

煤炭企业同心多元化发展战略分析

文/路金芳

一、河南煤炭企业的优劣势分析

河南煤炭重点企业与国内其他重点煤炭企业的比较优势表现在以下三个方面:

一是煤炭资源较为丰富,品种齐全,煤质好。目前河南省仍有煤炭储量238亿吨,另有可靠级预测资源量56亿吨。煤炭品种有焦煤、气煤、肥煤、瘦煤、无烟煤、贫煤、长焰煤和褐煤,具有发展洁净煤和煤炭相关产业的资源优势。

二是具有较为稳定的煤炭销售市场。长期以来,河南省一直承担着华东、中南缺煤地区煤炭供应的重要任务。每年净调出量2000万吨左右,形成了较为稳定的用户及市场。

三是得天独厚的交通和区位优势。河南省地处中原,紧邻华东、中南缺煤但经济发达地区,也是国家经济建设重点由沿海地区向西部地区转移的过渡区域,同时京广、陇海、焦枝和京九、京珠等主干铁路、公路及107、310国道通向或邻近主要矿区。交通十分发达,煤炭产品及非煤产品可直接运抵华东和中南11个省市及沿海各大港口。

煤炭重点企业自身的劣势主要表现在以下几个方面:

一是受传统观念的束缚严重,重生产,轻开发,轻营销,经营粗放,企业发展主要靠铺新摊子。

二是产业结构、产品结构不合理。受地区、资源、部门、所有制的制约,煤炭企业间缺乏相互参与、相互协作和配合,产品综合开发及深加工程度低,附加值小,非煤产业项目的规模小,科技含量低。

三是企业的负担重,难与其他类型企业公平地参与市场竞争。煤炭企业的矿井大都远离城镇,所在地区经济不发达,无现成的社区服务机构可供利用,因此,所有的社会服务职能均由企业负担,企业不得不办医院、学校、幼儿园等社会机构。同时由于煤炭生产的特殊性,煤矿工人劳动年限短,企业富余人员和退休人员数高于其他行业。

四是煤炭企业技术水平、装备水平与国外煤炭企业相比落后。煤矿生产的特点之一就是随着时间推移,开采条件由浅变深,由近及远,资源条件恶化,因此,客观上要求煤矿的技术进步要保持一定的速度,才能满足企业发展的基本需要。

二、煤炭企业可持续发展战略分析

煤炭企业的可持续发展战略包含两方面的含义:一是煤炭企业自身成长、发展的可持续性,二是煤炭资源开发利用的可持续性问题。以上两方面是相辅相成、密切相关的,煤炭资源开发利用的可持续性,是煤炭企业可持续发展的前提,煤炭企业的可持续发展促进、保证了煤炭资源的可持续开发利用。根据煤炭企业自身的优劣势、可持续发展的思想及战略管理理论,河南煤炭重点企业的可持续发展战略可归纳为——同心多元化发展战略。既:稳步发展煤业,积极发展煤炭相关产业,拓展信息等高科技产业。

1、稳步发展煤业,能使煤炭企业保持并发展主业优势,充分利用丰富的煤炭资源、人力资源、技术资源、市场资源,达到企业整体稳步发展的目的。稳步发展煤业要求企业稳定现有生产能力并保证煤炭产量稳步增长。

增加煤炭产量要有储量做基础。目前,我国煤炭实际保有储量规模可观,虽然不是什么储量都能被煤矿建设所利用,普查储量只能供煤炭工业长远规划和作为进一步勘探的依据,详查储量可供矿区总体设计做依据,只有精查储量才能作为矿井设计建设的依据。根据《1991——2020中国煤炭开发战略研究》报告统计,全国可供国有重点煤矿在2010年前选择建新矿利用的精查储量有475.57亿吨。针对河南来说,满足建井使用的精查储量不容乐观,后备资源勘探程度过低,要有计划的加强地质勘探工作,提高煤炭的精查储量,以满足建井、稳定生产能力的需要。

