

福建能源集团：“打造千亿集团”的底气与硬气

高建生 吕晓艺

距离2012年定下“五年再造一个福能集团”的目标仅仅过去三年，福建能源集团已确定能提前一年半实现这个在当时堪称天方夜谭的愿景。

之所以认为那是天方夜谭，是因为从长远角度来看，随着经济结构倒逼能源调整，煤炭行业陷入全面亏损状态，效益下滑是大势所趋。靠煤炭起家，以煤为主业的能源企业能存活已然不易，遑论“再造一个集团”。

然而，福能集团的发展梦并未止于此。

2015年的春天还没来临，福建能源集团再次提出了“再用六年时间打造千亿福能集团”的发展规划，营业收入要从2014年的不足300亿元增长到2020年的1000亿元以上！

“我们碰上了大好的机遇！”福建能源集团董事长林金本介绍，近年来通过结构调整、转型升级，加上自贸区和福建的建设热潮，他对千亿目标特别有硬气。

2014年利润总额全省省属企业第一，金融性投资、证券化业务快速拓展

2月10日上午，福建省国资委会议在福建会堂召开。会议还没开始，各地市国资委领导和省属国企负责人拥挤在展板前，围观新鲜出炉的2014年省属出资企业主要财务指标排序表。

在利润总额的排列表上，福建能源集团以17.51亿元赫然位居第一！同时，营业收入完成273.53亿元、资产总额536.27亿元亦名列榜单前茅。

在煤价下降61.4元/吨、水泥售价下降14.7元/吨的不利形势下，福能集团取得这份成绩可谓奇迹。会上，福建省常务副省长张志南点名表扬道：“去年福能集团逆势上扬，主要经济指标再创历史新高，真的很不容易啊。”

这是被冠以“企业改革创新年”的一年，福能集团大力实施“体制混合、管理综合、产融结合、资源整合、产学研联合、文化契合”等六合举措，企业实力、发展后劲持续增强，知名度、美誉度大幅提升，完成福建省国资委三年任期考核目标。

1月10日，福建省省长苏树林专门打电话给林金本说：“你们能源集团去年干得不错，经营业绩、队伍建设、班子建设、精神状态都不错，发展势头也很不错！”

良好的发展势头为“打造千亿集团”提供了充分的保障。这份底气，在融资能力的大幅提升方面有着最直接的体现。

2014年，集团金融产业快速拓展，新成立了福能保险经纪公司和股权投资公司，在香港设立福能武夷海外发展公司作为境外融资平台。企业现有财务公司、期货、融资租赁、保险经纪、担保、基金管理等金融业务。产融结合效益显著，金融产业利润从2012年的1.8亿元增长到去年的5.67亿元，年均增长了77.5%。

“今年有望达到8个亿。”林金本补充道。

此外，去年福能集团发行债券62亿元，为福建省内首家发行十年中票的企业；成功注册100亿元超短期融资券，是福建发行首单超短融的企业。资金结构持续优化，年末长期资金比重高达68.22%，直接融资比重占55.38%。融资成本大幅下降，平均融资成本为5.89%，与银行同期基准利率相比节约利息约1.17亿元。

福能股份的借壳上市更是打破了福建省属企业十余年来的“上市荒”。

仅仅不到一年时间就成功完成电力板块借壳福建南纺上市，集团现持有福能股份约9.7亿股，占股比77.07%，成为控股股东。上市后，国有资产大幅升值，比重组时注入资产的评估值增值44.8亿元，增值率96.5%，集团资产证券化率大幅提高到约40%。

