

调研

陕煤化：借力民资求双赢

——探路混合所有制调研报告之一

本报记者 李子阳 祝君璧 张毅

观察

把事业干成最重要

崔书文

建立和发展混合所有制企业，以下几点非常重要：

- ◎ 选准有价值的产业和项目
- ◎ 选好合作伙伴
- ◎ 完善的法人治理结构
- ◎ 严格规范的管理制度
- ◎ 国企派驻人员素质要高

在神木县，我们其实采访了3家混合所有制企业。除了写入报道的天元公司、神木公司外，还有一家叫陕西北元化工有限公司。北元公司是陕煤化集团探路混合所有制重组的第一家企业，股权结构很特别：陕煤化持股40.48%，为第一大股东，相对控股；原公司的10名民营股东合计持股59.52%。按照公司章程，陕煤化集团派人担任公司董事长、法人代表，派驻公司常务副总经理、财务总监和纪委书记；民营股东担任公司总经理；公司董事会7人，陕煤化3人，民营股东4人。

北元公司的这种股权结构当时有一些争议，如国有企业失去了控制权等。好在“混合”后公司迅速发展，争议很快平息。这种相互制衡的股权结构和制度安排，为后来的“混合”企业树立了一个样板。采访中了解到，公司正计划引进战略投资者，民营股东主动让出一个董事席位，这样陕煤化和原来民营股东的董事席位将变成3:3。公司总经理、民营股东代表王凤君说，股权重要，治理结构更重要，把事业干成最重要。

陕煤化集团先后组建了9家混合所有制企业，成功的居多，也有失败的。我们对3家企业的调研，每家公司的国企代表、民营代表都做了采访，了解了他们经历过的酸甜苦辣。他们几乎一致认为，建立和发展混合所有制企业，以下几点非常重要：

一是要选准有价值的产业和项目。要瞄准新技术、新领域、新产业。国企民营业合作要各取所需，不是为了混合而混合，而是有了需要才混合。

二是要选好合作伙伴。在合作伙伴的选择上要慎之又慎，一定要和干事业的人合作。与有杂念的人合作，问题会很多。有些民营企业和国企合作的初衷就是来占便宜的，要防范民营企业中的投机者。

三是要有完善的法人治理结构。国企和民营企业合作，在法人治理结构上一开始就要明确，如果开始忽视了一些细节，后面容易打乱仗、埋地雷。只要有了好的法人治理结构，合作中就不会怕谁吃了谁，大家共事起来就容易得心应手。

四是要有严格规范的管理制度。合作后管理制度要严格规范，不能把原来国企的懒散作风带进来，也不能让民营企业“一人说了算”的作风延续下来，财务开支要清清楚楚、明明白白。靠规范的制度保障双方的合作。

五是国企派驻人员素质要高。国企和民企合作，国企派驻的人员要思想解放，一心干事业，能力强，兼具原则性和灵活性。不要派“死心眼”的人，防止出现双方“顶牛”的情况。

专家观点

调动市场配置资源的能力

周放生

陕西煤业化工集团推进混合所有制的几个案例，有一个共同特点：民营企业靠自己能力和投入已经研发出煤化工方面的领先技术，但产业化过程中遇到了资金瓶颈。怎么办？市场配置当然是有力出力，有钱出钱。陕煤化工既有资金优势，又是同行，这种“技术+资金”的并购最能体现市场的需求。事实证明，这个项目为陕煤集团化工板块的扭亏为盈起到了关键作用，陕煤化工板块是改制后的最大受益者。在这个案例中还有几个问题大家可以一起讨论。

其一，技术和资金谁是关键？

当然是技术，尤其是独创的领先技术。因此，产业化中拥有技术一方应成为主导，成为实际控制人。出资金的一方是搭便车，无论出资的一方是国企还是民企都应如此。

其二，充分竞争性领域还一定要国有控股吗？

煤化工行业是充分竞争性行业，国有资本持股比例应不封顶，是最应践行混合所有制的行业。在这些市场化程度很高的行业里，只有让非公有资本控股，才能充分调动市场资源配置能力，实现创新和发展。而在煤炭、石油开采以及其他资源性行业里，出于综合因素的考虑，现阶段还是应该以国有控股或相对控股为宜；高新技术企业则由于投资大、收益大、风险也大，除非出于资金需求上的原因，国有股居于参股地位即可。

