

# 神华宁夏煤业集团公司重组与创新实践<sup>1</sup>

**摘要：**本案例以神华宁夏煤业集团公司为背景，描写了该公司两次的深度战略重组的具体策略，并对两次深度重组的原因进行了分析，最后总结了深度重组过程中，起到决定性作用战略决策力要素、卓越领导力要素、企业及创新能力要素、企业文化融合力要素和运营模式执行力要素，正是这五力要素的共同作用，实现了神华宁夏煤业集团公司成功重组和跨越发展。神华宁夏煤业集团的企业深度重组实践，为能源企业战略重组和发展提供了有益的借鉴。

**关键词：**企业战略；重组；跨越发展

## 0 引言

煤炭是宁夏的优势资源，煤炭的开采与利用在宁夏有着悠久的历史。从 2002 年伊始，宁夏煤炭企业先后完成了两次深度的重组。经过 8 年的励精图治，神华宁夏煤业集团公司集团成长为一家核心竞争力强、发展前景广阔的特大型能源化工企业。同时，在公司重组与发展、组织架构调整、人力资源管理模式、技术创新等方面都独辟蹊径，创立了一整套适合企业发展的管理方法。随着煤炭工业以科学发展为主题，以转变转变经营为主线的思想成为企业管理者提升煤炭工业发展科学化水平的核心，神华宁夏煤业集团公司的成功经验和具体实践，必将对我国煤炭资源整合、区域能源企业重组与发展提供友谊的借鉴。

## 1 公司背景

宁夏煤炭工业起步于 1956 年，先后建成了石嘴山、石炭井、灵武三个矿区，分别成立了石嘴山、石炭井、灵武三个矿务局，2000 年相继改制为公司制企业。伴随着西部大开发前十年发展战略的实施，神华宁夏煤业集团公司先后进行两次重组。2002 年 12 月，自治区党委政府对亘元、太西、灵州三个煤炭集团和原宁夏煤业集团实施战略重组，组建了新的宁夏煤业集团有限责任公司；2006 年 1 月，自治区党委政府与神华集团合资合作，神华集团对宁夏煤业集团实施增资扩股，再次战略重组为神华宁夏煤业集团公司，注册资本 100.3 亿元，其中神华集团 51%，自治区政府 49%。

- 
1. 本案例由西安科技大学管理学院的张金锁老师指导，张根林撰写，版权归西安科技大学管理学院所有。未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。
  2. 版权所有人授权中国煤炭企业经典管理案例中心使用。
  3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
  4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

神华宁夏煤业集团公司实行两级管理体制，专业化分工，集约化管理，集团公司机关设 16 个职能管理部门，现有二级生产经营单位 38 个，从业人员 5.8 万人。公司经营范围涉及煤炭开采洗选、煤化工、煤炭深加工及综合利用、机械制造与维修、能源工程勘探、设计、监理和施工、房地产开发等。主营业务为煤炭开采和煤制油化工。2014 年，公司煤炭产量 7280 万吨；煤化工产品甲醇 91 万吨、聚丙烯 52 万吨、聚甲醛 5 万吨。

神华宁夏煤业集团公司是国家级重点开发区——宁东能源化工基地建设的主力军，承担着国家亿吨级煤炭基地和现代煤化工基地建设重任。组建以来，在自治区党委政府和神华集团的领导下，集团公司紧紧抓住西部大开发和国家能源发展战略的新机遇，勇于担当，拼搏进取，集中建设了一批大型、特大型煤矿、煤化工等重点项目，实现了跨越发展、科学发展、和谐发展。截止 2014 年底，公司资产总额突破 1100 亿元，煤炭生产及建设总规模突破 1 亿吨/年；全球单套装置规模最大的 400 万吨/年煤炭间接液化示范项目加快推进，现代煤化工基地初具规模。集团公司先后荣获“中国矿业十佳企业”、“全国煤炭优秀企业”、“西部开发优秀创业奖”、“全国五一劳动奖状”、“中央企业思想政治工作先进单位”、“全国民族进步企业模范单位”、“全国文明单位”、“全国企业文化先进单位”等荣誉称号。

