



在中國國家主席胡錦濤和哈薩克斯坦總統納扎爾巴耶夫的共同見證下，蔣潔敏和哈薩克國家油氣公司總裁卡爾金在哈國總統府簽署了《關於中哈天然氣管道二期設計、融資、建設、運行原則協議》。

男，漢族，1955年10月生，山東陽信人，高級經濟師，在中國石油天然氣行業擁有近40年的工作經驗。歷任勝利石油管理局副局長、青海石油管理局局長、中國石油天然氣集團公司總經理助理兼重組與上市籌備組組長、中石油股份董事、副總裁。2000年6月任青島省副省長，2000年11月任青島省委常委、副省長，2003年6月任青島省委副書記、副省長。2004年4月任中石油集團副總經理、黨組副書記，2004年5月被聘任為中石油股份公司董事、總裁，2006年11月任中石油集團總經理、黨組書記，2007年5月兼任中石油股份公司董事長、總裁；2008年5月至今任中石油集團總經理、黨組書記兼中石油股份公司董事長。中共十七屆中央候補委員，第九、十屆全國人大代表，第九屆全國人民代表大會第五次會議主席團成員。

高深訪談 A3 香港文匯報 WEN WEI PO 2011年4月4日(星期一) 責任編輯：黃超然 版面設計：余天麟

# 力保國家能源安全 打造綠色、國際、可持續中石油

在任五年，帶領能源航母披荊斬棘，在實現資產翻倍的同時，利用國內、海外兩種資源力保中國能源安全——他就是蔣潔敏，中國石油天然氣集團公司的掌舵人。在接受香港文匯報專訪的過程中，蔣潔敏直截了當地表示，「十二五」期間中石油的目標，就是建設綜合性的國際能源公司，並主要幹好發展、轉變、和諧三件大事，打造綠色、國際、可持續的中石油。 ■香港文匯報記者 秦占國、彭凱雷、羅洪嘯 北京報道



蔣潔敏接受香港文匯報記者專訪。

身為國家石油公司，中石油的每一項重大決策，都需國家利益至上，而「十二五」提出的建設綜合性國際能源公司目標，既符合了中國國情，也適應了世界經濟發展潮流。蔣潔敏指出，目前國際能源公司主要分為兩類，一類是做上游業務，主抓項目，技術服務則全部聘請專業公司代勞；另一類是技術服務公司，專門為做上游的能源公司服務。可是經過多年的發展，包括殼牌、美孚、伊拉克石油公司等國際大型的能源公司，如今都在尋求改變，綜合發展上游和技術服務業務。

## 通過競爭 提升技術水平

因此，未來中石油要提升保障國家能源安全的能力，就需要在突出石油天然氣等核心業務的同時，發展工程技術服務業。蔣潔敏說：「我對工程服務業務的定位，就是保障核心業務的發展，今後一半以上隊伍都要走出去，通過國際競爭來提高自身競爭力，來提升技術和水平，哪怕只有5%的利潤也沒有關係，但是一定要能做到上則上，能下則下。」

為了實現建設綜合性國際能源公司的目標，蔣潔敏提出未來五年中石油要突出三個重點，而發展天然氣業務，建設綠色中石油擺在了首位。蔣潔敏說，國際上優秀的能源公司，天然氣和石油業務比重已經達到1比1。中國在天然氣的發展上落後於國外，2004年西氣東輸天然氣管道的開通，才標誌著中國天然氣工業時代的到來。

蔣潔敏指出，天然氣是目前已知一次能源中最為清潔的燃料，在中國石油對外依存度達到56%的情況下，大力發展天然氣業務是最現實的選擇。「經過『十一五』的努力，中石油的天然氣業務比重已經超過30%，我們力爭再用五年時間，使天然氣比重達到50%。」

## 秉持誠信 重視長期合作

除對業務板塊比重進行調整外，中石油面臨的另外一項重任就是國際化、發展海外業務。蔣潔敏強調，中國雖已成為世界第二大經濟體，但仍是發展中國家。中國與發達國家最大差距不在經濟總量，而是在企業實力和國際競爭力。

蔣潔敏說：「判斷是不是合格的國際化公司的關鍵，還在於海外合作夥伴是否願意與你合作。中石油從來不希望和海外合作夥伴是一錘子的買賣，也許這筆生意我賺錢了，但是我損失的價值和誠信比賺的錢更多。一個成熟的、有價值的國際化公司，除了賺錢多少外，最重要的成功標誌是人家願不願意和你打交道。」

