

从胜利 走向胜利

纪念胜利油田
改革开放30周年

中国发展出版社

从胜利 走向胜利

纪念胜利油田
改革开放30周年

中国经济日报社 中国石化胜利油田 /编写

中国发展出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

从胜利走向胜利：纪念胜利油田改革开放 30 周年/中国经济时报社，
中国石化胜利油田编写. —北京：中国发展出版社，2008. 12
ISBN 978-7-80234-304-7

I. 从… II. ①中…②中… III. 油田—工业企业管理—成就—东营市
IV. F426. 22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 193406 号

书 名：从胜利走向胜利——纪念胜利油田改革开放 30 周年

著作责任者：中国经济时报社 中国石化胜利油田

出版发行：中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号：ISBN 978-7-80234-304-7/F·795

版式设计：北京飞亚景文化传播有限公司

印刷者：北京源海印刷有限责任公司

开 本：700 × 1000mm 1/16

印 张：14. 25

字 数：212 千字

版 次：2008 年 12 月第 1 版

印 次：2008 年 12 月第 1 次印刷

定 价：40. 00 元

联系电话：(010) 68990692 68990622

购书热线：(010) 68990682 68990686

网 址：<http://www.developress.com.cn>

电子邮箱：fazhan@drc.gov.cn

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换

本书编辑委员会

主 任：王立新 包月阳

副主任：郭长玉 刘中云 李玉卿 李小千

委 员：李瑞成 邹登礼 周 文

罗焕章 刘彦国 张鲜堂

编 辑：张鲜堂 杨中艺 张 帆

崔克亮 孙东辉 孙光明

序 言

Introduction

九层之台，起于累土；千里之行，始于足下！

从 20 世纪 60 年代初在黄河入海口的盐碱滩上树起井架，到 2007 年底累计生产原油 9.3 亿吨，实现税费 2304 亿元，胜利油田 40 多年来所走过的道路，给了我们许多深刻的启示。

石油是工业的血液，也事关国家命脉。创业精神始终是胜利油田的传家宝。如果说 40 多年前，油田工人艰苦奋斗、以苦为荣，怀揣以国为重的主人意识，从无到有建起油田，是对创业精神最好的注解；那么 40 多年后的今天，胜利油田以求实创新的科学态度，艰苦奋斗，顽强拼搏，开拓国有企业改革新局面，就是对创业精神的最新诠释。

从创业到创新，胜利油田的秘诀是科学发展。近年来，石油石化企业的发展面临的处境更为复杂，如何在保证资源开发、保障能源安全的同时，又能够实现可持续发展，提高油气资源的获取能力和使用效率，积极获取清洁、经济、安全、高效的油气资源？胜利油田作为中石化集团勘探开发的排头兵，用自身的探索和实践作出了回答。

30 年的改革开放，胜利油田在艰苦的探索中积累了宝贵经验。作为国有特大型企业，胜利油田用科学发展来统一思想、凝聚力量，用发展来战胜困难、促进创新、解决矛盾、促进稳定，不断开创持续有效、和谐发展的新局面，

不断完善保障企业持续发展的良性机制,不断解放和发展生产力,也为国有企业改革发展提供了一个可供借鉴的范例。

从胜利走向新的胜利,胜利油田的法宝是以人为本。以人为本是科学发展观的核心,科学发展的根本目的就是为了满足广大人民群众日益增长的物质文化需要,保证人的全面发展。胜利油田在企业文化建设上所下的功夫,是其他企业所少见的,胜利油田享有盛名的“胜利文化”体系和各具特色的基层“家文化”,无不体现出浓郁的人文特色。对国家这个“大家”的忠诚、对企业这个“中家”的责任、对职工这个“小家”的关爱,胜利油田以人为本的特色从未改变。

胜利油田提出了“百年创新,百年胜利”的宏伟目标,鼓舞人心。按照树立科学发展观和构建和谐社会两大战略思想,依靠体制、机制创新和科技、管理创新,坚定不移地走可持续发展之路,不断提高油田整体竞争力,着力创建以本土开发为基础,以国内新区为补充,以优势技术、一流人才、先进文化为支撑,具有强劲竞争力、生命力的百年油田,确保基业常青,充分体现了胜利油田高度的大局观念和社会责任感。

这本书全面展示了胜利油田40多年来从创业到创新,特别是改革开放和党的十七大以来,坚持不断创新、坚持科学发展观、坚持以人为本的奋斗历程,既有理论的阐释,更有具体的实践,还有难能可贵的探索。这本书像是一本案例教学集,它是胜利油田在发展过程中宝贵经验的梳理、积累和总结,不仅有利于胜利油田在现有基础上的自我提升,也有利于其他企业在发展中借鉴。

