

坚持改革引领 加快转型升级

——山西晋煤集团改革发展纪实

写在前面 六十载风雨砥砺，四十年改革开放。山西省晋城无烟煤业集团有限责任公司(以下简称“晋煤集团”)在艰难中起步，在探索中发展，在发展中壮大。一

代又一代的晋煤人，在新的起点上扬帆再启航，传承着“不怕榜上无名，坚信脚下有路”的精神，不忘初心、砥砺前行，以实干成就梦想，用奋斗续写辉煌。

□ 王明港 赵小军 杜朝安

晋煤集团作为改革开放以来我国煤炭工业高速发展的亲身参与者、见证者、受益者、推动者，40年来，沐浴改革春风，紧跟时代步伐，抢抓战略机遇，始终坚持以改革为引领，立足企业发展实际，创新经营管理，加快转型升级，企业规模持续扩大，产业体系日臻完善，发展质量大幅提升，品牌效应日益凸显，为我国优质能源供给、经济社会发展做出了突出贡献。

规模品牌大幅提升

晋煤集团前身为晋城矿务局，坐落于太行山南麓、沁水煤田东南部，始建于1958年，原属国家煤炭部94家统配煤炭企业之一，1998年下放至山西省属国有企业。经2000年公司制、2005年债转股两次改制，现为山西省国有资本投资运营有限公司控股的多元股东持股的特大型综合能源企业集团，拥有70个子公司、12个分公司和1个托管企业，主营燃气、煤炭、化工、电力等产业。

1978年改革开放初期，晋煤集团原煤产量只有330万吨，改革开放之后，原煤产量实现了从八年翻番到十年突破千万吨大关的历史性飞跃，企业迅猛崛起；1988年进入全国特大型煤炭企业行列；1989年荣获全国企业管理优秀奖——“金马奖”，成为全国煤炭系统第一个获此殊荣的企业；1990年被国务院授予“国家一级企业”荣誉称号。

进入21世纪以来，晋煤集团依托煤炭、煤层气等资源优势，抢抓煤炭“黄金十年”机遇，提产量、扩产业、优结构、拓市场、提效率，从单一的煤炭企业发展成为全国最大的煤层气开发利用企业、全国优质无烟煤重要生产基地(无烟煤产量约占全国10%、山西省30%)、全国最大的煤化工企业集团、全国最大的瓦斯发电企业集团，经营版图从偏居一隅扩展至北起俄罗斯、南到珠三角，西起新疆玛纳斯，东至山东半岛、长江三角洲，经营触角延伸至全国19个省市自治区、72个市县，成为一家跨区域、跨行业、跨所有制的现代综合能源企业集团。2013年企业首次入选世界500强企业，至今已连续六年荣登世界500强企业榜单。

产业体系日趋完善

40年来，晋煤集团立足企业实际，在做好煤炭文章的同时，不断延伸煤炭产业链条，特别是党的十八大以来，紧紧围绕国家能源革命的战略部署，抢抓煤炭供给侧结构性改革机遇，按照“产业优、质量高、效益好、可持续”的发展方向，将企业战略科学调整为以燃气为主业，煤、化、电为辅业的“一主三辅”产业布局，并通过“做强做大燃气主业、改造升级传统产业、创新培育新兴产业”三箭齐发的模式，有效推动了煤与非煤产业的“结构反转”。2018年，企业实现工业增加值336.37亿元，同比增加30.84亿元，增幅10.09%。其中，非煤产业增加值增幅快于煤炭产业48个百分点，结构转型初见成效。

煤层气主业从无到有，沿着“上游、中游、下游”的发展路径，已发展成为引领企业转型升级的最大特色和核心优势。企业围绕保障煤矿安全生产、开发新型清洁能源的战略使命，早在上世纪90年代初，在大力发展煤炭产业的同时，秉承“化害为利、变废为宝”的思路，在国内率先开展地面煤层气抽采试验。历经近30年的探索与实践，企业形成了集科研、勘探、抽采、管输、压缩、利用等于一体的一整套上

中下游煤层气产业链，煤层气产业具备了“三大领先”优势。

规模领先。截至2018年底，公司已累计施工煤层气钻井5424口，占全国总数的近1/3，建成2座大型煤层气液化厂，拥有煤层气集输管线1800多公里，获得太原等8个地市(区域)的燃气特许经营权，拥有燃气用户近130万户、工业用户3300余户；建成集气站185座、中央处理站2座、煤层气压缩站7座，拥有百余辆煤层气运输专用槽车，在山西等地建成23座煤层气加气站、1800公里集输管线，每天有近700万方煤层气输送到全国各地。2018年实现井上下煤层气抽采量29.28亿立方米，同比增加0.75亿立方米，增幅2.63%，占全国抽采总量的54%；利用量20.18亿立方米，同比增加1.41亿立方米，增幅7.51%，占全国利用总量的47%。

