



中国煤炭学会
CHINA COAL SOCIETY

现代大型煤炭企业 经典管理案例 (资本运营篇)

范宝营 张志芳 宋家兴 张文山 孙春升◎主编

CLASSICAL MANAGEMENT CASES OF
MODERN LARGE-SCALE
COAL ENTERPRISE
(PART OF CAPITAL OPERATION)



YZLI0890174280

一本实用的管理宝典
简单明了 拿来就用



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



中国煤炭学会
CHINA COAL SOCIETY

现代大型煤炭企业 经典管理案例 (资本运营篇)

范宝营 张志芳 宋家兴 张文山 孙春升◎主编

CLASSICAL MANAGEMENT CASES OF
MODERN LARGE-SCALE
COAL ENTERPRISE
(PART OF CAPITAL OPERATION)



YZLI0890174280

一本实用的管理宝典
简单明了 拿来就用



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

现代大型煤炭企业经典管理案例——资本运营篇/范宝营, 张志芳, 宋家兴, 张文山, 孙春升主编.
北京: 中国经济出版社, 2013. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2188 - 5

I. ①现… II. ①范… III. ①大型企业—煤炭企业—工业企业管理—案例—中国 ②大型企业—煤炭企业—资本运营—案例—中国 IV. ①F426. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 291231 号

责任编辑 张 户

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 巢新强

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京市人民文学印刷厂

经 销 者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 15.25

字 数 350 千字

版 次 2013 年 1 月第 1 版

印 次 2013 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2188 - 5/C · 347

定 价 80.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

加强资本运营
促进转型升级
提高煤炭工业创新发展能力

中国煤炭学会理事长

濮洪九

2012年11月24日

谨以此书献给

中国煤炭学会成立五十周年

前 言

企业是资本的载体，资本是企业的血液。资本经营是企业继生产经营、商品经营之后，以拥有的资本为对象，通过资本更大范围的流动，实现企业内外部资源的优化配置，提升企业竞争力的经营活动。企业经营追求的主要目标就是实现资本增值，资本增值可以通过多种途径来实现，但最有效的途径是资本经营。

资本经营是一种国际通行的规范运作方式，它不仅为世界级企业提供了广阔的经营发展空间，也成为世界级企业跨国经营、多向扩展、参与国际市场竞争进而称霸全球市场的一个有力工具。20世纪70年代以前，世界级企业虽然已开始进行资本经营活动，但规模不大，资本经营的手段也仅限于上市、兼并及收购等为数不多的几种。在这一阶段，世界级企业总体上是以产品经营为核心，主要通过企业的自身积累不断进行生产能力的扩张，实现跨国经营和规模经营，提高自身竞争实力，建立竞争优势。

自20世纪70年代以来，尤其进入20世纪90年代以后，企业发展的外部环境发生了明显变化：生产要素货币化程度日益提高；金融业全球化、一体化和自由化趋势日益增强。世界级企业抓住了外部有利的经营环境时机，借助资本经营手段，实现了从主要依靠产品经营、产业发展到产业经营和资本经营并重这一经营方式转变。自1990年上海、深圳证券交易所分别成立以来，中国现代大型煤炭企业积极利用资本市场，已取得令人瞩目的发展成就。

在西方，资本经营被称为“立体经营”，被企业家广为应用。我国加入WTO，现代大型煤炭企业掀起了资本运营热潮。学习、应用、推广资本运营种种手段，为煤炭企业带来新的发展机遇，使企业在机遇和挑战共存的时代里，资源配置的效率、效益大大提高，提高了生产集约化水平和整体技术水平，实现了低成本快速扩张，集团实力迅速增长，企业高速发展。

本书荟萃了12家现代大型煤炭企业的18个资本运营管理经验，全面展示了改革开放及新经济环境下，中国现代大型煤炭企业精锐在资本经营方面取得的进步。这些管理案例值得加以总结、借鉴。煤炭企业要积极对标优秀企业和典型实践案例，使资本运营更上一层楼，早日实现从寻求商品市场向寻求资源和资本市场转变，从生产经营向产业经营、资本经营“双轮驱动”发展转变，从国内资本运营向国际资本运营转变。

