

傅成玉 双面弄潮儿

■ 马维辉 报道

黝黑的皮肤,浓重的眉毛,棱角分明的脸形,一口东北口音极重的普通话,这是傅成玉给人的第一印象。

全国两会前夕,他掌舵的中国石化刚刚宣布在油品销售业务板块引入社会和民营资本参股,打响了国企混合所有制改革的第一枪。这也让他成为两会上的焦点人物。3月7日,在面对面记者关于混合所有制的提问时,忙碌的傅成玉甚至称:“别再谈论这个问题了,我都说了一百遍了。”

私下里,他则不时地幽默一把。中央人民广播电台“中国之声”记者采访他时,他说自己接受过采访。记者分辩,那是“经济之声”,傅成玉随即反问道,“你们俩不是一个‘声’?”

他能说一口流利的英语,被外媒称为中国最西化的公司领导人。但同时,他的身上却有浓郁的中国气质,两会期间,其言论甚至被其他委员称之为“计划经济”。但不可否认的是,这位“有中国特色的国有企业经理人”,正扛起国企改革的大旗。

不能让国资流失

3月7日,全国政协经济界36组、37组界别联组会议在北京铁道大厦举行,坐在傅成玉旁边的是全国政协常委何光晔,两人时不时地交谈几句。

当全国政协委员、联想集团主席兼首席执行官杨元庆谈及要在政府机关、事业单位中建立员工工资年度调整制度时,傅成玉抬起头,嘴角露出一丝微笑。而当全国政协委员、星牌集团董事长甘连舫说到民企与国企合作开展混合所有制的尝试时,傅成玉则低着头,用笔认真地在本子上做着记录。

中石化2月19日发布引入社会和民营



人物简介

中国石油化工集团公司董事长、党组书记。高级经济师,1951年生,毕业于中国东北石油学院(现东北石油大学)地质学系,后获美国南加州大学石油工程硕士学位,在中国石油行业拥有逾30年的经验。

资本参股不久,傅成玉就公开发声“中石化改革还有大动作”。而在这样的联组会议上,傅成玉还在酝酿。

联组会议结束后,傅成玉第一时间接受了采访,当被问及“如何在推行混合所有制过程中防范国有资产流失的风险”时,他的回答颇有深意:“国有资产不能流失,只能增值,要是让国有资产流失了,你还能干什么?”

就社会普遍关注的油价问题,他向记者表示,油价之所以居高不下,是因为国际油价较高,我们现在炼的油81%是从国际进口的;如果想改变这种情况,只有自己多采油,增加在油价问题上的话语权。

在3月7日的联组会议上,傅成玉一言未发。但在两天前的小组会议上,作为主持人的他则侃侃而谈,说了很多关于国企改革的思考。他表示,作为央企,别人看起来或许挺

好,但自己却感觉很受束缚。企业的真实感受是:政府再不改,企业自己就改不动了,因为“我们能改的都改了,不能改的则是因为‘上面’不动”。

例如,谈了多年的职工待遇能高能低,领导干部能上能下,实际一直没做到。不是因为管理不好,而是整体的经营管理体系不到位,再深究,则是由于改革不到位,激励机制不到位,约束不到位,所有人不到位。

傅成玉乐观地表示,改革将释放很大的红利。以他们公司为例,现在销售收入3000多个亿,利润470多个亿;如果进行结构调整,还会释放更大的空间。

任重道远

3月6日的政协小组会议上,全国政协委

员、上海培罗蒙西服公司总经理金建华谈及纺织企业困境时大吐苦水。傅成玉则建议,可以由政府买断一部分纺织品,然后低价卖给消费者。

对此,坐在他对面的全国政协委员、国研中心对外经济研究部部长张小济显然有不同意见,并轻声说出了四个字:“计划经济。”

傅成玉如今已是耳顺之年。他毕业于大庆的中国东北石油学院(现东北石油大学),后获得美国南加州大学石油工程硕士学位。1982年加入中海油,从此开始了长达30多年的石油行业从业经历。

