“宝石”之光耀全球

——记陕西省有突出贡献专家、宝鸡石油机械有限责任公司总经理张永泽

文/柳琴

公司总经理张永泽

秦岭是我国南北疆域的分水岭，是一座横亘于西北与巴蜀间的天然屏障。如今，在它的脚下，被誉为我国西部工业重镇的宝鸡，一个有着七十年发展史、主要从事石油钻采装备制造业的国有大型一档企业——宝鸡石油机械有限责任公司正在迅猛成长。这个被国内外传媒评价为“中国最大的石油钻采装备制造企业”的“宝石”公司，2006年又再铸了其发展史上的新辉煌，完成工业总产值20.87亿元，较上年同比增长55.6%；实现销售收入21.85亿元，同比增长63%；实现利润2.03亿元，创历史最好记录。企业全年产出石油钻机86台，同比增长26.47%；产出泥浆泵506台，同比增长26.5%，两项主导产品石油钻机和泥浆泵产量分别连续3年和4年位居全球首位。这两年企业先后荣获“全国振兴装备制造业重要贡献单位”、“全国质量奖提名奖”、“世界市场(石油机械)十大年度品牌”、“中国机械工业销售收入100强企业”、“陕西省振兴装备制造业重要贡献单位”、“中国石油‘装备制造工作先进单位’”、“中国机械500强”、“中国最具成长性企业”等多项殊荣。

张永泽，作为宝鸡石油机械有限责任公司的灵魂人物，以其卓越的领导才能和巨大的社会贡献，受到了党和政府及上级主管部门的多次褒奖，先后被授予中国石油天然气总公司首批跨世纪学术技术带头人、宝鸡市有突出贡献拔尖人才、宝鸡工业经济人物、陕西省有突出贡献专家、享受国务院政府特殊津贴专家、世界生产力大会“2006推动中国品牌国际化五十人”等荣誉称号，并先后担任了全国石油钻采设备和工具标准化技术委员会专家委员、中国石油石化设备协会钻采设备及工具委员会副主任委员、陕西省石油学会工程委员会主任、《石油机械》杂志编委、《石油矿场机械》杂志编委会副主任、西安石油大学和西南石油大学兼职教授……

那么，张永泽成功的奥秘何在呢？

历练人生 天道酬勤

张永泽，1956年出生于四川泸州农村的一个教育世家，在兄弟三人中他排行第二。张永泽的爷爷、大伯都是私塾老师，父亲是一名乡村小学教师，母亲虽是一位普通的农村妇女，但也有着高小毕业的文化。那时，父亲工作很忙，一人带了两个年级的课，家里平时就只有母亲一人操持家务。张永泽兄弟很小时，家中缺少劳力，因此，常会受到村里一些人的歧视。父亲为人正直、朴实、不拘言笑，母亲随和、心地善良，这些都对张永泽性格的形成影响很大。

那时父亲的工资很低，而靠挣工分吃饭的母亲又因生张永泽时患上了严重的风湿性心脏病，干不了重活，还常常需要父亲的照顾，所以家庭生活很拮据。张永泽的小弟只为一个小小的感冒引发肺炎没钱医治而过早夭折了。张永泽是在父亲任教学校读完了小学的，勤奋好学的张永泽升到高年级后，常常帮着父亲给低年级的学生上课、批改作业。童年的张永泽常常光着脚丫往返于那六、七里的求学之路，无论酷暑寒冬，脚冻僵了，生了冻疮，也始终没有动摇过他努力学习的决心。常常啃地瓜干充饥的他，学习成绩却一直呱呱叫。为了补贴家用，从小就很懂事的他，每天早晚与哥哥一起割牛草、砍柴、拾狗粪，然后才去上学。周末、假期还帮着母亲编草席、参加生产队的劳动，还去被遗弃的小煤窑里捡过煤块……。寒冬课余，他常常躲到自家阁楼上去读祖父留下的四书五经和父亲上师范时的课本书籍，年幼的他，在那阁楼上读完了许多中外文学名著和数理化课本。生产队晚上守山守庄稼，是张永泽求之不得的农活，虽然工分很低，但在煤油灯下他可以看书到很晚，尽情畅游在知识海洋中的他常常忘记了吃饭和睡觉。因为语文底子好，他的作文常常被老师当做范文来讲评。可以这么说，他许多扎实的基础知识都是在那个时候积累的。

