

城市燃气企业亏损企业治理探索与实践

马 婧（昆仑能源有限公司，北京 100101）

摘要：为贯彻落实党中央国务院推进供给侧结构性改革与深化国企改革的决策部署，促进中央企业瘦身健体、提质增效，2015年以来，国资委先后开展了亏损企业专项治理、处僵治困等相关专项工作。2019年国资委下发《关于开展中央企业重点亏损子企业专项治理工作的通知》，要求各中央企业着力治理亏损企业亏损源和出血点，努力实现本质扭亏。2020年以来，外围环境和低油价因素叠加影响，加大了亏损企业治理工作难度。昆仑能源有限公司（以下简称公司）坚持拓市场、深挖潜、补短板、促改革，始终将亏损企业治理工作作为头等大事来抓，努力激发亏损企业内生动力，治亏工作取得一些成效。本文针对天然气终端零售业务，重点研究亏损治理方面采取的一些有效措施及做法。

关键词：城市燃气；亏损治理

1 城市燃气企业不同业务亏损的主要原因

2019-2023年，公司为有效制定亏损治理措施，公司区分不同业务类型，有针对性地对城市燃气企业、CNG/LNG企业、LNG工厂企业及支线管网企业进行亏损原因剖析、总结。

1.1 城市燃气企业亏损原因

受到政府价格管制、煤改气及顺价困难等政策因素影响大。

1.1.1 在地方政策影响方面

一是居民气价调整需要召开听证会，政府保稳定意愿强烈，居民用气价差小，利润空间薄。二是受到地方经济增长压力以及陶瓷、玻璃等天然气需求行业的成本压力，非居民气价顺价困难，同时上游气源涨价，增量成本难以消化。三是政府“煤改气”资金到位慢，冬季保供期间居民气价倒挂，无政府补贴收入导致亏损严重。

1.1.2 在市场培育方面

一是经营区域内招商引资进度缓慢，不及可研预期，导致市场培育时间过长。二是经营区域内用户分散、已运营市政管道距离短、覆盖率低，无法实现经营辖区内管线全面贯通。三是项目前期投入大，市场后劲不足，折旧、利息等固定支出大；供气环节多，层层加码购销价差低。

1.2 CNG、LNG加气（注）站企业亏损原因

一是受“气改电”新能源政策影响，公交、出租车改为“电车”，业务逐年萎缩，销量锐减，发展空间受限。二是诸多资本看好LNG市场前景，造成投资过剩，整个LNG行业出现膨胀性增长，行业竞争异常激烈，造成出现大量低效无效站点，停业站点面临资

产报废处置损失。三是受替代能源价格持续走低影响，CNG、LNG的价格优势被严重削弱，销量和效益出现波动下滑。

1.3 LNG工厂企业亏损原因

一是注册资本金低，建设资金多为贷款取得，造成资本结构严重失衡，经营期的债务负担重、杠杆系数高。二是收到整体上游资源偏紧影响导致开工率低，运行负荷远低于可研标准。三是前期投入大，导致资产体量大，投运后的折旧费、维护维修费居高不下，陷入恶性循环。

1.4 支线管网企业亏损原因

折旧及人工成本等固定支出较大，目标市场不及预期，导致管输气量未能达到盈亏平衡点。

2 亏损企业治理的主要举措

坚持全面覆盖、目标导向、清单治理、一体统筹、标本兼治、推动亏损企业和法人结构实现脱胎换骨的变化，为打造国际知名、国内一流绿色能源综合供应商筑牢高质量发展基础。

2.1 建立长期有效的闭环运行机制

①层层签订责任状，夯实治亏主体责任。结合集团公司亏损治理相关要求，确定当年治亏任务目标，并组织与区域事业部、二级单位签订治理责任状；各二级单位自行组织与所属企业签订治理目标；②分析亏损原因，动态优化改革方式。精准识别亏损成因，动态调整治亏改革方式；对盈亏边缘企业和潜亏企业进行客观识别和判断未来发展，提早规避出现新增亏损单位；③制定“一企一策”方案，落实时间节点责任人。按照“三步走”的路径，共计制定符合五年三亏、三年两亏、2021-2022年亏损条件的亏损企业“一

