

港華集團2013年度

肩挑兩擔，經略內港，憑藉港華集團出色的業績增長，他兩次榮膺福布斯中國最佳上市公司CEO；他投身燃氣行業十餘年，從無到有，膂力內地事業拓展，傳承港人港企風範，樹香港中華煤氣內地品牌。他就是黃維義，香港中華煤氣執行董事暨公用業務營運總裁、港華燃氣執行董事暨行政總裁。

■香港文匯報記者 劉坤領

十年大勢 港華成就你我

——訪2012、2013福布斯中國最佳上市公司CEO 黃維義



■黃維義接受本報專訪



■黃維義與文匯報記者合影

當下中國，潮起潮落，已然大有「十年河東十年河西」之勢。內地政經走向趨於變革，能源構格局破舊立新，燃氣行業地位、意義凸顯。過去的十年，是天然氣唱響歷史舞台的十年，內地市場多家巨頭競爭格局已成。未來的十年，是天然氣加速發展的十年，內資、港資、外資齊頭並進。

「中華煤氣的品牌已經在內地落地生根。」黃維義如是說，中華煤氣在內地22個省市投資項目超過170個。

內港經綸手

自1997年加入香港中華煤氣以來，黃維義已在這家百年老店服務了16年。身為香港中華煤氣執行董事暨公用業務營運總裁、港華燃氣執行董事暨行政總裁，內地及香港業務恰如左右手，不可偏廢。

1994年，香港中華煤氣正式決定進軍內地市場，在廣州番禺投資了內地第一個燃氣項目。

2002年，在深圳成立了內地業務管理公司港華投資有限公司。10年後，港華燃氣已經由不足5,000用戶，發展到在內地22個省市投資城市燃氣項目近170個，用戶數超過1,600萬戶的內地規模最大的公用事業機構之一。

「香港板塊已經趨於飽和，運作成熟，氣價漲跌看市場看競爭對手。投入精力相較於內地可能沒有那麼多。」黃維義說，內地投入的精力需要更多一些，畢竟只是一個養育了十多年的baby，還在成長中，公司合作區域廣、合作夥伴多，內地變化也比較大，「每個合作夥伴講的普通話口音也都不一樣」。

在香港，今年香港中華煤氣調價幾乎沒有反對的聲音，政府支持，比較少見。「這靠的是我們150年優質服務、安全供氣，另外，價格本身也比其他競爭對手要低。這些都被香港市民所認同。」黃維義說。

2013年秋，一年一度的港華集團內地燃氣企業管理會議在深圳觀瀾湖舉行。即便在內地燃氣行業面臨調整的格局之下，黃維義仍能從容淡然而應對，多年的交道，黃維義與各位總經理已經有了相當的默契。

「十多年來，港華高層團隊幾乎沒有離開的，這非常難得。我相信很多競爭對手高薪厚職希望挖人，但是他們沒有離開。港華的企業文化就是快樂工作。有壓力，但是員工只需要做好本職工作、管理好公司，不需要考慮老闆在想什麼，也不要配合任何人的胃口。」黃維義說。

三馬齊驅

「獨木難成林」，2005年，港華紫荊、華衍水務幾乎同時在內地亮相，與港華燃氣一起，構成香港中華煤氣內地事務「三馬同槽」格局。

2005年9月，港華紫荊首次亮相燃博會。同年10月，香港中華煤氣第一個內地水務合資項目也落戶吳江。

「港華紫荊目前已經累計銷售200萬台，」黃維義說，200萬台就是減少了200萬個安全隱患，多賣一台燃具，多一份安全，這也是港華紫荊創立的初衷。

作為高危險行業，「安全供氣」一直被港華奉為立足於內地唯一的標準。燃氣事故一旦發生，民眾、政府以及企業往往都受到巨大損失和傷害。港華燃氣審時度勢，與燃氣具生產商共同研究制定設計，委托國外

具備相當實力的專業燃氣具生產廠家保質保量生產，並提供客服人員到戶安裝的一條龍服務。

「華衍水務是政府藉此契機開拓的，港資企業管理的先進經驗為內地所認同。」黃維義介紹說，吳江、蘇州工業園等已經運營了燃氣項目，因燃氣項目做得好、政府認同，所以又取得了水務項目，屬於內地板塊衍生出來的業務。運作以來，華衍水務的供輸差已經從40%降低到25%。

