2019年煤炭企业管理现代化创新成果

主报告

成果名称：创建“融慧联”共享经济平台盘活闲置资产

申报单位：山西焦煤霍州煤电设备租赁分公司

中国煤炭工业协会

2019年4月

目 录

[一、 实施背景 1](#_Toc6384888)

[背景1 1](#_Toc6384889)

[背景2 3](#_Toc6384892)

[背景3 5](#_Toc6384895)

[二、 内涵和主要做法 6](#_Toc6384896)

[1、内涵 6](#_Toc6384897)

[2、主要做法 7](#_Toc6384898)

[（1）创新管理模式（矿山闲置设备的触“电”之行） 7](#_Toc6384899)

[（2）共享电商模式 8](#_Toc6384900)

[（3）开拓企业增收创效新模式，降低企业运营成本 8](#_Toc6384901)

[（4）推动二手设备节能环保 9](#_Toc6384902)

[（5）开拓煤机租赁后市场专业服务体系 10](#_Toc6384903)

[（6）风险防控体系 13](#_Toc6384904)

[三、 实施效果 15](#_Toc6384905)

创建“融慧联”共享经济平台盘活闲置资产

霍州煤电集团有限责任公司设备租赁分公司于2016年6月3日决定成立，于同年8月12日正式注册成立。企业性质为国有控股企业，其前身为霍州煤电集团有限责任公司设备管理中心，公司成立后为双重领导，一套人马，两块牌子，即霍州煤电集团有限责任公司设备租赁分公司、山西焦煤机械电气有限公司霍州租赁分公司，公司担负着霍州煤电集团有限责任公司的设备管理工作，负责霍州煤电和山焦机电的设备租赁工作，从设备计划、选型、采购、租赁、处置等一条龙的对煤矿进行服务。公司资金雄厚，技术一流，拥有煤矿设备的各类专业技术人才，公司在国内率先开发与应用了煤矿设备管理信息平台，能够实时反应出煤矿设备信息动态，使煤矿设备管理达到国内先进水平。

公司拥有375KW到1900KW等多种型号的采煤机；2.2m到5.5m等多种型号的液压支架；90KW到318KW等多种型号的掘进机及多种采掘工作面的配套设备。公司宗旨是盘活资产，服务煤矿，为煤矿企业的发展壮大提供一流的服务和优质的装备。公司和山西焦煤集团各矿有良好的合作，并面向国内外各煤矿企业和社会服务。

公司经营范围：煤矿机械设备、电气设备、大型材料、专用工具的采购、租赁、销售、修理、技术咨询与服务及其它。

# 一、实施背景

背景1**：**结合2016经济工作“去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板”五大关键任务的政策背景,分析"三去一降一补"对煤炭企业的重要意义,并结合国家政策规划情况：

**《全国矿产资源规划(2016-2020年)》明确提出，至2020年，我国煤炭矿山数量减少到6000家。**我国矿业领域的落后产能退出、矿山关闭后，闲置下来的设备怎么办，如何处置？矿山闲置设备的流转问题已经愈发成为对煤炭行业深入推进供给侧结构性改革、实现全行业健康可持续发展的一个关键因素。

并且煤矿行业经过多年的高速发展，我国矿山机械已开始进入“设备置换期”，大多数用户都有更换新机的愿望。而且许多企业要转让的矿山二手设备还是较新，或全新的，因此可以满足一些企业的需要。加之，二手矿山设备价格便宜、性价比高，而对于设备企业来说，随着新设备销售进入微利时代，矿山机械企业的获利空间也正在向二手设备融资租赁转移。对此，有业内人士预计，随着二手设备被企业和社会的认可和采纳，二手设备将进入产业化经营，将形成二手设备回收、加工、经销、进出口的产业链，向规模化经营方向发展。

随着二手煤矿设备市场的不断增加，其交易规模也在不断扩大，且呈现上升趋势；目前国际煤机租赁市场已接近饱和，国际上许多知名的设备制造企业早已把获利空间转移到了后市场领域，其中二手设备占了很大的比重；整个行业设备资源丰富，巨大的市场保有量为二手设备市场的繁荣提供了可靠、必需的资源基础。

