

旗舰出海

—— 中国石油海外MBA之路

● 郭 飞 著 ●



石油工业出版社

旗舰出海

——中国石油海外 MBA 之路

郭飞 著

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

旗舰出海：中国石油海外 MBA 之路 / 郭飞著. —北京：
石油工业出版社，2004.4

ISBN 7-5021-4629-6

I. 旗… II. 郭… III. 纪实文学—中国—当代 IV. I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 031644 号

旗舰出海——中国石油海外 MBA 之路

郭飞 著

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：www.petropub.com.cn

总机：010-64262233

发行部：010-64210392

经 销：全国新华书店

印 刷：石油工业出版社印刷厂

设计制作：北京汉魂图文设计有限公司

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

开本：787 × 1092 毫米 1/16

印张：14.5

字数：172 千字

印数：1 — 5000 册

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

序

QIJIANCHUHAI

人才推巨轮 扬帆济沧海

中国石油天然气集团公司在世界500强中国企业中名列榜首,是中国最大的企业和最大的油气生产商及供应商。

近年来中国经济建设取得了举世瞩目的成就,持续高速发展的国民经济对石油工业提出了更高的要求。为国家提供持续充足的能源供应,满足国民经济建设需要,保障国家经济安全,成为新时期石油工业的责任和使命。为实现这一历史重任,经过重组上市的中国石油,正向建设具有国际竞争力跨国企业集团的目标迈进。在立足国内的同时,积极开拓海外市场,充分利用国内国外两种资源,为国家经济建设提供能源保证。

要建设具有国际竞争力的跨国企业集团,首先要有一支高素质的人才队伍,坚定不移地实施“人才强企”战略。中国石油始终认为,人及其所依赖的环境是最宝贵的资源,开发不可再生的自然资源与开发永不枯竭的人力资源同等重要。鉴于这种理念和文化,近3年来中国石油在人才培养方面累计投入达12亿元,初步建立起了由经营管理人才、专业技术人才和操作技能人才组成的人才方阵。如果把中国石油比做一艘乘风破浪的巨轮,那么,为其提供强大前进动力的,就是集团旗下的各类人才。

实现跨国经营,需要有一批熟悉国际惯例并能与国际

接轨的高层次经营管理人才。为实现这一目标，中国石油几年前就开始与国外一流大学合作，探索培养国际化、职业化企业家和职业经理人的方式和途径。自1999年至今，中国石油已经选派了60多名优秀青年干部赴美国和加拿大攻读MBA，目前已有30多名学员学成回国。迄今此项培养计划共投入400多万美元。这些青年干部有着优秀的思想品德、精良的专业素质和较大的发展潜力。他们忠诚中国石油，认同中国石油的企业文化。在国外的几年里，以非凡的毅力和刻苦顽强的精神，克服了种种困难，圆满完成学业，按时回国服务。在国外学习期间，他们还通过各种渠道，宣传中国文化，宣传中国石油，救助遇难同胞。他们优秀的学习成绩、刻苦的学习精神、高昂的爱国热情，受到我国驻外使领馆和华人华侨的赞誉，在国外树立了中国国企干部的良好形象，为中国石油赢得了荣誉。目前，在中国石油的资本运营、海外开拓、西气东输及企业高层管理等重要岗位和重大工程项目中，都有这些学员在努力工作，并取得了一定的成绩。

当年，老一辈石油人以血肉之躯塑造了“铁人”形象。希望海外归来的优秀学子们，继续弘扬“铁人”精神，将国外先进的管理理念和管理方式与中国具体实践相结合，并渗透于中国文化之中，创造性地开展工作。既要努力发挥自己的聪明才智，在各项工作中起到骨干作用，又要融入到集体之中，团结协作，尊重群众，发扬民主，为建设具有国际竞争力的跨国企业集团，创新务实，开拓奋进，建功立业。

