

引用格式: 王建君, 李浩武, 窦立荣, 等. 中国公司海外上游油气项目获取30年历程回顾与思考[J]. 世界石油工业, 2024, 31(4): 12-23.
WANG J J, LI H W, DOU L R, et al. Review and insights on 30-year journey of Chinese companies' acquisition of overseas upstream oil and gas projects[J]. World Petroleum Industry, 2024, 31(4): 12-23.

中国公司海外上游油气项目获取30年历程回顾与思考

王建君, 李浩武, 窦立荣, 曹庆超, 张宁宁

(中国石油勘探开发研究院, 北京 100083)

摘要: 1993年中国公司开始走向海外拓展上游油气业务, 其发展历程是一部波澜壮阔、筚路蓝缕的奋斗史, 也是一部艰难求索、不断成长的学习史。纵观30年中国公司海外上游油气项目获取的拓展之路, 可划分为尝试起步、稳健发力、规模发展和优化调整4个阶段。中国公司“走出去”的上游油气项目获取之路和实施效果展现出5个特点: (1) 高油价期间并购项目多, 低油价期间招标项目多; (2) 中国石油、中国石化、中国海油“三桶油”后续发展有一定基础, 但维持现有规模压力大; (3) 高油价期间“走的急”, “小大非”项目略显被动; (4) 作业者项目掌控力强, 自主勘探效益好; (5) 政府主导项目有保障, 全方位合作受益多。在此基础上得出4点启示, 为中国公司油气业务“走出去、走上去”高质量发展提供有益的借鉴: (1) 紧跟国家战略, 深化产业合作; (2) 保持战略定力, 聚焦优势领域; (3) 继续争当作业者, 多拿勘探项目; (4) 强调优势互补, 携手共克难关。在全球油气资产日益复杂的大背景下, 中国公司只有充分发挥比较优势, 弥补自身弱项的同时有效提升与国际大型石油公司的竞争力, 才能获取更多的优质海外上游油气项目, 取得良好的经营业绩, 有效保障国家能源安全。

关键词: 中国公司; 油气业务; 国际化; 项目获取; 中国石油; 中国石化; 中国海油

中图分类号: TE-9

文献标识码: A

文章编号: 1006-0030(2024)04-0012-012 **DOI:** 10.20114/j.issn.1006-0030.20240703001

Review and insights on 30-year journey of Chinese companies' acquisition of overseas upstream oil and gas projects

WANG Jianjun, LI Haowu, DOU Lirong, CAO Qingchao, ZHANG Ningning

(Research Institute of Petroleum Exploration & Development, PetroChina, Beijing 100083, China)

Abstract: Since 1993, Chinese companies have been expanding their oil and gas business overseas. Its development history is a magnificent and arduous struggle, as well as a difficult and constantly growing learning journey. Reviewing on the 30-year journey at the expansion path of Chinese companies' overseas oil and gas projects acquisition, it can be divided into four stages: getting started, steady development, scale expansion, and optimization & adjustment. Overall, the acquisition journey and implementation effect of Chinese companies' oil and gas assets acquired from “Going Global” show 5 distinct characteristics: (1) There are more M & A projects during the period of high oil prices, more bidding projects during the period of low oil prices; (2) CNPC, Sinopec and CNOOC have certain foundations for their future developments, but there is significant pressure to maintain the current scale; (3) During the period of high oil prices, the pace of “Going Global” is urgent, and “small equity, large investment and non operator” projects are slightly passive; (4) There are strong control over the operator's projects, and independent exploration often has good benefits; (5) Government led projects are guaranteed, and there are more benefits through comprehensive cooperation. Based on the analysis, 4 inspirations are drawn to provide useful references for the high-quality development of Chinese companies' oil and gas business “going global and going high level”: (1) Closely following national strategies and deepening industrial cooperation; (2) Maintain strategic focus and concentrate on advantageous areas; (3) Keeping strive to be project operator and acquire more exploration projects; (4) Focus on complementary advantages and work together to overcome difficulties. In the context of increasingly complex global oil and gas assets, Chinese companies should develop comparative advantages, compensate for one's own weaknesses, and effectively enhance their competitiveness with international large oil companies in order to obtain more high-quality overseas upstream oil and gas projects, achieve good business performance, and effectively safeguard national energy security.