技术领先。依托全国唯一的“煤与煤层气共采国家重点实验室”，学习引进借鉴国外先进技术，加大基础研究和再创新，先后承担了国家“十一五”“十二五”重大科技专项“晋城矿区采气采煤一体化示范工程”等14项国家、省部级科研项目，牵头制定国家标准4项、行业标准4项，拥有发明专利25项，形成了具有自主知识产权、适合不同煤矿区地质条件的煤层气抽采工艺技术体系，引领煤层气抽采重大核心技术持续突破。

团队和平台领先。多年来，公司锤炼了一支从事煤层气研发、工程、应用的优秀团队，拥有专业从业人员1万余人、专业技术人员1000余人，其中，博士生10人、外聘院士2人。同时，拥有全国第一家煤层气全产业链上市公司——“蓝焰控股”，通过资本运作助推产业不断做大做强。

依托以上优势，晋煤集团积极响应产权开放、专业化重组的改革要求，坚决扛起山西省燃气产业整合与发展的重任，2018年3月20日成立了山西燃气集团，通过资产重组、业务整合、股权合作等方式，对全省煤层气上中下游产业链实施大整合，通过与省内天然气、煤制气、焦炉煤气等其他气源企业合作，加大省内燃气管网资源整合力度，着力构建“多气合一”的燃气供应格局，力争到2020年形成具有较强国际竞争力的“山西燃气”品牌企业，推动燃气产业迈出山西、辐射全国、走向世界，助力绿色美丽中国建设。

煤炭核心产业由弱到强，沿着“减、优、绿”的发展路径，不断做精做优做大。通过产能升级、资源争取及整合等措施，不断强化煤炭核心产业地位。2018年完成原煤产量6700多万吨，是改革开放之初的20多倍，企业拥有矿井70多座，累计生产原煤近10亿吨，上缴税费804亿元。近年来，集团主动适应经济发展新常态，紧抓能源革命、煤炭供给侧结构性改革等机遇，严格落实习近平总书记“大力推进煤炭清洁高效利用”指示要求，坚定不移优化产业结构，加快转型升级，有效推动了黑色煤炭绿色发展、高碳产业低碳发展、传统产业现代发展，走出了一条“减、优、绿”发展之路。“减”就是坚决淘汰落后产能，围绕去产能任务，共关闭退出9座落后产能矿井，合计990万吨/年；“十三五”期间，计划关闭退出19座落后产能，合计1915万吨/年。“优”就是扩大优质产能供给，对照先进产能标准，建设绿色、安全、高产、高效的现代化矿井；同时，围绕“自动化减人、机械化换人”的思路，大力推进煤矿“四化”“一优三减”、人员素质提升等工作。目前，企业现有生产矿井综合采煤机械化率全部达到

100%，综合掘进机械化率达90%以上，企业先进产能占比达到60%。“绿”就是实现清洁高效生产，将绿色开采始终贯穿于煤炭生产洗选全过程，推广使用弛张筛等高效筛分设备及末煤配煤技术，现有生产矿井工作面回收率已达到96%以上，本部矿井生产原煤入选率100%；大力推进煤矸石清洁高效利用，建成投运了阳城晋煤能源2×13.5万千瓦煤矸石综合利用热电联产项目，年利用煤矸石煤泥120万吨；建成投运了两座煤矸石砖厂，生产能力分别为7000万块/年和13,000万块/年，年可消耗煤矸石60万吨，企业绿色发展之路得到上级的一致好评。

煤化工优势产业由粗到精，沿着“高端化、差异化”的发展路径，已发展成为全国最大的煤化工企业集团。依托无烟煤是煤化工造气精品原料的优势，晋煤集团从本世纪初全面进军煤化工产业，创新实施了“国有实力+民营活力=市场竞争力”的“35·51”(35%的股权、51%的股东会表决权)运营模式，以13亿元的股权投资，控制了386亿元的社会资产，实现了37亿元的投资收益，历经十余年发展，已在全国11个省(市、自治区)控股22家化工生产、研发、销售、投资二级公司和1家煤化工技术研究机构，拥有基础化工、精细化工、新型煤化工和石油化工4大类、70余种化工和其他相关产品。其中，合成氨、尿素等基础化肥规模占到全国的近20%，甲醇产能占全国总产能的11%。公司已发展成为全国最大的煤化工企业集团。

