

第一章 如何看待并购 透视网络并购

一、我们所讨论的并购

所谓并购——即广义的企业兼并包括：合并、收购和接管。合并包括新设合并和吸收合并（即狭义的企业兼并）；收购包括收购资产和收购股份（参股，控股，全面收购）。

我们这里所言的网络并购包括网络公司之间的并购，以及网络公司对非网络公司的并购。而所谓网络公司是指从事与网络相关的基础设施服务商、硬件软件服务商，以及从事门户网站和电子商务的公司与中介商。

1. 并购的五次浪潮

回顾西方并购浪潮的历史，自 20 世纪以来，大致经历了 5 次并购巨浪。第一次是在 20 世纪初，以同类型企业的并购、“合并同类项”为特征；第二次是在 20 世纪 20 年代，以上游企业与下游企业的并购、以生产的前向或后向联系合并为特征；第三次是在 20 世纪 60 年代，以企业之间的混合并购为特点；第四次是在 20 世纪 80 年代，以融资兼并为特点，即用发行高风险高利率债券的部分向社会集资，把很大的经营不景气的企业吞掉。从 20 世纪 90 年代后半期开始的并购浪潮，可以说是第五次巨浪。

1996 年西方企业界发生了一系列的企业并购收购事件。当年美国共有 31 起金额超过 30 亿美元的企业兼并，如航空业老大波音公司与麦道公司的交易额为 133 亿美元；MCI 电话公司与英国电话公司的合并额为 220 亿美元；太平洋贝尔电话公司并购纽约——新英格电话公司的合并额为 230 亿美元。

进入 1997 年，企业兼并的势头更为迅猛，交易金额超过 30 亿美元的企业并购越来越多。其中包括华尔街最大的证券经营机构合并：投资银行摩根斯坦利与证券业丁维特合并，交易额达 103 亿美元，它们将成为世界最大的证券经营机构，其总市值达 230 亿美元，管理资产 2700 亿美元。美国在 1997 年一共有 7941 起并购事件，并购总额达到 7026 亿美元。1998 年兼并收购的事件层出不穷，引人注目的包括花旗银行和旅行者集团的合并，美国电话业巨头 SBC 通信公司购买竞争对手亚美达科通信公司（收购价格为 620 亿美元）以及 5 月 7 日达成的全球一起最大的工业合并案——德国奔驰汽车公司和美国克莱斯勒汽车公司合并。1999 年 10 月 6 日，世界电讯业巨头 MCI 和 Sprint 公司达成了超过 1200 亿美元的并购协议，成为美国历史上最大一起企业并购案。一家市值超过 2000 亿美元、年收入超过 500 亿美元的大公司诞生。长期以来，美国的长途电话市场被 AT&T、MCI 和 Sprint 瓜分，这次 AT&T 推出了每分钟 5 美分的低价策略，引起了电讯业的这起并购大案。

2. 第六次浪潮——网络并购

从 1992 年，美国同时掀起了网络并购的第六次浪潮。起初的并购件数只有 7 例，设计的并购金额在 20 亿美元左右，到了 1994 年并购的次数增加到 26 件，并购金额达到 1821 亿美元，1996 年和 1997 年并购金额增加到 2715 亿美元和 3741 亿美元。然而，这次网络并购的浪潮并没有终结，1998 年并购案例达到 456 起，涉及金额 23635 亿美元，1999 年并购案例突破 1200 起，涉及金额高达 75662 亿美元（见图 1-1）。

最引人注目的并购是 2000 年 1 月 10 日发生的 AOL 以“蛇吞象”的方式与传统的媒体帝国时代华纳的合并。AOL 无论是在营业额、总资产还是在商誉方面都比时代华纳差，但是它却持有了合并之后的 55% 的股份。这无疑给那些对网络企业未来前景持有怀疑态度的人一个明确的答复（见表 1-1）。

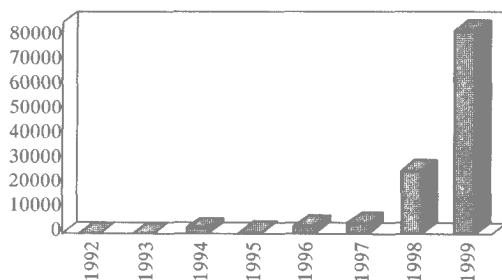
美国在线与美国时代华纳宣称以互换股权的方式合并，前者是全球最大的互联网服务商，后者是全球最大的传媒集团之一。新的公司市值达 3500 亿美元，它的创立标志着互联网传媒时代的成熟。

过去人们讨论第四传媒的时候，多少都带有一些不屑一顾的神情，或者至少认为网络传媒的时代远远没有来临。甚至有些人认为网络股好景不长，因为网络股是建立在虚拟空间的，缺乏现实的实物经济的基础，所以，没有生命力，遇到风吹草动，就会瓦解。

