

迎接燃气新挑战

念好民生“生意经”



省市领导陈全国、孔玉芳、张大卫、赵建才前往公司视察，集团公司党委书记、董事长、总经理闫国超介绍公司改革发展情况。

“机遇和困难同在，机遇大于困难。只有迈过融资难这道坎，才能让企业在激烈的竞争中立于不败之地。”郑州燃气集团有限公司（下称郑州燃气）党委书记、董事长、总经理闫国超说，时下这句流行语，再贴切不过地概括了集团的现状。多年来，郑州燃气作为一家国有企业，践行着“以人为本，服务百姓生活”的企业宗旨，坚持“让政府放心，让百姓满意”的经营理念，走过了一条与时俱进、改革创新的成功发展道路。如今，面对气源紧张的新挑战、面对市场发展的新需求，面对广大人民群众的新期待，肩负着改善民生、促进郑州经济社会又好又快发展这一时代使命的郑燃集团，又一次站到了机遇与挑战并存的十字路口。

探索创新

自立自强的十年

郑州是国内较早实行管道天然气的城市之一，郑州燃气在许多国内同行中是个响当当的企业。这要得益于10年前就启动的锐意改革。当时的国内燃气行业自然垄断的地位已经开始发生震荡，面对燃气市场“大鱼吃小鱼”、兼并重组的激烈竞争，闫国超提出：“必须顺势而为，努力做大做强，不当被‘大鱼’吃掉的‘小鱼’。”他率先在企业内部实施一系列大胆改革，激活了国有企业这条“休克鱼”。

实施产权改革，建立现代企业制度，激发国企活力。1998年，郑州市煤气公司和郑州市天然气公司合并，组建郑州市燃气有限公司，然而政企不分、产权不清、效率低下等国企的典型弊病严重困扰着郑州燃气的发展。1999年，郑州燃气在全省公用事业率先确立了“实行股份制改造，组建企业集团，实现燃气股份上市”的改革目标，成为全市乃至全省第一家成功改制的公用事业国有企业。

2000年底，郑州市燃气有限公司实行国企改制，成立股权多元化的郑州燃气股份有限公司，以天然气销售、工程安装、液化气销售为主业，把郑州城区的天然气管网系统、营业网络等资产评估出资入股，实现资产重组和业务重组，一个崭新的郑州燃气从此脱离对政府的依赖，走上了自立自强的道路。

“企业要高效，干部职工必须说实话，办实事，讲实效。”闫国超想方设法在郑州燃气营造干事创业的氛围，干部年终要参加政治和管理理论考试，考试不及格补考，补考仍不及格的正职降职、副职免职；对技术人员带徒加分，编教材、提合理化建议并被采纳加分，年终按技术贡献评价得分发奖金，激励机制大大调动了工作积极性和创造力，员工的个人贡献率大大提高。在以往效率低、服务差的窗口单位，基层的干部职工们自发创造了“首问负责制”的办事程序、“绿色通道”等便民利民的新制度、新标准。多年垄断形成的国有企业工作效率低、服务态度差的局面彻底扭转，“以人为本，服务百姓生活”的企业宗旨刻在了全体员工的心上。

融资上市，开创城市基础设施建设融资新渠道。2002年，国家重点工程西气东输天然气管道即将途经郑州，郑州市必须尽快建设与此配套的燃气高压管网接收系统，工程迫在眉睫，资金从哪里来？这一次，郑州燃气没有向政府伸手求援，而是把目光投向了资本市场，“取道香港创业板融资”。在一步步解决了关联交易、交叉任职、土地产权等层出不穷的难题之后，2002年10月29日，郑州燃气成功在香港创业板上市，成为郑州市第一个在创业板上市的企业，也成为全国第一个在创业板上市的国有燃气企业。此次上市募

集资金1.3亿元，解决了郑州市天然气建设资金匮乏的燃眉之急，为郑州市引进大量的清洁能源奠定了基础。

“企业不发展，就会成为社会的负担。”闫国超常说的一句话是：“对社会的贡献有多大，受到的尊重就有多大，一定要让郑州燃气成为受人尊重的公用企业。”十年来，正是靠着这样一股子自强不息的精神，闫国超带领郑州燃气走出了一条国有企业改革发展的新路子。销气量以平均每年约5000万立方米的幅度递增，2002年销气量是0.89亿立方米，2007年已达到3.34亿立方米，主营收入每年增长1.2亿元以上，2007年达到了8.62亿元，净资产由2001年的13519万元增长到2007年的66411万元，增长了4倍。

