

# 我国实施煤炭企业集团化发展战略 的内外条件研究

杜啸尘<sup>1,2</sup>, 夏陈晨<sup>3</sup>

(1. 山东财经大学 科研处, 山东 济南 250014; 2. 山东科技大学 经济管理学院, 山东 青岛 266590;  
3. 山东财经大学 国际经贸学院, 山东 济南 250014)

**摘要:**我国煤炭企业数量众多,分布较为零散,煤炭市场饱受宏观经济低迷的困扰和外来煤炭的频繁冲击。煤炭企业要改变这种困境,就必须在现有资源的基础上积极寻求企业的发展之路,因此,如何提高自身竞争力成为各煤炭企业的主要任务。研究表明:要解决煤炭行业内部所存在的问题,提升煤炭企业的竞争力,就必须加快实施煤炭企业集团化发展战略。文章在详细分析我国煤炭企业现状的基础上,阐明实施煤炭企业集团化战略的必要性,重点分析实施煤炭企业集团化战略的内外条件,并以此为依据,为企业提供实施集团化发展战略的相关对策与建议,以推动煤炭企业集团化的发展。

**关键词:**企业集团化;内在条件;外在条件

**中图分类号:**F206

**文献标识码:**A

**文章编号:**2095-929X(2016)03-0042-08

## 0 引言

我国煤炭资源丰富,煤炭资源可探明储量约 1 145 亿吨,占世界煤炭总量的 13.3% 左右,居世界第三位。尽管我国煤炭资源丰富,但当前我国煤炭行业中存在煤炭企业数量过多、分布比较零散、煤炭市场混乱等问题,严重阻碍了我国煤炭行业的发展,导致我国煤炭企业在国内外竞争中缺乏优势。从 20 世纪 90 年代中期开始,我国煤炭企业开始实施集团化战略,希望通过实施集团化战略来解决我国煤炭产业中存在的问题。

与此同时,随着煤炭企业集团化实践的进行,理论界也对其进行了一定研究。刘光<sup>[1]</sup>运用经济学原理,从市场环境和产业环境等方面,分析了我国煤炭行业存在的问题,提出解决问题的方法就是必须实施集团化发展战略。武予鲁<sup>[2]</sup>认为煤炭企业要进行集团化需要解决三个关键性问题,即要同时整合资源和进行资本运作;打造企业集团而不是去“集团”企业;以多边联合来促进煤炭企业多元化发展。张命林<sup>[3]</sup>通过分析我国煤炭资源现状以及煤炭在我国能源结构中的重要位置,提出我国煤炭企业进行集团化战略的重要性,并分析了实施集团化战略的可行性。刘涛等<sup>[4]</sup>认为我国煤炭企业发展的主要问题是产业集中度低,产品结构单一,

修回日期:2016-03-10

**基金项目:**国家自然科学基金面上项目“多任务委托代理关系下国企高管行为策略选择及优化研究”(71371111);山东省高校科技计划资助项目“煤炭企业集团化对矿区循环经济的影响机理分析及实证研究”(J12LN35)。

**作者简介:**杜啸尘,男,山东聊城人,山东财经大学科研处讲师,山东科技大学经济管理学院博士生,研究方向:资源经济与管理,Email:duon@163.com;夏陈晨,女,江苏盐城人,山东财经大学国际经贸学院硕士生,研究方向:国际经济贸易。

并探讨了我国煤炭企业实行集团化发展的主要模式和途径。王晓辉<sup>[5]</sup>从核算形式、经营战略、制度体制、经济技术以及管理机构五个方面出发,探讨了煤炭企业的经营管理方式。马喜珍<sup>[6]</sup>通过分析我国煤炭企业环境现状及存在的问题,探讨了在煤炭企业经济发展中重视环境污染问题的必要性。牛天勇等<sup>[7]</sup>提出煤炭企业要进行战略创新以此驱动煤炭企业实现规模化发展。以上研究为煤炭企业集团化发展奠定了理论基础,但现有研究成果缺乏对煤炭企业集团化所面临的内外部条件的探讨。因此,结合以往学者对煤炭企业集团化的观点及启示,本文从煤炭企业的现状及问题着手,在阐述企业集团化必要性的基础上,着重分析了企业集团化的内外条件,并提出了相关对策建议。

## 1 我国煤炭企业发展现状及问题

### 1.1 产业现状及问题

我国煤炭储量较为丰富,天然气、石油比较缺乏,这决定了在未来的一段时间内我国仍将继续维持以煤为主的能源生产和消费格局。煤炭行业是我国的基础产业,随着能源竞争及环保的要求,我国经济和社会发展对煤炭产品质量的要求日益提高。然而,当前煤炭产业发展中的确存在着诸多问题,甚至阻碍着煤炭行业的壮大与可持续发展,本文将煤炭产业内所存在的问题总结如下:

