

顺应转型大趋势 科学研制新战略

——试谈中国煤炭企业中长期发展“12345”的新构想

科 鸿

在中国由高速增长转入“中高速增长”的新时期,煤炭行业由“黄金发展期”转入“白银发展期”的新阶段。“十三五”乃至更长时期中国煤炭企业如何选择和实施新的发展战略及规划?这是在“十二五”收官年(2015 年)和为“十三五发展规划”谋划所面临的重大而紧迫命题。为此,笔者梳理提出新时期煤炭企业“12345”的战略构想,供其参考。

一、明确一个总战略方针

中国煤炭企业在新历史时期的转型发展战略总方针是:“安全、高效、清洁、可持续发展”。这个总战略方针中所包含的四个词,是既各自具有体内涵,又相互关联为一体的。

所谓“安全”也,它充分体现出煤炭企业的“高危”行业特性和社会发展的本质要求。一是煤矿“工作场所所在地层深处,每时每刻都面临井下涌水、煤尘和瓦斯爆炸、顶板冒落等重大灾害的威胁,安全是生产的前提,不安全不能生产,安全第一是由这个高危行业属性所决定的;二是中国要全面建成小康社会,坚持以法治国,让老百姓在实现“中国梦”中过上好日子,最基本的要求是人的生命和身体健康必须得到保障,生命至上、身体健康是最重要的。

所谓“高效”也,它充分体现出作为经济实体的煤炭企业本质追求。一个企业的存在与发展如果不追求劳动效率和经营效益,那是不可想象的事。建设高效煤矿是新时期煤炭企业的必然目标追求,必须在煤矿“生产技术装备上提高水平,实行“两化深度融合”,走机械化—自动化—智能化—智慧化的升级之路,坚定不移的实行高产高效的发展方针。

所谓“清洁”也,它体现出煤炭产业未来发展的战略方向和对生态环境保护的高度社会责任。煤炭作为我国储量丰富且比较经济的化石能源,加之科学技术水平低下,煤炭生产及消费环节过去长期处于原生态粗放式的,造成大量污染,由此也背上煤炭是高碳“脏能源”的恶名。今后必须采用科技手段和强力管理措施,从煤炭生产环节到煤炭消费环节推行革命,实现清洁化和低碳化。

所谓“可持续”也,它体现出煤炭企业打造“百年老店”可持续发展的战略目标追求。煤炭企业过去那种依靠单一煤炭生产经营,最终造成矿井资源枯竭、企业衰落的困境。新的时期煤炭企业实行转型变革发展战略,突破地域、行业、所有制以及旧的管理体制的限制,在寻求新资源、开拓新市场、挖掘新价值和适应新生态环境中,适应不断变化的市场需求、政策导向要求和时代发展的需要,寻求外延与内涵的新发展,增强企业延长生命周期的沃土,探索多条可持续发展的道路。

二、塑造两大发展驱动力

煤炭企业为适应新的市场环境变化和激烈竞争的要求。必须坚定不移地实施转型升级的发展战略,并将其贯穿煤炭企业发展的全过程,科学选择转型方略,优化设计升级路径。尤其要坚持以改革创新和技术进步作为推动转型发展的强大驱动力。

(一)塑造变革创新的强大驱动力

坚持以建设创新型企业为目标,努力获取变革创新的“红利”。企业变革创新的出发点和落脚点主要有两个:第一在企业外部,坚持以市场为中心,即一切围绕市场转,面向市



场需求,适应市场需要,满足和服务市场需要;第二在企业内部,坚持以优化配置各类生产经营资源要素为中心,通过创新发展观念、创新发展思路和创新管理体制、机制,破除传统经营管理体制和行政化机制约束,释放资源、资本、员工等要素活力,增强企业转型发展的驱动力。通过实施高效管理集成,挖掘潜力、降低成本、提高工效、创优质产品,打造企业市场综合竞争优势。