Keywords: Chinese companies; oil and gas business; internationalization; acquiring project; CNPC; Sinopec; CNOOC

收稿日期: 2024-07-03

修回日期: 2024-07-28

基金项目: 中国石油天然气股份有限公司科技专项“海外油气地质新理论资源评价新技术与超前选区研究”(2023ZZ07)

第一作者: 王建君(1969—), 男, 博士, 教授级高级工程师, 主要从事海外油气资产评价研究。

E-mail: wangjianjun@petrochina.com.cn

通信作者: 窦立荣(1965—), 男, 教授级高级工程师, 博士生导师, 主要从事油气勘探研究工作。

E-mail: dlirong@petrochina.com.cn

0 引言

改革开放之初,中国人民开创了一条迈向中国式现代化的开放发展之路。1978年,中国原油年产量突破亿吨大关,中国一举进入世界产油大国行列。1981年,国家对石油工业实行原油产量亿吨包干责任制^[1],石油工业部当年创汇 64×10^8 美元。1982年2月,中国海洋石油总公司(以下简称中国海油)成立,中国海油是中国改革开放后第一个全方位对外开放的工业企业。随着经济的快速发展,中国能源需求日益增长,1993年中国由石油出口国转变为石油净进口国^[2],面对这一新形势,党中央、国务院提出利用和开发国外石油资源,实施“走出去”战略^[3-4]。与此同时,中国油气企业受困于产量下滑、人员冗余等难题,亟需拓展国际市场以寻求新的发展机遇。在此背景下,中国公司逐步、分阶段迈出海外油气业务发展的坚实步伐,开启国际化征程^[5-6]。

自1993年实施中国公司油气业务“走出去”战略以来,经过30年的发展,中国已形成以中国石油、中国石化、中国海油(以下简称“三桶油”)为龙头的“三大”企业领衔,以中国中化控股有限责任公司(以下简称中国中化)、陕西延长石油(集团)有限责任公司(以下简称延长石油)、振华石油控股有限公司(以下简称振华石油)为代表的“三小”企业为辅,以及其他国资背景企业和民营企业共同

参与的油气上游业务“走出去”阵营,在全球范围内建立了非洲、中亚—俄罗斯、美洲、中东、北美和亚太等6大油气合作区^[7]。截至2023年年底,共有34家中国公司在海外拥有油气资产,处于合同期内的有效区块合计为1 448个,权益面积 $28.73\times 10^4\text{ km}^2$,剩余2P(证实储量与概算储量之和)权益可采储量 $584.6\times 10^8\text{ bbl}^*$,累计权益产量 $185.2\times 10^8\text{ bbl}$ 。其中,“三桶油”占海外油气业务的绝对主体,有效区块数量和面积分别占总量的76.7%和71.7%,剩余2P可采储量和累计产量占比分别为88%和80%。

本文全面回顾和总结中国公司在过去30年间海外上游油气项目获取与发展的历程与成就,重点对“走出去”油气资产获取的特点进行分析,在此基础上得出启示和建议,为中国公司油气业务“走出去、走上去”高质量发展提供有益借鉴。

1 中国公司上游油气项目获取30年历程回顾

中国公司油气业务“走出去”的30年间,在海外共获取251个上游油气项目(含公司并购),收并购费用共计 $1\,431.2\times 10^8$ 美元,仅“三桶油”2023年权益当量产量就达到 $1.66\times 10^8\text{ t}$ 的规模。按照收并购金额和项目获取方式的特点,中国公司油气业务“走出去”的历史可以划分为尝试起步、稳健发力、规模发展和优化调整4个阶段(见图1)。

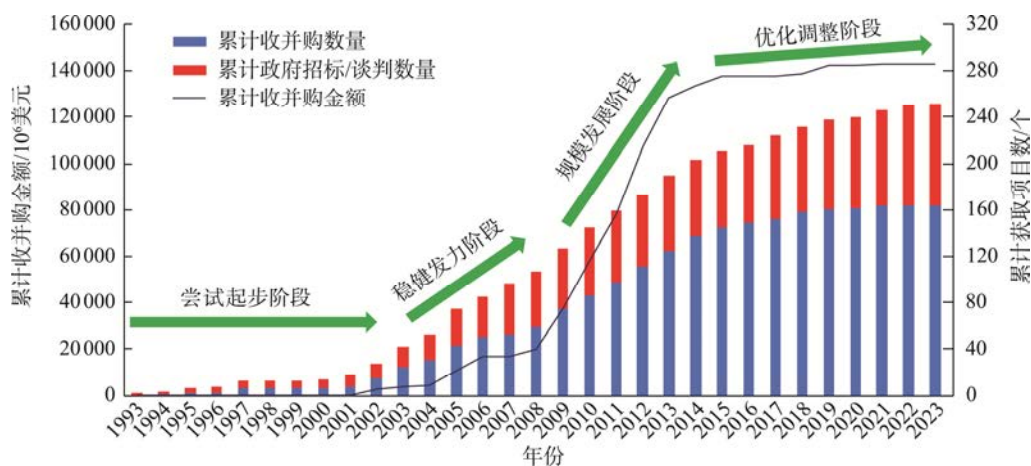


图1 中国公司上游油气业务“走出去”的4个阶段

Fig.1 Four historical stages of Chinese companies' upstream oil and gas business "Going Global"

