

分类号:
学 号: 2011322002

密 级:
单位代码: 10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



神华新疆能源公司发展战略研究

学 位 申 请 人	敬珠玛
指 导 教 师	朱金鹤
申 请 学 位 类 别	专 业 硕 士
专 业 名 称	工 商 管 理 硕 士
研 究 领 域	组 织 与 战 略 管 理
所 在 学 院	经 济 与 管 理 学 院

中国·新疆·石河子

2014年11月

分类号：

学 号：2011322002

密 级：

单位代码：10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



神华新疆能源公司发展战略研究

学 位 申 请 人	敬珠玛
指 导 教 师	朱金鹤
申 请 学 位 类 别	专 业 硕 士
专 业 名 称	工 商 管 理 硕 士
研 究 领 域	组 织 与 战 略 管 理
所 在 学 院	经 济 与 管 理 学 院

中国·新疆·石河子

2014 年 11 月

Shenhua energy company development strategy research in Xinjiang

A Dissertation Submitted to
Shihezi University
In Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of
Master of Business Administration

By
Jing Zhuma

Dissertation Supervisor: Prof. Zhu Jin-he

Nov, 2014

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所提交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名： 薇珠琦

时间： 2014年12月10日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名： 薇珠琦

时间： 2014年12月10日

导师签名： 朱金鹤

时间： 2014年12月10日

摘要

煤炭是国家的基础能源，是关系到国计民生的重要物资。煤炭工业为中国经济的腾飞提供了接近三分之二的一次能源，有效地支撑了国民经济持续快速的发展。煤炭产业能否稳定、健康的发展对国民经济的发展有着重大的意义。长期以来，煤炭在我国一次能源生产和消费构成中均占较大比例，煤炭资源占全国已探明能源资源总量的 87.4%，居于绝对的主导地位，是中国唯一可以依赖的基础能源。2012 年我国原煤产量 36.5 亿吨，原煤产量列世界第一位。中国煤炭消费量占全球消费量的比重首次超过半数，达 50.2%，创历史最高水平。新疆煤炭资源具有先天战略优势，尤其在习近平总书记提出的打造新丝绸之路经济带构想推动下，新疆在中国能源安全和能源保障中的战略地位日渐突出。本文的研究对象神华新疆能源有限责任公司（简称神华新疆公司）是神华集团的控股子公司，主要从事煤炭生产、洗选加工、火力发电、城市供热等产业，是新疆境内最大的国有重点煤炭企业。本文主要研究神华新疆能源公司发展战略问题，通过实证分析法、规范分析法、比较分析法等方法，在认真梳理、综述国内外相关研究现状基础上，从公司目前所处的宏观环境、行业环境及微观环境对公司竞争战略、经营战略两个层面对神华新疆公司的当前发展战略展开深入分析，提出神华新疆能源公司发展战略中存在的问题。

经过分析，得出如下结论：

（1）总结了新疆煤炭产业状况的特点。认为新疆煤炭产业发展出现了一些新的可喜变化，主要体现在：经济拉动力强劲，煤炭产量激增；产业集中度提高，大基地和大集团建设得到加强；技术改造力度加大；资源环境保护得到加强等几方面。在取得可喜变化的同时，新疆煤炭行业形势依然严峻，主要体现在：市场供求变化，过剩隐忧加剧；资源保障能力较弱，浪费现象严重；煤矿规模偏小，装备水平较低；安全形势严峻，环境保护任务艰巨；遗留问题较多，企业改革滞后等几方面。因此，实施战略管理是煤炭企业发展的第一要务。

（2）通过对神华新疆公司的外部环境及内部条件的分析，认为公司的发展是机遇与挑战并存，结合神华公司自身的优势及劣势，进行 SWOT 分析得出公司竞争战略存在两个方面的问题，一方面宏观政策支持力度减弱，国家对清洁能源的支持力度不断加大；另一方面，煤炭产品优势逐渐降低，神华新疆公司目前产品不具备强有力的市场竞争优势。同时认为公司经营战略存在以下两个问题，一是多元化经营遭遇瓶颈。煤电尚未建成大规模项目，下游延伸煤化工产品国内市场不景气。二是优质资源占比较小。高级煤炭资源储量只占公司总体储量的 20%，煤田地质勘查工作相对滞后，煤炭资源区域过于集中。在此基础之上，指出神华新疆能源公司可采取的战略是：建设“五型”企业，做强煤炭主业，推进煤电外输、煤炭外运和煤炭化工事业的发展战略。未来公司的发展思路将以煤炭为核心，积极参与铁路、电力、煤化工领域的建设。

（3）根据战略管理的相关理论，将神华新疆公司的发展战略分为近、中、远期目标三个阶段，对神华新疆公司进行重新定位为：在神华集团的领导下，突出煤炭开采转化主业，做好区域性传统煤炭市场开发，积极推进煤炭转化，在五年内使神华新疆公司成为具有国内先进生产和管理水平、占有新疆煤炭市场 30% 以上的国内一流能源企业；到 2020 年使神华新疆公司成为具有国际先进生产和管理水平、占有新疆煤炭市场 50%，经济效益达到国内行业平均水平的国际一流能源企业。同时指出其公司战略主要为发展战略，并为神华新疆公司的“煤炭、煤电、煤化工”三大主导产业制定了未来业务的发展方向；神华新疆公司的主要竞争战略为成本领先战略，通过低成本的优势参与市场竞争；同时，对职能战略从生产策略、市场营销策略及人力资源策略三个方面进行了阐述。

本文是对神华新疆公司在政策、市场两大背景下进行战略优化的一次尝试，对公司在疆长期可持续发展具有借鉴意义。

关键词：神华新疆公司 竞争战略 经营战略 战略优化

Abstract

Coal is the foundation of the national energy, important materials is related to the national economy and people's livelihood. Coal industry for rapid development of Chinese economy provides a nearly two-thirds of energy at a time, effectively support the sustained and rapid development of national economy. The coal industry's stability and healthy development is of great significance to the development of national economy. For a long time, coal in our country are the constituents of the primary energy production and consumption account for larger proportion, coal resources of the country's proven 87.4% of the total energy resources, occupies the absolute dominance, is China's only can rely on the basis of energy. In this paper, the research object of Shenhua Xinjiang energy co., LTD. (hereinafter referred to as Shenhua Xinjiang company) is the subsidiary of Shenhua group, Mainly engaged in coal production, washing and processing, thermal power, urban heating and other industries, is the largest state-owned key coal enterprises in Xinjiang. This paper mainly studies Shenhua energy company development strategy in Xinjiang, through the empirical analysis, normative analysis, comparative analysis and other methods, in carefully combed, review based on the research status at home and abroad, from the current macro environment, industry environment and microcosmic environment two aspects of competitive strategy for the company, management strategy for Shenhua Xinjiang intensive analysis of the current development strategy of the company, put forward the problems existing in the Shenhua energy company development strategy in Xinjiang..

After analysis, it is concluded that the following:

(1) Summarizes the characteristics of the coal industry in Xinjiang situation. Think of Xinjiang coal industry development appeared some new gratifying change, mainly reflects in: Economy growing strong, a boom in coal production; Increase of concentration of industries, big base and group construction is strengthened; strengthening technical innovation; resources and environment protection is strengthened and so on. At the same time of made gratifying change, the coal industry in Xinjiang situation is still grim, mainly reflects in: changes in market supply and demand, excess intensifying worries; Resources guarantee ability is weak, waste is serious; Small scale coal mine, equipment level is low; Security situation grim, a difficult task for environmental protection.

(2) Through to the Shenhua Xinjiang company's external environment and internal conditions of analysis, think the company is the development of both opportunities and challenges, combined with the advantages and disadvantages of god in the new company, carries on the SWOT analysis the company problems two aspects of competitive strategy, on the one hand, macroscopic policy support will be weakened, the country's support for clean energy increasing; On the other hand, gradually reduce the coal product advantage, Shenhua Xinjiang company currently products do not have strong market competitive advantage. At the same time think the company management strategy is the following two questions is a diversified bottlenecks.

(3) Based on the related theory of strategic management, Shenhua Xinjiang company's development strategy can be divided into near, medium and long-term goal three stages, to reposition for Shenhua Xinjiang company, under the leadership of Shenhua group, highlight the transformation of coal mining business, completes the traditional regional coal market development, actively promote the coal conversion, In the next five years make Shenhua Xinjiang company has domestic advanced production and management level, possession of Xinjiang coal market more than 30% of the domestic first-class energy company, the Shenhua Xinjiang company in 2020 to become internationally advanced production and management level, 50% of Xinjiang coal market, economic benefits to achieve the domestic first-class international energy companies of the industry average. In this article is to Shenhua Xinjiang company policy and market strategy optimization under the background of the two big a try, for the company, it has reference significance for long-term sustainable development in Xinjiang.

Keywords: competition Shenhua Xinjiang company strategic management strategy optimization

目 录

摘 要.....	I
Abstract.....	II
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究思路与主要内容.....	3
1.3 战略管理相关理论研究.....	5
1.3.1 战略的概念及企业战略.....	5
1.3.2 国内外战略管理研究现状综述.....	5
1.3.3 文献综述.....	9
1.4 研究方法与创新点.....	9
1.4.1 研究方法.....	9
1.4.2 技术路线.....	9
第二章 神华新疆能源公司经营现状.....	12
2.1 公司概况.....	12
2.1.1 公司简介.....	12
2.1.2 组织结构.....	12
2.1.3 运营与技术.....	13
2.2 经营状况.....	14
2.2.1 原煤业务.....	15
2.2.2 电力业务.....	16
2.2.3 煤化工业务.....	16
2.2.4 其他业务.....	17
2.3 存在的问题.....	17
2.3.1 原煤业务存在的问题.....	17
2.3.2 电力业务存在的问题.....	18
2.3.3 煤化工业务存在的问题.....	18
2.3.4 其他业务存在的问题.....	19
第三章 神华新疆能源公司发展战略环境分析.....	20
3.1 神华新疆能源公司宏观环境分析.....	20
3.1.1 自然环境.....	20
3.1.2 政治法律环境.....	21
3.1.3 经济环境.....	23
3.1.4 社会文化环境.....	24
3.1.5 科技环境.....	24
3.2 神华新疆能源公司行业环境分析.....	25
3.2.1 国内煤炭行业现状.....	25
3.2.2 煤炭开发技术发展趋势.....	27
3.2.3 煤炭多元化产业发展趋势.....	27
3.2.4 疆内竞争对手分析.....	28
3.2.5 新疆煤炭市场需求分析.....	29

3.3 神华新疆能源公司微观环境分析	29
3.3.1 企业优势	30
3.3.2 企业劣势	30
3.3.3 企业发展面临的机遇	31
3.3.4 企业发展面临的挑战	32
第四章 神华新疆能源公司当前发展战略分析	35
4.1 公司竞争战略分析	35
4.1.1 总成本领先战略	35
4.1.1.1 成本控制战略	35
4.1.1.2 技术与质量优势提升战略	36
4.1.2 产品差异化战略	37
4.1.3 目标聚焦战略	38
4.2 公司经营战略分析	40
4.2.1 多元化发展战略	41
4.2.2 生产能力提升战略	41
4.2.3 煤炭资源拓展战略	42
4.2.4 市场营销策略	46
4.2.5 营销渠道策略	47
4.3 公司当前战略存在的问题	48
4.3.1 公司竞争战略存在的问题	48
4.3.2 公司经营战略存在的问题	48
第五章 神华新疆能源公司发展战略优化	50
5.1 神华新疆公司战略管理原则	50
5.2 公司发展战略的设计思路	50
5.3 公司战略定位	51
5.3.1 企业发展目标	51
5.3.2 企业发展定位	52
5.4 公司发展战略优化	53
5.4.1 竞争战略优化	53
5.4.2 经营战略优化	53
5.4.3 职能战略优化	54
5.5 公司发展战略实施	54
5.5.1 总体目标	55
5.5.2 战略控制重点	55
第6章 结论和后续研究	59
参考文献	61
致 谢	63
作者简介	64
导师评阅表	错误！未定义书签。

第一章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

煤炭是国家的基础能源，是关系到国计民生的重要物资。煤炭工业为中国经济的腾飞提供了接近三分之二的一次能源，有效地支撑了国民经济持续快速的发展。煤炭产业能否稳定、健康的发展对国民经济的发展有着重大的意义。长期以来，煤炭在我国一次能源生产和消费构成中均占较大比例，煤炭资源占全国已探明能源资源总量的 87.4%，居于绝对的主导地位，是中国唯一可以依赖的基础能源。2012 年我国原煤产量 36.5 亿吨，原煤产量列世界第一位。中国煤炭消费量占全球消费量的比重首次超过半数，达 50.2%，创历史最高水平。

新疆煤炭资源丰富，储量大、煤层厚、煤种全、品质好、埋藏浅、易开发，主要以长焰煤、不粘煤和弱粘煤为主，灰分和硫的含量都很低，是优良的工业动力用煤和煤化工、煤制油用煤，具有大规模开发和综合利用的优越条件。根据全国第三次煤炭资源预测与评价成果，新疆在垂深 2000 米以浅、面积 76394 平方公里范围内，煤炭预测资源量 2.19 万亿吨，占全国预测资源总量的 40%以上，居全国首位。北疆煤炭资源量占全疆资源总量 90%以上，主要分布在阿尔泰、准葛尔、天山、塔里木和昆仑 5 个含煤区，27 个含煤盆地(含煤凹陷)，57 个煤田(煤产地或煤矿点)。预测资源量超过 100 亿吨的煤田有 24 个，约占预测资源总量 98%，其中准东煤田预测资源量 3700 多亿吨，吐哈煤田超过 5000 亿吨，均属世界级大煤田。

本文的研究对象神华新疆能源有限责任公司（简称神华新疆公司）是神华集团的控股子公司，主要从事煤炭生产、洗选加工、火力发电、城市供热等产业，是新疆境内最大的国有重点煤炭企业。神华新疆公司前身是原煤炭工业部乌鲁木齐矿务局，由新疆维吾尔自治区 2001 年对其进行债转股改制设立新疆乌鲁木齐矿业（集团）有限责任公司。神华集团于 2005 年 8 月增资入股成立神华新疆公司。神华新疆公司针对建矿早、建局晚、基础较差、技术落后的现状，全面实施科技兴煤战略，逐步对老矿井进行了一系列大规模的扩建改造，从而大幅度地提高了煤炭生产能力和采、掘、运输机械化水平及安全技术水平。2006 年，公司所属生产矿井机械化采煤率达 81.2%，煤炭资源回收率达 80%，6 对生产矿井全部实现了安全生产监测微机控制管理。

截止到 2012 年，神华新疆公司已建成以乌鲁木齐本部为中心，以南疆巴州库尔勒塔什店金川煤矿、北疆昌吉硫磺沟屯宝煤矿、呼图壁宽沟煤矿、玛纳斯涝坝湾煤矿为两翼的三大煤炭基地，实现煤炭产量和销售收入两个翻番，成为新疆境内最大的煤炭供应商。拥有一家上市公司，通过融资形成煤—电/热—耗能产业链和煤—煤液化/气化—煤化工产业链，发展成为对新疆经济有较大贡献的现代控股投资公司。

2006 年神华新疆公司制定了将在相当长的一个时期，必须要实施做强煤炭主业，分离优化辅业，推进煤炭化工事业”的企业发展战略，结合 2006—2008 年国际、国内煤炭市场供不应求，煤炭衍生品市场需求逐渐增加，煤炭价格一路走高的态势，加之新疆

煤炭产业开发刚刚起步，正在逐步从国家煤炭战略储备基地走向市场开发的阶段，该战略能够很好的帮助企业实现快速发展。但在 2008 年国内外煤炭市场急速下滑，煤炭供给过剩，大量用煤企业存量居高不下的实际情况，同时，公司所在的新疆煤炭市场面临以下一些问题，一是由于新疆深处内陆，地理位置偏僻，受此影响，运输成本高。二是为鼓励外来大型企业投资，自治区政府制定实施了煤炭限价措施。三是在煤炭资源丰富储量的吸引下，进疆煤炭企业日益增加，产能扩张迅速，竞争日益激烈。四是煤炭产业链不完善，煤炭综合利用加工产业薄弱。尤其 2012 年后，国家大力推行清洁能源开发和煤炭产业清洁化发展，大部分煤化工产品市场饱和，神华新疆公司所具有的先发优势正在逐步淡化，作为进疆企业第一梯队的成员，新疆公司对市场供应的控制能力正在减弱，在政府间和区域内的影响力正在降低。因此，神华新疆公司如何在未来严峻的挑战和激烈的市场竞争氛围下不断取得长足发展，成为了本文研究的课题。

1.1.2 研究意义

(1) 研究神华新疆能源公司发展战略将有助于神华新疆能源公司认清形势，应对挑战，为制定神华新疆能源公司发展战略提供依据和理论支撑。2008 年金融危机以来，世界经济低迷、全球煤炭产能过剩、我国煤炭进口持续增长，国家节能减排、环境保护压力增大。受国际、国内市场和政策的共同作用，煤炭价格持续走低，大型用煤企业库存巨大，国内煤炭经济已出现连续大面积亏损。但与此同时，2012 年新疆新增探明煤炭储量 3070 亿吨，作为新丝绸之路的桥头堡，新疆煤炭行业迎来了新一轮的大发展。因此，神华新疆公司作为新疆最大的国有控股煤炭企业，在机遇与挑战并存的环境下，不仅承担着发展新疆煤炭行业的经济使命，更肩负着保障国家能源安全的政治责任。

(2) 研究神华新疆能源公司发展战略将有助于通过对国内外煤炭行业的研究，探索新形势下神华新疆能源公司长期可持续发展的战略规划。根据 2014 年上半年国内煤炭行业经济运行情况分析，全国煤炭市场供大于求的问题日益突出，价格大幅下滑，行业经济效益持续下降，企业亏损面进一步扩大。上半年，全国煤炭价格已跌至 2007 年底的水平。但与此同时，低廉的煤炭价格却为煤化工产业带来了低成本发展。我国原油进口依存度逐年提高，能源结构存在改善需求；煤炭供给的重心正逐步向西扩展，未来新疆将成为主要增量来源，煤炭运距过长、成本过高，因此，就地转化成为必然选择。基于对公司业务面临的机遇和挑战分析，进而制定更加科学合理的发展战略。

(3) 研究神华新疆能源公司发展战略将有助于神华新疆能源公司持续健康发展，为国内其他大中型煤炭企业发展提供案例借鉴与相关对策参考，也为当前国家煤炭行业综合水平的整体提升与进步提供经验借鉴。结合近三年国内外煤炭行业分析可见，当前煤炭经济运行遇到的困难是多因素的耦合。既有宏观经济调整、国内煤炭需求增幅回落的影响，也有近年来大规模投资、产能建设超前的问题，还有市场预期的因素；既有世界经济低迷、全球煤炭产能过剩、煤炭进口持续增长的冲击，也有我国能源结构优化、非化石能源比重不断提升的影响，更有煤炭行业整体竞争力低的问题；既有国家能源基础设施不断完善，煤炭转化、转运、输送能力大幅提升的原因，也有国家推动节能减

排、加强生态文明建设，控制煤炭消费总量的影响，更有体制机制不完善掣肘。正确的应对之策应是实事求是，多种政策措施的组合。

1.2 研究思路与主要内容

(1) 研究思路

在阅读大量相关研究文献和资料的基础上，首先分析了本文的研究背景及意义，并对国内外相关研究进行了梳理，确定了本文的研究方法、研究内容、研究思路和研究框架。同时，深入神华新疆能源公司进行实地调研，搜集资料，分阶段、分内容做详细分析。本文第一阶段首先提出问题，通过对神华新疆公司的行业背景和经营现状介绍，分析公司的内外部状况，提出神华新疆公司战略转型的历史性任务，解决跨越式发展的问题。第二阶段采取文献研究和多途径调研等方法获得神华新疆公司的内外部数据，研究公司所处的宏观环境、行业环境、微观环境，确定神华新疆能源公司优势和劣势，以及可能面临的外部风险，通过综合分析公司当前的竞争战略和经营战略，详细研究公司当前发展战略，形成优化公司发展战略的总体依据，并对公司战略进行重新定位。本文第三阶段主要为解决问题，综合对公司内部各业务部分的经营水平和能力以及当前发展战略的情况分析，制定公司发展战略优化策略，最后为神华新疆能源公司提出有效实施该战略的保障措施。

(2) 主要内容

本文主要由六章组成。

第一章 陈述了本文的选题背景、研究意义，相关研究现状和文献综述，并说明了本文的结构安排。

第二章 简要介绍神华新疆能源公司概况，公司总体经营情况以及存在的问题。

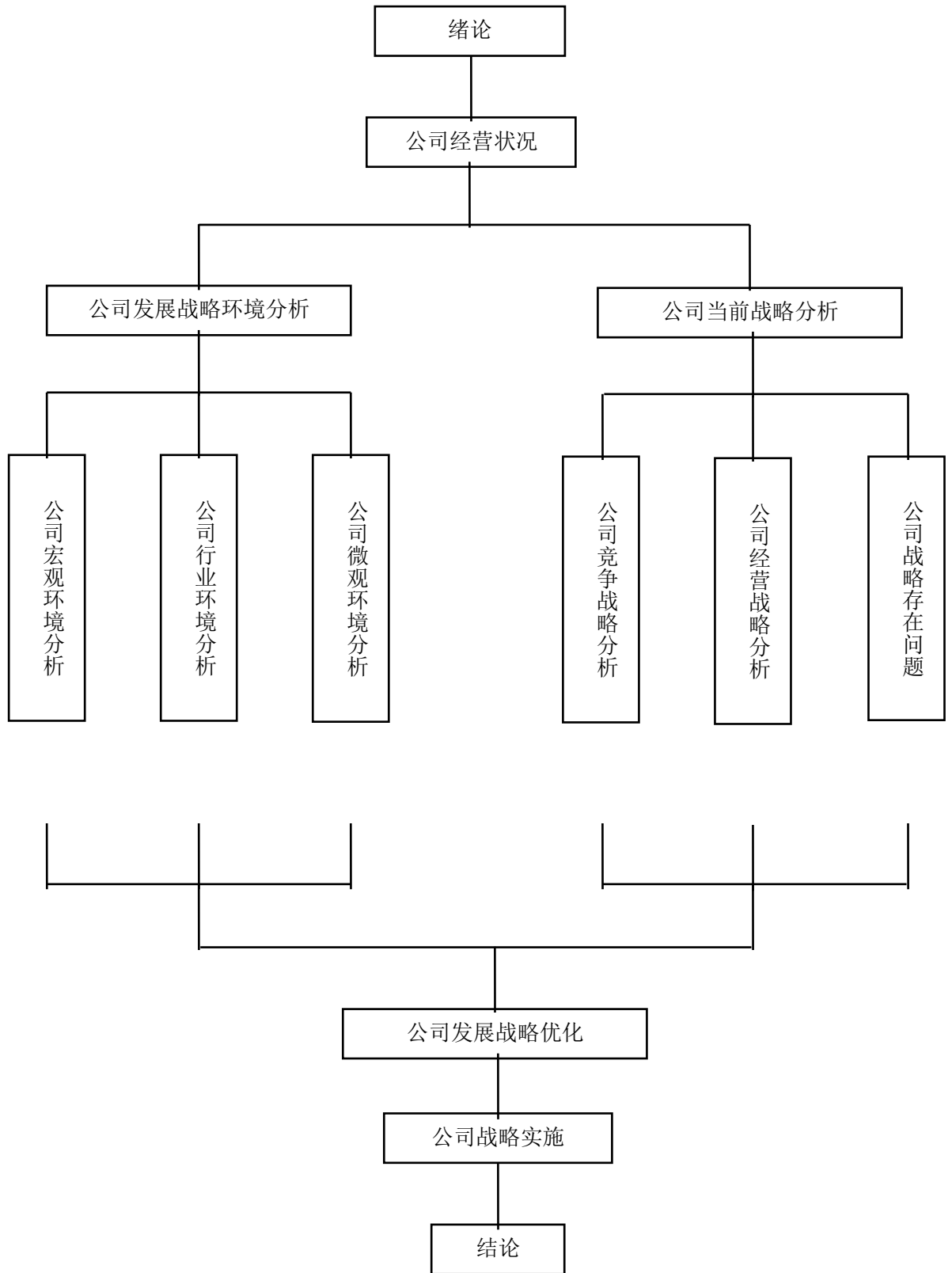
第三章 运用 SWOT 分析等分析方法，对神华新疆能源公司发展战略的宏观环境、行业环境以及微观环境进行分析。

