

quanguo meitan qiye gaige yu guanli youxiu lunwen he diaoyan baogao

全国煤炭企业改革与管理 优秀论文和调研报告

中国煤炭工业协会 编

中国矿业大学出版社

全国煤炭企业改革与管理 优秀论文和调研报告

中国煤炭工业协会 编

中国矿业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

全国煤炭企业改革与管理优秀论文和调研报告/中国煤炭工业协会编. —徐州:中国矿业大学出版社,
2002.11

ISBN 7-81070-603-9

I. 全... I. 中... III. 煤炭工业—工业企业管理—中国—文集 IV. F426.21-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 090501 号

书 名 全国煤炭企业改革与管理优秀论文和调研报告
主 编 王广德
责任编辑 钟 诚
出版发行 中国矿业大学出版社
(江苏省徐州市中国矿业大学内 邮编 221008)
排 版 中国矿业大学出版社排版中心
印 刷 中国矿业大学印刷厂
经 销 新华书店
开 本 787×1092 1/16 印张 26.75 字数 658 千字
版次印次 2002 年 11 月第 1 版 2002 年 11 月第 1 次印刷
印 数 1~2100 册
定 价 60.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

《全国煤炭企业改革与管理优秀论文 和调研报告》编委会

主 编：王广德

副主编：朱瑜 解宏绪

编 委：赵经彻 陈庆禄 付永水 倪文驹 梁兴泰
孔 青 聂光国 薛忠臻 郭金刚 邢茂俭
韩俊德 李树奎 孙春江 李希勇 窦孟华
涂兴子 佟 强 陈琴亮 （排名不分先后）

前 言

为了丰富和发展我国煤炭企业改革和管理理论,激励广大企业管理实践工作者、理论工作者在新形势下不断总结经验,认真研究和探索我国煤炭企业改革与管理的理论与实践,根据中国企业联合会(中国企业家协会)“关于举办第二届全国企业改革与管理优秀论文和调研报告评选活动的通知”(中国企联[2002]05号)文件的要求,中国煤炭工业协会作了转发,各省、自治区、直辖市煤炭行业协会,各有关单位认真组织推选,共收到优秀论文和调研报告100余篇,内容包括煤炭经济发展战略、煤炭入世对策、煤炭企业改革、煤炭企业经营管理、煤矿安全生产、煤炭企业文化、煤炭企业人力资源管理、国外煤炭企业等。收到这些论文后,中国煤炭工业协会组织有关方面的专家学者进行了认真的审阅、评定,从中优选出80余篇优秀论文,汇编成此书。这些论文和调查报告是工作在煤炭工业战线上的企业家和企业管理人员辛勤劳动的结晶,极大地丰富和发展了我国煤炭企业改革和管理理论。

在成书过程中,得到了有关单位的大力支持和帮助,在此表示衷心的感谢。由于我们水平有限,在编写过程中难免有错误和不妥之处,敬请批评指正。

编 者

2002年10月16日

目 录

(一) 煤炭经济发展战略

我国煤炭市场现状分析与对策研究.....	付永水(3)
战略制胜:企业发展方向、规模、质量、速度的合理性与有效性	
—— 兖矿集团实施企业发展战略的实证分析	赵经彻(12)
关于京煤集团公司跨越式发展的研究与思考	倪文驹(20)
与时俱进,改革创新是推动企业发展的核心动力.....	孙春江(27)
内部市场化是企业活力之源	
—— 关于潞安矿业集团公司内部市场化管理的实践与思索	
..... 于乃根 李 静 杜晓凡(33)	
关于兖矿集团改革情况的调研报告	曹 凯 董桂高(39)
平煤集团信息化战略研究	马明荣 陈金伟(46)
兖矿构建战略管理体系的研究	牛克洪 梁彦森 王 斌(51)
搞好两个创新 走活两条路子 建设具有强大竞争力的“中国潞安”	原绍欣(59)
正确认识煤炭商品价值之浅见	郑渭生(63)
发展才是硬道理	
—— 长沟峪煤矿几年来坚持发展之路的调查	刘锡良(67)

(二) 煤炭人世对策

结构调整是煤炭企业应对人世的必然选择	陈庆禄(77)
国有煤炭企业加入 WTO 的机遇、挑战与对策	满慎刚(81)
中国加入 WTO 对煤炭企业的影响及对策初探	
..... 裴新政 李金良 杨东华 冯忠斌(84)	
中国加入 WTO 将为煤炭工业带来一场新技术革命	刘孝孔(90)
试析加入世贸组织国企面临的人才问题及对策	刘蒙林(93)
加入 WTO 潞安矿业集团公司的应对措施	薛利民 高森林(98)
刍议 WTO 与煤炭行业非煤产业的发展对策	王凤寅(103)