在陕煤化工这个案例中，双方“为谁控股”谈了4个月。陕煤化工是煤炭加工，而非煤炭开采，属于充分竞争性行业，在改制过程中，只需考虑企业的未来发展即可，不必在控股上如此纠结。当然，陕煤化工坚持控股可能还有一个考虑，就是要合并报表，为的是合并后的报表好看。由于国企有个“做大”的考核指挥棒，一些企业难免会盲目追求大、追求数字好看。这种要面子不管里子的做法对企业自身发展无益，国企一刀切的考核办法更是需要改一改了。

其三，经营者怎么产生？

混合所有制企业的经营者可实行聘任制，不必按股权比例分配职务。照我看，陕煤化工只需要派财务总监，每年进行审计即可。若改制后的经营者各为其主，这个企业麻烦就大了。这一轮国有大企业混合所有制改革刚刚开始，关键是要干起来，在实践中逐渐摸索，最好不要事先设置太多框框。尤其在完全竞争性领域要支持企业的创造性。实践是检验真理的唯一标准，实际效果才是检验改革成功与否的硬杠杠。

（作者系中国企业改革与发展研究会副会长）

核心提示

党的十八届三中全会提出“积极发展混合所有制经济”，以促进各种所有制资本取长补短、相互促进、共同发展。今年的《政府工作报告》提出“加快发展混合所有制经济，建立健全现代企业制度和公司法人治理结构”。

本报将推出系列调研报告，介绍一批央企及地方国企在改革中推进混合所有制经济发展的典型案例。近日，本报采访组奔赴陕西省榆林市神木县，实地调研陕西煤业化工集团探路混合所有制的实践经验。

链接

利用荒煤气 节水是关键

本报记者 崔书文

这种全新的工艺线路，能够低成本生产出优质燃料油，并实现了煤炭资源的分级分质利用，对保障国家能源安全有重大意义，对我国煤化工行业发展有深远影响

陕西煤业化工集团神木天元化工有限公司、神木富油能源科技有限公司通过科技创新，开辟路径，开发出不同于煤的直接液化和间接液化的煤制油工艺方法，被称为“陕煤—榆林版”煤制油。这种全新的工艺线路，能够低成本生产出优质燃料油，并实现了煤炭资源的分级分质利用，做到了“吃干榨尽、变废为宝”，对保障国家能源安全有重大意义，对我国煤化工行业发展有深远影响。

具体到工艺方法，这两家公司各有千秋。天元公司的基础原料是块煤，通过中温提炼，生产出兰炭（也称半焦、焦炭）、煤焦油、荒煤气（煤干馏过程中析出的尚未经净化处理的气体产物）。煤焦油和荒煤气以前作为副产品，都浪费掉了，还污染了环境。天元公司开发出新技术，从荒煤气中提炼出氢气，然后将氢气加到煤焦油中，生产出优质燃料油。

这种新技术节能环保。无论是传统煤化工还是新型煤化工，合成气中都存在“碳多氢少”的问题。为了实现碳和氢平衡，煤化工企业不得不用超过1/4的煤生产氢气。以神华集团108万吨/年煤直接液化项目为例，在9台煤气化炉中，就有2台大型壳牌粉煤加压气化炉是专门为生产氢气设计的。每生产1吨氢气，就会产生22吨二氧化碳，导致二氧化碳排放量居高不下。而天元公司是通过从以前浪费掉的荒煤气中提取氢气，没有为制氢单独消耗煤炭，二氧化碳排放量因此大幅减少。

这种技术的另一个优势是节水。耗水量大是影响煤化工产业健康发展的关键因素之一。由于我国煤炭资源与水资源的分布，拥有全国煤炭资源量65%以上的西部地区，水资源拥有量只有全国的1/4。无论是传统的煤制甲醇，还是新型的煤化工，耗水量都很大，通常一个上规模的项目年耗水量高达上千万立方米甚至数千万立方米。天元公司的技术则不同，由于该技术是通过煤的干馏提取挥发成分，而且煤焦油轻质化过程耗水量较少，使整个装置的耗水量大幅减少，吨油的耗水量不足6立方米，仅相当于传统煤化工和新型煤化工耗水量的1/2。

