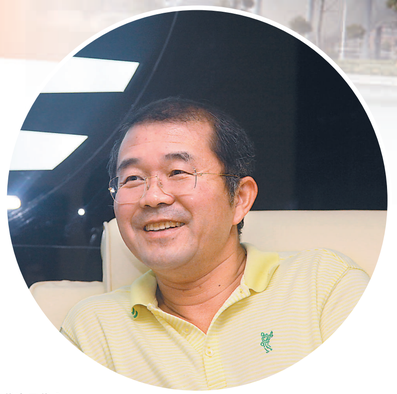
二〇一二年十二月三日　星期一　大公報

CHINA GAS 中國燃氣

十年功銘城興土
百億高標耘和越

誰的中燃

劉明輝首度發聲



●成們可能聞道了但沒有悟道，悟道了也不能把道融合在事業裡去，那最終成們就會犯錯誤。

●要想長期的走下去，除了堅持自己的信念、自己的戰略方向，還要耐得住寂寞，受得了委屈。

●中燃公司是個很特別的企業，是個創業型的企業。成們做的是服務，是組合，能把最好的因素組合到一起。

●中國的企業，機遇和困難並存。企業家要把企業做大做强是要經過多層煉獄的。

●遇到這些事，冷靜面對，當做一個歷練，無非是換了個「環境」，這是一個修煉的過程。如果把所有冤仇都刻在心裡，就會背上一個非常大的負擔。

●人的一生會有很多不如意，關鍵是怎麼看待這些。心靜下來，什麼都可以化解。

●做所有工作都要有激情，激情來自認識，認識轉化為動力。

●為了做事，不在乎成們考多少。事得做成啊。事做不成，把自己當土財主有什麼意思？

●成就是在創立一個典範！成把中燃國際化了。

●股權分散是成非常自豪的一件事，成有這個心胸，世界著名企業入股中燃，全相信成們的管理團隊。

●遠在2002年成就預見到中石化或者中石油有一天會作出收購行動。成堅信中燃會體現出被收購的價值。

中國第一起國企對民營公司展開的收購最終告吹，再次將中國燃氣控股有限公司（384.HK下稱「中國燃氣」或「中燃」）推上輿論浪尖；從近兩年的牢獄之災到無罪開釋，去職又重掌中燃，讓外界對中燃創始人、董事總經理兼總裁劉明輝猜測紛紛，頻頻登上報紙頭條，儘管他一直託辭「根本就沒有到總結的時候」而幾乎從不接受專訪。

儘管他在多個場合公開表示現代管理制度已經在中燃建立，「有沒有我中燃都可以良好運行」，今年的股東大會上劉明輝還是獲得了香港證券史上創紀錄的80%投票率和超過99%的得票率，中燃公司的員工也更願意以精神領袖來看待他。很多員工表示，「若當初『逼宮』成功，我們大部分會離開中燃」。

追隨劉明輝多年的多位高管表示，劉的最大弱點或許在於「鐵漢柔情」，「他的心太軟」，「正是這個讓他無辜入獄」。「壞事」也可能是一件好事——在持續近兩年的中燃事件中，2萬多名中燃員工裡追隨「前高管」離開公司的只有5人。

近兩小時的專訪，信任、包容、胸懷等關鍵詞頻頻出現在劉明輝口中。激情，則是與劉明輝相識9年的記者，對這位經過多層煉獄的男人最大的感受。

採訪的當天下午，劉明輝與公司投資部座談時指出，本財年結束時集團管道燃氣項目要達到200個，而目前是167個。

「根本就沒有到要總結的時候」

記者：除了偶爾在公告發布必須出現的場合，您已經五年沒接受任何專訪了。「萬能」的互聯網上甚至看不到您的簡歷。外界對您的印象就是神秘、低調，以致對您的入獄再到無罪開釋、赦意收購到戲劇性轉折有很多猜測。

劉明輝：我本來是不願接受採訪的，因爲眞的沒有什麼可說的。

記者：05年見面時，您當時也是「說啥呢，埋頭做事就行了。」

劉明輝：哪有工夫宣傳？有什麼好宣傳的？覺得做大一點就出去吹，吹完了再去講語錄，過幾年就完蛋了，講那語錄幹什麼啊。我們是做事的，不是要去當一個導師。有些人可能有這個資格，但我是沒有的。要做導師可以去學校教書育人嘛。所以我很少參加論壇接受採訪談談這些年怎麼樣。根本就沒有到總結的時候，三五年的成功怎麼可以拿出來說呢。