为了推动全球化时代中国煤炭企业管理模式不断变革，实现管理自主创新能力的提升，扩大中国煤炭企业管理模式在全球的影响，并做出具有国际意义的贡献，2011年，中国煤炭学会经济管理专业委员会首次征集、评审、出版、发行了《现代大型煤炭企业经典管理案例》。这是一本综合性的经典案例，在社会上产生了强烈的反响。

经典的案例是企业亮丽的名片。为了深入总结、全面展示我国优秀大型煤炭企业已经成为典范的管理理念和模式，从2012年开始，每年按专题征集、评审、出版、发行《现代大型煤炭企业经典管理案例》。2012年确定为“资本运营篇”。该书具有经典性、创新性和时效性。由于我们学术研究水平、编辑水平有限，加之时间仓促，肯定有错误和疏漏之处，敬请读者不吝赐教。

2012年在案例征集中，郑煤集团、开滦集团、冀中能源峰峰集团、中煤能源集团、淮北矿业集团等单位积极参加，尤其是阳泉煤业集团总会计师廉贤同志、财务部部长王继红同志高度重视、认真组织子公司单位参加，特表示感谢！

中国煤炭学会经济管理专业委员会

李修东 何花 张文山

2012年10月18日

资本运营 跨国发展——兖矿集团实施由国内资本运营向国际资本运营转变模式

- 003 一、兖矿集团依托资本运营实施国际化战略的提出
- 004 二、兖矿集团依托资本运营实施国际化战略的做法
- 011 三、兖矿集团依托资本运营实施国际化战略的成效
- 012 四、兖矿集团依托资本运营实施国际化战略的体会

资本流动 优化配置——中煤集团低成本扩张的市场化收购模式

- 017 一、中煤集团市场化收购的背景
- 018 二、中煤集团市场化收购中采取的主要措施
- 026 三、中煤集团市场化收购取得的效益
- 027 四、中煤集团市场化收购的体会

资本为媒 产研联姻——中国煤炭科工集团天地王坡煤业公司实现研发与应用相结合的“资本+技术+管理”模式

- 031 一、中国煤科并购王坡煤矿的背景
- 032 二、“王坡模式”的内涵
- 034 三、“王坡模式”的主要做法
- 038 四、“王坡模式”的效果
- 039 五、“王坡模式”的成功经验与启示

着眼三高 借壳上市——义马煤业集团股份有限公司借壳上市管理模式

- 043 一、义煤集团借壳上市的内、外动因
- 045 二、义煤集团借壳上市的途径选择及过程运作
- 050 三、义煤集团借壳上市的实际成效
- 052 四、义煤集团借壳上市的经验 and 体会

资本运营 跨越发展——开滦集团实现生产经营与资本运营协同发展模式

- 057 一、开滦集团在蔚州矿区实施资本运营的背景
- 058 二、开滦集团在蔚州矿区实施资本运营的实践
- 062 三、开滦集团在蔚州矿区实施资本运营取得的效果
- 064 四、开滦集团在蔚州矿区实施资本运营的几点体会

资本运营 转型发展——临沂矿业集团实现生产经营向产业经营、 资本运营 “双轮驱动” 发展跨越模式

- 069 一、临矿集团资本运营、转型发展模式的实施背景
- 070 二、临矿集团资本运营、转型发展模式的内涵及主要做法
- 075 三、临矿集团资本运营、转型发展模式的实施效果
- 076 四、临矿集团资本运营、转型发展模式的几点体会

兼并重组 借壳上市——阳煤集团煤化工产业从单纯追求商品市场向追求资源 和资本市场跨越发展模式

- 081 一、阳煤集团煤化工产业从单纯追求商品市场向追求资源和资本市场跨越发展模式的背景
- 081 二、阳煤集团煤化工产业从单纯追求商品市场向追求资源和资本市场跨越发展模式的内涵
- 082 三、阳煤集团煤化工产业从单纯追求商品市场向追求资源和资本市场跨越发展模式的具体做法
- 088 四、阳煤集团煤化工产业从单纯追求商品市场向追求资源和资本市场跨越发展模式的经济效益
- 089 五、阳煤集团煤化工产业从单纯追求商品市场向追求资源和资本市场跨越发展模式的几点体会

多元融资 做大做强——郑煤集团从依赖国家投资向进入资本市场全方位融资转型模式

- | | |
|-----|---------------------------------|
| 093 | 一、郑煤集团进入资本市场全方位融资模式的背景 |
| 094 | 二、郑煤集团进入资本市场全方位融资的具体做法 |
| 098 | 三、郑煤集团进入资本市场全方位融资模式效果分析 |
| 099 | 四、郑煤集团进入资本市场全方位融资要树立风险意识，有效防范风险 |
| 100 | 五、郑煤集团进入资本市场全方位融资的几点启示 |

