天然气市场拒绝垄断力量 中石油布局昆仑系搁浅

中石油布局在天然气产业、数百亿资产的“昆仑系”是如何一步步走向没落的？回顾过去几年的发展轨迹，或许可以抽丝剥茧地还原出这一败局的脉络。“昆仑系”从盛到衰，不仅是其经营管理不善导致的，更重要的原因恐怕还有天然气市场更加开放过程中对垄断力量的拒绝。

2015 年 11 月 22 日，距离中石油宣布将昆仑燃气有限公司并入昆仑能源股份有限公司(以下简称昆仑能源)过去了将近一个月的时间。当天，北京陷入严重雾霾，能见度很低，但人们已经对此见怪不怪；位于北京市安立路上的中石油昆仑燃气有限公司与一个月前并无不同，员工们表情平静照常上班，但内心不清楚未来到底有何变化。

中石油持有昆仑能源 58.33%股份，持有昆仑燃气 100%股权。12 月 28 日，中石油再次发布公告称，其已签署股权转让协议，将所持昆仑燃气 100%股权转让给昆仑能源，转让价格为 148 亿元人民币。本次交易还需提交昆仑能源股东特别大会审议，同时，还需相关国家监管部门批准。

昆仑燃气和昆仑能源合并后的具体运营方案尚未确定。中石油将与昆仑能源成立联合工作小组，研究并制定此次整合的具体操作方案，协调后者与昆仑燃气的业务。中石油董秘局的人士告诉记者，两家“昆仑”公司的合并大局已定，不过相关的人员安排、业务整合事宜尚在协商之中，还没到公开的时候。

记者试图与几位昆仑燃气的员工进行交流，但均未获得回应。可以理解的是，昆仑燃气的员工们如今的心情都是忐忑不安的，不知道并入昆仑能源之后，自己的命运如何。

而昆仑能源的内部也在观望着两家公司合并后的具体变化。“我们还不知道合并后具体有什么变化。”一位昆仑能源地方公司的高管对记者说，“合并对昆仑能源整体来说应该是有好处的，但对个人、对各地子公司来说，就不一定了。”

从 2008 年开始，中石油在天然气中下游领域布局了三家“昆仑”：中石油昆仑天然气利用有限公司、中石油昆仑燃气有限公司、昆仑能源有限公司，其中昆仑燃气总部所在地设在北京、昆仑利用总部所在地设在深圳、昆仑能源总部所在地为香港。

然而，三家“昆仑”却没能一起走到最后。在昆仑利用原总经理陶玉春落马之后，昆仑利用被率先踢出局；随后，昆仑燃气和昆仑能源合二为一的消息也几次传出，此次终于消息落地，未来将只有昆仑能源一家“昆仑”独自存世。

占据得天独厚优势的中石油“昆仑系”似乎并没有达到称雄天然气下游市场的预期。而前董事会主席李华林的被查，使得仅剩的昆仑能源也蒙上了一层看不清未来的迷雾。

中石油布局在天然气产业、数百亿资产的“昆仑系”是如何一步步走向没落的？回顾过去几年的发展轨迹，或许可以抽丝剥茧地还原出这一败局的脉络。

剧烈震荡中的昆仑能源

合并昆仑燃气的消息并未能提振昆仑能源的股价。从 11 月 25 日晚发布并购昆仑燃气的公告到 12 月底，昆仑能源的股价震荡中有跌有涨。

作为中石油控股的香港上市公司，昆仑能源的目标是成为中国最大的从事天然气终端销售业务的企业。其最初业务是主要从事油气田的勘探开发业务的，后来才将主要精力放于推动天然气终端销售和综合利用业务的壮大方面，并提出了重点发展液化天然气（LNG）业务，实施“以气代油”的战略。

2007 年 1 月，李华林被委派为昆仑能源董事会主席，成为昆仑能源的掌门人。2010 年 3 月 22 日，昆仑能源从“中国(香港)石油有限公司”更名为“昆仑能源有限公司”。彼时，可谓是昆仑能源最为雄心勃勃和意气风发的时期。

