



油气产量，要稳中有增

胜利油田要以进攻的姿态，打好增储稳油降本攻坚战



为深入贯彻落实习近平总书记视察胜利油田重要指示精神，油田党委制定的七个方面28项贯彻落实措施，在基层落实得如何？“牢记嘱托、再立新功、再创佳绩，喜迎二十大”主题行动58项重点任务，在基层执行得怎么样？

近日，胜利石油管理局有限公司执行董事、党委书记，油田分公司代表牛栓文等领导到基层生产一线密集调研，详细了解增储上产的最新进展，倾听基层员工“急难愁盼”心声，凝聚增储上产共识，汇聚“推动高质量发展，建设领先企业、打造百年胜利”的磅礴力量。

本报记者 顾松
通讯员 徐永国 蒲创科
王维东 田承帅

看产量： 要稳中向上

胜利采油厂注采601站，现河采油厂王岗通61注采站，鲁胜公司坨28注水站，孤岛采油厂15号注聚站……从压驱作业施工现场到注采站，从化学驱应用现场到注聚站，调研行程中，牛栓文深入一线察实情、谋实策、求实效。

2021年10月，习近平总书记视察胜利油田，作出系列重要指示，明确提出“能源的饭碗必须端在自己手里”。今年以来，国际形势风云变幻，能源安全对国家安全的重要性更加凸显。

今年前四个月，油田生产被动，部分单位欠产较多，“最大的风险之一就是产量下滑的风险。”在孤岛采油厂，牛栓文清醒地指出油田面临的产量下滑、廉洁自律和安全环保三大风险。

2014年国际油价断崖式下跌，胜利油田原油年产量由2700多万吨下降至2016年以来的2340万吨。一味地收缩，产量规模只会越做越小，只有以进攻姿态，才能使产量稳得住、上得去。今年，油田密集出台原油超交激励政策，激励开发单位高油价时超产增效。

边调研、边分析，悟方向、找潜力，保持原油产量“箭头向上”的信号和信心愈加强烈。在孤岛采油管理四区，牛栓文驻足停留了一个多小时，就账单谋划、能源管控、土地优化、细分层系、提高采收率、管杆投入，“三基本”和“三册”落实、智能油田建设等与员工进行深入交流。

“关键是做减法，保留好的，扔掉包袱。要用发展解决低成本问题。对油田来说，任何时候都要把产量稳中向上作为前提条件。没有规模产量，成本是降不下来的。”调研期间，牛栓文特别强调了低成本与稳产上产的关系，也从另一个侧面阐释了原油产量“箭头向上”的意义，“油气产量一定要稳中向上，这样谈低成本才有意义。”

问油藏： 找最大公约数

产量是物象，也是表象，油藏经营才是本质。此次调研，牛栓文多次为基层员工阐释了产量运行与油藏经营管理的辩证关系，“开发油藏、管理油藏、经营油藏，三者不是并列关系，而是递进关系。开发是技术角度，



牛栓文等油田领导在河一侧24井施工现场调研。 通讯员 王志伟 王国章 摄

管理是过程角度，经营是经济角度，最终载体是产量。产量高，不能代表油藏开发好、管理好、经营好。”

“开发好、管理好、经营好油藏，才能抓好产量。”牛栓文与现河采油厂干部员工直面“人多油少、资源效益低”的问题，要求他们处理好产量运行与油藏经营、固定成本与变动成本、增量与存量、节能与绿色发展的关系。

在与部分员工交流时，他提出两个观点让大家思考：“只盯着产量，那是生产，不是经营，那就回到10年前了。”“把所有原因都归结到产量上，用生产运行的思维替代生产运营思维，好多资源在我们手里发挥不出价值，经营就会越来越困难，越走越无路可走。”

15天的时间，16家直属单位，油气开发单位占了7家，牛栓文和干部员工交流最多的是油藏经营管理。

在石油开发中心，他与大家探讨开发油藏与经营油藏的关系：“开发好油藏是经营好油藏的基础，但不是全部。”事实上，开发好油藏的核心就是开发、工艺、工程，对应的是油藏、井筒、地面技术优化应用。但经营好油藏，涉及人员怎么配置、资源如何配套、土地优化、考核联动等等一系列问题，甚至包括油罐不仅仅是用来储油，还可以用来调节生产。开发好油藏是生产管理的过程，经营好油藏是价值创造的过程。

