

## 摘 要

在我国煤炭作为主要消耗能源，其消费比例达到整体能源消耗的 60%，是中国经济持续发展的基本保障。现今社会对能源需求增加的同时又对环境生态的可持续发展提出了更高的要求，全球正在经历能源生产以及消费结构的剧烈变革，伴随着国家经济进入新常态的布局后，国内的能源产业也在经历着一场领域性的革命。“十四五”期间是我国推进“碳达峰、碳中和”的关键时期，内蒙古作为一次能源产业的核心与主体，正在从技术革新、政策引导、要素保障等多方面入手，千方百计推动能源转型发展。国能北电胜利能源有限公司作为传统型能源企业，其单一的煤电产品已不适应在现行政策与市场环境的要求。作为内蒙古地区碳排放的重点单位，国能北电胜利能源有限公司正面临着从产业布局、企业管理、生产方式、能源替代等全方面转型，如何制定科学、高效的企业发展战略成为国能北电胜利能源有限公司亟需解决的关键难题。

本文首先以煤炭和新能源实现更高水平的优化为背景，分析在企业转型升级和提高市场占有率中的制约因素，提出企业发展的研究思路；其次运用文献研究、调查研究、PEST 模型分析等其他研究方法，综合分析国能北电胜利能源有限公司内部和外部环境；随后通过建立 SWOT 矩阵模型，分析企业自身的优势及劣势，梳理企业在市场竞争中的机会和威胁；最终通过系统的分析和研究提出国能北电胜利能源有限公司的发展目标、战略思想、实施策略及保障方案。

通过对国能北电胜利能源有限公司的战略分析，一是能够在理论方面给予国能北电胜利能源发展的理论参考，使其提高核心竞争力，同时完善理论基础从而实现企业的可持续发展。二是希望本文能够帮助政府对能源行业的了解，在政策实践中了解企业和市场的需要，形成能源行业的良性发展，建立政府与企业间的良好联系。三是旨在为能源企业发展战略选择提供思路与途径，奠定基业长青的发展前景，为同类企业制定战略提供了有益的借鉴和参考。

**关键词：**国能北电胜利能源有限公司，发展战略，企业发展

## Abstract

National energy reserve is the basic guarantee of today's social and economic development and people's lives. In China, coal as the main energy consumption, its consumption proportion reached 60% of the overall energy consumption, is the basic guarantee of China's sustainable economic development. However, in today's society, the demand for energy increases while the sustainable development of the environment and ecology put forward higher requirements, so the world is experiencing dramatic changes in energy production and consumption structure. With the layout of the national economy into the new normal, the domestic energy industry is also experiencing a revolution in the field. The 14th Five-Year Plan period is a key period to promote "carbon peak and carbon neutrality". Due to the natural geographical advantages and the storage of high-quality coal, Inner Mongolia has become the core and main body of the primary energy industry. In the past many years, coal as the pillar industry in Inner Mongolia has supported and driven a number of enterprises. In June 2021, Inner Mongolia Autonomous Region issued the "Inner Mongolia Autonomous Region National Economic and Social Development Fourteenth Five-Year Plan and 2035 Vision Objectives", requiring energy enterprises to build on the existing industrial foundation, accelerate the formation of a variety of energy complementary, comprehensive utilization, intensive and efficient energy supply mode. In the past, coal was the support for the rapid development of the enterprise, but in the current policy and market environment, a single coal product does not meet the requirements of the current diversified energy supply, which has become the key reason for restricting the development of the enterprise. As a key unit of carbon emission in Inner Mongolia, Guoneng Beidian Shengli Energy Co., Ltd. should actively respond to and implement the national policy, study and formulate the development strategy in line with the new business form and the new situation, comprehensively promote the "carbon peak and carbon neutral" work from the aspects of industrial layout, enterprise management, production mode, energy substitution, and play a leading role in the demonstration of central enterprises. However, at present, Guoneng Beidian

Shengli Energy Co., Ltd. is facing internal problems such as single product structure, high operation risk and insufficient development momentum, and facing external environmental challenges such as energy conservation and emission reduction policy regulation, ecological environment fragile reserve resources difficulty and energy substitution. Under the new normal of economic development, the old development mode and development strategy have been difficult to meet the rapidly changing market demand, and how to formulate a scientific and efficient enterprise development strategy has become a key problem that Guoneng Beidian Shengli Energy Co., Ltd. needs to solve. This study takes the concept of enterprise development strategy as the starting point, from the perspective of sustainable development, using SWOT research method, the development strategy of Guoneng Beidian Shengli Energy Co., Ltd. carries out relevant research, analyzes the advantages and disadvantages of the enterprise itself, sorts out the opportunities and threats in the energy transformation of the enterprise, and puts forward the strategic objectives, strategic choices, implementation strategies and guarantee schemes. This study aims to provide ideas and approaches for the transformation and leapfrog development of coal enterprises, lay the development prospects of evergreen foundation, and provide useful reference and reference for the development of similar enterprises.

**Key words:** Guoneng Beidian Shengli Energy Co., Ltd. Development strategy Enterprise development

# 目 录

<b>第 1 章 绪论</b> .....	<b>1</b>
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 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.3 研究内容、方法.....	7
1.3.1 研究内容.....	7
1.3.2 研究方法.....	8
<b>第 2 章 相关理论基础</b> .....	<b>10</b>
2.1 战略与战略管理.....	10
2.1.1 战略的定义.....	10
2.1.2 战略管理的定义、特点与过程.....	10
2.2 发展战略概念及类型.....	11
2.2.1 发展战略的概念.....	11
2.2.2 发展战略的类型.....	11
2.3 战略分析工具.....	12
2.3.1 PEST 分析.....	12
2.3.2 波特五力分析法.....	13
2.3.3 SWOT 分析法.....	14
<b>第 3 章 国能北电胜利能源有限公司的外部环境分析</b> .....	<b>15</b>
3.1 国能北电胜利能源有限公司宏观环境分析.....	15
3.1.1 政治环境分析.....	15
3.1.2 经济环境分析.....	16
3.1.3 社会环境分析.....	17

3.1.4	技术环境分析 .....	18
3.2	国能北电胜利能源有限公司行业竞争环境分析 .....	18
3.2.1	供应商议价能力分析 .....	18
3.2.2	购买商议价能力分析 .....	19
3.2.3	替代品威胁分析 .....	19
3.2.4	潜在进入者分析 .....	20
3.2.5	行业现有企业竞争分析 .....	20
<b>第 4 章</b>	<b>国能北电胜利能源有限公司的内部环境分析 .....</b>	<b>22</b>
4.1	国能北电胜利能源有限公司简介 .....	22
4.1.1	国能北电胜利能源有限公司基本情况介绍 .....	22
4.1.2	国能北电胜利能源有限公司组织结构 .....	22
4.1.3	国能北电胜利能源有限公司业务情况 .....	23
4.2	国能北电胜利能源有限公司资源分析 .....	23
4.2.1	国能北电胜利能源有限公司物质资源 .....	24
4.2.2	国能北电胜利能源有限公司人力资源 .....	24
4.2.3	国能北电胜利能源有限公司技术资源 .....	25
4.3	国能北电胜利能源有限公司能力分析 .....	25
4.3.1	国能北电胜利能源有限公司生产能力 .....	25
4.3.2	国能北电胜利能源有限公司财务能力 .....	26
4.3.3	国能北电胜利能源有限公司营销能力 .....	26
<b>第 5 章</b>	<b>国能北电胜利能源有限公司发展战略的选择与制定 .....</b>	<b>28</b>
5.1	国能北电胜利能源有限公司 SWOT 分析 .....	28
5.1.1	优势分析 .....	28
5.1.2	劣势分析 .....	30
5.1.3	机会分析 .....	31
5.1.4	挑战分析 .....	32
5.2	国能北电胜利能源有限公司发展战略定位、愿景与目标 .....	34
5.2.1	国能北电胜利能源有限公司发展战略定位 .....	34