#### 1.1.1 企业数量多,分布零散

改革开放为我国经济发展注入了活力,使得国民经济得到了飞速发展,经济的高速发展需要充足的能源供应作为保障,煤炭工业因此也得到了跨越式发展。但我国煤炭资源分布不均衡,北多南少,西多东少,煤炭行业中企业众多良莠不齐。主要由国有重点煤矿、地方国有煤矿、乡镇集体煤矿以及个体煤矿组成,参差不齐的煤矿结构使得我国煤炭行业市场集中度比较低。尽管国家一再出台政策,关闭了一些私人矿井及小矿井,但依托资源的分布情况,煤炭企业分布仍比较分散,市场集中度不高,经济发达的东部没有充足的能源供应,经济欠发达的中西部,则无法将资源优势转化为经济优势,企业的孤立竞争只能恶化市场的竞争环境,更不能实现人员、技术等的交流与合作,阻碍了煤炭企业的发展壮大。

#### 1.1.2 进入门槛低,退出壁垒高

当前由于煤炭市场变幻莫测,国有煤炭企业常常面临“游击战”式的竞争,行情好的时候,会有大批竞争者进入到这个行业,但煤炭行业的特性又使得一旦竞争者进入,矿山设备和技术开发引进等资源不易转做他用,沉没成本较高,所以当煤炭行情不好的时候,基于成本的考虑,企业一般不会轻易退出而是继续留在市场上参与竞争。大量竞争者的存在,导致的后果就是煤炭资源供过于求,产能过剩使得许多企业不得不采取降价的办法来维持生存,从而引发企业间的恶性竞争。

#### 1.1.3 整体实力弱,规模经济低

我国的煤炭行业是由数百个集团公司及数以万计的小煤矿组成,随着近年来我国经济进入新常态,煤炭价格持续走低。煤炭企业众多而市场需求量少,导致了企业间的不良竞争,特别是有些煤炭企业彼此之间通过降低价格来赢得市场份额,这种恶性竞争阻碍了煤炭企业的长远发展。与此同时,煤炭销售成本和费用的增长使得企业的盈利水平每况愈下,很多规模小的煤矿被迫停产转向其他行业。煤炭市场的每况愈下也波及了与煤炭相关的产业,使得整个煤炭行业黯淡不已。煤炭企业想要提升或维持当前的效益,就需要从提高企业运营效率、降低运营成本和费用入手。在此背景下,煤炭企业集团化战略的实施势在必行。

#### 1.1.4 资源综合利用程度低

当前,不管是国有煤矿还是私人煤矿,对煤炭的深加工利用程度不够,只是对原有的煤炭资源进行利用,经过洗选及加工的煤泥、煤矸石、粉煤灰等利用率较低,大多是处于闲置状态。随着国家最严环保法的颁布,

很多煤炭企业开始转型,将原先的不能利用资源进行利用,逐步延长煤炭加工环节,实现资源的综合利用。我国煤炭企业中有些资质管理制度不完善,在参与竞争中通过炒卖资等非正常手段进行牟利。这对煤炭行业的正常发展造成了不利影响。先进与落后生产能力并存,整体技术水平较低、生产设备落后,效率低下。参差不齐的发展现状阻碍了我国煤炭企业的发展壮大。

1.1.5 严重破坏生态环境

煤炭是我国能源消费结构中的主要能源,燃烧煤炭所带来的污染以及开采加工所带来的环境破坏都成为煤炭行业持续发展的一个劣势。地表塌陷,地下水位下降,严重影响了矿区农业的生产与发展。自然植被的破坏更是加剧了当地的环境恶化。随着矿井开采,一些老矿井没有了资源,本身就需要养活上万人口,环境治理需要更大的开支,无疑增加了衰老矿井的支出。实际数据表明,我国许多国有重点煤矿相继进入了衰老报废期,抵御灾害的能力不足。另外,很多乡镇小煤矿企业通常为了赚取高额利润,忽视安全方面的投入,导致煤矿事故频发,这些都严重影响了煤炭行业的健康发展和社会稳定。

