

# 中国矿产资源 开发整合研究

ZHONGGUO KUANGCHAN ZIYUAN KAIFA ZHENGHE YANJIU

张福良 编著



中国地质大学出版社有限责任公司  
ZHONGGUO DIZHI DAXUE CHUBANSHE YOUXIAN ZEREN GONGSI



## 作者简介

张福良，男，1968年3月出生，中国共产党党员，内蒙古自治区赤峰市人，博士研究生毕业，中华人民共和国矿业权评估师、注册安全工程师、高级地质矿产工程师、国土资源经济研究员、国家级矿产督察员。

主要研究领域为矿产资源开发管理。2009年以来在《中国矿业》等核心期刊发表学术论文5篇，合作出版专著2部。

# 中国矿产资源开发整合研究

张福良 编著

中国地质大学出版社有限责任公司

## 内容简介

矿产资源开发整合是集中解决矿山开发布局不合理、实现资源规模化和集约化开发的重要手段,是调整矿产开发结构、促进矿业经济增长方式转变的有效途径,是在矿业领域实施'转方式,调结构'战略的具体措施。

本书从我国矿产资源开发管理现状出发,通过系统研究国内外矿山企业并购整合的相关文献和回顾我国矿产资源开发利用现状,分析了我国矿产资源开发整合的基本特征,总结了全国矿产资源开发整合取得的成效和存在的问题,重点研究了矿产资源开发整合的影响要素及其整合,总结了地方涌现的矿产资源开发整合模式,论述了矿产资源开发整合评价指标体系和评价方法,提出了矿产资源开发整合的政策建议,为优化矿产资源开发布局提供借鉴和指导。

### 图书在版编目(CIP)数据

中国矿产资源开发整合研究/张福良编著. 武汉:中国地质大学出版社有限责任公司,2012.4

ISBN 978-7-5625-2820-3

I. ①中…

II. ①张…

III. ①矿产资源开发-研究-中国

IV. ①F426.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 051083 号

中国矿产资源开发整合研究

张福良 编著

责任编辑:胡珞兰

责任校对:戴莹

出版发行:中国地质大学出版社有限责任公司(武汉市洪山区鲁磨路 388 号)

邮政编码:430074

电话:(027)67883511

传真:67883580

E-mail:cbb@cug.edu.cn

经销:全国新华书店

<http://www.cugp.cug.edu.cn>

开本:880 毫米×1 230 毫米 1/32

字数:162 千字 印张:5.625

版次:2012 年 4 月第 1 版

印次:2012 年 4 月第 1 次印刷

印刷:武汉珞南印务有限公司

印数:1-500 册

ISBN 978-7-5625-2820-3

定价:16.00 元

如有印装质量问题请与印刷厂联系调换

## 作者简介

张福良，男，1968年3月出生，中国共产党党员，内蒙古自治区赤峰市人，毕业于中国地质大学（北京），获工学博士学位，中华人民共和国矿业权评估师、注册安全工程师、高级地质矿产工程师、国土资源经济研究员、国家级矿产督察员。现在中国地质调查局发展研究中心工作。

主要研究领域：矿产资源开发管理。

曾在基层从事矿政管理工作16年，2007年在内蒙古国土资源厅借调，2008年开始在国土资源部矿产开发管理司先后从事矿产资源开发秩序整顿规范、矿产资源开发整合和稀土等矿产资源管理等工作，2009年以来在《中国矿业》等核心期刊发表学术论文6篇，合作出版专著2部。

## 内 容 提 要

矿产资源开发整合是集中解决矿山开发布局不合理、实现矿产资源规模化集约化开发的重要手段，是在矿业领域贯彻落实国务院关于调整矿产开发结构、转变矿业经济增长方式的有效途径和具体措施。针对我国矿山企业“多、小、散、乱”、资源开发利用水平低、技术含量不高、环境破坏严重、安全隐患突出等问题，国务院及国土资源部等部门部署开展了矿产资源开发整合工作。但因矿产资源开发整合是一项系统工程，涉及利益重新调整，关系复杂，难度很大。所以对矿产资源开发整合进行研究具有重要的政治、经济、理论价值和重大的现实意义。

