

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2016.10.007

合肥市天然气市场的竞争形势及应对策略

□ 合肥燃气集团有限公司(230075) 汪先祥 蒋光辉

摘 要: 市场竞争是企业必须面对的问题。本文分析了合肥燃气集团目前面临的宏观发展环境,行业内的竞争状况,提出了在竞争中增强企业实力,保持发展动力的应对策略。

关键词: 价格改革 竞争形势 应对策略

2003年11月20日天然气正式进入合肥,供气能力瓶颈被打破,城市燃气应用实现多样化,气化率迅速提高。合肥市民全面享受天然气所带来的实惠和便利,燃气企业也取得了突破性发展。合肥燃气集团用户数从2003年的16.8万户增加至目前的131.4万户,年均增长率18.7%;供气量由0.26亿 m^3 增长至4.9亿 m^3 ,平均增速27.6%。伴随着燃气技术快速发展,合肥燃气也面临着激烈的市场竞争。

1 市场环境分析

1.1 天然气价格改革

《中共中央 国务院关于推进价格机制改革的若干意见》,明确“管住中间、放开两头”总体思路,推进电力、天然气等能源价格改革,促进市场主体多元化竞争,尽快全面理顺天然气价格,加快放开天然气气源和销售价格。

《国家发展改革委关于理顺非居民用天然气价格的通知》,存量气和增量气门站价格并轨,理顺非居民用气价格,同时试点放开直供用户用气价格。《国家发展改革委关于降低非居民用天然气门站价格并进一步推进价格市场化改革的通知》,降低非居民用天然气门站价格,同时进一步推进天然气价格市场化。

从这些改革可以看出天然气市场化进程加速推

进,民用与非居民价格门站价并轨、气源和销售环节价格放开是大势所趋,同时消费需求决定价格的局面将很快形成。

1.2 雾霾治理

2013年,“雾霾”成为年度关键词。中国500个大中城市,只有不到1%的城市达到世界卫生组织推荐的空气质量标准,与此同时,世界上污染最严重的10个城市有7个在中国。雾霾的主要成因是燃煤锅炉排放、汽车尾气、工业废气等。若使用天然气替代煤,可减排 CO_2 65.1%、 SO_2 99.6%、 NO_x 90%,替代燃料油可减排 CO_2 24%、 CO 97%、 SO_2 90%、 NO_x 39%、粉尘100%。在节能减排,雾霾治理的大背景下,合肥市煤改气、油改气、汽车用气及分布式能源将有较大潜在天然气需求量。

1.3 经济结构调整

2014年1季度开始,我国经济发展增速放缓,外贸需求降低,工业成本上升,产能过剩矛盾凸显。传统的投资拉动已不适合中国经济发展形势,调结构去产能、减少能源消耗成为制造业的首要问题,影响了天然气需求量的增加,2015年中国天然气消费量增速创10年新低,降至5.7%。

从合肥市来看,制造业影响最明显,纷纷减少产量、控制成本。2016年合肥燃气集团服务的格力电器、淀川盛馥、娃哈哈、佳元纤维等工业用户用气量

均有不同程度的下滑。同时，商业餐饮也在中央“八项规定”出台后，用气量明显降低，给企业销气量规模的快速增长带来了压力。

1.4 城市燃气巨头扩张发展

在国内，港华燃气拥有131家城市燃气企业，华润燃气220家城市燃气企业，中国燃气为305家，新奥能源为152个，昆仑燃气100多家。这些燃气巨头的快速发展，形成了城市燃气市场充分竞争的格局。

2 合肥市燃气竞争形势

2.1 行业内竞争

2.1.1 管道燃气企业区域竞争

合肥市管道天然气特许经营权较分散，市区与各县共有隶属于合肥燃气、昆仑燃气、深圳燃气等5家燃气集团的8家区域管道燃气公司。各家公司在交叉和相邻区域进行竞争，管网设施重复敷设，市政施工相互干扰现象时有发生，造成了资源浪费，不利于整个城市燃气健康发展。

当前，合肥燃气集团的用户总数、销气量规模、管网建设，储气调峰能力等远超其他燃气企业，存在较大的竞争优势。但从长期来看，依据2016年6月3日国家发改委发布《长江三角洲城市群发展规划》、合肥市1331发展规划，合肥市作为I类大城市2030年将成长为千万人口级别的特大城市，发展潜力巨大。但合肥燃气集团经营区域主要集中在已建成区，发展空间较小，如果不迅速实现突破，将影响企业的长远发展。

2.1.2 CNG、LNG竞争

根据合肥市燃气管理处统计数据，2015年合肥市C/LNG气站总数达到了62座（其中CNG母站4座、标准站13座、子站38座；LNG气站7座），由合肥燃气供气的气站数10个（标准站），占比仅16.13%。CNG作为销气量较大的用户，气价对需求的弹性明显。管道气的门站进价目前仍由发改委定价，市场反应较慢。在市场供大于求的形势下，各气站较多使用市场低价C/LNG，赚取更多利润。

近两年LNG市场价格维持低位运行，运输、气化设备日益成熟，且进入门槛较低，在管道气尚未到达的区域夺取市场，形成竞争。部分私人LNG经销商无安全许可，不办理建设规划，相关设施存在较大安