数据来源: Wood Mackenzie

* 非法定计量单位, 1 bbl=0.137 t, 下同

1.1 尝试起步阶段（1993—2002年）

1993年10月，中国石油成功中标秘鲁塔拉拉油田7区块，标志着中国公司首次在海外获得上游油气资产，开启国际化发展的新篇章^[8]。1993—2002年是中国公司油气业务“走出去”的尝试起步阶段，此阶段以中国石油和中国海油2家石油公司为主，其他公司参与较少。期间中国公司在海外成功获取27个上游油气项目（见表1），收并购费用共计

26.93×10⁸美元。其中，资产收购类项目12个，总费用21.58×10⁸美元，平均单个项目收购费用1.8×10⁸美元。公司并购2个，即1997年中国石油并购哈萨克斯坦阿克纠宾石油公司，耗资3.2×10⁸美元；2002年中国中化并购阿特兰蒂斯挪威控股有限公司（以下简称Atlantis公司），耗资2.15×10⁸美元。此外，通过政府招标/谈判方式获取海外油气项目13个（见图2）。

表1 1993—2002年中国公司海外上游油气项目获取基本情况

Tab.1 Overseas upstream oil and gas projects acquired by Chinese companies from 1993 to 2002

类别	中国石油	中国石化	中国海油	中国中化、延长石油、振华石油	总计
获取项目总数/个	15	3	7	2	27
资产收购项目数/个	4	1	7	0	12
公司并购项目数/个	1	0	0	1	2
政府招标/谈判项目数/个	10	2	0	1	13
收并购总费用/10 ⁸ 美元	7.15	0	17.63	2.15	26.93
资产收购费用/10 ⁸ 美元	3.95	未披露	17.63	0	21.58
公司并购费用/10 ⁸ 美元	3.2	0	0	2.15	5.35

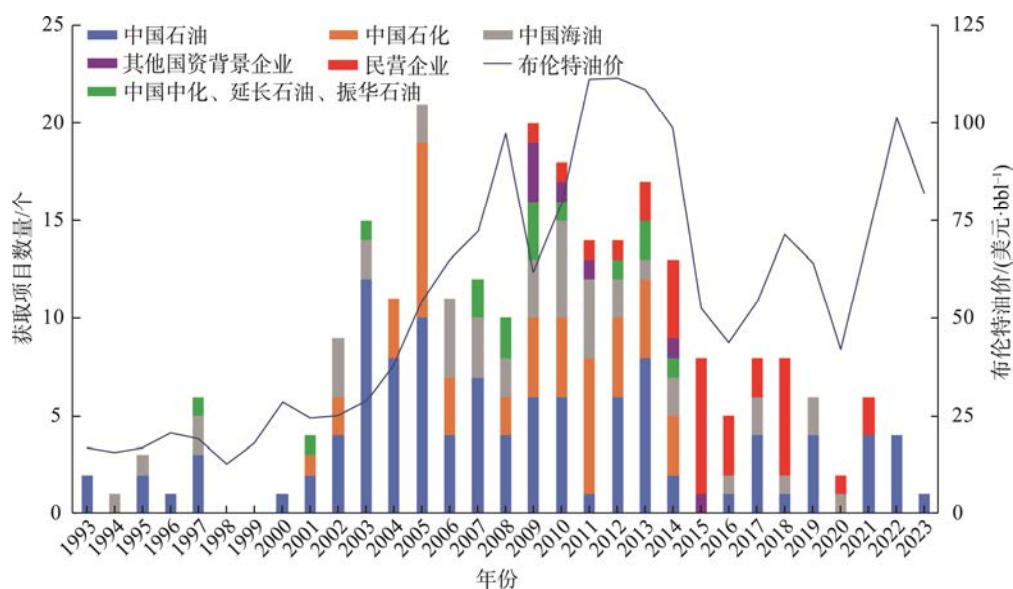


图2 1993—2023年中国公司海外上游油气项目获取数量

Fig.2 Number of overseas upstream oil and gas projects acquired by Chinese companies from 1993 to 2023