(二)塑造技术创新的强大驱动力

坚持以技术创新增强核心竞争力为目标,努力获取市场高地控制的主动权。要以开发煤炭洁净利用和战略性新兴产业关键技术为重点,坚持“跟踪前沿、聚焦核心、精深培育、引领转型”,强化自主创新,创建内外协同、开放互动的科技创新体系。构建自主创新模式,整合科研资源,加大科技投入,优化运行机制,推进成果转化,加大原始创新、集成创新、引进消化吸收再创新,推进产学研合作、战略联盟和委托研发等联合创新。着力煤炭开采新技术新工艺、煤炭高效清洁利用、高端装备制造、新能源利用、数字矿山建设等方面的研究与应用,摆脱对传统高碳产业发展路径的依赖,增强煤炭转型发展的源动力。

三、组织三层面连接谋划

当今,煤炭企业谋划未来发展方略必须坚持“长、中、短”结合,“长”,即研制煤炭企业长期(10 年左右)发展战略;“中”,即研制煤炭企业中期(5 年左右)发展规划;“短”,即编制煤炭企业短期(1 年左右)生产经营计划。

鉴于“市场决定性作用”的战略定位,以及日益成熟的市场态势和不确定因素问题,一个企业如果没有正确的战略作指引,则企业是短视的,很难做好做久。但是如果仅有战略而没有科学的规划和计划作支撑,则企业也很难做成功。因此,要想做一个因势而变、顺势而为成功的煤炭企业,企业高层管理者必须高度重视对战略、规划和计划三个层面的科学谋划,进行连接发展的系统化安排。

(一)理清三者内涵及相互关系

为了正确研制煤炭企业战略、规划、计划,首先应弄清战略、规划和计划三层面各自内涵及其相互关系。

战略、规划、计划都是企业对未来的筹划,但战略是规划、计划的基础,先有战略、后有规划,再有计划,因此,可以说,规划和计划是战略的继续、深化和细化。

从实施的时间上看:战略是长期的,规划是中期的,计划是短期的。

从实施的内容上看:战略是原则性的、概

念性的,规划是轮廓性的、粗线条的,而计划是具体的、细线条的。

从计量方法上看:战略是以定性为主,规划是定性和定量并重,计划则是以定量为主。计划,是通过实施生产经营目标责任制,将计划任务逐一分解落实到各岗位和各人头来实现的。

(二)科学研制企业的战略、规划和计划

为了在理论上真正弄清楚战略、规划、计划的目标使命,特提出“定向定位、定值定制、定策定人”六定方略,并在战略、规划、计划中分别归类选定。

战略——想干什么? 重点解决企业战略的“定向、定位”问题。研制煤炭企业发展战略的思维方式是,首先研判世界及中国宏观经济发展趋势、能源尤其煤炭行业发展趋势和能源尤其煤炭市场供求关系走势,按照“趋势”并适当参考本企业现实产业(业务)板块发展状况及能力,从中寻找企业战略的选向、定位。

规划——能干什么? 重点解决企业发展的“定值、定制”问题。在全面剖析本企业现实产业(业务)板块发展状况、诊断其优势与制约因素、确认可运用的各类资源要素及其支撑能力,并适当参考国家宏观经济发展趋势和能源尤其是煤炭发展趋势,研制企业(中期)发展规划,在规划期内具体设计发展目标值和体制机制的支持保障等。

计划——可以完成什么? 重点解决企业经营的“定策、定人”问题。企业生产经营计划及绩效目标的设计必须充分考虑和满足两大前提条件:一是充分调研市场需求空间及其本企业战略客户群的定位;二是充分估计和筹措配置满足市场空间需求产品的生产经营要素,实现现场生产经营能力与市场需求空间的对接匹配。在此基础上制定生产经营策略和优化人员尤其是主要管理人员的配备,以切实保证能够完成企业计划所设计的各项目标任务。

四、坚持四个路径的取向

根据新时期所显现出的国家产业政策导向、能源市场需求特点和人民生活诉求意向等,我国煤炭产业及企业未来的发展主线是“高、低、长、新”四字路径取向。

所谓“高”,即煤炭产业由低端升向高端的路径。煤炭产业由低端升向高端的核心标志是:煤炭产品清洁化、低碳化和高附加值。这是新时代煤炭产业未来发展的新趋向,产品的清洁化、低碳化也就是产品的高端化和高价化。在我国能源结构短期内无法大规模调整的现况下,煤炭产业升级的清洁高效

