

严绪朝 主编

中国石油跨世纪之路丛书

大背景

大战略

CHINA

——面对市场的机遇和挑战

大格局

中国石油大重组

Petroleum

石油工业出版社

中国石油跨世纪之路丛书

99
F426.22
98
2

中国石油大重组

——面对市场的机遇和挑战

严绪朝 主编

XAH74/05



3 0032 2686 1

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国石油大重组：面对市场的机遇和挑战/严绪朝主编
北京：石油工业出版社，1998.9

(中国石油跨世纪之路丛书)

ISBN 7-5021-2425-X

I. 中...

II. 严...

III. 石油工业-国有企业-经济体制改革-研究-中国

IV. F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 27879 号

石油工业出版社出版

(100011 北京安定门外安华里二区一号楼)

北京市宇辰贸易公司激光照排部排版

北京华正印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

*

850×1168 毫米 32 开本 13.5 印张 357 千字 印 1—5000

1998 年 9 月北京第 1 版 1998 年 9 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5021-2425-X/F·82

定价：29.80 元

丛书编委会名单

主 任	陈 耕		
副主任	吴耀文	卫留成	
编 委	李润生	严绪朝	罗 明
	张树平	王作然	段大钧

本书编委会名单

主 编	严绪朝		
副主编	吕建中		
撰稿人	(以姓氏笔划为序)		
	王坚强	王金哲	王春鹏
	吕建中	牟效毅	李 良
	周 红	周远鸿	张卫忠
	张海韵	钟艳阳	高兆刚
	彭 庆		

前言

徐绍

我国石油工业管理体制深化改革问题,已经沸沸扬扬地议论了许多年,各方面人士众说纷纭,终于在九届人大一次会议上有了定论。随着1998年7月27日石油和石化两大集团公司正式挂牌成立,我们这些在不同层次、不同范围内先后参与了石油体制改革研究的同志,也终于长长地出了一口气。在忙里偷闲整理这一时期有关资料、文件时,总有一种该做点什么的感覺。成立两大集团公司这样重大的历史事件,前前后后经历过许多波折,涉及到方方面面的情况,内容极为丰富,很有必要整理出来以飨读者。

另外,两大集团公司成立对中国石油究竟意味着什么,与过去的总公司有什么不同,今后该如何运作等等,始终萦绕在脑海里。恰好在这个时候,几位热心于石油经济研究的年青人找上门来,谈到有许多人对两大集团公司的重组缺乏了解,石油石化企业内部的一些同志也感到有些茫然,不知道新的集团公司成立之后该做些什么。于是提出以这次大重组及由此形成的大格局为背景,就集团公司今后的战略发展和经营运作,编撰一本集市场经济常识、大公司运作规律、集团公司战略研

究等为一体的书。我觉得这个想法很有意义，便欣然答应了。

据石油工业出版社的同志介绍，他们正计划出版《中国石油跨世纪之路丛书》，已经向国家石油和化学工业局副局长陈耕同志作了汇报，得到了陈局长的大力支持，并接受了出任丛书编委会主任的邀请。现在要编撰的这本书作为丛书的第一本，希望能在两个多月的时间内完稿出版。时间的确很紧张，值得欣慰的是参与撰稿的年青同志，精力旺盛，基础知识扎实，又有较强的经济研究和观察分析能力，加之对石油工业情有独钟的敬业精神，使撰稿工作进行得十分顺利。当厚厚一本书稿掂在手中时，实实在在感到了它的份量。

这次石油石化两大集团公司的重组，不仅是我国石油工业发展史上的一件大事，而且对全国的经济体制改革也产生了极大的影响，并引起了国际石油界的广泛关注。屈指一算，中国石油化工总公司挂牌已经有16个年头了，中国石油天然气总公司挂牌也10年整了。但这种行政性的总公司有多少真正意义上的企业成分呢？十几年来，一方面政企不分，另一方面而上下游、内外贸、产供销又严重分割，使石油企业面对市场经济大潮，因缺乏企业应具有的特征和条件而显得处处被动或没有市场应变能力。有人说：石油是计划经济最后放开的一块阵地。这次改革重组，可谓是一场攻坚战役，不仅实现了政企彻底分开，而且实现了石油企业多年来梦寐以求的上下游、内外贸和产销一体化。当被计划经济困扰了几十年的石油人接过沉甸甸的“自主权”和“一

