



王信獲得2009年度山東省「省長質量獎」。

王信簡歷：

王信，1958年6月出生於山東單縣，中國礦業大學電力自動化專業博士。1982至1994年，先後擔任南屯煤礦機電科運轉隊技術員、副科長、副總工程師；1994年10月至2000年7月，先後擔任兗礦集團公司機電處主任工程師，機電處處長、副總工程師兼機電處處長；2000年7月至2007年11月，先後擔任兗礦集團副總經理、董事局董事、董事局副主席、總經理；2007年11月至2010年12月，擔任兗礦集團董事局副主席、總經理、黨委副書記；2010年12月起出任兗礦集團黨委書記、董事長。王信曾先後獲得全國煤炭系統專業技術拔尖人才、山東省企業管理創新優秀人才、山東省有突出貢獻的中青年專家、山東省節能減排功勳人物、中國十大優秀品牌優秀管理者等稱號。



成功併購澳資源公司成佳話 寄語煤企同業

超前考慮走出去 應變未來資源缺

2009年10月23日，中國企業在澳大利亞完成史上最大一宗收購案——國內煤炭業巨頭兗礦集團成功併購了澳大利亞菲利克斯資源公司，成為金融危機期間的一段佳話。時隔一年多，外界仍深感兗礦該項收購決策之英明。數字顯示，去年兗礦集團近半利潤來自澳大利亞。兗礦集團董事長王信在接受香港文匯報專訪時表示，煤炭企業應提前考慮「走出去」的戰略，以應對未來的資源短缺。他並透露，未來集團在國際上將進一步加大收購併購重組力度。

香港文匯報記者 楊奕霞、殷江宏

中國已變煤炭進口國

王信表示，目前中國已經由煤炭輸出國變為進口國，2009年中國煤炭進口約一億噸，至去年已增至一億四千多萬噸。資源問題直接影響了煤企下一步的可持續發展。以山東為例，山東是經濟大省，卻是煤炭資源小省，煤炭資源僅佔全國的2.2%，產量佔全國的6%，消費量卻佔9%，一半以上依賴於從省外調入或國外進口。「25年後，山東省煤炭資源將會面臨枯竭！因此，作為國有特大型企業，我們要超前考慮實施走出去戰略。去外部開發資源，將來反哺山東，反哺國家。」

進軍新材料能源領域

據悉，當前兗礦集團在國內外佔有的資源量能控制的大概有390多億噸，相當於山東總和的兩倍。而隨着化石能源日益枯竭，兗礦已開始進軍新材料、新能源領域。據王信介紹，兗礦「十二五」期間已把目標瞄向高端鋁型材、可降解塑料等新材料以及光伏發電、鋰電池等新能源領域。



2011年2月2日(大年三十)，兗礦集團董事長、黨委書記王信(左二)，總經理、黨委副書記李位民(左三)到井下探望職工，並向他們拜年。張銳攝

兗礦集團簡介

兗礦集團是以煤炭、煤化工、煤電鋁及機電成套裝備製造為主導產業的國有特大型企業。礦區開發建設始於1966年，1976年成立兗州礦務局，1996年整體改制為國有獨資企業，1999年成立兗礦集團，是華東地區煤炭生產、出口、深加工重要基地和山東省三大化工產業基地之一，是全國現代企業制度試點和企業集團試點企業，全國規模最大煤泥、煤矸石綜合利用基地，山東省煤炭、煤化工、煤電鋁及機電成套裝備製造基地。

其中光伏發電和鋰電池產業，已經找到合作夥伴，近期就可簽訂合作協議。

煤價已高 料難大漲

近年來，中國煤炭價格不斷上漲，被外界稱為「煤超瘋」。對此，王信認為當前煤炭價格已處於高位運行，未來煤炭價格仍由供求關係決定，料不會有太大漲幅。

同時，王信指出，煤企則應加大安全投入，提高安全保障能力。他表示，近幾年國家不斷出相關政策，煤礦安全問題已在持續穩定好轉。但一些小煤礦的安全問題仍然堪憂，他建議加大對小煤礦的整合力度，未來煤炭業應通過有實力的大企業、國有企業併購重組小煤窯為主，而以開發新礦井為輔。



兗礦集團研製生產的我國第一套應用於600萬噸採煤工作面，具有自主知識產權的ZF8500型液壓支架。

對煤炭業形勢預測精準

記者手記

就在此採訪結束不久，國土資源部發佈《關於繼續暫停受理煤炭探礦權申請的通知》，為防止煤炭資源勘查投資過多而出現產能過剩問題，決定在2013年12月31日之前的三年內繼續在全國範圍內暫停受理新的煤炭探礦權申請。這意味着調整產業結構、「走出去」已成為擺在煤企面前的必然之路，而國內亦將掀起新一輪重組併購潮——這與王信的理論不謀而合，顯示出他對整個煤炭行業形勢的全面把握和精準預測能力，不由得讓人重新審視兗礦集團這位舉世矚目，卻性格豪爽，說着一口純正山東話的新掌門人。

古人云，不謀萬世者，不足以謀一時；不謀全局者，不足以謀一域。一名優秀的企業家，必須具備這種運籌帷幄、高瞻遠矚的能力，才能在瞬息萬變的商戰中作出最正確的抉擇。

成就最「給力」收購 最低谷出手

王信透露，金融危機期間把機會收購的菲利克斯公司不僅發展良好，今年年底前還有望在澳大利亞上市。

談起這宗由他親自出面促成的收購案，王信彷彿又回到了那些與澳大利亞政商界周旋談判的歲月。據其介紹，在金融危機之前，集團就已對澳大利亞各個煤礦進行考察，菲利克斯公司很早就已進入決策層的視野。但收購需要時機。金融危機到來後，兗礦在最低谷的時候出手，出資33.33億美元收購了菲利克斯百分之百股權。



