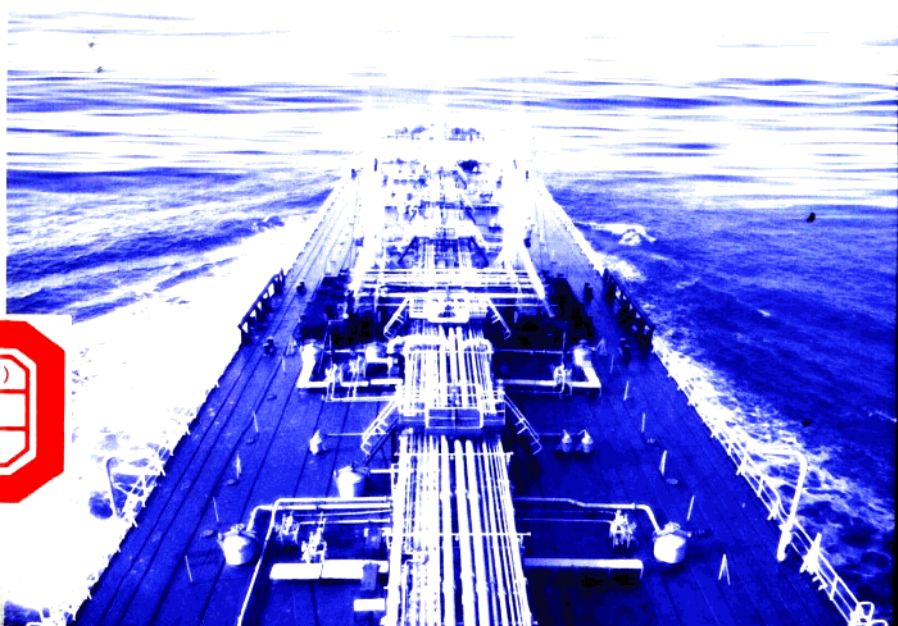


一名石油记者的视角

邱宝林 / 著

石油工业出版社

中国石油挑战



20 世纪的人类文明史，同时也是一部跌宕起伏的石油史。它是人类诸多杰出成就的动力来源，也是环境保护的矛头所指。应该诅咒的是石油，应该感谢的也是石油。

序

世纪之交，中国已站在了 WTO 的门槛上。在这个时候加入世贸，对中国无疑是个深化改革和促进开放的良好契机，对今后中国经济的影响将是深远的。

20 多年来，中国石油工业的改革步步向前，不断深化，先后进行了原油产量包干、下放企业自主权、“油公司”体制改革、现代企业制度试点和资产经营责任制等一系列改革尝试，都取得了很大成效。但同整个国企改革一样，一些深层次问题尚待解决。机制不变，企业难活！尽管在这一问题上难度很大，但这一关早晚都要闯，晚闯不如早闯，否则就没有出路。因而，中国石油天然气集团公司近期进行了重组改制，成立了中国石油天然气股份有限公司，开始了在管理体制和经营机制上脱胎换骨的变革。

这是为了增强中国石油企业在国内国际两个市场上的竞争力，寻求在更高层次上的可持续发展。某种意义上，也是在迎接入世带来的挑战，抓住入世带来的机遇。对国内石油业来说，入世并非立即全面开放市场。但我们的工作仍要从全方位参与国际国内两个市场的激烈竞争着手，未雨绸缪，早作准备。中国的国门已经打开，不可能再关上。市场经济条件下，竞争是第一位的，政策的保护可以决定一两次竞争的成败，但如果要在竞争中长期立于不败，关键还在提高自身的竞争力。加入 WTO 只是给中国企业一个在国际市场表现的机会和平台。因此，到底是机遇还是挑战，最终要看企业自身的竞争实力和适应能力。早一步跨入国际石油市场和资本市场，就会多一些具备国际竞争能力的石油企业；晚一些进入，就会少培养一些这样的企业或者失去机会。

中国的石油工业，拥有雄厚的资源基础和技术实力等优势，多年来一直在进行着由计划经济向市场经济转轨的伟大“跳跃”，现在已到了攻坚阶段。如果我们居安而不思危，临危而不思变，不

要说在激烈的市场竞争中难于致胜,就连生存下去也将非常困难。对于入世,我们理应高度重视,认真研究,妥善应对;但又完全不必有畏惧情绪。

此次重组改制便是中国石油工业实现脱胎换骨的变革,寻求在更高层次、更广阔范围加快发展的主动之举。通过重组改制,中国石油集团将形成新的经营机制和利益机制,按照规范的国际化运营机制运作,努力追求企业的利润最大化,追求核心业务与非核心业务的共同发展。

