

# 长城钻探“总承包”模式的先行军

多年来,长城钻探国际钻修公司运作国内外多个总包项目,主动担当起“总承包”模式的先行军,为长城钻探建设国际化石油工程技术总承包商做出了有益探索。

董旭霞 刘英姿

长城钻探容易出经验。华庆总包项目被中国石油集团公司管理层誉为“华庆模式”,成为国内总包的示范项目;

印尼建井总包项目被甲方誉为“长新模式”,成功向甲方输出钻井项目管理;

山西永和气和田总包合作项目正在如期推进;

……成立4年多时间,长城钻探国际钻修公司成功并正在运作国内外多个总包项目,主动担当起“总承包”模式的先行军,为长城钻探建设国际化石油工程技术总承包商做出了有益探索。

## 华庆模式 创造管理典范

2008年,长庆油田公司以工程技术总包形式将华庆超低渗透油藏部分产能建设区块的工作量总承包(简称华庆总包项目)给长城钻探工程公司。这是长城钻探在国内实施的第一个总包项目,属于第二种总包服务。

当年3月成立的国际钻修公司迅速从长城钻探的发展定位中找到了发展方向,并捕捉到了发展机遇。当时,总包模式在国内完全是新生事物。对于这一机遇,国际钻修管理层志在必得。

不用说,华庆总包项目肯定是一块“硬骨头”。由于无法实现低成本的经济有效开发,这些难以动用的区块采取总包模式,希望通过加强管理提高开发效益。

项目总包内容堪称挑战。在200平方公里的低渗区块,计划10个月时间完成35万吨的产能建设任务。时间紧、任务重,需要多个专业队伍间衔接协调高效运作,仅仅170多支队伍,4000多名参与项目人员的安全压力就足够大。

不仅如此,华庆总包项目开发管理模式前所未有,也考验着国际钻修

管理层的智慧和能力。刚组建的国际钻修虽然拥有较为成熟的钻井管理管理经验,但是对总包服务刚刚涉足。能否迅速完成如此大跨度的发展方式的转变,仍是个变数。

作为长城钻探国内首个总包工程,华庆总包项目被中国石油集团公司高层誉为“华庆模式”;钻井系统提前两个月、整体项目提前20天完成产能建设任务,使长庆油田万吨产能投资下降10%;全年完钻454口井,进尺102.6万米,超额完成100万米进尺的生产目标,作为示范工程一次性通过长庆油田竣工验收。

## “新长模式” 海外打造品牌

今年7月初,中国石油国际事业有限公司下属新加坡石油公司印尼MH区块探井龙南-1正在紧张施工。此前,该区块第一口探井龙北-1已经成功完钻,并获得重要油气苗头,提示了区域新层系的勘探潜力。由此,长城钻探在印度尼西亚运作的工程技术管理服务总包,取得了阶段性成果。

这是长城钻探向新加坡石油公司甲方输出钻井管理,代表甲方行使作业管理权的一个总包项目。目前双方就该项目开展了进一步合作。

作为长城钻探总包项目的“先行军”,国际钻修自然不愿放过参与首个海外服务总包的机会,与印尼项目部组成管理团队,代表长城钻探负责整个项目运作。从国内油气田区块建设总包,到海外工程技术管理服务总包,国际钻修的“总包”业务渐入佳境,展示出较强的管理能力。

2011年3月,新加坡石油公司印尼MH区块探井启动。龙北-1并是MH区块部署的第一口义务工作量探井。从前期项目筹备到完工,整个项目涉及业务范围广、专业门类多、时间和地域跨度大。项目运作初期,由于甲方印尼MH区块人力资源明显不足,项目管理面临剩余勘探期短、义务工作量重的局面,国际钻修

和印尼项目在钻井组织管理上积极探索,大胆创新,提出了作业管理总包这一新型模式。

这一总包构想既能充分利用长城钻探在印尼多年积累的丰富的风险和作业管理经验,依靠国内强大的技术和服务依托,完成MH区块钻井作业管理,还能凭借长城钻探在当地创造的优异成绩和良好品牌,实施测、录、试、固井、泥浆服务工程总包,为海外总包项目积累经验。由于能够充分考虑甲方的利益,实现甲乙双方共赢,这种管理模式一经提出,就得到了甲方的支持。

