

# 资源型企业 可持续发展

The Sustainable Development of Resource Enterprises in China

## 华北油田转型发展的探索与思考

华北油田战略转型发展研究项目组◎编著



资源型企业战略转型的成功模式  
为资源型企业的可持续发展提供有益借鉴  
从“十二五”到“十三五”的跨越发展



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

# 资源型企业 可持续发展

—— The Sustainable Development of Resource Enterprises in China ——

## 华北油田转型发展的探索与思考

华北油田战略转型发展研究项目组◎编著

 中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

资源型企业可持续发展: 华北油田转型发展的探索与思考/华北油田战略转型发展研究项目组编著. 北京: 中国经济出版社, 2016. 2

ISBN 978-7-5136-3635-3

I. ①资… II. ①华… III. ①石油企业—可持续发展战略—研究—华北地区  
IV. ①F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 304387 号

责任编辑 郭国玺

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 久品轩工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京艾普海德印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 17.75

字 数 274 千字

版 次 2016 年 2 月第 1 版

印 次 2016 年 2 月第 1 次

定 价 68.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010-88386794

# 华北油田战略转型发展研究项目组

组 长：黄 刚 袁明生  
成 员：赵贤正 董 范 周荣学 姜立增  
杨 勇 金海龙 石德岭 高贵民  
杨利民 张以明 潘龙庆 郑 立  
朱庆忠 吕传炳 高联益 胡 楠  
刘占国 熊腊生 金凤鸣

撰写组组长：程玮东

副 组 长：许德杰 陈兴德

成 员：李永锋 刘 莉 程 浩 贺国强  
吴夏炎 董玉胜 吕茂生

## 推动战略转型，打造百年油田

企业战略转型，是企业由现有的传统管理运营模式，转变为符合未来发展要求的现代管理模式。当企业外部环境尤其是行业态势发生较大变化时，或当企业步入新的成长阶段，需要对生产经营与管理模式进行战略调整时，企业必须对内外部条件变化进行战略平衡，选择新的生存与成长模式，这就是企业发展模式的战略转型。

进入 21 世纪，特别是进入中国国民经济第十二个五年发展计划以来，随着华北油田油气资源勘探和开发进入中后期，一个紧迫而又现实的课题开始不断萦绕在华北石油人特别是决策层的脑际，这就是——曾经在最初短短几年时间就为中国石油工业的发展写下辉煌篇章的华北油田，作为国有重要骨干企业和国家重要能源生产加工基地，在长期依赖于矿产资源，而现今面临资源压力的形势下，如何在新的发展阶段实现再次转型升级的重大战略问题。

华北油田自 20 世纪 70 年代末勘探开发建设以来，无论是计划经济时期、还是市场经济时期，无论是高产上产阶段、还是低产稳产阶段，无论是企业改制分流、还是业务重组整合，每一次大的变化，每一步新的跨越，无不处于转型的发展过程之中。华北油田的历史，既是一部不断顽强拼搏、艰苦奋斗的创业史，也是一部持续改革创新、战略转型的发展史。

21 世纪以来，国际形势发生重大而深刻变化，国际金融危机席卷全球，国际油价持续振荡，世界经济复杂多变。国际金融危机对我国经济的冲击，表面上是对经济增长速度的冲击，实质上是对经济发展方式的冲击。党中央高瞻远瞩、审时度势，以科学发展观为统领，以深入学习实践科学发展观活动为载体，把应对国际金融危机冲击、克服经济发

展困难和保持社会稳定作为学习实践活动的最大的实践、最重要的实际和最需要取得的实效，贯穿于活动全过程，加快转变发展方式，着力提高科学发展的质量和水平。

党的十八大描绘了新的历史条件下全面建成小康社会、加快推进社会主义现代化、夺取中国特色社会主义新胜利的宏伟蓝图。以习近平为总书记的新一届党中央，以实现中华民族伟大复兴中国梦开篇，从作风建设和重拳反腐突破，以全面建设小康社会奋斗目标为统领，以全面深化改革、全面推进依法治国为两翼，以全面从严治党为根本保证，将完善和发展中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化作为治国理政着力点，做出一系列重大战略决策并付诸实践。“四个全面”战略布局，勾勒出一幅治国理政的方略图，成为新形势下指导我们各项事业的行动纲领。