5.2.2 国能北电胜利能源有限公司发展战略愿景 .....	35
5.2.3 国能北电胜利能源有限公司发展战略目标 .....	35
5.3 国能北电胜利能源有限公司发展战略的选择与制定 .....	36
5.3.1 国能北电胜利能源有限公司采取多元化发展战略的原因分析 .....	36
5.3.2 国能北电胜利能源有限公司多元化发展战略的具体内容 .....	37
<b>第 6 章 国能北电胜利能源有限公司发展战略实施的保障措施 .....</b>	<b>40</b>
6.1 组织保障 .....	40
6.2 机制保障 .....	40
6.3 资金保障 .....	41
6.4 技术保障 .....	42
6.5 文化保障 .....	42
<b>第 7 章 研究结论与展望 .....</b>	<b>44</b>
7.1 研究结论 .....	44
7.2 研究不足与展望 .....	44
<b>参考文献 .....</b>	<b>46</b>
<b>致 谢 .....</b>	<b>47</b>

## 第 1 章 绪论

### 1.1 研究背景与意义

#### 1.1.1 研究背景

基于我国经济社会高速发展的大趋势和资源禀赋特点，煤炭作为我国能源重要支柱的定位将在一段时间内保持现状，提高煤炭工业的生产保障能力和可持续发展能力，关系到国家能源安全，煤炭作为兜底保障能源，其主体地位短时间难以改变，是能源产业的“稳定器”和“压舱石”。

“十三五”时期以来，受到国内经济增长缓慢和产能过剩以及环境资源限制等因素的影响，导致煤炭行业投资发展减缓。同时随着生态保护与高质量的发展战略实施和供给侧改革和能源结构的深入调整，以及在 2030 年实现碳排放达峰和 2060 年实现碳中和目标的确定下，削减煤炭现有产能，煤矿新建、改扩建项目将持续减少；可再生能源发电成为增量电力供应的主要来源，如风力、光伏等。从电力来源来讲，煤炭需求将逐步下降，煤炭行业面临着更加复杂的发展环境。

制定“双碳”建设目标，将对“十四五”和未来短期内煤炭行业的发展产生重大影响，特别是在煤炭生产，能源转化等环节。在推动我国“双碳”战略背景下，未来煤炭企业靠扩大规模、提高煤炭产量，这种传统发展模式将不可持续，因此，为保障煤炭企业健康有序的发展，避免因各种因素的影响而导致不利的状况出现，企业须践行新的发展理念，转变发展方式，开展新的产业建设，同时进行产业升级和转型改造，促进传统能源安全和新能源、可再生能源的协同发展，走资源利用效率高、创新能力强、经济效益好、安全智能水平高、绿色低碳可持续的发展之路。

本文中选取国能北电胜利能源有限公司作为研究对象，其所在内蒙古锡林郭勒盟属于资源型地区，依托丰富的褐煤资源发展煤电企业，据统计锡林郭勒盟煤炭储量探明和预测储量 1883 亿吨，褐煤总储量居全国首位。近年来，随着内蒙古自治区规划建设国家现代能源经济示范区，锡林郭勒盟提出要加强能源清洁低碳安全高效利用。本文通过对国能北电胜利能源有限公司内外环境和企业实际情况进行分析，定位于当前国家优化产业结构、产业升级的大的政策导向下，制定一个增强内生动力、提升企业效益、提高创新能力确保企业可持续发展的战略，使公司成为区域内高质量绿色清洁能源示范企业、多能互补协同发展示范区、绿色生态矿山建设者，形成区域品牌示范，企业影响力持续提升。

因此，面对机遇与挑战并存的社会环境，应用战略管理有关理论和分析方法对国能北电胜利能源有限公司发展过程中的多种影响因素进行评判、分析，制定切合实际的发展战略，进而提升企业核心竞争力，使其在激烈的市场竞争中寻求新的发展方向，由此构成了论文研究的背景。

## 1.1.2 研究意义

### 1.1.2.1 理论意义

本文从胜利能源公司所处的内外部环境及其优劣势入手，对煤炭行业应当如何调整战略规划以实现可持续发展进行研究，希望用战略管理相关理论和工具帮助企业制定科学的战略发展规划。本文在能源转型发展的新常态基础上，运用波特五力模型、PEST分析法、SWOT分析法等一系列方法，对对既有的研究情况进行了整合，并以此为理论基础，结合当前锡林郭勒盟地区能源的发展状况，丰富了战略分析工具在能源企业发展战略分析中的应用，具有一定的理论意义。

### 1.1.2.2 现实意义

本研究以企业发展战略的概念为出发点，以国能北电胜利能源有限公司战略选择上存在的问题为承接点，提出科学的转型发展战略和具体执行途径，通过科技、组织、管理等保障措施，以此来降低企业所面临的经营风险，为公司转型升级实现内涵式发展提供战略路径。本研究紧密结合煤炭企业实现低碳化、清洁化、多元化转型发展和国家能源行业供给侧结构性改革，从可持续发展视角，采用swot研究方法，对国能北电胜利能源有限公司发展战略模式开展相关研究，旨在为煤炭企业转型跨越发展提供思路与途径，奠定基业长青的发展前景，为同类企业制定战略提供了有益的借鉴和参考。

## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 国外研究现状

#### 1.2.1.1 国外战略管理研究现状

战略一词原来是军事术语。《中国大百科全书》中的解释是：战略是指导战争全局的方略。英语中战略叫“strategy”，在《简明不列颠百科全书》中的解释是：在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。战略管理理论是二十世纪六十年代出现的。1965年，美国著名的战略学家安索夫在其著作《企业战略》一书中开始使用战略管理一词，将战略从军事领域拓展至经济管理活动。战略管理是管理学领域中的一个重要分支，它研究组织如何制定和实施战略以实现其长期目标。



在战略管理领域，有一些经典的著作被广泛引用和研究。其中最著名的是迈克尔·波特（Michael Porter）的《竞争战略》（Competitive Strategy）和《竞争优势》（Competitive Advantage）。波特提出了五力模型，即供应商力量、买家力量、潜在竞争者力量、替代品力量和行业内竞争力量，这一模型被广泛应用于分析行业竞争环境。此外，波特还提出了价值链理论，强调企业内部各个环节的价值创造和管理。亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）的《战略的本质》（The Nature of Strategic Management）：明茨伯格对战略管理进行了深入研究，他认为战略是一种复杂的、非线性的过程，不仅仅是计划和决策的结果，还包括组织的文化、政治和认知因素。彼得·德鲁克（Peter Drucker）的《创新与企业家精神》（Innovation and Entrepreneurship）：德鲁克强调创新是战略管理的核心，他认为企业应该不断寻找新的机会和市场，以保持竞争优势。另一个重要的著作是杰克·韦尔奇（Jack Welch）的《赢》（Winning）。韦尔奇是通用电气公司的前首席执行官，他在书中分享了他的管理经验和战略思考。他强调了领导力的重要性，提出了“赢在人才”、“赢在市场”和“赢在执行”等观点，这些观点对于组织的战略制定和实施具有重要的指导意义。这些著作和观点为组织的战略制定和实施提供了理论基础和实践指导，对于管理学领域的发展和实践具有重要的影响。

