

## 油闻必录

### 意大利埃尼公司在埃及获天然气发现

本报讯 意大利埃尼公司近日宣布,在埃及海域获得天然气发现,预计可采储量约为2万亿立方英尺(约合566.34亿立方米)。该气田靠近现有基础设施,有望实现快速开发。此前于2015年发现Zohr气田后,埃及一度成为天然气出口国。但近年来,该国面临产量下降、需求上升和周期性供应短缺等问题,不得不进口液化天然气(LNG),并在高峰期限电。在此背景下,本次天然气发现将缓解埃及国内的能源供应紧张局势,也契合埃尼利用近海勘探维持产量水平的战略。不过,分析人士指出,本次发现无法从根本上解决埃及的能源供应问题,因为成熟油田产量持续下滑与国内能源消费快速增长的矛盾仍未得到彻底解决。(张武)

### 利比亚国家石油公司宣布三项新油气发现

本报讯 据油价网报道,利比亚国家石油公司近日宣布,与埃尼、雷普索尔及阿尔及利亚国家石油公司合作取得三项新的油气发现。第一项发现由利比亚国家石油公司与埃尼公司合作,在距利比亚海岸约95公里处获得,预计日产量为1400万~2400万立方英尺(约合40万~68万立方米)天然气。第二项发现由利比亚国家石油公司与雷普索尔公司合作,在的黎波里以南约800公里的穆尔祖克盆地获得,预计日产量为763桶原油。第三项发现由利比亚国家石油公司与阿尔及利亚国家石油公司合作,在加达梅斯盆地瓦法油田附近获得,预计日产量为1300万立方英尺天然气及327桶凝析油。(赵华)

### 英国Phoenix公司拟投资60亿美元扩建阿根廷页岩项目

本报讯 据油价网近日报道,在阿根廷政府激励政策的吸引下,英国石油公司Phoenix宣布,计划对阿根廷Vaca Muerta页岩区进行60亿美元的扩建投资。Phoenix首席执行官巴勃罗·比佐托表示,阿根廷政府的激励政策极大地改善了当地投资环境,也增强了企业长期投资的信心。本次扩建将聚焦页岩区盆地东部区域的资源开发,同时推进潜在的资产收购。目前,Phoenix公司的投资计划已落地约10亿美元,正在评估新增第三台钻井的可行性,计划到2030年将其在阿根廷的原油日产量提升260%。此次扩建恰逢阿根廷页岩产业发展的黄金期。受益于Vaca Muerta页岩区的开发,阿根廷全国原油日产量已接近90万桶。阿根廷政府正通过一系列优惠政策吸引外资,进一步推动页岩油气开发。(张雨潼)

### 美国Ovintiv公司出售阿纳达科盆地资产加速债务削减

本报讯 据世界石油网报道,美国能源公司Ovintiv近日宣布,已出售其位于俄克拉荷马州阿纳达科盆地的全部资产,交易总价约为30亿美元。此次出售涉及约36万英亩(约合14.57亿平方米)的油气资产,总计日产量约为9万桶油当量,包括原油、天然气及天然气凝析液。买方为私人投资集团Stone Ridge Energy。Ovintiv公司计划将出售所得资金用于削减债务。此前,Ovintiv公司以27亿美元完成对加拿大能源公司NuVista Energy的收购,在加拿大阿尔伯塔省新增约14万英亩的油气资产。Ovintiv公司计划通过“卖旧买新”,进一步聚焦高回报、低成本项目。Ovintiv首席执行官布兰登·麦克拉克表示:“该交易有助于减少负债、改善财务表现。未来,公司将持续剥离非核心成熟资产,以回收资金、偿还债务,同时并购更具增长潜力的区块。”市场分析人士指出,当前许多美国油气公司均采取类似Ovintiv公司的经营策略,兼顾短期财务表现与长期业务布局。随着债务压减和产能提升,Ovintiv公司现金流水平与股东回报有望实现显著改善。(张文杰)

