



北大案例库 B2

BEIDA CASE CENTER
中国本土最好的商业案例库

中国本土最好的管理案例库

北大案例课堂

中国最佳商业案例

2002—2003年度报告

何志毅/主编

17家明星企业的真实衰兴 案例专家的客观点评

陕西师范大学出版社



北大案例库(B2)
BEIDA CASE CENTER

北大案例课堂

中国最佳商业案例

2002—2003年度报告

何志毅/主编

北大案例课堂

终极管理思想文库

陕西师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

北大案例课堂：中国最佳商业案例 2002—2003 年度报告/
何志毅主编. —西安：陕西师范大学出版社，2003. 8

(北大案例库)

ISBN 7-5613-2709-9

I. 北... II. 何... III. 商业经营-案例-中国 IV. F72

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 065703 号

图书代号：SK3N0503

北大案例课堂：中国最佳商业案例 2002—2003 年度报告

主 编：何志毅

责任编辑：周 宏

特约编辑：蒋振东

封面设计：耀午书装

出版发行：陕西师范大学出版社

(西安市陕西师大 120 信箱

邮编：710062)

印 刷：北京市天竺颖华印刷厂

开 本：787×1092 1/16

印 张：17.5

字 数：260 千

版 次：2003 年 9 月第 1 版

印 次：2003 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-5613-2709-9/F·70

定 价：32.00 元

BEIDA CASE STUDY

主 编：何志毅

编 委：杨 军 何 潇 杨 乐

评委会：

《中国企业家》社 长

《经济观察报》总 编

《南风窗》总 编

中央电视台《对话》及《经济信息联播》总制片人

《财经》杂志副总编

《东方企业家》总 编

毕博管理咨询公司全球高级副总裁、大中国区总裁

北京大学光华管理学院院长助理、北大管理案例研究中心主任

北京大学光华管理学院财务金融系

北京大学光华管理学院金融系

北京大学光华管理学院管理科学与管理信息系统系

北京大学光华管理学院市场营销系副主任

北京大学光华管理学院战略与公共政策系

北京大学光华管理学院战略与公共政策系

刘东华

何 力

秦 朔

王利芬

林立博

杨振宇

黄 辉

何志毅 副教授

刘 力 教 授

于鸿军 教 授

董小英 副教授

江明华 副教授

武亚军 副教授

周长辉 副教授

前言

从案例中学习 从媒体中学习

我从 1997 年起致力于案例库的建设，作为北京大学管理案例研究中心的主任，必然就要关注企业，必然也就关注媒体对企业的报道，因此也与许多媒体的主编有了往来，几位主要财经媒体的主编也受邀成了我们案例研究中心的客座研究员。有感于近年来媒体对企业的报道越来越多，越来越认真，越来越深入，有些深度文章几乎就是一篇好的商业案例，不仅对大众，对管理者也可以有所启迪。于是我们商量决定来评选 2002 年最佳商业案例，然后结集出版，遂有此书。

因为要学习如何写案例，如何用案例教学。99 年我专门去了案例教学的开山鼻祖哈佛大学商学院，既听听课，也拜访了几位教授。当时问他们，案例的素材如何选取？答曰，很重要的来源之一是媒体的文章，先看媒体的文章，如果找到可以写案例的点，再接着往下做。哈佛式的案例是专门针对教学用的，并不是为大众写的读物，他们称之为 Teaching Case。另外一种案例叫 Business Case，我们称之为商业案例。去年我参加联合国全球协议组织的一个会议，他们专门找了各国的教授们来商量，如何用案例的形式来推行联合国全球协议组织倡导的在人权、劳工和环保三方面的九项原则，这里要求的案例就是商业案例。商业案例与教学案例的主要不同在于，教学案例一定要找到教学的对应点，而商业案例则不需要。商业案例只要把企业发生的较有典型性的事件陈述完整就可以了。当然，既然作为“案例”，它还是有别于报道，首先它应该有个问题点，然后有与这个问题相关的背景和数据，而这些资料和数据要求比较丰富、准确，对事件的过程描述比较完整。然后有各个不同方面对这个问题的不同意见和看法，再有这个问题的决策过程和结果，最后还有效果和评价。这样就可以使人们能够从这个事件中受到一些启发或学习一些经

