

“两化”合并重构化工产业格局

用5年~10年的时间,中化集团将建设成为在产业地位、市场竞争力、创新活力等方面比肩巴斯夫、拜耳的全球一流化工企业

□ 李紫宸

3月31日,国务院国资委发布消息:“经报国务院批准,中国中化集团有限公司(以下简称‘中国中化’)与中国化工集团有限公司(以下简称‘化工集团’)实施联合重组。”同日,中国中化也宣布了这一消息。

中国中化认为,“此次联合重组并组建新公司,将有助于打造一家行业领先的综合性化工集团,加速化学工业供给侧结构性改革和行业转型升级;有助于进一步优化企业资源配置,形成产业链的有机协同互补,增强科技研发和创新能力,释放企业活力。”

4月2日,中国石化联合会信息和市场部主任祝昉表示,两化重组,从战略布局到规划,再到整个组织结构,都做了全面的准备。从业务层面,两家化工央企“有重叠,也有差异,也有各自的专项和长处”。

祝昉认为,合并重组后,两化从石油到化工品全产业链得以强化。值得一提的是,农业化工在重组之后有望获得深度发展,这些均符合国家战略。同时,重组之后,两化势必对庞大的产品和业务线进行一轮大范围的调整,舍弃一些红海业务,以期符合新的战略和市场定位。

国资委研究中心研究员许保利分析认为,央企重组势必经过仔细的考量和论证,理论上讲,重组会获得更高的发展质量,但这依然要看落实的情况。

中国中化表示,重组后的两化致

力打造“科学技术驱动、可持续发展的世界一流综合化工企业”,这也是两化现任党委书记、董事长宁高宁的目标与期许。

重组早有端倪

2021年1月,中国中化和化工集团决定重组,但两化最早传出合并消息,可上溯到2016年10月。彼时,从中粮集团有限公司董事长、党组书记任上卸任的宁高宁履新中国中化不足9个月。两家企业虽然都属于央企,但溯源起来,二者的出身和业务特点却大不相同。

据中化集团官网介绍,中化集团成立于1950年,前身为中国化工进出口总公司,现为国务院国资委监管的国有重要骨干企业。中化集团现设立能源、化工、农业、地产和金融五大事业部,控股“中化国际”“中化化肥”“中国金茂”等多家上市公司。

化工集团则是专业的化工公司,有化工新材料及特种化学品、农用化学品、石油加工及炼化产品、橡胶轮胎、化工装备和科研设计等业务板块。是由中国蓝星(集团)总公司和中国昊华化工(集团)总公司等原化工部直属企业重组基础上新设的央企,于2004年挂牌运营。

化工集团是化工部的班底,中国中化则是原外经贸部的进出口企业,因这样的历史渊源,两家央企各自不断发展壮大。

许保利表示,合并的确存在优势互补,中国中化的重要优势在贸易领

域,化工集团则主要在生产领域。过去若干年,化工集团在先后并购了包括澳大利亚凯诺斯、法国安迪苏以及瑞士先正达之后,在生产端的实力进一步增强。

4月1日,中国石化联合会会长李寿生就两化重组对媒体表示:“世界化学工业正在发生深刻变化,区域合作和全球化进程协同推进,创新发展和绿色发展交织前行。当前中国缺乏具有国际竞争优势的大型企业,是由石油化工大国向强国跨越的一个短板,此次实施联合重组,将加快中国石油和化学工业核心竞争力的提升。”

宁高宁心中的“两化”

外界普遍的看法是,两化重组历经数年酝酿到最终宣布实施,宁高宁是其中的关键人物。

2016年1月,宁高宁出任中化集团党组书记、董事长。2018年7月,国务院国资委决定,宁高宁兼任化工集团董事长、党委书记。这位先后执掌过华润集团、中粮集团、蒙牛集团、中国中化集团、中国化工集团的央企领导人,因卓越的领导能力以及改革的魄力与热情,被外界形象称之为“红色摩根”“国企的放牛娃”,宁高宁这个名字始终同国企改革紧密联系在一起。

