

贵州燃气发展二十年

贵州燃气(集团)有限责任公司董事长 黄友兴

贵州燃气集团是目前贵州省最大的从事城市燃气输配经营的大型市政公用企业。资产总值 8 亿元,拥有管道燃气用户 35 万户,中低压煤气管网 2 000km,年销售煤气 2 亿多 m³。

集团现有 9 家控股公司,5 家参股公司。其业务已覆盖燃气输配、销售、燃气器具经营、燃气工程设计、施工、金融投资等领域。业务范围已涉及省内多个地州市,逐步实现产业多元化、经营集团化的目标。

集团根据董事会提出“服务城市、安全第一、开拓创新;稳健发展”的指导思想,认真贯彻“安全、经济、优质、高效”的经营方针。着眼于对内强化管理的同时,依据“调整投资结构,优化资源配置,实现多元化、集团化发展”的原则,按照“立足贵阳、走向全省”的发展目标,积极对外拓展市场,拓展行业领域。相继成立了贵州燃气集团遵义、仁怀、安顺、都匀等 4 家省内供气企业。

在庆祝中燃协成立二十周年之际,适逢贵州燃气建设二十年。

二十年,贵州燃气一路走来充满艰辛和坎坷,但却有一种奋力进取的风骨让人感动和震撼;我们每一步的跨越,都积聚了许多仁人志士的关爱,积聚了许多燃气人的心血和汗水;我们每一次的飞跃,都包含着时代所赋予的精神和张力。

二十年,我们用勤劳的双手,抹去贵阳天空上一块块乌云,还林城一片蓝天,我们用智慧的头脑逐步改变着贵州城市的能源结构,使我们脚下的土地,一步步迈向文明和谐的彼岸。

二十年,贵州燃气从煤气工程筹备处(筹建处)——煤气工程指挥部——贵阳市煤气公司——贵阳燃气公司——贵州燃气集团……,贵州能源产业结构中的“燃气”链从容自如地描绘着贵州人千百年来的“生活图”;从煤气——煤气+石油液化石油气——煤气+石油液化石油气+天然气,从一个传统管理体

制下的国有企业到一个具有现代企业制度的股份制企业集团,从一个以贵阳为初级市场到全省有序扩张并跨越贵州山门的产业,贵州燃气奏响了一曲曲发展的赞歌。

一、艰辛的建设历程

在城市发展的版图上,位于祖国大西南云贵高原东部的贵阳,因气候温和湿润,四季如春,自然风光神奇秀美,被称为“森林之城”、“避暑之都”。但谁又知道,在没有平原支撑的贵州,长期以来广大的城乡尽情地享受着丰富的煤炭资源环境禀赋,父老乡亲传统的燃料就是仰仗煤炭,各户人家直接烧煤,每年不知道要烧掉多少宝贵的煤炭。

基于这样的传统习惯,贵州千百年来已经形成的燃料总是离不开煤炭,贵州各大中城市天天面临着一个沉重的问题:煤灰→污染。造成了二十年前的贵州是全国酸雨最严重的省份之一,贵州的大中城市空气质量多次被亮“黄牌”,而省城贵阳却一度成为全国 3 个最严重城市的酸雨区之一,让外界“谈筑怕酸”(说到贵阳就害怕酸雨)。

能源、原材料、水、土地、环境等自然资源是人类赖以生存和发展的基础,是经济社会可持续发展的重要物质保证。因此,改善城市环境,减少大气污染,提高人民生活水平被提上了各届省、市党政决策层的议事日程,并把城市环境治理列为拟办实事之一予以重视。

当省委、省政府和贵阳市委、市政府经过长期的酝酿研究后,用战略的视野和对贵阳上百万市民负责的理念,于 1988 年开始,在当时省、市资金严重紧缺的情况下决定上马贵阳煤气工程。

贵阳煤气工程从酝酿到建成,虽几经波折,却在紧紧抓住国家发展城市燃料事业的良机上做足了文章,于 1994 年成功向贵阳市输送管道煤气,结束了

千百年来依靠煤炭的燃料历史。

因为煤气的进入，传统的煤炭一步一步地退出城市，一度让市民费心的“煤灰”、“煤棚”、“煤烟”渐渐地远离。从最初的煤气居民用户 2 万户到 30 多万户，从单一民用到民用、工业、商业综合利用的渐变，贵阳市的城市环境发生了“革命”。