### 哥伦比亚GeoPark公司放弃竞购加拿大Frontera公司资产

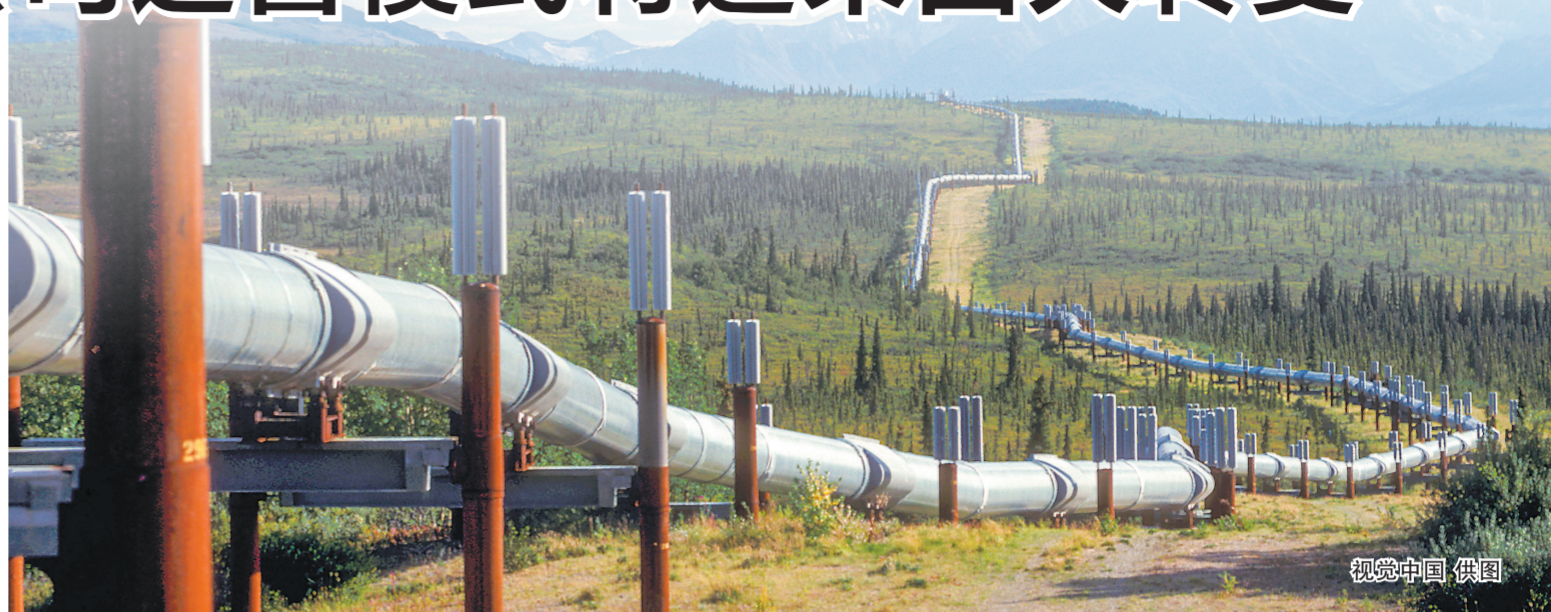
本报讯 据油价网近日报道,哥伦比亚油气公司GeoPark决定,不再提高其对加拿大Frontera能源公司旗下位于哥伦比亚的勘探开发资产的报价,正式退出该交易。GeoPark公司表示,聚焦财务表现稳健、投资回报率更高的资产是公司的战略重点,在当前油价波动的市场环境下,提高报价将使公司面临高风险。Frontera能源公司表示,哥伦比亚油气公司ParexResources的提案更符合预期。此前GeoPark公司对该资产的报价为7500万美元,而ParexResources公司的具体报价目前尚未对外披露。GeoPark公司首席执行官利佩·巴约恩表示,退出与Frontera能源公司的交易后,公司将在哥伦比亚、阿根廷及拉丁美洲其他地区寻求更多机会,公司的长期目标是通过持续发展与选择性收购,成为该地区领先的油气公司。(张梅)

麦肯锡近日发布报告指出,面对能源需求持续上升、股东重点关注投资回报、行业技术快速进步三大趋势

# 油气公司运营模式将迎来四大转变

●本报记者 王钰杰

2015年,麦肯锡发布《未来的油气公司》报告,旨在为油气公司适应行业可能出现的颠覆性变化提供指引。十年间,全球能源格局发生巨变,地缘政治局势动荡不安,宏观经济充满不确定性,能源政策频繁调整,能源需求持续攀升。虽然可再生能源的装机容量仍在增长,但国际石油公司纷纷选择回归油气主业。基于2015年~2025年间全球能源格局的深刻变化,麦肯锡近日发布《未来油气公司运营模式的四大转变》报告,对油气公司的运营模式提出新的建议。



