

# 城市燃气企业战略管理及提升策略思考

曾 兵

苏州港华燃气有限公司 江苏 苏州 215021

**摘 要：**战略管理是企业管理中的一种系统性的经营思想，全面、科学和整体的分析和决策企业现在和未来的发展问题，将财务、人力、生产等环节的管理工作形成协调、有机的运转。作为当代清洁能源的代表，城市燃气行业发展呈现出新的特征，同时也面临着来自传统能源和新能源的竞争压力。充分发挥战略管理在企业中全面、系统性的作用，企业通过战略管理进行正确的决策，可以增强企业竞争力和走上正确的发展道路，从而获得健康、快速和长远的发展。

**关键词：**战略管理；天然气改革；城市燃气企业；经营策略

随着天然气领域改革的深入，城市燃气企业不但要面对需求变化和市场竞争，还要面对愈加严格的政策监管。虽然挑战不断加大，但在我国全面推进双碳目标的路径下，城市燃气企业面临的市场机遇也随之增加。在机遇与挑战并存的前提下，在企业发展中进行战略分析，制定适合企业生存的战略规划，具有巨大的现实意义。

## 1 战略管理在城市燃气企业发展中的作用

### 1.1 为企业指明发展方向

以前瞻的视角确定企业的中长期发展方向是战略管理工作的首要作用。首先要充分认识到企业所处的外部市场环境，了解自身的竞争能力和竞争对手的情况，合理的评价有可能影响和制约企业发展的一系列因素，以及企业当前发展所面临的优势劣势和机会威胁，为企业战略的最终选择与执行实施打好基础。在此过程中，可以揭示和认清企业目前的现状和所处的环境，将着眼点聚焦于企业未来的生存和发展。企业在对内外部环境因素分析的过程中，也指明了企业发展的大方向，形成了中长期目标，使企业获得可持续发展的动力。

面对国内天然气改革的新形势和新能源产业的竞争压力，一些城市燃气企业已经明确自身的发展方向，在稳固管道燃气主营业务的基础上开始战略布局，谋求转型发展的新出路，加大在综合能源领域的投资力度，逐步由过去单一传统的区域型燃气企业向智慧型、综合型能源服务运营商转变。城市燃气企业拥有政府特许的管道供气服务优势和用户资源优势，将综合能源服务作为业务战略，可以与传统燃气业务之间形成协同性板块效应，一方面可以带动售气量增长，另一方面可以突破特许经营的地域限制，扩大业务版图和树立行业地位，提高企业经营效益。近年来，综合能源业务也成为了城市燃气企业增长潜力最大的板块。例如，华润燃气培育示

范综合能源项目，并尝试推广分布式能源、分布式光伏和分布式供热模式，满足用户多样化用能需求，2021年能源销量同比增长77.6%。港华智慧能源聚焦光伏业务、零碳智慧园区，已在全国21个省份布局近110个可再生能源项目。新奥能源聚焦用户侧服务，利用多种能源供应等方式，通过提供用供一体的低碳/零碳能源解决方案，综合能源业务收入同比增长55%。

### 1.2 提高企业的预见性和主动性

作为企业的管理决策者，高瞻远瞩地预见和擘画未来是企业管理者的重要任务。这就要求管理者必须树立前瞻性、全局性、战略性的思想观念，善于思考未来各种可能出现的情况以及对企业发展产生的影响，善于预见企业在未来发展中可能遇到的各种挑战与威胁，制定企业的中长期远景发展目标。同时未雨绸缪，主动迎接变数，在市场和政策发生变化下做好充分准备。

在确定企业正确的发展方向后，制定挑战性、科学性、合理性的目标成为企业发展的要务。有了长期方向和目标，就会让管理者改变机会主义的做法，从短期行为向长期行为转变，真正提升运营和创新能力，平衡好短期利益与长远利益的矛盾，处理好企业利益与社会利益的冲突，推动企业健康有序的发展。

当前天然气体制改革仍在深入推进，我国天然气上下游产业链在加速重构过程中，内外部环境因素的急剧变化让处于产业链下游的城市燃气企业正面临着“十字路口”的方向抉择。一些城市燃气企业明确方向，率先破局，利用用户需求端的变化大力推广延伸业务。例如，华润燃气为用户提供安全+品质厨房一站式解决方案。搭建线上销售平台，持续开展线上营销活动，2021年实现燃气具销量61万台，同比增长52%，综合服务业务营收18亿元，同比增长68%。港华智慧能源实现“港华