1.2 市场现状及问题

2013 年,煤炭价格的持续回落和煤炭企业利润的大幅下滑,标志着煤炭市场“黄金十年”的终结。我国从 2009 年成为煤炭净进口国,2013 年煤炭进口总量达 3.27 亿吨,比 2012 年增幅 13.4%,煤炭进口量一直处于大幅增长状态,并已经连续五年呈现持续增长趋势。国际煤炭市场与国内市场的关联性不断加强,国外煤炭资源的供给和价格不断冲击着国内煤炭企业的价格和利润。由于,煤炭商品具有非弹性的特点,因此也就决定了单个行业只能通过挤占其他企业的市场份额,才能提高自己的市场占有率。这样不但不能提高社会效率,相反还会导致企业之间的恶性竞争,从而造成资源浪费。本文通过对煤炭企业市场现状进行总结分析,得出其现存问题如下。

1.2.1 企业经济效益低下

从煤炭市场供求关系看,当前我国煤炭行业产能过剩,煤炭市场供大于求,导致煤炭产品价格不断下跌,全行业普遍亏损,煤炭需求陷入短暂性萎缩困境。我国煤炭企业高度分散的特点,决定了煤炭企业在决定自己的最优产量时必须参考当前的市场价格和自己的生产成本,但这种做法非但不能实现供求均衡,反而会因有些企业通过调整自身生产能力,提高产量来降低生产成本而造成市场的供求失衡,使得价格继续下跌,煤炭行业更加萧条。

1.2.2 企业经营环境恶化

虽然国家已经关闭了一些非法和布局相对不合理的煤矿,使得我国煤炭总量有所下降,但煤炭企业的数量还是比较多。众多的煤炭企业间本身便存在着不合理的竞争,随着进口煤炭及新能源冲击的影响加大,国内煤炭市场每况愈下。煤炭企业的过度竞争,导致煤炭企业经营环境进一步恶化,企业的经济效益持续下降,国有重点煤矿年年亏损,中小型煤矿被迫转型或停产。

2 实施煤炭产业集团化战略的必要性

通过对煤炭行业的产业现状与市场现状进行分析,我们可以看出,煤炭企业在经营过程中面临着较大的风险与挑战,行业内部所存在的问题已到了必须要解决的地步。煤炭企业要想在国内外竞争中占有优势,并获得持续、稳定的发展,就必须通过整合、重组或者兼并的形式,将分散的资源和企业重新整合在一起,组建为更具竞争力的企业集团,形成规模经济优势,积极参与国际竞争,促进国内煤炭行业的整体发展。

2.1 实现能源供应多样化

煤炭行业实施煤炭企业集团化战略,可以避免因市场竞争主体过多而造成的煤炭资源无序开采、煤炭市

市场竞争混乱的局面<sup>[2]</sup>；同样也可以扩大煤炭企业的经营范围，开辟煤炭企业的国外市场，进口我国稀缺的优质煤炭，从而拓宽我国煤炭资源的供应链，实现我国煤炭供应渠道的多样化，保障我国能源安全，促进我国煤炭行业的可持续发展。

2.2 提高资源利用效率

研究表明，煤炭企业整体资源利用率低，资源浪费严重。根据专家学者鉴定，每挖 1 吨煤需要损耗 2.48 吨的水资源。在大部分煤炭矿区，农村人畜吃水用水来自于煤系裂隙水。然而煤炭开采对地下水系造成了严重的破坏，采煤排水引起矿区水位下降，导致泉水流量下降或断流，这严重破坏了地表水资源，一定程度上会引起煤炭产区水资源危机。同时，在煤炭利用方面，我国 80% 煤炭利用是原煤直接燃烧。原煤直接燃烧不仅导致了较为严重的环境污染，同时也由于利用不充分造成了资源的浪费，这在很大程度上对国民经济的可持续发展和人民的身体健康造成了严重的影响。通过实施煤炭企业集团化发展战略，能够帮助我国煤炭产业减少资源浪费，提高利用率，达到减轻环境污染的愿望。首先，我国煤炭企业分布零散的现实决定了煤炭开采地的高度分散。分散的开采地使得可开采的煤矿迅速减少，并且由于企业技术水平低下，不注意环境友好型开采的原因，使得整个煤矿的开采率较低，造成了大量资源的浪费。而通过实施集团化发展战略，煤炭企业可选择在同一地点或相同几个地点进行勘测与开采，最大化利用可采地的效率，提升可采煤数量。其次，我国煤炭企业发展程度不一，相应的所掌握的技术水平也并不一致，往往会导致不同企业在开采煤炭时造成的资源浪费与污染情况不同。实施煤炭企业集团化发展战略，可有效整合煤炭企业的运营。那些技术发展水平低，开采方式更为粗放的企业能够学习并引进技术发展水平高，开采方式更为精细的企业的开采技术及生产流程，这样行业内部的资源利用率得以提升，环境污染程度也随之得到改善。