体化”时，困难与压力、机遇与挑战也同时落到了石油人的肩上。

历史常常就是这样写的，当年石油师的将士们从硝烟弥漫的战场走上了生产石油的井场，放下钢枪，从头学起，发现了一个又一个油田。今天，石油人又要从“井场”走上市场，进入变化莫测的市场经济的海洋。与市场打交道，石油人的确缺乏经验，甚至缺少必要的基础知识。但这并不可怕，只要去学习、去实践，就一定会上在市场上创造出新的业绩。有人说得好：石油人能把地下看不见、摸不着的石油采出来，还怕什么地上的东西？当然，没有雄心和胆量不行，可仅有雄心和胆量也不行。对付市场，就像对付地下的资源一样，需要科学知识和技术手段，来不得半点盲目蛮干。这也正是我们编撰此书时想力求达到的目的。

搞市场经济，首先要转变观念。有的同志说，自己搞了一辈子计划经济，对过去那一套东西早已成了习惯，要改过来很难。也有的同志说，自己过去一直是埋头搞生产，对市场知之甚少，接触甚浅，实在不知道从何处下手。还有一些同志片面地理解市场经济，认为搞市场经济什么都可以不管，只要坐在那里等着收钱就行。于是就出现了“以改代管”、“以包代管”。一方面缺乏对新情况、新问题的研究，工作上少有创新和突破；另一方面把过去一些行之有效的好传统、好作风、好办法也丢掉了，于是出现了前两年的企业管理上的滑坡。事实上，越是搞市场经济，越要加强企业管理。关于这一点，我就不想饶舌了。

III

本书共分四篇：

第一篇为“大背景”。主要是阐述了石油在国家经济安全中的重要地位，简单回顾了新中国石油工业的发展历程及其在社会主义建设中发挥的历史作用；描绘了在改革开放时期，石油工业一方面积极参与改革开放，另一方面又为国家的整体改革开放默默奉献的历史画卷；集中分析了重组前石油工业管理体制上的弊端，为读者更好地了解这次重组提供了充足的背景资料。

第二篇为“大重组”。主要介绍了这次跨世纪大重组的前期理论准备和研究成果，特别是后来对形成重组方案出台有重要影响的几种意见。由此说明，国家对石油石化体制的改革是十分慎重的。本篇还着重介绍了这次大重组的主要内容和涉及到的关键环节，以及有关领导同志在两大集团公司成立大会和随后的新闻发布会上的讲话、发言摘要。其中有许多内容将成为宝贵的历史资料。

第三篇为“大格局”。在吸纳中国区域经济研究成果的基础上，重点介绍了石油在不同经济区域的特殊地位，专题研究了两大集团公司重组后所形成的资源、技术、市场等差别优势，同时分析了海洋石油的发展空间和外国石油公司对中国市场的渗透，初步勾画了中国石油的大格局。中国的石油市场应当是个开放的、统一的、有序竞争的市场，任何划地为牢的行为都不利于石油市场的健康发育和石油石化工业的持续、快速发展。但是由于受运输、销售渠道等条件的限制，石油企业的市场开发又往往需要集中在一定的区域内，进一步加剧

了市场竞争。这正是我们为什么要研究大格局的原因。

第四篇为“大战略”。这是本书的“重头戏”，试图用较多的篇幅把大公司、大集团进入市场后所必然要涉及到的经营战略，从理论、国外公司经验、国内企业实践及石油企业特点等多个方面，分专题进行介绍、阐述、研究和探讨，力求能对石油石化企业的广大干部职工，特别是经营管理者，以及所有关心并希望了解石油石化企业改革、发展和未来市场变化的读者，有一些思想上的启发和工作上的借鉴。需要强调的是，本书罗列的九个方面的战略专题，内容上存在着一定的交叉和重叠，因为在实际工作中很难把这个战略与那个战略严格地区别开来。编撰者们考虑的是如何能结合这次重组，就两大集团公司未来的运作提供更多的理论支持。

