

# 延长石油： 中国西部崛起的世界 500 强

■ 本报记者 鲁扬 特约记者 梁忻

“清涧的石板瓦窑堡的炭，延长的石油定边的盐。”过去，西部小城延长曾因石油而出名，并常常出现在陕北歌谣和浪漫诗人的吟唱中。如今，作为我国石油工业的百年品牌——陕西延长石油（集团）有限责任公司（以下简称延长石油），又以世界 500 强的身量汇聚了西部的目光。

2013 年，在美国《财富》杂志发布的世界 500 强企业排名中，延长石油排名第 464 位。按效益考量则位居第 183 位，在上榜的 95 家中国企业中排名第 23 位。延长石油是中国石油体系中一支独特的力量，它由地方国资委管辖，是陕西省最大的国有企业、最大的纳税大户、近 1/5 省财政收入的贡献者，同时又是国家首批矿产资源综合利用示范基地、全国财政贡献最大的地方企业。

过去几年，延长石油通过转变发展方式、探索新型工业化之路而获得社会的广泛关注。正如延长石油董事长沈浩所说：“通过大力实施‘油气并重、油化并举、油气煤盐综合发展’的产业战略，延长石油开启了转型升级、低碳循环的创新发展之路。”

## 油气开发 ——“磨刀石”上建成大油田

2007 年 3 月，沈浩被陕西省委、省政府任命为延长石油董事长、党委书记。调任之前，沈浩曾历任陕西煤业集团、煤业化工集团董事长。凭着与国有大型企业打了半辈子的交道，沈浩并不缺乏掌控能力。然而，他所面临的挑战不可谓不小，真正的压力来自这个企业资源的先天不足。

延长石油所开发的鄂尔多斯盆地油气资源为典型的“特低渗”、“超低渗”油田，而且多数是已经开发了 100 多年的致密油层，被喻为“磨刀石”和“青石板”，其开采难度堪称世界之最。

在位于陕北延长的七里村采油厂，油田工程技术人员拿着的一块岩石芯令人震撼，想象中如河流一样的地下石油竟然都藏在这致密坚硬的岩层中。这位技术人员介绍，国际上把渗透率小于 50 毫达西的油田划为低渗透油田，延长石油近 90% 的油气田渗透率小于 1 个毫达西，其



延长石油董事长沈浩调研油田注水工程

中七里村、王家川等几个采油厂，渗透率小于 0.5 个毫达西，属于典型的特低渗、超低渗范畴。

据第三次全国油气资源评价结果表明，鄂尔多斯盆地石油总资源量约为 85.88 亿吨，天然气总资源量为 10.7 万亿立方米，主要分布于盆地南部 10 多万平方公里的范围内，其中陕西占总储量的 78.7%。事实上，延长石油在省内所拥有的资源面积仅为 3.4 万平方公里，与 10 多万含油总面积相比，所占比例不足 1/3。况且，这 3.4 万平方公里的资源面积，多数为已开发数十年甚至上百年的致密油层，剩下的“不是骨头就是筋”。

“不是无油，而是越采越难。破解之道，在于科技，在于采收率。”沈浩一语道破油田发展之要。他主政延长石油之后，企业通过近几年的科技攻关，逐步形成了一整套适合本区域特低渗透油田勘探开发的配套技术，近年来新增探明地质储量

连续三年超亿吨，近七年开发新油井减少一半，而新井单产却稳步提高，实现了油田千万吨以上连续七年的稳产增产。

不仅如此，为确保陕北区域原油产量保持千万吨级以上稳产 20 年，延长石油联合多家国内顶尖研究院校共同组成高层次研发团队，经过多年艰苦攻关，突破原有认识禁区，按照“延长下面找延长”、“盆地下面找盆地”的勘探思路，探索出鄂尔多斯盆地深层勘探技术。通过该技术的推广应用，目前已在开采百年的延长油田新发现石油地质储量 8.31 亿吨。2014 年 1 月，在北京举行的国家科学技术奖励大会上，这一技术被评为国家科学技术进步奖二等奖，标志着陕西在深层石油勘探技术方面取得重大突破。

此外，通过加快课题研究和科技攻关，延长石油陆相页岩气勘探开发技术走在全国前列，成为全国第一个

页岩气建产区和首个国家级页岩气示范区。

与此同时，沈浩将发展的目光越过脚下的黄土地，他对企业进行了“国际化”的空间新定位。那就是，按照资源优先战略，坚持省内与省外并重，国内与国外并重，滚动发展与并购重组并重，大力弥补石油资源不足，扩大天然气资源规模，适度掌控其他相关资源，为企业持续发展提供可靠的资源保障。

