

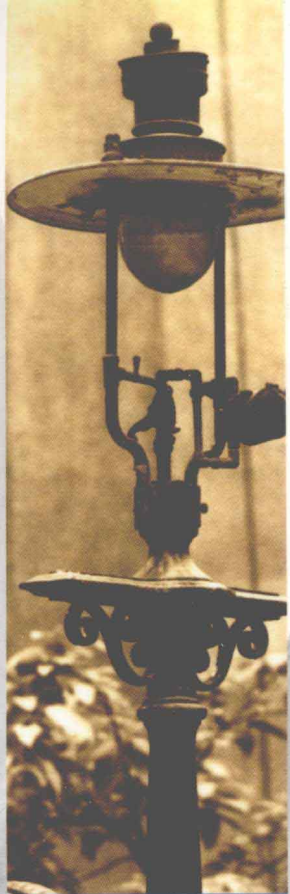
百年成长从何而来

中华煤气为你揭开传承百年的核心竞争力

领先的背后

一家港资企业的百年成长经验

郑作时



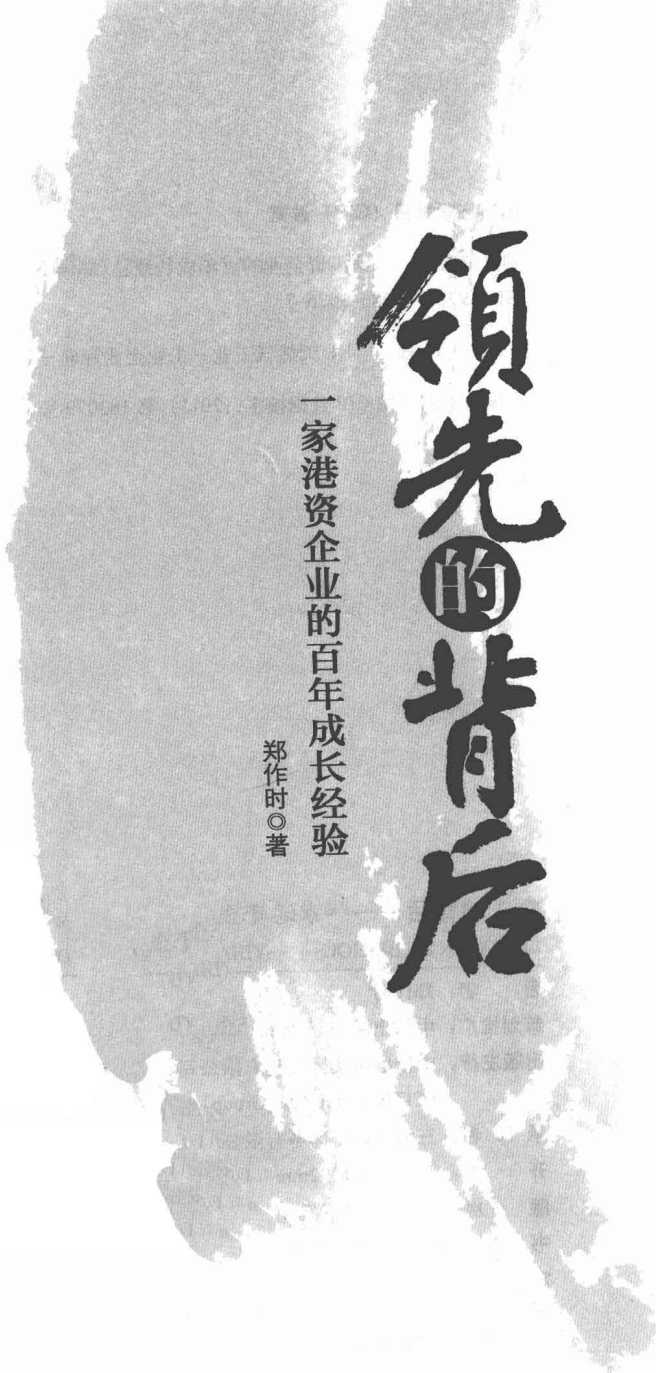
它是香港最早最大的能源供应商

它是香港商业大亨李兆基抢滩内地又一武器

它已屹立百年，被哈佛商学院奉为经典案例



中信出版社·CHINACITICPRESS



領先的背後

一家港資企業的百年成長經驗

鄭作時◎著

中信出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

领先的背后：一家港资企业的百年成长经验 / 郑作时著. —北京：中信出版社，2011.10
ISBN 978-7-5086-3026-7

I. 领… II. 郑… III. 天然气工业—工业企业管理—经验—香港 IV. F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 183079 号

领先的背后——一家港资企业的百年成长经验

LINGXIAN DE BEIHOU——YI JIA GANGZI QIYE DE BAINIAN CHENGZHANG JINGYAN

著 者：郑作时

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承印者：三河市西华印务有限公司

开 本：787mm × 1092mm 1/16 **印 张：**17 **字 数：**165 千字

版 次：2011 年 10 月第 1 版 **印 次：**2012 年 1 月第 3 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-3026-7/F · 2452

定 价：45.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

网 站：<http://www.publish.citic.com>

投稿邮箱：author@citicpub.com

服务热线：010-84849555

服务传真：010-84849000



百年领先的启迪