「第一講管理，企業管理是根本；第二是管網問題，舊有管網需要投入和改造。」黃維義說。

黃維義更看重的是「三馬齊驅」的協同效應，他說：「客戶群相同，政府主管部門一致，管道鋪設水氣可以同時規劃，管理上有着諸多共通的經驗。」

回憶起港華內地業務的高速發展，出身財務專家的黃維義仍有冷靜的市場決策能力。「幾年前，國外水務公司頻頻入駐內地，有的項目投資出價高於港華一兩倍，我們暫時不做。幾年下來，政府投資項目還是青睞港華，這不是一時的衝動，靠的是長期穩定的管理和優質服務，敵進我退。」黃維義坦言。

港華不做「老大」

「港華燃氣不做行業老大，我不追求項目數最多，利潤最大，這只是數字而已，港華的定位是成為最優秀的燃氣企業。」黃維義說，港華一貫秉持「政府安心，市民滿意，員工開心，股東認同」的理念，將中華煤氣百年老店的經營管理和優質服務帶到內地來。

「客戶永遠要放在首位」，黃維義說，政府、市民、員工、股東四方面都贏很難，但客戶不滿意，政府就會對企業有看法，最終肯定是影響企業員工以及股東的利益。

談及公司未來戰略走向，黃維義表示，城市新興開發區、工商客戶是今後着力發展的方向。

一般來說，城市燃氣分為三部分，民用、工業、商業。當前，城市居民用氣多處於低利甚至虧損狀態，「多賣一方虧一方，有的地方毛利很薄」。

黃維義說，目前100萬以上人口城市的燃氣項目不允許外資控股，我們想把香港中華煤氣的管理理念企業文化帶到國內來，如果不可以控股，不可以派總經理、財務總監、工程總監管理，單單作為投資者的話，企業管理很難保障。所以這些項目我們興趣不大。



■黃維義檢查施工現場

內地後花園

專注，是成功者的聖經。「內地後花園更漂亮」，黃維義說，內地和香港都在經歷改革，不少行業釋放出新的投資機會，港華今後也將專注於燃氣行業領域。

談及內地燃氣市場的發展，黃維義認為，未來五到十年，內地天然氣供應、需求都要翻倍，天然氣價格進一步走高不可避免，政府將逐步理順價格機制，國內氣價接軌國際。

黃維義說，國產天然氣只佔總供應量的一半左右，另外一半都是依靠進口，國際進口價格比國內高一倍以上。到2015年，增量氣、存量氣兩個價格要統一。目前，內地增量氣價格較貴，存量氣稍便宜。

內地燃氣低價局面有其歷史原因，燃氣供應長期作為福利事業，不以盈利為目的，確保居民平穩使用。之前，城市燃氣供應多以央企國企為主，即便目前，人口100萬人以上的大中城市，外資仍無法控股燃氣項目。

黃維義認為，成本在上升，氣價如果不能隨市場變化，供氣有可能會出現隱患。從客戶群來看，一般家庭燃氣消費一個月在50到100元左右，這佔一個家庭總收入的比例很少，也存在一定合理波動空間。

「中央政府正在着力提高一次能源的燃氣比例，目前僅佔5-7%百分點，而發達國家一般達到25%。」黃維義說。

黃維義簡歷

香港中華煤氣執行董事暨公用業務營運總裁、港華燃氣執行董事暨行政總裁。

2012年、2013年福布斯中國最佳上市公司CEO。

母公司中華煤氣獲2012年金融時報全球500強。

港華集團簡介

港華集團是香港中華煤氣有限公司（中華煤氣）在內地經營的公用事業企業，旗下有港華燃氣、華衍水務、港華紫荊三大品牌。

2002年，中華煤氣在深圳成立港華投資有限公司，負責管理內地之投資項目。至今，港華燃氣於內地南京、武漢、西安、濟南、成都、長春及深圳等地發展119個城市燃氣項目，業務遍佈華東、華中、華北、東北、西北、西南、華南共20個省、直轄市及自治區住宅及工商業客戶數目由最初的約5,000戶已發展至1,600萬戶，售氣量達到120億立方米，供氣管網總長逾65,300公里，已成為內地最具規模的城市燃氣集團之一。