#### 1.2.1.2 国外发展战略研究现状

国外很多学者对企业发展战略问题进行了相关研究，提出企业为了求得长远的生存与发展，必须要制定其未来的发展战略。企业的发展战略是一个动态的，而非静止的，企业要根据外部环境的变化及时调整发展战略，才能更好地推动企业的发展和保持竞争优势。Ansoff（1965）经过对企业发展战略的研究分析，明确指出，建立企业竞争的战略体系是促进企业成功发展的关键。达维德·索拉等人（2016）也明确提出，一个企业一旦制定了发展战略，就相当于明确了行动目标，这一行为能够战胜在发展过程中遇到的各种困难，使公司的价值得以实现。达维德·索拉等人认为：制定战略目标要遵循以下要点：首先要明确企业目前存在的危机与挑战，要认清制定发展战略就是为了战胜困难，实现企业价值。其次，要为了实现战略目标付出行动，进一步实现企业价值，如果企业价值没有得到实现，制定的战略目标也都是徒劳的。希特等人（2015）采用了有关战略制定的特定思维方式，指出了采取不同的战略策略会取得不同的成绩。同时还列举了导致不同结果的因素：战略发展环境、战略实施情况以及公司的组织管理政策。希特等人研究了在知识经济领域，管理者是怎样使用战略政策来实现资源利用最大化的。除此之外，希特等人还站在了

“战略判断”的角度分析了领导力。公司的发展战略都是由高层管理者指定的，通过实施战略方案，可以进一步了解领导者的决断，也可以领略到如何实现企业的价值。

总的来说，企业发展战略研究是一个多元化和复杂的领域，需要综合运用各种理论和模型来指导企业实际的发展。这些著名学者的研究成果为企业发展提供了宝贵的理论指导和实践经验，为企业战略的制定和实施提供了有力的支持。

#### 1.2.1.3 国外能源企业发展战略研究现状

在 20 世纪末，国外已经有一些学者关注到了能源企业的发展战略制定，以促进其可持续发展，并进行了一些基础性的研究。克里斯托夫·埃尔瓦泽（Christoph Elzweig）认为，对于能源企业来说，采用增长型战略是至关重要的。包括通过投资新的技术和能源来源，扩大市场份额，以及进入新兴市场，如可再生能源和清洁能源。菲利普·克特尔（Philip Kotler）营销领域的专家，他提出了关于能源企业发展多元化的观点。对于能源企业来说，多元化战略可以涉及向不同的能源类型扩张，包括可再生能源、非可再生能源、以及清洁能源技术，将业务关联性都归属于多元化公司各种业务之间相互联系、帮助以及互补的程度，可以提升企业价值。丹尼尔·耶金（Daniel Yergin）在 2011 年出版的《The Quest: Energy, Security, and the Remaking of the Modern World》中，探讨了能源产业的演变历程以及未来发展趋势。他强调能源安全、环境可持续性和技术创新对于能源企业战略发展的重要性，并提出了一些应对变化的战略选择，他提出能源企业所处的环境决定了能源企业发展战略，企业要想持续发展，必须持续分析评估发展环境并进行动态变化调整，制定适合能源企业发展的战略管理模式，选出适合的发展战略。

总的来说，国外研究在企业战略管理领域取得了一定的成果，为企业提供了一些有效的方法和理论支持。然而，也需要注意到国外研究主要集中在发达国家的企业，对于发展中国家的企业战略管理研究还相对较少。因此，未来的研究可以进一步关注发展中国家的企业战略管理问题，以丰富和完善现有的研究成果。

### 1.2.2 国内研究现状

#### 1.2.2.1 国内战略管理研究现状

在我国，企业战略管理方面的研究相对于国外起步较晚，战略管理理论的发展大致经历了两个时期，即 20 世纪 70 年代至 20 世纪 80 年代中期、20 世纪 80 年代中期至今。

20 世纪 70 年代末至 80 年代中期主要是以引进西方战略管理思想为主，这一阶段是战略管理思想萌芽期，通过对中外企业战略管理的分析比较，进而对中国传统战略思想进行深入的探讨。许是详(1981)翻译的安索夫的《企业战略》（《Corporate Strategy》）一书是我国引进的较早的战略管理专著。袁宝华（1983）提出了“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”十六字方针，这一方针对于当时处于战略缺失状态的国内学术界来说，无疑是一盏引领战略研究的指路明灯。李世俊等学者（1984）以遵循袁宝华提出的十六字方针为指导，编写著作《孙子兵法与企业管理》一书，这是我国第一部将《孙子兵法》中的军事战略思想与企业战略研究相结合的著作。

20 世纪八十年代中期至今，国内学者们开始注重结合中国企业实践研究战略管理理论，并推出了很多更为新颖的理论成果。这一阶段是中国企业战略理论的繁荣发展期，以波特五力竞争模型为代表的战略理论在国内广泛传播，并且对中国企业战略管理产生了重要的影响。徐二明（1985）翻译的波特《竞争优势》引发了学术界对战略管理的重视。席酉民和汪应洛（2000）编著的《战略研究理论及企业战略》一书从战略规划的重要性角度出发，强调战略规划需要研究很多方面的内容，不仅包括制度层、物质层，还包括精神层，是最值得一个企业来研究的。王璞（2011）指出制定战略的最终目的是为了提升企业竞争力，在综合分析企业的内外营销环境的基础上制定战略规划，有利于在竞争激烈的市场上更好的管理企业。国内学者普遍认为在制定相关的企业战略时，要多关注外部发展环境的变化，将企业发展战略的静态化与动态化有效结合。另一方面，从企业价值角度考虑，企业战略管理应当关注客户价值，通过扩大客户范围，从而为企业创造更大价值，提高企业自身发展实力以及市场竞争优势。

#### 1.2.2.2 国内发展战略研究现状

我国学术界关于现代企业发展战略的研究虽然起步较晚，但是随着我国市场经济的逐渐发展，我国关于企业发展的研究理论与实践逐渐丰富。

陶红梅（2015）指出，企业发展战略是通过分析自身所处的环境，充分的考虑各种因素，综合评价自己在竞争中的优劣，对企业的发展方式进行总体性的计划，最终实现资源的优化配置，提升企业的竞争实力。陈志军，张雷等（2016）提出，企业发展战略就是着眼于企业长期的发展，在综合比较内外环境情况后，从而制定出可以使企业长期具备竞争优势的发展计划和实施路径。谢祖墀（2017）指出，在当前竞争白热化的商业环境中，传统的静态“定位”战略理论已不能完全适应当今

日益复杂、变幻莫测的经营环境。企业的发展战略就是在谋求控制与混沌之间获得一种平衡的做法。在这一理论基础下扩展的连续跳跃思想为企业家和高管提供了一个在瞬息万变的时代中的新战略思想，弥补了传统战略思想的空白。何华月（2015）提出通过关键指标来使波特的五力模型量化，并提供了一些具体可以量化的方法，使得量化后的五力模型更加有针对性和说服力，进而有利于企业在制定发展战略时可以进行量化。

由此可见，多位学者从发展战略的不同类型、总体框架，以及各个职能层次方面研究了战略管理的问题以及对策。随着中国对于公司发展战略的研究越来越深入，中国的发展战略研究理论已经有了长足的发展，但是仍然同国外的研究还有一定的差距。