验。

媒体的报道固然不一定是这样的写法，但有些也很接近了。中国的财经媒体像是管理者的启蒙读物，中国大多数的管理者不看大部头的管理著作，而是从看报纸、看杂志、看电视中得以启发学习管理的，好的媒体报道可以给人很好的启迪。多看看别人跑、别人怎么摔跤，肯定会对自己如何跑和自己如何不摔跤有所帮助的。因此，媒体在某种程度上成了我们的同行，这是一个不容忽视的事实。因此，要想对中国的企业界有所贡献，学者不能只在学术管理杂志上发表文章，北大案例研究中心也不能只写或只收集教学案例，能够走进管理课堂的人毕竟还是少数。这就是我们关注媒体和愿意与媒体合作的原因。

经过两轮评选，案例中心的教授和客座研究员们一起，选出了十七篇文章作为2002年的最佳商业案例。这其中有一三分之一是关于企业并购的，难怪某些媒体戏称2002年为中国企业的并购元年。许多经过10余载大浪淘沙留下来的中国企业的现状和规模，使得他们都面临着“并购做大”的抉择。而这些案例中的一个共性问题实际上在很多管理教科书中都有提及，就是以产业整合为目的的并购，其成败关键往往在于整合后能否克服排异现象，能否做到水乳交融。无论远在天边的美国在线与时代华纳惊世联姻，还是近在眼前的青啤困局、“阳光”黯淡，甚至一路飙升的中海油施展的“中国功夫”，莫不如是。

与并购相关性最大，在中国资本市场完全变型的资本运营，成就了包括仰融在内的很多中国富豪。尽管华晨“财技”高超，尽管托普玩的只是“灰色游戏”，最终还是难免与麦科特一起堕入“噩梦”。所有这些，都在昭示着一个日益健康的中国资本市场。

其中五篇的案例与企业国际化有关，这从一个侧面反映了中国融入全球经济一体化的大趋势。对于“好孩子”这样小而专，并已经在国际市场上取得阶段性成功的企业而言，面临的是与国际资本博弈的新课题。而对于TCL、华为这些从中国市场崛起的企业，国际化则不仅是做大做强的必由之路，也多少有种移植自身成功的渴望。微软这个横行全球的“巨无霸”由于自身的盲点而在中国陷入“泥潭”的案例也会给我们一些警示和启发。

除了并购和国际化，改制对中国企业也是一个迫切而敏感的主题。既然“长虹民营化，政府急招安”，既然方正“十年之痒”仍未改制成功，既然李东生历“8年之忍”才使TCL“登月”，既然百年招商局也要走体制改革的“新长征”，我们也许应该对被还原的海尔让外人难以看懂的股权结构多一份理解与宽容，并期待这个最优秀的本土企业在未来的某一天以更健康的体制搏击于国际舞台。

就我个人而言，在这些文章中我最喜欢的是《TCL企图》和《华为——土狼向狮

子的演进》。因为 TCL 是我最熟悉的，我觉得黄丽陆写得像；而华为是我最不熟悉的，我觉得孙丽能写成这样很不容易。在这两篇文章中我更为欣赏的是后者。因为黄丽陆写 TCL 是在 TCL 的精心安排之下采访写就的，虽然只用了十天时间。而孙丽只能靠在外围悄悄地观察华为，从头到尾花了半年时间。我也曾经动过写篇华为案例的念头，但没有企业的配合案例很难写出来，写出来了也很难用。前年正当华为如日中天之时，我们深圳 MBA 班的一位学生曾想就华为题材写一篇毕业论文，他是华为的前员工，在华为工作了五年后离开了。当时我有一个困惑，华为给的工资这么高，公司的理念这么好，任正飞个人的感召力这么强，公司发展这么前途光明，但为什么华为公司的高、中、低层人员的流动性却都很大？我觉得这无论是一种主动或被动的行为，都可能不同寻常的因素存在。我建议他以此为题写篇论文，他兴致勃勃地接受了，但后来做不出来，只好转题，因为华为的数据和素材难以收集，而他是业余在读的 MBA，投入的时间和精力都不够。2002 年六月我在机场买到《IT 经理人世界》，一读孙丽的这篇文章就觉得好，可以感到她是用了精神、下了功夫。我还推荐给了许多人看，就像当年读到《南风窗》记者孙玉红写的“风雨爱多”一样。