富油公司的基础原料是粉煤，资源丰富，价廉易得。公司的技术也是煤焦油加氢制成品油，核心技术是实现了煤焦油中的胶质和沥青质的加氢处理，解决了这个一直困扰煤焦油深度加工利用的世界性难题，其液体产品回收率及各项技术指标均创造了煤焦油加氢的世界纪录。专家鉴定意见为“系世界首创，居领先水平”。这种工艺的另一个特点是能够副产占液体回收总量10%至18%的高环烷烃尾油，这种油是我国生产润滑油基础油的稀缺资源，一旦量产，将对我国航空航天、远洋及装置制造等行业产生积极影响。

本版编辑 张双



图为陕西北元化工有限公司现代化生产线。资料照片

案例壹

天元化工：“混合”不是谁吃掉谁

2008年5月12日，陕西神木当地民营企业天元公司正在产业化过程中的一项新技术遭遇重大挫折，刚刚投产45天的25万吨/年中温煤焦油加氢装置突然开裂起火，项目全面停产。“企业面临资金链断裂、破产倒闭的危险。”天元公司创始人王守峰说。走投无路之时，陕西最大的国有煤炭企业陕西煤业化工集团向天元伸出了橄榄枝。

当年煤炭形势喜人，大多数煤炭企业忙于埋头挖煤，拥有雄厚资源的陕煤化集团却在思考下一步怎样通过技术创新开辟煤炭清洁高效利用的新领域。与同类“煤制油”技术相比，天元自主研发的“块煤干馏中低温煤焦油制取轻质化燃料油工艺”，能耗和耗水量仅有1/4，污水达到零排放。天元的技术前景正好符合陕煤化集团的产业调整方向。各自身上都有对方最想要的东西，两家都想把“煤制油”这个产业做大，都认同“技术创新对企业的发展具有决定性意义”，共同的目标和价值观让两家不同出身的企业坐到了一张谈判桌前。但合作的过程却没那么顺利，一谈就谈了四五个。谈判的焦点除了天元的技术和资产作价问题外，主要还

是股权比例，“控制权”的背后其实是运行机制问题。5个原有民营股东对传统国企的痼疾心有顾虑，担心被对方吃掉。

“只要能促进企业发展，陕煤化集团不一定非要绝对控股。”陕煤化董事长华炜表达了自己对合作的态度。思想障碍一经解除，合作顺利达成。新组建的企业陕煤化集团持股45%，为最大股东，相对控股，5个原有民企股东共同持股55%。根据公司章程，公司董事长、法人代表由陕煤集团派人担任，公司总经理由民营股东担任；陕煤集团派人担任常务副总经理、财务总监；公司董事会5人，陕煤集团2人，民营股东3人。这样基本形成一种制衡，任何重大事项须经双方同意才能实行。双方合作不是谁吃掉谁、谁依附谁，而是平等合作、民主协商、相互制衡。

新组建的混合企业，国企利益如何体现？集团派出的董事长毛世强认为，除了通过投资回报实现国有资产保值增值，也通过新兴产业发展，实现国有资本投资运营更多投向重要行业和关键领域，支持科技进步、前瞻性、战略性产业的目标。公司总经理王守峰认为：“一般企业既是产权所有者又是经营权控制者，陕煤化在与

我们的合作中更像一个战略投资者。”

陕煤化集团注资3.39亿元对天元化工进行重组，并对原有装置进行技术升级，扩能改造至年产50万吨，一举成为国内规模最大、技术等级最高、煤炭转化率最高的中温煤焦油轻质化项目。集团充分发挥资金、资源优势，不仅出面担保、融资，而且提供了稳定的煤炭原料。天元化工管理层感到心里“很踏实”，全部精力放在技术创新和经营上。在决策上既有监督，又比较高效。管理更加规范，透明度也大大提高。

“双方谁也没吃掉谁，而且放大了各自优势。”天元化工董事长毛世强说。重组后的天元化工很快就成为陕煤化集团化工板块扭亏为盈的最大贡献者。在资金、资源和体制机制的保障下，技术创新带来丰厚回报。天元化工2011年实现销售收入32亿元，利润5.7亿元；2012年实现销售收入36亿元，利润6亿元。2013年在全行业面临下行压力之时，天元化工仍实现了销售收入31.24亿元，利润3.08亿元的喜人成绩。今年一季度数据刚统计出来，利润在7000万元左右。“这在同类型企业中非常难得，我很自豪。”王守峰说。

