

贵州久联一体化发展模式的实践

饶玉

（贵州久联民爆器材发展股份有限公司）

一、贵州久联实施一体化发展模式的历程

一体化发展模式是指企业在现有业务基础上或者进行横向扩展，实现规模的扩大；或者进行纵向扩展，实现在同一产品链上的延长，以促进企业进一步成长和发展。一体化分为横向一体化和纵向一体化。横向一体化是指企业在同一产业内收购竞争对手或与产业竞争对手合并以加强竞争地位的战略。与同行业进行并购和联合，实质是资本在同一产业和部门内的集中，目的是扩大规模、降低产品成本、巩固市场地位。纵向一体化是指企业沿产业链向前端和后端若干环节延伸，在两个可能的方向上扩展现有经营业务的一种发展战略。纵向一体化战略实际上是通过同一产业链内不同环节的运营对公司的业务进行扩展，是公司在行业价值链活动中的延伸。

贵州久联民爆器材发展股份有限公司(简称贵州久联)是民爆行业的上市公司，于2004年9月在深圳证券交易所上市。公司根据发展需要，从成立之初就提出一体化发展战略，对一体化发展模式进行了探索，从以销售企业为平台的横向一体化阶段发展到以施工企业为平台的纵向一体化阶段，并取得了一定的实效。

（一）一体化经营模式的初步提出阶段

2001年，工信部在《全国民用爆破器材行业发展“十五”计划纲要》中鼓励企业在平等条件下开展竞争，提倡有条件的企业进行重组整合。支持生产企业之间的联合、经营企业之间的联合、生产企业与经营企业的联合，特别提倡生产、销售、爆破服务一条龙的联合。贵州久联在深刻领悟了政策方向后，以发展的眼光在公司成立之初就提出了“培育民爆产品一体化经营核心竞争能力”的中长期发展目标和发展战略。

（二）横向一体化发展阶段

在横向一体化发展方面，贵州久联并购省内外民爆企业，在巩固公司在贵州省内的市场占有率、确保公司省内龙头企业地位的同时，将市场拓展到西北及中原地区。

1. 2002年12月收购贵阳化工厂，成立贵阳久联化工股份公司。该公司的成立有利于公司整合贵州省的同类企业，扩大市场占有率，实现集约化经营，夯实公司的产品生产基地。收购贵阳化工厂后，公司在贵州市场的占有率达到了60%左右，成为贵州省内最大的民爆产品生产基地。

2. 2006年年底收购整合甘肃省内民爆生产企业，成立甘肃久联民爆有限公司，为公司增加工业炸药许可生产能力5.2万吨，占甘肃省工业炸药许可生产能力总量的66.67%，实现了

向矿产资源丰富的大西北扩展。

3. 2012年9月收购河南神威民爆公司，实现了向中原地区的扩展。神威民爆公司地处河南、湖北、陕西三省交界处，周围有金矿和铁矿分布，在做好民爆器材生产的同时，发展爆破工程和精细化工的潜力较大。本次收购使公司的经营区域从贵州和甘肃进一步延伸，公司的综合实力得到提升。

(三)纵向一体化发展阶段

在纵向一体化发展方面，贵州久联大力发展爆破工程施工业务，以控股子公司贵州新联爆破工程有限公司(简称新联爆破)为公司产业链延伸的平台，推进公司一体化经营模式的发展。

新联爆破专业从事爆破工程施工与服务业务，是贵州省唯一一家拥有国家住房和城乡建设部颁发的土石方爆破与拆除工程专业承包一级资质的企业，综合实力位列全国前三名。随着爆破工程业务市场拓展工作成效的显现，公司在爆破工程一体化服务方面实现了历史性的突破。

2010年，新联爆破抓住国家新一轮西部大开发的机遇，承接的爆破工程合同总金额快速增加至18亿元。为推进一体化经营战略的实施，新联爆破进行了一系列的战略布局。

1. 成立遵义新联爆破公司。随着国家有关政策的发布实施，未来几年贵州省内的基础建设投资将为公司民爆业务带来巨大机遇，为实现公司内部的资源整合，把握难得的发展机遇，2011年年初，新联爆破与公司的另一控股子公司贵阳久联化工有限责任公司在遵义成立了遵义新联爆破工程有限公司，意在进一步巩固遵义市场，扩展周边市场。

