

在改革中诞生 在改革中壮大

——中国石化35年改革风云录

□ 王倩倩

35年来,中国石化在改革中诞生,因改革而发展,在改革中壮大。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。

“中国石化总公司能不能存在,关键是看它的业绩,看它的工作,工作搞好了,事业发展了,别人想把它解散也解散不了。相反,工作搞得不好,事业不能发展,中央交给的任务完不成,就没有存在的价值,就会不打自倒。”面对“多余论”,第一任中国石化总公司总经理陈锦华这样表示。

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。

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,源自一个不容忽视的事实——新中国成立以来,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过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,造成极大浪费。

1981年~1982年间,中国石化工业体制改革从地方开始搞“联合”,逐步破冰推进。

国务院讨论在全国范围内对石油化工企业实行集中领导、统筹规划、统一管理,成为中国石油化工总公司(以下简称中国石化总公司)时,争论非常激烈。

改革之所以阻力大,对外经济贸易大学教授董秀成分析认为,“当时,原油价格由国家进行管制,价格很低。对石油部而言,炼油、化工环节利润丰厚。成立中国石化总公司后,相当于石油部将原油卖给企业加工,这部分业务附加值较高。从利益角度而言,石油部当然持反对态度。”

成立一个公司由党中央直接发文,这是前所未有的。1983年2月19日,党中央7号文件决定正式组建中国石化总公司,对全国原来分属石油部、化工部、纺织部等部门管理的炼油、石油化工和化纤企业,实行集中领导、统筹规划,统一管理。文件强调中国石化总公司“是第一级的经济实体,不同于一般的行政部门,它的组织形式和工作方式都应采取经济办法”。

1983年7月12日,中国石化总公司在北京正式成立,李人俊任中国石化总公司董事长、党组书记,陈锦华任中国石化总经理。

1983年,有关中国企业承包经营责任制改革的探索还未大范围展开,但有关承包干、价格双轨制等改革试水,在石油化工行业悄然进行。

勇于创新的中国石化总公司,突破性地将承包经营体制改革提升到更高层次。

从1984年5月,《进一步推行改革,提高经济效益的方案》提出了以下放自主经营权,实行总承包的“四定、四保、四包”方案(“四定”是国家定产出、定投入、定税种税率、定留利

办效;“四保”是国家保原材料、资金、设备、人才;“四包”是石化总公司包财政上交、产品产量、技术、质量)。

按照“四定、四保、四包”目标,中国石化总公司在1985年~1990年的6年内,累计完成固定资产投资300亿元,累计实现利税900亿元,1990年当年实现利税200亿元。

6年后,这个被称为“三二九”的承包方案,最终实际完成投资440亿元,累计实现利税946亿元,投入和产出都超过了承包方案的目标。

中国石化总公司较早地尝试承包经营责任制,为企业成立初期积累资金,扩大规模奠定了基础。更为重要的是,经此一役,中国石化总公司尝到了“市场经济”的甜头,改革意愿更加坚定。

1984年,恰逢中国投资体制改革不断扩大和深化,预算内基本建设投资全部由拨款改为贷款,“企业债”试点等为中国石化总公司筹措资金建设开工,提供了良好的外部环境。

中国石化总公司采取与地方合作筹资、用石化产品集资,“以产顶进”节省外汇、发行企业债券、利用国外贷款等多种方式,有效解决了建设资金困难问题。

中国石化总公司探索积累了利用外资建设大型项目的经验。大庆、齐鲁、扬子乙烯采用统借统还方式,这部分业务附加值较高。从利益角度而言,石油部当然持反对态度。”

成立一个公司由党中央直接发文,这是前所未有的。1983年2月19日,党中央7号文件决定正式组建中国石化总公司,对全国原来分属石油部、化工部、纺织部等部门管理的炼油、石油化工和化纤企业,实行集中领导、统筹规划,统一管理。文件强调中国石化总公司“是第一级的经济实体,不同于一般的行政部门,它的组织形式和工作方式都应采取经济办法”。

1983年7月12日,中国石化总公司在北京正式成立,李人俊任中国石化总公司董事长、党组书记,陈锦华任中国石化总经理。

1983年,有关中国企业承包经营责任制改革的探索还未大范围展开,但有关承包干、价格双轨制等改革试水,在石油化工行业悄然进行。

勇于创新的中国石化总公司,突破性地将承包经营体制改革提升到更高层次。

从1984年5月,《进一步推行改革,提高经济效益的方案》提出了以下放自主经营权,实行总承包的“四定、四保、四包”方案(“四定”是国家定产出、定投入、定税种税率、定留利