(三) 煤炭企业改革

推进国有煤炭企业产权制度改革的思考.....	孔 青(111)
走出一条煤炭区域集团化发展的新路子.....	任润厚(115)
龙口矿务局债权清理的调查与分析.....	袁景安 王德迎 张柏涛(119)
实施“异性互补、关联扩张”的大集团战略是煤炭企业进行资源整合结构调整资产重组	

的有效途径·····	郭金刚(123)
对发展企业集团的一点认识·····	程文宏(129)
浅谈依法治企对企业改革与发展的推动作用·····	聂光国(134)
加快结构调整 实现煤炭工业持续稳定健康发展·····	武豫鲁 裴新政(137)
适应市场发展要求 全方位推进国有煤炭企业内部改革·····	韩俊德等(141)
煤炭企业的发展关键在于创新·····	王志清(145)
煤炭企业改革应把握好着力点·····	李玉敏(148)
关于对衰老矿井产业结构调整的思考与实践·····	邢茂俭(152)
以整体优势 激发局部活力	
——浅谈母子公司关系·····	孔德平(156)
国有企业资产优化配置的实践与探讨·····	李希勇 范西进 肖尚红(159)
国有企业的独立化和社会化	
——国有企业改革的目标、途径和方法 ·····	刘若翔(164)
加快中小企业发展是煤炭企业扭亏解困的必由之路·····	张成雨 朱斐城(167)
市场机制推动管理上台阶 制度创新开创发展新局面	
——关于国投新集能源股份有限公司改革与管理的调研报告·····	陆士德(172)

(四) 煤炭企业经营管理

新世纪企业管理的战略定位和战略走向

——兼论企业文化管理运行机制和运行模式·····	窦孟华(183)
推行内部市场化管理的初步实践·····	李树奎 许立华 韩显清(190)
现代企业管理创新论·····	郭俊伟 李 娜(195)
王庄煤矿成本优化管理方略的实践与研究·····	郭金刚(203)
财务管理——企业的神经中枢·····	薛忠臻(208)
略论企业财务管理·····	黄满荣(212)
试论企业的低成本扩张策略·····	李宏伟 曹晨忠(215)
加强煤炭生产成本控制是提高经济效益的有效途径·····	范锡杰 范西进(220)
经营社区在物业管理中的探讨与实践·····	陈敏安等(224)
构建新的管理体系应成为企业深化改革的重要内容·····	陈琴亮(230)
漳村煤矿“234”经营管理模式理论与实践 ·····	韩俊德等(232)
潞安矿业集团漳村煤矿绩效考核模型·····	杨建林等(238)
龙口局推行物流管理创新调查·····	贾焕民(246)
潞安建立投入产出经济效率评价指标体系的实践·····	贾恩立等(251)
煤矿内控制度“一、二、三”初探·····	涂兴子 张应周 王怀新(254)
华丰煤矿深化内部市场化管理的调查与思考·····	王 利 范西进 李玉帮(257)
浅议链式管理模式在工业企业管理中的应用·····	佟 强(263)
实施内部市场化改革 推进企业管理水平跨上一个新的台阶·····	石洪起(266)

(五) 安全生产与技术

- 关于提高安全培训质量的思考..... 刘志杰(271)
- 推行“三个转变、四无竞赛”机制 建设本质安全型矿井 郭日平等(274)
- 煤炭行业区队管理新探索
- 对协庄煤矿实施“自立开采队”管理的调查与思考..... 于彦新 焦 波(278)
- 潘三矿 1241(3)大倾角综采面安全回采技术管理探析 张士环(283)
- 加快企业技术进步 使企业在激烈的市场竞争中取得主动地位..... 曹文俊(287)
- “三三三工程”与集约化生产技术改造..... 郭金刚(291)
- 煤矿职工安全心理障碍分析及调整方法初探..... 陈尚本 范西进(294)