人生是一個漫長的過程，今天的成功跟明天的成功沒有必然聯繫。現在很好可能兩年以後就完蛋也是很正常的事情。所以我們要想長期的走下去，除了堅持自己的信念自己的戰略方向，還要耐得住寂寞，受得了委屈。

「中國企業家要經過多層煉獄」

記者：19個月的無妄之災，很多人在想，您現在會不會很憤怒、或者跟以前有很大改變？

劉明輝：人的一生會有很多不如意，關鍵是怎麼看待這些。心靜下來，什麼都可以化解。其實到今天我都很平靜。很多人都問我經歷這個事件後，性格會不會從溫和變化到比較偏激？開玩笑的時候我會說幾句，但面對現實的時候我反而會平靜。很多人覺得我經歷歷練了，但我眞覺得沒有什麼。因爲在這樣一個環境裡要把事情做好會面對非常多的困難。

中國仍處在轉型期，有一部分遊戲規則是充分市場化了，還有一部分是在並不充分的條件下競爭，會遇到在西方國家裡你不會遇到也不會想到的困難。這給一個在成長中的企業既帶來了很多機遇也帶來了很多困擾，給企業家帶來很多考驗，也有很多煎熬。在這樣的環境中成長，的的確確不容易。中國的企業家要把企業做大做強是要經過多層煉獄的。你的業務、團隊、自身，包括性格、信念、品格各個方面都得磨練。

看守所的事就那麼點，沒有什麼。人生總會遇到各種困境，遇到這些事正確面對就行了，把它當作一個歷練。無非是換了一個環境——你在這裡做企業是帶着大家一起成長，這是自我修煉的一個過程，到了另一個環境也是修煉。我開玩笑說，「兄弟們你們在外面努力了這麼長時間，我進去學習了一年，讀一博士後回來」。哈哈，沒有什麼可怕的。

人這一生會遇到很多不如意，沒有關係，你怎麼去看待這個而已。你心靜下來，什麼都可以化解。做企業也一樣，首先要想到做企業是幹什麼，目標是什麼，遠大目標和現實局面要連接和跨越需要做什麼。如果你能想到實現這個目標就一定要勤奮刻苦，一定要耐得住寂寞經得住挫折，遇到挫折的時候你就坦然了。你還得想到這段時間太順了，好事都輪到我了，那麼一定會遇到點什麼壞事，壞事真的來臨時你就坦然了。

記者：您手上的佛珠是以前就戴着的嗎？

劉明輝：佛珠是今年一位大師送的，我本人對宗教沒有研究。這次在看守所裡看了不少宗教方面的書，基督教、佛教、道教的都有。宗教的書對人很有幫助。

以前眞的不知道星雲大師，在裡面看了他的書，不光是宗教的，還有他的成長歷程和感悟，看後心平靜了很多。

在看守所327天，我讀了120多本書，除宗教書籍外，還有歷史、地理、經濟、金融、管理、文學等。人遇到磨難時總會煩躁、委屈、抱怨，這個時候需要書本來化解和排遣我們心中的鬱悶。

記者：外界有說您的入獄跟中燃某前高管有關。您很他嗎？

劉明輝：不！一開始我就不仇恨他們，我只是可憐他們，太荒唐了。我就是想不明白，他們爲什麼要這樣做？可能跟性格有關吧。當然，這些恩恩怨怨我不會跟你們解釋，我只是覺得荒唐。

星雲大師在書裡講了一個佛學故事，昔日寒山問拾得曰：世間謗我、欺我、辱我、笑我、輕我、賤我、惡我、騙我，如何處治乎？拾得云：只是忍他、讓他、由他、避他、耐他、敬他、不要理他，再待幾年你且看他。