兗礦集團與BRL簽署戰略合作協議。

菲利克斯公司去年利潤32億

數字顯示，去年兗礦菲利克斯公司產量達到1,700多萬噸，銷售收入折合人民幣60多億元，利潤約32億元左右，而整個兗礦集團去年的利潤為87億元人民幣，其貢獻佔集團去年利潤36.78%。不得不說，這次收購真的很「給力」。

事實上，早在2004年，兗礦集團就已收購了澳大利亞南田煤礦。此前該煤礦九易其主後被關閉。兗礦集團以3,200萬美元將其收購後，利用綜採放頂煤技術使這個礦井短期內起死回生。近幾年，這個更名為「澳思達」的煤礦每年產生的效益都在8,000多萬美元，並連續4年被評為澳大利亞新南威爾士州安全最好的示範礦井。

王信指，由於在當地的良好口碑，兗礦在收購菲利克斯煤礦時，無論是在澳大利亞政府，還是反對黨方面，均未遇到大的阻力。不僅如此，王信還和相關官員成為好朋友。

雙腿走兩翅飛 躋身世界五百強

香港文匯報記者：兗礦集團是中國煤炭業的龍頭企業，作為掌門人，您怎麼看待當前煤炭行業的現狀？未來煤炭行業的發展將會呈現哪些特點？

王信：當前中國煤炭供求基本平衡。前不久國家發改委能源局召集會議，討論煤炭業「十二五」規劃，各省區報上來的規劃是50億噸，國家規定控制在38億噸。我認為這個數字是比較合理的，不能造成供大於求。否則將會重蹈1998年的覆轍。

應加大對小煤窯整合力度

煤炭是不可再生的資源，因此必須要把規劃做好，要根據市場需求有序開採，清潔開採。在這方面，我想要區分國內和國外。在國內，要關閉小煤窯，今後應由有實力的大企業收購併購重組（小煤窯）為主，開發新礦井為輔。目前小煤窯回收率非常低，裝備水平低，安全係數低，事故率高。大企業兼併以後，用自動化的設備來改造它，安全有了保障，產量、質量和整體效益也會提高，環保等問題亦相應而解。另一方面，在國際上煤炭行業也要加大收購併購重組和新項目建設力度。國際上有些發達國家人口少，需要的資源量比較小，確是資源型國家，歡迎我們去開採。這樣不僅達到「雙贏」，

而且能帶動當地區域經濟的發展。

「走出去」要選法制國家

香港文匯報記者：剛剛您提到要「走出去」，現在兗礦集團已經成為中國煤炭業的先行者。您認為中國企業在走出去的時候有哪些注意事項？

王信：我認為中國企業「走出去」要注意以下幾點：首先要選擇法制國家，誠信度高的國家進行合作，比如澳大利亞就比較好，資源豐富，人口少。其次是遵守當地法律法規，尊重當地風土人情，融入、學習當地文化。目前兗礦澳大利亞公司實施屬地管理，兗礦管理人員只有17人，其餘員工都是當地居民，他們互相尊重，融合得很好。三是要積極承擔社會責任，要依法納稅，積極參與公益事業建設。四是加強風險防護，要超前研究、預控風險，做好防護工作，要有較強的防範控制能力。否則，一旦失敗，損失的不僅是企業利益，更重要的是會造成不良的國際影響。

目標資產資本化資本證券化

香港文匯報記者：作為一家在紐約、香港、上海三地的上市公司，您如何看待資本運營？未來集團在資本市

場有什麼新的計劃？公司整體上市有沒有時間表？

王信：一個企業要想做強做大，單靠實體發展是很難辦到的，必須一方面靠實體經營發展，建新的項目，另一方面通過收購併購重組，搞資本運營。只有實體經濟發展，而無資本運營的企業，注定難以進入世界五百強。既然兗礦的最終目標是躋身世界五百強，要打造煤炭業航母，就需要在煤炭、煤化工、煤電鋁三大主業的健康、可持續發展的基礎上，進行資本運營，我們的目標是資產資本化、資本證券化。有一點可以透露的是，去年年底，兗礦貴州能化公司與中國煤礦海外集團簽訂了協議，中煤海外集團將出資20.26億元（人民幣，下同），用於兗礦在貴州項目的發展。按照目前國內的投融資體制，20億元的的資本金可以建60億元的项目；如果我們控股51%，那麼兗礦就能夠控制120億元以上的項目。將來，兗礦有望在貴州培育一家上市公司。

2015年資本運作貢獻率逾50%

而在兗礦本部，我們的設想是，在以前兗州煤業的基礎上，整合其他優質資產，實現山東本部的整體上市，讓省外、境外的資金流向山東煤炭業，為山東煤炭業轉



王信與菲利克斯管理人員合影。

方式、調結構做貢獻。兗礦今後要始終兩條腿走路，兩個翅膀飛翔，一手抓實體發展，一手抓資本運營，通過收購、兼併、重組、債券、上市等資本化運作，到「十二五」末，資本運作對兗礦的貢獻率要達到50%以上。