正因為中石油始終秉持誠信，不做短線生意，重視長期合作共贏，在國際上樹立了良好的口碑。當2009年戰後的伊拉克首次對外招標油氣區塊開發項目時，中石油聯手BP順利奪

取魯邁拉油田項目。2010年中石油旗下的油氣當量達到2.5億噸，其中，海外油氣當量產量已達8800萬噸。蔣潔敏提出，2011年中石油海外油氣作業產量目標是達到1億噸，爭取到2015年，實現國內、國外油氣產量各佔半壁江山。

## 抓緊機遇 發揮六大優勢

石油、天然氣均屬不可再生資源，地球存量有限，如何突破現有資源的束縛、實現可持續發展，是中石油在「十二五」期間要做的第三件項重任。蔣潔敏坦言，從規模來講，中石油已列全球石油公司綜合排名的第五位，在中國「貧油少氣」的資源現實面前，要想超越沙特、伊朗等排在前面的國家石油公司很難。

在這種情況下，蔣潔敏提出，「十二五」國內油氣資源的開發將避免分散，集中選取三大區域重點突破。首先要繼續發揮大慶油田國際頂尖水平的採油技術，實現大慶油田4000萬噸持續穩產；其次，長慶油田油氣產量爭取2015年前達到5,000萬噸，建設西部大慶；第三個能源開發重點是新疆，爭取油氣產量達到5,000萬噸。

蔣潔敏指出，「十二五」時期是中石油建設綜合性國際能源公司的重要五年，也是大有作為的重要戰略機遇期，但發展中仍面臨嚴峻挑戰，各種風險和不確定因素增多，為此，必須「揚長避短，發揮中石油的六大比較優勢」。具體而言，一是國民經濟持續較快發展，國內市場空間廣闊。作為國內最大的油氣生產供應企業，中石油直接置身於中國巨大的市場之中，在資源基礎、銷售網絡、管道儲運設施等方面具有較強的實力，完全有能力有實力進一步開拓和佔領市場。二是油氣核心業務突出，目前中國石油擁有的油氣儲量和

儲探比都高於國際大石油公司。三是業務鏈比較完備，中石油既有油氣勘探開發業務，又有煉油化工、管道儲運和銷售貿易等業務，形成了上下游產銷一體化的業務發展格局，在各個業務鏈環節都能獲取效益，抗風險能力強，可以依靠自身的力量獨立運作項目，不受制於人。四是科技研發實力雄厚，中石油「十一五」期間科技投入強度達到1%，已相當或高於國際大石油公司水平。未來還將加大關鍵和核心技術攻關力度，加強超前儲備技術研究，保持在國家石油科技創新體系中的主導地位。五是人才隊伍整體素質較高，已形成相當規模的經營管理、專業技術、操作技能人才隊伍，兩級專家隊伍和國際化人才隊伍。六是獨具特色的文化優勢，以大慶精神鐵人精神為核心的企業文化，鍛造了一支具有堅強執行力的鐵人團隊。



中石油集團總經理蔣潔敏會見香港文匯報董事長、社長王樹成一行。

## 特寫 每天細讀三表格 駕馭「藍金」時代

不論在哪裡，蔣潔敏每天清晨的「必修課」是看三張報表，一張記錄了最新的全球石油價格、美元指數，一張是全球天然氣價格以及我國進口天然氣情況，最後一張則是公司、全國和全球的大事要覽，每天他都要對照這三張表來審視中石油。

### 去過青海花土溝 從此不再怕艱苦

雖然身為世界五百強中頂尖企業的掌門人，但蔣潔敏不乏感性的一面。當香港文匯報社長王樹成提起曾經去他工作過的世界海拔最高的油田——青海花土溝採訪時，蔣潔敏感慨地說：「在那裡工作最大的收穫，就是從此再不知道什麼叫艱苦，以後到哪個地方都會感覺很好。」正是在這片荒蕪的土地上，16年前蔣潔敏戰略性地提出將開發重點從石油勘探轉向天然氣勘探開發，拉開了中國能源史上「以氣補油」的序幕，他也成為中國力挺天然氣這一「藍金」資源開發的先行者。

1995年中國的天然氣勘探開發幾近空白，年僅40歲的蔣潔敏決定加大對青海油田天然氣的開發力度。兩年後，青海油田在荒涼的柴達木盆地西沿灘北地區，先後發現海南、灤北一號、灤北二號三個氣田，使青海油田的天然氣地質儲量從原來的幾百億立方米一舉躍升至5,000億立方米，成為繼四川氣田、長慶氣田和新疆吐哈氣田之後的國內第四大氣田。