神华宁夏煤业集团公司将积极适应经济新常态，抢抓新机遇，推进新发展。规划到 2020 年，煤炭产量达到 1.3 亿吨，煤化工产品达到 1000 万吨，全面建成以千万吨级现代化矿井群为核心的国家级亿吨煤炭基地、以煤制烯烃和煤制油为龙头的世界级现代煤化工基地，努力创建世界一流清洁能源供应商。

## 2 第一次深度重组及原因分析

2003 年，宁夏回族自治区政府做出了重组原宁夏巨元集团、太西集团、灵州集团、宁煤集团等四个国有重点煤炭企业的战略举措。采取的主要策略是：在高度重视煤炭企业安全和员工思想稳定的前提下，对整体组织变革采取激进式变革策略，快速组建了宁夏煤业集团，对内部的整合重组则采取渐进式变革策略，着眼于发展解决问题，用改革化解矛盾，确保重组在“微震”中高效进行。

在撤销上述四家公司的法人资格后，为了防止矿区安全生产方面出现问题，成立了矿区安全指挥部，强化对安全生产的管控，确保矿区的安全生产稳定；面对重组后机关人员富余的情况，首先以稳定为大前提，没有让任何机关人员因为重组而下岗，尽可能维护所有员工的利益不受损。

从注销原有的四家煤炭企业的法人资格，到构建新成立的集团公司的组织架构，组成新的领导集体，直至实现宁夏煤业集团挂牌运营，一共用了 15 天时间，

实现了生产正常、安全稳定、思想不乱、队伍不散、工作不间断、资产不流失等重组效果，没有出现任何差错，为集团公司后续的调整和发展提供了坚实的组织基础。

第一次重组的主要原因有如下几个方面：

第一，外部环境的拉动作用

宁夏煤炭资源储量丰富、品种全、质量优良，已经探明储量 310 亿吨，远景储量 2029 亿吨，分别居全国第六位和第五位，人均占有量全国第一。宁夏境内主要有贺兰山、宁东两大煤田。其中，宁东煤田是一个罕见的整装煤田，跨越灵武、盐池、同心等地区，南北长 130 公里，东西宽 50 公里，面积 3500 平方公里，已探明煤炭储量 273 亿吨，远景煤炭储量 1493 亿吨，占宁夏已探明煤炭储量的 88%。为了能够将煤炭的资源优势转化为经济优势，必须通过企业重组，将宁夏的煤炭企业整合起来，发挥各方优势形成合力，最终实现煤炭产业做大做强的目标，通过产业升级，发挥规模经济优势，提高经济效益。

进入 21 世纪以来，我国经济社会步入快速发展期，国家的西部大开发战略，进一步促进了西部经济的快速发展。西部大开发就是要发挥出西部的优势，西部的优势集中表现在资源丰富。就煤炭而言，西部煤炭资源总量，预展全国煤炭资源总量的 85%，而且煤质优良，多为低灰、低硫、高热量的优质煤。围绕西部大开发战略，国家鼓励煤炭企业在资本市场上募集资金，为煤炭企业的快速发展创造了有力的条件。

第二，内部管理的推动作用

从 1956 年到 2002 年的近半个世纪里，宁夏分别建成了石嘴山、石炭井、汝箕沟、呼鲁斯太和灵武等矿区，共有各类煤矿 120 个。其中，国有重点煤矿 17 个、地方国有煤矿 41 个、乡镇煤矿 62 个，核定年生产能力 1338 万吨。宁夏地域狭小，经济规模小，对煤炭的总体消耗量比较稳定，且数量有限。煤炭深加工工业不发达，又深处内陆腹地，并处在周边富煤区包围之中。不利的区位、不发达的区情和行业政策的限制，很大程度上制约了宁夏煤炭行业的发展，仅靠挖煤、卖煤和煤炭增产、增运、提价难以走出困境，这就要求要从转变传统发展方式入手，通过产业结构调整和优化升级，生产高附加值的煤炭产品，才能走上良性发展的道路。