2. 成立西藏中金新联爆破工程有限公司。中央在“十二五”规划期间对西藏的财政投入初步预计达到3000亿元，为了抓住此机遇，2011年5月，新联爆破与中国黄金集团公司、深圳新时代华波美公司成立了西藏中金新联爆破工程有限公司，成为西藏唯一的爆破工程公司，意在将爆破业务向铁路土石方开挖、矿山开采等领域延伸。

3. 成立山西分公司。山西是我国第一产煤、输煤和出口大省，煤炭资源优势得天独厚。从安全管理要求看，目前地方政府均鼓励采取露天开采，而在进行露天煤矿开采时需进行大量的爆破、开挖。目前在当地进行爆破作业的多为小型爆破施工企业，新联爆破具备技术优势、人才优势、管理优势和低成本优势，进入山西地区开展矿山爆破剥离业务具备较强的竞争力。

新联爆破下一步将把承担大型矿山剥离开采业务列为工作扩展的重点之一：以西藏为重点，拓展周边市场；以山西分公司为据点，切入煤矿的剥离业务。新联爆破向矿山剥离的业务发展将促进公司业务结构调整和资源的优化配置，并优化爆破公司的业务结构。

二、启示及相关政策建议

(一) 启示

1. 发展模式作为公司层面战略在推动公司快速成长中起至关重要的指导作用。公司层面战略也称总体战略，分为专业化战略、纵向一体化战略、横向一体化战略、多元化战略，是企业最高管理层指导和控制企业的行动纲领。公司层面战略所要解决的问题是确定企业的整个经营范围和企业资源在不同经营单位之间的分配，决定了公司的发展方向和资源配置。

贵州久联从成立之日起就制定了与民爆行业政策环境及自身资源相适应的一体化发展战略，从而从成立之初年收入 1.9 亿元、资产总额 2.34 亿元成长为现在的总收入 25 亿元、总资产 36 亿元的企业，实现了跨越式的发展。

2. 一体化发展模式是贵州久联未来发展的模式定位。一体化发展模式有利于民爆企业的业务优化与整合，同时民爆行业政策也推动了国内民爆企业一体化模式的发展。贵州久联顺应了行业发展的趋势，从 2001 年首次提出一体化发展战略以来，至今已初具规模。在实施该战略的过程中，除了宏观政策环境的支持，公司自身所具备的人才、资质及技术条件也是一体化发展战略能够成功实施的重要因素。

3. 制定公司发展模式必须根据环境的变化进行不断调整。企业战略管理是一个动态的管理过程，管理者在制定发展战略时应尽量避免偏离现有已被证实有竞争力的战略，但是也应基于环境变化对现有战略进行调整。贵州久联在坚持一体化发展模式的进程中，根据市场环境的变化，及时从以销售企业为平台的横向一体化战略及时调整为以工程服务为平台的纵向一体化战略，从而实现了公司的更大发展。

(二) 政策建议

1. 各主管部门需制定有利于理顺民爆行业监管的政策。由于目前民爆产品的研发、生产、运输、销售、使用分属于不同的管理部门，造成了审批环节上的复杂性，不利于民爆企业对项目的推进，也浪费了相关的资源和成本。因此，笔者建议相关管理部门应不断理顺民爆生产及使用各环节的监管政策，使民爆行业发展有较好的政策环境，从根本上提高民爆企业一体化发展模式运行的生产效率。

2. 建立从产品生产、产品配送到工程爆破服务全过程的归口行业管理体制。工程爆破技术和产品技术不能实现良性的促进和相互提高，是由于在现有体制和机制的影响下，爆破器材生产和使用环节分离从而造成了工程爆破专业化水平低的局面。虽然目前国内的一些民爆生产企业提供爆破工程服务，但爆破规模小、产值不大，工程爆破未对民爆产品的技术发展和规模增长形成正向支持。因此，建议改变民爆行业的多头管理体制，建立从产品生产、产品配送到工程爆破服务全过程的归口行业管理体制，促进爆破技术和产品技术的共同发展。

3. 大力推动现场混装炸药的快速发展。现场混装炸药是支持民爆产业纵向一体化发展的技术支撑，与传统袋装成品炸药相比，现场混装炸药在生产、运输、使用方面更具有安全性，因之安全、高效、经济、环保的优点目前已成为一体化爆破作业的最佳选择。因此，民爆行业主管部门应会同公安部门对现场混装炸药的生产、运输、储存出台具体的法规和管理条例，使民

爆企业生产和销售混装炸药有章可循，也有利于对混装炸药进行规范管理。