

通过对外合资合作发展壮大自营 To Develop Self-run Enterprises through Joint Investment

单用寅

(中国海洋石油测井公司副总经理)

中国海洋石油测井公司与美国德莱赛—阿特拉斯在1981年成立的石油测井合资公司(简称LCC)是中国石油行业的第一家合资公司。十年的时间,走出了一条通过对外合资合作,引进资金、技术和装备,发展壮大自己,形成具有独立经营能力的专业公司的道路,资产发展到开始时的17.5倍。在合资公司继续存在与发展的情况下,有了自己用具有80年代国际水平的CLS—3700数控测井系统装备起来的自营测井队共12个,为海上和陆地9个油田进行测井服务,并消化吸收研制出自己的HCS—87数控测井仪,达到了国际80年代水平。

LCC合资公司的成立是我国改革开放政策的产物,国家给海洋石油工业的优越政策是海洋石油测井公司得以发展的根本条件。从成立LCC那天起,他们就有明确的指导思想。LCC是引进技术与管理的窗口,是培养人才的课堂,根本目的是利用合资合作发展壮大自营,既争取外援,又自力更生,把基点放在自己脚下,自己成长起来,走向世界市场。

他们的具体做法和经验是:

1. 从决策层、经营层抓起,造就一批自己的在本行业具有国际经营谋略的企业领导者。

石油测井是资金密集、技术密集的行业。80年代初,我国的技术水平落后西方发达国家30年左右,在这种情况下与西方国家合资合作,如果没有我们自己的具有国际经营管理战略眼光的内行专家做企业领导,合作的结果只能是做别人的小伙计,永远听命于人,不可能自立。

现在任LCC总裁、董事长、高级工程师的中方人员都是合作初期,在美国阿特拉斯公司从最简单的工人工作做起,一直到掌握最新技术的。现在海洋石油测井公司的总经理、总工程师、地区经理等高层管理人员都有在LCC任职和实际工作的经历。这样一批吸收了外国先进技术与管理经验的领导者,很自然地把视线提到了现代的国际水平。1986年国际油价暴跌,LCC面临严峻的经营形势。这时,根据协议规定由中方任董事长和总裁。董事长段康果断提出中外方雇员削减工资,租用中方的土地设施大大削降租金。总裁康圭采取了裁减雇员,多起用中方雇员的措施,并加强技术管理,提高作业效率与质量,在竞争中取胜,使LCC走出困境,经济效益逐步提高。由此LCC有了生命力,第一个十年合资合同期满又续签了第二个十年的合资合同协议。

LCC董事长段康又是中国海洋石油测井公司经理,始终想着如何办中国的石油测井企业。他研究了外国跨国公司的经验,提出了一套办中国社会主义石油测井企业的方案。诸如:以作业服务、资料解释、仪器修造、人员培训、科技研究五位一体,形成内部技术和作业水平的螺旋上升;建立大本营,形成跨地区、野战式的作业队伍;依靠国内外社会力量充实自己,不搞大而全、小而全;人才的系统培训、使用、提高,以技术等级工资制激励进取,待遇向一线倾斜;抓住科研龙头课题,紧追世界新科技,等等。这样,由LCC合资起家发展到今天与国际53家外国公司有交往,合资合作与自营并存共荣,资产上亿元的企业,并在国际石油测井界占据了一定的地位。

2. 培训人才,形成配套的、掌握深层技术的骨干力量,在技术上真正逐渐取代外国人。

LCC合资公司成立初期,阿特拉斯的目的是通过这个公司的展示来推销他们的CLS-3700仪器。为此目的他要培训中国人,而我们则是要通过他的培训,掌握他们的技术。斯伦贝谢公司与海洋测井公司有合作关系,也要通过培训接受我们的雇员。这样,海洋石油测井公司就有了两个外国公司的培训机会。海洋石油测井公司利用这一良机发展自己的力量,倾注全力,把培训工作做好。

十年来,以LCC名义,由阿特拉斯公司出教员、出设备,中方提供场地设施,为中方免费举办了11期操作(维修)工程师培训班。共培训了数字维修、井下仪修和操作工程师73人。每期培训结业后,外方还挑选1~2名优秀学员送到国外去参加高层次培训,为外国油公司服务,有意识地让他们积累国际作业经验。阿特拉斯还专门为海洋石油测井公司培训了三名专业技术教师,以进行合同后的继续培训。斯伦贝谢公司于1985年在燕郊建立了培训中心,为中方举办了两期操作工程师培训班,共培训出操作工程师18人。此外,还通过输送雇员的方式不定期为中方培训了仪修工程师、操作工程师、机械师、程序处理员共16人。外国公司为中方培训所投入的经费约300多万美元。海洋石油测井公司已有350人次接受外国公司技术培训。有167人次在外国公司当过雇员。这些人员可以在任何一个测井公司配套构成行业的技术骨干。

3. 不失时机地组建自营队伍,利用合资合作积蓄人才、资金、物力,形成自己的作业力量,发展社会主义

的自营独资企业。

LCC毕竟是合资公司,而中国海洋石油测井公司在没有自己实体力量的情况下,只能是徒有虚名的中方母公司。经过四年的合资合作,中方已获取1 895万美元的收益,已有上百人得到培训和实践锻炼。于是在1985年初决定成立自营队。由总公司担保,向中国建设银行贷款购买设备,于1985年5月16日投入第一次测井作业。刚开始组建的两个自营测井队主力人员是从LCC合资公司抽调的,后勤支持人员主要也是给LCC做支持工作的。第一年完成四口井测井任务,收入799万元,而且对JZ-20-2气田的发现做出了贡献。