另外，在长期计划经济环境下，宁夏煤炭工业还存在着如下的问题，一是，煤炭企业布局分散，结构趋同化；二是，生产成本居高不下，经济效益差；三是，规模小，经济实力弱，资源利用率低；四是，普遍存在着开采技术水平比较低，科技创新能力不足，安全与技改欠账多，矿井机械化程度偏低，安全形势严峻。

伴随着国家产业政策的调整，煤炭企业可以通过企业重组实现跨越式的发展。

展，通过发展煤化工、电力等资金密集型和技术密集型的项目，延伸煤炭产业链、转变煤炭产业传统发展方式是煤炭企业必由之路。

同时，通过企业重组，实现资源的优化组合，统一发展战略，统一经营策略，整合产业链，全面解决分散、低效、安全等问题，最终，形成主业一体化发展与辅业一条龙服务的发展道路。

### 3 第二次深度重组及原因分析

2005年10月，宁夏自治区政府与神华集团秉承“做大做强、优势互补、强强联合、实现双赢”的原则，签署了关于深化集团增资扩股重组宁夏煤业集团的《合资合作框架协议》，共同成立了“联合重组工作组”，在相互理解和相互包容的前提下，神华集团对宁夏煤业集团实施增资扩股后，组建了神华宁夏煤业集团有限责任公司。

神华集团作为战略投资者，通过增资扩股方式，对宁夏煤业集团实施资本与产权重组后，成为神华宁夏煤业集团的控股方，使得宁夏煤业集团资本金增加了一倍多，原有股权由单一变为二元，形成了科学的现代企业法人治理结构。

神华宁夏煤业集团正式挂牌运营后，在新的法人治理结构下，及时构建了董事会、党委会、经理层、监事会的工作机制，调整了领导班子成员及其分工，稳定了干部员工队伍。

神华宁夏煤业集团通过企业文化的融合与创新、公司发展战略的调整、组织结构的变革、管控模式的设计等，从意识形态到决策层、业务层和执行层等各个战略层面，从安全、生产、财务、销售、人力资源、项目建设、企业文化各个业务单元实现了与神华集团的全面对接和深度融合。

神华宁夏煤业集团第二次的重组的外部 and 内部的动因主要表现在如下几个方面：

首先，顺应煤炭企业整合重大趋势的需要。随着我国经济的快速发展，对能源的需求不断攀升，煤炭需求量也不断增加，组建大型煤炭企业、建设大型能源基地成为促进煤炭工业健康发展的战略选择。

组建大型煤炭企业集团，有利于提高煤炭产能，提高行业的集中度，促进产业结构优化升级，改变以煤炭生产为主的单一产品经营模式，发展煤基多联产业，延伸产业链，实现煤炭产业和产品多元化，打破地域、行业和所有制界限，平衡国内煤炭市场供需关系。

其次，原宁夏煤业集团与神华集团的战略重组是双方发展的需要。对于原宁夏煤业集团而言，加盟神华集团增加了企业资本金，优化资金、技术、管理、人才、品牌等资源，提升发展能力，有利于实施煤、电、路、煤化工一体化开发战

略，充分释放企业独特的优势，形成了高起点、高标准、高效率的“大煤炭、大化工、大铁路、大深加工”的产业模式，为建设具有国际竞争力的特大型综合性能源化工企业奠定了坚实的基础。

对于神华集团而言，入主原宁夏煤业集团，既是贯彻落实党中央、国务院支持西部区域经济发展战略的决策，履行央企职责，推进宁夏区域经济的发展，推动宁夏产业结构调整 and 升级，增强央企影响力的重大举措，也是其延伸煤炭产业链，推进跨地区、跨行业战略布局的具体行动。

#### 4 神华宁夏煤业集团公司深度重组策略分析

神华宁夏煤业集团公司为了不断实现肩负的开发建设国家级宁东能源化工基地的神圣使命，以战略管理为导向，以“五型企业”（五型即本质安全型、质量效益型、创新驱动型、节约环保型、和谐发展型）建设为总纲，在产业发展、组织结构变革、管理控制、人力资源管理、科技创新、企业文化等方面进行了持续重组与创新，不断提升专业化、集约化、精细化、信息化管理水平，形成了六大体系。

