



海油 故事·启示

HAIYOU GUSHI QISHI

■《海油故事·启示》编委会 编著

石油工业出版社

海油故事·启示

《海油故事·启示》编委会 编著

石油工业出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

海油故事·启示 /《海油故事·启示》编委会编著.
北京:石油工业出版社,2014.3
ISBN 978-7-5183-0009-9

I .海…

II .海…

III .海洋石油工业—工业企业管理—中国—通俗读物

IV .F426.22-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 019761 号

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址: <http://pip.cnpc.com.cn>

编辑部:(010) 64523612 发行部:(010) 64523620

经 销:全国新华书店

印 刷:北京中石油彩色印刷有限责任公司

2014 年 3 月第 1 版 2014 年 3 月第 1 次印刷

710×1000 毫米 开本:1/16 印张:19.25

字数:273 千字

定价:48.00 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻印必究

《海油故事·启示》

编委会

主 任：陈益民

副主任：王安锦 鲁 姝

委 员：李天中 于洪革 黄新会 刘宏君

编写组

主 编：鲁 姝

编 纂：李天中 刘宏君 庞立群 潘文婷

孙 羽

插 图：陈 海

平凡中的精彩

众所周知，企业在当代社会中扮演了极其重要的角色，在整个社会、国家的经济建设和发展中发挥了无可替代的作用，中国海油的历史深刻证明了这一点。

在中国海油多年的发展历程中，我们心中始终怀有对国家、对人民的使命、对社会的责任。这种使命和责任转化成为我们快速发展的动力，转化成为我们矢志不移开发蓝色国土、建设海洋强国的精神源泉。

过去的几十年，在这种精神的指引下，海油人南征北战、披荆斩棘，用大气磅礴的奋斗精神创造了一个又一个传奇，用辛勤汗水和才华智慧，将中国海油带入了一个崭新的发展阶段，实现了中国海油的跨越式发展，成功建成“海上大庆油田”。

这些成就与传奇，既是海油精神的生动体现，更是对海油价值观的完美诠释。

如今，在经济全球化和世界一体化的背景下，海洋对世界政治经济秩序和国家安全的影响越来越大，已经成为人类拓展生存与发展空间的主要领域。海洋不仅蕴藏着丰富的资源，还具有重要的政治、经济和军事战略地位，已成为世界主要沿海国家拓展经济和社会发展空间的重要载体。许多国家把海洋问题提升到国家战略的高度，制定了海洋发展战略和支持

政策。

我国是海洋大国，但还不是海洋强国，海洋经济还不发达，海洋资源开发能力还需要进一步提升，海洋权益保护的任务十分艰巨，建设海洋强国的任务重要而紧迫。中国海油的使命就是按照党中央和国务院建设海洋强国的总体部署和要求，在贡献更多海洋油气资源的同时，积极寻找推动海洋强国建设的新途径，使海洋石油工业的发展成为国家探索海洋、利用海洋、维护海洋权益的重要平台。

兴海强国，这是海油人共同的愿景和目标，是我们企业的品格和担当。而一个企业的品格和担当，正是分解并具体体现在了一个又一个普通员工的身上。他们在自己的岗位上无私奉献，在企业发展的过程中脚踏实地、求实求新，用心践行着央企员工的责任。

为了实现兴海强国的梦想，2011年，中国海油提出了催人奋进的“二次跨越”发展纲要，力争到2030年，全面建成国际一流能源公司，再创辉煌。

要建设世界一流的企业，首先要建设世界一流的企业文化，并让一流的文化得到有效的传播和传承。讲故事是传播和传承企业文化最好的方式。生动的故事能打动人，真实的故事则能说服人。

这是一本故事书，故事的主人公是普通海油人，但就是这些普普通通的海油人创造了中国海油不平凡的历史。他们的故事令人感动、催人振奋，更让人思绪难平。难忘海上第一井的艰辛，难忘渤海湾的滔天巨浪，难忘巴士海峡的生死搏斗，难忘那些经历艰难抉择不平静的日日夜夜，难忘那历经风雨终见彩虹的激动时刻，还有那些平凡岗位上点点滴滴汇聚而成的不平凡……

从他们身上，我们看到的是海油人胸怀大局、勇担责任，以开拓蓝色国土、贡献绿色能源为己任的爱国奉献精神；是攻坚克难、不懈努力，以献

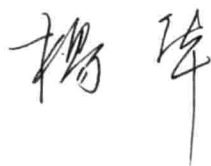
身海洋石油事业、弘扬大庆精神为动力的奋斗拼搏精神；是立足岗位、严谨认真，以强烈的主人翁意识和高度责任感为基础的勤勉敬业精神；是脚踏实地、求真务实，以核心竞争力和现代能源体系建设为战略重点的科学求实精神；是积极进取、勇于开拓，以强化资本运作、积极参与国际竞争为特色的开拓进取精神；是解放思想、与时俱进，以优化产业布局、建设国际一流能源公司为标志的改革创新精神。