我衷心祝愿胜利油田不断由胜利走向胜利,由辉煌走向更加辉煌。
是为序。

国务院发展研究中心主任、党组书记

张立

2008年12月

目 录

Contents

前 言 向下的力度	1
-----------------	---

第一章

高层访谈	7
------------	---

第二章

胜利辉煌	19
------------	----

第一节 找 油	20
第二节 采 油	28
第三节 创 新	36
第四节 根 基	45
第五节 走出去	54
第六节 共建共享	62
第七节 党 建	75
第八节 人 才	83

第三章

胜利改革	93
------------	----

第一节 “大包干”激活“一池春水”	94
第二节 蚕食计划边界，“胜利”向市场出击	98
第三节 全面融入市场化和国际化	102

第四节	科学发展,老国企要绽新芽	105
第五节	胜利改革·案例	110

第四章

胜利文化	119
------------	-----

第一节	历 程	120
第二节	塑 造	130
第三节	积 淀	139

第五章

胜利之子	147
------------	-----

第一节	石油院士的发明人生	148
第二节	用生命铺就革新之路	153
第三节	石油的儿子	157
第四节	工人有技术才更有力量	162
第五节	吕幸端:用知识扬起事业的风帆	167
第六节	代旭升:做创新型专家型产业工人	170
第七节	朱玉雷:哪里有石油哪里就是我的家	174
第八节	杨献平:改制的“祸福”两端	178

第六章

胜利印象	183
------------	-----

第一节	两代石油人的接力赛	184
第二节	刘美丽的“胜利感觉”	188
第三节	骄傲的东营人,感恩的“胜利心”	190
第四节	油区官员看胜利	194
第五节	经济学家评胜利	198
第六节	石油专家谈胜利	201

第七章

大事扫描	205
------------	-----

前言

Preface

向下的力度

——石油中国的胜利深度

◎张鲜堂

石油是工业的血液,有人把中国的石油称为国血。之所以称国血,是因为中国曾经被外国地质学家判决为贫油国。

从不信邪的李四光,到不服输的王进喜,新中国仅用了 10 年多的时间就“把贫油国的帽子甩到了太平洋里”。

自大庆之后,中国发现的又一个大型油田被冠以“胜利”二字。这个颇具革命色彩的名字从一开始就赋予这家油田一个沉重的承诺:坚守胜利,决不言败!从 1964 年大规模开发,作为中国第二大油田,胜利在黄河入海的地方已经为共和国“造血”44 年。这个在盐碱滩上崛起的油田在经历了近半个世纪的风雨后,一个“百年胜利”的梦想又在数十万胜利人的心中激荡。

胜利人凭什么?

“是中国改革开放 30 年积淀的政治资本给了我们‘从胜利走向胜利’的信心和力量。”中国石化集团胜利石油管理局局长王立新底气十足。

30 年,中国梦。无论从国家维度还是个人维度,改革开放这 30 年无疑是中国从传统向现代化嬗变最奇迹化的 30 年。作为国家的特大型企业,胜利油田在这场改革的大潮中胜利突围且傲立潮头,在中国崛起的这场活剧中,胜利



唯有浮沉大地，方能抵达深处

一直是以主角活跃在舞台的中央。

30年，胜利演绎了什么？

当改革从农村延展到城市的时候，国营企业的改革就成为中国经济改革中最扣人心弦的主场演出。30年来，在有进有退的变革运动中，国企承担了最为沉重的部分，也完成了最为艰难的转型。从国营企业到国有企业，从工厂到公司，从厂长到董事长、总经理……在称谓变化的背后，国有企业的社会定位、企业形态、管理体制和运行机制发生了根本性变化。作为中国石油行业第一批“原油产量包干”改革试点者，胜利油田所历经的风浪足以用“惊心动魄”来解读。从阵痛到适应，从突围到突进，从计划到市场，从陆地到海洋，从东部到西部，从中国到国外，胜利的轨迹不仅是中国石油的轨迹，也是中国现代化的轨迹。

从1961年发现油田到1964年正式开发，胜利油田是用大会战的方式开始创业的。解放军第一石油师是这场石油大战的主体之一。从“干打垒”、“地窝子”里滚打出来的这些石油战士最终变成了石油工人。那是一个只顾生产不