如果说 1998 年“斯塔尔报告——关于克林顿绯闻案的文件”首次全文刊发，可以看做是网络传媒对传统传媒的一次交锋，那么以后类似的交锋还会更多，也更为残酷。

如果把美国在线与时代华纳的合并仅仅看做是新兴产业与传统产业的融合，那么这种看法还不够全面，笔者认为两者的合并更深远的意义在于：喧闹的网络虚拟经济在股票市场筹得资本之后，很好地投资于传统产业，获得了实物经济的支撑，从某种意义上讲，是网络经济回归实物经济。

同时，网络并购的浪潮也在美国以外的国家和地区获得延伸。我们周边的国家和地区，比如日本软库集团在国内外积极并购，试图成为新的霸主；香港的李嘉成父子集团，利用和记黄埔、长江实业等老牌企业，积极涉足网络业，首先是筹建香港数码港，接着是收购香港电讯，最后是以 1200 万港币购买 TOM 域名，建立 TOM.COM 网站。最近，TOM.COM 以 1.5 亿



单位: 亿美元

图 1-1 美国网络并购涉及金额

表 1-1 AOL 与时代华纳的对比

	AOL	时代华纳
营业额	1	4.5
总资产	1	7.5
商 誉	1	36.6
合并后持股	55%	45%

元收购鲨威全部股权，开始它的中国内地收购。可以预见，中国的网络公司，无论是门户网站，还是从事 B2B，抑或是 B2C 的企业，都会受到网络并购的冲击。其实，业内的并购已经开始升温。

二、如何看待并购

“大就是好，更大为更好，最大则最好！已不再是真理，过去不曾是真理，将来也肯定不会是真理。”泰坦尼克式的企业一旦面临经营危机，损失往往是毁灭性的。然而就是这种“非真理”的大企业却频繁出现，人们不禁要问：合并的大企业是否具有经营效率？是否能够增强市场竞争力？这种合并是一种短期应景之作，还是长期战略考虑？

在 80 年代，西方管理界深刻反思日本管理模式和美国管理模式的区别，倡导企业家如何承担起创新的重责，美国管理专家托马斯·彼德斯和小罗伯特·沃特曼在 1982 年写下了不朽之作——《追求卓越——美国杰出企业成功的秘诀》（*In Search of Excellence - Lessons from American's Best - Run Companies*），3 年之后，托马斯·彼德斯和南希·奥丝汀又写了《赢得优势》（*A Passion for Excellence - The Leadership Difference*），同时，英国管理专家模仿美国管理专家撰写了《日不落企业——英国杰出企业成功的秘诀》（*The Winning Streak - Lessons from Britain's Top Companies*），这些书无论是介绍美国成功企业还是介绍英国成功企业，无一例外地强调企业家精神是企业之所以能够卓越的秘密，正如雀巢咖啡公司总裁所言：“无论现在还是未来，都需要有胆识、有适应力、有创造力和实干精神的企业家。”1987 年 10 月，彼德斯又出版了《乱中求胜——美国管理革命通鉴》（*Thriving on Chaos - Handbook for a Management Revolution*），再次阐明了自己对管理科学的观点。

美国企业界开始检讨美国模式的弊端。过去处于美国经济制度核心部位的两种假设正带来无穷的祸害。第一种假设是企业越大越好、经营规模越大越好，即重视数量而忽视质量；第二种假设是劳动者的专业分工将日趋细密，可能的话采用机器替代劳动者。

在第一种假设的驱使下，美国企业嗜好“大而不是最好”观念，客观地说，这种理念在第一次和第二次世界大战中发挥了积极作用，美国式管理以大批量生产和大规模营销为代表，倾向于纵向一体化经营，即拥有自己的原料产地、自己的加工生产线和成套的配送体系。比如福特汽车公司

在匹茨堡有自己的铁矿，在五大湖的冶炼厂把铁炼成钢，再在自己的汽车生产线上制造出汽车。如此庞大的系统，无法与日本和德国的灵活多变的经营体制抗衡。沃尔特·亚当斯（Walter Adams）和詹姆斯·布罗克（James Brock）在 1986 年的《大型联合体综合征》（The Bigness Complex）一书中，精辟地指出：“大肆宣传的规模经济从来没有完全达到当初认为可以达到的效果。”也正如通用汽车公司传奇人物艾尔弗雷德·斯隆所说的：“我们正在享受规模过大造成的惰性之苦。”

没有哪一家公司是绝对安全和永远成功的，即使是大企业。国际商用机器公司（IBM）在 1979 年宣布濒临破产，而到了 1982 年起死回生，重新进入卓越公司行列，在人们惊呼 IBM 的奇迹时，谁会料到时隔 4 年，IBM 再度陷入危机。

如今，人们逐渐意识到，卓越企业之所以能够进入卓越行列，不在于企业巨大，而在于卓越企业不相信卓越本身，而只坚信不断的创新。没有永恒的卓越，因此，没有永恒的卓越企业，今天的卓越企业要想在明天的竞争中立于不败之地，就必须从今天的变化中寻求市场机会，增强应变能力，开辟新的市场。