本书通过对国内外矿山企业并购整合的相关文献进行系统研究，梳理出企业并购失败的主要原因，分析了我国矿产资源开发整合的基本特征。借鉴有关并购整合理论，本着理论与实践相结合、定性与定量相结合的原则，系统回顾了我国矿产资源开发利用现状和存在不足，总结了全国矿产资源开发整合取得的成效和存在的问题，重点剖析了矿产资源开发整合的影响因素，研究了影响矿产资源开发整合的主要要素整合问题，归纳了地方涌现的矿产资源开发整合模式，论述了矿产资源开发整合评价指标体系和评价方法，提出了矿产资源开发整合的政策建议，为我国下一步优化矿产开发布局提供借鉴和指导。

# 前 言

矿产资源是人类生存和发展的重要物质基础,对国民经济社会发展具有重要的基础性支撑作用。由于我国小型矿床多、大型矿床少,加上改革开放初期曾过度鼓励乡镇矿业发展,矿山企业“多、小、散”、大矿小开、一矿多开等问题一度比较严重,矿业粗放经营、秩序混乱等问题亟待解决。

为在矿产开发领域贯彻落实科学发展观、持续转变矿业发展方式,逐步解决矿产资源开发中存在的问题,2005年8月,国务院下发《关于全面整顿和规范矿产资源开发秩序的通知》(国办发〔2005〕28号),提出了治散的目标任务,即针对矿山“多、小、散”的状况,以煤炭资源为重点,对矿产资源开发进行整合,切实解决矿山布局不合理的问题。2006年12月,国务院办公厅以国办发〔2006〕108号文件转发国土资源部等部门《对矿产资源开发进行整合的意见》,对整合工作进行了具体部署和规范。为进一步推动我国矿业结构调整和矿业经济发展方式转变,2009年10月,经国务院同意,国土资源部、发展改革委等12部门联合印发《关于进一步推进矿产资源开发整合工作的通知》(国土资发〔2009〕141号),要求各省(区、市)组织编制整合实施方案,在2010年年底前,全面完成整合工作任务,建立健全矿产资源管理有关制度,初步建立矿产资源合理开发利用长效机制。迄今为止,我国已先后部署了两轮矿产资源开发整合工作,取得了明显成效。

但由于矿产资源开发整合工作涉及面广,政策性强,难度大,需要加强研究以保证该项工作的顺利推进。为此,本人结合矿产资源开发整合工作实践,充分运用矿产资源开发整合工作中的有关资料和数据,参考有关文献,研究分析矿产资源开发整合的影响因素、绩效评价方法和政策制度,为不断优化我国矿产开发布局做出自己应有的贡献。

由于时间仓促,水平有限,书中错误之处一定很多,敬请所有关心本书的领导、专家、同事和读者批评指正。

作者

2012年3月

# 目 录

<b>第 1 章 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 我国矿产资源开发整合的研究背景 .....	1
1.2 国内外矿产资源开发整合研究综述 .....	6
<b>第 2 章 矿产资源开发整合的理论基础</b> .....	<b>17</b>
2.1 顶层设计理念 .....	17
2.2 效率理论 .....	18
2.3 产业集聚理论 .....	19
2.4 可耗尽资源的最优耗竭理论 .....	20
2.5 可持续发展理论 .....	21
2.6 矿业权相关者利益分析 .....	22
2.7 矿产资源开发整合初步理论 .....	23
<b>第 3 章 我国矿产资源开发整合现状</b> .....	<b>24</b>
3.1 矿产资源开发利用状况概述 .....	24
3.2 我国矿产资源开发整合现状 .....	35
3.3 我国矿产资源开发整合的基本特征 .....	46
<b>第 4 章 矿产资源开发整合要素探究</b> .....	<b>50</b>
4.1 矿产资源开发整合要素概念模型 .....	50
4.2 矿产资源开发整合影响要素概述 .....	51
<b>第 5 章 影响矿产资源开发整合的主要要素整合</b> .....	<b>59</b>
5.1 矿产资源要素整合 .....	59
5.2 技术要素整合 .....	77
5.3 人才和文化要素整合 .....	86
<b>第 6 章 矿产资源开发整合绩效评价指标体系及评价方法</b> .....	<b>96</b>
6.1 矿产资源开发整合绩效评价指标体系构建目标 .....	96
6.2 矿产资源开发整合绩效评价指标选取原则 .....	97