2.3 发挥规模经济优势

纵观当前世界上主要产煤国家，基本上都形成了一个或者多个具有绝对控制地位或垄断优势的煤炭企业集团的格局。据资料统计，世界上最大的 10 家煤炭公司年产煤矿都在 1 亿吨以上，煤炭产业高度集中。2013 年美国排名前列的 4 大产煤企业煤炭产量占国内煤炭产量的 46% 左右，而俄罗斯与印度的煤炭产业集中度更高，两国最大的煤炭企业分别占到其国内市场份额的 28% 和 41%。相比较而言，我国煤炭产量前 4 家企业的产业集中度仅为 22.2%，前 8 家企业为 30.2%。虽然近年来我国煤炭产业的大型化得到长足发展，已经形成了 14 个大型煤炭基地，其中亿吨级特大型企业 5 家，产量占 25%，5 000 万吨级大型企业 10 家，产量占 19%，6 家煤炭企业入围世界五百强<sup>[8]</sup>。但与国外先进煤炭企业相比，我国煤炭企业仍存在着企业组织结构不合理、竞争无序、生产混乱、分布分散、资源综合利用率低等问题。实施煤炭企业集团化战略，可以达到煤炭生产的规模经济，实现规模效益；并且有利于集中力量进行相应的技术改革与技术改造，减少生产成本，提高生产效率；通过集团化的技术经济联系实行大规模的多方位经营，对集团内的企业进行优势互补，进行生产要素重组和资源优化配置，既实行专业化分工协作又发挥群体优势，实现规模效益，使企业利润最大化。

2.4 提高经济效益，实现可持续发展

实施煤炭产业集团化战略就是要通过兼并、整合或重组等组建具有更强竞争力的煤炭企业集团，不断参与市场竞争，并要兼顾集团当前利益和长远利益，科学合理的开发现有资源，实现煤矿企业的可持续发展。同时，实施集团化战略，企业可以借助企业集团充足的资金、先进的技术不断提高当前矿区落后的装备水平，降低安全事故发生率。还可以利用企业集团自身技术优势，提高科技转化成果的速度，降低煤炭产品的生产成本，解决煤炭企业重产出、轻投入的问题，实现集团经济效益和员工收入提高的双赢。

2.5 完善政府职能

受我国自然条件的影响，煤炭资源分布不均，经济发达的沿海地区缺少煤炭资源，经济的快速发展势必需

要更多的煤炭资源,但是我国运输能力目前还远远满足不了煤运需求<sup>[9]</sup>。中西部的煤炭资源迫于运输的压力只好就地解决,而当前煤炭中小企业数量又特别多,如何实现煤炭资源的合理调控,成为政府的一大难题。实施煤炭产业集团化战略,组建大型的煤炭产业集团,将煤炭企业的运输进行整合,能满足因经济发展带来的煤运需求,促进国民经济均衡发展。

### 3 实施煤炭产业集团化战略的内外条件分析

#### 3.1 外在条件分析

现阶段我国煤炭产业属于分散型产业,其最显著的特征就是任何一家企业都不会在市场中占有显著的份额,也不能较大幅度地影响整个产业结构。与发达国家相比,我国排名靠前的 8 家煤炭企业的产量只占全国产量的 40%,煤炭产业的集中度低,整体实力不强,这也说明我国煤炭行业需要企业之间进行兼并和重组,提高整体实力。据统计,截止 2013 年,我国现存各类煤矿(井)约 1.2 万处,产量达 37 亿吨,其中,年产量达千万吨的煤矿 50 处之多,煤炭产量占全国煤炭产量的 17% 左右;年产量达 120 万吨的煤矿 800 多处,煤炭产量占全国煤炭产量的 48%;年产 30 万吨以下的小型煤矿 9 800 多处,9 万吨以下的煤矿 7 500 多处,产量占全国比重的 14%。通过对煤炭产业现状的分析,本文总结得出煤炭产业的外在条件主要如下:

首先,要保持国民经济继续平稳快速发展,加快工业化和城镇化进程,持续增加煤炭消费量。虽然我国提出调整能源结构,保护环境,但同时也提出了要帮助煤炭行业脱困的相关政策与制度,政策的扶持将会促使煤炭企业改善自我粗放式发展、不注重可持续经营的现状,并促进自身经济增速的加快与可持续发展战略的深入,本质上对煤炭行业发展来说是一个福音。同时,工业化与城镇化进程的加快也促进了其他行业对煤炭产品的需求,电力、钢铁等新兴行业或传统行业的发展也为煤炭行业的发展提供了助力。因此,良好的发展环境为我国煤炭行业探索自身可持续发展、谋求并建立自身竞争优势的运营提供了相对稳定的基础。

