

真实书写头号国企重组上市之恢弘乐章
全面记录中国石油横空出世之澎湃历程

国企震撼

中国石油重组与上市实录

◎《国企震撼》编委会 / 编



中国石油石化发展问题报告

3

工业出版社

前 言

1999年至2000年初,世纪之交之际,中国出现了许多喜庆的大事:党的十五届四中全会召开,建国五十年大庆,澳门回归祖国,宇宙飞船上天……

中国石油工业也出现了一件喜庆的大事,这就是固定资产约占国有及控股企业的 $\frac{1}{6}$ 、工业增加值约占国有及控股企业的 $\frac{1}{6}$ 、实现利润约占国有及控股企业的 $\frac{1}{4}$ (1999年)的中国石油天然气集团公司重

组改制的成功。其标志是按照现代企业制度和国际规范组建了“中国石油天然气股份有限公司”，并成为国际石油第四大上市公司。这是一个脱胎换骨的大变革，是我国工业发展史上的一件大事。

中国石油天然气集团公司的重组改制，涉及到 150 多万名职工的定位，需评估资产额 4000 多亿元、17.3 亿吨石油探明剩余可采储量、7225 亿立方米天然气探明剩余可采储量、9.5 亿平方米土地、2100 万平方米工业用房，需整理统计数亿个数据……这是一个庞大的系统工程，中国工业史上从来没有过，世界上市公司中也属罕见。工作量之大、难度之大、工作之复杂可想而知。但这项繁重复杂的工作，从国务院批准重组上市到上市成功，其中包括战略性调整和改组、建立比较完善的现代企业制度、完成大量的上市准备工作，仅仅用了不到一年的时间，其速度之快、效率之高，可谓创造了国企改革史上的新纪录。

中国石油天然气集团公司重组与上市的成功，是按照党中央关于积极推动一批关系国民经济命脉的重要企业，通过优化资本结构和资源配置，进行资本运营，增强自我发展和改造能力的重要尝试，是党中央、国务院的一项重大决策，是国有企业改革的重大突破。

中国石油天然气集团公司重组与上市的成功证明，在党中央、国务院的正确领导下，国有企业改革大有希望，国有企业的出路前景广阔。

中国石油天然气集团公司重组与上市的成功证明，只要坚决贯彻党中央、国务院关于国有企业改革的一系列指示精神，国有企业改革再大的困难也能克服，再大的障碍也能突破。

中国石油天然气集团公司重组与上市的成功证明，具有光荣传统的久经考验的石油队伍，是一支政治素质高、改革意识强、在

任何形势下都能打硬仗的队伍。

中国石油天然气集团公司重组与上市的成功,也为我国国有企业的改革积累了成功的经验。

(1)必须坚定信心,坚定不移地把国有企业的改革推向前进。当前,国有企业正处在体制改革和结构调整的关键时期,一些长期积累的深层次矛盾集中表现出来,同时,国际国内市场的变化也对国有企业提出了新的挑战。要实现国有企业改革的目标,进而继续向前发展,必须集中力量解决国有企业面临的突出困难和问题。因此,国有企业改革到了攻坚阶段。当前,国有企业改革的方向和大政方针已定,关键是领导者以什么样的决心和信心攻关。江泽民同志指出:“全面推进国有企业的改革和发展,是一个非闯不可、也绕不过去的关口。打好这场攻坚战,不仅关系到国有企业改革的成败,也关系到整个经济体制改革的成败。各级党委、政府和党政主要负责同志,要充分认识搞好国有企业改革和发展的重大经济意义和重大政治意义,切实担起应负的责任,进一步加强领导,团结和带领广大干部职工,坚定不移地按照中央的要求做好工作。”[●]我们一定要充分认识国有企业改革的艰巨性和长期性,通过坚定不移、锲而不舍的努力,力争不断取得新的突破。一定要以战略家的胆略、气魄和勇气,带领广大干部职工,把国有企业改革不断推向前进。