郭飞同志作为海外MBA项目负责人，以纪实的手法，从不同侧面，真实地记录了他们在国外学习生活以及回国创业的故事，《中国石油企业》杂志曾经连续刊载，受到读

者好评。今天石油工业出版社将此文结集出版，我很高兴写下这些文字，作为此书的序言。

我希望更多的人通过这部书中的故事，了解中国石油，了解中国石油的人才战略。同时也真诚地欢迎国内外有志之士加盟中国石油，共创美好未来。

祝愿中国石油这艘旗舰，扬帆出海，走向辉煌。

中国石油天然气集团公司副总经理

A handwritten signature in black ink, consisting of the characters '邵院' (Sheng Hu) in a stylized, cursive script.

2004年4月18日

前言

远航的舰队

中国石油天然气集团公司是中国最大的企业，是中国国企这支联合舰队的旗舰。

2000年，中国石油在纽约和香港成功上市，开始创建能与国际大公司一决高下的跨国集团。中国石油这艘旗舰，扬帆出海，驶入风云变幻的国际市场。

一百年前，我们曾经拥有远东最强大的舰队——北洋水师，这支舰队在大海中悲壮地覆灭，成为民族永远的伤痛。

今天，市场开放国门洞开，西方企业又挟坚船利炮鼓棹而来。在这场没有硝烟的战争中，在这风云激荡的市场海洋里，这支远航的舰队牵动着千万人的心，多少人都在期盼着胜利的消息。

当年，刘永升、刘步蟾、萨镇冰等一代名将留学海外，回国创建了那支强大舰队。今天，中国石油同样有一代精英少壮，远渡重洋，求索富国强兵之路。他们，将成为这艘旗舰的中坚和希望。

在这漫漫求索的过程中，有成功的喜悦和欢乐，有创业的艰辛和困苦，也有感人的悲怆和泪水。

作为这项事业的参与者，责任使我拿起了笔，忠实地记下这些亲爱的同事和战友，记下和他们并肩战斗的那些日日夜夜，记下中国石油这段难忘的历史……

目 录

C o n t e n t

<u>1</u>	第一章 天使之城
<u>21</u>	第二章 凤凰涅槃
<u>47</u>	第三章 梦系多伦多
<u>73</u>	第四章 剑桥岁月
<u>103</u>	第五章 西雅图之夜
<u>131</u>	第六章 海外鏖兵
<u>163</u>	第七章 决战长江
<u>179</u>	第八章 风雪夜归人
<u>195</u>	第九章 群星灿烂
<u>216</u>	附 记 中石油：人才推动国际巨轮





第一章

天使之城

一、你是大连石化公司副总？

2002 年春节，常山率团赴美国，慰问和考核中国石油攻读 MBA 的企业领导干部。

飞机在大海上空飞行，飞向大洋彼岸的那座天使之城——洛杉矶。

沧海茫茫，空阔无边，大海上偶有一艘客轮，拖着洁白的航线，融入水天一色的远方。长空万里，直下看山河，但见白云苍狗、沧海桑田，大有“遥望齐洲九点烟、一泓海水杯中泻”之感。飞过日本列岛，回头望去，乡关故国已在云海之外了。



杜吉洲（右1）与老师和同学在一起

在洛杉矶南加州大学留学的，是大连石化公司副总经理杜吉洲。很快就要见到这位亲爱的同事和战友了，而此时常山想到的，却是他们在北京那地狱般的英语集训、“血淋淋”的托福和Gmat考试、提心吊胆的签证和艰难困苦的国外学校联系。

杜吉洲出生在物华天宝、人杰地灵的大连。高大魁伟、俊彩飘逸，星目剑眉、势若奔马。既有关东大汉的豪爽性格，又有知识分子的儒雅气质。他毕业于北京大学化学系，求学燕园时毕业论文即在英国Faradag学报上发表。北大毕业考入中国石油化工总公司石油化工科学研究院攻读应用化学硕士学位。在大连石化公司从研究所助理工程师开始，历任研究室主任、研究所所长、研究院院长。他研究的“橡胶填充油、工艺油及石油衍生物族组成测定法”，被确定为中国石油化工有限公司标准。36岁时被任命为大连石化公司副总经理，是当时石油行业最年轻的专家型局级领导干部，负责技术工作和国内外市场开拓，多次到美国、英国、荷兰、墨西哥、德国走访客户，谈判技术合作项目。