我把這段話抄在讀書筆記上。眞是這樣，人啊，有恩必報是對的，但如果把所有冤仇都刻在心裡，就會背上一個非常大的負擔。如果你總是充滿怨恨，你對社會投入的動力就欠缺了。

我們個人，非常渺小的個體，爲一己私利違不到就要害別人，就可以置所有人的利益於不顧？這眞是一件很荒唐的事。有什麼呀？平常因爲工作別人批評你，你就天天耿耿於懷；你頂撞了我一下我就覺得沒有面子，爲了一個面子就一定要反目爲仇，值得嗎？別說歷史長河，就是幾個月後你翻過來看都可能會覺得是一件荒唐的事。但當時做不到，是因爲內心缺乏修煉，很浮躁，靜不下來。幹嘛呀，有什麼話不能好好說呀，其實是修煉不到家。看看大師們的書，想想自己的作爲，跟大師們說的一樣。很多人可能聞道了但沒有悟道，悟道了也不能把道融合到血液裡去。最終就會犯錯誤。

「中燃國際化創了典範」

記者：中國燃氣的股份結構包括國資、外資、還有民資，其股權的相對分散也常被外界質疑。

劉明輝：其實很多人都不太了解中燃，也不太了解我本人。大家都用傳統的方式來看待中燃，就像看待任何一個民企一樣。

人們可能會覺得這個企業是我創辦的，就是我家的，我自己得像個寶貝一樣抱着捂着，只要我失去了影響力，就一定不願意，我得守着。別人我都信不過，我得把自己的老婆孩子放在公司裡。

我覺得這是錯誤的，這太狹隘了。

現代企業爲什麼要搞成家族企業呢？我始終沒覺得中燃是自己的企業，從一開始到現在都這樣。我只是覺得我想幹這個事，帶着一幫人幹這個事，要把企業做好。

很多年前我們官網上就寫着「借天下勢、聚天下士、成天下事」。我們做的事不是爲某一個人做的。人才爲什麼要來？來了你怎樣讓人家覺得不是在爲你個人幹事？我憑什麼要效忠你劉明輝呢？我連自己老婆都不忠幹嘛要忠於你呢？如果這就是一家族的，老太爺說怎麼着就怎麼着，人家怎麼做事？爲某人某家幹事也是荒唐的，不符合現代潮流。所以我們當時就想到要做天下大事。

企業小了是你的，大了一定不是你的。企業大了，財富是你的嗎？恐怕跟你就沒有關係了。我如果想着爲自己，就不會把企業做大！老百姓可能幾百萬一千萬、富豪一個億就可以過日子了。你要那麼多錢幹什麼呢？你要把這事眞想通了，就不會想把家人安排在公司。我們董事會裡一個親人親戚都沒有，高管也一個都沒有。所以從一開始，別人說中燃股權很分散，我也不想說什麼。我不能說其他什麼浮躁的話，我就是在創一典範！我把它國際化了，管理規範化了。

滙豐銀行董事局在滙豐的股份只有二點幾啊，滙豐是誰的啊？一個優秀的銀行，沒有大股東。你說是成功了還是失敗了？當然是成功了。它的制度設計、管理規範、國際化、管理層對股東的信託責任，體現得淋漓盡致。這難道不是一個好企業嗎？不是我們追求的方向嗎？我們爲什麼一定要強調國有控股、家族控股，控股的目的就眞的是爲了維護國家利益？提高效益？爲命題！

提高管理效率有很多方法，不是說私人當老大就一定有效率。效率和風險是一把雙刃劍，效率很快死得也很快。如果你一個人說了算，你一個拍板拍錯了就完蛋了，分分鐘的事啊。

股權分散證明胸懷寬廣

劉明輝：股權分散是我非常自豪的一件事，我有這個心胸，我可以拉來世界多家著名企業入股中燃，他們全相信我們的管理團隊。這種信任在我們創業十年中起着巨大的推動作用，這難道不是非常自豪的事麼？

松下幸之助的一句話對我影響很大：用天下人的錢干天下人的事。

我開始就有這麼一個理念，當時很多人說劉總幹這麼大一個事業哪來那麼多錢啊？我說你先不要想錢，你要先想有沒有價值。我們幹的是有價值的事，可以幫人又可以向別人證明，我們是有能力的，是可以管理好這個企業的人。投資者每天想找的是，有價值的項目和團隊在哪裡？

