

经世文库
JINGSHI WENKU

优势

Advantage

中国煤炭企业
煤资源优势
及深加工战略

谷 泉/著



中央编译出版社
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

中国煤炭工业

优势

中国煤炭工业
转型升级
及深加工战略
研究

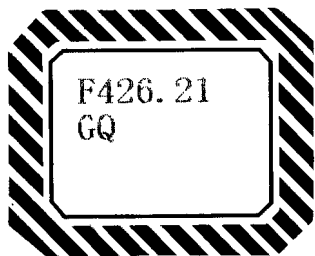


中国煤炭工业出版社

优势 Advantage

中国煤炭企业
煤资源优势
及深加工战略

谷 泉/著



中央编译出版社
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

图书在版编目(CIP)数据

优势:中国煤炭企业煤资源优势及深加工战略/谷泉著.

—北京:中央编译出版社,2005.9

ISBN 7-80211-160-9

I. 优...

II. 谷...

III. 煤炭工业—经济发展—研究—中国

IV. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 090353 号

优势:中国煤炭企业煤资源优势及深加工战略

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西城区西直门内冠英园西区 22 号(100035)

电 话:(010)66560272(编辑部)

(010)66560273 66560299(发行部)

h t t p:://www.cctpbook.com

E m a i l:edit@cctpbook.com

经 销:全国新华书店

印 刷:北京金瀑印刷有限责任公司

开 本:787×1092 毫米 1/16

字 数:220 千字

印 张:16.625

版 次:2005 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:29.00 元



作者简介

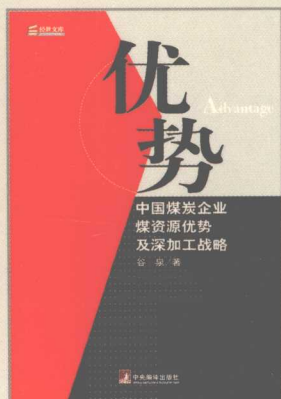
谷泉，山西大同人，曾在北京煤炭干部管理学院、山西财经大学、中央党校就读，研究生毕业，高级经济师。在煤矿基层任过团委书记，先后在大同矿务局三个矿任党委副书记、副矿长、党委书记等。1996年任太原煤炭气化总公司党委副书记，现任太原煤炭气化（集团）有限责任公司副董事长、太原煤气化股份有限公司总经理。

作为一名长期在基层工作的企业领导，他勤于思考，勇于探索，近年来先后在国家级、省部级报刊发表论文90多篇；1994年8月出版专著《跋涉与思变》，获中国煤炭工业企业管理现代化部级优秀成果一等奖；1998年3月出版专著《最佳选择》。作者熟悉企业管理，精通资本运营，曾连续两年被评为“山西省优秀企业家”，2000年度获得山西省证券融资突出贡献奖。

作者通晓文史，酷爱艺术，现任中国煤矿作家协会副主席。他创作的歌曲《英雄的王村矿工》荣获全国群众歌咏大赛优秀歌曲奖。

经世文库
JINGSHIWENKU

策划人/龙 虎 曲建文

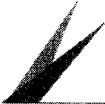


中 国 煤 炭 企 业 煤 资 源 优 势 及 深 加 工 战 略

责任编辑：刘文清
曲建文

版式设计：董 妍

封面设计·田晗工作室 (010) 87733280



序 1

能源问题,历来为党和国家所重视,尤其是随着世界经济的高速增长,资源的约束条件和资源的保障程度更是成为全球性的重要话题。影响能源价格的国际因素很多,自伊拉克战争开始后,由于能源短缺,世界石油价格不断攀升,已由原来的每桶 20 美元上涨到 50 多美元,能源专家估计,今后石油价格仍将持续上涨,相应地带动了煤炭价格的提高。从国内来看,由于我国经济近年来快速发展,GDP 年增长率始终保持在 8%左右,使得作为能源主力的煤炭再度紧张,产量连创新高:2002 年为 13.8 亿吨,2003 年近 17 亿吨,2004 年达到 19.56 亿吨。就是这样的增速,对于我们这个“富煤、贫油、少气”的国家来说,人均煤炭消费量仅为世界人均水平的 60%,这种现状距离 2020 年实现我国 GDP 再翻两番的宏伟目标能源需求仍有较大的差距。在这种形势下,如何判断和把握能源态势,合理配置资源,提高利用效率,调整能源结构,深化技术改造,发展循环经济,加快我国煤炭工业的发展,需要进行更加全面深入的研究和探讨。