这批入选文章的作者既有资深老记，也有刚毕业一两年，甚至还有正在校学习的新记。这些年来，在市场经济环境的作用下媒体的独立性渐渐显现，那种明显的“红包报道”越来越少了，有独立见解、有深度的文章越来越多了，优秀的财经媒体慢慢形成了。我这篇文章的题目“从案例中学习、从媒体中学习”不仅仅是跟读者说的，也是跟我自己说的。作为教授，除非做咨询项目和深入的案例研究，我常常拿不出像本书入选文章作者那样的时间和精力去采访和了解一个企业，因此他们的文章对我了解这些企业有很大的帮助。本书收集的商业案例都是 2002 年的，十七篇文章写了十七个企业，其中绝大多数是主流财经媒体的封面故事或重头文章，这也反映了这一年中大家关心的事件和主题，因此，它不仅具有可读性、可借鉴性，还具有保存价值，如果我们坚持每年评选和出版，其意义就更大。

中国革命的成功在于毛泽东把“马列主义的普遍真理与中国革命的具体实践相结合”，中国企业管理的成功也有待于我们把美国教授们提炼出来的管理的普遍真理与中国企业管理的具体实践相结合。工商管理是一门应用性很强的学科，因此，案例教学是必不可少的，本书教学案例和商业案例也都是必不可少的。我们的管理教科书已经基本上都美国化了，如果连案例也还都是美国的，那真是中国工商管理界的悲哀。北京大学管理案例研究中心的使命是建设中国企业管理案例库，希望能够建成一个在各职能管理、企业规模、企业性质、行业分布、地域分布等方面都

比较齐全的案例库，在华语圈内取得像哈佛案例库在英语圈内取得的地位和作用一样，而且不仅服务于工商管理教育，还要记录中国企业成长的历史。要完成这样的使命，光靠我们自己的力量是不够的，要靠学界、传媒界和企业界一起努力！

何志毅

北京大学管理案例研究中心主任

2003年7月19日

目 录

前 言：从案例中学习 从媒体中学习/何志毅	1
卫留成：并购重组的中国功夫/张翼	1
案例点评：国际规则下的“中国功夫”/宁小博	15
“阳光”黯淡/张亮	17
案例点评：“阳光”靠什么发光？/彭玉辉	30
重构招商局/曹建伟	32
案例点评：百年招商新洗礼/杨军	48
华晨财技/王济武 龚志良 张信东 周宏波 林弋茹	50
案例点评：仰融——资本市场的孤家寡人/宁小博	67
华为 土狼向狮子的演进/孙丽	69
案例点评：悲壮的决斗/杨军	86
还原海尔/洪涛 段传敏	88
案例点评：谋略与人才/张海园	102
黄宏生派发期权股票/高凡	104
案例点评：职业经理人的“金手铐”/宁小博	109

青啤 还是那个青啤吗? ——百年品牌能否百年不朽/田炜华	111
案例点评: 经营胸怀与智慧/彭玉辉	121
谁可以影响张征宇? ——恒基伟业人事分裂真相/苏小和	123
案例点评: 一个都不能少? /何潇	143
谁养大了“好孩子”/房毅	145
案例点评: “好孩子”如何长大? /杜烨	161
托普的灰色游戏/李岷	163
案例点评: 尊重规则/张海园	178
微软的中国盲点/郭晋华 刘湘明	180
案例点评: 感悟中国/孙梦	193
TCL 企图——“长跑选手”李东生运筹“阿波罗”/黄丽陆	196
案例点评: 国企改革的先行者/杜烨	215
长虹民营化 政府急招安/李鸿友	217
案例点评: 彩电大王的新长征/杜烨	223
顶新魏家四兄弟让统一企业永远等三年? /成章瑜	225
案例点评: 快马能否跑万里? /孙梦	236
方正改制十年之痒/王宏亮 河伯	238
案例点评: 公平与效率/王野青	245
郭为振翅/张含 王非	247
案例点评: 亲情文化下的抉择/何潇	267
后记/杨军 何潇	270