6.3 矿产资源开发整合绩效评价方法概述 .....	99
6.4 层次分析法在矿产资源开发整合绩效评价中的应用 .....	103
<b>第7章 对我国矿产资源开发整合的政策建议 .....</b>	<b>122</b>
7.1 矿产资源开发整合要因地制宜 .....	122
7.2 矿产资源开发整合纳入“一张图”管理 .....	122
7.3 建立从源头上防止矿山布局不合理的长效机制 .....	123
7.4 减少整合工作中的行政行为 .....	125
7.5 注重矿山人才和文化等多要素整合 .....	126
7.6 采取多种手段和模式推进整合工作 .....	127
7.7 完善矿产资源开发整合的法规政策和制度建设 .....	128
<b>第8章 结束语 .....</b>	<b>130</b>
8.1 基本结论 .....	130
8.2 创新点 .....	131
<b>致 谢 .....</b>	<b>132</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>133</b>

# 第1章 绪论

国外学者从多领域、多视角、多层次对并购整合进行研究，吸收多学科的研究成果，如经济学、管理学、心理学、社会学、组织行为学等，并且取得了一定的成果。我国学者对并购整合问题讨论得比较晚，并且多只注重点的研究，特别是实证研究较多，面的研究有所欠缺。而我国矿产资源开发整合属于企业并购整合的特殊情形，研究起步更晚。本书从国内外企业并购入手，以矿产资源开发整合现状调查为切入点，以矿产资源开发整合理论为指导，探究矿产资源开发整合的主要要素、整合模式、整合绩效评价方法及政策建议。

## 1.1 我国矿产资源开发整合的研究背景

### 1.1.1 我国矿产资源开发整合的必要性

#### 一、矿山企业“多、小、散、乱”的矿情决定必须进行矿产资源开发整合

矿产资源是不可再生的自然资源，是国民经济发展的重要物质基础。目前粗放经营和无序开采现象仍较严重，造成资源浪费和环境破坏等诸多负面效应。1986年《中华人民共和国矿产资源法》颁布实施以来，我国先后进行了多次矿业秩序治理整顿，矿山数量从上世纪90年代的28万多个减少至目前的11万多个。但由于我国小型矿床多、大型矿床少，加上改革开放初期曾一度鼓励“有水快流”，乡镇、村办矿山发展很快，导致矿山企业布局不合理，“多、小、散、乱”、大矿小开、一矿多开等问题比较严重，影响了矿业经济的持续健康发展。

据统计，2006年全国持证开采的矿山总数为12万多个。但其中大、中型矿山仅有8000多个，只占总数的7%，其余93%的矿山均为小型矿山或小矿（图1-1）。而大量小型矿、小矿山多为个体或私营企业，资金投入不足，技术力量薄弱，管理方式落后，浪费资源、破坏环境、资源利用率低、安全生产等问题突出。对矿产资源和其他生产要素进行整合，优化矿山开发布局，实行资源规模化、集约化开发显得尤为重要。矿产资源开发整合是解决这一问题的最好途径和手段。

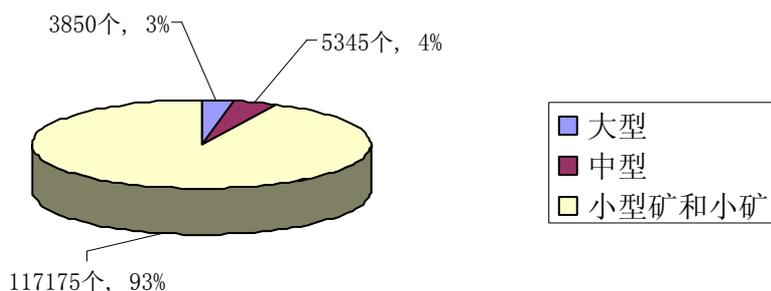


图 1-1 2006 年我国不同规模矿山比例图

资料来源：根据矿产开发管理司 2006 年统计年报有关数据整理成图

## 二、多方面的有利条件促进矿产资源开发整合

当前我国正处于工业化、城镇化、农业现代化快速发展时期，从能源和矿产资源的角度来讲，国家还将在相当长一个时期对矿产品的需求不断上升。能源和矿产资源对外的依存度将越来越高，同时利用两个市场、两种资源的风险也在加大。加快矿产资源开发整合，是有效解决当前能源和资源供需矛盾的有力手段。