华北油田作为中石油地区能源公司，推进战略转型、打造百年油田，是贯彻落实党中央、国务院重大方针政策和集团公司党组、河北省委各项决策部署，建设具有华北油田特色地区能源公司，实现有质量、有效益、可持续发展的切实需要。在国际金融危机的冲击与影响、中石油战略布局调整、河北省建设经济强省、美丽河北的大背景下，基于学习实践科学发展观，把握“二次创业，再铸辉煌”历史机遇期，华北油田把加快企业发展提高到战略层面来思考、来谋划、来推进。

华北油田是全国最后一个以大规模会战方式开发建设的油田。会战期间留下了规模庞大的石油队伍，其后潜山油藏产量快速递减，寻找规模储量、深入挖潜非常困难，新能源新领域业务刚刚起步。人多油少、资源基础差、发展难度大、发展空间不足，成为制约华北油田最大也是最根本的矛盾。华北油田是集团公司唯一一个总部驻在县级市的油气田企业。县级城市功能不够完备，承载能力有限，政策支撑乏力，社会管理难以到位。受政策、土地、环境等因素影响，油田产业发展、矿区建设受到一定局限，特别是在解决员工住房、子女就业等问题上，资源、渠道、途径和手段有限，推动解决困难重重。大企业小政府、社会依托差，成为华北油田面临的第二个主要矛盾。华北油田也是一个相对独立而又分散的工矿企业。由于长期投入不足，矿区基础设施建设明显滞

后，员工住房、子女就业、社会保障等历史遗留问题比较多。同时，随着企业改革持续深化、结构不断调整和利益格局变化，一些新的深层次问题不断显现，历史问题与现实问题、旧的矛盾与新的矛盾相互交织、错综复杂，各类群体多、利益诉求多。油田生产生活基地大部分属于城乡结合部，加之处在“首都南大门”的特殊地理位置，维护和谐稳定责任大、任务重。历史遗留问题多、构建和谐压力大，成为华北油田面临的第三个主要矛盾。

华北油田光荣而特殊的发展历程，锤炼了华北石油人迎难而上、坚忍不拔的精神品格，争创一流、勇攀高峰的斗志，敢为人先、奋力开拓的锐气，讲究科学、脚踏实地的工作作风，打造了一支特别能忍耐、特别能吃苦、特别能战斗的过硬员工队伍。油田重组分立以来，面对内外部环境深刻变化和油田持续改革调整带来的巨大挑战，积极转变观念，不等不靠不争，思变图强，从油田实际出发，扭住发展的关键点，加快转变发展方式，持续深化精细化管理，形成了推动企业稳健发展的强大内在驱动力，实现了低投入高回报、低消耗高产出、低成本高效益。

在油田重组整合、“十一五”收官的历史节点上，华北油田以战略思维、全球视野、行业眼光和历史态度，谋篇布局、战略定位、科学施策。从提出“二次创业，再铸辉煌”发展远景，到部署“实现两个翻番，成就辉煌愿景”重大任务，再到实施“资源、市场、多元化”三大战略、全面建设特色地区能源公司，华北油田的发展思路更加清晰、发展方向更加明确，发展步伐更加稳健。在产业上构筑新格局，推进常规油气资源向煤层气、储气库、LNG、致密油、地热等非常规资源拓展，形成以油气主营业务为主体，以综合服务、多元开发为两翼，构建三大板块、六项业务协调发展的产业格局。在方式上谋求新转变，把结构调整作为主攻方向，把科技创新作为重要支撑，把精细化管理作为重要法宝，把体制机制作为根本保证，把特色文化作为动力源泉，把民生保障作为根本出发点和落脚点，推动华北油田科学发展。