多数的研究已经表明并购通常并不成功。世界著名的麦卡锡咨询公司在 1986 年对 1972~1983 年之间涉及的 200 家最大的公营公司的并购进行了研究，结果发现，如果以股东财产的增值为评价标准，获得成功的仅为 23%，不相关经营领域企业的并购成功率只有 8%。一般说来，并购会降低效率，并购也并不能真正地鼓励创新。

哈佛商学院的战略专家迈克尔·波特对 1950~1980 年并购的 33 家大企业进行广泛研究，发现这些大企业后来总共卖掉购进企业的 53%，而在不相关经营领域的企业有 74% 被卖掉。具有讽刺意味的是大企业在购买企业时总是宣称并购行为使企业更具安全性，事实证明，对并购的迷恋并没有在以后的经营中显现出效率。

但是，上面的研究并没有对网络经济状态下的企业并购进行研究，因此有必要在一个新的环境下重新审视这个古老的话题，这就是如何看待网络并购？

首先，网络并购起因的多元化。网络并购的成因比传统并购的成因要复杂，比如，现在的网络并购既有为了吸引注意力而出现的合并同类项的并购，也有为了整合价值链而出现的纵向一体化的并购；既有从传统行业向网络产业而出现的转型式的并购，也有网络企业与传统企业嫁接式的并购。因此，分析网络并购，有必要深入探讨网络并购的成因。

其次，受到麦卡菲定律的影响，网络企业在强大的技术压力下，为了占领技术制高点，同时打击竞争对手（快鱼吃慢鱼），网络企业之间的整合越来越多。这其中包括：以思科公司为主的所从事的大量并购具有 R&D 潜质的网络企业，也包括从事电子商务企业之间出现的商业模式的整合。好的商业模式，只有一个可以笑到最后，因此，可以想象，我们国内的门户网站目前出现的各种合并的消息，恐怕不是空穴来风。

再次，在价值链的增值过程中，按照 3/70 法则，在每个细分技术市场中，三个公司通常要占 70% 的市场份额。因此，每个商家都会争取进入“三甲”之列，否则就无法生存。这种买方或者买方的高度集中的过程，本身就是网络并购的过程。请参见表 1-2 和表 1-3。

最后，高度发达的金融市场，使网络并购的顺利进行，如虎添翼。网络股发轫于 1995 年 8 月网景的公开上市，当年有 4 家网络股上市，筹资 7.86 亿美元，占全部技术公司筹资额的 5%，到 1998 年网络股上市公司有 40 家，而到 1999 年上半年就达到 99 家，筹资 300 多亿美元，占有上市公司筹资额的 25% 之多。1998 年美国汽车销量为 3500 亿美元，互联网相关产品的销量达到 3014 亿美元，只用了 17 年时间走过了汽车业半个世纪的历程。另外，2000 年第一季度的统计，纳斯达克市场最高的三类行业分别是：电脑和数据服务，市值 1.68 万亿美元；电脑制造业 1.05 万亿美元；电子元件 9523 亿美元。这些行业分别比去年同期增长 103%、182% 和 223%。这些数据充分显示，网络企业在进一步运用金融市场筹资、参股、控股，其结果比传统的“1+1”式的实体并购，要更为隐蔽、更为快捷。

综上所述，我们相信新一轮的网络并购的热浪也会波及中国的网络企业，对于其发展趋势和可能引发的一系列新的问题，是我们未来研究的一个重要问题。希望关注网络行业的人士不要“横看成岭侧看峰”，不是传统的“走马观花”，更不是现代的“雾里看花”

三、为了忘却的纪念

在 2001 年年初，笔者曾经撰文预言中国的网络界将出现并购浪潮。这次真正的是不幸言中了。在经过了网络经济是进入了冬天，还是迎来了春天的争论，网络界的六月风暴，着实让所有的人大吃一惊。

为了忘却的纪念，还是让我们一起盘点一下 2001 年以来的主要事件：

亿唐网曾经有一条让每个人都羡慕的广告词：“看到红色，想到可口可乐；看到黄色，就会想到我们。”然而，再好的广告词也不能替代网站的经营业绩，5 个哈佛的 MBA 也无法支撑起公司发展；

尽管 e 龙走出“最多只能活 7 天”的困境，但是 CEO 唐越并不轻松，恐怕资本市场很快就会说话了；

3 月 8 日，陈一舟离别 Chinaren，同样离去的还有 ChinaByte 的宫玉国。张朝阳苦苦支撑搜狐网站，用自己的储蓄购买下跌的股票，以避免公司的股票落入垃圾股的行列。

尽管多来米 CEO 叶仁浩立志成为中国的“网父”，但是在 1275 万美元的面前，只能屈从于美国来科斯（Lycos）公司。这样，来科斯通过并购全球的 30 多个网站，实现了信息资源和核心技术的共享，未来将在中国乃至全球市场与 AOL 竞争。

5 月以来，美商网的童家威下台，预示着人们一直看好的 B2B 模式，如

表 1-2 B2B 电子商务中的价值增值比例

产业类型	买方	卖方	市场拥有者	技术提供者
买方高度集中	70	10	10	10
卖方高度集中	20	60	15	5
分散的买卖方	25	25	35	15

Source: Figure - Morgan Stanley Dean Witter Internet Research. Format - Ventro.2000.

