

## 【主流】

# 政企分开 两大集团成立

从企业经营战略调整方面看,两大石油石化公司认真贯彻国有经济“有进有退”的战略方针,集中力量做强做大主业,坚决退出非主业领域,优化调整产业结构和企业布局,增强主业整体优势和核心竞争力,改变过去重数量轻质量的发展观,注重绩效评价考核,适时开展资产重组和资本运作,提高主业集中度和资产运营效率。

■ 本报记者 万斯琴

1998年7月27日,这一天对于在2011年《财富》世界500强排行榜上被评为前十位企业的中国石油天然气集团公司和中国石油化工集团公司来说,是载入中国石油石化史册的重要新篇章。

面对国际石油石化企业兼并重组浪潮的大趋势,国家对石油石化工业进行战略性改组。作为我国国有经济的“栋梁”,两大公司同时庄严地在人民大会堂宣告成立,标志着我国石油、石化行业彻底实现了政企分开,从而得以按照《公司法》的要求,转变成为真正的法人实体和市场竞争主体。

有专家指出,经过这次重组,成立两大集团公司,使中国石油和中国石化初步构建了上中下游、产供销、内外贸一体化的业务结构,为进一步深化改革、提高竞争力铺平了道路。

回顾这段波澜壮阔的历史过程,石油石化企业强国之路的历史脚步铿锵有力,且历历在目。

时至今日,两大集团公司对其全资企业、控股企业、参股企业的有关国有资产行使资产受益、重大决策和选择管理者等出资人的权力,对国有资产依法进行经营、管理和监督,并相应承担保值增值都作出了应尽的责任。

## 战略转型 焕发出生机和活力

作为国民经济基础工业和战略产业,石油和石化行业改革发展经历了一个不断探索、深化、创新的历史过程。在最为艰难的国有经济和国企改革领域,成功地实现了从高度集中的计划经济体制向充满活力的社会主义市场经济体制、从封闭半封闭向全方位开放的历史性转变,焕发出巨大的生机和活力。

1998年以前,我国的石油石化行业有着非常浓厚的计划分割色彩。

为了加快石油石化行业发展,完善中国社会主义市场经济体制,推动行业竞争,打破垄断,更快地发展社会生产力,国务院于1998年决定对全国石油石化工业进行战略性改组。

原中国石油化工总公司和中国石油天然气总公司相互交换部分油田企业和炼化企业,并将原隶属地方政府的省、市、自治区石油公司相应地划转到两大集团公司,分别组成中国石油化工集团公司和中国石油天然气集团公司。

两大集团公司的成立,实现了政企分开,成为一个真正的经营实体和市场竞争的主体,在促进石油石化工业发展,推进改革开放和市场竞争等方面发挥了重要作用。

事实上,过去中国石化天然气总公司只管油田,不管炼油和化工,上游的油田是其优势,中国石化总公司只管炼油和化工,中下游的炼油、化工企业是他的优势。

值得注意的是,他们两者之间不是竞争的关系。

社会主义市场经济最重要的是要在企业之间构筑竞争的关系,促使企业不断增强活力,并通过互相竞争推动石油石化事业发展。

重组即为推陈出新,重组后的

这两大集团与过去最大的不同显示在,原来的两大公司是按石油生产加工产业链的上下游来划分,而现在则是以地域来划分,在中国北方是石油天然气集团,南方是石油化工集团。

重组后的中国石油、中国石化实现了上、中、下游一体化,同时具有了石油勘探开发、加工、销售等功能,这在当时,符合了石油石化产业发展的国际潮流。

事实上,当时国际上的石油、石化公司大多数都实行上下游一体化,从而具备了很强的综合竞争实力和抗击市场风险的能力。

1998年,石油、石化两大公司进行重组,不仅能实现上中下游一体化,提高两大集团公司的自身整体实力,而且可以使多年解决不了的问题从体制和机制上得到有效解决,促进公司实现产供销、内外贸一体化,为企业适应市场变化,提高国有企业的市场竞争力和控制力提供了有利条件。

在确定对两大集团公司重组时,国家确定了两项原则,一是重组后的两大集团公司要各有侧重。中石油以石油天然气勘探开发为主,同时兼有石油化工业;中石化以石油化工业为主,同时兼有石油天然气勘探开发业务。二是两大集团公司互有交叉,密切合作,有竞争、有比较、有促进。

## 两大集团 实现共进共赢

2011年7月7日晚间发布的2011年《财富》世界500强排行榜(全榜单)中,中国公司格外抢眼,中国石化集团公司在中国所有公司中排名最前,居第五名,紧随其后的就是排名第六的中国石油天然气集团公司。