进入2016年，华北油田以累计生产原油突破2.6亿吨、生产天然气和煤层气突破135亿立方米、上缴税费突破1000亿元的辉煌业绩，迎来了40岁华诞。40年过去，弹指一挥间。华北油田累计生产原油在

14个油气田中名列第4，纳税连续多年在河北省排名首位，有力地支持了国民经济发展和建设，带动和促进了地方经济社会发展。

展望未来，华北油田在建设中国特色社会主义的伟大洪流中，在实现中华民族伟大复兴中国梦的伟大实践中，始终以保障国家能源安全为己任，全面履行经济责任、政治责任和社会责任，大力实施资源、市场、多元化战略，坚持走有质量、有效益、可持续发展之路，推进转型升级，实现跨越发展，打造百年油田品牌。

2012年1月，华北油田编写出版了《企业发展方式转变——探索与实践》一书，对企业转变发展方式进行了深入的研究和探讨。本书是《企业发展方式转变——探索与实践》的姊妹篇，由华北油田战略转型发展研究项目组主持，会同相关部门、单位系统研究梳理结集而成。该成果着眼于国际国内宏观形势和石油石化行业总体走势，结合华北油田实际，重点围绕“十二五”发展实践和“十三五”战略规划，对企业战略转型、可持续发展进行了深入思考和探索，是华北油田转型认识上的新深化和实践上的新探索，也是华北油田理论研究与实践应用的集体智慧的结晶，为华北油田波澜壮阔的历史长卷留下了浓墨重彩的一笔。



前 言

第一章

华北油田发展历程 ..... 001

第一节 快速开发期（1975—1986年） ..... 001

一、冀中平原前期勘探历程 ..... 001

二、任4井出油，发现古潜山油田 ..... 003

三、冀中石油会战 ..... 006

第二节 战略接替期（1987—1999年） ..... 008

一、开发第三系 ..... 008

二、建设二连油田 ..... 010

三、持续深化改革 ..... 012

第三节 稳步发展期（2000—2008年） ..... 014

一、夯实发展资源基础 ..... 014

二、推进体制改革 ..... 015

三、探索管理创新 ..... 017

第四节 战略转型期（2009年至今） ..... 019

一、谋划整体战略布局 ..... 019

二、调整优化产业结构 ..... 021

三、全面推进管理提升 ..... 023

四、增强整体发展实力 ..... 025

五、构建和谐稳定环境 ..... 027

第二章

华北油田战略转型的思考和谋划 ..... 030

第一节 企业战略转型及路径分析 ..... 030

一、战略转型的特征和类型 ..... 030

二、战略转型的路径 ..... 032

第三章

三、资源型产业转型 .....	034
第二节 华北油田战略转型的现实环境 .....	039
一、外部环境深刻复杂变化 .....	039
二、内部环境优势挑战并存 .....	043
第三节 华北油田发展定位和战略部署 .....	045
一、明确建设特色地区能源公司发展定位 .....	045
二、制定资源、市场、多元化三大发展战略 .....	047
三、新常态下的转型发展 .....	050

**稳健发展常规油气业务** .....

052	052
第一节 深化油气勘探 .....	052
一、寻找优质规模储量 .....	052
二、注重效益勘探 .....	058
三、提高勘探成功率 .....	061
四、实现勘探的可持续 .....	062
第二节 推动科学开发 .....	064
一、精细油藏整体评价 .....	064
二、优化产能建设部署 .....	066
三、深化老油田挖潜 .....	068
四、实现油田开发良性循环 .....	075

第四章

<b>快速发展新能源业务</b> .....	077
第一节 加快开发煤层气，引领产业大发展 .....	077
一、进军山西沁水盆地 .....	077
二、构建煤层气开发模式 .....	082
三、打造煤层气产业发展格局 .....	084
四、谋划煤层气转型升级 .....	086
第二节 有序建设储气库，再造经济增长点 .....	087
一、建设苏桥储气库群 .....	087
二、推行建管新模式 .....	090

