

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2014.12.009

# 燃气企业发展战略浅析 ——以AB燃气为例

□ 湖北城市建设职业技术学院 (430073) 黄梅丹

**摘 要:** 本文以燃气市场发展背景为视角,以燃气企业作为研究对象,深入分析和研究了燃气企业面临的市场竞争及自身存在的问题,以某沿海燃气集团(AB燃气)为例分析燃气企业市场前景和国家对燃气企业的政策形势,并总结AB燃气在满足国家政策要求下,为适应市场环境所提出企业发展五项战略举措及实施措施。

**关 键 词:** 燃气企业 燃气市场 战略 LNG

## Analysis of the Development Strategy of Gas Enterprises

Huang Meidan

**Abstract:** Based in the development background of gas market, this paper analyses and studies the market competition and a serial of coming problems of gas enterprise internally, which is the study object. Take a enterprise (called AB Group) as example, the paper presents the market anticipation and the policy situation from government. In addition, to serve the needs of policy situation from government, the paper raises 5 strategies which benefit AB Group meeting the environment of gas market.

**Keywords:** gas enterprise gas market strategies liquid nature gas

### 1 引言

近年来,由于天然气工程和现有的国家能源政策,为我国燃气企业提供了很好的发展契机。原有经过改制后的国资企业、港资企业、民营企业甚至跨国企业相继涌入我国燃气市场,激活了整个行业,同时也给燃气企业带来了竞争。随着国家能源行业“十二五”规

划政策出台,燃气企业都看到了巨大的商机,燃气成本相对稳定,国家又出台政策调整燃气定价机制以提高企业积极性;同时,我国燃气也面临着竞争激烈,气源不足,对外依存度太大,燃气安全事故一再的发生等问题,对此,燃气企业之间争夺市场、争夺气源、争夺消费者的局面愈演愈烈,为了能在这样的市场情况下脱颖而出,企业的经营战略就至关重要了。

## 2 燃气企业概况

燃气企业大多属于国有企业，根据我国国情，燃气企业迟早面临企业重组改制的问题，改制后如何继续保持生机活力，就必须坚持可持续发展的道路。具体而言，是指保持燃气资源、经济与环境三者之间的协调发展，对燃气的开发和使用必须从实际需求出发，不可无节制的开发利用。此外，为了提高燃气的使用率，必须依托政府和企业相互协调，制定相关政策，合理的配置燃气资源，加强上游、中游、下游燃气企业的合作关系，以保证燃气在城市能源中占据主导地位。

国家《天然气发展“十二五”规划》中明确提出将加大天然气等清洁能源的利用规模，中国巨大的城市化、工业化潜力，对燃气供应产生积极、正面的影响。但亦面临众多变化与挑战，包括企业外部带来的，也包括燃气企业内部为了适应市场的发展而产生的，目前燃气企业的发展存在以下几个方面问题：一是燃气价格机制最终方案尚未出台；二是天然气气源的问题一直没有得到解决；三是企业发展信息化的社会大环境下，燃气企业信息化势在必行；四是燃气企业安全管理体制还有待于改善。

## 3 实例分析

笔者以某沿海城市燃气集团（以下称AB燃气）为例，深入分析燃气企业发展中存在的问题，并总结AB燃气发展五项战略举措和具体实施措施。

### 3.1 企业情况

AB燃气集团股份有限公司（以下简称AB燃气）创建与1982年，是一家以经营城市管道天然气和液化石油气供应的燃气企业。经过20多年的发展和积累，AB燃气在燃气市场上逐渐占有一席之地，并且取得了较好的品牌形象和较高的行业地位。AB燃气气源包括有天然气和液化石油气。在天然气方面，特别是近几年我国大型天然气工程的开发，AB燃气建设完成了天然气门站2座，调压站17座，高中压管网超过2 800km。在LPG方面，AB燃气拥有5万t级海港码头进口海外液化石油气，库容16万m<sup>3</sup>的LPG常压储罐，LPG批发居全国前列。除此之外，公司还有液

化气自动灌装站、供气站35座，以及100多个便民售气点。

在安全管理方面，AB燃气奉行“安全第一，预防为主，综合治理”的安全管理方针，坚持贯彻“安全最优先权”的原则，建立安全责任制，加大安全用气宣传力度，通过发放燃气安全宣传单、借助多媒体平台与公交车身、燃气安全知识进社区与学校、“市民燃气安全与使用一本通”等宣传方式方法来提高广大市民的安全用气知识，同时，每12个月免费开展一次入户的燃气设施安全检查。