### 1.2.2.3 国内能源企业发展战略研究现状

近年来，国内能源企业发展战略研究备受瞩目，众多学者通过深入探讨和实践研究，提出了许多重要观点和建议，为能源企业的可持续发展战略制定提供了有益的指导。

赵明（2016）《能源企业转型升级研究》强调了能源企业在当前新环境下的发展战略之重要性。通过实际研究显示多元化发展战略要比任何其他运营战略更具有功效，他指出，能源企业应主动适应市场需求变化，重视节能减排和绿色发展，加强科技创新，实现可持续发展。张鑫淦（2017）对我国传统的国有能源型的企业进行了一定的研究调查后，认为现如今企业寻求新的利润增长点的方法是对我国的大型国有能源型企业实行多元化发展战略，让其实现多元化发展模式。但是就目前为止，虽然有许多企业利用多元化的扩张带动了企业发展的，但是也为企业带来了很多问题。刘涛（2021）《绿色能源企业发展路径研究》在其研究中提出了能源企业发展战略的路径。他强调企业应注重节能减排、循环利用，积极开展绿色技术研发，推动绿色能源产业的发展，构建绿色低碳发展新格局。焦礁（2019）在《煤炭企业绿色低碳发展战略选择研究》论文中提出煤炭企业绿色低碳发展战略选择是为了实现企业的战略目标，即获取企业绩效，而反应性绿色低碳发展战略、合作性绿色低碳发展战略、前瞻性绿色低碳发展战略、适应性绿色低碳发展战略分别对企业绩效产生不同的影响。合作性绿色低碳发展战略、前瞻性绿色低碳发展战略通过积极主动的绿色低碳行为为企业带来竞争优势，形成绿色竞争力，获取利益相关者支持，基于竞争优势的提升从而推动企业绩效的提升。

综上所述，国内能源企业发展战略研究领域在学者们的不懈努力下取得了长足的进步。未来，学者们应持续关注新能源发展、数字化转型、碳中和策略等重要议题，为国内能源企业的可持续发展提供更为全面和深入的研究支持。通过对国内外研究现状的分析，我们可以总结得出，当前企业发展战略管理研究理论成果丰硕，这些研究成果有三点共同之处。第一，从企业战略管理层次分析，都认为发展战略管理是一种多维度的能力；第二，从战略管理对企业发展的影响面分析，都认为发展战略管理对企业可持续发展发挥着决定性作用；第三，在研究企业发展战略管理底层逻辑方面，都是从整体管理角度出发，均认为发展战略管理是企业系统性运行重要内容。

本文将结合现有研究的理论成果，面对国能北电胜利能源有限公司的现实状况以及存在的问题，从结构维度进行深入的剖析，并提出合理的、可操作性的国能北电胜利能源有限公司的发展战略，以期提高企业的竞争力，使企业能更好、更快、更科学的发展。

## 1.3 研究内容、方法

### 1.3.1 研究内容

本文坚持问题导向，按照发现问题、剖析原因、制定措施、解决问题的思路，结合国能北电胜利能源有限公司当前发展现状，运用战略管理知识和战略分析工具分析公司所处的发展环境和主要困难，制定出国能北电胜利能源有限公司下一步的发展战略并制定可行的保障措施。具体如下：

第一章 绪论。本章根据论文的选题背景，提出了本文研究意义所在，并阐述了国内外相关的研究成果，形成文献综述，在此基础上，明确本文的研究内容、方法及路径。

第二章 相关理论基础。本章介绍了战略、战略管理的内涵、发展战略的概念和类型，以及企业发展战略的制定过程，同时介绍了企业战略管理的工具，为本文的研究提供理论基础。

第三章 国能北电胜利能源有限公司企业外部环境分析。本章节介绍国能北电胜利能源有限公司企业的宏观环境和行业环境，并明确了煤炭行业未来需要应对的挑战。

第四章 国能北电胜利能源有限公司企业内部环境分析。本章节对企业内部的资源和能力进行分析。

第五章 国能北电胜利能源有限公司企业发展的选择与制定。本章通过SWOT分析法分析并提出国能北电胜利能源有限公司企业发展的总体思路、原则、企业的发展愿景以及战略目标，提出实现可持续发展的一体化发展战略选择。

第六章 国能北电胜利能源有限公司发展战略实施的保障措施。本章从组织保障、机制保障、资金保障、技术保障、文化保障五个方面阐述国能北电胜利能源有限公司企业的战略实施的保障措施。

第七章 结论与展望。对研究成果进行总结概括，并对该研究领域进行更进一步展望。

上述研究内容具体见图 1 所示。

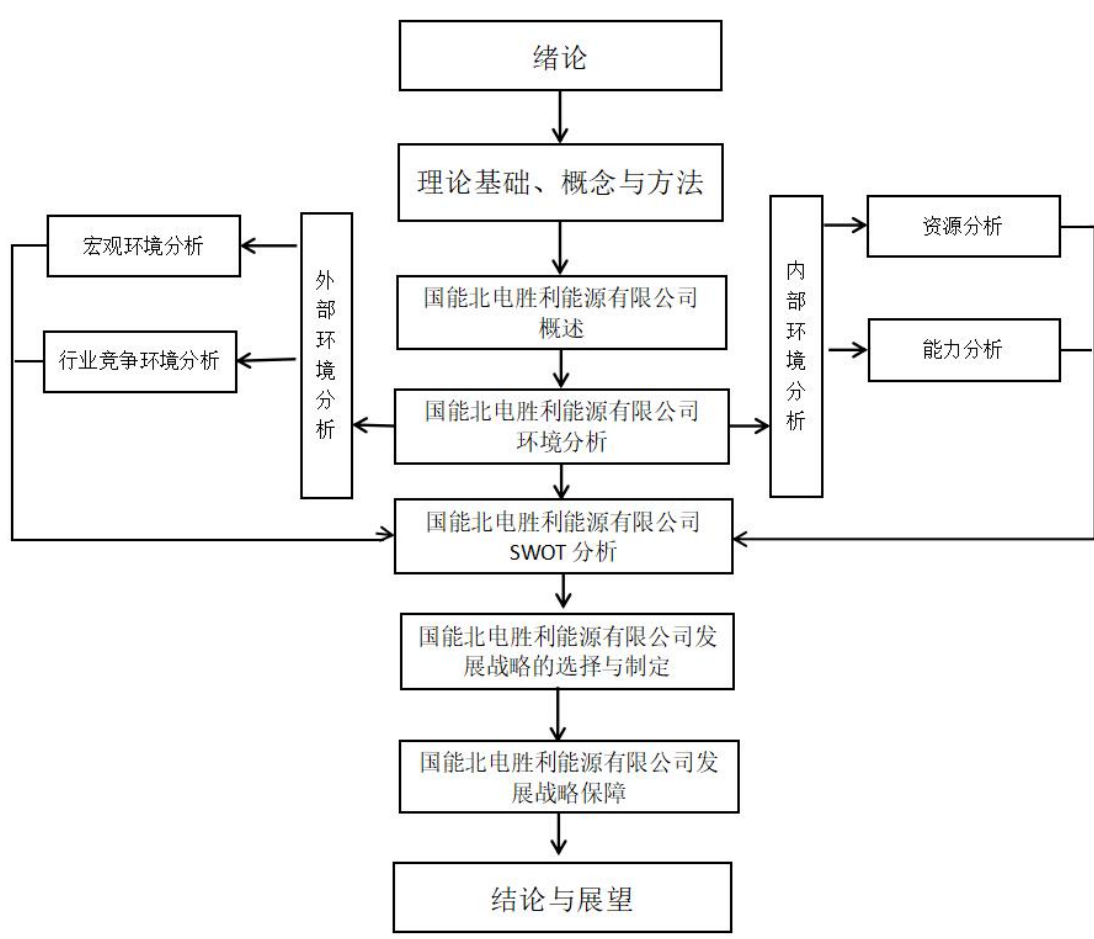


图 1-1 研究内容与思路

### 1.3.2 研究方法

本文主要采用文献研究法和调查分析法。

文献研究法。通过搜集、梳理大量的国内外文献和书籍等资料，对目前该研究方向的研究方法、研究样本、研究结论等进行整理、总结和分析，为国能北电胜利能源有限公司的战略选择提供理论支撑和借鉴经验。