从他们身上，我们看到的是平凡中的精彩。平凡的事业，平凡的岗位，平凡的人，不平凡的是一颗颗奉献的心。

我相信，不仅是海油人，不仅是肩负使命与责任的央企人，只要有梦想、有信心、有勇气的人，都可以从这本书中汲取精神力量，从而开辟未来，梦想成真。

责任在心重千钧，使命在肩当奋进。让我们直面挑战，凭着我们的智慧与胆略，战胜前进路上各种困难，继续演绎平凡中的精彩！

中国海洋石油总公司总经理

A handwritten signature in black ink, consisting of two characters, '杨' (Yang) and '刚' (Gang), written in a stylized, cursive script.

用海油人的故事解码海油

1963年，我国开始在南海建造海上石油平台，中国海洋石油工业起步。

这一天，距离1897年世界上第一口海上钻井在美国加州诞生之日，已过去近70年。

2010年，中国海油国内海域油气产量首次突破5000万吨，成功建成“海上大庆油田”，几代石油人孜孜以求的梦想得以实现。

正如哈佛案例中介绍的：这是一家不同寻常的中国企业，是“国际化”与“中国化”巧妙结合的案例，凭借着加强科技自主创新、优化管理，企业在高增长的同时把桶油成本做得比国际同行还低……

从无到有、由弱到强，中国海油实现跨越式发展的奥秘在哪里？

成功始于战略。战略是企业发展的航标，是指导全局、决定发展和争取胜利的指南。正如管理之父彼得·杜拉克的那句经典：“每当你看到一个伟大的企业，必定有人做出过远大的决策。”企业战略，只有站得高，才能看得远。

然而，再好的战略也只有有效的行动后才能够显示出其价值。通常的情况是，一个优秀的企业在与其他企业做着同样的事情，只是比别人做得好。这就是执行的威力。

战略是理想，经由执行将它变成现实。而卓有成效的企业文化管理实践，则是贯穿于战略与执行之间、贯穿于企业发展过程之中、能够在无形中为企业赢得竞争优势的力量。企业文化直接决定着领导者的行为方式，直接影响着人力资源的有效性，直接决定了员工的行为与习惯，决定了企业的凝聚力及员工的归属感。企业文化就是回答企业持续成长问题的根本之所在。

中国海油，面对的是与太空同样难以征服的大海，面对莺歌海的狂涛、渤海湾的冰潮、巴士海峡的飓风……但无论面对什么风险和困难，志存高远的海油人从未屈服、从未低头。

从完全封闭到全面开放，从对国际惯例茫然无知到打造全新的合作平台，从嗷嗷待哺到羽翼渐丰、振翅海空，从不断探索、不断创新到核心能力的不断培育与全面提升，中国海油在学习中不断创新，在创新中完成超越。

多年来，改革已成为中国海油管理的常态。清华大学国情研究中心主任胡鞍钢在了解情况后，惊讶之余连连慨叹，自己做国有企业改革研究这么多年，一直在寻找一个范本：既能最大限度达到改革目的，又能使改革成本最小化，“没想到中国海油不声不响贡献给国企改革一个非常成功的案例。”

解放思想、开拓进取，从零起步到 5000 万吨，中国海油在不断创新中探索出了一条差异化的发展道路：既有中国公司的灵变与速度，还兼具西方公司的规范管理与专业化运营，既有国有企业的“包袱”，但没有把“包袱”作为“包袱”，反而将其转化为企业的独特竞争优势。

从浅水到深水，海油人在冲刺 5000 万吨的同时，“珠江深水扇系统及其油气勘探潜力”等重要创新成果也揭开了南海深水扇的神秘面纱；“海洋石油 981”的建造在拉动我国民族制造业升级的同时，还为我国深水油气开发

蓝图绘上了重要的点睛之笔……

无疑，这是一个颇具意义的发展范本，这是一个文化制胜的经典案例。

而这一家一户的管理经验，如何才能成为全国企业管理的财富，成为世界管理的财富？

我们说，总结和提炼一家企业的文化与管理理念并不难，让人认同一个理念才是最困难的。与苍白无力的讲道理、讲条文相比，传播一个个真实、生动、可信的故事的过程，更容易让理念深入人心。讲故事是传播企业理念和管理模式的最好方式。