在信息管理方面，AB燃气已经建立基本信息化系统，包括市场信息化、安全技术信息化等。

近年来，西气东输二期工程的通气，广东大鹏湾LNG工程的发展，给AB燃气带来了新的机遇，提高了企业的市场规模，同时，天然气在企业能源格局中的比例逐渐扩大，使AB燃气集团在业务架构上也发生了很大的变化，当然也在一定程度上避免了国际油价波动对LPG价格影响，从而使AB燃气集团盈利不确定性降低。在燃气安全管理、企业信息化、服务管理、气源开发等方面AB燃气取得了一定的成绩，建立了燃气企业在行业中的地位。但是随着国家《天然气发展“十二五”规划》的提出，AB燃气企业面临以下几个方面的机遇和挑战：

（1）产业结构面临调整、经济走势持续波动存在较大不确定性，直接影响城市燃气的需求与行业发展。

（2）新的气源价格方案还未出台，有可能大大压缩传统燃气行业的盈利能力。

（3）燃气行业“圈地运动”基本完成，企业格局也基本形成，可并购的优秀项目越来越少，外延式发展面临激烈竞争。

（4）国家对太阳能、风能、地热能、生物质能等的优惠政策调整，在行业内可能产生不同的竞争态势。

（5）出现了新兴市场，LNG车船用气市场、分布式能源市场发展迅猛，冲击传统的城市燃气经营理念。

由于AB燃气的发展是在单个城市起来的，其对外扩张经验不足，在以后扩建异地市场过程中还需要建立与之相匹配的核心战略。在人才储备方面，AB燃气地处沿海经济发达城市，人才聚集，目前公司已

经有了丰富的管理和技术人员，特别是一线工作技术人员。但由于企业发展的局限性，复合型管理人才缺乏，人力资源成本较高也是目前AB燃气集团的现状。近年来，房地产市场的日益膨胀，城市基础设施建设不断完善，非法违建建筑越来越多，导致占压燃气设施，乱挖燃气管道导致燃气泄漏事故日渐增加；流动人口的日益增加，非法安装燃气灶具、热水器的现象也是屡禁不止。因此，在安全管理方面，燃气企业还有很大的提升空间。

因此，AB燃气集团需要积极把握市场机会，建立多元化的气源保证机制，开拓市场，并建立燃气储备供应能力，完善企业安全体制，健全信息化建设，使用户能够安全稳定的用气。

### 3.2 AB燃气战略发展对策

面对机遇和挑战，争取把AB燃气建设成管理先进、技术领先、世界一流的燃气企业。AB燃气提出精益管理理念，将企业管理模式由粗放式向精益化转变，企业管理方法由经验管理向科学管理转变，深入挖掘企业内涵式增长的巨大潜力，固本强基，提升核心竞争力。具体战略举措有以下5个方面：

战略举措一：以广东大鹏湾LNG工程和西气东输工程为契机，积极发展天然气。此战略从5个方面实施：

(1) 加快燃气管道建设速度，改善城市能源结构，提高城市大气质量；

(2) 优先发展民用户，保证居民稳定供气，关注房地产市场的开发，跟随性发展用户数。而工商业用户将会对公司毛利起最大作用，所以需要加大工商业用户拓展力度，努力增加工商业用户数量，确保气源市场开发；

(3) 从价格、费用等多方面给予优惠政策，积极推广使用直燃机空调，既符合政府的环保政策，也可大幅度提高燃气用量，使其成为燃气企业新的经济增长点；

(4) “十二五”期间中国天然气市场供需有明显好转，国家将鼓励天然气发电，因此电厂是消耗天然气的首选。AB燃气目前正在积极与电厂签署供气协议。也可以通过分布式能源模式与电厂合作；

(5) 在目前城市雾霾困扰政府和国家背景下，从民用车、公交车以及政府用车出发，大力发展LNG或者CNG汽车，加大CNG或者LNG加气站的分布。

战略举措二：稳定气源供应，基本形成“西气东输，北汽南下，海气登陆”的供气格局。此战略从5个方面实施：

(1) AB燃气与广东大鹏公司签订了25年天然气照付不议采购合同，已于2006年9月开始供气，稳产期年供气量为3.3亿 $m^3/a$ ，协议价格为1.7元/ $m^3$ ；