调查分析法。通过问卷调查、深度访谈、观察等手段，收集实证数据，进行定性或定量分析，以验证研究假设，解决研究问题，深化对研究对象及问题的认识，以此为基础对国能北电胜利能源有限公司的宏观环境和行业环境进行分析，找出公司现有资源和能力，为战略选择分析奠定基础。

## 第 2 章 相关理论基础

### 2.1 战略与战略管理

#### 2.1.1 战略的定义

美国著名学者哈佛商学院的安德鲁斯于 1971 年在其《公司战略概念》一书中提出企业战略的定义是指在特定目标和资源条件下，通过制定长期计划和决策，以达到预期目标的一种行动方案。它涉及到对外部环境的分析、内部资源的评估、目标的设定和行动计划的制定。战略的制定需要考虑到长期的发展方向、竞争对手的行动、市场趋势和内部能力等因素，并且需要在不同层面上进行协调和整合。战略的实施需要有明确的目标和指导原则，并且需要不断进行评估和调整，以适应环境的变化和实现预期的结果。战略的成功与否取决于对环境的准确判断、资源的合理配置、行动的协调和执行的效果等因素。

#### 2.1.2 战略管理的定义、特点与过程

##### 2.1.2.1 战略管理的定义

战略管理是指企业在面对外部环境的变化和内部资源的配置时，通过制定和执行一系列战略来实现长期目标的过程。它涉及到对企业的使命、愿景和价值观的确定，以及对市场、竞争对手、技术、人力资源等因素的分析和评估。企业战略管理的目标是通过合理的资源配置和有效的决策，提高企业的竞争力和长期盈利能力。企业战略管理的重要性在于它能够帮助企业在竞争激烈的市场环境中保持竞争优势，实现可持续发展。通过合理的战略选择和有效的战略执行，企业能够更好地适应市场变化，把握机遇，应对挑战，提高企业的竞争力和盈利能力。

##### 2.1.2.2 战略管理的特点

###### (1) 全局性

以公司全局出发，从公司总体发展需求出发，进行战略规划。规范企业的行为，目标是指向企业的总体效益。尽管公司内部的一些行为也包含在内，但这些行为都是以战略的形式呈现出来的，且是整个行为的一个有机部分。

###### (2) 长远性

这不仅是公司谋求长期发展需要的一种反映，也是为了更长期的生存与发展而进行的综合考量。战略的制订应立足于企业的现状，既要考虑到企业目前的经营状况，又要考虑到企业的长期发展。



### (3) 纲领性

纲领性特点体现在长期规划、综合考量、市场定位、持续创新、沟通和参与、绩效评估、使命和愿景导向，这些纲领性特点指导了战略管理的实践，确保组织能够在不断变化的环境中做出合适的战略决策，并实现长期发展目标。

### (4) 抗争性

企业营销策略，是指企业在竞争环境下应对竞争对手的模式。即应对各种冲击、压力、威胁、困难等因素所采取的应对措施。

#### 2.1.2.3 战略管理的过程

战略管理过程分为以下几个方面：

(1) 环境分析。企业需要对外部环境进行全面的分析，包括市场需求、竞争对手、政策法规等因素的研究，以了解市场趋势和机会，为制定战略提供依据。

(2) 内部资源评估。企业需要对自身的资源进行评估，包括人力资源、技术能力、资金等方面的分析，以确定企业的核心竞争力和优势。

(3) 制定战略目标：企业需要根据环境分析和资源评估的结果，确定长期战略目标，包括市场份额、盈利能力、品牌形象等方面的目标。

(4) 制定战略方案：企业需要根据战略目标，制定具体的战略方案，包括市场定位、产品开发、渠道选择等方面的决策。

(5) 实施和监控：企业需要将战略方案转化为具体的行动计划，并进行实施和监控，及时调整战略，确保战略的有效执行。

## 2.2 发展战略概念及类型

### 2.2.1 发展战略的概念

企业发展战略是指企业为实现长期目标和可持续发展而制定的一系列决策和行动计划。它涉及到企业在市场竞争中的定位、资源配置、业务拓展、创新和风险管理等方面的考虑。企业发展战略的制定需要综合考虑内外部环境因素，包括市场需求、竞争态势、技术趋势、法律法规、人力资源等，以确保企业能够在不同的时期和环境中保持竞争优势。企业发展战略是企业为实现长期目标和可持续发展而制定的一系列决策和行动计划。它需要综合考虑市场需求、竞争态势、技术趋势、资源配置和风险管理等因素，以确保企业能够在不同的时期和环境中保持竞争优势。

### 2.2.2 发展战略的类型

常见的发展战略类型主要有以下几种类型：

(1) 一体化战略。一体化战略是指在企业或组织运营过程中，将不同的业务部门、资源和活动整合在一起，以实现更高效、协同和协调的发展目标的战略。这种战略方法旨在消除组织内部的隔阂和冲突，提高资源利用效率，增强组织的整体实力和竞争力。通过实施一体化战略，企业或组织能够获得更高的效益、更好的协同效应，提高竞争力，适应市场的快速变化，实现可持续发展。。

(2) 多元化战略。多元化战略是指企业为了降低风险、平衡收入来源、寻找新的增长机会或实现长期增长，通过进入不同的产品、市场或业务领域，以扩大业务范围，达到多样性和多元化的发展战略。多元化战略可以帮助企业克服单一市场风险，提高盈利能力，增强竞争力，拓展业务边界。

(3) 密集型战略。密集型战略是指通过加大在现有市场或领域中的投资和资源配置，以进一步巩固市场地位、提高竞争力和实现收入增长。密集型战略强调加强在核心业务领域的投入和扩张，以增加市场份额、提升生产效率、拓展产品线或服务范围，从而在现有市场中实现更大的经济规模和利润。

## 2.3 战略分析工具

在开展企业发展战略管理中，主要用到以下分析工具：

### 2.3.1 PEST 分析

PEST 方法是一种较为通用的对企业的宏观环境进行研究的方法。企业所处的大环境包括：政治，经济，社会，技术等四大领域。企业 PEST 分析（图 2-1：PEST 分析模型）是一种常用的战略管理工具，用于评估企业所处的宏观环境。PEST 分析主要关注四个方面的因素：政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）和技术（Technological）。

政治因素：政治因素包括政府政策、法律法规、政治稳定性等。政府政策的变化可能对企业经营产生重大影响，例如税收政策、贸易政策等。法律法规的变化也可能对企业的运营和发展带来挑战或机遇。