卫留成：并购重组的中国功夫

张翼

从2001到2002年，中海油海外上市反败为胜、红筹新贵股价硬挺、利润回报丰厚盈溢，这些都足以使卫留成依凭充裕的资本金去兼并重组，依此推演，可以肯定的是，中海油在近期的2年之内完全可以达到一个“巨无霸”的国际规模。而并购之后的风险更是不容忽视，尤其是交易后的整合问题不是短时间内就可以解决的。中海油在这个环节上要走的路还很长，要经历的考验还很多。

玩转国际资本

“为什么中国企业就不能兼并50亿美元的外国企业？”这是中海油董事长兼CEO卫留成“聊发少年狂”的豪言壮语。2002年初至今，卫留成斥资20多亿美元亲手“导演”了五宗跨国并购案，数额之巨，堪称近年来中国本土石油公司海外并购之最。但是卫留成却谨慎地对外宣称：“中海油只想在保证核心竞争能力、核心盈利能力的前提下，进行适当地有选择地扩张。”2003年4月19日，中欧国际工商管理学院、央视《对话》联合“颁”出“中国十大并购人物”，卫留成“理所当然”地入榜。

300亿元“买东西”

中海油的一路“飙升”，卫留成的低调与“传奇”，如同强磁场一般吸引着媒体探求的目光。外在而言，卫留成随和谦逊，但新闻记者真正要接近他殊非易事。一肩两职，兼任上市公司中海油的董事长和CEO，此种情况鲜见于国内上市公司，熟谙资本市场游戏规则卫留成非常清楚自己能说什么不能说什么，特有的角色意识决定了他应该主动地和媒体保持“一米线”的安全距离，以免言多失、一言伤“市”。卫留成给中海油的“新闻官”下了“严防死守”的“口谕”：新闻媒体关于我个人的宣传报道一律婉拒。私底下，卫留成多次向记者剖白自己不愿成为新闻的焦点。

本可心安理得地享受248万港币年薪，但卫留成并没有拿过一分钱，绝甘分少者称焉。卫留成祖祖辈辈都是农民，兄弟姐妹至今仍在河南泌阳的农村老家。56岁的卫留成无比眷恋生他养他的黄土地，脱掉西服摘下领带，操着纯正的家乡土语唠家常，卫留成觉得自在、畅快。苟富贵勿相忘，有一次，在北京，卫留成曾手把手地教他老家的一位没见过世面的“穷乡亲”打高尔夫。卫留成丝毫不介意投行的“海归”们说他“土”，“我是从河南的山沟里面出来的，从小从泥巴屋里带出来的一些东西很难改变。吃饭都土，看见餐巾纸、刀叉就不很舒服，一看见小吃就特别高兴。”卫留成虽“土”，但这并不妨碍他在高尔夫球场画出优美的弧线，也不影响他和他的首席顾问美国前国务卿基辛格博士无障碍的自由交流。卫留成爱笑，一笑起来眼睛就眯成了一条缝，憨厚质朴、大智若愚的样子。卫留成把自己归为并不特别有天分的“那类人”，从一个在黄土高坡长大的测井工到中海油的掌门人全凭一

一点一滴的日常积累。卫留成的英语相当好，可以跟国外投资人随意交流，几乎不用翻译，这在同龄企业家中鲜有其比。直到现在卫留成依然保持着用英语写日记的习惯。

最爱吃大排档的卫留成是纯粹的“国企领导”，行政级别副部级，但人们对他的评价是“太不像国企领导”，他不傲慢更不盛气凌人，行为做派全然没有国企出身的深刻“烙印”。官员、企业家，哪一个“称呼”更适合卫留成？卫留成觉得自己应该算大半个企业家，“我觉得我没有当官的感觉。我希望我是一个比较完全的企业家，我也不是当官的料儿。河南农民的说法，祖宗坟上没有那根蒿子。既然没那根蒿子，就当企业家吧。”

