

GENES

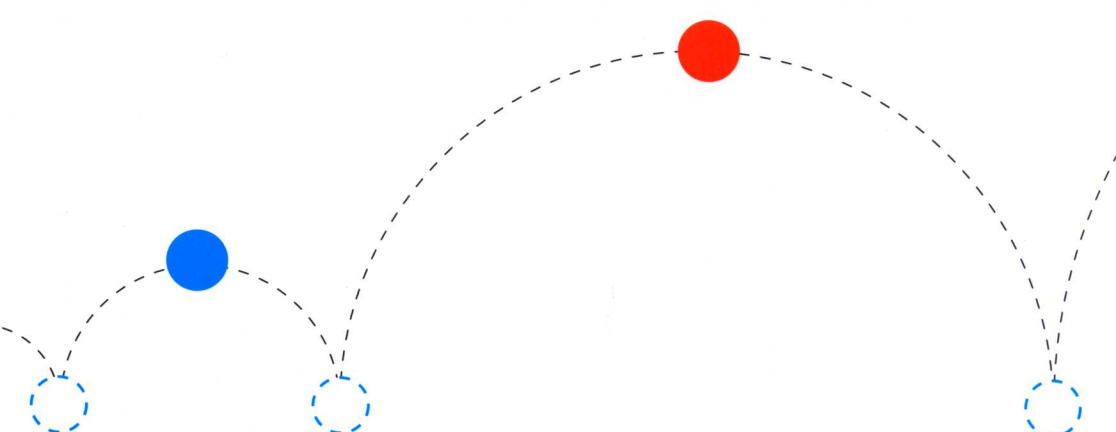
FOR

VIGOROUS GROWTH

Takeaways From CNOOC's Case Study

成长的“弹跳力”

中海油高速成长的核心竞争力



企业突破发展瓶颈的方法
公司持续繁荣的隐秘路径
组织成功变革的关键阶梯

刘斌 刘军/著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

GENES

FOR

VIGOROUS GROWTH

Takeaways From CNOOC's Case Study

成长的“弹跳力”

中海油高速成长的核心竞争力

刘斌 刘军/著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

成长的“弹跳力”/刘斌,刘军著. —北京:经济管理出版社,2015.4

ISBN 978-7-5096-3690-9

I. ①成… II. ①刘… ②刘… III. ①石油工业—工业企业—企业发展—中国 IV. ①F276

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 058761 号

组稿编辑:张永美

责任编辑:张永美 高 娅

责任印制:黄章平

责任校对:超凡 王纪慧

出版发行:经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 16.5

字 数: 278 千字

版 次: 2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3690-9

定 价: 49.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部负责调换。

联系地址:北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序

作为刘斌先生的博士指导教师，看到学生又有成果发表，很高兴。

企业是经济的细胞，中国宏观经济发展的轨迹是由几百万家微观企业的行为构成的，不细致分析中国企业，只看几个统计数据是不行的。不了解企业个体行为，只通过宏观经济数据，就难以真正和深刻了解中国经济，从而难以做出合适的现状判断和未来决策。

人们一说到中国的经济增长如何，总是忘不了讨论“三驾马车”；一说到行业发展有问题，就离不开房地产要“崩盘”；一说到中国企业要改革，就指向大国企或央企的所谓垄断。人们倾向于把复杂的事情简单化、情绪化，而认认真真描述中国某家企业的成长历程，通过其中发生的人和事来研究其成长规律的著作还是太少！为什么？因为这很难！至少需要付出长时间的努力！在急于成功的浮躁社会氛围中，做花时间的东西不容易。

我认为，这是一本花费不少时间写出来的书，是一本很不错的企业成长案例研究著作。

这是一本“六有”著作！

一是有人物。

中海油公司的成长，在本书就像一部有血有肉、有情有义的人物志。本书调研采访了70多位干部职工。从组织的角度来看，企业是由人构成的，人的言行以及互动构成了企业的言行。这些活生生的人物的言行，使人们看到了中海油公司的企业文化和价值观，也使人们看到了他们的快乐和苦恼。