谷泉同志是一位国有煤矿基层领导干部,多年来一直坚持边工作、边研究国有企业的突出问题,有着扎实的理论功底和丰富的实践经验,对煤炭生产和经营管理有着自己独特的思考,先后出版过两部研究煤炭企业管理的理论专著。《优势》一书是他以对煤炭工业改革发展的责任感和使命感,积极探索、潜心钻研的结晶。作者从国有煤矿所拥有的资源优势和在 20 世纪 90 年代初期遇到的冲击和挑战写起,沿着时间线索,把握历史脉络,循序渐进,由表及里,在经过认真分析和充分论证之后,提出了国有煤炭企业的深加工战略。我认为这确实是抓住了煤炭工业发展的要害环节,找准了症结所在。国有煤炭企业只有结合实际制定煤炭深加工战略,才能保持当前的优势,积蓄后发的优势,在激烈的市场竞争中立于不败之地。

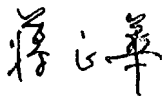
发展是执政兴国的第一要务,也是煤炭行业当前面对的首要问题。在《优势》一书中,作者以全面、协调和可持续发展的科学发展观为指导,以国家制订的一系列能源发展规划为依据,以有关部门提出的综合利用措施为手段,运用唯物辩证法,既分析了国有煤矿具有的“资源储量大、煤系共伴生物多”的优势,又提出了目前难以破解的“九大方程式”;既回顾了国有煤矿在市场经济初始阶段陷入的困境,又分析了市场供求关系变化由“寒”转“暖”的原因;既指出了国有煤矿目前存在的竞争对手,又看到了来自四面八方的新进入者的威胁。由此提出了煤炭行业属于过度性竞争行业的判断和必须“主动冲破现有格局”的结论。分析是令人信服的,定位也是十分准确的。

我国是一个煤炭生产和消费的大国,产原煤、卖原煤、运原煤、烧原煤一直是多年不变的格局。这个格局造成了环境污染、运输紧张、燃烧热效率低、企业效益差等诸多弊端。作者以大量实际资料说明:煤炭资源是不可再生的,挖一点就会少一点;煤炭资源同时也是有价的,而且这种价格是随着市场供求关系的变化不断波动的。“金山”再高,也有挖空的时候;“家底”再厚,也有“吃穷”的一天。因此必须未雨绸缪,防患未然,广开思路,另辟蹊径。从这一点说,本书确实起到了警醒世人的作用。

我之所以为《优势》作序,不仅仅是由于本书充满个性意识的科学理念和创造力,也深深为作者的品质、胆识、毅力所感动。中国的经济正在突飞猛进地发展,这是一个制造经济神话的时代,而要使神话变为现实,各行业都需要一大批像谷泉同志这样的来自于基层、勤于思考、勇于实践、积极探索的企业家和管理者。

“桐花万里丹山路,雏凤清于老凤声。”我相信,煤炭行业会有更多的优秀中青年企业家脱颖而出,煤炭工业一定会在新的起点上创造新的辉煌!

全国人大常委会副委员长



2005年6月9日

序 2

煤炭工业曾经是我国民族工业的脊梁,新中国成立以来,煤炭工业在我国的经济建设中作出过重要贡献,特别是国有煤炭企业,在振兴中华的伟大征程中留下了光辉的足迹,树立了不朽的丰碑。

煤炭作为我国的主要能源,多年来,一直处于“皇帝女儿不愁嫁”的特殊地位。然而,就在20世纪九十年代以后,当市场经济的大潮汹涌而至时,大部分国有煤炭企业风光不再,不约而同地亲历了“三十年河东,三十年河西”的苦涩与艰辛,不得不为了生存与发展进行艰难的跋涉与抉择。一时间,如何突破重围,走出困境,谋求发展,重新崛起,成为摆在国有煤炭企业以及政府、煤炭主管部门面前的一场攻坚战。不料几年之后,又是一个没想到。随着世界经济的复苏,随着煤炭需求总量的增加,随着国家连续三年对煤矿“控制总量、关井压产”政策的实施,煤炭供需矛盾日渐突出,引来煤炭价格一路攀升,从而使大多数国有煤炭企业走出低谷,元气渐趋恢复。

眼下煤炭行业虽说走出了低谷,但这种大起大落却不能不引发各级煤炭企业领导的深思。“错误和挫折教训了我们,使我们变得聪明起来了。”大家认识到:煤炭形势越是大好,越要保持清醒的头脑,越要有忧患意识;眼下的煤炭形势好转,是阶段性的,是靠国家实施的一系列扶持政策和相关产业的发展而拉动的;要想不被形势牵着鼻子走,不被形势所左右,变被动为主动,就必须在借助外因作用的同时,充分发挥主观能动性。

正是基于这样的思考和认识,本书的作者谷泉同志在工作之余写出了这本专著——《优势》。

《优势》是写国有煤炭企业的。那么,国有煤炭企业究竟有没有优势?长期以来,人们普遍的认识是冗员多、欠账多、包袱重;普遍的印象是“傻、大、黑、粗”。可殊不知国有煤炭企业的另一面还有着丰富的

