

# 陕煤的经营智慧

## ——专访陕煤集团党委书记、董事长杨照乾

2004年初,陕煤集团在国企改革大潮中应运而生,经过15年的改革发展,陕煤集团已成为拥有全资和控股企业60多个、有3家上市公司的国有特大型能源化工企业。在煤炭企业全球竞争力排行榜30强中位列前3位,连续4年入围世界500强,2018年位列世界500强第294位。

通过一组亮眼数字,了解从诞生到目前的高速发展:2018年企业资产规模约5000亿元,是2004年的43.67倍;2018年营业收入2806亿元,是2004年的51.3倍。更为抢眼的是陕煤集团的经营业绩,2017年盈利105亿元,2018年盈利135亿元,每年的利润总额约占陕西省属国有企业的三分之一。陕西煤业股份有限公司2018年利润110亿元,接近陕西全省50家上市公司利润总和的一半。今年前5个月,陕煤集团实现利润63亿元,主要经营指标再创历史新高。

这样的发展速度和经营业绩,又怎能想到这是经历了煤炭市场“黄金十年”后断崖式下滑的洗礼?

### 先人一步 化危为机战寒冬

2012年以来,宏观经济形势错综复杂,煤炭价格飞流直下,进入市场寒冬。从陕煤企业内部来看,产业结构失衡,每年数百亿的项目投资,导致集团资产负债率步步攀高;经营性现金流逐年减少,偿债能力下降;全集团陷入系统性亏损,老矿区和陕钢集团亏损严重。

时值内忧外患的危机时刻,2014年4月,一纸任命文件,杨照乾被组织任命为陕西煤业化工集团董事长,随后又任命为党委书记。2014年5月16日,杨照乾在陕北片区干部大会上发出振聋发聩的声音,表达了“不在困境中奋起,就必然在寒冬里倒下”“主动出击跨越寒冬转型关口”的决心。

“市场倒逼我们必须作出改革。而且要先人一步,要快人一步!”亿及当时的情形,杨照乾坚定地说道。

从2014年开始,陕煤集团打出了一套瘦身健体组合拳。率先启动关闭资源枯竭、安全环保指标差、竞争力弱的8对矿井。在国家去产能政策措施实施以来,将原计划三年关闭的18处矿井提前到2016年一年关闭到位,退出产能1815万吨,占全省62%,关闭炼铁高炉1座,压减产能60万吨,分流安置职工近5万人。在果断“退”的同时,适时有序地“进”。利用国家“存去挂钩”的产能置换政策,通过多方筹集置换指标,6个新建煤矿项目先后获得国家能源局核准,总建设规模达到5620万吨。新核准煤矿项目数量和建设规模全国第一,煤炭产业结构在“退”“进”之间全面优化,优质产能占比达到95%。

从煤矿的最基层一步一个脚印,一路走来的杨照乾,今天谈起这些已是云淡风轻,但在当时却是狂风骤雨。

在这场改革的疾风骤雨中,很多干部职工出现了情绪不稳定现象,有对于未来的迷茫,有对于现状的不满,也有对于过去的眷恋……

瘦身,为的是强体。在这个过程中,机不可失,时不再来,企业决策者必须锚定目标,不能有丝毫的瞻前顾后,踌躇不前。现在回头来看,如果关井、分流行动迟疑,计较个人得失,去产能工作将难上加难。在企业的生死存亡抉择中,需要决策层有敢闯敢试、先行先试的担当,管理者必须具备一定的智慧和眼光。

### 债变为股 快人一步得先机

2012年,煤炭市场寒冬期,陕煤集团负债率高达80%,从内部来看,一方面企业快速发展、投资规

模大及融资结构错配,推高了杠杆。另一方面,行业经济下行、企业效益下滑后现金流短缺,这些给企业资金链的安全和持续健康发展带来不利影响。

据悉,2016年,中央财经小组工作会议之后,陕煤集团开始着手筹划推进债转股业务,积极与各类金融机构沟通。根据债转股的“门槛”设限,陕煤集团通过内部企业整合、股权重组划转等方式,为债转股顺利实施搭建平台。2016年9月,国务院发布了《关于积极稳妥降低企业杠杆率的意见》,拉开“降杠杆”和“债转股”的大幕,陕煤集团抢抓历史机遇,率先实施债转股业务,使内在需求催生内在动力。

