

能源经济与管理论丛①
NENGYUAN JINGJI GUANLI LUNCONG

主 编◎张根虎 武 强 宋焕才

副主编◎王 麟 温 波 葛维琦

煤炭运销管理 体制改革探索

MEI TAN YUNXIAO
GUANLI TIZHI
GAIGE TANSUO



中国环境科学出版社

《能源经济理论丛》之一

煤炭运销管理体制改革探索

主 编 张根虎 武 强 宋焕才
副主编 王 麟 温 波 葛维琦

中国环境科学出版社·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

煤炭运销管理体制探索/张根虎, 武强, 宋焕才编. —北京:
中国环境科学出版社, 2006.4

(能源经济管理论丛; 1/张根虎主编)

ISBN 7-80209-207-8

I. 煤… II. ①张…②武…③宋… III. 煤炭工业—运输经济—
经济体制改革—研究—中国 IV. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 025426 号

责任编辑 苏金河

封面设计 杨 群 欧阳显根

出版发行 中国环境科学出版社

(100062 北京崇文区广渠门内大街 16 号)

网 址: <http://www.cesp.cn>

联系电话: 010-67112765 (总编室)

发行热线: 010-67125803

印 刷 北京市联华印刷厂

经 销 各地新华书店经销

版 次 2006 年 6 月第一版

印 次 2006 年 6 月第一次印刷

开 本 850×1168 1/32

印 张 4.25

字 数 109 千字

定 价 98.00 元 (全)

【版权所有。未经许可请勿翻印、转载, 侵权必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

《能源经济理论丛》

编委会

主任 张根虎

副主任 武 强 雷仲敏 宋焕才 扈晓斌

编委 (按姓氏笔画为序)

王 麟 宋焕才 张根虎 武 强

扈晓斌 温 波 傅经纬 雷仲敏

前 言

能源是一个国家经济社会发展的重要物质基础，世界各国经济发展的历史实践表明，能源开发利用对一个国家和地区的经济社会发展有着至关重要的影响。能源也是多年来制约我国国民经济持续发展的一个薄弱环节，尽管我国的能源生产经过 50 多年的努力，已经取得了十分显著的成绩，能源紧张的矛盾明显缓解。然而与国民经济和社会发展的长远需要相比，仍存在着较大的差距，特别是洁净高效能源，其安全供给的缺口依然很大。正因为如此，能源被列为我国经济社会发展的需要。

本世纪头 20 年是我国经济社会发展的重要战略机遇期。按照党的十六大提出的全面建设小康社会的发展目标，到 2020 年，我国经济将实现新的翻两番。根据购买力平价（PPP）折算，届时我国的人均 GDP 将超过 1 万美元。国际经验表明，这一时期是一个国家或地区实现工业化的关键时期，也是经济结构、城市化水平、居民消费结构发生明显变化的阶段。反映到能源领域，由于我国特殊的人口、资源、环境约束，在这一时期，也是我国能源发展面临调整和急剧变化的新时期。之所以得出这一结论，是基于我国未来经济社会发展所面临的特殊的能源发展环境和能源供需形势。我国

特殊的国情要求我们在实现全面小康社会的目标时，要善于正确处理人口、资源、环境的矛盾，实现经济增长方式的根本转变，有效解决和妥善处理好我国能源发展所面临的各方面问题。

由青岛科技大学城市可持续发展研究中心牵头主持，根据国家能源领域“十五”科技攻关计划的要求，在课题研究的基础上，组织国内各方面专家参加，共同编写出版的这套《能源经济理论丛》，从“煤炭运销管理体制改革”、“清洁能源示范区规划建设”、“能源开发与地区经济可持续发展”、“能源技术经济分析评价”、“中西部地区能源开发的战略与政策”等不同侧面，对上述问题进行了研究、探讨，就社会各方面所关注的我国能源经济与能源管理所存在的问题，提出了自己的见解和建议。这些研究成果有的已经被有关地区和部门在工作决策中采纳和应用，并对社会经济发展产生了一定的影响；有的已引起有关方面的关注，并在社会各界产生积极的反响。

