

资产重组愈 8500 亿

再造两大顶尖国企跻身世界 500 强

大聚变

‘98 中国石油石化大重组纪实

经济日报出版社

卷 首 语

“石油部门是为我国社会主义现代化建设创立了卓著功勋的部门，石油工人是中国工人阶级的一支英雄队伍。”这是江泽民总书记1996年1月23日在为石油工业的题词中对石油工人的高度评价。在我国迈向现代化的进程中，石油，正发挥着不可替代的巨大作用。

20世纪的人类文明史，同时也是一部跌宕起伏的石油史。石油，成为人类诸多杰出成就的动力来源。以大庆精神为代表的中国石油工业

的发展史，也是一部中国产业工人艰苦创业、不断进取的奋斗史。如今，成长壮大的我国石油、石化产业已成为国民经济的重要支柱，在1997年国家的财政收入中，石油、石化就占了1/4。正是因为石油石化工业在国民经济及人民生活中具有的举足轻重的地位，所以它的每一次变革，都牵动着世人关注的目光。

根据党的十五届二中全会和九届人大一次会议审议通过的《国务院机构改革方案》，中国石油、石化两大集团公司于今年7月27日在京成立。这是世纪之交党中央、国务院为加快石油石化工业的发展，加快社会主义市场经济体制建设步伐而采取的一项重大改革。此次石油石化工业的改组，涉及资产重组8500多亿元，覆盖面从国务院部委直至县级加油站，其改革力度之大，运作时间之快，组建企业集团规模之大，在新中国企业改组史上可谓“国字第一号”，在世界上也是不多见的。新组建的中国石油、石化两大集团公司，资产都在3500亿元以上，年销售收入都在2000亿元以上，双双进入世界工业企业前500强，正式结束了我国工业企业没有一家进入世界500强的历史。

这次石油石化工业的重组，既体现了国家机构改革政企分开的整体构想，又考虑到石油石化工业的具体特点，符合“三个有利于”和建立社会主义市场经济体制的基本要求，是一个科学的现实的战略抉择。重组后的两大集团公司，既实现了上下游、内外贸、产销一体化，同时又保持了各自的优势，形成了相互联合、相互竞争的局面，为我国石油石化发展带来新的生机和活力，必将对跨世纪中国石油石化工业的发展产生巨大而又深远的影响。

《大聚变——'98中国石油石化大重组纪实》的出版，是我们力图透过新闻记者的眼睛，真实地记录石油石化大重组历史的勇敢尝试。肤浅罢，粗糙罢，但它毕竟渗透记者们的心血。我们期望广大读者能通过本书对石油石化大重组的前前后后，对石油石

化工业面临的机遇和挑战有个概括的了解，并从中寻找到自己所需要的东西。

值此书付梓之际，祝愿两大集团在石油石化事业的征途上一路顺风，谱写新的篇章，为国民经济发展作出更大的贡献。

目录

○卷首语

第一章 世纪之交：黄钟大吕奏重组序曲

- 10 亲临塔里木探区听取汇报，
江泽民对石油重组格外关注
- 16 朱镕基、吴邦国运筹帷幄。
重组资产逾 8500 亿，国企头号改组方案启动
- 21 周永康惜别石油界，马富才领衔筹重组
- 26 吟诗送战友，当歌抒豪情。
一首《送别》令老战友热泪盈眶
- 29 有朋自远方来，石油筹建新“航母”
- 33 中国石油、石化两巨头相约亚运村
- 35 一北一南，两大巨型企业集团呼之欲出
- 38 附：1.《国务院关于组建中国石油天
然气集团公司有关问题的批复》
- 43 2.《国务院关于组建中国石油
化工集团公司有关问题的批复》

第二章 石油内外：权威纵论重组事

- 48 全国人大常委、世界石油大会副主席王涛：
难得的历史发展机遇
- 53 石油部老领导、两院院士侯祥麟：
转变观念，迎接挑战

- 57 国务院研究室宏观局副局长李晓西：
大重组需要大思路
- 67 国务院发展研究中心企业经济研究部部长丁宁宁：
大重组要造“大船”
- 77 中国宏观经济学会常务副秘书长王建：
迎接重化工经济高潮
- 88 中国社会科学院金融研究中心主任李扬：
抓住金融这个“牛鼻子”
- 100 附：1. 1997 年世界主要产油国产量、储量排名
- 103 2. 美国《石油情报周刊》公布的世界最大
50 家石油公司最新排名

第三章 原油接轨：中国石油踏上“不归路”

- 110 油价暴跌冲击中国，
石油遭遇 50 年未见之“烽火”
- 122 6 月 1 日原油价格与国际接轨，
中国石油当如何应对
- 126 石油勘探开发：
亟待突破成本“瓶颈”
- 130 石油化工：
再展雄风任重道远
- 134 附：1998 年上半年国际油价回顾及下半年走势预测