在某种意义上,石油产业的现代化进程决定着中国经济进程的发展速度和方向。

自1999年下半年起,两大集团公司遵循“主业与辅业分离、优良资产与不良资产分离、企业职能与社会职能分离”的原则,从业务、资产、债权债务、机构及人员等5个方面,进行了大规模的内部全面重组。通过重组,理清了内部经济和管理关系,提高了总部控制力。

在此基础上,两大集团公司分别以母公司身份,就其核心业务发起成立了中国石油天然气股份有限公司、中国石油化工股份有限公司和中国海洋石油股份有限公司,经中央批准,分别在海外上市。

2000年4月,中国石油率先在纽约、香港成功上市。这是世纪之交的重大事件,它开启了传统国有企业通过大规模内部全面重组和股份制改造,转变成为国有资本控制的多元化投资主体,直接进入国际资本市场竞争发展的先河,并由此在全球树立起了全新的中国石油公司形象。

当时,为规范公司治理结构,两大国家石油公司通过实施产权多元化改革,对未上市企业中的非石油业务实施了国有资本的部分和完全退出,使资产质量得到了提高,同时按照合并相同或相近业务,生产服务与社会服务分离的原则,实行了以产权为纽带的内部专



业化重组,分别组建了若干个石油专业服务公司,面向国内外市场竞争发展。

与此同时,公司进入国际资本市场后,为了规范公司治理结构,建立起包括股东大会、董事会、各专门委员会、监事会和总裁领导班子在内的管理层,实行了总部—专业公司—地区公司三级业务管理的大公司体制。

从而形成了层次清晰、权责分明、运作协调的组织管理体系,既加强了总部控制力,又增强了下属企业的灵活性。为强化对上市公司的监管,股东大会还从国内外知名专家、学者中聘请了独立董事,主持董事会下的专门委员会工作。

中国石化业顺应改革开放和世界石油石化业发展变化的形势,坚持以结构调整为主线,转变增

长方式,由粗放向集约化经营方向变化,走上了以内涵为主的发展道路。

从企业经营战略调整方面看,两大石油石化公司认真贯彻国有经济“有进有退”的战略方针,集中力量做强做大主业,坚决退出非主业领域,优化调整产业结构和企业布局,增强主业整体优势和核心竞争力,改变过去重数量轻质量的发展观,注重绩效评价考核,适时开展资产重组和资本运作,提高主业集中度和资产运营效率。

改革发展的车轮始终在坚定不移地向前推进。

作为关系国计民生和国家安全的工业和战略产业,石油和石化工业已经找到了适合自身特点的发展道路,融入了国内外大市场和世界石油工业体系。

## 1998年度中国企业十大新闻

### 1、上海敲响全国压锭第一锤

**事件:**1998年,上海以压锭为契机,进行资产重组,组建12家棉纺基地企业。1月23日,首批敲掉了12万落后棉纱锭,占全年压锭68万锭的17.65%。当天参加敲锭的5家企业中,有建厂120周年、我国第一家棉纺织厂申新九厂,其敲锭规模达5.5万锭,居上海纺织系统之最。

**评论:**“热锭”更应“冷砸”。这个“冷”,就是冷静。面对改革中所遇到的种种热点、难点问题,只有冷静地思考,冷静地分析,冷静地做思想工作,才能把问题看得更透彻一些,把解决问题的办法想得周全一些,也才能更加服人,才能激发起更多人的热情。企图发个文,一声令下,一个早上就一呼百应,那是不可能的。只有让改革的主体走到前头来,才能使改革成功。“热锭冷砸”,是一种教训,一种经验,耐人寻味。由此我们想到,对其他改革的热点、难点问题,不也应该多些“冷砸”的辩证思考吗?

### 2、红塔集团原董事长褚时健被开除党籍

**事件:**1998年1月25日,中央纪委、监察部透露,云南省红塔集团原董事长褚时健严重经济违法违纪案,在中央纪委、最高人民检察院的指导和云南省委的领导下,经过联合调查组的调查取证,取得重大突破。经查,褚时健利用职权和职务之便,主谋贪污私分公款355万美元,其行为严重违反了党纪国法。