杨照乾多次在会上说,市场化、法治化债转股既是降低企业杠杆率的重要手段,也是推进供给侧结构性改革、落实“三去一降一补”工作的有效抓手,更是实现金融机构与实体经济有效嫁接,支持实体经济发展的现实途径,陕煤集团一定要抓住国家政策机遇,全力推动“债转股”项目早日落地。

陕煤集团依据发展战略的要求,积极与金融机构磋商,结合自身特点对集团的一些二级公司又进行了重组,对股权进行了划转。同时,以市场化为前提,按照市场化双方需求磋商的方式,贯彻国家债转股政策,在不影响公司经营和决策的前提下,完成公司章程修改,完善法人治理结构。2016年12月28日,陕西金融资产管理有限公司(以下称陕西金资)和陕煤集团在西安签署市场化债转股合作框架协议,规模400亿元。2017年初,陕西金资和陕煤集团与邮储银行三方联合按照市场化、法制化原则,以陕煤集团榆北煤业有限公司为平台首笔债转股100亿元落地。这标志着陕西省第一个市场化债转股项目正式落地。

实施债转股业务以来,陕煤集团已与陕西金资、国家开发银行、建设银行、交通银行、兴业银行等金融机构签订了845亿元的债转股协议,2017年落地金额已超过454亿元,使陕煤集团的资产负债率下降了10%,企业资本结构更加优化。

2019年4月16日,在欧洲金融(Euro Finance)主办的“陶朱奖”评选颁奖典礼上,陕煤集团摘得“陶朱奖”“最佳融资解决方案奖”。作为同时涉及煤炭和钢铁去产能的企业,陕煤集团是陕西省唯一一家获得该荣誉奖项的省属企业。陕煤集团推动债转股的实践成为全国的一个范本。

### 投资环保 守得陕钢迎春天

数据显示,2018年陕钢集团产量、效益双双实现新突破,全年产量1129万吨,同比增加10.28%,位居全国钢铁企业第17名,实现利税50.35亿元,利润30亿元,同比增盈10.84亿元,成功入选国务院国企改革“双百行动”,在全国钢铁企业的综合竞争力排名由B+(优强)提升至A级(特强),荣获全国“五一劳动奖状”。2019年1-5月份,陕钢集团持续保持产量、利润双提升,实现利润11.9亿元。

在行业盈利水平普遍下降的情况下,陕钢集团实现了经营业绩逆势增长,呈现出良好发展态势,更实现了从连年亏损到持续盈利的历史跨越,这样的发展背后也伴随着陕煤集团多元产业协同发展的艰辛探索。

2015年正是在当年钢价低迷的时候,别的厂家都在四处想办法跑销售,而陕煤在企业经营最困难的时候,投资23亿元环保设施改造,要知道当时的陕钢已连续亏损4年。

对于一个濒临破产的企业,如此巨额的资金,投还是不投?集团领导班子反

复研讨,杨照乾始终坚持社会责任和环保责任要大于经济利益,要坚定不移地投资,环保改造不能有欠账。

近三年,陕钢集团新增绿化面积148万平方米,综合利用煤气余热发电46亿kwh,实现了工业用水循环利用,吨钢综合能耗下降10%,吨钢二氧化碳排放量下降40%。进行原料场封闭、料场车辆清洗、钢渣热焖处理、煤气综合利用发电等环保节能装备升级改造和超低排放改造。通过热风炉智能燃烧改造,能效提升5%;烧结点火炉节能改造,能效提升30%。此外节能降耗效果突出,吨钢二氧化碳排放量、氮氧化物排放量、烟粉尘排放量、综合能耗大幅下降;水重复利用率99.05%,达到了清洁生产一级水平;吨钢耗新水为1.04立方米/吨,达到了行业先进水平。