我們做企業如果只想着掏老婆的私房錢、老爹的棺材本，那能做多大的事啊？所以我們一開始就抱定這種胸懷：用天下人的錢干天下人的事。我們幹的是服務是組合，把最好的要素組合在一起，才能幹成天下人的事。

這樣一個傳統社會裡，別的很難評價我們的心胸。中燃的成長我們用行動來證明胸懷。我們不在乎股份多少，我們10%、20%，即使只有1%，那有什麼呢，只要事能做成，事做不成你自己當土財主有什麼意義呢？錯失了良機，既對不起員工也對不起股東。人家股東把你放在這個位置，這是一種信任。

「做好人做好事交好朋友」

記者：中燃薪酬在行業前幾名裡只是中等水平，但聽說離開的員工很少。您認為是什麼吸引着他們？

劉明輝：經營企業講什麼？誠信！職業經理人缺什麼？責任心！太多的人骨子裡只認錢，有什麼好處自己拿錢走人，全不顧股東對你的信託責任。白帝城託孤，因爲劉備的信任和託付，諸葛亮才能夠赴湯蹈火鞠躬盡瘁死而後已。這是信託責任的核心！

十年前，香港企業辭退一個員工，提前告訴他，我們要辭退你了，這一個月你繼續在這幹活。結果，他走的時候文件分割得非常清楚。但是國內企業不是這樣，是領導私下密謀，進行突然襲擊式的談話，談完後馬上得交東西，交完就趕緊走人，第二天你再不要來了，怕你搞破壞，根本就沒有信任，哪來的信託責任。員工老闆都沒有職業素養，就跟防敵人小偷一樣。中國公司這些年慢慢好多了。

中國的企業家怎樣才能有更大的心胸？做企業初期是爲生存，但你得想明白最終是爲什麼？一定要把財富留給孩子是害了他，爲什麼大家那麼仇視富二代官二代？

如果你是在做一件有意義的事，是在做爲社會作更大貢獻的事，眞正做到表率，你會發現員工對企業的忠誠度進而對你的忠誠度都增加了。經歷了這麼多的事，我覺得我們的老祖宗講的都是對的，「以天下爲己任」。

實事求是的說，我自己都沒想到在無罪釋放那一天，很多下屬企業都買了煙花下班燃放。我聽了很驚奇也很感動——做好人還是有價值的。

我出來後和黃勇（中燃集團執行總裁）總結了三點——做好人、做好事、交好朋友。這是有價值的，你做好人在某一點上可能吃虧，但時間拉長了是有回報的，而且這個回報是長期的快樂的，是再多金錢也買不到的。

中燃最有價值的就是企業文化

記者：您覺得中燃這十年裡最有價值的部分在哪裡？

劉明輝：企業得有精神，就是企業文化。我們的企業文化搞了十年。

前段時間，中石油一個公司老總對我說，以前我最不相信的就是企業文化，認爲那是虛的，就是喊口號；但經過你們這件事，看過你們的企業後，我覺得中燃最有價值的就是企業文化。

《亮劍》裡李雲龍講，軍隊的核心就是軍魂，是由它的首任主官注入的。企業文化就是企業的核心，企業的魂。員工們說劉總你就是我們的精神領袖，有點過，但一個企業應該有一個大家都能接受的價值核心。

中國燃氣獲得資本中國傑出天然氣供應商

很多企業一會強調自己的狼性，一會又強調自己的羊性，還有什麼獅子、駱駝，說了一堆動物。我覺得我們都是人類，不跟動物學。我們趕上了好時期，有非常多的機會。大家看到這個機會心潮澎湃，定下目標。勤奮努力、咬定青山不放鬆。

創業初期同行都不看好我們，十年來，員工們經過認識認識再認識，大家形成共識，認爲這個行業是中國一二十年內可以預見的、不帶有周期性的、能夠長期持續增長的、而且符合國家政策的朝陽行業。這樣的行業挑不出幾個。一旦認識到這一點，你就會產生衝動。

