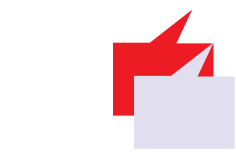


# 科技创新，要释放动能

## 胜利油田要以解决问题为导向，推动科研成果向生产力转化



本报记者 顾松  
通讯员 徐永国 蒲创科  
王维东 徐海峰

### 看方向： 打开展发展空间

“采出程度超过40%以后再注水，波及的体积及流场就不再呈现出纺锤体，而是呈现出几条线，这就说明油藏的潜力还非常大。”这是牛栓文等领导，在勘探开发研究院开发试验室调研时看到的一幕。

集中资源，攻克勘探开发技术瓶颈，是保障国家能源安全最核心也是最基础的工作。2021年全国两院院士大会、中国科协第十次全国代表大会上，油气勘探开发技术被排在所有“卡脖子”技术的第一位。

研究院有大量人员在做成熟技术推广，他们要跑到现场，脚踩泥土看看“最后一公里”的问题出在哪，这些问题如何解决，把论文写在油藏里。

牛栓文指出，规划引领、科研攻关，最后都要服务于勘探开发这个生产实践，但缺乏判断标准。事实上，判断的标准必须是全过程的价值判断，从国有企业承担的三大责任来评价判断事物，其中，政治责任与经济责任、社会责任是乘法关系。

短期能提高产量的措施，长期未必能提高产量；当前能降低成本的，长远可能需要更高昂的成本。不思考辩证关系，只能看到一两年的效果，但长期以后可能会带来更大问题，需要付出更大代价。

当前，页岩油、CCUS(碳捕集、利用与封存)、大幅度提高采收率等技术迫切需要攻关，油田更需要从事高精尖、能够引领长远发展方向的科研人员。“如果天天围绕着搞构造解释、地层对比，完成项目、合同，挣绩效工资，这样就拉低了研究院的地位。”牛栓文说。

在绿色产业和新能源产业集群中，如何经营好废弃油藏？在与勘探开发研究院科研人员交流时，牛栓文提出了经营废弃油藏的理念，“在新区产能建设中，做一个透镜体，按照储气库的标准去完井，那么开发完油藏之日就是储气库建成之时，实现全生命周期的价值最大化。”

“操作成本一定是上涨的，如何把成本降下来？”在牛栓文看来，油田未来发展有三大产业，传统油气产业，绿色产业、新能源产业。他的设想是，把三个产业链打造成一个“源网荷储”生态圈，利用油气产业培育壮大绿色、新能源产业，通过绿色、新能源产业回馈油气主业，降低盈亏平衡点。

“贯彻落实习近平总书记集中资源攻克关键核心技术的重要指示要求，各单位落实得怎么样？”“科技创新的方向在哪里？一流研究院如何建设？现代研究范式如何打造？”……

保障国家能源安全、打造世界领先洁净能源化工公司、建设百年胜利，都离不开一流的科技支撑。从岩心库到实验室，从勘探开发研究院到物探研究院，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关心最多的是科技创新、人才培养、平台建设。



牛栓文等油田领导在物探研究院油藏综合地球物理实验室调研。 通讯员 王志伟 王国章 摄

“今后谈45美元/桶盈亏平衡点，不能只谈油气！”牛栓文说，勘探开发的对象是油气藏，但油气不是全部，还有储气、储能，围绕产业链部署创新链，围绕创新链布局产业链，实现产业链、创新链、价值链的深度融合，这样就把胜利油田发展的空间打开了。

### 问范式： 透明盆地建设是契机

一项技术就像一个人，只有放到组织里面用其所长，才能够形成组织力。当下，油田效益、产值、产量正在发生重大变化，单个技术解决不了油田复杂的问题，只有与管理融合起来，技术的价值才能凸显出来。

管理的价值体现在什么地方？牛栓文认为，要从立项开始。立项是所有科研的原点和起点，科研立项部门不是管理机构，而是服务机构，管理不是为了管技术，而是为技术作用的发挥做好全过程服务。

