

低油价下的“胜利”突围

胜利油田勾勒扭亏脱困路线图

□徐永国 王维东 代俭科

时隔一年，曾经霸占各大门户网站头条的4个小油田又重新回到聚光灯下。

一年前的2016年2月，国际油价跌破每桶30美元，一度逼近20美元，中石化胜利油田被迫暂时关停4个无效小油田，刷爆朋友圈。

一年后，这4个小油田相继复产。关与开，表面上看，是油价的回暖，但深层次原因，是代表着胜利油田可持续发展前景的经济可采储量(SEC)快速逼近了警戒线。

国外油公司通常是用大量裁员来调整结构、应对危机，而胜利油田勾勒的扭亏脱困路线图是提升勘探开发业务创效能力、促进效益稳产、降低油田成本。

缩水

产量滑坡、成本高企、油价失守、递减加速，错综复杂的因素相互叠加致使胜利油田SEC经济可采储量在两年内蒸发了1.6亿吨。

付传祥决心到新疆去。

40岁的付传祥曾是现河采油厂一名采油工人。3月31日起，他和42名工友背井离乡，挺进3700多公里外的新疆，负责胜利油田新春石油公司的163口油水井日常管理和维护业务。

付传祥一行的“出走”，是对现河采油厂生产经营形势的清醒认知，人多油少、全油田劳动生产率最低，2017年现河采油厂的SEC经济可采储量为零。

SEC是美国证券委员会的简称。自2000年以来，中国三大油公司相继在纽约证券交易所上市。根据SEC准则进行油气储量评估已经成为中国三大油公司储量管理的重要内容，每年他们都要向纽约证券交易所披露SEC这一重要数据。

SEC准则评估下的油气证实储量是油田的核心资产，即在现行的法规、经济(油价、成本、税收)和技术条件下，地下剩余多少可采的油气资源，其规模大小反映了公司的竞争力和实力，影响着投资者信心。

现河厂的现象并非个例。2016年胜利油田16家开发单位SEC经济可采储量悉数滑坡。

作为中石化胜利油田勘探开发研究院储量组组长，过去的6年里，张付兴主要负责SEC经济可采储量的评估工作，这让他深刻体会到一些生产经营数据的波动给经济可采储量带来的微痛感。

他说，产量、综合递减率、成本、油价4个因素在左右SEC评估值。其中，经济可采储量对产量和油价的变化最敏感。

2016年，国际油价在30美元/桶至50美元/桶区间内上蹿下跳，受累于低油价，胜利油田对新老井项目纷纷选择性地按下“暂停键”，累计关井2000井次，产量一年骤减320万吨，创造了胜利油田开发史上产量调减幅度最大一年的纪录。

年产量下滑320万吨传导到SEC经济可采储量端，便是损失3000多万吨的经济可采储量。

经济可采储量滑坡的源头不仅来自产量锐减，还有油价低迷、成本高涨等因素影响。2015年和2016年连续两年，胜利油田的SEC经济可采储量出现高空跳水，从2.75亿吨闪电下滑1.15亿吨。

1.15亿吨经济可采储量是什么概念？按照胜利油田目前2340万吨的采出速度，如果保持均衡生产，5年时间资源就消耗殆尽；如果考虑综合递减因素，最多只能维持七八年。

稳产

如果产量失守，成本上升的势头难以遏制，SEC势必加速下滑，胜利油田的生存发展空间进一步收窄。

其实，付传祥所在的现河采油厂SEC经济可

采储量，2016年就已经为零。这在历史上是第一次，也是胜利油田16家开发单位中唯一一家。

和现河采油厂一样，整个胜利油田也在2017年跌入“锅底”。

其实，“锅底”的说法，第一次公开出现在2017年1月10日的油田生产经营部署会上，出自孔凡群之口。

此时他刚刚从中原油田到胜利油田履新不久，任中石化集团公司总经理助理、胜利石油管理局局长、胜利油田分公司总经理。此时的胜利油田，产量三年下降近450万吨、桶油盈亏平衡油价从50美元涨到71美元。

如此大幅度产量调减，既有油价低进行效益优化的原因，更重要的是新增经济可动优质储量少，新建产能规模小、下降幅度大，难以支撑产量增长的空间。

这是一年一度的会议，按惯例，会议主要是给生产单位下达年度生产经营指标。孔凡群在会上疾呼，胜利油田已经“退无可退”。

“有效益的组织恢复产量，以2017年的产量为底线、爬出锅底”，外界从这次会议上，捕捉到的是胜利油田稳产上产的信号。

时光回到一年前，关井限产的消息铺天盖地，关停4小油田的消息更是刷爆朋友圈。是年，包括胜利这4个区块，中石化累计17个区块被关停。

沉寂了一年的4个小油田陆续复产，嗅觉敏锐的张付兴察觉出决策者已经意识到稳产产量对胜利油田可持续发展的重大意义。“如果产量失守，成本上升的势头难以遏制，SEC势必加速下滑，胜利油田的生存发展空间进一步收窄。”