企一策”方案。明确扭亏时间、压减时间和责任人；定期收集共性与个性问题；专题研究重难点亏损企业，共同推动治亏稳中求进；④精准统筹督导，加强过程管控。公司高层领导对口帮扶、挂牌督战、跟进指导。加强过程管控，长期实施“双周报、月通报、月分析”追踪成效；按照地区、业务类型、亏损年限、动态新增、重点亏损、小微亏损、市场培育期分门别类编制7个子清单；自上而下组织专班，专人专职督导专项工作，持续按月动态跟踪；组织工作推进会议和现场督导会，发布督导函，总结经验和不足，协调解决困难，布置工作重点；⑤精准做好考核评价，专题研究推进。将亏损企业治理工作成效作为企业领导人考核评价、选拔任用、奖惩激励额的重要依据；⑥提高思想认识，强化组织保障。一是提高思想认识，推动亏损企业治理工作从“重视”向“重实”转变；二是靠前部署指挥，坚持抓党建必抓亏损企业治理工作；三是强化舆论宣传。利用提质增效专栏、亏损企业治理纪实等方式，充分发挥榜样的力量；四是将提质增效、亏损企业治理纳入巡察和纪检监察范围

2.2 统一实施治亏策略

①优化债务结构，置换高息贷款，减轻财务负担。主要是通过多种方式有效控债降息，加强内部贷款置换外部商业贷款，尽量减少外部商业贷款额度，减少利息支出金额。全面加强公司内部全部资金的管理，以及利率风险、流动性风险、汇率风险等方面的防范。加大推行司库系统上线力度，加强集约化管理，提高资金使用效率；②强化成本定额，严控成本费用。开展CNG/LNG加（注）站、LNG工厂成本定额课题研究，对无法长期稳定运行的LNG工厂区分不同运行负荷率设定用量定额和价格定额；对同区域、同类型加气站点、选取相对优秀指标作为同组定额，对持续亏损的加气（注）站实施目标成本优化。标准化成本定额样本范围覆盖6个省、7类站点、共175个站点样本、17座LNG工厂。重点关注亏损企业国际准则销管费、五项费用等非生产性费用指标，实施成本费用总额和单位销管费双项控制；③优化资产结构，加大闲置资产处置力度。为有效利用低效无效闲置资产，公司持续摸底低效无效及闲置资产情况，加大调剂力度，把亏损、关停企业的闲置资产有效应用到新项目开发和正常运行单位生产运行中，推进资产处置进场交易，应用市场化方式规范运作；制定闲置土地盘活方案，降低低效无效土地闲置风险。制定低效无效及闲置资

产清理行动计划，加大调剂处置力度；④加强宣传引导，通报治亏进展，严考核硬兑现。召开亏损治理推进会，制定亏损治理方案，滚动编制“十四五”亏损治理目标，制定考核实施细则，建立激励约束机制和考核评判标准，严考核硬兑现。加强宣传引导，在公司内树立“减亏就是创效”的理念，加强典型经验总结、交流与推广；⑤加大亏损企业治理考核力度，压实责任建立动态考核机制。进一步压实企业领导班子的治亏责任，明确净利润亏损的企业原则不得确定为A类企业，未实现扭亏脱困的企业领导干部原则不得进行交流；进一步优化完善激励约束机制，量化排名并逐月监测进度，执行效益年薪月预发标准0.8-1.2倍浮动。

2.3 分业务类型针对性措施

2.3.1 推进城市燃气业务存量市场扩边、增量市场扩大

根据城市燃气企业市场培育的特点，分析存量市场气化程度，对成熟市场继续深挖开发，对高价差和新兴市场加大开发力度，多方面发力减少“出血点”。

一是通过“宜管则管、宜罐则罐”的方式解决部分城市燃气亏损单位市场分散、客户不集中的情况，优先使用CNG/LNG作为补充气源实现点对点供气，待支线管网铺设完成后再实行管道供气。利用分销、贸易手段为运营初期单位补充现金流，待市场培育成熟后提供稳定管道气源。二是通过坚定不移加大工商业用户开发力度，不断提高高效业务用气比例，优化销售结构，厚植新的利润增长点，将销量与价格有机结合，使有限的资源创造最大的价值。三是加大与地方物价部门协调，建立上下游价格联动机制，在消化上游业务推价带来增量采购成本的基础上，努力实现推价销售。

2.3.2 推动CNG/LNG企业实施战略转型，站点尝试内外部承包经营模式

一是积极探索精细化营销策略，主动借鉴先进营销经验，制定“一站一策”差异化营销策略，在保证合理价差的同时，按照利益最大化原则，及时调整各场站的销售价格。二是充分利用母站的资源优势，根据客户实际需求灵活采用用户自提和配送业务，并制定不同的定价机制，突出小范围内价格竞争优势。三是结合经营和财务数据分析各站客户类型，重点攻关潜在客户群体，推出一系列办卡优惠措施，通过办卡奖励激励员工对外联系办卡，牢牢稳住优质客户。四

是打造优质品牌，建立竞争优势。从质量、计量、服务、环境、宣传等五方面狠下功夫，打造质优量足、环境整洁、服务规范的优质品牌加气站，提升品牌认可度，体现品牌的价值，提升产品的附加值。

