吴学君　任国平(本刊特约记者)

中国海洋石油实力分析

——访中国海洋石油总公司卫留成总经理

2000年的中国海洋石油新闻不断，作为中国海洋石油总公司总经理兼党组书记的卫留成，无疑成为各大媒体争相报道的焦点人物。

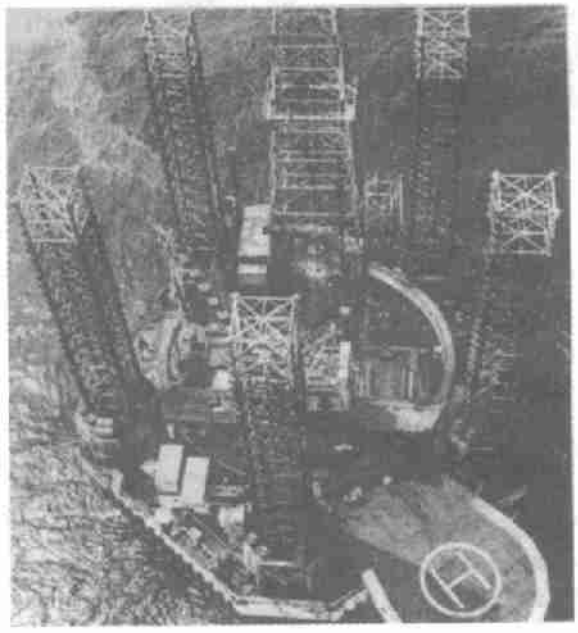
居高不下的国际油价直冲国内，迄今为止不到一年时间内连续5次提高国内的成品油价格，卫留成会对老百姓怎么说？

海洋石油股即将在海外上市，卫留成会对未来的股东或股民透露些什么？

在亚洲1000家大企业中，中国海洋石油总公司规模虽排在中游偏下，但资产回报率和股本权益回报率方面都名列前茅，卫留成又如何解释？

中国近海最近又有一系列重大发现，这对中国未来的石油工业会产生怎样的影响？

一向低调谨慎又敢作敢为的卫留成到底能说多少？



关于油价

我们搞石油的人不希望油价大起大落，高油价不会持续太久，否则会对世界经济产生不良影响。

成本的竞争

记者（以下简称记）：中国尚未“入世”，但居高不下的国际油价却使国内的成品油价格一年时间内连续5次提高，这对我们这个每年都需进口石油的国家而言是一个不小的负担。作为海洋石油工业的领导人，您如何看待这一问题？

卫留成（以下简称卫）：海洋石油价格一开始就是和国际接轨的。1998年7月1日开始，陆上石油也基本采用国际定价方法。成品油价格今年的变化当然同原油价格上涨有关，但一个很重要的原因也是因为我国成品油价格没有同国际接轨，价格偏低。

实际上，油价本身是一个非常复杂的问题，它不仅涉及产量，而且也受国际政治、经济气候等多方面原因的影响。每次外国大石油公司来访问时，我都和他们讨论，期望油价有一个合理的水平。一般说每桶25美元左右比较合理。我们搞石油的人也不希望油价大起大落，高油价不会持续太久，否则会给世界经济产生不良影响。我们国家去年纯进口原油4000万吨，估计今年在5000万吨左右，这对国家财政是一个负担，对我们来讲也是有压力的，希望能多给国家生产油。但是石油开发又有一个客观规律。一是找油和生产油需要一定的时间；二是要符合经济规律。我们过去把石油产量储量问题政治化，现在首先要讲经济效益，如果增产油的成本比进口油还高，还不如不增产多进口。

地下资源有一个发现的过程，但海洋石油这一块产量增加非常快，从1995年开始连续5年海洋石油在全国原油增量中占60%以上。现在海洋原油产量占全国石油总产量的10%，天然气占17%。“十五”中国原油计划由现在的1.64亿吨提高到1.7亿~1.8亿吨，它的增量部分将几乎全部由海洋石油来承担，届时海洋石油将由目前的年产1700万吨提高到3030万吨（不包括海外部分），天然气计划达到年产109亿立方米。说到能源问题，我觉得我们国家应该把开发和利用天然气作为重要的能源政策之一。发达国家天然气消费量占能源总量的20%，我们还不及3%。实际上中国天然气资源很丰富，而且它是一种清洁能源，采收率高。所以，发展天然气也成为海洋石油发展战略之一。

说到原油进口问题，其实这是在所难免的，对这一点要正确看待。因为世界经济的多元化必然要求资源配置的国际化，我们的大

门要打开，这没有什么可怕的。但海洋石油公司作为国家油公司，一是要多生产油，二是要按经济规律办事。我们也准备走出去，到国外搞勘探开发或者购买油田，然后再把所生产的石油运回来，这样做也有风险，要慎重决策，但只要对国家、对人民有好处我们就干。