没有产量就没有一切，没有SEC就没有现金流。张付兴说，油井开关与否，这个账不能孤立地算，要全盘统筹考虑。如果油井开着，连正常的运行成本都挣不回来，那必须关；只要能挣出电费来，便是对现金流有贡献，开着就有意义。

一枚硬币总有两面。产量调减可以减轻一些生产压力，但同时摊薄固定成本的基数也在变小，单位完全成本上涨很快，反而把原来的盈利变成了不盈利。

更令人担忧的是，如果再减产，油田可持续发展的基础就会动摇。因为对石油开采企业来说，原油产量是效益的载体、发展的保证和降本的基础，没有产量一切都无从谈起。

张付兴的逻辑和决策者不谋而合。孔凡群说，如果产量失守，即使到了高油价的时期，胜利油田也难以恢复到原来连续稳产阶段的水平。

4月底召开的油田开发技术座谈会，再次强

调了稳产的意义：今后一个时期能否实现效益稳产在2300万吨左右，是关系油田可持续发展的持家本钱和底数。“打好效益稳产进攻仗、完成2340万吨产量任务，不仅关乎当年，还事关油田长远发展。”

其实，无论是资源基础还是油气规模，油田都有很大的回旋空间。胜利油田控制未升级、探明未动用的储量还有不小的规模，运用新技术新机制，动起来就是产能建设的一个重要增量；同时胜利油田对新区上产、老区稳产也做出了一些政策调整，在产能项目评价上，修订成本取值标准，降低了盈亏平衡油价。

人们注意到，2017年伊始，这个油田重新开始有效益地组织恢复产量。可喜的是，2017年第一季度，胜利油田原油产量曲线呈现出上扬势头，日产比去年增加了600吨，胜利油田正从“锅底”一步步爬坡过坎。这对于做大SEC、降低折耗、摊薄成本，无疑都是正面消息。

拐点

力争用两到三年的时间，通过增加经济可采储量，调整成本结构，以稳产在2300万吨左右为前提，将对应的盈亏平衡点将至50美元/桶

经济压力是付传祥决心去新疆的动力之一。“两个孩子，家中还有两个年近70岁的老人”。和付传祥一样，胜利油田也面临着巨大的扭亏脱困压力。受低油价冲击，胜利油田从盈利大户陷入亏损的泥潭，2015年和2016年连年亏损。

企业不消灭亏损，亏损就消灭企业。孔凡群感受到了强烈的危机感，“长期亏损将严重损害胜利油田持续发展的基础。”

高成本和成本结构不合理，是当前胜利油田可持续发展的最大制约。与产量持续下行的曲线平行的，是一条不断抬升的成本线。胜利油田桶油完全成本一路上扬，从2014年49.52美元上至2016年58.28美元。

成本高造成油田亏损，也减少了经济可采储量，同时又加快了成本的升高；单位操作成本占比偏低、结构不合理，同时制约了老油田稳产基础投入。

这是一组让胜利油田分公司财务资产处处长解宝贵觉得很难看和难堪的数字：在胜利油田桶油完全成本中，相对固定成本占比78%，操作成本占比不足22%。“固定成本飙升，变动成本零增长。”解宝贵说，相对固定成本占比超过60%就说明成本结构失衡。

固定成本中，折旧折耗的表现最不尽如人意。折耗是自然资源实体上的直接耗减，而折旧是指固定资产使用价值的减少，前者是地下油气资源，后者是地面资产。

高油价时期，依靠投资拉动规模扩张，一些高成本资源增加了经济可采储量。低油价时期，馅饼成陷阱，油企只能吞下规模扩张种下的苦果。前期的高成本资源不再经济，成了包袱，投资以折耗费用的方式计入成本，加速了成本上升。

有效资源接替不足致使产量下滑，产量下降又导致SEC储量减少，折耗率大幅增加，完全成本持续上升，形成“死循环”。

2017年，胜利油田桶油盈亏平衡点上升至71.4美元/桶。在解宝贵看来，锅底也是胜利油田发展的拐点。

国外油公司通常是用大量裁员来调整结构、应对危机，而胜利油田的主要工作方向是提升勘探开发业务创效能力、促进效益稳产、降低油田成本。

“传统的劳动组织形式已经不适应创效的要求。”在孔凡群看来，胜利油田既有的生产运行模式必须作出全面调整，传统老石油企业必须进行现代化改造，过多的人力物力摆到一线，风里来雨里去、黑白连轴转三班倒，这种方式要尽可能地改变。

走出自己“一亩三分地”的，不仅仅是付传祥，也不仅仅是现河采油厂。胜利油田畅通人员跨界、跨单位流动渠道，拆除篱笆墙，鼓励员工动起来、走出去、退下来，一季度，胜利油田有1300多个“付传祥”走到“外面的世界”创效。

