

感悟石油

战略 · 管理 · 国际化

陆如泉 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

感悟石油

——战略·管理·国际化

陆如泉 著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

感悟石油: 战略·管理·国际化 / 陆如泉著. --北京: 企业管理出版社, 2014.12

ISBN 978-7-5164-0973-2

I. ①感… II. ①陆… III. ①石油企业—工业企业管理—研究—中国 IV. ①F426.22

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第264734号

书 名: 感悟石油: 战略·管理·国际化

作 者: 陆如泉

责任编辑: 尤 颖

书 号: ISBN 978-7-5164-0973-2

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室(010) 68701719 发行部(010) 68701816 编辑部(010) 68414643

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 香港闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170毫米×240毫米 16开本 19.5印张 240千字

版 次: 2015年1月第1版 2015年1月第1次印刷

定 价: 48.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



献给我的父亲、母亲、妻子和女儿

感悟石油

(自序)

2013年4月26日，由赵薇导演的第一部电影《致我们终将逝去的青春》在国内公映，引起了生于20世纪70年代的那拨人对他们业已逝去青春的怀念。我也是一位70后，2013年，我大学毕业后工作也已进入第15个年头，青春已经逝去，这一辈子的有效工作时间也已经过去三分之一（如果以工作45年计算的话）。那我该用怎样的方式去纪念我那已经逝去的青春呢？

记得李书磊^①曾经有过这样的感慨：“人过了30岁，日子也随着年龄一道急速地奔驰而去，紧迫感是越来越强烈了。我想，人一辈子也就活到80岁吧，我已经过了几乎一半了，而且最后的一段，会衰老到不堪的程度，真正的壮年已经没有几年了。有时候半夜醒来，突然想起这事儿：想要做的事情还没有做，真正的学术构建（读书、写书）还没有完成，年轻的时候、20多岁的时候希望的——能写出一两部有意义的作品，也还离得挺远。我心慌了，这种心慌，这种紧迫感和半生过去事业未成的惶惑，拧在一起，时时缠绕着……”这是李书磊的心声，也是

① 李书磊，出生于1964年，河南省原阳县人，1978年刚刚恢复高考就考入北大图书馆学系，当时班上很多同学年纪比他大一倍，有“北大神童”之称。24岁在北大获得文学博士学位后，他就进入中共中央党校文史教研部工作，其间曾两次到地方“挂职”，2004年2月到古城西安“挂职”，担任市委副书记。2009年12月至2013年12月，李书磊任中央党校副校长，中共新一代的高层智囊之一；2014年以来，他调任福建省委宣传部部长，省委常委。

我的心声，诚然，我只拥有与李书磊相似的思绪，却不拥有与他相似的才华。

于是，我想写一本书，一本属于我自己的书，来纪念我那业已远去的青春。怎奈近五年来，工作是越来越忙，应酬是越来越多，写书的愿望一直没有实现。

再有，我一直觉得，写书与出书是一件“神圣”的事情，需要做较长时间的构思，以敬畏的心态去认真对待。我的真正意义上的第一本书，到底写点什么呢？思来想去，还是写我工作的对象、我的本行——石油吧。于是，便有了这本书的书名——《感悟石油》。想通过本书，把我近十多年来对石油、石油与战略、石油与管理、石油与国际化等方面的思考，进行一些总结和梳理。其实，上述这几方面的内容，每一方面都能写出好几本书，市面上围绕石油而作的书籍可谓汗牛充栋。鄙人不才，尚没有能力和精力对上述内容进行相对系统的阐述。只是在工作忙碌之余，围绕几个“点”进行一些思考和论述，有一些内容属于“顿悟”型的，不是十分成熟，纯属一家之言。还有，我并不想用仅仅我们这个行业的人士才能听得懂的、专业化的语言来写这本书，我希望达到一个目的：石油是有趣的，石油既很远——它是全球化的，石油也很近——它就在我们身边。石油，其实就那点事。

在上大学之前，我对石油的了解几乎是空白。我的家乡在苏北农村，20世纪80年代，经常有江苏油田的勘探队到我们老家进行地震勘探，那时候还不懂什么是地震勘探，常常是听到远处“放炮”的巨响，感受到家中房屋瞬间剧烈的摇晃。我当时还挺害怕的，房子不会倒塌吧？然后便是母亲的抱怨，“侬子又在放炮了”（我们老家将外地来我们那里做生意、不会讲我们当地语言的人统称为侬子）。再接着便是看着邻居家的小哥们拿着捕鱼的工具出发了，因为地震导致小河里的鱼有些被震晕了而浮上水面，捕捞时容易多了。于是，地震勘探的日子往往是孩子们快乐的日子，一是因为刺激，很少见到这种场景；另一是可以打