中海油内部有人骂卫留成鬼点子太多，年年都有鬼点子，好折腾，57岁的人了脑子里想的总是分拆上市、并购重组；也有人褒扬他敢于创新、突破常规、大胆变革。卫留成自己这样说：“我现在主持的海外大型油田并购项目估计到我退休才能见到实效。变革应该成为一种习惯，CEO要做领导者而非管理者，要为公司未来5~10年的发展谋篇布局。”

可供卫留成掌控的现金当下就有300亿元，这么多钱攥在手里用来干什么？卫留成狡黠地一笑，“买东西呀，后面还有好东西可买！”卫留成所言的“买东西”自然指的就是并购，“埃克森并购美孚、BP与阿莫克重组等等，石油行业的并购风潮可以说是愈演愈烈，我做过一个统计，3年来世界前14大石油公司变化非常大，并购、合并，规模越来越庞大。”

2002年，中海油有过4次节奏紧密的“连环并购”：先是1月18日，以5.85亿美元加最后油价调整686万美元极具吸引力的价格成功收购西班牙瑞普索公司在印尼的5个区块资产权益，收购完成后中海油成为印尼最大的海上石油生产商；7月中旬，出资78亿元人民币收购英国石油（BP）拥有的印尼Tangguh油气田；8月23日，在澳大利亚总理霍华德主持下，以3.2亿美元收购澳大利亚ALNG油田，并与澳大利亚谈成了总额120亿美元长达25年的业务合作；9月，2.16亿美元收购代文能源公司印尼东固天然气项目。

卫留成有自己的并购“心窍”：印尼那个油田，原有的员工基本全部留任，我们派驻了一个董事总经理、执行总裁、还有一个CFO。并购国际油田，你不可能从上到下都换成中国人。“前些天印尼油田的部门经理来北京述职，我们比较满意，这个并购项目目前运转良好，不用太操心。”香港报纸说卫留成野心很大，要独占整个沿海领域的石油、天然气，卫留成则雄心勃勃地说：“中海油在广东、福建、浙江、广西以及香港、澳门的资源优势无人能及，得天独厚。我看不是野心，是肯定拿到，而且是20年、30年甚至40年。”

2002年3月，中海油在美国成功发行5亿美元全球债券，英国《金融时报》评论说，中海油的债券发售定价达到了美国蓝筹股公司水平。并购、资本运营俨然已是中海油全方位参与国际竞争的利器。

著名财经杂志《欧洲资本》、《亚洲财富》把中海油评选为2001年度“世界上60个最佳治理结构公司”之一、“中国最佳管理公司”。中海油业务单一，油价、产量一目了然，在卫留成的头脑里，透明、规范、市场化和守信用是指导中海油行为的根本规范。2001年底，中海油在香港发布业绩，现场重奖了所罗门美邦的一位分析员，因为他预测出来的业绩结果精确到了中海油公布数字的小数点后第二位。中海油的透明、规范 and 市场化由此可见一斑。9·11事件后，恒生指数一周下跌近11%，中海油的股价却上涨12.67%；道琼斯工业指数一天内下跌7.13%，中海油股价却涨了8.13%。中海油的股价在纽约、香港两地一路上行。卫留成认为管理的规范透明，治理结构的国际化，尤其是诚信的理念，是中海油股价持续走高的最大动力。在接受一位美国记者采访时，卫留成说：“我们不会出现安然那样的问题，因为我们透明而规范。”

北大中国经济研究中心一位MBA女学员曾一本正经地问卫留成是否准备引进女性高管人员，卫留成微笑作答：“我们非常需要。这个问题4年前挪威议会代表团的团长曾经问过我，我很想引进女性高管，但很可惜的是，现在我们的二级管理层只有两三位女性，她们还很年轻。”

资本市场的“魔力”与“魅惑”