作为承包方,包括国际钻修在内的总包团队负责从工程设计、工程招评标、生产作业管理、承包商管理到整个施工过程所有的细节管理工作。项目运行中,总包团队充分发挥总包作用,联合渤海钻探、大庆钻探、中国石油技术开发公司等集团公司内部在印尼的所有资源,牵头组织工程作业主体团队,充分发挥甲乙双方一体化的优势,使MH区块钻井项目在高起点起步,高质量运作。

由于提前谋划和介入,甲方主动发挥资源和平台优势,组织当地员工全力推动土地许可办理、政府报批、社区和伙伴关系协调,确保按时完成井场和道路建设,严格实施HSE体系,为顺利开展钻井作业赢得了时间。

长城钻探发挥作业管理、专业技术和总包管理优势,调动合作方参与管理积极性,充分发挥“地质和工程一体化”、“前后方一体化”,使项目的运行始终处于可控范围。

为提升国际化管理水平,长城钻探在甲方支持下,对整个项目按照国际化运作标准推进。合作双方做好顶层设计,统筹考虑和规划从市场招标方案到统筹兼顾双方的生产组织、后勤保障等经营环节,保证项目运作优质高效,同时加强与国际知名工程技术服务公司合作,提升国际化水平。尽管困难重重,总包项目的第一口井——龙北-1实现了当年进入项目、当年开钻的目标。

“新长模式”是新加坡石油公司和长城钻探工程公司整合集团内部资源,发挥整体优势,实现海外一体化发展的结果,是海外项目提升国际化运作水平、实现快速勘探开发的一次成功尝试。

## “总承包”模式带来的启示

德鲁克说,在制定战略规划的过程中,最重要的问题,即“我们的企业是什么?”“我们的企业应该是什么?”抓住这些,也就抓住了战略规划的实质。

国际钻修就是在不断调整完善战略过程中,成长为长城钻探总包业务的“特种部队”。与长城钻探其他二级单位不同,2008年3月组建的国际钻修,成立之初只有员工15人,业务仅有从国际市场接管的钻井井业务。国际钻修的当务之急,是拥有国际化视野,不断转变思维方式,找准发展定位,找到在国内外市场的立足之地。4年多来,国际钻修围绕企业发展、目标、战略,从未停止过探索和实践。大浪淘沙,国际钻修形成了以总包模式搭建国内外快速发展平台的工作思路,实现了从单一的钻井服务型公司向工程总承包商的转变。

此为长城钻探国际钻修公司给业界带来的启示之一。

它带来的第二个启示是:减少管理层级,让经营者信息传导得更快更准确,把金字塔式的传统层级结构,改组成扁平化管理,无疑会加快决策速度,提高管理效率。

华庆总包项目就摸索出一套全新的组织管理体系。在组建华庆项目部时,国际钻修坚持“两套机构、一套人马”的组织模式,管理方式采取以国际钻修公司为“管理中心”,华庆油气项目部为“生产运行中心”,这种模式既控制了机构和编制,又做到了靠前指挥、靠前决策。事实证明,这种管理方式的创新提高了总包项目的运行效率。

# 建设辽宁渤海科技城 打造国家一流高新区

陈玥

在东北老工业基地辽宁营口,一个以科技创新为驱动力,以产业集群为突破口,创新发展的高新技术产业园区正在崛起。五年以来,营口高新区特别是辽宁渤海科技城,创新创业环境不断完善,科技水平不断提高,产业集群不断壮大,体制机制不断创新,营口高新区已迈入“提升自主创新能力,发展战略性新兴产业”的发展快车道,并于2010年9月成功晋升为国家高新技术产业开发区,作为促进区域经济转型发展的排头兵和桥头堡,在营口乃至辽宁沿海经济带建设中写下了浓墨重彩的一笔。

地理位置优越,有着良好的工业基础、产业基础的营口高新区,区内下设“一城两园”,全域被列为辽宁沿海经济带重点支持区域。其中,规划控制面积15.5平方公里的辽宁渤海科技城是辽宁省政府重点支持的该省唯一综合性科技特色产业基地,站前工业园和西市工业园各占地1平方公里,另有占地43万平方米的卓异创新产业园。2011年,营口高新区实现营业收入441.7亿元,工业总产值425.8亿元,高新技术产品产值289.5亿元,财政收入3.73亿元,新增固定资产投资100亿元。党的十七大以来,营口高新区上述各项指标总体上实现了两年翻一番,多项指标实现了数倍增长,为营口高新区今后实现持续、快速、稳定发展提供了良好基础和重要支撑。