租赁二手煤矿设备与新机相比有着投资少、收益快等特点，对于企业而言不但降低了设备的投资成本，在一定程度上也完全能够满足生产作业的需要。因此，租赁二手设备对于中、小型矿山企业和个体承包商来说是一种比较不错的投资方式。

背景2**：**降低成本，协助企业实现轻资产运营 模块化生产 走出节能降耗的困局

我们知道，“成本”是所有企业经营中最核心的因素，它和“收入”共同决定着企业的兴衰。“三去一降一补”政策中，无论是“去库存”、“去产能”还是“去杠杆”，从广义上讲还是一个降低成本的问题，“降成本”更是将成本因素直接点出，所以，“三去一降一补”最核心的问题说到底还是设法降低企业经营成本的问题。

煤矿企业生产过程中，大型设备及采掘核心设备的占比相对较大，并且对于生产环节尤为重要。该类设备如全部由企业购置，不仅会造成企业投资过大，负担较重，同时会出现不同煤矿之间的闲置设备存量较多的问题，从而不可避免的产生设备的浪费现象；并且设备的购置会占用大量其他方面的尤其是安全方面的投入，不利于企业的安全生产管理。那么如何降低煤炭企业的运营成本，实现轻资产运营，模块化生产，从而走出负债较大，给银行打工的困境呢？

煤炭企业如若真想走出经营困境的泥沼，还必须依靠自己的力量，在这种政策红利的感召下主动作为，从企业运营的各环节入手，分析优劣、强化管理，借势走出经营上的困境。

作为实体经济中最为基础的煤炭企业，如何才能在国家“三去一降一补”等政策性支持的感召下，从降低企业的经营成本角度主动作为，继而走出经营上的困境呢？

（一）认清形势，转变观念，把握解决问题的时机

我国现阶段处在经济转型期，煤炭企业经营所面临的困境不是个体独有，是我国现阶段大多数加工制造业企业所面对的现实问题，这是我国经济经过近四十年的高速发展所累积下来的矛盾所致。导致这个问题的原因，除了煤炭产量过剩及市场消费滞涨外，运营成本过高是导致企业处于经营困境的核心因素。可以从内外两方面来简单阐释这个问题：一是内部因素，也是企业自身管理方面的原因；二是外部因素（政策因素）：比如：税负过重、人力资源成本高（医疗社保缴交比例过高）、资金成本（贷款利息）大、恶性竞争的市场环境等等。

外部因素非企业能力所能解决，而政府恰恰认识到了这个问题在当下经济发展阶段的严重性，也正在以前所未有的力度从降低税负、调整社保缴交比例、政府监管权利负面清单等方面推进这些阻碍企业发展的问题的解决，“三去一降一补”及一系列惠企红利政策的实施就是一个很好的例证。

外部环境的改善并不会促使企业自动脱离经营上的窘境，企业还应该从自身角度出发，多方位探索降低经营成本之道。转变观念，拓展思路，分析裂解占据经营成本比例过大的“制造成本”。将“制造成本”前移至外部采购等环节并加以分析和控制。同时，加大研发投入，从产品提档升级方面达到节能降耗之目的。

（二）前置加工成本 轻资产经营 模块化生产

煤炭企业的运营过程中，设备及材料、配件等的投入占到煤炭生产成本的30%，因此，传统的成本管理模式下，“设备成本”是煤炭企业控制成本的关键所在。因此，企业管理者要跳出传统的成本管理思维模式，摒弃这种“为降低而降低”机械式的成本控制方式，用发散的思维、多维度的视角来重新认识内控成本的问题。从功能特点入手，将耗费资源过于集中的“设备成本”分析裂解成若干个模块单元成本，通过提高委外租赁、以租代购等模式的占比、减少资产性的设备投入，从而达到大规模降低“生产成本”的目的。

因此，如何盘活闲置设备，降低资源浪费，同时提升企业经济效益，降低企业设备的资金投入，成为一个亟需解决的问题。

背景3**：**现在互联网已经完全融入到了我们生活和学习中，要了解什么东西都会到网上查一查做到心中有数，互联网还便捷了我们的交流和购物生活。互联网的特点可以总结为四个字多、快、好、省。