昆仑能源看似成为了笑到最后的赢家，但如今的光景已是大不如前。受国际油价低位震荡、国内经济增速放缓、天然气消费增长大幅回落等因素影响，昆仑能源的经营面临巨大压力。财报显示，该公司 2015 年上半年实现收入 208.79 亿港元，较上年同期减少了 18.84 亿港元，股东应□溢利 19.21 亿港元，较上年同期减少了 12.50 亿港元，降幅高达 39.42%。

从目前形势来看，昆仑能源 2015 年下半年的业绩将比上半年更糟。尽管业绩不佳是受整体产业环境所累，但昆仑能源自身的发展势头相比前几年已大减。

从 2010 年更名到 2013 年李华林落马前，是昆仑能源大发展的黄金时期。那几年里，昆仑能源在全国各地不计代价抢建 LNG 加气项目。以山东为例，公开资料显示，2012 年昆仑能源在山东的 LNG 加气站只有 44 座，而在建的却有 73 座。到 2012 年底，昆仑能源在全国建设的加气站就达到了 300 座。

“截止到 2014 年年底，昆仑能源在全国共有 752 座 LNG 加气站，占全国市场份额的 35.4%。”卓创资讯天然气分析师刘广彬对记者说，“但今年以来，由于整体 LNG 市场增长放缓，昆仑能源也相应减缓了扩张的步伐。”

除了 LNG 加注站数量和经营业绩增长放缓，昆仑能源 LNG 加工厂的情况也并不佳。目前全国 LNG 加工厂的开工率只有 40%左右，大量的加工厂处于停产的状况，效益平平。昆仑能源也不能独善其身，加工厂的景气度有所下降。

有不愿具名的分析师指出，昆仑能源的 LNG 加工厂和加气站的建设步伐走得太快、太早，在国内 LNG 车船尚未大规模发展的时候，他们就建了大批的站点，所以导致现在出现盈利能力不佳的状况。

值得注意的是，与中石油的其他二级公司不同，昆仑能源在全国各地的业务扩张多是采用与地方企业合资，以控股或参股的方式快速占领市场。

与昆仑能源有业务往来的民营 LNG 企业负责人对记者说，昆仑能源这种特有的发展模式的确可以很快地铺开规模，但是，这样的模式也带来了很多管理上的问题。“我们有时都分不清他们在一个市到底有几家公司，各自负责的业务到底是什么。昆仑能源给人的印象就比较混乱，不像中石油在成品油下游市场的管理规范。”

不仅外部人士看不清，昆仑能源内部人士也认为其管理体系比较杂乱。中石油江苏 LNG 接收站是由昆仑能源投资的项目，但在具体日常管理中，该项目由中石油集团直接负责。“我们一向不归昆仑能源直接管理，昆仑能源收购昆仑燃气跟我们应该也没什么关联。不过，到底未来会不会有调整，我们也在等上面的消息。”一位江苏 LNG 的内部人士对记者说到。

不过，在中石油集团看来，这其实是正常的现象。上述中石油董秘局相关人士解释说，昆仑能源是香港上市公司，更擅长财务投资。他们投资获得股权后，把具体的经营事务交给专业的公司运营，这是很正常的事情，对上市公司来说也是更有益的方式。

其实，目前昆仑能源面临的最大难题应该是来自于内部。李华林被调查之后，昆仑能源牵涉多位管理人员被调查。“领导的位置空了，下面的人自然不敢多干事了。我们都明显感到昆仑能源的业务开展迅速明显放缓了。”苏能天然气发展有限公司总经理王鹏对记者感叹说，“经过这么一折腾，再加上市场竞争越来越激烈，不知道未来昆仑能源还能不能再次加速发展。”