当前，我国经济社会正处在一个十分关键的发展时期，全面、协调、可持续发展的科学发展观的提出，和谐社会的建设，都要求我们必须关注我国的能源发展与能源建设，《能源经济理论丛》的编写出版就是我们对这一问题的积极探讨。我们将继续关注我国现代化建设进程中能源领域所面临的各方面问题，为我国能源发展和全面小康社会的建设做出积极的贡献。

《能源经济理论丛》编委会

2006年5月

目 录

课题主报告

山西省煤炭运销系统战略改组研究	3
一、战略改组的国内外环境与背景	3
二、战略改组基本思路	5
(一) 指导思想	5
(二) 基本思路	5
三、战略框架与组建方式	6
(一) 战略框架	6
(二) 组建方式及资产关系	8
四、资产结构与机构重组	11
(一) 组织结构与资产关系	11
(二) 机构重组和资产处置	13
五、配套措施与政策建议	14
(一) 保障措施	14
(二) 政策支持	15

专题研究报告

专题研究报告之一

山西省煤炭流通体制改革思路研究	19
一、山西省煤炭流通体制改革的方向是建立专业化的 现代煤炭物流配送体系	19

二、山西省煤运系统已经具备发展煤炭大物流体系的基本条件	21
三、煤运系统深化运销体制改革主要目标和总体思路	24
四、构建山西省煤炭大物流配送体系的发展战略	28
五、几点建议	30

专题研究报告之二

山西省煤炭运销集团有限公司发展战略	32
一、企业外部环境分析	32
二、企业内部资源和能力状况分析	35
三、制定企业发展战略的原则	37
四、企业战略定位	38
五、企业发展目标	40
六、战略思路	41
七、企业战略重点	41
八、战略途径	42
九、战略保障措施	44

专题研究报告之三

山西省煤炭运销公司的集团化经营与战略管理	47
一、企业集团扩张发展的经营管理模式及其评价分析	47
二、公司的产业组合模式及管理结构	54
三、关于现有企业职能的剥离与运作	62

专题研究报告之四

山西省煤炭交易市场建设运行研究	63
一、山西省煤炭产运销及其市场发育运作	63
二、山西省煤炭市场发育建设的目标与结构框架	67
三、山西省煤炭市场运行及其基础结构重建	74

专题研究报告之五

我国现代煤炭物流体系建设现状与发展趋势 82

一、我国煤炭物流业发展运行现状 82

二、我国煤炭物流业发展的对策建议 86

专题研究报告之六

我国产业集群化发展现状与趋势 94

一、产业集群的作用和类型 94

(一) 产业集群的定义 94

(二) 产业集群形成条件 95

(三) 产业集群的特征 96

(四) 产业集群的作用 97

(五) 产业集群的类型 98

二、我国产业集群的发展现状 100

(一) 产业集群发展的特点 100

(二) 产业集群发展存在的问题 100

三、我国产业集群发展的趋势及政府的作用 104

(一) 产业集群发展的趋势 104

(二) 政府在产业集群发展中的定位 105

(三) 产业集群发展的模式 107

专题研究报告之七

我国现代服务业发展现状与趋势 110

一、现代服务业发展现状 110

(一) 现代服务业的内涵及特征 110

(二) 国外现代服务业现状 111

(三) 我国服务业发展现状 112

二、现代服务业发展的趋势和特点 115

(一) 现代服务业发展的趋势 115

(二) 现代服务业发展的特点	117
三、我国现代服务业发展的机遇与选择	120
(一) 现代服务业发展的国际环境	120
(二) 现代服务业发展的国内环境	121
(三) 我国现代服务业发展的战略选择	122

煤炭运销管理体制改革探索

山西省煤炭运销系统战略改组研究^①

为了应对经济全球化和国内外能源市场的激烈竞争，抓住国家煤炭产业政策调整所引发的资源和其他生产要素重组的新机遇，依据国家和山西省国有企业改革的方针政策和相关的法律政策精神，结合山西省煤炭运销系统发展实际，有必要对山西省煤炭运销系统战略改组进行研究。