油藏经营价值最大化需要

多方面的支撑。每到一处，聚焦油藏经营价值最大化，牛栓文会耐心地为干部员工算油藏经营账：

在油气集输总厂和石油开发中心，他和干部员工算人力资源优化账，油田平均人力资源优化率44%，20%的差距就是2000多万元的收入；

在现河采油厂，他和干部员工算成本账，土地和人工成本超油田平均水平12美元/桶，拿掉这12美元/桶虽然不算先进，但一定不是落后的；

在河口采油厂，牛栓文直言开发是采油厂的短板，平均单井日产量不到2吨，如果达到全局平均水平，日产油水平相当于增加1800吨，河口的产量就能达到2014年的水平；

……

要善于抓主要矛盾，以主要矛盾的解决带动其他矛盾的解决。在油气集输总厂调研时，牛栓文指出，当下的工作要为后面的5年、10年做准备；在孤岛调研时，牛栓文强调，油藏经营所有工作，都要立足长远，不看长期只看当下，很多事情很难决断，也很容易决断失误。有利于长远发展的坚决干，与长远相悖的坚决不能干。

没有办法的时候，逼自己一把，跨过去就会有办法。“干任何事情，都要通过对维度的评价，找出最大公约数。”牛栓文在鲁胜公司调研时说，油藏经营价值最大化要找最大公约数，最大公约数满足了方方面面的诉求，不一定是最优的，也

不一定是最好的，但一定是共同认可的、最适合的。自然界的生存法则不是强者生存，而是适者生存，这样才能实现长远发展。

说定位： 站高一层思考

提高站位、精准定位，每到一家单位调研，牛栓文强调最多的是这八个字。

“孤岛采油厂如何定位？定位于每年完成生产经营任务、班子保持团结、队伍和谐稳定，还是定位于引领整装油藏发展、打造标杆？”牛栓文问道。

在物资管理配送中心，他同样谈到了定位问题。物资管理配送中心要从勘探开发全过程、经营管理全领域的高度认识物资管理高质量发展的重要性。一根套管上的一个点都决定着油藏勘探开发的效果；固井水泥质量的好坏决定了整个固井质量的好坏；压力液支撑剂、转向剂决定了整个压裂工艺的效果、单井产量，这些都会对勘探开发的认识产生决定性影响。

“物资管理高质量发展价值的核心，不仅仅在于物资本身，更在于物资的高质量决定了勘探开发工艺工程的高质量。”牛栓文说。

定位，反映的是站位。不同的定位，对应的是不同的发展战略和策略。“定位于单位自身，还是定位于引领行业发展，着力点、思路方向、举措都会有

重大变化。定位于引领行业，就不再是局限于这一项工作了。”牛栓文要求广大干部员工要站高一层去思考，在资源优化上的观念理念就会有重大变化，实现的方式就会有重大变化，价值创造就会不一样。”

如何提高站位、精准定位？牛栓文在调研中给出了答案：党建引领。调研中，牛栓文多次强调，要以高质量党建引领高质量发展，最关键、最重要的是一流的追求和一流的目标，以目标、追求为引领，推动党建工作与中心工作深度融合，确保油气产量稳中有升。

一种现象引起牛栓文的关注——油公司一心想做大，而采油厂总想着往小里做，一个敢想敢干，一个守成守旧。

采油厂往小里做，舒服一点、日子只要好过一点就可以了；油公司则是尽量往大里做，把现金流做好，把公司做得越大越好。“敢不敢有勇争第一、勇站排头的追求？敢不敢树立有旗就夺的目标？能不能当陆上第一？”在听取河口采油厂汇报后，牛栓文提出了发展之间。

河口厂勘探面积达到4000平方公里，是油田东部开发单位中最大的，特别是随着潜山深层页岩油气的发现，勘探空间得到极大拓展。目前的整体采收率24.4%，采出程度21.94%，综合含水94.4%。

“事业是奋斗出来的，但首先是想出来的。”牛栓文说，“想到了还要再加把劲，才能把事业干成！”