2008 年下半年以来，全球金融危机对各国实体经济冲击很大，我国矿业也未能独善其身。矿山企业资金链出现困难，特别是中小企业，纷纷停产或倒闭，从 2008 年第四季度开始，矿产品价格大幅下跌。从 2009 年第二季度开始，主要矿产品价格也在震荡中理性回升，矿产资源开发整合恰逢其时。

矿产资源开发整合还具有以下四方面有利条件：一是国家领导高度重视矿产资源勘查开发工作。2009 年以来，温家宝、李克强等国务院领导就矿产资源开发管理工作做出重要批示并发表重要讲话，要求在国内地质调查、矿产勘查、资源开发和集约利用方面，形成一次新的跨越，力争增强国内能源、资源的保障能力，以资源的可持续利用促进经济社会的可持续发展；同时要积极探索研究、规范矿产勘查开发管理制度，创造良好的制度环境。二是国家经济结构调整优化和发展方式转变的宏观部署有利于矿产资源开发整合。我国在应对 2008 年下半年发生的金融危机过程当中，虽取得了明显的成效，但还需要进一步巩固企稳向好的形势。近两年的中央经济工作会议以及《政府工作报告》明确提出要加快推进经济结构调整和经济发展方式的转变。这对推动矿产资源开发整合工作十分有利。因为矿产资源开发整合是调整优化矿产开发结构、促进矿业发展方式转变的重要途径。三是国外新近出现的大规模矿业并购潮流以及近期矿业处在较低的成

本上振荡调整，对矿山参股、兼并、收购非常有利。四是从 2009 年初国土资源部开展的“地质找矿改革发展大讨论”活动，到 2011 年国务院常务会议通过的地质找矿突破战略行动纲要，对矿产资源开发整合具有很大的助推和促进作用。

### 三、国家出台政策推动矿产资源开发整合

为推进矿产资源开发整合工作，国务院及国土资源部等部门出台了一系列政策文件，如《国务院关于全面整顿和规范矿产资源开发秩序的通知》（国发〔2005〕28 号）、《国务院办公厅转发国土资源部等部门对矿产资源开发进行整合意见的通知》（国办发〔2006〕108 号，下文简称 108 号文件）、《关于加强煤矿安全生产工作规范煤炭资源整合的若干意见》（安监总煤矿〔2006〕48 号）、《关于印发加快煤炭行业结构调整、应对产能过剩的指导意的通知》（发改运行〔2006〕593 号）、《关于矿产资源开发整合中采矿登记有关问题的通知》（国土资厅发〔2007〕65 号）、《关于开展整顿和规范矿产资源开发秩序“回头看”行动的通知》（国土资发〔2008〕40 号）、《关于进一步推进矿产资源开发整合的通知》（国土资发〔2009〕141 号，下文简称 141 号文件）、《关于深化煤矿整顿关闭工作的指导意见》（安监总煤监〔2009〕157 号）、《关于进一步推进金属非金属矿山资源整顿关闭工作的通知》（安监管一〔2010〕31 号）、《国土资源部办公厅关于矿产资源开发整合中勘查登记有关问题的复函》（国土资厅函〔2010〕1275 号）、《国土资源部关于进一步完善矿业权管理促进整装勘查的通知》（国土资发〔2011〕55 号）等。这些文件相继制订和实施，为推进整合工作，促进矿山企业结构优化和布局合理、开发利用水平提高、安全生产状况好转、矿山生态环境改善提供了政策保障。

#### 1.1.2 矿产资源开发整合的意义

##### 一、有利于做大做强我国的矿业企业

我国企业 500 强无论在规模、企业性质、经营能力还是竞争力等方面，与世界企业 500 强的差距还很大，它们参与全球化竞争的道路仍然任重道远（邱尊社，2007）。美国著名经济学家、诺贝尔经济学奖获得者乔治（George J. Stigler）在《通向垄断和寡占之路——兼并》的论文开篇就说，“一个企业通过兼并其竞争对手的途径成为巨型企业是现代经济史上一个突出现象”，“没有一个美国大公司不是通过某种程度、某种方式的兼并而成长起来的，几乎没有一家大公司主要

是靠内部扩张成长起来的。”资料显示，通过并购整合，世界排名前 50 位的矿业企业占有全球矿产资源储量的 59%，三大矿业巨头控制着全球海运铁矿石 70%左右的供应量，世界主要的 6 大铜生产企业集中了全球 56%的矿山铜产量，美铝、加铝、必和必拓、力拓 4 家公司控制了全球 50%的铝资源供应。矿业企业并购整合，也是当下人们持续关注的焦点（吴强，周进生，2009）。2006 年至 2009 年，通过整合，我国矿山数量净减少近 1 万个，原矿产量增加 10 亿吨，山西省煤矿平均单井规模由 33 万吨/年提高到 100 万吨/年，矿产资源开发规模化集约化程度得到明显提高。