有人曾经问过我投资什么行业最好？我回答说，投资于每天都离不开的行业最保险，也能最持久。燃气、水务等公用事业应该就属于这一类。

诞生于 1862 年的香港中华煤气公司历经 150 年的沧桑巨变，虽历经坎坷却植根于香港生存发展起来。即便是在最艰难屈辱的日本占领时期，香港社会也无法离开中华煤气。150 年的积淀，中华煤气育成了以“安全”、“服务”为核心的企业文化。我曾经访问过中华煤气的香港总部，员工们谦和有礼、着力用功、守时守纪的职业精神给我留下了深刻的印象。这正是改革开放的中国可以从中学习受益的地方。

不断创新进取是企业得以发展的灵魂。中华煤气之所以能不断壮大正是因为管理层不断进取的创业精神和审时度势的决策判断。1997 年香港回归是中华煤气发展史上具有里程碑意义的转折点。在这一重大变革的历史时期，中华煤气不是彷徨，而是作出了进军内地广阔市场的战略决策，发展前景豁然开朗。港华燃气、易高公司、华衍水务等应运而生。

中国内地的燃气市场是近年才迅速发展起来的，我们这代人都仍对家

家户户烧煤球和蜂窝煤记忆犹新，城市的气化率极低，曾经的液化气罐也是一罐难求。少数城市的管道煤气也是以焦炉气、石脑油制气为主。

2001 年实施的西气东输工程和 2004 年广东引进液化天然气，加速了中国燃气化的步伐，中华煤气在内地发展恰逢其时。但就全国而言，燃气化率仍然很低。在广东引进液化天然气时中华煤气曾经找过我，希望可以参与这个项目，拥有一定股份，我迅速同意，因为香港同样存在燃气结构转换，以更清洁的天然气代替石脑油制气的需要。

在筹划西气东输工程与外商谈判时，外商询问中国的市场有多大？我回答说，如能让西气东输管道沿线的人民每天洗上一次热水澡，西气东输管道的容量就不够。中国的内地市场是我们这些规划工作者也难以预料的。新疆广汇集团将液化天然气用槽车运到广东居然还有效益，我也没有想到。

中华煤气进入内地市场，以百年基业的安全及服务的管理理念和经验，为燃气的普及作出了贡献，而内地市场也为中华煤气的发展提供了广阔的空间。但内地市场仍然是个竞争激烈的市场，企业要生存和发展仍然要坚持不断创新。我参观了中华煤气在晋东南的煤层气液化厂和加气站，经营效益很好。从煤和石脑油制气到天然气，又到近年来迅速发展的煤层气、页岩气，新技术、新能源层出不穷，相信中华煤气于本书中展现的优良管理精髓和专业经验，可以给大家更多的分享和启发；2012 年，中华煤气迎来 150 周年华诞，祝愿中华煤气保持青春活力，老树新枝更加郁郁葱葱。