一是产业发展——固本、强化、增值。产业发展体现着企业发展方向，决定着资金投向、人力资源配置、运营管理模式选择等方面，并成为企业战略实施的重要组成部分。神华宁夏煤业集团公司以前瞻眼光和开放视野对产业发展进行了深入研究与科学定位，坚定走新型工业化道路，着力打造“煤炭、煤化工、煤炭深加工及综合利用、铁路”四大产业板块，形成了具有“固本、强化、增值”等显著特征的产业发展模式。“固本”就是战略性储备煤炭资源，大力发展煤炭开采和洗选基础产业，夯实集团公司发展壮大的根基；“强化”就是要把煤化工产业作为最重要的战略发展方向，开辟新的经济发展增长极；“增值”就是要大力开发煤炭深加工及综合利用产品，加快铁路网络建设等，并对其他多元产业进行产业取舍、整合和优化。

为了加快推进煤炭产业结构优化升级，提高煤炭产业集中度，转变经济发展方式，制定和实施产业发展战略，先后对 20 多个产业实施调整、优化、升级，形成包括煤炭、煤化工、煤炭深加工及综合利用、铁路四大板块的产业发展模式或体系，奠定了打造能源化工产业发展新高地的坚实基础。

二是组织结构变革——专业化、集约化。组织结构作为企业内部分工协作的基本形式与资源和权力分配的载体，承载着企业所有的经营管理活动，在企业发

展中具有基础地位和关键作用，处在组织变革的前端。

组建宁夏煤业集团时，为了有效解决历史上所形成的机构庞杂、产业多角等突出问题，适应战略发展需要，在组织结构变革中尽量保持变革的平稳性，创建具有自身特点的领导团队和事业部制，在延伸整合重组中推动了集团公司组织结构扁平化，满足了阶段性发展需要，为后续组织变革创造了有利条件。

组建神华宁夏煤业集团以来，围绕产业重组实施组织结构变革，进一步实施组织结构扁平化，创建了专业化公司，提高了组织运行效率和管理效能，促进了企业健康快速发展。

为了实现战略目标，遵循“专业化分工、集约化管理”的原则，按照时代性、适应性和特殊性的要求，对组织结构进行创建、重组与变革，实现了由事业部制到直线职能制的转变，形成了专业化、集约化、扁平化的组织管理体系，确保了集团公司发展需要。

三是管理控制——4321 管控模式。企业集团管控的难度，主要体现为如何划分母子(分)公司权责，如何配置其它的一些支持系统，如何打造一套有效管控机制，如何驱动子(分)公司完成母公司预算目标，如何实现对业务层有效激励与约束等方面。为了实现管理的有效性，通过组织结构设计、职能性调整与制度建设等，形成了以安全、资金、人事、供销为主线，覆盖所有经营管理活动的管控模式或体系，选择有效的管控路径或手段，形成了具有集团公司特色的“4321”管控模式。实现了集团公司“集”而不“死”、“分”而不“乱”，集分权与发展的有效统一。

其中：四条主线是安全、人事、资金、供销；三种机制是全面预算管理、“五型企业”绩效考评、薪酬激励约束；两个导向集权、发展，即形成了以集权为显著特征的集团公司管控体制，并通过对人、财、物、技术等实施统一集中管理，统一战略发展方向，实现资本集合、财务合并、投资集中、销售统管、物资统配等目标，服从并服务于煤炭大规模的开发和转化升级战略，而集团公司两次重组的根本目的，在于开发建设大型煤矿、煤化工项目，加快宁东能源化工基地的开发建设，带动宁夏区域经济快速发展。因此，管控模式必须以集团公司发展为导向，以发展为目的，实现资源的高度集合并有效配置，推动产业战略的有效实施。

一个平台是信息化。神华宁夏煤业集团在推进信息化建设实践中，确立

了“建设信息化就是发展生产力，应用信息化就是增强竞争力，推进信息化就是打造创新力”的理念，积极引导信息化建设由局部探索向全面推进、由技术引领向管理驱动、由部门应用向综合集成、由领导行为向群体意识的深刻转变，信息化建设初具规模。