资本运作 跨越发展——淮北矿业集团煤炭主业资产重组并购运作模式

- | | |
|-----|---------------------------|
| 105 | 一、淮北矿业集团煤炭主业资产重组并购运作的背景 |
| 106 | 二、淮北矿业集团煤炭主业资产重组并购运作模式 |
| 107 | 三、淮北矿业集团煤炭主业资产重组并购工作的组织实施 |
| 111 | 四、淮北矿业集团煤炭主业资产重组并购运作的实施效果 |
| 112 | 五、淮北矿业集团重组改制上市模式的启示 |

资本重组 提高收益——冀中能源峰峰集团国有资本重组民营资本的管理模式

- | | |
|-----|---------------------------|
| 117 | 一、冀中能源峰峰集团国有资本重组民营资本的背景 |
| 118 | 二、冀中能源峰峰集团国有资本重组民营资本的具体做法 |
| 122 | 三、冀中能源峰峰集团国有资本重组民营资本的效果 |
| 123 | 四、冀中能源峰峰集团国有资本重组民营资本的体会 |

资本运营 铸就辉煌——冀中能源邯郸矿业集团科学实施资本运营十年铸就辉煌之路模式

- | | |
|-----|------------------------------|
| 129 | 一、冀中能源邯郸矿业集团科学实施资本运营的实施背景 |
| 131 | 二、冀中能源邯郸矿业集团科学实施资本运营的实践 |
| 137 | 三、冀中能源邯郸矿业集团科学实施资本运营的实施效果 |
| 139 | 四、冀中能源邯郸矿业集团科学实施资本运营的几点体会和启示 |

资本重组 携手跨越——大同煤矿集团煤电联营重组模式

- 145 一、大同煤矿煤电联营重组的背景
- 148 二、大同煤矿煤电联营重组的进程
- 149 三、大同煤矿煤电联营重组方案的设计
- 152 四、大同煤矿煤电联营重组的效果
- 154 五、大同煤矿煤电联营重组的体会

资本运营 转型发展——开滦集团以有效的资本运营方式实现兴隆矿务局转型发展模式

- 159 一、开滦集团以资本运营方式实现兴隆矿务局转型发展的背景
- 160 二、开滦集团以资本运营方式实现兴隆矿务局转型发展
- 163 三、开滦集团以资本运营方式实现兴隆矿务局转型发展取得的效果
- 164 四、开滦集团以资本运营手段实现兴隆矿务局转型发展的几点体会

并购重组 风险管控——中煤集团装备公司并购重组中的风险管控模式

- 169 一、中煤集团装备公司并购重组风险控制的背景
- 170 二、中煤集团装备公司并购重组风险控制的基本内涵
- 171 三、中煤集团装备公司并购重组风险控制的实施内容
- 178 四、中煤集团装备公司并购达到的预期目标和效果
- 180 五、中煤集团装备公司并购风险控制的几点体会

股份多元 共谋发展——郑煤集团白坪融资模式

- 185 一、郑煤集团白坪融资模式的提出背景
- 186 二、郑煤集团白坪融资模式的具体做法
- 190 三、郑煤集团白坪融资模式投资效果分析
- 192 四、郑煤集团白坪融资模式的几点启示

相互参股 共谋发展——冀中能源峰峰集团锡林郭勒煤电化路项目合作模式

- 197 一、冀中能源峰峰集团锡林郭勒煤电化路项目的背景
- 198 二、冀中能源峰峰集团锡林郭勒煤电化路项目的运营方案
- 202 三、冀中能源峰峰集团锡林郭勒煤电化路项目的运营前景及效果
- 204 四、冀中能源峰峰集团锡林郭勒煤电化路项目的经验与体会

资源整合 做大做强——阳煤地产集团整合重组管理模式

209	一、阳煤地产集团资源整合重组的背景
210	二、阳煤地产集团资源整合重组的主要做法
214	三、阳煤地产集团资源整合重组的效果
215	四、阳煤地产集团资源整合重组的启示