為了更進一步提升客戶用氣安全，港華燃氣於2005年在內地市場推出燃氣具產品品牌「港華紫荊」。同年，中華煤氣開辦內地水務市場，先後在江蘇、安徽兩省投資5個水務項目。至今，華衍水務服務客戶超過95萬戶，日供水能力212萬噸，污水處理能力35萬噸，日中水回用2.5萬噸，為內地城市經濟蓬勃發展提供優質的生活和工商業用水。

知人善任

「用人不疑疑人不用，」黃維義說，老闆不是萬能的，作為一個企業的管理者，不要總是自己往前沖，要給下屬方向，讓他們成為領導，讓下屬自己往前沖。

「老闆並不是高高在上，跟員工的距離很遠不行，香港的作風要親民。員工都有激情，希望把工作做好，要跟下屬之間建立信任。」黃維義說。

多年來，黃維義一貫遵循着「低調做人，高調做事」的信條。在他看來，員工真正尊重你，並不是因為你的職位，而是因為你確有領導的策略和能力。

事實上，港華燃氣內部一直保持着創新的內生動力，從「微笑服務大賽」到SQS計劃，員工的創新能力被激發，工作潛能被發掘，並通過高層次的公司內部競賽形式，在全公司得到展示。SQS計劃中，優秀的創新項目甚至得以全公司推廣。

黃維義說，一個項目前期考慮好了，就放手讓下屬去做，成績是你的，責任我來承擔，「他們發揮的空間越大，驚喜越多」。

履行社會責任

2008年汶川地震，香港中華煤氣、港華燃氣集團連同員工和承辦商合共籌得捐款約1,600萬港元。組成150人的港華義工隊，將救災物資送到災區，履行企業公民責任。2010年青海玉樹地震災，集團積極籌款募捐，奉獻愛心，將兩車食物及衣物、150個帳篷及一些緊急救傷醫藥集中送往玉樹災區，以解當地災民燃眉之急。

汶川地震後，集團先後向十餘所災區學校捐贈了電腦、課桌椅等教學設備，並於2008年10月，開展「助學一個，支援一家」愛心助學計劃，資助災區30名學生就讀。畢業後，這30名學生也都就近在港華在四川的企業就業。

2010年，港華燃氣聯合冠名的「螢火蟲樂園」在四川汶川第二小學落成。同年10月，集團亦全力援助「螢火蟲計劃」安徽亳州利辛縣城希望學校義務支教活動。

2011年，港華燃氣再次籌集近1.5萬冊書籍，分別在湖南、河南、黑龍江、廣東、廣西、安徽、重慶、江西、四川9個省份搭建10個港華愛心書庫。

2012年，港華燃氣在廣州大夫山森林公園舉辦港華林植樹活動，共種植苗木1,500棵，綠化面積達2,000平方米。端午節前夕，集團聯合旗下企業共同開展「萬機同心為公益」活動，港華義工走進當地福利機構，共襄「愛心機」91,221只，並將所包愛心機及其他禮品全部贈與孤寡老人、獨居長者、失孤兒童等有需要社會弱勢群體。集團在北京舉辦「中國企業公民社會責任高峰論壇」，與國內外知名企業交流分享在履行和推動企業社會責任方面的心得與體會，探討如何在履行企業社會責任方面做得更好。

2013年，「港華輕風行動」公益品牌成立。「港華輕風行動」出資80萬元，為江西修水、安徽馬鞍山、江蘇徐州共11所學校捐贈教學、生活設備及體育用品；又捐資50萬元，資助100位參加2013年高考並被錄取的貧困大學生。此外，集團聯合旗下企業共同開展「減霾七選一」活動，共植樹近3萬棵，綠化面積近5萬平方米。

多年來，集團在全國七成以上的合（獨）資公司成立了港華義工隊，積極開展救災捐贈、助老助學、扶貧幫困、關愛小區等公益行動。2013年參與義工人數超過1,500人，義工服務時數超過6,300小時。

「港華的公益不是為了打招牌，員工自發性參與更多一些。」黃維義說，在員工自發義工隊的基礎上，由集團公共事務部牽頭成立了港華義工隊。作為一個公共事業機構，客戶均是我們服務的對象。



■香港中華煤氣行政總裁陳永堅(左四)與黃維義檢查氣站



■黃維義參加港華林植樹活動