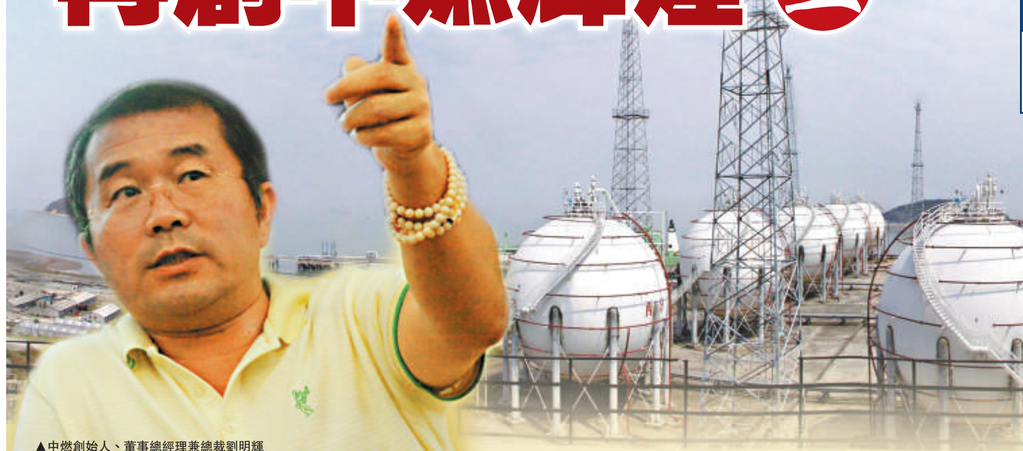
一九〇二年創刊於天津 獲特許在內地發行
大公報
本報經香港特區政府指定刊登法律性質廣告有效
Ta Kung Pao
www.takungpao.com
2012年12月3日 星期一 壬辰年十月二十日
多雲有雨 16℃-18℃
第39235號 今日出紙三叠十張 零售每份六元

CHINAGAS 中國燃氣 十年功銘城興土 百億高標耘和越

化磨難爲動力 再創中燃輝煌 (上)



▲中燃創始人、董事總經理兼總裁劉明輝

2012年10月15日，新奧能源與中石化發布公告，稱對中國燃氣的收購要約不再繼續進行。

公告發布後不久，中國燃氣控股有限公司（00384.HK，下稱「中國燃氣」或「中燃」）宣布與中石化訂立重大的戰略合作框架協議，中石化認可中國燃氣於中國城市燃氣分銷行業的重要地位，以及中國燃氣之優良項目組合和發展空間，認可中國燃氣董事會、管理層以及集團員工爲公司股東所創造的價值；中國燃氣與中石化將在天然氣和石油化工業務等諸多領域進行戰略合作；中國燃氣董事會同意中石化及中國燃氣其他戰略股東認購中國燃氣的股份或以其他方式向中國燃氣做出投資，以推動中國燃氣的發展。

對此，中燃副董事總經理兼首席財務官梁永昌先生表示，此次與中石化訂立戰略合作框架協議，充分表明中國燃氣是一家管理出色、發展潛力巨大、具有行業領先地位的燃氣企業。中石化與中國燃氣的合作有利於中國燃氣的未來發展，能大大加強公司在中國市場上的競爭力。在收購要約不再繼續進行及簽訂本合作框架協議後，作爲全球最活躍燃氣市場中的一名獨立燃氣營運商，中國燃氣可以有信注全力發掘並充分實現其發展潛能，以爲公司所有股東創造更高價值。

「中燃和新奧合有長處，以後定能夠坦誠相待、取長補短，共同推動燃氣行業的發展與改革。」中燃執行董事朱偉偉則表現出對新奧的尊重。

中石油石油規劃總院管道所副所長楊建紅指出，通過收購戰，中石化在中國天然氣市場上獲得了更大的影響力，中國燃氣保住了獨立地位，這是一場沒有失敗者的博弈。業內普遍認爲，此次合作，中石化和中國燃氣均進入對方主營業務重點區域，雙方握手展開深度合作，將在燃氣市場打開空間，呈現出廣闊發展前景。

