

# 中国石油企业跨国经营战略选择

徐文荣<sup>1,2</sup>

(1. 中国石油天然气集团公司 2. 中国石油大学·北京)

徐文荣. 中国石油企业跨国经营战略选择. 天然气工业, 2005; 25(12): 1~4

**摘 要** 面对竞争日趋激烈的国际勘探开发市场, 许多“走出去”或计划“走出去”跨国经营的中国石油企业显得准备不足, 缺乏经验和有效的应对机制。从为企业解疑释惑的角度出发, 重点分析了石油企业“走出去”所面临的问题、参与国际石油联盟的思路与路径, 以及实现国际石油联盟需要注意的问题, 对中国石油企业更好地实施跨国经营战略有着现实的指导意义。

**主题词** 中国 石油 企业管理 跨国经营 发展战略

对中国石油企业所实施和推进的“走出去”战略, 应在总结经验的基础上, 对其“战略”进行必要的反思和梳理, 以求跨国石油集团“走出去”的战略更实际、更科学。

## 一、中国石油企业“走出去”的背景与现状

进入 21 世纪, 中国石油天然气集团公司制定了海外跨越式发展战略, 在中亚、俄罗斯、中东、非洲和南美地区连续取得了一系列大的突破与发展; 中国石化集团加快了国际化经营步伐, 迅速进入中东地区, 开发伊朗卡山和沙特天然气勘探项目; 中国海洋石油则从寻找替代能源和资本经营入手, 利用亚洲金融危机的机会, 收购了雷普索尔-YPF 公司在印度尼西亚 5 个油田的部分权益, 成为印度尼西亚海上最大的石油生产商, 并以市场换资源的方式, 进入澳大利亚西北大陆架天然气项目和印度尼西亚东固天然气项目, 为广东的 LNG 项目提供了相对稳定的资源。中化集团通过资本经营方式, 成功收购了亚特兰蒂斯公司等项目。

石油工程技术服务从初期的“搭船出海”发展到自主开拓市场, 从单项专业服务发展到多专业综合一体化服务, 由一般工程技术承包商发展成为国际知名承包商。中国的物探、钻井、测井和工程建设等技术队伍已成为国际石油工程技术服务市场上一支不可忽视的力量。

经过 10 多年的探索和发展, 我国三大石油公司

已在全球 30 多个国家经营着 70 多个油气投资项目, 每年获得的原油权益产量近 2500 万吨, 天然气权益产量近 40 亿立方米, 海外油气生产初具规模, 已经形成了从油气勘探开发、炼油化工、管道运输到石油工程技术服务、国际油气贸易和装备出口等多元化经营格局。2004 年国内的原油和成品油进口量分别达 1.23 亿吨和近 3800 万吨, 原油和成品油贸易已覆盖 20 多个国家和地区。通过运用长期供应合同、现货贸易、准现货贸易和期货贸易等多种贸易手段, 最大限度地保证了国内的需求。天然气进口也初步形成了东南沿海 LNG 接收码头和北部跨国管道的进口格局。

## 二、中国石油企业“走出去”面临的问题

中国石油企业国际化经营只有 10 多年时间, 经历了起步、快速推进、跨越式发展 3 个阶段。尽管已初步形成了多元化格局, 但总体上仍处于初始发展阶段, 在国际竞争中仍处于“经验少、实力弱”的局面, 远远适应不了环境日趋复杂、竞争日益激烈的国际油气勘探开发新形势的需要。

### 1. 海外发展步伐与国内需求增长不适应

在今后一段时期内, 我国处于工业化、城镇化和市场化程度不断提升的快速发展阶段, 消费结构升级, 油气资源约束矛盾日益突出。2003 年我国成为全球第二大石油进口国, 2004 年净进口石油 1.2 亿吨, 对外依存度超过了 40%。预计到 2010 年和

**作者简介:** 徐文荣, 1961 年生, 博士研究生, 现任中国石油天然气集团公司总经理助理。地址: (100724) 北京市西城区六铺炕 6 号中国石油天然气集团公司。电话: (010) 62094538。

2020年,我国石油缺口将分别达1.8亿吨和2.7亿吨,安全、稳定的供应压力越来越大。国家从保障国家石油安全的高度,大力推动和支持石油企业加快“走出去”步伐,通过政治和外交等途径大力推动能源合作,要求石油企业在海外获取更多的油气资源,以满足国内需求和公司自身发展的需要。尽管各大公司的海外业务发展迅速,但离保障国家油气安全供应和提高石油企业国际竞争力的要求还存在着较大差距。