我帶着大家創業，最強調的是我們要有激情。激情來自於我們對目標的充分理解和認識。而這種激情又轉化爲動力。所以我們沒有錢就去找資金，沒有項目就排除萬難也要把項目拿下來。有些項目開始並不賺錢，虧了三年四年我們仍然堅持，繼續做。比如一些三、四線城市燃氣項目，當時有人說你們去那幹什麼？甚至變成了指責我決策錯誤的依據。我們不放棄，虧了幾年後，現在投資回報非常好，經濟效益社會效益雙豐收了。

堅持最重要。堅持、努力、勤奮的基礎源於對目標形成的共識，源自自己的創業文化。

確定目標，做好行動的思想準備，保持清醒的頭腦，那就是要把中燃做大做強，靠什麼？靠效率和科學組織。中燃的制度建設已成了完整體系，這一體系保證了中燃的健康運營，這一體系，對企業發展起着至關重要的作用。

有了這些中燃才能走到今天。

我還要帶着這個團隊繼續前行。今天做這個事，跟我個人的金錢權力已經沒有任何關係了。我們打理這個企業不是爲了錢多少，也不是爲了爭口氣，我老劉就是要回來，老劉是靈魂，要怎麼怎麼樣，都不是！

那是爲了什麼呢？中燃是我帶着兩個員工開始創業做起來的，開始一點點的資產，做到十年以後300多億資產、25000多名員工。就像是我自己養了一個孩子，一點點養大。做父母的都愛孩子，覺得孩子重要，希望孩子能成長得更好。當你不僅知道這些，還知道這個「孩子」前程遠大，德智體美勞全面發展，你絕對割捨不下。不單單是德智體美勞，這個孩子有你最好的時候付出的精力，前面所有的積累、經驗教訓、創業的成功失敗，把所有的精華都投在這個事上了，有情感了，不是說放棄就可以放棄的。

勤奮刻苦努力讓人尊敬

記者：近兩年時間獨處一室，截然不同的環境，您有什麼樣的感悟？

劉明輝：一定要說什麼感悟的話，第一就是很多人在創業過程中表現出的勤奮刻苦努力非常讓人尊敬。

被壓抑了多年，中國人非常想做事；以前做不了，一旦能做了就火山爆發了。市場化後，我們非常想把別人200年走過的路用20年就走完，迅速解脫貧困；以前騎單車甚至坐牛車，一下子就想享受現代文明所帶來的全部福利。想是一回事，能不能實現是另一回事。要實現就要吃苦，在一個競爭激烈的環境裡，中國的企業家必須要刻苦，不然很快會被淘汰。

中燃這十年是靠玩命過來的。不是我們想玩命，是因爲機會稍縱即逝，抓不住別人就衝進來了。所以當初我們提出，要趕超對手第一就是靠勤奮。第二點，做企業得耐得住寂寞，要會堅持，忍得委屈。中國人有句老話「要想在人前顯貴必須在人後受罪」。現在大家都刻苦，偷懶是不可能的。你得堅持。定好行動目標，做好思想和行動的準備，頭腦要清醒，知道怎麼去做。

記者：中燃在做大和做強之間您是如何選擇的？

劉明輝：你不做大你怎麼活下來？但是單大了一陣風來你就倒了也不行啊。做大和做強是不能分割的。

在做大和做強的過程中，你要知道靠什麼才能做大和做強。第一得有效率，第二有科學體系。我們花了五年時間建立管控體系，建了大量的信息系統、規章制度，用這些來約束和保障。

建制度和推制度很難，當初很多人不接受，也得罪人。我對大家講，要想到我們是在幹什麼，把這些東西建立起來，築固下去，堅持五年，以後這個企業遇到磨難就不會垮掉，就會知道我們現在建立這個是正確的。

這不幸被言中。05年做這個體系，到2010年出現問題，這時集團抵禦風險的能力就顯現出來了。所以我開玩笑說，我在也好不在也好，換一傻子來都行，企業照樣前進。因爲已經變成體系了，這個體系能夠保障公司正常運行。當然，長期發展企業是需要靈魂的，這是另外一個話題。

「計較個人恩怨就回家跟老婆嘮叨去」

記者：中石化是中燃最早引進的戰略夥伴，這次中石化跟新奧聯合收購失敗，但又戲劇性的與中燃訂立重大戰略合作框架協議。您怎麼看待跟中石化的合作？

劉明輝：前面我講中燃具有遠大的胸懷，其實已經回答了這個問題。遠大的胸懷是因爲我們要幹大事，幹大事就一定要整合最有利的因素。斤斤計較是做不成大事的，老記着這點恩怨，某某你怎麼要收我呀，怎麼不打招呼就趁人之危呀，老想這個就太狹隘了。

