

学校编码: \_\_\_\_\_

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学 号: \_\_\_\_\_

UDC: \_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# 电力体制改革条件下燃气轮机发电企业 发展战略研究

The Development strategy of the gas turbine Power  
Corporation under the electric power system reformation

金敬东

指导教师姓名: 詹虹 副教授

申请学位级别: 硕 士

专业名称: 企 业 管 理

论文提交日期: 2004 年 9 月

论文答辩时间: 2004 年 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2004 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2004 年 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）；

年月日

厦门大学博士论文摘要库

## 内 容 摘 要

随着我国市场经济的发展，市场经济体制与机制深入到各个行业中，电力体制改革更是大势所趋。在市场经济条件下发电企业的管理体制和经营环境必将发生了根本性的改变，发电企业将从计划经济的保护中脱离出来，面对激烈的市场竞争，在这种条件下为求得市场竞争中的长期生存和发展，发电企业特别是燃气轮机发电企业，必需认真分析电力体制改革带来的挑战与机遇，分析自身的优势与劣势，制定适于企业自身特点的长期发展战略是发电企业面临市场竞争压力的必然选择。

本文着重研究在电力市场条件下燃气轮机发电企业的竞争战略，本文分以下几个部分对燃气轮机发电企业的发展战略进行了研究。

在第一章导论中，重点分析燃气轮机发电企业制定发电战略的基本目的和基本的出发点，以及战略制定的基本程序和方法。

在第二章中着重对电力体制改革的目的、历程以及方案进行了详细的介绍和剖析，目的是明确电力体制改革的目标和方向，使发电企业能够准确把握电力市场化改革的方向和要求，使企业发展战略的制定能够顺应电力体制改革的要求。

在第三章中着重分析了电力体制改革以后的电力市场体制和运行机制，重点对价格机制和竞争机制进行了分析，目的在于使发电企业明确作为市场主体其性质、使命，对自身所处的市场环境及运行机制有一定的认识。

在第四章中重点分析了对电力市场条件下对燃气轮机发电企业生产经营活动产生重大影响的基本因素，包括宏观环境所带来的机遇与挑战，行业内企业的竞争格局，以及燃气轮机发电技术特点对燃气轮机发电企业的影响；并综合以上因素提出了企业生命周期的概念，并分析了企业生命周期对燃气轮机发电企业的重要意义。各种影响因素的分析是燃气轮机发电企业制定正确发展战略的重要依据。

在第五章中综合上一章中对燃气轮机发电企业的影响因素的分析以

及企业生命周期的理论,提出了燃气轮机发电企业整个生命周期内的发展战略,该发展战略的出发点在于使燃气轮机发电企业深刻认识企业的生命周期对企业发展的影响,整体把握燃气轮机发电企业生存发展的规律,使燃气轮机发电企业实现“两个转变”即在经营方式上实现生产型企业向经营型企业转变,经营资源上实现资产经营向资本经营转变。

**关键词:** 电力体制改革; 温州燃机发电; 发展战略

厦门大学博硕士论文摘要库

## ABSTRACT

With the development of china market-oriented economy, market-oriented economy system and mechanism have penetrated into many industries. The reformation of electric of electric power system becomes an irresistible trend. Under the current position, it is necessary for electric power enterprises to foundationally realign their management and operational environment. As a result, electric power enterprises, especially gas turbine power enterprises, for the sake of their subsistence and development, must earnestly analyze the challenges and opportunities following the reformation. Through analyzing their own goodness and inferiority, it is an inevitable choice under the heavy market pressure for these enterprises to work out long-term developing strategy in compliance with their own characters.

The paper mainly elaborates the competition strategy of gas turbine power enterprises under the power market condition, and will expound the developing strategy by the following sections.

In section I, in the preamble, it analyzes the basic purpose, starting point, procedure and methods of gas turbine power enterprises to formulate their electric generation strategy.

In section 2, laying stress on the description and analysis of the purpose, experience and scheme of power system reformation, the purpose is to specify the reformation goal and direction so that electric power enterprises could steer the direction and meet the need of power market reformation, meanwhile, ensure enterprises to make out developing strategy satisfying the requirements of power system reformation.