化、扬子石化、石油大明、中原油气的整合。

整体股份制改革以后,中国石化股份公司在管理体制上与国际惯例接轨,实现了对外经营战略、重大投融资决策、资金结算、对外合作、重大科研、信息系统等方面的集中统一管理,克服过去多级法人、多层决策、分散投资的弊端,内部资源得到进一步的优化配置。

石油石化的大规模重组上市事实上承担了中国国有企业改革试点和探索的任务。中国石化股份制改革的成功,对于未来的改革与发展,对于中国石化股份公司的国际化经营,都将产生深远的影响。

上市之后,中国石化面临的国际化挑战更为严峻。

入世后,国内市场国际化趋势更加明显。相反,在全球化的市场竞争中,“大鱼吃小鱼、快鱼吃慢鱼、胖鱼吃孤鱼”的市场竞争法则越来越突出和明显,市场开拓逐步告别小规模的和分散的游击



春天明媚的阳光照射在元坝大地上,元坝净化厂坚持走绿色发展之路,打造绿色石化品牌

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,为中国石油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。

1998年3月10日,九届全国人大一次会议审议通过国务院机构改革方案,决定在原中国石油总公司、中国石化总公司的基础上,分别组建中国石油天然气集团公司(下称中国石油),中国石油化工集团公司(下称中国石化)。按照“各有侧重、互相交叉、保持优势、有序竞争”和“上下游、产供销、内外贸一体化”原则,对石油开采、加工和成品油销售企业实行无偿划转。

以重组为起点,中国石化当务之急在于真正确立市场主体地位。

重组意在两大集团之间引入竞争机制,实现同台较量。如何打破垄断、开发和生产建设,是中国石油总公司的主业和使命。同样,在中国石油总公司发展过程中,由于炼化业务利润较高,企业不断涉足石油炼化。

两家石油公司业务趋同,同业竞争

的局面已无法回避。既然社会主义市场经济鼓励引入市场竞争机制,人为割裂的产业链也亟须对接,一场石油石化行业国有资产大重组势必到来。

1998年3月10日,九届全国人大一次会议审议通过国务院机构改革方案,决定在原中国石油总公司、中国石化总公司的基础上,分别组建中国石油天然气集团公司(下称中国石油),中国石油化工集团公司(下称中国石化)。按照“各有侧重、互相交叉、保持优势、有序竞争”和“上下游、产供销、内外贸一体化”原则,对石油开采、加工和成品油销售企业实行无偿划转。

以重组为起点,中国石化当务之急在于真正确立市场主体地位。

重组意在两大集团之间引入竞争机制,实现同台较量。如何打破垄断、开发和生产建设,是中国石油总公司的主业和使命。同样,在中国石油总公司发展过程中,由于炼化业务利润较高,企业不断涉足石油炼化。

两家石油公司业务趋同,同业竞争

化、扬子石化、石油大明、中原油气的整合。

整体股份制改革以后,中国石化股份公司在管理体制上与国际惯例接轨,实现了对外经营战略、重大投融资决策、资金结算、对外合作、重大科研、信息系统等方面的集中统一管理,克服过去多级法人、多层决策、分散投资的弊端,内部资源得到进一步的优化配置。

石油石化的大规模重组上市事实上承担了中国国有企业改革试点和探索的任务。中国石化股份制改革的成功,对于未来的改革与发展,对于中国石化股份公司的国际化经营,都将产生深远的影响。

上市之后,中国石化面临的国际化挑战更为严峻。

入世后,国内市场国际化趋势更加明显。相反,在全球化的市场竞争中,“大鱼吃小鱼、快鱼吃慢鱼、胖鱼吃孤鱼”的市场竞争法则越来越突出和明显,市场开拓逐步告别小规模的和分散的游击

化、扬子石化、石油大明、中原油气的整合。

整体股份制改革以后,中国石化股份公司在管理体制上与国际惯例接轨,实现了对外经营战略、重大投融资决策、资金结算、对外合作、重大科研、信息系统等方面的集中统一管理,克服过去多级法人、多层决策、分散投资的弊端,内部资源得到进一步的优化配置。