我国矿产资源开发整合及矿业兼并重组活动正在向纵深发展，引起了全社会的广泛关注，不同层面或不同群体都站在各自的利益角度表达着不同诉求。但从国家整体利益上讲，从经济长期发展来看，矿产资源开发整合及矿业企业重组是大势所趋，是解决矿业企业生产中长期存在的资源浪费、环境污染、生态破坏、安全事故频发等诸多问题的治本之策。从政府管理角度讲，矿产资源开发整合工作是整顿和规范矿产资源开发秩序工作的重要组成部分，是国务院作出的重大部署，是在矿业领域贯彻落实科学发展观的一项重要举措，是从源头有效治理矿业秩序混乱的基础性工作，是集中解决矿山布局不合理、优化资源配置的有效途径，是调整矿产开发结构、促进矿业经济增长方式转变的有力措施，特别是对贯彻落实国务院领导关于“以资源的可持续利用促进经济社会的可持续发展”的要求具有重大意义。

## 二、有利于提高我国矿产资源开发利用水平

依据矿产资源的稀缺性、不可再生性及分布不均衡性的特性，在矿产资源开发利用方面，宏观上统一规划、统一协调和严格调控，微观上科学开发、集中选冶和合理利用，使矿业沿着可持续发展的轨道健康有序地向前迈进。目前我国正处在矿产资源消耗强度较高的时期，同时在矿产资源开发利用中存在着布局不合理、矿权分散、生产规模小、采选方法落后等问题，加之经过多年的过度开采，使得一些矿山资源储量面临枯竭和难以为继之势。有些矿山资源回收率只有 30%~40%，资源浪费严重。与粗放型经济增长方式伴生的采富弃贫、超层越界、乱采滥挖甚至矿难事故，使国家和人民群众的生命财产蒙受巨大损失，严重影响社会稳定。以往靠单纯的关闭和停产整顿手段往往出现“死灰复燃”，且可能损害矿业权人的合法权益。从根本上遏制乱挖滥采、浪费矿产资源的行为，减少事

故的发生，提高矿产资源综合开发利用水平，保护好国家矿产资源和人民生命财产的安全，需有效实施矿产资源开发整合。通过整合，一批矿山采用科学的采矿方法和选矿工艺，开采回采率、选矿回收率和综合利用率显著提高，一大批开采技术落后、深加工能力低下、资源浪费严重的矿点被整合淘汰。2010年，全国固体矿山产量达到90亿吨，比2006年增加32亿吨；综合利用产值比2006年增加124%。内蒙古、宁夏等地煤矿平均回采率提高了30%以上。

### 三、有利于解决我国矿业领域诸多严峻问题

改革开放以来，中国经济高速发展，尤其自20世纪90年代以来，明显进入经济高速增长阶段，加速了矿产资源的消耗，比同期世界上任何一个国家消费量的增长速度都高很多。生铁消费量年均增长8.1%，钢消费量年均增长9%，铝消费量年均增长16%。我国已经成为世界上最主要的矿产资源消费国之一（潘雄，2008）。许多重要矿产资源的消费增速接近或超过国民经济的发展速度，远远超过矿业生产增长速度，矿产生产增长速度又远远大于矿产资源储量的新探明速度。从我国国内矿产资源形势来看，资源保障不足，成为制约经济社会发展的重要因素。随着我国经济的强势增长，以大量消耗矿产资源为突出特征的工业化进程仍将持续；而我国国情特点之一是，人均资源量少，人均矿产资源拥有量在世界上处于较低水平，部分资源供需失衡。未来几十年内我国矿产品的年绝对需求量将大幅度增加，据王淀佐等人的预测论证，到2020年，在45种重要矿产中，中国可供储量可以保证需求的矿产只有天然气、稀土、菱镁矿、钠盐、芒硝、膨润土、石墨、滑石、硅灰石等9种，其他36种矿产都不能保证需求（王淀佐，陈毓川，李东英等，2005）。展望到2050年，我国的矿产资源供需形势将更为严峻。经济快速增长与部分矿产资源大量消耗之间的矛盾将长期存在。此外，在我国矿业发展史上，资源浪费、环境污染、安全事故多发等诸多问题一直未能有效解决。如前些年，由于只注重向开采要效益，造成了资源开发利用水平低、矿山生态环境污染严重、安全生产事故频发等一系列严重问题。