在那个上大学要根红苗正、靠关系推荐的年代，高中毕业的他只能望学兴叹。后来，他被村上推荐做了两年民办教师，使他以前学到的知识得到了进一步巩固和提高。恢复高考后，张永泽大胆报名，积极备考，终于以优异的成绩考上了西南石油学院石油矿场机械专业。在大学期间，由于他学习成绩好，为人处事好，所以深得老师的赏识和同学们的喜欢。学校还多次挽留他留校工作，但他还是选择了企业这个更能施展才华的舞台。

1982年1月大学毕业后，张永泽被分配到宝鸡石油机械厂，在车间刚实习了一个月，就赶上厂里和大庆油田共同搞钻机设计会战。于是，厂里从车间抽调了八个年轻大学生到厂研究所来与工程师们一起搞设计，张永泽也在其中。会战结束，他被分到一个新产品开发小组——井控井口装备开发团队。由于ZJ15钻机是一个控制井喷、保障油井安全的产品系列，因此石油部从上到下对这个开发项目都很重视。不久，当时负责这项工作的师傅被调其它科室任主任，也正是这一机会，有较深厚力学基础、年轻的张永泽被任命为这一项目负责人。他多次参加石油部组织召开的会议，所以更知道自己肩头这付担子的重量。由于他英语好，能阅读英文技术资料，通过检索交流及时了解本领域技术发展的国际动态和水平，因此常常会引经据典地纠正行业内的一些不正确观点，年轻的他那些独特见解常常也令同行们刮目相看，很多业内专家，对他及代表的宝鸡石油机械厂印象也就很深。在此期间，他的事业也如“芝麻开花节节高”，先后被厂里破格聘任为工程师、高级工程师，1993年又被提升为研究所副所长。从1982年到1992年这十年间，使他积累了丰富的技术工作经验和初步的管理经验，并开始将他设计的井控井口装备推向了国际市场。

机会总是为有准备的人而创造。1992年3月，张永泽通过技术答辩、商务澄清，以较大的优势在印度国家石油公司的国际招标中中标。这是当时石油部进出口公司最大的一单石油装备出口生意，有150多万美金，意义重大。中标后，张永泽加班加点地认真搞设计、做统筹、列采购清单，和外购厂家谈判，指导生产制造，配合第三方检验放行，交付收款。就在他踌躇满志的时候，却传来了他们的产品在印度油井上发生了泄漏的消息，印度公司很生气，中石油的领导也很恼火。他顾不上时值春节，一刻也没停地带上一个技术工人火速赶往印度现场查找原因、处理问题。经过检查分析和试验，认定泄漏是印方没有按操作说明安装所致。为了信誉在征得领导同意后，他们免费为印方更换了部分报废的密封件，经过重装后测试一切符合设计和使用要求。他精湛的技术素养和真诚的服务态度，令印方非常敬佩和感动，主动为他们追加了16套价值几十万美金同样设备的续订单。就这样他非但没有赔偿印方的损失，反而还为中方带回了一个大订单。他的能力与才华得到了中石油外贸领导的赞赏。后来，他在与印方建立长期友好合作关系的基础上，又拓展了叙利亚市场。从1993年到1998年，叙利亚国家石油公司70%-80%的石油井口设备都是从“宝石”购买的。从印度回来不久，他就被任命为研究所副所长，两年后又被调到进出口公司当经理，主抓国际市场拓展。1997年，他被任命为总厂副总工程师兼设计所所长。当时，中国石油天然气集团公司决定拿出一大笔资金做钻井装备的更新改造，制造一批钻深能力5000米和7000米的钻机。中国当时只有兰州石油化工机器总厂能做3200米以上的大型钻机，“宝石”只能生产3200米以下的中小型钻机。而“宝石”要想打翻身仗就必须重拳出击拿下大型钻井装备的开发制造，因此，在多方努力下，中石油决定给宝石这个机会，兰石、宝石各拿到了三台大型钻机的定单。接到任务后，主持整个设计开发工作的他大胆启用了一批年轻技术人员，图纸设计出来后，又邀请厂里一批老设计师反复会审，发现问题立即纠正。后来，“宝石”生产的5000米和7000米钻机一炮打响，引起了圈内的震惊，而“兰石”的5000米钻机作为中石油和埃及合作的项目，在请了驻埃使节、国际大石油公司的驻埃办事处负责人的隆重开钻仪式上出了故障，使中石油很失面子。为此，在中石油回国后召开的会议上，中埃钻井公司的中方负责人和“兰石”负责设计的总工程师都觉得没法向各方面交待，当场哭得泣不成声。此后，中石油领导开始对“宝石”寄予了厚望。接下来，张永泽主持设计开发的用于沙漠地区钻井的4000米拖挂钻机以及5000米、7000米电动钻机等都在中石油获了奖，从而也奠定了“宝石”在中国石油钻井装备制造行业的主流地位。这令宝石人备受鼓舞。1999年7月，张永泽被上级任命为“宝石”的总工程师，负责全厂的技术开发和质量管理工作，2002年工厂进行公司制改制后担任负责市场营销的副总经理，以全球的市场需求趋势来考虑“宝石”未来的发展道路。2004年他又当上了常务副总经理，主管工厂的市场营销、规划计划、基建投资、采购控制等。所以，这些年他无论在何种岗位上，都是最优秀的，这也为他后来接任总经理奠定了良好的基础。