经济因素：经济因素包括经济增长、通货膨胀、利率、汇率等。经济的繁荣与衰退会直接影响企业的销售和利润。通货膨胀和利率的变化也会对企业的成本和融资产生影响。

社会因素：社会因素包括人口结构、消费习惯、文化价值观等。人口结构的变化可能导致市场需求的变化，消费习惯和文化价值观的变化也会影响产品和服务的需求。

技术因素：技术因素包括科技发展、创新能力等。科技的进步可能带来新的产品和服务，也可能改变现有产业的竞争格局。企业需要关注技术的发展趋势，以保持竞争力。

通过对这些因素进行分析，企业可以更好地了解外部环境的变化和趋势，从而制定相应的战略和决策。PEST 分析可以帮助企业发现机会和威胁，为企业的长期发展提供指导。

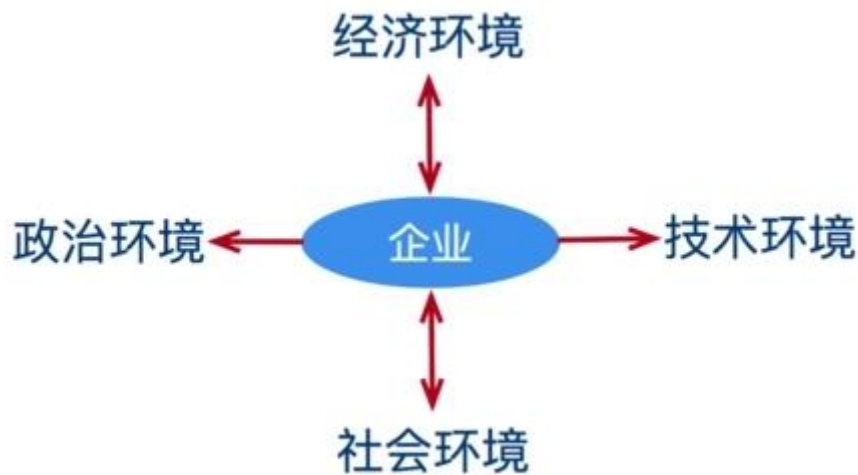


图 2-1 PEST 分析模型

### 2.3.2 波特五力分析法

波特五力分析法是一种通用的分析工具（图 2-2：波特五力模型），它可以用来研究公司所处的行业环境。行业是企业生存和发展的最直接和最重要的外在环境，也是企业获得或失去竞争优势的关键所在。美国迈克尔·波特于 20 个世纪八十年代出版的著名著作《竞争战略》一书，提出了一个新的行业竞争力五要素模式。波特提出，企业间的竞争有五大要素，分别是潜在的进入者、顾客的讨价还价能力、供应商议价能力、替代品的威胁和现有竞争对手之间的抗衡。从形成企业战略视角来看，各要素之间的互动关系，将直接影响到该产业的发展机遇与潜力。在不同的产业或者是相同的产业，在不同的时间里，这些要素所起到的效果是不一样的。因此，各个公司都需要针对自己在产业中的地位进行准确地掌握，并适时地调整自己的竞争战略。具体情况见图 2-2：

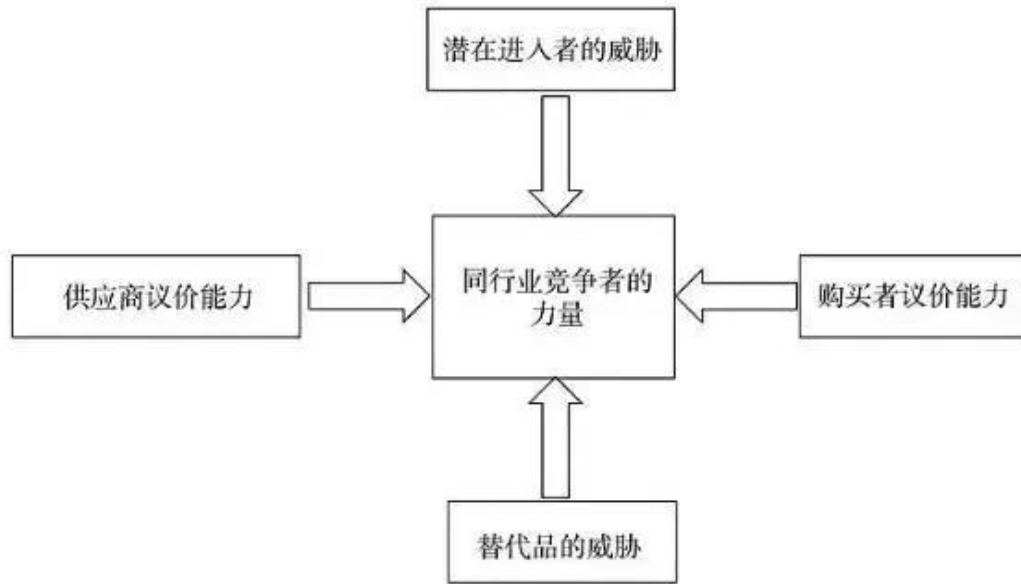


图 2-2 波特五力模型

### 2.3.3 SWOT 分析法

SWOT 矩阵是一种常用的战略分析工具，用于评估一个组织或个人的优势、劣势、机会和威胁。SWOT 代表着 Strengths（优势）、Weaknesses（劣势）、Opportunities（机会）和 Threats（威胁）。它是一种能够全面地研究企业内部和外部要素的有力方法。这是以公司本身的力量为基础，将其与竞争对手进行比较，同时也要对公司的外部环境的改变所产生的机遇和所面对的问题进行剖析，从而确定公司的最优战略。具体详情是：

**优势-机会(SO)：**指在充分挖掘自身优势的基础上，并积极利用外在机遇，通常采取增长型战略。

**劣势-机会(WO)：**指以借助外在机会，克服内在弱点的策略，通常采取扭转型战略。

**优势-威胁(ST)：**是指利用企业内部优势、规避外来竞争对手威胁的策略，通常使用多元化策略。

**劣势-威胁 (WT)** 为降低内部劣势和避免缓解外来威胁而采取的策略，通常是防御型战略。

## 第3章 国能北电胜利能源有限公司的外部环境分析

### 3.1 国能北电胜利能源有限公司宏观环境分析

#### 3.1.1 政治环境分析

2014年6月13日，习近平总书记在中央财经领导小组第六次会议上明确提出了“四个革命、一个合作”的重大能源战略思想。四个革命是推动能源消费革命，遏制不合理能源消费，推动能源供应革命，建立多元化供应体系，推动能源技术革命，促进产业升级，推动能源体制改革，走出能源发展的快车道；一个合作是全面加强国际合作，实现开放条件下的能源安全。一方面强调煤炭等能源的战略地位，保障能源安全供应；一方面优化清洁能源发展模式，加快建设新型能源体系。立足我国资源禀赋，深入推进能源革命。国能北电胜利能源有限公司的母公司国家能源集团针对这一能源战略思想，提出“建设世界一流能源企业、做世界一流清洁能源供应商”的战略目标，国能北电胜利能源有限公司要抓住这一机会，顺应能源变革趋势，将政策优势转化为自身发展优势。

2023年7月31日，内蒙古自治区第十四届人民代表大会常务委员会第五次会议通过《内蒙古自治区建设国家重要能源和战略资源基地促进条例》，就建设国家重要能源和战略资源基地涉及的资源产业发展进行分类部署。《条例》明确自治区实施加强煤炭安全绿色智能化开采和清洁高效集约化利用的措施，统筹推进煤电节能降碳改造、发展现代煤化工，打造煤基全产业链条，整合煤炭资源，优化煤炭产能布局，健全煤矿智能化技术、装备、人才发展支持政策体系，加快煤矿智能化改造。鼓励利用露天排土场等开展新能源以及储能项目开发建设。促进煤炭由燃料为主向燃料与原料并重转变，推动煤炭清洁高效利用。鼓励发展高铝粉煤灰提取氧化铝、铝硅合金等粉煤灰综合利用产业，建设国家粉煤灰资源综合利用基地。