“继往”方能“开来”,任何变革都有其自身轨迹和惯性,中国石油业也不例外。面向新的世纪,面对 WTO 的挑战,此时,回头看是为了更好地向前看。中国石油报青年记者邱宝林,近几年一直追踪采访石油工业的重大事件,写下了很多反映中国石油业变革与发展的文章,如今结集出版,为读者提供了了解中国石油业变革与发展历程的一个新的视角,相信对读者是开卷有益的。

中国石油工业已迈入在社会主义市场经济条件下加快发展的新时期,了解市场,投身变革,挑战 WTO,这是我们这一代石油人的历史使命和光荣职责。

谨以此为序!

中国石油天然气集团公司副总经理

中国石油天然气股份有限公司高级副总裁

A stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to Wang Yong, the Vice President of PetroChina.

2000 年 2 月 18 日

写在卷首

中国石油业与世界石油业，由进出口石油的物理连接，已跳跃到价格接轨的逻辑连接。入世，意味着要实现两者更本质的连接。

这是当代中国石油业面临的最大挑战，也是未来石油业必须憧憬的未来。

在这样一个历史的节点上，作为一名长期追踪石油石化重大热点的记者，自然想有所为。本书的构思便起源于此。

这是一本什么样的书呢？我的理解：

——这不是一部赶时髦的“畅销书”，而是严谨地记载石油现代史的新闻纪实。如今把 WTO 作为卖点的书籍已汗牛充栋，本书虽也以“挑战 WTO”这样火爆的字眼作书名，但本意并非哗众取宠，而是为中国石油人鼓劲。谋篇布局则注重观察石油业已走过的轨迹，以记载事实为着眼点，为读者把握未来提供鲜活材料；内容选择则注重挑战自我、超越自身的历程，提升对市场与变革的认识。

——这不是一部纯粹的作品集，而是对新闻事实的二次提炼。新闻只有一天的生命，但对新闻事实的再归纳、再加工、吐故纳新，则有着长久的意义。人能自知，方能奋进；只有回头看，才能更好地向前看。但怎样把“过去”串起来呢？我在本书的整理和补充中有一条主线，即“市场与变革”，这是近几年乃至今后一段时期石油业的主旋律，并用这一主线归纳了 6 篇 12 章。

用发展的眼光看问题，用辩证的态度去剖析，用实事求是的手法去记载……记者 8 年，我体会最深的正是如此。要敢于讲话，并要能不讲错话，也惟有如此。

因为深入开掘经济类报道的记者，经常需要超前看——在新

事物出现的初期、在记者所不熟悉的领域、在人们对问题仍研究不透并众说纷纭之时，就要在公开媒体上对未来趋势作出一定判断，很容易出错。特别是囿于当时的大环境和人们的主流认识，易出偏差。因而一个记者的作品若大部分能经得起时间的考验，确实不易。但作为记者，若不敢讲话、不敢向前看，文章也就失去了灵魂和锋芒，失去了冲击力和读者的关注。

令我欣慰的是，经过了一段时间沉淀后，反思这几年的主要作品，基本上经受住了时间的考验，未出现过任何重大偏差，对一些趋势的预测基本吻合目前发展趋势，如《发展西部依靠整体突破》、《‘加’与‘减’的辩证法》（辽河）、《如何认识组建管道企业集团》、《渤海湾稳，东部即稳》、《大庆油田缘何调整产量》、《销售：理一理思路》等等，都在当时引起了一定的关注和争论，并逐步得到认同。

敢于批判自己才能超越自我。当本书定稿时，回头看，还显得很粗糙。

本书的缺点表现在：其一，由于本书不是重新撰写，像个“大拼盘”，因而，书中主线不够明晰，观点有所重复，内容不够简练，行文尚未“明白如话”。其二，由于本人占有资料有限，理论功底不够，对入世后的前景研究得不透，因而书中对“是什么”和“为什么”说得多，“怎么办”未说透，读者看了一定不“解渴”，有意犹未尽之感。这两大缺憾，都给读者带来不便，特此致歉。囿于时间仓促和作者水平，只能待后补了！