第五章

第三节	探索利用地热能, 储备绿色新技术 .....	093
一、	能绿色发展的选择 .....	093
二、	探索地热综合利用 .....	095
<b>有序发展对外合作业务</b>	.....	098
第一节	实施市场战略, 提高经济效益 .....	098
一、	以市场拓展发展空间 .....	098
二、	实施“引进来、走出去” .....	100
三、	打造特色市场品牌 .....	102
第二节	创新市场引进模式 .....	105
一、	煤层气合作开发 .....	105
二、	未动用储量合作开发 .....	107
三、	系统化推动市场引进 .....	109
第三节	努力拓展外部市场 .....	112
一、	发挥整体优势, 推进国内合作 .....	112
二、	搭船出海, 走向国际市场 .....	115
三、	加快“走出去”的步伐 .....	117
第四节	推进劳务输出, 优化队伍结构 .....	119
一、	实施劳务输出 .....	119
二、	推进劳务承包 .....	121

第六章

<b>优化发展多种经营业务</b>	.....	123
第一节	实现特色多元发展 .....	123
一、	探索多元发展道路 .....	123
二、	构建产业集群 .....	126
三、	创新管控模式 .....	129
第二节	做强燃气核心业务 .....	131
一、	实现规模化发展 .....	131
二、	实施集团化运作 .....	133
三、	管控与增效协调推进 .....	135

第七章

第三节 合理布局其他业务 ..... 137

    一、提升产业发展实力 ..... 137

    二、谋划战略性发展 ..... 139

配套发展综合服务业务 ..... 143

第一节 实现生产服务业务健康发展 ..... 143

    一、承接和发展服务业务 ..... 143

    二、打造现代电力服务业务 ..... 145

    三、构建现代物流服务体系 ..... 147

    四、推进现代信息通信服务发展 ..... 148

    五、建设现代路桥服务企业 ..... 150

第二节 推进矿区服务市场化社会化 ..... 152

    一、矿区建设和管理服务 ..... 152

    二、实施专业化重组 ..... 157

    三、引进社会力量合作办园 ..... 158

    四、实现矿区供暖供水业务社会化 ..... 160

    五、推进新建小区物业服务改革 ..... 162

    六、逐步移交社会管理职能 ..... 163

    七、加快矿区改革发展步伐 ..... 165

第三节 加强美丽矿区建设 ..... 168

    一、系统构建和谐矿区 ..... 168

    二、打造美丽石油家园 ..... 170

第四节 突出发展惠民和服务社会 ..... 175

    一、实施惠民便民利民工程 ..... 175

    二、深化油地和谐共建 ..... 178

第八章

实施科技兴企和人才强企战略 ..... 183

第一节 推动科技创新与进步 ..... 183

    一、打造技术领先优势 ..... 183

    二、形成关键技术系列 ..... 185

三、构建大科研体系 .....	187
四、以科技创新驱动企业发展 .....	189
第二节 建设智慧油田 .....	191
一、开发利用数字技术 .....	191
二、实施“14511”工程 .....	195
三、全面推动信息化建设 .....	197
第三节 深化人才资源开发 .....	201
一、积极实施人才强企 .....	201
二、打造经营管理人才队伍 .....	203
三、推进专业技术人才创新创造 .....	205
四、扩大操作技能人才队伍规模 .....	206
五、推进平衡计分卡全员绩效管理 .....	208
第四节 建设专业技术岗位序列 .....	210
一、实施专业技术岗位序列改革 .....	210
二、建立完善相关配套体系 .....	212

## 第九章

<b>改革创新体制机制 .....</b>	<b>218</b>
第一节 推进组织架构专业化扁平化 .....	218
一、优化组织架构 .....	218
二、压缩管理层级 .....	220
三、推进简政放权 .....	222
第二节 创新管理运营模式 .....	225
一、明确产业管控定位 .....	225
二、构建“六化”运营模式 .....	227
三、强化科学民主、依法决策 .....	230
第三节 实施一体化考核 .....	232
一、总体统筹规划设计 .....	232
二、实行分层分类考核 .....	234