In section 3, mainly analyze the power market system and operation mechanism after reforming, it elucidates the pricing mechanism and competition system. The purpose is to make electric power enterprises realize their nature and mission as the main part of power market, and understand what the kind of market environment and operation mechanism they are facing.

In section 4, it pays great attention to the analysis of the main elements which considerably influence the operation action of gas turbine power enterprises under the current power market condition, including those challenges and opportunities in the macro-environment, competition pattern within power industry, and influences to gas turbine power enterprises arising from the nature of gas turbine power generation technology. Combining with the above factors, life period to power enterprises. In general, the analysis of various influencing factors is the important foundation for formulation of an enterprise's developing strategy.

In section 5, in connection with the analysis of the influencing factors to gas turbine power enterprises and life period theory in the above section, this section puts forward the developing strategy across through the whole life period of a gas turbine power enterprise. The base-point of the strategy is to let those gas turbine power enterprises deeply understand the influence of life period to enterprise's future development, and integratedly hold the rule of gas turbine power enterprises' subsistence and development, the purpose is to expedite the realization of two conversions, i.e., the conversion from production enterprise into operation one in operation method, and the conversion from asset operation into capital operation resource.

**Keywords:** power market; gas turbine enterprise; development strategy

目 录 .....	1
第一章 导论.....	1
第一节 燃气轮机发电企业制定发展战略的目的.....	2
第二节 燃气轮机发电企业制定发展战略的要求.....	4
第三节 本文思路和研究方法 .....	5
第二章 电力体制改革.....	6
第一节 电力体制改革的目的 .....	7
第二节 电力体制改革的历程 .....	7
第三节 电力体制改革方案 .....	9
第三章 电力市场体系.....	12
第一节 电力市场主体 .....	12
第二节 电力市场结构 .....	17
第三节 电力市场的运行机制 .....	18
第四章 企业环境因素分析.....	25
第一节 宏观环境分析 .....	25
第二节 行业环境分析 .....	30
第五章 企业内部因素.....	39
第一节 燃气轮机发电技术现状.....	39
第二节 燃气轮机发电企业的生命周期.....	43
第三节 温州燃机发电有限公司现状分析.....	47

<b>第六章 燃气轮机发电企业发展战略选择</b> .....	<b>50</b>
<b>第一节 温州燃机发电有限公司战略态势分析</b> .....	<b>50</b>
<b>第二节 战略选择</b> .....	<b>53</b>
<b>第三节 战略实施</b> .....	<b>55</b>
<b>结 束 语</b> .....	<b>60</b>
<b>参 考 文 献</b> .....	<b>61</b>
<b>致 谢</b> .....	<b>63</b>

厦门大学博硕士论文摘要库



## 第一章 导论

电力工业是国民经济和社会发展的基础产业。改革开放以来，国家为缓解电力短缺的瓶颈制约，制定了一系列加快电力建设的政策措施，电力工业发展迅速。到“九五”期间，持续几十年长期困扰国民经济发展的严重缺电局面基本得到缓解。至 2001 年底，全国装机容量已达到 3.38 亿 kW，当年发电量 14780 亿 kW·h，两项指标均居世界第 2 位。但电力工业快速发展过程中积累的结构性矛盾和体制性障碍逐渐显现，暴露出不适应社会主义市场经济体制的弊端，主要表现为：垄断经营，电价机制不健全，省间电力市场壁垒，电力监管方式不能适应发展要求等。

经过充分酝酿并借鉴国际上电力体制改革的经验和教训，国务院于 2002 年 2 月正式颁布电力体制改革方案，启动以市场化为导向的电力体制改革，以期通过体制创新，引入竞争机制，促进电力工业的进一步发展。

电力体制改革的指导思想是：按照党的十五大和十五届五中全会精神，总结和借鉴国内外电力体制改革的经验和教训，从国情出发，遵循电力工业发展规律，充分发挥市场配置资源的基础性作用，加快完善现代企业制度，促进电力企业转变内部经营机制，建立与社会主义市场经济体制相适应的电力体制。改革要有利于促进电力工业的发展，有利于提高供电的安全可靠性，有利于改善对环境的影响，满足全社会不断增长的电力需求。按照总体设计、分步实施、积极稳妥、配套推进的原则，加强领导，精心组织，有步骤、分阶段完成改革任务。