拙作捧出，敬请读者批评指正。

邱宝林

2000年2月18日

目 录

第一篇 市场 / Market 1

第 1 章 油价波涛冲击着中国..... 1

原油价格接轨, 中国油市已成为世界市场的一部分。

油市如同股市。油价往往逆预测而动, 令预言家大跌眼镜。

股市有俗语云: “行情在绝望中产生, 在犹疑中展开, 在欢呼中结束。”油市也是如此。当市场绝望, 一致看跌时, 实际已到了价格“谷底”; 当市场一片乐观, 群情振奋时, 往往已接近价格的“峰顶”, “悬崖”已不远了。

市场中的逆向思维永不可缺。

3 ■石油: 一夜为“土”, 一夜为金

4 ■油价: 变幻莫测的曲线

6 ■“封闭”与走私的撞击

8 ■猛回首: 石油净进口是中国经济安全的“瓶颈”

10 ■临阵三斧: 储备、节能、接轨

12 ■死生之地觅存亡之道

14 ■“地雷阵”别无选择

19 ■国际油价: 不可全信的“晴雨表”

21 ■并不代表胜利的“V”字

‘98 油价暴跌, 直落 25 年“谷底”;

‘99 油价飙升, 专家跌破眼镜

25 ■21 世纪, 油价箭头冲上还是冲下?

第 2 章 石油市场, 没有硝烟的战争 29

我国已有加油站 9 万座, 是美国的 20 倍, 日本的 15 倍。电影明星、笑星、甚至棋手的亲属都投身加油站建设狂潮。表面的繁荣之下, 是“五胡十六国”般失控的市场, 是重复建站所浪费的上百亿元, 是油品质量和利润的

急剧下滑。

专家进言：管住油源！

西煤东运，北油南调，构成中国经济增长的经纬。

但，油价改革后，北油“难调”。1998年七八月间，东北油“跳海闯关”，南方集团则欲拒之于山海关外，第三势力趁机兴风作浪。油品倒流、逆流、回流……南北市场一荣俱荣，一损俱损，价格战没有赢家。

联手方能主导市场。马富才、李毅中高层会晤，基调：联合远大于竞争，一致远大于分歧。

然而，市场不会因此就风平浪静。

专家进言：用市场经济头脑击浪油市，行政手段管一时，经济手段才能长治久安。

- 31 ■诱人的“馅饼”
- 32 ■“黑色的一百天”
- 33 ■穿过黑幕是谁的手？
- 35 ■钟馗捉鬼：岂能让改革付之东流
- 38 ■“出笼虎”如何变成“圈中羊”
- 39 ■北油：“南调”还是“难调”？
- 44 ■价格战，没有赢家！
- 48 ■南北石油双峰会：伸出橄榄枝
- 49 ■封关打私：一把保护伞
- 52 ■销售，理一理思路
- 58 ■市场逆流：南油北上！
- 61 ■华山一条路
林青山：“竞合”
- 64 ■给我一个支点
- 65 ■警惕“第三集团”
- 68 ■重整河山
- 73 ■销售，向终端进军！
- 77 ■百川归海？

- 80 ■ 炼油销售：“重新洗牌”
- 82 ■ 打私，没有最终的胜利
- 92 ■ 引而不发的燃油税
- 101 ■ 把好东北市场南大门

第二篇 竞争 / Compete

第3章 WTO，亮出双刃剑 105

近两年，兼并重组浪潮席卷国际石油界，石油恐龙，一个又一个地诞生！

外国公司正摩拳擦掌，进军中国市场，合资建站，抢占润滑油市场，刮起 LNG “台风”……

海油有限首次上市，触礁国际资本市场，传统垄断概念已不受追捧。可见，远航之路并不太平。

中国石油天然气股份有限公司挂牌，新型国企航母浮出水面。中国石油业正式备战 WTO。

短兵相接的竞争，已经来临！

- 107 ■ 石油，新“恐龙时代”
- 108 ■ 500 强，石油军团排排座
- 114 ■ 抢滩，跨国公司瞄准中国
- 116 ■ LNG “台风”登陆
- 119 ■ 加油站悄然插起洋旗子
- 123 ■ 润滑油：兵临“长城”下
- 126 ■ 国货反击战
- 132 ■ 龙永图的视点
- 134 ■ 海油股推迟发行意味着什么
- 139 ■ 竞争还是保护？
- 140 ■ WTO 向中国石油叫阵！
- 147 ■ PetroChina，在市场中崛起！
- 151 ■ 关于入世的“醒世恒言”
- 154 ■ 油田：机遇的背后是挑战