书稿写出来之后，几经修改，问题依然不少。由于时间匆忙，加之编撰者水平有限，有些问题的研究深度明显不够，所涉及到的例证大都采集于中国石油天然气集团公司，而对中国石油化工集团公司、中国海洋石油总公司等系统的资料掌握、使用不够，分析问题和阐述观点时难免有些偏颇。如此等等，都需要在今后的研究中深化和补充。还好，石油工业出版社计划出一套丛书，这就为我们将来弥补创造了机会。

需要强调的是，书中有些分析和观点只是编撰者一家之言，提出来仅供参考，无任何官方色彩。所用数据资料也只是本书分析问题、阐述观点的例证，同样会有一定的误差，凡需取用时最好以官方公布的统计资料为准。本书由李润生、严绪朝、安路明、吕建中、解书森、

黎明、王坚强等策划，得到了陈耕的指导和支持。参加本书撰稿的有：王坚强（1.2）；高兆刚（1.3、2.1、2.2）；张海韵（2.3）；王金哲、牟效毅（3.1、3.2）；钟艳阳、周红（3.3）；吕建中（3.4、4.2、4.5、4.6、4.9和4.8中有关人力资源开发的部分）；彭庆（4.1、4.4）；张卫忠（4.3）；王春鹏（4.6中有关价格策略的部分）；周远鸿（4.7）；李良（4.8）。吕建中负责完成了全书第一稿的整理、补充和修改，陈耕、李润生、李铁军、杨景民、罗明审查初稿后提出了宝贵的意见，最后由严绪朝进行了全面修改，并增补了1.1及2.2、4.1、4.4中的部分内容，完成了定稿。这本书是我们编撰的，但并不等于就是我们的。书中吸纳了许多专家、学者和机构的研究成果，应当说是集体智慧的结晶。国家石油和化学工业局、中国石油天然气集团公司、中国石油化工集团公司、中国海洋石油总公司的有关部门和人士，特别是中国石油报社的陈新华、中国石油化工集团公司信息中心的蒋浩，为本书的编撰提供了宝贵的资料和热情的支持。我们虽然对有些资料的出处做了注脚，但难免挂一漏万，因此特代表所有作者在此表示衷心的感谢和深深的歉意。

第 1 篇 大背景

- 1.1 石油——关系国家经济安全的战略物资 (3)
- 1.2 中国石油发展之路 (8)
- 1.3 “五龙治水”：日渐显现的体制弊端 ...
..... (16)

第 2 篇 大重组

- 2.1 重组理论的准备 (35)
- 2.2 重组方案的酝酿 (61)
- 2.3 重组方案的出台与实施 (86)

第 3 篇 大格局

- 3.1 中国区域经济窥探 (107)
- 3.2 两大阵营的资源分布与市场格局
..... (130)
- 3.3 中国海洋石油总公司的发展空间
..... (165)
- 3.4 “狼来了”：外国石油公司的逐步渗透
..... (178)

第4篇 大战略

- 4.1 一体化战略 (203)
- 4.2 多样化经营战略 (215)
- 4.3 集团化经营战略 (237)
- 4.4 国际化战略 (262)
- 4.5 竞争战略 (289)
- 4.6 营销战略 (318)
- 4.7 资本经营战略 (355)
- 4.8 创新战略 (381)
- 4.9 企业形象战略 (403)



第 1 篇

大 背 景



石油，黑色的工业
血液，流淌着的财富。
当大庆人把“贫油”的
帽子甩进了太平洋时，
中国的历史翻开了新的一
页。然而，中国的石
油发展之路并不平坦
……

1.1

石油—— 关于国家经济安全的战略物资

石油是保障国家经济和政治安全的重要战略物资。自 20 世纪 60 年代因石油的广泛应用而促成西方社会“能源革命”以来，许多国家大规模弃煤用油，使石油在世界能源消费结构中的比重大幅度上升，成为推动现代工业和经济发展的主要动力。今天，石油实际上已经成为一个国家综合国力和经济发达程度的重要标志，是国家安全、繁荣的关键和文明的基础。