顾生活、“大会战就是连轴转”的拼命时代。胜利人满怀“我为祖国献石油”的豪情壮志,秉承“宁可少活二十年,拼命也要拿下大油田”的革命气概,硬是把会战打得惊天地泣鬼神。在大会战悄悄干了10年后,《人民日报》才于1974年对外公布中国发现第二大油田。在胜利揭开神秘面纱的4年后,中国拉开了改革序幕。从激情燃烧的岁月一下进入火红的改革开放年代,作为“试水者”的胜利,在这场市场化的洗礼中不仅经受住了严峻的考验,而且借改革的东风对自身完成了一次脱胎换骨式的革命。

从改革初期率先实行产量大包干,到推出石油行业第一股;从全面提升市场竞争力到向现代企业制度转型;从跳出胜利发展胜利,到科学发展与和谐共建,胜利所迈出的每一步,可以说是中国能源行业从弱到强、从国内循环到参与国际竞争迈出的一大步。30年来,胜利油田的固定资产由26.32亿元上升到1951亿元;经营收入由1978年的20亿元增长到2007年的1099亿元;上缴利税由12.47亿元增长到683亿元;1978年以来,累计生产原油8.05亿吨,占全国同期原油产量的1/5以上。全国每5桶油里就有一桶是胜利贡献的,在基础能源支撑中国经济30年高增长中胜利石油功不可没。

胜利靠什么?

王立新解释为:思想解放的勇气,为国献油的精神,自主创新意识,科学管理的能力。

有一套行之有效的中国特色管理思维。胜利不是一般意义上的企业,用西方MBA理论也难于驾驭这样的组织。党的领导、国家意志、半军事化形态一直是这个企业的主要特色。胜利是一个没有围墙的企业,在胜利管理者看来,长期坚持“支部建在连上”的党的领导是胜利保持干部战斗力的最有效保障。以油安家,以人为本的企业文化是凝聚职工最基本的管理理念。这是胜利强企的体制保障,也是唯有中国国有企业才有的管理文化。这也被称为“中国式MBA”。

有一支敢打硬仗的铁人队伍。石油开采是一个艰苦的行业,恶劣的生产条件练就了胜利人战天斗地的铁人意志。在王立新局长看来,胜利油田的发展壮大不是凭空而来的,而是经过历代石油人在艰苦奋斗中打拼出来的。一代人有一代人的责任,一代人有一代人的使命。前一代人把油田的产量搞上去了,我们就要把质量搞上去;前一代人把规模搞上去了,我们就要把效益搞

上去;前一代人把速度提上去了,我们就要把可持续搞上去。这样的团队意志才是胜利立于不败的核心竞争力。

有一种胜利特色的科技创新能力。胜利油田是中国所有油田中地质构造最为复杂的油田,其勘探开发的难度不仅是中国之最,也堪称世界之最。而胜利博弈衰减的资本正是其持续创新的意识与能力。胜利的科研人员常把自己比作“地下工作者”,因为他们的战场在地下,在地球最隐蔽的油气藏里,这是一种在“脑袋里找油”的探索精神,他们的探索决定着油田的深度。因此,唯有向纵深突破才能使胜利向广度突进。数十年来,胜利在勘探开发理论和技术上的突破堪称中国石油行业之最。

在今天的胜利,油田科技进步贡献率已达63%以上,科技成果转化率90%以上,科技增油300万吨/年以上。培养造就了一支以中国工程院院士顾心怵为代表的专家人才队伍。“正是有这种具有胜利特色的创新能力,有科学发展观的指引,胜利油田才敢提出‘百年创新,百年胜利’的远景目标”,王立新局长在给出这样的展望时说:“胜利品牌和胜利文化决定了胜利的未来绝不是一个时间概念。”

胜利验证了什么?

从计划经济的代表性企业到改革开放时期的弄潮儿,胜利这数十年远不是一句“从一个胜利走向另一个胜利”那么轻松。在市场时代要不要国企的悬疑下,在国企能不能建立现代企业制度的质疑中,在中央国企既要保利润又要承担国家责任的两难中,胜利一路走来,而且走得很稳。胜利这30年交给国家的是一份“在市场经济条件下中央企业如何生存与发展”的大课题。这是一份没有任何参考资料的中国式课题,在以中国制度变迁为范本的转轨理论中胜利验证了这样一个观点:在制度约束条件下,国企靠经营者的现代视野与企业机制的再造完全可以做大做强。对于胜利管理者来说,这个艰涩的问题可以简化为两个字:坚持!而坚持的可贵之处又在于责任使然。

胜利人的责任意识犹如谦恭的“磕头机”,风浪再大也就一句话:我为祖国献石油。无论企业利润高低,不管油价是否倒挂,只要国家需要,再难也要把油挖出来。王立新说,国外油企遇到油水不大的油藏可以放弃,我们不能;民营企业和外资企业可以只图企业利益,我们不可以。因为对于国企,政治责任与社会责任在更多时候要高于企业利益,因此,也就有了国家利益至上的责任