十年后，贵阳终于甩掉了酸雨城市的帽子。

而今，贵阳市的城市燃料结构已经呈现以焦炉煤气、液化石油气为主体，电热为补充，边缘地带蜂窝煤辅之的格局。这样变革的结果，促使了贵阳城市大气环境质量得到了较大的改善。贵阳街头所有的营业性饮食摊点已经全部放弃了烧煤，改用煤气、液化石油气，城市环境状况大大改善。更为值得欣喜的是，贵阳从全国酸雨最严重的城市变成全国 600 多个城市中环境综合质量评比排名第 28 位的城市，成为了家喻户晓的“森林之城”、“避暑之都”。让贵阳人摆脱“酸雨”的萦绕，让贵阳人循序渐进地步入现代文明的和谐发展之道。

可二十年前，当一个充满“论争”的“煤气工程”被列入政府的计划“盘子”时，人们难以忘记：那是一个连温饱都还尚未解决的边远贵州所面临的机遇和挑战。机遇是国家决策层已经把城市燃料事业纳入政府的规划，并且开始有计划有步骤地投入大量的资金推进城市生态环境的改良，与此同时还积极地引进国外的资金填补国内投资的空缺；挑战对作为一个根深蒂固的传统燃料使用区域贵州而言，政府和众多老百姓在“温饱”界限上又如何认同“煤气”？

回复到 1988 年的情景，可以说得上是贵州燃气发展的关键时期。

贵阳城市煤气工程项目已有突破性进展，原国务院批准该项目作为第三批日本协力基金贷款项目，现提前安排为第二批使用，核定贷款额度为 3 300 万美元（折 52 亿日元，合人民币 1.3 亿元），并要求于 1988 和 1989 两年全部用完（1988 年使用 15 亿日元，1989 年使用 37 亿日元）。按当时的设计概算，项目总投资为 2.7117 亿元，其中，除使用外资折合人民币 1.3 亿元外，需国内配套资金 1.4117 亿元。可是，谁又知道运行该项目的过程中，却出现了两个“致命”的“硬伤”，一是需要贵州省自筹的国内配套资金问题，特别是 1989 年必须安排的 1 000 万元资金，将影响整个工程的涉外问题；二是贵州省计委

和贵阳市煤气工程指挥部正在催请国家计委尽快批复的可行性研究报告（代设计任务书）还在“守望”。

鉴于这样的机遇和挑战，省政府办公厅在 1988 年的第三期《信息快报》上及时地报送了“贵阳市城市煤气工程项目进展及存在问题”的“信息”。正是这个不起眼的“信息”，让时任省委书记的胡锦涛同志高度重视，并于 1988 年 1 月 9 日作出批示：“煤气工程要下决心把它搞上去。省市都要集中财力支持该工程，同时要大胆引进外资和外省资金，切勿错失良机。”

因为有了省委、省政府高层的重视和悉心呵护，经过贵州燃气人不懈的努力和辛勤奉献，贵阳煤气工程在而后的进程中虽然几经波折，终于在 6 年之后的春天成功“点火开栓通气，从此改变了黔中大地城市的能源结构。

二、改革创新谋发展，凤凰涅槃两重天

当贵阳人于 1994 年开始一步一步地进入“煤气时代”，人们也许不会知道“煤气”究竟会怎样改变未来的生产生活，更不会去考虑“煤气”之后的现代生活环境时空将是什么。

从一个产业的构建而言，燃气所面临不仅仅是“煤气时代”，而是充满挑战的产业升级和换代，是产品的多元构成和安全、稳定。自从被称为省会城市—贵阳的“一号”亲民工程的煤气开通以来，贵阳煤气公司的“身价”和地位与日俱增，促使贵州燃气市场的一路“飘红”，让许多商家看好。

燃气产业的利好是微薄的，但燃气市场的前景却是可观的，如果仅仅局限于“煤气”的产品，那将会在激烈的竞争环境中“出局”。同时，因为城市的扩容，因为城市现代化生活质量的提高，人们对“燃气”的需求也越来越高。鉴于此，贵阳煤气公司从诞生到正式运营，就接受着市场的挑战和考量。

从 1993 年 8 月 17 日成立贵阳煤气公司伊始，到 1994 年 1 月 24 日贵阳市民部分“通气”，由于机制、体制等的原因，企业就在计划与市场、公益与利益的夹缝中挑战“生存极限”。接着，外部液化石油气、天然气等“罐装”燃气的注入，燃气市场的“三国时代”悄悄崛起。

俗话说得好,独木难成林。当贵州燃气市场先后出现液化石油气、天然气、煤气"鼎立"之时,因为"竞争",最终受益的还是我们的老百姓。可是,身为国有的公司,贵阳煤气公司感受的是,要创造自己的"贵州燃气"品牌,就必须拥有自己的"蓝水海军",就需要属于自己的"航空母舰"。于是,贵阳煤气的"贵州燃气"发展链开始了重新"清洗"。