二是有故事。

有人说，有能力的讲故事，没能力的讲道理。“298”、“溢油事件”、“40cm”、“落江井”、“兄弟连”等，看完这些活生生的海油人的故事，你一定会感动。故事是一种现象描述，但它比讲道理能更有效、更形象直观地传递中海油基地公司发展的深层内涵，使读者犹如身临其境，在脑海里产生一个影像，而不仅是思考。联想到以前他所写的《变革之舞》一书，刘斌的著作总能使人感受到他在讲故事方面的优秀能力。

三是有历史。

今天是活在昨天的。按照时间顺序对企业成长做纵向的描述，是让我们认识复杂现实的有效手段之一。

从1999~2000年的走出死亡区，2000~2004年的再创业四论，2004~2005年的聚合式做大做强，到2005~2011年的成长加速度和2011年至今的突破成长瓶颈，这种编年史的写作方式，为我们提供了脉络清晰、条理分明的历史资料，这很不容易，只有长期跟踪观察和分析才能做到。任何人物和故事都有它的来龙去脉，有它的时代背景，也有它的局限性，不用历史的视角，就可能以偏概全，静止僵化地看待企业及其管理，很难把握活生生的企业体的变化，很难得出PART3的成长基因组分析。

四是有思想。

“树人未必用百年”，“上厕所也要让甲方先”，“别牛，做牛”的二十二条军规等观点，丰富了企业管理的思想宝库。经过30多年的改革开放，中国企业已经开始在创造物质价值的同时，创造理论价值。这种理论价值的创造，可以是企业家或管理者自己的提纲式感悟，也可以是一本专著，但他们要在繁忙工作之余来做，写专著要有相当的时间和精力投入。本书由刘斌这样的长期深入企业实践，一边咨询，一边思考的专家学者来操刀执笔，更容易形成容易传播的具有系统思想性的著作。

五是有创新。

本书至少有三个观点是创新的。

(1) 让思考成为竞争力。我们中国人比较强调行动，更推崇“摸着石头过河”的探索式行动，但本书特别分析了中海油“让思考成为竞争力”的理念。正如原总经理卫留成所言：“纵观中国海油的发展历程，正是因为拥有了学习和思

考的习惯，才使公司驱动了一次又一次体制与机制的变革，施展了一个又一个卓有成效的发展策略，使企业能够既把握现在又着眼未来，既重视现象又关注本质，这种习惯最终形成了企业与众不同的气质与智慧。”这和中海油成立初期就有较高的国际化水平有关，也和它做海油的业务有关吧？摸着石头过河可以，摸着石头过海可不行！

(2) 成长四基因论。本书提出的活力基因、组织基因、领导基因和变革基因，作为企业可持续成长的基本要素，拓展了不同的研究视角。

(3) 企业进化论。本书提出“活着就是进化”，提出学习、顺应和改变企业进化曲线，是个有意思的提法。学习就是访名门、学榜样、对标杆；顺应就是看趋势、明格局、找规律；改变就是常反思、重优化、微调整。

六是有启发。

一本书既然要发表出来，就不仅是写给自己看的，必须对读者有启发。有启发的著作才是有价值的。中海油的发展历程和故事，有经验、有教训，比如国企创业四论，模式比技术更重要，业务是机制的孩子，“三做，三对”等提法和观点，对相关企业的未来成长战略和道路，对企业培养干部，都有很不错的借鉴作用。经验可以借鉴，教训也可以让读者们“吃别人一堑，长自己一智”，避免犯类似的错误。

记得有一次，我和中海油公司前任总经理、现任中石化公司董事长的傅成玉先生站在中海油总部楼上窗边交谈，看到东二环路上的滚滚车流，傅总感叹地说，20年前在美国看到如此景象时，只感受到了美国社会的繁荣和发达，想不到20年后中国也成了如此景象。在感受到中国进步的同时，又多了堵车的烦恼。解决了一个旧问题，还会产生另一个新问题，然后再去解决。企业和社会的发展规律就是如此吧！

谨以此序，表示对刘斌大作的祝贺！也祝愿中海油公司保持良好的成长“弹跳力”和思维“弹跳力”，不断感悟出企业成长的规律和常识，以可持续的成长业绩，成就中国世界级大公司的辉煌。

