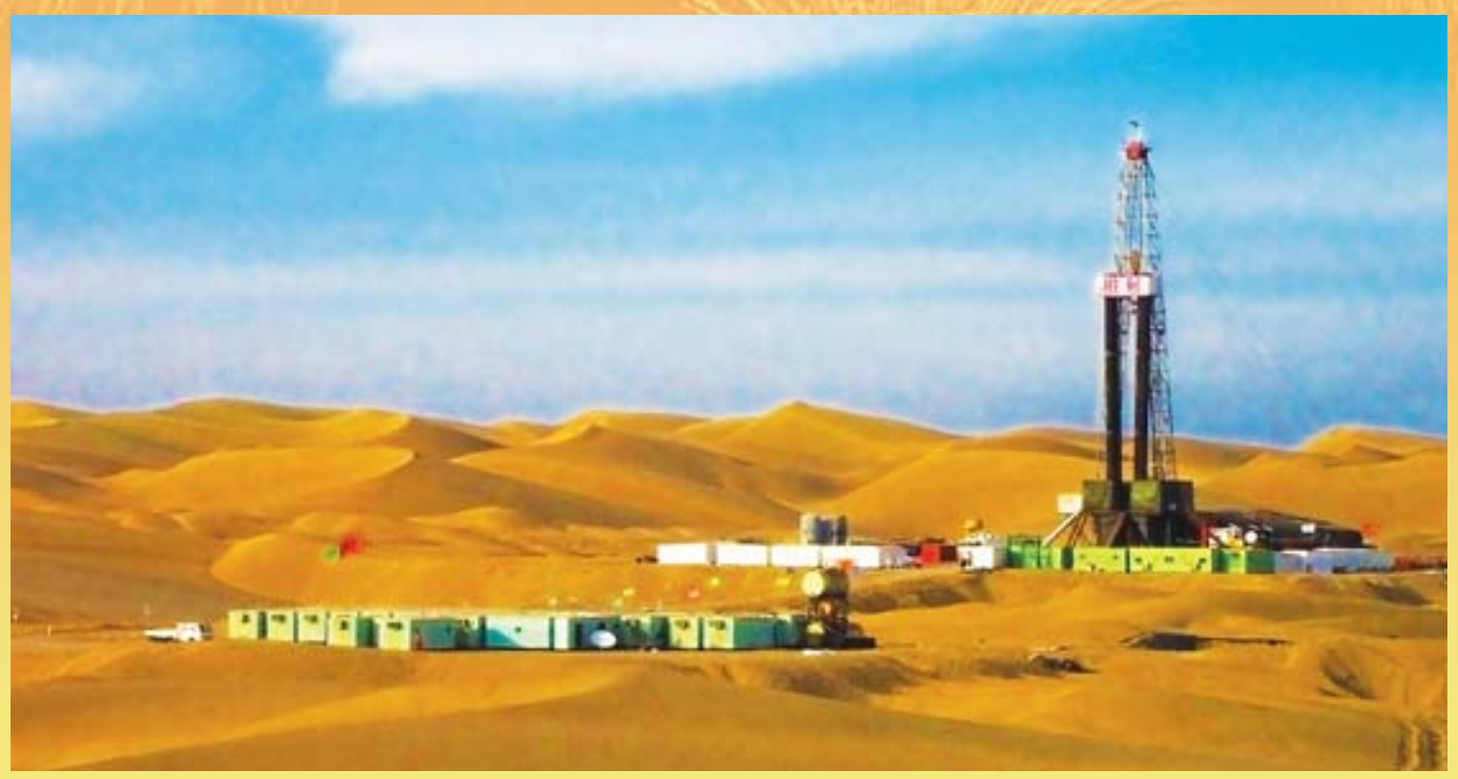
庆祝胜利石油工程塔里木分公司入疆二十四周年

以胜利的名义

——中石化胜利石油工程有限公司塔里木分公司工作纪实

1990年5月18日，这是一个必将载入胜利油田史册的日子。就在这一天，胜利钻井将士带着胜利油田40万职工家属的嘱托，告别了渤海之滨的故乡，来到荒无人烟的塔里木沙漠，融入到西部石油会战的滚滚洪流之中。