(六) 煤炭企业文化

- 以德育矿 大力弘扬石圪节精神..... 王老迷(301)
- 构塑具有时代特色的企业文化管理模式
- 关于京煤四厂企业文化建设的调查与思考..... 王怀龙(303)
- 在改革中实践“三个代表”思想 在创新中构建现代企业崭新机制
- 阳泉华越机械有限责任公司改革创新实践的调查..... 冯礼堂(307)
- 实施 ISO14001 标准 塑造绿色企业形象 韩蓓蒂(313)
- 煤田地质勘探行业文化建设问题探讨..... 张春晓(317)
- 建立现代企业制度 创建青年工作机构
- 京煤集团公司探索团青工作职能化的实践与思考..... 暴 剑 舒 岩(325)
- 以稳定为中心 以维护为重点 搞好破产企业职工安置
- 关于门头沟煤矿实施关闭破产工作的情况调查 张 强 何敬海 尹香举(333)
- 抓住“决定因素” 落实“三个代表” 付合年(337)

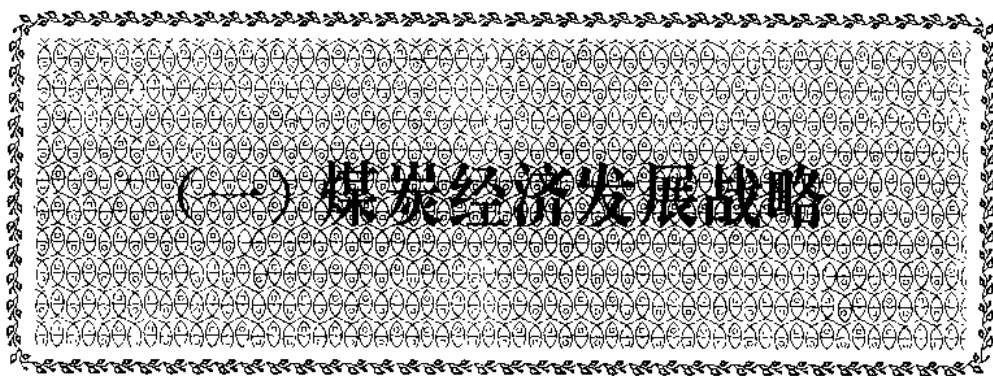
(七) 煤炭企业人力资源管理

- 深化对劳动和劳动价值理论的认识 构建市场效益主导型的企业分配模式 梁兴泰(345)
- 现代煤炭企业人力资源管理存在的问题与对策..... 杨建平(351)
- 企业用人之道..... 胡海鹰(355)
- 大中专毕业的工程技术人员在煤矿中的使用管理..... 赵青云(358)
- 国有煤炭企业调整产业结构必须同步调整人才结构..... 郭有慧(361)
- 浅谈管理者的谋划之策..... 陈琴亮(365)
- 浅议以人为本的经营管理必须建立良好的人才机制..... 李 峰(367)
- 抓好工商管理培训 提高干部队伍素质
- 对潞安矿业集团公司工商管理培训工作的调查..... 原绍欣 李宏伟(372)
- 深化改革中的职工心理障碍探略..... 邓艳秋(375)
- 江西省煤矿技术人才状况令人担忧

——煤矿人才状况调查报告.....	辛忠诚(379)
关于人力资源资本化的思考——对“以人为本”思想的新认识.....	孙德刚(382)
关于国有企业经营者激励机制的探索与思考.....	黄光耀(387)
实施人才战略 走技术创新之路	
——关于京煤化工厂实施人才战略的调研报告.....	谢保国(393)
北京金泰恒业有限责任公司人力资源的开发与管理.....	付海智(397)

(八) 国外企业及其他

世界级企业家带给我们的启示.....	李树奎 段双晋(405)
德国鲁尔集团发展研究以及对煤炭企业的启示与建议.....	郭 军(409)
坚持采与治并举 实现可持续发展	
——赴美国煤炭开采与环境保护培训考察报告.....	牛克洪(416)



我国煤炭市场现状分析与对策研究

义马煤业集团公司 付永水

煤炭是能源又是资源,作为我国基础产业,它涉及到相关行业和国民经济的整体发展。因此,煤炭市场需求升降起伏就备受人们关注,煤炭产品营销也就成为联系企业和市场的桥梁。认真探讨煤炭市场规律及相应的对策,是煤炭行业面临的一项重大课题。

一、当前煤炭市场面临的形势和存在的问题

(一) 煤炭供需矛盾趋于缓和,煤炭市场开始好转

从1997年开始,煤炭由产销两旺变为惨淡经营,市场持续疲软,煤炭价格下滑,很少出现过的“卖煤难”变为现实。库存煤居高不下,外欠货款逐年上升,销售环节杂乱,利润流失严重,大多数煤炭企业陷入困境。有些煤矿由于经济严重拮据谈不上必要的安全生产投入,连职工工资也发不了。进入2001年,困扰煤炭行业多年疲软而沉闷的煤炭市场开始活跃,有些地区出现了煤炭紧张的势头,不少煤炭企业生产的煤随出随清,储煤场也空空如也。其原因有以下几点:

(1) 国家对煤炭结构调整发挥了作用。连续几年对煤炭产量进行的宏观调控,限产压库,对非法生产、布局不合理、影响国有煤矿安全的小煤矿进行整治,这项政策起到了立竿见影的效果。全国煤炭2001年总产量为10亿吨,比1997年减少近3亿吨;全国小煤矿数量由1997年的8万减少到2001年的3.3万,下降了43%;2001年乡镇煤矿原煤产量占原煤总产量的比例从1997年的43.1%下降到2001年的19%,下降了24个百分点;对资源枯竭、高灰高硫扭亏无望的257处国有矿进行关闭破产,已实施破产的有81处,减少产量5000万吨;对小煤矿的整顿和淘汰国有矿落后的生产力,煤炭生产结构得以调整,国有重点煤矿产量比例提高,产品结构进一步优化。

(2) 国家扩大内需政策拉动煤炭需求的增长。国家采取了积极的财政政策,依靠投资和消费的强劲拉动,带来国民经济发展持续稳定的增长。2001年,我国工业增长值同比增长9.9%,电力、冶金、建材等耗煤行业经济发展增幅较大。内需扩大,国民经济的稳定增长,工业主要用煤行业产品产量增加,有力地拉动了煤炭市场的需求。

(3) 煤炭出口增加,缓解了国内市场压力。2001年,世界能源价格上涨,美国等世界主要煤炭出口国由于本国煤炭需求增加或其他因素而减少煤炭出口,这使得我国煤炭出口再创新高。2001年我国出口煤炭8590万吨,同比增长46%。煤炭出口的快速增长,带动了我国煤炭市场的好转,促进了国内煤炭市场供需总体平衡态势的发展。

(4) 自然气候的变化加剧了电煤紧张状况。2001年由于春季较早,到了雨季雨量又偏少,使我国南方多数省份水库水位下降,发电水位不够,造成水电机组停发,加之夏季天气炎热,居民用电增幅较大,促使火电机组满负荷发电,耗煤同比上升,用煤的紧张状况加剧。

(二) 煤炭供需矛盾趋缓的形势不容乐观

煤炭企业的经营者们在度过了4年的市场疲软的“磨难”之后,面对供需矛盾趋缓的形势如何认识?笔者认为,千万不可“大意失荆州”,不可被暂时的现象所迷惑。通过对国内不同区域煤炭市场摸底和国际煤炭市场的分析,只能说是煤炭市场形势有所好转,供需关系基本平衡。

(1) 当前煤炭市场好转有明显的区域性。从全国看,局部地区,如华南、华东个别煤种趋紧,而不是全方位的趋紧。2001年东北地区9月份以前煤炭供求关系基本稳定,煤炭售价不升反降。西北、西南除个别煤种价格上扬、煤源趋紧外,市场煤价涨幅很小,市场需求增量不大。煤炭需求紧张主要集中到了河南、湖北及东南几个省份,尚不能代表全局。

(2) 用户转换供货单位造成人为紧张。一些用煤企业从自身利益出发,由原来的国有矿合同供煤,转向质次价低的小煤矿购煤。但由于国家关井压产,对非法和布局不合理的地方小煤矿进行整顿,使其用小煤矿的煤计划落空,因而转向国有重点煤矿买煤。因缺口太大,势必会给这些企业的用煤造成紧张,同时有的企业加大渲染缺煤程度,其用意是想重开小煤矿用小窑煤,以降低本企业生产成本。

(3) 铁路制约,运输力量不足。煤炭产品是数量多吨位高的大宗物资,对铁路运输依赖性特别强。而铁路的车流不能服从煤炭产品的货流,由于煤炭企业没有自己的销售基地,造成煤炭企业的产品不是哪里需要就卖到哪里的局面,使煤炭企业有用户而无车皮流向,或有车皮而无用户,这也是形成有些地区煤炭紧张的因素之一。

(4) 加入WTO后的影响和冲击。我国已加入WTO,这对煤炭市场的发展将产生一定影响。首先,随着钢材、建材、化工等高耗能产品关税的下降,进口量增加,国内生产会相对萎缩,对煤炭的需求量会减少。其次,我国煤炭进口关税将进一步降低,到2005年有可能实现零关税。目前,越南、印尼、澳大利亚等国已看好我国煤炭市场,届时,进口数量将有可能增加,对国内煤炭生产与销售市场,特别是东南沿海市场形成一定冲击。