而将这一战略付诸实施，沈浩颇有信心，也让延长石油颇有斩获。2008 年以来延长石油加快海外区块合作与勘探开发的步伐，将发展的触角延伸到了泰国、非洲马达加斯加等海外国家。2012 年在吉尔吉斯斯坦获得工业油流，收获了海外勘探开发的第一桶油。今年 1 月 20 日，又成功收购加拿大 Novus 能源公司，标志着企业实施“走出去”战略，进军海外油气产业取得了重大突破。

## 转型升级 ——开启独具特色的发展之路

延长石油长期以来面临的产业结构单一、后备资源不足，从根本上限制了企业的做大做强。当年，沈浩就强调延长石油的油气主业：“在全球资源日渐稀缺、国际化竞争日趋激烈的今天，过度依赖石油产业显然存在很大的市场风险。”

对于风险的管理，精明商人的做法往往是，把鸡蛋放在不同的篮子里。而高明企业家的做法则是，在巩固和扩大企业自己所熟悉与擅长的主营业务的基础上，稳步推进多元化进程。

2007 年上任之初，沈浩先后深入 10 多个涉油县区、20 多个基层单位，

进行了为期 3 个月的深入调研，对延长石油的基本情况、经营现状以及存在的困难和问题进行了深入的调查调研。他根据陕北地区富集煤炭、石油、天然气、岩盐等矿产资源的特点，创造性地提出并确定实施了“一业主导、多元支撑”的产业架构和“油气并重、油化并举、油气煤盐综合发展”的产业战略。这一战略的实施，使延长石油开始了从单一的石油采炼向多种资源综合利用一体化转变，开启了具有延长石油特色的产业发展之路。

靖边化工园区“煤油气”一体化综合利用项目在这一大背景下应运而生，成为延长石油资源综合利用、

深度转化的大手笔。这是全球首套以煤、油、气为原料的资源综合利用项目，按照中外专家的评估，其资源利用率比国际先进水平高 8.86%，比国内先进水平高 17.55%。项目建成后预计可实现年销售收入 172.86 亿元，利税 53.45 亿元，未来可达到 1000 亿元的营收规模，几乎相当于再造一个延长石油。

中科院院士倪维斗说，延长靖边项目把煤这种高碳能源与气、油结合起来，可以实现高碳能源的低碳利用。这种模式符合我国能源结构特点和可持续发展的要求，也有利于煤的清洁利用，提高碳资源利用率和增值

率。

与此同时，延长石油依托自身资源、资金等优势，与国内外研发机构联合开展资源综合利用技术攻关和产业化项目，目前正在开展低阶煤新型热解等 17 个项目的中试和油煤共炼等 10 个工业试验示范项目。

2012 年，延长石油独具特色的油气煤资源综合利用，得到了多位院士专家的充分肯定与支持，并写入了国家能源“十二五”发展规划。这些前瞻性创新型项目的付诸实施，不仅为企业开辟了更大发展空间，还将对国内外煤化工发展和能源综合利用格局产生重大影响。

## 创新驱动 ——百年“老字号”赢得蓬勃生机

2013 年 12 月 17 日，延长石油与中科院大连化物所合作开发的具有自主知识产权的汽油超深度脱硫组合技术在北京通过了国家鉴定。这一技术成果不仅弥补了我国汽油超深度脱硫技术的空白，破解了国 V 标准油品生产技术的难题，还对打破国际垄断、加快我国炼油企业油品质量升级步伐，解决雾霾污染具有重要的现实意义和战略意义。

2013 年，延长石油的科技投入已达 73 亿元，是 2006 年的 36 倍。舍得投入的沈浩有着独到的见地。他说：“实现现代产业的高端发展，必

须掌握一批拥有自主知识产权的核心技术，否则就会受制于人，只能做产业的跟随者。”

近年来，延长石油通过全国范围内的重组并购，先后完成了陕西三大科研院所——西北化工研究院、陕西省石油化工研究设计院、陕西省轻工业研究院的整体并入，重组了北京石油化工工程公司，并与陕西及全国范围内的十多家知名大学、科研机构建立了战略合作关系。通过与陕西省科技厅进行战略合作，共同设立“延长能源化工专项”，创造了政策、资金、技术、人才等资