一、战略改组的国内外环境与背景

进入 21 世纪以来，国际上主要经济发达国家逐渐走出经济增长持续低迷的谷底，呈现出不同程度的回暖态势，从而拉动着全球能源消费量逐年攀升。全球能源资源的紧张和局部范围内的政治军事危机，使能源供给安全产生了很多的不确定因素，导致 2002 年以来国际市场主要能源产品价格持续走高。

我国富煤、贫油、少气的能源资源特点，以及煤炭在一次能源中所具有的良好经济性和战略可靠性，决定了煤炭在相当长的一段时期内依然是我国能源的主体。“九五”以来，国家通过实施“关井压产、淘汰落后生产能力、推进大集团发展”的煤炭工业发展战略，使全国煤炭工业的结构布局发生了明显的变化。最近启

① 课题负责人：张根虎、武强；课题组长：雷仲敏、宋焕才；课题成员：葛维琦、邓玉勇、邱立新、温波、王麟。

动的“建设大型煤炭基地，培育大型煤炭企业集团”的煤炭工业“两大”发展新战略，将会引发新一轮激烈竞争。国内煤炭资源配置格局、煤炭生产能力区域布局、各类煤炭产运销要素分布、煤炭企业组织结构等均将发生深刻变革。近年来，国内大型煤炭企业和各方面投资者都把目光瞄向山西煤炭资源，据统计，仅神华、华能、德隆、中煤、鲁能、兖矿等大型集团公司便先后控股、参股山西省地方煤矿近 100 座、发煤站近 20 个。在此背景下，山西省政府也提出以国有大型煤炭骨干生产企业为核心、建立产运销一体化、区域产业集群化的发展思路。目前，山西焦煤集团和同煤集团已经相继挂牌，阳矿集团公司也正在酝酿组建。国内煤炭产运销格局将会出现战略分化、改组的新局面，未来的市场竞争将更加激烈。这种发展格局无疑将对山西省现行煤炭产运销体制构成极大的冲击，使多年来形成的地方煤炭集中管理、统一对外的局面将可能被打破，长期以来，以煤炭基金收缴为主要业务的山西省煤炭运销公司系统，其特有的行政性职能将有可能被肢解。如何建立既适应社会主义市场经济体制要求，又符合山西地方煤炭产运销实际的新型煤炭经济运行关系，如何妥善处理好维护山西省全局利益与促进地方煤矿持续健康发展的关系，如何突破山西省煤炭运销公司发展的传统体制瓶颈，按照社会主义市场经济体制建立山西省煤炭运销的新秩序，如何重新定位山西省煤炭运销公司在未来山西煤炭工业发展中的战略地位和作用，使该公司系统在国家和山西省经济结构布局调整的战略框架中，获得新的生存发展空间，是事关山西省煤炭运销体制改革和煤炭经济稳定运行的一个重大战略问题，也是山西省宏观经济管理部门应当慎重解决好的一个全局性问题，山西省煤炭运销系统的重组改革历史地提到全省宏观经济决策的议事日程上。

二、战略改组基本思路

(一) 指导思想

山西省煤炭运销系统战略改组的基本指导思想是：坚持以邓小平理论、“三个代表”重要思想和科学发展观为指导，以“三个有利于”为标准，以产权制度改革为突破口，以发展国有资本、集体资本和非公有资本等相互参股的混合所有制经济为目标，充分发挥市场机制配置资源的基础性作用，加快国有资本的流动重组，加快国有经济布局 and 结构调整，使国有资本在合理流动和市场竞争中保值增值。

应坚持“有进有退”和“改革、发展、稳定相互促进”的原则，整合全省煤炭运销存量资源，培育发展大企业集团，实施集约化、专业化发展战略，加快国有中小型企业退出步伐，加快劣势国有企业破产重组步伐，逐步建立符合社会主义市场经济体制的现代煤炭物流体系，为煤炭工业发展和地区经济振兴做出新的历史贡献。