一顿牙祭，喝上鲜美的鱼汤。

再有对石油直观的印象是，油田人有钱，活得比较滋润（后来参加工作，通过亲身体验，才知道在井场刮泥浆、扛水泥袋、一天下来全身没有一处干净的地方的滋味，做一个石油人其实很辛苦）。江苏油田后来在我们老家的镇上建起了一个“试油中队”，盖起了一栋四层楼的员工宿舍。当时，那是我们乡镇的地标，是最高、最豪华的建筑，但“戒备森严”。小时候的我只是远远地从大门外观望，从未奢望能够进去看看，也不敢进去。里面的人说着与我们不一样的话（普通话），吃着与我们不一样的饭（馒头），穿着打扮也时髦很多。

与石油结缘是在1994年，那年，我被中国石油大学（华东）石油工程系录取了，成为当时中国第一届“石油工程”专业的学生（此前没有该专业，一直是钻井工程、工程和油藏工程三个专业分设的，1994年开始整合为一个专业，即为石油工程）。自此，我便走进了石油门，一直到现在。

我是幸运的，一毕业即赶上了好时代——赶上了中国石油企业“走出去”实施国际化经营的好时代；登上了大舞台——登上了从事国际油气合作的大舞台。于是在随后的三年时间里，实现了人生的数个第一次：第一次坐飞机，第一次出国（前往中东伊拉克），第一次挣美元工资，第一次与外方员工同在一个办公室办公。随后的几年，辗转到非洲，赶上了苏丹石油合作项目大建设、大发展的好时期。

“读万卷书行万里路”，头几年下来，行万里路是实现了，但读万卷书还差很远。工作经历基本上是跟着前辈和高人打杂，岗位倒是经历了不少：行政管理、项目协调^①、计划管理^②。但自己未来的定位和方向到底在哪里，并不是十分清楚。于是，我想到了攻读MBA，那

① 名字很唬人，其实只是每周一次跟伊拉克石油部的“中方项目协调人”开一次例会，把情况报告给国内，上传下达而已。

② 在苏丹两年的计划管理工作经历对我的帮助和影响很大，基本上摸清了国外油气合作项目运营管理的关键环节。

时候，读 MBA 是一种潮流和时尚，尚看不清方向的我，只能“随波逐流”，去“时尚”一把。于是，开始了艰难的考托（托福）、考 G（GMAT，美国商学院研究生入学考试）之路。再后来，美国的商学院没去成，来到了当时号称亚洲第一商学院的中欧国际工商学院^①（中欧）。

商学院的日子没有外人想象的那么潇洒，更多的时候是准备第二天的小组讨论或 Presentation（演讲）一直到后半夜。那 18 个月的日子，基本没有睡眠时间超过 7 个小时的，常常是倒下便着，传说中的“失眠”离我很远。在中欧，我被同学们称为 oil man（石油人），因为无论是在小组讨论或课堂发言，我常常引用石油公司的案例，而且常常为石油公司的“垄断”形象去辩护，常常被同学们喝倒彩。而且，我当时还做了一件事，在中欧成立了“能源俱乐部”，按照“谁成立、谁负责”的原则，我便自然成了第一届俱乐部“主席”，记得还邀请了国内某位知名的能源专家来学校为同学们做了一场讲座。临毕业时，把“主席”的位子交给了下一届的一位有着石油背景的师弟——一位曾经在斯伦贝谢公司工作数年的法国人。中欧的经历是宝贵的，毕竟，这一段时间我静下心来，系统学习了西方经济、财务、管理和战略等方面的知识。

中欧毕业后，回到了公司总部，便开始了我从 2006 年一直到现在
的战略研究、政策研究、企业管理的“工作之旅”。学有所用是一件幸
事。更为幸运的是，我的上司是一位在战略和政策研究等方面颇有建树

① 中欧国际商学院是一所由中国政府与欧洲联盟共同创办的世界顶级商学院。是亚洲有史以来第一个也是目前唯一一个进入《金融时报》世界排名 TOP10 的商学院，曾连续六年位居亚洲第一。是全亚洲唯一一个主要课程全部长年位居世界前三十的商学院。是全中国第一个获得国际管理教育协会（AACSB）和欧洲管理发展基金会（EQUIS）双认证的商学院。是中国大陆 MBA 及 EMBA 课程的开创者。在近几年《福布斯》的世界商学院排名中，中欧则两次位列美国以外的全世界所有商学院的前五位。学校的上海主校区由世界建筑大师贝聿铭亲自设计，另在北京设有分校区。

