

# 中石化董事长马永生： 从寒门贵子到央企掌门人

作者 严凯

在空缺了100多天之后，中国石油化工集团有限公司（下称“中石化”）董事长、党组书记的新人选终于确定。

2021年11月16日下午，中石化召开中层以上管理干部大会，宣布了这项新的人事任命。会上，中央组织部有关负责同志宣布了中央关于中石化董事长、党组书记调整的决定，马永生任中石化董事长、党组书记，免去其总经理职务。

如果从成立于1983年的中国石化总公司算起，马永生成为这家石化“巨无霸”的第十任“一把手”，同时也是中石化自2015年以来的第四任院士掌门人。

在他之前，张玉卓、戴厚良、王玉普均为中国工程院院士。不过，马永生却是四人当中最年轻的当选者，他在48岁时即成为院士。

资料显示，马永生出生于1961年9月，今年60岁。按照中央对央企领导任职期限的相关规定，若他未能升任中石化董事长、党组书记，今年将不得不到龄退休。

事实上，在张玉卓8月2日官宣离任后，时任总经理马永生被认为是热门人选。后来的种种迹象亦表明，这位“二把手”晋升或许只是时间问题。

翻开马永生的履历不难发现，这位新掌门是中国“寒门贵子”逆袭的典范。他曾在一档视频节目中透露，他在年少时就失去双亲，家境极为贫寒，后来凭借强大的意志力和优秀的学习成绩，最终通过高考改变了自己的命运。

大学毕业后，马永生投身于中国的石化事业中，一直兢兢业业、刻苦钻研。他最值得称道的成就是中国发现普光气田的主要贡献者。

普光气田是中国规模最大的海相整装高含硫气田，曾被认为是中国油气勘探领域最难的骨头。后来，该气田成为中国川气东送工程的起点。

凭借在海相油气勘探领域的科研成就，马永生有一项成就大多数人难以企及。在浩瀚无垠的宇宙深处，有一颗国际编号为210292号的小行星，它的另一个名字叫“马永生星”。

如今，中央给予了这位新掌门新的期望。摆在面前的是，他将带领这家传统石油化工巨头在碳达峰、碳中和的时代潮流中乘风破浪。

## 寒门贵子

1961年，马永生出生于内蒙古土默特左旗（简称“土左旗”）毕克齐镇。

这是一个拥有约400年历史的古老集镇。在蒙古语中，“毕克齐”是“先生、文书”的意思，可见当地对读书育人的重视有着悠久的历史传承。

不过，马永生出生的这一年，国外媒体将之形容为“饥饿与背叛的一年”。饥饿在于，中国仍处在三年困难时期（1959-1961），当年GDP更是大跌27.2%；背叛在于，从这年开始，中苏关系全面走向破裂。

在这个内忧外患的特殊时期，中国底层老百姓的生活十分贫苦。

据马永生回忆，他的家庭尤其特殊，特别困难。之所以特殊，是因为他年少时就失去双亲。13岁那年，母亲离他而去，两年后，父亲去世。

作为长兄，刚刚度过束发之年的马永生就不得不承担起照顾三个弟妹妹的重任。他一边照顾弟妹，一边努力学习。他深知，只有通过学习才能改变自己的命运。因此，“我学习一直非常好”。

一个中苦难，外人永远也无法体会。不过，这位少年从未向多舛的命运低过头，从未向困难屈服过。

“后来不论是求学还是工作，都是从少年时代的这一段痛苦经历中受益，



那是书本上学不到的人生感悟。”马永生回忆说。

但马永生是幸运的。尽管生活艰难，但他的学习成绩一直极为优秀，也因此得到了当地政府和乡亲们的鼎力支持。

在2019年播出的以扶贫为主题的电视剧《兰桐花开》中，有这样一幕：豫东兰桐县后牛村学生周麦考上了北京科技大学，成为全村第一个大学生，但由于家庭贫困交不起学费打算放弃，后在全村民的捐助下，才得以圆了大学梦。

这样的场景也真实地发生在马永生身上。1980年，他以优异的成绩考上了武汉地质学院（后更名中国地质大学）地质学专业，成为了全村人的骄傲。从高中到大学，他都得到了乡亲们的捐助。

