

参天水利资源工程研考会

工作通报

No.2001-27

2001年8月15日

大庆工会：大庆的前途堪忧

— 黑龙江调研访谈纪要之九

编者按：2001年6月5日晚，课题组成员在大庆与大庆油田第一采油厂工会主席宋鲁座谈。本文根据笔记整理，未经本人审阅，错误遗漏之处由编者负责。¹

课题组：大庆真是一座现代化的美丽城市。可是，越看到大庆的城市建设搞得越好，越为大庆一旦油越来越少而担忧。我们听说您对大庆的前途和重组，有自己的看法，能不能谈一谈。

宋鲁：大庆的前途，之所以令人担忧，不是因为大庆人找油、采油的能力不行，而是目前这样的一种的体制，形成了没有人对大庆前途负责的严重局面。从现在的体制状态看，大庆的前途确实非常令人担忧。你们下午和股份公司企管部谈了。我们如今是股份公司，从法律上说，都必须对股东负责。股东要什么？— 利润。利润是什么？— 多采油。油价高了，多采多赚钱；油价低了，更得多采。2000

¹2001年5月28日~6月7日，课题组邓英洵、王小强、崔鹤鸣赴黑龙江调研。调研行程两千多公里，由中国税务杂志社资助。

年，中国石油 610 亿元利润，大庆上缴 650 亿元。大庆地面有限，储量有限，储采比(可采储量与当年产量的比例)越来越低，目前也就 11~13 年左右。如果发现不了新的油田，石油资源一旦枯竭，这么大的城市，这么多新、老职工，怎么办？谁负责？如今，石油公司是股份公司，不能多想，也没有权力、没有可能想别的。只管多采油，多赚钱。大庆管理局是剥离出来的非核心产业。原来这些非核心产业，与大庆的石油千丝万缕的联系。如今，全部割裂，能搞定这些剥离出来的职工和事情，已经够忙活的了。剩下只有政府应该考虑大庆的前途了。大庆市政府，整个工资靠大庆发，就是着急，也没有能力。资源枯竭，大庆危险，是谁都能看到、能明白的事情。问题是干着急，不知到底该谁负责。

实际上，只有大庆人最关心大庆的命运。但是，现在一改制，改得七零八落了。原来我们强调发展化工，现在炼油也拿走了，总公司成立统一的炼油化工公司。剥离的时候，钻井、服务都剥离到管理局。大庆油田就剩下一个清清楚楚的采油的任务。油采完了，总公司能负责这座城市、上百万人的身家性命吗？大庆市、省里能负责吗？究竟谁负责？经济学家在企业重组问题上批判多级法人。就我们大庆的实际情况来说，从来就是一级法人。后来，要安排职工就业搞“三产”，是你政策要求另外注册法人，所以，多出来些非核心业务的法人。但是，这些法人，从来是在大庆石油管理局的统一领导下的。如今，成立中国石油天然气公司，你行政管理部门翻牌，在大庆头上加了一级法人。搞“多级法人”的不是大庆嘛！然后，一个股份公司，一个剥离的非核心业务管理局，一个市政府，再把炼油石化拿走了，一个大庆，分成四块；说是为了长远考虑，统一行动？

课题组：大庆是靠油起家的。油越采越少，是必然结果。根据您的见解，怎样才能对大庆的长远着想负责呢？

宋鲁：大庆的前途取决于大庆第三次开发的能力。大庆是座油城，整个城市的由来、发展和建设，都是和油联系在一起的。油越采越少，这是肯定的，不可能越采越多。但是，在这个过程中，培养出大庆人找油、采油的能力。大庆的前途，根本上依赖这个能力。根据西方国家的石油理论，我们国家是贫油的。李四光发明了陆相沉积地区找油的理论。根据这个理论，我们在复杂的地质条件下，找到油，打出油。石油工业的真本事，体现找油、采油，尤其是在开采后期，看谁有本事把油拿出来。我们国家石油工业，从理论到技术，都是建立在比西方自然条件差得多的基础上，所以，在很多方面，处于世界领先地位。大庆注水的三次采油技术，世界领先。这是我们的看家本领，吃饭家伙。大庆储量有限，我们必须依托这个能力，走出去，寻找、开发新的资源。如今，世界各地采油，平均能拿出来40%。60%还在地下，拿不上来。就这一项三次采油技术，走出去承包，采上来的油分成，有多大的发展潜力？如今，大庆连在外面作生意的都没有了。

在这个基础上，发展大庆围绕石油工业的多种经营，包括前面的勘探、钻井和一整套油田服务，后面的石油化工。现在，前面的钻井剥离，后面的石化拿走，大庆油田只剩下采油，前景就确实令人担忧了——油采完了怎么办？如今大庆采上来的又含有86%的水，产量逐年递减，这个问题谁不知道？谁不明白？实际上是沉甸甸地压在每一个大庆人的心头。可有什么办法？我原来是大庆经济管理研究所所长，为了迎接这个挑战，在大庆管理局原领导的主持下，曾经参与大庆发展的改革研究。我们拿出的方案是，学习国际先进经验，围绕大庆找油、采油的能力，走出去，找资源，靠技术，发展成国际型的石油公司。我自己始终坚信，这条路是走得通的。国际上有很多这样的先例。一个油田相对枯竭，同时还有另外几个。或者说，同时依托不同的油气资源，均衡调配采集，掌握进度。同时依托石油，配上勘探钻井、石油化工的发展，保持公司稳定长远发展。可是，一改制，大庆人设计的改革重组方案也就一风吹了。