化腐朽为神奇的资本市场曾让中海油和卫留成在悲喜交加中“死去活来”。1999年2月，卫留成接任中国海洋石油总公司总经理仅3个月，其时，亚洲金融危机阴霾不散，中海油作为中国内地大型国企率先发起海外上市，拟定发行20亿新股，计划集资25.6亿美元，但人算不如天算，时运不济、折戟沉沙，卫留成趴在CF0邱子磊的肩头饮泣不止，浊泪潸然的他恨不得从纽约世纪饭店的44层跳下去。卫留成一遍遍在心中叨念：这就是资本市场啊，残酷无情。

两年后当卫留成第二次路演至纽约时，说什么也不愿再住进那家酒店。卫留成把海外上市的失败视为自己此生最大的遗憾、失误与挫折。英国《金融时报》评论说：“一个失败的IPO（初次公开招股）一般不会再引起市场上什么热烈的反应，但中国海油却是个例外。”搏杀资本市场，转败为胜，卫留成和他的中海油是活生生的例证，卫留成也因此声名大噪。卫留成说：“在中国乃至世界，这么大的一个

上市公司既有成功的经验又有失败的教训都是为数不多的，很荣幸中国海油是其中之一。这些经验教训是花钱也买不来的。中海油本来就不是丑小鸭，本来就是只白天鹅。”

卧薪尝胆两年，一朝卷土重来。2001年2月，中海油在纽约、香港挂牌，梦想成真如愿登陆国际资本市场，一共筹集资金27.1亿美元。挂牌成功当天，卫留成照例用英文写日记：非常平静，没有一点激动，我的感觉是上一次就应该这样。2001年3月1日的《HK Economic Times》这样评说：“中海油三板斧，青蛙变王子”。资本市场“点石成金”的“魔力”究竟有多大？卫留成向记者展示了三组相当具有说服力的数字：上市前中海油资产净值为160亿港币，上市当天市值达到480亿港币，截至2002年6月底已达900多亿港币。北京东直门外小街，中海油大厦的大厅里，悬挂着两块硕大的电子显示屏，当日的恒生指数、道琼斯指数以及中石油、中石化、中海油3家股价的走势比较，尽收眼底。一天里的早中晚，如同三省吾身一般卫留成必要仔仔细细地看三次股价，他实在太关心了，浸淫其中欲罢不能。最让卫留成意想不到的是中海油上市半年即进入了恒生指数，他很在意资本市场的评价，“他们的评价就是投资者的评价，就是股东的评价，所以它是最重要的。”第二次冲击资本市场前，中化总经理刘德树一下子摔给卫留成5000万美元，要买中海油的股票。卫留成说：“我们还没定价呢？”刘德树说：“我不管，我就要你的股票，你一定要给我。”结果，上市当天认购倍数超过了8倍，疯抢一样，卫留成犯难了，但不管怎么着，刘德树的5000万美元股票一个也不能少。卫留成嘿嘿一乐，“那5000万美元的股票现在可值大钱了，翻一番没问题。”

如何看待今日的初步成功？卫留成说：“中海油这两年初步的成功，可以说是机遇，但更重要的是海洋石油在过去多年形成的经验、管理的理念，机遇什么时候都有，不是说这两年机遇多，以后会更多。”“1999年的失利，首先是因为我们对国际资本市场不了解，其次是国际资本市场对我们也不了解，总要对我们的资产打一个所谓的‘中国风险’的15%折扣。我记得当时有一个美国人对我说如果你们是美国公司，我愿意以高出一倍的价格购买，但就因为你是中国公司，我不买，这话听起来真让人伤心！今天，海外投资者们见到我都是笑逐言开，主动和我握手，感谢中海油的股票让他们赚到了钱。”

投资者们过多的溢美之词并没有让卫留成头脑发热，相反他保持着异乎寻常的冷静与清醒。“他们都是逐利的，我很清楚中海油正面临着怎样的风险和挑战。我归纳了一下，主要是四个方面：其一，国际资本市场制造出来的所谓的‘中国风险’；其二，国企改革面临的深层次问题；其三，把握好发展速度与发展质量的关系；其四，吸引与保持高素质的人力资源。”“世界500强里有92家公司是亏损