全国政协经济委员会副主任

国家能源委员会专家咨询委员会主任

原国家能源局局长 张国宝

2011 年 8 月 1 日



百年企业的进化之路

第二次世界大战美国名将麦克阿瑟在西点军校演讲时曾说过一句话：“老兵不死，他们只是慢慢凋零……”这句话传达出的感喟也同样适用于企业界。对于企业经营者而言，特别是那些存活了几十年的企业，它们已经度过了最初的“蹒跚学步”和“成长的烦恼”阶段，如何在一个漫长的发展时期里保持生机和活力，维系领先和繁荣，避免“慢慢凋零”，都是需要认真考虑的问题。

因此，美国的商业研究者会写《基业长青》^①、《从优秀到卓越》^②，去探寻那些可以为术为道的企业经营理念，载之于册，以飨后人。10年前，我写《大败局》，也是反其道而行，从另一维度去记录经验教训，以期更多企业避免毁于一旦的悲剧。而在一些特定的行业，一家具有标杆意义的企业无疑将成为行业学习的范本，它们将如灯塔一样，照亮整个行业的前世今生。

① [美] 吉姆·柯林斯、[美] 杰里·波勒斯著，真如译，《基业长青》，中信出版社，2006年版。

② [美] 吉姆·柯林斯著，俞利军译，《从优秀到卓越》，中信出版社，2009年版。

在能源行业，中华煤气给予了我们一个这样的范本。它有 150 年的历史，沉淀了足够多的故事可以让同行和外界聆听；它地处香港，特定的地缘让它的发展过程充满传奇。而抛开这一切的荣耀，面对这样一个百年企业时，我们仍不禁要问：“何以百年？”无论怎样，一家跨过 3 个世纪的企业，让人心生敬意的同时也充满好奇。

那么，是什么让一家企业可以成就百年基业？在我看来，一家企业之所以长久，必定在三个方面有它的独到之处：行业、市场和人。

第一，行业。一个企业必然身处某个行业，而这种行业的属性往往使企业带上不可磨灭的印记，也会使企业在一段较长时期内逐渐形成自己特有的气质。这种气质往往体现在企业对自身的追问和反思上，能够明确正视与解答的企业无疑知道自己将走向何方。

第二，市场。企业的成功，一个明显的指标即是市场占有率的多寡，一个没有多少市场占有率的企业基本是与成功无缘的。然而，市场瞬息万变，没有企业可以确保统治性地位，即便在一些垄断行业，也经常会面临新技术“颠覆性”的冲击。而如何预测和发现战略转折点，则成为一家企业避免在市场竞争中被清洗出局的关键因素。

第三，人。一个企业，最终的执行要靠人。所谓的企业家精神并非是一句激励口号，也不是指企业中某位具体的领导者，而是一家企业从创办之日起所拥有的精神——一种即便是在企业创始人离任后，依然存在于企业每个角落的精神。最终，这种精神将通过制度的完善来形成有序的规范，使其可以让企业的每个人所遵守。

对中华煤气而言，对于行业的思考和自身的定位从未停止，时至今日，在公司总部的墙上镌刻着“中华煤气是一家什么样的公司？”这 13 个字仍延续着这种追问。而对人的重视，也是中华煤气一以贯之坚持的，他们对标准、规范、制度的要求也显而易见，让人印象深刻。除去这两点，中华煤气在适应市场上展现出不可思议的灵动，才真正让人动容。

关于战略转型，英特尔的前总裁安德鲁·格鲁夫深有体会，他曾在《只有偏执狂才能生存》^①一书中如是描述：“我常常感觉到有一朵阴云正向我飘来，但我可能需要再过几年才能弄明白它到底是什么。因此，我总是怀着诚惶诚恐的心情，小心翼翼地处理一切事务。”而中华煤气当年面临的处境则更为凶险，中华煤气以应用照明起家，但“电”的发明让煤气灯变得多此一举，中华煤气几乎遭遇毁灭性打击。然而它却及早转型，另辟蹊径，在烹饪上找到了煤气新的市场空间。处颓势而能不败，却别开洞天，再塑山河，中华煤气未雨绸缪、随物赋形的远见与机变足可让人击节赞赏。