一、多就是指用户多，信息量多和服务器也多；在这个庞大的消费群体作用下，有着巨大的 利润市场。

二、快是指获取信息和传递信息的速度快。这无疑给信息交流和商贸活动提供了快速的通道。

三、好是指在互联网上我们可以根据我们的需要，选择我们个性的东西，不需要因为别的因素而耽搁。

四、省那就是指省时、省力、省财、省物、省心、省神，可节省很多很多的费用。

当前随着云计算、人工智能、大数据、互联网+、物联网等新一代科技技术迅速发展，为企业闲置资产盘活开辟了一条新的通道，利用互联网+、物联网技术盘活企业闲置资产既符合国家绿色经济、共享经济发展的战略方针，又减少闲置资产给企业带来的负担，可以协助企业实现减少设备投入，促进转型发展的目的。二手设备“互联网+”的高速发展，将拉近整个矿业上下游的距离，一站式设备租购将成为未来的主流方向。

# 二、内涵和主要做法

## 1、内涵

在中国，还有为数不多的的传统行业未被互联网改造，煤矿闲置设备盘活就是其中之一。在这一行，目前基本全是依靠各个集团内部流转盘活，或者是依靠掌握部分社会资源的二手商开拓有限的渠道，开展一些较小规模的盘活。对此，只有打破各个煤业集团之间的壁垒，将传统行业与电商相结合，方可聚集各类煤机闲置资源，及巨量的需求数据，对双方进行整合对接，方可从根本上解决闲置堆积浪费的问题。

在此背景下，“融慧联”设备综合服务平台应运而生。

用服务打造品牌基石，用口碑缔结企业形象。租赁分公司怀着对设备租赁事业的梦想与追求，不断进行自我内涵的提升，确立了“创新发展”的主题思想，将国有企业品牌优势与营销售后软服务相结合，将设备硬件实力与专业人才技术相统一，坚持“想客户所想、急客户所急”的工作理念，以深化设备防控手段，拓展外部市场规模，提升企业服务形象为动力，实施“技术创新、项目拓展、设备升级、管理提升、平台应用、数据化管理”六项战略部署，走出了一条做强、做大、做优租赁行业领域的新路径。

把握发展机遇，互信承诺合作。设备租赁分公司作为国有资产的管理者，建立了科学、严谨、规范的制度体系，全面规范运行资产审批制度。通过资质审查、现场调研、律师把关等流程，与合作方建立了长期、和谐、稳定的合作关系。目前设备租赁分公司已经与山西陆合、山煤国际、南庄煤业、太重煤机、雨润天下等多家企业成功合作，开启了对外发展新格局。

创新驱动引领企业发展，平台共享增添发展动能。站在的传统企业模式与互联网经济的交叉口，面对煤机市场信息闭塞的制约，霍州煤电集团设备租赁分公司率先成立“物联网、互联网+”研讨小组，贯彻“互联网+煤机租赁”新理念，培育市场发展新动能。2018年2月，第一期，煤机联合租赁平台上线，并取得软件著作权。2018年12月，升级后的“融慧联设备综合服务平台”正式通过测试并成功上线，于2019年4月取得软件著作权。

平台以共享经济模式为核心，集煤机租赁、线上交易、信息查询、管理服务为一体，联合各大煤机供应商、制造商，打通数据整合、参数评估、配置推荐、信用评级、售后服务的生态闭环，为煤机产业上下游企业提供供需信息服务、解决方案，推动资源整合，为设备资产方提升设备利用率、企业效益，推动市场运行，搭建煤炭企业与设备厂商沟通的全新桥梁，高效推动闲置资产盘活。

“融慧联设备综合服务平台”的上线，拉开了煤机市场智能化的发展序幕，构建了煤机市场新生态。设备租赁分公司，也正式从工业化时代迈向信息互联网时代，成为煤机租赁行业的领先技术服务商！

霍州煤电设备租赁分公司紧抓时代机遇，为了进一步的盘活各企业闲置资产，利用“互联网+”信息平台创造资源共享新生态。

**2、主要做法**

**（1）创新管理模式（矿山闲置设备的触“电”之行）**

从传统的煤机设备管理与租赁企业，到现在正在崛起的煤机租赁电商企业，公司始终坚持以闲置资产盘活为中心，以“平台建设”为重点，开拓市场，变“闲”为宝，整合资源，盘活资产，开启企业资产盘活的新征程。