源高效集成和产、学、研、政结合的“延长模式”，让调整产业结构、转变发展方式找到了符合企业自身特点的现代化路径。

截至目前，延长石油已拥有 5 个特色突出、优势明显的科研设计机构，1 个国家级企业技术中心、7 个省级企业技术中心、7 个省级工程技术研究中心和 3 个中试基地，为原始创新、引进消化吸收再创新、集成创新和成果转化搭建了良好平台。“十一五”以来，延长石油多次获得国家科技进步奖、陕西省科学技术奖、陕西石化科学技术奖，一大批科技创新成

果依靠企业自身庞大的产业集群和工业化示范，实现了科技成果的快速转化，取得了显著的经济社会效益。

在此基础上，延长石油通过与全球先进企业的管理对标，逐步建立了独具特色的管理模式。现在，延长石油拥有旗下油田、炼化、勘探、管道、化工、销售、工程设计与建设、科研院所以及新能源等 10 余个专业板块，集中显现了人财物统一管理、供产销专业运营，产（实体产业）研（技术研发）融（金融支撑）服（配套服务）协同发展的紧密型大企业集团的管理优势。

### 产融结合

#### ——多元化投融资助力做强做优

对延长石油，除了产业领域的开拓创新，资本市场的强力支持亦不可或缺。沈浩上任之初，延长石油总资产不到 600 亿元，而公司“十一五”规划中要上马的一大批新项目总投资就高达 2000 亿元，单靠企业自有资金无疑是杯水车薪。

延长石油大的格局正在形成，但来自项目投产的资金压力日趋显现。面对战略调整关键期和加快发展机遇期，延长石油对于“人”和“财”都极其渴求。但沈浩并没有为资金发愁。除了和央企合资减负并做大规模之外，他的策略是与各大银行进行全面战略合作，加强债券发行和政策性长期贷款等业务，同时将上市融资作为延长石油解决发展资金的主渠道，积极推进旗下企业局部上市。

过去几年，延长石油在资本市场可谓风光无限：成功发行 20 亿元短期融资债券；通过增资扩股，成为永安保险公司第一大股东；兴化股份率先上市，延长化建借壳上市，形成工程建设板块……

同时，延长石油还将资本触角延伸到更多领域。2011 年，联合相关金融机构和投资机构，共同发起设立了“关天产业基金”，基金设计总规模 500 亿元；今年 1 月 8 日，延长石油关天国际融资租赁有限公司在西安国际港务区揭牌，将为西北地区的煤炭、石油、矿山等大型资源开采型企业提供融资租赁服务。这些新型投融资机构不仅为延长石油提供了有力的资金保障，还为陕西乃至西北地区经济社会发展提供了新的平台。

尤其值得一提的是，2013 年年底，经过两年多的筹划和组建，延长财务公司正式成立。该公司除对集团资金进行集约化管理，降低财务成本和资金成本外，还可实现集团金融资本和产业资本的协同创新、融合发展，构筑集团产融结合的直接通道和专业化平台。

截至目前，延长石油已累计获得银行授信超过 2000 亿元，各大银行在流动资金贷款、项目银团贷款、承兑汇票、中期票据、短期融资券、私募债等方面，为延长石油提供了全方位的金融服务。同时，延长石油还拥有 3 个上市公司、两只基金，设立了投资公司和香港公司，初步形成了涵盖证券、基金、银行、保险、信托和财务公司等业务的金融板块，为集团发展壮大提供了有力支撑。

### 新的目标

#### ——依托“22331”工程进入世界 300 强

“进入世界企业 500 强，标志着延长石油跃上了更高的发展平台，同时也意味着面临新的更大挑战，不能有丝毫自满和懈怠。”沈浩直言不讳地说，与国内外优秀同行相比，延长石油在创新发展能力、市场竞争能力、经营管理水平、国际化程度等方面都有很大差距，必须迎头追赶，没有退路。

进入世界 500 强，沈浩并不满足于此，他现在所做的，就是为延长石油打通继续上升的通道。他说，当前和今后一段时期仍然是延长石油转型升级的重要战略机遇期，必须坚定不移地走资源高效开发、综合利用的创新发展道路，统筹发展能源化工产业，着力打造陕北区域循环经济产业链。

根据延长石油的发展规划，未来 5—8 年，延长石油将在陕北区域重点实施“22331”工程，即 2 个千万吨级炼油基地、2 个 FT 合成制油基地、3 个煤油共炼基地、3 个大型化工园区、1 个合成油调合中心，“十二五”形成油气煤盐综合发展的产业格局，“十三五”全面完成集团产业结构调整。预计到“十三五”末，营业收入将有望突破 5000 亿元，进入世界企业 300 强，成为令人尊敬的创新型国际能源化工企业。



延长石油千万吨级大油田持续稳增产



延长石油延安化工园区