## 2. 石油公司国际化经营经验和机制与国际勘探开发市场的竞争环境不适应

中国石油企业的跨国经营是在实践中逐步探索和发展起来的。面对竞争日趋激烈的国际勘探开发市场,大部分企业显得准备不足,缺乏经验和有效的应对机制。首先,对东道国勘探开发历史与现状、软硬投资环境了解不足;对世界各地含油气盆地缺乏系统的分析与评价,也没有完整的世界含油气盆地、成藏组合和油气田的数据库。其次,新项目开发的决策体系和项目的技术与经济评价方法不能适应国际竞争的需要,在项目竞标过程中往往陷于被动的局面。第三,优势技术的选择面窄;在海上勘探开发、稠油油藏开采、LNG等领域缺乏技术储备,严重制约了业务发展。第四,缺乏国际化经营人才,其中既懂技术,又具有国际商务运作的骨干力量更加奇缺。第五,工程技术服务核心技术较少、较弱,装备相对落后,商务运作能力不强,服务队伍尚未形成强大的合力。所有这些不足或不适应都限制了公司的快速发展。

## 3. 石油企业应对国际政治等非商业性因素的能力不强

当前,国际油气勘探开发受政治因素影响极大,世界油气市场同时也是国际政治的角力场。世界上有潜力的大项目和有增长潜力的油气区多为西方大石油公司所垄断,其中,50个最有前景的遗产性项目已被10家西方石油巨头所垄断。

自20世纪90年代以来,美国政府加快了资源全球化战略的步伐,通过政治、经济和军事等各种手段,加强对中东、里海、西非、南美等全球重要产油资源区的控制;日本也施展其灵活的外交手段,在中亚、非洲和东亚地区谋求自身的能源利益,积极参与俄罗斯远东地区油气资源开发;就连资源大国俄罗斯也利用其丰富的油气资源优势和政治优势,大力推行石油外交,增强俄罗斯石油大公司在中亚、中东、非洲等地区的国际竞争力。面对这些复杂的局

面,中国石油公司的跨国经营行为常被资源国、竞争对手和国际财团所排斥。中国石油公司的跨国经营迫切需要国家力量和政府外交的支持。

可以预料,复杂的石油政治、军事冲突、恐怖主义袭击、经济制裁等国际环境,将对中国石油企业“走出去”造成很大的负面影响和非商业性压力,而我国石油企业很难凭借自身的能力和优势,完全排除这些政治性和非商业性因素的干扰。

## 4. 与国内政策和国际化经营的实践要求不适应

我国积极对外开放,吸引外资,形成了一套行之有效的对外开放管理制度和政策体系。随着海外油气勘探开发活动日趋活跃,以往行之有效的国内政策体系与运行机制难以适应国际化经营的要求,国家政策调整落后于“走出去”步伐。首先,在汇率管理、项目审批、税收政策方面,我国尚未制定出一整套适应和支撑“走出去”需要的政策措施。其次,国家提出“走出去”战略以来,国内各企业拓展海外石油项目的积极性很高,在一些重点国家和项目上经常出现本国多家企业相互竞争的情况,而国家又缺乏有序和有效的协调机制。第三,海外石油勘探开发作为国家经贸体系的重要组成部分,目前还尚未建立和形成经贸、军贸关联互动和互促的机制,难以支撑专业化、地区化和国际化运作和发展的需要。总之,由于没有一套与国际惯例接轨并符合我国石油企业“走出去”的实际制度环境,石油企业困难重重,步履维艰。

综上所述可以看出,目前我国石油企业跨国经营,亟需实现国际化经营模式和市场竞争机制的转变。

# 三、参与国际石油联盟的思路与路径

## 1. 联盟是加快“走出去”的必要条件

联盟是指行为主体之间为了维护共同利益而形成的一种合作关系,具有“优势互补、风险共担、利益共享”的特征,是参与主体在国际化经营活动中争取竞争优势的重要手段。在世界经济全球化的大环境里,任何一个国家或企业要获得高效发展,只有加强合作与联合,借助外部力量。为应对错综复杂的国际环境和日益激烈的竞争,许多国家或企业都意识到,联合起来可以更好地保护各自的利益。因此,联盟就是一种有效的竞争方式。