我也由此想到美国爱迪思所写的《企业生命周期》，在书中，他将企业的生命周期与人生进行类比，认为企业也存在着“婴儿期、学步期、青春期、盛年期、稳定期、贵族期、官僚期和死亡期”，而能清楚知道自己所处周期的企业往往能够采取更有利的举措。这本书是真正源自实践的佳作，只可惜在中国一直没有得到足够的重视，借此机会推荐给大家，在阅读中华煤气的故事时，相信会与之多有应和。

由于历史和时代的原因，中国大陆鲜有能够坚持百年的现代企业，这个现实也让我们在面对美日等国的百年企业时，常常心生羡慕、感慨与无奈。经验的缺失是致命的，因为那意味着一种路径的不可知，往往需要付出更多的代价去换取。中国改革开放以来，诸多民营企业的成败浮沉也多少缘于无枝可依、无迹可寻的困境。

而至今日，随着改革的深入，我们看到商业环境尽管偶有波澜，但总体上越来越趋于开放和公平，一批已有几十年寿命的企业如今已颇具规模，未来的发展更值得期待。而此时，去看待中华煤气这样一个百年企业，也有它的时代意义。我们也因此得证，良好的商业环境、开放的金融

① [美] 安迪·格鲁夫著，安然译，《只有偏执狂才能生存》，中信出版社，2010年版。

制度和完善的市场竞争机制，是企业走向壮大、存活百年的不二法门，反之，则只能让企业丧失活力，使之蜕变成一些只会寻租的怪胎。

作为商业记述者，郑作时写过阿里巴巴、东方希望等知名企业，他的敏锐使他能够抓住企业成功的真正秘诀，而对事实的偏执追求也能让人从他的文字中感受到特别的平实和真诚。在这本《领先的背后》中，他又一次成功地将一家百年企业呈现在了读者面前，感谢他的工作，写下了这些值得信赖的文字。

是为序。

财经作家，蓝狮子出版人

吴晓波



进步的源泉

—

观察公司如何创造和分配财富，就是观察社会如何进步。

当我们把香港中华煤气有限公司（以下简称中华煤气）的百年历程和它进入内地市场并获得长足发展的历史，作为一轴长卷展开来看时，我们就会发现，自由竞争市场下成长起来的企业个体获得发展，对于一个国家的进步是多么重要。

最早为香港供应煤气路灯的中华煤气，伴随着香港作为一个商业社会的发展，已经成长了 150 年。在香港，这家公司很明显地形成了能力优势。尽管香港人人都可以注册运营煤气公司，但在中华煤气历经百年投资而形成的数千公里的管道面前，没有一个资本持有者敢于轻言挑战。

这种市场占有率很多人会有微词，而这种争议的存在始终促使着中华煤气克勤克俭、步步寸进，并形成了极富特色的中华煤气管理风格。而中华煤气在管理特色上的巨大优势，包括在客户满意度、供气价格和员工服务效率等诸多因素上令人生畏的数量指标，使其成为一个令对手不敢轻视的产业标杆。所以尽管假想对手无数，但其市场优势地位却无

人能够撼动。

这种假想中的竞争和事实上的稳定，正是一个国家或地区在自由竞争条件下持续进步的缘由。假想中的竞争和来自外界持续不断的对公司地位的争议和挑战，对中华煤气形成了一个强有力的外部约束，进而在公司内部转化为管理层强烈的社会责任感。这使得中华煤气不断在优化管理——降低成本——获得市场——贡献社会福利这个循环上前进，最终形成了现在无人可及的优势，同时也为香港地区的社会稳定和民众福利，提供了一个方便可靠的保障。