第四章 从竞争战略和营销战略两方面对神华新疆能源公司当前发展战略进行分析，对神华新疆能源公司发展战略中存在的问题进行分析，以确定与公司相匹配的发展战略。

第五章 在第四章分析的基础上，给出了神华新疆公司的未来发展战略，并对保证发展战略顺利有效实施提出了相关建议。

第六章 结论和后续研究探讨。总结了本文的研究结果，并指出了研究中的不足以及需要进一步研究的问题。

(3) 研究框架



1.3 战略管理相关理论研究

1.3.1 战略的概念及企业战略

1.3.1.1 战略的概念

在《简明不列颠百科全书》中把战略定义为：“战略：在军事斗争中，利用各种军事手段和方式来取得军事目的的艺术性、科学的方式方法。”后来，随着人类生活实践的不断丰富和完善，“战略”一词被广泛应用于军事以外的其他领域，其中应用最为广泛的该属经济领域。

1.3.1.2 战略管理

企业战略管理一词最初由安索夫在 1976 年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出。安索夫认为企业战略管理是指将企业的日常业务决策与长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。国内外学者对战略解释不一，但对战略管理的理解大致相同，列举几种主要的说法：

(1) 战略管理涉及对有关组织未来方向做出决策和决策的实施，包括两方面：即战略规划和战略实施。

(2) 战略管理是一整套决策和行动，意在制定和实施有效的战略，从而有助于完成公司的目标。

(3) 战略管理是一系列决定公司长期绩效的管理决策和行动，包括战略的形成、评价和控制。

(4) 企业战略管理是指在企业总体战略的形成过程中以及在企业运行是贯彻落实这些战略的过程中，制定的一些决策和采取的相关行动。

本文将战略管理定义为企业根据其目标，结合组织内外部环境确定企业战略方向，制定战略决策，实施战略规划，控制战略绩效的一个动态管理过程。

1.3.2 国内外战略管理研究现状综述

(1) 国外战略管理研究现状

战略管理理论来自于上世纪的美国，它于 20 年代兴起，60 年代成型，在 70 年代引发社会关注，80 年代由于各种原因被忽视，由于经济环境的变幻 90 年代又再次被社会关注。截止到现在，大部分有进步意义的管理学理论在社会的发展中得到了重用。

美国战略管理领域权威 J·戴维·亨格，托马斯·L·惠伦在《战略管理精要(第 5 版)》一书中从战略管理的基本知识入手，详细介绍了制定使命与规划愿景等战略管理的前提，按照战略管理的基本逻辑“战略分析—战略制定—战略实施和控制”展开。采用简洁的、概括性的及严密的语言对战略管理的最重要的概念和技术进行了讲述。内容包括战略管理的基础，战略决策和社会责任、环境扫描和预测与工业分析、竞争性战略、组织内部分析、形势分析和商业战略、战略合作、功能型战略和战略选择、战略执行、战略管理中的评估和控制及战略管理案例分析。

彼得·圣吉在《第五项修练》提出“自我超越”、“改善心智模式”、“建立共同愿景”、“团队学习”、“系统思考”等五项管理技巧，试图通过这些具体的修炼办法来提升人类

组织整体运作的“群体智力”；强调以系统思考代替机械思考和静止思考，并通过了解动态复杂性等问题，找出解决问题的高“杠杆解”；涉及个人和组织心智模式的转变，它深入到哲学的方法论层次，强调以企业全员学习与创新精神为目标，在共同愿景下进行长期而终身的团队学习；顺应了信息化时代大潮，是知识经济的产物，完全符合我国创建以学习为主的社会、城镇、居住区、公司和家庭的发展目标。

素有“战略先生”之称的大前研一，对于企业经营管理及策略规划有精辟而独到见解，上世纪 80 年代日本经济指数一路创新高之时，他正确预测了日本经济泡沫的泡沫；1990 年，他正确预测了苏联的瓦解。国际化是许多中国企业正在努力的方向，但中国企业在境外投资和经营遇到的许多挫折，成为世界品牌需要漫长时间和付出巨大努力，中国目前面临的困境与日本十分相似。

美国哈佛大学商学院教授迈克尔·波特（Michael Porter，1980）在《竞争战略》中提出了波特竞争力模型，对企业战略的传统制定模式是一种颠覆。该模型用于竞争战略的解析，可以高效的分析客户的竞争环境。五力分别是：供货商的议价能力、采购者的议价能力、潜在竞争者进入的能力、代替品的代替能力、竞争者目前的竞争能力。五种力量的不同整合和改变将影响行业利润潜力变化。宏观环境分析模型是指宏观环境的分析，宏观环境又叫常规环境，是指对行业会产生影响的各种宏观因素。解析宏观环境因素，不同行业和企业依据本身特征和运营需求，分析的具体内容会有偏差，但一般都应对政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）和技术（Technological）这四个影响公司的主要外部环境要素进行解析。价值链分析法（The Value Chain）是由迈克尔·波特（Michael Porter，1985）在《竞争优势》一书中首先提出的，通过对委托人的价值链和资产情况着手，研讨优势、劣势和管理（尤其是财务管理）中存在的弊端，并将解析结果做成报告。它的主要功能是探寻企业的竞争优势。即运用一个完整的考察体系来发现企业各类活动与互相间的联系，进而找到具备竞争优势的资源。该理论 15 年来不断发展、完善，并被财务解析、成本管控、市场销售等多个专业领域广泛吸纳和采用。

关于煤炭资源及其开发与利用问题，国外不少专家学者进行了大量研究并取得了积极成果。

首先，煤炭在工业发展燃料中的核心地位被确立。英国石油公司在《1997 世界能源统计评论》一文中对煤炭资源进行了系统的研究；Seuly 在《伦敦，让浓雾走开》一文中指出“煤炭是支持工业革命的核心燃料”。

其次，煤炭大量使用带来的严重污染被逐步重视。随着煤炭产品的大量开采和使用，伴随而来的却是城市污染的急剧加重。大工业革命时代，工厂大多在市内，居民生活烧煤取暖，煤烟排放量不断攀高”，强调了煤炭资源利用对环境有着重要影响；英国学者基思·利弗菲尔德在其论文《英国煤层气开发现状》中分析了煤炭资源的综合利用问题；德国维藤海代克大学教授海尔曼·皮拉特在《德国鲁尔区的转型与区域政策选择》一文中以煤炭、钢铁、煤化工等产业为基础的老工业区—鲁尔进行了深入的分析，指出鲁尔

区经验给我们的启示主要是对工业基地进行创新意义上的改造；德国 Dieter Hassenpflug 在《德国在后工业时代的区域转型》中认为搞好废弃工业区的重建是振兴工业区的有效途径之一。

第三，煤炭工业逐步向亚太地区转移。美国学者约翰·查德威克在《世界煤炭工业 100 年(1)》中阐述了世界煤炭工业在 20 世纪初由欧洲向东方亚太地区转移的历史过程，介绍了各主要采煤国煤炭生产及其规划情况，其分析论述表明煤炭在今后相当长时期内仍是众多国家和地区的主要能源；美国学者约翰·M·斯雷特在《21 世纪煤炭在世界能源结构中的地位》中分析了煤炭行业的规模及其重要性后，指出煤炭在 21 世纪的能源市场中，将继续扮演重要角色，分析了煤炭资源在新世纪对世界经济发展的重大意义；

第四，煤炭产业进入科技发展时代。澳大利亚学者梅尔·劳里拉在《澳大利亚选煤业现状》中介绍了澳大利亚选煤业的概况后，着重强调了先进的技术设备对煤炭采选的重要意义；美国经济学家萨缪尔森、斯蒂格利茨等人在其著作《经济学》中论述经济发展时都探讨了自然资源（包括煤炭资源）的问题，在其名著《经济学》中指出：“人类必须实行经济的‘可持续’增长，并学会在稀缺的自然资源的约束下生存，否则我们将不得不吞食各种悲惨而又无可挽回的恶果。”斯蒂格利茨也在其名著《经济学》中对资源和可持续发展问题进行了阐述，指出“增长不是简单地以不能持久维持的方式利用自然资源和环境为基础。在许多情况下，可以设计出一些政策能提高经济效率，从而促进经济增长，同时又能减少对环境的不良影响。”

（2）国内战略管理研究现状

我国是从 20 世纪 80 年代引入战略管理的。虽然我国引进战略管理理论较晚，但国内学术界对战略管理理论的研究已经取得了重大突破，并对国外战略管理理论进行了本土化拓展，形成了一些具有本土特色的战略管理理论；我国的企业管理者也积极把企业战略管理理论运用到企业的管理实践中，国内学者也针对我国企业战略管理的实际情况进行了大量的实证研究。

①关于公司发展战略的实证研究

自我国引入企业战略管理理论以来，我国制造型、高新技术型、金融服务型等企业的管理者们积极把企业战略管理理论运用到实际的企业管理中，我国学者们也对企业发展战略进行了广泛的实证研究。

多元化问题是企业发展重要问题之一，我国学者也做了大量研究，尹义省等人（1998）提出企业针对行业环境和本企业的实际情况，采取适当的多元化战略，不能盲目采取多元化战略；归核化(Refocusing)问题是企业发展战略强调的重要问题，我国学者也对归核化问题进行了深入研究，刘冀生(2002)等人提出企业要具体化其核心能力，并为核心能力的测量设计了指标，并收集数据进行了实证研究，虽然该研究存在一定的不足，却是研究方法上的巨大创新；靖巍（2006）对我国中小企业的差异化战略实施方式问题进行了深入研究，研究发现，企业在实施差异化战略时，从企业内部着手实施差异化战略更容易成功，因此，企业在实施差异化战略时，要以自身核心竞争力为依

托, 实施符合自身条件的差异化战略; 龚日朝、刘玲(2011)对我国300家大型企业进行调查研究, 研究发现, 我国企业一般都不太愿意实施多元化战略, 实施效果的好坏受多元化程度的高低影响, 一般低程度多元化较低程度多元化好; 刘生明、郑昕宇(2011)以沪、深两市的上市公司为对象, 研究了多元化程度对公司绩效的影响, 研究发现, 实施多元化战略的企业的经营业绩受多元化程度及类型的影响, 实施主导产品与主导业务战略企业的业绩明显优于实施单一产品和单一业务战略的企业。

目前, 国内煤炭企业战略管理研究主要集中于宏观层面。如阎瑞琼和王丽华(2008)认为我国煤炭产业属于典型的“原子型”市场结构, 在这样的市场中, 卖方集中度很低, 企业数量众多, 但平均规模小, 且规模分布比较均匀, 这种市场结构使得我国煤炭产业呈现“高度分散、无效竞争”的格局, 煤炭资源配置和管理体系不合理, 无序竞争现象突出。马霄(2010)在传统产业组织理论的(结构-行为-绩效)范式下, 研究了我国煤炭产业市场结构、行为和市场绩效的现状, 认为我国煤炭产业市场集中度较低, 市场结构属于最松散的“原子型结构”, 具有产品差异较小, 市场的进入壁垒低、退出壁垒高的特征。

②关于公司发展战略的理论研究

我国上世纪80年代才开始引入企业战略管理理论, 对企业经营战略理论的研究起步较晚。在企业战略管理理论引进的初期阶段, 我国学者主要对企业战略管理理论进行消化吸收, 后来逐步对企业战略管理理论进行本土化研究, 并形成了一些具有中国特色的企业战略管理理论。

和谐管理理论是席酉民于1989首次提出的, 经过他及其研究团队十几年的研究和发展的下, 逐渐形成了和谐管理的基本思想和理论, 并提出了具体的战略分析框架, 即“和则”用于在不确定环境下削减人的不确定性, “谐则”用于确定性环境下优化物化要素; 徐二明(1999)、王开明(2001)、许可(2002)等对以资源为基础的理论进行了深入研究; 顾乃康(1997)等研究例如战略理论中的知识理论; 赵国杰、于海洋(2000—2002)等提出了基于人本导向的企业发展战略理论, 他们认为, 企业的整体进步和企业中人的全面发展体系构成了企业发展战略; 丘海雄(2002)、姚小涛(2003)等人从社会网络视角, 研究了社会网络与企业发展、企业绩效之间的关系; 李恒(1998)、单泪源(2000)、徐立敏(2003)等研究了战略联盟理论; 沈艺峰(2003)等人研究了企业利益相关者对企业战略成功实施的影响; 史占中(2001)、王光庆(2003)等还研究了虚拟企业的经营战略; 谭力文(2002)等研究了企业的动态能力; 宋学锋(2000)、蓝海林(2001)、刘艳梅(2002)、徐全军(2003)、等以复杂性科学为背景, 从系统论视角研究了企业战略管理。

我国著名战略管理学者唐东方创建发展战略理论, 他从战略分析、战略选择、战略制定和战略实施等方面, 对发展战略理论进行了系统阐述, 介绍了发展战略理论的思想、理念与方法; 杨宝珍(2012)对企业经营战略的创新进行了研究, 提出企业经营战略创新成功的关键是先进的企业经营管理理念与企业具体实际的充分结合; 金久皓是我国最早引进并研究蓝海战略的学者, 自2006年起就发表了大量关于蓝海战略研究的论文,

他认为，蓝海战略主要是一种激励与创新作用，蓝海战略不是去瓜分现有市场需求，也不是把竞争对手树立为标杆，而主要是开创无人争抢的市场空间，扩大需求，摆脱竞争。

1.3.3 文献综述

学界从不同的学科、角度和侧面，围绕行业科技进步创新、技术研究、产品结构调整、体制改革和产业转型等方面取得了一些有价值的研究成果。但由于目前关于煤炭企业开发、保护、利用等方面协调发展的总体筹划和部署研究还处于探索阶段，受客观条件与思维方式等因素的限制，有关煤炭产业综合开发与煤炭资源高效利用的成熟理论体系尚未真正建立，主要表现在以下几方面：

一是对煤炭企业综合发展战略的系统性研究、原创性和新颖性的研究成果较少，当前的学术研究多数还停留在单纯的煤炭资源开发的理论探讨阶段；二是在国有大型煤炭企业发展战略方面的深度研究较少，未形成达成一定范围内共识的研究范式；三是从研究视角来看，目前将煤炭企业发展战略与大力发展煤化工产业相结合进行实践探索的相关研究极为罕见；四是随着市场经济改革的不断深入，中国能源行业经营也逐渐随行就市，与此同时，国内宏观政策调控具有空前力度和规模，中央企业在市场和政策之间权衡发展的研究尚属首例。因此，以上领域的研究不足与空白也恰为本研究开拓创新提供了机遇和可能。

1.4 研究方法与创新点

1.4.1 研究方法

以发展经济学、计量经济学、组织行为学、战略管理等学科的相关理论为指导，采用实证分析和文献查询的方法，坚持定量分析与定性分析相结合，实证分析与规范分析相结合的研究方法，并运用统计调查方法对实际情况进行调查，对神华新疆能源公司的现状、存在问题、可以采取的战略路径和策略进行具体深入地分析，以确保提出具有可操作性的对策建议。

(1) 实地调查和文献查询的方法

通过搜寻和阅读与本研究相关的国内外文献，掌握企业战略研究和企业战略管理的最新成果。在此基础上，结合神华新疆能源公司发展现状的调查，发现公司经营中存在的问题。

(2) 定性分析和定量分析相结合

本研究运用定性分析方法找准研究的理论基础、理论依据以及主要问题，明确问题相关的概念和内涵。定量研究主要是运用研究问题相关的数字分析发现神华新疆能源公司经营中存在的问题。

(3) 实证分析与规范分析相结合

本研究中对神华新疆能源公司经营现状以及内外环境的分析属于实证分析，而企业战略的选择和制定则属于规范分析，最后的保障措施则是实证分析与规范分析相结合。

1.4.2 技术路线

查阅文献资料 → 撰写文献综述 → 拟定论文提纲 → 进行相关理论研究（总结国

内外煤炭企业发展战略研究的相关理论，为论文提供理论依据）→ 实际调查研究（收集神华新疆能源公司经营的相关资料，为论文提供数据资源）→ 材料汇总（汇总收集到的相关数据等材料）→ 进行材料分析（运用理论分析和统计分析法，静态与动态相结合的方法，对收集的数据资料进行处理，对神华新疆能源公司经营的发展水平进行评价）→ 进行对策研究，如图1-1所示。

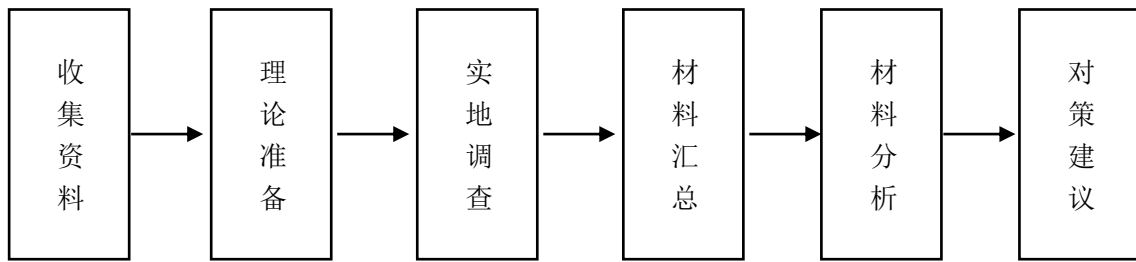


图 1-1 论文技术路线图

第二章 神华新疆能源公司经营现状

2.1 公司概况

2.1.1 公司简介

(1) 历史沿革

神华新疆能源有限责任公司（简称神华新疆公司）是神华集团的控股子公司。其前身是原国有重点煤炭企业——乌鲁木齐矿务局改制成立的新疆乌鲁木齐矿业（集团）有限责任公司（简称新矿集团）。神华集团通过对原新矿集团增资扩股于 2005 年 8 月 3 日注册成立。公司总部位于中国新疆乌鲁木齐市东山区乌奇公路 50 号。公司所属井田煤炭资源丰富，开采条件较好，煤炭具有低灰、低硫、高发热量等优点，是优质动力煤和化工原料。兰新铁路从矿区中部通过，312、216 国道从矿区附近通过，交通极为便利。

(2) 公司现状

公司 2009 年末控制的煤炭总资源量约为 303 亿吨左右，分布于乌鲁木齐东部矿区、乌鲁木齐松树头矿区、吉木萨尔准东矿区、昌吉市硫磺沟矿区、托克逊县黑山等八大矿区，其所属井田煤炭资源丰富，开采条件较好，煤炭具有低灰、低硫、高发热量等优点，是优质动力煤和化工原料，产品主要供应区内及甘肃河西地区、中央、兵团及自治区重点电力、石化、冶金、化工、城市供电等重点企业，公司员工在册人数为 5173 人（不含劳务工 895 人），其中在岗人员 4541 人，不在岗职工 632 人（其中：内退职工 226 人，长病长伤人员 71 人，“三五”等退 335 人）。

截止 2010 年 9 月底神华新疆能源公司拥有资产总额 55.79 亿元（不含六道湾煤矿 7038 万元），生产矿井包括 7 个井工矿和 1 个露天矿（其中 4 个井工矿属米东区辖内），生产能力 2000 万吨/年，所属各矿均装备有先进的设备，机械化程度和科技含量较高，生产矿井机械化采煤率达 100%，煤炭资源回收率达 94%，生产矿井全部实现了安全生产监测微机控制管理，财务管理实行“财务人员集中统一、业务垂直管理，成立内部银行，资金统一调度”管理方式，业务核算使用财务软件—金蝶 K3 系统，年内将实现 EAS 财务核算软件的使用。

公司所属矿井拥有“全国民族团结进步先进集体”、“全国煤炭系统思想政治工作优秀企业”、“全国双十佳煤矿”、“高产高效矿井”、“自治区现场管理先进单位”、“自治区级文明单位”、“质量标准化矿井”等多项荣誉。

神华新疆公司坚持弘扬“开疆拓土、重整河山、做强做大、打造辉煌”的十六字方针，在国家实施西部大开发的伟大战略中，发挥积极作用。可以预测，公司的快速发展，将会带动新疆煤炭行业产业结构调整步伐，促进煤炭转化产业的快速发展，极大地推进自治区优势资源转换战略的实施和新型工业化建设的步伐，并将成为煤、电、路、油一体化的新疆能源骨干企业。

2.1.2 组织结构

目前，神华新疆公司共分 3 级，除母公司外，共有二级子公司 8 家，从工商登记的产权关系看全资子公司 5 家，控股子公司 3 家；参股公司 2 家。实行专业化管理职能部

门 7 家；设立分公司 7 家。见图 2-1。法人治理结构严格按《公司法》设置。股东会由四家股东组成。公司设董事会，现有七名董事组成。公司设监事会，现有三名监事组成。

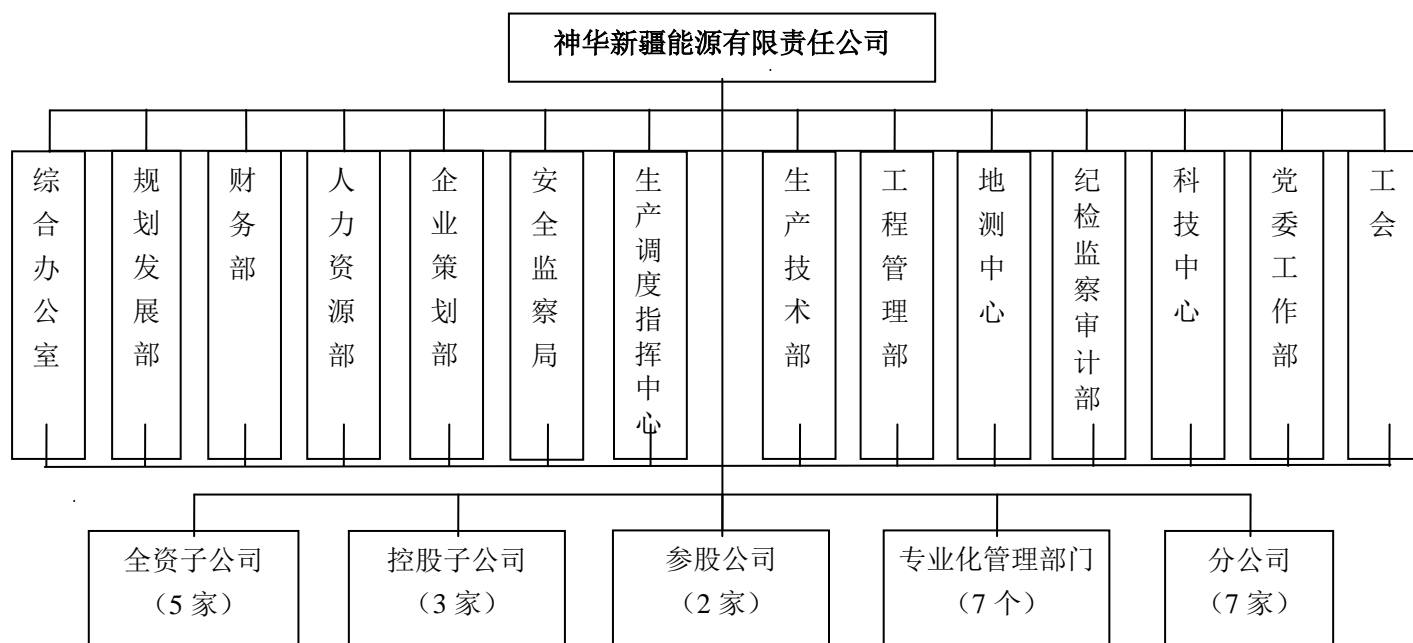


图 2-1 神华新疆公司组织结构图

公司有 26 个二级单位。其中有生产矿井 7 对，包括：苇湖梁煤矿、碱沟煤矿、小红沟煤矿、大洪沟煤矿、铁厂沟煤矿、屯宝煤矿、宽沟煤矿，生产能力已达 1500 万吨/年，煤种以长焰煤、弱粘煤为主。产品主要供应区内及甘肃河西地区、中央、兵团及自治区重点电力、石化、冶金、化工、城市供电等重点企业，并与各大企业建立长期稳定的战略合作关系，拓宽了企业发展的市场空间。基建矿井 1 对，为准东露天煤矿，规划矿井 3 对，包括：涝坝湾煤矿、松树头煤矿、黑山矿区；辅业单位 9 个；托管单位 4 个。