数据来源：Wood Mackenzie、各石油公司披露数据、公开文献等

在尝试起步阶段，中国公司海外上游油气项目收并购步伐稳健，为后续发展奠定了坚实的基础，并在后期充分享受了油价上涨的红利。此阶段项

目获取过程呈现4个特点：（1）以中国石油和中国海油为主，其他公司参与较少。其中，中国石油获取项目15个，中国海油7个，中国石化3个，其他

公司2个,凸显了中国石油和中国海油在当时海外油气业务拓展中的主导地位。(2)获取方式基本均衡,2002年以前花费较少。其中,通过资产收购方式获取项目12个,政府招标/谈判项目13个,公司并购2个;在2002年以前,共获取18个项目,收并购金额 6.78×10^8 美元,扣除阿克纠宾石油公司的并购费用,在资产层面的收购费用仅为 3.58×10^8 美元,金额较大的收并购行为主要发生在2002年(见图3)。(3)获取的几个大型勘探项目后期运营效果较好。如苏丹1/2/4区、6区、3/7区等项目,均取得了巨大成功,为中国公司和中国油气业务更深远地走向国际市场奠定了坚实的经济和信心

基础。(4)公司并购小试牛刀,取得良好成效。如阿克纠宾石油公司的成功并购,不仅为中国公司在海外油气项目收并购领域积累了宝贵的经验,中国接手后良好的经营业绩也为后续开展更大规模的收并购活动提供了有力支持。

此阶段,以“三桶油”为代表的中国公司为了更好地走向国际市场,通过成立专门机构、组建国际化团队等方式,积极参与国际竞争与合作,逐步实现从国内向海外的战略拓展。回顾此阶段,虽然获取的海外油气项目数量不多,但质量普遍较高,并且后期运营成效显著,“走出去”意义重大,为后期更大规模“走出去”奠定了坚实基础。

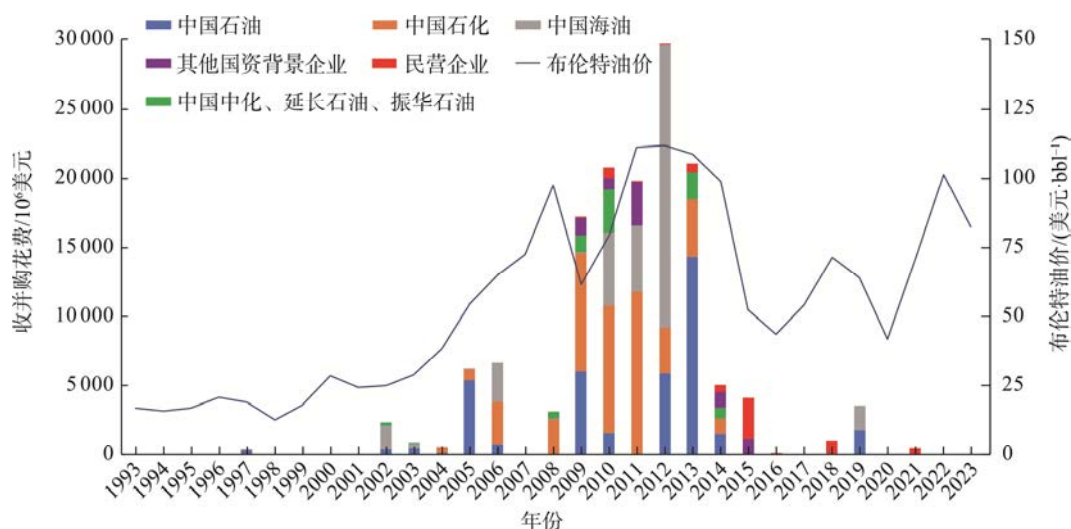


图3 1993—2023年中国公司海外上游油气业务收并购花费

Fig.3 M & A expenses of Chinese companies' overseas upstream oil and gas business from 1993 to 2023

数据来源: Wood Mackenzie、各石油公司披露数据、公开文献等

1992年11月,中国石油成立中国石油天然气国际公司,并将位于广州的勘探开发公司迁回北京,随后又成立了国际油气勘探开发合作局。在此基础上,经过一系列整合,形成中国石油天然气勘探开发公司,专注于海外油气勘探开发。以1993年10月获得秘鲁塔拉拉油田7区块为起点,1993—2002年中国石油共获取15个海外上游项目,其中10个来自政府招标/谈判,4个来自资产收购,仅有阿克纠宾石油公司为并购方式获取。

中国海油是较早与国外公司合作开展油气勘探开发的中国公司,积累了较为丰富的国际合作经验。1994年,中国海油与国外合作伙伴在中国海域签下第100个石油合同。1994年,中国海油迈出“走

出去”的第一步,耗资 $1\,600 \times 10^4$ 美元收购美国阿科公司在马六甲海峡区块32.5%的权益,拥有了第一个海外油气资产^[9];1995年,又获取马六甲海峡区块6.93%的权益;1997年,通过资产收购获取缅甸海上M7/M9区块,并与美国科麦奇石油公司合作勘探墨西哥湾的5个区块;2002年,中国海油明显加快资产收购步伐,分别以 5.91×10^8 美元收购西班牙雷索普尔公司在印度尼西亚的5个油田资产,以 5.68×10^8 美元收购澳大利亚西北大陆架LNG项目5.3%的股份,以 5.85×10^8 美元收购印度尼西亚油气资产部分权益^[10]。此阶段中国海油收并购总金额达 17.63×10^8 美元,远超其他中国公司。