24年风雨历程，胜利钻井人没有忘记家乡父老的嘱托，没有忘记自己代表着“胜利”的形象。他们扎根大漠，战严寒，斗酷暑，餐风饮沙，默默无闻地奋战在茫茫戈壁沙海，为我们国家的西部石油开发作出了重要贡献：24年来，他们累计开钻644口，交井622口，钻井总进尺313万米；创出186项探区以上级钻井新纪录；6度捧回“重大油气发现奖”杯，被原中国石油天然气总公司领导誉为“西部钻井先锋”、“胜利铁军”。他们用自身的汗水，在茫茫戈壁沙海中树立起了一座“胜利”的丰碑。



△沙漠中的井队

以市场为导向的辗转腾挪

西部实行的是纯市场化运作的模式。是市场，就有高峰与低谷。24年中，西部市场峰谷数变，而胜利塔里木分公司则在峰、谷之间辗转腾挪，负重前行，不仅多次上演逆势飞扬的好戏，企业更由最初的8支井队，发展成为综合性一体化钻井公司，施工队伍还走出新疆、走出国门，参与到国际市场的竞争之中。

最近的低谷出现在2013年。受国际经济影响，西部市场骤然陷入低谷：大批井队停工待命，在轮南、塔河等后勤支撑点，随处可见拆卸的井架，市场波动之剧，数年罕见。

作为市场中的施工方，胜利塔里木分公司受到的冲击直接而尖锐：最多时18支井队待命，占公司队伍总数的65%；甲方大幅度调低施工定额，造成没工作量亏损、有工作量却没利润，甚至在某些区块打得越多，亏得越多……更为严峻的是，仍有大量施工队伍不断涌入西部，市场竞争异常残酷，一口标的额只有400余万元的直井，竟然有十几支队伍参与竞标。

“我们既然是依托市场生存的企业，那么，指导我们一切决策的出发点只有一个，那就是：以市场为导向。也就是说，哪里有工作量、哪里有效益，哪里就是我们的市场。”面对压力，胜利塔里木分公司新一届领导班子果断应对。

于是，围绕“以市场为导向”，公司市场触角迅速延伸：北疆区块勘探渐入佳境，公司立即抽调钻机进入；敦煌盆地准备打一口探井，公司成立专门项目组负责指挥；沙特阿美项目市场稳定，公司派出两台钻机走出国门；在上级支持下，全面接管土库曼项目，短短几个月内创出多项新纪录……

在胜利塔里木分公司眼中，无论国外、国内、国营、民营，只要是与钻井施工有关的项目，都被公司纳入追踪范围。在这种状态下，短短一年时间，有超过10支的井队走出南疆、进入到国内甚至国际市场的大循环之中。公司井队，均被盘活。

在钻机流动过程中，胜利塔里木分公司还提出：优化钻机布局。

由于历史的原因，胜利塔里木分公司目前还拥有5台5000米、6000米钻机。但是，随着时代的变化，南疆钻井施工已经进入7000米甚至8000米时代。这些5000米、6000米钻机，已经很难找到适合自身的井位。

针对如何处理这些钻机，曾经产生过争论。但是，胜利塔里木分公司新一届班子认为，这些钻机只是放错了位置的财富。经过认真调研，他们发现如果把目光放在整个西部的大背景下，诸多区块还存在大量3000米—5000米的井，非常适合上述钻机的施工。

于是，他们积极向西部研究中心、新春采油厂等单位推介，终于把这些合适的队伍，放在了合适的位置。在新的区块，上述钻机均最大限度地发挥出自身的优势，不仅全部实现盈利，更为甲方勘探作出了重要贡献，实现了甲方、公司、井队、职工的多方共赢。

市场波谲云诡，但胜利队伍的信心始终如一。2013年，在胜利塔里木分公司的年度报告中，提出了公司新的发展定位——立足新疆、辐射西北、放眼中亚，打造胜利石油工程公司面向中亚的桥头堡。这一定位，展现出胜利塔里木分公司的自信与雄心。

以效益为核心与自主管理

石油钻井是一个高风险、高技术含量的行业，要维系这样一个企业正常运转，就必须有一套严密而又科学的制度来约束企业的各种行为。从这个意义上说，一个真正意义上的百年企业，并不是靠某项技能生存，而是靠管理生存。