强基固本 无形运作——淮北矿业集团孙疃煤矿建塑无形资本企业文化管理模式

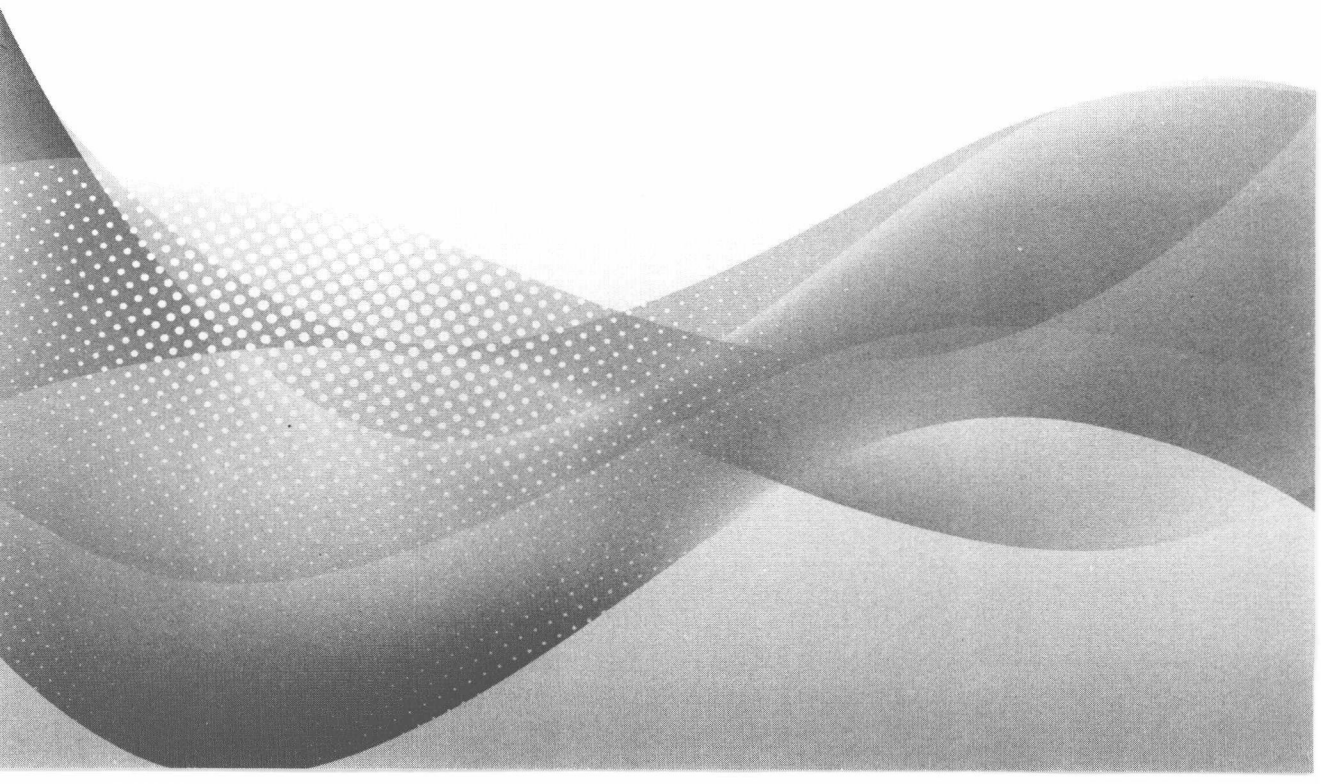
219	一、淮北矿业集团孙疃煤矿建塑无形资本的运作背景
220	二、淮北矿业集团孙疃煤矿建塑无形资本的企业文化模式
226	三、淮北矿业集团孙疃煤矿建塑无形资本的效果
227	四、淮北矿业集团孙疃煤矿建塑无形资本的启示

现代大型煤炭企业经典管理案例（资本运营篇）

资本运营 跨国发展

——兖矿集团实施由国内资本运营向
国际资本运营转变模式

-
- 兖矿集团依托资本运营实施国际化战略的提出
 - 兖矿集团依托资本运营实施国际化战略的做法
 - 兖矿集团依托资本运营实施国际化战略的成效
 - 兖矿集团依托资本运营实施国际化战略的体会