作为“应对新形势新挑战和防御重大风险的重要途径”,重组后的两化要成为世界一流综合性化工企业,不仅仅是规模,还包括战略、经营、研发创新、国际化,尤其是还有创新的能

力。这是宁高宁在若干不同的场合表达过的观点,也是他对两化融合和本次央企改革的期许和目标。

2021年2月8日,宁高宁在中国中化深化改革三年行动专题会议上说,未来的中化集团将是高度国际化的科技型公司,要以新的战略定位为核心,重建公司的管理体制,构建高通量的创新机器,将人才、资本、科技等各个变量平衡好、运用好,充分提升公司效率与竞争力,用5年~10年的时间,将中化集团建设成为在产业地位、市场竞争力、创新活力等方面比肩巴斯夫、拜耳的全球一流化工企业。

宁高宁认为,中化集团目前正沿着世界一流综合性化工企业的方向稳步迈进。

从过去一年内的系列内部和公开发言中能看出,这位央企领导人对于中国化工产业发展的趋势性判断以及对于央企在其中的定位和作用的认识,而他对两化改革的逻辑也蕴含其中。

3月19日,宁高宁在中国发展高层论坛上谈及两化的业务布局时表示,一是必须做一个科技领先、国际化、市场化的公司,产品要实现高质量发展;二是要做成产业链、园区化、规模化、品牌化的企业,同时是环境友好的。园区和产业链是化工行业未来主要的发展模式,园区里有产业链,产业链里有科技含量,并且具备规模。同时,还要不断向消费链靠近,不能只销售中间产品,要逐步延长产业链才能提高附加值,所有产品必须是绿色、环

保、环境友好的。

宁高宁认为,目前,两化具有良好的业务基础、团队基础、财务基础,具备较强的发展潜力,其优势、劣势和困难都已十分清晰。经过几年时间的整合、调整和巩固,两化能够建立起一个稳定的盈利基础,再经过3年~5年的积累,真正形成一个健康运转的企业。

“两化”如何融合

从华润到中粮,再到切入两化,宁高宁过去不断创下的改革战绩,令外界对作为新世纪最富知名度的央企领导人之一的他寄予厚望。

在华润,宁高宁曾利用收购整合,在地产、啤酒、零售、纺织、电厂、制药、建材多个领域跑马圈地,华润集团从外贸公司转向了实业。

执掌中粮集团11年间,多达几十起并购,中粮集团从当初立足于传统农业且带有政策性色彩的粮油贸易公司转变为食品行业的巨头,并实现了诸多品牌产品与服务组合,宁高宁由此被外界誉为“并购之王”。

如今,两家化工央企,旗下数百个机构,主业分布在能源、农业、化工、地产等诸多领域,与此同时,化工产业自身的经济环境更加复杂多变。

祝昉介绍,近年宏观经济面临波动,2020年又遇新冠疫情席卷全球,加之原油市场在很多时候受制于海外市场,这给市场带来了不确定性。与此同时,下游纺织企业也在进入上游大炼油,竞争环境更加激烈。对于

中国中化本身来说,还有房地产这样的非化工业务。

一位前中国中化人士透露,贸易业务的利润率低,中国中化在化工核心技术上还需要时间培育。化工行业与消费品行业不同,其行业技术壁垒更高,这些工业技术只能靠长期积累、锻造、重组、并购等手段不能一蹴而就。

企业文化同样也需要融合。相对来说,中国中化更加传统,化工集团的市场化程度则更高一些。

与此同时,体系庞大的央企在管理上也存在着较多挑战。上述人士认为,两化整合的阻力不可谓不小。这既包括了复杂的人事整合,也包括难度很大的业务重整。

许保利认为,国有企业虽有其体制机制问题,但也有它的优势。在由行业主管部门管理时期,国有企业能够获得一些资源支持,但其发展并不理想。而在由国资委履行出资人职责后,国有企业不再来自有关方面的支持,但却实现了快速发展。原因就是不断推进改革,建立起适应市场竞争的体制机制。

外界人士评价认为,宁高宁在此前亲手操刀的国企改革实践中,将“职业经理人”的概念深植到了几家央企当中,在这方面起到了很好的示范作用。

宁高宁认为,国有企业也应该具有企业家精神和创造性,否则企业就不能发展。目前中国中化和化工集团加在一起,原创和高技术含量产品销售不到30%,未来需要逐步提高这一比例。

宁高宁比任何人都清楚,要实现创新基本上就是改变这个企业,“而不是简单设一个部门、搞一个研究院、做一个转化。”“需要改变的是整个组织,改变评价体系,改变组织结构,也改变用人模式。”

如今,这样的尝试正在展开,但宁高宁坦言,“这需要很长的时间。”



中国石化
SINOPEC

能源至净 生活至美
Cleaner Energy Better Life