

贵州燃气核心竞争力培育与实践的思考

□ 贵州燃气(集团)有限责任公司(550001) 刘起龙

摘 要: 近年来,燃气企业数量聚增,竞争日趋激烈。本文从企业核心竞争力的理论分析着手,结合燃气行业的企业管理特性,系统介绍了贵州燃气集团核心竞争力培育的实践过程,提出了有效打造燃气企业核心竞争力的路径和方法。

关键词: 燃气企业 企业管理 核心竞争力

1 前言

2001年当时的贵阳市煤气公司是一家隶属于贵阳市的中小型国有市政公益型企业,和当时全国大多数城市燃气企业一样,由于传统体制的影响,政企不分、产权模糊、负债严重、长期亏损,市场竞争乏力,机构臃肿,冗员严重,气源单一,市场领域局限在贵阳城区,缺少拓展和发展的潜力,服务质量低下,市民投诉严重,组织凝聚力和企业团队精神欠佳,企业依赖政府,完全没有自主经营,自谋发展的动力和机制。企业但求生存,举步维艰。

这段时期正是全国从中央到地方推动国有企业改革改制的关键时期,历史的经验告诉我们,如果不抓住机遇,勇于改革,企业将重蹈诸多破产倒闭企业的老路。对于如何改革、如何发展,当时的贵阳市煤气公司领导层和全体员工对企业使命和发展前途开展了广泛的学习和讨论,通过对企业使命的重新认识,居安思危,化被动为主动,突破常规,抢抓机遇,为企业前途和命运探求真理寻求出路,制定了《贵阳市煤气公司改革与发展五年规划》,提出了以产权制度改革为先导,理顺产权关系,完善企业法人治理结构,按照产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度原则,建立健全企业董事会,监事会和经营管理机构,建立和完善企业决策机制和执行、监督

机制,创立适合市场竞争的激励机制和约束机制。

2003年12月31日贵阳市煤气公司在全国省会燃气企业率先改制成功,成立贵阳市燃气有限责任公司,老煤气职工国有身份全部置换,并将置换金入股新公司,企业员工的主人翁角色得到进一步加强,由产权多元化改革而从根本上创立的现代企业制度得以真正建立。现代企业制度的建立只是有了一个制度基础,企业是否能做强做大,是否具有市场竞争力,仍是决定企业生存与发展的关键因素。

2 企业核心竞争力的特性分析

所谓企业核心竞争力是指企业基于内在理念和目标并通过对各类资源的系统整合和长期积累,有别于其他企业并能够持续高效地促进企业发展所体现出的价值创值能力。因此,企业核心竞争力具有以下特性:

(1) 独特性:不可能有两个以上企业同时拥有的独特竞争优势和资源优势。在竞争和发展过程持续创造企业价值。

(2) 不可模仿性:企业通过自身文化理念制度的长期培育和实践而造就,其他企业不可能学习和模仿,因差异性而拥有的持续竞争优势。

(3) 延展性:其核心竞争力能够支持企业不断

伸展其事业领域和规模，衍生其产品和服务，拓展新的市场而体现出超越其它的外辐射功能。

(4) 价值成长性：其能力能够在其事业领域不断创造出新的社会价值和经济价值，促进产能和利润持续增长。

(5) 资源富积性：其能力能够支持企业各类资源的拥有量不断积累，功能不断加强，体现出旺盛的生命力。

3 贵州燃气核心竞争力的培育与实践

企业核心竞争力的构建和提升是一项长期而艰巨的系统工程，首先从企业战略规划层面必须建立明确的企业发展目标，贵阳市煤气公司以改制为契机，调整战略思路，提出了“立足贵阳，覆盖全省，走出省外”的市场拓展和业务发展目标，并在2005年整合相关资源从改制后的贵阳市燃气有限责任公司变更为贵州燃气（集团）有限责任公司。通过近六年的磨砺和持续打造，贵燃集团终于发展成为贵州省城市燃气领域的龙头企业，资产和市场规模获得数倍增长，企业核心竞争力得到了跨越式的增强，企业发展体现出了勃勃生机和强劲的动力。主要的路径和方法为：

(1) 建立规范的管理制度和流程。按照“制度化、程序化、数字化、考核化”，全面推行ISO9001质量管理体系，全面推行计划预算管理，实行全员绩效管理，新建项目全面推行项目管理，强化技术提升，大力引进专业人才，优化员工培训，全面建立安全预防与应急管理体系，从制度和团队建设上为企业发展打下坚实基础。

(2) 建立独特的竞争优势。城市燃气是城市基础设施之一，管道燃气具有典型的自然垄断特性，规模化经营是燃气企业体现规模效益创造社会价值的前提，而燃气市场具有激烈的竞争，除了原有市场领域存在的煤、电、油替代竞争之外，对于新兴市场，更有同行业争夺的竞争，谁拥有市场谁才拥有未来。贵阳煤气要发展成为全省燃气龙头企业，必须占领省内主要城市，因此获取贵阳和其它城市燃气特许经营权是贵阳煤气核心竞争力培育的首要课题。为此集团公司成立专门机构，配置精干力量，以超常举措，四面