两个“昆仑”之死

如果不是陶玉春和李华林的相继落马，昆仑利用和昆仑燃气今天或许仍然还会独立存在。但不管合并与否，事到如今，昆仑利用和昆仑燃气的业务发展停滞甚至倒退已是必然。

这两家“昆仑系”公司均成立于 2008 年。当年 8 月 6 日，中石油天然气管道燃气投资有限公司、中国华油集团燃气事业部、中油燃气有限责任公司重组整合成立昆仑燃气，成为中石油城市燃气运营的专业化公司，公司注册资本金 60.6 亿元。

同年 9 月，昆仑利用在中石油深圳实业公司的基础上组建。从全国企业信用信息公示系统中查询得知，昆仑利用这家公司法人至今仍然存在。但值得注意的是，在 2014 年 10 月 14 日，该公司的注册资金从 40 亿元变更为 20 亿元。

昆仑利用的消亡之路可以从 2012 年其原总经理陶玉春落马算起。在那之前的昆仑利用，已在 CNG 加气站领域占据了较好的位置。根据公开资料，昆仑利用曾规划，到 2015 年将建设 CNG 加气站 2000 座，年销售量超过 100 亿立方米，在国内车用市场占据接近 70%的份额。如果顺利实施，昆仑利用如今的销售规模也已超过百亿元。

但现实却是——从 2012 年起，昆仑利用的 CNG 业务就开始停滞不前。而且从整个 CNG 产业的大环境来看，这两年也在走下坡路，昆仑利用即使还继续存在，应该也难以逆势大发展。

在昆仑燃气方面，其成立之初发展的势头也很好。刘广彬分析说，昆仑燃气在城市燃气行业具有得天独厚的优势：首先，得益于中石油的上游优势，他们有稳定的气源；其次，在 2008、2009 年时，国内城市燃气发展还处于起步阶段，有十分巨大的市场潜力。经过两三年的扩张，到 2011 年年底，昆仑燃气就拥有了 100 个左右的城市燃气项目。

与昆仑利用类似，昆仑燃气快速发展的步伐也在三年前嘎然而止了。从 2012 年开始，昆仑燃气的发展势头明显放缓，甚至有所停滞。

目前，昆仑燃气的城市燃气项目数量已落后于中国燃气和华润燃气。此外，虽然其数量或多于新奥和港华，但是其项目的盈利能力和城市资源并不一定比后两者优秀。所以说，综合来看，昆仑燃气在这场城市燃气的发展竞赛中，高开低走，现在已经落到了比较靠后的位置。

究其原因，既有外部的，也有内部的。某位接近昆仑燃气的业内人士认为，从外部大环境来看，国内的天然气市场供需情况与前几年相比已经发生变化，从气荒到平衡，甚至过剩，中石油气源的优势对昆仑燃气来说已经不再是杀手锏；从其内部来看，其管理方式不及民企灵活，服务意识也没有民企强。同时，中石油系统内的三家昆仑偶尔还会存在内耗，互相抢夺资源，战略发展定位的模糊影响了三家“昆仑”整体的竞争力。

事实上，昆仑燃气在过去一两年里已多次抛售资产：2014 年，昆仑燃气先后挂牌出售旗下甘肃、广西等地多个子公司；2015 年 5 月，昆仑燃气又以 2550 万元挂牌转让河南中石油昆仑金源燃气有限公司 51%股权。

“剥离城市燃气项目绝不是中石油集团的本意，我们不可能自己主动削弱下游天然气业务的。”中石油某天然气子公司内部人士分析说，“这只能表明昆仑燃气自己的经营业绩不佳。”

未来，并入昆仑能源之后的昆仑燃气在业绩上似乎也难有大的改善。上述业内人士表示，全国的城市燃气资源目前已经基本结束了跑马圈地的过程，各个公司的势力范围已经划定，昆仑燃气未来还想开拓新的项目已是十分困难。此外，昆仑燃气自身的经营模式也有一定的限制，他们在一些地方的城市燃气项目并不是直接供应给用户，而是充当批发商的角色把天然气销售给其他燃气公司，随着国内气源的增多，这样的模式未来会逐渐降低竞争力，也就会削弱昆仑燃气的竞争力。