中石化原本就是我們的股東，當年人家投資我們，是人家有眼光。我們爲人家創造了財富，提供了高額回報，那是義務。今天我們加強合作，同樣是因爲人家有眼光。

中燃要把事情繼續做好，一定要合作，整合上下游產業鏈，凡是對公司對員工對所有股東都有利的事，就應該幹。計較個人恩怨就回家跟老婆嘮叨去。下一步我們和中石化可以很有效的組合，有很多的組合點。

記者：中燃多位高層表示，從收購邀約公開的第一天起，就堅信收購不會成功。您也是這樣想的嗎？

劉明輝：今天這個局面，我2002年就預見到了。別人問我爲什麼要做城市燃氣，我說在中國什麼有價值？中國改革開放歷史證明，任何一件商品，只要市場化就一定供過於求。我們已經不是短缺經濟時代。

當年加油站買油還要找關係，現在呢？這種情況下，什麼是有價值的呢？分銷網絡有價值。我們是幹什麼的？中燃是什麼樣的企業？很多人會說是能源企業。其實我們就是一家零售公司，我們是服務行業。我們用鋼鐵連接起來的終端用戶，是跑不掉的用戶，是我們巨大的價值。

2002年，中石油中石化在全國收加油站，我對一起創業的同事說，七八年後他們會像今天搶加油站一樣來搶我們。八年後被驗證了，這事眞出現了。

我們知道，中國燃氣的市場價值是分銷網絡，別人看重的就是這個。下一步我們將堅定不移的繼續加快網絡方面的建設。與其說我們是去投城市燃氣，不如說我們是在加快終端網絡方面的建設。

既然我們這個網絡擁有巨大的市場價值，怎樣更好的開展服務，爲和諧社會做貢獻呢？我自己在看守所裡擬了一個商業計劃，比如我們是直接面對用戶的，每抄一次表就跟你接觸一次，直接進你們家。那我去你家的過程中怎樣才能提供更多的服務。這是商業秘密，暫時不細說。　（全文完）

▲中國燃氣子公司欽州中燃LNG儲罐

大事記

◆ 2002年7月，港交所主板上市公司海峽集團有限公司更名爲中國燃氣控股有限公司（股份代號：384.HK）

◆ 2003年，組建不久的中國燃氣成功地參與了宜昌、蕪湖、淮南等地國有城市燃氣公司的企業重組、併購和改制工作，中國燃氣藉此在業界得以立足

◆ 2004年5月，建設部頒布《市政公用事業特許經營管理辦法》，中國燃氣再次抓住了這一機遇，不斷快速獲取國內城市管道燃氣項目特許經營權

◆ 2008年，中國燃氣擴展經營範圍，收購上海中油華電，涉足液化石油氣（LPG）行業，成爲國內最大的LPG分銷商，擁有國內最大的液化石油氣（LPG）分銷網絡，成爲中國領先的垂直整合液化石油氣（LPG）的供貨商

◆ 2010年，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，中國燃氣通過接駁客戶數量的增加來提升燃氣銷售量

◆ 2010年12月17日，時任董事總經理劉明輝及執行總裁黃勇被深圳警方調查

◆ 2011年4月，劉明輝、黃勇被罷免中燃董事職務

◆ 2011年11月，劉明輝、黃勇獲保釋

◆ 2011年12月13日，新奧聯合中石化向中燃發起收購

◆ 2011年12月14日，中燃表示抵制收購行動，稱「該收購屬機會主義性質」

◆ 2012年7月23日，深圳市檢方宣布，由於事實不清、證據不足，不符合起訴條件，對劉明輝及黃勇不予起訴

◆ 2012年8月19日，劉明輝重新擔任公司董事總經理兼總裁，黃勇任執行總裁

◆ 2012年10月15日，聯合收購告吹，中石化宣布與中燃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，認可中國燃氣創始人劉明輝先生、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液化石油氣等諸多領域進行戰略合作

中國燃氣石化基地