电力体制改革的总体目标是，打破垄断，引入竞争，提高效率，降低成本，健全电价机制，优化资源配置，促进电力发展，推进全国联网，构建政府监管下的政企分开、公平竞争、开放有序、健康发展的电力市场体

系。

电力体制改革使发电企业管理体制及经营环境都发生了根本性的改变，在新的电力体制下如何应对市场竞争，求得企业的长期生存和发展是摆在发电企业面前的重大战略问题。

本文将着重探讨在电力市场的条件下，浙江省燃气轮机发电企业适应电力体制改革的新环境的企业发展战略。

## **第一节 燃气轮机发电企业制定发展战略的目的**

### **一、适应复杂多变的市场环境**

随着电力体制改革的深化，行业垄断将被打破，发电企业将直接面对市场环境，市场和发电企业都将成为开放的系统，一方面企业经营管理所需要的资金、技术、原材料、劳动力等都需要来自企业的外部环境，企业生产的产品又要拿到市场上去销售，发电企业与市场紧密地联系在一起。不仅如此，在市场经济条件下，企业所处环境无时无刻不在发生变化，当代社会这种变化的趋势日益复杂化和频繁化，不仅要面对国内错综复杂的生产资料市场、金融市场、技术市场、劳务市场等，而且还要面对更加复杂多变的国际市场。

这就迫使企业必须适应市场变化，企业要想生存并得到发展，只有主动地适应外部环境的变化，增强自己对环境的应变能力，研究市场的变化趋势，认真谋划自己的行动战略。当然，外部环境的变化不仅制约着企业的发展，也会给企业带来经营的机会，企业的经营者应当及时掌握外部环境变化的信息，发现和利用机会，使企业能够顺利地得到发展。

因此，企业发展战略的制定必须着眼于市场的要求。

### **二、适应激烈的市场竞争**

在传统的计划体制下，发电企业的经营依托于行政命令及计划，处

于垄断经营地位，发电企业间不存在所谓的竞争关系，企业之间处于一种“和平共处”的局面，然而，电力体制改革使得发电企业外部产生了激烈的竞争，发电企业的竞争对手不仅面对原有系统内的发电企业的竞争，以及独立发电集团企业的竞争，更有民资和外资企业等等，这些竞争对手通过技术、产品、推销和服务等方式来争夺用户和市场的同时，也在争夺人才、资金、原材料、能源等资源，竞争的存在和激化迫使发电企业要努力提高自身的竞争实力，谋划竞争战略，在竞争中求生存、图发展。

### 三、适应企业的自身特点及发展规律

不同的企业所拥有的资源、定位的市场、生产的产品以及管理模式等方面情况各不相同，战略的制定应向着有利于企业发现机会，回避威胁，强化优势，弥补劣势。因此，战略的制定应结合企业的特点充分发挥企业的特长在竞争中取得优势。

### 四、适应现代企业制度的要求

从企业制度演变的过程来看，现代企业制度是有其特定意义的，它不是指当代各国存在的企业制度，而是指适应市场经济体制要求的，产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的一种企业制度。现代企业制度是社会化大生产和市场经济发展的产物。

电力体制改革使得发电企业所处环境由计划经济走向市场经济，建立现代企业制度是从适应计划经济体制需要的企业制度，转变为适应社会主义市场经济体制需要的企业制度。

电力体制改革为发电企业按照现代企业制度的要求构建企业的组织结构提出了要求，同时也提供了条件。

## 第二节 燃气轮机发电企业制定发展战略的要求

### 一、全局性

企业发展战略是以企业全局发展规律为研究对象，它是指导整个企业一切活动的总谋划。

首先，企业是一个由若干相互联系、相互作用的局部构成的整体。企业的发展将面临很多整体性问题，如对环境重大变化的反应问题，对资源的开发、利用与整合问题，对生产要素和经营活动的平衡问题，对各种基本关系的理顺问题。谋划好整体性问题是企业发展的重要条件。

企业发展战略的全局性特征不仅表现在企业自身的全局上，而且表现在企业战略要与国家的经济、技术、社会发展战略相协调一致，与国家发展的总目标相适应。同时，还应与世界的经济、技术发展相适应。