2.1.3 运营与技术

(1) 公司运营情况

多年来，神华新疆公司在追求优质、高效、和谐发展的成长中，在神华集团先进技术、管理理念的大力帮助与支持下，与新疆当地高校和科研院所开展“产、学、研”合作，并采用人才委托培养的形式，从管理、技术、市场、生产等方面，加强公司内部规范化管理，不断提升公司的整体实力，现已实现生产矿井机械化采煤率 100%，煤炭资源回收率达 94%，生产矿井全部实现了安全生产监测微机控制管理。

2009 年上半年实际生产原煤 807 万吨，全年完成 1800 万吨；2011 年，公司煤炭产销量均超过 2000 万吨，实现盈利 500 万元。“十一五”期间，公司认真贯彻落实自治区煤炭工业“十一五”结构调整规划，在加大改造落后小煤矿力度的同时，鼓励和支持符合规划的煤矿联合改造。如今，面对日渐下行的经济增速和突如其来的销售压力，神华正在寻求多种方式为其煤炭销售铺路。

(2) 公司矿井建设投资与技术改造情况

神华新疆公司注重科学管理和科技进步，所属各矿均装备国内先进的设备，机械化程度和科技含量较高。多年来，在原煤炭部、自治区和煤炭厅以及神华集团的亲切关怀和大力支持下，神华新疆公司全面实施科技兴煤战略，逐步对老矿井进行了一系列大规模的扩建改造，从而大幅度地提高了煤炭生产能力和采、掘、运输机械化水平及安全技术水平。

2008年公司矿井建设投资25618万元，其中机器设备、运输工具、电子设备、固定装置及其他设备24962万元，2009年完成矿井建设投资17593万元，其中机器设备、运输工具、电子设备、固定装置及其他设备13468万元。2010年设备购置及安装投入28000万元，2011年设备购置及安装预计投入33600万元，主要用于主、副井及采区回风立井井筒装备，水平井底车场煤仓、水仓、变电所硐室等设备配置和配电，水平石门、大巷的皮带机和配电及采、掘工作面设备的购置以及土建工程等。2011年续建准东五彩湾2000万吨/年三号露天煤矿、乌东煤矿矿建工程，同时开工建设昌吉硫磺沟矿区屯宝煤矿500万吨/年技改（含选煤厂）、呼图壁白杨河矿区宽沟煤矿500万吨/年技改（含选煤厂）等项目。

2.2 经营状况

神华新疆公司主要经营范围为煤炭生产销售、发电、热力生产供给、机械制造与维修、水泥、工程施工、房地产开发、林业开发等，主业为煤炭开采，辅以煤电业务，计划开展煤化工业务。几年来，公司主营业务收入即为公司收入，其他业务正在逐步进入市场，未形成有效收益（见表2-2）。

表 2-2 “十一五”期间主要经济数据 单位：万元

序号	数据名称	2006	2007	2008	2009 年	2010 年	五年合计 (或平均)
1	主营业务收入	79638	105591	195850	193462	214860	789401
2	利润总额	886	2083	2550	4315	5504	15338
3	净利润	-969	758	2167	4315	5504	11775
4	资产总额	239365	335433	400000	718250.5	1127330	564076
5	所有者权益总额	125665	205423	208000	283635.4	435246	251594
6	成本费用总额	78752	103508	193300	189147	209355	154812
7	人工成本	24073	35170	41500	57935	64315	44598
8	在岗职工人数	7343	7562	5794	7715	7935	7270
9	总资产报酬率	0.47%	0.68%	0.73%	0.81%	0.6%	
10	净资产收益率	-0.78%	0.46%	1.05%	1.66%	1.15%	
11	国有资产保值增值率	102.58%	152%	102%	142%	153%	
12	年度科技支出总额	392	900	1000	3165	2205	1532.4

神华新疆公司 2009 年资产总额 71.8 亿元，主业为煤炭开采，见表 2-3。

表 2-3 2009 年企业主业构成表 单位：万元

业务分类 名称	资产		主营业务收入		利润总额		在职职工		净资产收益率
	数量	比重	数量	比重	数量	比重	数量	比重	
煤炭板块	718250.5	100%	193462	100%	4315	100%	7715	100%	1.66%
非主板块									

结合表 2-2 和 2-3 的相关数据可以看出，神华新疆公司“十一五”期间主营业务收益构成了公司总体收益，即煤炭产品销售是神华新疆能源公司的全部收入来源。以 2009 年为例，煤炭板块作为主营业务，收入比重占 100%，构成了公司利润的全部来源。因此，分析公司经营状况即分析公司主营业务经营状况。

2.2.1 原煤业务

神华新疆能源公司主要从事原煤开采和洗选业务。按照国家统计局的行业分类标准，包括褐煤的开采洗选、烟煤和无烟煤的开采洗选以及其他煤炭的采选。煤炭经洗选后可显著降低灰分和硫分的含量，减少烟尘、SO₂ 等污染物的排放。目前发达国家原煤洗选率为 50%~90%，选煤技术已广泛应用。我国已建选煤厂洗选能力约 5 亿吨，但由于政策及技术等原因，我国煤炭人洗比例仍比较低（20%~30%）。平均厂型小、设备可靠性差等导致选煤成本偏高，这是制约我国选煤技术发展的主要原因。

根据 2013 年，我国煤炭经营运行情况报告显示，2013 年全国煤炭市场继续呈现总量宽松、结构性过剩态势。2014 年以来，全国煤炭市场供大于求的问题日益突出，价格大幅下滑，行业经济效益持续下降，企业亏损面进一步扩大，煤炭经济运行形势更加严峻。主要体现在煤炭产销量持续下降、进口处于高位、煤炭发运增加、库存居高不下、

价格大幅下降、行业效益持续下降、固定资产投资下降七个方面。由于新疆地处偏远，加之大部分煤炭企业进疆时间短，还处于建设开发阶段，产量、运力均较小，因此受到近两年国内市场萧条的影响不很明显。

原煤业务是神华新疆公司的主营业务，公司控制的煤炭资源总量约 303 亿吨，但高级煤炭资源储量只有 61 亿吨，占 20%，煤田地质勘查工作相对滞后，煤炭资源的高级储量探明程度较低。2010 年，公司重点实施准东五彩湾露天矿、乌东煤矿两个在建煤矿项目，同时，开工建设了黑山煤矿、松树头建业煤矿，完成了红沙泉矿区、屯宝和宽沟煤矿两个矿的 500 万吨技改工程。目前已形成准东 4000 万吨、黑山、松树头矿区 1200 万吨、乌东矿区 800 万吨、屯宝、宽沟矿 1000 万吨的煤炭布局，煤炭产量从 2008 年的 1676 万吨提升至 2013 年的 5100 万吨。

2.2.2 电力业务

以煤炭为基础，以电力为中心，煤电一体化发展，是中国能源产业发展的核心，是一个综合能源产业的概念，主要是煤电联产，即煤——电——热、煤——煤层气——电产业链。

电力业务的发展依赖于电力输送线路的建设，新疆哈密至河南郑州±800 千伏特高压直流输电工程将于 2014 年底建成，这条特高压直流线路途经新疆、甘肃、宁夏、陕西、山西、河南六省（区），全长 2210 公里，建成后输电能力将达 800 万千瓦，将成为世界上输电能力最大的线路。“十二五”期间，国家电网公司将投资 1264 亿元发展新疆电网，到 2015 年将形成 3000 万千瓦“疆电外送”能力。这也标志着“疆电外送”将成为未来新疆煤炭资源转换战略的重要途径之一。但同时，也应当注意到高压输电其能耗大，对环境的生态破坏严重，经济效益差。

截至到 2013 年，神华新疆能源公司米东一期 2*300MW 热电厂、米东二期 2*300 MW 煤矸石热电厂、准东矿区 2*300 MW 电厂、玛纳斯县 2*600 MW 电厂、托克逊县 2*600 MW 电厂五个电厂项目均运营良好，其余建设项目也已接近尾声，并部分投入使用。截止到 2013 年底，公司电力业务总装机容量 4200MW。

2.2.3 煤化工业务

煤化工产业包括煤焦化、煤气化、煤液化和电石等产品。经过几十年的努力，我国煤化工产业取得长足的发展。经过化学加工使煤转化为气体，液体，固体燃料以及化学品的过程，生产出各种化工产品的工业。煤化工包括煤的一次化学加工、二次化学加工和深度化学加工。煤的焦化、气化、液化，煤的合成气化工、焦油化工和电石乙炔化工等，都属于煤化工的范围。国内煤化工技术是在引进世界先进水平基础上的自主创新，且主要是基于“三西”地区（即山西、陕西和内蒙古西部地区）煤化程度较高的煤种，如何针对新疆煤化程度较低的煤的转化技术开发，是一个巨大的挑战。

以“煤气化”为基础的多联产系统将成为中长期科技战略。“以煤气化为基础的多联产系统”起始于美国，该系统以煤气化为基础，以氢能、电力和联产化工品为方向，以实现二氧化碳的隔离、埋藏或总额利用为近零排放的环境标志，被认为是 21 世纪具

有发展前景的新型高效、洁净煤基化工能源系统。

煤化工业务对煤炭资源、水资源、生态、环境、技术、资金和社会配套条件要求都比较高，同时，煤化工是一个高污染、高安全要求的行业，其运行周期长、工艺流程多而复杂，每个环节都会产生各种污染物，虽然可以回收，但无法回收的部分大多有毒有害，稍有不慎还可能造成重大环境安全事故。

神华新疆公司目前主要实施的煤化工业务有 300 万吨/年黑山煤直接液化项目和 50 亿 Nm³/年煤制天然气项目（一期 13 亿 Nm³/年）。其中煤液化项目主要对准疆内消费市场，煤制气项目向“以煤气化为基础的多联产系统”发展，还有赖于相关专业技术人才的培养。

2.2.4 其他业务

为了加快新疆煤炭资源的开发力度，优化国家煤炭开布局，保障国家能源安全，2008 年 11 月，铁道部等国家部委筹划建设新疆哈密至国内省区“一主两翼”运煤铁路线，主要用于新疆吐鲁番——哈密地带 6000 亿吨煤炭储量“西煤东运”。同时在新疆境内也加快了乌准铁路的修建，保证准东煤田煤炭资源的外输。

煤炭行业主要辅助业务为铁路业务，目前神华新疆公司独资建设的矿区铁路有铁厂沟铁路专用线、屯宝铁路专用线、黑山铁路专用线。

2.3 存在的问题

2.3.1 原煤业务存在的问题

十五末开始新疆陆续引进国内著名的大企业集团，经过十一五的发展，基本形成乌昌地区以神华新疆公司和宝钢焦煤集团煤炭供应为主，哈密地区以山西潞安集团公司为主，伊犁地区以山东新汶公司和国投公司为主，南疆地区以监狱管理局、新疆建设兵团和徐矿集团为主的煤炭生产格局，并穿插分布着山东鲁能集团、华电集团、中电投、新疆广汇集团、兖矿集团等大企业集团所属各类拟建矿井。新疆境内的国内大企业集团达 60 家，不仅包括煤炭开采企业，而且包括电力企业、煤化工企业、冶金企业各类投资集团，企业数量和质量达历史最高，新疆煤炭市场已经发展成为开放的外向型市场。

就过去的情况来看，新疆煤炭市场的形势有利于神华新疆公司发展，但就当前国际、国内总体形势看，公司原煤业务发展存在三个方面的问题。

(1) 国际市场急剧变化，全球总体煤炭产能过剩，逐渐波及国内煤炭行业。神华新疆公司主营业务原煤的产量居高不下，且未来规划仍然在扩大产能。到 2013 年底，公司已完成年产 5000 万吨煤的目标，而市场上煤炭价格却一路走低，因此，公司原煤业务经营受到一定影响。

(2) 技术困境造成的优质资源稀缺。一是煤炭开发与资源勘查及供给的矛盾突出。2013 年底，神华新疆公司在新疆地区占有的煤炭资源总量 303 亿吨，并且煤种齐全，但经过勘探确定为优质资源的仅占 20%，因此，未来仍需要加大地质勘查力度。二是急倾斜中厚煤层规模化开采困难。公司对急倾斜特厚煤层和倾斜或缓倾斜煤层综采采煤技术较成熟，但是对急倾斜中厚煤层规模化开采技术仍处于探索阶段。因此，成本低廉的黑

山煤矿等大量急倾斜中厚煤层矿井无法规模开采，开采准东五彩湾等成本高昂的露天煤矿，造成公司煤炭成本价格上扬。截止到 2014 年前两季度，露天煤矿开采销售均为亏损业务，已经对公司煤炭业务整体经营造成影响。

(3) 煤炭产销不平衡，煤炭价格偏低，签订煤炭供应合同的单位和签订的销量多，但实际销售时，合同执行率较差，特别是金融危机爆发以来，煤炭库存居高不下，严重影响煤炭均衡生产，给企业带来较大的生产压力。煤炭价格偏低导致煤炭企业效益下降，再投入困难，可持续发展资金不足。

2.3.2 电力业务存在的问题

神华新疆公司电力业务的发展主要有赖于新疆本地低廉的煤炭价格、公司大规模的生产能力和完善的电网建设。

新疆电网是我国大陆地区除西藏外仅剩的省级独立电网，但新疆电网至今也未形成一个全疆的统一电网，目前新疆电网主要由新疆主电网、伊犁电网、阿勒泰电网、喀克电网及和田电网等五个供电区域相对独立的电网组成。新疆主电网是全疆最大的电网，最高运行电压 220kV，它以乌鲁木齐为中心，东至哈密、西至博乐、南至阿克苏地区库车、北至塔城，覆盖地域内生产总值占全疆生产总值的 69.3%。主电网已经形成以玛纳斯火电厂、红雁池电厂、红雁池二电厂、苇湖梁热电厂和风电厂等为主要电源的 220kV 主干网架。除此以外，新疆境内还有一些隶属于兵团、石油和地方的 110 kV、35kV 独立小电网，以及企业自备小电源。总体基本满足自治区发展需求。到 2014 年初，公司电力业务总装机容量 4200MW，但由于外输电线路建设滞后，导致公司电力业务未能形成有效产能。

煤炭价格成本优势明显时期不能形成有效的电力业务效益，那么在市场急剧变化后将很难在高压外输电力业务上取得经营业务优势。因此，电网建设成为制约神华新疆公司电力业务发展的主要因素。

2.3.3 煤化工业务存在的问题

煤化工项目普遍特点是投资大、风险大、技术要求高，环境条件、资源条件严格，因此，受国家严格调控，国家发改委在《关于加强煤化工项目建设管理促进产业发展的通知》（发改工业【2006】1350 号）中指出：“煤化工产业是新兴产业，产业发展中还存在诸多不确定因素和风险，…统筹兼顾资源地经济发展，环境容量，稳步推进工业化试验和示范工程的建设”。针对煤化工产业的以上特点，结合神华新疆公司当前内外部环境，公司在煤化工业务上存在以下两方面问题。

(1) 资源禀赋欠缺。煤化工产业的发展主要考察水资源的先天条件。目前，神华新疆公司所属矿井、矿区主要集中于乌鲁木齐—昌吉地区，该区域城市群集中、工业经济区广泛，因此用水渠道较多。同时，这一区域水资源相对匮乏，流经河道较少，自然存水量低，主要依靠积雪融水和乌拉泊、鸿雁池等自然蓄水库，难以供给大规模化工产业用水。新疆煤化工产业主要集中于伊犁地区，该地区水资源丰富，且有较为良好的煤炭资源，但神华新疆公司在该区域占有煤炭资源较少。

(2) 技术人才短缺。煤化工业务的发展主要依靠科研技术人才，但目前公司相关专业技术人才尤为短缺。目前公司所属各矿专业技术人员占全部职工比例不到 8%，特别是采矿、机电、测量、地质、通风安全等主体专业人才较缺；制约着公司的发展，尤其是煤化工产业的发展严重受阻。

2.3.4 其他务存在的问题

神华新疆公司除主营业务煤炭外，主要业务是铁路建设项目。“十一五”期间，公司铁路建设方面重点围绕乌东矿区和准东矿区煤炭运输构建和完善铁路运输网络，按照铁路板块战略规划，主干线铁路合资建设完成了乌准铁路，支线铁路主要完成了铁厂沟铁路装车线改造、九道湾站场改造、甘泉堡中转站项目建设和奎屯伊棉铁路专用线建设任务。“十二五”期间，公司在“十一五”铁路建设基础上，新建了乌准铁路东延段、山煤矿铁路专用线、宽沟铁路专用线和屯宝铁路专用线，路程总长 252.9km，总投资约为 441 亿元。如此巨大的投入，在萧条的煤炭市场环境下无疑是让公司成本雪上加霜。

第三章 神华新疆能源公司发展战略环境分析

当前我国正处在以经济建设为中心、坚持改革开放的时代，政治环境、经济环境、法律环境、科技环境等，都在发生着一系列的变化，煤炭行业作为国民经济的基础工业，必将受到相关因素的影响。分析环境因素的变化态势，有利于煤炭企业发挥优势，扬长避短，抓住机遇，寻求发展。

3.1 神华新疆能源公司宏观环境分析

宏观环境主要包括政治法律环境、经济环境、社会文化环境、技术环境和人口环境。企业的成败在很大程度上取决于企业能否了解和掌握外部环境的变化，并及时做出响应，在自己的计划中对未来做出战略安排。以下主要从自然环境、法律政策环境、经济环境、社会文化环境和技术环境五个方面分析神华新疆公司所面临的宏观环境。在市场经济条件下，企业所处的外部环境变化多端，给企业带来巨大机遇的同时也带来了巨大的挑战。通过对公司自然环境等五个方面的分析，能够有效增强对环境的现状及将来的变化趋势的把握能力，充分利用有利于企业发展的机会，避开环境威胁的因素，提升公司综合发展能力。

3.1.1 自然环境

煤炭作为一种自然资源，由于形成原因不同、形成时间不同、埋藏深度不同、资源分布不同、储量不同，则开采难易程度不同、煤种和煤质不同、离消费地远近不同、周围的自然环境不同、投资成本不同、运输方式和运距不同。

国内整体煤炭资源分布情况来看，煤炭资源分布并不平衡，如华东地区的煤炭资源储量的 87%集中在安徽、山东，而工业主要在以上海为中心的长江三角洲地区；中南地区煤炭资源的 72%集中在河南，而工业主要在武汉和珠江三角洲地区；西南煤炭资源的 67%集中在贵州，而工业主要在四川；东北地区相对好一些，但也有 52%的煤炭资源集中在北部黑龙江，而工业集中在辽宁。

新疆煤炭资源主要具有以下特点：新疆煤炭资源丰富，储量大、煤层厚、煤种全、品质好、埋藏浅、易开发，主要以长焰煤、不粘煤和弱粘煤为主，灰分和硫含量都很低，是优良的工业动力用煤和煤化工、煤制油用煤，具有大规模开发和综合利用的优越条件。根据全国第三次煤炭资源预测与评价成果，新疆在垂深 2000 米以浅、面积 76394 平方公里范围内，煤炭预测资源量 2.19 万亿吨，占全国预测资源总量的 40%以上，居全国首位（图 3-1）。北疆煤炭资源量占全疆资源总量 90%以上，主要分布在阿尔泰、准葛尔、天山、塔里木和昆仑 5 个含煤区，27 个含煤盆地（含煤拗陷），57 个煤田（煤产地或煤矿点）。预测资源量超过 100 亿吨的煤田有 24 个，约占预测资源总量 98%，其中准东煤田预测资源量 3700 多亿吨，吐哈煤田超过 5000 亿吨，均属世界级大煤田。

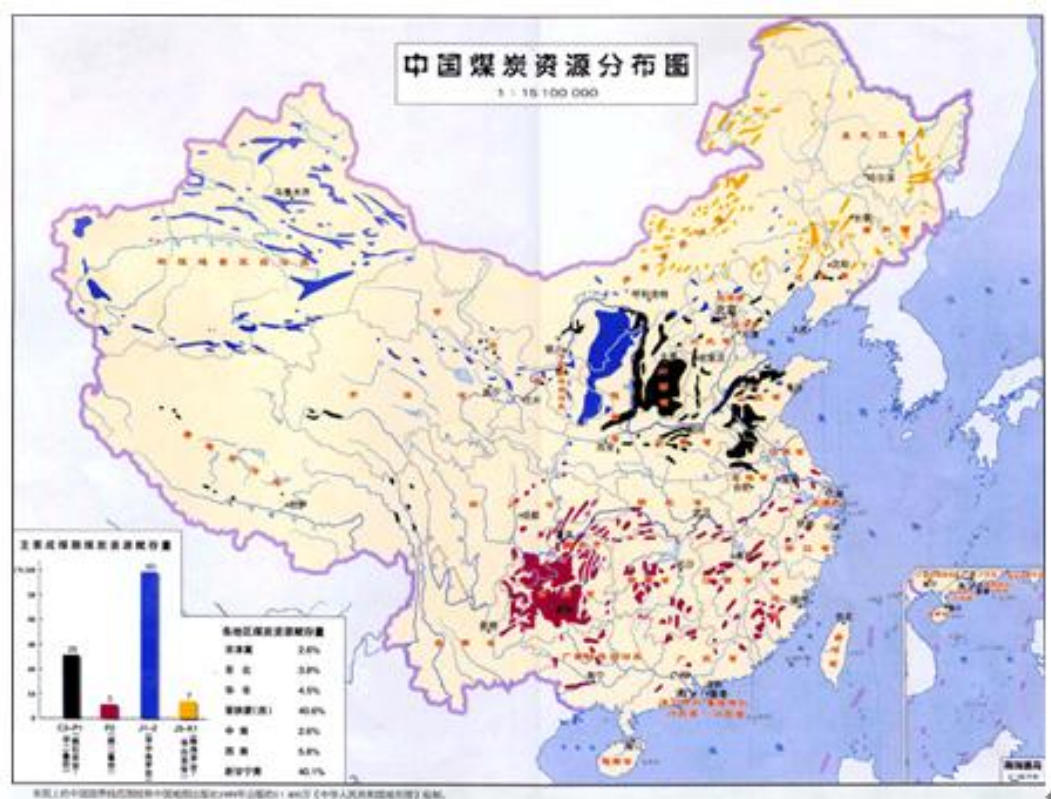


图 3-1 中国煤炭资源分布图

基于新疆煤炭资源的开发的整体自然环境情况优良，因此神华新疆公司井田资源情况良好。公司在新疆地区占有的煤炭资源总量 303 亿吨，并且煤种齐全。新疆公司煤炭资源赋存条件好，煤炭开采成本较低，已经建成以准东五彩湾露天煤矿为代表的一批千万吨级露天煤矿，开采成本仍然有降低的空间。对提高市场覆盖范围和占有率，特别是供应内地煤炭市场提供了强有力的保证；各种优势集中体现在神华新疆公司的成本优势上，从而形成神新公司成本领先的核心竞争力。

3.1.2 政治法律环境

政治法律环境是指一个国家或地区对企业经营活动具有现实和潜在的制约和影响的政局稳定状况、政府政策、政府管制、政治力量和立法等因素，既有能给企业带来发展机会的政策，也有限制企业经营活动的政策，还有限制企业从事某些活动的政策。同一政策在不同的经济发展阶段对企业发展的影响也不相同。煤炭企业正处在一个经济发展、环境宽松的市场经济条件下，国家在投资、税收等方面也将对国有煤炭企业实行政策倾斜。

从全国层面来看，我国政局稳定，人民安居乐业、以经济建设为中心，坚持改革、开放是我国的基本方针。煤炭企业正处在一个经济发展、环境宽松的市场经济条件下，国家在投资、税收等方面也将对国有煤炭企业实行政策倾斜。市场经济是法制经济，随着一系列法律、法规的出台，如《环境保护法》、《反不正当竞争法》、《商品质量法》、《消费者权益保护法》、《煤炭法》、《购销合同实施办法》、《合同法》等，将使煤炭企业的生