交流变频数字控制的90DB钻机是我国钻井深度最大的钻机

受命掌舵 战略为先

2005年1月8日，张永泽终于木秀于林，脱颖而出，走上了“宝石”掌舵人——总经理的岗位。他对“思路决定出路，方向决定速度”有着深刻的理解，并赋予大胆的实践。他凭着多年主管市场营销工作的经验，以敏锐的目光打破思维定势，将战略管理作为新课题纳入企业管理的重要内容，主持成立了公司战略委员会和战略管理协调部门——市场发展部，并通过深入思考和反复探讨，制定了“以一带六，持续创新，钻井和采油装备比翼齐飞；以点带面，整合资源，陆上、海外、海洋市场三足鼎立”的总体发展战略，提出了“一个战略目标、两个根本转变、三大业务集群、四大战略部署”等一系列战略展开和执行的保障措施。

张永泽有一个理念叫“一招先，不算先，招招先，吃遍天。”他常说，企业之间的竞争决不能是拳击和摔跤，而应该是赛跑，否则就不利于市场经济机制的良好发育。我们要允许对手跑得快，但是我们要比他们跑得更快，而不是通过不正当手段阻碍别人的发展。2005年初，由于油价上涨，国际市场对钻机需求一下子火了起来，电动钻机的动力是柴油发电机组，国际公认美国卡特匹勒公司的柴油机组最好，“宝石”出口的钻机也都一直使用他们的动力机组。由于产品供不应求，所以他们给各国的供货都有一定配额，而在国内这些机组都是由各油田自行购买的。张永泽预见到这个问题将会制约“宝石”的发展，于是他提前向对方预交了大量定单，连续两年“宝石”把该公司的柴油机在中国的配货份额全部买断，等到各油田开始购买时，美方已不再接单了，这两年全国油田需要电动钻机时只能从“宝石”购买。宝石要求原来由他们购买的配套件由宝石购买，系统集成后再卖给他们，他们也无条件地答应了。如此一来，“宝石”就从一个钻机主机制造商变成了一个技术集成商和成套供应商，也就是把全球零部件生产企业作为自己生产车间的延伸，自己不再从零件到组装都做，而是选择全球最好的零部件，做好技术开发、关键零部件生产和系统的总装集成，将市场侧重从中国转向全球化市场，销售收入由此大幅度增长，也给周边和国内加工配套商带来了发展的良机，这是张永泽上任后理念为先、眼光超前，干的一件得意之事。

按照张永泽和同事们的设计，到“宝石集团”形成的2010年，企业意愿是在保持成熟业务陆上钻采装备业务的同时积极拓展海上钻采装备业务，并锐意探索目前为少数西方国家垄断经营的高技术、高收益深水油气生产系统等水下装备业务。而实践上述三大业务集群的前提，是产品发展，企业经营、市场发展以及产品制造四大战略的全面落实。

令张永泽深感欣慰的是，“宝石”人拟就的“十一五”发展规划，与中国石油集团总公司及中国石油物资装备(集团)总公司的总体发展战略实现了有效衔接和强力支撑。在2006年9月集团公司装备制造工作会议上，他的这个不同寻常的战略思路，得到了与会高管的极高评价。