近年来，晋煤集团围绕打造“全国最优秀无烟煤化工产品制造商、工业气体提供商、新型肥料服务商”的产业中长期战略定位，以“高端化、差异化”为路径，积极推进基础化工升级，大力发展新型肥料，提高肥料复合化率。省级重点工程——华昱高硫煤洁净利用化电热一体化示范项目，已于2018年8月打通全部流程，一次试车成功，产出合格甲醇。安徽昊源26万吨/年苯乙烯、湖北三宁60万吨/年乙二醇等精细化工项目也在加快建设。同时，强化技术创新，加强与高等院校、科研院所合作，与西安航天六院对接，联合开展“晋航炉”——无烟块煤固定床加压气化技术攻关，取得了显著效果。

瓦斯发电特色产业异军突起，沿着“特色化、绿色化”的发展路径，“煤—气—电”循环经济特色产业链日益壮大。大力实施煤电联营、煤电一体化战略，积极推动电力产业规模壮大、特色发展。目前，晋煤集团在运电厂装机容量1812兆瓦，其中瓦斯发电总装机容量已达288兆瓦，拥有世界最大的120兆瓦瓦斯发电厂。按照“应用尽用、以用促抽”的思路，坚持度电必抽、方气必争，全力提升瓦斯发电量，企业单日最大瓦斯发电量已突破600万度，利用瓦斯151万标方，瓦斯抽采利用率65%，比全国平均水平高出近一倍。近年来，公司先后投运了芦家峪、成庄、段后、岳城等12座分布式瓦斯发电项目，全年完成瓦斯发电量21.47亿度，年利用井下瓦斯超过5亿立方米，预计到“十三五”末，将形成400兆瓦以上的瓦斯发电装机规模，预计年瓦斯发电量可达22.8亿度，年利用瓦斯量6亿标方，相当于减排二氧化碳900万吨。

新兴产业不断发展壮大，沿着“精、新、特”的发展路径，已成为企业新的经济增长极。改革开放40年来，晋煤集团紧跟世界科技革命、产业变革趋势，立足企业实际，大力发展高新技术产业，努力构建企业转型新优势，培育发展新动力，已拥有煤机制造、激光显示、现代金融、生物制药、现代物流贸易、绿色可持续建筑等多个产业，产品涵盖几十个门类数百个品种。其中，激光投影技术——3DLP技术，跻身全球第一方阵，已成功打入全国多个大型院线。特



晋煤集团“煤与煤层气共采国家重点实验室”

别是近年来，公司坚持以“开放合作，共赢发展”为理念，将老矿转型与新兴产业培育紧密结合起来，充分利用资源枯竭矿井毗邻市区优势，着力打造老矿新生、跨界融合、转型示范的特色名片，趟出了一条独具晋煤特色的转型发展之路。其中，古矿华谊星剧场项目，是依托已关闭退出矿井——古书院矿区位、资源、文化等优势，携手华谊启明东方与地方民营企业浩翔集团，以股权多元、国企参股的形式培育的新兴产业，力争成为全省资源型经济转型综合的示范项目、文旅产业的旗舰品牌及全域旅游的“太行明珠”。目前，项目已全面开工建设。王台铺矿中盛建材项目，是充分贯彻山西省“主动融入京津冀协同发展，差异化承接发达地区产业梯度转移”的要求，把中盛建材北京通州的生产基地引入已关闭退出矿井——王台铺矿，建设高铁建材、环保节能新材料加工项目。

改革不断纵深推进

40年来，晋煤集团坚持以改革破难题、激活力、优管理、提效益、促发展。特别是晋煤集团紧紧围绕国家、山西省深化国企改革的各项战略部署，坚定不移地将改革作为推动企业高质量发展发展的“先手棋”和关键一招，聚焦提升企业发展质量效益，以敢于爬陡坡、涉险滩、啃硬骨的胆识与魄力，用非常之力，守恒久之功，打响了建企以来规模最大、层次最深、力度最强、范围最广的改革攻坚战，有效推动了企业发展质量变革、动力变革、效率变革，改革工作亮点纷呈，成效显著。

混合所有制改革持续深化。晋煤集团始终秉承“合则强、孤则弱、与强者合作才能成为强者”的理念，以开放求合作，以混改谋发展，按照“宜多元则多元、宜控则控、宜参则参、一企一策、分批推进”的原则，分层分类、多模式启动了多家企业的股权多元化和混合所有制改革，宏圣润晋绿化公司、奥迅电梯公司等混改项目相继完成。截至目前，企业混改公司数量已近60%。

