



混合所有制改革之中国石化模式： 坐镇招股千亿投资云集

■ 本报记者 陈玮英 丁国明

中国石油化工股份有限公司(以下简称中国石化)推行混合所有制改革的步履越加沉稳坚实。

中国石化3月6日发布公告称,根据2014年9月12日签署的增资协议,25家投资者已向销售公司缴纳了相应的增资价款共计人民币1050.44亿元(含等值美元),完成率98.1%。

2014年全球最大并购项目

2014年2月19日,中国石化率先推出油品销售业务引入社会和民营资本实现混合经营。授权董事长在社会和民营资本持有销售公司股权比例不超过30%的情况下确定投资者、持股比例、参股条款和条件,组织实施该方案及相关程序。

2014年9月14日,中国石化公布境内外共有25家投资者入围,以现金1070.94亿元认购增资后销售公司29.99%的股权。其中,大润发、复星、航美、新奥能源、腾讯、海尔、汇源等9家为产业合作伙伴。这标志着油品销售业务重组引资工作如期完成。

此次增资扩股被称作是2014年全球最大的并购项目。对于为何最后敲定为这25家投资者,中国石化董事长傅成玉在接受记者采访时表示,“我们以‘三个优先’为出发点。”即,产业资本优先;第二是国内投资者优先,“上一轮国有企业的改革,外国投资者得益比较多,而这一轮国有企业改革把更多的红利留在国内”;第三是惠及民生的投资者优先。

中国石化公告称,增资本着公平、公正、公开、透明的“三公一透”原则,采用多轮评选、竞争性谈判的方式,由潜在投资者对销售公司价值进行独立判断,并根据本次引资的进展先后提交非约束性报价以及约束性报价,中国石化和销售公司共同成立由独立董事、外部监事和内外专家组成的独立评价委员会对潜在投资者的报价、拟投资规模等作为主要决策因素外,还对产业投资者、境内投资者及惠及广大中国公众的投资者予以优先考虑,经独立评价委员会评议后,中国石化和销售公司选择和确定了最终的投资者名单。根据投资者的认购金额和持有销售公司股权比例,销售公司的股权价值人民币3570.94



亿元。

中国石化思想政治部主任、新闻发言人吕大鹏表示,以投资者竞价的方式最后对销售公司的整体估价超过账面价值20%以上。

2015年1月5日,中国石化公布,截至2014年12月31日,其子公司销售公司1070.94亿元的增资项目获得了国家发改委和商务部批复。

国资民资共发展 实现1+1>2

细数这25家投资者,可谓类型多元化。

“产业投资者约占三分之一;国内和国外投资者相比,国内投资者占到55%以上;惠及大众的比例占到三分之一;民营资本12家占到35%左右。”在介绍这25家投资者时,中国石化销售有限公司总会计师叶慧青如是说。

而“大润发、复星、航美、宝利德、新奥能源、腾讯、海尔、汇源、中国双维等9家各界比较熟知的战略投资者,未来将与中石化的业务紧密结合。”吕大鹏介绍道。

中国石化销售公司易捷董事长柴志明表示,与上述9家战略投资者未来将在便利店、汽车服务、O2O、金融服务、环保产品和广告等新兴业务上展开合作,中国石化加油站将与合作伙伴共同打造生活驿站的概念,实

董事长说

国企改革已经到了深水区,攻坚阶段,深不在融资,不在找几个伙伴进来,前面走的这一段是为后面改革铺路,也可以说是借力。

事实上,混合所有制经济是一种形式,需要解决的实质问题,第一个是从国家层面释放国家基本经济制度红利。国家基本经济制度在35年改革过程中,促使我们国家真正在经济上崛起了。而这个崛起就是因为我们的制度创新。前一个阶段是各干各的,下一个阶段是两个优势要叠加。

第二个是国企活力的增加,充分体现企业国有资产的价值潜力。目前,国有企业相对缺少活力,如何解决,只有改革,改革我们的体制机制。体制机制改革需要先把治理结构更加市场化。去行政化走市场化,就是从董事会设计上体现市场化,从董事会运行机制上更市场化,公司管理体系制度上市场化,公司运行机制实行市场化。
傅成玉 中国石油化工股份有限公司董事长