40年后，马永生在参加人民网的一档视频节目时透露，当年高考时，这位品学兼优的穷苦少年偏科较为严重，他的理科成绩远远好于文科成绩。

到了1980年，中国经济增长迅速，但社会矛盾依旧突出。政治上的诸多不确定性，让外界对于中国能否通过改革开放走出阶级斗争的阴霾仍存在诸多疑虑。

这能行得通吗？它到底能走多远？带着这样的疑惑，美国《时代》周刊总编辑亨利·葛朗沃德在这一年率领一批编辑来到中国，对4个地区进行了为期11天的访问，试图从中寻找答案。他们采访了数10名中国人，包括国务院成员、工厂经理、工人，以及教育工作者和艺术家。这些被采访者都谈到了中国现代化的益处和弊端。

对于这个地大物博的国家来说，中国不缺人力资源，不缺原材料，但各个领域严重缺乏技术人员和管理人员成为实现“四个现代化”的重要障碍。

这样的矛盾在能源领域尤为突出。马永生出生的一年前，中国发现并开发的大庆油田（1959年发现，1960年开发）震惊世界，从而摘掉了“贫油国”的帽子。

大庆油田是在谢家荣、黄汲清、潘钟祥等老一辈地质学家的理论指导和实践中发现的。但随之而来的“上山下乡”运动及“文革”动荡不仅导致人才断层，像谢家荣这样的优秀地质学专家更是在“文革”中自杀谢世。

1980年，中国还发生了一件轰动全球的大事——审判“四人帮”。

在改革开放总设计师邓小平的带领下，

中国彻底与过去告别，从此走上了腾飞的康庄大道。

不过，新的矛盾很快凸显。经济的快速增长与能源资源供应短缺的矛盾越来越突出。缺乏能源，工业化就无从谈起。

马永生攻读沉积学专业博士学位期间，国务院于1988年9月17日撤销石油工业部，成立中国石油天然气总公司。

这里，将成为他职业生涯的起点。

## 雏鹰展翅

1990年夏天，博士毕业后，马永生来到刚刚成立两年的中国石油天然气总公司旗下石油勘探开发科学研究院，进入胡见义院士领衔的项目组。

胡见义是中国石油天然气地质与勘探领域的权威专家，时任该院副院长，先后担任过大庆油田、大港油田、胜利油田的副主任地质师、主任地质师及总地质师等职。

他研究总结和建立了中国陆相石油地质和成藏理论，主持完成中国第一部《中国油气资源评价研究报告》。

基于这些理论，中国不少油气田横空出世。

彼时，马永生是中国石油石油勘探领域少有的几个博士之一，他也因此得到了前辈的悉心栽培和指导。他犹如中国石油天然气勘探开发领域的一只雏鹰，等待着翱翔天际的良机。

在石科院工作期间，他完成了鄂尔多斯盆地奥陶系碳酸盐岩层沉积学和储层非均质性研究，为当时新发现的靖边气田的规模预测提供了基础依据。

不过，作为一名地质勘探学者，理论和实践相结合尤为重要。

因此，在以戴金星院士为代表的专家建议下，马永生决定到油田企业工作，参与到油气田勘探开发一线的实际工作中。

就这样，到了1992年5月30日，也就是邓小平南巡讲话结束3个多月后，马永生告别妻女，决定远赴新疆，参加了塔里木油田会战。

这一走，就是三年半。

塔里木油田会战被认为是中国石油工业20世纪最后一场会战。1989年4月10日，指挥部成立，正式打响了塔里木石油会战。此后十年，中国在新疆的塔克拉玛干沙漠腹地投入了大量人力物力。

指挥部更是人才济济。指挥部指挥为中国工程院院士、中石油原副总经理邱中建；副指挥为中石化原党组书记、副总经理周原；常务副指挥包括石油工程专家王炳诚和中石油原钻井工程局局长钟树德；总地质师兼研究大队长是中国工程院院士、石油地质和勘探专家董晓光。

30年来，塔里木油田累计发现和探明31个大中型油气田，形成了年产560万吨石油、270亿立方米天然气的生产能力，建成了2600万吨级大油气田，累计生产油气产量当量36亿吨。

塔里木油田创造了一系列第一和“之最”：发现中国第一个沙漠油田塔中油田、中国第一个亿吨级海相砂岩油田哈得油田、中国第一个亿吨级礁滩相油气田塔中I油气田，收获中国最大、特高压、特高产、特高丰度优质整装气田克拉2气田，找到中国最大的凝析油气聚集带牙哈—英力力油气田群。

