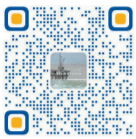


供应保障

责任编辑:程强 秦紫函
电话:59963258
邮箱:chengq@sinopec.com
审校:张春燕
版式设计:王强周“油”列国
油事精彩

油田版“闲鱼”:从“断舍离”到“万物生”

胜利油田建设闲置资源储备库平台,实现闲置资源高效配置,并高质量打造再制造产业链,实现资源循环利用与能效提升

□本报记者 王维东
通讯员 王迪 崔洪颖 田真 赖健

作为中国最大的互联网平台之一,阿里巴巴孕育了闲鱼,造就了中国最大的二手交易平台之一。如今,胜利油田同样孵化了一条“闲鱼”——闲置资源储备库平台,实现供给和需求精准对接、资源高效配置。

“谁愿意当这个冤大头”

一边闲置,一边购置,呈现出闲置资源最割裂的图景。思想上有顾虑、政策上有偏颇、统筹优化难,各种因素叠加导致闲置设备难出管理区、不出采油厂

“把闲置设备转让了?”
“卖的时候设备是‘白菜价’,只能收回设备残值的折旧费,可需要的时候,却要高价买新设备。”

贱卖高买,转念一想,便放弃了这个念头。不愿意、不想转让,是大部分经营者的心态。

胜利油田设备管理部副经理肖虎说:“闲置设备转让和利用,买卖双方都有顾虑,卖家的考量是,今天我拿出手里的闲置设备,明天我需要的时候,别人会拿出来给我吗?毕竟‘别人有不如自己有,自己不如怀里揣’;买家也在斟酌,旧设备靠不靠谱?能比新的好用吗?”

一台新抽油机价格30万元,按照平均年限法,分14年计提设备折旧。胜利油田东辛采油厂技术管理部设备管理高级主管余德凤说,采油厂抽油机平均服役时间超过15年,意味着设备早已计提完折旧费用,后续使用的成本只有维护保养费,等于是“白用”。

一边闲置,一边购置,呈现出闲置资源最割裂的图景。以抽油机为例,2024年上半年,胜利油田抽油机利用率93.4%,闲置312台设备,部分单位的利用率不足87%。每年,胜利油田新投产油井700口左右,而近3年抽油机跨单位调剂使用仅44台,2023年只有4台。

根据胜利油田激励政策,闲置设备调剂利用,奖励旧单位投资节约额的50%。“这就像嫁闺女,公婆还收了彩礼钱,自己相当于给别人做了嫁衣,谁愿意当这个冤大头?!”

肖虎尝试过各种办法盘活闲置的资产,奈何胜利油田家大业大,设备类型多,设备台账、资产台账、实物三方数据不统一,家底摸不清,而且闲置设备靠人工统计,各家单位自主上报,缺少监控手段,统筹优化难。

思想上有顾虑、政策上有偏颇、统筹优化难,各种因素叠加导致闲置设备难出管理区、不出采油厂,形成“画地为牢”的桎梏。

“不是新的买不起,而是旧的更具性价比”

闲置资源储备库平台解决了“看得见”的问题,双向激励政策打通了“愿意调”的堵点,再制造产业则吃干榨净废旧资源的价值

在胜利油田版“闲鱼”——闲置资源储备库平台上,闲置资源的信息一应俱全,不仅可以追溯设备的服役时间和轨迹,而且可以穿透勘探开发业务协同平台(EPBP)和生产指挥系统(PSC),通过大数据比对,实现闲置设备的自动判定、精准识别。

不过,筛选并非“一刀切”。考虑各单位生产调整和应急需求,胜利油田特意留出“弹性空间”,允许各单位保留1%生产备用机,其余设备全部纳入闲置资源储备库统筹管理。

“二手跳蚤市场”,是大多数人对闲置资源储备库的认知。闲置了,挂在平台上,寻找潜在用户;有需求了,又可以反向从平台调用设备,促进了资源的高效流通和利用。

如果设备平台解决了“看得见”的问题,那么激励政策则打通了“愿意调”的堵点。胜利油田调整政策,由单方激励变双向激励,买卖双方均分享投资节约额,打破资源流通的桎梏。

新的政策,重构了闲置设备市场交易机制,卖家可以及时“回血”,收回投资,买家每年只需支付设备的折旧费就可以满足生产,双方均有奖励,“卖的觉得不亏,买的觉得物超所值”。