观,讲效率也要讲公平的人文观,促发展更要保稳定的和谐观。奉献大于索取,责任重于利益,无论社会怎么变,胜利人的这种境界始终没有变。

大企业有大气魄,大企业有大贡献,大企业有大责任。当我们将胜利锁定在改革开放 30 年这个时空隧道里审视时,《中国经济时报》采访团的记者们突然感觉采访胜利最大的困难在于无法探究到胜利的深度。因为这是一种向下的力量,正如“磕头机”,唯有俯沉大地,方能抵达深处。

胜利这 30 年,如一幅巨型画卷,我们看到的只是画卷上的点滴,而这足以让我们为之惊叹!

第一章

< 高层访谈



心中没有围墙，胜利才能走得更远

——访中国石化集团胜利石油管理局局长王立新

《中国经济时报》记者 ◎李小千

从基层一步步干起来的王立新，人生的大部分岁月是在油田度过的。记者在采访中感觉到，从胜利油田发展的参与者直至成为决策者，王立新对油田的发展历程了如指掌，对油田的一草一木满怀深情，对油田的未来有着更为深邃的思考。他说，胜利这30年，就是一个黄河融入大海的艰难历程。



中国石化集团胜利石油管理局局长 王立新

30年洗礼，脱胎换骨还是胜利

《中国经济时报》：作为一位国有特大型企业的领导者，您如何看待国有企业30年的发展和变化？

王立新：30年来，国有企业改革始终是整个经济体制改革的中心环节。国企改革发展的30年，是一个不断解放思想、不断探索实践、不断深化改革、不断自我完善的30年。党的十一届三中全会后，中央开始调整国家与企业的责权利关系，通过采取扩权让利、承包经营等多种方式，调动了企业和职工的积极性。20世纪80年代开始，中央通过发展个体私营经济，试办经济特区到全方位对外开放，形成了各种所有制经济的有效竞争，看到差距的国有企业，激发了改革发展的紧迫感和使命感。党的十五大提

出着眼于从整体上搞好国有经济，抓大放小，对国有经济实行“有进有退”的战略性调整，是国有企业改革的重大战略转变，为国有企业的持续快速发展提供了制度基础。党的十六大以来，经过改革脱困、结构调整、技术改造、加强管理、完善国有资产管理体制等一系列积极探索，国有资本进一步向关系国家安全和国民经济命脉的重要行业和领域集中，石油石化行业就是其中之一。这样使国有企业呈现出了较强的生命力，在国民经济中的主体地位和主导作用进一步增强。实践证明，改革开放为国有企业发展提供了强大的动力，只要遵循企业发展规律，国有企业在市场经济条件下是完全能够搞好的。

《中国经济时报》：有观点认为，石油行业一直是国家垄断的产业，30年来，石油行业的发展始终带有较深的计划经济烙印。对这一看法您怎么看？

王立新：实际上，了解石油工业发展史的人都清楚，石油工业实现新的跨越式发展，恰恰是由于改革开放创造的良好环境。十一届三中全会后，为了解决石油勘探和开发资金不足的困难，改变原油产量徘徊不前的局面，中央决定首先在石油行业实行1亿吨原油产量包干以及允许石油工业采取多种方式引进国外先进技术和装备等重大决策。大包干政策有效调动了石油行业干部职工增储上产的积极性，生产力得到解放，发展活力得到增强，对迅速扭转原油产量的徘徊局面并进入稳定发展阶段起到了决定性作用。以胜利油田为例，1984年原油产量突破2000万吨，1987年突破3000万吨，1989年达到3335万吨，原油产量比1978年的1946万吨增长了近一倍。

此后，国家对石油石化工业管理体制多次进行重大调整。1983年，从石油工业部分离炼油化工部分，成立了中国石油化工总公司。1988年，撤销石油工业部，成立中国石油天然气总公司，并将所属的中国海洋石油公司分立，基本形成了陆上、海洋石油和石化三大总公司分工明确、独立经营的格局。1998年，国家按照专业化、集团化、国际化的原则，对石油石化行业实行大重组，进一步推动了石油石化行业的全面发展，中石化、中石油、中海油已成为具有较强国际竞争力的石油化工集团公司。2007年，全国生产原油1.87亿吨，加工原油3.27亿吨，生产天然气693亿立方米。在前不久公布的2007年度税收排行榜中，中国石油天然气集团公司和中国石化集团公司居