紫荆”炉具90万台销售量，并计划2025年实现建成500家“时刻+”社区健康生活体验馆的目标。

### 1.3 提高企业各项管理工作的效率

明确了符合企业发展的长远战略目标，在未来的发展过程中企业所有的工作和计划都以战略目标为核心，朝着既定目标努力。因此，战略的明确体现了企业结合自身的特点和当前的实际环境做出的选择，是得到企业上下的一直认同的，也是整个企业的共同理想。这种理想会转化为企业愿景，这需要每一位员工共同为之努力和奋斗，从而将愿景转化为现实。因此，战略目标的明确对企业的发展是很有作用的，在此过程中，能够提升企业的凝聚力和战斗力，提高企业的整体能力和素质。战略的分析评估和最终选择过程也为企业的经营科学提供了理论依据，使员工可以看到企业发展的前景与自己努力的方向。企业的绩效将围绕着战略核心进行考量，企业赋予员工激励，会让员工在工作中表现出克服困难的决心和更加优异的工作绩效。

战略目标付诸实施的过程中，又与企业日常的经营计划与进度控制结合在一起，企业不但关注经营的短期目标，而且更长远的结合长期目标，在企业总体战略框架下将各版块的业务战略统一了起来，使企业的各种资源得到充分发挥和利用，从而调动了各业务职能部门的积极性和协同效果。

### 1.4 使企业在竞争中占据优势

战略管理不仅可以保障企业稳固的“护城河”，还可以让企业在市场上树立独树一帜的竞争力。企业结合自身特点和资源能力，迎合外部环境变化和发展空间，通过不断的创新和探索，选择出最适合自己发展的方向，在市场中展现独特的竞争优势和技术领域。当遇到市场和政策发生变化时，企业可以作出快速反应，及时优化和调整战略决策，从而有效地规避风险。

很多城市燃气企业经过近20年的发展，在工程建设、项目运营、经营管理、销售服务等领域已积累了较为成熟的经验，形成了企业的竞争力和扩张的“资本”。未来天然气行业的竞争越来越激烈，城市燃气企业的经营范围不继续拘泥于能源供应。在当下技术水平和商业需求的条件下，向经营范围多元化、服务便捷智能化转型。可以预见，在未来将有更多新颖的经营模式，作为下游企业，城市燃气企业也需要学会创新经营，拓展更多增值业务，提高适应能力以应对竞争激烈的市场。

## 2 城市燃气企业如何开展战略管理

### 2.1 制定企业的发展目标

战略目标可包括财务盈利目标、社会效益目标、企

业规模目标等。对于企业而言，战略目标分为短期目标和中长期目标。在制定发展策略和业务布局等环节时，需要不断地结合外部环境和资源以及愿景的实现路径进行综合考虑，并反向评估目标的合理性。通过对企业发展能力和条件的全面衡量，企业才能确定目标方向，同时，在企业经营领域内，对沿着战略路径展开的活动做出初步的规划，以满足达到远期目标水平，形成可供决策选择的战略方案。从目标的生命周期来考量，在实施的过程中，战略目标应保持一贯性，确保成为企业重大经营决策的依据，彰显出企业的品牌、地位和社会所认同的价值。

绿色已经成为新发展理念中的重要趋势。在这样的背景下，国内城市燃气行业已经走到了“转型”的十字路口<sup>[1]</sup>。但是如何转型，成为企业处于阵痛期的关键所在。为了应对外部压力而盲目制定和实施转型发展战略，可能会给企业今后的持续发展造成很大的弊端。城市燃气企业应紧紧围绕能源需求结构特点和变化，科学地把握好发展节奏，分析和研判行业发展前景、自身所处的外部环境以及转型发展的方向、动力、优势和实现路径等基本问题，提升转型发展的成功率。

### 2.2 对战略进行合理的分析与评估

战略分析的目的是了解企业所处的环境和竞争地位，对影响企业短期和中长期发展的关键因素进行评估，进而分析企业面临的机遇和挑战，为制定和选择战略提供可靠的调查和分析依据，使企业战略决策符合经济规律。

战略分析的基本层面分为的外部环境分析和内部环境分析。外部环境分析包括外部政治环境、社会环境、技术环境和经济环境等。通过分析可以知晓企业所处的环境或者正在发生的变化会给企业带来机会还是挑战。内部环境分析包括企业资源分析、企业能力分析和企业核心竞争力分析等方面。通过分析可以了解企业具有的资源以及竞争力，以及本身在整个行业中所处的位置等<sup>[4]</sup>。