(2)必须整体部署、整体安排,打好国有企业改革的整体仗。国有企业改革是一个宏大的系统工程,其中包括扭亏解困、战略性调整 and 战略性改组、转换企业经营机制、强化企业科学管理、建立比较完善的现代企业制度等。只有坚定不移地完成这些任务,才

● 江泽民总书记1999年4月23日在成都主持召开四省市国有企业改革和发展座谈会上的讲话。

能使国有经济取得更大的发展,进一步发挥主导作用,也才能更好地实现十五大提出的跨世纪发展的宏伟目标。中国石油天然气集团公司这次改革的成功之处,就在于他们对关系国民经济命脉的企业改革,进行了整体部署、整体安排、整体推进,打整体仗,从而为国有企业的改革和发展创造了良好环境和有益的经验。

(3)必须把建立现代企业制度作为企业改革的出发点和着眼点。江泽民同志指出:“建立现代企业制度,不仅是一个关系国有企业改革和发展的大课题,也是一个关系整个经济体制改革成败和国民经济持续健康发展的大课题。全党同志必须坚定不移地沿着建立现代企业制度的方向,进一步推进国有企业的改革和发展。”[●] 中国石油天然气集团公司的重组改制,正是朝着这个方向运作的。1998年伴随着国务院体制改革进行的石油管理体制改革,实现了政企分开。这次重组改制,初步实现了产权多元化,基本做到了产权清晰;按照《公司法》和现代企业制度的要求,参照国际大石油公司的管理经验,建立起了规范的法人治理结构,包括股东大会、董事会、监事会以及总经理负责的执行机构;管理工作开始由封闭走向开放,由分散走向集中,由量的增加走向投资回报。新的经营管理机制正在形成。

(4)要勇于进入国际资本市场,经受国际资本市场的检验。中国石油在这次改革中,以“巨无霸”的勇气和信心闯进了国际资本市场,成功地在香港和纽约上市,而且后市表现良好。运行过程中,他们坚持从管理体制、会计准则、成本构成、投资回报、资产价值和运作、服务定额和定价等问题入手,逐步调整到与国际接轨的水平,力求与国际大石油公司的管理接轨。例如,在管理结构和规

[●] 江泽民总书记1999年6月27日主持召开华北七省市国有企业改革和发展座谈会的讲话。

划计划上,聘请国际著名的管理咨询公司参与设计;在会计标准上,执行股份制企业的会计制度和国际会计标准以及美国通用会计制度;在储量评估上,严格按照美国 D&M 公司的储量评估标准;在管理信息系统方面,通过技术顾问的帮助,建立了自动化程度较高的、一体化的管理信息系统。从而使中国石油成为国际资本市场上的一支劲旅。

(5)要正确处理改革、发展和稳定的关系,使三者协调发展。中国石油天然气集团公司的干部认识到:改革是动力,不改革,经营机制难以转换,想发展也发展不起来;发展是目的,没有发展,改革的成果难以检验,稳定也只能是暂时的;稳定是大局,没有稳定,改革难以成功,发展就没有保证。为此,他们把能不能切实搞好重组改制工作,作为对每个领导干部和职工的一次考验,十分注意处理好这三者的关系,把改革力度、发展速度和稳定程度较好地协调统一起来,党政一把手负总责,亲自研究、部署和抓好重组改制工作,确保重组目标的实现,确保职工队伍的稳定,确保正常的生产秩序、工作秩序和生活秩序,确保生产经营目标的完成,使重组改制工作积极稳妥地向前推进。

中国石油天然气集团公司的重组改制成功,值得祝贺。但是,这仅仅是万里征途第一步,以后的路途更长,工作更加艰巨。我们相信,中国石油一定能依法运作,加快发展,成为一个强大的国际化的石油公司。