毫无疑问，当年仅31岁的马永生成为了塔里木石油会战指挥部最年轻的专家之一。他虚心向一线的技术人员学习，弥补了自身实践经验不足的短板。后来，他因工作出色被委任为指挥部地址研究中心综合研究室主任。

其间，马永生开展了大量野外、室内工作，在此基础上完成了塔里木盆地古地理研究和油气勘探评价工作，提出与前人认识迥异的沉积模式和预测结论。

深入一线后，他将理论与实践相结合，并在实践中不断完善、革新理论。这个过程让这只雏鹰的羽翼越来越丰满。

1995年底，马永生被调回中石油勘探开发研究院，担任南海相碳酸盐岩研究室主任，在周塋、徐志川等老一辈专家的指导下，开始了中国海相油气田的研究。

海相生油理论认为，在海洋环境里面沉积下来的地层蕴藏着丰富的石油。从全球范围来看，大部分石油都是在海相沉积层中发现的。

因此，包括C.舒克特、W.H.埃蒙斯、E.克拉克等在内的世界著名石油地质学家甚至判定石油只有在海相沉积中才能形成。

但中国的现实情况恰恰相反。早在1941年，潘钟祥首次提出“陆相生油”的新观点。他还针对中国的特殊地质构造，陆续发表了多篇重磅论文，代表作

为《基岩油藏》。

中国第一个油田——玉门油田正是位于陆相地层。

新中国成立后，国内石油界一直存在陆相生油论和海上生油论之争。但彼时国家的经济实力无法做到“两头开花”，只能有所为、有所不为。

陆相生油论的代表人物是李四光、黄汲清；海相生油论的代表人物是中国科学院院士刘光鼎等专家。

基于陆相生油理论，老一辈地质学家在中国先后发现了大庆油田、胜利油田、塔里木油田等多个大型油气田。中国油气勘探界的天秤由此倒向陆相生油论。

不过，改革开放后，中国经济实力大大增强，海相生油论逐渐引起重视。2001年8月17日，刘光鼎给国务院领导写了一份关于中国油气资源第二次创业的报告。10天后，时任国务院副总理温家宝做出“要重视油气资源战略勘察工作，争取在前新生代海相碳酸盐岩地层中有新的突破”的批示。

在此背景下，马永生开始正式专注于对中国南方海相油气研究与探索。他也逐渐成长为中国海相油气勘探领域的新生代领军人物。

1999年，他以第一作者的名义连续发表《碳酸盐岩油气勘探》和《碳酸盐岩储层沉积学》等论文。

这些理论，最终在四川盆地上“开花结果”。

## 惊世发现

不过，整个过程并非一帆风顺。

1998年，中国石油行业进行了一次大重组，分别成立中石油集团和中石化集团，两大石油巨头“划江而治”。

马永生也被“划”进了中石化南方海相油气勘探项目总经理部，并很快成为该项目总经理部的负责人。与在研究院工作不同，他现在的工作更加注重出实践结果，而非理论成果。

好处在于，作为负责人，这位年轻的领导在职权范围内有了调配资源的权力。他从各相关油田选调了20多位技术骨干和管理专家，负责中石化南方探区十余个省区海相油气地质研究与勘探工作。

他不得不再一次离开妻女，开启了长达9年的南方油气勘探生涯。2000年，马永生团队来到四川盆地，开始了对当地的油气勘探工作。

他们对四川盆地地质条件及已发现气田进行进一步地分析和总结，将首选目标锁定在川东北普光地区和通南坝地区。

但现实是，前人已在上述地区1116平方公里范围内钻各类探井21口，未发现气田。待到这个新团队到来时，普光地区勘探工作已停滞了长达10年之久。

事实上，中国对四川盆地的勘探经历了50多年的探索与实践。尤其是新中国成立后，对四川盆地寄予厚望，无数地质学家和勘探专家在这里留下了足迹。

20世纪50年代，四川石油管理局及原地质矿产部西南石油地质局曾在宣汉—达县地区进行了油气勘探工作。

到2000年时，尽管在当地发现的天然气田数量多达120个，但超过千亿方的整装气田仍没有。“当时最大的一个气田叫威远气田，规模只有400多亿方。”马永生说。

能否在四川盆地发现世界级的油气田，承载着中国几代石油人的梦想。

“我们认真思考，前人发现的一系列气田有一些共同点：一是探明储量规模不大，二是目的层埋藏相对较浅，三是以构造气藏为主。在这样一个富气盆地中，应该发育有世界级的大型和特大型气田。”在一次研讨会上，马永生发言表示。