中國燃氣從2002年進入城市燃氣行業，短短十年間，從北京周邊的小城鎮供氣開始，到今天已擁有位於全國逾20個省、自治區和直轄市的170多個城市管道燃氣項目、9個天然氣長輸管道項目和50多個液化石油氣分銷項目，已經成爲中國內地最大的集管道天然氣、液化石油氣分銷及車船加氣爲一體的跨區域能源服務商之一。

中國燃氣創業之初，在中國內地從事天然氣業務的衆多企業中，各方面基礎條件並不突出，爲何能夠在十年間取得了超常規的發展？近年來又歷經一系列風波，依然保持平穩快速的發展，過去財年取得優良的業績。面對下一個十年，又是一個新的起點，中國燃氣是否會有新的戰略舉措？能否再創輝煌？

中燃創始人、董事總經理兼總裁劉明輝認爲，過去十年，中燃是靠至終不渝的核心價值觀，是靠腳踏實地的苦幹、靈活快速的反應以及務實高效的工作作風取得了一些成績；現在中國燃氣歷經諸多磨難而不倒，一定能夠化磨難爲力量。對於中國燃氣今後的發展，劉先生堅信一點，那就是中國燃氣將變得更加輝煌，中燃人將變得更有尊嚴。

由於城市燃氣是公用事業，燃氣企業運營涉及社會安全與穩定，各地政府在選擇國企改制合作夥伴時非常愼重，中燃憑藉自身對社會責任的深刻理解，承諾對老國企員工妥善安置，爲員工提供了更爲廣闊的職業舞台；並做到了安全生產和穩定供氣，憑藉自身扎實的努力贏得了地方政府的信任。

多年來中國燃氣涉及改制的老國有企業約爲13家，累計安置員工超過8000人；在參與老國有企業改制的合作談判過程中，中燃懷抱強烈的社會責任感，主動提出接收原有國企員工，承諾人均工資水平和福利不降低，並且隨着企業效益的增加而適度增長。不少在原有國企中長期得不到提拔的業務骨幹，通過集團內部招聘、選聘的方式，被抽調到其他新購或新建項目公司擔任要職，實現了人力資源的整合，全面調動了廣大骨幹員工的積極性。

精心打造 適時再造管理體系

橫向比較，中燃的管理體系頗具特色

創業之初，對於如何管理跨區域管道燃氣項目並無成熟的經驗，只能依靠自身的思考和摸索，創始團隊在實踐中建立了具有自身特色的跨區域城市燃氣運營服務商的組織架構體系，並根據公司發展的不同階段調整和優化。

中燃的組織結構一直堅持總部扁平化、項目公司標準化的原則。總部扁平化設置確保總部快速反應、迅速決策，這也是中國燃氣項目獲取運度領先對手的關鍵因素之一；項目公司標準化設置則便於在新成立項目公司不斷複製管理體系，這符合公司跨區域經營的需要。中國燃氣還在總部和項目公司之間全面推行「全面計劃預算管理」、「考核下的目標責任制」和「標準化管理」三大原則，明確了項目公司責權利，解決了集團總部和項目公司權力分配和項目差異性帶來的管理難題，並積極通過各項信息化技術手段解決了管理寬度和層次增加可能帶來的管理效率低下問題。

兵無常勢，水無常形。隨着企業規模的不斷擴大以及相關多元化能源業務的開展，中燃將進行管理體制的再造，爲中國燃氣下一個十年的發展打下堅實基礎。

中燃已經完成了「一次創業」的基礎積累，進入了集團化運營和管理時代；中燃要持續增長和發展，打造百年老店，成爲世界級的企業集團，就必須認眞思考和研究中國燃氣戰略發展的方向，就必然要經歷一場深刻而劇烈的內部變革。

據悉，短期內中燃總部每位員工和下屬項目公司的管理層都將從自身角度出發拿出一份對企業發展的建議。「如果每個人都能把自己的想法說出來，匯集起來，進行提煉，就會變成中燃核心的行爲規則，變成我們的制度章程，而且一定是行業中領先的」，劉明輝說。

