

中海油：“国际化”与“中国化”的跨越式发展



创新 改革是常态

“在中海油，改革已成为一种常态，要勇于改革，更要善于改革。”傅成玉说，“发挥资源优势，进行差异化竞争，形成特殊竞争实力，是我们的产业模式。”要做到这些，中海油必须创新，必须独辟蹊径，必须要打造出中国企业特色。

中海油在发展过程中着眼自身资源条件打造关联产品和产业。在差异化发展战略指引下，利用渤海特殊品质原油生产的“中海36-1”重交沥青和低硫环保型燃料油获得了市场的广泛认可；“中海36-1”重交沥青成为国产重交沥青的第一品牌，2005年占国产沥青35%的市场份额，成为替代进口沥青的主要产品；而中国最大的合资项目之一——中海壳牌南海大石化项目，其化工产品80%都是国内所没有的，从而开辟出自己的独有市场……与众不同的产业结构和产品结构，让中海油总能在别人看不好的领域开拓出一片广阔天地。

在业务重组方面，中海油也选择了与众不同的改革路径。首先，组建了一个组织规模小、资产质量高、竞争优势明显的石油公司上市，盘活了集团整体资产，带动了集团整体发展；其后，在国际石油公司专业越来越细分的背景下逆势操作，整合10家专业公司为两家公司，适时上市；之后，对集团存续部分完成重组，使相对不良资产走上了化劣为优、稳健发展的道路。这三大步一气贯通，一步一个脚印，形成了独具特色的发展模式。

傅成玉告诉记者：“符合中国国情和企业特点的改革路径，使我们的业务既实现了

国际石油公司体制所要求的专业化，也打造出许多国际同行所不具备的集团化优势，特别是计划经济时代的大而全、小而全，一向被视为制约发展的弊端，但经过我们的改造和创新，已成为企业新的竞争优势。”

在用人制度方面，从经济有效的用人政策，到雇员制改革，到全员竞聘，用工与薪酬制度的改革，25年来，中海油实行了一系列改革举措。

当年推行新的用人政策，停止内部招工，断了职工子女的内部就业道路，曾引起不小的震动，很多职工都不理解。改革的结果使他们的观念变了。去年公司人均创利114.5万元，人均纳税77.9万元，每1元人工成本费用创造了11.9元的利润，三项指标在央企中都名列前茅。中海油职工们都认为，当年要是没有改革，哪里会有企业的今天哪！

在技术创新方面，这些年中海油采用的“优快钻井法”、“集束勘探法”都是通过不断的技术创新，才大大提高了效率，创造了效益。傅成玉给记者举例说：“比如渤海湾的稠油，如果用陆地的加热法开采，不仅成本大，而且根本无法进行。我们创新出‘适度防砂’技术，在开采时有控制地把沙子也采出来，通过扩大孔隙增加流动性，这一技术能提高采收率5%，相当于发现一个大油田！”

这些成绩，是中海油实施差异化发展战略、实现改革与创新、打造企业特色所取得的累累硕果。中海油以其持续多年的高效高速发展无可辩驳地证明了，中国的国有企业可以探索出一条中国特色的国际化发展之路！

从上游到中下游、从国内到国际、从浅水到深水的三大历史性跨越，是中海油在成立至今的25年间创造的。不仅如此，中海油还创造了引以自豪的辉煌业绩：油气产量从9万吨上升到4033万吨油当量，销售额从3.94亿元上升到1324亿元，利润从4000万元上升到490亿元，资产总值从28亿元上升到2507亿元。在中央企业2006年的排序中，中海油总资产排第11位，销售额排第14位，利润总额排第4位，成本费用利润率排第2位……中海油用这一系列引人注目的数字证明了自己的实力。

红色象征着和旭日同辉的海上平台和井架上燃烧的火炬。这不禁让人联想到中国海油25年的发展之路，如果说蓝色是他走向国际的壮阔胸怀，那么红色则是他的中国情结、中国企业特色。