分与合的纷争

在成品油市场，不管是中石油还是其他石油公司，批零销售一般都是由统一的销售公司经由统一的渠道销售。而在市场起步较晚的天然气下游市场里，中石油作为占据绝对优势的寡头，在一开始就设定了三个“昆仑”来打天下。这其中的缘由值得玩味。

根据当时中石油的官方说法，三家“昆仑”的业务各有分工和侧重，力主实行更加专业化的管理：昆仑燃气公司主要业务范围包括城市燃气管网建设、城市燃气输配；昆仑能源定位为天然气终端销售业务的企业，重点发展液化天然气（LNG)业务；昆仑利用则负责压缩天然气母站、子站(含标注站)的建设和运营。

三个“昆仑”各司其职的设想是完美的，但实际情况是一开始就出现了弊端。在三大“昆仑”公司成立前三年发展最为迅速的时期里，记者曾在 2011 年年底到华北地区的昆仑系子公司采访调研，当时的三家公司及其关联公司的内部人士就提出说，为了各自的业绩和利益，三家公司之间竞争很激烈，不时就出现互相掐架的情形，这在中石油内外都造成了不好的影响。

中石油总部对三个“昆仑”内耗负面的效应有所察觉后，对三家公司的业务范围进行微调。不过，有中石油内部人士对记者透露说，成立三个昆仑之初，内部就有较大的声音说要将三家昆仑合并在一起，还启动了一些局部的调研，但可能是由于既有利益集团之间比较难协调，合并的事情后来就不了了之。直到昆仑利用原总经理陶玉春被查，昆仑利用自然就率先被兼并了。

据媒体报道，陶玉春被查后，中石油对昆仑燃气的中高层人员进行了调整。原昆仑利用总经理的廖亮被降格为中石油昆仑燃气总经理助理，昆仑利用原副总经理崔颖凯被调整为昆仑燃气党委副书记、纪委书记、工会主席。

然而，昆仑利用被并入昆仑燃气后，昆仑燃气自己也逃不了被并入昆仑能源的命运。

昆仑燃气和昆仑能源都属于中石油的二级子公司，但昆仑能源比昆仑燃气在中石油内部的地位稍高一些，从其管理层的级别就可以看出来。留下昆仑能源，放弃昆仑燃气也算是比较合理。而将昆仑燃气并入昆仑能源的事情从 2014 年就开始传出，经过曲曲折折之后终于在 2015 年 11 月 25 日获得了中石油董事会的批准。

合并的公告发布后，中石油董秘局的相关人士告诉记者说，昆仑燃气整体并入昆仑能源的事情已经确定。至于合并后两者的业务调整，该人士说，中石油总部对他们的定位其实一直都是有区分的，是不同定位的。昆仑能源一直更喜欢财务投资，这对上市公司来说是更有益的方式，昆仑燃气则比较偏实际运营。合并后的业务调整目前尚不清楚。

不过，中石油内部接近“昆仑系”人士认为，经过这几年的发展，现在将昆仑燃气并入昆仑能源也是有一定难度的，两家昆仑在各地的控股、参股、关联公司数量十分多，要统一管理起来是很困难的。之前有的地方的两家昆仑公司还互相斗得厉害，现在又要合并在一起了，让基层员工们会觉得很尴尬。

“就是因为各种细节问题整合起来有难度，现在中石油总部才要成立一个领导协调小组来具体筹备合并。现在也有声音在质疑说，合并起来风险较高，不如不合并了。分分合合让人眼花缭乱。”该人士语气轻松调侃地说。

比起中石油其他部门人员的轻松，昆仑能源各子公司的人员就轻松不起来了。昆仑能源某地方子公司的管理人员对记者说，从长远发展和目前国际国内经济形势来看，昆仑系合并在一起利大于弊。但从个人来说，利弊影响就不同了，比如岗位可能会调整，降薪也是很有可能的了，一些年纪较大的员工可能就会直接离开岗位退下来。