杨 杜

中国人民大学商学院教授

2015年1月18日

目 录

引子 最像外企的国企 / 001

第一部分 “存续”业务的生死命题 / 009

“存续”就是历史：中国企业发展“三段论” / 011

中国企业成长三大历史难题 / 013

“存续”企业的四种结局 / 016

中海油的“存续”再生之道 / 018

第一章 走出“死亡区”(1999~2000年) / 021

生存还是死亡? / 021

第三条线 / 023

重组方案 / 025

协调发展观 / 026

“被分离”的基地 / 028

死活题答案 / 030

“十六字”改革 / 031

砖头和桃子 / 033

你是第几把交椅? / 034

结构手术 / 036

第二章 国企创业“四论”(2000~2004年) / 041

一论：勇气胜于黄金 / 042

从失业到实业 / 043

二论：否定自己，拥抱客户 / 044

只有挑货的，才是买货的 / 045

努力，遍地是黄金 / 047

否定从前的教书匠 / 049

三论：从芝麻抓起 / 050

劳保服买卖 / 051

“自立”号 / 053

锅碗瓢盆也能出事业 / 055

四论：小能量也能启动大产业 / 057

“科技”秧苗 / 058

市场不相信装可怜的人 / 059

运输公司的女领导 / 062

第三章 聚合“大企业”（2004~2005年） / 065

补齐最后一块“短板” / 067

掰碎了，嚼透了 / 073

集团军和游击队 / 074

“静悄悄”的变革 / 078

养和尚不养庙 / 079

出生于香山 / 080

“拆分”与“装配” / 083

大企业未必大机关 / 085

羊性和虎性 / 085

管理模式？ / 086

重组红利 / 088

第二部分 企业成长的阶梯 / 091

摆脱不了的“成长曲线” / 093

成长的“瓶颈”和“天花板” / 094

第四章 寻求成长加速度（2005~2011年） / 097

小生意如何变成大产业？ / 097

边开车，边修车 / 097

当企业家，不当厂长 / 099

悟道技术公司之路 / 103

技术公司的生命力在于市场需求 / 104

管理就是要释放“活性因子” / 105

模式比技术更重要 / 105

树人未必用百年 / 107

监督的能量 / 107

业务是机制的孩子 / 110

隔行未必如隔山 / 112

吃方便面的清洁部队 / 113

重新当学生 / 115

摸索中寻求定位 / 116

创新要土洋结合 / 119

发现价值坐标 / 120

管理就是不花钱或者少花钱把事儿办成 / 122

吃螃蟹就要承担风险 / 125

魄力、定力、毅力 / 129

往高站一点，就会看得远一点 / 129

求进、勇退、善转 / 131

第五章 突破成长“天花板”（2011年至今） / 135

复杂性难题 / 136

组织悖论 / 137

长流程，宽流程？ / 142

“七年之痒” / 143

内创业 / 146

成长第三级 / 146

从塑形到塑魂 / 148

“棒棒军”的未来 / 151

再次聚合 / 153

让管理回归简单 / 157

枣核型管理 / 159

3S 型总部 / 162

坚持和改变 / 163

第三部分 成长“基因”组 / 165

第六章 朴素的真理 / 169

活力基因：“甲方”和“乙方” / 169

上厕所，让“甲方”先去 / 170

尊敬规则，遵守规则 / 171

市场机制为何如此神奇？ / 173

组织基因：“授权”与“担当” / 175

管不好就不如充分授权 / 175

用引导代替命令 / 176

突出产业，机关就必须远离基层 / 178

有担当，领导就不孤独 / 179

领导基因：“海绵”体干部 / 182

好干部 = 靠得住 + 有本事 / 182

领导就是演好角色 / 184

海绵 = 吸水 + 变形 / 185

变革基因：“缓释”和“速溶” / 187

自省是一种习惯 / 187

让改变成为日常工作 / 188

先不评论，迅速试验 / 189

改革中的帕累托最优 / 190

平衡最美 / 191

失衡与失败 / 192

平衡的顶层设计 / 192

第七章 文化永不上墙 / 195

22 条军规 / 197

别牛，做牛 / 200