由此可见，内蒙古自治区的这一规划对国能北电胜利能源有限公司是重大利好政策，公司所在地锡林郭勒盟是国家规划建设的重要清洁能源输出基地，锡盟地区正在建设风光储氢一体化能源基地，向全产业链、制造业发展，形成真正集约化、上下游一体化的产业集群，带动当地产业发展，从而打破仅仅依赖煤电的格局。国能北电胜利能源有限公司经过二十年的发展，已经初具发展绿色煤电、清洁能源的技术和资本，在现有产业链、资源禀赋、管理模式的基础上结合《条例》要求做产业规划、升级和重组，可实现公司低碳清洁的可持续发展。

### 3.1.2 经济环境分析

从宏观经济环境来看，全球地缘政治斗争加剧，主要国家货币政策持续收紧的背景下，增长前景疲软。当前全球经济增速依然处于较低水平，世界经济整体复苏形势仍充满不确定性。国际组织纷纷下调全球经济增长预期。全球经济的不稳定也对煤炭企业造成了一定的影响。经济衰退和金融危机会导致能源需求下降，煤炭价格下跌，给煤炭企业带来巨大的压力。煤炭企业应该加强市场预测和风险管理，寻找多元化的市场机会，降低对单一市场的依赖，以应对经济波动带来的挑战。

从我国能源发展战略来看，使能源产业转型升级和全力推动发展清洁能源是基本国策，国家的大政方针政策和基础设施建设不断为这一能源政策加码赋能。财政部印发《财政支持做好碳达峰碳中和工作的意见》，提出到 2025 年，运用不断丰富的财政政策工具初步搭建起绿色低碳发展的财税政策框架，进一步支持全国各个地区和社会各个行业绿色低碳转型的步伐。2030 年前，运用基本行程的财税政策体系促进绿色低碳发展的长效机制逐渐建立，从而顺利实现碳达峰目标。2060 年前，运用成熟健全的全财政政策体系升级绿色低碳发展，从而使碳中和目标圆满实现。其中明确了六个方面为重点支持方向和领域，一是支持构建清洁低碳安全高效的能源体系。二是支持重点行业领域绿色低碳转型。三是支持绿色低碳科技创新和基础能力建设。四是支持绿色低碳生活和资源节约利用。五是支持碳汇能力巩固提升。六是支持完善绿色低碳市场体系。

从内蒙古财政税收政策来看，通过税收和补贴两方面加强环境保护、发展新能源产业。

(1) 通过税收政策倒逼能源企业加强环境保护。内蒙古自治以税抑污，通过征收环境保护税、改革水资源税，使高污染高耗能企业减少污染排放与资源消耗，使全区经济结构实现进一步调整。落实优惠政策鼓励企业减少污染排放。据统计，内蒙古自治区 2022 年实现减税优惠约 12.5 亿元，2023 年一季度为实现耗能企业减税 2.83 亿元，进一步促进企业绿色低碳发展和全区生态绿色发展转型。推进西部大开发优惠政策的实施，对区内煤炭清洁高效利用等鼓励类产业企业所得税降低 15%征收，每年减税超 200 亿元，降低了能源企业的税收负担，扶持了一批可持续发展并有特色的项目，大力推动自治区形成能源产业集群和大型企业集群。

(2) 以税收和政府补贴两种形式推动新能源发展优惠政策落地实施。鼓励纳税人利用风力发电，实行增值税即征即退 50%的政策给销售自产的利用风力生产的电力产品纳税人，每年减免增值税约 12 亿元，助力区内可再生能源利用。2023 年底，

内蒙古自治区印发《关于提前下达 2024 年可再生能源电价附加补助资金预算的通知》，《通知》显示，2024 年风力发电补助 32.6773 亿元，太阳能发电补助 11.8061 亿元，生物质能发电补助未安排补助预算，风光补助资金总计 44.4834 亿元。

综上所述，内蒙古自治区通过税收改革，直接影响到国能北电胜利能源有限公司所拟定的财务目标，故而，当其拟定战略目标之前，必须对内蒙古自治区制定的相关政策进行综合考量，才可帮助企业在未来一段时期获得良好发展。

### 3.1.3 社会环境分析

随着全球经济的不断发展和全球化进程加速，中国作为世界上最大的经济体之一，经济持续快速增长，城乡居民的生活水平显著提高。然而，随之而来的是环境问题、安全问题日益凸显，生态环境面临着前所未有的挑战。随着人们对环境保护和生态安全的认识不断提高，社会民众对于生态环保、安全的需求也在不断提升。

#### 3.1.3.1 民众对环境问题的关注度不断提高

首先，对于清洁的空气和水资源的需求日益增加，城市居民更加关注环境质量对健康的影响，希望呼吸到更加清新的空气，饮用更加安全的水。其次，对于自然生态环境的保护和保育也成为了人们共同关注的焦点，如森林、湖泊、草原等自然生态资源的维护和保护问题日益凸显。再者，对于环保安全相关政策的关注和参与也有所增加，人们更加关心相关法律法规的实施和落实情况，对于环境违法行为提出更加严格的要求。这些表明社会民众在环保安全问题上的意识不断提升，对于环保的要求也越来越高。国家各级环保机关和机构对环境监测力度加大，煤矿污染问题成为重点检查和整治的对象。露天矿产生的粉尘污染不仅影响着现场作业人员的身体健康，而且使附近农田的农作物上积满粉尘，影响了庄稼的质量和收成，对居住在附近的居民身体健康带来危害。近年来，煤炭企业加大对矿山环境的治理，通过洒水降尘，加大绿化面积，参与棚户区改造搬迁来降低对人与自然环境的影响。

此外，煤炭燃烧产生的二氧化碳是导致全球变暖的第一污染源，“十四五”期间是推进“碳达峰、碳中和”的关键时期，中央企业作为我国碳排放的重点单位，应当积极响应和贯彻国家政策，研究制定“双碳”实施方案，提出“双碳”技术路径，从产业布局、企业管理、生产方式、能源替代等方面全面推进“碳达峰、碳中和”工作，发挥中央企业示范引领作用。

#### 3.1.3.2 煤矿安全生产环境成为社会关注的焦点

近年来，因煤矿安全事故频发，导致全社会聚焦煤矿安全生产环境，也成为煤炭企业履行社会责任的重要使命。我国安全生产形势依然严峻复杂，各类事故隐患

和安全风险交织叠加，部分行业领域事故相对频发，造成群死群伤的重特大事故仍时有发生。今年以来，贵州、山西等地均发生特大安全事故，对人民生命财产造成了严重损害。加之，各类事故隐患和安全风险交织叠加，部分行业领域事故相对频发，造成群死群伤的重特大事故仍时有发生。安全隐患和环境污染造成了煤炭企业近年来不断加大环境治理力度，增加专项资金防范化解安全风险。煤矿企业智能化、少人化直至无人化的生产环境将逐步实现，能有效减少人员伤害。

### 3.1.4 技术环境分析

从全球范围来看，煤炭露天开采是世界主要产煤国家的开采方式。2022年，11个产煤国家的露天煤矿煤炭产量占比在50%以上，其中印度、印度尼西亚、德国、加拿大露天煤矿煤炭产量占比在90%以上；澳大利亚、俄罗斯露天煤矿煤炭产量占比在70%~90%之间；美国、南非、哈萨克斯坦露天煤矿煤炭产量占比在50%~70%之间。