2.3.3 优化 LNG 工厂商务模式，深化区域内资源管控，保障工厂高效运营

一是灵活安排商务运营模式减亏。为保障 LNG 工厂在市场终端价格低位运行的市场情况下实现减亏，减少停工损失，保障队伍稳定，公司通过成本管控手段分析工厂变动成本特性，研究自产自销开工模型、委托加工开工模型、本量利分析模型、天然气产业链一体化模型等四个开工模型，利用财务数据做支撑，明确开工条件，提高工厂综合开工率，降低加工成本，减少经济效益流失。二是千方百计提高工厂运行负荷率。三是深化区域内资源管控，通过 LNG 一体化管理和全产业链算账实现最大化减亏。四是科学统筹工厂检修时间，通过提升装置运行稳定性减亏。

2.3.4 紧密科学论证，积极推动压减

集中骨干力量、聘请专家联合论证亏损企业扭亏止亏的可行性，对于扭亏无望的，坚决纳入压减范围，依法依规开展法人压减工作，稳妥有序实施人员分流安置，确保企业职工合法权益和队伍稳定。

3 目前取得成效

3.1 优化债务结构降低财务负担

大力推动办理能源（山东）跨境借款债转股相关手续，优化资产负债结构，有效减少负债规模。向黄冈 LNG 工厂发放内部委托贷款以解决其资金问题，缓解经营压力。与外部银行、集团公司财务公司积极协调沟通，将新疆新捷财务公司信托下调至 4.6%，下调 0.63 个百分点。贷款利率从 4.45% 降为 3.8%，下调 0.65 个百分点。公司累计投入 40.9 亿元资金助力 67 家亏损企业扭亏解困。

3.2 成本定额管理助力企业内部挖潜

实施生产运行革新，努力降低能耗定额，推广“购电”平台统一购电，实现节能创效。四川、新疆分公司等 10 家分公司与中油电能平台签订优惠购电合同，2023 年全年累计节约电费支出超过 1000 万元，为亏损企业赢得减亏空间。

3.3 深化终端站点战略转型，打造优质品牌优势

持续深化 CNG 加气站与成品油销售分公司的全面合作，达成“目标共识、界面共识、责任共识、模式共识”四大共识，固化合作模式，开发油气合建站，打

造油气互促新典范。

3.4 优化运营模式、营销模式，助力工厂减亏

多措并举，全力保障气源供应，实施委托加工模式两部制结算方式，推动开工工厂应开尽开。2019-2023 年以来，公司 LNG 工厂加工量逐年稳步提升，由 2019 年的 22.3 亿方逐步提升至 29.4 亿方，综合负荷率提升至 52.1%，创历史最高水平。2022 年虽受外围环境和低价 LNG 现货资源冲击，安塞、黄冈等 LNG 工厂扭亏为盈；剔除减值后，LNG 工厂业务板块首次实现经营不亏损。

3.5 开源节流、降本增效全覆盖推广

坚持开源治亏，多方筹措资源，加大亏损企业资源投入和市场开发力度，销气量由 2019 年 45.3 亿方增长值 2022 年 83.0 亿方，增幅 83.2%，年符合增长率 16.3%；坚持降本控亏，精兵简政，严格控制用工总量，五年间累计分流员工 887 人，节约人工成本 1.33 亿元；依法依规，主动计提各类减值为亏损企业减轻负担，累计计提 12.4 亿元；坚持向政府要政策争取补亏，累计争取煤改气、储气调峰、税费等补贴 2.5 亿元。采取转让移交、重组整合、关停退出等改革方式，五年间累计压减法人 95 户，长期亏损、扭亏无望、低效无效的亏损企业逐年压减清理，高质量发展基础逐渐夯实。

4 推广意义

近几年来，昆仑能源有限公司持续加大亏损企业治理力度，上下联动，充分调动干部员工参与亏损企业治理积极性，强化“一企一策”措施的有力实施。各亏损企业结合实际，因地制宜，采取多种措施针对亏损单位进行优化增效、经营增效、降本增效，对于不符合公司非主营业务及不具备竞争优势、缺乏发展潜力的亏损企业坚决压减、出清。

未来昆仑能源有限公司亏损企业治理将锚定 2025 年奋力实现消灭经营性亏损企业的目标，坚持“户”、“额”并重，持续坚持“抓住重难点亏损企业和小额亏损企业，促进三年内亏损企业转盈”的工作方法，结合管理提升、转让移交、重组整合、关停退出方式，促进业务为主、齐抓共管，落实业务线治理责任，从业务端主动协调、帮扶支持，力求治亏措施能落到实处、取得成效。

上述案例仅是选取了部分具有代表性的做法及成效，希望对城市燃气企业切实改善企业经营质量有所借鉴。