第四章 石油价格：恰似云雨初朦胧

- 140 解不完的结，绕不开的槛，
价格机制非改不可
- 144 国家发展计划委员会价格司司长毕井泉：

- 149 石油流通体制改革的重大举措
中国石油集团公司财务局局长贡华章：
石油价格 40 年风风雨雨
- 157 产销一体化：
敢问路在何方
- 174 附：原油、成品油价格改革方案

第五章 成立盛典：开辟石油石化新纪元

- 184 7 月 27 日，石油、石化集团公司
成立大会在人民大会堂举行
- 187 吴邦国：两大集团公司今年要赢利 100 亿元
- 193 马富才：勇担 8% 增长之责，争入世界石油 10 强
- 196 李毅中：与国外大公司论伯仲、
比高低、共经纬
- 199 李勇武：明确行业职能，提供优质服务
- 202 盛华仁、陈清泰、李勇武、马富才、
李毅中答首都新闻记者问
- 208 揭牌，难忘的时刻
- 211 附：新闻视角：中央电视台大重组专题报道
[裂变与聚变]

第六章 中国石油：你准备好了吗

- 238 构筑上下游一体化宏伟蓝图
- 246 重组重头戏：变资源优势为经济优势
- 250 国民经济增长 8%，油气田扮演什么角色
- 256 炼化：迎难而上，再铸辉煌
- 258 “两个前列”目标从何入手

263	科教兴油：跨世纪之梦
266	落实，一个并不轻松的话题
280	跻身世界 500 强，仅仅称得上是 “而今迈步从头越”
286	附：1. 中国石油天然气集团公司组建方案
293	2. 中国石油天然气集团公司组建章程

第七章 群星璀璨：中国石油集团成员单位风采

300	中国石油集团成员单位目录检索
400	附：1. 石油工业管理体制改革大事记
401	2. 中国石油集团组建大事记

○后记

世纪之交：

黄钟大吕奏重组序曲



江泽民总书记在听取中国石油集团公司工作汇报时作重要讲话

第一章

- 亲临塔里木探区听取汇报，江泽民对石油重组格外关注/张海韵
- 朱镕基、吴邦国运筹帷幄。国企头号改组方案启动/朱耀华
- 周永康惜别石油界，马富才领衔筹重组/张海韵
- 吟诗送战友，当歌抒豪情。一首《送别》令老战友热泪盈眶/张海韵
- 有朋自远方来，石油筹建新“航母”/张开宇 王志明
- 中国石油、石化两巨头相约亚运村/朱耀华 张开宇
- 一北一南，两大巨型企业集团呼之欲出/林玉

亲临塔里木探区听取汇报 江泽民对石油重组格外关注

石油是什么？

对一般人来说，石油无非就是从地层深处采出的液体状能源，是各类机动设备的动力，是化工产品的原料等等。

世界石油问题和国际事务专家 Daniel Yerjin 说：石油是世界上最大和最普及的商业，它作为一种商品与国家战略、全球政治和实力紧密地交织在一起，既是当今人类文明的基础，又是金钱与权力的象征。一旦没有石油，现代文明将不复存在。

新中国成立后，石油对新生政权的战略意义可想而知。那时，由于国际上对红色中国禁运石油，倾全国之力开发石油不仅是国家生存的基础之一，同时也是惟一的选择。在建国后的相当长时间内，石油还成为国家外汇收入的基础之一。由于石油的特殊地位，石油在中国号称“油老大”。在建国后屈指可数的几十位副总理中，其中就有两位（余秋里、康世恩）是从北京六铺炕石油部大楼里走向中南海的。新中国赫赫有名的大庆旗帜，一度激励中国产业大军向现代化挺进。

建国近 50 年来，党和国家领导人对石油寄予厚望，关怀备至。作为中国第三代领导集体的核心，江泽民总书记对石油格外关注。1990 年 9 月 5 日，刚上任仅一年的江泽民总书记就专程视察塔里木油田，指出：石油无论对于发达国家也好，不发达国家也好，都是一种生命线，因为石油是当今社会一种十分重要的燃料资源。

他在深入地了解了塔里木油田“两新、两高”（新体制、新技术、高水平、高效益）管理新体制后，称这是塔里木很突出的一

个方面。

1996年1月23日，江泽民总书记专门为中国石油天然气总公司题词，高度评价石油部门的卓越贡献：石油部门是为我国社会主义现代化建设创立了卓著功勋的部门，石油工人是中国工人阶级的一支英雄队伍。希望你们继续全心全意依靠工人阶级，发扬艰苦奋斗、三老四严的优良传统，努力实现两个根本转变，坚持“稳定东部、发展西部”的方针，努力完成“九五”任务，为国家做出更大贡献。