(2) 2010年8月，与中石油签订了西气东输二线工程30年天然气购销协议；

(3) 与广汇建立战略同盟，购入现货LNG，以满足不时之需；

(4) 建立天然气储气库，保证用气高峰时能够给用户稳定供气；

(5) 当出现气荒时，除了满足居民用户外，尽可能以利润最大化分配气量，比如商业用户优先予以保障。

战略举措三：积极争取政府和上级产权单位的政策支持。这是解决气源和进行燃气合理定价的关键性举措，采取措施从以下5个方面实施：

(1) 目前AB市由于流动人口过多，城中村改造难度大，居民气化率只有30%，远低于其他一线城市水平。需要政府支持，加速户籍制度改变，有望靠此提高居民气化率；

(2) 积极推动政府合理定价，以提高燃气销售利润；

(3) 通过政府政策措施，确保天然气工程用地，加快征地速度。适当时候对地价予以补助；

(4) 为提高工商业用户市场，需政府补贴油改气、煤改气用户；

(5) 通过政府大力推广分布式能源模式、燃气直燃机空调、燃气汽车，适当时候予以环保补助，提高用户积极性。

战略举措四：对原有的信息系统进行完善，并在信息化的引导下健全集团的安全管理。从以下5个方面实施：

(1) 建立外业巡检GPS监管系统。利用先进的GPS、GPRS、GIS技术，实现管网设施巡检、维护等外业工作的科学监管；

(2) 建立管网数据采集与监控系统（SCADA系统），通过对输配系统中重要场站和重要工业用户压力、流量等数据的采集，实现对管网设施正常运行、调

度的监控管理。出现安全问题时能迅速做出反应。比如若是遇到管道开完,可以通过SCADA系统检测的压力出现异常,发出报警信号,迅速找到管道开挖导致的泄漏源,及时采取措施抢修,避免造成重大安全事故;

(3) 建立地理信息系统(GIS)。GIS系统实现了公司的图档、管线及设施的数字化管理,为GPS和SCADA系统提供管网模型,保证天然气输配管网的安全运行和监控的可靠操作;

(4) 建立抢修管网系统。该系统通过接受调度中心的任务;实时查询故障原因、地点和抢修进度等;及时填写处理回单,反馈处理信息。近年来由于楼宇建设、道路改造、绿化施工、通信电缆铺设等第三方活动导致燃气管道破坏事故频繁发生;

(5) 进一步完善企业内部各信息系统,建立管理信息系统(MIS)。建立办公室行政管理、人力资源系统、客户服务系统等,并且将整个数据库资源进行内部共享,实现信息联网。

战略举措五:立足当前实际,兼顾长远发展,由点到线,由线到面,建立管理人才培养体系。培养人才是一个长期的战斗目标,实施途径有如下4点:

(1) 与燃气学校达成合作协议,实现校企合作,实现订单式培养模式培养人才。订单培养模式即根据企业要求,招收学生,制定人才培养计划;

(2) 对新进员工进行岗前培训。主要包括公司企业文化、安全教育、人事制度等课题,通过讲师主讲和员工互动交流相结合的方式,加深了新员工对企业文化、安全管理制度的认同,增强了员工之间的相互了解;

(3) 培养优秀管理人才。一方面从企业内部选拔具有管理才能的人员,在企业内部建立优秀管理人员培训班,培养适合本企业需要的人才;

(4) 为了适应企业信息化系统建设,还需培养一批具有信息化系统维护、管理、维修人才。

总之AB燃气坚持降本增效、开源节流;优化企业工作流程、提升企业组织能力;深入挖掘内涵式增长的巨大潜力;抓住“天然气时代”的黄金契机,全面完成能源结构的转化调整,在《天然气发展“十二五”规划》的大背景、大政策下,不断发展,优化企业改革,向着将燃气集团建设成为行业前沿企业,用户满意度达到公共事业企业第一的战略目标不断努力。

## 4 结语

燃气作为特殊商品,具有易燃易爆的特性。提供专业、高效、亲切的服务,供应安全清洁燃气,致力于改善环境质量,不断追求卓越是燃气企业的长远目标。客户需要什么,作为燃气企业就提供什么样的服务。为了满足未来燃气行业发展需求,燃气企业只有以市场为导向,积极利用两种资源和两个市场,即利用国内资源和国外资源、国内市场和国际市场,整体规划燃气设施和燃气管网工程,分期实施加快建设,并不断适应城市化发展步伐,改善能源结构。抓住机遇迎接挑战,建立可持续发展的战略举措,把我国燃气事业推向一个新的高度。

### 参考文献

- 1 李冬婷.关于国有燃气企业发展问题的探讨.城市燃气,2008;2
- 2 孙仁金,邱坤,马杰.我国城市燃气市场竞争格局与对策.天然气工业,2009;07
- 3 郭远刚,许克良.燃气管理信息系统验收的过程及其要点.城市燃气,2007;01

### 工程信息

## 新疆罗布泊地区首座CNG加气站开工建设

2014年11月,新疆罗布泊地区首座CNG加气站相关手续通过审批,正式进入项目施工阶段。

据了解,罗布泊CNG加气站项目由新疆城市燃气建设开发有限公司建设,计划投资1100万元,建设地点位于罗布泊S235省道北侧,紧邻罗布泊加油站,占地面积约6666.67m<sup>2</sup>。该项目预计于2015年8月底投入使用,具备车辆加气 and 气体储备功能,项目投入使用后将极大方便罗中地区企业、居民生产生活用气,并为物流运输注入新活力。

(本刊通讯员供稿)