1997年,中国北方工业公司(2003年成立的振

华石油的母公司)携手中国石油、伊拉克石油销售公司联手组建绿洲石油公司,共同开发伊拉克艾哈代布油田,开创了中国非石油企业参与海外油田开发的先河^[11]。但受伊拉克战争及国际制裁等因素的影响,项目被迫搁浅12年,直到2008年11月,中伊双方再次正式签署艾哈代布油田技术服务合同,项目才得以重新启动。

2001年1月,中国石化胜利油田与伊朗国家石油公司签署伊朗卡山区块风险勘探服务合同,标志着中国石化正式迈出海外拓展的步伐^[12]。2001年1月,中国石化成立国际石油勘探开发公司,2002年获获取吉尔吉斯斯坦勘探区块;2003年5月,中国石化将分散在各个子公司的海外投资经营资源全部归属到国际石油勘探开发公司,形成统一的海外业务平台。

1988年10月,中国中化收购美国海岸公司所属太平洋炼油公司50%的资产,开启境外投资的早期探索。21世纪初,中国中化确立向石油上游延伸的发展战略,致力于在全球开展油气勘探开发业务^[13]。2002年,中国中化成立油气勘探开发公司,作为集团公司获取海外油气资源的平台。2002年,该公司就成功并购Atlantis公司,实现了海外上游油气资产的历史性突破,为中国中化能源业务的全球化布局奠定了坚实基础。

1.2 稳健发力阶段(2003—2008年)

2003—2008年是中国公司油气业务“走出去”的稳健发力期,中国公司共获取80个海外上游油气项目,展现出显著的增长态势,基本情况见表2。该阶段具有4个特征:(1)获取项目数量显著提升。6年时间中国公司年均获取海外油气项目达13.3个,

业务拓展的力度非常强劲。(2)呈现海外布局的多元化格局。中国石油占主导地位,中国石化、中国海油、中国中化、振华石油等公司共同发力,基本形成中国公司在全球范围内的多元化油气业务布局,充分展示出中国油气行业整体实力和国际化战略的深入实施效果。(3)收并购金额大幅增长。此阶段,中国公司在海外油气上游领域的收并购活动较为频繁且金额显著增长,总花费达 177.19×10^8 美元,年均收并购费用 29.2×10^8 美元,超过1993—2002年尝试起步阶段总收购费用 26.93×10^8 美元的水平,标志着中国公司在国际收并购市场上的影响力日益增强。(4)差异化发展战略。不同的中国公司在“走出去”过程中展现出不同的策略特点,如中国石油采取均衡发展模式,中国石化重在快速出击,中国海油兼顾勘探开发等。

具体看这一时期中国公司油气业务“走出去”的差异化发展战略,除以“三桶油”为首的中国公司持续获取海外油气项目以外,中国其他企业也在积极推进国际化进程,并取得不菲成绩。

中国石油此阶段海外项目获取采取权益购买、政府招标/谈判、公司并购等多种方式,勘探开发领域业务全覆盖,每年都会成功获取新项目,“走出去”战略稳步推进,发展较为均衡。例如,通过资产收购方式,获取哈萨克斯坦KAM油田等16个项目的权益;通过政府招标/谈判等方式获取尼日尔Tenere区块、土库曼斯坦阿姆河右岸等26个勘探开发项目;成功并购哈萨克斯坦PK公司、哈萨克斯坦ADM公司、厄瓜多尔安第斯项目,其中哈萨克斯坦PK公司 41.8×10^8 美元的并购金额更是开创了中国油气公司海外大规模收并购的先河^[14]。

表2 2003—2008年中国公司海外上游油气项目获取基本情况
Tab.2 Overseas upstream oil and gas projects acquired by Chinese companies from 2003 to 2008

类别	中国石油	中国石化	中国海油	中国中化、延长石油、振华石油	总计
获取项目总数/个	45	17	13	5	80
资产收购项目数/个	16	11	6	3	36
公司并购项目数/个	3	3	0	0	6
政府招标/谈判项目数/个	26	3	7	2	38
收并购总费用/ 10^8 美元	66.74	68.86	33.79	7.8	177.19
资产收购费用/ 10^8 美元	15.52	42.49	33.79	7.8	99.6
公司并购费用/ 10^8 美元	51.22	26.37	0	0	77.59