视觉中国供图

## 十年间的变化

麦肯锡指出,2015年~2025年,《未来的油气公司》报告中的多项建议已在不同油气公司得到验证。

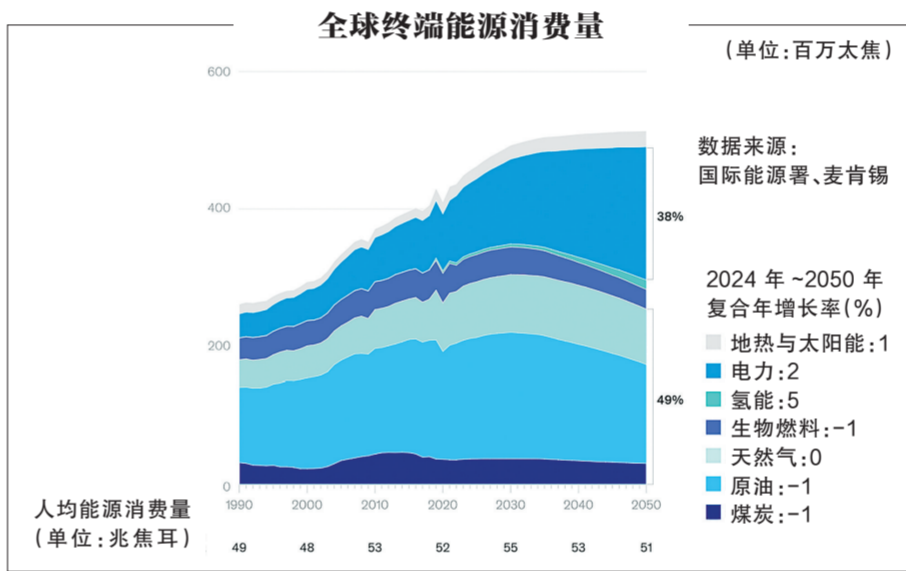
一是推动组织架构灵活化。许多油气公司对组织架构进行了简化与细分,针对不同业务板块组建了数量多、规模小的专项团队,同时加快人员流动与技术迭代,以保障任务高效完成。这一改变主要集中在国际石油公司,因为构建灵活的组织架构需要较高的预算投入与成熟的人才管理体系,中小型油气公司难以承担相应成本。二是加快推进数字化建设。过去十年间,许多油气公司持续加大数字化转型投入力度,在技术与非技术领域均取得进展,涌现出预测性维护、数字化安全系统等成功应用案例,有效提升了生产效率。然而,大多数字化转型项目的实际价值远低于预期,究其原因,往往是运营模式、管理效率与员工培训等环节未能同步调整,导致数字技术的潜力无法充分释放。

三是优化员工办公模式。2015年,麦肯锡预测,随着千禧一代(又称Y世代,通常指1981年~1996年出生的人群)步入管理层,油气公司的组织架构与员工办公模式将发生显著变化,居家办公与弹性办公有望成为主流。新冠疫情的爆发,使得远程办公的频率与沟通软件的使用率急剧增加,显著加速了这一转变进程,但远程办公尚未成为主流模式。如今,混合办公模式被许多油气公司采用,即员工在部分工作

日远程办公,其余工作日线下办公。

四是下放决策权。2015年~2025年,油价经历了大幅波动。在油价位于高位时,油气公司纷纷扩大业务规模并增设管理机构。然而,随着油价下跌,新业务及管理机构的成本难以收回,管理压力陡增。因此,大部分油气公司选择将低风险项目的决策权下放至新成立的管理机构,高风险、高成本项目则由总部决策部门统筹管理。

五是核心业务多元化。2015年~2025年,油气行业对核心业务的定义已发生转变。壳牌、道达尔能源等公司大力拓展综合电力业务,开始成为电力零售商。bp等公司调整勘探策略,加大投入以寻求重大油气发现。聚焦可再生能源的油气公司数量在经历大幅上涨后又显著回落。同时,为规避油价波动、地缘政治局势及政策不确定性带来的风险,国际石油公司间的合作也越发紧密。



(单位:百万吨焦)

数据来源:国际能源署、麦肯锡

2024年~2050年复合增长率(%)