现从油品供应商向综合服务商的转变。

中国石化与大润发、复星、腾讯、海尔、汇源等战略投资者此前已签订业务框架合作协议。与大润发的合作主要集中在便利店方向,与复星的合作目前主要集中在医药和书刊杂志销售;与腾讯的合作方向为移动支付、媒介宣传、O2O业务、地图导航、用户忠诚度管理、大数据应用与交叉营销等领域,与海尔的合作着重在互动营销、物流配送、油品销售等领域,汇源集团将为易捷便利店提供适合渠道销售的商品,承诺以最优价格供货,并提供相应的商品配送,商品结构的优化与调整等业务支持。

与航美、宝利德、新奥能源、中国双维尚未签订业务框架合作协议,但从企业的经营领域来看,中石化与航美未来或将在广告等业务上展开合作,宝利德专注于高端汽车服务领域,未来与中石化将在汽车服务方向上展开合作。柴志明透露,新奥能源与中石化则将在天然气销售领域合作。

在傅成玉看来,“中国出了一大批民营企业家阶层,代表了国家活力,活力加实力才是中国的竞争力。今后如果这两种所有制经济成分再融合,再加上企业集团,大企业带动小企业的产业链的融合,这就是中国竞争力。”

权威点评

中国石化的混合改革能摸到几块石头

■ 李锦

中国石化推行混合所有制改革,“打响了央企混合所有制改革的第一枪,是一种摸着石头过河的大胆尝试。”同时,这也是敢于突破传统、冲破利益红线的勇敢做法,这是值得肯定的。

2014年2月19日,中国石化通过了《启动中国石化销售业务重组、引入社会和民营资本实现混合所有制经营的议案》。然而,历时多月,子弹一直在飞。之后,经过多项的筹备工作,中石化混改终于打在了靶子上。

而中国石化全资子公司中国石化销售有限公司与25家境内外投资者签署增资协议,意味着其在大型央企混合所有制改革中开了先河。

最大的企业,最大的动作。中国石化本次混改涉及的规模颇大,而

参与本次混改的不仅有国有资本、民营资本,而且还有社会资本等,自然众目所向。

针对本次中石化的混改盛宴,有利于掀起央企混合所有制改革的高潮,另一方面也有利于改变国企流失的说法。中国石化的混改无论对中国石化集团,还是对机构及普通投资者都具有深刻的示范意义。

首先,中国石化的混改,是增量改革,是一种增资扩股,没有国有资产流失的嫌疑。通过引资建立现代企业制度,完善企业的体制机制,从而激发企业的活力,最终实现管理能力及执行效率的同步提升。

其次,是现代企业制度方向。主要涉及两大方面的改革。其一是新董事会的设立;其二就是引入职业经理人制度。

其三,布局中国石化销售公司的上市预期,最终结果是上市。中石化

销售公司的上市预期已经相当清晰。未来,中石化有望呈现出更多元化的发展趋势。

其四,站在普通投资者的角度分析,普通投资者在本次中石化混改中其实并不孤立。站在25家机构的视角分析,能够享受更多的资源、信息,以更好地扩展机构自身的发展空间。中国石化“摸着石头过河”,成为央企混合所有制改革的先锋,其积极影响确实值得肯定。不过,因其尚处于“摸着石头过河”的阶段,必然会涉及一定的风险。

独立董事能否尽职尽责履行义务存疑。中石化销售公司董事会将由11名董事组成。其中,中石化派出董事4名,投资者派出董事3名,职工董事有1名。此外,还设置有3名独立董事。按照比例来看,独立董事在11名董事中占据了3个席位,对董事会具有举足轻重的影响。因

此,独立董事如何才能尽职尽责履行义务,如何防止利益输送等问题就值得社会思考。

董事会中的股权占比规则发生改变,不能忽视其潜在的巨大风险。按照规则显示,民营资本原本仅占30%,但实际上在董事会中却拥有高出30%的股权占比。而中石化原本控股70%,却因11名董事中仅占据4位,其话语权被大幅削弱。提升民营资本在董事会中的话语权是合理的。但是,盲目提升民营资本话语权,同时却大幅削弱集团的话语权,可能会出现一些风险。至此,在董事会中,各方的话语权设置需要三思而后行。中石化改革涉及的利益链条巨大,难免会触及相关利益者的利益红线。

(作者系中国企业改革与发展研究会副会长)

态度

政府工作报告 国企改革任务解读

■ 李锦

李克强总理的政府工作报告提出今年深化国企改革的新思路、新任务、新举措。在深化国企改革的内容上,明确提出2015年国企改革七项任务,国家在把握国企改革的方向和推进国企改革方面精准而坚定,有针对问题、突出重点、稳妥推进、讲究效果的特点。

