

【走进福建国资】

福建能源集团： 破解产业单一瓶颈 实现绿色多元转型

高建生 吕晓艺

煤炭行业正逐步进入微利时代。市场持续低迷，煤价不断下滑，煤炭企业的经营压力日益加大，大批企业陷入亏损境地。如何抵御市场寒流，并在生态矿业的发展潮流中展现作为，煤炭企业在不断寻找着“预警下的企业攻略”。

目光很快聚焦到了福建省能源集团有限责任公司。它晒出的成绩单犹如寒冬中的一把火照亮了整体的灰暗，多项经济指标创下历史最好水平——

2013年，完成营业收入243.61亿元，同比增长35.4%；实现利润15.01亿元，同比增加2.13亿元；实现国有资产保值增值11.38亿元，保值增值率为114.7%。

2014年，前进的步伐依然稳健，第一季度完成营业收入51.36亿元，同比增加1.37亿元；利润实现1.52亿元，同比增加0.56亿元；资产总额3月末为471亿元，同比增加43亿元。

最让业界称叹的是，福建能源集团在历经整合重组之后，已逐渐摆脱了“一煤独大”的局面，实现了由煤炭开采型企业到绿色能源型企业的华丽转身。

如今，福能集团已形成以煤炭、电力、港口物流、建材、民爆化工、建工房地产为主业，涉及金融、商贸、化纤、酒



福建能源集团董事长林金本(中)在井下工作面与职工交谈

店、科研、设计、医院等行业，拥有包括福建水泥、华福证券等上市公司在内的全资或控股企业近40家，位居福建百强企业第13位、中国企业500强第380位。

“改革创新，是破解国企发展难题的关键之招。”福能集团董事长、党委书记林金本总结道。

这家走过五十多年的老国企，在发展方式、体制机制、资本运营、基础

管理、安全生产和党建工作等方面展开了一系列探索，从改革中得红利、在创新中取效益，全力打造福能集团跨越发展的新优势，推动企业成功实现逆势增长。

管理创新 降本增效

每个工作日的早上7点35分，福建省邵武市李纲路旁，职工通勤车准时抵达，与职工一起等车的邵武煤业公司党委书记张必应就会赶紧登上车。

“过去，我们集团权属企业的领导都有专车，上下班专门接送；现在，公司领导日常上下班乘坐职工通勤车或自行解决，单位公车实行有偿使用，发给一定的‘车补’后不再报销交通费用。”张必应介绍。

福能集团去年推行的公车货币化改革，是贯彻中央八项规定精神，深化改革的一项举措。仅2013年，福能集团同比减少车辆购置及使用费用218万元，公务用车行驶总里程较去年同期减少约40万公里。

真正的赢家必然是管理方面的行家。推动管理创新，强化精细管理，福能集团推进了管理方式的深刻转变。

在资金管理机制方面，通过强化资金归集、清理核销多余账户、置换存量高息贷款、增加直接融资比率等措施，仅2013年就节约财务费用达1.05亿元。

对标提升及形式多样的劳动竞赛活动如火如荼地开展，取得了强基础、控风险、降成本、增效益的实效。如永安煤业公司，通过开展“稳产、增量、降耗”竞赛，对项目进展、指标完成情况进行排名，促进了各项主要生产技术指标超额完成，并使原煤生产成本比集团预算指标减少33.03元/吨。

在用人机制、分配制度等方面则持续探索。福能集团从去年开始，就大力探索“用多数人选少数人，用好的作风选作风好的人”的选人用人新机制，以公推公选的形式，选拔中层管理人员。以“有胆识(肯担当、敢负责)、有点子(有思路、有办法)、有样子(好形象、好业绩)”和“站高位、抓高端、出高招、创高效”的标准选任领导干部。集团在权属永安煤业公司探索推行职工民主选举总经理的试点，创新了该集团选任领导干部的做法，也同时开启了今年福能集团人事制度改革的新篇章。民爆化工公司和漳平煤业公司，优化岗位配置，稳妥地做好“减人增效”工作，控制了人工成本过快增长；安砂建福公司，引入KPI指标(关键绩效指标)考核，大大提升员工的积极性……

安全管理，更是重中之重。林金本用“三个过不去”提出要求：一是“跟自己的嘴过不去”，要反复宣传安全方针政策；二是“跟自己的腿过不去”，要走到一线中去，靠前指挥、发现问题；三是“跟自己的脑子过不去”，要有新思路与新方法，全力排除安全隐患。

2014年，被福能集团定为“改革创新年”，拟出台16项机制创新举措，涵盖生产、经营、财务、人事、文明创建和生活后勤等方面。

“我们坚持把创新作为企业的一项核心工作来抓，向改革要红利，向创新要效益！”林金本说。

创新党建 和谐企业

4月，一份文件的出台引起了广泛的关注和议论。针对党的群众路线教育实践活动征求的职工群众意见，福能集团出台了《关于企业领导人员操办婚丧喜庆事宜的规定》，这是福建省国资委所出资企业中第一家出台此规定的企业。