内部专业化重组加速推进。坚持以重组聚力、降成本、优配置，按照“推动运营专业化、提高产业集中度、增强市场竞争力”的原则，2018年启动了内部13项业务整合重组工作。目前，已全面完成7项业务重组工作。

分离办社会目标基本完成。面对新时代国企改革纵深推进的大机遇，晋煤集团积极主动与地方政府就企业办社会职能移交工作多次进行沟通、磋商、交流、洽谈，成效显著。其中，在山西省率先完成公积金机构建制移交；“三供一业”实现了“资产移交到位、资金保障到位、职能划转到位”，基本完成目标任务；市政移交工作正在加速推进；企业总医院改制工作已与华润集团、山西金控签署了框架协议。

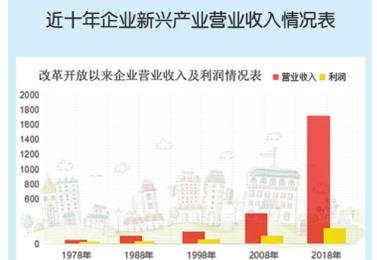
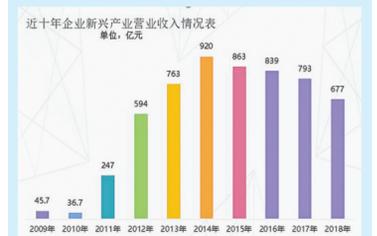
“腾笼换鸟”项目加快落地。晋煤集团坚持以市场为导向，主动与行业内或上下游龙头企业开展战略合作，解放思想，让渡股权，置换资金。企业先后发布的10个“腾笼换鸟”项目和其他7个对外股权转让项目取得积极进展。目前，已完成产权重组的4项，共回笼资金5192.37万元；正在产权交易市场挂牌的1项；正在开展审计评估工作的6项；已初步征

集到意向受让方，并正在积极洽谈的6项。企业瘦身健体成效显著。严格按照“根上改、制上破、治上立，瘦身健体、固本培元、提质增效”的改革路径，不断加大低效无效股权投资项目清理力度，在2017年注销6家、股权转让8家、破产2家、引战1家、关停2家低效无效股权投资项目的�基础上，2018年，晋煤集团又完成了18家子公司和3家参股公司的清理工作。

人力资源改革成效显著。晋煤集团坚持以打造“精干高效、结构合理、富有活力”的员工队伍为目标，立足企业发展需要，启动了64家二级单位合编定员工作，累计减少各级子分公司内设机构629家；在下属5家单位实施了契约化管理，下放组阁权、用人权、采购权等十项权力，4家亏损化工企业全部实现扭亏为盈；大力推进薪酬分配制度改革，制定下发了《市场化差异化薪酬分配制度指导意见》，打破过去“平均主义”分配方式，进一步激发了干部职工干事创业的激情。在新成立的上海晋煤融资租赁公司开展了市场化选聘职业经理人工作，以年薪120万元~160万元择优选聘了3名经营高管。特别是创新实施的转岗分流工作，通过“转产不转移”“转产加转移”“转移不转产”方式，科学妥善分流安置员工3万余人。中央电视台《焦点访谈》栏目对晋煤集团推进供给侧结构性改革、抓好员工分流工作进行了积极、正面的访谈和报道，在社会各界引起了强烈反响。

今年是新中国成立70周年，是全面建成小康社会的关键之年。晋煤集团将坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为根本遵循，认真践行党的十九大精神，习近平总书记视察山西重要讲话精神，抢抓能源革命和供给侧结构性改革机遇，瞄准“高质量”，专注“上台阶”，做强做大燃气产业，加快建设数字化智能化矿山，拓展延伸现代煤化工产业链条，巩固提升煤层气发电特色优势，积极探索氢能产业发展，推动能源绿色清洁高效开发利用。同时，晋煤集团将秉承开放合作、发展共赢的心态，依托混改，积极与国内外各方朋友携手，全力推动企业发展活力再激发、体制机制再优化、优势产业再升级、国有资本再壮大，着力推动我国煤炭产业健康可持续发展过程中展现“晋煤新担当”、贡献“晋煤新力量”。

(本文配图由晋煤集团宣传部新闻中心提供)



改革开放以来企业营业收入及利润情况表



晋煤集团煤层气加气站



晋煤集团瓦斯发电机组



晋煤集团易高煤层气液化厂