**（2）共享电商模式**

近两年，煤炭行业经历寒冬后开始复苏，矿井单位加快设备淘汰更新周期，煤矿设备制造业也相应的从低迷期转为高速发展。在此情况下，二手设备大量积压，急需对其进行盘活租售。而电商线上销售模式与传统销售渠道相比，电商具有更大优势，企业可以借助电商平台的巨大优势，实现企业无地域限制、高实效、全方位的企业推广，迅速提升企业的知名度。平台适合于整合各种性质、各种规模的企业资源，采取企业入驻的形式，借助第三方平台引流，而且平台的产品不局限在二手设备等，配套服务及增值产品类型比较丰富。平台以资源为纽带，形成出租方、使用方、配套服务方以及相关金融单位等构成的行业产业链。

### （3）开拓企业增收创效新模式，降低企业运营成本

随着煤炭市场健康有序发展，闲置煤机设备市场逐年增大。依照21世纪初煤炭行业市场“黄金十年”的发展状历史，结合煤矿设备更新周期推断，国内闲置煤机设备保有量超过4000亿，煤机闲置设备的流通，及配套服务交易需求不断增大。
2016年在国家相关政策的实施下，“一带一路”、国家基础设施建设、国际产能合作等政策措施将大大促进二手设备行业的发展。作为其中的一个细分市场，煤炭闲置设备互联网+也在积极推动，智能制造、物联网、跨境电商平台发展迅速。整个煤矿设备资源丰富，巨大的市场保有量为二手设备市场的繁荣提供了可靠、必需的资源基础。随着设备数量的不断增加，二手闲置设备的交易规模也在不断扩大，且呈现上升趋势。

在第十二届全国人民代表大会第三次会议开幕会上，政策工作报告的“新兴产业和新兴业态是竞争高地”的部分提到：“制定‘互联网+’行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场。

平台充分利用市场大潮中互联网信息平台的优势，吸收各大企业闲置资产在平台展示，满足外部市场的需求，提高了闲置资产的使用效率，实现了闲置资产增值，开拓了企业增收创效新模式。

把“互联网+”和传统煤机租赁行业结合起来，将是一个新型的强大产业。融慧联设备综合服务平台是专为煤矿闲置设备及配套服务商定制开发的，是一种零成本、最简单、有效的营销平台，是帮助大家实现互联网转型的最佳途径。融慧联平台使用便捷，操作简单，管理方便，买卖迅速，注册认证就可以开店，自己就可以上传设备，企业资质认证后就可以在线交易，进而为企业节约成本，创造效益。目前随着发展规模越来越大，每天都有大量闲置设备源信息上传至平台供大家选择使用。

### （4）推动二手设备节能环保

目前， 国家一直积极推行绿色制造，按照减量化、再利用、再循环的原则，着力降低能源、资源消耗，提高资源利用率。从近几年推出的系列新产品来说，节能环保已经成为设备生产企业战略发展的重要方向。无论是从减轻环境负担，还是打破对外贸易壁垒等方面考虑，节能环保之路都将成为煤矿设备发展的主流趋势。

除了在新机上开发节能环保技术，二手闲置设备再制造也将会成为实现节能环保的另一个主要抓手，这其中，就离不开二手设备这一原材料供应者。二手设备可以说是再制造行业的“粮食”，如今国内数量庞大的二手设备市场为再制造行业提供了充足的“食材”。

但是，由于流通、交易、评估、定价等诸多因素的不规范，标准不健全，从事相关评估的人员严重不足等诸多问题的影响，我国二手设备市场良莠不齐。特别是相关专业的评估人员在二手设备交易过程中的产品技术评定、估价、交易代理、保险理赔、抵押贷款、拍卖、典当等各个相关环节的缺失，使得在纷繁的二手设备中挑选出适合进行再制造的设备更是难上加难。因此，重视二手设备市场的引导和标准制定将是设备生产行业绿色发展的又一个关键。