“发挥党组织的政治核心作用，保持良好的精神状态和工作作风，是国有企业全面推进改革创新和完成各项任务的重要保障！”林金本说。

“133”党建工作机制建设正在深入推进中。福能集团不断完善基层党组织设置、创新基层党支部活动、加强党员队伍建设，使党建工作与企业生产经营、改革创新深度融合。林金本强调，干部转变作风是破解改革难题的“金钥匙”。

去年关闭的五个矿井共涉及在岗人员3005人，矿井实行关闭，对他们而言意味着失去工作、端掉饭碗，怎么办？

林金本在煤矿工作了十六年，下过井、挖过煤、当过矿长，深知基层同志、一线工人对领导的期盼和要求。集团班子认识到，只有走下去，住到矿山去，与职工讲明道理、说清情况，才是解决问题的有效办法。通过各级领导做详细的解释工作，与基层同志研究出提前内退、暂时待业、转岗分流、买断工龄、特殊困难补助等可行的措施和办法。关闭工作有条不紊地推进，矿区安定稳定，没人上访，更没人闹事。

“亲如一家”是福能集团保持的良好作风。稳健推进福泽员工工程，结合企业效益增长稳步提高职工收入，一年举办一项集团性文体活动并经常性开展企业广场文化、全民健身及各类文体协会活动，丰富职工的业余文化生活。

5月11日，为期3天的首届“福能杯”能源与发展全国摄影大展创作采风活动落下帷幕。这些精彩的摄影作品反映出了福能集团基层干部职工的精神风貌，也从不同层面、不同视角展现了福能集团和谐一家亲的快乐氛围。

2014年是全面深化改革的一年，是福建省国资委对福能集团2012—2014年三年任期目标考核的收官之年，也是全面加快推进“五年再造一个福能集团”目标落实的重要一年。福能集团提出了“实现营业收入总额260亿元、利润总额16亿元，投资80亿元，资产负债率控制在70%以内”的目标，安全生产控制在福建省政府下达的考核指标内，项目建设、节能减排、党风廉政建设达到责任目标要求。

根据规划，福能集团至2020年将实现营业收入超1000亿元，经营管理达到国内同行业先进水平，建设成为主业优势突出、产业关联度大、综合实力强的大型综合性能源企业。

绿色能源 转型升级

4月16日，石狮祥鸿公司染整车间一片忙碌，成匹的布条正在几台定型机上欢快行走。“以前用导热油炉升温要1个多小时，现在用中压蒸汽，最多20分钟温度就上来了。过去自己烧煤供热，现在由石狮热电公司集中供热，生产成本下降了40%。”公司总经理张学礼表示。

2011年12月，福能集团开始进行中压蒸汽代替导热油炉为定型机供热的试验工作，并取得成功。目前，石狮热电公司片区内13家企业已有11个受供厂家，其中6家实现了供热全覆盖的漂染企业拆除了导热油炉和烟囱，年内将全部完成75台导热

油炉和14根烟囱拆除工作。

“转型升级是国有企业生存和发展的需要。”2009年12月，原福建省煤炭工业(集团)有限责任公司和福建省建材(控股)有限责任公司整合重组后成立了福建省能源集团有限公司。新企业要有新思路，林金本谈到，“从企业实践的角度出发，我们必须实施产业优化、有进有退战略，大力发展绿色能源、清洁能源。”

一方面，关闭资源枯竭的老煤矿、淘汰落后产能，提高产业集约化程度。另一方面，重点发展能为企业创造最大效益的项目、能为企业提供理

金流量的项目，能支撑企业可持续发展的项目。

近年来，福能集团投资开发风电、气电、水泥窑余热发电，加大清洁能源、可再生能源开发力度。2013年，福能集团电力板块已超过煤炭，成为集团第一大主业。目前，电力板块316万装机容量在福建省排行第三，100%为风电、气电、热电等清洁能源。

“福建省委提出要实现‘百姓富’与‘生态美’的有机统一，作为省属国企，我们必须肩负这个责任。”林金本介绍，为了向生态环保型企业转变，福能集团不断努力：实施节能减排项

目，年可节约标煤135万吨以上，减排二氧化硫6350吨以上；矿井水100%达标排放，回收复用率达50%以上；煤矸石综合利用率60%以上，废弃矿井矸石山绿化率100%，即便在用矸石山，绿化率也达65%以上；利用燃煤电厂副产的固体废弃物生产各类绿色建材产品……

据了解，集团旗下的鸿山热电厂、晋江燃气电厂、石狮热电厂和福建水泥公司已被列为福建省第一批循环经济示范试点单位。最近，永安煤业公司仙亭矿被国土资源部确定为第三批国家级绿色矿山试点单位之一。

靠大靠强 合力发展

2013年9月，福能集团与央企华润集团就电力、水泥等合作项目签约，双方将贯彻福建省政府与华润集团签署的战略合作协议，投资300亿元，共同建设省级(泉州)循环经济产业园园区项目。

