

# 国企改革必须明确国资监管范围

## ——本报专访兖矿集团总经理李希勇

1月25日,济南的天空飘着雪花。

兖矿集团总经理李希勇从邹城赶到济南参加省两会,他要提交一份关于国有企业改革的议案,这份提案是他在兖矿500多天探索的成果。

“2014年是兖矿集团发展史上极不寻常的一年。”这是李希勇在接受记者采访时的开场白。确实,2013年上半年还巨亏13亿元的兖矿,在2014年谷底跃起:产量1.01亿吨,跨入亿吨级煤炭企业行列;在全国九成煤企陷入亏损、综合煤价同比降低100元/吨的严酷形势下,兖矿完成营业收入1200亿元,实现利润20亿元;煤炭产量、营业收入增幅居煤炭工业大型企业首位。

本报记者 刘相华



兖矿集团总经理、党委副书记李希勇(左一)在井下视察工作。

链接

齐鲁晚报:2015年春节即将来临,目前最挂念的事是什么?

李希勇:当然是企业的安全生产。每年的这个时候,我们领导班子都会下到基层单位看看转转,目的只有一个,就是稳定员工的思想,确保不出事故,度过祥和的羊年春节。

齐鲁晚报:能从个人角度谈一下对2014年的感受吗?

李希勇:用一个关键词概括,就是压力巨大。全球经济形势,国民经济新常态发展,煤炭市场变化的复杂程度超出了我们的预判。除了美国,全球经济依然是疲软状态;国际原油价格持续下跌对煤炭行业影响深远;GDP增速放缓,适应新常态的准备不足;煤炭价格下降幅度严重超出了预期,对公司经营形成了巨大压力。

齐鲁晚报:刚刚得知兖矿集团推行的民主评价制度被评为2014年度山东省工会工作创新奖。

李希勇:民主评价制度是从去年8月开始的,主要围绕大宗物资采购、竞争性谈判等问题展开,目前开展范围从集团公司逐步延伸至专业化公司、矿处单位三个层级,效果非常明显,累计清理中间供应商5600多家,采购价格降低了15%。

齐鲁晚报:去年全国九成煤炭企业陷入亏损,兖矿集团却能实现纯利润20亿元,这是如何做到的?

李希勇:继续挖潜,在2013年降本54亿元的基础上去年降本70亿元。金鸡滩煤矿、赵楼综合利用电厂等按期建成投产,节约资金8亿元。本部7座选煤厂技

改造项目全部投用,节约资金4000多万元,半年增效3.5亿元。成立融资租赁、风险投资等公司,实现资本运营收益4亿元。逐户制定36家亏损企业限期扭亏措施,关停了5家单位,8家企业扭亏为盈,同比减亏60亿元。修旧利废5亿元,盘活闲置资产10亿元。

齐鲁晚报:今年您在省两会的提案围绕国企改革展开,能不能谈谈?

李希勇:我的提案主要想说三点:第一,针对国资监管如何改、如何实现由管资产到管资本转变?必须明确国资监管的范围,把握好管与控的关系,给企业更多的自主权,让企业成为真正的市场主体。

第二,针对混合所有制经济应该怎么“混”?混合所有制经济首先要慎重研究人人持股的方案。在企业经营形势好的情况下,员工持股确实能够调动员工积极性,形成资本所有者和劳动者利益共同体。但是当企业处于困难,甚至亏损,无法偿还职工股本的时候,将会造成巨大社会问题。其次,在引入民营资本过程中,国有企业与民营企业的管理制度、文化冲突不可避免,磨合难度较大。

第三,针对国企改革,如何实现由管理向治理的跨越?国企内部的改革关键是明确权力边界的划分,母公司逐步向投资控股公司转变,工作重点应放在战略投资、重大决策方面。同时,必须完善董事会支撑机构、运作程序、议事规则,避免以党政联席会代替董事会决策。二级

公司要做实,并充分授予生产经营管理权。

齐鲁晚报:兖矿集团的资本运营管理目前进展如何?

李希勇:我们去年筛选了8家单位推进上市培育工作,涉及电子产品、装备制造、金融期货等领域。今年会继续推动权属企业股改上市,力争完成3家公司在新三板或创业板上市。

齐鲁晚报:请研判一下2015年煤炭行情?

李希勇:从宏观形势看,世界经济仍处在国际金融危机后的深度调整期,总体复苏疲弱态势难有明显改观。从行业形势看,国际油价持续下滑,大幅挤压煤炭、煤化工企业利润空间。从区域市场看,晋豫鲁、新巴准、蒙华等西煤东运、北煤南运铁路即将建成通车,山东煤企将失去传统的区位优势,煤种、质量优势。对兖矿自身来讲,2015年是完成发展战略纲要第一阶段目标的决胜年,也是减亏增盈、改革创新、转型发展、蓄势突破的关键年,但是也面临资金需求数额高、资金筹集难度加大等难题。

齐鲁晚报:2015年兖矿目标任务是什么?