要知道，大连石化公司是一个有着一万多职工、59套装置的大型炼化企业，产品销往世界60多个国家和地区，出口数量及创汇额在全行业均居前列。领导这样一个现代化大型石化企业，对一个36岁的年轻人来讲，确实需要不凡的学识和才能。

为建设一支国际化职业化的企业家队伍，中国石油高瞻远瞩，每年都从企业领导干部中选拔一批优秀骨干，赴美国和加拿大攻读MBA（工商管理硕士），杜吉洲以优异成绩入选其中。

这可不是到美国旅游考察，而是去留学、去攻读学位。当时他们这批领导干部中最大年龄的已经41岁了，长年奔波在工作一线，许多人大学毕业后将近20年再没有进过课堂。而现在，要求他们在国内用8个月的时间，通过托福和Gmat考试，并且达到美国和加拿大对正式国际留学

生要求的水准。这段集训的艰苦，也只有用下地狱来形容了——

“这段时间你们的任务是：背过 8000 单词、听上 600 小时（听力）、做完 40 套托福考题、看懂 30 部英语原版电影。你们年龄比较大，也别太用功了：不要睡的太晚——1 点以后就睡；别起得太早——5 点以前就起。”

这是他们在北京鹫峰山下新东方大本营集训时，“留学教父”俞敏洪看到他们年龄比较大，特别善意的关怀。听听这样的“关怀”，你就可知这个学习的难度了。这可不是一天两天一个月两个月，而是整整 8 个月！

8 个月的外语集训和考试好不容易过去了，签证成了最后一道难关。多少人为圆出国梦，辞去工作，苦学英语，历尽艰辛，四处筹款，最后一拜拜到美国大使馆门前，可百分之八九十的拒签率，粉碎了多少人苦苦期盼的梦想。在秀水街美国大使馆门前，每天都有上千人，从全国各地拥集在这不足百米的街头。每天除了十几个几十个幸运儿外，绝大部分都被毫不留情地拒之门外。秀水街头国人那激愤哀怨、茫然无助的神情，使人悲怜。

因为东北三省需要在美国驻沈阳总领事馆签证，考试结束后，中国石油人事部即安排他回大连做签证前的各种准备。几天后，常山正好到大连处理公务，一见杜吉洲，没有任何寒暄，马上把他的材料摊了整整一桌子，一份一份地看、一份一份地查：录取通知书、I-20 表、个人护照、身份证明、财力证明、担保协议、身份公证、无犯罪公证等，一共 30 多份，没有看出什么纰漏。

“我看材料可以了，”常山细细翻阅着材料，“虽然以前你去过很多国家，可都是持因公商务护照，签证也都是外事部门到大使馆统一办理。而留学必须持个人因私护照，本人要亲自到使领馆接受签证官的面试，而

且现在拒签率又这么高，你可得千万高度重视。”

“放心吧，”杜吉洲说，“签证官常问的那些问题，我这都随身带着呢。”说着拿出一张已经揉皱了的纸。那是常山他们收集的大量有关签证资料，从衣着打扮、递交材料的姿势、回答问题的语气到应付突变的策略，林林总总不下几十个问题。面对签证官只有决定命运的三五分钟，哪敢掉以轻心？

在北京，每人去签证，常山都亲自陪同。在秀水街头，临进美国大使馆的门了，他都再仔细检查一遍每个人的材料，把他们的领带和胸前中国石油的徽章正一正，拂去他们肩头的头皮屑，然后鹄立街头，期盼着他们打着“OK”的手势，满面春风地走出来。杜总一人去沈阳，常山真的非常惦记。