时隔首次视察塔里木油田8年，江泽民总书记于1998年7月6日再次视察塔里木油田，听取中国石油集团的发展战略汇报。在塔里木油田基地库尔勒，江总书记专门听取了履新不久的中国石油天然气总公司负责人马富才关于新疆石油工业的汇报和即将组建的中国石油天然气集团公司发展的初步设想，对几天后将要发生的中国石油史的大聚变做深入的了解。

7月5日傍晚，塔里木石油勘探开发指挥部新公寓洋溢着节日气氛。身着盛装的维、汉、蒙、回、满5个民族的40名青年，代表新疆各族石油职工，早早地来到了公寓门口，欢迎总书记的到来。

晚10时，身着浅绿色短袖衫的江总书记和钱其琛、曾庆红、于永波等领导同志向大家走来了！大门前厅一片欢声雷动。在中国石油天然气总公司负责人马富才的陪同下，江总书记笑容可掬地步入大厅，神采奕奕地向大家挥手致意，石油职工用最热烈的掌声表达他们的殷殷企盼之情。

邱中建，这位参加过松基3井试油及早期大庆会战，如今在塔里木已经奋斗了9个春秋的老石油，再次见到江总书记时分外高兴，与总书记握手的时刻，总书记对塔里木尽快发现大场面的企盼又在他脑海中浮现。

江总书记握住塔指年轻的常务副指挥廖永远的手。1992年5月20日，江总书记曾经被他立志奉献石油的精神所感动，亲笔抄下他写的一段话：干事业有风有雨有得有失得比失多，搞钻井有惊有险有苦有甜苦比甜少，志在奉献。

7月6日上午，塔里木油田基地晴空万里。塔指办公楼大门两侧，一幅巨大的对联表达了塔里木石油人的心声：发扬艰苦奋斗精神献身塔里木，加快石油资源接替誓夺大场面。9时30分，江泽民总书记兴致勃勃地来到塔指办公大楼前，与石油、地方和军队有关领导合影留念。

在现代化的多功能厅，江总书记听取新疆石油工业的汇报。当邱中建汇报塔里木天然气开发潜力巨大时，江总书记关切地询问目前总公司天然气开发的现状及规划。在听取了马富才介绍国内四大气区的简要情况后，江总书记又认真地了解了几个气田天然气的利用情况。

当得知塔里木的天然气找不到出路，不得不放空烧掉时，江总书记回忆起往事深情地说：“现在这里像放天灯似地烧掉7亿立方米天然气，烧得人心疼啊！搞天然气发电，发展石油化工，都可以利用天然气。”江总书记与国家发展计划委员会主任曾培炎谈起了天然气的利用问题。

“从长庆到北京的输气是多少？最大管输量有多少？”江总书记关切地问起陕北天然气情况。

“到1998年年底，每天可达300万立方米左右。一期工程输气量15亿立方米，加压后可达到30亿立方米或更多一点。”马富才答。

新疆三个油田企业汇报完后，马富才就西部石油化工的发展以及中国石油天然气集团公司今后的发展作了汇报。

马富才在汇报新的石油集团公司的基本情况时，总书记关切

地询问集团公司组建后的资产情况。马富才说，组建后的中国石油集团公司，有直属油气田企业 13 家，职工 100 万人；炼化企业 15 家，职工 32 万人；省区市及计划单列市石油公司 15 家，职工 10 多万人，加上其他直属企事业单位，集团公司总人数约 160 万人，拥有总资产 4745 亿元，总负债 2668 亿元，年销售收入 2200 亿元。

听了马富才的汇报后，江总书记说：“总资产等于净资产加负债。从整个集团公司来讲资产还是大于总负债的，否则就资不抵债了。”

马富才说：“我们总资产中储量没有算资产，对我们来说，这是最大的资产”。

江总书记听后，连声说：“当然，当然！”

江总书记说，你们除了搞自然科学的东西以外，还成立了集团公司，这里面学问大。公司有一个负债平衡表，外国大老板上班不看别的，他每年就掌握这个基本平衡表。我们原来是学苏联那种简单的经济核算模式，到现在要变成国际模式。刚才说的平衡表是外国传入的，要把这个东西弄懂的话，我个人感到里面的学问还是蛮大。你如果不懂就不行，因为你要跟外国人打交道，而且这些外国人都是石油大老板。我看在经济学方面，对我们搞社会主义市场经济来说，很多新的东西需要同志们学习和掌握。