本书通过漫画和故事的形式，将中国海油的成功实践和企业理念故事化、直观化、通俗化、简单化，使之更便于理解和接受，更利于理念的有效传承和传播，从而给管理者带来启发。

编者

2013 年 12 月

目录

第一篇 创业篇

中国海上第一井.....	2
曹妃甸：一次失败的挑战.....	4
“海1井”：渤海湾的报春燕.....	6
舍命保平台！.....	8
海上新愚公.....	10
海中玫瑰.....	12
关键时刻.....	14
一次死里逃生的航行.....	16
战天斗地建船坞.....	18
渤中斗井喷.....	20
驯服海上烈马.....	22
巴士海峡的生死搏斗.....	24
钻井船，中国造.....	26
不该发生的故事.....	28
腾飞的翅膀.....	30
创造奇迹的女焊工.....	32

一个工程师的选择.....	34
魂系将军柱	36
渤八的“老九”们.....	38
为了第一条管线登陆.....	40

第二篇 开放篇

不平静的夏夜.....	44
湛江的“道达尔村”.....	46
观念的碰撞	48
第一轮国际招标.....	50
办公室之“争”.....	52
恩平 18-1-1 井开钻与哈丁的巴厘岛之行.....	54
一封来自 BP 公司的电报	56
“白龙九号”受训记.....	58
“NO！”.....	60
一个徒手队员的转变.....	62
操作者与执行者.....	64
难懂的中国人.....	66
涸 10-3：接过指挥棒	68
一首蓝色变奏曲.....	70
当 180 万美元审计异议发生的时候.....	72
王彦与法国骑士勋章.....	74
绥中 36-1 油田如期投产.....	76

“十”年越“三”“崖”	78
“你手中的刹把早晚是我的！”	80
老外帮我们打官司	82

❁ 第三篇 改革篇 ❁

渤海湾的“滔天巨浪”	86
第一批国企雇员	88
来自斯塔万格的午夜电话	90
重组之路	92
一次牵动万名职工心弦的会议	94
伤心“四季”	96
如愿以偿	98
为了共同的目标	100
一宗“秘密”收购	102
饭桌上达成的共识	104
明智的撤退	106
登陆莱州湾	108
倒班酿蜜	110
左师右徒	112
老国企重生之路	114
南堡的油井“新”主人	116
从“主角”到“配角”	118

 第四篇 创新篇

逼出来的优快钻井	122
《惠炼之歌》响彻伊斯坦布尔	124
北部湾钻井界的一场革命	126
一网情深	128
阀门保卫战	130
连续获奖的背后	132
从泥浆小班到泥浆大师	134
4 厘米 = 1 船水	136
“你们是真正的专家！”	138
浙江 LNG 创新记	140
“懒人”的新发明	142
柴油机“退烧”	144
“三个臭皮匠”	146
世界海洋石油工程的奇迹	148
“乌枪”赢“大炮”	150
幸运的找油人	152
一条“管”走到底	154
ELIS 的前世今生	156
“亚洲纪录”是如何炼成的？	158
巧解卡，克难题	160
“压裂之花”绽放海上	162

第五篇 发展篇

来之不易的千万吨.....	166
真金不惧火炼.....	168
一个心眼保甲方.....	170
从渤海走向世界.....	172
难忘的“三旅油田”会战.....	174
台风到来之前.....	176
“我是中海油的”.....	178
南太平洋上的一面旗.....	180
意外收获.....	182
You are right！（你们是对的）.....	184
挺进撒哈拉.....	186
“既然在中国，那就听 Mr. Yang 的”.....	188
宝良手中两件“宝”.....	190
行不行试试就知道了！.....	192
紧急任务.....	194
与时间赛跑.....	196
13 年零差错.....	198
“查缺大王”的故事.....	200
重压之下.....	202
不会享福的王从善.....	204
张建华：守船 36 年.....	206
以心换心的交融.....	208

一个大公司和 22 户小农	210
加油站夜话	212
被写入教科书的电工	214
不平常的一天	216
“神秘访客”	218

 第六篇 跨越篇

闯关“五千万”	222
“海洋石油 981”巨轮启航	224
中海油服的跨国姻缘	226
孟加拉的 NO.1！	228
敢于超越的人生	230
中国，Mr. 周，耶！	232
快乐的海油蛙人	234
猛将战台风	236
在“一碗面条”里抛锚	238
风雨之后见彩虹	240
过年谁出海？	242
不负重望	244
3 分钟拯救千万元装置	246
谁是安全监督？	248
泉	250
为了总理的嘱托	252

一百九十天的海上“漂泊”	254
三十七年磨一针	256
进退之间	258
老电工“福尔摩斯”	260
每个细节都不能出差错!	262
守望 300 天	264
决战 72 小时	266
巧计擒“龙”	268
因为“我是党员”	270
警音响起	272
老兵新传	274
“迎娶”尼克森	276
第 200 个合同	278
多交所	280
一次信用大考	282
 后记 时代的英雄	 285