莫斯科不相信眼泪，基地不相信口水 / 201

让路与搭台 / 203

“三做”和“三对” / 204

做人，对人 / 205

做事，对事 / 206

做自己，对自己 / 206

“星星”文化和“太阳”文化 / 207

守护《家园》 / 208

低度和浅度 / 209

淡而持久，源远流长 / 211

第八章 企业“进化论” / 215

企业“进化曲线”：学习、顺应、改变 / 216

学习是一种修炼 / 216

顺应是一种坚持 / 218

改变是一种勇气 / 219

活着就是演化 / 220

懂得思考的组织 / 222

思维的“弹跳力” / 222

让思考成为企业竞争力 / 224

第四部分 成长的故事 / 225

把不可能变成可能 / 227

"298" 事件 / 230

国际飞翔 / 233

机遇就在考验的身后 / 235

从 40 厘米开始 / 237

简单的工作变得不简单 / 238

这是一种力量，叫榜样的力量 / 240

落江井 / 240

信仰 / 241

怀揣梦想前行 / 243

爱拼才会赢 / 243

兄弟连 / 245

战略创意 / 245

团队创新 / 246

后 记 / 249

引 子

最像外企的国企

北 京，朝阳门。

从 10 年前开始，我的人生就开始紧紧与这个地方捆绑。

中国海洋石油大厦，每天都静静地站在朝阳门立交桥的西北角，注视着路上匆匆来往的人流，体味着城市地铁建设带来的新变化，同时，也无声地和大家交流自己的存在和力量。

作为管理顾问，也作为一名学者，从 2002 年开始，我就开始与这座大厦的主人——中国海洋石油总公司（以下简称“中海油”）保持着紧密的接触。我喜欢把自己比作中海油的“编外员工”，因为 10 年多来作为顾问，亲身体验和参与了这家石油公司的成长与变化，同时又能保持一个独立的视角，静静地思考中海油正在发生的故事，并且把它的逻辑、它的内涵，辐射给更多寻求持续成长的中国公司。

作为“编外员工”，我一直以来的夙愿，就是将这许多年来在中海油的所见、所思整理出来，贡献给我尊敬的这家领军企业，也提交给中国社会的企业家和管理者，作为思考企业发展道路和模式的参考。这样的情结，推动我必须完成这个使命。

但是，这样的念头，除了带来一丝精神的振奋，剩下的全都是压力。

中海油的业绩、中海油的产业地位、中海油的影响力，这些看似理所应当的事实，还会时不时传来“这是国家政策保护的结果”这样的声音。

确实如此，中海油是个性的，也是特别的。海洋石油行业，作为自然垄断性的产业，在国际上也仅有石油寡头才能涉足，在国内只有这一家从业者，看似垄断性的业务成长能够让其他行业的管理者找到借鉴吗？

同时，在一个图书成为快餐的时代，从来不缺少企业断代史、大事记式样的著作，对于中海油企业的描述，我可能还不能和百度搜索的功能进行竞争。我能够给读者提供哪些价值呢？

这样的问题，始终萦绕在我的脑海。求解从理论上是不可能的，在这本著作没有得到市场和读者的反馈之前，所有的解答都只能是一种尝试，或者说，是一次冒险。

面对中海油这样一家世界级公司，我不能轻易试错，但又必须有所突破。

爬升、繁荣和长青

2003年春天，一本即将出版的《成长的故事》，放在中海油时任总经理卫留成的案头，这本他亲自关心安排的著作，需要他写个序言。

这时，卫留成却有颇多感慨。因为，刚刚得到通知，他将要离开工作了半生的中海油，到海南省担任省长。

卫留成用了很短的篇幅，完成了他这篇序言：“当收到为这本书作序的邀请时，我刚刚接到一个通知，国家要调我去海南省做行政官员。这意味着我要离开这个工作了20年的公司，离开这份我一直深爱的事业了。”

“一个企业要赢得人们发自内心的尊重并不容易，尤其是一家中国的石油公司，它随时可能被人们用‘垄断’这个概念否定一切努力。但中海油赢得了尊重。”

“赢得这种尊重主要不是因为这个公司有快速增长的盈利，而是因为它有一种更深层的能力，我想这是学习和思考的能力。”

“我好像格外在意这本书的编写。最初，把一个年中工作会开成案例分析会是我的主意，把会上的案例汇编成册也是我的主意……”

“我这么做的真正用意是让孩子形成学习和思考的习惯。让高管层习惯于从日常的繁忙中跳出来、冷下来，站到一个高点上去思考。一个管理者可以找到一千条沉浸于忙碌之中的理由，但区分一个优秀管理者和一个平庸管理者最重要的一条标准就是：他能不能从忙碌中跳出来思考。我深深感到我们这个企业非常需要在思维上的这种‘弹跳力’。”