157 ■ 炼油业：生死攸关！

167 ■ 销售业：“狼”真的来了！

171 ■ 洋眼看中国入世

第4章 扭亏解困 用心良苦..... 175

1999，石油集团五大炼化企业扭亏攻坚。

今天的扭亏，是为了明天更好的发展。

改革，必然意味着有所牺牲。吉化明城矿，国企职工投票关闭企业，无异于自己投票让自己下岗，砸碎自己的铁饭碗。100%的赞成票背后，是泪水和汗水并流，笑脸和苦脸交替……

备战 WTO，扭亏不容迟疑，军令状一道接一道，指标一压再压。

任传俊曰：“用心良苦！”

177 ■ 明城矿的“苦肉计”

181 ■ 五大企业誓师扭亏

189 ■ 亏的秘密

193 ■ 扭的绝招

第三篇 开放 / Opening

第5章 石油巨头，云集“北京会议”..... 197

世界石油大会是国际石油界的“奥林匹克”，20世纪最后一届在中国举行。

1997，金秋北京，20个国家石油部长、68个著名石油公司总裁、5000人与会，第15届世界石油大会开幕。

这是国际石油界有史以来最大的盛会，也是中外石油界首次大规模的面对面，中西思维的“碰撞”迸发出智慧的火花。

全球化概念弱化了传统的资源优势，凸现了技术优势。对中国，是挑战也是机遇。中国石油业，开放方能朝气蓬勃。

199 ■ 江泽民宣布开幕

200 ■ 世界石油大会主席致辞

203 ■ 王涛致辞

204	■石油大会吹来什么风?	
208	■走进世界石油工业长廊	
210	■石油进口:中国如何面对	
214	■丝绸之路:能源之路?	
218	■21世纪的人怎样找油?	
221	■埃克森公司总裁如是说	
229	■中国石油发展历程篇	
	石油,为中国经济加的不仅仅是油	
239	■世界石油历史篇	
	“石油时代”的崛起	
244	■世界石油发展篇	
	“全球战略”是发展的强劲动力	
248	■汗水化作欢笑声	
249	■相会 2000!	
第6章 海外创业 走进非洲		251
只有跻身国际赛场,才能真正了解竞赛规则。		
行,然后知不足。		
CNPC 走进非洲,扬威苏丹,在实战中将“中国品牌”打磨得锃亮,更提升了自身智慧。		
253	■掘第一桶黑金	
255	■逆风起飞	
262	■从“小舢板”到中国航母	
269	■国际赛场:有实力才有地位	
275	■伊拉克石油部长的心里话	
276	■感谢中国!感谢 CNPC!	
279	■中国特使的殊遇	
280	■世界上最好的广告	
281	■石油:新的战争还是新的财富?	

第四篇 谋略/Scheme

第7章 石油高层 运筹帷幄..... 283

上兵伐谋。

各路诸侯云集北京，共谋发展，图新求进。

变革，由此开始。

——1997~2000年中国石油年度工作会议纪实

- 285 ■ (1997.1) 渤海湾稳，东部即稳
- 289 ■ (1997.1) 谁坐“头把交椅”?
- 293 ■ (1998.1) 一份“真、实、新”的报告
- 294 ■ (1998.1) 如何认识组建管道企业集团
- 297 ■ (1999.1) 时隔一年再看管道
- 300 ■ (1998.1) 两种吃法，两种思路
- 301 ■ (1998.8) 市场? 市场……市场!
- 303 ■ (1998.8) 产销一体化，效益求最佳
- 306 ■ (1999.1) 波涛在后岸在前
- 308 ■ (1999.1) 假如壳牌和谁合并……
- 310 ■ (1999.6) 辽源卖楼换回了什么?
- 314 ■ 总经理评说《辽源卖楼》，关注的是什?
- 315 ■ (2000.1) 扬起我心中的红帆?

第五篇 东部 / Eastern

第8章 大庆，“夕阳”还是“朝阳”? 323

大庆，中国石油业的支点。支点不稳，全局难稳。

计划经济下，大庆是产重型企业的典型；如今又面临着挑战市场、率先向市场型、效益型企业飞跃的重任。

我们有理由，寄厚望于大庆。

- 325 ■ 苏树林：大庆就像半杯水
- 325 ■ 大庆，是“夕阳”还是“朝阳”?

331 ■大庆, 战略地位何在?