而随后陕钢的逆袭,让这个企业终于彻底焕发出新生机。钢铁市场形势一有好转,陕钢集团便得以满负荷生产,打破了持续6年亏损的局面,2017年实现利润18亿元,当然这样的好转也在于改革与管理创新始终贯穿其中。

“环保投入23亿元,他们挣回的是23亿元以上的持续盈利,更重要的是稳稳扛起了一个企业应该承担的社会责任。”当杨照乾给大家算清这笔账时,众人投以钦佩的目光。高瞻远瞩,不能把污染留给当地留给社会,这是一个企业家才有的大格局。

杨照乾在2018年初陕钢集团第二届二次职代会上讲到,回顾陕钢这么多年来攻坚克难的艰辛历程,可以说是从一路泥泞走到了今天的康庄大道,犹如一部现代版的长征史。

### 刮骨疗毒 改革寄生小企业

如果说“产能置换”是促使陕煤活起来的化学反应,那么“小企业改革”则是促使陕煤强起来的深刻巨变。

陕煤的诞生,与小企业问题有着不解之缘。自组建以来,陕煤集团有相当数量的此类小企业存在。而陕煤集团组建后,正好迎来了千载难逢的发展机遇,企业的重心偏向扩张式延展性发展,快速成长也掩盖和冲抵了小企业包袱重、户数多、层级长等历史遗留问题,同时也继续新增着类似的问题。

这些问题的病根就是存在着大量市场主体地位缺失、严重依附于主业的“寄生企业”“僵尸企业”,不仅消耗、占用了大量资源,甚至盘剥侵蚀主业利润,在很大程度上阻碍了集团发展质量和效益的提升,说得更为严重甚至可以是压倒企业的最后一根稻草。

“‘缺血’给有需要但可以造血的人,是双赢,但献给‘吸血者’,只能走向共同灭亡。”杨照乾在分析小企业改革的必要性时这样认为。

2014年8月陕煤集团召开的关于做好七项工作专题会议中第一次提出,并安排部署和启动了小企业改革工作。

2016年8月《关于加快推进小企业改革工作的意见》出台,这一指导性文件与晚些时候中省出台的《“僵尸企业”工作方案》“压减”工作要求精神实质高度契合。“应该说集团的小企业改革谋划早、动作快,整体工作是走在了全省前列,在陕西省国资委专项考核中也取得了单项第一的好成绩。”负责该项工作的陕煤集团企业管理部相关人员说。

自2016年8月开展小企业改革专项工作以来,改革内容不断丰富,空间进一步拓展,从初期的重点清理空壳公司、长期歇业公司、扭亏无望公司,延伸到现在的“僵尸企业”处置,从初期产业末端梢拓展到现在的3、4级企业,改革蹄疾步稳。按照2017年制订的《小企



↑陕煤集团党委书记、董事长杨照乾在陕北新项目建设现场检查工作。

业改革实施方案》,陕煤集团确定了包括空壳公司、长期歇业、无相关资质、业务收缩退出、扭亏无望、资不抵债等六大类共110户企业纳入改革范围,占企业总户数的21%,力度之大可谓空前。

从2016年开始,短短3年多时间,到2018年底,陕煤集团完成101户企业的改革任务,占目标110户企业的91.8%,盘活存量资金资源556亿元,“僵尸企业”逐步出清,亏损源得到了有效遏制,扎住了失血性出血点,治亏创效三年规划提前实现,陕煤集团的改革红利加速释放,企业发展内生动力明显增强。

杨照乾认为,“当改革按下快进键,所释放的巨大能量,势必提升陕煤发展的加速度。”