(5) 国内外煤炭市场不利因素增多。由于美国经济衰退的影响,美国、澳大利亚等主要产煤国家国内市场不景气,必将加大煤炭出口,加剧国际煤炭市场的竞争。从国内市场看,今年煤炭需求的增长点不多。用煤大户电力火电装机容量增加1500万千瓦,耗煤增加3000万吨。冶金行业受加入WTO后进口钢材的冲击,今年对煤炭的需求不会增加。化工和建材行业耗煤今年能与去年持平就很乐观。随着国内煤炭市场的好转,煤炭价格回升,内销煤价格高于出口煤价格,使煤炭企业产品出口积极性降低,部分煤炭资源有可能转到国内销售,增加国内煤炭销售的难度。

(6) 小煤矿验收复工产量增加。经过整顿后的小煤矿,各省政府批准通过验收允许换发“四证”的约有上万处,已陆续投入正常生产。小煤矿恢复生产,煤炭供应总量定会迅速增长,小煤矿与国有重点煤矿的竞争局面将不可避免,必然会对煤炭市场的好转造成冲击。

(三) 煤炭市场存在诸多问题

(1) 国内煤炭市场竞争无序。由于煤炭部的撤销,行业管理职能的削弱,使得煤炭市场的竞争更加激烈。一是国有煤炭企业之间的竞争。同一煤种、同一市场的煤炭企业之间相互挤占市场,竞相压价,自相残杀。二是国有大矿与地方小煤矿之间的竞争。地方小煤矿凭借其低廉的成本,灵活的促销手段,在激烈的市场竞争中频频得手;而国有大矿则因为生产成本低,企业负担重,促销手段不灵活屡屡让出阵地。三是用户利用无序竞争,各个击破。如一个用户已欠了长期供煤户的大量煤款少则几百万,多则几千万,一些煤炭企业不得不停止供

煤而催要货款,但是另外的煤炭企业则会趁机进入,不给款也照样供煤,这样一来,一个用户往往是依赖多家煤炭企业的货款而生存的。四是煤炭企业内部矿与矿之间的竞争。由于企业内实行了独立核算、模拟法人管理和销售工作发挥局矿两个积极性,致使矿与矿之间为了自身利益也在相互争夺市场,使得同种煤在同一地区对同一用户的价格不统一。

(2) 销售环节杂乱,利润流失严重。长期以来,由于煤炭企业销售渠道不畅,没有自己的销售基地,煤炭销售的中间环节多而杂,有国营的煤建公司或燃料公司、集体的储煤厂、个体煤贩子等等,形成了大量的“倒煤”队伍。而且有些煤贩子用“以次充好”、“精煤掺假”等方法欺骗用户,大发不义之财,形成了“苦了两头,肥了中间”的现象,即煤炭用户出高价、煤炭企业得低价、倒煤商贩挣大钱的不良局面。同时由于销售环节的杂乱,由于受铁路、港口运力的严重制约,煤炭企业的正常发展受到严重影响,大量的本应该属于煤炭企业的产业利润被变成非法的商业利润而流失或是被铁路、港口和各种销售机构所占有,而且不少煤炭企业为了取得铁路运力和增加进港煤量,不得不在企业亏损的形势下,又拿出专门的资金交给铁路和港口,作为促销费用。

(3) 煤矿自身管理影响了销售,制约了市场发育。一是质量问题。所有的用户对煤炭产品质量都表现了前所未有的关注,对于发热量、灰分、硫分、挥发分等指标卡得很紧,有的煤矿却不注意提高煤质和调整产品结构。二是服务问题。有的煤炭企业缺乏全方位服务的意识,售前、售中、售后服务做得不够或根本就谈不上什么服务,严重影响了信誉,制约了煤炭销售。三是营销策略问题。过去煤炭企业常讲自己的产品是工业粮食,“皇帝的女儿不愁嫁”,因为一切按计划办事,而今计划没了,忽然间“西出阳关无故人”,现在卖煤要靠市场,但是大多数煤炭企业的营销策略死板单一,缺乏竞争性、适应性。四是营销人员素质问题。随着市场经济的发展,竞争格局的形成,对营销人员的素质要求越来越高,既要能搞市场调查和研究,又要能从事具体的产品或服务的推销,并能独立地开拓市场,而煤矿大多数营销人员脑子里仍然是计划经济体制下的营销模式,很难一下子适应市场,这也制约着营销工作的顺利开展。五是价格问题。由于国有煤矿负担过重,其中有企业办社会造成用人多效率低,增加了产品成本;另外,由于有些矿资源劣势突出,又需要进行深度加工,加大成本投入,造成产品价格上升。]