开拓进取

服务社会经济发展

燃气管网是城市重要的基础设施，多年来，郑州燃气始终紧跟郑州市城市建设步伐，确保管网建设与市政建设同步实施。2001年至今，郑州燃气累计投资5.9亿元用于管网的改造、扩建以及输配系统的建设。其中，投资2279万元建成“西气东输”配套工程，及时引入西气气源；投资1.9亿元新建、改造中压管网，完善管网输配系统；投资8000万元建设四环路高压天然气管网工程，现已建成西南四环路高压管线工程，整个四环路工程全部建成后，与已建成的三环中压环线共同形成完善的高、中、低压市区管网输配系统；投资逾6700万元，完成郑东新区80余条道路天然气管网敷设工程。目前，燃气管网总长度已达3000公里（包括庭院），调压设施10315台，管网已基本覆盖郑州市建成区内的大街小巷。

2002年，郑州燃气投资7500万元开发建设车用燃气市场，建设加气站网络，目前公司在郑州市建成了加气站7座，基本满足了郑州市8600多辆汽车的用气需求。车用燃气项目的推广，减少了大量城市汽车尾气的排放。

天然气夏季产气多，用气少，冬季用气多，产气少，为保证冬季高峰季节广大市民用气不受影响，郑州燃气致力于不断提高天然气的战略储备能力。2006年不惜投资1.3亿元，新建液化天然气（LNG）应急调峰储气站，使我市天然气储备能力由20万立方米提升至240万立方米。

经过多年发展，郑州燃气目前服务郑州市居民用户74.7万户、工商业用户1920家、燃气汽车8600余辆。截至2007年底，资产总额11亿元，员工1537人，年供气规模为3.55亿立方米。

天然气的广泛利用，为净化城市空气发挥了重要作用。每年为郑州市减少燃煤130万吨，减少24000吨二氧化硫、800吨粉尘排放，7000吨汽车尾气排放，年替代燃油量17万吨。郑州市空气质量二级以上的天数逐年递增。

2004年，在郑州跻身世界银行发布的“中国综合投资环境二十强”城市之后，常务副市长李柳身指出：“郑州基础设施建设的代表作是

“西气东输”工程，清洁优质的天然气为经济发展提供了能源保障，城市的生态环境和居民生活质量也由此跨上新台阶。

迎难而上

谋求企业新发展

天然气作为市民生活的清洁能源、城市发展的战略资源，正在成为最紧缺的能源之一。郑州市近几年的天然气需求以每年6000万~8000万立方米的速度递增，2008年需求总量将达4.4亿立方米，预计，郑州市2009年、2010年的天然气需求量分别为5亿立方米、5.8亿立方米，而每年可利用的管道气源合同指标维持在3.8亿立方米左右，缺口分别为1.2亿立方米和2亿立方米。

“今冬全市供气缺口达5600万立方米，相当于1999年全市的供气量。”闫国超说，企业目前面临着三道发展难题：气源、气价、资金。

二十一世纪是天然气快速发展的时代，随着国家对节能减排等环保要求的日益提高，作为清洁能源的天然气在工业、商业上的用途将逐年增加，对气源的激烈争夺，让郑州燃气决策者们不得不四处找“气”。2003年10月15日，在裕达国贸酒店八楼大厅，中国国家能源战略工程——西气东输工程建设方中石油，与郑州燃气郑重签订了中国国内的第一份天然气销售照付不议合同，郑州燃气成为第一个签订西气东输天然气销售协议的城市燃气运营商。这个协议为郑州争取到每年2亿立方米的气源指标。第二天，西气东输的天然气在郑州西郊的赵家庄门站燃起了第一把火，郑州成为全国第一个用上西气东输气源的城市。

尽管郑州市有中原油田和西气东输两条管道供气，但仍然不能满足郑州市每年逾6000万立方米的天然气增长需求，从郑州市能源保障的战略高度出发，郑州燃气致力于构建多气源的供气格局。