“资产重组太重要了！”林金本感慨道，“福建水泥与华润水泥强强联合，不仅提高了福建水泥产业的集中度和话语权，而且一下子使福能集团每年增加约50亿元的经营规模！”

要转型升级，首先要进行脱胎换骨式的结构调整，既要注重“量”的优化，更要注重“质”的提升。“傍大款”、“靠大山”，福能集团尝到了结构调整的甜头，通过“三维”对接(央企、民企、外企对接)，从内涵式发展逐步向借力发展转变。

近两年来，福能集团先后与神华集团合作成立神华福能电力公司，与南方水泥联合重组成立建福南方水泥公司，与印尼三林集团、山西山煤国际集团合资建设可门6号、7号码头，与福建移动等签订战略合作框架协议，与泉州、莆田等地洽谈一揽子合作项目，拟与中石油合作开展西气东输输入闽天然气项目和福建支线管网项目建设；多次组织人员到陕西神木、榆林等地，就收购煤矿事宜开展调查谈判，拟投资60亿元，一期建设一个产能300万吨的中型现代化煤矿……

福能公司的重组就是福能集团妙手回春的经典案例。

福能公司，前身福建维尼纶厂，是我国上世纪70年代最先投产的9家维尼纶厂之一，而到了2012年底，

资产总额6亿多元，负债却高达近7亿元。2013年3月，福建省政府做出决定，将福建省轻纺控股公司持有的福维公司共81.7%的股权全部无偿划拨给福能集团。

接手后，福能集团马上派出工作组，对福维公司进行问题诊断，并导入对标管理办法，实施“输血养身、轻装健身、减员瘦身、技改强身、改革修身、联合壮身”等“六身”举措，促进减亏控亏工作。

2013年10月，福维公司实现月度盈利，一举突破了5年来月月亏损的局面，全年累计比前一年度减亏6000多万元！

在与外企合作方面，福能集团与福建建工集团等合作共同出资组建闽非投资公司，派出工作小组就开拓

肯尼亚房地产、矿产资源、风电等进行前期调研论证；还与柬埔寨泰文隆集团进行洽谈，开展投资建设“柬中工业园区”的可行性研究论证，拟发展电力、水泥、码头和地产等资源型项目。

按照十八届三中全会提出的复合型经济构想，福能集团也做了一些有益尝试。去年5月，福能集团下属的煤建公司以增资扩股的形式，引进民企贵信公司，以加大对施工板块业务的拓展。在一些房地产项目中，多数由福能集团控股、民企参股，发挥各自优势，互相配合，有利于企业法人治理的监管。

“我们选择的民营资本是有优势的民营资本，对我们有互补的民营资本。”林金本说。

资本运营 产融结合

据福建南纺披露公告，公司向福能集团发行9.6亿股，购买其所持有的福建省鸿山热电有限责任公司100%股权、福建省福能新能源有限责任公司100%股权和福建晋江天然气发电有限公司75%股权。联手后，鸿山热电、福能新能源、晋江气电将成为福建南纺的全资或控股子公司，而福能集团则成为福建南纺的控股股东。

目前，集团电力资产借壳上市已通过证监会审核。

“此次借壳上市，我们的资产规模将一下增加50亿元左右。资本运作太重要了！”林金本说。

观念的突破创新是福能集团破

解发展桎梏的武器之一。企业跳出了单靠挖煤矿、搞建材赚辛苦钱的框框，努力到资本运作中淘金，逐步从单纯的自我积累滚动式发展向资本运营跨越式发展转变。

在抓改制上市方面，福能集团除了推动电力板块借壳上市外，民爆板块上市也取得明显进展。目前，民爆上市已完成了增资扩股、土地转让及土地证房产证办理、尽职调查等工作，选聘了上市保荐、法律、审计等中介机构。

资本运营的另一个方向，是深化产融结合。

不久前，福能集团财务公司在福

州人行成功办理了首笔商业汇票再贴现业务。开办该业务，是财务公司拓宽融资渠道、丰富业务品种、降低公司票据融资成本的又一新举措。

福能集团财务公司是福建省仅有的两家企业财务公司之一，成立于2011年8月，其重要职责是为福能集团的成员单位提供金融服务。

2013年，财务公司经营品种进一步向纵深拓展：积极争取人民银行信贷规模，自营贷款突破10亿元大关；统筹安排信贷资金支持成员单位发展，累计发放自营贷款、委托贷款、结算中心借款合计超80亿元，余额55亿元；在原有业务基础上新开办了固

贷、电票、再贴现、保函等业务……

金融板块被视为福能集团的重要业务不断培育。“能源与资本是结合比较紧密的行业，其开发建设需要大量资金投入，对融资要求规模大、渠道广、机制活。”林金本说，“把金融产业做大做优，不仅有好的回报，也有利于企业的融资，更有利于规避因利率变动等带来的资本风险。”

2013年，福能集团成功收购海峡银行股份1.77亿股，成为其第二大股东。此外，集团还开展了引入股权投资信托资金、设立基金公司和海外融资平台等工作，取得了保险经纪公司金融牌照，设立了股权投资管理公司。