四是人力资源管理。为了打造管理人才、技术人才和操作人才三支队伍，建立和完善了人力资源规划、工作分析与岗位评估、招聘、培训、薪酬与绩效管理等人力资源管理体系，打通了人才成长通道，满足了集团公司可持续发展对人才的需求。

神华宁夏煤业集团公司提出并践行了“兴企靠才、以需育才、人尽其才、企兴聚才”的人才理念，规划和实施人才工程战略，大量吸纳人才，为管理人才、专业技术人才和技能操作人才三支队伍成长设计职业生涯，建立以岗位效益工资为主体的薪酬体系，建立人才选拔、培训与晋升的长效机制，形成“五型企业”建设与绩效管理体系，实现了“总量控制、结构优化与机制创新”的显著效果。

五是技术创新。为了培育企业核心竞争力，构建产学研一体化技术创新体系。针对煤炭开采与安全、煤化工等领域内的关键技术、工艺、装备等，大力实施技术攻关，取得了一批重大科研成果，发挥了技术创新在产业发展中的“助推器”作用，支撑了集团公司科学发展。

神华宁夏煤业集团公司围绕安全高效矿井建设、现代煤化工项目建设，搭建产学研一体化技术创新体系，全方位调动技术创新力量，实施集成创新、引进消化吸收再创新“双轮驱动”，切实解决制约产业发展的关键技术难题，努力在技术应用、系统整合乃至设备国产化上实现重大突破，为产业技术升级提供持续的动力，推动企业向技术创新型企业转变，生产出高附加值产品，推动产业发展现代化、规模化、清洁化。

六是企业文化。经过碰撞、蜕变、亮剑，实现融合与创新，逐步形成了包括企业核心价值观、企业精神、行为准则和愿景体系的集团公司文化体系，为集团公司发展起到了精神引领等方面作用。

在神华宁夏煤业集团公司重组及发展中，重视文化的继承、融合与创新，致力于打造有利于战略实施的企业文化，通过“碰撞—蜕变—亮剑”的融合与创新过程，逐步形成了具有先进性和鲜明个性的企业文化体系。员工对企业文化有了