表 1-3 垂直 B2B 电子商务市场

产业类型	典型行业	经济中的比例
买方高度集中	汽车, 制造	35
卖方高度集中	塑料, 钢铁	15
分散的买卖方	保健, 生命科学, 农业	50

Source: Figure - Morgan Stanley Dean Witter Internet Research. Format - Ventro.2000.

果没有盈利，同样有风险存在。

6月4日一早，新浪网在首页位置刊发消息，称“新浪首席执行官王志东已经因为个人原因辞职，同时，他还辞去了新浪网总裁与董事会董事的职务。新浪网董事会立即指派现任首席运营官茅道林接任执行官一职，原新浪网中国区总经理汪延担任总裁。王志东将担任新浪网首席顾问。”一时间，这次辞职称为国内所有媒体的焦点，背后的起因是新浪网与中华网的并购。

6月11日，AOL与FM365共同出资2亿美元组建合资公司，国际巨头开始通过合资公司接触中国市场。

同时，网易丁磊接替CEO和COO的职位，全面执掌网易的运作，同时一个主要任务就是寻找买主。

在这些并购的背后，通过资本与知本的较量，我们明显地感受到资本的力量，AOL的特大化趋向也更为明显。目前，AOL通过持有18%的股份控制中华网，而又通过中华网间接控制新浪网，不出意外，网易的买主也一定与AOL有关，同时，AOL与FM365的合资公司，也让国内的媒体感受到未来新闻开禁之后的压力。

四、知本与资本的对抗

其实，我们认为，王志东的辞去绝对不是个人的行为，而是一种“王志东现象”，这种现象就是指在整个网络界普遍存在着：资本家与企业家或者创业者之间的利益矛盾，在资本市场顺风时、在企业运作平稳时，这些利益矛盾都会掩盖起来，但是，一旦资本市场出现了波动，资本家的投资理念发生变化，资本投资的风向标与企业家的经营导向不一致时，特别是企业经营不理想的情况下，以往积蓄的利益矛盾都会以各种方式爆发出来。其中，最简单的方法，就是“此处不留爷，自有留爷处”

王志东现象在新浪网中得以体现，同样地，我们从China Byte的宫玉国、美商网的童家威等变迁中，看到了这种现象，作为网络世界的领头羊美国也不例外，美国雅虎的库格尔被资本革职就是最好的例证。

透视王志东现象，我们绝对不能简单地关注：王志东的辞职原因究竟是什么？什么是个人原因？王志东与资本方发生了什么摩擦？是否中华网与新浪网的并购引发了这次震动？我们应当反思和研究的是：企业家与资本家有何不同？企业家的必要条件是什么？知本家如何面对资本并购？

1. 企业家与资本家不是同一个概念

中国有没有名副其实的企业家呢？

80年代初期，一位日本学者口出狂言：中国没有企业家，原因是中国没有真正意义上的企业，何谈企业家呢？当时，多数人对此感到难以接受，而今经历了这些年的改革，人们确实体会到企业家的深刻涵义。其实，“企业家以承诺一定的利息为条件来贷款，资本的所有者则不考虑企业的经营是否会取得成功，他们关心的只是获取利息。因此，企业家才是风险的承担者”。但是，管理学家熊彼特认为，上述论断是把经济现象与法律现象混为一谈，“当企业家从资本的所有者那里取得贷款以后，无论资本所有者在法律上的权利如何，如果企业运行不景气，蒙受损失的都只能是将款贷出去的资本所有者、如果贷了款的企业家拥有可以偿还债务的资金，那么，他便身兼资本所有者的人格；这样，在经营失利、企业蒙受损失的情况下，该企业家虽然也承担损失，但是在这种情况下，他是以资本所有者的身份承担损失的。”^①

通过上述的分析，我们可以清楚地认识到：王志东作为新浪的创始人，如果他要作为企业家，作为网络时代的知本家，要成为中国门户网站发展的带头人，那么，他决定的是如何配置资源，以便有效利用这些资源方便发明和创造，同样地，王志东如果作为企业家，他也不是全部风险的承担者，他只承担自己持有那部分股份的风险，其他的风险是由那些向企业家提供贷款或者股本的资本家来承担。