矿产资源开发整合的目的是使矿山开发布局趋于合理，矿业结构不断优化，矿产资源开发利用水平明显提高，矿山安全生产条件和矿区生态环境得到明显改善，促进矿产资源保护和合理开发，推动矿业规模化和集约化生产，延长大中型矿山有效服务年限，矿产资源对经济社会可持续发展的保障能力明显增强。鉴于矿产资源及矿山企业的特殊性，矿产资源开发整合有着与其它企业并购整合不同

的特点,如矿产资源开发整合是与矿产资源赋存状况、地质条件、储量分布特征、矿业权特性等分不开的。矿产资源开发整合应遵循地质工作规律和市场经济规律,结合企业重组、兼并、改制、改造,综合运用经济、技术、法律手段,强调政府引导、市场运作的原则,以矿产资源为基础,探索以规模大、技术先进、装备水平高、管理制度到位、人文理念先进的矿山作为整合主体。如何达到整合效果,应结合矿业企业特性构建适宜的整合模式,条件成熟后在全国推广,供各地在矿产资源开发整合中借鉴。

## 1.2 国内外矿产资源开发整合研究综述

### 1.2.1 核心概念界定

#### 一、并购、整合

目前国外和国内学者在关于企业并购整合的内涵界定上并无统一说法,不同书刊给出不同的定义,不少学者对这一问题提出各自不同的观点。

在国外报刊以及相关文献中,并购也通常被称为购并,是兼并与收购的合称,通常以 M&A 表示,在国外作为一个固定的词组来使用。并购通常包括兼并(MERGER)、收购(ACQUISITION)、合并(CONSOLIDATION)、接管(TAKEOVER)等。兼并在《新大不列颠百科全书》中解释为:“两家或更多的独立企业或公司合并成一家企业,通常由一家占优势的公司吸收一家或更多的公司。”国外学者克莱门特(2003)等提出:“在合并与收购中,整合一般被定义为两个企业合在一起成为一个整体,它由战略愿景所驱动,由并购方管理层的高级成员对交易完成后企业类型的构想”。美国学者安索夫(1957)认为,协同也就是并购双方之间匹配关系的理想状态,即一个公司通过收购另一家公司,使得公司的整体业绩好于该两个公司原来业绩的总和,也就是常说的  $1+1>2$  的效果。因而,整合是“调整公司的组成要素使其融为一体的过程”。威廉姆沃兹沃斯(1998)认为:“存在一种神秘的技艺使原本不和谐的元素得到调和,使它们在同一机体中密不可分。”

我国学者李道国(2001)等认为:“并购整合指当一方获得另一方的资产所有权、股权或经营控制权之后进行的资产、人员等企业要素整体系统性安排,从而使并购后的企业按照一定的并购目标、方针和战略组织运营。”学者魏江(2002)认为:“企业并购后的整合管理,指由并购方或并购双方共同采取一系列旨在推进合并进程、提高合并绩效的措施、手段和方法,它涉及到员工安排、队伍建设、

文化重组和业务重建等各项管理工作。企业并购整合是并购双方战略性资源和能力的转移和运用。学者王长征（2002）基于“有效的能力管理是并购价值创造源泉”这一认识，将企业并购整合定义为“并购双方组织及其成员间通过企业能力的保护、转移、扩散和积累创造价值的相互作用的过程”。赵光忠（2003）认为，并购是兼并与收购的合称。兼并是指两家或更多的独立企业、公司合并组成一家企业，通常由一家占优势的公司吸收一家或更多公司。收购是指一家企业在证券市场上用现金、债券或者股票购买另一家企业的股票或者资产，以获得对该企业的全部资产或某项资产的所有权，或者获得对该企业的控制权。董辉娜（2007）认为：“并购双方在并购战略愿景的驱动下，战略措施、手段和方法，它涉及到员工安排、队伍建设、文化重组和业务重建等必须面对和完成的各项工作。”

