等20余所高校共建国家能源学院和联合研究院；与怀柔实验室携手打造国家能源科技创新高地。设立欧洲研究院，将触角延伸至全球创新前沿。依托欧洲研究院，联合国外机构协同攻关，创新研发集团自主知识产权的内循环流化床气化技术，助力国家“双碳”战略落地实施，为化工产业绿色转型、交通行业绿色减碳、生物质废弃物资源化利用提供全新方向。

一个集团国家级研发平台、高校院所、产业链企业于一体的创新生态圈正加速形成，融通创新链、产业链、资金链、人才链，为攻克能源领域“卡脖子”技术汇聚磅礴力量。

#### 锻造重器 大项目催生高能级成果

当前，科技创新已成为国际竞争的核心领域，企业在国家科技创新体系中的定位发生根本性改变，已成为实现高水平科技自立自强的关键主体。作为骨干能源央企，国家能源集团将服务国家战略视为首要责任，以“重大技术问题”为导向，以“重大应用

场景”为依托，以大项目、大平台为牵引组织科研，当好企业科技创新“出题者”和组织者，打赢科技创新“攻坚战”，锻造国之重器。

集团公司建立起高效的“两总”“两办”管理体系，搭建我国煤炭产业有史以来最大科技攻关平台，高标准建设3个原创技术策源地，高质量建设2个全国重点实验室，牵头承担国家重点研发计划项目，体系化、清单化、项目化推进任务攻关和能力建设，压茬推进重大项目攻关，产出一批具有标志性、引领性的重大科技成果，有力支撑能源安全与绿色转型，抢占未来能源科技制高点。

在煤炭领域，胜利能源氢电混动无人驾驶矿卡实现了大功率氢堆、混动控制与无人驾驶技术的完美融合，国产化率高达95.7%，填补了国内空白，展示了中国能源装备的硬核实力。

在电力领域，大渡河公司攻克西南山区水地灾害预警及大型梯级水电站安全运行成套技术。安徽公司投产全国最大“煤电+塔熔”储能项目。国华投资研发的“五兆瓦碱性—质子交换膜混联制氢系统”实现16%—160%超宽负荷稳定运行，核心性能指标国际领先，为破解大规模绿氢制备难题提供“国能方案”。

在化工领域，宁夏煤业400万吨/年煤间接液化项目荣获国家科技进步奖一等奖。低碳院研发高碳效率煤基合成气线性 $\alpha$ -烯烃合成技术，发表于《Nature》正刊，实现应用基础研究至工业应用的重大突破。在运输产业，硬核科技助力交通强国建设。中国神华成功开行世界首列3.5万吨级重载群组列车；朔黄铁路开行世界首列重载铁路移动闭塞列车；港口公司建成国内首条煤炭港口全流程智能化作业线；航运公司建造投运国内首艘万吨级甲醇双燃料运输船舶。

一个个“首创”“最大”“最优”工程，正是集团科技创新能力的生动注脚。产自国家能源集团的大国重器，正在擦亮中国智造“金名片”。

随着科技成果持续输出，集团科技创新在行业的影响力持续攀升，牵