目录

第一章	石油工业历史辉煌 贡献国家一马当先	1
第二章	新的形势新的考验 新的世纪新的挑战	9
第三章	大重组谋略大行动 国务院指点上市路	14
第四章	“中金”看好中石油 “高盛”联袂结同俦	19
第五章	中油集团成立筹备组 重组上市拉开大帷幕	24
第六章	他山之石可攻玉 力求世界同接轨	45
第七章	三下大港调查研究 四易其稿重组方案	55
第八章	中石油中南海汇报方案 吴邦国谈意见一锤定音	62
第九章	国务院指示鼓舞人心 筹备组强化工作部署	74
第十章	新老领导盛赞改革 各路专家共献良策	78

第十一章	石秀诗转呈重组方案 国务院领导当即批示	90
第十二章	中石油发出动员令 各“诸侯”改革成共识	92
第十三章	重组方案公开出台 选定试点先行一步	102
第十四章	广泛宣传统一思想 大造舆论保证改革	118
第十五章	优中选优中介机构 强中之强服务“中油”	123
第十六章	试点单位速战速捷 面上重组全面启动	134
第十七章	有专家提倡多级法人 吴敬琏力主集中管理	139
第十八章	走门串户国家机关 各个部委鼎力相助	157
第十九章	重组工作全面告成 海外上市初拟方案	169
第二十章	资产评估全面出击 财务审计严细把关	176
第二十一章	储量评估首战告捷 土地评估全力推进	183
第二十二章	法律事务四方游说 监管政策陆续到位	193
第二十三章	股东大会隆重召开 股份公司正式创立	205
第二十四章	建立现代企业制度	

	构筑新的公司架构.....	210
第二十五章	与国际公司接轨齐家 向世界同行看齐建业.....	220
第二十六章	描绘新的蓝图 谋求大的发展.....	226
第二十七章	国务院协调重要问题 细推敲确定重大政策.....	233
第二十八章	中海油上市遇阻 中石油引戒教训.....	241
第二十九章	A-1 表提交香港联交所 F-1 表进入美国证交会	251
第三十章	证券界选美敲定承销团 分析员会议亮相中石油.....	258
第三十一章	中国经济形势鼓舞投资者 世界投资机构看好中石油.....	263
第三十二章	筹备组百战不殆 为改革不舍昼夜.....	274
第三十三章	深化改革激励再生 存续公司探讨发展.....	282
第三十四章	承销商走遍全球 预路演促销世界.....	295
第三十五章	分析研究股市风云 上下论证上市方案.....	301
第三十六章	风尘滚滚周游列国 云烟万里一路凯歌.....	309
第三十七章	中油股份首发成功 海外两地挂牌上市.....	322

附 1	中国石油天然气股份有限公司章程	331
附 2	中国石油天然气股份有限公司高层管理人员简介	383
附 3	中国石油天然气集团公司重组与上市大事记	392
后记	473

第一章 石油工业历史辉煌 贡献国家一马当先

公元 2000 年 2 月 27 日。

京西宾馆庄严肃穆。中央企业工委在这里召开第一次工作会议。

吴邦国副总理在会议上作重要讲话。当他谈到国有企业在党中央的领导下取得的成绩时,指出:“石油和石化行业实现利润 320 亿美元,同比增长近两倍。”

这是党中央对石油石化工业成绩的又一次肯定。

中国石油石化工业在各个历史时期,都对国家作出了重要贡献,一直是国民经济的重要支柱。

中国石油工业走过了一个又一个光辉的里程——

中国近代石油工业萌芽于 19 世纪中叶,经历了多年的艰难历程,发展缓慢,直到新中国建立前夕,它的基础仍然极其薄弱。1949 年,全国石油产量仅能满足需求量的 10% 左右。在当时的中国市场上,到处充斥着外国的“洋油”。电影《创业》中有一个情节令人终生难忘:一个外国资本家趾高气扬地对中国人说,没有美孚,你们永远是一片黑暗。

弹指一挥间,50 年过去了,1998 年我国石油产量已达 1.6 亿吨,在世界产油国中位居第五,中国已经成为世界上主要油气生产国和消费国之一。50 年石油工业可谓沧桑巨变,百万石油将士用