其次,能源市场对煤炭的需求较大,且在一定时期内会维持在相对稳定的水平上。煤炭在我国作为主体能源和重要工业原料的地位,在可预见的时期内难以改变。根据煤炭工业的“十二五规划”,到 2015 年度,我国的煤炭消费总量将被控制在 39 亿吨左右。同时,从相关行业来看,据中国煤炭工业协会及有关研究机构预测:由于新兴能源的冲击,到 2030 年,我国煤炭消费比重尽管会降到 50% 左右,但煤炭消费总量将会增加到 50 亿吨左右。国家也不断加大了对替代能源技术的研发与鼓励,根据相关规划我们也可以看出,到 2020 年,我国非化石能源消费将达到 15 亿吨左右,但是这一数量与煤炭相比,可再生能源对煤炭的替代作用仍然较弱。在目前煤炭行业的发展中,电力行业仍是拉动煤炭需求的主要动力,到 2030 年,我国煤电装机规模还要增加 5 亿千瓦,耗煤增加 10 亿吨左右;钢铁、建材耗煤也将保持小幅增长,现代煤化工产业增加耗煤 5 亿吨左右。因此,煤炭在我国作为主体能源和重要工业原料的地位在短时期内难以改变。相关行业的强劲需求为我国煤炭企业实施集团化战略提供了有利的外在条件。

最后,国外煤炭企业的不断发展对我国煤炭企业的发展壮大起到了良好的示范作用,可以借鉴其经验和教训,少走弯路,促进我国煤炭产业的良性发展。如上文所述,美国、俄罗斯与印度的煤炭产业普遍实行集团化发展战略,实现了煤矿企业的迅速发展。<sup>[10]</sup>例如,美国煤炭企业在进行企业重组的过程中,主要通过采取兼并联合,向大型化与集团化的方向发展。许多大型煤炭企业,采用将小规模企业或私营破产的企业进行收购以并入自身企业,或相互联合形成更大规模的企业集团的形式,共同推进集团化发展战略的实施。通过此种方式,美国的煤矿已从 1923 年时的 9 400 多个,减少至目前的 1 600 余个,并且仍在减少中。虽然不同国家间的发展情况不同,煤炭的相关管理模式并不统一,但可以通过其他国家相对较为成熟的经验,取其精华去其糟粕,来对我国煤炭企业的集团化发展进行研究,以期促进煤炭企业集团化发展战略的推行。



### 3.2 内在条件分析

2010年10月,国务院办公厅转发了国家发展改革委下发的《关于加快推进煤矿企业兼并重组若干意见》一文,意见中明确提出,加快推进我国煤矿企业的兼并重组,提高煤炭产业集中度,是转变当前我国煤炭工业粗放式发展方式、促进煤炭工业持续、稳定、健康发展的重要举措<sup>[11]</sup>。在“十二五”规划中更是明确要求在全国范围内逐步形成10个亿吨级、10个5000万吨级的大型煤炭企业,力争这些大型煤炭企业的产量要占全国煤炭产量的3/5以上。通过对煤炭产业现状的分析,本文总结得出煤炭产业的内在条件主要如下:

首先,现阶段我国煤炭工业的发展状况及行业布局为集团化发展战略的实施奠定了基础。2013年末,我国煤炭资源探明储量约为1.48万亿吨,丰富的资源储量是实施集团化战略的资源基础。煤炭行业作为我国的支柱产业之一,在国民经济中一直占有举足轻重的地位。在近年煤炭经济稍有下滑的背景下,国家十分关注煤炭产业的发展状况,并多次召开会议研究煤炭行业的脱困政策,以应对煤炭行业的持续疲软。自2014年7月以来,由国家发改委牵头建立煤炭行业脱困联席会议制度,并于同年出台了37项具体措施,主要包括煤炭资源税从价计征改革、调整煤炭进口关税、清费正税等等措施。提出要积极改善煤炭企业的发展现状,调整其产业布局的政策,推动煤炭行业发展。国家政策的支持与推进,为集团化战略的实施提供了现实基础。