“合并之后有两个问题比较麻烦，一个是合资公司整合难题，一个是之前区域划分的问题。原来那种大区管理对市场开发不方便，因为各省对能源方面政策不一样。两个昆仑在一个地区，没有一个统一科学规划就会出现重复投资、项目浪费，从而造成多家企业亏损。”该管理人员说，“两个昆仑和在一起后，原来同处一个市、一个县的两家昆仑本来还在竞争、抢地盘，现在合并在一起就不知道该怎么办了。”

不过，从昆仑燃气和昆仑利用合并的经验来看，合并三年多以来，两家公司至今没有完全合并完，有的业务还是以昆仑利用的牌子在做。有业内人士分析说，昆仑燃气将来并入昆仑能源后，想必不会有太多实质性的变化，只是高层的领导班子变一下，文件公章等手续变一下，具体的业务应该会维持现状。

垄断巨头的暮年

在中国的天然气领域，从上游开发到中游管网，中石油都是稳坐头把交椅的垄断巨头。在天然气下游市场，中石油的目标是复制成品油市场的上下游纵向一体化战略，在天然气下游领域也占据寡头垄断的地位。但是，目标的实施远比想象中复杂。

以城市燃气、LNG 加气站为主的天然气下游市场，从一开始就带有强烈的市场属性，具有更充分的竞争机制。尤其是随着国内气源供应的不断多元化和充足，天然气上中游的优势地位将更加难以传导到下游市场。中石油“昆仑系”三大公司从盛到衰的过程，不仅是其经营管理不善导致的，更重要的原因恐怕还有市场更加开放过程中对垄断的拒绝。

以城市燃气行业为例，在该行业市场化改革的过程中，各地政府通过整体改制、引资改制、国有股部分出让等多种形式，积极推进原有国有燃气企业的改制。大量的民营和外资企业也通过控股、收购、参股等多种方式，进入城市燃气行业并积极扩大各自的市场份额，形成了一个充分竞争的完全市场化的市场。

而中石油天然气的“昆仑系”公司最强大的武器就是中石油在气源供应和管道运输方面的优势。“昆仑系”总是以“资源换市场”的竞争手段，强势进入下游市场。因此，不少业内人士对昆仑系的口碑均不佳。常有业内人士抱怨说，在“昆仑系”的扩张过程中，尤其是在早期，他们偶尔就会不时地使用一些不正当、不公平的手段去抢占市场，强行抢占其他燃气企业已经占领的区域。

不过，目前的形势下，昆仑燃气已经没有这么大的底气去强占市场了。“未来的城市燃气市场将是更加公平和市场化的竞争，各家公司需要更注重管理效率、服务水平，才能更好地赢得市场。”刘广彬说。

作为昆仑能源的竞争对手，民企也逐渐感受到了更公平的市场环境。王鹏说，最近这一两年以来，感到昆仑能源的央企作风越来越不明显了，中石油气源供应的重要性在逐渐减弱，同时昆仑能源对其他 LNG 企业的竞争优势也在逐渐消失。总体上，中石油与其他各类企业的市场地位是更加平等了。

但是，在更加市场化环境中，“昆仑系”内部人士也有一番委屈，认为作为中石油子公司反而有不利因素。一位昆仑能源的内部员工对记者说：“关系到民生和稳定的，一定要靠央企兜底。我们就不能纯粹从经营角度考虑，不能纯粹追求利润，不能力求利益最大化。所以有时我们会在战术和局部方面在市场化竞争中处于劣势。”

无论是优势，还是劣势，一个没有垄断巨头的天然气下游市场将在未来逐渐形成和完善。

对于天然气下游市场的改革方向，国务院发展研究中心资源与环境政策研究所研究员郭焦锋认为，现在中国的城市采取的燃气特许经营模式垄断了该地区的终端销售，未来在对售气市场进行改革时，应该让更多的企业参与进来，改革的实现路径包括了建立健全天然气的现货、期货市场、完善天然气价格市场机制等。 （徐沛宇 来源:《能源》）

