

# 利用可持续成本战略实现石油、 天然气与能源利润最大化





在资产老化、监管审批延迟、全球市场价格波动、产量下滑以及净零排放转型压力日益加剧的背景下，澳大利亚石油、天然气与能源行业在降低运营成本方面面临日益严峻的挑战，尤其在老旧资产的单位成本控制方面。近期行业趋势进一步印证了降本压力的加剧。

以 Origin 能源公司为例，由于全球石油和天然气价格下跌，该公司在其持股的澳大利亚太平洋液化天然气公司（Australia Pacific LNG）的股权收入下降了 8%。其他公司也面临着类似的困境。Santos 正着手处理即将退役的老旧资产，在资产退役工作上的资本支出不断攀升。而新项目审批进展缓慢，导致公司裁减约 200 个岗位（Evans, 2024）。Beach 能源公司则致力于将油田运营成本削减 30%，以实现每桶油当量的单位成本低于 11 美元。目前，该公司已裁员 23%，节省了约 5000 万美元的运营成本（Toscano, 2024 年）。

这种降本趋势在 Woodside 能源公司也同样明显。继此前整合必和必拓石油公司（BHP Petroleum）期间进行裁员后，该公司持续评估其人力需求，并据此开展组织架构调整和并实施新一轮裁员。（Battersby, 2024 年）。

然而，关键在于——企业是否仅凭削减成本就足以应对当前挑战，还是需要采取更具战略性的方法解决根本问题，以实现真正可持续、长期有效的运营效率提升？

## 降本方法：战略对齐与重点诊断

成本优化是石油、天然气与能源行业普遍采取的做法，但其成效往往难以持续。我们的研究表明，仅有约 10% 的成本优化项目在三年后仍能维持成效。因此，并不存在一劳永逸的成本控制措施。为了取得真正有意义且可持续的成效，必须将降本方案与公司战略紧密结合，并聚焦需求侧与价格侧的成本驱动因素。通过建立清晰的问责机制和嵌入式的成本管理流程，企业不仅能够实现短期的成本节省，也更有可能长期保持降本成果。



### 实施以公司战略为导向的降本方案

石油、天然气与能源公司的各种目标均根植于其整体战略框架之中。因此，任何降本计划的目标和指标都不能脱离这些公司战略而独立存在。有效的降本计划应建立清晰一致的沟通机制，阐明提效措施如何助力企业实现战略目标。



### 关注需求侧与价格侧的成本驱动因素

要实现战略性的成本优化，需要全面考量价格侧和需求侧的驱动因素。尽管价格侧策略（如供应商谈判）能快速见效，但其影响通常较为有限。而真正可持续的降本潜力往往来自需求侧的改进，如优化内部资源配置与提升运营效率等。低效的生产过程、协调不畅的维护工作以及不合理的停工检修计划，都可能导致成本严重超支。通过技术投资、预测性维护和工作流重建来改进这些流程，可为企业带来可观且长期的降本效益。因此，战略性聚焦需求侧改进才是实现长期降本增效的关键。



### 实施降本措施和利益相关者参与

实施降本措施往往会遭遇阻力。常见的阻力包括：对可行性的质疑和对变革的抵触。为了有效推行这些举措，企业必须具备强有力的领导层、实施明确的问责机制，并重视初期成果。此外，企业还需要采取以下措施：向员工积极解释实施降本措施的理由及其对各部门的影响，以消除员工疑虑；打造跨职能团队以促进合作；对成功实施这些举措的相关人员予以认可和奖励；提供必要的培训与支持；优先推进影响重大的举措，通过战略协作和高层支持推动落地，表彰降本成果，为持续转型积蓄动能。



### 监控与持续改进

石油、天然气与能源行业的发展与经济周期密切相关。随着行业进入繁荣期，企业的关注点往往从成本控制到收入增长。在这一过程中，企业对成本管理核心要素的关注度容易减弱，导致成本控制能力下降。