绝对优势的市场地位的形成，可因卓越能力，也可以因其特殊的外在条件。而中华煤气在香港地区处于这种绝对优势的市场地位，或者换言之无竞争者的市场地位，而竞争则只是来自不同的能源领域，诸如柴油、煤油、液化气、电力等。由于煤气所需的管网投资巨大，早期的煤气公司容易形成自己的优势地位。但由于潜在的市场竞争，以及中华煤气公司管理层和员工的努力，公司最后逐步向能力卓越靠拢。

而这，正是自由竞争这个外在条件和中华煤气股东、管理层及员工努力共同作用的成果。

在本书中，我们将看到，正是由于中华煤气的不断努力，香港民众才能在经济不断通胀的客观条件下，享受涨价相对较小的煤气价格。这种供应的可靠程度如果用数字来表示的话，那就是香港民众在任何时间、任何地点打开煤气开关，得到稳定的煤气供应概率高达 99.995%。

我们知道，把一件事情“做成”和“做到很好”，其努力程度的差异是巨大的。而要达到公司内部惯称的“四个九”标准，作为生产者的中华煤气要付出怎样的努力，本书中，我们也将详细谈到。

正是这种强烈的自我约束和自我进取精神，使得中华煤气公司在市场占优势的情况下，还起到了稳定社会的作用。把民众的煤气龙头交给中华煤气公司，是香港社会一个最优和放心的选择。整个香港社会，就是在这

样一个个最优的选择中，实现了不断的进步。

二

对于中华煤气这样一家把市场做到极致的企业，所面临的一个现实的问题是，增长从何而来？追求更高的管理目标和不断增长的社会福利必然会增加企业成本，使中华煤气公司面临股东要求利润增长的压力。

也正是因为有这种压力，我们才有机会看到一家百年公司与一个新增的市场——中国内地市场的相遇过程。如果能力促就的事实优势是一种长期努力的结果，那么增长极限就是下一个公司成长的壁垒。穿透这层壁垒，中华煤气才能从单个的城市工商业企业走向集团型企业。

因为紧靠着飞速发展的东方新兴市场，中华煤气走向内地几乎是一种必然。开放的内地新兴市场对于先进管理和资本的渴求使得中华煤气在 1997 年之后得到了另一种奖励：由于是香港出色的运营标杆，中华煤气在内地多个城市获得了专营权。这是中华煤气通过市场得到了政府的信任，是市场给中华煤气的额外奖励。

从最早的 1994 年进入内地市场，到 1997 年开始大规模在内地扩张，中华煤气在内地的历程面临着 4 个挑战：

其一是，一个具有长期精细化管理的企业如何在内地不均衡的市场条件下，以令人愉快的方式使多家公司汇集到集团的总体目标下，并逐次齐步前进。

其二是，在竞争对手都在快速跑马圈地的情况下，如何既专注于内部管理的精细化，使得中华煤气的香港模式可以渐次复制并有序创新，同时又不断赢得市场更多的选票，从而在更多城市赢得经营的权利。

其三是，巨大的内地市场给中华煤气提供了无尽的产业想象空间。中华煤气如何在原来的特长之上，进入产业的更深处和更广处，发掘自己潜

能，赢得更为广大的市场空间。

其四是，中华煤气在内地发展期间，正好处于信息化在全球经济发展过程中产生巨大影响的时期。IT和互联网技术的应用，给所有工商企业都带来了精确化的成本的降低。作为一家传统领先的公司，中华煤气如何把这最新的技术革命成果应用于企业，以什么方式应用，取得怎样的效果，降低多少成本，都具有标杆式的意义。

可以想见的是，中华煤气和由它派生出来的港华燃气有限公司（以下简称港华燃气）在内地的发展历程，无疑将更为精彩。作为华人控股的中国公司，中华煤气在中国文化背景下形成的公司文化和大公司管理制度，以及而后形成的公司经营方法，不仅在其行业内有效，更是为广大的中国公司在管理方法上，提供了先行者的经验。

三

在中国内地改革开放已进入深水区的当下，陈述中华煤气 150 年的历史和它在内地 18 年的市场拓展过程，尤其是深度发掘其在自由竞争和能力优势双重条件下自我约束和发展的内在机制和动力，也可为内地的商业发展提供一种新的标杆。