产经营环境进一步改善。

2010年，第一次新疆工作座谈会召开后，国家大力支持新疆能源产业发展，为鼓励大型企业来疆投资，承接东部的高耗能产业的转移，自治区政府制定实施了煤炭限价措施。具体而言就是以发热量计价，100元对应5000大卡，每增长或降低100大卡价格增加或降低3元。能源资源输出税收由过去的从量计征改为从价计征，使新疆矿产资源行业受到极大鼓舞，也为带动地区经济发展起到积极作用。2014年，第二次新疆工作座谈会召开后，再次强调加快推进惠及各族群众的重大交通、能源、水利项目建设，尤其是新丝绸之路经济带计划的推进，新疆作为向西开放的门户正在迎接前所未有的机遇。同时，伴随中国经济稳中求进的发展态势，新疆能源资源产业也将迎来新一轮的发展机遇，由此也为神华新疆公司的发展创造了一个良好的政治法律环境。

在2012年7月出台的《关于同意〈新疆维吾尔自治区能源发展“十二五”规划〉的批复》（新政函〔2012〕98号）中，提出了“十二五”期间将以能源科学发展为主题，抓住重要战略机遇期，努力构建安全、稳定、经济、清洁的现代能源产业体系，尽快把我区建设成为国家最重要的大型油气生产、加工和储备基地，国家大型煤炭、煤电、煤化工基地，国家大型风电、光伏发电低碳能源基地，以及国家能源资源陆上大通道，以能源工业的跨越式发展支撑自治区经济社会的跨越式、超常规发展，实现稳疆兴疆、富民固边，确保实现2020年全面建设小康社会的奋斗目标。

2014年8月召开的全国“十三五”能源规划工作会议提出，要强化规划引导，弱化项目审批，阐述了油气、煤炭、可再生能源、核电等能源领域发展方向和目标。规划明确显示将清洁高效开发利用煤炭。今后一段时期，煤炭作为我国主体能源的地位不会改变，清洁高效利用煤炭是保障能源安全的重要基石。要持续提高发电用煤比重，实施煤电节能减排升级改造行动计划，新建燃煤机组供电煤耗低于每千瓦时300克标煤，污染物排放接近燃气机组排放水平，现役60万千瓦及以上机组力争5年内供电煤耗降至每千瓦时300克标煤。同时，要制定煤炭消费总量中长期控制目标，加快淘汰分散燃煤小锅炉，因地制宜稳步推进“煤改电”、“煤改气”替代改造。

同年8月24日，国家发改委又对外公布了《系部地区鼓励类产业目录》。根据国家财税政策，进入目录的产业将按15%的税率征收企业所得税，而现行的企业所得税法定税率则是25%。其中新疆煤制烯烃、煤制甲醇项目被取消资格，同时目录原本将新疆和田、喀什、克州、博州、阿勒泰地区及巴州且末、若羌、和静地区，年产规模30万吨及以上煤炭开采项目列入鼓励类别，但在最终稿中也被取消。在新疆煤炭开采项目中，仅有单层厚度50米以上巨厚煤层开采技术开发及应用被保留，太阳能、风能电力系统建设及运营和相关设备生产被保留。

由此可见，未来新疆能源发展更倾向于煤炭资源的清洁高效利用、太阳能和风能等清洁能源的开发利用。神华新疆公司煤炭业务中，煤电产业占主要地位，煤化工项目涉及到煤液化和煤制气项目，因此，无税收优惠项目，与同领域享受政策支持企业相比，无形中增加了企业成本压力。

3.1.3 经济环境

经济环境是指构成企业生存和发展的经济发展状况和国家的相关经济政策。经济环境主要包括国民经济增长速度、产业结构、社会能源的消费结构、市场对煤炭商品的需求程度和购买力状况等。从我国宏观经济环境分析，我国国民经济已连续 30 多年保持高速增长（10%），未来几年我国国民经济仍会保持较快速度增长（不低于 7%），国家宏观经济形势较好，我国的铁路特别是高铁、城市轨道交通发展迅猛，石油化工发展迅速，钢铁冶金发展良好，电力电信发展迅猛，国防和航天工业发展迅速，这些都有力地促进了煤炭产业的发展。

近几年，全国煤炭需求总量逐年攀升。其中，湖北、湖南和华东等既不沿海又不沿江地区的煤炭供求矛盾较大。（如图 3-1）

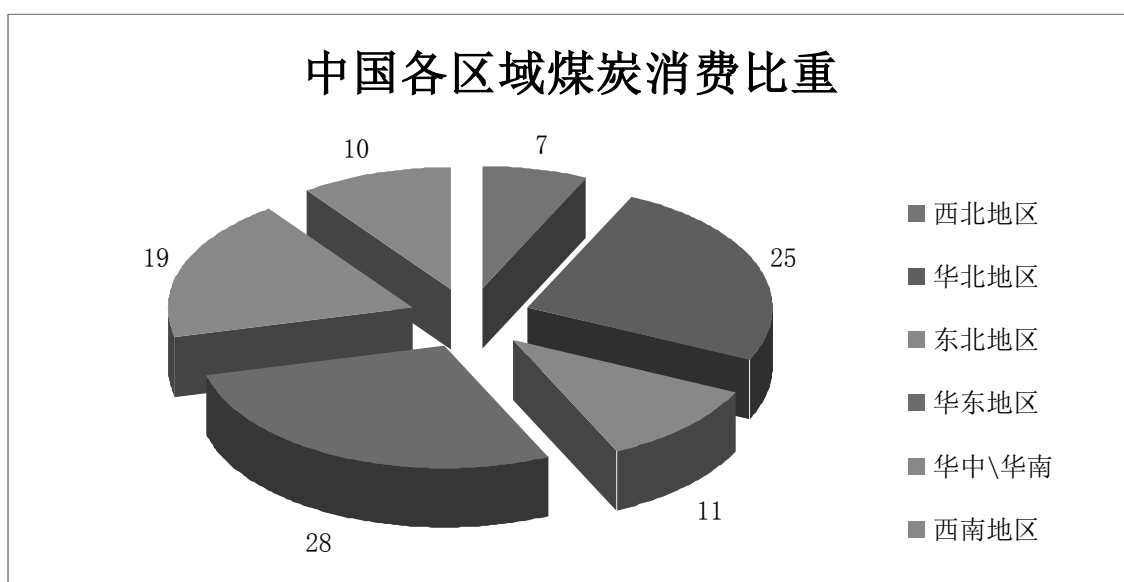


图 3-2 中国各区域煤炭消费比重

从各大行政区内部看，煤炭资源分布也不平衡，如华东地区的煤炭资源储量的 87% 集中在安徽、山东，而工业主要在以上海为中心的长江三角洲地区；中南地区煤炭资源的 72% 集中在河南，而工业主要在武汉和珠江三角洲地区；西南煤炭资源的 67% 集中在贵州，而工业主要在四川；东北地区相对好一些，但也有 52% 的煤炭资源集中在北部黑龙江，而工业集中在辽宁。2010 年，我国工业用煤占煤炭消费总量的 90% 以上，其中电力、冶金、建材、石油加工及炼焦业和化工五大行业煤炭消费量占全部煤炭消费量的比重超过 75%。因此，这些重点耗煤行业的生产和需求状况是影响煤炭市场最重要的因素，它将决定煤炭价格的走势。同时，由于电力生产仍将保持较快增长，冶金等高耗能产业近年来投资的高速增长也将使生产能力进一步扩张，因此，煤炭需求仍将继续增长，新增煤炭需求仍以电力和冶金用煤为主。

从新疆区内经济环境分析来看，新疆工作座谈会召开、19 省市援疆工作的展开和新丝绸之路经济带计划的推进，新疆经济社会迎来前所未有的发展。2013 年，全疆完成地区生产总值 8510 亿元，增长 11.1%，比 2009 年翻了一番；城乡居民收入分别增长 11.5%

和 15.6%，增长连续居全国前列；发电量、贷款余额等增速也居全国前列。工业转型升级加快，战略性新兴产业快速发展，非石油工业成为经济增长引擎，规模以上非石油工业增长了 19.9%，占全部工业比重的 56%，比 2009 年提高 18 个百分点。同时，自治区政府确定资源优势转换战略的大政方针，随着自治区“西电东输”、煤化工、煤炭外运铁路建设，必然带动煤炭需求量快速增长，煤炭市场将逐步发展成为开放的外向型市场，新疆煤炭与内地煤炭市场联系日益紧密。综上所述，新疆区内外市场都为神华新疆公司的发展提供了前所未有的良好机遇。

3.1.4 社会文化环境

社会文化环境包括一个国家或地区的社会性质，人们共享的价值观，人口状况、教育程度、风俗习惯、宗教信仰等各个方面。新疆历来是我国多民族聚居的地区，维吾尔族、哈萨克族等都信奉伊斯兰教，多年来，无论是自然环境和饮食服饰文化，还是宗教信仰、生活习惯等，新疆与周边中亚和中东国家存在很大的相似性。过去新疆地处祖国最西端，距离发达省区路途遥远且交通不便。近年来，尤其是新丝绸之路经济带战略计划提出后，曾经的劣势正在转化为优势。随着新疆位于亚洲中心，地理位置优越，地广人稀，资源丰富，经济发展后劲十足。中央政府进一步加大对新疆的支持力度，举全国之力开展对口援疆，用于民生、基础设施、能源产业等领域的投资增加，人才援疆等全方位推进，新疆的跨越式发展被注入了强大动力。

应新疆能源资源大开发对人才资源的大力需求，国家投入大量资金扶持新疆高等专业技术院校建设和发展，建成新疆第一所工科类本科院校——新疆工程学院，专门培养煤炭、煤电、煤化工等专业技术人才；同时，加快新疆轻工职业技术学院、新疆应用职业技术学院，等培养应用型、技能型专门人才的职业院校建设。为新疆能源资源开发，尤其是煤炭产业发展提供了强大的人才保障和智力支持。

3.1.5 科技环境

科技环境是指企业所处的社会环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合。由于新疆煤炭资源长期定位为国家能源战略储备区的实际，新疆煤炭产业发展起步较晚，因此煤炭开采、加工技术发展相对缓慢，但随着国家向西开放的战略定位和大力开发新疆能源产业的号召，新疆煤炭产业形成快速发展势头。

针对新疆煤炭资源分布特点和存赋条件，新疆在煤炭开采技术方面已经逐步解决年产千万吨矿井大采高综采自动化成套技术与装备、生态脆弱区煤炭开发技术、煤矿防灭火技术、煤层气与煤炭资源共采关键技术、“三软”条件下的低变质巨厚煤层开采及支护技术、急倾斜煤层开采技术研究和矿井水资源利用和矿山节水技术等重点课题。同时，针对新疆煤炭人才紧缺的现状，新疆区政府着重扶持新疆工程学院、新疆应用职业技术学院、新疆农业职业技术学院等一批高等院校，开办与煤炭产业相关的采矿、机械、电气、化工、冶金等学科专业，培养了一大批应用型专业技术人才。

此外，神华新疆公司主要依托其母公司，即神华集团的强大技术力量。神华集团是我国唯一集煤矿、电力、铁路、港口、航运、煤制油和化工一体化开发，跨地区、跨行

业、多元化经营的特大型能源企业。“十一五”期间,神华集团主持或参与承担国家级项目和国际合作项目 15 个,获得外部科技资金超过 1 亿元,集团级项目 313 个,总的研发投入预算近 40 亿元,突破并掌握了一批国际先进乃至领先水平的重大关键技术。

(1)特大型矿区群资源与环境协调开采技术。研究形成了特大型矿区资源与环境协调开发控制技术和效果评价指标体系,仅在神东矿区应用三年来提高煤炭回采率多采出煤炭 3000 万吨,使矿井水复用率、植被覆盖率均提高到 60%以上。

(2)现代化露天矿建设与生产技术。采用国际先进的吊斗铲+抛掷爆破工艺,使准格尔露天矿生产能力增加 70%,生产效率提高一倍,成为国内规模最大的露天矿,技术指标达到国际先进水平。

(3)煤炭采掘装备本土化研发。成功实现了 2.4m—7m 共 8 种采高类型液压支架的本土化生产,打破了国际垄断。仅 2006—2008 年三年间,神华采购国产化液压支架节省投资 66 亿元。

(4)煤直接液化工艺及催化剂关键技术。神华掌握了具有完全自主知识产权的煤直接液化核心关键技术,支撑建设了我国第一套煤直接液化中试装置和世界第一套百万吨级煤直接液化示范生产线,使我国成为世界上唯一掌握百万吨级煤直接液化关键技术的国家。

(5)节水发电技术。实现了滨海地区电厂淡水资源的“负消耗”,通过具有自主知识产权的低温多效海水淡化技术应用,使电厂具备每日生产 3.23 万吨淡水能力。

(6)朔黄重载铁路建设与运营技术。首创企业控股建设运营重载运煤干线铁路模式,盐渍土路基施工技术 etc 达到国际领先水平。

(7)黄骅港航道骤淤防治技术。成功解决具有世界级难度的黄骅港淤泥粉沙质海岸航道淤积难题,近三年创造直接经济效益 50 亿元。

2006—2010 年,神华集团建设了“煤直接液化国家工程实验室”、“国家能源煤炭转化研发(实验)中心”2 个国家级研发平台,申请设立集团公司、国华电厂、神华宁煤 3 个“院士专家工作站”以及集团公司、朔黄铁路、国华研究院 3 个“博士后工作站”。

“十一五”期间,神华集团申请专利 836 项,其中发明专利 331 项,累计拥有有效专利 337 项,其中发明专利 52 项,2010 年申请专利 350 项,比 2005 年申请数量 51 项增长了 6 倍。

“十一五”期间,神华集团获得国家科技进步奖 8 项,创中国企业新纪录 202 项,获得“中国工业大奖表彰奖”,成为我国首批“创新型企业”。

由以上数据可以看出,神华新疆公司在神华集团的强大技术基础上,完全能够达到新疆疆内技术领先的水平,成为公司快速发展的重要支柱,同时也是公司取得领先的重要优势。

3.2 神华新疆能源公司行业环境分析

3.2.1 国内煤炭行业现状

煤炭是我国的基础能源。近年来,受国民经济快速发展的推动,我国煤炭产量和消

费量呈现快速增长的势头。煤炭产业市场集中度较低，现正处于整合阶段。

作为当今世界上第一产煤大国与第一消费量大国，我国煤炭行业现阶段呈现以下一些特征：

（1）煤炭资源分布不均衡

程爱国等在第三次煤炭资源预测“五大赋煤区、七大规划区”以及魏同等“三带七区”的基础上提出了东部补给带、中部供给带、西部自给带以及东北规划区、黄淮海规划区、华南规划区、晋陕蒙宁规划区、西南规划区、西北规划区的“三带六区”的煤炭资源综合区划方案(图 2-2)，其中东北和东部沿海经济社会发展带的经济发展水平高，煤炭资源需求量大，但该区煤炭资源仅占全国的 7%，水资源却占全国总量的 72%；中部及近西部经济社会发展带的经济发展水平较低，煤炭资源占全国的 73.6%，水资源占全国的 22.7%，特别是中部的晋陕蒙宁区，煤炭资源占全国的 64.4%，水资源仅占全国的 2.6%；远西部经济社会发展带的经济发展水平低下，煤炭资源占全国的 11.6%，水资源仅占全国的 4.6%（程爱国，宁树正，袁同兴，2011）。由此看来，该方式的煤炭资源区划不仅体现了煤炭资源分布与经济发展水平、经济区划、区域水资源等因素的耦合关系，同时也清晰表明了各区带煤炭资源供求矛盾程度的差异。。

（2）煤炭生产和消费分布不均衡

我国煤炭消费和煤炭生产地区分布呈不对称格局，煤炭消费地主要集中在经济发达的东南部沿海地，形成了西煤东运、北煤南运的格局。晋陕蒙地区占据了全国绝大多数比例的煤炭生产，而华东地区作为煤炭销售主力地区，煤炭资源储量只有全国的 5%，处于极度缺煤状态。

（3）整体技术水平较低

我国煤炭工业通过多年技术改造，技术水平有很大提高，建成了一批具有世界先进水平的大型煤炭企业，这些企业基本上实现了采煤综采化、掘进综掘化、运输机械化、监测监控自动化、管理手段现代化。年产 400~600 万吨煤炭的综采技术装备实现了国产化。2005 年，国有重点煤矿采煤机械化程度达到 82.7%，一批煤炭企业的生产和安全指标达到世界先进水平。但是与发达国家相比，我国煤炭行业整体技术水平较低，特别是中小型煤炭企业，小型矿井生产技术装备水平极低；乡镇煤矿生产工艺落后，浪费资源现象严重。

（4）市场集中度过低，无序竞争严重

虽然大基地、大集团建设取得了阶段性成果，但煤炭企业集中度过低，无序竞争依然存。根据安监总局的统计数据，2006 年我国最大的 10 家煤炭生产企业的产量总和约占当年国内煤炭总产量的 25.6%。与之形成鲜明对比的是，美国 1 家大型私营煤炭公司煤炭年产量在 2 亿吨以上，约占美国煤炭总产量的 18%左右；俄罗斯 1 家大公司产煤 2.50 亿吨，占全国 95%；印度 1 家大公司产煤 2.40 亿吨，占全国 77%。我国煤炭企业集中度过低，形成了煤炭产业的无序竞争。一方面不能形成很好的规模效益，另一方面也造成资源浪费。从而影响煤炭市场正常秩序和本行业稳定发展。

(5) 呈现明显的周期性和季节性

煤炭行业的景气度与下游行业的景气度密切相关，我国电力、冶金、化工和建材四个行业主要耗煤产业的周期性发展导致煤炭消费呈现明显的周期性变化。作为燃料，煤炭行业受季节变化的影响比较大，冬季处于相对销售旺季。

(6) 存在较高的进入壁垒

进入煤炭行业的主要壁垒是煤炭资源的限制。我国煤炭资源由我国国土资源部门进行统一管理，企业进行煤炭生产和经营需要取得国家相关部门的采矿权证、生产许可证和煤炭经营许可证。另外，近几年国家正在对煤炭行业进行产业结构调整，对煤炭企业的规模、生产工艺、环保、安全等各项指标提出了行业政策，进一步提高了行业壁垒，增加了进入煤炭行业的障碍。

3.2.2 煤炭开发技术发展趋势

2013 年全国煤炭产量完成 37 亿吨左右，占我国能源生产的 70%，在当今科技发展的新形势下，煤炭开采技术的研究必须面向国内外两个市场、面向经济建设主战场，立足于煤炭开采技术的前沿，立足于中国煤炭发展战略所必要的技术储备，立足于煤炭工业中长期发展战略所必须的关键技术的攻关，立足于煤炭工业工程实际问题的解决，重点从事中长期研究开发和技术储备，跟踪产业科技前沿，开发有自主知识产权的，以煤矿开采技术及配套装备为主导的核心技术，占领技术制高点。

煤炭开采大型成套装备自主研发能力不断提高，“年产 600 万吨大采高综采成套技术与装备”整体上达到了国际先进水平，部分达到国际领先水平。在厚煤层、薄煤层开采方面，自主研发设备都获得较大突破。我国煤炭科技研发在综采成套技术与装备产业化方面正在走向成熟。

随着煤炭开采技术不断取得突破、煤炭装备现代化程度不断提高，我国煤矿采煤效率大幅度提高，煤矿生产安全水平有了较大改善。部分大型煤矿的人均采煤量和百万吨死亡率接近国际先进水平。

3.2.3 煤炭多元化产业发展趋势

煤炭行业发展趋势煤炭行业的投资主体呈现出多元化、复杂化的局面；在目前正在进行的煤炭行业的资源整合工作中，主要是以区域性的国有企业为整合主体，兼并重组一些中小型的民营煤炭企业。但是已经有多种迹象表明，国家将出台相关产业政策，加快促进煤炭行业跨区域、跨所有制的合作。同时，近两年来与煤炭行业相关的企业特别是火电企业，纷纷进入煤炭开采行业，加剧了煤炭行业内的竞争。另外，国家也鼓励煤炭企业走出国门，参与到国际煤炭资源开发中去。

以晋煤集团为例，晋城煤业集团是由山西省国资委控股的有限责任公司，是我国优质无烟煤重要的生产基地、全国最大的煤化工企业集团和全国最大的煤层气抽采利用基地。现有 50 个控股子公司、14 个分公司。有 9 对生产矿井，5000 万吨/年的原煤生产能力。截至 2009 年 8 月底，企业总资产 799.65 亿元。位列 2009 中国企业 500 强第 132 名、中国企业效益 200 佳第 79 名、煤炭采掘及采选业第 8 名、全国煤炭企业 100 强第 9

名。2009 年完成生产经营总额 500 亿元以上，实现利润 40 亿元。晋城煤业集团的转型发展在立足煤、做强煤、提升主业竞争能力的基础上，依托煤炭主业、延伸产业链条、加快企业转型。目前，晋煤集团走出了一条新建项目战略并购、科技研发并举、基础化工、精细化工、煤制油品并进的煤化工产业发展之路，旗下 19 家煤化工公司分布于山东、河南、安徽、江苏等八个农业大省，形成了每年 922 万吨总氨产能，已经成为全国最大的煤化工企业集团，煤化工产业利润 2006 年首次超过了煤炭主业。晋城煤业集团在巩固煤炭主业的同时，不断延伸产业链条，大力发展煤化工、煤层气等产业，非煤产业产值已占到这个传统煤炭企业的 60%以上。采煤采气一体化、开发利用商业化煤层气发展道路，目前，累计施工 1500 多口地面煤层气井，形成年产 11 亿立方米的生产能力，煤层气利用总量 3.17 亿立方米，约占全国利用总量的 20%，建成了世界最大的寺河 12 万千瓦煤层气发电厂，晋城煤业集团已成为全国最大的煤层气开发利用集团。

3.2.4 疆内竞争对手分析

截止到 2014 年初，进疆发展的煤炭企业共有 60 家左右，其中，形成规模以上大型煤炭企业不足 20 家，而神华新疆公司在疆区内传统市场上主要竞争对手仍然是原哈密矿务局和疆内传统小煤矿。国内其它大型企业集团在疆投资更多是一种战略投资，对神华新疆公司未来发展构成了一定的威胁，但短期内尚构不成直接的威胁。

原哈密局分割后，潞安新疆公司以哈密地区为主，是新疆区域内次于神华新疆公司的第二大煤炭生产企业，因出疆条件便利，潞安新疆公司煤炭主观上也不愿向西进入乌鲁木齐地区，因此，对神华新疆公司疆内传统市场威胁不大，而在区外市场中潞安新疆公司占有优势。

疆内小煤矿根据国家有关政策，2009 年以后陆续完成矿井改扩建，2009 年产能达到 3500 万吨左右，是冲击神华新疆公司区内市场的重要力量，但因规模小，“兵力”分散，市场竞争力大大弱化。

近几年实践证明，圈占资源的大企业远远多于实际开发的大企业，已经圈占资源的大企业，限于当地经济发展水平，资源条件，外部环境条件等所限，也很难进行大规模开发。如鲁能集团在准东中部圈占了大量资源（约 338 亿吨），规划建设 4-5 个大型露天煤矿，但由于自治区外向型市场没有成熟，煤电外输短期内难以实现，而且也没有神华新疆公司煤炭参配等市场营销手段和煤炭销售优势，短期内很难形成现实的生产能力。

神华新疆公司在煤化工产业发展领域的主要竞争对手为兖矿新疆煤化工有限公司和新疆庆华集团。兖矿新疆煤化工公司 60 万吨醇氨联产项目已经建成投产，后期还将建设妹纸天然气项目；新疆庆华集团煤炭分质综合利用多联产项目技术成熟，现已部分投产。以上两个项目都对神华新疆公司煤化工产业发展构成较大影响。

神华新疆公司在大型煤电项目中的主要竞争对手为鲁能集团和国电新疆电力有限公司。鲁能新疆能源开发有限公司隶属于山东鲁能集团，于 2003 年初进入新疆开展大型煤电项目的前期工作。公司坚持“煤电一体开发”的战略方针，先后在哈密地区、昌

吉州阜康市、塔城地区和丰县及巴州库尔勒市规划建设特大型煤电基地，并取得突破性进展。中国国电集团公司的全资子公司——国电新疆电力有限公司在疆企业生产及在建装机容量 326.98 万千瓦，占新疆电网装机容量超过 20%，资产总额超过 100 亿元。所属基层企业单位 20 家，遍布全疆十三个地（州）。