通过以上分析可见,当前我国煤炭市场形势的好转,只是供求趋于基本平衡态势下的暂时现象。如果只看到市场一时活跃,看不到潜在危机,甚至不顾总量控制,搞突击生产的短期行为,就会重蹈前几年市场疲软的覆辙。

二、制定和实施拓展煤炭市场的策略

(一) 以市场为导向,适时进行结构调整

(1) 煤炭供求充足为市场提供了可靠基础。煤炭企业进入市场既是机遇又是挑战,如何面对机遇迎接挑战,这是一个不容回避的问题,许多资源显示,目前煤炭是仅次于石油的重要能源,全球煤炭年产量约为40亿吨,提供了全球30%的能源,还提供了全球45%的电力耗能,在钢铁工业中煤炭也发挥着重要作用。在国际贸易中,煤炭贸易量约为4亿吨,约占世界煤炭产量的10%。从世界已探明的常规能源(包括煤炭、石油、天然气等)折合标准煤14667亿吨,而实际消耗中,煤炭占30%,石油与天然气占62%,未来的历史,煤炭替代石油将不可避免。]

从我国情况看,中国是世界上少数几个一次能源以煤为主的国家。目前实际一次能源消

耗煤炭占 70%，石油与天然气占 20%，由此可见，我国煤炭替代石油的时期比世界其他国家要早，而且在相当长的时期内一次能源以煤为主的格局不会有太大的改变。我国煤炭年产量大体上是 10 亿吨，能够满足市场需求，煤炭工业的发展前景无论在国际和国内都十分广阔，这无疑给不断发展的煤炭企业提供了良好的机遇。因此，我们要做好国内外煤炭市场的培育和扩展，在煤炭工业持续发展的大环境下，及时调整好产销关系，生产适销对路的煤炭品种，实施好煤炭营销策略，使煤炭在国民经济建设中发挥出应有效能，促进煤炭企业向新的水平发展。

(2) 优势互补，综合开发，加速煤炭的综合利用。搞好煤炭的综合开发，发挥煤炭的全部效能，加速煤炭综合利用，这也是全方位实施煤炭营销策略的必由之路，因此要发挥煤炭的自身优势，进行煤炭深加工及附属产品的加工转化，重点开发科技含量高、市场潜力大、经济效益好、上规模、上档次、上水平的煤炭加工转化产品。比如，煤炭的气化、液化、煤矸石发电、矸石轻骨料、碳化硅产品、石墨产品等等，改变煤炭品种单一的状况。

(3) 全面联合，携手共进，走煤炭企业集团发展之路。在实施煤炭营销策略的过程中，煤炭企业对内要进行公司化改造，实现煤炭企业内部的联合，矿务局成立集团公司(母公司)，下设若干子公司，按照各个系统和优势互补的原则，成为自主经营、自负盈亏、自我完善、自我发展的享有法人资格的各类公司。在此基础上，集团公司可以联合煤炭行业的其他企业，如煤炭科研单位、煤炭深加工、煤炭设备制造业等形成企业集团，增强综合实力，成为以煤矿为依托，其他行业紧密结合的煤炭企业联合体。煤炭企业对外要面向市场，利用优势，取长补短，走外向型企业联合之路，实现跨地区、跨行业、跨所有制、多渠道、多品种、全方位的大型企业集团新目标。比如煤炭企业可以实行煤、电、运、化工、港口一体化经营，同铁路、港口、电力、冶金、化工、玻璃等行业形成“核心层、紧密层、松散层”的企业联合体，这样就要以立足本行业，利用其他行业的优势，为我所用，实现利益共享，扬长避短，自我发展，共同提高。只有形成大的企业联合体，才能适应日益激烈的市场竞争。

(二) 以效益为中心，制定煤炭营销策略

(1) 制定煤炭产品的质量策略。煤炭营销策略的制定，必须推广提高煤炭质量这个根本，以质量求生存，以信誉求发展，以良好的信誉和优质的服务赢得国内外用户，占领国内外市场。因此煤炭企业要想在市场经济中站稳脚跟，就必须制定出长远的行之有效的产品质量发展战略，在洗选加工上强化质量和品牌意识，在产品质量上采取“保质舍量，以质为本，立足长远，保质舍利”的原则指导产品质量策略的制定。与此同时，加快科技进步，用科学技术提高煤炭品种和优质的动力煤信誉，用优良的服务、优质的煤炭产品占领国内外市场使之立于不败之地。