政策的红利看得见、摸得着。今年上半年,胜利油田盘活旧抽油机639台,同比增加5倍,节约投资上亿元。

“闲鱼”,不止于闲余。肖虎说,每年,胜利油田有大量设备报废,绝大部分报废设备因局部零部件失效而导致整体报废,具备巨大的再制造潜力。

从设备回收,到修复再造,再到重新使用,胜利油田为废旧设备打造了全过程一站式服务,建立起“统收统修统用”运行机制,统一回收废旧零部件,统一修复工艺和质量标准,统筹再制造产品利用,吃干榨净废旧资源的价值。

“修旧、胜新、始源”,肖虎把再制造产业的发展理念总结为“六字真言”:修旧,区别于传统的维修,利用再制造技术对废旧设备实施高技术修复和改造;胜新,再制造产品质量和性能等同于或超过新品;始源,把再制造产品纳入供应链体系,优先清仓存量,从源头采购提高产品的使用率。

在胜利油田修旧利废再制造示范基地,每天都在上演“变废为宝”的魔术:报废的零部件经过激光熔覆“手术”实现新生,相当于给了设备“第二次生命”;一台服役25年的抽油机进行技术“延寿”处理满血复活,不仅系统效率提高3%,而且使用寿命延长15年……一条完整的资源“大统筹大循环”绿色产业链正在形成。

无论大会还是小会,肖虎都在为再制造产品站台,宣传“再制造产品是新品”的理念,由第三方检测机构制作背书,再制造产品享有和新产品同等的质保,解除使用者的后顾之忧。

“不是新的买不起,而是旧的更具性价比。”再制造产品赢得了临盘采油厂采油管理三区设备管理员刘子滨的青睐,设备坏了,他首先想到的是用再制造产品替代,“物美价廉”。

与新购产品相比,再制造产品成本只是新品的六折,而且减少了资源消耗,实现了节能降碳。有人省钱,有人赚钱。根据激励政策,制造方、使用方按照1:1的比例,共享再制造产品效益。

目前,胜利油田设置了54处集中回收点,制定曲柄销、柱塞及组合阀等32类部件再制造工艺,今年上半年,累计回收8432件、使用3904件,同比均提升13倍。

如何接住这“泼天的富贵”

胜利油田积淀了庞大的设备资源存量,设备体量高达72万台(套),绝大部分属于老旧设备,通过设备再制造,预计“十五五”期间每年节约资金超2亿元

再制造,给唐亮田打开新的“造梦空间”。作为胜利油田地面工程维修中心副经理,唐亮田所在单位的主营业务是管网和机泵维修,干的多是缝缝补补的活儿,由于技术含量低、市场门槛低,一度被外界打上“低端”标签,而胜利油田庞大的再制造存量资源,无疑给地面工程维修中心打开了新世界的大门——锚定再制造产业“高精特专”技术的发展方向,促进维修产业从低端向高端跃升。

今年上半年,地面工程维修中心新技术业务产值7400余万元,同比提高25%,利润率同比提高2.3个百分点,打造了新的支柱产业。

拆解、剪丝、缠漆、质检,整个电机修复过程一气呵成。这个夏季,停产10年的电机修复生产线复工复产,50台报废的电机一下子涌入胜大电力设备厂。“这些电机的效率大部分只有75%,翻新后,性能远超原机,效率高达95%以上,属于国家一级能效。”胜利石油管理局胜大分公司副总经理王芳波说,胜利油田在电机再制造领域是一座待挖掘的“富矿”,眼下,他们正推进生产线设计,深耕技术创新,打造“再制造+产品生产+综合检测+服务”全流程产业链,实现资源的循环利用与能效提升。

再制造产品不是“二手货”,而是“升级版”的新品。“通过培育再制造产业,建设覆盖再制造全过程的评估、制造、检验标准体系;用新标准指导供应商产品设计,以标准提升带动质量进步。”在肖虎看来,再制造产业具有反哺效应,助推整个产业升级。

需求催生市场。每年,胜利油田有近千台抽油机和17万余件零部件的增量需求,存量设备再制造市场具有广阔的发展空间。

勘探开发60余年,胜利油田积淀了庞大的设备资源存量,设备体量高达72万台(套),绝大部分属于老旧设备,新度系数低,通过设备再制造,预计“十五五”期间每年节约资金超2亿元。