3.2.5 新疆煤炭市场需求分析

根据新疆历年煤炭产量统计：2005 年实际煤炭产量 3938 万吨，2006 年 4299 万吨，2007 年 4910 万吨，2008 年 6221 万吨，总体呈加速增长趋势。综合考虑全疆 GDP 的增长速度、近几年煤炭消费的实际增长速度和国际金融危机影响等因素，采用弹性系数法预测 2010-2015 年新疆煤炭需求量：

表 3-1 新疆煤炭弹性系数测算表

类别	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年
国内生产总值 GDP	2604	3045.3	3523.16	4203.4
国内生产总值增长率		16.9%	15.7%	19.3%
年耗煤量（万吨）	3860	4436	5100	5900
耗煤量增长率		14.9%	15.0%	15.7%
煤炭弹性系数		0.88	0.95	0.81

“十五”末新疆煤炭工业实施了煤炭产业结构调整，“十一五”初的 2005 年-2006 年继续实施关闭小井，淘汰落后产能工作，因此，2005 年煤炭消费量偏低，并低于 2004 年的 4189 万吨新疆煤炭量，造成煤炭弹性系数偏低。根据新疆 2006-2008 年煤炭消费弹性系数变化情况来看，新疆煤炭消费弹性系数基本维持在 0.9 左右，而且煤炭增长率呈逐步增长的趋势。因此，预计新疆煤炭消费弹性系数会维持在 0.95 左右，预测后续几年煤炭需求量为：

表 3-2 煤炭弹性系数法预测结果

类别	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
国内生产总值 GDP	4539.7	4902.85	5344.1	5878	6466	7113	7824
国内生产总值增长率	8.0%	8.0%	10%	10%	10%	10%	10%
煤炭弹性系数	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95
煤炭消费量增长率	7.60%	7.60%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%
煤炭需求量（万吨）	6694	7200	7800	8500	9300	10180	11000

从以上总体分析看，新疆煤炭市场前景乐观，充满希望。新疆丰富的煤炭资源和低廉的价格，必将随着新疆开放性市场的发展出现突变。但是，煤炭外运、煤电外输及煤化工发展对煤炭需求受国家和新疆区内政策导向，国家大型建设项目制度制约，具有突发性、变数大的特点。

3.3 神华新疆能源公司微观环境分析

通过对神华新疆公司外部环境的分析研究，并结合公司内部环境的综合分析，利用 SWOT 分析法对神华新疆公司内部的优势、劣势以及所面临的外部机会和威胁进行分析，

为公司经营战略的制定提供依据。

3.3.1 企业优势

(1) 资源优势

神华新疆公司在新疆地区占有的煤炭资源总量 303 亿吨，并且煤种齐全。新疆公司煤炭资源赋存条件好，煤炭开采成本较低，正逐步建成以准东五彩湾露天煤矿为代表的一批千万吨级露天煤矿，开采成本仍然有降低的空间。对提高市场覆盖范围和占有率，特别是供应内地煤炭市场提供了强有力的保证；各种优势集中体现在神华新疆公司的成本优势上，从而形成公司成本领先的核心竞争力。

(2) 区位优势

神华新疆公司所属矿井主要分布在新疆天山北坡经济带。该区域经济较发达，公路、铁路交通便利，特别是铁路运输方面，随矿井改造，公司在现有铁路线改造基础上一并改造铁路快速装车系统，保障煤炭的供给。

(3) 品牌质量优势

神华新疆公司煤炭生产工艺先进，产品品质高。公司销售历史较长，客户主体为新疆区内外国有大中型企业集团，且部分主要煤炭用户燃煤机组已适应神华新疆公司煤炭煤质。近几年，神华新疆公司又陆续增加了洗煤厂建设，增加煤炭产品构成，进一步提高煤质，以满足各种煤炭用户要求和政策要求。因此，公司对营销客户的议价能力较强，营销优势明显。

(4) 集团引领优势

神华集团是国有控股的大型煤炭生产企业，也是全球最大的煤炭企业。作为其控股子公司，神华集团良好的融资条件为神华新疆公司的发展提供了有力支撑。神华集团先进管理理念，特别是高度专业化、规模化、制度化、程序化的管理思想帮助神华新疆公司快速发展，建立起一支高素质、知识结构合理、又有丰富行业从业经验的运营管理团队，公司完善的运营管理决策和内部控制机制，提高了公司管理决策控制的效率和有效性，确保公司高效运行。神华集团突出主业、分离辅业的战略思路对神华新疆公司的战略制定和实施起到了积极的指导作用。神华集团先进的生产技术、良好的科研创新能力带动神华新疆公司技术水平的快速提升，同时也引领新疆煤炭行业整体技术能力的发展。综上所述，大集团的明显优势已经使神华新疆公司形成了现实的执行力和生产力。

3.3.2 企业劣势

(1) 资源过于集中，开发可持续性差

神华新疆公司部分整装煤田被化整为零、肢解开发，部分大中型矿区后备资源被侵占、破坏的问题突出。稀缺煤种没有真正依法得到保护性开采，这为后续的煤化工建设带来较大的负面影响。神华新疆公司所属各矿多处于乌昌地区，区位优势明显但布局过于集中，一些新兴区域市场仍需要布点建矿。新疆“一主两翼”铁路建设规划，使吐哈煤炭基地的战略地位日益凸显，但公司没有在这一地区布点建矿。

(2) 老企业劣势致资金问题严峻

神华新疆公司是在原乌鲁木齐矿务局基础上增资扩股成立，因此公司在发展过程中老企业劣势问题日益突显。老矿区整合及生产技术装备有待提高，历史欠账多、装备水平差、安全投入不足、整体底子薄等深层地问题短期内无法得到根本解决，生产和安全任务艰巨。公司一方面面临历史欠账问题，另一方面公司需要加速发展。扩大煤炭开采能力，需要抢占煤炭市场；新矿区建设，需要加大基本建设投入；煤炭转化能力提升，需要加大科研和科技创新投入。因此资金问题仍然是制约公司发展、影响到企业经济效益提高的主要因素之一。

（3）战略调整成本高昂

神华新疆公司是疆内最大的煤炭企业，产业覆盖面广、延伸度长，如果面临市场急剧变化，需要调整战略方向则面临巨大的经济损失，增加企业的战略调整成本。公司 2011 年开始建设的 68 万吨/年煤基新材料项目，于 2013 年建成投产，由于项目污染严重，环境维护成本高昂；同时，由于该项目未被列入 2014 年《西部地区鼓励类产业目录》，公司该项目面临亏本经营或停产。

3.3.3 企业发展面临的机遇

（1）获取优良资源的机遇

第三次全国煤炭资源预测与评价中新疆划分五个含煤区，27 个含煤盆地、57 个煤田，预测总储量达 1.82—2.19 万亿吨，占全国预测资源总量 40%以上，居全国首位。百亿吨以上的煤田 24 个，占资源总量的 98%，超过千亿吨以上的煤田六个，占资源总量的 60%。但是勘探程度很低，可靠级储量只占 7%。这为获取优良煤炭资源创造了很大的空间。

新疆区政府为确保区域内的资源有效合理开发，建立了资源保障体系，完善勘探投入机制，构建以大型、特大型现代化矿井为主体的开发体系，为大企业开发整装煤田，实现集约化生产奠定前提条件。

（2）行业产业链延伸的机遇

神华集团在新疆实行煤电油一体化战略对神新公司煤炭板块的拉动：神东电力在建的乌东 2×300Mw 煤矸石热电厂、已经启动前期工作的准东 2×300Mw 电厂和塔西河 2×300Mw 电厂，需要神华新疆公司煤炭板块配套近 720 万吨的煤炭供应能力。黑山矿区 300 万吨煤制油项目需要配套 1000 万吨煤矿生产能力。根据新疆 750 千伏超高压输电线路建设情况，还将建设准东 5×600Mw 电厂群。煤炭需求的大幅度增加为神华新疆公司在新疆煤炭行业产业链的延伸提供了良好的机遇。

（3）积极实施煤炭开发的机遇

新疆煤炭市场 2010 年前基本表现为传统市场，煤炭竞争主要表现在煤炭资源获取方面的竞争。随着各矿区矿权人明晰后，新疆“大煤炭”环境的形成，未来的竞争必将传导到下游的煤炭开采。新疆虽然资源丰富，居住人口较少，环境容量大，但是基础设施薄弱；谁先发展谁就会获得各项资源的优先配置。如果神华新疆公司能够积极响应新疆自治区“一主两翼”铁路建设和新疆煤电外输的优势资源转换战略的建设号召，采取

积极有效的煤炭开发战略，充分利用神华新疆公司已有的煤炭营销优势、现有铁路优势和区位优势，将会为神华新疆公司的在疆煤炭业务发展带来前所未有的良好机遇。

3.3.4 企业发展面临的挑战

新疆煤炭总体趋于开放、形势乐观、前途光明，但同时也存在急流险滩，特别是强大的竞争对手及其产品对公司的影响较大。因此，居安思危是神华新疆公司需要长期保持的企业发展理念；抓住机遇，加快发展是公司战略发展主导方向。

(1) 市场竞争空前激烈

“十五”末开始新疆陆续引进国内著名的大企业集团，经过“十一五”的发展，基本形成乌昌地区以神华新疆公司和宝钢焦煤集团煤炭供应为主，哈密地区以山西潞安集团公司为主，伊犁地区以山东新汶公司和国投公司为主，南疆地区以监狱管理局、新疆建设兵团和徐矿集团为主的煤炭生产格局，并穿插分布着山东鲁能集团、华电集团、中电投、新疆广汇集团、兖矿集团等大企业集团所属各类拟建矿井。随着新疆工作座谈会的召开，新疆煤炭行业也发生了巨大的变化，新疆境内的国内大企业集团达 60 家，不仅包括煤炭开采企业，而且包括电力企业、煤化工企业、冶金企业各类投资集团，企业数量和质量达历史最高，企业间兼并、重组、联合频频上演。神华新疆公司以往的竞争对手主要表现在新疆直属企业之间和疆内小煤矿的竞争，但是，随着新疆煤炭产业结构调整，如今已演变成大企业集团之间的竞争和小煤矿竞争并存的局面。同时，内地大型煤炭企业不断进入新疆，煤炭资源竞争激烈，进一步获取资源成本进一步加大。因此，公司所面临的市场竞争正逐步加剧。

(2) 低碳经济趋势的冲击

低碳化经济发展是国际社会普遍关心的重大全球性问题。能源发展也已进入以低碳化为主要特征的大变革时期。我国面临着以高碳能源为主的能源结构与绿色、低碳发展迫切需求之间的巨大矛盾，特别是以煤炭为主的能源结构决定了我国目前发展低碳能源技术重点在于如何将煤炭这种“高碳”消耗转变为“低碳”，低碳经济给煤炭企业带来了新的挑战。结合目前神华新疆公司的情况来看，低碳经济趋势主要给公司带来以下两个方面的挑战。

① 新能源的蓬勃发展将给煤炭产业带来冲击。我国能源消费结构仍以煤炭为主、多种能源互补。当前，以新能源汽车、太阳能、风能、核能、生物质能、节能环保等为代表的新能源与节能环保产业正在成为最富有活力、最具发展前景的战略性新兴产业。新能源的发展将不可避免地替代部分煤炭能源，减少煤炭需求量。随着新疆自治区国民经济发展，传统煤炭市场也将随之稳步发展，但由于风能、太阳能等新能源的发展，以及新疆水电的利用和开发，传统煤炭市场增长趋势将减缓，煤炭市场将主要向大型电厂、煤制气、煤变油等煤化工需求及煤炭东运的方向发展，这对神华新疆公司这样的大型传统煤炭企业发展带来一定的冲击。

② 煤炭消费量持续大幅增加，资源开发、环境保护面临严峻挑战。从未来煤炭消费需求看，据有关机构预测，到 2020 年，煤炭在全国一次能源消费结构中的比重占 55%

左右，消费总量将达到 38 亿吨左右；到 2050 年，煤炭消费比重仍将占 50%左右。从世界能源发展看，2009 年全球煤炭产量为 69.41 亿吨原煤，煤炭消费量为 66.74 亿吨，煤炭占世界一次能源消费的比例由 2004 年的 24%上升到 2009 年的 29%，今后一个时期，煤炭需求总量仍将保持适度的增长ⁱ。新疆煤炭主产区集中在天山北麓-准噶尔东部、库车-拜城盆地、伊犁谷地和吐哈盆地。神华新疆公司所属资源主要集中的准东地区和吐哈盆地都属于生态极端脆弱的地区，地表植被一旦被破坏，很难恢复，因此公司在大规模开采过程中所面临的生态环境压力也极为巨大。

（3）产业结构调整困难

根据 2014 年上半年新疆维吾尔自治区发展和改革委员会统计数据看，全区能源消费总量中煤炭消费量占 65%以上。目前，新疆煤炭消费是以发电、供热、炼焦、冶金、建材等工业为主的生产用煤和居民生活用煤的疆内消费市场ⁱⁱ。建材、冶金等工业用煤约占 40%以上，民用用煤约占 20%左右、发电用煤约占 40%左右、建筑业和交通运输业不到 2%。分区域煤炭消费量看，2012 年，乌昌地区煤炭消费量占全疆消费总量的 43%；伊犁地区、塔城地区、阿勒泰地区、克拉玛依市和博州煤炭消费量占全疆消费总量的 11.7%；东疆的吐鲁番地区和哈密地区煤炭消费量占全疆消费总量的 10.8%；南疆的巴州、阿克苏地区、克州、喀什地区、和田地区煤炭消费量占全疆消费总量的 12.2%。因此，受新疆地区经济发展差异大和煤炭资源分布不均衡性等因素影响，新疆煤炭产业结构调整的力度、产业升级的动力和速度仍然有限。神华新疆公司煤炭资源分散，乌昌地区煤炭消费量占全区煤炭消费总量的比例最大，前景较为广阔，但吐哈盆地区域受地域和产业发展限制，煤炭产业结构调整则比较困难。总体而言，公司整体发展和布局的难度较大。

小煤矿的不公平竞争仍然长期存在。新疆现有的许多矿井规模较小，自治区提出到 2015 年全疆基本淘汰年产 30 万 t 以下规模的煤矿，内蒙古提出到 2013 年底生产规模 120 万 t 以下的煤炭生产企业全部退出市场，相比之下，新疆淘汰落后产能、整合煤炭资源的力度远不够。生产工艺落后、机械化装备程度不高，矿权设置混乱，造成开采过程中的资源浪费严重。

（4）市场整体盈利空间小

新疆政府奉行低能源价格政策，虽然对小煤窑有一定压制作用，但是也压低了煤炭产业的盈利空间。新疆距离中国最大负荷中心长三角、珠三角和环渤海湾最远，“疆煤外运”运输成本相对较高。目前新疆通往外省的唯一铁路大通道—兰新线，其核心任务是客运，非常有限的货运指标被优先安排给了农产品，疆煤外运受阻，运力不足。铁路物流成本上升，自 2013 年 2 月起铁路运费上调，北疆方向每 t 上涨 5 元，南疆方向每 t 上涨 25 元，针对出疆煤征收兰新线电气化附加费；铁路装卸费上升 50%；铁路专运线服务费的收取方式由原来的固定收费改为按发运量收费，据测算，改变收费方式后，吨煤发运成本将上升 2 元多。ⁱⁱⁱ

神华新疆公司所属吐哈盆地资源主要承担煤炭外运任务，虽然公司自有两百多公里

铁路，但相比兰新铁路总里程而言，比例较小，煤炭运输费用成本仍然相对较高。

ⁱ 王显政. 中国煤炭工业发展面临的机遇与挑战[J]. 中国煤炭, 2010, (7): 7.

ⁱⁱ 胡隽秋. 新疆煤炭工业发展回顾与展望. 中国煤炭, 2009, 4 (35)

ⁱⁱⁱ 韩茜. 新疆煤炭工业发展面临的问题及思考. 能源与环境, 2014, 4 (41)

第四章 神华新疆能源公司当前发展战略分析

4.1 公司竞争战略分析

竞争战略考虑的是，企业如何在各个行业创造竞争优势。作为一个企业，能长时间维持优于平均水平的经营业绩，其根本基础是持久性竞争优势。尽管企业相对其竞争对手有很多优势和劣势，企业仍然可以拥有两种基本的竞争优势：低成本或差异性。一个企业所具有的优势或劣势的显著性最终取决于企业在多大程度上能够对相对成本或差异性有所作为。而成本优势和差异性又由产业结构所左右。神华新疆公司开采、销售的煤炭主要以沫煤为主，同时伴有部分块煤，其中块煤占煤炭总产量 9% 左右，其平均销售单价 210 元/吨。2008 年原煤产量 1676 万吨，商品煤销量 1680 万吨，商品煤平均销售单价 110.50 元/吨，实现销售收入 185984 万元，利润总额 2550 万元；2009 年原煤产量 1818 万吨，商品煤销量 1755 万吨，商品煤平均销售单价元 110.47/吨，实现销售收入 193337 万元，利润总额 4315 万元；2010 年原煤产量 1963 万吨，商品煤销量 2181 万吨，商品煤平均单价 98.52 元/吨，实现销售收入 214860 万元，利润总额 5504 万元。在煤炭价格持续下行的形势下，神华新疆公司通过总成本领先战略、产品差异化战略和目标聚焦战略，销售收入和利润总额均保持增长态势。

4.1.1 总成本领先战略

总成本领先战略，即通过降低产品生产成本、在保证产品和服务质量的前提下，使自己的产品价格低于竞争对手，以争取最大市场份额的竞争战略。神华新疆公司依托神华集团的大企业优势，通过建立完善的企业经营管理结构、先进的技术和科研团队支持、强大的资金实力后盾，以及在此基础上形成的稳定大客户群，使得神华新疆公司在成本控制上占有领先优势。

4.1.1.1 成本控制战略

(1) 规模化生产

煤炭生产销售是神华新疆公司的主营业务，2009 年以前，煤炭销售利润占神华新疆公司利润收入的全部份额，2009 年至 2014 年，煤炭业务虽然逐年小幅降低比例，但仍然占公司业务的主导地位，并在未来相当长的时期内不会改变。

①生产成本低。神华新疆公司所属矿井、矿区自然资源存赋条件好，优质煤比例较大，开采难度低，特别是准东露天矿等矿区储量巨大，容易开采。公司依托神华集团国有大型企业集团的资金和技术优势，采用领先技术水平进行规模化生产，有效降低了单位产量成本。

②运输成本低。目前，神华新疆公司所属矿井、矿区距离消费市场较近。例如六道湾煤矿所在地乌鲁木齐市米东新区，距离米东新区工业园仅数公里，园区内特变电工、中泰化学等大型用煤企业众多，园区道路建设完善，为煤炭运输提供了极大的便利。同时，政府对新上项目支持力度很大，为公司 2012 年新建的 300 万吨/年矿井投资 4000 余万元配套建设公路。

③营销成本低。公司所产原煤主要供应区内及甘肃河西地区中央、兵团及自治区重

点电力、石化、冶金、化工、城市供电等重点企业，并与各大企业建立了长期稳定的战略合作关系，加之公司所产煤炭品质优良，工艺先进，符合大型企业用煤需要，发展后劲强，具备规模化生产和经营的优势。

(2) 实施煤化工一体化战略

新疆远离内地沿海，大量的原煤只能有限的通过铁路运输到内地城市及沿海发达省市，新疆优势资源转换的根本出路应立足于煤炭的就地转化，转换途径包括煤电规模外输和煤化工。受世界能源危机冲击，我国在本世纪初重新把煤化工产业提到日程，目前，神华集团已开发出具有自主知识产权的“中国神华煤直接液化工艺”，并初步形成煤液化技术创新体系，对煤基合成油产业化产生重要示范和推动作用。

新疆煤炭资源丰富，煤种齐全，煤质好、埋藏浅、开采容易。建设和生产成本低，而且随着“十一五”重点建设项目，新疆具有发展煤化工产业所需的淡水资源和大量的戈壁荒滩土地资源，以及广阔的环境空间。国内各大企业集团进驻新疆时，均以煤电、煤化工为主要发展方向，对发展煤化工都有很高的积极性。同时，自治区政府也适时提出搞好煤炭深加工和转化，延伸煤炭产业链，提高原煤附加值的“大煤炭”发展战略。因此，与内地相比，新疆具有发展煤化工的独特优势。

新疆地广人稀，环境容量大，承载力强，新上项目在新疆受限程度低。神华新疆公司 2010 年上马煤化工项目以来，主要对现有煤化工企业进行资源整合和技术改造，实施一体化战略和战略联盟，包括与科研联合，与相关企业联合，充分发挥规模效益。不仅如此，新疆煤炭价格低，但是这一劣势也是发展煤化工产业的优势。产业链延伸越长，效益增加幅度越大。因此，利用新疆较低的原料煤进行煤炭产品的衍生加工，既是一种利润增长的方式，也是有效的降低成本方式。

4.1.1.2 技术与质量优势提升战略

(1) “洁净煤技术”使用成熟，自主研发项目完善

洁净煤技术是指在煤炭开发利用的全过程中，旨在减少污染排放与提高利用效率的加工、燃烧、转化及污染等技术。发展洁净煤技术，就是要使煤作为一种能源，达到最大限度的利用，而排放的污染物控制在最低水平，实现煤的高效、洁净利用，将不洁净的煤转化为电和气态、液态的洁净能源供终端消费，尽快改变我国终端能源消费结构中以煤为主的状况。国家 1995 年成立了“国家洁净煤炭技术推广规划领导小组”，1997 年批准了《中国洁净煤技术“九五”计划和 2010 年发展纲要》，推动了洁净煤技术的发展。洁净煤技术包括 4 个领域，14 个项技术：

(1) 煤炭加工：洗选、型煤、水煤浆；

(2) 煤炭高效洁净燃烧：循环流化床发电技术、增压流化床发电技术、整体煤气化联合循环发电技术；

(3) 煤炭转化：气化、液化、燃料电池；

(4) 污染排放控制与废弃物处理：烟气净化、电厂粉煤灰综合利用、煤层气开发利用、煤矸石和煤泥水综合利用、工业锅炉和窑炉技术改造。

上述 14 项技术处于不同的发展阶段,有些已经非常成熟,也仍需要继续研究提高;有些技术已可商业应用,但需扩大使用范围;有些尚处于研究试验阶段。目前,主要在煤炭工业范围内应用的洁净煤技术有:①已推广应用的:煤炭洗选,型煤技术,煤矸石和煤泥水的综合利用,煤炭气化。②可以商业应用的:水煤浆,煤层气开发利用,煤炭液化。

神华集团已开发的具有自主知识产权的“中国神华煤直接液化工艺”,形成了煤液化技术创新体系,神华集团在内蒙古鄂尔多斯建设的煤直接液化项目于 2008 年底生产出了原油。山东兖矿集团完成了百万吨级炼油工业化示范装置可行性研究报告;山西潞安集团煤基合成油示范厂已建成投产。完全利用自有核心技术实现煤变油项目已经在神华集团各公司推广,结合新疆煤炭产业大开发的良好局面,将对公司在新疆煤基合成油产业化产生起到积极的推动作用。

(2) 完善的管理体系确保产品质量和长远效益

神华新疆公司依照国际煤炭产品质量标准和客户的产品质量要求,建立了 1509001 质量管理体系和 15014001 环境管理体系,规范运作。从井下开采源头抓起,直至洗选、加工、销售环节,减少采面及运输过程中研石、杂物的混入,使用井下、地面生产集中监控、监测装置,控制原煤及产品灰分、水分、杂物的含量。

神华新疆公司高标准、严要求,生产的各类煤炭产品及其衍生产品品质优良,品质指标达到或优于煤炭行业国际标准,满足了用户对品质的要求,煤炭产品品质连续多年无投诉,在市场竞争中建立了品牌优势。

4.1.2 产品差异化战略

神华新疆公司通过掌握的大量优质资源、先进的生产技术和完善的管理手段,研发出具有领先水平的煤炭产品。同时,通过强大的技术力量研制具有自主知识产权的工艺技术,进行煤炭液化生产等煤炭衍生品的生产和加工。通过实施产品差异化战略,扩大公司各类煤炭产品在市场上的优势地位,提高公司产品的议价能力,增强产品竞争力。

