

只要方向对了，就不怕路远

——中石化胜利油田东胜公司油公司模式的探寻之路

□于佳 王亚男

1961年4月16日，华八井试油成功，从此拉开了华北石油大会战的序幕，催生了中国第二大油田——胜利油田。

华八井见油32年后的1993年6月29日，在距离华八井西南方向15公里的牛25区块，一家全新的公司，在这里自筹资金打下第一口井——牛25-28，从此开启了我国陆上油藏股份制开发之路。

作为中国陆上石油开发行业第一家股份制油公司，胜利油田东胜精攻石油开发集团股份有限公司曾受到众多质疑。然而无论面对创业之初的各种艰难，还是身处时代变革的大潮中，东胜公司始终追寻着华八井精神，努力做到不忘初心、脚踏实地、攻坚克难，在难动油藏开发中被荆棘斩迈出坚实的步伐。

不同的时代，共同的梦想。25年前的今天是一个开始，25年后的今天又是新的开始，只是它正在变得越来越好。

必然的时代变革

6月的骄阳“烧烤”着牛25区块，87口油井每天都在周而复始地运转着。日产量4.5吨的牛25-28井所在的井场周围，虽然早已不是20多年前的模样，但是华八井精神却一直在这里延续。

至今仍在生产的牛25-28井，不仅承载着东胜创业之初的故事，还见证了东胜人在那个一穷二白的特殊年代，如何通过自力更生、自筹资金攻克第一个难动油藏的回忆。

1993年中国石油天然气总公司、胜利石油管理局探索深化改革的思路与方式，果断作出打破国家单一投入开发油田模式的思路，多渠道筹集社会资金开发难储量，东营市和胜利油田联合成立中国陆上石油行业第一家股份制油公司——东胜公司，由国有企业、民营企业等14家股东构成。

公司成立当年，在第一个试验区——牛25区块连续成功打下多口日产百吨油井后，时间的年轮没有因为东胜收获第一桶金而停下脚步，新的挑战来临。

1998年亚洲金融危机爆发，国际油价一路走低，低谷期触及到9美元/桶。胜利油田史无前例地采取了关井限产措施，东胜公司原油销售价格也从之前的保护价变为油价并轨。面对严峻的生产经营形势，一些消极情绪开始出现，甚至有人怀疑公司的路子还能走多远？

东胜公司没有胆怯，而是统一思想，拿出措施，将原油生产从指挥型向决策型转变，把管理经费和成本进行压缩，保证了年配产任务不但一不两还实现超产。就在那一年，公司实现原油销售40万吨，扭转了经济形势被动造成的被动局面，把金融危机造成的损失降到最低。

时隔多年后，同样的情况再次出现在2014年之后。公司审时度势及时谋划，弹性调整生产运行方案，不仅阶段性关停整体亏损的套尔河油田和187口无效油井，还按照“三线四区”效益测算法，对1249口油井进行全面分析，深入挖掘生产井及开发单元效益增长点，实现无效变有效、有效变高效、高效再提效，在低油价时期的原油生产中牢牢占据主动，再次经受住了考验。

截至2017年底，东胜公司工区分属19个油田，累计探明石油地质储量2.6亿吨，生产原油1776万吨，缴纳各项税费146亿元，为

胜利油田的发展及地方经济增长作出了突出贡献。

随着生产规模不断扩大，人员数量不断增加，东胜公司深刻认识到，产量固然重要，可是党的领导才是企业发展的根基，人是企业发展的根本。

为了发挥基层党组织战斗堡垒和党员先锋模范作用，东胜公司开展争创“四强”党组织、争当“四优”共产党员活动，引导党员干部践行“慎言、笃行、修德、敬诚”的座右铭，树立党员干部领先形象。在东胜公司第十五次股东大会上，党建工作总体要求还被写入《公司章程》，实现了党的领导和公司治理的有机统一。

同时，公司开始把青年人才培养列为重点工作，不断加强人才队伍培养，完善青年人才“赛马”机制，“金钥匙”竞赛、技能比武、青年班站长风采展示大赛、青工油气藏动态分析比赛、青年干部综合素质提升培训等一系列活动持续开展，为广大青年员工搭建历练成长的平台和施展才华的舞台，先后涌现出一大批优秀青年人才。

他们还围绕油田“五大战略”“三大目标”，把油藏经营管理理念作为统领工作的核心，将价值创造、高效勘探、效益开发理念贯穿到生产经营全过程，全面落实“1+2+2”绩效考核体系，狠抓基础管理，防控各类风险，把重规范、讲风范、作示范落在实处。

国有企业改革是国家发展的需要，改革转型是践行国企责任的一种担当。没有谁能阻止时代的脚步，唯一能做到的，就是把自己变得更好更强。

坚实的脚步足迹

2018年6月，距离东营市东胜公司驻地1500公里外的蒙古国宗巴音生产基地，张虎贵以东胜蒙古公司副经理这一新的“身份”走上工作岗位。

就在前不久东胜公司组织开展的科级干部岗位竞聘中，他通过公开选拔从30多名竞聘者中脱颖而出，成为三位“85后”采油管理区行政副职中的一员。与此同时，东胜公司金6注采站也作为胜利油田唯一一家基层单位，荣获2017年度“全国五四红旗团委(团支部)”称号。东胜公司青年人才正逐步走向胜利油田青年人才队伍的聚光灯下。