的专家。正是他的教导和引导，我才能够对所从事的这份工作愈发喜欢，才能够不断地进步，不断地得到认可。被认可是一件很快乐的事情。

如今，我从事战略研究与政策研究的工作已有近8年的时间。“行百里者半九十”，我觉得我在这个专业领域才刚刚开始。全球石油行业的战略研究与管理值得我用一辈子去耕耘和体会。有很多的战略性问题值得我用一辈子去探寻：

在“中国梦”的大背景下，支撑国家经济发展的“石油梦”如何去圆？

石油与地缘政治、大国博弈的关系到底是怎样的？

中国的石油企业如何全球化？中国的石油公司能成为世界级的企业吗？

跨国石油公司的运营管理范式是什么？赖以支撑企业全球化运营的管理系统能够构建吗？

石油企业的“社会资本”在哪里？

中国的跨国油气资源保障战略是什么？

太多的问题需要在前人的基础上、站在巨人的肩膀上去深入研究和思考。我的感受是，做好这份工作需要“仰望星空”，但更需要“脚踏实地”；需要“理想主义”，但更需要“实干精神”。

在可预见的未来，我想，“石油战略研究与管理”将是我“感悟石油”的最佳载体。

有一次，听一位石油战略专家的讲座，讲座内容不怎么记得了，但有一句话值得我铭记一生，他说，“从事软科学研究与管理的，要有‘一生只爬一座山’的信念”。他进一步解释：一个人的工作时间和精力是有限的，一辈子能够把一个领域研究透彻已经很不容易；我们当然可以爬了一半，下山，再爬另外一座山，但这样却是付出了下山和上另一座山的机会成本；再者，只爬一座山，可以从容一点，一步一个脚印，

爬累了可以就地歇一歇，歇完继续再爬，总会爬到山顶。好一个“一生只爬一座山”啊！

是啊，一生只爬一座山，石油战略研究与管理这座“高山”，值得我用心、甚至一辈子去爬。

是为序。

陆如泉

2014年5月25日

种下美好，收获幸福

(序一)

窗外淅沥着缠绵微寒秋意，难得休息日遇雨，给了慵懒不出门“奔波”的理由。手捧如泉的《感悟石油》打印稿，一大本子，够“厚重”。

在石油企业工作了半辈子，从没想过写点与石油有关的东东。好兄弟如泉是个做事认真的人，“做什么就吆喝什么”，不仅全身心投入，而且是按照专业标准一丝不苟。一提起石油，大家都知道是个什么东西，但要写一本书，从既专业又通俗的角度让不搞石油的人能听得懂、有兴趣读下去，是一件不容易的事。石油是什么，石油带给了这个世界什么，石油如何影响我们的生活，未来石油事业的发展，还有那些与石油相关的企业、“大人物”的故事，以及这些事件和故事带给我们的启迪和思考……读罢书稿，羞愧自己太不石油之余，尤其喜欢隐藏在这些石油知识、生动文字背后的东西。笔者曾有一观点，读书之一种境界为“从无字句处读书”。也就是读一段文章，重要的不仅是读作者直接写出的文字，而是读至此处你想到了什么。作者文字让你的思想延伸出去的部分，才更有意义和价值。也正所谓“象外之象、味外之味”，“言有尽而意无穷”。读如泉的《感悟石油》，表面上是对石油知识的普及和介绍，都是石油，而隐藏在背后或是“油味”之外的却分明是一种责任和使命，一种深深的情感和爱。与其说如泉在写石油，不如说他在写自

己，写自己的一种价值判断和人生准则。在写到洛克菲勒时，他说这位世界首富、全球石油界“教父”富可敌国，却苛刻要求自己，过着清教徒般的生活。我们从中读到了如泉的内心。

何谓责任和使命，可以说是宿命，也可以说是一种生命自觉，是一个人骨子里的东西，不用任何要求和逼迫，无论付出多少都要无怨无悔去实现的一股“劲”。犹如一个苦力在码头上扛了一天麻袋，晚上还要点上煤油灯做自己喜欢的事情。责任和使命亦关系到人的格局，无大格局亦无大气象，即难成大器和大事业。所以，责任和使命决定一个人成为什么样的人，能走多远。责任和使命亦决定了人的思维方式，进而关系到一个人内心的爱和情感。爱是什么？仁者爱人，不仅要爱自己，爱亲人，更要爱这个世界上的所有人，爱是悲天悯人的济世情怀。