## 第十章

走向管理新境界 .....	239
第一节 管理提升的新路径 .....	239
一、提升科学管理水平 .....	239
二、构建全面风险管理体系 .....	243
第二节 降本增效的新举措 .....	245
一、向经营管理要效益 .....	245
二、严控成本费用支出 .....	249
第三节 安全管理的新水平 .....	250
一、安全基础强力夯实 .....	250
二、安全履责形成机制 .....	252
三、安全执行力更加有力 .....	253
第四节 精细管理的新发展 .....	257
一、“三全”精细管理模式的形成 .....	257
二、实现精细管理系统推进 .....	263
结 语 .....	266
索 引 .....	269

## 华北油田发展历程

历史是一面镜子。它照亮现实，也照亮未来。

历史是过去传到将来的回声，是将来对过去的反映。

历史这面镜子与普通的镜子不同，需要通过人的认识活动才能发挥作用。

中华民族浩如烟海般的历史，正是这样一面明镜。我们每每抚今追昔，可以知古鉴今、以史资政。

感恩历史，开创未来。华北油田激扬澎湃般的历史，也是这样一面镜子，我们每每追忆往事，总能收获很多。

### 第一节 快速开发期（1975—1986年）

#### 一、冀中平原前期勘探历程

人类发现并利用石油、天然气的历史可以追溯到几千年以前，但运用近代科学技术手段勘探开发石油、天然气，却只有一百多年的历史。期间，人们逐步确立并完善了系统的油气生成、聚集和油气藏形成、分布的理论。传统石油地质理论认为，石油的原始物质是低等海洋生物，石油的生成和油气藏的形成都是在特定大地构造单元内的海相环境中进行的。

我国是世界上最早发现和利用石油、天然气的国家之一。早在2000多年前，我们的祖先就在陕北发现了石油，12世纪在四川钻成了气井。1878年近代石油勘探技术在中国出现，但以后的近半个世纪里，中国石油工业基本上没有发展，其中一个重要原因就是“中国陆相贫油”的观念束

缚着人们的思想。1913年，美国美孚石油公司组织人员在我国的山东、河南、陕西、甘肃、河北、东北和内蒙古部分地区进行石油勘探调查，打了几口百十来米深的探井却没有收获。1922年，美国一名地质学教授据此认为中国没有新生代海相沉积，从而形成了“中国陆相贫油论”的固有认识。

与国外的“贫油论”相反，20世纪30年代，我国著名地质学家李四光预言：中国东部辽阔的平原下，埋藏着“有重要经济价值的沉积物”。李四光坚信，不论海相还是陆相，只要有适宜的地质条件便可以形成丰富石油，在中国东部新华夏系沉降带中一定蕴藏着丰富的石油资源。1941年，潘钟祥首次在美国石油地质学家协会会议上提出“中国陆相生油”这一崭新命题。随后，中国地质工作者先后在我国西部地区找到了一系列油气田，展示了陆相地层的含油气远景。

1951年，李春昱发表《从地质构造看中国石油》的文章认为：“华北平原就构造上说，是一个完整的大盆地。太行山东麓地层向东倾斜，燕山南麓地层向南倾斜，泰山西麓的地层向西倾斜，生成的时期大概是白垩纪之后始新世之前。在这个平原之下的地层，有寒武纪、奥陶纪都是海相；石炭二叠纪地层一部分陆相，一部分来自海相，都有生油的可能。”

1954年前后，谢家荣连续发表了《中国产油区和可能产油区》等多篇论文，认为中国以往有“油在西北”之说，并且一向注意中生代和新生代的陆相砂岩储油层及背斜构造。以后要纠正这种偏向，要同样注意西北以外的许多可能储油区，研究从古生代直至新生代的可能油层，其中包括许多从未注意的海相碳酸盐岩储油层。当时的地质部长李四光在燃料工业部石油管理总局做报告时指出，中国石油勘探远景最大的区域有三个：青、康、滇、缅大地槽，阿拉善—陕北盆地和东北平原—华北平原，并建议华北平原与东北平原的摸底工作是值得进行的。1955年第六次全国石油勘探会议和第一次全国石油普查工作会议后，我国改变仅限于在西部地区找油的状况，逐步实现了石油勘探的战略东移。

