

基于SWOT分析的燃气企业发展战略选择研究

□ 温州市燃气有限公司(325000) 许恒

摘 要: 温州市天然气业务主要由国有燃气企业负责经营。近年来,随着国家关于国有企业经济体制改革的深化,包含民企、中外合资企业、央企在内的各类战略投资者均表达出期望与温州国有燃气企业合作的强烈意愿,这为温州燃气事业长远发展提供多种可供选择的方案。本文采用SWOT分析法,立足温州实情,以期对温州国有燃气企业的发展提出具体的战略选择,这既具有十分重要的现实意义,又可为同行业其他企业提供一定参考。

关键词: SWOT分析 国有 燃气公司 战略选择

1 引言

近年来,国家越来越强调要深化经济体制改革,鼓励通过多种方式逐步调整国有股权比例,积极引入各类投资者。尤其强调在提供公共产品和服务的行业和领域,要根据不同业务特点,推进具备条件的企业实现投资主体多元化。燃气行业作为公用事业的重要组成部分,正面临改革带来的机遇与挑战。国家发展改革委更是在2016年明确提出,要求在石油、天然气等重点领域,选择一批国有企业开展混合所有制改革试点示范,推动集团公司整体上市,支持具备条件的上市企业引入合格战略投资者,进一步放大国有资本功能,提高国有资本配置和运行效率。温州市2017年已全面进入天然气时代,外部包含民营企业、中外合资企业、中央企业、省属国有企业、香港上市的企业、A股上市的企业等各类战略投资者均纷纷表达期望与温州国有燃气企业合作的强烈意愿。纵观资本市场优秀燃气企业的战略愿景,通常表现为突破地域局限,致力于做全国、亚洲乃至世界燃气领域的领导者。在这样的背景下,温州国有燃气企业研究如何选择符合自身的发展战略、进一步做大做强温州燃气事

业变得十分必要。

2 温州国有燃气企业经营现状

温州市天然气业务主要由国有燃气企业经营,仅在龙湾区部分范围由温州龙湾新奥燃气有限公司向国有燃气企业采购气源再销售给终端用户。国有燃气公司致力于落实深入推进天然气输配和综合利用工程,形成主副中心城区天然气综合利用高、中、低压“一张网”的“十三五”发展目标。已建成并投入使用LNG应急气源站1座、门站2座、调压站2座。已铺设管线860余km,供气范围内已建设管道的小区总户数30余万户。已于2017年5月底比原计划提前7个月在供气范围内全面接通天然气,预计接气后第1个完整年度可供天然气约2亿m³。

3 SWOT分析

3.1 优势分析

3.1.1 特许经营区域范围广

温州国有燃气企业已取得在温州市区范围内,除

去龙湾新奥公司燃气特许经营权规定范围以外的所有行政区域管道燃气特许经营权。具体包括：鹿城区、瓯海区、龙湾区（除新奥范围外）、洞头区、瓯江口新区、温州经济技术开发区。温州国有燃气企业在以上特许经营权范围内具有十分广阔的市场发展前景，远期规划年供气量总和将达7.68亿 m^3 ，是龙湾新奥公司特许经营范围内远期规划供气量的2.7倍。

3.1.2 场站管网储气规模大

目前已建成投产的项目为温州市区天然气供应和应急提供了有力保障。其中，市中LNG应急气源站是浙南规模最大的LNG应急气源站，储罐总容积1800 m^3 ，可存放LNG 640t，一次性储存量可为市区居民提供8天的应急供气服务。燃气管网覆盖全市，其中新建小区管网已100%敷设到位，上陡门、桥儿头、水心等主要旧住宅区管网也已经建成，全市环网多回路稳定供气格局基本形成。

3.1.3 燃气应急联动响应快

温州国有燃气企业按照高标准建成了确保燃气运行安全稳定、应急联动响应迅速的天然气生产服务和应急指挥调度中心。该中心充分运用信息技术建立起规范、智能的信息管理平台，集智能管网巡检、场站数据采集及控制、管网地理信息、110接处警、车辆GPS定位及视频监控、客户服务管理等多种功能于一体，能够实现对燃气应急的快速响应。而且凭借快速的反应机制和专业化接处警能力，公司还被纳入温州市社会应急联动体系，承担全市管道及钢瓶燃气应急联动处置职能。

3.1.4 客户服务水平质量高

在以“专业、用心、安全、共享”为核心的总体经营理念下，温州国有燃气企业通过加强客户服务软硬件投入，不断提升燃气客户服务水平和质量。精心打造了口碑极佳的“五心+五星”燃气客户服务品牌，赢得了广大用户的认可和赞赏。建成了“智慧燃气”客户服务管理系统，将前台收费、业务办理、移动抄表、移动安检、移动工单、银行代扣、电子支付等各种业务集中在同一平台处理，实现前台、后台、现场各业务数据远程实时传输、共享，极大地提高了为燃气用户办理各项业务的效率。