石油石化的大规模重组上市事实上承担了中国国有企业改革试点和探索的任务。中国石化股份制改革的成功,对于未来的改革与发展,对于中国石化股份公司的国际化经营,都将产生深远的影响。

上市之后,中国石化面临的国际化挑战更为严峻。

入世后,国内市场国际化趋势更加明显。相反,在全球化的市场竞争中,“大鱼吃小鱼、快鱼吃慢鱼、胖鱼吃孤鱼”的市场竞争法则越来越突出和明显,市场开拓逐步告别小规模的和分散的游击

化、扬子石化、石油大明、中原油气的整合。

整体股份制改革以后,中国石化股份公司在管理体制上与国际惯例接轨,实现了对外经营战略、重大投融资决策、资金结算、对外合作、重大科研、信息系统等方面的集中统一管理,克服过去多级法人、多层决策、分散投资的弊端,内部资源得到进一步的优化配置。

石油石化的大规模重组上市事实上承担了中国国有企业改革试点和探索的任务。中国石化股份制改革的成功,对于未来的改革与发展,对于中国石化股份公司的国际化经营,都将产生深远的影响。

上市之后,中国石化面临的国际化挑战更为严峻。

入世后,国内市场国际化趋势更加明显。相反,在全球化的市场竞争中,“大鱼吃小鱼、快鱼吃慢鱼、胖鱼吃孤鱼”的市场竞争法则越来越突出和明显,市场开拓逐步告别小规模的和分散的游击

科技“十条龙”攻关,作为中国石化走出的一条技术创新之路,截至2017年底,累计163项成套技术顺利“出龙”并实现工业化转化。

乙烯,是中国石化的战略主业。技术“卡脖子”的问题,却始终制约企业发展质量效益的提升。与世界一流化工企业比肩,中国石化清晰认识到,缺少拥有自主知识产权、国际领先的核心技术,显然不足以支撑企业进军世界一流队伍。

在研究借鉴国外大公司经验的基础上,中国石化决定采用先进技术,消除装置“瓶颈”制约。

1997年,中国石化力排众议、主动承担风险,在大庆石化30万吨乙烯改扩建建至48万吨工程中实施乙烯裂解气压缩机和丙烯压缩机国产化。

十余年的创新探索中,中国石化形成百万吨级乙烯成套技术,达到国外同类技术水平,可以依靠自主知识产权的技术设计建设百万吨级乙烯生产装置。拥有成熟的异丙苯、丙烯腈等有机化工成套技术,开发了大型气液共聚聚乙烯、第三代环管法聚丙烯、稀土异戊橡胶、溴化丁基橡胶、SBS、超高分子量聚乙烯纤维等合成材料成套技术。

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。

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。

以提升发展质量和效益为目标,中国石化将调整结构作为加快转变发展方式的主攻方向。通过抓重点、补短板、强弱项,加快跨越产业结构调整关口,中国石化不断实现高质量发展,持续向价值链中高端跃升。

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。挺进世界一流能源化工公司队列,机制活力和治理能力现代化要求,为企业改革提出新的挑战——要大而强、快而优。

党的十八大以来,深化国有企业改革全面推进。中国石化建立在以往改革的成果基础上,提出积极推动集团总部成为以股权为纽带、从资本层面对全资和控股企业的

国有资产进行监管的控股公司。

2013年,炼化工程公司在香港成功上市,进入了国际市场,为下一步石油工程等业务改制上市摸索了经验,起到了示范作用。

2014年,中石化启动并完成油品销售重组引致工作,按照公平、公正、公开、透明的原则,采取公开竞价的方式,引入社会资本实行混合所有制经营取得实质性突破,打响了中央企业混合所有制改革第一枪。

集团层面从管资产转向管资本,内在要求公司按照市场机制建立企业的管理制度、运行制度、激励约束政策和制度。中国石化需要跨越公司治理关口。

针对企业存在的总部职能定位不够清晰,企业责权利不匹配,管理层级多、机关臃肿、部门之间、上下之间沟通协调不够畅通,制度建设碎片化严重等突出问题,中国石化将原因概括为思想观念与激烈市场竞争不适应、僵化的管理模式与公司发展不适应这两大主要矛盾。

改革带着问题而去,中国石化从国际投资业务着手升级。为理顺管理关系,推进转型发展,2018年6月28日,中国石化整合国际和资本、金融业务,挂牌成立中国石化国

际合作部、资本和金融事业部。

按照规划,国际合作部作为中国石化即能管理部门,将按照专业化发展、市场化运作和一体化统筹的原则,统筹归口管理公司国际化业务、对外合作、外事管理等工作;资本和金融事业部将积极探索新体制、新机制,对公司所有新兴产业的财务投资和各类金融服务业务进行集中、统一、专业化管理,主动谋划和推动从管资产向管资本转变。