1994年6月30止,累计签订合同户47879户,开通点火27905户;

1995年9月4日,累计协议用户68272户,提前完成了2万户开通任务;

1996年12月20日,开通20071户,累计开通已达81771户……

一年2万多户的递增,让以"煤气"为主导的贵阳煤气公司彰显了"旗舰"风采。但是,市场的局限和未来的远景,让贵州燃气"旗舰"的"舵手"们,总是不停地思考,不断地创造新的发展模式。

1998年12月25日,著名的上市公司百江投资有限公司与贵阳市煤气公司合资组建的中外合资企业——百江西南燃气有限公司正式成立。这标志着贵阳煤气公司跨境竞合的开始,也是"贵州燃气"引入外部资本的探索。

1、成功改制

谁也难以置信,正当贵阳市煤气公司处于高速发展,事业如日中天的时候却提出改制。

而更难以相信的是,贵阳市煤气公司在改制的过程中居然没有一个人因为改制"丢掉"饭碗"。

时间回到千禧年之初,贵阳市煤气的发展进程可以堪称公用事业的运行范式。一是整个公司运营体系逐步创立,市场趋于平稳过渡;二是自身的资源配置比较恰当,一派欣欣向荣的景象悄然呈现。但是,公司高层的视角却转移到国内外大市场的时空中去了。

截止2002年,贵阳煤气公司从1994年的2万户发展到20多万户,贵阳市场和气源开始出现反差,如果不及时抢占市场的制高点进行改制,等到出现问题的时候再去寻求"良方",那将是国内众多企业致命的"软肋"。经过8年的发展,贵阳煤气公司供气区域覆盖了贵阳市的7个区,已成为输配能力日供气45万 m^3 、年销售收入6000多万元的国有中型工业企业。但是,从整个发展历程发现:目前企业正

处在由"计划"向"市场"转型的交汇期。作为一个公用事业型的企业,在原有运作模式固有的、制度性内在问题(企业经营者追求利润最大化的动力不足)之外,又产生了一系列新的问题,其中主要问题是企业未来发展的方向不明确。随着政企分开的改革不断深入,同时为了缓解日益激化的公共福利与地方财政之间的矛盾,贵阳市政府正在大力推进政府职能的转变,尤其是在公共事业运作中的角色定位,将是地方政府、国有资产管理公司以及煤气公司自身三方共同面临的一个全新的课题。

于是,在2003年9月,贵阳市委、市政府出台有关国有企业转制的政策之后,贵阳煤气公司就积极响应号召,创造了3个月改制成功的"贵州速度"。

改制是痛苦的,是对一个产业集群的生态链进行调整。然而,在贵阳煤气改制成为贵阳燃气有限公司之后,资源与市场的再度重组,使一个典型的现代企业慢慢地适应了社会经济的发展。以至2005年的秋天,一个全新的产业旗舰"贵州燃气集团"顺势成立,到今天发展为资产总值近8亿元的股份制企业,贵州燃气见证了贵州新兴产业和谐发展的步履。

在新的市场和竞争环境下,贵州燃气产业的发展变革着实描绘了现代企业与时俱进的和谐蓝图,蕴藏着一个产业成长的新机遇。谁都知道,上个世纪的中国,是一个让世界震惊的工地。大山推平,江河截流,可以说中国地貌产生了剧烈的变化。但是,当人们联想到一个城市生活文明标志的燃气之时,素有"西南煤海"美誉的贵州却兴起了一个以"煤气"为主导的燃气产业,并以一种至诚无息、博厚悠远的理念逐鹿市场,让贵州能源版图改弦更张。

贵州燃气的发展,立足贵阳,辐射全省,在"好"和"快"上做足了文章,勾勒了长长的历史画卷。

贵州燃气的进步,因势利导,在"产业链"上环环相扣、上下延伸,形成了强大的资本聚合潜力。

贵州燃气的创新,因地制宜,在制度和机制上突破,在管理和经营上的提升,创造了一个又一个令人瞩目的业绩。贵州燃气的扩张,根植理性,用战略的视野和人本思维,在资本增值和产品多元上稳步演进,蓝蓝的火焰一簇又一簇地蔓延黔山腹地。