也就是说，在当今世界崇尚资本万能的时代，中国的知本家还没有完全承担起企业家的职责，王志东们作为企业家必备的三大利器：第一件利器就是企业家必须具备判断性决策能力；第二件利器就是企业家必须具有创新精神；第三件利器，或许也是最重要的一点，企业家必须保持竞争优势，获得经营上的成功。这也是资本家对企业家的最核心的约束条件。当然，企业家这种获利只是一时的，不可能长期保持垄断利润，因为竞争的存在，大量模仿者和创新者不断涌现，推动着整个管理水平乃至社会的向前发展。

然而，反过来，我们仔细看看中国的门户网站，看看中国企业电子商务的经营模式，我们可以毫不客气地贴上一个标签：竞争优势不明显，企业风格雷同。欧洲最大的咨询公司罗兰·贝格公司曾经认为中国企业的通病是“核心能力缺乏症”。其实，就是我们的企业缺乏竞争相对优势，人

^①熊彼特：《经济发展理论》，第一章，商务印书馆。

云我云、人亦我亦，缺乏个性，以至于剖析一个中国企业就可以了解全貌，可以说，王志东们掌管的企业，在中国都是孪生的，并且是无限克隆！解剖一个王志东现象，可以发现许多企业通病！

2. 知本家如何面对资本的并购

首先，创业者和企业家对资本并购要有清醒的认识。无论是上市公司，还是非上市公司，都可能面临并购的问题。特别是对于上市公司而言，信息披露比较完全，在资本市场上，投资者对它的经营状况比较了解，因此，业绩较好时，资本愿意加入分得利润；业绩不好时，资本愿意加入，意味着重组业务框架，获得潜在增长空间。在中国，投资人为了获得上市公司的壳资源，不惜巨资入主 ST 或者 PT，这已经成为资本并购的一种动因。如果创业者自己作为企业家参与管理，千万不能认为：自己的孩子非要自己抱大、自己养大。其实，我们看看硅谷成长起来的企业，多数的创业者之所以能够使自己的企业迅速扩展，其中一个重要的原因就是创业者善于引入企业家，善于通过稀释自己的股本，来吸纳社会资本的进入。也许，有人认为网易的丁磊持有自己企业的三分之二的股权，可以高枕无忧。持有这种看法的人，显然没有理顺创业者、企业家和资本家三者的关系。

其次，创业者和企业家要对并购抱有平和的心态。一个企业绝对不是离了谁就不转了，同样，新浪网离了王志东会照样运作。就在王志东辞职的当天，在资本市场上，新浪的股票价格上涨了 5.45%。也许，老榕所言“难以想象没有王志东的新浪和没有新浪的中国网络”有点言过其实。然而，面对资本并购时，企业家必须保持平和的心态。

再次，网络界的创业者和企业家要对资本市场的运作有所了解。尽管比尔·盖茨是一个软件设计天才，但是在管理企业和资本运作上，他还是非常知趣地依仗自己的同学来管理微软。同样，中国的网络界的创业者和企业家应当补上资本市场这一课，了解国际和国内资本市场的游戏规则，否则，自己将陷入资本游戏的迷宫之中，不能自拔。

最后，创业者和企业家应当有一个顾问班子，帮助自己制定战略规划。仅就资本购并而言，如果王志东有高参的话，如果王志东不愿意被其他企业并购的话，王志东应当适时推出一些反收购措施，而不是简单地面对媒体，豪言壮语，稳定军心。这些反收购的措施包括：积极控制股权，相互持股，股份回购，死亡换股，修改公司章程，实施“毒药丸”策略，以及包括帕克曼防御在内的主动防御策略。

当然，关于知本家与资本家的话题还会继续讨论下去，更多的王志东式的人物会悲壮地出局，同样，更多的新王志东会浮出水面，凭借手中的利器，搏击市场。正如雀巢咖啡公司总裁所言：“无论现在还是未来，都需要有胆识、有适应力、有创造力和实干精神的企业家。”企业家是主宰企业航程的舵手，是企业能否顺利抵达理想彼岸的根本保障。也许，新出现的王志东们会对企业家和资本家的关系有更深入的理解，王志东们以及王志东们背后的人们也需要对企业家的相关理论进行透彻研究。诚如马克·卡森所言：“关于企业家的理论不是使普通价值理论走向完整的最后一步，而是经济学理论发展成为更广泛的社会科学整体一部分的第一步。”^①

（作者：荆林波）

^①转引自熊彼特：《经济发展理论》，商务印书馆。

第二章 中国石油：最大国企重组上市

一、中国石油：艰难的第一步

(一)中国石油天然气股份有限公司的重组

1. 中国石油天然气股份有限公司基本情况介绍

中国石油天然气股份有限公司（简称“中国石油”）于 1999 年 11 月 5 日在中国石油天然气集团公司（简称“中油集团”）重组的基础上设立的，由中油集团控股。中国石油是中国销售额最大的公司之一，并全面从事与石油有关的业务，包括：原油和天然气的勘探、开发与生产；原油和石油产品的炼制、运输、储存和营销（包括进出口业务）；化工产品的生产与销售；天然气的输送、营销和销售。