“纵观中海油的发展历程，正是因为拥有了学习和思考的习惯，才使公司驱动了一次又一次体制与机制的变革，施展了一个又一个卓有成效的发展策略，使企业能够既把握现在又着眼未来，既重视现象又关注本质，这种习惯最终形成了中海油与众不同的气质与智慧。”

《成长的故事》记述了2003年之前中海油发生的一些改革案例，不仅有管理事实的本身，还有卫留成先生所期待的冷静思考。

一转眼，10年过去了。中海油的成长故事仍在进行中。2003年，这家公司只有300亿元的销售收入，还把进入世界500强作为一个重要的奋斗目标。10年以后，中海油的销售收入已经达到了7000亿元，进入了世界500强的前100位。2013年，伴随对加拿大尼克森石油公司的收购，中海油成为一家完全国际化运营的石油公司。

是什么样的成长能力推动了这样的发展？

对企业成长的关注，总是超越对企业战略、业务、人才、技术等因素的关注，成为企业家的持续追求，有时也成为那些遭遇“成长天花板”企业的心结。《基业长青》、《追求卓越》之所以能畅销不衰，可能就是这种因素的作用。

“幸福的家庭，总有共同的基因。”中海油的成长，造就了一流的绩效，我希望对这种成长结果的基础逻辑进行分析，从企业成长的角度，来折射一家公司如何在起步、爬升、滑行、停滞、跳跃或者衰亡的成长路径中，选择正确的成长方向，积蓄足够的成长能力，保持健康的成长速度，防范潜在的成长危机。

“我不认为我们有多大的创新，我们也没感觉自己了不起，我们只是按照企业基本规律做了些适宜的决定，是这些规律和常识帮了我们。”

《成长的故事》编写组成员，10年后成为海油发展股份公司总经理的霍健，这样总结他对企业成长的感受。

那么，这些规律、常识，到底是什么呢？

中海油“基地”的故事

“王侯将相，宁有种乎？”这种对于社会阶层、出身高低的质疑，除了反映现实中存在的不公，也恰恰说明，我们不可能脱离外部资源的给予而存在，每个组织也都会因为出身条件、先天资源的不同，而处在不同的起跑线上。

对于企业成长绩效的评价，经常也被赋予这样的原因。草根英雄、白手起家，往往是企业能力所致，而国有企业，特别是石油企业，无论发展绩效如何，都会被人理解为是行业特点和国家政策所致。

然而，就像卫留成先生所言，中海油在世界范围内赢得的尊重，更多的是来自于它深层的思考能力。如何让读者感受到这样的独特基因？

对中海油发展的分析，如果我们只停留在对它核心业务发展的分析描述，可能不会完全体现。我想将焦点聚集于中海油组织中一群特别的人，在中海油内部，曾经把他们所在的组织称为“基地”。

基地企业的由来，与中国经济改革相生相伴。计划经济时期的国有企业，都曾经是自成体系的一个综合性系统。产供销业务自不必说，还有规模庞大的支持性组织、辅助业务、第三产业、宾馆物业、教育医疗、社区保障等。存在历史越久的企业，企业组织规模和人员越庞大。

长期支持国有经济建立根基的这种综合组织模式，在改革开放时期、在建立现代企业体系的历史大潮中，越来越显现出不适应。企业负担沉重、人员富余、管理复杂之类的问题，严重拖累了企业竞争力的提高。

因而，1993年《中华人民共和国公司法》实施不久，从20世纪90年代中期开始，推动国有企业改革改制为现代公司并建立股份公司和上市公司的努力中，剥离这些不能带来经营利润，同时又背负着大量非经营资产和富余人员的附属性组织的工作，就伴随着几乎所有国有企业的发展历程。

这些遭到剥离的组织、资产和人员，有个统一的学术名词，叫“存续企业”。准确地说，称为待处置组织更为确切。这些企业的生存、发展，成为很多企业家神经最为紧绷的问题，不仅因为这里最为单薄，而且也最为脆弱。