记：海洋石油总能在关键时刻给我们带来好消息，据说最近又有一系列重大发现，您能告诉我们这些发现对海洋石油工业下一步的发展有何意义？

卫：去年我们在中国近海，尤其是在渤海地区有了令人振奋的发现，如蓬莱 19－3，曹妃甸 11－1，渤中 29－4 和渤中 25－1 以及番禺 5－1，这五个构造都具有商业性开采价值。今年上半年我们又在中国近海发现了 4 个很有商业价值的构造。总之，从去年到现在一年多时间里，海洋石油的储量已足以为今后 5 年甚至 10 年的发展奠定可靠的物质基础。

储量是搞石油的一个最基本的东西，因为找储量风险很大，尤其是有商业价值的储量，在国际上成功率也就是 20% 左右。毛主席讲"手中有粮，心中不慌。"我们有了储量也算是"手中有粮"了。

记：降低成本是所有国企都面临的一个问题，海洋石油方面采取了哪些措施？

卫：降低成本过去一直是靠行政手段。1998 年油价下跌至每桶 10 美元左右，这时整个公司都清醒了。因为此前海洋石油日子很好过。1996 年赚了 20 多个亿，1997 年赚 32 个亿。我在 1998 年 1 月领导干部会议上讲要提高海洋石油总公司抗风险能力，弄不好要吃亏，刚讲完不到一个月油价便下挫，当年整个海油集团只盈利不足 6 个亿，其中大头还是卖储量的钱，这使我们清醒地认识到油价的竞争本质上是成本的竞争。于是我们便采取了非常有力的措施，从制度上保证成本降低；二是企业效益不好，全行业每人下浮 10% 的工资；二是把生产开发成本划为四大块，实行成本分解管理。1999 年采取操作费和职工收入挂钩这一封闭运营的方法，将每一桶油的操作费核算到每一个公司，每一个平台，这样下来使每桶油的成本下降至现在的 10.2 美元，这在世界上属于中等水平，具备了一定的竞争力。

成本控制是一个很艰苦、很重要的过程，它体现出管理一个企业的真本事。企业能不能长期高效地稳步发展，在同类企业中的竞争力，最终决定于你的成本。

关于竞争

我们不怕国际竞争，如果在目前的环境下，国有企业还不敢同国际同类型企业竞争，那是没有希望的。

痛苦的过程

记：现在各行各业都在搞减员增效，有些行业还在内部搞强制性下岗，请问海洋石油是靠减员增效还是依靠其他方法来提高效益的？

卫：海洋石油工业从 1987 年起开始控制人数，成立这个公司时职工 2.7 万，去年底在职人数 2.1 万。这个过程是很痛苦的，因为 1987 年关闭了技校，在校生均是职工子弟，有很多老职工想不开，有哭的、有闹的，甚至还有下跪求情的，但我们还是忍痛顶下来了（坏事也变成了好事，技校关了，但海洋石油几所高中的升学率却大幅提高了，那些没上技校的孩子大多上了大学）。去年我们又减了 4300 人。但我们不是把这些人简单地辞掉或让其内退，而是把他们养起来。工资在内退期间一分不少，而且在职职工上调，他们也跟着调。因为从感情上讲他们在历史上多少都为海洋石油的发展贡献了力量，从社会稳定的角度看，我们是国有企业，理应为国家稳定分忧。但有一点我们是强调的，企业一定要选合格的人才。

另外一方面，海洋石油的效益好还在于它有一个好的机制，这就是重大项目的决策

机制。这么多年来，海洋石油大的项目没有一个失误的，都获得了很好的经济效益。因为海洋的项目很大，小油田需投资5亿美元，中等的需11亿美元左右。任何一个重要决策失误都会带来灾难性后果。中国海洋石油这些年逐步形成了以经济效益为惟一原则的决策机制，其科学性主要体现在两个方面：一是有一套科学的决策程序。任何项目都必须经过地质评价、工程评价和经济评价三个主要程序，达到内部盈利标准后才能进入最终决策；二是依靠以专家为主体的决策机构和强大的决策支持系统。核心决策机构是投资和预算审查委员会，由总公司领导和有关专家构成，必要时还聘外部专家。决策支持主要依靠能够提供高质量研究成果的，由1000多人组成的研究中心。

正是在这样的决策机制下，中国海洋石油总公司投资的几十个项目几乎都是“零失误”，都取得了很好的效益。此外，为保证海洋石油稳步发展，我们还聘请了一个国际顾问团，充分利用这些知名人士的智慧为我们长远发展献计献策。

背景的透析

记：去年《亚洲周刊》发表了一篇介绍亚洲1000家大企业的文章，里面的一些数字耐人寻味。如依照规模大小我们排在中游偏下，但在资产回报率和股本权益回报率方面都名列前茅。您如何看待这种现象？

卫：规模和效益之间并没有必然的联系，一个公司在效益好的情况下规模大，抗风险能力确实强，但更重要的应该是每个项目都有效益。所以，就规模和效益的关系而言，一个是单个项目要有规模，太小达不到规模效益也不行，够规模的项目要有效益，这样组成的一个集团公司才会有规模效益。海洋石油企业在国际同类型企业中规模处于中游偏下的位置，但效益的确不错，这说明当一个企业的规模达到了一定强度之后，也会产生相应的效益。