在早先的中央经济工作会议上,有一个显眼的提法,就是奔着问题去。政府工作报告关于今年深化国企改革思路,是从存在问题出发的,符合实际,将有力推进国企改革问题的解决。

首先,提出准确界定不同国有企业功能,推进改革。将分类推进改革,放在基础与前提的位置。使得分类问题显得更加突出。研究和界定不同国有企业的功能,就是明确国有企业、国有资本在国民经济发展中承担的使命和作用,进而厘清企业战略定位、发展目标和深化改革的方向,这对于有针对性地推进国有企业改革调整、调整优化国有资本布局,实施国有企业分类监管具有重要意义。根据国有企业所处不同行业或领域、不同业务属性、不同目标责任、不同市场地位进行科学分类。在准确界定企业功能的基础上,针对不同类型企业实施分类改革,增强改革考核的导向性和针对性。

第二条是加快国有资本投资公司、运营公司试点,打造市场化运作平台。用了“加快”这个词,而落脚于打造市场化运作平台,而没有用体制这个词,看出注重操作意义。改组和组建后的国有资本投资运营公司要服务国家战略,发挥资本投资运作功能,成为优化国有资本布局结构、推进产业转型升级、提升企业国际竞争力、发展混合所有制经济、创新核心技术和商业模式的重要平台。

混合所有制改革强调稳妥推进的思想。有序实施国有企业混合所有制改革,鼓励和规范投资项目引入非国有资本参股。过去多用“积极”推行,现在是“有序”,是一个有意味的变化。“序”是顺序之序,是程序之序,也是秩序之序,不是抢先,更不是搞运动,而是依法改革,按规程办,按规则办,有先有后,有多有少,有进有退,要公开、公正、公平,投资项目引入非国有资本参股,必须规范。不能坏了秩序。在混合所有制方面,过去很多省提出到2020年国有经济中混合所有制比重达到60%左右,甚至70%、80%以上,确实有刮风之嫌,也有国有资产流失现象。

加快电力、油气等体制改革。体现突出重点,稳妥推进的策略。过去通常是讲金融、石油、电力、铁路、电信、资源开发、公用事业等领域,七个领域一起讲,今年突出电力、油气的体制改革,表明成熟一项落实一项。就是聚焦靶心,指靶子,打靶子,不搞大水漫灌,搞滴灌、喷灌。哪个地方条件成熟,就先解决哪个地方。去年习近平在讲话中指出,我们必须从国家发展和安全的战略高度,审时度势,借势而为,找到顺应能源大势之道。要抓紧研究“十三五”能源规划。抓紧修订一批能效标准。特别提出抓紧制定电力油气改革方案。推动能源体制改革,要还原能源商品属性,构建有效竞争的市场结构和市场体系,形成主要由市场决定能源价格的机制,转变政府对能源的监管方式,建立健全能源法治体系。显然,能源改革到2020年会基本形成统一开放竞争有序的现代能源市场体系,在今年将会有较大的动作出来。

(下转第六版)

思想 1+1, 等您来

国企改革案例征集启事

李克强总理在政府工作报告中提出:准确界定不同国有企业功能,分类推进改革;加快国有资本投资公司、运营公司试点,打造市场化运作平台,提高国有资本运营效率;有序实施国有企业混合所有制改革,鼓励和规范投资项目引入非国有资本参股;加快电力、油气等体制改革;多渠道解决企业办社会负担和历史遗留问题,保障职工合法权益;完善现代企业制度,改革和健全企业经营者激励约束机制;要加强国有资产监管,防止国有资产流失,切实提高国有企业的经营效益。

同时,中共十八届三中全会把混合所有制经济确定为我国基本经济制度的重要实现形式。混合所有制经济进一步拓宽了国有经济改革的空间,进一步拓宽了非公有资本进入国有经济的空间,为中国的企业发展提供了一次战略机遇,为中国社会和经济的发展注入了巨大的动力。

我们深知,大力推进国企改革、发展混合所有制经济必将会使中国社会更加包容、和谐并充满活力,中国经济和社会发展也必将迎来一个更加明媚的春天。

在此,向这场伟大变革的参与者、见证者征集国有企业改革案例,为中国经济改革智库积累更多的有益思考。

征集对象:央企、国有企业以及旗下公司

稿件题材:通讯稿

稿件字数:3000字左右