因此，企业必须定期监测各项提效举措的执行情况，确保思维、过程、和行为等方面的转型成果得以持续，并最终实现设立的价值目标。建立定期的绩效考核机制至关重要，这不仅有助于评估成本管理成效，也有助于更全面地审视企业整体运营绩效。此外，企业还应密切关注与成本控制相关的互补性关键绩效指标（counter-KPIs）。实施有效的进展评估方法，不仅能帮助企业实现当前的目标，还能提升其应对未来经济下行周期的能力，从而最大程度减少运营中断



## 成功节约数百万美元的战略性价本行动

我们与一家面临产量下滑和基础设施老化的大型跨国油气运营商展开合作，携手实施了 dss+ 战略性价本方法。围绕其“在延长资产寿命的同时实现利润最大化”的战略目标，我们制定了聚焦于需求侧与价格侧的优化、以及推动利益相关方参与的行动方案。

在对其维护计划进行深入分析后，我们发现其运营效率存在显著短板。针对这一问题，我们重新评估了设备的重要性和维护优先级，引入了预测性维护机制，并强化了日常运营纪律。通过这些举措，该运营商的非计划停机时间减少了 18%，节省了 3000 万美元的维护成本，同时生产设备的可用运行时间也提升了 10%。

由一线工人和工程师组成的跨职能团队通过精简物流进一步降低了成本。优化供应链需求和运输物流使成本降低了 12%，相当于每年节省 1500 万美元。此外，对供应商合同进行战略性重新协商，又使运营成本降低了 5%。

最终，该项目帮助客户减少了 9000 万美元的运营成本和 2000 万美元的资本支出。最重要的是，这些节省下来的资金使该运营商能够重新投资于基础设施升级，不仅延长了资产寿命，还预计带来高达 5000 万美元的额外营收。



## 结论

若想在澳大利亚油气行业取得可持续的成功，必须采用一套战略性综合性成本优化方法。具体措施包括：全面关注价格侧和需求侧的成本驱动因素，以实现显著且持久的降本成效；调动利益相关方的参与积极性，确保降本方案获得广泛认同并顺利落地；以及持续监控进展，以增强企业的韧性，并为应对未来的市场波动做好准备。

通过实施这套方法，企业不仅能够维持显著且持久的降本效果，而且还能增强企业的应变能力和韧性，使其在充满变数和挑战的市场中发展壮大，同时实现可持续的长期盈利能力。

## 参考

Battersby A, 2024, 《Woodside 能源公司扩张后又裁员》，点击链接阅读全文：<https://www.upstreamonline.com/people/woodside-energy-axes-jobs-despite-prior-expansion/2-1-1610481>。

Evans D, 2024, 《南澳大利亚石油与天然气巨头 Santos 裁员 200 人》，点击链接阅读全文：<https://www.news.com.au/finance/economy/australian-economy/south-australian-oil-and-gas-giant-santos-to-cut-200-jobs/news-story/57369d5cc4a1d4f8e5647a8d4a63cb7b>。

Fowler E, 2024, 《Origin 公司第一季度的液化天然气收入下降 8%》，点击链接阅读全文：<https://www.afr.com/companies/energy/origin-lng-revenue-drops-8pc-in-march-quarter-20240430-p5fnld>。

Toscano N, 2024, 《海滩能源公司 (Beach Energy) 为实现降本增效裁减近 1/3 员工》，点击链接阅读全文：<https://www.smh.com.au/business/companies/beach-energy-to-slash-almost-a-third-of-its-staff-in-cost-cutting-push-20240328-p5ffz1.html>。

## 关于 dss+

dss+ 作为一家领先的运营管理咨询服务提供商，以拯救生命和创造可持续发展的未来为宗旨。

dss+ 有着多年的咨询经验，勇于创新，以满足客户不断变化的需求。我们帮助企业建立组织和人员能力，管理风险，实现可持续发展和 ESG 目标，并更负责地运营。

dss+ 凭借深厚的行业和管理专业知识以及多元化的团队，通过将企业发展与可持续发展目标紧密结合，不断开发符合中国市场需求的解决方案，提供包括企业运营风险管理、卓越运营管理、创新与研发、环保以及数字化等解决方案，帮助合作伙伴实现一流的安全业绩和卓越的可持续运营。

更多信息请访问网站 [www.consultdss.com](http://www.consultdss.com)