常山翻看着材料，忽然又想起一件事情，“杜总，你还得照张全家福，和这些材料放在一起，而且还得放在醒目的位置。”

“全家福？”杜总问，“和材料放在一起合适吗？”

“这是必须的，”常山说，“美国的签证官是一个非常特殊的职业，按照美国的立法和思维习惯，他首先假定他所面对的每个人都有严重的移民倾向，然后要由你自己来一一排除。他们认为排除移民倾向最有利的条件，是申请者在中国要有充分的‘约束力’。老外理解的这种约束力，是能让你和自己居住地紧紧连接在一起的条件，如财产、职业、社会及家庭关系等。来的时候我在网上看了看，北京的拒签率高达90%，因为现在正是北美各大学入学的时候，签证的人大部分都是北京各大学的应届毕业生，他们在北京在中国几乎没有什么老外要的那些‘约束力’，所以只有个别具有美国特别需要的专业背景的人侥幸通过，绝大部分都拒掉了。你在中国有体面的社会地位、前途看好的事业、有美满的家庭，所有这些在签证官眼里都是非常有利的‘约束力’，你得证明给人家，所以

全家福是必须的。对了，再把你的房产证带上，你得向签证官证明，你在中国是有不动产的，不是一无所有的‘无产阶级’。面对签证官我们只有决定命运的那么三五分钟，宁可备而不用，不可用而无备。”

“好，我都按你的要求去办。”杜总笑了，“这样吧，你一到大连就忙，我看你就现在还有点时间，我带你去看看厂区吧。”

这是一个坐落在大海海湾的现代化大型企业，碧海蓝天、青山绿地，映衬着银光闪闪的塔林管网。杜总驾车在厂区转着，一一介绍着。看得出他对这个大型企业十分熟悉，也十分亲切。

巨大的海湾中，一艘悬挂着外国国旗的油轮正停靠在码头上。自备铁路栈桥旁，一列油罐车正缓缓驶进。

站在海边，清凉的海风徐徐吹来，洁白的海鸥翩翩起舞，海湾对面就是大连独具风格的楼群，从海上望去，就像漂浮在海面上的海市蜃楼。

“这个码头有11个泊位，”杜总指着这壮阔的海湾说，“现在可以停靠5万吨以下的油轮，将来把那座山头削平了，再在那个海角那儿建一个罐区，码头改造一下，锚地里的5万吨以上的大型油轮就可以直接靠到码头上来了。这里还有很好的地理优势，将来可以在这里建设一个大型的战略石油储备库。”

听着杜总的介绍，看着这壮阔的山海景色，能明显感觉到他们这批年轻干部身上那种擎天架海的不凡才能。

临行前，常山紧紧握着杜总的手说，“沉着冷静，我们在北京静候佳音。”



北京，中国石油总部。

上午10点，常山的手机忽然响了，是杜总从沈阳打过来的。



杜吉洲（二排右2）在课堂上

“怎么样？”

常山急切地问。

“材料都收下了，”杜总也急急地说，“看得非常细，问了很多问题。那些照片、产权证都用上了。但他当时没给签，说要核实

我的身份。他连着问我两遍，‘你是大连石化公司副总？’我作了肯定回答他还表示怀疑，说要确认核实，问我的‘雇主’是谁？我可说的是你，留的也是你办公室的电话。”

常山听了一阵兴奋，签证官要核实问题，说明已经有八成的把握了。因为要拒签当时就拒掉了，常山曾先后接到过几次美国大使馆打来的质询电话。

“杜总，”常山高兴地说，“有希望，有很大的希望。你不要远离，就在酒店等。我估计今天一定会有消息。”

下午2点，座机响了，果然是美国驻沈阳总领事馆打来的，“我是美国驻沈阳总领事馆，请问你是中国石油总部吗？”

“是的，”常山正襟危坐回答。

“您是负责杜先生出国事宜的部门经理常山先生？”