其次,煤炭开发利用领域广泛采用高新技术,世界煤炭工业向集团化、多元化、集约化、洁净化方向发展。有利的国际条件,也为我国煤炭企业实施集团化战略提供了国际环境基础。从国际上来看,世界煤炭总需求在增加,发达经济体的煤炭需求平稳,新兴经济体煤炭需求正在增长。虽然我国煤炭产业具有一定的国际竞争力,但是竞争力比较弱,加上近几年全球金融危机,低碳经济的提出等都对煤炭产业的发展形成了一种挑战,但从长远角度来看,煤炭产业的发展趋势依然是积极向上的。但是由于世界经济发展存在不确定性,以及应对气候变化减少温室气体排放的要求,煤炭需求增速放缓。主要煤炭资源大国为了促进经济发展,将进一步扩大国际合作,为我国煤炭工业实施“走出去”战略,利用“两种资源、两个市场”创造了条件。用高新技术和先进适用技术建设大型煤矿,改造中小煤矿,发展多元产业,是大型煤炭企业(集团)快速发展的战略导向。<sup>[12]</sup>我国企业应当充分利用当前的有利条件,通过与国外企业合作,改进自身技术水平,调整自身管理模式等,增强自身竞争能力。同时,国际化合作的加快,使得我国煤炭产业也充分意识到自身所处竞争环境的激烈,并积极采取相关措施改善已有现状,从而间接促进了煤炭行业集团化发展战略的实现,而实施煤炭行业集团化发展战略无疑会为我国煤炭企业在引进新技术、增强凝聚力、完善自身管理模式等方面贡献力量。

再次,煤炭行业自身存在的不良现象促使其积极探索可持续发展之路。虽然目前我国煤炭企业已经发展地较为成熟,但是在安全生产的基础方面显得格外薄弱。屡屡出现的瓦斯、低温、水害、低压等灾害使得安全生产频遭质疑。这个问题一方面是由于我国煤矿自然环境恶劣导致的,另一方面则是安全投入严重缺乏。高瓦斯矿井没有建立瓦斯抽放系统,煤矿安全监测监控系统功能不健全,设备超期服役,通风系统瓶颈未解决等等问题都成了安全生产的大隐患。环境问题日渐突出和不断呼吁的可持续发展,都迫使其管理者积极改进现有经营现状,重视治理和预防环境污染,积极完善安全生产,合理配置资源,降低成本提高产出率,不断探索推动发展的途径,促进本企业可持续发展。从煤炭资源分布状况来看,我国煤炭资源分布比较集中,北煤多于南煤,西煤多于东煤,西北和华北地区的煤炭探明保有储量占全国总量的近80%。煤炭布局的集中以及煤炭行业的分散,促使煤炭企业走向集团化战略的经营之路,联合力量共同合作以维持自身的发展。

最后,煤炭企业发展方向趋向区域化与多元化。2013年底,在中央直接管理的44家国有特大型企业中,煤炭行业有神华集团、中煤能源集团公司;在国家的120家企业集团试点中,有兖州矿业集团公司;在全国520家国家重点企业中,煤炭行业有34家。在“十二五”期间,年产在3000万吨级以上的煤炭企业10家。其中,亿吨级特大型企业集团2个,5000万吨级的大型企业3个。煤炭企业加快与电力、化工等企业的合作步伐,企业发展方向越来越趋于区域化、多元化,全国500强中煤炭企业就有23家。由此可见,煤炭行业已逐渐

认识到集团化发展战略的优势,并逐步形成集团化发展战略的方向,实践的推动对整个煤炭行业的集团化发展将更为有利。

综上所述可以发现,我国煤炭行业集团化发展战略所需的内在、外在条件的充分满足,加上现有政策的指导,使我们有理由相信,实施煤炭集团化发展战略,走煤炭集团化发展的路子,将会促进当前我国煤炭行业存在问题的解决,也能够推动我国煤炭行业的转型与升级,为煤炭行业的可持续发展提供坚实的保障。

## 4 促进煤炭企业实施集团化战略的对策和建议

通过对以上内容进行总结可知,目前煤炭企业实施集团化发展战略的主要优势在于4个方面:(1)煤炭行业赖以生存的发展环境,如国家产业政策的支持为煤炭行业的积极改革提供助力,促进煤炭行业的转型升级;(2)煤炭行业的发展现状促使煤炭企业积极探寻激发其经济活力的发展之路;(3)煤炭行业已有集团化发展战略的趋势,能够有助于集团化战略的实施;(4)国外煤炭行业集团化发展的先进经验为我国煤炭企业走集团化路子提供了良好的借鉴。因此,我国的煤炭企业应积极利用以上4类发展优势,促进集团化发展战略的实施。