中国石化于2001年才启动其国际化进程,由于起步较晚、底子薄,为缩小与中国石油和中国海油等同行的差距,中国石化油气业务“走出去”的突出特点是“走得快、走得急”。在此阶段,中国石化快速出击,以公司并购和资产权益购买为主,先后将哈萨克斯坦、安哥拉等国家的17个项目收入囊中,其中最大一笔花费是以 27.5×10^8 美元收购俄罗斯TNK-BP公司的Udmurtneft资产,从而一举进入俄罗斯油气市场^[15]。中国石化在2003年和2007年没有获取海外油气项目,此阶段所有17个项目的获取均集中于2004—2006年及2008年这4年时间内。

中国海油在这一时期“走出去”战略发展的突出特点是统筹兼顾,采取资产收购与政府招标/谈判方式并举,最大一笔花费为收购尼日利亚OML130号区块90%的权益^[16],收购费用 26.92×10^8 美元。此外,中国海油还大面积获取肯尼亚、赤道几内亚、越南等国家的勘探区块,“走出去”的节奏相对均衡,实现海外油气项目获取方式、资产类型的统筹兼顾。

2003年中国中化以 1×10^8 美元从美国康菲公司手中收购厄瓜多尔16区块14%的权益,2008年以 4.65×10^8 美元收购美国SOCO公司的也门资产,海外油气资产不断增加。振华石油2007年开始涉足海外勘探业务,通过招标方式获取巴基斯坦勘探区块,被迫搁浅12年的伊拉克艾哈代布油田项目也于2008年11月重获启动。

1.3 规模发展阶段(2009—2014年)

2009—2014年,国际油气市场经历了从金融危机后的短暂低谷和复苏与繁荣,再到供需失衡引发油价下跌的复杂过程。受2008年全球金融危机爆发

影响,布伦特原油价格从2008年7月11日的历史高点147.27美元/bbl直跌而下,到2009年2月12日跌至33.55美元/bbl的谷底,短短7个多月时间,跌幅达到77%。随后,国际油价很快又回到震荡上涨轨道,此时业内对于油价回升并长期维持高位的信心仍相对较足。2008年11月国际能源署(IEA)预测称,2030年国际油价将超过200美元/bbl^[17]。2011—2013年,布伦特原油平均价格始终在110美元/bbl左右,2014年下半年,受美国页岩油气技术革命导致全球油气供应急剧增加、美元不断走强、OPEC坚持不减产等因素影响,国际原油市场供需严重失衡,原油价格进入持续下跌通道,阶段性高油价时代基本结束。

2009—2014年中国公司共在海外获得96个上游油气项目,基本情况见表3。此阶段具有4个特征:

(1)多源发力、争先恐后。除“三桶油”、中国中化、延长石油和振华石油之外,其他国资背景企业、民营企业也纷纷投身到海外油气项目收并购中,部分企业之前甚至没有从事油气勘探开发的经历。

(2)收并购花费高,以“大项目、大并购”为主。此阶段,“三桶油”收并购费用合计 980.3×10^8 美元,占中国公司收并购总花费的86.4%,以中国投资有限责任公司(以下简称中投公司)等公司为代表的其他国资背景企业和民营企业收并购费用占比分别为8.8%和2.8%。(3)获得一大批“小大非”(小股权、大投资、非作业者)项目,如哈萨克斯坦卡沙甘油田、巴西里贝拉油田等项目。(4)大举进军深水、LNG、油砂、煤层气等非常规领域,如获取的莫桑比克4区块LNG、美国页岩油气、加拿大油砂、澳大利亚煤层气等项目。

表3 2009—2014年中国公司海外上游油气项目获取基本情况
Tab.3 Overseas upstream oil and gas projects acquired by Chinese companies from 2009 to 2014

类别	中国石油	中国石化	中国海油	中国中化、延长石油、 振华石油	其他国资 背景企业	民营企业	总计
获取项目总数/个	29	26	17	8	7	9	96
资产收购项目数/个	14	21	12	8	7	9	71
公司并购项目数/个	3	4	1	0	0	0	8
政府招标/谈判项目数/个	12	1	4	0	0	0	17
收并购总费用/ 10^8 美元	293.9	380.7	305.7	70.2	63.7	19.86	1 134.1
资产收购费用/ 10^8 美元	234.9	206.3	120.8	70.2	63.7	19.86	715.8
公司并购费用/ 10^8 美元	59	174.4	184.9	0	0	0	418.3

中国石油在此阶段的海外油气项目获取方式比较均衡,资产收购和政府招标/谈判2种方式获取项目数量占比为89.7%。此外仅有2个公司并购,分别为耗资 33×10^8 美元并购哈萨克斯坦曼格什套公司^[18]及耗资 26×10^8 美元并购巴西能源秘鲁公司。