以人為本 堅守核心價值觀

在中燃，最重要的是人！中國燃氣始終堅持人才是公司的核心資源的理念，並通過不斷爲員工創造學習和提升的平台，爲企業的後續發展提供了有力的人才保障。

管理科學中最大的變量就是人，人是萬物精靈，由於人的想法各異，是最難管理和最難駕馭的，要想穩步前進，就必須對人的需求、對人性有充分的認識。「選擇行業和戰略方向固然非常重要，但我認爲更重要的是打造一支擁有戰鬥力的團隊，這支團隊能夠堅守正確的核心價值觀」。劉明輝表示，創業十年來我一直在中國燃氣倡導忠誠、敬業和責任的觀念，強調做人要正直、無私，要懂得「吃虧在前，享樂在後」，只有將這些眞諦融入到管理之中，中燃的事業才能發展壯大。

據悉數學專業出身的劉明輝對於管理科學和實踐情有獨鍾，一直在實踐中思考如何做好一個團隊的領袖。他經常提到李嘉誠的一句話，「你是想當團隊的老闆，還是一個團隊的領袖？一般而言，做老闆簡單得多，你的權力主要來自你的地位，這可能是上天的緣分或憑着你的努力和專業的知識。做領袖就比較複雜，你的力量源自人性的魅力和號召力。做一個成功的管理者，態度與能力一樣重要。領袖領導衆人，促動別人自覺甘心賣力；老闆只懂支配衆人，讓別人感到渺小。」

中國燃氣於2006年就成立了「中國燃氣管理學院」，爲集團總部和項目公司中高層管理者在現代企業管理提升方面提供系統地培訓。自成立以來，共舉辦了52期幹部培訓班，超過2600人接受了專業培訓。

專注燃氣 勇擔社會責任

和許多大公司壯大後進入資本市場、房地產市場等不一樣的是，中燃一直保持着對主業的專注和堅持，並矢志成爲城市燃氣的先鋒。中燃進入燃氣行業時，在中國內地全行業1000多家企業當中只是一個跟隨者。隨着發展規模的不斷擴大，面對行業不斷整合下的激烈競爭，中國燃氣通過項目獲取逐步擴大規模，慢慢成長爲行業的挑戰者。現在，中燃在做好現有天然氣、LPG業務的同時，積極把握市場形勢和發展機會，尋求奧主營業務相關的業鏈增長點，由比較單一的城市燃氣運營分銷商向綜合性能源服務商轉變，最終將蛻變爲行業的領跑者。

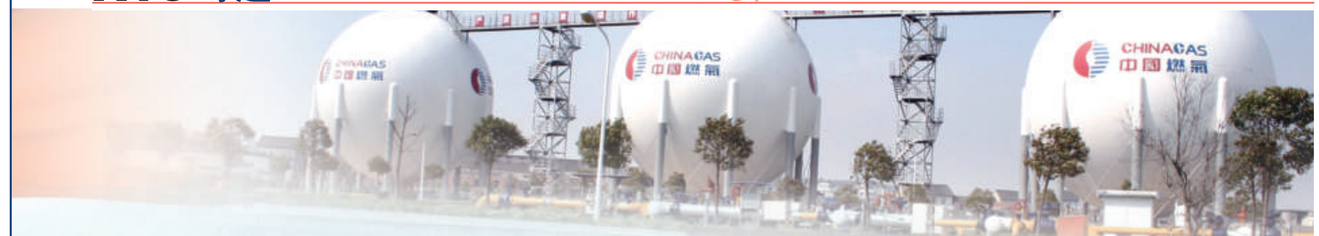
劉明輝坦言，在創業過程中，有不少其他行業的商業機會可以賺錢。但「我們做這個企業不僅僅是把股票做到多高、賺多少錢，而是要打造長期發展的百年中燃。雖然對我而言，看不到百年，但是如果再講我們奮鬥10年，就一定能爲百年中燃打下更堅實的根基」。

經過近十年的發展，國內天然氣行業「跑馬圈地」時代基本結束，天然氣業務進入自然增長期。中國燃氣一方面憑藉多個城市燃氣特許經營權大規模，另一方面更加注重內涵式發展，運用財務控制措施促使資產本開支下降，通過接駁客戶的增加來提升燃氣銷售量。