汗水和智慧谱写了一曲辉煌之歌。

建国以来,党和国家领导人高度重视石油工业的发展。1953年,毛泽东指出:要进行建设,石油是不可缺少的,天上飞的,地上跑的,没有石油都转不动。

新中国迫切需要工业的血液——石油。1955年7月,国家决定成立石油工业部,全面加强石油工业的生产建设工作。1955年10月,新疆准噶尔盆地黑油山地区第一口探井——1号井喷出石油和天然气,标志着克拉玛依油田的发现;1957年10月,中国第一个天然石油基地——玉门油矿在大西北建成;1958年9月,青海冷湖油田被发现;1959年9月1日,扶余油田崭露头角;1959年10月,中国最大的石油基地——大庆油田诞生于白山黑水之间。进入60年代初期,由于“反右倾”和“大跃进”的错误造成的危害,加上自然灾害和苏联中断对我国的援助,国民经济形势严峻。面对重重困难,石油将士迎难而上,展开了历时3年多的大庆石油勘探开发会战,经过坚苦卓绝的奋斗,发现了一个大油田,形成了年产600万吨原油的生产能力,做到了石油基本自给,实现了中国石油工业发展史上的一次飞跃。大庆石油会战的胜利,是中国石油工业发展史上的一个重要里程碑。这次会战促进了石油工业的全面发展,使它从国民经济一个最薄弱环节,转变为一个重要的能源生产部门,从根本上改变了中国石油工业的面貌。1963年12月3日,周恩来总理在第二届全国人民代表大会第四次会议上庄严宣布:中国需要的石油,现在已经可以基本自给。中国人民使用“洋油”的时代,即将一去不复返了。为了表彰石油干部职工的卓越功勋,毛泽东同志在1964年初向全国发出“工业学大庆”的号召,使大庆精神享誉全国。石油将士一鼓作气,1964年又展开了华北石油会战,并相继开发了山东胜利、天津大港两个油田,从而开辟了渤海湾石油勘探新领域。

在新中国石油工业 50 年的发展历程中,60 年代前半期一路凯歌,是一个具有深远意义的重大转变时期。石油将士用汗水和生命,点燃了共和国的“工业火炬”,业绩彪炳史册。

从 1966 年至改革开放前夕,我国经历了“文化大革命”的艰难时期,石油工业同其他行业一样,受到严重的干扰和冲击。在动乱中,国家能源供应越来越紧张,石油工业承受着巨大的生产压力。1966 年至 1978 年,原油生产以平均每年递增 18.6% 的速度增长,尤其是 1978 年原油年产量突破 1 亿吨大关,使中国成为当时世界上第 8 个产油大国。从 1966 年到 1978 年,中国石油为共和国提供工业燃料用油 2.49 亿吨,不仅缓和了“文化大革命”所造成的能源供应极其紧张的局面,同时维持了许多重要工业和行业的生产,对支撑当时严重失调的国民经济,起到了关键的作用。一位国家领导人曾如是评价:石油工业功不可没。

改革开放以来,石油工业步入了一个新的快速发展阶段,各方面工作都取得了辉煌的成就。1998 年原油产量达 1.6 亿吨,天然气产量达 219 亿立方米,拥有原油储量 199 亿吨,天然气储量 18494 亿立方米。其中原油产量居世界第 5 位。油气储量和产量持续增长,为我国的经济腾飞奠定了坚实的基础。东部地区油气产量保持了稳定增长,特别是大庆油田,原油产量在 5500 万吨水平上连续稳产了 13 年。西部地区增产的幅度加快,新疆三大盆地成为我国油气生产的重要接替地区,西部和中部地区天然气探明储量高速增长。

50 年中,我国已经初步形成了松辽油区、渤海湾油区、西部油区和海上油区等 4 大油区;初步形成了四川气区、陕甘宁气区、新疆气区、南海气区、东部气区和青海气区等 6 大气区。特别是近 10 年来,新区甩开勘探,向新领域、新层系延伸;老区滚动勘探和开发,不断挖掘资源潜力,资源接替走上了良性循环的轨道。