### 一举多赢 陕渝合作树典范

近年来,重庆经济快速发展,能源需求旺盛,年度耗煤量在4000万吨以上。随着《国务院关于煤炭行业化解过剩产能实现脱困发展的意见》实施,重庆市关闭退出煤炭落后产能,年自给能力不足1000万吨。特别是2016年重庆出现连续高温天气,统调电网连续10次刷新电网负荷新高。迎峰度夏后,由于重庆市电煤自给不足,传统外调贵州供给乏力,该市主力电厂合计存煤不足90万吨,可供消耗电煤不足10天。在此背景下,重庆市经信委领导带领市内主力电厂相关人员,远赴西北寻找煤源。关键时刻,陕煤集团伸出援手。

当时,陕煤集团从2014年开始就提出了“去杂归核”的策略。在实施产能置换制度之初,深挖自有产能置换指标潜力,有力保障了产能置换工作的顺利推进,但仍有小保当一、二号及山阳等在建项目急需落实产能指标。

一方是用煤紧张,一方是眼望全国找指标。

考察、调研、座谈、交流、协商……在双方密集高效的互动中,达成了“煤炭保供+产能置换+物流投资”的合作共识,并于2016年12月9日,由重庆市经济信息委代表重庆市政府与陕煤集团签署了《战略合作框架协议》,为陕煤集团提供了当时价值近6亿元的产能置换指标。随着合作见效,2017年9月19日,双方签署了《深化战略合作协议》,重庆市再次向陕煤集团提供了价值7亿多元的产能置换指标。作为条件,陕煤集团在重庆市设立了煤炭储运基地,建立了常态储备机制,并承诺逐步递增陕煤入渝总量,到2020年突破1000万吨,以及坚持入渝煤炭价格同时不高于长协价和市场价的“两个不高于”原则。这个战略合作体现出了互利共赢的特点,这一模式,也被国家能源局作为区域能源合作的典范在全国推广,得到了国家有关部门的高度肯定。

2018年迎峰度夏期间,重庆主力电厂电煤储备出现不均衡现象,部分主力电厂电煤告急。陕煤重庆储运公司、陕煤重庆港物流公司积

极配合重庆市经信委应急调度,紧急调运电煤14万吨。特别是陕煤重庆储运公司严格执行调度安排,在水路无法到达、煤价亏损的情况下,毅然选择公路运输的方式,紧急调拨电煤6万余吨到大唐石柱电厂,解决了石柱电厂的燃眉之急。“眼前利益服从长远利益,经济利益服从诚信红利。”杨照乾说。

这是陕煤入渝开展合作以来打赢的第一场漂亮仗!

陕渝能源的合作同时实现了陕煤集团西南地区及长江中上游物流发展规划。一方面,为集团新增煤炭、钢铁产能提前布局市场,提升西南地区市场占有率,并可沿长江水路下行扩展至“两湖一江”市场;另一方面,集团所需的铁矿石、磷矿石等可由海入江,再由重庆港口铁路转运回陕,大大降低物流成本,仅铁矿石就可降低物流成本70元/吨,年降低物流成本约1.4亿元。同时,区域产业发展的“晴雨表”逐步构建起。由中国煤炭工业协会、中国煤炭运销协会和重庆市经信委共同指导,陕西煤炭交易中心编制,反映长江上游区域动力煤市场价格变化的重庆指数已在2019年全国煤炭交易会上发布,反映长江中游区域动力煤市场价格变化的湖北指数初步定于2019年11月底发布。

从陕煤入渝强势推进,到以一盘棋的思路进行战略布局,陕煤集团在赢得西南千万吨级煤炭市场的同时,整合了集团内部产业资源,优化了物流节点布局。未来依托重庆,陕西煤炭非常可能挺进云、贵。随着蒙华铁路的建成,陕煤在鄂、赣、湘的供应量也将快速增长,在全国煤炭供应框架中,“中部看陕煤”的格局正逐渐清晰。