- 地热与太阳能: +1
- 电力: +2
- 氢能: -2
- 生物质燃料: -1
- 天然气: +1
- 原油: -1
- 煤炭: -1

## 转变一:全面拥抱AI

AI在油气行业的大规模应用,将改变从上游勘探到下游消费的整体价值链。在上游环节,AI可通过分析地震、井况和生产数据,为钻井位置选择与生产方式优化提供建议。在下游环节,AI能够整合传感器数据和维护记录,调整设备运营策略,或通过分析客户和竞争对手行为,合理设定加油站油价。然而,要充分发挥AI的潜力,油气公司需对运营模式进行根本性变革,应构建扁平化管理架构,扩大可利用AI提升工作效率的部门职责范围,推动员工和AI协同工作。由此,工作方式将转向“学习循环”模式,即人类与AI紧密协作,工作流程根据新数据和反馈动态调整。同时,AI无法独立承担决策任务,人工监督必不可少。员工需依据AI给出的建议,规避生产与管理风险,确保AI的决策与公司整体业务目标保持一致。

工作方式的转变将对油气公司的员工培养路径与职业发展产生深远影响。目前,油气行业的职业路径清晰明确,如从初级工程师逐步晋升为高级工程师。但随着AI技术不断发展,专业化岗位将逐渐整合,未来的职业路径和人才培养方式将向综合素质培养转变,例如如何通过AI管理工作流程、解读AI的数据分析结果并据此作出决策等。此外,油气公司需明确AI在哪些领域可拥有决策权。总体而言,AI有助于提升工作效率与创新能力,但也可能导致工作流程与内容失控,油气公司需在二者之间寻求平衡。

## 转变二:重视资产绩效管理

资产绩效管理(APM)指利用预测性维护、AI分析和远程监控等手段,降低设备故障概率,提高设备使用效率并延长使用寿命,从而降低成本。

当前,股东仍优先考虑现金流和投资回报,油气公司需持续优化资产绩效。但不少企业采用“一刀切”的运营管理模式,缺乏针对单类资产的定制化策略。对此,油气公司需推行精细化管理,依据资产的投资贡献度调整运营模式。

对于以最大化利润为目标的资产(如上游项目生命周期后期资产、非核心的炼油及上游设施等),油气公司应采用权责一体化的运营模式:总部确定工作优先级后仅进行总体监督,具体管理由子公司负责。总部监督的首要目的是确保各项活动按计划推进,重点关注子公司在安全合规、稳产降本等方面的落实情况。

同时,要提高设备维护效率,审慎评估预测性维护的必要性,确保每次维护活动切实有效。这要求油气公司强化纪律性,在严格执行行业标准的基础上,优先安排能提高设备安全水平与产量的维护作业。

对于以扩张规模为目标资产(如进入新勘探市场的首个项目资产)及技术密集型资产,仍需依赖总部决策。但总部职能部门需转型升级,既要支撑业务规模扩张,也要根据业务区域与技术特性,提供差异化专业支持,先进工具及AI优化后的工作流程,以便在企业拓展全球市场时,确保资产高效流转与现金流稳定。

总体而言,油气公司需对旗下资产分类施策,逐一制定差异化运营模式,并向子公司提供行业标杆、发展路径及技术指导,确保子公司资产绩效管理总部战略目标保持一致。

## 2015年~2025年 油气公司的五大变化

- 组织架构灵活化,专项团队数量增加、人数减少
- 数字化水平持续提高,但相关管理模式仍需改革
- 员工办公模式变化,线上+线下的混合办公模式出现
- 低风险项目决策权下放至子公司
- 核心业务多元化,不再只聚焦油气

## 当前三大趋势

- 全球能源需求将持续上升,化石燃料仍占较大份额
- 股东重点关注回报、现金流和资本纪律
- 技术进步重塑油气行业,人工智能(AI)成关键驱动力

## 未来四大转变

- 大规模应用AI,并变革运营模式与人才培养路径
- 对资产分类施策,制定差异化运营模式
- 调整资产所有权结构,将部分业务独立出母公司
- 构建全球互联、技能多元、机制灵活的人才战略

## 三大趋势 将重塑油气行业未来

未来十年,三大趋势将对油气行业产生深远影响。

第一,全球能源需求将持续上升,化石燃料仍占较大份额。受新兴经济体快速发展及数据中心大规模建设等因素影响,预计到2050年,全球能源需求将持续增长。虽然可再生能源的装机容量不断提升,但能源转型的速度将慢于预期。石油需求将进入平稳期,天然气需求将持续扩大,主要受电力需求增长的推动。