中国石化此阶段获取海外油气项目的力度很大,特点是“步子大、花费高”。其中公司并购共4个,分别是以 85×10^8 美元并购加拿大Addax石油公司^[19]、以 42.66×10^8 美元并购雷索普尔巴西公司40%的权益、以 28.18×10^8 美元并购加拿大日光能源公司、以 15×10^8 美元并购塔利斯曼能源公司(Talisman)英国北海资产49%的权益。

中国海油此阶段获取海外油气项目的突出特点是“大并购”。其中,最大一笔开销为 184.9×10^8 美元并购尼克森公司,创下了当时中国公司海外并购花费金额之最^[20]。

此阶段,中国中化、振华石油和延长石油的收并购行为也相对活跃,中国中化共获取5个海外油气项目,振华石油2个,延长石油1个。主要包括中国中化并购挪威国家石油公司巴西Peregrino油田40%的权益^[21]、振华石油收购维加斯公司(Vegas)埃及资产等。

此外,这一时期还涌现出一批中国的企业积极投身到海外油气领域发展,比较典型的有中投公司,其获取海外油气项目5个,总花费 49.22×10^8 美元。2009年,中投公司通过购买俄罗斯诺贝尔石油公司(Nobel Oil)45%的权益,首次进入油气行业。之后,又收购了哈萨克斯坦国家石油公司11%的股权、加拿大畔西能源信托公司(Penn West Energy)资产、法国燃气苏伊士公司(GDF SUEZ)上游资产30%的权益等,不断扩大其油气上游资产规模。与此同时,

中国华电集团有限公司、北京市燃气集团有限责任公司等国资企业也通过资产收购进入之前未曾涉及的油气行业。民营企业中最早“走出去”的是广汇能源股份有限公司,2009年其以购买哈萨克斯坦Tarbagatai Munai油田权益的方式,进军海外油气市场。此外,从2010年开始,联合能源集团有限公司(以下简称联合能源)、海默科技(集团)股份有限公司、洲际油气股份有限公司(以下简称洲际油气)等中国民营企业开始通过资产收购等方式,纷纷进入海外上游油气田勘探开发领域,中国公司在此阶段参与海外油气业务拓展力度空前。

1.4 优化调整阶段(2015—2023年)

2014年下半年国际油价大幅下跌,随后长期维持低位。2015—2023年中国公司海外上游油气项目获取的基本情况(见表4)呈现出与前期明显不同的特点:(1)获取项目总量少,共计48个,年均仅5.3个。(2)“三桶油”及国资背景企业获取项目数量下降明显。此阶段,“三桶油”及国资背景企业以经济效益为中心,消化存量资产,收缩了对外扩张步伐,仅中国石油、中国海油和振华石油尚有项目获取,其他企业大多不再拓展海外新项目。(3)民营企业较为活跃,比较典型的有联合能源、洲际油气和山东新潮能源股份有限公司等公司。(4)“三桶油”以政府招标/谈判为主,资产收购行为少,均停止公司并购行为。此阶段“三桶油”获取的海外油气项目多为由资源国政府或国家石油公司主导的政府招标/谈判项目,收并购项目仅占获取项目总数的19.2%。主要的资产收购包括中国石油和中国海油参股俄罗斯北极LNG-2项目、丝路基金(由中国外汇储备、中国投资有限责任公司、中国进出口银行、国家开发银行共同出资)获取俄罗斯亚马尔项目9.9%的权益等^[22]。

表4 2015—2023年中国公司海外上游油气项目获取基本情况
Tab.4 Overseas upstream oil and gas projects acquired by Chinese companies from 2015 to 2023

类别	中国 石油	中国 石化	中国 海油	中国中化、延长石油、 振华石油	其他国资 背景企业	国资背景 企业合计	民营 企业	总计
获取项目总数/个	19	0	7	2	1	29	19	48
资产收购项目数/个	2	0	3	0	1	5	19	25
公司并购项目数/个	0	0	0	0	0	0	0	0
政府招标/谈判项目数/个	17	0	4	2	0	23	0	23
收并购总费用/ 10^8 美元	17.9	0	17.9	0	12	47.8	47.27	95.07
资产收购费用/ 10^8 美元	17.9	0	17.9	0	12	47.8	47.27	95.07
公司并购费用/ 10^8 美元	0	0	0	0	0	0	0	0

注:2017年中国海油阿根廷资产收购属股权交易

2 中国公司海外油气项目获取总体特点

2.1 高油价期间并购多，低油价期间招标/谈判多

在中国中化、延长石油、振华石油以及其他国资背景企业及民企营业在海外油气项目获取过程中，大多为资产收购或公司并购，参与政府招标/谈判的数目很少，不具典型性，故本文仅以“三桶油”为例开展中国公司油气业务“走出去”的特点分析。