张永泽在勾勒企业发展远景蓝图的同时，依然没有忘记“正确判断和全面把握面临的形势”。2007年1月6日，他在企业职代会上所做的工作报告中，结合企业现实就当下机遇与风险并存的市场形势做出精到分析。他说，受油价持续上涨影响，石油机械装备制造市场泡沫已形成，风险正在聚集，而危机背后，机遇尚存，这需要保持清醒头脑，在持续改进、力戒不足的基础上，用足用好当前支持政策，发挥和强化企业自身优势，以通过开发高端技术、打造知名品牌等价值创新手段，独辟蹊径，赢得发展。张永泽正是用这种不断自我审视、自我否定和自我战胜的长远眼光与胸怀，完善战略管理体系，确保战略部署的科学性和适宜性，才使宝石机械走上了战略管理、战略制胜的轨道，实现了由产品驱动成功向战略驱动成功的转变，使“宝石”这只翱翔的雄鹰，经受住了市场风浪的洗礼，从而高歌猛进，快速发展。

科技创新 引领业界

“科技创新是企业发展的不竭动力，企业只有坚持自主创新，才能实现可持续发展。”宝石公司的历任领导始终坚持这一理念，制定科技兴企战略。特别是搞产品设计出身的张永泽一直非常重视技术研发工作，“技术上永远比别人领先一步”是他对企业技术研发工作的总体要求，也成为“宝石”机械的研发理念。在通过各种手段和激励措施，为企业技术创新提供平台的同时，他还亲自参与重大技术攻关项目，潜心钻研前沿技术，先后公开发表了十五篇科技论文，并主持和主要参与完成了多项重大科研及技术攻关项目，获得部省级科技进步二等奖5项、三等奖1项。

2005年11月，张永泽亲自主持研制开发的国内首台具有自主知识产权的9000米超深井交流变频钻机横空出世，极大地增强了公司的核心竞争力。这项研制凝聚了“宝石”人全部的心血和智慧。以张永泽为首的领导班子在春节休假期间召集技术、采购、生产、质检等部门的负责人，对设计、工艺、配套件采购、生产制造、检验试验等关键环节做了严密部署，经过攻关奋战，终于在2005年12月9日顺利通过了由国家发改委和中国石油集团公司组织的专家委员会的评审验收。这台钻机集五项国家专利于一身，并具有大型井架、底座设计为国内首创等十大关键技术创新，荣获中国石油集团“2005年十大科技进展之一”，被誉为石油工业的“神六”，进一步巩固了企业在国内技术领先的优势，并打破了少数发达国家在这一技术领域的垄断地位。

紧接着，他主持研发为9000米钻机配备的F-2200HL钻井泵不但属国内首创，还填补了我国大功率、高压力钻井泵研制领域的空白，是具有自主知识产权的高新技术产品。其联手9000米极品钻机，轰鸣出了“宝石”公司生命的强音和中国石油机械行业排头兵的精彩旋律。

在张永泽的参与、关心、支持下，“宝石”公司的科技创新不但生长了参天大树，还培育出了同样令人赞叹的“红花绿柳”：ZJ70DB数控交流变频钻机、ZJ50DB钻机和海洋平台模块钻机等多项技术，填补了国内空白，代表了当时国产钻机的最高水平和发展方向；7000米直流电驱动钻机作为我国科探一井钻井设备，取得了前所未有的科研成果，钻井也连创全国多个第一。

在2006年中石化3台12000米钻机的全球招标中，“宝石”以技术方案评分第一名和商务报盘第一名的成绩，力挫欧美群雄，成为唯一中标厂家，吸引了全球钻井装备制造业的目光，并受到顾客和同行们的尊敬。于是，“宝石”启动了具有里程碑意义的研发工程——国家863项目、中国石油集团公司重点科研项目——国内首台12000米超深井钻机。这项全球钻深能力最强的钻机研发成功后，将使“宝石”成为继美国之后全球第二家具有特深井钻机研发制造能力的企业，而且会比美国的机型更先进，因为他们用的是直流电驱动，“宝石”用的是交流变频电驱动，从而把中国石油装备制造业推向世界顶尖行列。

张永泽说：“人的一生，能力和机遇都很重要，能否抓住机遇就是判断力的问题。只有执着，才会得到命运的青睐。”正因此，他上任以来主持研发的新产品和新技术获国家、省部级科技奖励的举不胜举，仅2006年一年，企业技术中心就完成新产品开发和技术攻关项目45项；实现新产品产值超过8亿元，同比增长53%。可以说，科技创新使“宝石”摒弃了传统意义上的石油钻机制造企业模式，成为中国最大、品种最多的高端精密石油钻采装备企业的领跑者。

