

合資生意難做，是許多投資內地市場港企的共識。在與內地投資合作中，因為文化和理念的差異，不少港企紛紛敗下陣來。林銘榮2003年從香港來到武漢，擔任兩地合資企業——武漢市天然氣公司董事總經理。10年間，他代表香港出資方管理企業，突破兩地文化和理念差異，幫助公司在武漢迅速拓展業務，成為令人信服的最佳「中間人」。為此，2010年至2012年，林銘榮連續3年在武漢市先進外企業表彰大會上，榮獲十佳CEO獎。

■香港文匯報實習記者 王晶晶、記者 肖晶 武漢報道

■林銘榮作為中華煤氣公司的代表長駐武漢市，擔任合資企業武漢市天然氣董事總經理。



# 最佳中間人 林銘榮

## 3奪武漢十佳CEO

### 突破文化理念差異 帶領合資企業創佳績

武漢市天然氣公司是香港中華煤氣有限公司（中華煤氣）與武漢市燃氣熱力集團有限公司（武燃）共同投資成立的一家合資公司，是武漢唯一一家擁有天然氣資源的特許經營企業。港人林銘榮，2003年被派任武漢市天然氣董事總經理，在他的管理下，10年間，公司客戶從46萬戶發展至128萬戶，管網總長從2,000餘公里發展至5,200餘公里，企業資產從8億元（人民幣，下同）增至39億元。

#### 文化異類 不求急變

很多在武漢的港商都常常向林銘榮詢問，合資能成功是如何做到的？而作為「中間人」角色，林銘榮給出自己的答案。

在兩地合資企業任職總經理人，林銘榮稱自己的角色更像一個「中間人」。合資公司成立後，根據分工，武燃方面管人事，港方管運營、財務和工程，中華煤氣派到武漢的只有3名高管，擔任總經理、分管財務的副總與工程總監3個要職。公司的1,800名員工都是當地人，3個香港人走進來，在文化上像是「異類」。林銘榮沒有急於依照港方的企業理念，去強硬地改變內地方現有的文化，而選擇先去尊重和融入對方。

來武漢之前，林銘榮曾在廣州工作過4年，參與管理中華煤氣在廣州的項目，在與政府和合資夥伴的周旋過程中，他的思想發生了許多變化，為他處理合作矛盾積累了大量經驗。

#### 建立信任 展開工作

「合同簽完以後，就放在抽屜裡不要拿出來，大家都清楚合約條款，如果天天拿出來為了條款而爭議，這個合資企業是做不長的。」林銘榮說。

林銘榮清楚合資的困難，特別是股權上50%對50%更難平衡，但作為投資方外派過來的項目負責人，他更懂得要先尊重對方的文化。「如果現有的系統跟我們的制度差異不是很大，那我們可以配合對方做一段時間，融合起來以後對方更容易接受我們的觀念，建立信任，再利用相互的經驗把新的制度建立起來。」

他說，合資的最高層面就是互相信任，如果內地的董事長和3位副總經理都對你有所懷疑，工作便無法展開。讓林銘榮津津樂道的是，在高層方面，武燃雖整合了武漢原有的3家煤氣公司，但3家的負責人從未坐下來一起吃過一頓飯。而他這個港人的加入，反而成了一味調劑，讓3位副總常常聚在一起。

■武漢市天然氣公司管網總長超過5,200公里。



■林銘榮（中）在2012年武漢市先進外企業表彰大會上，第三次榮獲十佳CEO獎。

## 難返港休假 最怕鞭炮出事

### 心繫工作

從事燃氣高危險行業30餘年，林銘榮坦言，燃氣行業最重要的是安全，而這一點也成為開啟雙方合作的突破口。雙方本來「同床異夢」，要對方接受自己，必須找到共同語言來開展所有工作，對燃氣行業來說，無疑追求「安全」就是雙方最佳的共通點。許多在武漢投資工作的港商，經常趁周末休假回港，這讓林銘榮很是羨慕。

林銘榮說，由於自己從事燃氣高危險行業，責任和壓力大，平時很難返港休假。特別是春節期間，天

然氣公司尤為緊張，初一至十五，家家戶戶都有燃放鞭炮的習俗。林銘榮對武漢市管理煙花爆竹燃放的政策頗有微詞。他說，武漢不像其他很多城市只准許在固定區域燃放，市民可以在小區隨意放炮，更有甚者把鞭炮直接掛在天然氣管道上點燃，這非常危險。

林銘榮笑稱：「內地的同事很體諒我，每年過年都放我回家。但每年初六左右就會回武漢，正月十五是一道難關，市民會把家裡剩餘鞭炮放完，那天我都會親自帶隊去排查，所幸的是這幾年很平穩，沒出甚麼大事。」

### 無奈氣荒

武漢共有中五線、西氣東輸一線、二線、川氣四條天然氣來源，但卻年年不夠用，今冬武漢再次出現「氣荒」。林銘榮對此也頗無奈，他向記者吐苦水：「我們只是做服務，氣源不受控制，上游給多少我們就送多少。」他表示，每逢出現缺氣時，很多矛盾就集中到天然氣公司，但氣源是從中石油、中石化等上游來，由國家發改委統一調配，武漢市天然氣僅負責轉輸給用戶。

#### 氣源國家控制 補氣成本高

據悉，中華煤氣下屬全資子公司易高環保投資有限公司主要開發煤層氣、頁岩氣等非常規能源，其

採成成本是常規能源的6倍至7倍，目前內地開放給外商來做。林銘榮介紹，煤層氣和液化天然氣性能相似，2012年年中，武漢市天然氣成立武漢平安部，每天從易高環保調20萬立方米煤層氣充入天然氣管網，供應給武漢的用戶。