在“民进国退”的市场浪潮中，能源巨头的上市为国有企业资本运作注射进了一支强心剂，“这对于福建能源经济发展必将起到龙头引领作用。”林金本说。

发展带来信心，整合重组步伐不断加大，与华润、海峡银行、兴业银行、中石油等均有合作

随着对衰老矿井的关闭，3005名矿井职工不得不被分流安置。令政府讶异的是，整个过程没有一个人上访、更没有一个人闹事。

一个小故事或可窥见缘由。

1月，福建煤电公司雁石发运站的退休职工李锡增，忧心忡忡地对前来探望的工作人员说：子女都在煤矿上班，现在煤炭不好卖，接连关闭矿井分流了很多人，担心孩子的前程。

“老李，你放心吧！煤电公司背靠强大的福能集团。现在集团里煤炭板块占份额小，集团整体效益好着咧，六年内还要打造千亿集团呢！”大家七嘴八舌地告诉老李这一年来福能集团的各项举措。

老李激动地说：“你们今天过来给我送‘信心’，比啥都温暖！”

除了妥善合理的安置，无人上访闹事最本质的原因是：员工对企业的美好前景很有底气。

多个项目启动实施，近三年每年都投资近100亿元，优化提升产业结构及多元产业竞相发展，去年在建省重点项目13个、省预备重点项目12个；技改投入逐年加大，推进电厂、水泥厂和煤矿的综合升级改造；新产业竞相拓展，组建了福建省城乡综合开发投资公司，服务全省棚户区改造和新型城镇化建设；煤矿“转产”顺利进行，争取龙岩“永定红”石材、邵武莹石矿等资源开发，开发利用矿山闲置土地；闲置资产巧妙盘活，组织力量对闲置房产和仓库资产开展大清理……

整合重组的步伐在跨步前进。

“福相伴，能永远”是福能集团最核心的发展理念，集团上下入脑入心，并将这一理念分享惠及给合作伙伴。去年，集团与华润水泥合作，统一经营两家企业的水泥和混凝土产品，打造福建最大的水泥生产销售企业，提高福建省水泥产业集中度和市场竞争力；与首都医科大学三博



视察福能集团
福建省委书记尤权（前排右）



合作框架协议成功落地
福能集团与中石油福建销售公司签订

印象记



林金本：蛮拼的企业家

高建生 吕晓艺

“好官员易得，好企业家难得。而他，是天生的企业家。跟着他，我们感觉到未来是很有希望的。”

对林金本的这句评价，我们作为媒体人，无数次地对福能集团员工的采访中倾听到，他们语气里不加掩饰、真情充沛的赞美不禁令人好奇：是怎样的一位企业家让员工这般拥戴？

还是先来听听林金本是如何看待“企业家”这一身份的吧。

第一是负责任。把企业家的职责交到你手上，首先必须履行好自己的责任，做到对企业负责、对社会负责、对本人负责。

其次，讲规矩。敢想敢干、打擦边球的时代已经过去了，在当下依法治国的大环境下，不遵守规矩、随心所欲地做事情，势必会造成不良企业文化的导向。得到了有限的一时利益，却失去了无限的文化价值。

第三，会用人。一切的事业都离不开人，企业的核心是以人为本，企业家要有慧眼，会当伯乐发现人；有胸怀，不计前嫌包容人，把人才用好，引才进来，使人才能做得开心。

再者，有智慧。要对企业的将来有战略的谋划，站高位、抓高端、出高招、创高效。

他真的蛮拼的。

集团上上下下都知道他是一个不折不扣的工作狂。采访间隙，有位员工忍不住向我们透露，在与中石油洽谈会期间，他经常半夜加班完之后直接去医院挂瓶。

林金本只是简单地说道：“不这样做就有可能失去一次合作的机会，我觉得不管如何都应该去争取。”

蛮拼，是因为特别能吃苦。

福能集团的团队来自于最艰苦的煤炭行业。林金本打趣地说，他们这批做煤的人从地球里面到地球外面来，从山里到城里来，从不见阳光的空间到大自然来，特别知道艰苦环境的辛酸不易，因此不管做任何行业都特别的珍惜、努力。