如何接住这“泼天的富贵”?肖虎的设想是,扩大抽油机、电机、阀门等整机再制造规模,积极推进变压器、橇装设备等再制造,提升泵轴、滚筒、活塞等高附加值零部件占比。

长庆油田是石油行业再制造的佼佼者,深耕行业13年,再制造产品覆盖整机、零配件、工艺设备和一体化集成装置四大类18种,参与制定60余项行业和企业标准,形成了成熟的技术研发、质量标准和市场运行体系,近3年平均每年节约费用3.5亿元。

对标长庆油田,胜利油田对自身的定位是,资源的撬动者、标准的引领者、生态的构建者,构建以企业为主体、市场为导向,产学研深度融合的科技创新生态,强化循环利用、节能降碳、安全环保等领域标准制定输出,带动形成一批循环经济领域精深加工产业集群,实现废旧资源应收尽收、能用尽用。

资源循环利用既有效减少对原始资源的依赖,降低开采加工过程中的能源消耗与碳排放,又有效减少废弃物产生,减轻环境压力,促进制造业全面绿色转型。胜利石油管理局副总经理杨勇说,胜利油田聚焦设备统筹和再制造,打造系统完备的设备设施大统筹、大循环平台,让一切资源向价值创造流动。

从闲置资源的“断舍离”到废旧资源的“万物生”,胜利油田这条神奇的“闲鱼”,正在不断拓展自身的边界,游向更广阔的蓝海。

AI制图

专业化运营
盘活低无效资产

□江汉油田资产经营管理中心副经理 吴双红

江汉油田资产经营管理中心自2020年成立以来,通过管理创新与机制突破,累计盘活无效低效资产600余项,实现服务价值和经济价值双提升。

江汉油田因多种原因形成部分无效低效资产:缺乏统一管理标准,原资产分散于各二级单位,存在遗留问题;资产创效空间有限,油气产业外拓、矿区人口减少及线上经济发展冲击,叠加房屋功能分区不明显、设施陈旧,租赁收益低;运营管理风险制约,部分资产产权不清易引发认定风险,影响资产流转效率。

建立依法依规资产租赁长效机制,多维度提升市场运营能力,是资产运营降本增效的关键。资产经营管理中心从闲置资产盘活、价格洼地调整、占用资产清理三个方面,全面开展低效无效资产盘活工作。

在闲置资产盘活方面,统筹谋划布局,编制《房屋资产租赁工作规划》,联合多方力量改造矿区功能,推进“油虾源”、中商集团合作及康养等多个合作项目落地;强化资产推介,利用多平台发布信息,专人组织看房并定制方案,展示资产优势;提升拓市能力,分析价格曲线与成因,借鉴经验掌握市场行情,科学提价并延长招租时间。

在价格洼地调整方面,完成基础数据测量等工作,调查分析后提出租金标准,对接承租方了解历史成因,编制专项方案,按“分类确定、逐步填平”原则,对增幅小的资产一次性达标、增幅大的建立增长机制,力争两到三年达到市场租赁标准。

在占用资产清理方面,对于具有法规意识、配合工作的占用方,通过正常谈判流程,宣讲国有资产形势,实现清收目标;对不配合的占用方,用限期通知、律师函、诉讼等手段形成威慑;对与油田有往来的单位,编制报告报上级部门争取支持。

未来,资产经营管理中心将以实现资产综合价值最大化为目标,通过专业化运营与市场化盘活双轮驱动,推动无效低效资产与区域发展深度融合。坚持合规运营与价值创造并重,近期重点攻坚核心区开发,推进盐化工园区合作与新能源用地模式创新;中长期依托数字化转型,构建产权清晰、运转高效的现代化资产管理体系,实现国有资产保值增值与社会价值、商业价值协同提升,为老油田转型发展提供支撑。

(吴雪梅 禹清整理)

二是坚持精益管理,通过内部挖潜降低管理成本。紧跟企业改革发展步伐,扩大企业自营业务对土地、房产等资产的利用范围,实现土地、房产等资产的自营自供,降低企业对无效低效资产的管理成本。