2008年，中燃根據中國大量人口居住在市郊和農村地區，這些地區無法獲得天然氣供應的現實，開始擴展經營範圍。以收購中油華電鳳契機，中燃開始涉足液化石油氣行業，成爲國內最大的LPG分銷商之一；通過收購百江燃氣，進一步掌控液化石油氣分銷網絡，加大LPG終端市場整合力度。

2012年，中國燃氣通過鞏固天然氣增長及液化石油氣業務的整合，啓動了新的投資計劃，進一步鞏固其現有城市燃氣業務，並加強壓縮天然氣及液化天然氣汽車加氣站的投資和建設，成立專業的清潔能源公司。

化磨難爲動力 再創中燃輝煌 (下)



任何一個企業的成長都不會一帆風順，其間總會面臨一些機遇或者拐點。

2001年底，原國家計委頒布的《關於促進和引導民間投資的若干意見》，在政策上爲市政公用事業市場化改革提供了保障。2002年12月，原建設部頒發了《關於加快市政公用行業市場化進程的意見》，其中提出了建立政府特許經營制度，在市政公用事業系統率先引入市場競爭機制。

中燃敏銳地發現了這一歷史契機，通過對相關政策的仔細研究和深入思考，果斷作出進軍城市燃氣行業的重大決定。

雖然發現了城市管道燃氣行業投資機會，但如何把握住這一機遇成爲中國燃氣不得不面對的問題。創業之初，行業內已有先行者新奧燃氣與百江燃氣，香港百年燃企中華煤氣也已經在大陸發展，而新進入者由於缺乏行業經驗，因而成功機會渺茫。

破行業壁壘拓中燃版圖

2002年7月，中國燃氣收購了北京邪縣從事管道燃氣運營業務的北京翔科嘉華油氣技術有限公司，成功突破行業壁壘，取得參與國企改制的敲門磚。此後中國燃氣還多次通過利用併購上演整合市場好戲，並不斷突破發展瓶頸。

是時國內天然氣長輸管線覆蓋區域非常有限，很多城市還沒有管道燃氣基礎，中燃判斷：隨着中國經濟快速發展，未來國內天然氣長輸管線覆蓋範圍會迅速擴大，目前空白區域一定會是未來增長的重點。中燃因而確定將湖北、安徽等忠武線、西氣東輸一線即將覆蓋區域作爲重點拓展區域，兩廣、東北等長輸管線尚在規劃中的區域也積極發展儲備。如今，中國燃氣早前獲取的項目都已接上長輸管線氣源或即將接入長輸管線氣源，印證了當初決策的正確。中國燃氣通過新建城市管網和天然氣儲配站，使更多居民、工商業用戶用上了清潔、安全、經濟的天然氣。

正是基於對行業發展趨勢的準確判斷，並通過併購已有管道燃氣公司、參與老國企改制重組、獲取空白項目新建供氣設施等多管齊下的手段和舉措，中國燃氣的燃氣業務版圖得到迅速擴大，成功實現了從行業新進入者到國內城市燃氣行業最大跨區域運營商之一的蛻變。

服務國家能源發展戰略

2004年6月，中國政府提出開展同亞洲及世界各國的能源對話與合作。

中燃敏銳認識到中央在亞洲能源合作戰略上的創新思路，並就中國燃氣如何響應國家號召、走創建亞洲能源合作平台的發展之路做了深入思考。中國既不可能單一地依靠國內的煤炭和油氣資源，也不可以依靠單一的某一個國家或者某一個區域的能源供給。中國要實現能源安全就必須進行廣泛的國際能源合作，而亞洲國家之間的能源合作必然是這一戰略的重要組成部分。例如，中國與印度在經濟發展水平、發展歷程等方面有諸多類似；韓國進口液化天然氣的數量全球第一，與印、韓等亞洲國家開展能源合作的空間相當廣泛。