### 二、连贯性

企业的生命周期现象是任何企业都将面对的重要特征，企业生命周期的不同阶段有着不同的企业特征和环境特征，这就要求企业在不同的生命周期阶段有不同的发展战略，同时，每个阶段的战略制定必须考虑下一个周期阶段所面临的局面，为下一个阶段的战略实施创造条件。

### 三、前瞻性

俗话说：“人无远虑，必有近忧”。企业的发展战略的制定要着眼于未来的生存和发展。企业都存在生命周期，经营者应该树立“长寿企业”意识。为了使企业能够在较长的历史时期内生存和发展，不但要重视短期发展问题，更要重视长期发展问题。企业面临的长期性问题很多，如发展目标问题、发展步骤问题、产品与技术创新问题、品牌与信誉问题、人才开发问题、文化建设问题。因此，发电企业应时时刻刻关注未来的发展问题，应善于把握各种影响因素的现状及其发展趋势。

#### 四、竞争性

制定企业发展战略的目的就是要在激烈竞争中壮大自己的实力，使本企业在与竞争对手争夺市场和资源的斗争中占有相对优势。因此，企业发展战略就是针对来自环境及竞争对手等各方面的冲击、压力、威胁和困难，为迎接这些挑战而制定的长期行动方案。它与那些不考虑竞争、挑战而单纯以改善企业现状、增加经济效益、提高管理水平为目的的行动方案不同，只有当这些工作与强化企业竞争力量和迎接挑战直接相关时，才能构成企业发展战略的内容，企业战略就是在激烈的竞争与严峻的挑战中产生并发展起来的，因此企业的发展战略必须使自己的经营具有竞争性特征，以保证自己战胜对手，保证自身的生存和发展。

#### 第三节 本文思路和研究方法

为了应对企业在长期发展的过程中，外部环境和内部条件的重大变化，求得企业的长期生存和发展。任何企业战略都是针对一定的外部环境与内部条件制定的，当外部环境或内部条件发生重大变化时，应该调整或重新制定。电力体制改革使得发电企业的外部经营环境发生了质的变化，要实现企业的发展，就要分析市场的变化和发展趋势，分析出现的挑战和机遇，分析自身的优势和劣势，重新分析关键的环节和步骤，制定新的经营内容、新的经营手段、新的经营策略等。

本文采用理论探讨与实践分析相结合的方法，在综合分析了电力市场条件下燃气轮机发电企业的环境特征、竞争态势、企业生命周期特征、以及细分市场特点的基础上，提出了燃气轮机发电企业的发展战略，这一发展战略涵盖了燃气轮机发电企业的整个发展阶段，针对不同生命周期阶段的环境特征、竞争特点及不同的市场定位，制定了不同经营目标及经营策略，包括增长战略、一体化战略、多元化战略等，并对燃气轮机发电企业的国际化战略进行了探讨。

## 第二章 电力体制改革

改革开放以来，我国电力工业发展迅速，电力建设取得了巨大成就。发电装机容量和年发电量均已跃居世界第二位，缺电状况得到明显改善，电力工业有力地支持了国民经济的快速发展。我国电力工业高速发展的过程，也是电力行业本身不断地深化体制改革的过程。目前，电力工业已形成了投资主体多元化、多家办电的格局，初步实现了政企分开。

但随着改革的深入和电力市场供求状况的变化，现行的电力体制已难以适应社会主义市场经济体制的要求。为了促进电力工业发展，提高国民经济整体竞争力，必须加快深化电力体制改革的进程。

基于以上的目的，于 2002 年 3 月，国务院正式批准了《电力体制改革方案》。4 月 11 日，国家计委公布电力体制改革方案内容。中国电力新组建(改组)的 11 家公司，29 日在北京人民大会堂正式宣告成立。这一“厂网分开”的电力改制，被视为电力工业发展的新里程碑。