狠抓管理 增强后劲

张永泽睿智冷静，富于创造。他深深地懂得：大型企业管理就要有大手笔、大动作、大气魄。在他的脑海里，始终有这样一句话，“企业成败的关键，在于管理品质的优劣。”

上任后，张永泽把“人才兴厂”作为一项系统工程来实施，采取请进来、走出去、送院校培养等措施，为企业自主创新和实施现代营销策略吸纳进更多宝贵人才。他亲自挖过来的两个人才令他得意，一个是市场发展部主任李建国，他以前曾是大庆油田钻井二公司的副总机械师，懂好几门外语熟悉钻井工艺，又是学机械出身。他曾经是“宝石”的客户，曾多次来厂里订货，张永泽觉得他是个难得的人才，就想方设法，使他投奔了“宝石”，还把家也搬了过来。张永泽为表诚意，把自己腾出的房子让他们居住，还把其妻子安排在工厂档案中心工作。在他来厂一周年的日子，张永泽请其全家吃了个饭以表谢意。张永泽说，李建国来后为企业的整体发展特别是推动产品国际化方面做出了很大贡献，对这样的人才我们尽量要多关心。张永泽引进的另一人才是原新疆油田钻井公司装备部主任杨向前，他以前也是“宝石”的客户，在谈生意时，经常会提一些技术上很刁钻的问题，但是他确实是个技术精通的专家。张永泽求贤若渴，几经努力，终于将他纳入麾下，他现在是“宝石”与挪威合资的北京宝石MH公司的副总经理，负责拓展海洋石油装备的技术与市场。

在管理人才上，张永泽凭靠的是先进的绩效管理，实行奖金按月度考核兑现的即时奖励制度，以突出效益优先原则，还实施出口钻机和海洋钻机生产专项奖励制度，在引导产品开发制造向“高精严细”发展的同时，运用薪酬激励员工爱岗敬业，使年轻人觉得在企业将来会有更好的发展，但制度中5%的淘汰率，也使大家很有压力，促使大家努力把工作做得更认真更好。2006年，公司成立了钻机总装成套分厂，张永泽把部件二分厂厂长邓伟良调来任分厂长，由于其曾当过厂生产处副处长，对全厂的整体情况很熟悉，工作又很敬业，上任当年就超额完成了86台钻机的总装成套，在年底被大家一致推选为公司劳模。

为增强“宝石”的国际竞争力，张永泽着力推进合资合作、并购联合的企业经营战略和以专家服务、专业服务、前沿服务为核心的三级营销服务体系，尤其是由“宝石”技术中心资深设计师组成专家队伍，为用户量身打造“一揽式”解决问题的方案。几乎每年，张永泽都会抽出时间，与他精心培养的市场营销拓荒者和“宝石”代言人，一道走访用户，建立彼此密切、信赖、稳定的伙伴关系。2006年4月份，“宝石”成功与挪威MH公司合资，在北京成立了宝石MH海洋石油工程技术有限责任公司，成为“宝石”有史以来第一个与国际著名企业合资的范例。9月份，与美国M&I电气工业公司、美菲能源有限公司共同出资成立的又一家合资公司——“宝美电气工业有限公司”在西安投入运营。两家合资公司的成立，为“宝石”实现国际化运作提供了有力的技术和市场支撑。

同时，采取横向联合的方式，按照中国石油天然气集团公司“整合内部钻采装备制造资源”的统一部署，于2007年1月与辽河石油勘探局合作成立“中油辽河宝石石油装备有限公司”，拉开了“宝石”与油田机厂合作的帷幕。

在张永泽的领导下，“宝石”的经营管理水平、业绩及社会美誉度得到了巨大的提升：2005、2006年累计上缴税收11348万多元，通过供应链的整合，带动了宝鸡地方60多家中心企业的发展，有力地拉动了地方经济的增长。

(转二版)

F系列泥浆泵生产线

社址:西安市莲湖路239号 邮政编码 710003 广告经营许可证:陕工商广字01—018号 激光照排电话:87322446 华商数码信息股份有限公司印务中心印刷 本期零售价伍角