2、集团化发展

一个产业发展的首要问题,就是生存问题。作为一个新兴产业,如果在其发展过程中不去思考经营

谋略,不去进行战略调整,就无法增强企业的内在竞争力。贵州燃气产业变革发展的路径近 20 年来的风雨历程,和贵州燃气决策层高瞻远瞩的战略睿智和经营理念分不开。面对企业在应对市场变数、创新产业构建机制的关键时刻,我们审时度势,反复“博弈”,寻找企业新的竞争视角,求解贵州燃气多元化扩张的“方程式”。

我们知道,企业要达到利润最大化,就应当“巧借东风”,然后“借船出海”,蓄积资本原始积累,增加资本含量,直到投入的边际收益与投入的边际成本或价格相等。贵州燃气前进的风雨征途,按照经济学的说法,就体现在对投资收益最大化环境的主动把握上。

2003 年 9 月,贵阳市煤气公司改制、扩张方案出台,为贵州燃气解脱困境及寻求资本原始积累铺垫了重要的基石。这一举动,让艰苦跋涉 10 年之久的贵州燃气获得了重组和重生的“风向标”,让贵州燃气产业的扩张和和谐发展注入了精确制导的“助燃剂”。

2003 年 12 月,公司由原国有企业“贵阳市煤气公司”改制成为合作方控股、政府参股、职工持股的多元结构股份制公司——贵阳燃气有限责任公司。

2004 年 1 月 9 日,贵阳燃气有限公司成功改制挂牌。

2005 年 9 月 8 日,在母公司贵阳燃气有限责任公司牵头下,各成员企业在平等、互利、合作、自愿的基础上联合发起成立“贵州燃气集团”,同时,“贵阳燃气有限责任公司”更名为“贵州燃气(集团)有限责任公司”。

一个全新的贵州燃气集群产生了,一个专属贵州的燃气“航空母舰”诞生了。

在贵州燃气的参股企业中,百江西南燃气有限公司是与香港上市公司——百江投资有限公司共同发起成立的,在贵州省的黔西、安顺、平坝,云南(云南百江)等都有各自的项目运行。贵州燃气集团公司还是贵阳市商业银行、华创证券经纪有限公司的股东之一,进入金融领域预示着集团公司开始向规模化、资本化运营迈进,在取得良好效益的同时,参股这两家金融企业也对集团公司总体形象的提升产生了一定作用。

改制后仅 4 年的时间,贵州燃气实现从拥有资

产总值 6 000 万元到 10 亿元,从拥有管道燃气用户 25 万户到 36 万多户,中低压煤气管网从 1 100km 到 2 000 多 km,年销售煤气量从 9 239 余万 m³ 到 24 592 万 m³ 的飞跃。同时,成为了拥有参股、合股企业 13 家的大型企业集群,6 家控股公司,7 家参股公司,宣告贵州燃气产业集群的缔结初步成功了。

三、一心一意拓市场,全员皆力谋资源

1、拓展市场

改变,正是源自经营谋略的重新定位;进军,正是源自竞争视角的快速扩张。

对于一个产品或企业,如果在市场中无法获得占据优势的市场份额,其市场拓展肯定将缺乏后劲与支持。于是,贵州燃气通过思考与竞合,找到了产业链“上下延伸”的支点——从企业资产优化配置向外扩张,创造最佳经济效益;从贵阳走向全省,将企业做强做大。

当多元发展的经营策略确定之后,贵州燃气就迅速开始了多元化扩张的征战之旅。

2005 年,通过资本重组和公司整合,由公司控股的贵州燃气(集团)·遵义市燃气有限公司正式挂牌,成立遵义市燃气有限公司。这标志着贵州燃气产业的扩张有了纵深的战略拓展,并迈出了从贵阳市走向了全省的步伐。

2006 年 5 月,遵义市天然气置换煤气工程顺利完成,遵义市长新军港住宅小区天然气民用户点火成功,贵州燃气集团天然气入黔战略计划进入实质阶段。10 月,遵义市天然气汽车加气站建设完工并成功进行了营业,贵州燃气集团正式进入 CNG 汽车加气市场。

2007 年 5 月,贵州燃气集团取得仁怀市的燃气市场经营权,成立了贵州燃气(集团)仁怀市燃气有限责任公司。

2007 年 6 月,贵州燃气集团取得安顺市的燃气市场经营权,成立了贵州燃气(集团)安顺市燃气有限责任公司。

2007 年 6 月,贵州燃气集团取得都匀市的燃气市场经营权,成立了贵州燃气(集团)安顺市燃气有限责任公司。

同时,贵州燃气决策层也在沿线城市积极地组织专家深入实地进行市场拓展的前期调研、方案编制、政府协调等多方面的工作。

市场就这样一个一个地被贵州燃气“占领”。

2、谋求资源

燃气作为重要的城市基础性能源,是一个城市现代化的标志之一。贵阳煤气工程自 1994 年输送管道煤气以来,用户从最初的 2 万户到 2000 年的 18 万户,输气从原来每天 60 万 m^3 到 120 万 m^3 。截止 2006 年,随着城市居民用户已增至 33 万户,以及工业、公共建筑用户对燃气的需求急剧增加,用气量增长至 180 万 m^3/d -200 万 m^3/d 之多。很显然,贵阳市的燃气供应已无法保证正常的城市发展需要。