(2) 制定煤炭价格调整策略。灵活运用价格策略，对提高企业经济效益，把握有利时机，促进和扩大销售是十分重要的。价格调整策略，必须抓住机遇看准销售季节的变化，同时也应根据不同地区、不同行业、不同国家以及利润多少，不失时机地调整价格策略，例如：在价格的制定和调整的方法上，可实行优质优价以及地区差价、老用户与新用户不同价格、长期户和零散户的浮动价格、销售淡季和旺季的调整价格等等来及时抓住市场的变化，使用户的承受心理和煤炭品种的实际状况相适宜，以增强煤炭企业的市场应变能力，达到提高企业经济效益的目的。

价格调整策略的技巧和方法是：区别不同情况分别对待。如煤炭品种的不同，价格应当

有所不同,地区之间也应有所不同。首先要有地区性定价,它包括统一交货定价、区域定价等;其次,对提前预付款的单位给予一次优惠;第三,区别直接用户和间接用户的价格幅度。总之,价格调整策略的制定切勿一刀切,要因地制宜,因季节变化而异,提高应变能力。特别是煤炭企业要在降低生产成本上下功夫,成本降,价格才有优势。

(3) 制定煤炭促销保利策略。煤炭交易随时都在发生变化,建立销售网点,及时沟通与用户之间的信息是促销保利策略制定的出发点。通过销售网点和驻外办事机构的信息反馈,能够快速敏捷地掌握各地区用户的销售信息和市场占有情况,及时调整促销策略,保证在市场低潮期达到盈利的目的。

制定好促销保利策略,关键在于转变经营思想,增强服务意识,变坐商为行商,主动登门找用户,走访用户,与用户沟通感情,供需双方直接见面,达到促销的目的。煤炭销售部门应该给予销售网点经营自主权和优惠政策,把争取到的新用户长期保持下去,切不可需要时当上帝,不需要时推之门外,这样就会影响促销,影响企业整体利益的实现。

(4) 制定煤炭购销诚信策略。用煤企业,尤其是耗煤大户,必须和煤炭企业共同重合同、守信用,构筑诚信的新型供需关系。这是因为市场风云变幻,煤炭供需随情况变化时紧时松。因此,只有重合同、守信用,才能保证双方共同利益,共同抵御不可预测的风险。

(三) 煤炭营销策略的具体实施

煤炭销售,宏观上要继续制止市场竞争无序、销售环节杂乱的问题,煤炭企业自身要实施以下策略。

(1) 实施市场占有策略。坚持以质量争保市场,以价格占领市场,以服务扩大市场,以感情巩固市场的营销策略。要想占领市场,首先要对市场的五要素进行逐项分析。市场的五要素是:产品、价格、用户、销售渠道、促销手段,这五个方面构成了市场营销的方方面面。产品质量是促销的关键。作为煤炭企业产品,它属于大宗无差别产品,所谓无差别产品,即用户使用煤炭,只要煤炭的几个主要指标符合要求即可。所以对产品质量一是一定要符合用户的需要为标准。二是要保持质量的长期稳定性。有了好的煤炭产品,再有优惠的价格和良好的促销手段,就可以占领市场。三是要和用户建立长期稳定的供需关系,特别是大中用户,要保持量和价的稳定性,也可签订中长期合同,即在一个时期内煤炭价格保持一个稳定的水平,不随市场价格的升降而浮动,有利于企业内部核算。四是利用一切的销售渠道,可采用直销、经销、代理、配送、联营、易货贸易等方式,建立起多元化多渠道的市场营销网络。五是可采取灵活的销售手段,比如销售提成、超价按比例分红等方式促销。

(2) 实施价格策略。价格是一种商品在市场上能否得到用户承认和能否销出去的关键,价格的变动是一种商品在市场上的晴雨表,同等质量、同种产品,谁的价优,谁就能取胜。在销售工作中,怎样利用价格这一经济杠杆,怎样掌握价格策略,成为销售的关键。一是千方百计降低煤炭生产成本,提高产品的市场竞争性,为价格的降低留下一些空间。二是坚持量大从优,现款优惠,特户特价等既统一又灵活的价格机制。为了抢占市场,可以随行就市;为了争夺市场,可适当降价。三是制定最低限价政策,在最低价基础上,上浮部分可与销售人员分成,以调动销售人员的积极性。四是在当前买方市场条件下,正确处理好降低销售保生产正常进行和固守价格造成企业停产之间的关系,即企业为了生存就是适应市场,顺应市场,如果为保价格而使企业停产放假,还不如低价出售,保煤炭生产的正常进行。