335 ■大庆油田缘何调整产量

第9章 辽河: 产量箭头能上也能下! 341

市场变化一波三折。

优秀的企业家要洞察先机, 抢在市场变化之前, 未雨绸缪。

在油价大起大落的波涛中, 辽河人处乱不惊, 随机应变, 率先“逆风起
飞”, 走向竞争前沿。

343 ■王福成: 企业有一定之规, 轨迹就是效益

343 ■“加”与“减”的辩证法

348 ■转岗: “快节奏”与“软着陆”

352 ■采油厂如何面向市场?

第10章 闯关东 看石化 357

重组刚敲定, 记者也已踏上行程。

一体化, 在呼喊多年后终于来临。石化业, 仍充满着众多的不熟悉。

好在石油石化本来就是一家, 上下游相通。学起来, 总容易得多。

359 ■新名词 新领域 新思路

360 ■“我们已进入了市场!”

362 ■锦西炼化: 市场在奋力开拓中

364 ■辽阳化纤: 迎难而上, 走出困境

366 ■西太平洋石化: 不经历风雨, 怎能见彩虹

第六篇 西部 / Western

第11章 西部石油, 跨世纪的隆起 369

国家确定西部大开发战略, 连沾上“西部概念”的股票都“牛”了起来。

5年前, 石油人就提出“加快西部勘探”, 留下了“稳定看东部, 发展看
西部”的概念。

中国西部, 400多万平方公里。

大沙漠, 高海拔; 大盆地, 深构造; 大空间, 大反差。没有大的思路、大
的投入, 便难有大的突破, 大的场面。

西部，跨世纪的“隆起”再一次呼唤石油人开拓。

- 371 ■ 跨世纪的“隆起”
- 375 ■ 西部，寻找跨世纪的动力
- 377 ■ 靠科技逐鹿西部
- 381 ■ 发展西部依靠整体突破
- 385 ■ 3000 万吨，西部如何回答？
- 389 ■ 西部石油路之一
看清大机遇，抓住大机遇
- 391 ■ 西部石油路之二
让我们重新认识长庆
- 395 ■ 西部石油路之三
“金娃娃”何时产出高效益
- 398 ■ 西部石油路之四
地方要开明 企业要高明
- 401 ■ 西部石油路之五
玉门的明天会怎样
- 404 ■ 西部石油路之六
青海千层浪
- 408 ■ 西部石油路之七
吐哈，开拓第二春
- 412 ■ 西部石油路之八
破解世界级难题

第 12 章 塔里木，花开“死亡之海” 417

五上五下的曲折经历，使塔里木成为爱与怨、希望与失望、大喜与大悲、支持与反对的聚焦点。

但，谁也不能否认她的魅力——丰厚的资源潜力，广阔的发展前景。

迷宫总有破解时。

假以时日，还看塔里木。

- 419 ■ 日本为何关注塔里木？

421	■ 邹家华驾车走大漠
422	■ 五口水平井，产能百万吨
423	■ 国产钢筑成沙漠管线
424	■ 融合共荣的事业
431	■ 面对处罚，我们将如何承受？
434	■ “成本之手”推动了谁？
438	■ 盆地中的花朵
443	■ 马振武坐镇塔中四
449	■ 21 世纪，谁来托起塔里木？
	廖永远的对联
454	■ 开发油田“墨米下锅”

管窥集..... 457

459	■ 油田欢迎什么样的机关作风？
461	■ 冀东井下扭亏
468	■ 一天捞出一辆桑塔纳
470	■ 泥浆，把误解留给昨天
473	■ 岁月无多 只争朝夕
475	■ 学会在危机中生存
479	■ 张凤山：作业队里的发明家
482	■ 社会各界评说“王启民现象”

结篇：突破 2000！..... 487

本书附录..... 489

491	■ 附录一 关于建立世界贸易组织的协定
502	■ 附录二 书中涉及人员的最新任职情况

后记..... 507

第一篇 市场/Market

第 1 章 油价波涛冲击着中国

20 世纪中期以来，世界经济增长是沿着一条迅速上升的直线前进的——即石油消费。石油成为世界上最大、最普及的商业。

随着石油消费直线上升，石油这把双刃剑狰狞的一面也已磨利。70 年代末开始，大起大落的油价使世界经济倍受震荡。

这一切本与中国无缘。但进入 90 年代，国内市场日益成为世界市场的一部分，国际油市流行感冒，国内市场也要大打“喷嚏”。

1998，国际油价暴跌，国内市场险些跟着乱了阵脚，中国石油新战略的制定已迫在眉睫，油价改革勇闯“雷区”。