中海油如何做优做强？如何实现跨越式发展？中国海洋石油总公司总经理傅成玉给了我们明确的答案：中海油的今天，是“国际化”与“中国化”紧密结合出来的。

在傅成玉的脑海里，“国际化”与“中国化”始终是中海油发展旋律中的辩证和弦。而“国际化”与“中国化”，同时也是中国的世纪命题。 ◎本报记者 邹陈东 李雁争

走出去 与国际接轨

中国海洋石油总公司成立于1982年，与众多国企不同，中海油自诞生之日起，就深深打下了“国际化”的烙印。中海油总经理傅成玉说：“这家新成立的公司有个最大的特点，就是一开始就与国际接轨。”成立后不久，为了对外合作，开发海洋石油，公司颁布了海洋石油对外合作条例，并率先开放海洋石油资源的对外合作。

1998年底，中海油新一届领导班子组建后，制定了“走出去”，把中海油办成有竞争力的国际石油公司的战略目标，举措连连，亮点频闪，3年时间总资产就从320亿元增至738亿元。

25年的时间，我们可以清晰地看到中海油的发展思路是：始终以国际视野在全球竞争格局中明晰自身定

位；始终把利用好国际国内“两个市场、两种资源”作为做强做大的基本途径，坚定不移地实施“走出去”战略；始终比照和借鉴国际一流的业界同行，通过不断变革和创新提升公司的国际化管理水平；始终以诚信双赢的理念、海纳百川的胸怀，投身于国际竞争与合作，赢得了业界同行乃至国际社会的尊重和认同。

“我们和国际技术的巨人坐在一起，整天学人家，第一就是把技术拿过来，第二就是把管理拿过来，通过技术和管理来发展我们自己。”傅成玉说。

对于中国企业的国际化，傅成玉这样告诉记者：“国内的企业不能只看到自己是中国的公司，应当站

在全球的角度上看问题，不能就坐在这儿，还要继续往前走。”

2005年，在傅成玉的领导下，中海油发起了迄今为止中国企业涉及金额最多、影响最大的海外收购大战——斥资185亿美元与美国第二大石油公司雪佛龙竞购美国第九大石油公司优尼科。这成了美国华尔街当时最大的新闻，也成了中国财经界最大的新闻。

这次收购虽然由于诸多因素功败垂成，但中海油并购案结束以后，包围在傅成玉身边的尽是溢美之词。即使失败，中海油也赢得了赞誉和国际的认可，包括其间中海油股票市值的飙升。中海油似乎迎来了一次“伟大的失败”。



人才 第一资源

实施“走出去”战略，从一开始便与国际接轨，不仅使海油人能充分地吸收国外先进技术和使用国外先进设备，同时也给公司吸纳和培养了一大批高素质的人才，而公司领导求贤若渴的用人态度，也为公司更好地走向世界起到了推波助澜的作用。

中海油25年的跨越式发展历程中，原油产量翻了448倍，而员工人数一直未变。因此成就了中海油人均利润第一、投入到一个人身上的1元钱可以产生11.9元钱的效益、人均缴税77.9万元的一系列佳绩。

傅成玉说：“坚持改革，不断激发广大员工活力，把员工视为企业发展的第一资源是其中重要的因素。”在采访中，傅成玉多次强调“员工是企业发展的第一资源，不是包袱！不能强制员工下岗分流或买断，不能以损害员工利益为代价换取改革的成功。”

于是，中海油没搞下岗分流，没搞内部待业，也没简单地一分为之，而是波澜不惊地对五家地区公司，2万多名干部职工进行了重组。公司告诉这些员工，什么时候也不会抛弃他们，要干咱们一起干！

与此同时，中海油为每一位怀着梦想的员工铺设一条实现自身价值的绿色通道，每一位员工自进入中海油大门的那天起，公司就会为其进行职业生涯规划。公司打破一切员工的身份界限，不管你是什么身份、什么岗位、什么年龄，你都有机会在更高岗位上发挥作用。