(1) **普通煤**。神华新疆公司生产的煤炭属于特低硫、特低磷、中低灰分、高热量的 3 号无烟煤,可以作为动力、化工、建材用煤。为提高经济效益,近年来公司注重调整煤炭产品结构,延伸产品线,实现产品的不断升级,提高产品的附加值。

(2) **块煤**。神华新疆公司生产的块煤为化肥造气用紧缺煤种,每吨售价高出原煤约 70%。公司制定出一整套提高块煤产销量的措施,从生产源头抓起,并注意减少运输过程中的块煤破碎,使块煤在公司全部煤炭产品销量中所占的比重逐年提高,1999 年为 10%,2000 年为 14%,2001 年达到了 19.59%。

(3) **精煤**。由于公司煤炭的运量较大,运输距离较长,平均煤炭运距大约为 600 公里,因此,煤炭往往通过洗选去除大量杂质形成精煤后运输,每入洗 100Mt 原煤,可节省运力 9600Mt/km。洗选方式一般有跳汰工艺、重介工艺、风力选煤等。神华新疆公司生产的高炉喷吹用精煤在国内以宝钢为首的十余家炼钢厂占有较大份额,并出口到日

本、韩国、欧洲市场，已经形成了优质煤的品牌优势。

(4) 精洗煤。精洗煤是经过洗煤厂机械加工后，降低了灰分、硫分，去掉了一些杂质，适合一些专门用途的优质煤。神华新疆公司大力发展洁净煤技术，加强煤炭洗选加工，先后开发出1级洗精煤、2级洗精煤、洗精块煤、洗精粒煤等多个市场紧俏品种，可根据客户的不同需要进行配煤，提高了产品的综合售价，拓展了市场销售渠道。利用自产洗精煤生产的铸造型焦是神华新疆公司新开发的煤炭品种，铸造型焦是冲天炉熔炼铸铁的一种燃料，以不粘结煤、粘结性煤、添加剂及粘结剂为原料，经粉碎、配料、辊捏、冲压成型、炭化后形成的产品。该产品具有块度大、均匀、强度高、气孔率较低、反应性较低、灰分低、硫分低等特性，是继冶金焦、铸造焦之后的新型化铁燃料。以铸造型焦作为燃料应用于冲天炉化铁(冲天炉化铁是世界各国熔炼铸铁的主要生产方式)工艺中，可通过提高铁水温度达到提高铸件质量，降低废品率，减少焦炭消耗的效果，是国内首创品种，市场潜力巨大。

2006年公司销售煤炭872万吨，占自治区全年煤炭产量4299万吨的20.3%；2007年公司销量1108万吨，占总量4910万吨的22.6%；2008年公司销量1680万吨，占总量6221万吨的26.9%。

2011年前公司商品煤销售仍以电力、石油化工、冶金、热力、建材、民用煤等传统市场为主，2012年后供应自治区煤电外输、煤炭外运和新疆地区煤炭深加工及转化用煤量有所提升，非传统煤炭市场销售量比重逐年增加。耗煤量总体呈逐年增加趋势，煤炭运输方式以公路运输为主，铁路运输比重逐年增大。

2011年以前新疆公司在新疆煤炭市场的占有率是偏低的，2012年以后随着准东五彩湾露天煤矿投产和红沙泉一号露天矿建设，公司产能有显著提高，占有率也随之提升。

4.1.3 目标聚焦战略

目标聚焦战略是把经营战略的重点放在一个特定的目标市场上，为特定的地区或特定的购买者集团提供特殊的产品或服务。

神华新疆公司区内目标市场主要集中在沿天山北坡经济带。一方面，天山北坡经济带是新疆现代化工业、农业、交通信息、教育科技等最为发达的核心区域，城镇、交通、能源等基础条件好，拥有米东工业园区、中泰化学工业园、甘河子镇工业园等多个大型工业园区，对全新疆经济起着带动、辐射和示范作用。另一方面，天山北坡经济带紧靠富含丰富石油天然气资源的中亚地区，是我国重要的能源资源战略基地。神华新疆公司一半以上的矿井、矿区也位于该区域内。因此，将目标市场定位在该区域，不仅占领了公司产品销售的主要市场，而且大幅缩短了产品销售半径，也意味着大幅缩减了煤炭运输成本，提升了公司综合竞争能力。

表 4-3

公司近三年煤炭销量与流向情况表

单位:万吨

序号	主要用户流向	2010年	2011年	2012年	备注
	合计	872	1108	1680	
(一)	区外市场	16	137	271	铁路运输至河西走廊
(二)	区内市场	856	971	1409	区内公路运输为主, 铁路运输 2010年 272 万吨, 2011年 312 万吨, 2012年 237 万吨
1	疆内电煤市场	317	383	626	主要供应: 华能电网、新疆电力、特变电工
2	疆内石化市场	147	104	93	
3	乌昌地区供热	153	145	245	
4	南疆地区	138	140	32	
5	新疆兵团企业	25	112	166	主要供应: 石河子天业集团
6	新疆钢铁企业	9	6	13	主要供应: 宝钢集团新疆八一钢铁厂
7	企业自用	24	26	26	
8	其他企业及零销	43	55	208	

历时 3 年编制完成的乌鲁木齐市城市总体规划修编(2011—2020 年),乌鲁木齐市将依托中国西部门户的区位优势和国家政策支持,进一步加强与中西亚地区的经贸合作、与中国西北各省区的联动和与内地的联系,实现城市商贸服务业的扩能和升级。到 2020 年,乌鲁木齐将会成为一个拥有 7 区一县、500 万人口、市域面积达 13787 平方公里的大中型城市(图 4-1)。其中,甘泉堡工业园区主要发展能源资源产业,因此,乌鲁木齐城市职能定位中的一大要素是要建设成为我国面向中西亚的国际能源资源合作基地和出口加工基地。因此,到 2020 年,乌一昌地区工业企业仍然有较大的发展空间,也为神华新疆公司煤炭产品及其衍生品的生产、销售提供了广阔的市场空间。

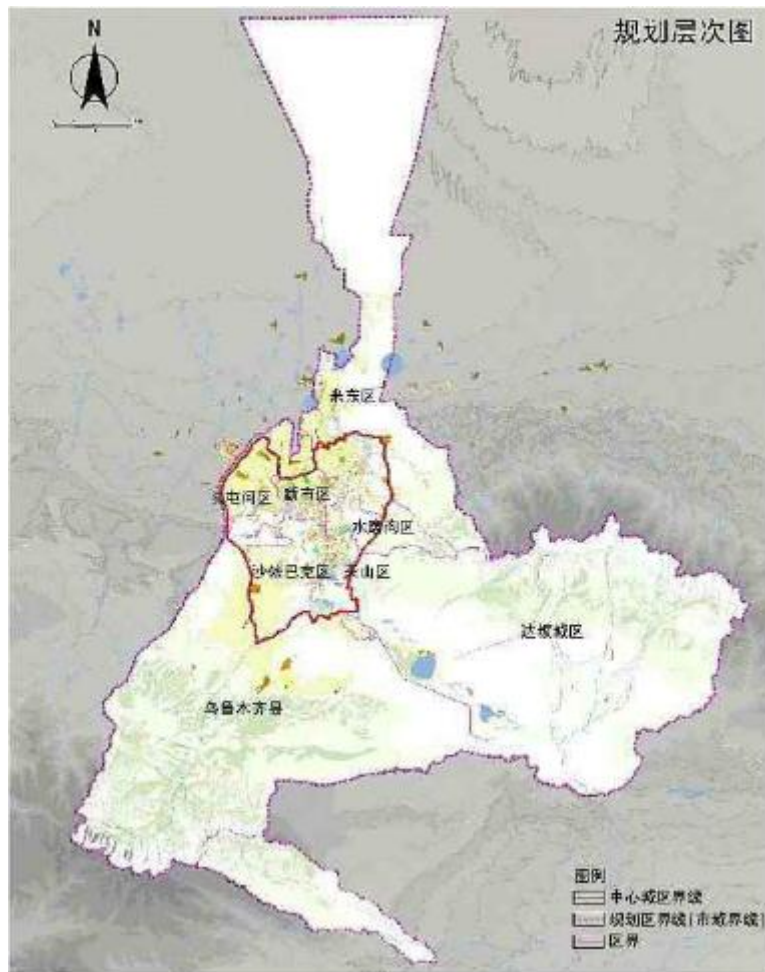


图 4-1 乌鲁木齐市城市规划层次图

根据表 4-3 数据，结合图 4-1 显示，神华新疆公司主要目标市场，即乌鲁木齐—昌吉地区及周边临近县市，未来五年内加工制造业发展势头旺盛，能源、资源需求量也将逐步加大。同时，这一区域也是公司矿井、矿区密集区，产量充足、产能巨大，符合未来市场发展需要。

4.2 公司经营战略分析

企业经营战略是围绕实现企业使命的前提，在充分利用当前环境中存在的各种有利条件和创造机会的基础上，确定企业同环境的关系，规划企业从事的业务范围、成长方向和竞争策略，合理地调整企业结构和分配企业的全部资源。神华新疆公司根据神华集团提出的“科学发展、再造神华、五年实现经济总量翻番”的发展战略，结合神华集团在新疆的战略定位，公司制定了“五年实现经济总量翻两番”的宏伟目标。确定了神华新疆公司建设“五型”企业，做强煤炭主业，推进煤电外输、煤炭外运和推进煤化工事业的发展战略。基于此，公司作出如下经营战略，煤炭开发建设是神华新疆公司发展的重点，是公司的主导发展方向；铁路建设主要以完善矿区铁路为主，干线铁路力争合资建设，形成较为完善的煤炭铁路运输网络，满足煤炭供给需求。参与电力和煤化工项目

建设，但不作为神华新疆公司发展的主导方向，按神华集团专业化分工，新疆区域内的电力建设以神东电力公司为主进行开发建设；煤化工建设以神华集团煤制油煤化工部为主进行开发建设。

4.2.1 多元化发展战略

随着新疆自治区国民经济发展，传统煤炭市场也将随之稳步发展，但由于风能、太阳能等新能源的发展，以及新疆水电的利用和开发，传统煤炭市场增长趋势将减缓，煤炭市场将主要向大型电厂、煤制气、煤变油等煤化工需求及煤炭东运的方向发展。

总体来看 2010 年以前新疆煤炭市场仍将以传统市场为主，即以燃料为主满足自治区内和兰州以西的河西走廊地区的传统煤炭市场供应。煤炭外运条件有所改善，2011 年以后煤炭外运量大幅增加，煤电外输量逐年提升，2013 年以后煤化工需求开始增加。

神华新疆公司在做强做大做优煤炭主业、保持行业领先地位同时实施煤、路一体化运营，坚持煤电一体新的产业模式，大力实施煤炭产品的深加工和转化，多元化发展战略已充分突显优势。

2008 年后，煤炭行业进入低迷期，但神华新疆能源公司通过兼并收购电力企业、大力发展煤化工项目、扩大外购力度等方式适应市场环境变化。2012 年神华集团成功收购国网能源，并将其 1300 万 KW 的装机容量纳入旗下。作为神华集团控股子公司，这次收购为神华新疆公司的煤炭销售解决了 600 万吨煤炭的销售量。2012 年神华新疆公司煤制油规划项目进入研究论证阶段，项目投产后也将成为扩大公司煤炭产品及其衍生品生产销售的有效途径。借助多条自有铁路的运输权，神华新疆公司加大了外购煤收购力度，一方面，通过增加外购煤炭提升公司整体销售量；另一方面，公司所属矿区、矿井煤炭资源普遍灰熔点低，通过增加高灰熔点煤炭，改善煤炭燃烧质量。同时，为了平衡铁路运输，也是需要进行必要的煤炭外购。尽管铁路上煤炭集装点分布在各地，但是这并不一定能确保铁路上的列车处于最佳状态，由此为了使得铁路运力均衡，则需要外来煤炭进行补充，最大规模提高铁路的运输效率。增加外购后，公司煤炭质量得到改善，也增加了公司煤炭的销售量。

4.2.2 生产能力提升战略

神华新疆公司自 2005 年投入建设以来，利用神华集团的大企业、大集团的能源、资源优势，同时，利用进疆早的时间优势在新疆煤炭行业领域抢占先机，占领优势资源，率先发展，历经几年的建设，2008 年已达到乌鲁木齐周边矿井生产能力 1000 万吨/年，2009 年公司单井生产能力大 100 万吨以上/年以上，人员减至 5000 人左右，保证市场供给。借助集团的先进管理理念和技术资源优势，通过加大投入，神华新疆能源公司各矿井主要技术水平大幅提高，2008 年末与 2012 年末各项指标对比：煤矿综采机械化程度由 95.64% 提高到 100%，单井平均规模由 90 万吨/年提高到 144 万吨/年，工作面单产由 42298 吨/个/月提高到 67432 吨/个/月，掘进面单进由 84.49 提高到 142.53 米/个/月。

(1) 煤炭业务

公司煤炭业务从 2008 年的 1676 万吨提升至 2013 年的 5100 万吨，实现了产量翻番的总体目标。按照公司近五年发展规划，到 2015 年公司煤炭产量将达到 7000 万吨，实现翻两番的战略目标。为实现这一目标，2010 年至 2013 年，公司共开工建设了准东五彩湾露天矿、乌东煤矿、红沙泉矿区千万吨级露天煤矿、黑山露天煤矿、黑山煤矿、松树头建业煤矿等多个重点实施项目，同时对屯宝煤矿和宽沟煤矿两矿实施 500 万吨技术改造，形成了准东 4000 万吨、黑山、松树头矿区 1200 万吨、乌东矿区 800 万吨、屯宝、宽沟矿 1000 万吨的煤炭布局。

2014-2015 年重点建设准东和吐哈两个煤炭基地，届时公司煤炭业务将新增产能 8000 万吨/年，配合新疆“一主两翼”铁路建设，依托准东铁路至哈临线建设准东五彩湾、红沙泉、芦草沟等特大型露天煤矿，其中新增准东西部芦草沟矿区 3000 万吨/年，准东将军庙 2000 万吨/年，使准东煤炭基地形成亿吨级生产能力。依托兰新运煤专用线建设吐哈沙尔湖或大南湖矿区，吐哈煤田实现 5000 万吨/年矿区生产能力，形成 5000 万吨级煤炭基地。为公司实现 2020 年煤炭产量达到 15000 万吨目标奠定基础。

(2) 铁路业务

主要以完善矿区铁路为主，干铁路线与新汶公司等沿线企业合资建设，铁厂沟铁路专用线、屯宝铁路专用线、黑山铁路专用线均属于公司独资建设的矿区铁路，努力形成较为完善的煤炭铁路运输网络，满足煤炭供给需求。其他合资建设的铁路还有九道湾站场改造、甘泉堡铁路中转站、乌准铁路东延（将军庙-红沙泉）、宽沟矿区铁路专用线。2015 年前共完成铁路铺轨竣工总里程 244km，增加运力 5000 万吨/年。

(3) 电力业务

2009—2014 年期间，公司主要实施了“米东二期 2*300 MW 煤矸石热电厂”、“准东矿区 2*300 MW 电厂”、“玛纳斯县 2*600 MW 电厂”、“托克逊县 2*600 MW 电厂”四个电厂项目建设，包括 2008 年建成投产的米东一期 2*300MW 热电厂，到 2015 年，公司电力业务总装机容量将达到 4200 MW。

(4) 煤化工业务

公司煤化工业务主要实施煤液化，即黑山煤矿年产 300 万吨煤直接液化项目和 50 亿 Nm³/年煤制天然气项目（一期 13 亿 Nm³/年）。

四大板块业务共有 8 个煤矿建设项目，4 条铁路建设项目、4 个电厂建设项目，2 个煤化工建设项目，其中煤炭板块和铁路板块共计总投资 188.6 亿元。以 2008 年末实际数为基础，到 2015 年主要实现：资产总额从 36.69 亿元预计增加到 337.2 亿元，增幅 9.2 倍。收入总额从 18.59 亿元预计增加到 106.4 亿元，增加 5.7 倍；利润总额从 2521 万元预计增加到 26.5 亿元，增加 105 倍。

4.2.3 煤炭资源拓展战略

4.2.3.1 占领优势资源

(1) 神华新疆公司现有资源状况

新疆地区煤层开采条件相对较好，地质构造简单、含水低。在新疆第三次煤田预测

与评价中，按照煤炭资源赋存地质特征，将新疆划分为阿尔泰、准噶尔、天山、塔里木和昆仑 5 个含煤区，在此基础上划分了 27 个含煤盆地（含煤拗陷），57 个煤田（煤产地或煤矿点）。对其 35 个重点煤田（煤产地）进行了煤炭资源预测，预测 2000 米以浅的煤炭资源量 2.19 万亿吨，占全国预测量的 40%，居全国首位。预测总量中，1000 米以浅煤炭资源量 1.06 万亿吨，约占总量 58%。600 米以浅煤炭资源量 0.53 万亿吨，约占总量 29%。预测资源量按可靠程度划分等级，可靠级 0.64 万亿吨，占预测总量的 35%；可能级 0.83 万亿吨，占预测总量的 46%；推断级 0.35 万亿吨，仅占预测总量的 19%。在 57 个煤田（煤产地）和煤矿点中，有 32 个整装煤田，预测资源量超过 100 亿吨的煤田有 24 个。

神华新疆公司所属的煤炭开采区域资源存赋条件好，有较强的竞争力。

表 4—1 2010 年神华新疆公司煤炭资源状况 单位：亿吨

煤田（矿区） 名称	累计查明 资源量	保有资 源量	生产煤矿 已利用资 源量	在建煤矿 已利用资 源量	尚未利用资源量/储量					备注
					合计	精查	详查	普 查	找 煤	
合计	303.89	302.53	1.8	0.21	299.57	61.57	238	0	0	
黑山矿区	16.35	16.35			16.35	16.35				探矿权
碱沟煤矿	3.12	3.06	0.72		2.34	2.34				采矿权
小红沟煤矿	1.86	1.86	0.27		1.59	1.59				采矿权
大洪沟煤矿	1.23	1.23	0.23		1	1				采矿权
铁厂沟煤矿	2.09	2.09	0.09		1.99	1.99				采矿权
六道湾煤矿	2.22	2.22	0.49		0.79	0.79				采矿权
宽沟煤矿	8.16	6.86		0.04	6.82	6.82				采矿权
涝坝湾矿区										
1) 涝坝湾矿区	0.07	0.07			0.07	0.07				采矿权
2) 涝坝湾矿区	4.36	4.36			4.36	4.36				探矿权
五彩湾矿区										
1) 五彩湾矿区	0.29	0.29		0.14	0.15	0.15				采矿权
2) 五彩湾矿区	15.86	15.86			15.86	15.86				探矿权
屯宝矿区										
小草湖煤矿	0.71	0.71		0.03	0.68	0.68				采矿权
屯宝四井田	4.85	4.85			4.85	4.85				探矿权
建业煤矿	0.67	0.67			0.67	0.67				采矿权
芦苇沟矿区	93	93					93			探矿权
红沙泉矿区	105	105					105			探矿权
将军庙矿区	40	40					40			探矿权
砂沟矿区	4.05	4.05				4.05				探矿权

(2) 公司现有矿井情况

2010 年公司拥有矿区（煤矿）近 20 处，分布于全疆 3 个地区中的 9 个县（市）区，

其中分布在乌鲁木齐市有 7 处，昌吉地区 7 处，吐鲁番地区 1 处（见矿区分布表 4-2）。

乌东矿区现有生产矿井五对，2006 年矿井核定生产能力 600 万吨/年，分别为六道湾煤矿、碱沟煤矿、小红沟煤矿、大洪沟煤矿、铁厂沟煤矿。

技术改造矿井四对，设计规模 2840 万吨/年，分别为乌东煤矿、昌吉市硫磺沟矿区屯宝煤矿、白杨河矿区宽沟煤矿、吉木萨尔县准东五彩湾三号露天矿。

后备矿区（煤矿）4 个，规划规模 5000 万吨/年，分别为乌鲁木齐县松树头建业煤矿、托克逊县黑山煤矿，准东西黑山矿区红沙泉露天煤矿，准东芦草沟矿区。

拟争取矿区 1 个：吐哈沙尔湖矿区。

拟处置矿井 2 个：塔西河矿区涝坝湾煤矿和阜康沙沟煤矿。

表 4—2 神华新疆公司现有矿井分布表

序号	所在地区	所在县(市、区)	矿井(区)名称	2006 年核定 生产能力 (万吨/年)	设计规模 (万吨/年)	备注
1	乌鲁木齐市	水磨沟区	六道湾煤矿	140		
2			碱沟煤矿	130	200	
3			小红沟煤矿	105		
4			大洪沟煤矿	105		
5			铁厂沟煤矿	120		
6			乌东煤矿		(600)	四矿联合改造
7		乌鲁木齐县	松树头煤矿(后备)		60	预留 200
8		昌吉市	硫磺沟屯宝煤矿 (在建)		120	预留 500
9		呼图壁县	宽沟煤矿(在建)		120	预留 500
10	昌吉回族 自治州	吉木萨尔县	准东五彩湾矿区露天煤 矿(在建)		2000	
11			准东芦草沟露天煤矿 (后备)		2000	
12			准东红沙泉露天煤矿 (后备)		2000	
13		玛纳斯县	涝坝湾煤矿		(300)	拟处置
14		阜康市	沙沟矿区			拟处置
15	吐鲁番	托克逊县	黑山矿区(后备)		1000	
16	地区	哈密	沙尔湖矿区(后备)			拟争取
		合计		600	7500	预留 760 万吨

综合上述表格可以看出，神华新疆公司现有矿井矿区共分布在乌鲁木齐东部矿区、乌鲁木齐县松树头矿区、吉木萨尔准东矿区、昌吉市硫磺沟矿区、呼图壁白杨河矿区、玛纳斯塔西河矿区、阜康中部矿区、托克逊县黑山矿区等八大矿区，煤炭资源存附条件较好，含煤地层为侏罗系中统西山窑组、下统八道湾组。西山窑组含煤 1~16 层，煤层

总厚 0.8~65.11 米，可采 3~15 层，可采厚度 33.38~57.11 米，煤种为 31 号不粘煤，少量 41 号长焰煤。八道湾组含煤 1~4 层，煤层厚度 0.5~7.72 米，可采 1~3 层，可采厚度 0.8~6.2 米，煤种为 41 号长焰煤。这一区域的煤炭资源适合做工业、民用燃料，煤气化、煤制油和发电用煤。区域内各矿区煤层赋存浅、开采技术条件好，外部供电、运输等条件基本具备，可建设年产亿吨级的煤炭生产和深加工基地。

4.2.3.2 加大勘探开发投入

近三年公司投入 4 亿元进行准东、黑山等矿区煤炭资源勘探和在建矿井的补充勘探，煤炭资源量由 2005 年的 70.5 亿吨提高到 2008 年末的 276 亿吨。以建设高产高效矿井为标准，优化煤炭产业结构，到 2010 年底，矿井总数由 2005 年的 12 处减少到 2010 年末的 8 处，矿井个数减少 33%；煤炭产量由 2005 年的 633 万吨提高到 2010 年的 2000 万吨，产量增加 316%。

(1) 准东红沙泉矿区

红沙泉矿区已取得探矿权面积 200 平方公里，资源量为 105 亿吨，地质勘查工作累计投资总额达 5100 万元。2005 年—2007 年完成了普查地质工作，2006 年完成了详查二维地震勘探工作。2008 年完成了地质详查项目的野外地质工作。已形成的成果：《新疆准东煤田奇台县（神华）红沙泉煤矿区普查地质报告》于 2005 年 12 月 9 日通过国土资源部储量评审中心的评审。《新疆准东煤田奇台县红沙泉煤矿区二维地震勘探报告》于 2005 年 12 月 8 日通过国土资源部储量评审中心的评审。《新疆准东煤田奇台县红沙泉煤矿区详查二维地震勘探报告》于 2007 年 2 月 1 日通过国土资源部储量评审中心评审。