的，中海油现在正处于高速膨胀期，讲求速度的同时必须警惕风险。这是我们面临的最严峻的现实问题。”卫留成总结式地对记者说。

尖锋对话

加速分拆上市

记者：最近中海油有两件事很受媒体关注，一件是中海油的“业绩中报”，此前国外著名投行预测中海油中期纯利同比将下降近30%。2002年8月23日中海油发布的“中报”显示上半年实现纯利36.2亿元人民币，较去年同期的46.2亿元下跌21.6%。纯利下降的原因主要缘于国际油价的波动？中海油首席作业官傅成玉总裁突然离任，目的在于力保“海油服务”上市成功？大量的并购重组是否给中海油带来了加速分拆上市的压力？

卫留成：对石油需求的普遍性和石油本身的不可再生性，与它分布的不均匀性之间产生了极大的矛盾，这种矛盾决定了石油在国际政治经济形势中的重要地位。石油行业始终受国际政治和经济形势的直接影响，在我国更是支柱产业，石油价格每变化1美元，影响全球GDP大约270亿美元。中国GDP每增加1%，导致能源需求量增加0.6%，主要是石油和天然气。2001年对中海油来说是一个动荡不安的年份。高新技术泡沫的破严重影响市场风险投资胃口，恐怖事件和持续不稳定的中东局势严重困扰着世界安全，世界经济主体面呈疲软态势。这种局面和态势削弱了世界各国对石油和天然气的需求，给中海油制造了一个不利的经营大环境。2002年上半年中海油产量增加了30%，纯利较去年同期反而下跌21.6%，主要是受国际油价的影响。2001年平均国际油价是25美元/每桶，2002年上半年是21美元/每桶，中海油受国际油价影响非常大，我可以告诉你两组数字：国际油价每变动1美元中海油纯收入变动6000万美元，销售额变动9000万美元。再来看看同期国际同行的纯利情

况，BP（英国石油公司）下降了38.9%，壳牌下降了42%，最多的下降了76%。和这些国际大牌石油公司相比，我们的赢利能力是相当不错的。我们的中报出来后，不少投资机构不相信，不敢相信。中海油2002年上半年的赢利相当于福特汽车的赢利，相当于菲利普斯石油公司、康瑞克石油公司两家纯利的总和，这两家公司位列世界石油公司前15位，资产规模是中海油的4倍半。所以我对中海油的经营情况还是很满意的。

傅成玉是我的主要助手，他的离任不意味着中海油的“高层震动”，他的调离是为了打造一家新的上市公司——“海油服务”，他在那里任董事长兼CEO，任命公布后，投资界还是非常认可的。2001年中海油在香港、纽约上市，2002年2月海洋石油工程股份有限公司在国内A股上市，2002年10月底11月初拥有5000员工的“海油服务公司”登陆香港股市，2003年，“海油化工”也要上市。正如你所说，中海油加速了分拆上市步伐，到2003年，中海油旗下将拥有4家上市公司，国内的国际的都有。2001年10月31日，中海石油油田服务公司和中海石油船舶有限公司正式开始运行，与已经组建的海洋石油工程股份有限公司一起，中国海洋石油总公司三大专业集团构架已初见端倪。

走出“中国风险”

记 者：中海油是享有在中国海域对外合作开采油气业务专营权的国家公司，海外投行把这种“专营权”看做满含不确定性的“中国风险”，对此，你是如何看待的？

卫留成：我常说海洋石油是“三高作业”：高科技、高风险、高投入。在海上打一口浅井要花费800万美元，打一口浅深井要4000万美元，如果看不到石油，4000万美元扔到海里什么都看不到。在制定中海油5~10年期规划时我们充分考虑到了所有风险，包括所谓的“中国风险”。国外投资者把中海油的“专营特权”认为是一种政策风险，他们说叫“中国风险”。1999年中海油首度冲击海外资本市场，投资者们最关心的是：中海油的海上石油专营权是否最