傅成玉说：“我们不能承诺员工可以在中海油干一辈子，但要保证员工在中海油经过的培训和工作锻炼让他走出中海油以后能找到饭碗，让他凭一技之长能够在社会上发挥才能。”

2507 亿元

中海油用这一系列引人注目的数字证明了自己的实力：油气产量从9万吨上升到4033万吨油当量，销售额从3.94亿元上升到1324亿元，利润从4000万元上升到490亿元，资产总值从28亿元上升到2507亿元。在中央企业2006年的排序中，中海油总资产排第11位，销售额排第14位，利润总额排第4位，成本费用利润率排第2位……

做强势的超越者

专访中海油集团公司总经理傅成玉

◎本报记者 李雁争 邹陈东

技术和管理是效益提升的关键

记者：中海油自成立以来的成绩有目共睹，你认为成功源于什么因素？

傅成玉：回顾过去这么多年来，我们成功的唯一办法是两条路：第一是靠技术；第二个是靠管理。

海洋石油和陆地石油相比，有个“三高”的特点：高风险、高投入、高科技。海上石油一旦出现易燃易爆或者安全事故，环境污染以及造成的损失，就比陆地严重得多，这就要求我们有特殊的安全环境体制。

例如成本问题，在海上做同样的事情，成本平均是陆地上的10倍。我们必须在技术上不断创新，才能控制和降低成本，同时降低风险。比如我们自主创新的“优快钻井技术”，把钻探一口常规生产井的平均速度从50多天缩短到10多天，现在最短的是1.61天，创造了国内外石油工业史上的奇迹。海上一口井一天的费用几十万美金到上百万美金不等，这样，几十天就省了上百万。

第二个就是管理，管理出效益。跟

其他国际石油公司比，中海油的成本在最低的行列里，但效率和回报率，在所有的国际石油公司当中，都排前列。就是管理跟上的缘故。

记者：根据国资委2006年考核的数据，中海油集团的成本利润率排名央企第二，同行业中排名第一，这是怎么做到的？

傅成玉：这主要还是靠管理。由于在管理模式和效率上的提升，我们现在可以做到，花在一个人身上的一块钱，可以产生11.9元的利润。我们去年的成本费用利润率是69%，销售利润率在40%，每销售一块钱，就有4毛钱是利润，这就是效率。所以说，我们的管理效率、利润效率，是非常之高的。

技术的提升带来的效益是非常大的。与国际石油公司相比，我们建一个中等油田要3年，他们要4到6年，这样，我们的成本就更低了。

除了前面谈到的技术和管理之外，中海油的另外一个竞争优势是综合竞争优势。这在刚开始将油公司拿出来海外上市的时候，就开始设计了。

那时候国内有一个普遍的“冰棍理论”，就是把最好的资产拿到国外上市，而不好的资产，就破产、死掉算



图为中国海洋石油集团公司总经理傅成玉

了，但中海油不同。不仅先把好的保住，还要把不好的带好，而且一步一步，将不好的企业做好了，再去上市。比如我们的基地公司，当时是集团中人数最多、效益最差的一块，去年已经实现了6个亿的盈利了，今年发展也很好。

正是这种在战略上“不放弃坏资产”的设计，使得我们的综合竞争力很强。如果我们的每个公司拆开了，都打不过外国的公司，甚至都被人家打败，但是我们合起来，谁也打不过我们。

超过别人是自己发展的强劲动力

记者：你认为现在最大的经营风险是什么？

傅成玉：第一是安全问题。海上石油作业，一旦出事都不是小事，并毁船亡，人员的生命会受到严重威胁。所以我们在考核技术的安全上分几个档次，比如可记录事件，只要动用了碘酒，动用了胶布，全都算可记录事件，考核的时候跟国际公司对比，就比这个。到目前为止，我们在国际上的排名，都是比较靠前的。