资源,广袤的矿山,先进的技术力量和一支特别能战斗的职工队伍。可见,只要兴利除弊,扬长避短,找准目标,选准路子,国有煤炭企业就不仅能在当前的经济建设中唱“主角”,显优势,而且能在保障国家能源安全,全面建设小康社会的进程中增后劲,添活力。

优势是相对于劣势而言的。看一个事物究竟有没有优势,有多少优势,需要科学分析,旁证博引,慧眼识珠;需要由浅入深,由表及里,透过现象看到本质。本书的作者正是在多年耳闻目睹,身体力行,占有丰富的资料,翔实的数据,并综合分析的基础上得出这一判断的,所以特别具有可信度,特别具有说服力。但优势同时又是一个动态的概念,世界上任何事物的优势都不可能一成不变,一劳永逸。今天煤海浩瀚,资源丰富,他日就可能濒临枯竭,望“海”兴叹;今天煤炭市场看好,价格一路上扬,他日就可能由于市场这只“看不见的手”而导致“晴转阴”。鉴于此,谷泉同志按照科学发展观的内在要求,站在可持续发展的高度,提出了煤炭综合利用的深加工战略,让人们思考,让人们警醒,让人们在一片煤炭热中进行“冷”思考,从而在新的起点上继续奋起。

国有煤炭企业是老牌正宗的“国家队”,这个能源板块的主力究竟如何保持当前优势,续写后发优势?如何实现煤炭综合利用的目标?为回答好这个答卷,谷泉同志穷根究底,追本溯源,在马克思主义经典和经济学家的论述中找到了答案;同时遍观左邻右舍,瞩目大洋彼岸,在国外煤炭“大鳄”的发展轨迹中得到了借鉴;并且立足我国国情,推出典型范例,总结了国有煤炭企业做大做强的成功经验。在此基础上,作者又对煤炭综合利用的模式、方法、手段与途径进行了积极的探讨,在定性与定量的有机结合上进行了分析。一口气读完《优势》,觉得本书既有现实的针对性,又有较高的前瞻性,还有严谨的科学性。对于广大国有煤炭企业特别是有志于煤炭深加工的人们来说,也是既有较强的可读性,还有普遍的适用性,同时还有具体的可操作性,的确是一本正逢其时、十分难得的好书。

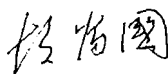
我曾在煤炭行业工作多年,曾任原国家能源部副部长、中国统配煤矿总公司总经理,虽然离开煤炭行业多年,但对煤炭工业的发展还

是十分关注的。据我了解,我国煤炭综合开发利用技术还很落后。虽然筛选、洗选、炼焦、发电在煤炭加工转化的整体数量中占有绝对比重,但科技含量高、附加值高的清洁能源产品和技术,如工业型煤、干法洗煤、水煤浆、煤焦油深加工、煤层气开发、醇基液体燃料产品等基本停留在初级阶段;型煤、洗煤等煤炭深度加工转化和资源综合利用企业绝大多数规模小,档次低,市场抗风险能力差。只有在生产工艺、技术上突破,在生产规模、产品档次上提升,煤炭深加工的潜在效益才能充分显现出来。

本书作者长期工作在国有煤炭企业,十分注重对国有煤炭企业的改革、发展进行研究和探索,注重从管理的普遍性中找出特殊性,从特殊性中找出普遍性。据我了解,作者几年来坚持边工作,边研究,不断探索解决工作中碰到的问题,曾写过两部专著。为完成这部书稿,作者先后走访了近百名专家、学者和企业家,研究分析了国内外 50 余家煤炭企业的发展史,翻阅了上百种有关书籍和资料,这种精神实在可嘉,这也无疑提高了本书的可信度和实用度。

我坚信,这本专著的出版发行,必将对我国煤炭企业走深度加工、综合利用的发展之路产生一定的推动作用。同时,我也更坚信,我国煤炭工业的明天会更美好。

全国政协常委、中国扶贫开发协会会长



2005 年 5 月

目 录

- 001 | 序 1 蒋正华
003 | 序 2 胡富国

第一章 煤炭资源优势面面观

- 003 | **得天独厚**
——大自然的慷慨,使国有煤矿具有了“资源储量大,煤系共伴生物多”的最大优势。自然资源在当今社会是有价值的。
- 009 | **“天生我材必有用”**
——煤炭是当今世界的五大能源支柱之一。高科技的发展与应用使煤炭成为通向未来持久能源系统的桥梁。
- 015 | **并非“取之不尽,用之不竭”**
——煤炭资源并非“取之不尽,用之不竭”,更何况即使一座金山,也有“坐吃山空”的时候。

