

王如忠等◎著

中国大型资源型企业的 转型发展战略

「中煤平朔」模式研究



上海社会科学院出版社

013068542

F426.2

76

王如忠等◎著

中国大型资源型企业的

转型发展战略

「中煤平朔」模式研究



北航

C1675841



上海社会科学院出版社

F426.2

76

图书在版编目(CIP)数据

中国大型资源型企业的转型发展战略——“中煤平朔”模式研究/王如忠等著. —上海: 上海社会科学院出版社, 2012

ISBN 978-7-5520-0158-7

I. ①中… II. ①王… III. ①能源工业—大型企业—工业企业—企业发展战略—研究—中国
IV. ①F426.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 212985 号

中国大型资源型企业的转型发展战略 ——“中煤平朔”模式研究

著 者: 王如忠等

责任编辑: 徐 侗

封面设计: 闵 敏

出版发行: 上海社会科学院出版社

上海淮海中路 622 弄 7 号 电话 63875741 邮编 200020

<http://www.sassp.org.cn> E-mail: sassp@sass.org.cn

经 销: 新华书店

排 版: 南京展望文化发展有限公司

印 刷: 上海颀辉印刷厂

开 本: 890×1240 毫米 1/32 开

印 张: 6.375

插 页: 2

字 数: 156 千字

版 次: 2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5520-0158-7/F·150

定价: 20.00 元

版权所有 翻印必究

序

厉无畏

资源型企业是以生产、加工和经营某种资源为主的生产型企业,对我国国民经济发展起着重要作用。我国的大部分资源型企业大多形成于 20 世纪五六十年代。当时建国伊始,百业待兴,各种资源供应非常紧张,为了保障国民经济发展,我国建置了一大批以煤炭、石油、天然气、钢铁等资源开发加工为主要职能的大型资源型企业,并以这些资源型企业为依托和核心,形成了一批具有鲜明特色的资源型城市。这些城市为我国工业体系的建立、城市布局的完善、城市化进程的推进以及财政税收的积累等方面都作出了重要的贡献。

最近 10 多年来,在资源日益枯竭和生态环境污染日益恶化的背景下,我国资源型企业发展面临前所未有的挑战。以煤炭企业为例,煤炭企业在开采和利用煤炭资源所产生的污染,都直接或间接地使企业自身、他人或社会受到损害,必然造成煤炭资源在开采过程中的极大浪费、开采区生态环境的难以恢复治理和治理成本过高,从而间接地限制了煤炭企业自身的可持续发展。与此同时,资源型城市所共有的产业结构单一、生态破坏严重、社会矛盾突出等问题逐渐暴露,一些资源型城市特别是资源枯竭城市每况愈下,严重制约了城市的可持续发展。而这些资源型城市在我国的城市群体中占有相当大的比例,据有关资料显示,我国共有资源型城市 118 个,约占全国城市数量的 18%,涉及人口 1.54 亿人。

当今世界,循环经济、低碳经济、节能减排和可持续发展已经成为全球经济发展的最主要的趋势之一,同时,无论从转方式、调结构的宏观外部环境看,还是从企业自身可持续发展的内在要求

来看,我国资源型企业的转型升级和发展已经迫在眉睫。因此,资源型企业和城市要以科学发展观为指导,以技术创新和体制创新为动力,加快由单一产品结构向多元化的产品结构转变,不断延伸和完善上下游产业链,走一条经济效益好、环境污染少和生态效益高并与区域经济协调发展的可持续发展道路。

我认为,从我国目前的实际情况来看,在推进我国资源型企业和城市转型发展的过程中,应该特别注意以下两点:

1. 以科技创新为核心导向并贯穿于始终。科技创新是一个地区或企业可持续发展的核心动力。在计划经济年代,资源型企业和城市由于主要承担资源供给保障的职能,始终处于产业链上游,不能掌握终端产品技术,资源开发利用附加值低,发展受到限制。而今,我们实施资源型企业和城市的转型,就必须通过技术创新,延伸产业链,进行深加工,提高资源产品的附加值和利用效率;同时,还要在原有基础上培育发展接续替代产业,掌握核心关键技术,并树立品牌。要将科技创新贯穿于资源型企业和城市转型发展的始终,从而促使资源型企业和城市走上新型工业化的发展路子,切实增强自主发展能力。在产业链的延伸上,要投入先进装备,挖掘技术潜力,提高资源采收率;要按照循环经济理念,规划布局下游产业,大力引进具有核心技术的下游企业和科研机构,着力构建以企业为主体的科技创新体系,努力把资源优势转化为经济优势。例如,煤炭企业向煤化工发展,将气化煤气、醇醚燃料和电力联产,开发实施双气头多联产模式,不仅可提高煤的利用效率,增加经济收益,还可起到节能减排的良好效果。在替代产业的引进上,一方面要关注可再生资源的开发利用,如新能源、新材料和生物经济;另一方面,从产业服务化的发展趋势出发,挖掘和发挥潜在优势,向服务业延伸发展。如技术力量强的企业可提供技术服务,发展诸如维修保养服务,成套工程安装调试服务、节能环保服务等;装备制造业、汽车行业不仅可提供维修保养服务,还可发

展租赁业务,参股保险公司、融资租赁公司,介入运输、旅游业等。在技术人才的培育上,要通过接续替代产业的发展,吸引一批掌握核心关键技术的高端人才,并通过他们的言传身教,培养一批中层技术骨干。此外,要大力发展职业教育,加强对工人技术能力的培养,以适应产业升级转型的需要。在生态环境的治理上,要借鉴国内外先进技术,切实解决采煤沉陷、脱硫技术、矿坑废水等突出问题。总之,要充分依靠科技创新的力量,来实现和推动资源型企业和城市的可持续发展。

2. 把文化创意融汇于资源型企业和城市转型发展的始终。科技创新和文化创意是现代经济增长的重要引擎。资源型企业和城市的转型都需要文化创意的融入。首先,是要解放思想、转变观念。通过融入文化创意,可以使广大职工和居民接触到更多的新思想、新理念,有助于提高人民群众的文化素质和创造力、想象力,从而实现思想的解放和观念的更新;其次,在产业发展和城市建设上要整合各种资源,包括旅游资源,人文历史和文化资源等,从而不断丰富资源型企业和城市的内涵,提升其综合竞争实力。例如,德国的鲁尔区自工业革命以来一直就是德国的煤炭和钢铁生产基地,它支撑起了德国长达 150 年的发展。但在 20 世纪 70 年代的煤炭和钢铁危机中,90% 的煤炭企业和钢铁企业几乎面临关闭的命运。这片在工业膨胀时期曾经吸引大批来自其他地区客籍工人的土地几乎告别了大工业时代。但废弃的厂区并没有成为铁锈斑斑的伤疤,而是成功地与文化创意产业结合在一起,被改造成景观公园、设计与艺术中心,形成一条工业文化之旅,就像一本反映煤矿、炼焦和钢铁工业发展的教科书,带领人们游历 150 年的工业发展史。其中埃森矿业同盟提出的口号是“擦去脸上的煤灰”,他们利用旧厂房建起的“红点设计”中心和展馆已成为全球最著名的设计中心之一。我相信,德国鲁尔区的经验对于目前我国一些资源型企业和城市的转型发展,无疑是有着重要的借鉴意义的。