在他漫长的职业生涯中,收购美国石油巨头优尼科公司无疑是最大的亮点。虽然最终来自华盛顿的压力让他被迫放弃了这一计划,但正像美国《时代》周刊评价的那样,“他过人的胆识开启了一个新时代。”

2011年,傅成玉出任中石化董事长。虽然

从他中海油的办公室到中石化新的总部大楼只有10分钟路程,但这两家公司的距离却有1568亿美元的鸿沟。

履新伊始,第一次会见外国客人时,傅成玉没用翻译,直接用英语与对方交谈起来。这一行为把他身边的中石化高层吓了一跳,因为他们听不懂董事长与外国人说了什么。从此,中石化内部掀起了一轮学习英语的热潮。

都说新官上任三把火,傅成玉也经历了,只不过“火”不是他自己点的。2011年4月,傅成玉上任不足半个月,中石化广东分公司就被曝出了“天价酒”事件,中石化一时间成为千夫所指。傅成玉坦言,“上百万的职工因为这件事抬不起头来。”

2013年11月22日,青岛发生了中石化输油管线爆炸事故,造成62人死亡、136人受伤,直接经济损失达7.5亿元。为此,傅成玉也于2014年1月11日被行政记过处分。

去年全国两会上,傅成玉针对公众关于中石化垄断的说法回应称,石油石化行业产业集中度都比较大,比如排在前面的三家国际石油公司,在全球的集中度都比中石化高得多。中石化炼油占整个国家的40%,如果是垄断,比例应该再大一点。

对此,财经评论家叶檀的看法是:以国际竞争为由否认央企垄断,是混淆是非的一种方式。

众所周知,国有企业领导人具有双重属性,既是企业的经营负责人,又享受着与官员相匹配的行政级别,中石油、中石化和中海油的董事长就都享受副部长级待遇。与此同时,傅成玉又由于其开放派的风格,对待媒体更加友善的态度,让他看起来更像是一名职业经理人,而非国企干部。

真是造化弄人,仅仅在一年之后,极力为垄断辩解的傅成玉一跃就站在了国企改革的风头。

同步报道

傅成玉:中石化会怎样你懂的

混合所有制是三中全会提出的一项改革措施,日前国企龙头中石化就开始推出了将部分业务开放实施混合所有制的创新,允许民营资本和社会资本投资中石化的油品销售业务,由于国企在国民经济中占比很大,这个问题也相对地成了十分重要的问题,但对这个新鲜事物很多人并不熟悉,对它的前景和实施办法都充满疑问,记者就这些问题,专访了傅成玉。

国外资金

参与混合制愿望更强烈

记者:我们知道中石化在央企中率先尝试了混合所有制的探索,其实这扇门是向民营资本和社会资本打开了,我想知道这扇门现在开得有多大?

傅成玉:应该说一旦打开就关不上了,而且不是说我们今天要走的,而是一直要一直沿着这个路走下去,比如说我们国企现在缺点什么,我们缺一个灵活的经营管理机制,灵活的决策机制。民营资本缺什么?缺一个更大规模的资本,然后共同发展。说实在话,我们从2011年开始做准备,2012年我们把存续企业40万人进行了重组,2012年重组完了,2013就有一个公司在

香港上市了,8家企业重组上市了。就是你原来用一块钱可以做一块钱的事,如果我换的机制可以做1块5甚至2块钱的事,民营企业的资本进来,解决的不是资本问题,再从本质上说,我们需要的还主要不是资本,我们需要的是机制,这个资本一块钱进来以后也可以变成1块5到2块,所以国内资本还在问,但是国内一些大的基金们在开始动了。我说国外反映比国内强烈,因为我们是国外上市的公司,国际的资本对我们比较清楚,现在国外反映的更强烈。

国家拿太高比例的股权意义不大

记者:刚刚您提到社会资本占30%的问题,这个30%会一直这样延续下去,民营资本未来进来以后,会不会啊享有更高的话语权,是不是同股同权?