2010-2012 年在红沙泉矿区投入资金 5500 万，进行了二号露天煤矿的勘探地质工作。

(2) 准东芦草沟矿区

芦草沟矿区已获得探矿权面积 271 平方公里，资源量为 93 亿吨。地质勘查工作累计投资总额为 4695 万元。2005 年—2007 年完成了普查地质工作。2006 年完成了详查二维地震勘探工作。2008 年完成了地质详查项目的野外地质工作。经过勘查，该区域取得重要成果，新疆准东煤田吉木萨尔县（神华）芦草沟煤矿区普查地质报告》于 2005 年 12 月 9 日通过国土资源部储量评审中心的评审。《新疆准东煤田吉木萨尔县芦草沟二维地震普查地质报告》于 2005 年 12 月 6 日通过国土资源部储量评审中心的评审。《新疆准东煤田吉木萨尔县芦草沟详查二维地震勘探报告》于 2007 年 2 月 1 日通过国土资源部储量评审中心评审。

2011-2013 年神华新疆公司投资 1600 万元，进行勘探地质工作，使全矿区的地质工作达到勘探程度，为矿区开发建设提供详实有效的地质资料。

(3) 将军庙矿区

将军庙矿区已获探矿权面积 122 平方公里，资源量为 40 亿吨。地质勘查工作累计投资总额为 4600 万元。2005 年—2007 年完成了普查地质工作，2007 年完成了详查二维地震勘探工作。2008 年完成了地质详查项目的部分野外工作。该区域勘探取得的主要成

果有,《新疆准东煤田奇台县(神华)将军庙矿区普查地质报告》于2007年2月3日通过国土资源部储量评审中心的评审。《新疆准东煤田奇台县将军庙煤矿区二维地震勘探报告》已于2005年12月7日通过国土资源部储量评审中心的评审。

2011-2012年投入资金1000万元,在将军庙矿区布置地质勘查工作,使全矿区的地质工作达到勘探程度,为矿区开发建设提供详实有效的地质资料。

(4) 吐哈矿区

该区域2011-2012年投入2000万元,在大南湖或沙尔湖矿区继续布置地质勘探工作。为下一步建设5000万吨/年煤炭基地建设做准备。

4.2.4 市场营销策略

市场营销策略是企业以顾客需要为出发点,根据经验获得顾客需求量以及购买力的信息、商业界的期望值,有计划地组织各项经营活动,通过相互协调一致的产品策略、价格策略、渠道策略和促销策略,为顾客提供满意的商品和服务而实现企业目标的过程。

长期以来,煤炭经销业务一直居于市场领导者位置。作为神华新疆公司的支柱业务,煤炭经销业务创造了公司80%以上的利润。2012年,神华新疆公司煤炭销业务销售量都达到3300万吨以上,销售额近38亿元,占据了乌鲁木齐—昌吉地区动力煤市场的60%以上的市场份额。作为乌—昌地区动力煤市场的领导者,由于掌握了乌准铁路东延的煤炭独家经营权,公司充分利用了运输资源,依托神华新疆公司煤炭品质稳定,供应充足,价格比同品质煤炭低15元/吨左右的优势,形成了自身“质优、价廉、量大”的核心竞争优势。为在乌—昌地区动力煤市场扩大份额,神华新疆公司充分发挥自身优势,提高市场占有率。公司先后与国家电网新疆电力公司、华能电网新疆公司、乌鲁木齐市供热公司、中泰化学有限公司、特变电工建立了合作关系,成为这些单位的主要煤炭供应商。另外,公司还积极开拓外地市场,分别与甘肃酒钢集团、玉门石油局、803电厂、张掖电厂、永昌电厂、金川集团等大型企业建立了良好的合作关系。

煤炭经营业务在确定了成本领先性市场领导者战略的后,神华新疆公司采取了一些相对应的措施来予以实施。一方面在重视质量、服务的基础性工作的情况下,对成本控制进行大量的管理工作,提高现有设备利用效率,积极降低经验成本,紧缩成本,控制间接费用,降低服务、销售、广告等方面的成本。另一方面,积极设置障碍,保持现有客户,主动出击,开辟新的竞争领域,保持或提高现有的领导地位。

(1) 全面分析煤炭经销流程,通过降低流程中各个环节的成本,从而使企业的成本低于竞争对手的成本,以获得较好的经济利润。

①供应:实行供应吨费用包干制,每吨采购成本不超过0.5元/吨;加强煤质控制工作,减少因煤质问题造成的损失;合理利用货款资金,避免货款呆滞带来的利息损失;控制发货时间,使列车有规律到达,减少因集中发货造成的搬倒费用的发生。

②仓储:建立单机责任制度,对专用设备单机、单人核算,减少人为损害造成的损失;建立设备维护、更新制度,保证设备正常运转,提高设备利用率,降低设备费用成本;合理布局,做好货物的分类,保证配煤、筛煤、出库等辅助作业的正常进行,减少

装载机空机里程，减少搬倒费用；加强货场防风、防尘工作，减少煤炭损耗；按种类、正确装煤，避免因装运错误造成的损失；做好防雨、排污工作，减少因下雨造成的无法发货损失。

③营销：规范、简化营销流程管理，减少流程中的费用支出；建立计划制度，对大客户的供应，应提前 1 天报仓储部，便于仓储提前安排作业，避免脱节；装车运输时，实行招标制，选择运费低、实力强、信誉高的的运输公司，降低运输费用及风险；针对不同客户，实行营销费用包干制，避免超出费用预算；建立回款制度，保证货款及时到帐，减少利息支出；进货应提前 3-5 天申请计划，避免供销脱节。

④其他：财务部门应平衡资金计划，合理利用资金，高效运转。制定工作节约标准，从节约一张纸做起，创建企业节约大环境。

(2) 借鉴营销战略三角模型，保持市场领导者地位。

第一，以营销网络平台建设为核心，以疆内、疆外两个区域为细分市场，以横向开辟新客户为目标市场，以保持市场领导者地位为市场定位，努力提高市场占有率。

第二，以深度分销管理系统为重点，对营销网络平台深度系统管理，提高经营能力。营销中注重塑造差异化，以调配煤提高产品的性价比，以时效性提高产品附加值；销售中注重质、量、价合理结合；提高营销组合效果，与客户建立良好的渠道联盟，提高品牌忠诚度，设置企业产品转化成本，防止其他竞争者的渗入，保持已有的市场占有率。

第三，以顺畅节约的流程，优质高效的服务，创建诚信共赢得品牌，在流程、服务中增值，塑造良好的企业价值。

(3) 强化能力，新建 5000 米专用铁道线，提高下站能力。

由于现有煤炭下煤依靠乌鲁木齐站 400 米下煤道线，煤炭下站能力受到制约。以 1 列 66 节列车为例，需要上双线，倒二次，每列卸车、调车皮全部完成需要 24 小时。因此，一天最多只能下站 1 列煤炭。新建 5000 米道线，能够实现 1 列一线卸车，卸车完成只需要 8 小时。这就为下一步承载煤炭物流服务，增加煤炭卸载能力打下了基础。

4.2.5 营销渠道策略

营销渠道策略是整个营销系统的重要组成部分，是规划中的重中之重。它对降低企业成本和提高企业竞争力具有重要意义。随着市场发展进入新阶段，企业的营销渠道不断发生新的变革，旧的渠道模式已不能适应形势的变化。营销渠道包括渠道的拓展方向、分销网络建设和管理、区域市场的管理、营销渠道自控力和辐射力的要求。

(1) 渠道的拓展方向。神华新疆公司位于乌鲁木齐市，所属各矿均分布于乌鲁木齐—昌吉地区，该区域对煤炭需求较大，因此，神华新疆公司的煤炭产品及其衍生品的营销渠道拓展方向主要是新疆经济最发达的天山北坡经济带，公司煤炭生产主线——“两园六矿”，两园即准东五彩湾煤电一体化园区和米东甘泉堡千万吨煤制油化工园区；六矿即准东五彩湾三号露天煤矿一期，准东五彩湾五号露天煤矿一期，准东将军庙露天煤矿一期，准东西黑山红沙泉一号露天、二号露天，托克逊黑山露天煤矿，覆盖天山北坡经济带的大部分区域，具有显著的资源优势和区位优势。

(2) 分销网络建设和管理。神华新疆公司作为大型煤炭开采加工企业，直接供给疆内、兵团及疆外大型电力、石化、冶金、建材企业，不设置分销网络。公司在疆内售煤历史较长，只针对少数同类型企业采用特殊价格措施，其他企业供应产品价格以透明化市场价为主。同时，公司与疆内外各类煤炭用户建立了良好的供需关系，销售服务的质量和层次不断提高。

(3) 区域市场的管理。2011年前，神华新疆公司主营业务以勘探、采掘、电力业务为主，销售产品主要是成品煤和煤电，以传统市场为主，主要集中在疆内。2012年后，随着“一主两翼”铁路运输线路的逐步完善，公司开始承担自治区煤电外输、煤炭外运，同时开始自主开发煤炭深加工及转化业务，公司产品主要供给区内及甘肃河西地区、中央、兵团及自治区重点电力、石化、冶金、化工、城市供热等重点企业，同时，企业自身用煤量有所提升，非传统煤炭市场销售量比重逐年增加。

(4) 营销渠道自控力和辐射力的要求。神华新疆公司生产的煤种以长焰煤、弱粘煤为主，具有低灰、低硫、高发热量等优点，是优质动力煤和化工原料。公司通过增建洗煤厂工程、采用煤炭参配的市场营销手段，在提高煤炭质量的同时，增加了煤炭品种，不断满足煤炭用户的要求和国家政策要求。同时，公司主要用户的燃煤机组已适应神华新疆公司煤质指标，相比于疆内其它煤炭企业，这已形成神华新疆公司独特的竞争优势，另一方面也在不断扩大公司产品用户的覆盖面，增强了公司营销渠道的辐射力。

4.3 公司当前战略存在的问题

4.3.1 公司竞争战略存在的问题

(1) 宏观政策支持力度减弱。国家对清洁能源的支持力度不断加大，对高污染、高成本能源采取多种手段控制，宏观调控力度不断加大，并倾向于非化石能源。煤炭、石油化工等化石类能源的开采、加工、销售的标准和要求进一步提高。

(2) 煤炭产品优势逐渐降低。近两年，神华新疆公司主要产品为西煤东送的用煤、煤电以及煤制烯烃和煤制气，产品品种较少，类别简单，与同类型、规模能源公司产品间的差异化程度低。根据当前神华新疆公司在疆内的资源拥有量和分布情况，并结合最近一个时期，国家对全国能源资源开发和新疆地区经济发展的定位规划，神华新疆公司目前产品不具备强有力的市场竞争优势。

单一的产品品种类型，且市场前景欠佳，迫使公司调整生产结构和产品结构，结构调整一定程度上增加了公司成本，使得公司失去竞争优势。神华新疆公司作为煤炭经营企业，受当下环境保护的影响较大。2010年起，乌鲁木齐市开始实施“蓝天工程”，进行大规模的“煤改气”，为降低二氧化碳等污染物的排放量，市政首先将市内主要供暖系统由燃煤改为燃气。作为乌市供暖用煤的唯一供应商，仅此一项，就减少神华新疆公司每年疆内用煤销售1000万吨。

4.3.2 公司经营战略存在的问题

神华新疆公司采取的煤炭开采、销售为主，辅助以煤电、煤化工项目的多元发展战略，煤电项目及化工项目主要是在建项目为主，初期电厂和煤化工项目逐步分阶段投入

运营。在 2010 年前此战略比较符合公司发展需要，但随着 2010 年后，煤炭行业的逆势下行，煤炭市场饱和，库存压力增大，煤炭价格下跌等因素的制约，随着市场低迷期的持续，公司仍然以煤炭开采销售为主的战略为公司带来的亏损也会逐步增加。

(1) 多元化经营遭遇瓶颈。就近两年煤炭行业形势而言，全球煤炭行业产量居高不下，价格持续走低，严重影响煤炭行业，原煤销售受阻，急需调整发展方向，向下游煤炭转化行业发展。神华新疆公司现有发展战略为注重发展用煤开采，与当前煤炭经营市场的走势相悖；煤电尚未建成大规模项目，外输电量有限；下游延伸煤化工产品国内市场并不景气，除二甲醚市场略有份额，其余煤化工产品市场均已饱和。因此，神华新疆公司原有做大做强煤炭主业，推进煤电、煤化工的目标聚焦方向已不符合当下政策和市场的需要。

(2) 优质资源占比较小。虽然公司控制的煤炭资源总量达 303 亿吨，但高级煤炭资源储量只有 61 亿吨，占 20%，煤田地质勘查工作相对滞后，煤炭资源的高级储量探明程度较低。另一方面，煤炭资源区域过于集中，地区特性单一，不利于煤炭产业多元化经营和发展。例如，公司主要资源集中于乌昌地区，按照区位划分，该地区煤炭主要用于燃料用煤和外输，同时，根据煤化工产业对水资源的要求，这一地区不适合发展煤化工产业。

第五章 神华新疆能源公司发展战略优化

5.1 神华新疆公司战略管理原则

战略管理应遵循一定的科学原则。就本文研究主体神华新疆能源公司而言，根据企业性质、肩负的使命，在制定和实施战略管理时应具备以下原则。

(1) 符合国家能源资源开发总体规划部署，适应当前新疆经济社会发展形势。煤炭企业作为重要的能源供应企业，将更多的承担国家和社会发展的责任，在国家倡导可持续发展和清洁生产的背景下，在新疆全面大力发展能源资源产业的背景下，适时调整企业发展战略已成为必然选择。

(2) 整体最优。神华新疆能源公司作为神华集团一个组成部分，其发展战略的制定不仅要公司最优，更应使符合整个集团的发展需要，达到整体最优方案。

(3) 全员参与。由于战略管理是全局性的，并且有一个制定、实施、控制和修订的全过程，所以战略管理绝不仅仅是企业领导和战略管理部门的事，在战略管理的全过程中，企业全体员工都将参与。

(4) 反馈修正。此次战略管理优化全过程约五年时间，实施过程共分为五个阶段，随着环境因素的变化和调整，战略规划需要通过定期反馈，验证是否符合公司发展需要。

5.2 公司发展战略的设计思路

神华新疆能源公司是目前新疆最大的煤炭企业，也是全国最大的国有煤炭企业神华集团的控股子公司，因此，公司发展不仅肩负着地区煤炭产业发展、地域经济社会发展，而且也肩负着保障国家能源安全的重要使命。神华新疆公司在制定发展战略时，应着重考虑自身使命，在充分发挥自身优势的基础上，结合公司的优势和机遇，合理转化和避免劣势和威胁，使企业健康有序发展。

首先，根据神华新疆能源公司所处的外部宏观环境和内部环境，分析公司的优、劣、威胁和机会，并以此为依据确定公司的发展愿景。坚持以煤炭板块为基础和核心。煤炭是神新公司的金牛产业，必须得到加强和发展。以神华集团先进的企业文化为支持，深挖内潜，把神新公司煤炭主业发展成为新疆最强的排头兵。

其次，在确定企业发展愿景的基础上，以维护国家能源战略安全和可持续发展战略为己任，在国家统一部署和支持下，最大限度勘探占有有效资源，为稳步发展煤电、煤制油与煤化工板块提供资源保障，逐步使煤炭的深加工和转化成为神华新疆公司的重要支柱产业。依托神华集团，培育电力板块。充分利用矿区废弃资源发展以煤矸石发电为主的循环经济、以实际行动落实国家的能源政策，促进煤电市场的进一步发展，促进辅业分离和发展。

再次，调整企业内部结构，促进企业体制机制优化，苦练内功，提升优化辅业产业结构和组织结构，以确保战略目标顺利实现。

企业发展战略的设计思路是是对企业发展方向性的把握，是对企业愿景确定的经营目标和社会使命的进一步归纳，也是企业在自己的核心业务领域和细分市场中预期达到的水平。结合上文的分析可以看出，神华新疆公司前期发展战略，以煤炭开采、销售为

主，辅以煤电、煤化工业务的发展战略符合当时的企业所处的环境，但随着国际、国内煤炭市场的变化，以及国家宏观政策的导向变化，使得公司目前发展战略的指导优势逐步降低，发展后劲明显不足，不能适应煤炭行业发展要求，无法为公司创造最大价值。因此，公司亟待制定优化的发展战略，助力企业更好的成长发展。

5.3 公司战略定位

企业战略定位，就是确定企业的长远发展战略。战略管理的前提是定位，定位准确就等于战略管理成功了一半，只有企业战略定位准确，才能充分的利用自身资源和优势，抓住每一次有利于企业发展的机会，使企业健康可持续发展。

根据神华集团总体战略部署，结合新疆实际，神华新疆公司战略定位：在神华集团的领导下，突出煤炭开采转化主业，做好区域性传统煤炭市场开发，积极推进煤炭转化，在五年内使神华新疆公司成为具有国内先进生产和管理水平、占有新疆煤炭市场 30% 以上的国内一流能源企业；到 2020 年使神华新疆公司成为具有国际先进生产和管理水平、占有新疆煤炭市场 50%，经济效益达到国内行业平均水平的国际一流能源企业。

5.3.1 企业发展目标

神华新疆公司在自治区政府和神华集团的共同关怀和支持下，根据神华集团提出的“科学发展、再造神华、五年实现经济总量翻番”的发展战略，结合神华集团在新疆的战略定位，公司制定了“五年实现经济总量翻两番”的目标。确定了神华新疆公司建设“五型”企业，做强煤炭主业，推进煤电外输、煤炭外运和煤炭化工事业的发展战略，未来公司发展思路以煤炭为核心，积极参与铁路、电力、煤化工领域的建设。

煤炭开发建设是神华新疆公司发展的重点，是公司的主导发展方向；铁路建设主要以完善矿区铁路为主，干线铁路力争合资建设，形成较为完善的煤炭铁路运输网络，满足煤炭供给需求。参与电力和煤化工项目建设，但不作为神华新疆公司发展的主导方向，按神华集团专业化分工，新疆区域内的电力建设以神东电力公司为主进行开发建设；煤化工建设以神华集团煤制油煤化工部为主进行开发建设。

神华新疆公司的经营战略目标可以分为近期目标（2014—2016 年）、中期目标（2017—2020 年）和远期目标（2024 年之后），各目标具体内容是：

神华新疆公司的近期目标：在巩固现有市场份额的基础上，细分国内市场，加大研发投入，扩大煤炭转化力度，实施差异化战略，核心业务——煤炭开采与销售业务在疆内市场占有率达到 60%，加大自身煤炭消耗量，煤电产能占有率较大提升；加大煤化工产品的外输能力。

神华新疆公司的中期目标：在巩固和发展近期目标的基础上，通过继续提高公司技术创新能力、实施一体化战略和差异化战略，除现有核心业务——指挥调度通信系统业务外，在建立 2-3 个核心业务，进一步完善自己的产品体系，大幅提升新建核心业务在国内市场的占有率。

神华新疆公司的远期目标：在实现近期和中期目标的基础上，神华新疆公司要继续加大资源勘探和开发力度，壮大自己的核心业务。着眼全疆煤炭领域及相关产业，在新

疆煤炭行业及其相关领域形成绝对竞争优势。

5.3.2 企业发展定位

(1) 业务定位

神华新疆公司在近 10 年的发展历程中，逐渐形成了具有一定规模的核心业务，形成了自己的产品结构体系，产品在疆内市场占有率高，受到客户的好评，竞争优势明显。2007 年，国务院发布的《关于进一步促进新疆经济社会发展的若干意见》中，把加强新疆能源基地建设摆在更加突出的位置，提出要加快建设全国大型油气生产和加工基地、大型煤炭储备和煤层气开发利用基地，以大型煤炭基地为基础，有序发展煤电、煤化工等煤炭深加工产业，提升新疆煤炭战略地位。可见，中央对新疆煤炭资源的战略地位有了重新认识并加快新疆资源的开发和煤炭产业的发展。在这一政策的推动下，新疆成为煤炭产业发展的潜力区域。

根据神华新疆公司自身的资源和能力、公司内部的优势和劣势、公司外部的机会和威胁，以及公司的战略管理思路，在今后一段时期，神华新疆公司的业务定位：集中自身优势资源和能力，继续发展其核心业务——煤炭开采与销售，在现有环境条件的基础上，继续加大资源占有力度，加强勘探开发和煤炭开采技术研发，采取差异化战略，进一步提高核心业务的市场竞争力，继续扩大核心业务的市场份额；神华新疆公司还要采取一体化战略，把单纯依靠投资拉动增长转向通过实施一体化经营、专业化管理增效，实现从煤炭主业产量增效向产业链增效转变，即在提升煤炭主业产量空间逐步缩小的同时转向通过打造完整的煤炭产业链增效转变，从资源开采型企业向能源发展型企业的转变，即将以资源开采、销售为主的企业向提供能源开发利用等技术领先的企业转变。

(2) 市场定位

神华新疆公司发展十年来，虽然依托大型企业集团母公司的大量优势，在新疆煤炭市场也占有一定份额，但在目前国际、国内煤炭市场整体过剩的情况下，神华新疆公司的市场定位：立足新疆市场，着眼内地临近省市，采取稳定型战略，在确保现有市场占有率的基础上，进一步扩大公司在新疆市场的影响。

在神华集团的领导下，以维护国家能源战略安全和可持续发展战略为己任，在国家统一部署和支持下，最大限度勘探占有有效资源，为稳步发展煤电、煤制油与煤化工板块提供资源保障，突出煤炭开采转化主业，做好区域性传统煤炭市场开发，积极推进煤炭转化，在五年内使神华新疆公司成为具有国内先进生产和管理水平、占有新疆煤炭市场 50% 以上的国内一流能源企业；到 2020 年使神华新疆公司成为具有国际先进生产和管理水平、占有新疆煤炭市场 50%，经济效益达到国内行业平均水平的国际一流能源企业。

(3) 竞争优势定位

神华新疆公司在疆发展的十年中，逐步形成了自身特定的优势因素，根据前面的分析可以看出，神华新疆公司的竞争优势定位：一是神华集团先进管理理念在神新公司得到落实，特别是高度专业化、规模化、制度化、程序化的管理思想和突出主业，分离辅

业的战略思路，已经形成了现实的执行力和生产力。二是神华集团良好的融资条件为神华新疆公司发展提供了有力支撑。三是煤炭资源优势明显，神华新疆公司在新疆地区占有的煤炭资源总量 303 亿吨，并且煤种齐全，资源赋存条件好，煤炭开采成本较低，对提高市场覆盖范围和占有率，特别是供应内地煤炭市场提供了强有力的保证，形成了公司成本领先的核心竞争力。四是神华新疆公司区位优势明显，具有优良的煤炭营销优势。所属矿井主要分布在新疆天山北坡经济带。经济较发达，公路铁路交通便利，特别是铁路运输方面，随矿井改造，公司在现有铁路线改造基础上一并改造铁路快速装车系统，保障煤炭的供给，同时，公司煤炭销售历史较长，部分主要煤炭用户燃煤机组已适应神华新疆公司煤炭煤质。公司陆续增加洗煤厂建设，增加煤炭产品构成，提高煤质，满足各种煤炭用户要求和政策要求。

5.4 公司发展战略优化

在上文神华新疆公司发展战略设计思路、发展战略定位等内容分析的基础上，为促进神华新疆公司更好的发展，要对神华新疆公司发展战略进行优化。

5.4.1 竞争战略优化

竞争战略就是一个企业在使用价值的竞争上采取进攻或防守行为。根据上文所述，神华新疆公司发展过程中积累了一定的竞争优势，但随着市场的不断变化，优势在逐渐变化，到目前，公司所属的优势已不明显。因此，神华新疆公司目前急需强化竞争优势。

(1) 充分发挥大型国有企业集团的母公司优势，落实先进的技术手段和管理理念，提高公司效率和效益；

(2) 充分占领优势资源，扩大资源覆盖范围，增加伊犁地区煤炭资源的占有量，为煤化工一体化储备优质资源，实施规模化生产、销售，最大限度降低成本；

(3) 加快推进自主研发“煤制油”化工项目发展，发挥产品差异化特点，进一步提高煤炭产品品质；

(4) 聚焦疆内市场，适时扩大内地市场份额。

5.4.2 经营战略优化

经营战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现，是企业经营范围的科学规定，同时又是制定规划（计划）的基础。经营是企业发展的重要环节，神华新疆公司要进一步加强公司经营战略规划，进一步做大做强煤炭主业，根据煤炭和化工产品市场的变化，及时调整产业结构，对市场进行科学预测和判断，适时调整产品策略，综合考虑自身优劣，统筹现有资源 and 市场行情，加大科研创新力度，围绕国家节能环保新政策，提高煤炭清洁转化的比例，适应国家和国家政策需要，提高产品的市场认可度，从而增加市场占有率。