促使付传祥他们走出去的，还有胜利油田绩效考核新政。今年的考核政策变原来的指标控制型为经营目标型，油田只下达主要的、核心的经营目标和风险管控目标，完成目标保基本薪酬，多创效益挣绩效工资。采油厂、社区、科研院所都要当作真正的企业实体来运营，让每个单位都成为利润中心、每个班组都成为创效单元，每名员工都能创造价值，今年按“多创效益按50%的比例考核兑现，按成本费用节余额的50%考核兑现”，覆盖到全部单位。

“力争用两到三年的时间，通过增加经济可采储量，调整成本结构，以稳产在2300万吨左右为前提，将对应的盈亏平衡点降至50美元/桶。”这相当于将目前的桶油成本降低20美元。孔凡群坦言，今后三到五年，是油田的艰苦岁月，面临的困难挑战最多、转变方式的任务最重。



5月21日，在东营区牛庄镇岳家村的一片农田，胜利油田职工子女胡基恒操控他新研发的植保无人机，用十几分钟完成了10亩地的农药喷洒。
□刘铁 报道

鲁胜公司观念引导助推改革顺利进行

□时维涛 陈军光

“在改革发展中，没有人是旁观者，我们都是参与者，也都是受益者，唯有同心合力，拧成一股绳，才能全力打好稳产上产进攻仗……”5月24日，在远离鲁胜公司近百公里的鲁丰采油管理区驻地，公司思想政治工作科、经营管理科人员走上讲台，为管区40多名干部员工进行了一场形势任务宣讲。

今年以来，鲁胜公司以“彻底丢掉幻想、彻底转变观念”为重点，创新工作方式方法，积极引导干部员工转变观念，破除传统思维，牢固树立效益意识、市场意识，营造了良好的改革发展舆论生态。

他们制订了《关于进一步加强观念引导和形势任务教育工作的实施方案》，实施以科室为核心，将观念引导工作进行承包化管理，并细化宣讲形式和内容，组织机关科室认领宣讲主题，按系统、分区域、选工种组织进行宣讲，对观念引导工作进行重点部署，持续推进新观念入脑入心。

观念引导，关键是领导干部的观念转变。为此，他们紧紧抓住领导干部这个“关键少数”，充分发挥领导干部带头作用，结合集团、油田、公司会议精神，穿插寓意深刻的小故事，编写了《改革观念引导读本》，下发至每一名中层干部、班组长组织学习，并每月到基层落实学习情况，不定期进行知识测试。

与此同时，该公司还开展了“我践行、我承诺”承诺活动，组织各级干部做出庄严的承诺，让党员干部在观念转变上学习领先一步，转变从自身开始，使每名干部都成为“宣讲讲解员”。

针对新媒体传播迅速的特点，鲁胜公司用活官方微信、微博、手机短信等新媒体工具，针对职工关心的问题，编发、转发政策解读、改革精神、防诈骗、廉政等各类微信40余期，让员工能更好更快地了解当前形势和工作重点。同时，发挥好三、四级微信群，QQ群作用，通过群内讨论、线下学习等方式，使观念引导的内容更加深入人心。

另外，该公司还指导各基层单位根据各自工作特点开通观念引导活动。鲁升采油管理区成立政策宣讲小组，划分责任范围，组织管理区干部和宣传员到班组进行有针对性的解读，让形势任务教育有的放矢。鲁源采油管理区选树素质好、能力强、专业精的职工作为“小典型”，通过开办“微型课堂”、“学习井场”等活动，进一步激发了职工学习的热情。鲁胜采油管理区利用各采油站班前会，组织开展了“每日一答”答题活动，让大家在答题过程中学习交流，相互促进、共同进步。

胜利水韵
SILHOOEC 胜利油田

净含量: 18.9L
水源地: 青岛·崂山
客服电话: 0546-8568888

源自崂山 天然 健康 纯净

我们只做平价高端水

- 纯天然
源自世界三大优质地下水水系之一的中国青岛崂山，地下120米深层花岗岩裂隙间。桶体采用德国拜耳纯进口食品级原料生产，安全、环保。桶盖、热缩膜、防尘袋均采用优质一次性全新材料，杜绝重复使用。
- 低矿化度
低钠、低矿化度复合型珍稀矿泉水。
- 弱碱性
pH值7.30—7.80，真正天然弱碱性。
- 黄金钙镁比值
其天然形成的钙镁比值3:1，接近人体体液，最利于人体吸收。
- 偏硅酸
偏硅酸含量达到25—52mg/L。长期饮用偏硅酸矿泉水，可促进骨骼生长发育，软化血管，缓解动脉硬化。

中国石化集团旗下最大的专业化水务公司，专注净水三十年
山东胜利水务有限责任公司高端出品
客服热线: 0546—8568888