广泛认同，并自觉遵守和维护企业的价值观念、管理制度、行为规范和企业形象。

神华宁夏煤业集团公司的六大体系就像“一只看不见的手”，随时掌控着企业的运转和员工的行为方式，规范着企业运行的方向，促使企业运行顺畅，实现健康快速发展。

“六大体系”，见图 1。

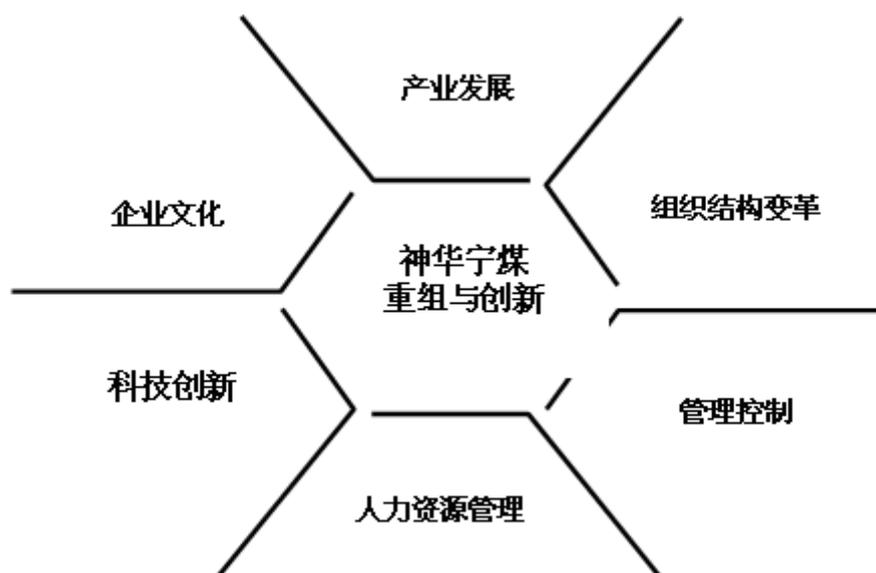


图 1 神华宁夏煤业集团公司六大体系

## 5 企业重组的“五力要素”

经过两次深度的企业重组与持续创新，神华宁夏煤业集团公司实现了跨越式的发展，那么是什么力量或要素保障了神华宁夏煤业集团公司的成功重组和跨越发展呢？

概括起来，可以总结为五种力量要素的共同作用，他们是战略决策力要素、卓越领导力要素、企业及创新能力要素、企业文化融合力要素和运营模式执行力要素，正是这五力要素的共同作用，实现了神华宁夏煤业集团公司成功重组和跨越发展。

第一是重组的战略决策力。企业如何敏锐地捕捉外部的机会，并且有勇气采取相应的变革，同时智慧地选取发展的路径和步骤，从而完成这样一个重组的战略布局至关重要。重组的战略绝对不是机会主义的，或者机械式反应的，它应该是基于对当前的环境和未来发展趋势的洞察而采取的系统性的计划和行动。它要统筹企业现阶段的能力和未来发展差距与瓶颈，采取更加创新的方式寻找更多

新的战略突破口。因此对于设计本身是系统的、是理性的，需要专业的方法、缜密的思维、大胆的设计，同时要谨慎地求证。

神华宁夏煤业集团公司的决策力体现在以下两个层面：首先作为神华宁夏煤业集团公司的两大股东，宁夏自治区政府和神华集团必须要站在国家能源战略发展的高度，站在宁夏煤炭工业长远发展的高度，准确把握国际国内形势和未来能源发展趋势，为战略重组制定科学合理的方案，选择重组的有利时机，主导战略重组工作，组建高效的领导团队；其次，神华宁夏煤业集团公司董事会、业务层和各级管理者，结合企业发展战略，创新性地对公司经营管理活动方案进行大量的决策，推动企业战略向纵深伸展，实现企业的跨越式发展

第二是卓越的领导力。在这里领导力是那种以社会福祉为旨归，以企业发展为目的，以盈利为具体目标的一种发自内心，并且能够形成企业共识的一种内在动力。再好的企业战略没有这样一种领导力的支撑，企业会成为无魂的尸体。在这方面，开放的思维、创新的举措、勇于冒险的精神、善于变革的勇气，都是领导力的基本特质。如何衡量企业领导者、或者普通员工身上的领导力，并且有步骤地去培养、开发领导力，将成为下一步企业变革中领导人最重要的使命之一，没有领导力的持续开发，企业将很难获得成功。真正的领导力发自内心，就像GE的总裁伊梅尔特先生所讲，真正的领导力发源于内心深处的对人的尊重。在神华宁夏煤业集团公司深度重组的实践中，领导班子表现出来的敬业精神和高度的责任感、使命感，谋大业、干大事的胆略和气魄，在企业内部形成了相互信任、心系大局、凝心聚力的风气和局面，确保了深度重组的成功，成为深度重组的组织保障。

第三是企业级的持续创新力。创新虽然可以被定义为产品的研发、技术的进步，但是今天的企业创新已经远远超越了技术层面。虽然技术层面的革新依旧是重要的部分，但是一个成功的企业创新是在产品研发、技术升级、商业模式创新、运营模式创新、流程的创新，乃至企业文化创新，可以分头并举的综合性的举措。那些能打出创新组合拳的企业，将会赢得先机，从而锻造不一样的优势和持续的竞争能力。仅凭一招一式吃遍天的时代已经过去了，今天的企业创新将是一种综合创新能力的比拼。在神华宁夏煤业集团公司深度重组过程中，机制的创新成为重点，结合各自的优势，创新性地组织变革、管控体系、人力资源管理、科研开发，甚至企业文化方面大胆实践，勇于探索，建立了一整套适合企业长远发展的机制，成为深度重组的制度保障。

第四是重组的企业文化融合能力。作为企业文化最核心的价值观，可能是长久不变的，但是在这样一个充满变革和挑战的时代，任何一个企业应该去思索自己最核心的价值取向和价值观是什么，应该是什么，从而去构建企业核心的价值