傅成玉:先说30%,其实没有人规定多少,就是你根据你的实际情况,比如说我估计需要多少资本。是不是非要50%、70%甚至太高,我说这是阶段的问题,你看看西方80年代撒切尔他们搞改革的时候,70年代开始,里根他们搞改革,把国有资产改革

的时候,一开始也怕外国公司控制,但是你现在看到外国的大公司,上市公司,你要占他股百分之十几那绝对都是大股东。英国石油公司曾经一开始想控股,后来一点点往后退,退到最后政府说有一股叫金股,金股在关键问题上我可以说了算,最后金股也放弃了。对于我们股份,没必要拿手里干什么呢?你用社会资本来发展不更好吗?

参与混合制的所有股东同股同权同价

记者:进来以后民营企业的话语权到底有多大?它是一个什么样的身份进的?

傅成玉:现在也别谈民营企业,也别谈社会资本,也别谈外资,所有的股东同股同权,不能说你有大股份,你有多大的话语权,这是市场规则。所有股东的利益都要保护,任何人都一个价,不可能你跟我谈,咱俩谈得好点,我给你一个价格,

记者:不是哥俩好。

傅成玉:不可以,那是不可行的,大家也会有一些想象,比如说我们下游的油品销售业务,与一些电商合作,与一些新的高科技的企业合作,会不会带来新的机会,迸发出新的力量?

股价会怎样“你懂的”

傅成玉:股民或者是市场很多我觉得他们有丰富的想象力,而且这个想象力是可以成为现实的,这不光是他们在想象,其实我们已经开始操作,它的空间,你可以用句话说“你懂得”。你比如说我们的加气,这个业务将来中国必须走清洁能源的道路。再比如说我们的零售业务,这个都是刚刚开始,300500个加油站里头,现在是不到20000个零售店,这个可是一个不得了的大空间,这些都是它业务未来增长性空间。有人说这个电动汽车一起来了,你的充电桩呢,我看大家都是懂,甚至我看还有的评论说也可以来做,我想这些东西只有想不到,没有做不到。

记者:都是有可能。

傅成玉:市场在那儿。股东应该是在我们最上层,我们就是为股东服务的,我这么多年打工全是为股东打工,一个是给我们国家大股东打工,让我们的国有资产保值增值了,再一个为小股东打工,至少经我手的上市公司,我不知道我创造了多少千万富翁,亿万富翁,他们都高兴,所有的股东,小股东赢,大股东才能赢。主人,股东是主人,我们是打工的,我们不是主人。

记者观察

只有真正的改革举措才能获得真正的红利

只要我们勤快地添底气,勤去充电提士气,与群众打成一片,让改革系列措施落地生根,让群众尽享改革红利,就会赢得群众的拥护,在改革征程中赢得一个又一个新的胜利。

在我看来,傅成玉的观点中透露出来的改革的意识非常之强,尺度也非常之大,很多原来没有涉及的,或者说模糊的概念都清晰起来,比如说,其他资本入股后30%的占比比例问题,原来似乎是个上限,现在看来这个上限也可以去掉,民间资本,甚至是个人投资者,都有可能参与到混合所有制的改革中来,而混合所有制改革一旦大面积铺开,将对中国经济产生极大的影响和推动。因为我国的国企在国民经济中权重很大,但缺乏灵活的能够适合市场的机制,所以长期以来缺乏活力,盈利也不高。国家统计局最新数据显示,2013年全国GDP为56.8845万亿元,但国有企业累计实现利润总额为2.405万亿元,而民营经济对GDP的贡献总量超过60%。而中石化这样的巨型公司同时常有行业领导者和价格制定者的角色,所以中石化的混合所有制改革也意味着要打破原有的垄断格局,同时,国企如果能转换机制,焕发活力,那么正好可以对冲经济下滑的压力,而这,也就是大家所期盼的,改革的红利。总之一句话,只有真正的改革举措,才能获得真正的红利。

《企业家日报》

中国企业的思想阵地 经济市场的冲锋号角

开创内容与形式的大型财经新报章