自营作业迈开步子,增加了自信心。塘沽分公司、湛江分公司提供的自营测井服务满足了渤海公司和南海西部公司勘探开发的需要。接着在1986年组建队伍,1987年开赴新疆塔里木,四年多的时间内新疆分公司为塔里木轮南地区、塔中地区、东河塘地区、吉拉克地区油气发现做出了贡献。1991年又把南疆的市场扩展到吐一哈地区。1989年为冀东油田提供自营测井服务,1991年为胜利油田提供浅海部分测井服务。自营测井作业额以每年72%的速度逐年增长,市场由海洋推向陆地。服务价格仅是LCC的1/3、斯伦贝谢的1/6。在新疆这块大市场上,主持经营作业的新疆分公司经理正是当年在美国维多利亚接受阿特拉斯高级培训的工程师。

经过十年的合资合作,吸收了国际先进的技术和管理经验,积蓄了资金和人才的中国海洋石油测井公司羽翼日臻丰满,一个社会主义独资企业逐年成熟起来,自负盈亏,自我发展,企业越滚越大,成为按国际标准建设的专业公司。中国海洋石油测井公司将是一个潜在的国际竞争对手。

4. 自主自立,发展自营企业仍要合资合作。合作与自营结合,始终保持合资公司的窗口与前沿,跟踪世界新技术。

在海洋石油测井公司组建自营队伍的初期,LCC合作伙伴美国阿特拉斯公司给了巨大的援助。中方也支持了LCC,无论在人力物力还是后勤保障都是全力以赴。在LCC市场窄小的情况下,中方塘沽分公司湛江分公司主动压缩自己的市场,让LCC为中国石油公司服务,支持他的正常经营。

海洋石油测井公司强调自主自立,发展自营,跻身世界测井行列,但同时也强调对外合资合作是长期的,不是权宜之计,这个“窗口”与“前沿”对发展自己是有利的。

5. 消化、吸收、引进外国公司的核心技术,加强自己企业的基础,使自己从根本上成长壮大起来。

海洋石油测井公司认为,在合资合作中中国人仅当一般雇员不行,能操作维修世界先进水平的仪器也不行,能够全由中国人组成一个作业队或能成为自营测井队还不行,因为仪器装备是人家的,软件我们不掌握。如果分开,我们就成了无源之水,无本之木。

基于这种思考,1985年海洋石油测井公司毅然承担了国家经委的“数控测井系统”开发研制任务,与清华大学工程物理系建立“测井新技术联合研究室”,又先后与华北计算机研究所等几个单位签订共同研制合同。几位年青工程师研制出的HCS-87数控测井地面系统,经过1990年3月到1991年6月现场实验和实际作业,各项

性能指标均达到国际80年代水平。与此同时还研制成功补偿中子测井仪、补偿密度、微球形聚焦测井仪与3700挂接等,还有微VAX-II测井解释工作站。

核心技术的消化、吸收,重大仪器装备的研制成功,这就使自己有了实力,有了人才、技术装备的根本。现在中国海洋石油测井公司准备再与外国建立合资公司,这个合资公司是以我们的技术装备出现,是以我们的人才去培训别人。合资合作发展的道路还将继续走下去。

(责任编辑 冷远猷)

(上接第49页)

晶物理是上述两个方面的基础,它的研究力量更弱。多年来在这三个方面,特别是液晶物理方面的研究重视不够,应引起注意。

从液晶及液晶工业发展历史来看,这个问题是清楚的。液晶(指物理的一种状态)是物理学家雷曼首先发现的。在历史上曾经采用过的或当前正在市场上流行的LCD的光电效应,诸如动态散射、扭曲、超扭曲等等,哪一个不是物理学家首先发现的。其物理性质、参数测量技术以及工业应用技术的研究成果也多出于他们之手。

顺便提一下,1991年的诺贝尔物理学奖也许对我们能有所启发。在瑞典皇家学会颁布1991年诺贝尔物理学奖获得者德燃纳的贡献中特别提到:“德燃纳阐明了从向列相液晶(即当前LCD工业通常采用的一种液晶)散射出的所谓反常光现象,从而我们对液晶的认识做出了重大贡献”。从这个理论可以知道LCD的一个重要指标——对比度,它与盒厚、弹性常数、液晶分子取向的有序性、粘滞系数以及温度有关,这就可能对我们进一步提高LCD的质量起指导作用。

一些LCD生产先进的国家对液晶物理、LCD技术基础和应用技术研究以及与LCD工厂的有机联系是非常重视的。我们应该能够在90年代早些时候解决“靠科学技术发展国民经济”的问题。

5. 统一领导

目前,我国LCD的生产厂家所属的领导部门很分散,有些地方大有各行其事的状态,为了我国LCD工业能在90年代有计划地稳步发展,需要有个能面向全国的统一领导:

- (1)确定今后十年的技术目标,
- (2)招标确定承担完成技术目标项目的单位,并组织专家审查确认,
- (3)组织有能力的企业承担引进技术的消化吸收,
- (4)组建LCD企业集团,
- (5)组建液晶物理、液晶技术基础以及应用技术的研究机构。

(责任编辑 宋义荣)