3.1.5 社会责任承担能力强

市属国有燃气企业除了承担确保国有资产保值增

值的基本职能外，还积极承担着更多的社会责任。最为突出的就是温州市天然气转换工程的顺利完成。天然气转换工程是一项耗时长、涉及面广，需要投入大量人力、物力的系统工程。按照同行业经验，要完成温州16.4万居民、497户非居民存量用户的转换，至少需要2年~3年时间。然而，为了确保温州市广大百姓早日用上安全、经济、清洁的天然气，市燃气公司充分发挥潜能，提前谋划、精心组织，最终仅历时10个月即圆满完成了全市天然气改造这项异常艰巨的任务，较原定计划提前了7个月，为市区全面进入“天然气时代”、实现温州市能源消费结构的优化、生态环境的改善作出了突出的贡献。

3.2 劣势分析

3.2.1 经营效益短期内难以显现

燃气行业本身具有投资回收期长的特性，加之为保障民生，从长远角度考虑，近几年加快燃气工程建设步伐、加大燃气工程建设规模，虽凸显出良好的社会效益，却同时也带来较高的年折旧、摊销、利息成本费用，预计在短期内难以实现经济效益。

3.2.2 国企管理机制灵活性欠缺

国有企业有其自身管理体制的局限，最为明显的就是存在主管层级多、办事流程繁、规章制度多、决策链长、激励机制不够灵活等问题，当面临市场竞争环境时反应不够迅速，通过资本运作占有股权进而占领资源和市场的力量不强，不利于具体业务的扩张、经营。

3.2.3 专业技术人才较容易流失

近几年新招聘的乃至燃气企业自身多年培养的高层次专业人才、技术人才多有流失，这也反映在燃气专业、技术人才引进和激励机制方面尚有待提升，主要是缺少科学的人力资源规划，缺乏人才引进、培育、激励、留住的有效措施，在为燃气业务板块战略规划的实施提供可靠的人力资源保障上有欠缺。

3.3 面临的机遇

3.3.1 天然气开发利用政策支持力度高

温州已全面进入天然气时代，当前国家整治大气污染环境的总体形势、市委市政府对管道燃气覆盖率及气化率的要求，正是有利于全力开拓天然气市场、推进天然气开发利用的好时机。在继续强力推进中压管网延伸拓面，加强城中村改造、老旧小区改造和锅

炉煤改气的基础上，还可摸索实践分布式能源的应用、探索发展天然气汽车加气业务，不断延伸天然气产业链，发展壮大燃气业务板块规模，改善用户和收入结构，逐步实现效益。

3.3.2 经济体制改革鼓励投资主体多元

近年来，国家越来越强调深化经济体制改革，并已陆续发布了具体指导意见，其中国发〔2015〕54号明确：在水电气热等提供公共产品和服务的行业和领域，根据不同业务特点，加强分类指导，推进具备条件的企业实现投资主体多元化。2016年3月，国发〔2016〕21号更加明确的指出，2016年是推进结构性改革的攻坚之年，要求：在电力、石油、天然气等重点领域，选择一批国有企业开展混合所有制改革试点示范，推动集团公司整体上市，支持具备条件的上市企业引入合格战略投资者，进一步放大国有资本功能，提高国有资本配置和运行效率。研究提出公有制经济之间股权多元化改革方案。

当前的改革导向给市国有燃气企业引入合适的战略投资者提供了可靠的政策依据。

3.3.3 可供选择的有实力战略投资者多

近年来，有多家实力雄厚的战略投资者表达期望与温州国有燃气企业合作的强烈意愿，当中有民营企业，有中外合资企业，有中央企业，有省属国有企业，有香港上市的企业，也有国内A股上市的企业。纵观资本市场优秀的燃气经营企业，他们的战略愿景通常表现为：成为中国最受尊敬的燃气行业领导者；致力发展成为亚洲首屈一指的燃气供应及服务商；成为人企合一的世界级能源服务企业等。这为市国有燃气企业制定更加长远的发展愿景、规划，进一步做大做强温州燃气事业提供多种思路以及多个合作方选择的可能。

3.4 面临的威胁

3.4.1 龙湾特许经营相对竞争者的存在

虽然市国有燃气企业已取得市辖四区绝大部分区域燃气特许经营权，但在茅竹岭以东区域却仍存在相对市场竞争者一温州新奥公司。该公司通过公开招标方式取得了龙湾部分区域28年的管道燃气特许经营权，现有居民用户仅2万余户，非居民用户170余户，年供气量却与市国有燃气企业年供气总量基本相当。其凭借资本、能源、战略眼光、经营机制灵活、市场