## 明确目标,打造国家一流高新区

“十二五”期间,营口高新区要以打造国家一流高新区为发展目标,以“提升”与“扩张”为基本任务,以科技创新和产业集聚为两大发展主题,坚持以人为本、统筹协调的发展原则,科学确定具有现实性和前瞻性的功能定位,加快高新区的开放发展步伐。要通过科技研发总部基地建设,实现科技要素资源集聚和产业结构调整升级,将高新区建设成为“科技创新示范区”;通过培育和发展新材料、高端装备制造等战略性新兴产业集群,将高新区建设成为“新兴产业先行区”;通过与国内外知名大院大所和大集团、大企业开展技术、产业合作,实施“走出去、引进来”战略,将高新区打造成为“对外开放先导区”;通过完善鼓励人才创新创业扶持政策,实现人才集聚与项目建设的有效互动,构筑高端人才创新创业基地,将高新区建设成为“高端人才集聚区”,实现区域经济又好又快发展。

## 自主创新,打造“科技研发总部基地”

按照辽宁省委、省政府,营口市委、市政府的战略要求,营口高新区为进一步完善技术创新体系,提升自主创新能力,重点在辽宁渤海科技城打造“科技研发总部基地”。两年来,已累计引进实施来自中科院、省能源所、北京联合大学、大连理工、西安交大、水利院等科技研发总部项目16个,另有20余个同类项目在推进当中。目前,高新区拥有国家级生产力促进中心1家,省级生产力促进中心1家,国家级创业服务中心1家。大量科技研发项目入驻营口高新区自主创新能力不断增强,五年来,高新区累计入库“863”计划、科技支撑计划6项,出库3项,获批国家中小企业创新基金项目5项,支持金额330万元,获批国家高新技术企业21家,获批省级工程技术研究中心6家,拥有省级研发检测公共服务平台达到39家,争取省科技厅特色产业基地项目资金支持7450万元,拥有企业研发中心32个,五年累计申请专利242项,累计授权专利151项。预计到“十二五”期末,营口高新区将引进研发机构100个,引进培育科技型企业300户。

## 汇聚资源,培育发展新兴产业集群

科研资源是推动和促进地方全面发展、实现自主创新的重要力量。而要让科研成果真正发挥作用,则不断加强科研院所和企业之间的联系,实现科研成果向现实生产力的转化。在“二次创业”的过程中,营口高新区除了坚持以创新为驱动,打造“科技研发总部基地”,还十分注重对创新企业的培养和科研成果的推进,从而建立战略性新兴产业体系。建设辽宁渤海科技城以来,营口高新区始终坚持以引进、消化和延伸科技成果为目标,以国际国内领先和填补国内外空白为创新产业着力点,加快特色产业基地建设,大力发展新材料、高端装备制造两大主导产业集群。

在新材料产业领域,以中科院金属所新材料工程技术研究中心、哈尔滨工业大学、大连理工大学(营口)新材料工程中心有限公司、北京联合大学新材料工程技术研究中心等科研院所为技术支撑,以辽宁卓异新材料有限公司、中微光子(营口)有限公司、营口洪源玻纤科技有限公司、辽宁金氟龙新材料有限公司等企业为骨干,重点发展以碳化硅、硅氮、LED节能及光通讯系列、微米超细纤维、聚四氟乙烯薄膜和纤维制品、纳米级金属复合导线、哈工大金属基复合材料、海固不锈钢复合材料等项目,基本形成了以碳化硅、硅氮、镁质材料深加工为主的新材料产业集群,预计“十二五”末实现产值500—800亿元。

在高端装备制造产业领域,一方面通过嫁接改造等抓存量产业的创新提升,提升科技含量和产业丰厚度,形成高端集成数控产业体系;另一方面加强与哈工大、西安交大、北航、清华等高校院所合作,重点发展井下救生系列装备、铅酸蓄电池制备、中煤集团煤矿装备产业园、西安交大快速制造国家工程中心、营口分中心、中轻集团工业机器人以及哈工大科技园产业化项目,并通过改造提升传统产业,打造特种汽车及零部件制造、高端数控机床制造、工业机器人制造和煤矿装备制造的四大系列高端装备制造产业集群,预计到“十二五”末实现产值500亿元。