利用是解决我国能源问题的核心。现实证明,煤炭在开采、转化、发电与终端消费等过程中,存在着巨大的清洁化空间和升值化,通过提升洁净煤技术水平,可以极大地提高煤炭利用效率和减少污染物排放。因此,加快推进我国煤炭资源清洁高效利用,大有可为,前景广阔。同时也体现出煤炭企业在社会、市场和环境等方面的高度责任感。

所谓“低”,即煤炭企业实施低成本战略的路径。成本是企业生存的底线,成本控制是企业永恒的主题。为应对市场持续低迷,应坚定不移的实施低成本战略。具体要从两个方面着力:一是强化责任细化的常规管理,即在原有成本结构的常规性管理方面,坚持由粗放管理转为集约管理,依托现有组织体制和业务流程线,全面分析与系统策划,把成本目标基础数据测实,实施目标成本责任制的精细化管理,优化人流、物流、资金流等流程,将各级、各单位(部门)及人员成本责任指标的完成情况与其收益密切挂钩,认真考核,严格奖惩兑现。二是实行全面宽领域的创新管理,即从宏观、中观和微观的不同视角,从更宽领域、更深层次、更新视角和更大力度上提质降耗增效。要把成本控制措施融入到企业生产和经营管理的各个领域、各个流程、各个节点等,从产生成本费用的一切源头和要素入手,切实加强管理,大力推进技术创新、变革创新和业务价值链创造,真正实现煤炭成本的大幅度下降。

所谓“长”,即煤炭产业延长其产业链条的路径。拉长煤炭产业链条是近十多年来全国多数煤炭企业实施煤基发展战略的共同选项,从未来大的发展趋势看主要有两个推进方向:一是从纵向上推进经济结构、产业结构融合。按照深化、细化、转化、净化和升级“四化一升”的总体要求,深化——煤炭调配、洗选深加工;细化——根据用户要求细分产品;转化——向气、向电、向油、向化工等转化;净化——循环经济方式,实现高碳产业低碳发展;升级——提升产品附加值和市场适应度,满足用户需要。二是从横向上推进煤炭经济结构、产业结构融合发展。一方面从煤、路、港、航上进行产业嫁接融合;另一方面煤与金融协同融合、煤与钢铁协同融合、煤与物流协同融合。

所谓“新”,即创新煤炭企业商业模式的路径。按照商业模式的内涵要求,坚持以持续满足客户价值需求为导向,以整合优化关键业务流程及关键资源配置为重点,以拓宽企业盈利渠道为目的,以绩效考评为手段,建立起符合煤炭企业特点、高效运行、具有较强竞争优势的商业模式创新体系,不断提升企业盈利水平。要推进市场与现场的无缝隙对接,积极应对需求和价格下滑的市场新形势,深入分析煤炭客户的内在价值需求,提供客户所需要的独特的“能源使用过程”和整体的能源解决方案,包括需要稳定的供应、尽量少的库存和资金占用、尽量少的污染和排放达标等。运用好传统营销方式和现代电子交易等平台,整合采购、物流、配煤、销售、资金、信息等煤炭流通服务能力,优化以信息流、商流、物流和资金流为核心的煤炭价值链,创新煤炭供应链管理服务体系,提供个性化定制服务和供应链整体解决方案,从单一的煤炭生产供应商逐步向煤炭供应链管理服务商进行转变,为用户提供安全、清洁、高效的能源服务。

五、实施五并发展新举措

针对新时期转型发展的新特质要求,煤炭企业必须改变过去传统思维势和管理方式,与时俱进,创新经营策略,务求实效,充分运用采用“传统能源与新能源并行、产业运营与资本运作并举、规模增长与价值增长并重、技术进步与变革创新并用、人才激发与文化融合并力”的五并经营方略举措。

坚持传统能源与新型能源并行。所谓传统能源与新型能源并行,即由过去单纯开发经营煤炭这一传统能源产业,转为既重视经营好煤炭产业又择机介入开发经营新型能源产业,并逐步加大新型能源产业在能源产业结构中的比重。这里特别要指出的是,煤炭是传统化石能源,但如果通过技术创新将其高碳属性成分消除变为清洁低碳能源,也是归属新型能源的范畴。