一、兖矿集团依托资本运营实施国际化战略的提出

兖矿集团位于山东省邹城市，是省属国有重点企业。1976年7月成立兖州矿务局，1996年3月整体改制为国有独资公司，1999年5月成立兖矿集团。经过近40年开发建设，形成了以煤炭、煤化工、煤电铝及机电成套装备制造为主业，建筑安装、房地产、物流、物业等为辅业的多产业发展格局，初步形成了本部鲁南、邹城、兖州“三个园区”，外部贵州、陕西榆林、内蒙古鄂尔多斯、新疆、澳大利亚、加拿大“六大基地”布局。2011年末资产总额达到1358亿元，营业收入突破800亿元，利润总额突破100亿元，原煤产量实现7039万吨。中国企业效益200佳第31位，中国煤炭企业利润总额排名第4位。

兖矿集团现有控股上市子公司——兖州煤业是1997年9月25日由兖矿集团独家发起设立的控股子公司，是我国煤炭行业第一个境内外发行股票并在纽约、中国香港、上海、澳大利亚四地成功上市的企业。

1. 国际化战略背景

兖矿集团是传统的资源型企业，近年来，面临着本部资源储量减少、接续困难的生存危机。据统计，山东省年煤炭消费达到3亿吨，剩余可采储量仅40亿吨，以目前年生产1.5亿吨的能力，仅能维持20年左右。2010年，山东省煤炭产量1.58亿吨，消费总量3.1亿吨，扣除调往省外和出口因素，当年山东调入煤炭1.6亿吨。预计到2015年，调入量将至少再增加1亿吨。兖矿本部可采储量约16亿吨，扣除“三下压煤”后，仅可采20年左右，其中厚煤层仅可采10年左右。如何解决后续煤炭资源储备不足及可持续发展问题，应对经济全球化、竞争国际化快速发展的新形势，在日趋激烈的市场竞争中赢得主动，是兖矿集团急需解决的重要课题。实施国际化战略能有效发挥兖矿集团在煤炭开采、煤炭清洁利用等方面的优势，解决兖矿集团本部基地煤炭资源面临枯竭的发展危机，实现企业的可持续发展。

实施国际化战略有利于带动煤炭技术输出和开采成套设备出口。兖矿集团研究开发并成功运用了具有国际领先水平的综采放顶煤成套技术，该技术在澳大利亚获得专利，是我国煤炭行业最具对外输出条件的先进技术。目前，澳大利亚政府、国际大型煤炭公司和科技界对综采放顶煤技术有了深刻认识，普遍认为是中厚煤层开采的先进技术。随着国际化战略的实施，将进一步推广应用综采放顶煤技术，带动开采成套设备出口。

同时，实施国际化战略也是响应国家政策，占有海外资源，增加煤炭储备的需要。

2. 国际化的发展思路、目标

(1) 发展思路

抓住全球经济一体化发展机遇，着眼保障国家能源安全和企业可持续发展，兼顾相关者利益，坚持产业发展与资本运作相结合，以技术创新为先导，以资本市场为支撑，以矿产资源类产业为重点，以跨文化融合和本土化为手段，以塑造品牌、培育国际竞争力为根本，以防范风险为保证，充分利用国际国内两个市场、两种资源，选择资源优越、经济发达、法制健全、社会稳定的国家和地区试点先行，由点到面，稳妥推进，逐步展开，建立具有兖矿特色和国际影响力的国际化产业体系。

(2) 战略目标

①总体目标。依托兖矿集团的技术、人才、资金、品牌优势，发挥区域之间、产业之间的协同效应，在全球范围内实现资源最佳配置，稳步推进国际化战略，推动兖矿集团由本土化企业向国际化企业转型，建成主业突出、核心竞争力强的国际化企业集团，打造中国煤炭行业国际化发展规模最大、具有国际影响力的能源企业，保障国家能源安全。

②阶段目标。到2015年，形成先进的国际化运营理念，建立规范的运行机制和管控体系，实现兖煤澳洲公司在澳大利亚上市，境外煤炭产量达到5 000万吨以上，境外销售收入实现400亿元，利润突破100亿元。