电力体制改革的指导思想是：按照党的十五大和十五届五中全会精神，总结和借鉴国内外电力体制改革的经验和教训，从国情出发，遵循电力工业发展规律，充分发挥市场配置资源的基础性作用，加快完善现代企业制度，促进电力企业转变内部经营机制，建立与社会主义市场经济体制相适应的电力体制。改革要有利于促进电力工业的发展，有利于提高供电的安全可靠性，有利于改善对环境的影响，满足全社会不断增长的电力需求。按照总体设计、分步实施、积极稳妥、配套推进的原则，加强领导，精心组织，有步骤、分阶段完成改革任务。

电力体制改革的总体目标是，打破垄断，引入竞争，提高效率，降低成本，健全电价机制，优化资源配置，促进电力发展，推进全国联网，构建政府监管下的政企分开、公平竞争、开放有序、健康发展的电力市场体系。

## 第一节 电力体制改革的目的

电力工业体制改革的战略目标是：建立与社会主义市场经济相适应的新电力体制，新电力体制的核心是竞争性的电力市场，并通过竞争性的电力市场形成中国电力工业竞争性的运行机制，以竞争带动整个电力工业的改革和发展，满足全社会对电力“充足的数量、合格的质量、合理的价格、优质的服务”的全方位的需求。具体内容主要包括：

一、构建符合市场经济体制要求的电力市场平台，构造一个有利于市场竞争的结构。实行“厂网分开”是在电力市场引入有效竞争机制下要解决的首要问题。

二、建立符合市场经济体制要求的市场竞争机制。

三、建立符合市场经济体制要求的电力管理体制，构建一个适应于电力市场发展的新管理模式和管制制度。

四、建立符合现代企业制度要求的电力企业，要解决电力企业微观机制的改革，塑造一批有市场竞争能力的市场主体。

## 第二节 电力体制改革的历程

20世纪80年代，随着改革开放的不断深化，电力短缺成为制约经济发展的“瓶颈”。国家有关部门制定了包括开征能源交通基金在内的一系列加快电力建设的政策措施。特别是“两分钱”的建设基金的征收，促进了电力工业快速发展。

1995年，由于电力短缺未见明显缓解，“独家办电”的垄断体制弊端日益显露。我国开始实行多家办电，允许外商投资电力项目，电力市场形成多元化投资主体，对电力发展起到重要推动作用。这个阶段被称为第一轮电力改革。

1997年1月，国家电力公司的成立被认为是第二轮电力体制改革的

开始。改革目标是通过完成公司改制，实现政企分开，打破垄断，引入竞争，优化资源配置，建立规范有序的电力市场。

1998年8月，国家电力公司推出以“政企分开，省为实体”和“厂网分开，竞价上网”为内容的“四步走”的改革方略。1998年12月24日，国务院办公厅转发《国家经贸委关于深化电力工业体制改革有关问题的意见》，“厂网分开，竞价上网”开始在六个省市先行试点。

然而，进入2000年以后，社会各界对电力体制及行风问题的批评见诸媒体，引发了关于电力体制改革的公开大讨论。与此同时，二滩水电站建成即严重亏损的问题，引起中央领导和社会的极大关注。

2000年6月，国务院三峡建设委员会第九次会议召开，在充分肯定“省为实体”电力体制的历史作用的同时，指出“省为实体”在当前电力供过于求的新形势下，必须改革，否则将阻碍电力工业的发展。

同年10月，国务院办公厅下发69号文件，明确电力体制改革工作由国家计委牵头，会同国家经贸委、国家电力公司等部门和单位，组成电力体制改革协调领导小组。

2000年12月中旬，美国加利福尼亚州爆发电力危机，对中国电力体制改革影响巨大。许多人开始考虑电力市场化改革可能带来的风险。

2001年5月，国家计委上报一份被称为“1+6”的改革方案，即设立国家电网公司，下设6个区域电网公司。但该方案被认为反垄断力度不够，不能真正破除区域电网内省与省之间的壁垒。方案因此搁置。

2001年12月，国家计委经过8个月的调研论证后，重新上报了新的电力体制改革方案，并经过了中央最高决策层同意，获得国务院批准。电力体制改革步伐加快。

2002年3月15日，电力体制改革工作小组成立。中组部负责确定电监会、国家电网公司、南方电网公司及5家发电集团公司领导班子的筹备和组建；国家电力公司负责制订发电资产重组方案；中央企业工委、国家



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库