如上所述，国内外学者从不同角度对并购整合的内涵作了阐述。综合来看，所谓并购整合，就是并购双方在并购战略愿景的引导下，通过采取一系列战略措施、手段和方法，对企业要素进行系统性融合和重构，进而创造和增加企业价值的过程。并购整合也是使多种不和谐的因素得到调和的一门艺术。具体说，并购是指导两个或多个公司结合的兼并购或收购活动；整合是把一些零散的东西通过某种方式而彼此衔接，从而实现信息系统的资源共享和协同工作。其主要的精髓在于将零散的要素组合在一起，并最终形成有价值有效率的一个整体；或者说通过把不同的事物与物质，使他们相互渗透，资源共享结合在一起，也叫集成一起，让他们通过结合发挥最大的价值。即把普遍意义上好的或坏的事物的价值有机结合在一起，使本来无意义的事物变得有意义起来，让这些单一看来无意义或意义不大的事物获得超值的效果。资源整合就是通过组织与协调，把相关的分散、有限的资源重新配置，组成为一个整体，提高资源的利用效率和市场竞争力，取得  $1+1 > 2$  的效果。整合是指调整公司的组成要素使其融为一体的过程。整合是本书最重要的基本概念。

## 二、并购后整合

在西方国家文献中，并购后整合以 Post-Mergers Integration 表示，并简称为 PMI。拉杰科斯在《并购的艺术：整合》一书中，这样定义：“两个或多个公司组合为一体由共同所有者拥有的具有理论和实践意义的一门艺术”。并购后整合的含义是企业并购后各种要素的重组，具有目的性、具体性、全面性。第一，并购后整合具有并购后价值创造的目的；第二，由兼并购或被兼并购双方共同采取的

一系列旨在推进合并进程、合并绩效的管理措施、手段和方法，涉及员工安排、队伍建设、文化重组和业务重建等每次兼并活动必须面对和完成的各项工作（魏江等，2002；徐学民等，2002）。第三，企业并购整合具有全面性，不仅涉及到被并购企业的有形资源，更重要的涉及到无形资源（王立杰，2003）。

### 三、矿产资源开发整合

吴岗（2008）认为，矿产资源开发整合是一种博弈（博弈，古代围棋术语，后又广泛用于游戏的双方。现代博弈已外延为策论，它存在人与自然、各种经济现象和人与人的关系中。在人与自然的系统中，人类应当选择最佳的生产行为方式，避免对环境的伤害，而求得经济社会的可持续发展。在人与人的关系中，特别是在利益发生严重冲突的不同群体中，双方都应努力寻找最佳的行为方式，避免对抗，化解矛盾，以一种联合、联盟的方式，营造和谐氛围）。矿产资源开发整合是在特定的历史时期为了维护公共利益而由政府引导开展的一项经济活动。具体讲，矿产资源开发整合是在政府矿产资源主管部门的宏观指导下，按自然规律、经济规律和市场规则要求，综合运用经济、技术、法律和必要的行政手段，结合产业政策和产业结构调整需要，通过收购、参股、兼并等方式，对矿业企业依法取得的矿业权及矿业企业的生产要素进行重组，逐步形成以大型矿业集团为主体，大中小型矿山协调发展的矿产开发新格局（108号文件）。国土资源部咨询研究中心余养力等认为，矿产资源开发整合已经成为当前资源管理的一项政策内容，它涉及资源自然状况、开发状况、企业状况、经营及增长方式状况等内容。矿产资源开发整合的内涵应是：在一定的范围内，根据矿产资源及开发综合状况，在政府矿产资源主管部门宏观调控指导下，按自然规律、经济规律和市场规则要求，在确定需要实施资源整合的区域内，现有矿山企业间采用收购、参股及其他方式，实现矿业权的兼并，资源优化配置，进而实施各种要素重组，从宏观上达到矿山合理布局、经济增长方式转变之目的的系统工作（余养力等，2006）。

综上所述，我们通常所说的矿产资源开发整合实际上被许多人误解为只是矿山企业的并购，并未涉及太多要素的整合层面。本书所研究的矿产资源开发整合，既包括前期的矿山企业并购，也包括矿山企业并购后的要素整合，包括矿业权、矿产资源储量、技术、人才和文化等各有关要素的整合。矿产资源开发整合是当前矿产资源开发管理工作的一项重要内容，它涉及矿产资源禀赋、开发利用状况、矿山企业布局、安全生产、生态环境状况、经营及增长方式状况等内容。具体内