### 成功主持中石油重組及在港上市

正是憑借在天然氣業務的出色表現，蔣潔敏調任中石油重組上市工作組組長，籌備中石油股份公司上市事宜，2000年4月7日中石油在香港聯交所成功上市。完成籌備上市使命後，蔣潔敏重回青海，成為地方要員。2004年，既具地方政府工作經歷，又深諳資本運作之道和企業管理經驗的蔣潔敏回歸中石油被委以重任，2006年正式執掌中石油帥印。

「十一五」期間，在「油氣並舉」戰略的引領下，中石油旗下天然氣產量連續7年保持兩位數以上快速增長，2010年中石油天然氣產量達到725億立方米，創歷史新高。目前，中石油的天然氣產量在油氣總產量中的比例，已由2000年的12.4%上升到2009年的34.6%，成為中石油最具成長性的業務。

## 調整一次能源結構 提升天然氣比重

記者：在當前中國石油對外依存度達到56%的情況下，您認為「十二五」期間能源結構調整該如何破題？

蔣潔敏：中國目前的能源結構不合理，70%靠煤炭，石油佔20%，天然氣只佔4%。煤炭即便採用先進的脫硫技術，其二氧化碳的排放量依然比石油高1倍，是天然氣的3倍多。雖然風能、太陽能、生物能等新能源發展速度很快，但是都難以成為主力。未來30年不論是中國還是全世界，煤炭、石油、天然氣這些化石能源仍將是一次能源的主力、主體和主角，中國發展要想擺脫能源、資源和環境的束縛，必須進行一次能源結構調整，這也是轉變發展方式的切入點和着力點。

### 天然氣將成一次能源老大

記者：中國的一次能源結構該如何調整？  
蔣潔敏：目前國際能源結構中，石油天然氣加上可再生能源的比例要佔到60%，因此一次能源結構調整應該

加強石油和天然氣的力度。不過，這又帶來了一個新問題，中國是貧油國，石油天然氣人均佔有量也非常少，相當一部分需要通過海外合作的方式獲得。2010年，中國的石油對外依存度已達到了56%，而去年中國汽車增加量就達1,800萬輛，如果每輛車一年燒掉2噸成品油，那麼成品油的年消費量就新增3,600萬噸，需要原油5,000萬噸。

去年中國消費石油4.3億噸，一半國內生產，一半靠進口，在新增1800萬輛汽車的情況下，2011年石油對外依存度增加2個百分點還是可能的。如果今後每年都以2個點遞增，到「十二五」末中國石油對外依存度將達66%，超過美國。從目前勘探條件看，石油開採量增加很多也不現實。

而天然氣是一次能源結構中最為清潔的能源，採取熱、冷、電三聯供技術，熱效率可達到80%，並且污染很小。因此在一次能源化石能源向新能源轉換的過程中，天然氣將成為主力，這也是一種最現實的選擇。有

關機構預測，再過20年天然氣在全球能源中的比重將超過石油和煤炭，成為一次能源的老大。

### 集中力量做好兩大塊主業

記者：除大力發展石油天然氣業務外，中石油在新能源業務發展上有哪些佈局？

蔣潔敏：中石油目前沒有盈利性質的太陽能，風能這些別人已經做了的就讓他們去做。還有很多朋友勸中石油搞煤化氣、煤製氣，我們研究了幾次，認為這不是中石油的優勢和長項。中石油還是要集中力量做好石油和天然氣這兩大塊主業，況且這還不是夕陽產業。我在中石油內部也講，面對有些事情要有點定力，目前管理層對此的認識是統一的、一致的、堅定的。

至於煤層氣開發方面，中石油是按照國務院的要求進行，中國的煤礦事故與煤層氣沒有先開發利用挖煤沒有直接關係，國外先進的煤礦開發都是先開採煤層氣。目前中石油在準格爾盆地、鄂爾多斯盆地均滿足了煤層



中石油佈局海外，2010年9月19日蔣潔敏與沙特阿美公司總裁兼首席執行官哈立德·法利赫簽署合作諒解備忘錄。

氣，其實煤層氣是天然氣的一種，它們的成分是一樣的。因此在「十二五」發展煤層氣並不是新業務，而是對傳統業務的拓展。