单薄，是因为存续企业是典型的所谓“不良资产”，大部分业务不能盈利，

或者本质就是包袱。脆弱，是因为存续企业问题极其复杂，人员安置、企业稳定、资产处置，稍有不慎，就会酿成重大的社会问题。

所以，在很多国企中，上市公司是强势群体，存续企业是弱势群体。

中海油同样经历了这样的改革历程，也同样存在如此的存续企业，面临同样的成长挑战。

我们先简单认识一下中海油基地系统。

中国境内的海上石油开采始于 20 世纪 70 年代，伴随这个过程，中海油分别在天津塘沽、广东湛江、广州（包括深圳蛇口）、上海等地建立了四个庞大的海上石油后勤支持服务基地，也叫地区公司。

1993 年，中海油做出“油公司集中统一、专业公司相对独立、基地公司逐步分离”的决策。实行“油公司”体制，集中油气勘探开发的投资决策权、油气销售权，实现了资金的统一使用。然后，将各专业公司从地区公司中分离出来，让其走上自主经营的道路。以地区公司为基础的基地系统具备了雏形。

1999 年，中海油正式启动核心主业重组并在海外上市的工作。

这次重组，油气勘探开发主业完全独立出来，并实现了在中国香港和纽约上市。与此同时，未进入上市公司的资产和人员，形成了横跨南海、东海、渤海的中国海油存续企业。

中海油海外上市公司，将长期经营积累的核心业务和资产全部独立出去，带走了 80% 以上的核心资产，但是按照国际石油公司的高效率标准，仅有 1000 多员工。

此时形成的基地系统，总资产仅占中海油总资产的 8%，职工有 1.6 万人，却占中海油职工当时总数的 60%。

基地系统不仅承担着企业办社会的重担，也是中海油历次重组改革中分流人员的“蓄水池”，无条件承担优质资产主业上市的改革成本，改革前年亏损 2.4 亿元。

这样的企业组织如何生存？能够利用少得可怜的经营性资产，养活 1.6 万人？

这样的企业组织如何成长？如何找到成长必需的新业务来源，并且把这样的幼小秧苗呵护长大？

这样的企业组织如何转型？能够从一个不良资产蓄水池，转型成为一家令人尊敬的中国级和世界级公司？

这样的企业组织如何持续？如何发现潜藏在这个可能面临消亡的组织内部的激情和能量，并将这样的能量转化为持续升级的动力？

中海油前任总经理、现任中石化董事长傅成玉说：“我们不但要把优良资产做优，还要把相对不优资产做优，这才是真本事。”傅成玉于2003年接替卫留成，成为中海油的领导人。

1999年正式形成的中海油基地系统，用了15时间来回答企业生存、成长、转型、持续的问题，用了15时间来验证海油基因的效用。

答案如何呢？简单的事实是：

15年过去了，这个现在叫海油发展的基地系统，已经成为一家年收入规模300亿元以上、利润20亿元以上的集团性股份公司。

已经退休的中海油前副总经理曹兴和，作为指挥者推动了基地系统实现生存、转型、发展。他从渤海基地基层干起，见证了基地系统改革的所有重要阶段，他对这家公司的感觉是最切身的。

当我们问他对于这段历史的评价，曹兴和脸上微微露出笑容，目光慈祥，操起他浓重的山东口音，缓缓地说：“任何事物都有它必然的规律，企业的发展也是一样。中海油这些年的改革策略，10年来回头看，当时都走在了社会的前面，现在都得到了历史的验证。这说明我们正确地把握了这个规律，能够冷静思考，没有人云亦云。”

“企业的领导人，就是看到这样的规律，用长远的眼光，用百年老店的思路，来把制度和文化搞好。”

“海油发展实践了一些规律，有了发展的基础，但要实现高水平、可持续、国际化的新目标，还需要更多地发现这些规律，才会实现。”

中海油基地系统，从外形上观察，发生了彻底的变化。但从内涵上理解，冷静思考的习惯并没有任何改变。

有时候，我觉得可以做出这样的推论，那就是一种良好的习惯可以从一个组织的领导人不断传递给其他组织的管理者，进而不断向下传递给后来的领导人，这样形成的组织习惯，可能是一个组织文化基因的组成部分。

好习惯能够传染，坏习惯也同样。看来，一个持续优秀的企业和一个走向衰落的企业差别的背后，可能就是这样一种组织习惯的不同。

15年过去了，发生在中海油基地系统的思考和变革，推动着这家企业寻求