(3) 实施销售的区位即产品定位策略。在产品定位方面首先要考虑煤炭的运输方式、运

输距离、运费的高低。因为煤炭是大宗货物,离不开铁路的运输。受铁路运输的制约,在铁路运价不断提高的情况下,应掌握运价不能超过煤价,一般运距在 800~1000 公里之内的较划算,超出 1000 公里用户很难接受目前的运价,如铁运到广州运费 150 元,煤价 150 元,这就不划算了,应考虑海运较划算。其次是煤炭的公路运输区位。地销煤公路运输也是煤炭销售的一个主要渠道。以矿区为轴心,一般公路的运输半径为 200 公里左右,在 200 公里之内运费较划算,超过 200 公里除了大吨位汽车外,就不划算了,所以汽车的运输区位应定在 200 公里之内。三是考虑产品的工业用途。你的产品是工业用还是民用?是面向城市还是面向农村?是对电力行业还是对冶金行业?这些问题搞清了,你的产品就可以定位了。四是用户对产品的依赖程度。如有的水泥行业,把煤炭既作为燃料又作为原料,它的炉窑一旦设计建设定型,就对一个煤种产生了一定的依赖性,煤炭企业则可以和这些大用户建立长期的供需关系,签订中长期协议。

(4) 实施煤炭市场营销组合策略。市场营销实质是一个市场竞争过程,在市场竞争中至少存在四个因素,即产品、价格、地点(营销渠道)、促销手段。在确定了营销组合的四大支柱之后,要着重强调以下几点:一是调整产品结构,使自己的产品与众不同,从对市场的传统满足型向市场竞争型转变。二是合理确定煤炭销售价格,定价应以利润为目标,交替使用,以提高市场占有率和以维持企业生存为定价目标的策略,实现稳定拓展和收益最大的目的。定价方法一般采用成本导向及需求导向法,区别对待,相对稳定,并针对目前的拖欠现状,结合付款方式、时间、订货量灵活运作,有效运用价格差异,对平均成本相同的同一产品,价格相应变化。三是充分发挥各种销售渠道的作用,沟通并满足生产者和消费者的各自需要,实现企业生产和利润最优化。目前煤炭订货在国内煤炭流通中占据举足轻重的地位,对煤炭市场有着决定性的不可替代的影响力,但要改革和完善并逐步形成国家宏观政策导向下,由产运需三方按照经济合同自主衔接订货的格局。除此之外,局部销售仍是全国煤炭交易渠道的分支和延伸。我国煤炭市场的上述销售特点,决定了我们在销售渠道选择上必须多角度考虑,适应并不完全成熟的煤炭交易市场,保证煤炭销售渠道通畅有效。第一,确定以直接销售渠道为主,力求主渠道长期稳定,对大型用煤企业,应实行直销定点供应,购销双方应在全国、省级订货会上直接签订购销合同,由铁路部门确定运量,负责承运,要注意保持相互间的良好合作关系,稳定发展,相得益彰。第二,选择合适的中间商,不断发掘市场潜力,利用中间商的销售网络、业务经验、专业化和规范经济优势,通常可以获得高于自营销销售所获得的利润。第三,建立有效的煤炭销售渠道管理系统。为了将由企业到用户所经历的流程和营销单位纳入统一规范的管理,避免同一区域或单位内互相冲突,必须对这些销售渠道、成员建立有效的管理系统。在用户调剂、价格确定、运力安排、货款回收、商务纠纷处理等方面实行统一协调管理。第四,灵活促销,巩固市场地位,稳定市场份额,创造新的需求。煤炭交易市场多元化的出现,使近年煤炭企业在促销方面有了变化,比较注意商品促销中与购买者之间的信息沟通,培养和建立用户对产品的忠诚度,阻止、缓和销量下降趋势,抵御无序竞争,最终达到稳定市场地位,稳定产品销售的目的。

三、增加煤炭出口,不断开拓国际市场

我国煤炭出口量逐年增加,已成为世界第二大煤炭出口国,煤炭外销前景非常广阔。我国现阶段虽然生产力水平较低,机械化程度不高,但我国有丰富的煤炭资源,有廉价的劳动力,更有政府支持煤炭出口的优惠政策,所以利用国际分工,加大煤炭出口量,占领和扩大煤