传统的竞争战略被称为“零和博弈”,即一方的所得必定是另一方的等量损失,这种竞争是残酷的、你死我活的竞争。在经济全球化和跨国公司超级化的条件下,国际竞争已发展成为要求实现“非零和博

弈”和“合作博弈”，即竞争伙伴实行协作竞争，通过一定程度的合作，提高国际市场竞争能力，获得最大化的利益。竞争与合作是世界经济最基本的特征。通过联盟与合作，实现双赢和多赢是必由之路。世界石油行业是国际化程度最高的行业之一，也是公司联盟和国家联盟最盛行的领域。经过近百年的发展，许多国家通过联盟，形成了一些国际性和地区性的“俱乐部”，石油公司之间的紧密合作和联盟也异常活跃。

我国石油企业“走出去”虽有 10 多年的历史，但在国际石油合作中仍处于新来者的地位。要解决诸多不适应问题，真正融入国际石油大分工过程，必须努力参与和利用各种石油联盟的力量。

近年来，国际石油联盟在世界石油格局中发挥着越来越重要的作用。通过国家之间的联盟，大大加强了资源国、消费国和国际机构之间在石油投资与贸易的相互保护、合作及信任。联盟在构建和延续一个稳定、合理的石油供应体系目标中正发挥着重要作用。我国石油企业要实现大踏步“走出去”的战略目标，不仅需要通过联合、联盟形成内部合力，更需要积极参与国际上国家层面和企业层面的各种联盟，充分借助外力，走出一条新的、更广阔的道路。

## 2. 参与国际石油联盟的主要路径

国际石油联盟有多种类型与层次。结合我国石油“走出去”整体战略，必须重点建立或参与以下 5 种类型的国际石油联盟。

### (1) 与国外石油公司联盟

一是与东道国石油公司的联盟。从勘探开发的需要出发，积极发展与资源国国家石油公司的密切合作，是我国石油公司“走出去”，开发海外油气资源必然面临的战略选择。10 多年来，中国石油天然气集团公司已通过长期项目合作，同苏丹、哈萨克斯坦和委内瑞拉等资源国国家（国有）石油公司建立起稳固的合作基础，互利互惠合作关系正在不断加强。近年来，中国石油天然气集团公司与俄罗斯天然气工业股份公司及俄罗斯国有石油公司签订的内容广泛的长期战略合作协议，实质上已经建立起了两大公司之间的战略联盟关系，为两大油气公司在两国和世界其他地区的紧密合作创造了广阔的空间。更重要的是，搞好与国外石油公司的联盟，对于构建我国安全稳定的油气贸易体系，更具有不可低估的重要意义。

二是与跨国石油公司的联盟。过去我国石油集团与跨国石油公司的竞争多于合作，彼此缺乏了解，

更没有形成战略联盟关系。今后通过国内消费市场换跨国公司的国外油气资产，以我国的资源换他公司的资源，以战略项目换战略项目，实现优势互补的合作利益将推动中国石油公司和跨国石油公司联盟。这种联盟的成果不是中国石油公司在国外单打独斗所能取得的。对于我国工程技术服务公司来说，在为资源国石油公司提供技术服务的同时，也必须考虑加强与跨国石油公司的紧密合作，加入其产业技术服务供应链，从而组成高度融合的甲乙双方联盟合作关系。

### (2) 与国际投融资机构联盟

在国际石油天然气领域，油气产业资本与金融资本高度结合。从国际石油公司与投融资机构的联盟情况看，主要有与跨国银行的协议联盟、与银团的非协议联盟以及与投资银行的紧密合作等形式。我国石油公司的跨国经营一直得到国内金融机构的大力支持。但与国际投融资机构相比，国内金融机构在资金实力、分析评估支持、风险管理等方面仍存在较大差距。今后应在继续加强与国内金融机构合作的同时，积极发展与德意志银行，以及大通、摩根斯坦利等国际投融资机构的合作关系。但值得注意的是，一旦与跨国银行结盟或联盟，就会形成相互控制关系，需要具备更强的驾驭和管理能力。