熟悉石油的人都知道，传统石油企业实行的是半军事化的、从上而下的金字塔式管理模式，其组织结构的管理内涵，是高度的计划性和高度的集权性。在计划经济时代，这种管理体制无疑能够保证上级决策的无条件执行。但是，在市场环境下，这种严格的等级制度和被动的执行过程却极大地束缚了基层队伍和职工的工作主动性、创造性和积极性。

以西部市场为例，胜利塔里木分公司28支井队分散在数十万平方公里的区域内，最远井队与公司总部的距离甚至超过1500公里，更有多支井队在国外施工。在这一状况，实行金字塔式的管理无疑是不现实的。

为适应西部石油市场的实际，胜利塔里木分公司提出了“以效益为核心”的新型管理模式：他们将主要生产决策权下放到基层，公司与井队实行内部模拟承包，井队既是生产中心，又是成本控制中心，每一支井队就是一个小型的经营实体。由于自主权下放，整个公司组织结构成扁平化状态，减少了中间环节，避免了信息传递中的缺失现象。“以效益为核心”理念的建立，充分激活了企业的各个管理要素，调动了基层井队的积极性，从而使普通职工与整个企业的经营效益有机地联在了一起。

改革的探索并未停止。2014年，面对企业新的发展现状，胜利塔里木分公司提出：自主管理。

管理局副总师、公司经理李兴会对自主管理进行了详细解读：所谓自主管理，就是以钻井生产为中心，将公司所有工作流程，按照每个岗位、每个职责进行模块化设置。比如井队搬家过程中，生产部门该干什么、安全部门该干什么、设备部门该干什么、后勤保障该干什么，全部固化下来，从而实现由“人治”向“法治”的过渡。

胜利技术创造胜利速度

企业之间的竞争，实际上都是围绕着如何最大限度地发挥自身优势而展开的。那么，面对来自全国乃至世界级的竞争对手，胜利塔里木分公司的优势又在哪里？

在于技术。“我们是完全依靠市场生存的企业，要想在激烈而残酷的市场竞争中生存和发展，就必须向市场提供与众不同的服务。而技术，就是我们独有的服务。”公司党委书记韩立国说。

通过技术优势，提升钻井速度，从而提高市场进入的门槛，抢占高端市场。这，已经成为具有胜利特点的、无往不利的竞争战术。

跃进区块是西北局近年发现的新油区，也是西北局上产的主力区块。然而，由于复杂的地质构造，跃进区块钻井速度始终难以提升，严重制约了西北局上产步伐。胜利塔里木分公司70125队进入跃进区块后，联合泥浆和固井等单位开展针对性的攻关，先后在钻头选型、泥浆等方面取得突破，形成了独具胜利特色的钻井模式，钻井速度提高20%以上，在跃进2-12井，仅用时78.83天即打完7210米井深，创出陆上7000米以下深井国内最快纪录，从而大大加快了跃进地区的开发步伐。

为保持自身在速度方面的优势，胜利塔里木分公司在技术方面的投入毫不吝惜。他们专门召开一场高规格的提速研讨会，邀请国内外顶尖的20家钻井服务企业参会，结成战略联盟，协同攻关，共同提速；他们花费巨资，对设备进行改造升级，从硬件上为提速扫除障碍；加大专业人才培养力度，充分保证人才的上升空间，形成了科学合理的人才梯队；在区域钻井模式的基础上，总结不同地层的施工方案，形成了“一区块一模式、一口井一方案、一环节一对策”的施工模式，大大加快了施工节奏……

这种“技术创造速度、速度创造市场”的模式，为胜利塔里木分公司的发展开创出新天地。他们采用空气钻井技术，在哈深2井创出多项新纪录，机械钻速较常规提高8倍以上，大大加快了北疆的钻井速度；采用螺杆+PDC钻具组合，使塔河油田托甫地区钻井速度提高了20%以上；70121队在羊塔克地区成功创出施工周期新纪录；凭借征1-6井创出的新纪录，快速进入新春采油厂市场；首次在敦煌盆地打成西参1井，成功实现了市场的战略跨越……