**评论:**此案距今已近14年,但国有企业经营者腐败并未得到遏制,已成为并非罕见的社会现象,严重阻碍了经济发展。经分析,新形势下违法违纪案件呈现出如下特点:1.违纪主体呈现团伙化、主职化、行业化的特征。2.违纪手段呈现间接化、期权化、合法化的特征。3.违纪行为呈现出隐蔽化、智能化、灰色化的特征。4.发展趋势呈现多样化、扩大化、严重化的特征。为此,就要提高针对性和有效性,建立健全廉政教育的长效机制;以制度建设为根本,建立惩治和预防腐败的法制体系;加大监督力度,构建起权力制约监督的有效体系;坚持惩防并举,继续充分发挥惩处在治本上的重要作用。

### 3、军人武警部队今后不再经商

**事件:**1998年7月,中央决定军队、武警部队和政法机关一律不再从事经商活动,他们所开办的经营性企业于1998年年底前一律与军队、武警部队和政法机关脱钩。到12月25日,全国军队、武警部队所办的经营性企业,即日起与军队、武警部队彻底脱钩,由全国交接工作办公室和各省、自治区、直辖市交接工作办公室接收。

**评论:**军人与经商家本来没有什么“缘分”,但一些同志面对社会上涌动的商潮,显得有点“挡不住诱惑”。军人不准经商,是我军的一项纪律。军人不具备经商的基本条件。要在激烈的竞争中站稳脚跟,必须随时掌握瞬息万变的市场行情并准确作出判断,精心思考对策,这一切都需要耗费大量的时间和精力。而军队是一个高度集中统一的武装集团,不允许它的成员为个人的赢利活动有所分心。从少数军人违反军人规定经商的结果看,危害也是可见的。一是影响了思想的稳定。二是损害了军人形象。三是助长了向钱看的思想。军人不准经商的规定,无论对加强部队建设,还是对保证官兵的健康成长,都是十分必要的。

### 4、红光事件警钟长鸣

**事件:**1997年,红光隐瞒了公司1996年度亏损5377.8万元的事实,虚报利润1亿多元,骗取股票上市资格。1998年,“红光”披露1997年年报,募股资金4亿元,亏损2.03亿元,每股亏损0.863元,申请特别处理。同年,中国证监会的证监查字(1998)775号文件,对该公司违反证券法规行为进行了认定,给予了处罚。1999年12月,红光高层领导何行毅等人锒铛入狱。红光成为全国第一个被追究刑事责任的上市公司。

**评论:**红光事件反映了我国证券法实践中民事责任淡化与缺位,这主要表现在:虚假信息披露民事责任性质界定的模糊性、因果关系的确定性、举证责任硬化性及赔偿金额确定的困难性。红光事件的出现对诸多中小股东造成了不可挽回的损失,红光实业违背了诚实信用原则,故意隐瞒真相并发布虚假信息,同时给另一方造成了经济损失,应当承担损害赔偿赔偿责任。切实保护中小投资者的利益,是中国证监会一直所遵循的准则和一直追求的目标。而证券市场的建设与发展,不应仅以前瞻性的立法为先导,更应以硬性的执法为保障。

### 5、海尔文化走进哈佛课堂

**事件:**1995年7月,海尔集团兼并了青岛红星电器公司,人还是原来那些人,设备还是原来那些设备,海尔也没有注入资金,只是委派了3名管理和技术骨干。兼并后3个月,公司实现扭亏为盈。当年底,公司出口洗衣机达到8.2万台,创汇1230万美元。发生这一巨大变化的关键就是海尔集团将其“企业文化”引入到对红星电器公司的管理之中,这一成功的实践,引起了美国工商管理界与学术界的关注。1998年3月25日,张瑞敏是应哈佛大学商学院的邀请,到学院参加“海尔文化激活休克鱼”案例的研讨并指导学生的。

**评论:**海尔集团创业近20年,逐渐从一个街道小厂发展成为国内最大的家电企业之一,这与它独特著名的发展方式分不开,就是“吃休克鱼”理论。海尔不仅学习了西方、日本先进的管理经验,更重要的是,它结合了中国国情,创造了适合中国的管理文化。我们的国情决定了中国的企业搞兼并重组不可能照搬国外的模式。海尔看重的不是兼并对象现有的资产,而是潜在的市场、潜在的活力、潜在的效益。海尔的80/20原则是在兼并企业时灌输的一种重要原则,认为企业中的管理人员是少数,但是起着关键的作用;员工是多数,但从管理角度上说,却是从属地位的。关键的少数制约着次要的多数,所以企业出了问题,管理人员要负80%的责任。先把管理人员抓住了,就可以把整个企业理顺。这套方法在实际运用中,收到了很好的效果,成为该理论有力的事实依据。海尔文化激活了休克鱼,也使海尔文化得到了延伸发展。