林銘榮告訴記者，這部分成本是由企業自己承擔，而不是由用戶承擔。

「內地政府將管煤氣定位為公共福利事業，控制定價，卻不知道外商夾在中間很難做，因為公司投資要求回報，我回到香港跟老闆報告還是要說服他看好長遠的發展，能繼續投資武漢項目，『中間人』很難做。」

## 曾向武漢政協建言：平衡能源使用

### 專家心聲

今冬，南方供暖的呼聲不絕於耳。據不完全統計，截至2012年底，武漢市分戶取暖的家庭超過5萬戶，越來越多的家庭採用安裝壁掛爐的方式取暖。

林銘榮給記者算了一筆賬，他說，普通的四口之家每天用氣1立方米氣足矣，如果該家庭使用壁掛爐取暖，則每天大約消耗20立方米氣，如果武漢有3萬戶壁掛爐用戶，則每天約有60萬立方米氣的缺口。他說：「天然氣由中央統一調配，這60萬立方米的氣從哪裡來呢？」

林銘榮表示，他不反對南方供暖，

但國家在氣量分配上傾斜北方，南方更應該採用中央集中供暖，天然氣公司能掌握每個小區的鍋爐數目，有計劃量，氣荒嚴重時能控制供暖而不影響其他生活用氣。現在許多散戶私下安裝壁掛爐，一方面容易和天然氣管網大小不匹配，另一方面公司也無法掌握用氣量。

#### 用氣理念兩地不同

武漢等許多城市在天然氣調控方面採取「民生優先」政策，保障出租車用氣和民用用氣，對非重點工業企業採取限、停等措。對此，林銘榮認為不合理。他指出，香港在這方面的理念就完全不同，香港出現需停氣的狀

況，會首先停民用，而不停工業和商業用氣，這也是國際慣例。「工業停產，市民就不能上班，不上班就沒錢掙，沒錢怎麼生活。如果不停工，照常上班拿工資，家裡沒氣可以出去吃飯、洗浴。內地要求保障民生，但我認為保障工業生產就是保障民生，因為裡面是人在做事，停工一兩周，不上班，不賺錢，後果很嚴重。」

作為武漢市政協委員，林銘榮曾提出《關於加強武漢市能源規劃與建設的相關建議》的提案。他認為，人們現在生活水平已經提高，不再只是求溫飽，也重視享受，應該從能源的結構上重新分析這些問題。不能哪種能源便宜，就瘋狂的去開發和利用，有

可取代能源的不去用可取代能源，這樣會造成應該用上的人用不上，天然氣的使用應該更合理。

#### 倡設統籌部門分配能源

林銘榮指出，目前武漢沒有一個統籌能源分配的部門，如果有統籌的話，就不會有冬天出租車排長隊等加氣這樣的場面。出租車既然也可以燒汽油的，那麼在氣荒的時候可以通過調控政策鼓勵出租車用汽油，例如提升天然氣價格或者分梯度收費，或者給冬季燒油補貼，保障一些必須的工業用氣。林銘榮稱，內地最應該向香港學習的，就是平衡能源的使用。



■武漢市天然氣公司實行現代化管理。



■武漢市天然氣公司工作人員向用戶講解自動充值機的使用方法。

# 引進港式管理 置換氣源全國領先

### 管理有方

合資10年，林銘榮執掌武漢市天然氣，做到諸多以前內地投資方無法做到的事。

2004年，武漢市天然氣着手將已有的46萬戶管道燃氣用戶使用的其他氣源替換成天然氣。合資前，原有國企計劃用兩年的時間置換氣源，合資後政府要求一年半完成任務，內地方人員認為難以達成，但在林銘榮的帶領下，公司僅用了11個半月就完成全部置換，並達成「零事故、無投訴、少擾民」的目標，在全國同行業中創下置換難度最高、置換速度最快、安全效果最好等多項紀錄。

林銘榮回憶道，最高峰時，一天置換2萬戶，200多名員工同時戶外施工。在他看來，自己是工程技術出身，當時又有着20多年的燃氣行業從業經驗，組織能力也很強，有順利完成任務的信心。他笑稱，原本武漢向上海天然氣行業學習置換經驗，武漢做到天然氣置換「零事故」後，上海又轉頭向武漢「取經」。

#### 業務擴張 人力成本反縮

林銘榮逐步將全新的管理模式帶進企業，公司員工的改變和進步也非常之大。他表示，燃氣行業是做服務的，以前企業和員工都沒有這個概念，尤其是一些原來在氣源廠工作的員工，整天對着的是煤炭而不是人。現在公司通過管道運輸天然氣，還要每家每戶上門服務進行安全檢查和抄表等工作，營業廳還要接待來充值的顧客，包括24小時熱線電話，都是直接面對用戶的，員工已經逐步向提供服務的理念轉變。

公司業務規模大幅度擴張，但員工數量也僅僅從最初的1,800人增至1,900人，人力成本得到有效壓縮，原來做安全檢查需要一個人去搜集數據，回來再交給另一個人輸入，現在有PDA，數據可立即上傳到電腦，由電腦進行下一步處理，就省去一個人的工作。林銘榮表示，在氣價受政府控制的情況下，通過產業鏈的擴展來增加公司利潤，對維持整個公司健康發展非常重要。



■純淨的天然氣燃燒出天藍色的火焰，更清潔更環保。 資料圖片