中民投旗下中民筑友预计 5 年内实现千亿规模

中国民生投资股份有限公司正通过旗下香港上市公司——中民筑友科技集团有限公司(下称“中民筑友”)发力建筑工业化业务。中民筑友总裁阎军近日透露，截至目前公司已获超 100 亿元合同，预计 2016 年年底将有 8 至 10 家制造基地竣工投产。按照规划，公司预计 5 年内达到千亿规模。

2014 年 10 月，中国民生投资股份有限公司旗下中民嘉业投资有限公司斥资 10 亿元成立了中民筑友有限公司，2015 年 5 月，中民嘉业入股香港上市公司东南集团，随后 10 月将其更名为中民筑友科技集团，成为全国第一家建筑工业化领域的上市公司。

通俗来讲，建筑工业化就是用工业化的方式来做建筑，将一面墙、一块楼板、楼梯在工厂的流水线上生产出来，然后运送到现场组装。而非传统施工方式由工人在现场作业。优点是施工周期短，所费人工少(约为传统建筑业的 40%)，降低能源消耗，减少施工工地扬尘、噪音等污染。

目前上海、北京、浙江、湖南等省市自治区已出台建筑工业化的扶持政策。例如，在湖南长沙，消费者可以获得 60 元/平方米的绿色建筑购房补贴。上海要求各县区装配式住宅面积 2015 年提高到 50%，2016 年外环线以内符合条件的新建民用建筑原则上全部采用装配式建筑。

中民筑友拥有中民投品牌背书，而且中民投的 59 家股东里有 20 多家有房地产背景，目前中民筑友已进军国内几大城市，且合同规模已经超过 100 亿元。据了解，中民筑友目前在湖南和广东两地主要是与地方政府在保障房方面展开合作。按照中民筑友的规划，5 年左右将达到千亿级规模。

“中国建筑行业的规模 2014 年是 18 万亿，2015 年估计也有 16 万亿，而房屋建筑这块大概 10 万亿左右，这 10 万亿基本上都可以用工业化的方式来替代。所以，建筑工业化这个行业的市场可以说是无穷大。一千个亿看似很大，但相对于中国的建筑市场而言是微不足道的。我们对做到一千亿还是非常有信心的。”阎军表示。

中民筑友科技集团总部设在湖南长沙，首个产业园长沙绿色建筑科技园已于 2015 年下半年投产。目前集团还有 5 个产业园在建，分别位于广东惠阳、上海、浙江杭州、江苏南京、湖南衡阳。根据阎军的规划，希望 2016 年年底之前，能够有 8 至 10 家制造基地竣工投产。

阎军坦言，目前建筑工业化市场巨大，一些传统企业希望能够转型升级，但设计和技术研发跟不上。他指出目前建筑工业化在国内的一些挑战：产能不足，未形成足够规模化，成本下降还有很大空间。

据阎军表示，为了扩大产能，未来将通过加盟和技术合作的方式进行进一步的拓展，用轻资产的模式来运作。“初始的 8–10 个基地属于我们的重资产，每一个基地投入大约 3–5 亿，全部由自有资金来完成，一年或者一年半之后，我们就会通过技术输出的模式，只要合作机构有建筑工业化的需求，我们就可以输出技术和管理。”他说。

近年来，中民投在海外多有涉猎，不断投资印度、新加坡等地，中民筑友也跟着中民投脚步向海外扩展，目前已经有尼日利亚、津巴布韦、斯里兰卡、肯尼亚等 12 个国家正在与中民筑友商谈合作意向。

（徐雯）

国药准字H46020636
快克®
复方氨酚烷胺胶囊
请在医生的指导下购买和使用
海南亚洲制药股份有限公司生产
海南快克药业总经销