随着科学技术的不断发展，国内的露天矿开采技术发展趋势朝着智能化、自动化、环保化的方向发展。具体体现在机械化程度提高，中国煤炭工业协会发布《煤炭工业安全高效矿井(露天)评审办法》规定，安全高效露天矿采煤、剥离机械化程度应全部达到100%。环保意识增强，煤炭开采中更加注重煤炭洗选、运输过程中的环保问题，通过技术升级改进使开采更加注重环境保护和资源可持续利用。信息化管理，现代化工控网络全方位布置在开采现场，作业人员能看到360°路况、视野盲区，通过建立先进的信息系统，实现对采矿过程的实时监测和管理，提高生产效率和安全性。智能化采矿设备，智能化采矿设备将成为国内露天采矿技术的重要发展方向。国外无人矿卡、无人化智能设施和技术已非常完备，国内矿山无人驾驶技术起步晚，通过多年的人才储备、网络设施建设等，矿区无人驾驶技术取得了显著的发展。目前，各大露天煤矿都在布局发展无人驾驶领域，通过改造现有设备或者运用新的技术，部分实现了采矿区域内车辆的无人化运行。

## 3.2 国能北电胜利能源有限公司行业竞争环境分析

### 3.2.1 供应商议价能力分析

国能北电胜利能源有限公司正在扩能改造中，由原产能2000万吨/年扩能到2800万吨/年，生产过程中主要投资预算占比最大的为扩能改造设备投资购置、生产系统优化和技改投资。主要购买设备为电铲、卡车、选煤系统、设备零配件等，固定投资占比较大的为基建投资，在扩能改造过程中建造房屋等基础设施。该公司具有完备的招标采购管理制度，且招标采购统一由其母公司国家能源集团进行公开



招标, 实施“统一管理、分级负责”的管理模式, 实现采购全过程各环节之间、相关部门之间相互配合、相互监督、职责明确、风险可控的运行机制。通过信息化平台保障“业务公开、过程受控、全程在案、永久追溯”, 实现“安全、及时、经济”的采购; 采购方式推进集约采购、绿色采购, 履行社会责任, 推动节能减排和生态环境保护, 倡导既发展经济也进行环境保护、既能利当前也能利长远、进行采购低耗能、节约型、环保型的产品。对对供应商管理进行服务质量、执行效率情况实行统一管理与考核, 并建立公司供应商诚信管理体系, 根据供应商考核评价结果, 组织、实施供应商失信行为事宜。招标原则通常为低价中标, 与供应商议价方面出于主动地位。

### 3.2.2 购买商议价能力分析

2022年, 全盟规模以上工业原煤消费量超过3600万吨(含京能、华润新建电厂用煤约500万吨), 同比增长24.6%, 增速高于产量增速12.1个百分点。加之国家围绕锡林郭勒盟煤电基地项目核准批复的已经投产的7个火电项目(总装机容量达8620兆瓦), 年用褐煤超过3500万吨, 锡林郭勒盟煤炭需求将形成新一轮强劲增长, 未来全盟煤炭紧缺形势更加严峻。据统计, “十四五”全盟煤炭缺口将达到3500万吨, 其中锡林浩特地区煤炭缺口也将达到1500万吨以上。因此, 锡林郭勒盟煤炭供不应求的局面会一直持续, 煤炭供应缺口将会呈扩大趋势。

因大唐国际发电股份有限公司胜利东二号露天煤矿目前正在建设中, 未生产煤炭, 目前国能北电胜利能源是区域内最大的煤炭生产商。大唐国际发电股份有限公司将是国能北电胜利能源有限公司最有力的竞争对手, 但锡盟地区的煤炭缺口依然存在, 基本上对购买者议价能力方面出于主动地位。

### 3.2.3 替代品威胁分析

国家《“十四五”能源发展规划》中发布“坚持生态优先、绿色发展, 壮大清洁能源产业, 实施可再生能源替代行动, 推动构建新型电力系统, 促进新能源占比逐渐提高, 推动煤炭和新能源优化组合”。国家环保政策的不断完善和新能源的不断发展, 大力发展非化石能源是大势所趋, 加快发展风电、太阳能发电、因地制宜发展水电、积极安全有序发展核电、因地制宜发展可再生能源。

在“重碳”的重工业领域, 电力公司、高校、科研机构和企业在内蒙多个工业园区开展电能替代研究, 逐步实现用能绿色转型, 部分电能依赖型企业直接上了风光电。交通领域, 围绕国家新能源汽车发展政策规划, 越来越多的电动出租车、私家车, 充电桩设施也越来越完备。新能源将逐步替代煤炭成为工业和生活中的基

本动力来源。但在短期内，我国仍然是全球最大的产煤国和煤炭消费国，仍在国内能源结构中占据主导地位。且煤炭作为兜底保障能源，其主体地位短时间难以改变。

### 3.2.4 潜在进入者分析

我国煤炭产业经历了早期粗放式且大干快上进入市场化向市场经济过渡阶段，民营企业国有企业并行开发煤矿，煤炭生产企业拥有了充分的经营权和定价权的高速发展期。2010年10月国家发展改革委发布《关于加快推进煤矿企业兼并重组的若干意见》，开启了煤企兼并重组阶段，煤炭资源整合、开发西进阶段，一些产能低、机械化程度不高的小型煤矿被关停，大型国有能源企业通过兼并重组、产能置换等方式进一步扩大规模。政府还加大了对煤炭企业的环境监管力度，要求企业采用更加环保的生产工艺，推动煤炭产业的绿色发展。随着近几年供给侧结构性改革我国经济发展进入新常态，经济结构优化升级，经济发展动力由要素驱动、投资驱动逐步转向创新驱动。当前，煤炭行业进入者门槛高，一般性民营企业很难进入，从政策准入来看发改委、自然资源部、生态环保部、国家矿山安全监察局等多部委对于生产用地许可、矿业权取得、安全环保标准等政策对潜在进入者有极高的要求。从技术壁垒来看，当前煤炭企业转型，其转移的阻碍主要体现为煤炭企业需要额外支付的新技术研发成本、新人才培养成本、新市场开拓成本等，需要有一定资本积累的公司才能完成低碳化转型。

因此，申请新煤炭资源，需投入较高的人力成本、技术成本即资源成本，获取新煤炭资源存在较高的壁垒。国能北电胜利能源有限公司总额已达到121亿元，业务收入70亿元，利润总额30亿元，科技创新方面已取得40多项专利，在地区内处于领先地位。因此，在潜在进入者威胁方面，国能北电胜利能源处于主动者地位。

### 3.2.5 行业现有企业竞争分析

鉴于我国进入高质量发展新阶段，煤炭行业的竞争格局已经由之前的快速发展和“抓大关小”阶段演变为以大型煤炭企业发展为主导的新格局，国有大型企业占据了80%以上的市场份额，国有资本在煤炭开发的主导地位长期内不会有较大改变，所以煤炭行业竞争的状态较为稳定，以国有企业为主导进行煤炭转型升级的格局短期内不会被打破。国能北电胜利能源有限公司所在蒙东地区属于国家规划的十四个大型能源基地之一，露天煤矿数量多，主要是国有企业，锡盟地区煤炭为褐煤，褐煤的特点埋藏较浅，水分大(约占15-60%)，挥发成分高(>40%)，燃点低(270℃左右)，在空气中容易风化，储存超过两个月就易发火自燃，不易储存和运输。综合平衡褐煤的运输成本、煤炭价格等因素，这一区域的煤炭主要供给坑口电厂、短距离运输至周

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/167063166105010014>