全隐患。

2.1.3 直供、转供竞争

大型工业用户对燃气企业经营发展重要性不言而喻。在国家推进天然气市场化的进程中，明确了放开直供用户价格，促进了直供渠道建设，同时也给工业用气大户在气价上有了更大的话语权。在此背景下，合肥市新投产工业大用户，均有上游供气企业及安徽省天然气公司等谋求直供或转供，成为城市燃气企业提高用气量规模、提高盈利能力新的竞争者。

2.2 替代能源竞争

2.2.1 城市热力

合肥市为提高资源利用效率，在一定程度上减少分散燃煤造成的污染排放，并为工商业企业提供能源动力，给与城市集中供热发展很大支持，与管道天然气在工业、公建用户等直接存在竞争关系。合肥热力在经开区、新站区、高新区等拥有5个热源厂，京东方、海润光伏、鑫昊等离子均是其用户，总锅炉容量1765t/h，装机容量156MW，工商业用户363家。

2.2.2 电力

近年来天然气价格波动较大，并呈整体上涨态势，部分商业、公建中央空调用户从安装、使用成本考虑，倾向选择电力作为能源，给天然气用户发展增加了不确定性。

2.2.3 太阳能、地源热泵等

此类新能源发展应用已逐步走向成熟，在合肥市开始规模化建设使用，对管道天然气市场发展形成挑战。

3 合肥燃气应对竞争策略分析

3.1 树立竞争意识

合肥燃气集团成立较早，人工煤气时代用户规模小，在天然气入肥后取得了快速发展。纵向相比，市场规模发展较快；横向与深圳燃气、安徽省天然气等相近企业对比，却没有抓住发展的黄金期，区域市场拓展较为滞后。目前，面对复杂宏微观竞争形势，只有摒弃原有的市域独家经营思想，树立竞争意识，增强紧迫感，主动出击，在区域市场拓展上获得更大的突破，赢得持续发展的空间，才能在竞争中发展，成为更有实力和影响力的管道燃气企业。

3.2 强化市场调研

“知己知彼，百战不殆”，在市场竞争日趋白热化的今天，市场调研对企业越来越重要，不了解市场情况，不认识竞争对手，就意味着没有胜算的机会。燃气企业通过市场调研，可了解用户、竞争对手及政策信息，从而把握市场机遇；可以使企业决策更加科学及时；可以学习当前行业的发展状况和技术经验，改进企业的经营管理；可以对燃气市场未来的变化趋势进行预测，从而可以提前对企业的应变作出计划和安排，充分地利用市场的变化，谋求企业的利益。

3.3 区域竞争策略

在竞争区域，要实行两步走战略。一是自上而下，通过政府渠道，加大投入，谋求发展区域的特许经营权，取得竞争优势；二是提前谋划管网建设，主动渗透，并提供便捷的发展服务，快速拓展用户。

3.4 气价竞争

根据竞争情况和气价对用户的成本的影响，管道用户对气价的敏感程度依次为C/LNG气站用户，工业（锅炉）用户、空调用户、商业餐饮、公建及民用户。因此燃气企业可竞争对手、竞争品的价格差异化定价，从而保持市场占有率，减轻用户成本压力，与用户实现共同发展。

3.5 成本竞争

在天然气价格完成市场化转变、工业用户进行差别定价之后，城市燃气的利润率水平将有所下降。想要保持竞争力，必须控制各项成本。

3.5.1 增强谈判能力，降低购气价格

整个管道燃气行业营业成本占收入的比例约为70%，绝大部分是天然气采购成本。可以预测，2020年前后国家发改委将不再直接确定门站价格，购气价格将由销气规模、采购周期、谈判能力等多方面决定。

3.5.2 加强内控，降低运营成本

国有管道燃气企业的通病是职能部门设置较多，机构较臃肿，员工较多，同时销售、管理费用居高不下，影响企业效益。对非核心业务可以使用外包、合作等方式，从而降低成本，提高效率。

3.5.3 提升管理，降低供销差率

良好供销差率管控，体现燃气企业的管理水平，可以减少气量损耗，提升盈利能力。燃气企业要运用系统管理方法，通过PDCA循环，在设计、施工、计

量、管理等各环节不断检查改进，促进供销差降至行业先进水平。

3.6 股份制改革

依据《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》精神，合肥燃气积极谋求燃气企业股份制改革，以实现强强联合，优势互补，获得更大的发展空间、更多的谈判主动权；同时规范内部管理，提高运行效率，促进企业的现代化管理，增强竞争实力。

4 结语

发展是企业永恒的主题，合肥燃气集团在复杂的竞争形势下，要以市场为导向，提高竞争意识，夯实调研分析，拿出针对性的营销对策，同时练内功控成本，抓机遇迎挑战，全面提高竞争能力，力争成为全国一流的燃气企业。

参考文献

- 1 姜子昂，张华林等. 天然气利用对我国低碳经济发展的贡献分析. 管理世界，2011；1
- 2 华润燃气2015年年报、新奥能源2015年年报等
- 3 刘勇，赵忠德等. 我国城市燃气行业天然气利用现状与展望. 国际石油经济，2014；9
- 4 黄梅丹. 燃气企业发展战略浅析——以AB燃气为例. 城市燃气，2014；12

欢迎登录《城市燃气》杂志社官方网站

订
阅

在《城市燃气》杂志社官网首页
点击“杂志订阅”即可订阅杂志

投
稿

在《城市燃气》杂志社官网首页
点击“在线投稿”即可轻松投稿

《城市燃气》杂志社官网网址：www.gas800.com