在发展主导产业集群的同时,营口高新区正积极培育电子信息与文化创意、新能源、生物科技三大新兴产业集群,为开发创新产业集群建设,实现可持续发展奠定坚实基础。

二十载风雨洗礼,营口高新区正用自己的实力向世界展现它的勃勃生机和无限魅力。相信不久的将来,营口高新区建设国家一流高新区,进军先进国家级高新区的梦想必将实现。

# 鞍钢集团多角化发展提升国际竞争力

刘敬元 曹洪儒

五年以来,鞍钢集团在联合重组、自主创新、产业布局、国际化经营等方面有了突飞猛进的发展,企业不断做大做强做优,2012年,《财富》世界500强排行榜上,鞍钢集团公司以2011年实现营业收入240.89亿美元位列排行榜第462位。

## 成功实现 鞍钢攀钢联合重组

2010年5月,鞍山钢铁集团公司与攀钢集团有限公司实现战略重组成立鞍钢集团公司后,产业集中度进一步提高,钢产能近4000万吨,经营规模位于国内钢铁行业的前列。拥有包括板、管、型、线、钒钛产品和特钢的完整产品系列,其中重轨、船板、集装箱板、汽车板、家电板、无缝管市场占有率居国内前列,其中重轨、船板、集装箱板国内第一;是中国第一、世界第二大钒制品生产企业,是中国最大的钛原料生产企业和主要的钛白粉生产企业。重组后的发展目标是成为钢铁业特强、钒产业世界领先、钛产业国内最大,多角化产业协调发展,最具国际竞争力、能够引领世界钢铁工业发展的特大型跨国集团。

## 立足国内 完善主体产业布局

国内布局日趋完善。在东北地

区,形成了鞍山本部、鲅鱼圈新区、朝阳新区三大基地;在西南地区,拥有攀枝花、成都、江油、西昌、重庆生产基地;在华北地区,重组天铁冶金集团钢铁公司,实现在天津的布局;在东南地区,新建鞍钢冷轧钢板(莆田)项目。拥有热轧板、冷轧板、镀锌板、彩涂板、冷轧硅钢、重轨、无缝钢管、线材及钢丝绳制品等完整的产品系列和世界领先的钒产业及中国最大的钛产业。鞍钢集团公司已形成跨区域、多基地、国际化的发展格局,成为国内布局完善、最具有资源优势的钢铁企业。

## 国际化经营 实现突破性进展

鞍钢更加注重在资源、制造、技术、服务和资本运营等产业链和价值链方面,加快国际化经营步伐,使鞍钢海外拓展能力处于国内同行业领先水平。

鞍钢在海外区域性经营公司有9个,客户遍布30多个国家和地区。与意大利维加诺公司签署合资协议,收购后者60%的股权,拥有了在海外的第一个钢材加工基地。2009年6月,鞍钢正式成为世界钢铁协会汽车钢联盟成员单位。同时,鞍钢积极与中钢集团、美钢联和德国蒂森克虏伯开展交流合作和技术对标。

鞍钢还加快开发海外铁矿石资源。拥有澳大利亚金达必公司36.28%



股权,成为该上市公司的第一大股东。并与其合资建设卡拉拉克矿项目,建立了第一个海外原料生产和供应基地。由此,鞍钢也成为国内钢铁行业首个获得海外矿业上市公司控制权的企业。

## 多角化发展 提高非钢产业水平

在钢铁主业大发展的同时,鞍钢集团公司更加注重与国际知名企业合作,大幅度提高了鞍钢非钢产业水平。

与冷轧工作辊表面镀铬技术全球“领跑者”——加拿大科德集团共同出资成立了鞍山科德轧辊表面处理有限公司,结束了东北地区没有

冷轧工作辊镀铬生产的历史;和比利时贝卡尔特公司共同决定各出资50%,在享有“西部之门”之称的重庆成立合资公司,生产及销售高附加值的优质轮胎用钢帘线,以满足国内汽车和摩托车企业进一步扩大制造规模对轮胎的增长需求;与国际耐材航母——英国维苏威国际集团各按照50%的比例,出资组建耐火材料公司,共同开发静压耐火材料和功能性耐火材料等高品质产品。

一系列加快多角化产业经营的举措,使鞍钢集团在不断增加收入和利润的同时,保障了钢铁主业运营、促进了钢铁主业发展,鞍钢多角化产业正在朝着提升国际竞争力的方向发展。