为此，我公司在平台建立之初，根据自身作为煤炭行业企业的有利条件，充分调研，吸收各家设备使用经验，建立了设备评估鉴定标准及定价体系，供平台交易双方参照使用，从根本上深挖二手设备的潜能，做到适应目前中国绿色环保新常态。

**（5）开拓煤机租赁后市场专业服务体系**

后市场是指产品生产、销售市场的向前延伸和向后延续。从制造商的角度分析，后市场处于制造业产业链的上下游环节，一般包括上游的原材料、零部件供应环节和下游的二手贸易、售后服务和使用服务等环节。从消费者的角度分析，在首次消费过程中通常会关注后市场的服务，产品质量和服务的改善提高了消费者的满意度和忠诚度，这又会影响企业产品的销售量，刺激产品销售市场的发展。

**当前煤机企业在后市场经营中存在的问题：**

**1.对“后市场”重视程度不够**

现阶段，大多数煤机代理商都把服务定位于整机销售的辅助支持手段，主要开展的服务也基本上是整机保修期内服务。有调查显示，煤机整机销售在代理商整体销售额中所占比重相对过大，有59%的代理商整机销售额所占比重超过70%，依靠销售服务创造利润的煤机代理商还是少数。与国际上后市场所产生的利润与相对的前市场比较，目前我国很多企业还不清楚后市场所涵盖的范围，甚至还存在一些理解上的误区，未能引起足够重视。

**2.经营模式存在弊端**

煤机代理商在开展服务时常常要面临利润低下的困境，制造商为了提高市场占有率给予代理商一定额度的服务费，在保修期内用于客户的维护、保养及配件供应，而有些国产设备的故障率又比较高，导致代理商入不敷出，缺乏积极性。现行经营模式的不完善，使厂家、代理商和售后服务脱节，导致了售后服务市场发展不充分。另外服务需要高投入，目前，制造商和代理商服务投入的力度还不够。

另外，在煤机设备后市场中众多品牌没有行业协会自律，缺乏管理，市场呈现自发、松散的状态,网络建设的规范化程度低、稳定性不高。二手设备产权不明晰、价值评估与质量认证无标准、市场管理滞后等原因，也严重制约着二手煤机租赁市场的发展。

**3、人才培养机制不健全**

二手煤机租赁行业的快速发展带来了后市场的机遇，也对技能性人才产生较大需求，但是，从整体上看，在国内煤机后市场中企业从业人员相对素质低、专业技术人才缺乏。售后服务人员要从事不同种类产品的售后服务，若专业化程度不高，不仅影响维护保养与维修服务的效率，而且影响公司的品牌树立和市场开拓。

综合以上分析，建立专业的设备租赁商提供专业服务，在二手煤机租赁后市场面临着很大的发展机会：第一，煤企所需的机械设备品种增多，工期缩短，租赁比企业占有设备的成本低；第二，租赁能避免由于新设备推出和使用周期缩短的技术风险；第三，以租代购使企业周转更灵活，同时还能避免通货膨胀的影响，减少投资风险。

**平台解决方案：**

**1.信息服务及技术支持**

建立信息交流系统，促进二手煤机后市场综合服务体系的系统化、网络化及现代化。采用基于LBS技术基础的“互联网+配套服务”管理系统汇合、分类、公布煤机设备租赁服务和配套服务的信息，将会大大减少需求方和供给方的交流成本，使设备流动能协调、顺利地开展，一来提高信息处理的效率，二来方便客户。

**2.产品、劳务整体解决方案的提供**

平台可智能推荐匹配于用户的相关服务单位，同时向客户提供的设备安装、调试以及维修、技术服务等，并可直接配备操作人员或对用户的操作人员进行培训的"一站式服务"，可极大为客户节约精力和成本，提高生产效率，优化行业资源的配置，对于制造商来说，稳定并维护了客户基础，能更好更快地向规模化、标准化发展。

当前，随着煤炭行业产业化调整，二手煤机设备将逐步进入后市场时代，后市场服务领域的收入将占各煤机企业收入的较大部分。在目前许多后市场服务厂商纷纷进入煤机市场并抢占后市场领域优势地位的情形下，融慧联平台将抓住迅猛发展的大好时机，透彻认识后市场，仔细分析后市场，结合自身的发展阶段与独特优势，看准机遇，抢得煤机后市场发展的头筹，从激烈竞争的市场中脱颖而出。