对于绝对优势的市场地位，通常人们总是抱有本能的反感。不过，理论常常是苍白的，而实践之树却总是常青。若非亲身访问，抱着质疑的态度逐点核实，作者与很多读者一样，都对中华煤气的实际业绩抱有怀疑。而通过本书的阅读，我们可以得知，这一切原来都是确实的。

更为重要的是，通过观察中华煤气和港华燃气的实践，我们可以看到，令消费者和政府都倍感困扰的市场优势地位，并不一定会带来社会福利的损失。尤其是在中国，政府和社会可以通过一系列的机制选择，形成对公司的外部约束，而作为市场经济主体的公司更是可以因为管理者对增

长的追求和内在的责任意识而提高。在前述一系列的矛盾冲突之外，中华煤气以精细化管理和应用新技术作为突破口，在满足各方利益的同时，走出了一条险峻的公司成长之路。

换言之，中华煤气的业绩增长，是建立在非常真实的员工满意、客户满意、股东满意、政府放心 4 个前提之下的。这对于大多数管理层来说，都几乎是一个不可能完成的任务。因为员工、客户、股东、政府这 4 个群体都是利益攸关方，他们都会对公司有不断的利益要求，公司要同时满足这些公司相关者的利益，同时还要达到公司业绩的增长。这给管理者构成了非常巨大的挑战。但也正是这 4 种利益群体的不断被满足，才构成了社会进步的源泉。

同时，通过对这家公司的追溯，我们可能还会厘清一个问题，那就是这家基于中华文化之上的香港中华煤气有限公司如何可以成为这工业社会里的社会进步源泉。它的历程，则意味着我们无需全盘否定中华文化，而只需要对其进行部分的改造，就会使中国社会进入现代化的旅程。

另外值得提起的是，本书对于所列事实及其内在逻辑，会用非常清晰而不冗长的风格进行描述。希望读者能与作者一起经历事实的全景和决策的全过程，包括其动机、实现程度和社会反应。作者在关键要点上会不惜笔墨，希望读者能够在透视的前提下，实现非常愉快的阅读。

由于中华煤气不断向内地延伸和拓展，为由中华煤气衍生出来的港华燃气、华衍水务和易高环保提供了一系列从初生到成熟的大型公司平台案例，为中华煤气的实践提供了如此宽广的平台，相信我们的这一次旅程会非常有趣。让我们从一个非常具体的场景开始这段旅程吧。



序 一 /VII

序 二 /IX

前 言 /XIII

第一章 北望

一九九七 /3

增长源 /7

我们可以给内地什么? /12

中国国情：“香港+内地” /16

进入 /19

第二章 文明之光

给香港带来的光明 /25

面对竞争 /33

成长的烦恼 /35

最低谷 /40

第三章 繁荣时代与现代化公司

重新起步 / 45

金色香港 / 51

巅峰时刻 / 56

第四章 百年之善

上市 / 65

恒基入主 / 67

煤气的锋芒 / 70

第五章 内地的煤气

蓝火苗 / 77

东永港华——天然气 / 81

上升的需求和亏损的公司 / 85

从中华煤气到港华燃气 / 88

第六章 天然气来了

谈判 / 95

谈判路上的北京首代 / 98

家门口的天然气 / 100

深圳的港华燃气 / 104

差异和变化 / 108

天然气之变 / 111

第七章 港华之舞

- 从“他们”到“我们” / 117
- 几个人能带动一家公司? / 121
- 中方们 / 127
- 上升的螺旋 / 129

第八章 让文化成为方法

- 我们的优质服务计划 / 137
- 总经理们的关键管理项目 / 144
- 为员工的成果投资 / 149

第九章 大公司之局

- 大公司与品质 / 155
- 优质是怎样炼成的 / 157
- 内部化与外部化 / 162
- 成体系的培训 / 167

第十章 多元化：成功的背后是什么？

- 中华煤气是一家什么样的公司? / 175
- 做什么，不做什么 / 178
- 作为重棋的华衍水务 / 184
- 用户的相对价值 / 187