中國燃氣甘願做「敢爲天下先」的探索者，主動承擔起創建亞洲能源合作平台的歷史重任，以自身爲依託，積極開展與亞洲各國的能源合作，進而不斷提高自身的管理、技術水平，增強綜合競爭優勢，積極服務於國家的能源安全戰略。實踐證明，亞洲能源合作戰略奠定了中國燃氣快速發展的根基。爲支持國家的能源安全戰略，中國燃氣多年來圍繞打造亞洲能源合作平台的發展目標，積極與亞洲國家的政府及其能源企業進行廣泛的接觸和交流，不斷推進國際能源合作。

2005年1月，中國燃氣成功引入中石化作爲戰略性股東，雙方並簽署了全面戰略合作協議。2005年2月，作爲中國的唯一代表，劉明輝應邀出席了在印度首都新德里召開的「第三屆亞洲天然氣大會」，作了題爲「中國天然氣市場展望」的演講，得到與會嘉賓的認可。隨後，中國燃氣和印度政府展開合作洽談，最終印度政府控股的印度最大的天然氣和石油化工企業吉爾公司（GAIL）參股中國燃氣。印度媒體將此形象地比喻爲：第一個到印度的中國人是唐僧，第一個到中國的印度國有企業是吉爾。中國燃氣與印度吉爾從此成爲了亞洲能源合作的先行者。

2006年1月，中國燃氣與國家開發銀行共同簽署了《開發性金融合作協議》。國家開發銀行向中國燃氣提供200億元人民幣貸款額度，用於中國燃氣建設現有及未來5年內即將獲得的城市燃氣項目。2006年8月，亞洲開發銀行決定入股中國燃氣。中國燃氣是亞行在香港上市公司中第一家直投的企業，並十分罕見地獲得了亞行66個成員國代表的一致通過。同期，中國燃氣也開啓了同俄羅斯、日本、新加坡、馬來西亞、泰國等石油和天然氣公司的合作，在液化氣國際採購、工業氣開發、化工品業務等方面建立了國際化的交流平台。

2006年12月16日，中國、印度、日本、韓國和美國五國能源部長會議在北京發表聯合聲明，鼓勵五國間在能效、替代能源和運輸等領域，開展廣泛、深入的商業合作。

自2006年始，中國燃氣開始通過多種渠道和韓國的能源企業先後展開多次交流。在韓國多家主要能源企業中，中國燃氣逐步與位列世界500強的韓國最大能源企業——SK集團，建立了友好合作關係。2008年，韓國SK集團正式決定入股中國燃氣。2009年10月，中國燃氣與中石油達成戰略合作協議，在天然氣供應與採購、管道燃氣業務、LPG儲運和分銷、信息交流、人力資源、技術及企業品牌等方面展開全面合作。2011年，中國燃氣與中石油天然氣管道局簽署了戰略合作協議，中石油天然氣管道局將在天然氣及相關能源項目開發、項目管理服務、項目建設的總承包服務、氣源指標、管網運營維護、管網信息化管理和員工培訓等方面爲中國燃氣提供支持。

至此，中國燃氣已成爲具有國內外國家級大型石油天然氣公司作爲股東，並與包括中國在內的多國能源巨頭簽署全面戰略合作協議的國際化能源合作平台。

▼中燃上海華辰船務公司LPG運輸船

清潔能源商機無限

成績總是過去的，如何抓住新的市場機遇再創輝煌？

劉明輝判斷，從宏觀經濟環境來看，中國既要不斷依靠工業化與城鎮化實現經濟發展，又要順應全球的綠色發展趨勢，倡導節能減排和大力發展新興能源產業，從而創造了豐富的商機；天然氣及相關能源行業將會迎來新的黃金十年。

在此期間，國家將着力構建安全、穩定、經濟、清潔的現代能源產業體系，加強能源輸送通道建設，加快西北、東北、西南和海上進口油氣戰略通道建設，完善國內油氣主幹管網；統籌天然氣進口管道、液化天然氣接收站、跨區域骨幹輸氣網和配氣管網建設，初步形成天然氣、煤層氣、煤製氣協調發展的供氣格局。「可以毫不誇張的說，中國燃氣面對千載難逢的發展機遇」。