记：海洋石油股很快就要在海外上市，您现在可以向中国海洋石油未来的股东或股民们透露一些很好的消息吗？

卫：我们去年上市推迟后一直在做上市的准备，主要是把我们的会计制度、工作制度都改造得符合国际规范。如前一段时间我们通过谈判募集了4.6亿美元，结果有8家国际上很知名的企业成为我们未来的股东。如AIG、GIC、GEMX等，香港李嘉诚集团一家就出资2亿美元。

为了研究海洋石油在国内外竞争格局的位置、不足和今后的发展方向，最近我们选择了中央管理的39家企业中的28家工业企业，并委托美林投资银行研究了国外的11家可比的独立勘探开发公司，就其1999年的主要经济指标与中国海洋石油进行了一次比较分析。与国内企业比，我们总资产412亿元列第15位，但净资产为286亿元列第四位，说明我们资产结构和质量好。在偿债能力方面我们负债率为30%列第一位；在盈利方面，我们盈利27亿元列第三位；在人均劳动生产率方面，人均销售收入60万元，第二位的中远集团为41万元；在人均盈利方面，人均10万元，后面的中国石油、一汽、中国石化为1万元。需要说明的是，中海油核算体制与其他公司不同，我们固定资产投资平均折旧仅为6年，而其他的为10年，所以使我们当年核算利润大幅减少。在与11家国际石油分公司的比较分析中，在生产规模方面日产油气21万桶列第八位；在发展后劲方面我们探明油储量18亿桶列第一位；在成本控制方面居第二位；在盈利能力方面列第五位；股本回报率、资产回报率均居首位。这说明中海油无论在国内还是在国际上都是一个有竞争力的企业。

记：中国即将加入WTO，海洋石油准备得如何？

卫：中国海洋石油总公司从1982年开始就对外开放了，其生产、销售和价格都是国际化的，所以加入世贸组织对我们基本上没有

影响，但对我们的专业公司多少还是有影响的。当然，我们不怕国际竞争，如果在目前的环境下，国有企业还不敢同国际同类型企业竞争，那是没有希望的。中国加入 WTO，给我们造成竞争压力，才能使我们真正地脱胎换骨。为了应付即将到来的国际竞争，我们正在着手使专业公司集团化，大规模地改造装备，今年投入 20 个亿，来提高竞争能力，主要措施有三项：一是实现集约化经营；二是提升技术能力；三是加快培养人才，并从机制上转换，迎接挑战。

关于成本

成本控制是一个很艰苦、很重要的问题，它体现出管理一个企业的真本事。企业能不能长期高效地稳步发展，最终决定于你的成本。

资本的运营

记：随着高科技同资本运营的结合，极大地改变了传统的资本积累模式。如比尔·盖茨以及最近飘红全球的网络概念等，请问在这样一个历史背景下，海洋石油如何快速地发展自己？

卫：我们已经注意到了这样一个问题，所以在去年早些时候就提出了资本运营的概念，并且目前运转良好。海洋石油工业运用了很多的高科技手段，但本质上还不能说它就是一个高科技企业。但在今天，我们强调建立这样一个机制，一是它能够赚钱；二是保证每个项目都不亏损。否则你今天赚钱明天就完蛋，那还有什么意思？投资项目我们很多，而且有的项目早在几年前国家就已批准，但我们仔细测算，上这个项目不赚钱，于是就暂搁置，等待时机成熟了，可以挣钱了再上。因为上项目本质上一是发展自己，二是为国家创造财富。如果你亏了，或者说企业本身因上这个项目挣了钱，但项目本身运转起来不挣钱，为国家创造财富的基础就丧失了。所以，这样的事我们也不干。

记：最后一个问题是：如果可以预测的话，您能否设计一下海洋石油企业今后若干年的走势？

卫：一个高层的企业领导者，他的眼光至少要往前看 10 年，我认为这是必要的。海洋石油企业在未来的若干年里，要以发展天然气为重要的发展战略之一，惠州石化、海南大化肥这些紧贴主业的下游项目我们要逐步启动，还要参股电厂等。在未来 10 年到 15 年里，我们有一个宏伟的计划，那就是从中国的北部湾沿岸开始，顺着中国沿海地区一直到渤海湾沿岸，建立一条天然气大动脉，开始由点到线，最后连成一体。我可以毫不夸张地说，这条管线肯定有十分丰厚的经济价值和政治价值。搞这条管线，我们有可靠的储量、产量基础，加上进口天然气，到 2010 年我们自己生产的加上进口的可能会达到 250 亿～300 亿立方米。另一方面，该地区人口密集、经济发达，对这种清洁能源有很大的承受力。此外，海洋石油从现在开始每年都会有一个很高的原油实际增长量，到 2005 年，年产达到 3030 万吨原油，外海原油生产也将达到 600 万吨左右，初步把海洋石油企业建成一个在国内属上乘，在国际上属上游的一个极具竞争力的国家公司。