### 4.1 利用环境优势,促进集团化战略发展

国家产业政策的支持与引导促进了煤炭行业的发展与集团化战略的探索,为煤炭行业的经济变革提供了坚实的基础。党和国家对于经济结构调整的决心与力度为我国的煤炭工业实施集团化发展战略提供了政策指导方向。国家在出台的《中共中央关于制定国民经济和社会发展的第十三个五年计划的建议》中指出,要在培育与壮大企业集团上积极寻求突破,加速资产重组与企业并购,促进生产要素向优势企业、优势产品、优势企业家方向集聚,发展壮大一批主业突出、实力雄厚的大企业集团,使之成为经济结构战略性调整的重要载体与支撑。还特别指出,要培养大型煤炭企业集团,以市场运作为主,强化政府推动与政策引导,打破区域界线,发展跨区域企业集团;打破行业界限,发展煤、电、化、路、港为一体的跨行业企业集团;打破所有制界限,发展各类资本参与的混合所有制企业集团。由此可见,国家的政策为我国煤炭企业的集团化战略提供了强大的推动与支持作用,企业应及时抓住机遇,顺应国家改革方针,积极主动探索集团化战略之路。

### 4.2 制定合理的集团化战略

首先,要重视培养推动企业战略实施的核心能力。从战略角度看,大型煤炭企业集团在制定发展战略时,首先应该培养其核心能力,然后寻找企业核心能力可以发挥作用的领域,保证核心能力从现有行业有效转移到目标行业。<sup>[9]</sup>以神华宁煤集团为例,其通过建立现代化的、可持续发展的煤、油、电、化综合发展的跨行业、跨地区的新型能源企业集团战略目标,不仅保证了煤炭开发,还促进了产业升级。其次,选择合适的企业集团模式。合理的企业集团模式是企业集团在组建过程中所选择的典型样式,不管是横向一体化,纵向一体化,还是混合多元化,都是为了实现规模经济优势;同时还要选择资产经营、资本运营、生产经营等不同的运营方式来构建企业集团的组织形式,从而节省交易成本。再次,加快建立现代企业制度,创新经营机制,完善集团内部监控管理机制,全方位提高煤炭企业的管理水平,增强企业竞争力。大型煤炭企业可以通过建立现代企业制度的法人治理结构,以股份制等形式引进民营资本和外资,引进战略合作伙伴,构筑多元投资利益主体,推行母子公司框架,从而实现企业所有权与经营权分离、决策层与管理执行层权责明确,不断降低管理成本,提高企业管理效率,增强企业市场竞争力。最后,要适时进行组织结构重组,摆脱条块分割管理弊端。

### 4.3 走具有中国特色的煤炭企业集团化发展战略之路

发达国家在煤炭企业集团化发展战略方面已有了较为成熟的经验,能够为我国煤炭企业的集团化之路提供较为直观的借鉴。但也应认识到,由于煤炭企业所处的环境不同,其所实施的战略也会有所不同。因此,国

别的差异可能会导致同一战略实施效果的偏差。因此,我们应该从我国国情出发,取其精华去其糟粕,走出一条具有中国特色的煤炭企业集团化发展战略之路。

首先,由国际经验总结可知,在集团化战略实施的过程中,企业首先要建立强势的集团总部。在集团化推进初期,难免会出现资源不足、主业不突出等诸多问题。因此,企业应当敢于取舍,集中资源和优势将主业做到最强,对于那些前景不景气,自身优势明显的业务在整改后仍不足以提升的前提下应当及时退出;集团总部需要通过价值创造、管控模式的选择与实施等方面来逐步建立自身的强势地位。其次,煤炭企业要灵活运用投资工具,打破行业、地域、所有制界限,实现投资主体多元化。由于受部门、行业、地域的影响,使得我国煤炭企业国有资产流动与重组追求效益最大化的行为被阻隔,因此煤炭企业集团就很难获得发展。实施煤炭企业集团化战略,需要通过购并、重组、控股、参股等多种方式,打破地区和所有制形式的界限,实现投资主体多元化,增强企业集团的综合竞争力。最后,企业在集团化发展战略的实际管理中,要注重加强人力资源管理。很多因素影响企业集团化发展战略,乃至企业发展,而人力资源管理则是极为重要的一环。其能够产生组织内部最具能动性的资源,是贯穿整个经营过程却又是组织中最难协同的企业活动,因此,构筑基于集团化发展战略的企业人力资源管理体系是推动实施企业战略的关键因素之一。我国大型煤炭企业一般都属于国有企业,在一定程度上具有官僚型文化的特点,相应的会出现人员冗杂、人浮于事的不良现象。企业要改变这类不良现象,要从多方面出发,例如,建立开放性的人力资源系统,对员工进行技能开发、能力培训与测评、建立合理的薪资制度等方式,通过改善企业人力资源的整体面貌,为企业集团化发展战略的实施提供不竭动力。