中国石油是中国最大的原油和天然气生产商，在中国油气行业处于主导地位。截止 1999 年底，拥有员工 48 万人，总资产 4000 多亿元（人民币元，下同），净资产超过 2100 亿元，1999 年销售总额近 1760 亿元，净利润 270 亿元。中国石油的总资产约占全国国有及国有控股资产的 1/20，利润占整个国企的 1/4。它是中国第一家按照国际惯例组建的综合性大石油公司，在中国油气行业乃至整个国企中有举足轻重的地位，是中国的头号国企，被誉为“石油航母”。

2000 年 4 月 7 日中国石油股票以 H 股和美国托存凭证的形式，通过香港公开发行，亚洲、欧洲以及美国机构发行的方式，在全球成功发行了 158 亿新股和 17.6 亿老股，为总股本的 10%，共融资 28.9 亿美元。根据高盛的分析，“上市后的中国石油将成为香港六大上市公司之一；亚洲（除日本以外）最大的 10 家公司之一，同时跻身于全球能源行业十大公司之列；在世界大公司中，排名 140~150 位，若除去美国，则排名 70~75

位；按探明储量和产量计算，将成为世界第四大石油及天然气上市公司；按集资额统计，是日本以外亚洲第三大，美国历史上前十大，能源行业前四大的上市发行。

中国石油的重组上市，不仅仅为了筹集资金，更重要的是按照现代企业制度的要求，通过规范的公司改革，建立适应社会化生产和市场要求的、符合国际惯例的、具有强大实力和发展活力的现代石油企业，与国际大石油公司们站在共同的平台上。与重组前相比，中国石油的资产结构、债务结构、队伍结构得到了优化，产业及产品结构更趋于合理；领导体制、管理方式、经营方式发生了重大的历史性的变化，使其今后的发展有了一个较好的基础。“中国石油以其强有力的重组改制及有利于投资人的承诺，在国际资本市场上发行成功，对其他国有特大型企业的改革将起到很好的示范作用。”（吴敬琏语）

2. 中国石油天然气工业基本情况介绍

（1）早期的发展。中国的原油勘探和生产始于 20 世纪 30 年代到 40 年代，并从玉门和延长（中国西北部）开始。

中国石油天然气工业的发展在 20 世纪 50 年代取得了很大进展，当时在玉门、新疆、青海和大庆发现了几处重要的原油和天然气田。1978 年，原油年产量约为 1 亿吨，中国成为世界第八大原油生产国。

（2）80 年代的重组。20 世纪 80 年代，为了促进发展，中国政府实行了对中国油气工业的大改组。1982 年，中国海洋石油总公司（中海油）成立，海洋石油业务与陆上业务分开，中海油负责中国海洋油气资源的中外合作开发，属石油工业部管理。1983 年，将石油工业部的炼制和石化部门分出，组建了中国石油化工总公司（中石化），中石化负责从事炼制和石化生产及分销业务。1988 年，中国陆上油气勘探和生产实体合并，建立中国石油天然气总公司（中国石油），取代石油工业部，其业务是从事中国陆上石油和天然气勘探与生产。

（3）1998 年大重组。1998 年，国务院机构改革。成立了国家石油和化学工业局，将原石油、石化两大总公司的部分政府职能转到国家局，实现了宏观层面上的政企分开。同时批准了中国油气工业重组的综合计划，旨在提高行业的效率和竞争力。

这次重组的主要成果是创建两个全国性上中下游一体化的油气公司，分别为中国石油天然气集团公司及中国石油化工集团公司。中国石油天然气集团公司将 6 个油田转给中国石油化工集团公司，而中石化则将 14 个炼制和石化工厂转给中油集团。另外，中油集团接管了吉林油田和吉林化

工，以及 15 家销售公司。这一资产交换和注入完成了中国石油天然气集团公司的一体化，而重点仍在上游业务。新成立的中国石油天然气集团公司（前称中国石油天然气总公司）将其政府行政及行业管理职能分隔出来，集中于业务运营和管理。同时自 1998 年 6 月 1 日起，将国内原油和炼制产品价格与国际水平联系。1998 年重组完成后，大致以长江为界，中国石油天然气集团公司主要侧重中国西部和北部的上游油气田开发（占陆上产量的 70%）和炼油、营销的 30%，中国石油化工总公司的活动将集中在南部和东部的沿海地区，从事 65% 的炼油和营销业务以及 25% 的上游业务。作为中国石油天然气集团公司重组的一部分，中国国家天然气勘探开发公司也经过业务重组，负责中国石油天然气集团公司的所有海外投资业务。

