

在探索中成长，在改革中发展

——郑州燃气二十年改革发展历程

郑州燃气集团有限公司董事长 闫国起

二十年，在历史的长河中，只是一瞬间。二十年，在郑州燃气的发展历史上，却是一段精彩的成长经历。伴随着困难和挑战、探索 and 改革，一路走来，凭着大胆的创新，无尽的思考，坚持的信念，郑州燃气实现了自身的成长和蜕变。

一、点燃希望之火，引入清洁新能源

20世纪80年代，天然气还是一种珍贵的稀有能源，民用天然气还只是个别大城市的特权，各地对使用天然气普遍实行“高门槛”的准入限制，为提高郑州市居民生活质量，1985年，河南省和郑州市的领导开始为争取城市燃气项目积极奔波，多次赴京跑计划、求指标，才要来了天然气项目和有限的气源指标。1986年，郑州市城市管道气项目获得批准。当年，天然气筹建处全体人员大干快上，铺设了郑州至开封75km的长输管线，创造了“当年施工、当年通气”的郑州速度，建成了郑州市第一批管道燃气设施，把有限的天然气引进郑州，点燃了第一簇蓝色的火焰，从此郑州市告别了烟熏火燎的时代，成为国内为数不多的用上天然气的城市之一，1987年5月，郑州市政府成立国有独资的郑州市天然气公司（郑州燃气前身），主力经营城市燃气项目，郑州燃气开始了在中原大地上奋斗创业的梦想。

二、实施产权改革，走出国有企业发展困境

20世纪90年代，随着城市燃气的发展，管道天然气优势日益突出，竞争之下，当时郑州市煤气公司主营的液化石油气业务开始萎缩，1998年9

月，郑州市政府决定，将“郑州市煤气公司”和“郑州市天然气公司”合并，组建国有独资的郑州市燃气有限公司，1998年10月郑州市燃气有限公司注册成立。这是一次政府主导下的并购，液化石油气业务的并入，拓宽了原天然气公司的经营范围，也确立了郑州燃气在郑州市燃气供应市场的统治地位。

但合并之后，政企不分、产权不清、效率低下、企业治理机制虚化等传统国有企业的典型弊病，仍然严重制约着郑州燃气的发展。当时，国企改革已经拉开序幕，而市政公用行业的市场化进程晚于商业、制造业等完全竞争的领域，郑州燃气也凭着自然垄断的优势维持经营，但决策者和管理层已敏锐地意识到潜在的危机和风险，国有燃气企业的改革是历史的必然，而且，公用事业是事关国计民生、涉及千家万户的行业，任何的懈怠都将会对人民生活和社会稳定造成重大的影响，积极探索改革发展的有效途径是公用企业的历史责任和当务之急。于是郑州燃气决策层做出了第一个大胆设想——改制。

1999年底郑州市燃气有限公司在河南省公用事业行业率先确立了实行股份制改造、组建郑州燃气企业集团、实现燃气股份上市的产权制度改革目标。当时，郑州市政府对于这种未雨绸缪、自觉探索思想给予了极大的肯定，2000年11月，政府批准改制方案。郑州燃气实施了产权改革，设置集团公司行使国有资产经营权，联合郑州市启元等其它四家企业法人共同出资，发起设立了郑州燃气股份有限公司（股份公司）；同时集团公司引入社会资金分别成立了房地产开发、燃气设计、燃气表具、物资公司等几个子公司，建立了新型的投资主体多元化的燃气企业，努力扩大国有资本控制社会资本

的能力。与此配套，实施资产业务重组，将天然气销售、燃气工程安装、液化石油气销售等主营业务整合为股份公司的三大主业，把覆盖郑州城区的天然气输配管网系统、分布市区的营业销售管理网络、燃气输配遥测遥讯调度系统等优良资产注入股份公司，做大燃气主业。将燃气设计、燃气表具检测销售等业务及各自资产分别划入其它几个独立的专业公司。形成投资主体多元化、专业互补、资源共享、信息互联，以产权和业务为纽带的燃气企业集团。郑州燃气成为郑州市第一家成功改制的公用事业企业，从此走上了一条改革前进、自强自立的道路。