## 5 结 论

当前我国煤炭市场饱受宏观经济低迷的环境的困扰和外来煤炭的频繁冲击,实践与理论均表明,煤炭企业要改变这种困境,就必须在现有资源的基础上积极探寻企业的发展之路。本文通过对我国煤炭企业的产业现状与市场现状进行分析,阐明了要企业实施煤炭产业集团化战略的必要性。在此基础上,对煤炭企业实施集团化发展战略的内外条件进行了详细分析,以此作为依据,为企业提供实施集团化发展战略的相关对策与建议。在实施煤炭企业集团化战略的过程中,煤炭企业应顺应国家发展政策,利用自身优势地位,借鉴国外先进发展经验,来打破行业、地区和所有制的界限,优化配置资源,重新整合生产经营要素,不断适应市场经济的发展,从而更好地实现煤炭产业的可持续发展。

### 参考文献:

- [1]刘光. 对煤炭行业实施集团化发展战略的思考[J]. 华东经济管理,2003,17(4):45-47.
- [2]武予鲁. 煤炭企业集团化发展需要注意三个关键问题[J]. 中国煤炭,2004,30(2):18-19.
- [3]张命林. 集团化发展战略是我国煤炭产业可持续发展的必由之路[J]. 当代经济,2007(6):78-79.
- [4]刘涛,徐亮. 煤炭企业集团化发展模式探析[J]. 煤炭经济研究,2010,30(12):36-38.
- [5]王晓辉. 煤炭企业财务管理的信息化探析[J]. 煤炭技术,2013,32(5):234-235.
- [6]马喜珍. 环境污染视域下的煤炭经济多元化发展思考[J]. 煤炭技术,2013,32(6):17-18.
- [7]牛天勇,牛克洪. 论我国煤炭企业推行精益化管理的若干问题[J]. 中国煤炭,2014,40(6):22-24.
- [8]薛毅. 当代中国煤炭工业发展述论[J]. 中国矿业大学学报(社会科学版),2013(4):87-94.
- [9]郑文君. 论我国煤炭业的发展趋势[J]. 内蒙古经济,2013(1):23-25.
- [10]李夏燕,张瑞琴,铁甲. 中国煤炭产业发展环境分析[J]. 科技创新与生产力,2011(2):94-95.
- [11]刘晓丽. 煤炭企业兼并重组涉税风险浅议[J]. 科技资讯,2014(9):13-14.
- [12]杨天斌,张雁. 大型煤炭企业集团发展的问题与对策[J]. 中国煤炭,2006,32(3):24-26



# Internal and External Conditions for China Coal Enterprise Grouping Development Strategy

DU Xiaochen<sup>1,2</sup>, XIA Chenchen<sup>3</sup>

- (1. *Research Department, Shandong University of Finance and Economics, Jinan 250014, China;*  
2. *School of Economic Management, Shandong University of Science and Technology, Qingdao 266590, China;*  
3. *School of International Economics and Trade, Shandong University of Finance and Economics, Jinan 250014, China*)

**Abstract:** China has a large number of coal enterprises which are relatively scattered, troubled by the macroeconomic downturn and impacted by foreign coal. In order to change such an unfavorable situation, coal enterprises must seek the road of development based on the existing resources and take it as the main task to improve their competitiveness. The research results show that coal enterprises must speed up their enterprise grouping development strategy so as to solve the internal problems and improve their competitiveness. Based on a detailed analysis of the coal enterprises' current situations, this paper focuses on analyzing the coal enterprises' internal and external conditions and puts forward suggestions and countermeasures for coal enterprise grouping strategy implementation so as to improve the development of coal enterprise grouping.

**Keywords:** enterprise grouping; internal condition; external condition

(责任编辑 时明芝)

(上接第 30 页)

## China Economic Growth Quality Evaluation Since 1978

ZHOU Bo, WANG Yingjia

(*School of Finance and Taxation, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian 116025, China*)

**Abstract:** Since reform and opening policy was adopted in 1978, China, supported by rapid economic growth and having obtained great achievements in economic growth and economic scale, has become the second largest economy in the world with its GDP per capita ranked in moderately developed countries and its international influence steadily increasing. But evaluated from economic growth quality, China economic growth presents an extensive scale – speed mode with unbalanced demand structure and industrial structure, high costs in energy, resources and environment, and insufficient scientific innovation, which form practical constraints for realizing the "Two Hundred Years" strategic goals. Therefore, improvement of economic growth quality under the new normal should focus on the decisive role of market mechanism in resource allocation, make good use of the government's macro – regulation mechanism, and highlight innovation and human capital drive.

**Keywords:** economic growth; economic scale; economic growth quality

(责任编辑 时明芝)