三是坚持外引内联,拓展存量资产盘活渠道。根据市场需求,引进高品质商业项目进驻油区,引导发展专业化农牧经营和特色生态农业项目,提升房产、土地等资源的创效能力。因集约化办公而闲置的200余亩场院,通过引进郑州化工技师学院和特色生态农业项目,提升房产、土地等资源的创效能力。因集约化办公而闲置的200余亩场院,通过引进郑州化工技师学院和特色生态农业项目,提升房产、土地等资源的创效能力。截至2025年8月,河南油田新能源(光伏、风力)总装机容量76.4兆瓦,利用废弃井场6处,盘活低效土地38.9万平方米。

(本报记者 常换芳 整理)

顶层设计提升低效资产“身价”

□河南油田企业管理专家 胡俊斌

河南油田以“大会战”模式发展建设,工矿区横跨河南、陕西、新疆三省区多市,房产、土地等资产分散,管理难度大。近年来,企业不断深化改革,叠加持续低价冲击和产能持续下降等因素影响,许多生产和工作场所、办公场院等处于待用状态,给盘活利用带来严峻挑战。

老油田要焕发青春、提升可持续发展能力,必须调动一切可以利用的资源,拓宽创效途径,提升创效能力。

在对房产、土地等资产开展全面深入调查、系统分类和整理,做到“家底清、情况明”的基础上,河南油田坚持“一切资产皆可盘活”的理念,实施存量土地及房产的数字地图化、房地一体化、价值动态化管理,按照“归口管理、委托经营、集中决策、提升效益、防范风险”的思路,做优顶层设计,坚持精细化管理,鼓励招商引资,提升无效低效资产的经营效益。

一是坚持做优顶层设计,通过集中管理提升无效低效资产管理规范化水平。加强统筹谋划、集中决策,将低效闲置房产、土地等资产集中划转至资产经营中心集中管理,推动管理不断规范、管理效能不断提升、管理途径更加畅通。河南油田不动产创效从2019年的5800万元增长到2025年的预计8100万元,增长40%。

二是坚持做优顶层设计,通过集中管理提升无效低效资产管理规范化水平。加强统筹谋划、集中决策,将低效闲置房产、土地等资产集中划转至资产经营中心集中管理,推动管理不断规范、管理效能不断提升、管理途径更加畅通。河南油田不动产创效从2019年的5800万元增长到2025年的预计8100万元,增长40%。

□中原油田资产管理专业专家 赵海涛

油气田企业无效低效资产形成原因有多种:“四供一业”等企业办社会职能移交后,部分设备设施和土地闲置;新技术的应用往往会使旧设备和技术加速过时,不能满足当前生产需要,形成低无效资产;国家政策的调整或法律法规发生变化,会淘汰现有高耗能、排放不达标的装置设备。

这些无效低效资产不仅无法为企业带来预期的经济利益,而且可能占用资源,影响企业的整体运营效率和盈利能力。因此,盘活低无效资产,对于提升企业资产质量、优化资源配置具有重要意义。

一是聚焦增量抓源头,避免产生新的低无效资产。制定出台《中原油田投资项目财务效益论证审查实施办法》,建立“两审三联动”财务效益审查机制,强化项目评估的科学性、预见性和完整性,实现科学决策,同时把好投资后评估关,通过实施长效投资预期

回报与经营利润指标联动考核,落实投资责任。充分利用前线城市工矿区闲置土地规划建设光伏发电、制氢项目,减少增量投入,节约投资成本。

二是聚焦存量抓运营,提高存量资产管理水平。以市场为导向,以资产效益最大化为目标,加快低无效资产调剂盘活,建立闲置资产共享平台,配套《存量资产优化配置奖罚办法》,鼓励和促进闲置资产调剂使用,2024年,中原油田内部调剂盘活闲置资产上百项,节约投资0.33亿元。

三是聚焦退出提效益,加快低无效资产清理处置。针对企业资产特性,中原油田分类实施处置退出,对可拆解重复利用的零配件,实施修旧利废;对需要拆除的大型装置设备类报废资产,在油田企业首次采用“拆卖一体”处置方式,2024年以来,实施“拆卖一体”处置报废资产400余项,创效0.27亿元。

(杨敏 贾波 整理)

胜利油田地面工程维修中心的工作人员正在维修设备零部件。
朱克民 摄