稳步增加煤炭产量,除了依靠新建矿井外,另一个重要的途径是现有矿井提高回采率。矿井回采率低是近年来各类煤矿普遍存在的问题,有些矿井片面追求高效率,不顾资源回采情况对厚煤层采取中间掏心式开采,将顶底的煤炭资源放弃不采,有的未经经济评价就将一些开采难度较大的煤层或块段划出开采范围之外。若以我国60年代矿井回采率50%为标准,现在一年就损失资源40多亿吨。在提高回采率的同时,要加大对现有生产矿井的技术改造力度,走以内涵扩大再生产为主的发展道路。实现集中生产、优化矿井设计、提高单产水平、发展综采技术、发展采掘机械化和井下运煤连续化。

稳步增加煤炭产量另一个需要关注的问题是发展清洁开采技术。清洁开采技术主要包括:减

少废弃物(如矸石、瓦斯、矿井水等)排放的开采技术,减轻地表沉降的开采技术,煤层气开采和煤炭地下气化等技术。清洁开采技术和清洁煤技术都是减少煤炭生产、加工、利用、转化和燃烧对环境污染的技术。他们都是煤炭企业可持续发展战略的重要组成部分。

2、积极发展煤炭相关产业。如煤化工、煤电、煤气化等,把一次能源转化为市场需要的深加工、高附加值的产品。煤炭是一种不可再生的资源,其存量总有被耗竭的时候,煤炭资源的保留与开发同样重要,开发出来的煤炭供当代人使用,保留下来的煤炭资源供以后的子孙们持续使用。对开发出来的煤炭当代人要充分加以利用。科学家曾经作过比较,如果把煤炭作为燃料直接燃烧所产生的价值为1,加工成焦炭和煤焦油就能增值10倍,加工成塑料就能增值90倍,制成合成燃料和合成纤维则增值更大。德国的鲁尔公司是一个联合企业集团,除了生产煤炭外,还有炼焦、发电、钢铁、机械制造、煤化工等。生产的煤炭70%以上就地转化为焦炭、电力、煤砖等向外输出。事实上,一业为主,多种经营,已成为国际和国内大型企业 and 企业集团的经营特点。是延长煤炭的开采年限、提高其利用效率的有效途径。河南的许多矿区完全可以发展成中国的鲁尔。根据河南各煤业集团的资源特点、地理位置、周边环境、技术力量、资金及人才状况,多元化经营的产业模式主要有以下几种。

煤电铝综合开发,既建立坑口电厂或利用煤泥、矸石建设发电厂,再用电冶炼铝。如郑州矿区和永城矿区。从煤炭企业办煤电铝综合开发的条件和效益来看,一是有资源,特别是劣质煤如褐煤,进行远距离运输,异地发电是不经济的,就地发电可以变输煤为输电。二是符合国家产业政策,国务院、国家经贸委等多次发文,鼓励煤矿用劣质煤就地发电。三是许多煤矿有办电厂的经验,只是未达到规模经济的要求。四是铝冶炼是高耗电产业,可以直接消化煤电。五是能产生良好的社会效益和经济效益。另外煤电铝综合开发,电厂灰渣可用于矿区井下充填和塌陷区的土地复垦。

煤、电、焦、化综合开发,即在发展煤电同时,将肥煤、气煤、焦煤、瘦煤按比例配合成炼焦煤,转化成焦炭,继而发展苯系、萘系和其他化工产品,以满足冶金、铸造、医药等行业的需求。如平顶山矿区、焦作矿区。煤、电、焦、化综合开发不仅提高产品的附加值,综合利用了各种资源,而且由于品种繁多,且有石油产品不可替代的品种,市场前景广阔,有利于安置如焦作矿区这样的老矿区的富余人员。

煤、气、化综合开发,即将矿区的煤炭转化为煤制气,用做燃料或合成气,其中洁净燃气通过管道供应附近城市使用,同时还可向燃气发电,气、化联产方向发展。如鹤壁矿区、义马矿区。一般来说,煤炭企业除了拥有丰富的煤炭资源外,还拥有大量与煤炭共生伴生的资源,如瓦斯,煤矿可直接开发。