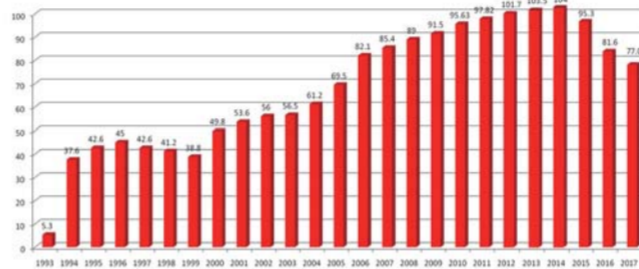
其实这些年对东胜来说，成绩远不止此。原油年产量从最初的5万吨增长到百万吨，连续多年荣获油田文明建设先进单位、油田首家油公司序列的山东省文明单位和中石化“五项劳动竞赛”红旗采油厂等称号。去年，公司还积极探索融入中心任务的有效做法，《“三基”创建“五同联动”模式》获得油田企业管理现代化创新成果一等奖，并在油田党建考核工作中位居中上游；安全、环保、质量、节能四项风险管控获得油田先进，消防工作油田排名第一。

企业文化不断呈现新气象，公司组织拍摄的音乐MV《一路向北》，在第三届“中国梦·劳动美”全国职工微电影大赛中，一举拿下音乐类MV金奖和最佳原创音乐两项大奖，充分展现了胜利油田海外将士拼搏奉献的精神，让东胜这个名字被越来越多的人所熟悉。

25年时间，一个又一个荣誉见证了东胜的成长，可这看似简单的背后并非一帆风顺。

——1993年，东胜公司提出建设油公司

东胜公司1993年-2017年产量柱状图



东胜公司成立25年来，累计生产原油1776万吨，缴纳各项税费146亿元。

(图表制作 李佳)

的发展战略，自筹资金走上艰难的创业之路。

——1994年，随着油田难动用储量内部市场的启动和多家小油公司竞争局面的形成，提出“集团化、股份化、多元化、国际化”的企业发展战略。

——1998年，金融危机爆发，国际油价一路走低，原油销售价格从实行保护价变为油价并轨，迫使原油生产从指挥型向决策型转变。

——2007年，东胜成为由中国石油化工集团公司控股的股份制油公司，正式纳入胜利油田分公司管理，整体工作与胜利油田全面接轨。

——2012年，公司原油年产量达到101.7万吨峰值，成为胜利油田首家年产量超过百万吨的油公司。

——2014年，低油价再次来袭，东胜积极调整生产运行，从外延式发展转为内涵式发展，再次经受住严峻的考验。

面对一次又一次时代变迁，东胜人没有在逆境中被击垮，而是变被动为主动，变困难为机遇，在不同时期不同阶段，紧跟胜利油田的改革发展节奏，在转折中不断实现跨越。

在东胜公司党委看来，跨越，需要的不仅是勇气，还需要一种精神。这种精神既来自油田老一辈石油人身上那种“以国为重、以苦为荣、我为祖国献石油”的坚定信念，也离不开东胜人身上始终不变的执着和勇气。

不变的发展初心

2018年5月10日，一场关于推进新型采油管理区建设的专题管理研讨会在东胜大厦激烈进行，原计划一天半的会却开了三天。大家围绕“如何建新型采油管理区”“改革攻坚”“扭亏脱困”等问题进行了深入交流与讨论，集思广益为新型采油管理区建设的全面推进把脉、找方向。

无论从时间还是形式上，这次会议都史无前例地超出以往任何一次，足以说明一个问题，就是东胜党委对这件事情很重视。

这几年，胜利油田对油公司体制机制建设不断变革，不仅在各采油单位撤矿设区、建立三室一中心、取消队级编制，还积极开展价值积分考核、三线四区、四化建设等创新实践。自去年以来，胜利油田提出“五大战略”“三大目标”的发展思路，推出专业化队伍建设、“1+2+2绩效考核”、推进新型管理区建设等机制方面的新举措，一环紧扣一环迅速铺开。在这场脱胎换骨的管理革命背后，无不显示出油田改革发展的坚定信念和决心。

重压之下，如何突围？

东胜深知，尽管有着多年油公司运作管理经验，但企业想要长久发展，必须顺应时代寻求新的突破，否则就会被市场淘汰。特别是作为油田一员，无论从公司自身改革发展的角度来看，还是油田发展大局来看，都必须加强自主创新、积极转型提升，迎难而上，顺势而上。

抬头有清晰的远方，低头有坚定的步伐。东胜人又一次拿出攻坚啃硬的魄力，秉承华八井精神寻找高质量发展的道路。

在抓好规模储量的同时，他们积极转变开发思路，从过去向油井要产量转变为向管理要效益，结合油田月度效益配产，成立月度预算运行小组，根据油价、产量、成本变动情况，构建弹性安排投资和预算的管理机制；成立十大“降本减费增效”运行项目组，加强全系统、全方位、全口径、全过程成本管理，引导一切工作向价值创造聚焦，一切资源向价值创造流动。

2017年底，公司结合油田一县一企一管理改革部署，将原先的13家管理区整合为10家，在资产梳理、人员移交、财务管理、生产运行等方面与其他油公司做好对接，使这一改革得到稳步推进。

2018年对东胜来说，是一个新的起点。站在这个起点上，东胜公司牢记初心使命，深化三转三创，加快推进新型采油管理区建设，转变传统生产管理方式，让每个开发单元由生产任务型向经济效益型转变，成为油藏经营责任主体；加大“1+2+2”考核体系执行落地的力度，将核算单元划小，把考核落到班组、落到岗位、落到个人，充分激发全员价值创造热情和潜能。

信念是山，岁月是河，只要方向对了，就不怕路远！

新时代、新起点、新征程赋予东胜新的使命。东胜公司将以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，深入贯彻党的十九大精神，继续秉承“从胜利走向胜利”和“精益求精、攻坚克难”的精神，不忘初心，牢记使命，努力在深化改革、自主创新中走在前、作表率，在中石化、胜利油田高质量发展进程中，走出东胜新路，展示东胜精彩，作出东胜贡献。