劉明輝指出，中燃面對着新的市場機遇，需要緊緊抓住目前重要的戰略發展機遇期，通過順應內外環境、產業結構和市場需求變化，及時調整戰略方向，實現跨越式的發展，積極應對以下挑戰。

一是面臨中燃的快速發展與人才短缺的矛盾和挑戰。人才是企業最寶貴的財富，中燃的健康快速發展需要大量高素質的人才。隨着中燃業務板塊的梳理和拓展，需要大量忠誠的優秀人才充實到關鍵工作崗位上，人才多多益善，何況我們的人才梯隊建設和儲備存在不足，一些幹部存在思想保守、不思進取、官僚主義等問題，亟待建立充沛的人才後備隊伍，選拔調整德才兼備的人才到關鍵崗位上任職。

二是面臨複雜多變的經營管理環境與建立完善合理的企業治理結構之間的矛盾和挑戰。目前國內的商業環境錯綜複雜，企業許多交易過程和市場環節都充滿了不確定性和制度性障礙，中燃作爲一家身處公用事業行業的上市公司，所處行業與政府關係密切，必須建立完善合理的企業治理結構，在關鍵骨幹人員中深化職業經理人意識和信託責任，建立完善合理的企業治理結構，妥善處理好政企關係。事實和經驗證明，未來我們要保證企業穩益的安全性和持續增長，就必須建立和保持治理有效、公開透明、授權清晰、自我約束的現代企業機制，這是確保企業長久生存和安全發展的必由之路。

三在經營業務領域，中國燃氣在做好現有天然氣、液化石油氣業務同時，還面臨着積極把握市場形勢和尋求發展機會，尋求新的業績增長點，從比較單一的燃氣運營分銷商向綜合性的能源服務商轉變的挑戰。作爲一家上市公司，中燃需要保持業績的持續穩定發展，在做好現有業務的同時，應當充分利用市場網絡和影響力等各項資源，創新服務，不斷挖掘和創造新的增值服務，並積極培育和發展相關新業務如LNG業務、分布式能源等，形成新的利潤增長點。

專注終端網絡 劍指千億高標

中國燃氣目前業務基礎穩固，並保持平穩快速發展，從城市管道燃氣業務開看，中國燃氣東北、華南等區域三十多家項目公司將逐步接通國家級管輸氣源，氣源供應逐漸充足；目前近二十多家項目公司將通過市場培育，由建設期進入運營期，實現利潤的高速成長；現有管道燃氣用戶將以每年平均120萬戶左右的數量快速增長，加上新項目拓展和液化石油氣終端分銷網絡的快速整合，中國燃氣將形成強大的終端市場網絡。

中國燃氣已經制定了自己的發展戰略目標，規劃「十二五」期間平均每年新增管道天然氣用戶120萬戶，至2015年，管道天然氣用戶力爭達到1000萬戶，液化石油氣用戶力爭達到3000萬戶，服務人口力爭達1.5億；至「十三五」末的2020年，中國燃氣總資產規模和營業總額均突破千億港元，利潤總額過百億港元。

今天，中國燃氣已經邁出了下一個十年發展的步伐。在未來的十年裡，是不斷調整完善產業布局，全面實現產業中燃的十年；是繼續深化「解放思想、改革攻堅」管理理念，全面建設科學中燃的十年；是不斷實現員工幸福和企業持續發展高度結合，全面追求價值中燃的十年！明天，在整個行業的下一個十年，中國燃氣將繼續保持快速和穩定發展態勢，致力於成爲中國內地最大的集天然氣、LPG分銷爲一體的綜合能源服務商，成爲全世界能源交流與合作的國際化集團公司，成爲管理和盈利能力方面最具市場競爭力的燃氣行業上市公司之一。

▲中國燃氣員工舉辦趣味運動會比賽現場

電郵：tkpgw@takungpao.com 督印：承印大公報（香港）有限公司 地址：香港健康東街39號利達大廈2樓3樓 電話總機：25757181-7 採訪部：28311741 傳真：28345104 廣告部：28310500 傳真：28381171 發行部：25733194 傳真：25729929