(二) 基本思路

按照上述指导思想，山西省煤炭运销系统的战略改组应当实施“中间突破，两端延伸，上下关联，双向流通，优势互补，产业集群”的发展思路。具体而言，就是以市场为导向，以资本为纽带，通过股份制改造，以山西省煤炭运销系统现有的矿山资源、资产、人才、技术、管理、信息、市场、营销网络等优势要素为基础，借助多种手段，整合省内外有关资源，按公司法组建成立山西省煤炭运销集团有限责任公司。借助集团化重组和业务流程再造，彻底转变企业生产经营机制，用五年左右的时间，将集团公司建成以煤炭物流配送为主业，集煤炭生产、加工、转化为一体，涉足各类现代服务业，在全国煤炭市场有重要影响，在山西发挥骨干作用的特大

型现代企业集团。实现企业发展集团化，产权结构多元化，核心主业规模化，产业组合集群化的发展目标。

国内外大型企业集团公司发展成长的成功经验表明，在市场竞争日益激烈、需求不断变化的环境下，实施归核战略，即“集中优势资源，培育核心业务，参与市场分工，提高竞争能力”是获取市场生存空间，企业做强做大，走向成功的有效途径。新组建的山西省煤炭运销集团公司应当有效借鉴这些经验，抓住当前煤炭产运销市场要素重组的有利时机，从专业化分工协作的角度，在煤炭产品的市场供应链和价值链中选择具有自身特色和市场优势的核心业务，整合资源，盘活存量，抢先做强，继而做大。

三、战略框架与组建方式

（一）战略框架

1. 中间突破，双向流通，着力培育现代煤炭物流核心主业

充分发挥多年形成煤炭物流基础设施优势和客户资源优势，以煤炭物流业为主体，在为下游产业做好煤炭物流配送服务的基础上，进而利用返程运力为上游产业提供原材料的物流配送服务，把打造培育国内最大的煤炭物流第三方企业集团作为全省煤炭运销系统近期重组改革的主要战略目标。

实施这一战略的基本优势和有利条件是：（1）专业化分工协作完全符合市场经济运行的需要，煤炭物流业务的分离和专业化经营是我国煤炭市场发育建设的基本取向；（2）山西占全国 1/4 的煤炭生产能力和 80% 的省际煤炭交易量，具有发展专业煤炭物流业的客观物质基础；（3）山西省已经建立起较为完善的煤炭信息网络，形成四通八达的铁路、公路煤炭外运路网体系和煤炭货运基础设施；（4）山西省政府及相关部门在国内主要煤炭中转枢纽城市和

重点消费城市拥有一定的港口码头、仓储、配煤等资产设施；（5）山西省煤炭运销总公司目前形成了下属 12 个市级分公司、109 个县公司及 228 个铁路煤炭发运站和煤矿专用线，铁路年发运能力达 3 亿多 t，建立起覆盖全国 26 个省（市）、五大区域、四大重点用煤行业、3 500 多个用煤大户的营销组织网络，在全国各主要港口都设立了经销公司，具备极强的市场销售能力和充足的货源供应能力，在省内外形成了其他任何企业都无法比拟的煤炭市场网络、客户资源网络、经销组织网络等有形及无形资产。

2. 上下关联，两端延伸，稳步发展煤炭产业集群

在做强做大现代煤炭物流产业的同时，应充分利用现有的资源优势和客户优势，有计划、有步骤地分别向上下游两端延伸发展，即与上游煤炭采掘加工企业建立战略联盟，建立集团公司的煤炭货源基地；与下游煤炭用户联合，开拓集团公司的煤炭用户市场。应根据国家产业政策和用户需求，提高洁净煤炭商品供应能力，重点发展煤—焦—化、煤—电—冶产业集群，提升集团公司煤炭工业的产业关联度和规模经济效益。

3. 优势互补，多元经营，积极涉足现代服务业

应立足现有基础，不断提高煤炭物流全过程的服务功能，利用煤炭交易过程中所形成的充裕资金流，大胆涉足与煤炭物流相关的现代服务业领域。根据我国现代服务业发展的趋势和煤炭工业发展的需要，当前发展的重点领域是：与煤炭互联网采购、交易相关的市场中介服务业；与电子物流配送、库存管理、煤炭消费相关的技术服务业；与产业保险、交易融资、票据结算、合同担保等相关的国内外金融服务业；与第三方物流相关的物流管理设计、物流方案策划等咨询服务业等等。

集团公司组建后的产业发展战略框架如图 1 所示。