

中国石化改革风云录(1983年—2018年)

■ 王倩倩

时代孕育——中国石化是改革开放的产物(1983年—1998年)

1978年,党的十一届三中全会胜利召开。改革开放,开启了中国石化工业历史性转折。

转折的迫切性,源自另一个不容忽视的事实——中华人民共和国成立以来,随着大庆油田、胜利油田、大港油田等被相继发现,1978年我国原油产量已达1亿吨。当时,达到这一规模的国家不超10个。

中国已成原油大国,但是资源

利用效率不高。据当时石油部规划小组研究数据显示,每1000美元国民生产总值的耗油量,中国为0.31吨,印度为0.26吨,日本为0.17吨,日本比中国少45%。中国1亿吨石油所创造的价值同工业发达国家相差甚远,造成巨大浪费。

石油化工与百姓的“衣、食、住、行、用”密不可分。如何用好1亿吨原油,提高经济效益,增加国

家财政收入,成为关系国民经济发展的重大战略问题。

诊断症结,才能找到出路。1981年上半年,一篇名为《组织联合可以大幅度提高经济效益》的调查报告,介绍了上海高桥地区的石油化工企业因体制分割而资源不能共享的情况,如炼油厂、化工厂、化纤厂、合成洗涤剂厂、热电厂,分属石油部、化工部、纺织部、轻工

部、电力部等几个系统管理,原料不能互相供应,资源综合利用效果难以发挥。

对此,国务院批示:“必须直接动手,突破一点。首先解决上海高桥地区的联合,取得经验,然后再着手搞第二个、第三个。”

1981—1982年间,中国石化体制改革从地方开始搞“联合”,逐步破冰推进。

35年前,时值改革开放初期,中国石化总公司成立,宣告中国石油化工管理体制迎来一次重大变革。

然而,这件“我国经济体制改革的大事”,曾一度引来非议,被质疑多余,应当撤销。企业存在与否,究竟依靠什么?回答这一攸关生死的命题,成为中国石化改革发展的主线。

回望前路,国有大型企业市场化改革没有现成经验可供借鉴。为了切实履行“爱我中华、振兴石化”的使命,中国石化大胆实践,从市场中谋求发展动力;通过市场中壮大,为企业履行使命提供物质基础。在使命与市场的交织融合中,成就了企业的历史性巨变。

35年来,中国石化从一个具有政府行政职能的企业转变成独立的市场竞争主体;由一家主业单一的炼化公司发展成为综合性的能源集团;从立足国内到逐鹿全球。他用35年追赶上世界能源巨头百余年的发展历程。

中国石化35年的变革史,是中国石油石化工业引领者的锻造史,是国有企业通过市场化改革走向强大的一道缩影。

脱胎换骨——确立市场经济竞争主体地位(1998年—2013年)

中国石化总公司的诞生,为中国石化工业建立起一道市场与政府之间的屏障。通过充分利用和发挥市场优势,为企业改革发展赢得了宝贵资源。

不过,体制蕴含的深层矛盾,仍在束缚生产力的解放和发展。

1978年以来,受制于意识形态,社会主义市场经济关系始终存在分歧和争议。企业市场主体地位,难以真正确立。

“计划多一点还是市场多一点,不是社会主义与资本主义的本质区别。计划经济不等于社会主义,资本主义也有计划;市场经济不等于资本主义,社会主义也有市场。计划和市场都是经济手段。”1992年邓小平南巡讲话,让中国经济体制改革,在思想认识和理论上迎来一次根本性突破。

同年,中共十四大明确提出:“我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。”

在此基础上,1997年9月,中共十五大就建立和完善社会主义市场经济体制问题进一步提出了调整和完善所有制结构:加快推进国有企业改革;充分发挥市场机制作用,健全宏观调控体系等一系列重大理论和实践问题。

从计划经济到社会主义市场经济的根本转变,再到社会主义市场经济理论的形成和发展,社会主义市场经济,在改革指导思想上实现一次质的飞跃。

恰恰是此次飞跃,为1998年中国石化工业史无前例的一次大重组,注入了深层动力。

从1998年底到1999年7月,中国石化主要是提出整体上市思路,通过调查研究,制订方案,筹备上市工作。中国石化按照主业与辅业分离、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,对业务、资产、债权债务、机构、人员等实施全面重组,

集中主业和优质资产,独家发起创立了中国石油化工股份有限公司。

1999年7月,中国石化启动整体重组和改制上市。集中主业和优质资产设立的中国石油化工股份有限公司,先后于2000年10月和2001年8月,在中国香港、纽约、伦敦和上海四地上市。