(1) 煤炭主业优化措施。对于煤炭主业，要发挥资源比较优势，进一步增强煤炭主业的核心竞争力，就必须坚持“技改、新建、转化、联合”并举的方针，即：加强生

产矿井技术改造、改扩建，以最少的投入实现产能的扩大；按照矿区统一规划，新建大型矿井应规划使用现代化先进技术。

(2) 电力业务优化措施。积极寻求煤电联合新途径，努力实现煤电一体化经营。从项目的可行性和经济效益来分析，推动煤电一体化经营、实现煤炭的就地转化，不存在任何问题。煤电是神华新疆公司确立的三大主导产业之一，公司应在夯实基础的同时，寻求新的突破。

(3) 煤化工业务优化措施。实施“研发、扩建、并购”并举的发展战略，打造煤化工主导产业的规模效应。煤化工是煤炭产业链条的自然延伸，是提高煤炭产品附加值、促进煤炭产业优化升级的必然选择，也是规避单一产业市场风险、增强煤炭企业综合竞争实力和抗风险能力的最佳途径。目前，尽管公司在煤化工领域有一定的技术基础和一些发展，但要将煤化工产业真正打造成为公司一个新的主导产业，需要付出更多的努力。

5.4.3 职能战略优化

(1) 生产策略优化

应经济环境的要求实施循环生产，以安全生产为核心实施精益化生产，以效率为核心实施一体化生产。神华新疆公司煤气、煤电、煤化工三大主导产业都是高危行业，所以其生产战略应以安全为核心，保证安全生产。在生产过程中，一方面要加强员工的安全意识，另一方面也要建立健全安全生产管理制度，开展对现场管理的标准化管理。实现本质安全，维护员工的根本利益，扭转安全生产的严峻形势，坚决遏制重特大事故的发生，为企业加快发展创造一个和谐稳定的环境。同时，在生产过程中，引进合作伙伴，大力发展煤化工产业和煤炭深加工利用，延长产业链，提高产品附加值体现循环经济特征。

(2) 市场营销策略优化

市场营销是企业的生命线。随着新疆煤炭市场进入的大型煤炭企业日益增多，过去煤炭行业一家独大的时代已经过去，因此，神华新疆公司应树立“以市场为导向，以客户为中心”市场理念，一方面建立自己完备的市场营销网络，提高市场占有率，增加市场份额；另一方面不断开发符合客户需求的产品及服务，更好的满足客户需求，实现经济效益与社会效益的最佳结合，促进企业健康发展。

(3) 人力资源策略优化

建立“五型”企业，实施人才开发策略。建立和完善人力资源管理制度，重点在吸引人才、培养人才、评价人才、选拔人才、用好人才方面，实现管理制度的创新。通过对人力资源的全面管理与开发，为企业的全面发展提供坚实的人才保障，为员工创造良好的发展平台，促进企业与员工全面发展。

5.5 公司发展战略实施

公司发展能否进入健康有序的快车道，最为总要的一个环节就是战略实施，战略的落实情况关乎企业的成长，甚至于企业的存亡。

5.5.1 总体目标

2012—2017年，神华集团计划在疆完成投资1018亿元，发展布局将以“两园六矿”为主线，两园即：准东五彩湾煤电一体化园区和米东甘泉堡千万吨煤制油化工园区；六矿：准东五彩湾三号露天煤矿一期，准东五彩湾五号露天煤矿一期，准东将军庙露天煤矿一期，准东西黑山红沙泉一号露天、二号露天，托克逊黑山露天煤矿。力争到2020年实现占有煤炭资源达到500亿吨；年产量达到15000万吨；在新疆市场占有率达到50%，乌昌市场占有率达到60%；矿井综合机械化水平达到100%；百万吨死亡率为零；煤炭主业人员控制在4000人以内；营业收入260亿元，其中主营业务收入200亿元；实现利润30亿元，其中主业25亿元。

5.5.2 战略控制重点

5.5.2.1 优化资源配置

以资源竞争力为目标，实施资源挖潜和扩张。坚持资源开发与节约并重、扩张与挖潜并举、市场与控制相济的基本方略，统筹规划，矿权先行，扩大储备，强化优势，提升资源竞争力。树立资源竞争意识、控制意识和节约意识。对矿业权已归属他人、符合公司战略需求的目标资源区，通过购买、合并、租赁、合作开发等方式获取资源；对没有勘探的“草根型”资源，加紧申办探矿权，投入资本进行勘探，进而获得采矿权。以获得矿权为基础，建立拥有资源和开发资源的法律依据。

以建立战略资源优势、保证企业持续发展对资源的需求为目标，加强资源管理。正确分析国内外资源形势，正确评价公司资源现状，正确估价资源价值和开发前景，编制落实资源战略实施规划。强化资源战略管理职能。加强对资源战略决策的智力支持和组织支撑。放眼全球及全国煤炭资源布局，不断寻找新的目标资源。建立战略资源管理的制度体系，规范运行程序。配备地质测量、煤质分析、采矿工程、建筑设计、法律事务、资本运营等高素质专业人员，组建战略资源开发与管理团队。在针对特定资源区做出投资决策前，目标资源区的管理体制以派出临时性办事处为主。在投资决策做出之后，按照子分公司或事业管理。建立对外资源开发责任追究制度，完善激励约束机制。

5.5.2.2 推进项目管理

加强项目建设，确保在建、扩建矿井的按期投产。

表 5-1

原煤产量规划目标

单位：吨

序号	项 目	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2020 年展望	五年合计
	新疆公司	3300	4400	5100	6000	7000	15000	25800
1	六道湾煤矿							
2	碱沟煤矿	200	200	200	200	200	200	1000
3	小红沟煤矿							
4	大洪沟煤矿							
5	铁厂沟煤矿							
6	乌东煤矿	500	600	600	600	600	600	2900
7	屯宝煤矿	300	300	300	500	500	500	1900
8	宽沟煤矿	300	500	500	500	500	500	2200
9	准东五彩湾三号露天煤矿	1500	2000	2000	2000	2000	2000	9500
10	黑山煤矿							
11	建业煤矿	300	500	1000	1200	1200	1200	4200
12	准东红沙泉一号露天煤矿	200	300	500	1000	2000	2000	4000
13	准东芦草沟五号露天煤矿						3000	
14	准东将军庙露天煤矿						2000	
15	吐哈矿区						3000	

充分利用国家产业升级政策，进行联合升级改造，建设大规模机械化开采，矿井规模按 100 万吨/年建设，有条件的按 500 万吨/年建设，同时，加快老旧矿井改造。其中，红沙泉矿区、屯宝和宽沟煤矿两矿 500 万吨技改工程顺利完工，并建成公司煤炭主业的骨干矿井和新的支柱。对矿区周边小煤矿的资源整合工作已经进入收尾阶段，一旦条件成熟，就将形成新的增长规模，煤炭主业的可持续发展问题会随着发展而得以解决。电力业务方面加快神华新疆米东煤矸石热电厂二期 2×300MW 机组，准东 2×300MW 电厂后续 2×600MW、4×1000MW 机组，玛纳斯 2*600MW 电厂一期 2×600MW 机组，托克逊 2*600MW 电厂一期建设 2×600MW 机组的正常投产。煤化工业务方面，确保 300 万吨/年(I 期 108 万吨/年)黑山煤直接液化项目和 50 亿 Nm³/年煤制天然气项目（一期 13 亿 Nm³/年）项目的按期顺利投产。

5.5.2.3 加快技术创新

实现煤炭产业全面升级。一是应用先进开采工艺，保护性合理配采，提高资源回收率。神华新疆公司现有生产矿井主要是中厚煤层，适合综合机械化开采，但储量有限，矿井综合服务年限为 25 年左右。各矿采区回采率基本达到规范要求，二是采用科学方法，减少呆滞煤量。三是高硫煤的开采利用技术研究。随着国家对环境保护的重视，加强对含硫煤脱硫技术的研究，进行科技攻关，配套煤化工项目，生产出适销对路的产品，充分利用煤炭资源。四是加大矿井安全技术研究与应用。公司部分矿井开采煤层，煤尘具有不同程度的爆炸性，煤层有自燃发火倾向，随着向深部开采可能有冲击地压的危险，因此加大安全投入，积极开展安全技术研究与应用，对矿井长期健康发展，保持矿区的

和谐发展具有重大的战略意义。

5.5.2.4 加强地质保障

矿井地质资料是矿井设计和生产最基本的基础资料，只有依据查明程度高的资料，才能编制出符合实际的矿井设计，指导矿井安全生产。神华新疆公司现有生产矿井开采深度不断加深，预计地质条件更加复杂，需要进一步补充勘探。在规划期，公司整合大量矿井，这些地方煤矿资料缺乏，整合后需要进行补充勘探，公司应尽快编制实施计划，本着先急后缓的原则，高精度地完成矿井地质补充勘探和新建矿井的勘探，为稳定老区产量、矿井安全生产、整合地方煤炭、尽快发挥效益、加快新井建设，提供可靠的地质资料。神华新疆公司部分矿井投产时间长，主要设备老化、设备维修费用逐年提高，为了安全高效生产，需要更新新设备，采用先进适用的采掘设备，提高矿井辅助运输机械化，构建信息技术支撑系统，为矿井安全、稳定、高效生产提供保障。

5.5.2.5 建设运输通道

神华新疆公司所属的大部分煤炭企业地处交通较发达的乌昌地区，兰新铁路干线从矿区中部通过，312、216 国道从矿区附近经过，国家发改委制定的中长期铁路网规划（2008 年调整）新疆“一主两翼”运煤专线随着兰新铁路第二双线 2014 年 10 月的试运行，彻底终结了新疆没有高速铁路的历史，实现“客运快速、货运重载”的目标。“一主”指现有的兰新铁路。“两翼”分为北翼和南翼，北翼线路：新疆准东将军庙-巴里坤-伊吾-策克（内蒙古）-临河（内蒙古）。南翼线路：库尔勒-若羌-格尔木（青海）-成都（四川）。三条铁路线均从公司矿区通过。同时，神华新疆公司本部现有铁厂沟铁路专用线、九道湾站场改造线、甘泉堡中转站、黑山铁路、乌准铁路等 7 条铁路专用线，均与兰新铁路接轨，同时与南北疆铁路干线相连，铁路运输畅通。“十二五”期间还将建设宽沟铁路、屯宝铁路等四条铁路线，总铺轨里程达 244km。但随着新疆煤炭资源的大规模开发，进疆煤炭企业的逐步增加，既有的几条干线运输能力已经高度饱和，特别是新建矿井的陆续投产，铁路运输压力更大，煤炭外运受到巨大制约。因此煤炭运输问题是制约神华新疆公司煤炭发展的问题，公司在制定本煤炭规划的同时必须制定好运输规划，从而使煤炭规划得以落实。

5.5.2.6 加强人力资源建设

做好员工队伍建设是人力资源管理开发与开发的核心任务。在董事会专业委员会中，引进和开发智囊型人才，建设专家型决策议事机构，在煤炭资源开发、电力、建材、机械制造产业领域，引进开发一批一流专用家型人才，成为董事会决策的强力支撑；在执行层，引进开发国内外一流的经营人才和技术人才，引入人力资本经营理念，加大对人力资本的激励和约束，使其成为公司支柱产业的“支柱”；在职能领域，重点引进资源开发、项目开发管理、资本运营、市场开拓等方面的人才，使公司核心业务领域和主要支持系统获得一流人才的支撑；在操作层，引进开发一大批高级技术工人和生产管理人员，使其成为提高产品质量、降低生产成本、提高生产效率、保证安全生产的骨干力量。同时，煤化工、物流等新项目的建设需要大批掌握新知识、新技能，具有新思维的人才，

公司需要根据新项目建设周期，制定有针对性的人员配备方案及培养引进计划，加大招聘与培养力度，为公司战略后续实施提供强有力的人力资源保障。

5.5.2.7 开阔企业盈利渠道

神华新疆公司当前的突出问题是盈利能力单一，主要依靠原煤生产和运输。在新疆资源整合和可持续发展的宏观背景下，开辟多种盈利渠道，实现企业盈利的多元化，是保证企业战略目标得以实现的重要措施。首先，稳定原煤生产。通过合理配置资源，特别是通过新疆的煤炭资源整合，稳步推进资源整合矿产能调整，确保各资源矿产能达到100万吨以上。同时，为避免原煤价格市场波动对企业盈利的影响，要及时捕获市场信息，合理设计煤炭产量，提高原煤库存周转率和运输效率。其次，推进成本领先战略。煤炭资源作为国家重要的战略物资，市场价格受多重因素的影响，因此，煤炭企业竞争的核心问题在于成本领先战略的推进。在成本战略方面，一方面要积极改进生产管理、运销管理、财务管理，降低企业生产成本。；另一方面，应低碳经济发展趋势的需要，建立大成本观，将资源浪费、环境影响等问题纳入成本范畴。第三，要推进产品多样化战略，培育新的盈利点。鼓励煤化工、煤炭机械、煤炭运销、煤炭产品深加工等相关产业的发展，实现盈利的多元化。

第6章 结论和后续研究

本文在对新疆煤炭行业发展现状进行系统分析和对比分析的基础上，深入分析了神华新疆能源公司的发展现状及存在问题，并在进行 SWOT 分析的基础上，提出神华新疆公司的发展战略优化模式和战略实施，以期对神华新疆公司实现可持续发展能有所裨益。

本文的主要研究结论如下：

1. 总结了新疆煤炭产业状况的特点。认为新疆煤炭产业发展出现了一些新的可喜变化，主要体现在：经济拉动力强劲，煤炭产量激增；产业集中度提高，大基地和大集团建设得到加强；技术改造力度加大；资源环境保护得到加强等几方面。在取得可喜变化的同时，新疆煤炭行业形势依然严峻，主要体现在：市场供求变化，过剩隐忧加剧；资源保障能力较弱，浪费现象严重；煤矿规模偏小，装备水平较低；安全形势严峻，环境保护任务艰巨；遗留问题较多，企业改革滞后等几方面。因此，实施战略管理是煤炭企业发展的第一要务。

2. 通过对神华新疆公司的外部环境及内部条件的分析，认为公司的发展是机遇与挑战并存，结合神新公司自身的优势及劣势，进行 SWOT 分析得出公司竞争战略存在两个方面的问题，一方面宏观政策支持力度减弱，国家对清洁能源的支持力度不断加大；另一方面，煤炭产品优势逐渐降低，神华新疆公司目前产品不具备强有力的市场竞争优势。同时认为公司经营战略存在以下两个问题，一是多元化经营遭遇瓶颈。煤电尚未建成大规模项目，下游延伸煤化工产品国内市场不景气。二是优质资源占比较小。高级煤炭资源储量只占公司总体储量的 20%，煤田地质勘查工作相对滞后，煤炭资源区域过于集中。在此基础之上，指出神华新疆能源公司可采取的战略是：建设“五型”企业，做强煤炭主业，推进煤电外输、煤炭外运和煤炭化工事业的发展战略。未来公司的发展思路将以煤炭为核心，积极参与铁路、电力、煤化工领域的建设。

3. 根据战略管理的相关理论，将神华新疆公司的发展战略分为近、中、远期目标三个阶段，对神华新疆公司进行重新定位为：在神华集团的领导下，突出煤炭开采转化主业，做好区域性传统煤炭市场开发，积极推进煤炭转化，在五年内使神华新疆公司成为具有国内先进生产和管理水平、占有新疆煤炭市场 30% 以上的国内一流能源企业；到 2020 年使神华新疆公司成为具有国际先进生产和管理水平、占有新疆煤炭市场 50%，经济效益达到国内行业平均水平的国际一流能源企业。指出其公司战略主要为发展战略，并为神华新疆公司的“煤炭、煤电、煤化工”三大主导产业制定了未来业务的发展方向；神华新疆公司的主要竞争战略为成本领先战略，通过低成本的优势参与市场竞争；同时，对职能战略从生产策略、市场营销策略及人力资源策略三个方面进行了阐述。对神华新疆能源公司的劣势和瓶颈问题，采取落实先进的技术手段和管理理念，提高公司效率和效益；增加伊犁地区煤炭资源的占有量；加快推进自主研发“煤制油”化工项目发展；适时扩大内地市场份额等手段提高公司竞争优势。通过坚持“技改、新建、转化、联合”并举的方针做大做强煤炭主业，积极寻求煤电联合新途径，优化电力业务，实施

“研发、扩建、并购”并举措施推进煤化工业务。同时，通过生产策略、市场营销策略和人力资源策略优化公司职能战略。

最后，论文对神华新疆公司的发展战略实施提出了有针对性的对策和建议，指出通过努力拓展资源，加强地质保障工作；依靠科技进步，转变经济增长方式；注重人力资源开发，加大创新能力；完善内部经营机制，创新管理模式；多渠道募集资金，确保项目建设的顺利进行；做好资源和环境保护工作，确保可持续发展；加强安全生产和劳动保护，体现以人为本等诸多措施保障战略的顺利实施。

神华新疆能源公司在新疆煤炭企业激烈竞争的市场环境中调整与机遇并存，通过对公司发展战略的宏观环境、行业环境以及微观环境进行全面分析，以及对公司当前发展战略的深入分析，提出当前发展战略中存在的问题，并科学合理的制定出公司发展战略规划方案，为公司发展战略研究明确发展目标、科学定位、持续高效发展提供参考依据。

参考文献

- [1] 刘光明.企业文化教程[M]北京: 经济管理出版社, 2008:35-37.
- [2] 孙中一.企业战略运行机制[M]天津: 天津人民出版社, 2000:79-81.
- [3] 王方华,吕巍.企业战略管理[M]上海: 复旦大学出版社, 2003:105-106.
- [4] 徐二明.企业战略管理[M]北京: 中国经济出版社, 2002:45-47.
- [5] 汤姆森.战略管理[M]北京: 北京大学出版社, 2001:61-63.
- [6] 刘翼生.企业战略管理[M]北京: 清华大学出版社, 2003:55-59.
- [7] 甘华鸣.经营战略[M]北京: 中国国际广播出版社, 2003:116-120.
- [8] 张国宝.中国能源发展报告[M]北京: 经济科学出版社, 2009:98-103.
- [9] 林广瑞, 李沛强.企业战略管理[M]浙江: 浙江大学出版社, 2007:115-115.
- [10]刘建军.新疆煤炭外运通道规划思路[J].综合运输,2009, (10): 23-25.
- [11]周卉萍.如何提升企业核心竞争力[J].政策与管理, 2000, (11): 2-4.
- [12]坎贝尔.核心能力战略: 以核心竞争力为基础的战略[M].大连: 东北财经大学出版社, 1999:97-99.
- [13]牛天勇.大型煤炭企业发展战略若干问题研究[J].煤炭企业管理, 2003, (11) .
- [14]籍成静.如何实现煤炭工业的可持续发展[J].西山科技, 2002, (3): 19-20.
- [15]宋志刚.煤炭企业发展战略思考[J].企业管理, 2009, (3): 98-99.
- [16]王吉生.国有煤炭企业可持续发展研究[J].北京: 经济管理出版社, 2007:39-:40.
- [17]薛忠.论中国能源可持续发展战略[J].山西高等学校社会科学学报, 2000:8.
- [18]张青, 陶树人.对煤炭企业战略管理的理性思考[J].煤炭经济研究, 1998, (10): 25-27.
- [19]黄园渐,张雷,程晓凌.中国西部地区煤炭供应的时空变化分析[J].资源科学, 2009, (4) 12-13.
- [20]罗斐. 煤炭资源的现状及结构分析[J].中国煤炭, 2008, (3) 34-35.
- [21]许书平,孔宁.我国煤炭资源开采合理布局研究[J].资源导刊, 2009, (3) .
- [22]吕绍勤. 新疆经济社会发展与能源需求题研究[M].新疆: 新疆新能源研究, 2008.
- [23]吴甲春. 新疆煤炭工业发展战略研究[M]. 新疆: 新疆煤炭工业管理局, 2008.
- [24]国家经贸委.我国煤炭工业“十五”规划[J].煤炭经济研究, 2001.
- [25]国家发展和改革委员会.煤炭工业发展“十二五”规划, 2012.3 新疆能源网, 天山网.
- [26]神华集团神东煤炭公司.神东公司矿区煤炭生产开发规划,2004.
- [27]新疆维吾尔自治区煤炭工业第十一个五年规划, 新疆产业.
- [28]政策网 <http://www.xjzhengce.com/> ,20011.
- [29]国务院.国务院关于进一步促进新疆经济会发展的若干意见, 2007.
- [30]新疆维吾尔自治区统计局.国家统计局新疆调查总队, 新疆维吾尔自治区 2012 年国民经济和社会发展统计公报, 2013,2.
- [31]David • B. Joffe , U.S. Benjamin • Issue • Lucas Gomez.International Trade and Competition: Cases and points of Strategy and Management, 2000.9.

- [32]Michael A. Hitt, R. Duane. Ireland, Robert E. Huosijisen .Strategic management: competitiveness and globalization concept formerly the book 6th edition, 2005.7.
- [33]Kevin Lane Keller .Strategic Brand Management, 2003,5.
- [34]8F.Tautein.Mergers Motives and Merger Prescription. Strategic Management Journal, 1990,(11):283—295.
- [35]Cateora, Philip.Strategic International Marketing[M].Illinois: Dow Jones-Irwin Press, 1993: 82-87.
- [36]Exxon Mobill .The 2013 Outlook for Energy: A view to 2040[J].Texas.2013(7).

致 谢

本科的四年学习生活，让我热爱石河子，深爱我的母校石河子大学。是浓重的爱恋让我义无反顾的再次回到母校深造学习。近三年的光阴转瞬即逝，毕业的工作也已接近尾声。一路走来要感谢太多的人，那些帮助、支持我考上研究生的至亲密友，曾经伴我一同走过学生生涯的兄弟姐妹，尤其是传道授业的老师们，再多的话也表达不完我心中的感谢。

此一程硕士路，最要感谢的是我的导师朱金鹤教授。没有她的悉心指导、不是她的谆谆教诲，绝无今日的我。从开题报告开始，朱金鹤教授不仅教会我阅读和选择，更教会我思考和把握。论文写作修改的过程，教授一字一句的看，一节一节的斟酌，可以说是手把手的教我做。从她那里不仅学习了撰写论文方法，更体悟到了为人为师应有的责任。这也将成为我受用一生的宝贵财富。

在论文写作的过程中，还受到友情单位同仁的大力支持，在此一并致谢。

虽然，文章几经修改，但离导师的要求还有距离，加之我才疏学浅，调查了解的情况也不够全面、准确，难免出现不当甚至谬误之处，衷心希望在今后的学习、工作中继续得到诸位前辈与同行的指教，在此深表谢意。

作者简介

敬珠玛，女，生于 1984 年 8 月，籍贯新疆，2008 年本科毕业于石河子大学，获学士学位。2008 年参加工作，在塔里木油田电视台从事记者、播音员工作。自 2010 年 2 月在新疆工程学院工作至今，历任新疆工程学院团委干事、党委宣传部干事、宣传科科长等职务。2012 年 7 月起在石河子大学经济与管理学院工商管理专业学习。

在学期间发表的文章

1、敬珠玛、丁锦智. 2014.如何打造新疆能源公司的发展升级版.投资与合作，CN46-1028/F

石河子大学硕士研究生学位论文
导师评阅表

研究生姓名	敬珠玛	学制	3年
专业	工商管理硕士	研究方向	组织与战略管理

学术评语:

该论文选题新颖，理论性和实践性较强，主要围绕神华新疆能源公司发展战略进行了更深一步研究。本文在分析研究背景及意义、国内外研究综述的基础上，运用调查研究方法、访谈方法和定性研究与定量研究相结合的方法，分析了神华新疆能源公司发展概况和主营业务情况，同时还对神华新疆能源公司外部环境、内部资源，公司战略意图、目标、定位以及战略选择和公司经营战略实施的保障措施进行了研究。

论文总体结构合理，研究方法得当，逻辑清晰严谨，语言简练，数据详实，论证较为充分，研究结论具有一定的创新性，对进一步发展和完善神华新疆能源公司经营战略研究具有较强的借鉴价值与现实意义。

该论文已达到专业硕士学位论文毕业论文要求，同意参加毕业答辩。

指导教师签字:

朱金鹤

2014年12月10日