由于历史的原因,目前尚有不少老人习惯于把煤油称为“洋油”、把石蜡做的蜡烛叫做“洋蜡”,这说明我国的石化工业在旧社会基本是空白。石油化工产品是国民经济的基础工业,为工业、农业、交通运输和国防建设提供油品和化工原材料,直接关系到整个国民经济的发展和人民群众的生活。新中国的石油化学工业从十分薄弱的基础上起步,有些行业甚至是从零开始。经过 50 年的奋斗,基本上形成了一个完整的、具有相当规模的工业体系,基本上能够满足人民群众的生活需求。

从 1963 年开始,由于原油产量急剧上升,我国开始大力发展炼油技术。1963 年初,石油工业部提出,在石油产品和数量上要“三年过关,五年立足于国内”,在第 3 个五年计划期间实现石油产品全部自给。在 1963 年至 1965 年期间,先后攻下了炼油技术上的 5 个攻关项目,被称为“五朵金花”。1965 年实现了石油产品全部自给。经过 13 年的努力,1978 年的原油加工量比 1965 年增加了 5 倍多,生产各种油品 6500 多万吨。

1978 年以后,石油化工行业飞速发展。1998 年全国原油加工量为 1.6 亿吨,是 1978 年的 2.5 倍。目前已经形成了 2.5 亿吨的年原油加工能力,居世界第三位。同时还形成了 236 万吨的乙烯生产能力,3003 吨的合成树脂生产能力,36 万吨的合成橡胶生产能力,60 万吨的合成纤维的生产能力,526 万吨的尿素生产能力。石油化工产品种类齐全,结构合理,基本能够满足国内供应,并有多种化工产品出口国外。

石油工业作为重要的工业经济部门,50 年来经济效益巨大,为国民经济做出了突出贡献。自 1992 年开始计算工业经济效益综合指数以来,石油企业的综合指数均好于全国平均水平。石油出口一直是国家出口换汇的重要来源,截至 1997 年底,石油产品累计出口 5.5 亿吨,为国家创汇 800 多亿美元。特别是 20 世纪

60年代和70年代,原油出口占全国外贸产品出口创汇总额的8%左右,对我国国民经济的发展起到了支柱作用。1996年石油出口创汇230亿元,占当年全国创汇总额的1.83%,仍是重要的出口产品。美国《石油情报周刊》每年都公布的世界最大的50家石油公司,原中国石油天然气总公司1993年首次排入,位居第22位,至1997年排名升至第15位,整体实力不断增强。1998年我国石油工业总产值达5120亿元,企业增加值为1817亿元,上交财政588.8亿元,资产为5983.9亿元。以上指标均表明石油工业在国民经济中占有重要地位。

石油行业是高技术含量的行业,科学技术在生产建设中发挥着重要作用。石油工业的50年堪称石油科技飞速发展的50年。多年来不断加大科技投入,不断增大科技含量,逐步形成了一系列具有国内外先进水平的石油技术,在提高劳动效率、加快勘探进程、提高经济效益等方面发挥了重要作用。石油行业的科技成果多次受到国家的表彰,处于各行业中的领先水平,被科技界称为“石油现象”。原中国石油天然气总公司自1978年以来,取得各类科技成果2万项以上,有400多项科研成果获国家科技奖励。其中特等奖3项,一等奖14项,二、三等奖180多项,1800多项获省部级奖励。陆上石油地质研究、大型非均质砂岩油田开采技术和渤海湾复式油气区滚动勘探和开发技术居于世界前列;地震勘探技术、复杂油气藏开采技术、钻井工艺技术、油田地面工程建设技术和油田生产管理自动化技术达到或接近世界先进水平。这些科技成果推广应用后,大大促进了陆上石油工业的发展。如钻机月钻进尺速度20年间提高了4倍,钻井口数提高了3倍。这一切均是科技进步的结果。