本书从我国大型资源型企业的历史和现实作用出发,在分析其新的形势和背景下所面临的发展机遇和严峻挑战后指出,转型发展是我国大型资源型企业实现可持续发展的必由之路。同时,本书通过对国内外一些资源型城市转型发展的模式或案例的比较研究,指出我国今后资源型企业和城市在转型发展中应该遵循的几个原则,从而在理论上为我国资源型企业和城市的转型发展提供了理论支持。本书的重点内容或重要特色在于以我国国有现代化大型煤炭企业——中煤平朔集团有限公司为典型案例,在认真回顾其 30 多年来的发展历程并总结归纳其突出的成就和经验的基础上,提炼出了“科学发展、创新引领、双轮驱动、协调共赢”这 16 个字的“中煤平朔模式”,并为“中煤平朔”未来几年的发展提出了一系列具有前瞻性、针对性的战略和思路。2011 年 2 月,我曾有幸赴“中煤平朔”实地考察、调研,并与公司广大干部、职工进行了座谈和交流,我对“中煤平朔”的科技创新、主动转型、科学发展的转型发展思路留下了深刻的印象。因此,我认为本书对“中煤平朔模式”的总结和归纳是比较准确、到位的。同时,我相信,“中煤平朔模式”对于推进我国资源型企业和城市的转型发展具有一定的参考和指导价值。

2012 年 7 月于北京

目 录

序	厉无畏 1
一、转型发展：中国大型资源型企业面临的一项紧迫任务	1
（一）大型资源型企业在中国国民经济和社会发展中的 地位	1
1. 资源的定义与分类	1
2. 资源型企业的界定与基本特征	2
3. 中国大型资源型企业在国民经济和社会发展中的 作用	5
（二）新形势下中国大型资源型企业面临的机遇与挑战	12
1. 中国大型资源型企业发展现状	12
2. 中国大型资源型企业面临的困境	18
3. 中国大型资源型企业面临的历史性发展机遇	34
（三）转型发展：中国大型资源型企业实现可持续发展 必由之路	39
1. 转型的内涵与分类	39
2. 企业转型	40
3. 加快推进中国大型资源型企业转型发展的重要 意义	42
二、国内外大型资源型城市或地区转型发展经验及其 借鉴	48
（一）资源型企业或城市转型的国内外研究述评	48

1. 国外研究现状	48
2. 国内研究现状	50
(二) 国内外大型资源型城市或地区转型发展的几种 主要模式	54
1. 政府主导型	55
2. 市场主导型	69
3. 被动转型	77
4. 主动转型	82
(三) 转型模式选择的依据	84
1. 资源开发所处阶段	84
2. 资源开发规模	85
3. 产业政策	85
4. 区位优势	86
(四) 转型模式选择的基本原则	86
1. 因地制宜原则	87
2. 主动转型原则	87
3. 多元发展原则	88
4. 积极争取外部支持原则	88
5. 与时俱进原则	89
三、中煤平朔实施转型发展的实践、成就和经验	91
(一) 中煤平朔：一个作为“中国改革开放试验田”的现代化 大型资源型标杆企业	91
1. 中煤平朔的建制沿革与基本状况	91
2. 中煤平朔的成长轨迹与现状概述	92
(二) 中煤平朔改革开放 30 年来的创业实践历程	93
1. 中外合作建矿立业，开辟平朔创业新天地 (1982~1991 年)	93

2. 自主发展谱写“二次创业”新篇章(1991~2001 年)	95
3. 以露井联采为支撑,大力发展循环经济,实现历史性跨越(2001~2010 年)	96
4. 全力开创一业为主、多业并举的科学发展新境界(2011~)	101
(三) 中煤平朔改革开放 30 年来取得的辉煌成就	102
1. 开启中外合作经营大型资源型企业的时代先河	102
2. 在国内连创露井联采等多项第一	103
3. 成为国字号煤企响当当的盈利和纳税大户	104
4. 树立了“以煤为基,多种经营”发展循环经济的典范	104
5. 实现单体矿年产量破亿吨级的历史性跨越	105
6. 获得了一系列广受各方赞誉认可的荣誉资质	105
(四) 中煤平朔铸就辉煌的主要经验与做法	106
1. 塑造勇挑重担、改革创新的企业精神	106
2. 创新工作理念和生产经营方式	107
3. 改革人事、劳动及分配等各项制度	108
4. 充分发挥党组织的战斗堡垒作用	110
5. 狠抓科技创新,走产学研结合之路	111
6. 全面推进企业文化建设	112
7. 主动履行企业社会责任,服务地方发展建设	113
8. 恪守“生命至尊,安全为天”的企业安全理念	114
9. 强化“依法办矿”和民主管理意识	115
10. 树立“惟德善用,量才适用,德才重用”人才理念	116
11. 认真贯彻落实上级指示精神,对接区域发展规划	116

