



# 致股东函



尊敬的各位股东：

今年的这封致股东函是去年的继续。那时，布伦特的油价已经下降至每桶不到 30 美元，从 2014 年开始的大幅度价格下跌所带来的影响在整个业内愈演愈烈。我们的公司继续采取行动重新调整业务，因为我们认为，价格在未来有可能会更低，且更为波动。这是一种根本性的思维模式的转变——从根据预期的石油和天然气价格来制定计划，转变为接受不确定性。

不久前，油价还处于高位，且相对稳定。但我们相信，世界已经发生了变化。一家公司的优势将未必是它在这种变化中生存下来的能力，而是调整适应的能力。我们必须将公司定位为通过维持强劲的资产负债表、低成本结构以及低成本的供应资源基地来实现可预测的业绩，同时保持战略的灵活性。而这正是我们已经做到的。

自 2014 年以来，我们将资本支出降低了逾 70%，大幅减少了运营成本。我们退出了成本较高的业务领域，将资本转向周期较短的投资，并减少了分红。这些改变是艰难的，但使我们在持续降低的布伦特价格中仍能用运营活动所获得的现金为我们的资本项目和分红提供资金。我们还进一步精简了资产组合，在过去两年中，非核心资产的销售产生了超过 30 亿美元的收益。

采取了这些措施后，我们在 2016 年 11 月召开的分析师及投资者会议上宣布了一个更新的价值主张。会议一开始，我提出了一个问题：一家勘探开采公司是否能够通过一个节制的、基于回报的价值主张在价格周期中实现价值？我们的答案是：可以。然后，我们展示了一份反映我们转变广度的战略和计划，同时针对许多依然专注于绝对增长的勘探与开采公司提出了一个大胆的业务模式替代方案。我们将通过五个清晰的现金流分配优先级来管理现金流生成业务。按顺序，这些优先级事项为：投资足够的现金来维持稳产期和支付我们现有的分红；提高我们的分红；将我们的债务等级降低至“A”信用等级目标；通过分红和股份回购组合，将来自运营活动现金中的 20%-30% 支付给股东；以及提升产量。

我们刚刚发布这一更新的价值主张还不久，但目前收到的反馈是正面积极的。重要的是，到 2017 年年初，所有五项优先事项都已经启动。我们兑现了所有事项，包括在对资产处置和停产影响进行调整后，在 2016 年将产量提升了 3 个百分点。

当然，2016 年是剧烈变化的一年。但是，我们的运营业绩并未止步不前。这要归功于我们的员工。他们出色完成了安全业绩，同时所有业务中超额完成了运营目标。我们在澳大利亚的 APLNG Train 2 大型项目实现了 LNG 投产，在加拿大、中国、欧洲和马来西亚的项目也已启动。在过去的两年，公司处于考验之中，但我们的员工在各个方面始终展现了适应能力和敬业精神。

在这个行业中，我们永远也不能宣称胜利。始终有工作要去完成。但我们有一个切实可行的战略，还有一套稳健的运营计划。我们的员工专注于安全执行这个计划。我们对未来满怀兴奋，因为我们相信我们正引领着这个行业，为一个可持续变化的成熟的周期性行业提供了一个有说服力的方法。

我要感谢我们的股东、员工以及董事会的支持。我们将一如既往地努力工作，以不辜负这种支持。

A handwritten signature in black ink that reads "Ryan M. Lance". The signature is written in a cursive, flowing style.

**蓝睿谕 (Ryan M. Lance)**

董事长兼首席执行官

2017 年 2 月 21 日

## 董事会

(2017年2月21日资料)

### 理查德·阿米蒂奇

(Richard L. Armitage)

阿米蒂奇国际有限责任公司  
(Armitage International LLC) 总裁,  
前美国副国务卿

### 理查德·奥奇莱克

(Richard H. Auchinleck)

海湾加拿大资源有限公司 (Gulf Canada  
Resources Limited) 前总裁兼首席执行官

### 查尔斯·邦奇 (Charles E. Bunch)

PPG 工业公司 (PPG Industries, Inc.)  
前董事长兼首席执行官

### 詹姆斯·科普兰

(James E. Copeland, Jr.)