3、拓展信息高科技产业。能改变和提升传统煤炭企业跟上时代步伐,实现现代化生产与管理。从当今世界和科技的发展趋势来看,传统产业正在从以机器为特征的传统技术向以信息为特征的系统技术迈进,信息化技术集成了电子信息、自动控制、现代管理、先进制造等多项高新技术,能够同时控制企业的物流、资金流、信息流。有效的提高产品质量和劳动生产率,降低生产成本,加快企业对市场的响应速度。

拓展信息产业的任务是将煤炭企业的井下生产、安全监察、物料移动、资金流动、销售管理、事物处理及客户交互等业务过程数字化,通过各种信息系统加工生成新的信息资源,有选择地提供给不同层次的人们了解、观察企业中各类动态业务中的一切信息,实现生产要素的优化组合和企业资源的合理配置。煤炭企业生产和工作环境恶劣,生产环节多,原材料与产成品之间没有严格的数量对应关系,安全性和可靠性要求高,不可预见因素多。加之煤炭企业产品主要采用年度定货、合同销售、分期发运的方式,不具备明显的市场销售特点。所以,建立煤炭企业的生产过程自动化系统、管理信息化系统及生产和管理之间的集成系统都有一定的难度。

三、实施同心多元化战略的意义

1、有利于矿区统筹规划,合理布局。单一煤炭产品生产,无论资源地质条件多么好的矿区都不能保证煤炭企业效益持续稳定增长。矿区综合开发及规模经营有利于企业从整体出发,统一安排企业的产业结构,产品结构、产业发展顺序、产业替代、技术改造、地面设施建设等一系列的问题。统筹规划企业资金的使用及投向,避免由于资源枯竭所带来的企业效益滑坡,人员转岗等问题,有利于企业健康、持续地发展。

2、有利于资源的综合利用,保护环境。以煤为基础综合开发,可以使煤炭及其副产品得到充分利用,原煤经洗选后动力煤可以发电,煤泥、煤矸石也可以发电,矸石、优质动力煤还可以生产建材产品。精煤可以炼焦,生产焦炭、焦油、粗苯等化工产品;电厂灰渣可以用于井下及露天回填、复地造田,以及生产建材产品等。这样可以使煤炭就地转化,深加工又提高了产品的附加价值,相应提高企业经济效益。像煤泥、煤矸石、电厂灰渣的综合利用,可以变废为宝,节约资源,保护环境,创造出较高的社会效益。

3、有利于改善企业产品结构,提高竞争力。煤炭行业属于进入壁垒低,退出壁垒高的高风险行业,特别是乡镇煤矿以其低成本优势与重点煤炭企业竞争,其市场占有率越来越高,占据了煤炭

市场的半壁江山。重点煤炭企业如果抱着单一的煤炭产品不放，与乡镇拼资源，拼价格，只能导致“残败”的结局。因此，从战略的角度讲，重点煤炭企业可以充分利用自身的技术优势、资金优势、人才优势采用同心多元化竞争战略，在煤炭深加工，综合利用方面下功夫。这样既有利于提高企业经济效益，又可以避免价格战，增强企业竞争实力。

4、非煤产业的发展解决了煤矿资源型企业未来可持续发展的难题。重点煤炭企业属资源型企业，煤炭资源是不可再生资源，如果不提前考虑拓展非煤产业，结果将使企业虽资源的枯竭而衰退。因此，重点煤炭企业应利用其综合实力强的优势，积极而又慎重的发展非煤产业、信息等高科技产业，实现可持续发展（作者单位：河南纺织高等专科学校）

相关链接

我国中小企业国际化经营中的差异化战略探析
中国在贸易壁垒中面临的境遇原因及应对策略分析
企业信用问题与大企业战略偏好
分销渠道战略设计四步曲
企业网络品牌策划探析
煤炭企业同心多元化发展战略分析
提高情报竞争力是现代企业的基本战略
开展形象广告是企业实现持续发展的重要策略

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心