三、建立现代企业制度，增强企业竞争发展活力

在构建燃气企业集团的同时，郑州燃气同时在进行着建立现代企业制度的探索。在产权改革的推动下，郑州燃气逐步深化内部三项制度改革，创新管理机制，摒弃国有燃气垄断经营观念和用人制度，通过竞争上岗、全员考核，激发全体员工的创造力，激活国有企业这条“休克鱼”。让郑州燃气成为充满活力的“快鱼”，以免成为反映迟钝的“慢鱼”而被市场淘汰。首先，改革人事制度。打破国有企业干部能上不能下的传统观念，按照“公平、平等、竞争、择优”的原则，公司对中层管理人员和技术人员实行竞争上岗、择优聘用、末位淘汰的动态管理，实现了经营管理者能上能下。其次，改革企业用工制度。打破国有企业人员能进不能出的传统观念，完善全员劳动合同制，公司有接受、聘用新职工的自主权；在全员考核的基础上实行内部转岗、待岗和末位淘汰制度；实现了人员能进能出。第三，改革薪酬制度。打破国有企业工资能升不能降的传统观念，建立健全企业经营者的激励约束机制，对经营管理者进行以业绩为主的综合性、规范化的考核。按照经营管理者的收入与其经营业绩挂钩的原则，积极推行和完善年薪制，大胆探索经营者持有股权以及管理要素参与收益分配的办法，落实资本、技术等要素参与收益分配的政策，实现了工资能升能降。第四，建立以目标管理体系为载体的竞争激励机制。以资产经营责任制为

基础，以年度经济指标为依据，建立以“目标责任、督促检查、考核评鉴、明确奖惩”为主要内容，以纪律约束、组织领导为保证的竞争激励机制。

三项制度改革转变了国有企业人员的传统观念，创新了管理机制，国有燃气十几年垄断经营形成的效率低、态度差的局面彻底扭转，通过竞争上岗、全员考核，激发了全体员工的工作积极性和创造力，“首问负责制”、办事大厅绿色通道、“十个一点”工作法等高效、为民的“以人为本、以民为本”服务理念和便民措施相继在基层创造和推广开来，公司的经济效益和服务水平同步提高，国有企业重新焕发出青春和活力。郑州燃气开始逐渐摆脱国有企业的体制束缚，向现代企业过渡。

四、上市融资，助推企业快速发展

公司成立不久，随着业务规模的扩大，郑州市开始出现冬季供气紧张局面，中原油田的气源已无法满足郑州市用户日益增长的用气需求。这时，国家西气东输一期工程已经启动，气源问题的解决指日可待，但西气利用需建设包括门站、高压管道、调压站等的基础设施，投资巨大。同时，当时车用燃气的市场已开始形成，市场前景广阔，但加气站网络的建设亦需要巨大的资金投入。以前，城市燃气管网由政府投资，改制之后，郑州燃气成为独立法人，筹集资金成为企业面临的第一个难题。向银行贷款？将增加经营负担，势必制约今后发展；向政府申请扶持和补贴，则与改制的初衷背道而驰。对一个脱胎于纯粹的国有企业，习惯了计划经济的公用企业来讲，困难和抉择实实在在地摆在了郑州燃气人的面前。2001年，郑州燃气决策层作出了第二个令当时郑州市其它公用事业单位都认为不可思议的决定——“上市融资”。当时，“上市”、“股票”对于经济并不发达的郑州人来讲，还显得十分神秘和遥远。在各界的质疑声中，郑州燃气成为第一个吃螃蟹的人。然而，经过与中介机构半年的接触和了解，结论却是由于等待上市企业数量众多，发行需等待两年左右的时间。但是西气东输用气紧迫，车用气市场发展机遇稍纵即逝，郑州燃气等不起，郑州人民也等不起。这时，公司决策层作