另外一个就是我们发展太快。发展太快可能带来两个问题：

第一，如果管理跟不上，风险管理控制跟不上的话，可能使一个公司发展垮掉。发展太快，带来管理人才的缺乏，原来的管理效益就会被稀释。被稀释以后会带来什么问题呢？可能是战略没有错，决策没有错，但执行错了。

第二，发展太快带来的高度疲劳。人员培训、设备维修是否跟不上，员工加班太多，会导致人疲劳。我们这栋楼里，晚上9点钟之后还工作的人非常多，但我担心的是，你干一年、干两年还行，如果长期这么干，肯定不行。

我也常常在思考一些问题，比如在能源领域，怎样跟上国家长远发展，我们的新能源可替代能源怎样可持续发展？我们怎样超过国际一流石油公司、超大型石油公司？

记者：与跨国石油公司相比，中海油的优势在哪里？

傅成玉：如果观察西方的公司，就

会发现，西方公司走的路和我们国企是两条相反的路。我们是先搞改革时代，逐步加强管理、严格纪律、赏罚分明。西方企业是一点点走到大锅饭时代。

过去我们大锅饭时代，是不可以随便开除员工的，现在看看西方的许多公司，哪个企业敢随便开除人？只能等到公司萧条的时候，整体裁员；过去我们大锅饭时代，福利都很高，现在西方许多公司，社会福利非常好，但也带来一个问题：成本越来越贵，效率越来越低。

中国公司还有一个特点：就是我们永远觉得自己不如人家，老想赶上人家，超过人家，发展的动力非常大，这也是未来一个很大的优势。

并购同样需要企业形象

记者：怎样评价2005年对优尼科的并购事件，又怎样看待这个最终未能如愿的并购反而增加了国际投资者对公司的追捧？

傅成玉：如果把世界的所有收购案例都拿出来摆一摆，会发现可能我们是唯一的一个没有收购成功反倒市值大增的例子。关于股价上涨的问题，后来我见到一些基金经理，他们给我说了三条：第一：这个战略决策是对的，为了公司的发展，收购这家公司的总资产，你们的选择是对的；

第二，在收购过程当中，你们所有的行为，表现出你们的策略是得当的；

第三，最后退出，说明你们有自我约束能力，说明你们知进知退。基金经理们认为，这些表现加上前几年的业绩，这个

公司值得信赖，是一个国际化的、懂国际资本市场运作的公司。

记者：“走出去”是国有企业的共同命题，从并购优尼科的事件中，中海油可以提供什么经验？

傅成玉：第一，并购优尼科是跨国并购，不是想做就做的，不能盲目做；第二，并购非常复杂，包括技术层面的操作、资本市场、得考虑各种因素，并不是有钱就可以；第三，并购之后怎么整合，要充分考虑到。MBA的教材中总说，并购有70%是失败的，为什么失败？因为企业文化，所以做跨国并购的整合更具有挑战性。相对于国外公司来讲，我们企业的整个管理系统没有完全达到高度工业化，因此我们要能够用外国人的智力和管理系统管理外国公司。比如我们前几年收购印尼资产的时候，那个公司到现在还有800多正式外籍员工、1000多承包商员工，到今天我们就派了20来个人过去，头两年只派了两个人过去。

我个人认为做这类跨国决策时，像中国公司、大公司，一定要先预热。

我说这个预热，不是说调子太高、到处去讲。我们是上市公司，必须公开透明。我说的这个预热，是提高公众尤其是国际公众对中海油的认识。比如说我们和外国商界、民间、商界的联系不能断，同时要树立企业形象，让他们知道中海油是什么样的企业。2005年美国遭遇飓风，我们是第一家捐款的外国公司，而且是员工捐款，这其实是提升了中国企业的形象。我们希望他们看到，中国变化的不仅仅是经济发展，本质上是中国人的观念变了。