我国近年来本着利用国内国际两种资源、两种资金、两种市场的原则,积极参与国际竞争,取得了巨大的成果。1998年利用外

资 208 亿美元,在石油勘探、开发、炼制、化工等各个方面都有与国外合作的成功范例。同时中国石油将士走出了国门,在加拿大、秘鲁、委内瑞拉等国家进行石油开采等业务。

石油工业是我国改革开放后率先全方位对外开放的工业行业。1982 年成立了中国海洋石油公司,通过大规模的对外合作,积极引进、吸收、消化国外先进的科学技术和管理经验,提高了管理水平和竞争能力。1998 年我国海上石油产量达 1600 多万吨,天然气产量达 40.5 亿立方米。累计与 18 个国家和地区的 67 家外国公司签订合同与协议 131 个,直接利用外资 57.2 亿美元。中国石油天然气集团公司已累计与国外石油公司签订我国陆上合作石油合同 44 个,吸引外资 10 亿多美元。在合作区块内发现和证实了一批有利的勘探目标,进一步展示了我国陆上石油对外合作的前景,大大增强了外国石油公司与我国石油合作的吸引力。在开拓国际市场方面,中国石油天然气集团公司本着世界石油资源共享的原则,近年来在苏丹、哈萨克斯坦等国家中标和签订一批合同项目,获得海外可采储量 4 亿多吨的海外石油份额,使我国石油资源的国际化经营进入了一个新阶段。在海外实施勘探项目的带动下,对外工程承包、技术服务和物资装备出口迅速增长,一些高科技装备实现了成套出口;通过海外勘探开发项目的实践锻炼,石油工程建设公司连续 4 年进入世界 225 家最大承包商的行列;地震、钻井、测试、录井等专业队伍,打入了秘鲁、美国、加拿大等国家的市场。目前中国石油天然气集团公司对外交流十分活跃,与世界石油行业建立了非常密切的往来合作关系,形成了全方位的开放格局。

国家对石油工业的改革与调整也在不断向前推进。1998 年初,石油、石化行业按照国务院体制改革方案进行了上下游、内外

贸、产销一体化的大规模重组，成立了中国石油天然气集团公司[●]和中国石油化工集团公司。在当年国际石油宏观环境十分不利的困难条件下，作为中国石油工业主体的中油集团公司当年实现销售收入 2172 亿元，利润 140 亿元，雄居国企之龙头。在当年世界石油巨头的综合排序中，中国石油再次位列第 15 名。

1999 年，中油集团公司抓住机遇，重组改制，经济效益创造了历史新记录。

对于中油集团公司 50 年取得的成绩，王一端、王树勇在《巨大的关怀，殷切的期望》一文中，曾作了一个高度的概括。

——50 年来，从白山黑水到西北大漠，一个个油田遍布祖国各地，一座座石油城拔地而起；从东北平原到南国水乡，一个个炼塔耸入云天，一个个炼厂争相辉映。

——50 年来，我国的石油产量由建国时的年产仅 12 万吨增长到年产 1.6 亿吨，使一度依赖进口石油的中国，成为世界第 5 大产油国。

——50 年来，我国的天然气工业从无到有，从小到大，天然气产量由建国时的年产仅 0.1 亿立方米发展到年产 216.96 亿立方米，在世界产气国中排名第 18 位。

——50 年来，石油工业的发展，带动了化工、农业、机械、交通运输等相关产业的发展，以及为这些产业提供原料和动力的钢铁、电力、建材等工业部门的发展。目前，我国以石油为主要燃料和原材料的工业部门，其产值大约占全国工业总产值的 1/3 左右。以油气为原料的化工产品占全国同类产品的比例，乙烯为 95.5%，合成氨为 30%，塑料为 65.7%，合成纤维为 26%，合成橡胶为 99%。同时，油气产量的增加和石油、石化企业的发展，还带动支持了各

● 中国石油天然气集团公司简称为“中油集团公司”。