自2005年以来，郑州燃气曾从山西、中油恒顺采购1.7元~2.24元/立方米压缩天然气，从新疆广汇、濮阳绿能高科采购2.8元~4.5元/立方米液化天然气，尤其是2007年以来，已从鄂尔多斯采购回2亿立方米1.95元/立方米的天然气。

供气紧张，导致天然气单位购气价格水涨船高，中原油田气单位购气价格从1999年的0.7061元上升到目前的1.32元；西气东输一线气的单位购气价格上升为1.31元；鄂尔多斯气单位购气价格为1.95元；2008年，郑州燃气与中石油就西气东输二线气源签订意向书，面对3.77元/立方米的门站价，预订每年递增1亿立方米，最终达到每年6亿立方米的气源指标。

面对日益高涨的成本压力，郑州燃气的决策者首先想到的是“内部挖潜，降低可控成本，自行消化采购成本”。2000年以来，为了提高企业经营效益，最大限度地控制天然气运行成本，郑州燃气从体制、管理、技术等各方面都进行着不懈地努力和尝试。

推出全面预算管理，将管网建设、设备维修、物资采购等成本、费用纳入预算进行计划管理，实现了对成本费用支出的全过程监控；对物资采购、工程建设等项目实行统一招标，有效降低了成本费用支出；建立绩效考核机制提升劳动生产率；建立专业化的计量管理体系控制购

销差；以技术创新减少管网维修支出。

管理创新和技术创新提高了企业的效率；员工人均管理户数从1999年的387户提高到2007年的650户。天然气的单位运营成本从1999年的0.79元降到2007年的0.60元。

八年来，企业自行消化新增购气成本3.71亿元，维持了向市民供气价格的平稳，让广大市民切实享受到企业改革发展带来的实惠。

为引进气源的管道建设资金是郑州燃气目前面临的第二道难题。从2008年初，郑州燃气就积极协调中石油、中石化尽快完成中原油田至沧州的管道改造，争取增加郑州市2009年供应量；还计划投资4亿多元，建设年输气能力为4.5亿立方米的博爱到郑州的输气管线，将鄂尔多斯天然气和山西煤层气直线引入郑州，全力构建多方位多渠道的管道气源供应战略体系。这些管道要建好，需要投资12.8亿元。

牢记使命

保证城市平稳供气

“入冬后郑州市日用气量超过200万立方米，购买价远远高出1.6元/立方米的销售价，对于企业形同‘割肉’，但燃气作为公用事业企业，这个时候要咬牙坚持下去，因为我们没



“郑州燃气牛师傅”服务品牌已成为郑州窗口行业一面闪亮的旗帜。

有忘记自己肩上的社会责任。”闫国超说。多年来，郑州燃气坚持以人为本这个核心理念，通过自身充分发展承载着艰巨的社会责任，始终以实际行动履行着一个公用企业对政府和百姓的承诺。

随着气源结构的变化和气源价格的上涨，天然气的单位销售成本在2005年已达1.69元。即使如此，在每年冬季供气紧张时段，郑州燃气仍然坚持对盈利最高的汽车用户停止供气，对工商业用户进行限制用气，将时价高过3元/立方米的液化天然气源源不断地供应居民和学校，只收1.60元/立方米的销售价格。

用心服务，以规范真诚的服务回报社会，让千家万户感到温暖、方便、快捷。郑州燃气从十年前牛志国同志一个人的义务服务，发展到今天成立31支“郑州燃气牛师傅服务小分队”，坚持开展广泛的社区义务服务活动，创建“牛师傅”服务品牌管理标准；由员工捐款建立了“牛师傅困难用户帮扶会”，对老红军、烈属、劳模提供义务服务，尽全力帮