坚持产业运营与资本运作并举。所谓产业运营与资本运作并举,即由过去偏重产业运营,转为既重产业运营又重资本运作,两者结合并举,互为支撑发展。在产业运营方面:一是高效生产;二是集约经营;三是本质安全。在资本运作方面:一是搭建融资平台;二是开通多种市场融资渠道;三是采取灵活多样的融资方式。煤炭企业要走好今后发展的道路必须坚持产业运营与资本运作相结合,要在做实做强产业的基础上,适时引入资本运作。

坚持规模增长与价值增长并重。所谓规模增长与价值增长并重,即由过去偏重“量”的扩张,转为重视转型升级“质”的发展。而规模增长靠外延兼并与扩张;价值增长靠内涵潜潜与提升。新时期煤炭企业的发展方式将是外延规模扩张和内涵价值提升并重的科学发展方式,一方面,强势企业通过对弱势企业兼并重组,实现量的规模扩张,提高产业集中度和规模效益。另一方面,各煤炭企业也要努力进行技术创新、装备更新、产品转型升级以及生产方式的改进,用先进的理念、工艺、技术、装备改造和提升传统的煤炭产业,带动企业价值的增长,实现煤炭企业大与强协同发展。

坚持技术进步与变革创新并用。技术进步与管理创新是推动煤炭企业发展的两大驱动力,本文以上已作叙述。

坚持人才激发与文化融合并力。人才与文化都是煤炭企业的“软实力”,是支撑企业发展的重要保障,一定要用力培育与建设。一要坚持人才资源是第一资源,把人才作为企业创新发展的重要驱动力,突出人才强企战略,坚持以人为本和适人、适才、适岗的原则,让合适的人做合适的事,把合适的人用在合适的岗位上,遵循市场化规律,坚持人才开发社会化、人才配置市场化、人才使用业绩化、人才分配价值化,构建结构优化、配置合理的人才体系,优化人才引进开发、培养提升、考核评价、选拔聘用、流动配置和激励保障机制。打造一支规模适当、数量充足、结构合理、能力突出的高素质人才队伍。二要塑造并发挥企业文化对人们行为的激励、导向、规范、约束的重要功能,树立“企业和员工价值共同提升”的理念。遵循企业文化建设与发展规律,科学导入文化强企战略,引导全体员工形成高度的文化自觉、文化自信、文化自律,构建形成独具中国特色、行业特点和本企业特色,得到全体员工和市场客户认同的企业文化体系,使企业文化更好的适应企业变革的需要,更好地支撑和服务于煤炭企业安全发展、转型发展、持续高效发展。

热视角

美国将对中国大陆和台湾产的太阳能设备征收高额进口关税,这标志着有关绿色能源产品的贸易纠纷加深。

美国对中国光伏产品征收反倾销税

围绕中国政府向太阳能发电制造商发放补贴产生的争执,很可能提高太阳能的成本,而且此时适逢化石燃料能源(如石油)的价格在近几个月下滑。

美国制造商对美国政府此举表示赞赏,称其关闭了 2012 年开征的进口关税的一个漏洞,这个漏洞让中国企业能在美国市场上以非法的低价销售产品。“这些补救措施来得正是时候,它使美国国内产业能够回到公平交易的环境。”德国太阳能电池制造商 SolarWorld AG 的美国子公司 SolarWorld Industries America 的总裁穆克什·杜拉尼(Mukesh Dulani)表示。

SolarWorld 领头发起反对中国廉价进口产品的游说活动。杜拉尼表示,美国政府的决定将使太阳能电池板制造商能在美国建设新工厂,并创造就业机会。然而,太阳能行业其他人批评这项裁决将使绿色能源变得难以负担。“这些不必要的税收抑制竞争,并给太阳能电池板价格带来上涨压力。”平价太阳能运动(Campaign for Affordable Solar Energy)主席基格·沙阿(Jigar Shah)在一份声明中表示。