德勤和德勤华永前首席执行官

### 约翰·法拉奇 (John V. Faraci)

国际纸业公司 (International Paper  
Company) 前董事长兼首席执行官

### 乔迪·弗里曼 (Jody Freeman)

哈佛法学院阿奇博尔德考克斯  
法学教授

### 盖伊·休伊·埃文斯

(Gay Huey Evans, OBE)

亿达富贝贝亚银行国际有限公司  
(Bank Itau BBA International Limited)  
和渣打银行 (Standard Chartered PLC)  
副董事长、财务报告委员会和  
非执行董事

### 蓝睿谖 (Ryan M. Lance)

康菲公司董事长兼首席执行官

### 阿尔琼·默提 (Arjun N. Murti)

美国华平投资集团 (Warburg Pincus)  
高级顾问, 高盛公司 (Goldman,  
Sachs & Co.) 告退股东

### 罗伯特·尼布洛克

(Robert A. Niblock)

劳氏公司 (Lowe's Companies, Inc.)  
董事长、总裁兼首席执行官

### 哈拉尔德·诺维克

(Harald J. Norvik)

挪威国家石油公司前董事长、  
总裁兼首席执行官

## 高管领导团队

(2017年2月21日资料)

### 蓝睿谖 (Ryan M. Lance)

董事长兼首席执行官

### 马特·福克斯 (Matt J. Fox)

战略、勘探与科技业务执行副总裁

### 埃尔·希斯伯格 (Al J. Hirshberg)

生产、钻井和项目执行副总裁

### 华纳德 (Don E. Walette, Jr.)

负责财务和商业的执行副总裁  
兼财务总监

### 珍妮特·朗格弗德·卡利格

(Janet Langford Carrig)

高级法务副总裁, 法律总顾问  
兼董事会秘书

### 安德鲁·伦德奎斯特

(Andrew D. Lundquist)

政府事务高级副总裁

### 艾伦·迪桑克提斯

(Ellen R. DeSanctis)

投资者关系和沟通副总裁

### 詹姆斯·麦克莫兰

(James D. McMorran)

人力资源及房地产和设施服务部门  
副总裁

## 发现康菲公司

### 情况说明书

康菲公司情况说明书提供公司六个不同部门的详细运营最新进展。情况说明书每年进行更新, 可于以下地址获取:  
[www.conocophillips.com/factsheets](http://www.conocophillips.com/factsheets)。



### 可持续发展报告

康菲公司可持续发展报告提供公司可持续发展项目和标准的概述。2016年的可持续发展报告将于6月在以下地址发布:  
[www.conocophillips.com/sustainability](http://www.conocophillips.com/sustainability)。



本年报中的某些披露可能会被视为“前瞻性”的说明。这些内容是根据1995年私人证券诉讼改革法中之“安全港”条款所做。康菲公司2016年10-K表中的“管理层讨论与分析”内的“提醒说明”部分应结合这些说明加以解读。

在本年报中交替使用的“康菲公司”、“本公司”、“我们”或“我们的”等词语均指康菲石油公司及其下属企业的业务。

**针对美国投资者的警示性告知**—— 证券交易委员会 (SEC) 准许石油和天然气公司在其向 SEC 提交的文件中仅披露探明、可信及可能储量。我们在此年报中使用了“资源”一词, 而 SEC 的指导方针禁止我们将其包含在向 SEC 提交的文件中。敬请美国的投资者密切关注我们在 10-K 表以及向 SEC 提交的其他报告和文件中所做的石油与天然气披露资料。可从 SEC 以及康菲公司网站上获取副本。

**非公认会计准则财务资料的使用**—— 本年报中含有非公认会计准则财务条款, 将其纳入本年报是为了便于将公司在各个时期的经营业绩进行比较并且与同类公司相比较。公司将运营成本定义为下列成本的总和: 生产和运营支出、销售、一般性和管理支出以及勘探业务一般性和管理支出、地质和地球物理以及租赁、出租和其他支出。保本价格是指布伦特价格, 处于这个价格时, 从运营活动中获得的现金等于维持平台建设、与投资活动相关的营运资本变化以及支付分红所需的资本支出和投入。

# ConocoPhillips



[www.facebook.com/conocophillips](http://www.facebook.com/conocophillips)



[www.youtube.com/user/conocophillips](http://www.youtube.com/user/conocophillips)



[www.linkedin.com/company/conocophillips](http://www.linkedin.com/company/conocophillips)



[www.instagram.com/conocophillips](http://www.instagram.com/conocophillips)



[@conocophillips](https://twitter.com/conocophillips)