开发能力强等优势，对市属国有燃气企业构成相对竞争者关系，一定程度上带来威胁。

3.4.2 房屋空置率高影响居民气化普及

在温州迎来天然气发展的大好时机里，仍有一些客观因素影响居民气化率的提升，主要为：温州人均多套房、在外经商多、多层住宅出租率高、入住率不到70%。总体上，城区人口集聚能力不强、房屋空置率高是影响居民气化率、普及率提高的重要威胁因素。

3.4.3 高改造成本及点供冲击市场拓展

目前，在非居民用气市场拓展上，仍存在两方面冲击因素：（1）因燃煤较天然气仍具有明显的成本优势，加之煤改气还需另外增加设备改造和管道建设投入，市区多数燃煤用户“煤改气”积极性不高，抱以拖延懈怠的态度。而机关企事业单位因安全意识薄弱、缺少降低用气成本动力，也怠于改用天然气；（2）LNG较管输天然气运输灵活，在天然气管网暂时不能到达的区域，近年来以LNG点供模式推进的“煤改气”、“气化农村”项目备受市场推崇，发展势头迅猛。温州现有多家民营企业作为点供供应商向大用户直供气。因LNG点供模式与城市燃气“特许经营权”制度存在天然冲突，随着LNG点供市场大面积铺开，市国有燃气企业大用户市场份额势必受到冲击。

4 基于SWOT矩阵的市国有燃气企业发展战略选择

根据以上内外部环境因素分析，建立市国有燃气企业SWOT分析矩阵（如图1），以便为做出合适的发展战略选择提供建议。SWOT分析图提供了4种可选择战略：

4.1 增长型战略（SO）

增长性战略是一种发展企业内部优势与利用外部机会的战略，是一种理想的战略模式。当企业拥有强大的内部优势，外部环境又为发挥这些优势提供有利机会时，可采取增加投入、进一步拓展市场的增长性战略。具体策略为：积极拓展市场以巩固核心业务，同时抓住外部发展机会，引进合适的战略合作者，进一步做大做强燃气业务。经实际对比，各类可选择的战略合作者各有优势，且就合作事项均与市国有燃气企业有所接洽。目前与新奥燃气已建立起供接气关

	优势 (S) 1、特许经营区域范围广 2、场站管网储气规模大 3、燃气应急联动响应快 4、客户服务水平质量高 5、社会责任承担能力强	劣势 (W) 1、经营效益短期内难以显现 2、国企管理机制灵活性欠缺 3、专业技术人才较容易流失
机会 (O) 1、天然气开发利用政策支持力度高 2、经济体制改革鼓励投资主体多元 3、可供选择的有实力战略投资者多	SO, 增长型战略 发挥优势, 利用机会	WO, 扭转型战略 利用机会, 克服劣势
威胁 (T) 1、龙湾特许经营相对竞争者的存在 2、房屋空置率高影响居民气化普及 3、高改造成本及点供冲击市场拓展	ST, 多元化战略 利用优势, 回避威胁	WT, 防御型战略 减少劣势, 回避威胁

图1 市国有燃气企业SWOT分析矩阵

系, 可为开展战略合作积累一定的基础。

4.2 多元化战略 (ST)

尽管自身具有较大的内部优势, 但必须面临严峻的外部威胁时, 可采用多元化战略, 该战略强调利用自身优势, 回避或减轻外部威胁造成的影响。如市国有燃气企业可采用点供模式、拓展老旧小区生活用气、延伸产业链等多元化的经营战略, 避免或降低外部威胁的影响。

4.3 扭转型战略 (WO)

面对较多的外部机会, 但企业存在一些内部弱点而妨碍其利用机会, 可采取扭转性战略。具体策略为: 充分利用外部机会, 适时引入战略合作者, 弥补内部管理、机制、市场拓展力等方面的不利条件, 以强化天然气开发利用工作。

4.4 防御型战略 (WT)

当企业面临大量的外部威胁和具有众多内部弱点时, 企业实际上已经处于不安全和不确定的境地, 应通过防御型战略来减少内部弱点, 回避外部环境威胁。此种情形下, 企业不得不通过加强内部管理、整合内部资源等方式更多的为生存考虑。

5 结论

通过矩阵分析可知, 市国有燃气企业优势与劣势

并存, 机会和威胁同在。因企业目前正处于刚引进天然气的发展期, 板块资源优势突出, 资产优良, 未来发展潜力巨大, 总体而言, 还是优势大于劣势, 机会大于威胁。但是与国内其他城市相比, 温州市天然气起步相对较晚, 当前规模相对较小, 因此, 市国有燃气企业应当选择合适的、科学的发展战略, 逐步发挥优势, 把握机遇, 以实现快速发展。

立足当前, 建议先采用多元化—ST战略, 加强对有利政策、政府资源的利用, 提高气化率, 拓展老旧小区、点供、分布式能源等渠道, 做好与外部战略投资者的进一步沟通, 尽快达到可采用增长型—SO战略的状况, 逐步实现做大做强温州燃气事业的目标。

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