关于“企业家”的职责，林金本显然怀有更大的格局。

2014年6月，林金本荣获2013—2014年度全国优秀企业家荣誉。他主动参与了福建省30位企业家联名致信习近平总书记的活动，并亲自牵头组织、筹划了福建E30企业联盟。谈及收到习总书记回信，他很高兴，高兴的缘由是：这不单是对个人和30位企业家，而是对国有企业群体的认可和鼓励，将对中国企业的改革与发展做出影响，对大发展、大变化起精神支持。

在2015年福建“两会”上，作为福建省政协委员，林金本最关心的一是福建自贸区，到底会给国有企业带来什么机遇；二是“机制活、产业优、生态美、百姓富”的新福建，具有哪些新内涵，对能源集团相关产业将产生哪些影响。

脑科医院合作成立福能脑科专科医院，与省二医院合作打造福建最具影响力的体检中心；通过购并，已成为福建海峡银行第二大股东；与兴业银行和兴业证券的下属企业对股权投资公司进行重组，共同成立基金管理公司；整合成立福能新型建材公司，专业经营固体废物综合利用；对永安煤业、上京煤业和广元矿区实施“三合一”管理整合；把集团系统内的7家医院整合成立“福能能源总医院”……

2014年12月27日，福能集团与中石油福建销售公司在福州签订了《福建天然气管网项目合资合作框架协议》，标志着中石油入闽天然气管网合资合作项目成功落地。

此次福能集团与中石油双方共同出资设立的合资公司，是中石油给予福建、福能集团特殊的机制、特殊的模式、特殊的政策，在中国可以说是独一无二的合作模式。

“这标志着中石油集团与福建省在天然气合作方面迈出了重要步伐，将带来重大的政治、经济和社会效益。”林金本说。

在管理、技术、机制、文化等方面进行创新，改制多个混合所有制企业

2014年——为什么被福能集团命名为“改革创新年”？

“创新是企业发展的动力，是最重要的生产力。只有强化创新驱动，才能提升核心竞争力，因此我们把创新摆在了最核心的工作。”林金本说，“以‘改革创新年’为载体，寓创新精神于活动中，是非常有效率、出效果的好办法。”

在这个“改革创新年”里——

管理创新提高了运行效率。抓对标管理，电厂发电、供热标煤耗均处国内同类机组领先水平，水泥企业能耗及成本创新低并同比增盈9710万元；有效落实与轻纺、冶金、机电、船舶、建工等省属企业的协同合作及上下游产品互保互供；强化资金集中管理，资金归集率95.72%，年节约资金成本1.52亿元；推进管理信息化，正在实施投资6000万元的信息化规划，建设财务、合同、人力资源、物资供应等信息平台。

技术创新提升了竞争力。与中科院海西研究院、厦门大学能源研究院和福建工程学院等建立了从技术、人才、资金、项目等多层次的战略合作关系；新型建材公司打造固废综合利用研发平台，取得大理石粉做电厂脱硫剂等6项研究成果并申报国家发明专利；民爆公司获得高新技术企业称号，发明国内首创内外编码一体化工业雷管，每年可望增收5000万元。

机制创新引导了资源配置。推进十六条深化改革创新举措，涵盖生产、经营、财务、人事、文明创建和生活后勤等各个方面；创新选人用人、绩效考核、激励奖惩等机制，出台特殊贡献奖、人事任用和工资分配等30项新制度；对混合所有制经济进行有效尝试，改制成立三博脑科等多个混合所有制企业，分别与华润、中华、中石油等13家央企对接合作。

文化创新调动了员工活力。去年，福能集团大力倡导“八大文化”：艰苦奋斗的传统文化、亲如一家的人文文化、爱拼会赢的创业文化、精打细算的经营文化、公正管用的考核文化、能者上庸者下的用人文化、有功必奖有过必究的责任文化以及简朴实效的会议文化。