3. 中国石油重组背景

(1) 世界石油石化业的兼并和重组浪潮。世界石油石化业近年来的兼并和重组浪潮，既有本国企业间的强强联合，又有跨国企业间的购并，其来势迅猛，数额巨大，是前所未有的。如埃克森与莫比尔、BP 与阿莫科、道达尔与菲纳的合并；1998 年 7 月亮牌石油（35%）、德士古（32.5%）和沙特阿美石油公司（32.5%）将其在美国的炼油和销售业务进行合并，业务范围涵盖美国东部和墨西哥湾地区；1998 年 6 月 3 日，壳牌集团与德士古公司合并其在欧洲的炼油和销售业务，成为亚太地区最大的炼油公司之一；巴斯夫公司与菲纳公司炼油与化工的联合等。此次并购重组浪潮首次冲出美国，席卷欧亚，影响波及全球，极大地冲击了原有的市场结构。而且这些并购重组都不是出于经营或财务压力而进行股票市场炒作的短期战术行为，而是企业着眼于未来竞争的战略行动。在兼并重组的过程中，世界各大石油石化公司基本坚持以下原则：一是经营目标原则，首先为股东赢利，不断提高资产收益率；二是战略调整原则，追求规模效应，实现优势、地域互补，掌握更多的石油和天然气资源，扩大市场份额，增强整体竞争能力；三是业务重组原则，剥离低效资产，突出核心业务，发展相关多元化业务；四是机构改革原则，减少层级，精简人员，贴近客户，增加灵活性和适应性。例如在这次世界大石油公司兼并的浪潮中，壳牌公司是惟一没有兼并其他公司的石油巨头，然而，面对低油价以及 BP 与阿莫科、埃克森与莫比尔合并所带来的巨大压力，1998 年 12 月 14 日，壳牌集团向外界宣布将对其全球业务进行大规模重组，以提高产品的竞争能力和改善公司的业绩。重组计划包括出售其化学品业务的 40% 和 Montell 石化公司 50% 的股份，留下能给其创造更大利润的石化建筑材料、聚酯等业务，使其化学品的商业领域由 21 个减至 13 个；出售

生产成本较高的油田和炼厂；调整管理机构，给予 5 个业务分公司更大的经营自主权，对公司的经营全权负责，同时大量削减员工。

可以说，随着全球一体化程度的进一步加深和技术进步的不断加快，特别是近几年世界市场的石油、石化产品供给能力增长快于需求能力的增长，使世界石油石化公司间的竞争越来越激烈，巩固其在地域、业务、规模、市场份额等方面的优势地位愈加困难。谁能抢占这些方面的制高点，谁就能在激烈的竞争中，占据有利地位，立于不败之地。

(2) 中国石油行业面临的挑战。中国是世界产油大国，石油产量已连续 13 年位居世界第五。同时中国又是石油消费大国，1993 年，中国由石油出口国转为净进口国。1999 年，中国石油产量略高于 1.6 亿吨，且已在这个水平徘徊了好几年；而需求量则达到了 2 亿吨，并以每年约 4% 的速度递增。据专家预测，2010 年中国石油进口量将可能高达消费总量的 40%。中国石油工业既面临新的发展机遇，同时也面临着巨大的挑战；既面临传统经济的挑战，也面临新经济的挑战；既面临原油、石油化工产品市场的挑战，也面临技术和资本市场的挑战。尤其是在中国加入 WTO 后，国内石油石化产品市场将进一步对外开放，直接面对国外大公司的挑战。

与国外大公司相比，中国石油企业在产业结构、资本结构、技术进步、成本费用、体制机制等方面存在着诸多差距。一是管理结构仍然官僚化，机构庞大。二是内部管理问题比较多。三是职工教育水平低下，因此对他们的激励机制相对薄弱。四是在开采和生产低成本的原油和天然气方面的水平和能力不高。五是在中等技术的勘探与开发方面有国际竞争能力，但在采用最先进技术进行油田开发方面的能力相对薄弱。六是高成本油气储量的比例偏高。七是油气储量几乎都处于内陆，缺乏国际巨头公司拥有的地域平衡。八是炼油厂与石化企业缺乏经济规模，而且地点分散，缺乏整体性。九是石油与石化产品质量低，附加值低的产品比重过高。十是销售网络的后勤保障能力极弱，成本太高。十一是在质量和客户服务方面的品牌效应或名声几乎没有。但最根本的差距是管理体制和经营机制不适应社会主义市场经济的要求。

1998 年的石油石化大重组，打破了中国石油工业多年来形成的上下游、内外贸、产销分治的割据，实现了政企分开和上下游、产销、内外贸三个一体化，形成了石油、石化、海洋三大国家石油公司鼎足而立，在跻身国际市场、参与国际竞争中共同发展中国石油工业，实现中国石油工业第二次创业的新局面，也为三大石油公司深化内部改革、解决自身深层次的矛盾，从宏观环境和体制上创造了必要的条件，为进一步改革和发展打