江总书记说：“昨天晚上我就听你（邱中建）和我们的年轻人廖永远，还有马总给我说这个问题。石油和天然气是我们梦寐以求的资源。有了李四光同志的理论，我们找到了大庆油田。我对康世恩同志非常怀念。现在康世恩同志已经离开我们，不在人间了。大致他去世前不久，还到勤政殿来给我谈了 3 个小时，他当时身体已经很不好啦，一张图谈下来气喘嘘嘘。”

听到共和国最高领导对中国石油工业如此关注，在场的石油

人心中无不感到责任重大。

江总书记对陆上石油紧紧依靠科技进步,提高勘探开发水平,给予充分肯定和高度评价。他说,科学认识都在不断深入,第二次世界大战以后,随着科学技术的发展,还有理论上的突破,实践的深入,仪器的改造,知识也在不断更新,出现了许多新的东西。这个地方的石油埋在地下6000多米,地质情况很复杂,你们通过各种方法,了解地下情况,打水平井把若干个裂缝连起来,你们的认识有了一个很大的进展。

谈到老一辈石油科技专家为石油事业作出的巨大贡献时,马富才将物探专家柴桂林介绍给在座的中央领导。江总书记带头向这位运用反去噪处理法取得勘探突破的老地质家鼓掌致意。掌声里凝聚着总书记对知识分子的嘱托与深情。

大庆也牵动着总书记的心。当马富才汇报到大庆油田依靠科技进步,连续高产稳产22年,决心把5000万吨稳产到2010年时,江总书记不停地点头赞许。早在1995年9月16日,江泽民总书记就为大庆油田开发建设35周年暨高产稳产20周年题词:“发扬大庆精神,搞好二次创业。”

江总书记在讲话中特别强调学习的问题。他指出,我们搞市场经济,有很多东西需要学习和掌握。他还虚心地对在座的石油战线的同志们说,我们也要向你们学习,向其他行业学习。

汇报会结束时,江总书记再次向石油老专家们致意,他大声地说道:“谢谢你们!”这话语,在大厅里久久回荡。江总书记对石油职工的关怀,对石油工业加快发展的期望,百万石油职工一定会铭记在心,必将以更大的工作热情,不负中央领导的殷切期望。

视察期间,江总书记还高兴地给塔里木石油勘探开发指挥部、新疆石油管理局和吐哈石油勘探开发指挥部题词。他重新题写了

1990年为塔里木作的题词：“加快塔里木石油勘探开发，为实现国民经济持续稳定发展做出更大的贡献。”为新疆石油管理局题词：“加快准噶尔盆地勘探开发，再现克拉玛依油田辉煌。”为吐哈油田题词：“搞好吐哈油田建设，为发展石油工业和繁荣新疆经济做出新贡献。”

江泽民总书记曾多次为中国石油题词，他对石油工业寄予厚望。1997年1月17日下午，江泽民总书记还与李鹏总理在百忙中亲切接见了出席中国石油天然气总公司1997年工作会议的全体代表。党和国家的最高领导人同时出席一个企业的年度工作会议，这在中国企业史上当为鲜见，由此可见石油在共和国领导人心中的分量。

面对共和国领导人的关注，中国石油应该如何面对现实与未来呢？

朱镕基、吴邦国运筹帷幄 重组资产逾 8500 亿 国企头号改组方案启动

时间仍然是 1998 年初春，中南海里到处充盈着春的气息。或许是清晨，或许是傍晚，朱镕基紧锁着的眉头舒展了，他拿过书案上的那封信，在天头上写下一行批字：“请永康、华仁研……”

作为中国政府的副总理，这步棋在朱镕基胸中酝酿多时了。而作为中国经济改革方面一位继往开来的策划者和实干家，他还有一层更深刻的思虑。

时隔不久，石油元宿李人俊便被朱镕基请进中南海。提起“老石油”李人俊，话还得从头说起。曾几何时，一个令世人关注的消息使中国石化乃至世界石化界沸沸扬扬。由南京石化和化工“四强”企业联合组建的中国东联石化集团宣告成立。《人民日报》、中央电视台等国内各新闻机构竞相报道了这一事件。

正当“东联”成为国内外舆论热点之时，在北京一座古老的四合院里，一位老人却在冷峻地思索着中国石油石化工业的未来。

这位老人便是李人俊。

近一个时期，他一直在寝食难安的状态下度日。李人俊是浙江温州人，虽然已 84 岁高龄，但依然思维敏捷，精力充沛。青年时期，他一直在我国南方从事党的地下工作，1939 年调到新四军搞财经。建国后曾担任过石油、石化及国家综合管理部门的领导职务。他虽已离休多年，但一直保留着每天上午到机关办公，下午看书、看资料的习惯。作为一个“老石油”和“老石化”，他无