调研中，牛栓文直击当前科研成果价值发挥不足的弊病：技术研究，区块试验，总结报奖，报奖后开发单位愿意用就搞项目合作，不搞项目合作的就放起来……

“基础理论研究如何转化？”“如何让基础理论研究成果在工程领域得到规模化应用？”在勘探开发研究院，牛栓文与干部员工进行了深入探讨。“过去讲技术研发、讲管理，都是以自我保障为主，做

出了样品，最后通过规模推广变成产品，但不能把它变成商品，就不可能产生更大的价值。”牛栓文说，产品只有变成商品，才能更大地体现价值，需要建立一套研究成果的价值转化机制。

在勘探开发研究院和物探院调研时，牛栓文两次谈到了改变“研究范式”。据了解，所谓研究范式是通过研究方法、论述方法、学术评价标准体现出来的学科范式，现代研究范式的两个显著标志是平台化和智能化。

平台化是“所有人围着一件事干”，比如油田科研人员的工作对象都是济阳拗陷，建一个模型后，大家不断地研究实践，再研究再实践，在继承中创新、在创新中发展，就像Word文档能多人实时在线编辑，修改完马上就能看到。

效率低的原因何在？在继承中创新，效率是最高的。大家都认可的就不用改了，有歧义的一起探讨，而不是一切从头开始，从零开始，更不是从头到尾再干一遍。

现代研究范式，不仅仅在于技术成果的继承，还在于善于把信息技术转变为研究范式，人机连组，让人为你做方案，让数模跑方案，用经济评价的结果选方案，大幅提高工作效率。

研究范式如何创新？牛栓文认为透明盆地建设是一个契机，要真正将研究、类别、技术等集成在一个平台上发挥

作用，等透明盆地建成时，按区域划分的概念就没有了，棋盘式组织管理体系、实验室不聚焦、资源不整合等问题也将水到渠成地改变。

### 说一流： 必须掌握关键技术

“人力资源比油气资源更重要，没有人力资源的盘活就没有油气资源的盘活。”牛栓文在孤岛采油厂调研时强调，未来，科研成果不是一个人研究出来的，越来越依赖于团队建设，就像一群最优秀的前锋，完不成足球队的建设。

牛栓文十分关注一流研究院的建设。5月20日，他面向物探研究院的干部员工系统阐述了一流研究院的内涵及实现路径：一流研究院需要一流的人才、一流的技术、一流的设备、一流的管理。其间，他还阐述了“不为我所有，但为我所用”的开放人才观，“我们有人才的目的不是为了拥有人才，而是推动事业的发展。”

“要把物探研究院作为一个平台，而不要把物探研究院作为一堵墙。”墙是什么概念？进了物探院的门，在围墙里面，就是物探院的人。平台是什么概念？凡是在物探这个领域，能够为勘探开发服务的，都可以在物探院这个平台上发挥作用。

一流企业核心竞争力是资源的整合能力，牛栓文对物探研究院提出了“在全球范围内物色人才整合资源，为我所

用”的目标追求。

在勘探开发研究院，牛栓文要求把开发单位地质工艺人员纳入研究院技术体系内，给予培养、指导，让他们承担大部分基础研究工作量，变成勘探开发研究院的“胳膊和腿”；要用好外部人员力量，研究院做好指导、监督工作，借力发力、借势顺势而为，保证质量不下降。

一流的设备，首先要有一流的实验室，要整合研究院内外的实验室，不要认为建在物探研究院就是物探研究院的实验室；一流的技术，要注重梳理集成，按照业务分类和工作方向，进行全流程标准化质量管控；一流的管理，就是资源的整合优化，实现效果最大化。

“是引导大家当官、当专家，还是担当干事？”建设一流研究院要树立明确的导向，在勘探开发研究院调研时，牛栓文说“学而优则仕”和“优则必学”是两个完全不同的概念，前者学的目的是为了当官，后者是为了变得更加优秀，目标不一样，初心使命不一样，结果肯定不一样。

在物探研究院调研时，他再次强调要树立正确的考核方式，人尽其才，关键要才尽其用，在用中体现价值。

“什么都想自己干，是不可能的。”谈到一流研究院的实现路径时，牛栓文要求正确处理好自主创新和开放创新的关系，最尖端最关键的技术必须牢牢掌握在自己手里。