下了良好基础。但是石油行业的管理体制、经营机制等一些长期积累的深层次问题还没有解决。

重组后的中油集团认真分析了面临的形势：首先是国际石油界正掀起新一轮兼并和重组浪潮，集团公司面临着巨大的竞争压力。世界石油市场是“巨人”之间的竞争，竞争激烈，一些规模小、实力弱的石油公司，将在竞争中处于劣势。

同时在中国加入世界贸易组织后，国内石油和化工产品市场将面临来自国外更直接、更激烈的冲击。国外大石油公司凭借资金、市场、技术方面的优势，将会直接进入国内，大量挤占市场，中国石油工业如不变革将难以生存。中国人世以后，将对原油、天然气进口实行零关税，在 1~2 年内，各种燃油、成品油的关税将降到 6%。再看看炼化企业的情况，新加坡一家年产 800 万吨成品油的炼油厂用员工 500 人，同样的企业在中国则用 5 万人，员工是人家的 100 倍，成品油的成本是人家的 3 倍多。目前壳牌石油公司已经在南京建成他们在中国的第 38 家加油站，阿莫科石油公司要花 100 亿美元打入中国油品市场，计划 3~5 年内在中国的油品零售量达到 500 万吨，最终达到 2000 万吨。竞争将是非常严酷的。

更重要的是由于改革滞后，普遍存在机制不活、冗员多、负债高、社会负担重；设备陈旧、工艺技术相对落后；重复建设造成企业规模大，但生产装置偏小，多数未达到经济规模。因此，在产品的品种、质量，尤其是成本上，与跨国石油公司相比明显处于劣势。成本高、负债率高、人员过多的现状必须改变，竞争实力亟待加强。

所以，中油集团认识到再重组与上市势在必行。将核心业务（包括勘探开发、炼油化工、储运销售和科研机构）与非核心业务（包括技术服务、非油产业和社会服务）分开，对核心业务部分进行公司化改造，使之成为符合国际规范的、按照现代企业制度运营的标准化的“油公司”。通过重组改制，扩大筹资功能，多渠道筹措建设资金，加快公司发展；促进生产要素优化组合，迅速扩大核心业务，增强市场竞争能力；优化资产结构，盘活存量，用好增量，提高经济效益。更重要的是，通过重组改制，才能够进入国际市场，真正利用起国际资本和资源，增强集团公司的整体实力和竞争力，成为能够与跨国石油公司平起平坐的大集团，而雄居全球 500 强的前列。

经过一段时间的酝酿，1999 年 2 月 10 日，中油集团公司成立了以总经理助理蒋洁敏为组长的重组与上市筹备组，拉开了集团公司重组与上市的大幕。

4. 中国石油的重组实施

中油集团是一家特大型石油石化企业集团，是跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的综合性国家控股公司。资产庞大，人员庞大，机构庞大。所属有 81 家企业和科研院所，包括大庆石油管理局、吉林石油集团有限责任公司、辽河石油勘探局等 11 家大油田、兰州炼油化工总厂、锦西炼油化工总厂等 47 个炼油厂和石油规划设计总院等一批科研院所。1999 年中油集团依据《公司法》，遵循“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，通过业务、资产、债权债务、机构、人员等方面的重组改制，以独家发起方式设立中国石油天然气股份有限公司，实施内部再重组。

此次内部再重组的基本思路是：分开——分立——分流——分离。

分开，就是核心业务与非核心业务在资产、人员、机构上分成两家，成为相对独立的经济实体，解决多年来共吃石油一锅饭的弊端。

分立，就是核心业务部分按照《公司法》进行改制，率先成为符合国际规范和现代企业制度要求的公司制企业；非核心业务部分继续进行重组，逐步成为符合国际标准的专业技术服务公司和从事多种经营的现代企业。

分流，就是核心业务和非核心业务部分，都要稳步推进减员增效、下岗分流。采取多种形式，开辟多种渠道，将富余人员从岗位上撤下来，并通过再就业工程和其他途径，让他们各尽其能，各得其所。

分离，就是逐步分离企业办社会职能，将社会服务部分或移交给政府和社区，或成为独立核算的实体。

通过资产分开、业务分立、企业分离、人员分流，进行规范的公司制改造，建立以全新的经营理念、管理体制和运行机制进行规范运作的中下游一体化、石油石化主业突出、拥有比较完备销售网络的股份制国际化大公司——中国石油天然气股份有限公司。

再重组伊始，中油集团就注重与国际接轨，并引进了世界上一流水平的管理咨询公司——麦肯锡公司的先进经验，以及作为上市保荐人的高盛对产业结构、产品结构、资产结构、组织结构、队伍结构等诸方面帮助进行重组。

(1) 资产分开、业务分立。明确中国石油是从事石油和天然气业务的公司，其主要的业务为：石油勘探与生产、石油炼制与销售、石油化工与销售、天然气与管道。中国石油集团公司把其在中国境内几乎所有与以上业务有关的资产转移给中国石油，而中国石油集团公司仅从事中国境外的