12. 坚持理念先行：不断明确未来发展目标	117
四、“中煤平朔”模式：中国大型资源型企业转型发展的成功典范	
(一) “中煤平朔”模式内涵	119
1. 科学发展	119
2. 创新引领	119
3. 双轮驱动	120
4. 协调共赢	120
(二) “中煤平朔”模式解读	121
1. 以科学发展为精髓，促进发展观念转型	121
2. 以创新引领为引擎，实现发展方式转型	123
3. 以双轮驱动为支撑，推进产业结构转型	133
4. 以协调共赢为目标，带动产城融合转型	139
(三) 对“中煤平朔”模式的基本评价	143
1. 坚持正确的理论指引，创造性地实践科学发展观	143
2. 坚持正确的创新导向，推进了公司体制机制创新	144
3. 坚持正确的产业选择，创新性打造两条产业链	144
4. 坚持正确的发展目标，实现了企业地方关系创新	144
5. 坚持勇敢的主动探索精神，创新了大型央企转型模式	145
五、加快推进中煤平朔转型升级的战略和举措	146
(一) 中煤平朔的整体战略定位和目标	147

1. 战略定位	147
2. 发展战略目标	165
(二) 中煤平朔产业结构战略布局与重点产业选择	172
1. 主导产业板块	172
2. 配套产业板块	173
3. 延伸产业板块	173
4. 支撑产业板块	174
5. 拓展产业板块	174
(三) 核心战略	175
1. 创新引领战略	175
2. 联动发展战略	175
3. 融合发展战略	176
4. 项目带动战略	176
5. 集约发展战略	177
(四) 近、中期重大战略工程	177
1. 资源深度开发和综合利用创新提升工程	177
2. 模式服务、系统服务的产业化工程	178
3. 高附加值文化创意产业发展工程	178
4. 国家能源产业技术高地建设工程	178
(五) 加快推进中煤平朔转型升级的重大战略举措	179
1. 加强组织领导,达成发展共识	179
2. 争取政策支持,改善发展环境	179
3. 改进管理机制,增强发展动力	180
4. 扩大人才支撑,夯实发展基础	180
5. 吸引区域参与,形成发展合力	181
参考文献	182
后 记	189

一、转型发展：中国大型资源型企业面临的一项紧迫任务

（一）大型资源型企业在中国国民经济和社会发展中的地位

1. 资源的定义与分类

所谓“资源”，是指“在一定的技术、经济条件下，能为人类所利用且具备稀缺性的一切物质、能量和信息，是人类创造社会财富的源泉。它既包括现在正为人类所使用的资源，也包括现在虽然还未被人类所利用，但将来可能被人类利用的潜在资源”^①。

资源有广义和狭义之分，广义的资源一般是指自然资源、人力资源和资本资源三大类。随着信息时代的到来，信息资源的作用日益显现，因此，信息资源逐渐被视为第四类资源。而狭义的资源一般仅指自然资源，1972年，联合国环境规划署对自然资源的定义为：“在一定时间条件下，能够产生经济价值、提高人类当前和未来福利的自然环境因素的总称，如阳光、空气、水、土地、森林、动物、矿藏等。”自然资源一般是指天然存在的自然物，如土地资源、矿藏资源、水资源、生物资源等，不包括人类加工制造的原材料。根据自然资源的产生、形成起源和固有特征，自然资源通常分为可再生资源 and 不可再生资源两大类。前者消耗之后可再生，如生物资源、