出击，以多种形式，相续占领贵州省遵义、安顺、都匀、凯里、毕节等7个地、县级城市燃气市场，与当地政府签定管道燃气特许经营协议，由此为企业持续发展建立了30年特许经营的竞争优势，企业发展的地域市场得到倍数增长，未来规划发展的人口总数达到千万人以上。

(3) 建立不可模仿的专业优势。城市燃气具有非常的专业性、安全性和系统性特征。燃气管理团队是城市燃气企业的核心资源和竞争实力之所在。而一套成熟的管理制度（技术规范、工作流程、操作规程、运作体系等）是企业传统文化、先进理念和管理实践长期锤炼形成的无形资产，贵州燃气在短短几年时间，在贵州省内创立多个城市燃气企业，建立当地燃气供应服务体系，低成本、高效率扩张，并取得优异成绩，非其它企业财团可以模仿和比拟，这无不体现了贵州燃气核心竞争力的价值所在。

(4) 建立延展性的集团整合优势。城市燃气的专业性和系统性以及面向社会的普遍服务性特征，为企业扩张建立系统服务和专业性网络提供了独特的优势，而将潜在优势转化为核心竞争优势，则是贵州燃气发展战略实践的又一亮点，改革改制以来，相续建立了拥有甲级资质的贵州燃气热力规划设计院，拥有相当实力的燃气、采暖专业工程公司，以及专业化的燃气设备销售公司、物资贸易公司、安防设备公司，特别是建立拥有贵州省最大天然气储运、销售能力的贵州省天然气公司。这些延展扩张的专业企业构成了城市燃气上下游一体化整合服务的全套体系，这些完善并成规模化的场站贮运能力和管理体系，形成了贵州燃气在贵州省内的独特竞争优势。

(5) 提升企业价值成长性。贵州燃气从改制前的亏损企业，通过几年的苦心经营和持续追求，市场用户发展年均增长32%，销售收入年均增长25%，资产规模年均增长18%，总利润年均增长21%。资产总量超过10亿元。供应服务能力已从原来一个城市发展到覆盖贵州全省主要城市。企业在不断创造经济价值的同时，社会价值不断体现。贵阳市2007年获得全国最宜居城市奖，遵义市获得2008年全国先进园林绿化城市奖，企业发展的未来价值前景更加巨大，前途更加光明。

(6) 提升企业资源富积效应。资源整合创造企

浅析跨区域集团化企业集中管控下的 仓储与库存管理

□ 新奥燃气控股有限公司物资供应协调中心（065001） 程小雷

摘要：本文着重阐述了跨区域集团化企业集中管控下的仓储与库存管理，通过优化库存选址，完善配送网络，构建区域配送中心在内的遍布全国的配送网络，提供高效快捷的物资配送服务。通过供应商管理库存，有效降低库存成本，保证物资供应。

关键词：集团化企业 集中管控 库存 仓储管理

1 引言

随着全球经济一体化、市场国际化和电子商务的发展，企业所处的竞争环境发生了根本性的改变。市场竞争已由原来的有形产品、服务的竞争转向无形的文化技术品牌的竞争，由单个企业之间的竞争转向企业集团与企业之间形成的供应链之间的竞争。成功地实施集团供应链管理，使供应链管理真正成为集团公司有竞争力的武器，就要抛弃传统的管理思想，把集团内部各节点企业之间的各种业务看做一个整体功

能过程，形成整合供应链管控体系。通过信息和现代管理技术，将集团生产经营过程中有关的人、技术、经营管理三要素有机地集成并优化运行。通过对生产经营过程的物流、管理过程的信息流和决策过程的决策流进行有效地控制和协调，将集团内部的供应链与集团外部的供应链有机地集成起来进行管理，达到全局动态最优目标，以适应在新的竞争环境下市场对生产和管理过程提出的高质量、高柔性和低成本的要求。

跨区域集团化企业通过设立物资采购专业公司，

（上接41页）业价值，资源富积能力体现企业核心竞争力的消长，贵州燃气除了在燃气专业领域不断扩张市场，打造专业团队，大规模投入燃气基础设施建设之外，就上游领域与中石油等多家天然气供应企业建立长期供销合作关系，同时投资入股银行、证券、煤层气等强势资源企业，拥有牢固金融资源、气源资源、网络资源，也是巩固和发展企业核心竞争力的有力举措，特别是城市燃气事业的公益服务性和对政府负责的理念引导，企业与贵州省各级政府，建立了非常良好的互信互助关系，政府政策的支持更是贵州燃

气发展的不竭动力和持续增长的核心竞争力。

4 结语

在市场竞争中，燃气企业的发展最终会走向网络化、区域化和集团化，其核心竞争力的培育与提升是企业生存与发展的关键所在。贵州燃气集团在改革改制过程中，创新思维，努力实践科学发展观，通过核心竞争力的培育和实现，实现了企业做强、做大、做优的战略目标。