出了第三个大胆决定——“取道香港创业板融资”。在此之前，郑州尚没有在创业板上市的先例，风险极大，但为筹集资金，把握机遇，郑州燃气顶着巨大的压力走上了赴港上市的道路。

这的确是一条曲折的道路，语言的障碍造成所有的工作都复杂而繁琐；法律体制的差异和同时遵守的原则，导致郑州燃气的管治和行为标准更严更高。当然，最关键的是要同时面对中国证监会和香港联交所的双重审核，香港上市的程序和工作量相当于国内上市的两倍。然而，面对障碍和困难，郑州燃气人选择了坚持，功夫不负有心人，2002年10月29日，郑州燃气成功在香港创业板上市，募集资金1.3亿元。郑州燃气也成为郑州市第一个在创业板上市的国有企业。

在香港创业板上市，大大缩短了上市时间，在紧要关头为企业的发展注入了新鲜血液，缓解了郑州燃气面临的建设资金短缺的燃眉之急。西气东输利用工程的投资建设顺利推进，配套设施在西气到郑前按时完工，具备通气条件。2003年10月15日，郑州燃气第一个与中石油签订天然气销售合同，10月16日，西气东输的第一把火在郑州门站成功点燃，郑州成为全线第一个用上西气的城市。郑州燃气投资7500万元开发建设车用气市场，这一项目迎合了环保、节能的社会需求，受到政府和广大人民群众的支持，车用气迅速成长为公司新的利润增长点。截止2005年末，郑州燃气拥有民用户近56.3万户，商业用户1246家，工业用户47家，天然气汽车加气站7座，燃气汽车用户5500余辆，公司销气量以每年5000多万m³的幅度递增，2005年销气量达到2.53亿m³。

五、完善治理体系，提高企业管治水平

在上市过程中，基于对国内和国际公司管治思想的认知和吸收，郑州燃气的决策者开始意识到公司治理的重要意义。构建股东会、董事会、监事会和经理层分工明确，各负其责的完整法人治理结构，形成各机构之间协调运转，有效制衡的公司治理体制是公司制的核心，通过建立完善的公司治理机制，才能保证企业的健康和可持续发展。郑州燃

气以上市公司——股份公司为先导，借助上市机会，着手改善公司治理差状况。首先，完成公司股东会、董事会、监事会及管理层的权责界定，实现股东大会、董事会和监事会的三权分权、分责，明确了董事会和管理层的权责界定，在赋予管理层一定权利的同时，也制约其对重大事项的处置权利。其次，形成科学的决策机制，通过董事任职的严格筛选，同时，引入外部董事和独立董事，授予独立董事在涉及公司股利分红、关联交易及对外投资收购等重大事项表决时拥有一票否决的权利，充分发挥独立董事在公司治理中的重要作用，保证了董事会对经理层的相对独立性，使董事会能够独立于经理层作出客观的判断，大大提高了重大决策的科学性。第三，建立内部治理制度，主要包括专业审计制度。聘请安永会计师事务所，对公司财务进行专业审计，针对会计师就审计中发现问题提出的“管理建议书”，公司认真整改。同时，公司设立了审计部，与监事会共同行使内部审计监督职能。规范关联交易，本着尽量减少关联交易的原则，做到公开、公正、公平，自觉接受中小股东的监督。每年年初，董事会都要认真审核经理层的年度关联交易计划，每一笔关联交易发生前都要征求独立董事的意见，并严格按照国内和香港上市规则要求进行。实现了公司资产、财务、人员和机构的全面独立。对于关键的制度，公司全部写入公司章程，目前，公司章程已成为股份公司治理最为全面、最为完整的“法律”。

随着法人治理体制的完善，公司管理混乱随意的状况得以改观，郑州燃气的经营管理水平实现了与现代企业制度的接轨，通过制度保证股东利益的最大化，防止经营者对所有者利益的背离，郑州燃气改革的步伐又向前迈出了一大步。