李希勇:今年兖矿集团煤炭产量目标为增产1000万吨,确保1.08亿吨,力争1.12亿吨。利润总额目标为增盈10亿元,确保30亿元,力争40亿元。营业收入目标为增收100亿元,确保1300亿元,力争1400亿元。重点建设煤制油、莫拉本煤矿改扩建、赵楼电厂二期工程等10个项目。

## 兖矿走出去

# 10年学会给西方人当老板

“我们在管理澳洲公司上确实花了不少学费,但是经过十多年历练,我们终于学会了怎样给西方人当老板。”

——山东省人大代表、兖矿集团总经理、兖州煤业董事长李希勇



本报记者 刘相华  
通讯员 吴玉华

“中国企业走出去!”2015年,在国内GDP增速进一步放缓情况下,化解过剩产能,鼓励中国企业走出去成为一个关键词。作为中国第一家“走出去”的煤炭企业,10年来,兖矿集团累计在澳大利亚投资40.1亿美元,实施7次资本运作,获得煤炭资源量53亿吨,拥有澳大利亚最大的独立煤炭上市公司。兖州煤业公司成为山东省在澳洲投资规模最大、资产总量最多、发展潜力最好的企业。

兖矿的海外并购之路,为准备“走出去”或者已经“走出去”的中国企业提供了一个成功样本。那么,让我们看看这十年来,兖矿人在走出去的过程中,如何学会和西方人打交道,如何给西方人当老板。

随着在澳洲项目越来越多,“如何给外国人当老板”成为摆在兖矿新领导班子的新课题。

“绝不能把在国内现有经验

和经营模式拿去运用,应该根据当地实际,学会换位思考。”兖矿集团总经理、兖州煤业董事长李希勇对此深有感触地说,实施国际化发展,必须坚持文化融合、互利共赢。充分尊重东道国的利益诉求,属地化聘用员工队伍和技能工人,努力消除环境、文化、法律、管理理念、工作方式的差异和冲突,用中国企业的魅力赢得当地政府、社区和员工的理解支持。

解决之道首先是尊重文化。最初5年,兖州煤业公司主要是熟悉了澳大利亚政治经济环境、投资法规政策和煤炭公司运营模式。2009年并购菲利克斯公司,2011年并购新泰克煤矿和普力马煤矿,2012年以“现金+股权置换”方式,实现兖州煤业与格罗斯特煤炭公司合并上市,成为澳大利亚最大的独立煤炭上市公司。

跨出国门求发展,与他国在文化、法律、区域和种族方面的差异和冲突很大。澳大利亚政府对对中国国企在资源开发方面有一些不公平条款,管理团队相互

之间的信任程度很难建立。澳洲公司的中方团队系统研究澳洲的法律和文化,主动融入当地文化环境,与工会和社区积极沟通,建立科学的管控体系。通过这十年来的融合过程,澳籍员工对兖矿集团也慢慢有了归属感,主动理解和支持大股东的决策。

在兖州煤业公司,兖州煤业只派出9名管理人员和技术工程师,其余近2600名员工全部从当地聘用。保罗·斯特林格就是其中之一。

斯特林格曾供职多家矿业公司,在澳大利亚业界享有非常高的知名度,澳大利亚业界以及职业经理人都对这种知名度和美誉度非常看重。斯特林格2012年加入兖州煤业公司,2013年初担任兖州煤业公司雅若碧煤矿总经理。

2012年下半年以来,全球煤炭行业遭遇寒冬,雅若碧煤矿也受到冲击,出现了兖州煤业接手以来的第一次亏损。面对雅若碧煤矿的困境,如果无法扭转困局,斯特林格在业界的声誉将会

受到影响,更将累及他今后的职业生涯。接受任命时,他只说了一句话,“试试看,会尽力,没问题。”

斯特林格担任总经理后,抓管理,控成本,采取措施稳定员工队伍,调整采购顺序,优化洗选工艺。2013年,雅若碧煤矿扭亏为盈。2013年3月,斯特林格升职,负责兖州煤业公司在澳大利亚两个州三座矿井的生产运营。鉴于斯特林格的贡献,兖矿集团授予他“劳动模范”称号,并颁发2万元人民币奖金(税后15000元)。

就在这个时候,同属兖州煤业公司,远在新南威尔士州的另一座煤矿发生安全事故。斯特林格决定将所得全部奖金以兖矿集团名义捐出,救助事故当事人家庭。而在澳大利亚,对个人捐款没有硬性要求,全凭自愿,数额一般不超过50澳元(约合300元人民币)。

基于斯特林格的表现,他不光成了兖矿历史上第一位“洋劳模”,还成为2013年度“感动兖矿人物”。

而克里斯·伍福德是兖矿集团另一位“洋劳模”。他是兖州煤业公司的风险管理与审计执行总经理,获得了2014年兖矿集团劳动模范称号,同时还代表兖州煤业澳洲公司团队受领创新创效突出贡献奖。

1月11日,代表兖州煤业公司高管层来兖矿本部受奖的伍福德从步入兖矿职工俱乐部那一刻起,就目不转睛地盯着舞台:具有浓郁矿山特色的安全帽、白毛巾、矿工服,饱含炽热感情的国旗、彩绸、红灯笼,富有大西南少数民族风情的服饰、舞蹈、歌曲……这一切磁石般吸引着这位胸戴大红花、身披“兖矿集团劳动模范”绶带的老外。

“虽然我们的工作地点不同,但是我们都是兖矿人,都是在为了企业的发展而共同努力。这些画面深深地吸引了我。”在颁奖晚会上,看到大屏幕上播放的关于企业、关于矿工的画面时,伍福德感到很亲切,他还想把这样富于中国特色的“颁奖典礼”推广到澳洲公司。