为什么有的人的著作很华丽，但总是缺少打动人心的力量，原因可能就在这里。艺术品是艺术家内心光华璀璨情感的结晶。一个作者内心缺少这种大格局大气象，缺少这种悲天悯人的情怀，笔下不可能光华四射，传递正能量。而如泉的内心是质朴而纯净的，情感亦真挚铮铮，无攀高之虚荣，亦无谦逊之低调，如苏轼所言之山涧清泉汨汨而下，行当所行，止当所止，一任自然。而他对石油事业的热爱，对企业的责任和使命在字里行间闪烁着、跳跃着，成为一种魂魄，成为一种结晶和永恒。

诚如如泉在此书的前言里所言，这本书是如泉的青春印记，也是生命痕迹的一个小结。喜怒哀乐、悲喜交加尽收于此。如泉已近不惑之年，这些成就不是随随便便取得的，而一定是其精心耕耘、努力奋斗的结果，这本书只是其一个角度和侧面的缩影而已。近来，总是追想齐豫的一首老歌《梦田》：“每个人心里一亩田，用它来种什么，用它来种什么，种桃种李种春风……”春风都是可以播种的，多么美好的意境，多么美好的期盼。人生是一种播种，此书亦是一种播种。前几日清晨上班途中，在小街桥北看到一位苍老的妇人，每只手里托着一盆紫红紫红的

鸡冠花。注视中，颤颤巍巍的肢体掩盖不住她看着花的喜悦眼神和灿烂笑容。那瞬间，让我觉得这个清晨如此美好，这个世界如此灿烂。随着年龄增长，亦越发相信因与果的关系。心里想着什么、种下什么就会收获什么。我坚信浑身充满正能量的如泉，一定会种植下更多美好，收获更多快乐和幸福！

有的书是用来读的，有的书则可以慢慢感受。希望感兴趣的朋友都来慢慢感受、品味如泉！

张俊东

著名书画家 书画评论家

中国书法家协会会员

中国石油天然气集团公司直属团委书记

2014年10月15日夜

翻开岁月的日记

(序二)

第一次接触 Richard (陆如泉), 是 2010 年初的冬天。那时我们正在积极关注中石油海外的迅猛发展。一天下午, 我接到一个陌生的电话, 电话里传出热情激昂的声音, 似乎把我一天的疲惫瞬间带走。随着中国石油海外业务的发展, 建立一个什么样的管理和运营模式直接影响中石油集团的国际化能否上一个新的台阶。我们大概谈了一个多小时, 我被 Richard 的一片热忱和憧憬深深感染。他也十分认同我对中石油和中国企业管理亟待解决问题的看法。

一个月之后我从国外出差回来, 这才第一次见到 Richard。除了他对中国石油和对人的期待的热情, Richard 身上还透着彬彬斯文, 喜欢思考的气质。

当我得知他在紧张的工作之余, 完成了本书的写作, 感到由衷的敬佩和为他高兴。

翻开岁月的日记, 我们发现自 1859 年现代石油工业诞生开始, 石油便成了经久不衰的议题。石油不仅撰写了现代工业的发展历史, 改变了人类的生活, 更影响了世界的经济、政治格局, 并在未来相当长的时间继续这种影响力。正如美国前国务卿基辛格所说, “如果你控制了石油, 你就控制了整个世界”。

本书以一个石油业内人的视角, 用最为朴素和通俗的语言, 深入浅出地将石油的历史, 发展和对世界的影响娓娓道来, 向世人客观地揭

示了石油的秘密和伟大。字里行间流露出作者对石油事业的浓浓热爱和抱负，以及从一个中国石油人的角度看世界、看石油、看中国石油历史和发展的独到观察、研究和见解。这些见解不仅展示了作者在过去十几年工作中的知识积累和思考，也代表了年轻一代中国石油人的理想和对全球石油行业、石油公司的理解及感悟，并将成为一个记录中国石油历史和发展的日志，甚至为世界了解中国石油和石油战略提供了一部浅显易懂的资料和文库。

《感悟石油》充分展现了 Richard 开明、开放的心态；综观历史、横看全球的气魄。其中有对石油、特别是西方石油公司的战略、管理、国际化问题的独特的回顾与分析，尤其加入了作者对中国石油公司发展及前景的思考与展望，为不怎么了解石油的读者“白描”了一幅“全景图”：既有对石油巨擘们是非成败的瞻望咨嗟、扼腕叹息，也有对产油国石油部长们善恶功过的感慨万千、唏嘘不已；既有对于国际大石油公司的由衷赞叹，也有对于当今国际能源格局的冷静思考；既有看到我国石油行业蓬勃发展的自豪与兴奋，也有目睹世界超一流石油企业后的紧迫与担忧。