### 运筹帷幄 战略引领赢未来

“乳泵、采煤机、转载机,可以工作面运输机具备开机条件,可以开机。”近日,在榆北小保当公司地面调度指挥中心,综采区职工通过远程监控系统对井下工作面进行安全确认后,按下一键启停开关,采煤机、电液控支架、刮板运输机等设备有序启动,采煤工序进入自动化跟机状态,完成了工作面跟机记忆截割、成组移架推溜,支架自动跟机等生产工序。榆北煤业作为陕煤集团智慧矿山的蓝图正在徐徐展开。

而在智能化无人开采实现常态化应用领域,早在5年前的2014年5月,黄陵矿业一号煤矿名为“较薄煤层(1.4~2.2米)国产综采装备无人化技术研究与应”的项目顺利通过中国煤炭工业协会组织的科技成果鉴定,专家认为整体技术达到国际领先水平。2016年5月,我国首个煤矿智能化开采技术创新中心在黄陵矿业公司挂牌成立。

定位锁定于陕北榆林地区,在陕煤集团榆林化学公司煤炭分质利用制化工新材料示范项目工地上,130多台新夯夯机正在紧张作业,这样宏大的施工场面全国也不多见。这个计划总投资1022亿元、年处理原

煤2014万吨,肩负着陕煤集团“能材并进”转型战略中材料产业的探索与实践使命的项目,正在热火朝天的建设中。和这个项目一样,陕煤集团上下涌动着奋进新时代的熱情和活力,正在按照“以煤为基、能材并进,技融双驱,蜕变转型”的发展战略大踏步前进。

在陕煤的核心技术创新基地——技术研究院,有260名员工,帮助集团实现科技创新的落地,自成立以来,重大科研成果层出不穷,获得省部级以上奖项100余项,获得专利授权1005件。技术研究院重点在新材料、新能源等领域寻求产业突破,一批自有技术走出了实验室,正在迈向产业化,在各自领域进入并跑、领跑阶段。纳米流体吸能新材料、透明导电薄膜等15项成果7项已开始生产,其他8项正在调试。大量的科技成果就地产业化,一批新型产业蓬勃兴起,产业链和价值链不断延伸……技术研究院支撑着陕煤集团不断打造竞争利器,持续提升企业的核心竞争力,是陕煤集团技术创新的摇篮。

杨照乾对技术研究院这个团队寄予厚望,他们对创新技术有很强的洞察力。同时,陕煤集团着眼新一轮科技革命和产业革命加速孕育的时代浪潮,在持续加大支持力度支持技术研究院的基础上,正在抓紧开展雄安新区、上海和深圳研究院的组建工作,充分利用这些地方科技、经济、金融、市场等优势,最终形成东西南北4个技术研究院的协同新格局。在注重传统产业转型升级的同时,陕煤集团瞄准新能源、新材料、新经济,设立了200亿元的产业转型基金,积极布局细分行业国际领先,跟踪产业发展的方向、技术和速度,目前已投资了西安隆基,布局新能源产业;重组江苏恒神股份,布局碳纤维全产业链,着力打造高质量发展新引擎。

从2014年接任,到现在5年,也是恰逢陕煤集团成立15周年,杨照乾一步步带领陕煤跨越市场寒冬,在这个过程中,每一步都踩点在行业发展的历史关口,这才有了陕煤的逆势崛起,他所探索建立的集产业、资本、人才、科技有机连接在一起的契机,激活更多的发展内生动力,带来更多的创新效益。这位陕煤的掌门人仍旧不断在陕煤发展历程中保持着进取心。

当前,高质量发展时不我待,改革转型形势逼人,杨照乾信心坚定地讲到,到“十三五”末,把陕煤打造成煤炭开采的引领者和加工转化、物流贸易、生产服务于一体的全产业链集成者和价值链创造者;到“十四五”末,实现营业收入和A股市值“两个五千亿”,把陕煤打造成具有世界影响力的清洁能源供应商、新材料和高端制造服务商,更加接近具有国际影响力的世界一流企业目标。

“与时代的脉搏同频共振,是陕煤发展的契机,也是陕煤成功的秘籍。”

这是杨照乾作出的回答。(梅方义 徐宝平 汪琳)