理念和信念。真正拥抱变革，迎接挑战的企业，一定拥有一套行之有效的、可以持之以恒的、能够凝聚人心的核心价值观和信念，由此而产生的员工们的共同价值认可、行为表征和不言而喻的行为规范，其表现形式就是企业文化。这里的企业文化已经不是企业单方面的造势和宣传，不是那种与企业品牌塑造所混淆的营销行动，它是从企业内在发出的企业的行事规范和原则，以及在每一个员工身体上面的体现，它是一个企业的战略和领导力得以实施的土壤，没有这个土壤，好的战略也难以最终落实。文化力促使神华宁夏煤业集团公司广大员工积极融入到新的大家庭中，适应企业新环境、新体制、新机制。文化力统一了员工思想，提高了员工对企业的认同度，将员工凝聚在一起，成为企业重组的文化保障。

第五优化运营模式的执行能力。运营模式关注的更多的是企业的效率，它的关注点在内部。在企业战略重组、快速扩张的时候，通常会重新审视自身的运营模式：企业的价值链是否优化了的？价值系统是否是最佳的？哪些环节可以持续的改进？哪些是企业聚焦的核心能力？非聚焦部分该如何构建，是外包还是自己拥有？企业内部是否可以建立共享的知识体系？如果是全球化分布的企业，如何在这样一个共享的分布体系里最大程度地共享资源，并提供最为及时、迅捷的响应，从而提升企业的竞争能力？在经过一轮快速发展的经济周期之后，如何优化运营模式，已经成为诸多中国企业必须面对的课题，而且是可以深有作为的领域。

## 6 尾声

两次重大深度重组，为宁夏煤炭企业跨越式发展奠定了坚实的基础，企业经济效益显著提高，安全管理不断创新，社会形象快速提升。神华宁夏煤业集团公司先后获得“全国煤炭优秀企业”、“中国矿业十佳企业”等多项荣誉称号。神华宁夏煤业集团公司在企业重组的实践，也必将为其他煤炭企业的战略重组提供有益的借鉴。

**（案例正文字数：8986）**

### Reorganization and innovation practice of Shenhua Ningxia Coal Industry Group Co., Ltd

ZHANG Genlin<sup>1</sup>, ZHANG Jinsuo<sup>1,2</sup>

(1. Energy Economy and Management Research Center, Xi'an University of Science and Technology, Xi'an 710054, China; 2. Yan'an University, Yan'an 716000, China )

**Abstract:** This case describes the specific strategies in the twice deep strategic reorganizations of ShenHua NingXia Coal Industry Group Co., Ltd., analyses the reasons for the reorganizations and summarizes the decisive five forces functioned in the whole process at last. It is the five forces, which involve strategic decision-making

power, excellent leadership, enterprise-class innovation ability, integration of enterprise culture and operation model execution power that really fuelled the successful reorganization and leapfrogging development of the cooperation. The practice of the reorganizations may provide useful reference for the strategic reorganization and development of other energy enterprises.

**Key words:** enterprise strategy; reorganization; leapfrogging development

## 案例使用说明：

# 神华宁夏煤业集团公司重组与创新实践

## 一、教学目的与用途

1. 本案例主要适用于管理学、企业战略管理等课程。
2. 本案例是一篇描述神华宁夏煤业集团公司战略重组过程的教学案例，其教学目的在于使学生对企业战略重组的过程和成功的因素有感性的认识及深入的思考，并就企业战略重组可能存在的问题进行分析，并提出解决方案。

## 二、启发思考题

1. 神华宁夏煤业集团公司的两次企业重组的驱动力是什么？通过两次企业重组神华宁夏煤业集团获得了哪些竞争优势？
2. 神华宁夏煤业集团公司的两次企业重组为什么被称为“深度”重组，你认为决定企业战略重组最关键的因素是什么？
3. 分析神华宁夏煤业集团公司深度重组的优势、劣势、机会和威胁有哪些？神华宁夏煤业集团公司的“蓝海”体现在哪里？
4. 如果你是企业的一把手，你对后续企业战略发展方向如何思考？