助没有收入来源的残疾人、孤寡老人等困难用户；长期坚持开展“一助一”困难用户帮扶结对子活动，累计结成200多个帮扶对子；“5·12”地震发生后，郑州燃气在第一时间向郑州市红十字会捐款20万元支持抗震救灾，随后公司员工及共产党员自发捐款近35万元汇往灾区。公司每年还列支2000万元以上专项资金，为用户定期提供户内燃气设施巡检维修、气表更换、户外管道维护、漏气漏点修复等服务；开发了银行自助缴费系统、车用气IC卡售气系统，开设“68855777”服务热线，24小时受理用户投诉，年接听电话近10万人次；近年来，郑州燃气涌现出全国五一劳动奖章获得者牛志国、2个全国青年文明号等一大批先进个人和集体，郑州燃气被授予“中国服务业企业500强”、“河南省优秀履行社会责任企业”、“河南省五一劳动奖状”、“全省五好基层党组织”等多项荣誉称号。郑州燃气以实际行动履行着社会责任，用爱心赢得了社会的尊敬。

稳健扩张

为郑州跨越式发展再立新功

“尽管郑州燃气有着20多年的管道气经营经验，但与国内大型燃气集团相比，实力还不如人。”闫国超按照省委提出的“六个力”要求，提出开始“二次创业”，不断做大做强、争当行业排头兵的战略构想。

2007年4月，郑州燃气董事会提出了企业的跨越式发展战略目标体系。以做受人尊敬的公共服务型企业为愿景，以建设河南最大、全国一流的燃气企业集团为目标，做大做强郑州燃气，让政府放心，让用户满意。

2008年3月，郑州市国资委将郑州燃气作为“加速国有资产增值”活动试点单位，郑州燃气领导班子认真落实国资委严格控制投资规模的通知精神，对企业的未来发展达成了“三个坚决不搞”的共识：凡是不符合主业投资方向，超出自身投资能力、投资回报率太低的项目坚决不搞。坚持科学的态度和务实的精神，认真分析企业的资金能力、管理能力和发展潜力，从做强做大、做优做久国有企业的高度，科学地编制了《2008—2010年跨越式发展规划》。

主要目标有：加快跨区域的市场扩张，把有限的资金和技术放在投资少、见效快的燃气市场，通过管理创新和技术创新，延伸和拓宽产业链，注重以内涵式增长促进郑州燃气又好又快发展。

郑州燃气加快了稳健扩张的步伐。2007年6月6日，郑州燃气整合南阳燃气市场，正式与南阳市政府签订了南阳燃气有限公司的产权转让合同和城市管道燃气特许经营权协议，12月，新生的南阳郑燃公司挂牌成立。郑州燃气走出了走出郑州对外扩张的历史性一步。

2007年6月29日，郑州燃气股票由香港创业板成功转主板上市，从这一天起，企业进入了更高层次的国际资本市场，为郑州燃气尽快回国A股上市、为新的气源管道工程建设和十一五期间城市燃气基础设施建设融资奠定了基础，为郑州燃气的可持续发展提供了一个更好的融资平台。

2008年1月，郑州燃气参加平顶山市燃气总公司国有产权拍卖会竞标，成功以3050万元的价格竞得平顶山燃气27%的股权，成为平顶山燃气第二大股东。

2008年2月，郑州燃气与郑汴产业带管理委员会签订了郑汴产业带城市管道燃气特许经营权协议，取得30年的特许经营权。

2008年4月，开始对马寨工业园的开发，已与园区委员会达成合作意向，目前正在加紧航空港市场的开发步伐。

2008年6月，郑州燃气向中国证监会递交了上市申请，目前进入审核阶段。计划在国内外A股市场融资4亿至6亿元资金，建设博爱至郑州的天然气管道工程，为构建第三大管道气源和配套设施建设提供资金保障，实施资源储备战略。

预计至2010年，西气二线到郑，鄂尔多斯天然气实现多管线供应，郑州市多渠道的气源格局基本形成，郑州燃气的供气规模将达5.8亿立方米，届时可以满足郑州市96万户居民用户和2800户工商业用户的用气需求，郑汴产业带、郑东新区、马寨、侯寨工业园区天然气管线基本投资到位，气化区域将进一步扩大，真正提升郑州市生态环境，使人民群众在企业中得到实惠。郑州燃气管控或参股的南阳燃气、平顶山燃气也将在西气东输二线工程的带动下实现跨越式发展。

在科学发展观的指导下，乘着中原崛起的东风，郑州燃气必将克难攻坚，为保障省会千家万户对清洁能源的新需求、为推进郑州经济和城市的跨越式发展再立新功。