据统计，从2013年5月至今，公司钻机月速、机械钻速同比增长率均超过130%，钻井速度实现了惊人的倍增。同时，一年两破全国纪录，累计进尺突破300万米，成为西部市场的焦点。

优秀文化凝聚强大动力

截至5月18日，胜利塔里木分公司入疆已经整整24年。

24年里，这家公司在创造了巨大的物质财富的同时，也创造了巨大的精神财富。24年来，他们所形成的胜利西部文化已经融入到了企业的经营管理活动之中，并产生了巨大的管理效能。企业文化不仅成为广大参战将士的精神支柱，更成为企业自身强大的核心竞争力之一。

2013年，胜利塔里木分公司在资金十分紧张的情况下，仍然对70120队的野营房进行了彻底改造。据介绍，公司今后每年都会拿出相当的资金，用于基层队伍的硬件改造。

这种长期的基础改造，是公司启动“文化兴企，打造软实力”活动的一部分。

“文化兴企，打造软实力”活动源于公司党委开展的党的群众路线教育实践活动。2013年，公司党委在党的群众路线教育实践活动中发现，不同井队在管理、外观、员工精神面貌等方面差距很大。

一个队伍，必然会有一个好的生活、工作环境，一个好的生活、工作环境，必然会激发员工工作的激情和积极性。井队的形象和品牌也会提升，整个公司的竞争力也会随之增强。

基于这一认识，公司党委果断开展了“文化兴企，打造软实力”活动。可以看出，这一活动，是出于胜利塔里木分公司的管理实际：这里远离东部基地，基层井队普遍处于戈壁沙漠，员工迫切地需要一种能够吸引他们、凝聚他们的力量，而“文化兴企，打造软实力”恰恰能够提供这种力量。

实际上，优秀的、适合企业实际的企业文化会得到企业员工的广泛认同，并使之产生强烈的使命感和认同感。目前，胜利塔里木分公司每支井队都创造性地开展了以“团队文化”建设为代表的井队文化活动，这种植根于基层的文化活动既活跃了职工的业余生活，又增强了职工队伍的凝聚力，从而提升了公司的市场竞争力。一位记者在地处沙漠腹地的公司70650队采访时，就强烈地感受到了这种归属感和认同感，甚至连隶属地方企业的井队服务班班长也对记者说：“我们都愿意在胜利的井队服务，因为这里更像一个家。”

24年，历史中的短暂一瞬，而对于每一名远离家乡的胜利钻井人来说，却是沧海桑田。在这样的归属感里，老一辈胜利钻井人在井队生产一线，在茫茫戈壁沙海中，从青年走进中年，把自己最美好的年华，都留在了戈壁沙漠。而新一代胜利钻井人，又接过了老一辈人的精神接力棒，将这种归属感继续传承下去。两代胜利钻井人，组成了一个企业的史诗。“只有荒凉的大漠，没有荒凉的人生”，这句出自塔里木会战职工的豪迈口号，穿过24年时光，成为激励整个西部石油将士奋勇向前的精神坐标。

如今，胜利塔里木分公司锻造的胜利西部铁军文化，伴随着总进尺的增长，已经融入到了企业的管理的方方面面，产生了巨大的管理效能。可以说，这一文化不仅成为广大参战将士的精神支柱，更成为胜利塔里木钻井自身强大的核心竞争力之一。

2013年10月份，就在胜利塔里木分公司进尺突破300万米之际，公司200多个员工的家庭，收到了一封特殊“家书”。

“感谢您多年来对孩子的教育和培养，您的孩子不能像身边其他子女那样，有更多的时间尽孝您床前，陪伴您左右，因为他肩负着重要的使命，因为他有更高的事业追求。但请你们放心，我们会时刻关注他们的点滴成长，倾注真情去帮助关心您的孩子。我们会用最短的时间，使他早日成长为国家的栋梁之才……”

当天，70121队年轻的工程师姜玉侠收到了父亲的短信：“今天收到了你们公司的‘家书’。真为你当初的选择高兴，西部是个大舞台，你要珍惜好把握好这次难得的人生机遇，实现自己的西部梦、胜利梦、石油梦，为胜利增光、给国家添彩。”

（中石化胜利石油工程有限公司塔里木分公司党政群工部供稿）

△精细施工

△井场入党宣誓

△快速钻进