在3060双碳目标的实施路径下，天然气行业也迎来持续发展的历史机遇。天然气在国内一次能源消费中的占比将在2030年提高到15%，“十四五”规划纲要提出“持续改善环境质量”“基本消除重污染天气”，环保政策的继续加码有力推动了城市“煤改气”行动向更大范围推进，这也意味着工业领域用气量将实现较快增长<sup>[2]</sup>。国家管网公司成立后，“放开两头，管住中间”总体目标的实施将促进天然气产销分离，使得下游城市燃气企业与上游供气商可以商讨购气协议和价格。气源采购渠道的拓宽，多元化管输路径的获得，城市燃气企业将得到稳定及低成本的

气源供给。城市燃气企业还可以利用拥有大量终端用户优势,通过线上平台、线下网点、上门服务来开展燃气具、燃气保险销售等多项增值服务,这些有效手段对管道天然气主营业务形成了有利拓展和补充。<sup>[1]</sup>

在面对以上机遇的同时,城市燃气企业也面临着上下游地位和政策监管等因素影响。上下游市场地位悬殊,气源供应量和价格谈判的话语权薄弱,在短时期内仍存在不确定性。区域市场增长面临“天花板”和优质市场几近饱和的问题,经营区域内的市场增长潜力已经显得不足。同时,政策监管叠加愈加严格,导致城市燃气企业营收毛利逐渐降低。在居民生活用气价格倒挂的现实情况,也挤压了城市燃气企业的盈利空间,仅仅依靠燃气销售和报装收入无法维持利润增长。

### 2.3 对企业战略进行最终选择和适时调整

战略的最终选择是企业战略管理的核心环节,既体现了发展目标制定和战略分析评估的结果,也成为战略实施和调整的基础。

制定符合企业实际的战略,比较和选择出最为合适的方案,在这个环节的实施过程中,企业要结合多维度、多角度的视野进行整体考虑。一个成功的企业战略,要能最大程度的展示优势、避开劣势,能及时地把握机会的到来,成功地化解企业外部环境的威胁和挑战。

通过战略执行过程中的日常监测,如发现内外部环境发生重大性、突发性变化时,有必要做出立即做出优化调整。采用循环滚动、定期回顾的方式,使战略处于完整和连续的周期内,确保战略的准确性和前瞻性。

当前城市燃气企业面临诸多的转型方向,城市燃气业务在较长时期内仍将是业务核心。在此基础上,迎合天然气改革迈向纵深的趋势,形成上游气源储备到中游管网、再到下游终端市场的全产业链布局。上游方面,城市燃气企业应积极获取上游天然气资源,充分利用当前较为有利的能源市场和政策性环境争取稳定的气源供给。中游方面,参与天然气长输管线和储气库建设,建立气源储备和管输资源。下游方面,关注用户需求变化,持续挖掘用户价值,提供节能、计量、维保和安装

等增值业务<sup>[3]</sup>。

在开拓燃气应用项目的同时,加快迈向新能源蓝海,将光伏发电、风力发电、汽车充电等风光储业务与燃气业务形成协同效应,探索和应用氢能、储能、虚拟电厂等前沿技术领域。针对市场需求,提供冷热气电等一揽子能源解决方案,打造可再生能源产业链,实现多能互补和融合发展,提升综合能源运营管理效率和技术服务水平<sup>[5]</sup>。把握我国“碳达峰碳中和”承诺的发展契机,结合企业主业优势,向工商业客户提供碳审计、碳资产管理、碳交易等服务模式。

以战略引领加快创新布局,将业务与技术融合发展,以用户需求为中心,为用户提供一站式服务体验,将燃气生活体验与数字化、智慧化场景结合,运用智慧化技术手段实现用户、业务、设备的深度融通,释放智慧产品价值,把握数字经济时代的创新机遇。以实现“产业数字化”与“数字产业化”为目标,积极推进智慧燃气和智慧能源转型的落地和商业化运作<sup>[1]</sup>。

结语:在当前市场机遇和挑战叠加的环境下,城市燃气企业应根据自身的特点和优势,因地制宜地开展科学有效的战略管理,将战略引领到各种企业运营的各项环节中,融入企业发展方向选择的决策路径,从单一燃气供应商向清洁能源综合运营和服务商转变,实现稳定、健康和持续发展。

### 参考文献:

- [1] 吕森. 中国城市燃气企业转型路径探析[J]. 能源, 2021(11):7.
- [2] 高一鹏. 天然气体制改革新形势下的城市燃气发展研究[J]. 质量与市场, 2021, 000(002):P.105-107.
- [3] 刘满平. 多重压力与挑战下的燃气企业发展对策探讨. 南方能源观察, 2020.5.12.
- [4] 李妍. 战略管理在企业发展中的作用分析[J]. 管理观察, 2018(34):2.
- [5] 渠沛然. 城燃企业抱团布局全产业链. 中国能源报, 2021.12.8.