众所周知,贵州能源资源富集,水、电、煤多种能源兼备,水能与煤炭优势并存,水火互济。但谁都知道,贵州的高硫煤让贵州污染严重。事实上,贵州的污染带有典型的发展中特征,工业企业和 90% 以上的居民长期以来一直以燃煤为主,能源粗放、结构单一,造成大量环境污染,酸雨频率增高,使城市环境污染十分严重。由于历史的原因,城市燃料结构极不合理,长期燃用高硫原煤,浪费大、污染重。市区大气污染全年属“极重污染”级,是典型的煤烟型污染。为此,如何解决燃气供应不足的问题,如何促进产业多元化发展,如何优化现有能源结构、改造环境的问题,与新世纪的清洁能源、环境友好型燃料——天然气,如何引进、利用等问题,摆在了各级党政及贵州燃气决策层的面前。

从世界上看,燃气的发展,从煤制气—液化石油气—天然气是一个转变过程。经有关专家对贵阳燃气发展论证指出,从长远发展考虑,应当尽快引入管道天然气。充分利用天然气作为城市燃料是时代发展的必然选择,也是适应经济社会发展的需要。于是,本着引进经济可靠的清洁能源,解决城市发展能源“瓶颈”,走可持续发展之路,贵州省委、省政府及相关部门紧紧抓住“西气东输”的机遇,结合省内外资源情况,按照国家对燃料能源安全的综合构建,为贵州燃气产业多元化发展积极地奔忙着,旨在引入天然气。

由此,1998 年由省建设厅牵头,贵州燃气集团属下的贵阳市燃气热力规划研究院编制了《贵州省

城市天然气利用规划》上报国家建设部。1999 年,《全国城市天然气利用规划》将贵州列入天然气使用范围。2004 年初,省建设厅批准贵阳燃气有限责任公司(现为贵州燃气集团)出资组建了贵州省天然气有限公司,全面负责管道天然气入黔的协调和建设工作。并于同年 6 月正式成立。

2006 年 5 月,遵义市天然气置换煤气工程圆满完成,标志着贵州燃气集团引进天然气战略规划步入实质性阶段。同年 10 月,贵州第一家天然气汽车加气站在遵义开业。

2006 年 8 月 10 日,贵州燃气集团与四川达州汇鑫能源有限公司签定了合作协议,将于 2007 年 9 月 1 日起正式向贵州供天然气 20 万 m^3/d -30 万 m^3/d 。由此,整个贵州燃气产业又将迎来一个高速发展的历史机遇。

随着国际化市场的大趋势,引进天然气已是一个迫在眉睫的问题。按照中石油引进缅甸天然气的规划线路,昆明—贵阳—广西,对贵州就是一个千载难逢的大好机遇。

经过努力,2007 年 9 月受政府委托贵州燃气(集团)贵州天然气有限责任公司与中国石油天然气公司签订了中缅气(贵州)经营合作买卖协议书,这预示着贵州天然气发展的春天已经到来。

就这样资源一个个地被引进。

回顾贵州燃气发展的整个历程,在市场经济的急流险浪中,贵州燃气产业的构建,以和谐、可持续发展的科学理念抢占了先机,一举成为拥有了自己成长中的“航空母舰”与“蓝水海军”,让贵州燃气人骄傲,让关注其发展的领导和人民群众放心。

难怪 2007 年的新年之际,省委书记石宗源同志带领省市有关领导亲临贵州燃气集团公司视察时,对贵州燃气的发展和创新理念予以了高度评价:“燃气公司正在把经营范围拓展到遵义、安顺、都匀等地区,这个发展思路是对的。”

多元化战略的企业扩张道路是艰辛的,贵州燃气产业的扩张也是如此。从人们的传统思维观的“革命”到生态环境观的转变,从单一产业到一个产业集群化发展的逐步壮大,再到多元化产业并举的构建,虽是一路蹒跚,却勇敢地冲出了重重藩篱,改写了一曲新时代的伟大颂歌。