全球的能源在未来十几年，甚至几十年中仍然会对人类的发展、地缘政治、经济走向产生巨大的影响。作为中国新一代石油行业的领袖，需要站在世界的舞台上谋划未来中国的能源战略。对于中国这样能源高度进口的趋势，需要对能源的结构、地缘有全局的战略和思考，需要强力促进在能源精炼、使用上的有效性的技术创新，更需要认真考虑推进能源的产业链和使用链更加安全、环保和造福人类。

本书并不是一本布道式的学术专著，而是带着几分风趣、甚至几分感性地与读者朋友聊聊这些看似枯燥的话题。感悟石油，感悟新一代石油人的情怀。

是为序。

杨 葳

埃森哲公司大中华区董事总经理

品味“巫师之酒”

(序三)

“石油”一词最早出现在公元977年，中国北宋编著的《太平广记》中。正式命名石油的是北宋杰出的科学家沈括（1031~1095）在所著的《梦溪笔谈》中，他如此记载：这种油“生于水际，沙石与泉水相杂，惘惘而出”。在“石油”一词出现之前，国外称石油为“魔鬼的汗珠”“发光的水”等，中国称“石腊水”“猛火油”“石漆”等。而圈内人士则富有感情地称之为“黑金”或是“巫师之酒”。

石油这个东西似乎总是与我们若即若离，说其“若即”，是因为人们日常生活中很多东西都和它息息相关，你可能会问，“除了给车加油，还能干吗？”简单来说，几个词语就能完美诠释这个问题，例如“沥青、润滑油、纤维、塑料”等等，更不用说其衍生出的天然气可以做的事情了。当然，倘若你是一名活得像亨利·梭罗一样与世隔绝的人，亦不着任何衣物，石油可能是会对你毫无用处；说其“若离”，是因为这个东西并不只是工业的血液如此简单，之所以称石油为“巫师之酒”，是因为众多“巫师们”（国家或石油大亨们）为其甘当醉翁，沉醉在石油带来的财富和权利斗争中，像酒吧后巷的醉汉们一样，为了一杯威士忌就可以大打出手。我们常常听到的布伦特油价，或者WTI等等，其实就是原油的商标价格，用作者的话来说“就像香水有香奈儿和Dior一样”。这些醉汉们便可以利用调整商标价格的方式获取权力和金钱，

甚至威胁另一波醉汉：“乖乖听话，这杯啤酒就给你喝一口！”那么石油究竟是什么？为何它如此重要？石油又是从哪里来的？如何给石油贴上标签的？为什么会有如此众多的标签？这些醉汉们究竟是如何利用石油达到他们的目的的呢？有什么特别有名的醉汉吗？一系列的问题，作者会在书中一一详述。

与众多有关石油的书籍不同的是，作者并没有像数学大师一样，讲解微积分的原理似的回答读者有关石油的相关问题，而是用幽默的笔触，浅显易懂的文字从零开始带领读者走过了一段由石油、智慧、鲜血、眼泪、贪婪、人性、权力、财富交相辉映的美丽、浪漫而又凶险的旅程。在这个旅程中，作者的角色不断地变化着，一会儿是导师，耐心地讲解有关石油的各个知识；一会儿是说书人，绘声绘色地描述着一段历史、一个人物、一个事件；一会儿又变成了一个战略家，阐释着这段旅程中每一个历史转折点背后的意义；最后又顽皮地变身成为一名孩童，对我们说：“这里面仍有很多东西要十几年甚至几十年的功夫才有可能弄懂呢！石油这玩意儿，深了去了！”

如果说丹尼尔·耶金的《石油风云》是提出“what if”的问题的话，此书则是更多地阐释“It is”的事实。书中首先提到的是石油的本质，也就是之前涉及的众多基本问题，例如 what, when, where, who, how, what effect，即“什么人在何时何地如何如何做了什么，最终导致了什么样的结果”等等，使我们对石油有了一个直接且清晰的理解；接着，作者带领我们领略了一番石油百年史，从国家到个人，从七姊妹到五巨头的沧桑变化，使我们感慨到，综观百年，一切都在变化，石油，却从未改变；之后，作者以其独到的见解将几大石油公司的战略做了对标，并以大师们的智慧为蓝图，谨慎又富有见地地提出中国石油公司的战略问题；最终笔锋落到石油的未来，作者认为，石油的黄昏尚未到来，此刻正是众多石油人应当努力奋斗的时刻。就像是一本书，国外的石油巨头们已经写了它前面的上百页，而之后的篇幅