### （6）风险防控体系：

一直以来，在矿山二手设备租赁交易领域，二手商、经纪人是二手设备流通的主要力量。近几年，随着易装备、煤宝网等几家二手煤机设备平台的推广，二手煤机电商的品牌知名度初步建立，但电商在二手设备交易中仍是占小比例。

这是由矿山设备自身的发展特点决定的。二手矿山设备交易与新设备有很大不同，新机是面向对象型的针对化标品，二手设备是在以自身的特点寻找相适应的“战场”。二手矿山设备市场当前面临着价格不透明、产品质量不可靠（设备关键信息不清，隐瞒机械问题、零部件以次充好、使用寿命等）、租购体验差、欺诈频发等一系列问题。

为了消除平台用户及潜在用户的顾虑，防止互联网租赁交易的不特定主体的风险可控性，公司通过3年以来不断的探索，并借鉴大型工程机械智能控制系统，研发“租赁设备远程控制系统”，最大限度的保障平台双方设备及资金的安全性。

电商以交易虚拟化、透明化、交易成本低、效率高为主要特点。目前国内二手设备市场价值评估体系、信用系统的缺失，让二手电商平台交易的虚拟化、透明化无从谈起，自然也无法实现互联网低成本高效率的优势，煤机闲置设备电商品牌要爆发，需从标准化的交易评估入手，并引入金融机构提高竞争力，最终形成行业征信体系，筑起进入壁垒，方能整合各方资源，成为新的独角兽。

要实现行业征信体系化，首先需要一个评估标准和专业的评估团队。评估标准和评估团队建立起来后，一方面可以为电商平台双方的租购业务建立标准、防范资金风险。另一方面，也可以打消银行、融资租赁机构对二手设备价格判定、质量及后续维护保养等方面的顾虑，为金融机构的入场铺平道路。这也是平台留住用户的关键点。

融慧联平台在此思路上，借助“物联网”发展势头，研发出适合于煤机租赁市场的信用评估体系，并引入第三方数据库，在交易之前即可对交易风险进行有效评估，供交易双方参考使用，极大保障了双方的交易安全。同时借助平台大量的租购数据，配合第三方征信体系，形成一个比较全面的煤矿闲置设备租购行业征信体系。平台征信体系的建立将进一步加速市场规范化，客户可以获得卖家清晰的交易量、用户评价等数据，平台聚合力得以形成，精准的行业大数据也为电商平台筑起进入壁垒，是的平台可以更加充分的挖掘二手设备租购市场巨大的潜力及后市场广阔的发展空间。

# 三、实施效果

1、平台通过对设备的资源整合，实现了设备集中投资，集中维修、集中管理，从而提高了设备的投资、管理和使用效率。其次，随着市场的发展壮大，外部租赁业务的逐步丰富，平台上的可租赁资产规模得到了迅速的提高，同时也培养了一批经验丰富的专业配套服务队伍，发展了一批稳定的外部客户，并且建立健全了租赁资产管理体制、规章制度和操作程序。第三，随着外部租赁业务的开展与成熟，这种经营思路正不断充分发挥设备产生效益的功能，也优化了设备资源的配置，这些为煤炭企业的良性发展和综合效益的提高起到了巨大的推动作用。

同时平台上线运营后，所有可供租赁的设备都集中在平台进行管理，可以较大限度的结合煤矿生产实际需要， 合理地安排租赁设备，克服了过去某些煤矿因搬家设备接续不上， 而影响产量等现象。

2、通过平台推介、网络宣传、线下走访等途径，已与全国多个企业及相关厂商达成合作意向。截止目前平台已入驻租赁、维修、运输、安装等配套服务厂家100余家，2000多台设备在平台展示。

平台运行一年多以来，已与晋煤集团、阳煤集团、潞安集团达成合作意向，并先后与山煤国际凌志达煤业、焦煤华晋沙曲煤矿、太重煤机、山西陆合集团物资供应公司及南庄煤业、山西雨润天下等单位成功合作，累计完成了对外创收3400余万元，租金回收率93%。