案例贰

富油公司：“混合”出世界首创技术

“如果没有跟国企混合，我们的创新不会支撑下去，也看不到出成果的这一天。”陕西煤业化工集团神木富油能源科技有限公司副总经理王树宽对记者说。

富油公司是杨占彪和王树宽2005年建立的，这家民营企业也是致力于煤的分质利用与煤炭高效清洁转化，但使用的原料和技术路线与天元化工不同。他们研发的是粉煤热解和煤焦油全馏分加氢技术。随着技术研发的推进，投资越来越大，企业渐渐支撑不下去了。几个亿投下去，还没有见到成果。“与同类企业相比，我们通过煤焦油生产出的柴油油量能高出20%以上。但这么好的技术，就是没钱开发，真是着急啊！”王树宽说。

通过慎重选择，杨占彪和王树宽找到陕煤化集团寻求合作。经过反复论证，陕煤化集团看清粉煤热解和煤焦油全馏分加氢技术将为煤的分质利用与煤炭高效清洁转化开创一条崭新的路径。集团高

层认为，这样的项目，即使有风险，陕煤化也愿意承担。

合作过程没有太多周折。2008年底，陕煤化集团决定重组富油公司，由陕煤化注资控股55%，杨占彪和王树宽两人共同持股45%，陕煤化集团拥有新公司的绝对控制权。“我们哥俩任总经理和副总经理，负责公司的经营管理，集团派人担任董事长、财务总监和一个常务副总经理。”王树宽说。

重组后的富油公司根据《公司章程》对班子成员进行了工作分工，制定了公司管理框架与定编定员方案等。陕煤化集团派驻其子公司、富油的上级单位神木煤化工产业有限公司董事长任沛建兼任富油公司董事长，并迅速主持召开了新组建的富油公司股东大会、董事会，选举了董事会、监事会成员，董事会聘任了经理层，新公司开始正式运行。完善的公司治理体系和规范化管理正是富油当时亟需的。

行與思

关键是嫁接优势

作为陕西省内最大的国有煤炭企业，陕煤化集团近年来发展混合所有制经济，先后与9家有技术、人才、市场优势的民营企业合作，撬动项目资金50多亿元。

“国有企业与民营企业的整合，不仅实现了双方在体制、资源上的取长补短，还使‘混血’企业在优势嫁接中快速做大做强。对于陕煤化集团来说，通过整合重组，也拓展了业务范围，创造了效益，加快了企业的转型升级，实现了国有资产保值增值。”陕煤化集团神木煤化工产业有限公司董事长任沛建说。在煤炭产能有减无增的情况下，陕西煤业化工集团2011年化工板块实现扭亏为盈，天元化工功不可没。这也是陕煤化集团对高科技产业投入的丰厚回报。

先进技术是陕煤化集团对部分民营

企业进行重组时最看中的环节。目前陕煤化的高科技投资已有收获，且前景光明。“富油公司研发的‘粉煤固体热载体催化热解—煤焦油轻质化—清洁燃料油’循环经济产业链技术已向陕煤化集团旗下两家企业进行推广。集团还准备向新疆、内蒙古等煤炭资源丰富且适宜于深度转化的省内外区域发展。据了解，天元化工目前正在和中信国安集团协商，由中信国安提供煤炭资源，天元提供技术支持，在新疆哈密地区伊吾县淖毛湖工业园区合作组建新公司。

混合不仅使陕煤化集团拥有了前沿技术，也使这家传统国企尝试了新的体制机制。在陕煤化的混合所有制实践中，不少被采访者都表示股权比例谁多谁少并不是决定性的因素，即谁控股并不重

要，关键是通过相互融合发挥不同所有制的优势，而不是叠加劣势。

谈起实践混合所有制的这几年探索，天元公司董事长毛世强认为最重要的是战略目标一致。“混合双方的战略要一致，不能一方想做单一产业，而另一方想多元化。”毛世强说，“目标一致后就会激发出人心内的创造潜能，愿意干事，而不会畏首畏尾。另外，国有企业搞混合所有制，一定要找好合作伙伴，对方不能是捞一把就想走的，那样就把国有企业坑苦了。”

企业混合后还有很长的磨合之路要走。比如天元化工是集团下属的三级公司，在管理上要纳入整个陕煤化的管理体系。而作为新型的混合所有制企业，天元化工又有自己的公司章程和管理规范。二者如何协调？实践中，还要继续探索。