^① 薛平：《资源论》，地质出版社2004年版。

土地资源和水资源等;后者消耗之后短期内不可再生,如煤炭、石油等矿藏资源。

2. 资源型企业的界定与基本特征

(1) 资源型企业的界定

关于资源型企业的界定,不同学者从多种角度进行了研究。成金话(1997)在《市场经济与我国资源产业的发展》中提出了“资源经营企业”的概念,他认为资源产业是以资源再生产为目标的经济部门,因此,资源经营企业是以资源再生产为主要任务的企业。潘文字(2000)在《浅析信息技术对资源型企业作用机理》一文中认为:“资源型企业即以自然资源的开发为主,进而包括自然资源加工及其后续工序,尽可能利用区域内存在的自然条件,来实现经济增长的企业。”于立、孟韬、姜春海(2003)在《资源枯竭型国有企业退出障碍与退出途径分析》中提出,资源型企业是从事自然资源开发及初加工的企业。黄娟(2005)在《资源型企业可持续发展战略研究》中定义“资源型企业”为主要从事矿产资源生产和经营的矿山企业。马莉(2007)在《资源型企业与政府建立和谐发展关系研究》中认为,只有依赖于不可再生的资源的企业才是资源型企业。朱院利(2008)在《资源型企业转型路径研究》一文中提出资源型企业是指那些直接从事不可再生矿产资源开采和加工的企业,主要分布在煤炭、石油、有色金属和黑色金属等行业。李烨、张毅等(2009)在《资源型企业产业转型的相关研究综述》一文中提出,资源型企业是指以特定的自然资源为主要劳动对象,生产、加工和经营人们生活中所需的基础原材料的相关企业,如矿山、油田、坑口、风力发电、海洋资源提取和森林砍伐等企业。

总结以上学者的研究成果,资源型企业可以定义为:通过对资源的垄断性占有或独占,以生产的资源型产品为最终主导产品形态的,且在资源型产品价值构成中,自然资源对产品的价值贡献占

据主体地位的,尽可能利用区域内存在的自然条件,依靠资源的消耗,通过有效管理和适时创新来实现迅速成长,形成以资源占有优势为核心竞争力的企业^①。根据这一定义,参照《国民经济行业分类》国家标准,资源型企业主要分布于煤炭开采和洗选业、石油和天然气开采业、黑色金属矿采选业、有色金属矿采选业、非金属矿采选业、石油加工炼焦及核燃料加工业、非金属矿物质制品业、黑色金属冶炼及压延加工业和有色金属冶炼及压延加工业等多个行业。

(2) 资源型企业的特点

资源型企业受自然资源限制比较多,有其自身的发展特点:

——投资大,建设周期长,且经济效益不稳定,投资具有风险性

一般说来,只有集中分布的不可再生自然资源,才具有开采价值,而不可再生自然资源大多埋藏于地表以下,其赋存地往往为交通不便利、经济欠发达、人才较为匮乏的偏僻地区。为了建立基地,不仅需要建设规模宏大的井巷工程或者剥离数量巨大的覆盖岩土以通达矿体,同时还需要形成为资源生产服务的、有较密集人口和有相对完善基础设施的资源型城市。这样一来,资源型企业在开发初期就需要投入大量资金,且建设时间一般较长。同时,由于资源型企业是依赖自然资源开发为主的企业,自然资源的储量直接决定了资源型企业经济效益的高低,当储量较多时,企业的经济效益较好;反之,当储量较少时,企业经济效益较差。这就需要企业的一线职工的艰苦工作,使探明的资源储量保持相对稳定,才能避免经济效益的大幅波动。受资源赋存地质条件和地质结构的影响,自然资源一般较为隐蔽,因而寻找、探明以至开发利用这种资源的过程,必然是一个不断探索的过程。虽然资源型企业在开采、生产过程中,做了大量的地质勘查工作,也作了详细的计划和