也是从1999年下半年开始,中国石化果断推进大规模新建、收购、租赁加油站,用两年左右的时间将加油站总数从8000余座增加到2.4万座,成品油零售市场占有率从15%提高到60%,极大增强了国有经济的市场控制力。

入世后,国内市场国际化趋势更加明显。2001年,中国石化国际石油勘探开发有限公司成立。中国石化通过风险勘探、资产收购、公司并购等方式积极布局上游,在非洲、中东、南美、俄罗斯—中亚、北美等地区开发执行了一

批油气投资合作项目,海外权益油气产量实现了快速增长。

与此同时,中国石化积极开展海外炼化投资机会研究,取得了较大进展,沙特延布炼厂、新加坡润滑油脂项目建成投产,俄罗斯丁腈橡胶和西布尔项目经营良好,阿联酋富查伊拉、荷兰VESTA仓储项目投入运行。

经过十余年的发展,中国石化在海外拥有50个油气项目,分布在26个国家。2012年境外权益油气产量近3000万吨油当量,全球资源投资格局初步形成。

在国际化浪潮中走出去,投资上游油气资源,是机遇,同样是挑战。由于海外油气资源投资环境复杂,且国际油价起伏跌宕,为中国石化海外收益出现波动埋下“种子”。

此后,中国石化积极谋求海外市场蜕变,走上一条全新的战略升级之路。

搏浪翻风——建设世界一流能源化工公司(2013年—2018年)

1999年,中国石化第一次参加《财富》世界500强评定,以营业额340亿美元排名第73位。2017年,中国石化以2675.18亿美元营业收入,位居世界500强第3位。就发展规模和成长速度而言,已经深度嵌入世界能源化工市场格局的中国石化,不逊色于埃克森美孚、荷兰皇家壳牌、英国石油公司等一众老牌巨头。

紧抓30年的改革开放黄金机遇期,中国石化从步履蹒跚走向世界一流。

2013年,中国经济进入“新常态”,经济速度换挡期、结构调整阵痛期、前期刺激政策消化期“三期叠加”的局面仍将长期存在。美国经济增长迟缓,欧债危机不断恶化,国际油价剧烈波动,世界经济波诡云谲,石油石化行业变革日益加剧。

内外部环境的新约束与挑战,不断警醒中国石化:站上新起点,

企业面临的最大问题不是规模和速度的问题,而是质量和效益的问题,提升发展质量、增加经济效益比以往任何时候都更加迫切。

2013年以来,中国石化走上转方式、调结构的高质量发展之路,探寻世界一流能源化工公司的建设秘诀。

经历重组上市,建立现代企业制度、改制分流等改革洗礼,中国石化在35年国有企业改革进程中,搭建起了趋于完善的公司治理机制和结构。

“前30年,应该改、可以改的基本都改了,今天的改革已经进入了深水区,牵一发而动全身,任何单项改革、单一领域的改革都无法单兵突进,都必须从总体上统筹规划、整体设计、协调推进。”时任中国石化党委书记、董事长傅成玉说。

结构性产能过剩,需要结构性升级来化解。随着我国消费结构升级,个性化、多样化消费渐成主

流,更多地需要高性能化工产品,以全球视野和战略眼光,加快新产业培育,企业向产业链中高端发展迫在眉睫。

创新驱动,根本在于科技变革。2016年1月,时任中国石化董事长、党组书记王玉普在集团年度工作会议上,将创新战略推向新高度。他强调要不断聚集发展新动能、释放发展新动力。

为此,中国石化以创新驱动作为引领公司发展的“火车头”,优化科技资源配置,实现协同创新和开放式创新;改进科研投入机制,突出科研投入的成果导向,提高科研投入产出效率;加强新产品、新技术开发的体制机制创新,推进研发、设计、生产和营销等联合攻关,在新产品、新技术开发上走出一条新路;完善以科研能力和创新成果为导向的科研人员分类考核机制,探索建立创新成果利益分享机制,充分调动科研人

员的积极性。

2017年,中国石化提出“4322”合作构想,全力融入“一带一路”建设,与沿线国家开展多领域、深层次的紧密合作。

进入新时代,党的十九大发出了“培育具有全球竞争力的世界一流企业”的动员令。为此,中国石化更加明确突出党的政治建设、坚持融入中心抓党建、抓好领导班子和干部队伍建设、推进党风廉政建设反腐败工作、实施人才强企工程,为实现公司战略目标、成为党和国家最可信赖的重要依靠力量发挥关键作用、奠定坚实基础。

激荡的35年的改革风云,不断将中国石化的国际竞争力推向新高度。目前,中国石化已然从世界石油化工赛道中的一名跟跑者,成功实现向领跑者的跨越。以趋于完备的科技研发体系,构筑起中国石化工业的脊梁。