“是的。”常山尽量简短地回答，努力听清他问的每一句话。

“杜先生是大连石化公司副总？他那么年轻。这个公司我知道，以我对中国文化的了解，在中国管理这样一个大型企业，老总应该在50岁以

上。常先生，我需要核实他身份的真实性。”杜总的年轻在签证官那里居然成了一个问题，这倒是事先没有想到的。

常山轻松地笑了，“尊敬的签证官先生，我可以骄傲地告诉您，在中国石油，有一批像杜先生这样年轻的高层经理，他们是中国石油的中坚和希望。我以个人信誉和我们人力资源部门的信誉向您保证：杜先生是一位已经在这个职位上工作了三年的副总，他是在36岁时被委任为这一重要职位的。”

电话那头气氛明显地缓和了，“常先生，杜先生如此优秀，您如何保证杜先生学成之后回国工作？”这是每个签证官最为关心的问题。

“尊敬的签证官先生，”常山认真地说，“您已经看到了，杜先生在中国有着体面的社会地位和工作，有成功的前途，看好的事业，这是一个非常重要的原因。中国石油送到海外的不止杜先生一人，而是好几批、几十人。作为企业，这种巨大的投入我们是要回报的，我们认为在这种人力资源开发上的投入是最具效益的投入。对公司忠诚，是职业化企业家的优秀品质，在这一点上，我们对杜先生毫不怀疑。而且，签证官先生，我想您肯定已经看到了，中国石油与杜先生签署的协议文本。该文本规定，中国石油为杜先生提供全额资助，杜先生学成之后必须回国为中国石油服务八年以上。我想，这个具有法律效力的文本，可以保证杜先生按期回国，为中国石油效力。”

电话那头，可以清晰地听到翻阅材料的声音。常山紧紧地握着电话，仔细地听着。办公室里静了下来，大家都紧张地注视着他。

“谢谢您常先生，”终于，签证官说，“谢谢您告诉我中国石油的这些背景，祝贺你们有杜先生这样优秀的高层经理。经过与您的电话确认，我们决定正式发给杜先生赴美留学签证。请通知他下午4点到领事馆来取。”

“马上打电话给杜总，”常山扔下电话，看着围在身边的同事高兴地

叫道，“4点钟到领事馆领签证！”



机舱里，北美风格的音乐轻柔地响起，空中小姐的广播带着远航归来的喜悦。经过10个小时的飞行，他们已经横渡大洋。天水相接的远方，隐隐显露出北美大陆的轮廓线，大团大团洁白的云山涌起在天际线。白云那边，就是那片美丽富饶、令人神往的辽阔世界。

二、负笈洛城

洛杉矶，这座年轻美丽的城市，像一颗璀璨的明珠，镶嵌在北美大陆的西海岸。这座城市有着一个与她本身一样浪漫而美丽的名字——“天使之城”（“洛杉矶”西班牙语意为“天使”），华人和亚裔亲切地称她“洛城”。这一充满唐韵的称谓，使人想起明月春风、箫管歌舞的大唐盛世。

这是一个三面环山一面倚水，仅次于纽约和芝加哥的美国第三大城市。城区广阔无边，直穷天涯。港口机场繁忙壮观，高速公路密如蛛网，四通八达。太平洋温和的气候精心地呵护着这个海滨的天使。春节时分，这里却草木际天、鸟语花香，蓝天白云、清风如水。摇曳的棕榈树，御风飞翔的海鸥，亭亭玉立的榕树香樟，恍若置身天涯海角。

杜总驾驶一辆本田轿车来接他们。一别经年，杜总明显地消瘦了，两鬓也惊现星星白发。他们执手相看，久久无语。良久，杜总才说，“可把你们盼来了。”

他们驾车行驶在洛杉矶的高速公路上。高速公路虹桥飞架、纵横交错。路旁的草坪绿树掩映着一座座风格各异的精美别墅。公路上宝马雕车、汹涌如水，使人强烈感受到这座城市奔腾不息的活力和排山倒海般的巨大能量。