^① 王峰正、郭晓川:《基于高技术化视角的资源型企业成长模式》,软科学研究与共享平台网,2006年。

可行性研究,但一些难以预见的不可抗拒的因素依然存在,因此,资源型企业的经营也存在着不同程度的投资风险。

——生命周期的阶段性

可采资源数量的有限性,决定了资源型企业的生命周期具有阶段性特征。参照资源型城市发展的阶段性,资源型企业的生命周期一般可划分为孕育期、成长期、繁荣期、衰退期四个阶段,见图 1-1。

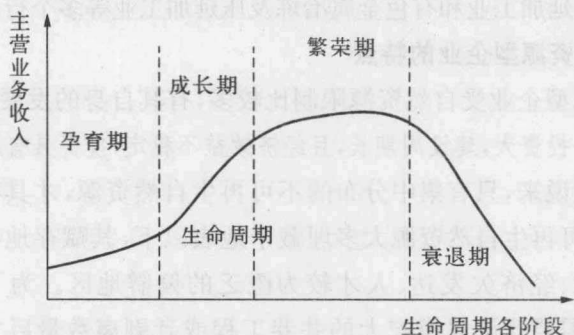


图 1-1 资源型企业的生命周期划分

资源型企业在各个生命周期阶段的主要特征,见表 1-1。

表 1-1 生命周期各阶段企业发展特征

生命周期阶段	企业发展主要特征
孕育期	可采资源被发现,资源型企业开始形成
成长期	加大投入资金、技术,企业快速发展,主营业务收入呈上升趋势
繁荣期	企业发展处于鼎盛期,随着时间推移,资源优势逐渐缩小
衰退期	资源逐渐枯竭,主营业务收入急剧下降,企业趋向衰退

此外,资源型企业的稳定期很长。据统计,非资源型企业的生命周期一般在 40 年左右,而资源型企业的生命周期比较长,中小资源型企业的生命周期一般在 50 年左右,大型资源型企业生命周期一般在 80~100 年左右,特大型企业的生命周期一般在 100 年以上。

——产品具有可延伸性

资源型企业的深加工产业链可以延长很深,且一般越向后延伸,其产品的附加值越高,可以有效带动下游产业的发展。例如,据测算,若1吨烟煤价值为1.0,则焦炭为1.5,提取焦油可增值10倍,加工成塑料可增值90倍,制成合成燃料可增值375倍,制成药品可增值750倍,制成合成纤维则可增值1500倍。因此资源型企业发展下游加工业,可以大大提高其经济效益。

——对生态环境具有破坏性

人类对自然资源的开采和利用,都会对生态环境造成一定程度的影响。首先,资源的开采过程会对生态环境造成破坏。资源型企业进行煤炭或有色金属开采过程中形成的剥离岩土、煤矸石及大量尾矿,严重破坏了地表的生态;另一方面,过度开采也使地面出现塌陷、复垦问题。其次,资源型企业在生产过程中也会对生态环境造成破坏。资源型企业在生产过程中产生的废水、废渣、废气造成对水、大气、地表生态的严重破坏。大量废渣危害地表植物,长时间堆放还造成对地下水资源的污染;排放的废气中包含着二氧化硫、硫化氢、氮氧化物等有害物质,此类气体进入大气中,使空气质量受到严重破坏,而且有害气体排放同时还存在扬尘、烟雾等复合型污染,都直接影响到人类健康。

3. 中国大型资源型企业在国民经济和社会发展中的作用

按照企业规模严格划分,资源型企业有大小之分,参照资源储量、产值规模、勘探采掘技术等指标,并综合考虑其他相关因素,界定了中煤平朔煤业有限公司、大庆石油管理局、阜新矿业集团、鸡西矿业集团、克拉玛依油田等60家资源产量较大、技术先进、在区域经济发展和行业中发挥主导作用的资源型企业为大型资源型企业。我国大型资源型企业大多是计划经济时代建立的大型国有企业,长期以来,一直把主要力量用于矿产开采、加工,在国家经济