“企业文化是企业的灵魂，是企业活力的内在源泉。”林金本说，“它们都是给人以信心，通过努力就能实现的好文化，可操作、有导向、实实在在的。”

通过多方面的持续创新，领先的行业地位、高效的内部管理、一流的技术水平、合理的分配制度、活力的企业文化，可以说，福能集团几乎具备了高成长性企业的全部关键特质。

这几项优势环环相扣，为企业的持续提升提供了充足的底气。

在煤炭、电力、物流、建材、建工、金融、燃气等行业发力，打造千亿集团

进入经济新常态，对于企业发展来讲，难和险虽在增多，但时和势整体有利。

“要主动适应经济新常态，加大改革创新力度，推动企业做大做强。坚持问题导向，一企一策，推进改革重组和资源整合，向改革要动力、以改革增活力。”1月19日，福建省委书记尤权视察福能集团，在国企座谈会上做出统一指示。

勇于担当、主动作为、抢占先机，福能集团“打造千亿集团”的目标充分发挥了省属国企的引领和带动作用。

“老国企，奋斗精神不能老！”在势如破竹的高涨气势下，林金本硬气十足剑指“千亿集团”，更坚定了百尺竿头更进一步的发展信念。

1月19日，在气势宏伟、规划清晰的展板图前，林金本向尤权汇报了千亿集团的蓝图构想：

发展大煤炭，营收达150亿元。实施省内煤矿技改提升和部分矿井关停，减少省内产能规模（300万吨/年左右）；构建省外煤炭生产基地，实现省外优质煤炭生产规模2000万吨/年。

打造大电力，营收超100亿元。打造以泉惠发电惠安中化2x660MW热电项目为核心的泉州循环经济产业园；建设福鼎、深沪、石门澳等热电联产项目；成立海上风电公司；发展风电、光伏发电等新能源，三年内内在建、投建福建省内风电100万千瓦。

形成大物流，营收达200亿元。建设肖厝港5#-10#泊位和可门港6#-7#泊位；拟参股山东日照港30%股份，形成南北对接，发展以煤炭（矿石）采购、储运、配送为一体的现代商贸物流业；与央企投共同投资福州湾储配煤中心。

夯实大建材，营收超100亿元。深化与华润水泥合作，争取控股水泥产能3000万吨/年；发展绿色建材，建设南安大理石粉、石狮鸿山及三明等固废利用循环经济园区，消纳固体废物600万吨/年以上；拟购并北京赛博斯新型建筑建材研究院，推进新型建材公司上市。

做强大建工，营收超200亿元。做好项目开发建设和土地储备，形成滚动开发局面；履行好棚户区改造、新型城镇化建设职责；开发利用好废弃矿山闲置土地，推进“福能绿色小镇（乡村养老、乡村旅游）”建设；依托闽非投资公司，走出去到国外开发房地产项目；拟引进中建集团合资合作，做大做强建工板块；投资建设武夷山千亩旅游地产和与省轻纺合作在厦门投资高端养老地产。

培育大金融，营收达100亿元。整合集团金融板块，成立金融控股公司；将城投改造成为投资公司，适应当前的形势发展要求；直接或间接控股一家城市或农商行；发起设立海峡企业购并和自贸区股权投资等基金；成立福建海洋财产保险公司和福建武夷人寿险公司；适时介入互联网金融、互联网金融租赁保理公司和电商等新兴领域。

开发大燃气，营收达150亿元。落实与中石油合作，力争年销售天然气50亿立方米以上，经营加油加气站600座；负责中石油入闽天然气的统一销售；统筹省级管网建设；发展天然气下游利用产业，包括城市燃气、加油加气站、工业供气、天然气发电、分布式能源等。

2015年是“十二五”规划收官之年，也是“千亿集团”计划的开局之年，能否适应新常态、把握新机遇，关键在于改革攻坚的力度、创新驱动的力度与破解难题的力度。

“福能，用心创造可能！”林金本心里有底气，回答自然更硬气。