由于石油比煤炭便宜，又有使用上的许多优点，本世纪 60 年代，西方工业国家大规模弃煤用油，使石油在世界能源消费结构中的比重从 1960 年的 35.8% 上升到 1972 年的 46%，煤炭则由 44.2% 下降为 28%。石油的广泛和大量使用，促进了资本主义国家经济的高速增长，在 1960~1970 年的 10 年间，美国、日本和西德三个是发达的资本主义国家的国民生产总值增长了 1~1.3

倍。目前，石油工业产值在世界工业总产值中所占比重达到 10%，世界 20 家最大的公司中有 7 家是石油公司。石油工业又带动了机械、炼油、化工、运输业的发展，以及为这些产业部门提供原料和动力的钢铁、电力、建材等产业的发展。石油贸易在世界贸易中也占有极为重要的地位，对世界进出口贸易平衡、国际收支平衡和世界金融市场发挥着巨大影响。

石油作为一种战略物资，与半个多世纪以来的全球政治、军事斗争紧密交织在一起。从第一次世界大战到 1991 年的海湾战争，一直贯穿着“石油权利”的较量。第一次世界大战时，英国海军舰首先以汽油为燃料的内燃机取代以煤为燃料的蒸汽机，使石油成为战争胜负的重要因素。第二次世界大战时，不论是远东还是欧洲，石油都是影响战争进程的关键因素。日本偷袭珍珠港就是为了攫取东印度的石油资源而保护其两翼。希特勒入侵苏联的一个重要战略目的就是夺取高加索的油田。后来爆发的两伊战争、海湾战争，其战略意图也是为了争夺和控制中东的石油。全球冷战结束以后，世界秩序逐步向多极化发展。但是不论世界秩序怎么演变，石油依然是关系国家安全和国际政治至关重要的战略物资。在当今世界石油市场的竞争中，各大石油公司背后都有政府的支持，表而是公司之间的竞争，实质上是国家利益的争夺，带有很强的政治色彩。

石油作为一种与人类生活密切相关的商品，已经构成现代生活方式和社会文明的基础。今天，石油已经渗透到人们衣、食、住、行的各个方面，现代人们的生

活、工作处处都离不开石油。据统计，目前以石油为原料的石化产品达 7 万多种，各种现代交通运输工具，现代生活和办公设施，各种建筑装饰材料，几乎都要使用石油和石化产品，以致有人把 20 世纪称为“石油世纪”。正如美国《石油风云》一书作者所说：“如果世界上的油井突然枯竭，这个文明将会瓦解。”

石油对世界经济和社会文明作出过巨大贡献，但也带来过极大的冲击。1973 年和 1979 年两次石油危机直接导致了世界经济危机，造成世界经济增长率下降，失业率上升，西方各国都出现了通货膨胀和物价上涨，并且并发了多种形式的社会危机。美国作为世界上最大的石油进口国，受到的冲击最大。第一次石油危机诱发了美国的经济衰退，从 1973 年到 1975 年，美国国民生产总值下降 1.8%，失业率上升 3.6%，通货膨胀率从 1972 年的 3.4% 上升到 1974 年的 12.2%；第二次石油危机又诱发了美国的经济衰退，从 1981 年到 1982 年，国民生产总值下降 2.5%，失业率上升 3.7%，通货膨胀率从 1978 年的 9.0% 上升到 1982 年的 12.4%。

随着世界经济对石油依赖程度的加深，石油安全已成为当今世界各国面临的共同问题。由于石油是一种有限的、不可再生的矿产资源，而且集中分布在政治动荡的中东地区，随着世界石油供需格局的变化，供需矛盾将会突出，石油安全问题越来越引起世界各国的高度重视。70 年代中期以来，从国际能源机构到各石油消费国都纷纷采取对策，制定和实施石油安全战略。通过增加本国石油生产，提高石油利用效率和燃料转换能力，积