二、兖矿集团依托资本运营实施国际化战略的做法

资本运营是现代企业发展的必然趋势，是实现企业低成本扩张的便捷途径。通过资本运营，可以大大节约交易成本，提高资本的增值效率，从而使企业得以迅速发展壮大。兖矿集团具有丰富的资本运营经验，早在2000年前后先后兼并了鲁南化肥厂、日照比特公司、兖州煤机厂、峰化集团、济宁化工机械厂等；出资控股组建了济宁科蓝公司、济宁凯模特蒽醌公司等。特别是通过兼并鲁南化肥厂，获得了煤化工产业发展所需的生产技术、管理及技术人员、生产及管理经验等，为兖矿集团的煤化工产业的发展奠定了基础，使其成为兖矿集团煤化工产业发展的人才输出基地、管理输出基地、技术研发基地和管理创新基地等。兖矿集团控股子公司——兖州煤业是中国煤炭行业唯一在境内外三地上市的公司。上市以来，始终坚持以产业运作为基础，以资本运作促发展，基本形成了与国际接轨的经营理念 and 运行机制。其先后成功实施了五次股票发行、十二次战略性资产收购、三次资本和股权运作，在国内外煤炭行业和资本市场树立了良好形象。其丰富的资本运作经验成为实施国际化战略的重要支撑。

1. 主要工作历程

兖矿集团依托资本运营实施国际化战略的历程，可以分为六步，或六个阶段，

每一步（阶段）都有其特色：以技术为先导收购澳思达煤矿；以资本运营为手段收购菲利克斯；以产业基地规模化和澳洲上市为目的收购新泰克、普力马、格罗斯特3个公司等。

（1）输出品牌技术——形成实施国际化战略的先导

2000年12月兖矿集团与澳大利亚联邦科学院签署《综采放顶煤开采技术在澳大利亚应用的预可行研究的合作项目协议》，2002年4月双方又签署《煤层自燃早期预报和控制技术研究协议》。兖矿集团自主研发的世界上第一套两柱掩护式放顶煤支架向德国DBT公司进行技术转让，实现了我国向发达国家输出先进采煤技术的历史性突破。近年来，兖矿集团有14项技术进行了有偿转让，专利技术贸易收入3.26亿元。兖矿集团是我国向国外输出开采技术和国外专利最多的企业。

（2）收购澳思达煤矿——建立澳洲开发桥头堡

兖矿集团收购澳思达煤矿，成为中国第一家“走出去”开发海外煤炭资源的企业，为兖矿集团开发澳洲煤炭资源建立桥头堡。

①澳思达煤矿基本情况。澳思达煤矿位于澳大利亚新州港口城市纽卡索市境内，距纽卡索市区65公里，有铁路与纽卡索煤港相连。其前身是南田煤矿，矿井井田面积63平方公里，煤矿资源丰富，地质储量1.41亿吨，可采储量0.83亿吨，煤层厚度为4.5~7.5米，煤层倾角4°。矿井采用主斜井开拓方式，立井分区通风布置。井下煤炭运输为胶带运输机运输，辅助运输采用无轨柴油机车运输，系统设计年生产能力250万吨。矿井主采煤层厚5~7米，埋深400~650米，煤层硬度适中，节理、层理发育，适合兖矿核心技术综采放顶煤开采工艺的应用。巷道全部采用锚网支护，地面建有配套洗煤厂，拥有8公里自营铁路，产品为低灰、低硫、高挥发分、高流动度的半硬焦煤，发热量8000大卡/千克。通过纽卡索港向日本、韩国、巴西、土耳其等国出口，在国际煤炭市场享有较高的声誉。

②收购过程。2003年12月，澳大利亚南田煤矿因采空区出现发火而被迫关闭停产，并决定对外出售。兖矿集团依托成熟的综放开采和防灭火技术，参与了该矿井的收购竞标。2004年10月，兖矿集团投资3200万澳元成功收购因自燃放火先后五次关闭停产、九易其主的南田煤矿。11月，兖矿集团在澳大利亚独资设立兖煤澳大利亚有限公司。12月，完成了南田煤矿的资产交割，并改名为澳思达煤矿。2005年6月，澳思达煤矿开始恢复矿井掘进工作。2006年10月，成功调试授权德国DBT公司制造的兖矿集团的综采放顶煤成套设备正式恢复生产，成为澳洲历史上第一个采用综采放顶煤生产工艺的矿井。2009年，该矿的现金流已与投入基本持平，相当于收回全部投资。澳思达煤矿连续五年被评为新南威尔士州安全最好矿井。

（3）收购菲利克斯——搭建澳洲战略基地运作平台

兖矿集团成功收购菲利克斯公司100%股权，是中国企业在澳大利亚的最大投