集团层面从管资产转向管资本,内在要求公司按照市场机制建立企业的管理制度、运行制度、激励约束政策和制度。中国石化需要跨越公司治理关口。

针对企业存在的总部职能定位不够清晰,企业责权利不匹配,管理层级多、机关臃肿、部门之间、上下之间沟通协调不够畅通,制度建设碎片化严重等突出问题,中国石化将原因概括为思想观念与激烈市场竞争不适应、僵化的管理模式与公司发展不适应这两大主要矛盾。

改革带着问题而去,中国石化从国际投资业务着手升级。为理顺管理关系,推进转型发展,2018年6月28日,中国石化整合国际和资本、金融业务,挂牌成立中国石化国

科技进步一等奖,经类分子结构导向转化化工原料高效生产技术等2项成果获得国家技术发明二等奖。全年申请专利6798件,获得专利授权4239件,持续保持中央企业领先地位。

借力全球市场不断开放的东风,中国石化自2001年起,踏上了海外资产收购的快车道。

为弥补国内“先天不足”的资源短板,中国石化海外资产版图,已成功触及非洲、南美、中东、亚太、俄罗斯—中亚、北美等六大油气富集区,同20多个国家合作开发50个油气项目,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。

截至2017年底,在“一带一路”沿线国家中,中国石化在10个国家有17个油气合作项目。在21个国家开展石油工程技术服务,是沙特、科威特第一大钻井承包商。在11个国家开展炼化工程技术服务。

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。中国石化更加明确突出党的政治建设,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。

中国石化大事记

(1983年—2018年)

- 1983
- 2月19日 党中央、国务院决定:组建中国石油化工总公司,组织形式为部一级经济实体。
- 7月12日 中国石油化工总公司成立大会在北京人民大会堂举行。
- 1984
- 1月14日 中国石化总公司党组向党中央、国务院呈报《关于1983年任务完成情况和1984年工作安排的报告》。1983年全公司预计完成工业总产值250亿元,比上年增长5.6%,实现利税97亿元,超过石化总公司成立第一年的奋斗目标。
- 1992
- 8月12日 国家体改委等六部委批复:同意将上海石化总厂改组为股份有限公司,作为国家的股份制试点企业,股票公开发行和上市交易。
- 1998
- 7月27日 中国石油天然气集团公司、中国石油化工集团公司成立大会在北京人民大会堂举行。
- 1999
- 7月13日 集团公司首次进入世界企业500强,入选1999年《财富》500强企业,排名73位,位居中国6家上榜企业之首。
- 2000
- 10月18日 中国石化股票在纽约证券交易所正式挂牌交易。19日,中国石化股票分别在香港、伦敦正式挂牌交易。从此,中国石化正式打入国际资本市场。
- 2008
- 1月8日 闵恩泽在全国科学技术奖励大会上获2007年国家最高科学技术奖。
- 2010
- 3月29日 川气东送工程主气源普光气田建成投产。
- 2011
- 中国石化加油站突破3万座,成为全国最大的成品油营销网络。
- 2012
- 1月16日 中国石化“特大型超深含硫气田安全高效开发技术及工业化应用”项目获2012年度国家科学技术进步特等奖。
- 11月28日 涪陵页岩气田投入商业开发。
- 2016
- 1月8日 中国石化“高效环保芳烃成套技术开发及应用”项目荣获2015年度国家科学技术进步特等奖。
- 2018
- 4月2日 中国石化宣布正式启动“绿色企业行动计划”,到2023年建成清洁、高效、低碳、循环的绿色企业。

(本版文字除署名外由本报记者焦红霞、田新元、李亮子整理,图片除署名外由中国石化宣传部提供)



天津LNG 李 铮 摄



自主研发高抗硫测井仪首次在普光投用



镇雄武汉80万吨乙烯厂区全景



李 铮 摄



2014年,涪陵厂区规模最大的一次井工同步压裂施工正式启动



中国石化与沙特阿美合作共建的沙特延布炼厂



普鲁公司自捞天然气油库 李 铮 陈锦忠 摄

中国石化生物航煤将加快蓝天减排步伐