第二,股东将重点关注回报、现金流和资本纪律。2010年~2020年,油气公司普遍因过度投资面临高风险与股东回报不稳定的问题。因此,油气公司通过稳步增加股息和股票回购,强化资本纪律,有效提振了股东信心。2020~2025年,股东回报明显改善。未来,各油气公司的股东将着重关注回报、现金流与资本纪律,这一投资理念短期内难以改变。

第三,技术快速进步将重塑油气行业,人工智能(AI)成为关键驱动力。生成式AI极大地提升了油气公司分析数据与制定战略的效率,代理式AI将是下一阶段的发展方向。代理式AI具备自主感知、推理、规划与执行能力,能够编排多步骤工作流程、自主执行决策,并在极少或无须人工干预的情况下优化运营。此外,机器人、传感器、数字孪生技术和边缘计算技术的不断进步,将彻底改变油气公司的作业方式与价值创造模式。

麦肯锡表示,为顺应上述趋势,稳健经营并实现蓬勃发展,未来十年油气公司的运营模式将迎来四大转变。

## 转变三:调整资产所有权结构

从历史来看,多数油气公司曾强调资产所有权的整合,通过规模效应巩固市场地位。在该模式下,新收购资产会被纳入现有运营体系,导致技术与非技术职能部门的支持、职业发展路径及薪酬模式趋同。但近年来,股东开始质疑这种模式的适配性,因为不同资产的风险与回报规律差异显著,对应的所有权结构也应有区别。例如,以油气为主业的公司,可将可再生能源业务拆分为独立融资的子公司,而非整合进母公司,更利于该业务发展,因为两类业务的运营模式、品牌理念及人才培养体系存在本质差异。对此,许多油气公司正在调整特

定类型资产的所有权结构,明确母公司直接运营与子公司负责的资产边界。部分企业将可再生能源业务从母公司独立出来,以吸引新资本、强化创新能力,还有企业将上游资产与其他企业同类资产合并,成立合资公司。

麦肯锡预计,未来十年,独立合资企业数量将增长,这要求油气公司提升管理能力,助力子公司或合资公司融资。但这一趋势也将带来新问题:母公司在资产所有权上应保留哪些最低权限、决策权如何合理分配等。核心解决方案在于,企业需在确保子公司遵循母公司战略的前提下,为其预留足够的融资与创新空间。

## 转变四:制定适应国际形势的人才战略

当前,关税政策、贸易管制及地缘政治局势的变化,给油气公司的经营环境带来不确定性,直接影响成本结构与市场竞争力。这要求企业提升韧性,主动适应复杂多变的国际环境,尤其需要吸纳充足的人才,以满足资源国日益提高的本地化用工要求,同时规避地缘政治局势对人才流动与贸易的限制。

假设某油气公司在英国北海拥有成熟资产,并计划在拉丁美洲或撒哈拉以南非洲开展新项目,那么该公司需要两类人才:北海地区需擅长运营、风格稳健、熟悉流程的员工,而新项目则需要从零起步开拓市场、解决问题的能力核心人才,要么大规模招聘当地员工并快速培养其技能。在圭亚那开展勘探的公司普遍选择后者,通过招聘并培训当地员工,既满足了该国本地化要求,减少了对外派人员的依赖,还构建了良好的政企关系,降低了成本与人员调动风险。此外,如果因政策或地缘政治限制导致人才无法调动,油气公司需确保人才队伍能熟练运用远程工作技术。

这一转变还将催生下一代全球能力中心(GCC)。GCC是跨国公司在全球各个战略区域设立的全资子公司,由该企业完全所有并全权管理。微软、高盛和摩根大通等公司均设立了GCC。过去,GCC主要作为共享服务中心,处理人力、财务、信息技术等事务,核心目标是利用不同地区的人力成本差异降低运营开支,并为公司运营提供技术支持。

如今,GCC正快速转型为创新与业务转型的驱动中心,核心目标是借助全球人才,推动创新、创造收益和提升竞争力。在阿根廷、印度、菲律宾等地,GCC不仅有助于降低运营成本,还能承担工程设计与运营工作,包括地下建模、前期设计、远程操作、维护优化及实时监控等。未来,GCC在油气公司运营中将发挥重要作用,既有助于企业完善全球人才布局,也能助力数字化与AI技术的应用与落地。

未来十年,油气公司的运营成功与否,将不再局限于地理位置,更多取决于人才动员与培养能力,企业需构建全球互联、技能多元、机制灵活的人才战略。