第二章 冲击与挑战

- 029 | **问题不可不说**
——计划经济体制的惯性与煤炭行业自身的特殊性,造成了国有煤炭企业的九大难解方程式。

042 | **新转机与老问题**

——当激情燃烧的岁月再行演绎，别忘了，问题依然存在。

第三章 知己知彼，找准坐标

051 | **不可等闲视之**

——古时两军对阵，必先了解对方的谋略、将领的能力、兵力的多寡、阵势的虚实等，然后避实就虚，以己之长，攻彼之短，方能克敌制胜。

064 | **给煤炭行业定位**

——企业如同人。往往要实现一个目标，完成一项事业，必先了解自己。如果定位失真，则将事倍功半。

第四章 寻找经济增长点

077 | **众说纷纭经济增长点**

——经济学家们对“经济增长点”众说纷纭，各持己见。

079 | **马克思主义如是说**

——《资本论》科学地预见社会主义经济必须遵循的某些规律，这对于我国的现代化建设有着极为重要的现实意义。

082 | **他山之石，可以攻玉**

——借取他山之石，是为了把自己的事情做得更好。

088 | **把准脉搏，开一剂良药**

——1992年，国有煤矿几乎全军覆没。1997年以后的几年间，国有煤矿再度陷入困境，究其原因何在？

第五章 战略选择至关重要

103 突出六个关键

——处于成熟期的煤炭产业竞争环境更为复杂,战略的试验性也更大,为此必须确定多种战略。

108 主动冲破现有格局

——煤炭行业属于过度性竞争行业,为此必须确定“主动冲破现有格局”的战略。

第六章 杠杆从这里撬动

119 捷足先登的国外煤炭企业

——“山外有山,天外有天”。遍观左邻右舍,瞩目大洋彼岸,煤炭综合利用早有成功经验。

125 深加工是最佳选择

——煤炭深加工是一项利在当代、功在千秋、一举多得的大好事。要生存,要发展,我们别无选择。

132 不过刚刚起步

——我国煤炭综合利用自 20 世纪 80 年代始才得到快速发展。只要开始,就不晚。有了第一,就会有百、千、万。

141 呼唤与可能

——对无所作为者,现实是残酷的;对开拓创新者,现实充满了诱人的呼唤。科技的发展使任何不可能都将成为可能。

第七章 “靓女”仍需巧着装

- 151 **煤炭深加工的趋向**
——盘点煤炭家族,探讨发展趋势,我们不无惊喜地发现,煤炭一经加工便“武艺”大增,“身价”百倍。
- 160 **煤炭深加工模式浅析**
——一方水土养一方人。煤炭深加工战略模式必须因地制宜。
- 165 **“以铜为镜,可以正衣冠”**
——发现问题是解决问题的开始。与国外先进企业相比,我国煤炭综合利用存在着八大问题。

第八章 发挥优势的成功范例

- 175 **老树也能绽新花**
——输入新的乳汁,补充新的能量,进行新的再造,老树也能绽新花。
- 183 **优化配置“0.618”**
——世界上万事万物都存在着一种最优化选择,关键看能否找到最佳结合点。找到了这个“点”,就能1+1大于2;找到了这个“点”,就能妙计出重围,迎来艳阳天。
- 190 **敢拼才会赢**
——狭路相逢勇者胜。在市场经济这个没有硝烟的战场上,只有千里跃进,才能逐鹿中原;只有刺刀见红,才能杀开一条血路。

199 把“蛋糕”做强做大

——“蛋糕”可口，但做好很难，做强做大则更难。要把“蛋糕”做好，优质的原料、先进的工艺、娴熟的技术、锲而不舍的精神和博采众长的风格缺一不可。

206 煤炭行业的“超级航母”

——海纳百川，有容乃大。就是要有超级航母的能量，构筑战略平台，方能远涉重洋；就是要有“一头撞倒南墙”的勇气，高起点，才能高速、高效地发展。

214 感悟与启示

——逢山开路，遇水搭桥，方能“车到山前必有路”。愚公移山，精卫填海，才能迎来“柳暗花明又一村”。能借水行舟才能远涉重洋，能借梯上楼方能步步登高。

第九章 莫再失之交臂

221 “春天”来了

——春回大地，万物复苏，可持续发展战略召唤着煤炭综合利用的春天。

228 前景无限好

——展望 21 世纪，煤炭综合利用有着不可估量的发展前景。

233 机不可失，时不我待

——我们再也不能与机遇失之交臂。如果赶不上“末班车”，我国煤炭行业与世界发达国家的差距将会越来越大。

247

后记

全球最有影响的管理大师迈克尔·波特曾讲过这样一句话：“领导人的工作就是教导组织内的其他人发展战略，同时对诱惑说不。”

我喜欢这句话，更喜欢我所从事的职业——煤炭企业管理。

250

参考书目