实际上，大庆人的改革重组方案和上海宝钢的方案相类似，都是以企业的核心业务能力为中心。如今，宝钢通过重组，整体核心业务能力得到加强，大庆的核心业务能力却被肢解了，握不成拳头了。今后的实践将证明，宝钢的重组是成功的；大庆这样的改制是会很多麻烦在后边。

我不同意学术界有关“夕阳产业”的说法，好象这些产业统统没有前途，一定要搞什么其它的新经济。说钢材是“夕阳产业”，现在还用不用钢材？发达国家不过是用废钢多了，用废钢还不是得炼钢？或者在总量上，塑料等其他材料的替代，钢材用得象那时候那么多了。照样还用钢厂盈利，淘汰的是那些技术落后、管理不善的钢厂。如果你放着自己的本行不干了，丧失信心了，全面转到你根本不熟悉的领域，那失败的可能性是很高的。因为那些“朝阳产业”里，有很多人家一直就是在干那一行的。你背着这么沉重的包袱，竞争得过人家多年专业的技术积累吗？所以，我非常赞成马洪同志的一句话：“只有落后技术，没有落后的产业”。这句话对大庆尤其适用！现在处处学西方，什么都是人家的好。但是，恰恰在石油工业上就不一样。中国的石油不是依照西方理论、引进西方技术采出来的。按照西方的说法，我们中国没有油。所以，他们才拿石油卡我们脖子。我记得我上中学的时候，就是看了一本小册子介绍大庆，说这个油田没有一个外国专家。就这本小册子，决定了我报考石油学院，把自己的一辈子投在了大庆。大庆的三次采油技术在国际上是领先的。我们对大庆的信心，是建立在这个技术基础上的。不是喊空口号。

现在的改制，从海外拿回一点钱。注重的是发挥资本的作用。这是对的。但是，资本是物化劳动，是死的东西。更应当珍惜的是活的劳动，积累在活劳动里面的技术能力。这是创造资本的源泉。现在说裁人就裁人，时间长了，能行吗？我现在当工会主席，思想工作很难作，基点没有了。过去作思想工作，什么工人阶级当家作主人，大河没水小河干，今天明天的关系等等，一套一套的说法，

现在全没得说了。说什么今天明天？下岗了，“买断”，“一脚踢”了。共产党领导人民革命，为的是改变工人、无产阶级的地位。大庆股份制改革这一天，大庆人毫无例外地变成法律上明确的无产者了。你们是理论专家，能不能告诉我，这个问题怎么解释？我说这个，不是在概念上纠缠。我工会的实际工作中，经常碰到这类的问题。譬如，我们油田有一个老工人，改制的时候，一天来几趟地申请下岗，生怕领不到一份“买断”的钱。等领了钱了，又天天来上班。没有他的岗位了，没有工资了，还是天天来。因为他多少年就是这样的生活方式。不这样，他不知道怎么安排自己的生活。最后，自杀了。当然，这是一个个别的例子。但是，这个老工人过去工作很好，人缘很好，更重要的是，有这样不适应心情的工人可不是少数。要求我们工会作思想工作，我们不知道怎么说，说什么。说他跟不上时代的变化。那这个时代变化，又怎么说呢？和我们过去的思想工作，怎么联系起来？我自己也没有想通，怎么作工人的思想工作？

如今都提倡什么“企业文化”。大庆是什么企业文化？过去大庆人的整体认同感是最强的。大庆就是油田，油田就是大庆。今天说起来，什么政企不分，企业办社会，生老病死全在企业，好象全成了弊病，改革的对象。大庆在一片荒漠里建设，四周荒无人烟，你不这么干，行吗？按照今天各管各的，你找我干什么事情，首先得理清产权，拿钱拿利益，根本就不可能有大庆。所以，为国家，为企业，也是为自己，大庆人发扬干打垒精神，发扬铁人精神，万众一心，艰苦奋斗。我不懂现代经济学家，怎么看待大庆的企业文化？大庆从无到有，中国石油从无到有，难道就没有一点正面的东西值得总结？如今，改制分家，理清产权，改成一个七零八落。问题是，就是再分得清楚，大庆的命运和前途，到了还是要依赖石油，依赖多少年奋斗出来的采油能力。这个基础没有改变，按照自己顾自己的体制改得各奔东西，实际上又没有“东西”可奔。

现在也讲高效益、高速度、可持续发展。实际上，日益萎缩的

局面，大庆人人心知肚明。实际的问题是如何减少萎缩，然后继续发展，再以后才谈得上可持续发展的问题。改制的结果，大庆已经没有完整的肌体了，与市场的联系完全切断，销售都是总公司负责。更重要的是人心散了。明明各奔东西奔不了，油肯定是越采越少。油一枯竭，这上百万人口的现代化城市，谁也没有办法。所以，我十分困惑，究竟什么叫改革？似乎不能说，只要是形式上搬来一套东西，改变原有的东西就是改革。

王小强整理