美国商务部裁定,中国生产商以低于制



造成本的价格销售产品,并受益于国家补贴,据此,美国对中国大陆产太阳能电池板开征最高 78.42% 的反倾销关税,对中国台湾产太阳能电池板开征最高 27.55% 的反倾销关税。此外,美国还将对中国大陆产太阳能组件开征最高 49.79% 的反补贴关税。这一决定将影响中国大陆的天合光能(Trina Solar Ltd)和尚德电力(Suntech Power),以及台湾的茂迪(Motech Industries)等企业。

中国政府尚未发布公告。美国商务部首次对进口的中国大陆产太阳能电池板征收关税是在 2012 年,今年的裁定范围扩大至包括台湾。

美国和中国绿色能源制造商之间的价格战,已使许多美国太阳能制造商倒闭,但另一方面也使得该技术得到更广泛的采用,因为高企的化石燃料价格使太阳能变得越来越有吸引力。

美方的决定很可能在美中年度贸易谈判期间引发紧张气氛。此次谈判于 12 月 16 日在芝加哥开幕。

美国商务部数据显示,2013 年,美国从中国大陆进口的太阳能产品价值 15 亿美元,只有 2011 年水平的一半,而同期从中国台湾进口的太阳能产品翻了一番,达到 6.57 亿美元。(FT 中文网)

发展信息经济 构建普惠社会

当代中国已经发展成为世界第二大经济体,但是随着物质财富的增长,人们的幸福水平几乎没有增加。除了财富分配不公、公共环境恶化之外,一个重要因素就是价值导向出了问题。人类需求模型可分为生存、安全、交往、尊重、自我实现五个层级,如果说生存和安全需求主要靠物质财富来满足,那么与人交往、获得尊重、自我实现都要互动,难以单靠物质财富来满足。反过来,如果我们不追求物质财富,人类肯定还像工业革命以前那样困苦,如果我们无止境地追求物质财富,就像一个喝了大量啤酒的醉汉还要再喝一样荒唐。人类的最终选择是理性追求物质财富的同时,通过增加信息消费普遍提高人们的幸福水平。

不论在自然界还是人类社会,除了优胜劣汰、适者生存之外,还有一个重要天然法则就是“一还一报”。近百年人类过度工业化,对大自然掠夺性开发,正在遭到自然环境的报复;人们奉行的经济个人主义,又严重破坏了人文环境,肯定也要遭到人文环境报复。令人遗憾的是由于以往信息传递的时延太长,能量积蓄缓慢,这种报复机制来的太慢。

互联网技术不仅使信息传递时延缩短,同时也使能量积蓄速度或动员速度加快,人类必须自觉适应一还一报的法则。未来的企业只有向社会提供有用价值,才能从社会得到合理的回报,人们终将发现,遵循平等互利规则要比通过欺诈获得几次不义之财更有意义,农业时

代的基础伦理是“族群理性”,就是通过利他主义实现封建主利益最大化;工业时代的基础伦理则是利己主义,也就是追求个人利益最大化;信息时代正在彰显互利主义的网络精神,市场经济将超越个人理性进入公共理性阶段。它的重要机理就是“随着信息日益透明,一个市场主体的成功必须建立在相关主体也要成功的基础之上”。因为信息网络创造了平等、互利的刚性条件,在网络环境中,唯利是图者越来越没有市场,损人利己者会更快得到报复,只有与他人真诚合作、平等交易才能获得“客永存、我永利”的持续发展机会。

我们正处在新历史变革的重要阶段,习近平总书记 2014 年 5 月 21 日在一个国际会议上讲话指出,“要跟上时代前进步伐,就不能身体已进入 21 世纪,而脑袋还停留在冷战思维、零和博弈的旧时代”。200 多年前,蒸汽机革命使世界经济重心从中国移到欧洲;100 多年前,美国电气革命使世界经济重心又从欧洲移到美国;当前也许是刚刚开始的信息生产革命,完全有可能使世界经济重心再次向东方回归。一个重要因素是西方个体还原论思维不适应复杂信息社会,而东方文化中的整体思维和多元协同哲学更适应人类未来,我国社会应该更自觉地适应客观规律,为建设信息时代公平和谐社会承担更多的历史责任! (此文根据作者在中国信息经济学会 2014 年年会上的讲话整理) (完)