冀中平原地处河北中部，是华北平原的一部分，是黄河、海河、滦河长期冲积形成的。该地区河流纵横，物产丰富，交通便利，具有特殊的战略地位。对冀中平原的石油勘探是在找油重点战略东移大背景下，伴随着新中国前进的脚步不断加快进行的。20世纪50年代中期，国内著名石油



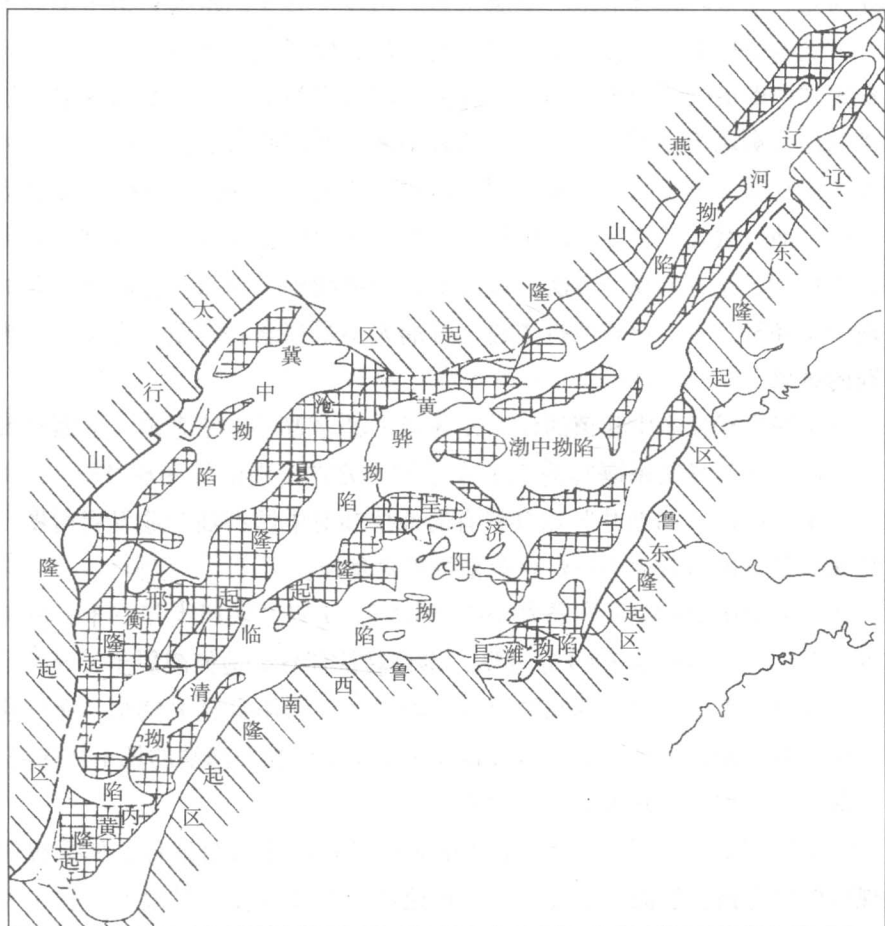


图 1-1 冀中拗陷构造位置图

地质专家和一大批石油人就已经开始了对华北平原地区的石油勘探工作。可以说，中国石油工业的先驱者对冀中腹地的勘探找油从来就没有间断过。但让人遗憾的是，冀中平原地下几千米的丰富石油蕴藏掩埋的地层实在太厚了，当时我国所拥有的地质勘探资料以及石油勘探技术手段也相对落后，一直到 20 世纪 70 年代初，对冀中平原的石油勘探都没有大的发现和突破。

## 二、任 4 井出油，发现古潜山油田

距今大约 4000 万年前的古生代时期，华北地区群山林立，湖光波影，