### (3) 与主要消费国联盟

中国与美国、欧洲国家、日本和印度等油气消费大国一样，共同面临着油气安全稳定供应的问题。因此，从国家层面看，逐步建立和发展与周边消费大国的联盟，积极开展与国际能源机构（IEA）的合作，是合作乃至建立联盟的客观需要。

### (4) 与主要产油气国联盟

石油输出国组织（OPEC）是当今世界最大的产油国垄断组织，其成员国的石油产量占世界石油总产量的 40%，出口的石油占世界石油贸易量的 60%。凭借强大的石油资源和生产能力，该组织通过谈判协商成员国的产量配额，对世界石油供应、进而对世界石油市场价格进行控制和管理，确保成员国获得稳定的石油收入。目前，中国 50% 以上的石油进口来自中东，今后对欧佩克的依赖程度日益上升。欧佩克成员国也日益重视中国不断增长的石油需求。加强中国与欧佩克组织和其成员国的合作是双方的共同愿望。目前，我国有关部门正在考虑与欧佩克建立合作机制。商务部也与海湾合作组织（GCC）积极开展自由贸易区谈判。这些趋势都为我国积极发展与欧佩克和 GCC 之间的政策协调与经

济合作创造了条件。

#### (5) 与国际能源组织联盟

1991年以来,澳大利亚、加拿大、美国、日本、土耳其以及欧洲等共53个国家发起签署了《欧洲能源宪章》,为跨地区的能源投资、贸易、运输、能源效率与环境保护以及解决争端提供了一个法律框架和机制。今后,中国更大程度地参与石油贸易活动,参与国际油气勘探开发过程,需要有一个良好的投资保护、多边贸易和解决国际争端的法律框架和保护机制。从这个意义看,参加“能源宪章”有利于促进我国石油公司走出去,保护海外投资项目。2001年我国成为“能源宪章”观察国,参与了“能源宪章”的有关活动。今后应逐步扩大合作范围,组织有关部门深入研究该条约与相关议定书。

## 四、实现国际石油联盟需注意的问题

### 1. 转变观念

参与以上各种层次和类型的联盟,将对我国传统的合作理念带来较大的冲击。不同文化背景和管理理念的石油公司之间的联盟也将带来大量的理念和文化的碰撞。我国各级政府部门和有关机构以及石油公司必须转变观念,树立合作共赢的理念,加强沟通,以适应不同文化背景下国际合作的需要。

### 2. 开展系统的战略研究

加快“走出去”步伐,必须有正确的战略作指导。正确的战略来源于对环境、对手和规律的客观认识和正确把握,来源于深入、持续、系统的研究。

公司之间、国际性和地区性组织之间的联盟不是一个简单的过程,更不是国内联盟的延伸,必须在经济全球化的大背景下,以全新的视角去审视可能遇到的一系列问题。

### 3. 建立疏通与协调机制

所有这些联盟都需要在公司和政府层面,在国内、外,建立沟通和协调机制。国家之间和跨国公司间的联盟不是单个公司或部门的行为,需要政府统一、综合的协调,更需要有高度一致的对外行动。比如,在今后LNG项目上,各大石油公司只有集中国内巨大的市场优势,统一采购,协调步调,才能达到最经济、最有效和综合地利用国际资源,满足国内需要的目的。

### 4. 完善软硬件体系

从国际石油联盟特点,特别是从今后的发展趋势看,目前我国国内的经济体系、公司体制和国内的基础设施体系还很不适应。比如,与俄罗斯和中亚周边国家的战略联盟,需要建立跨国油气供应网络,将中俄油气管道与俄罗斯的统一供气管网连接,与我国的下游综合加工利用体系协调。

中国要充分地利利用国际油气资源,还需要尽快融入国际性和地区的石油贸易体系。为此,有必要协调国内各个贸易主体,形成与国外资源、市场、技术、资金互换的“大经贸”体系,增加我国在国际贸易中的砝码。

政策配套是一个基本保证。为了适应建立中外石油联盟的需要,必须完善国内各种法律法规,建立有效促进国际合作的政策体系。

### 5. 建立海外保障基金

加快跨国经营将面临各种不确定性因素和风险,特别是能源项目投资与开发,经常面临政治对抗、制裁、恐怖袭击、甚至战争的威胁。为此,政府应建立战略保障基金,为中国石油企业实施“走出去”战略,加快国际化经营步伐,提供强有力的保护屏障。

(收稿日期 2005-10-19 编辑 赵勤)