六、借助转板，开创二次创业新局面

创业板上市虽然解决了郑州燃气当时的资金困难，但创业板毕竟仅是一个以中小企业为主的市场，其投资吸引力及稳定性都远逊于主板市场，渐渐不能满足郑州燃气的发展需求。经过4年的运营，良好的业绩、资金需求量的增大使郑州燃气将目光定位于香港主板，2006年燃气股份加快了转

香港主板的战略步伐。香港联交所主板是一个成熟型企业的资本平台，其在企业的风险控制和盈利水平等方面较创业板都有着更高的更严格的要求。当时，尚没有国内企业从香港的创业板转至主板的先例，审批环节存在诸多不确定因素，但郑州燃气继续前进的脚步并未因此而停下。经过多方咨询论证，郑州燃气人再次坚定信心，启动主板上市计划。虽然过程十分曲折，但凭着敢于探索的精神和坚持不懈的努力，克服重重困难，最终，郑州燃气再次通过证监会和联交所的双重审核，成功于 2007 年 6 月 29 日在香港联交所主板上市交易，成为郑州市第一家在香港主板上市的国有控股企业，从此郑州燃气踏上了一个更为广阔的资本平台，主板上市后，郑州燃气股价一度冲高至 2.53 元/股，创历史新高。在本次转板过程中，进一步解决了房地产问题以及工会持股、交叉任职、关联交易等遗留问题，郑州燃气再次以崭新的面貌出现在投资者面前。

2007 年，随着西气东输二线等大型管线的建设，国内天然气行业面临着新的发展机遇，郑州燃气提出做大做强的目标，在巩固郑州本地市场的同时，再次审视周边市场，择机扩张。2007 年 6 月，经过与南阳政府的艰苦谈判，郑州燃气力挫竞争对手，成功收购南阳液化气公司和沼气公司，将南阳市城市管道燃气特许经营权收入囊中，并且通过对南阳两气的合并顺利平稳实现产权转移。2008 年 1 月，经过竞拍取得平顶山燃气公司 27% 的股权，郑州燃气成为平顶山燃气的第二大股东。郑州燃气终于迈出了“走出郑州”的历史性一步，成为郑州

市公用事业单位中第一个实现跨区域经营的企业。2007 年，抓住河南省郑汴产业带规划建设时机，郑州燃气积极配合政府完成了郑汴产业带燃气管网规划，获得了政府的充分肯定和信任，2008 年 2 月成功赢得郑汴产业带管道燃气特许经营权。借助天然气行业快速发展和中部崛起的机遇，郑州燃气成功实现市场开发战略转移，迈开二次创业的第一步。截止 2007 年底，郑州燃气年供气规模 4 亿 m³，管理用户 77 万户，拥有管道 693km，加气站 8 座，5 万 m³ 以上储配站 3 座，调峰能力 220 万 m³，集团资产规模已达 26.6 亿，职工近 3 000 人。

七、勇往直前，走出国企发展新道路

风雨二十年，纵观郑州燃气的发展历程，是郑州燃气人走出的一条敢于开拓的创新之路，是一条摸索前进的改革之路，也是一条自强不息的发展之路。十年的改革发展，郑州燃气在保持国有控股的前提下，实现了从一个纯粹的国有企业向现代企业的转变。如今，郑州燃气秉承“以民为本，服务百姓生活，以人为本，振兴燃气事业”的宗旨，已发展成为跨区域的燃气专业运营商。面临国内天然气行业加快发展的历史机遇，郑州燃气已吹响二次创业的号角，正以坚定的信念，向着“河南最大、全国一流”的战略目标继续迈进。在前进的道路上，郑州燃气也许将面临更大的挑战，更多的困难，郑州燃气人将始终坚持与时俱进的理念，探索不止，自强不息，走出一条国有企业改革发展的特色之路。