纵观30年中国公司油气业务“走出去”历程，“三桶油”获取海外油气项目的方式可以划分为招标/谈判与收并购兼顾、收并购为主和招标/谈判为主3个阶段。在1993—2002年期间，“三桶油”共获取25个海外油气项目，其中13个为收并购，占比52%；在2003—2008年期间，虽然中国公司在海外油气资产获取上进一步发力，但收并购项目数量占比没有明显增长，占比仍然保持稳定在52%左右；而在2009—2014年的高油价期间，收并购数量占比大幅上涨至75%，这一时期“三桶油”多倾向于采用收并购的方式快速解决问题，进而获得海外油气资产；在2015—2023年的稳健发展阶段，收并购项目占比仅为19%，下降幅度非常大（见图4）。

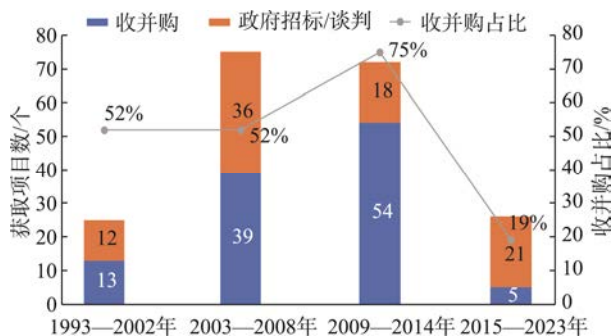


图4 “三桶油”不同发展阶段收并购、政府招标/谈判项目数量

Fig.4 Number of M & A projects, government bidding/negotiation projects acquired by CNPC, Sinopec and CNOOC at different stages

在中国公司油气业务“走出去”的30年期间，“三桶油”获取海外上游油气项目方式存在较大差别。具体来看，中国石油30年间共获取海外油气项目108个，其中收并购43个，政府谈判/招标65个，收并购数量占获取项目总量的39.8%，在“三桶油”中比例最低；中国石化共获取项目46个，其中收并购40个，政府招标/谈判6个，收并购占比87%，在

“三桶油”中比例最高；中国海油共获取项目44个，其中收并购28个，政府招标/谈判16个，收并购占比63.6%。

2.2 “三桶油”发展有基础，维持现有规模压力大

根据Wood Mackenzie公司数据，以2024年1月1日为起算日，中国石油、中国石化、中国海油的海外资产权益价值分别为 716.7×10^8 、 241.8×10^8 、 492.4×10^8 美元；预测至2050年海外权益累计现金流分别为 $2\,312.5 \times 10^8$ 、 829.6×10^8 、 $1\,327.7 \times 10^8$ 美元（见图5），均具备较好发展基础。

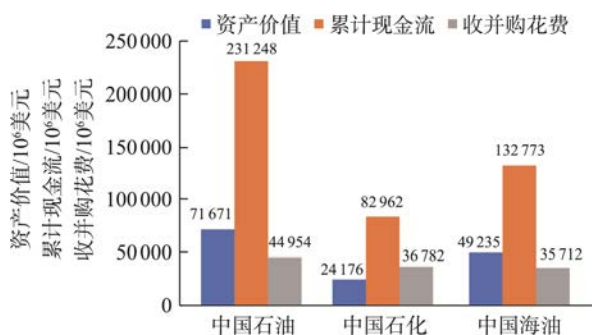


图5 “三桶油”海外资产权益价值、至2050年海外权益累计现金流和收并购花费

Fig.5 Overseas assets equity value by now, accumulated cash flow from overseas equity by 2050, M & A expenses by 2050 of CNPC, Sinopec and CNOOC

数据来源：Wood Mackenzie

截至2023年年底，“三桶油”海外权益产量当量合计 1.66×10^8 t/a，具备一定规模基础。但根据估算，3家公司的权益产量当量将在2027年达到顶峰，预计为 1.95×10^8 t/a，如无新的项目补充，产量将进入快速下降通道，稳产形势异常严峻（见图6），亟需补充新的海外油气项目来源，扭转未来产量快速下降的态势。

2.3 高油价期间“走得急”“小大非”项目较被动

2001—2023年，全球上游油气资产收并购金额总计 $30\,483 \times 10^8$ 美元，其中西方七大石油公司（bp公司、壳牌公司、埃克森美孚公司、雪佛龙公司、道达尔能源公司、埃尼集团和挪威国家石油公司）收并购共花费 $5\,456.3 \times 10^8$ 美元，中国公司共花费 $1\,427.8 \times 10^8$ 美元。过去20余年，西方七大石油公司和中国公司及全球的油气资产年度收并购金额累计概率曲线呈现出完全不同的规律（见图7）：（1）2001—2023年，全球累计概率曲线基本呈一条斜率稳定的直线，即

无论油价变化如何,全球每年的收并购金额增长幅度总体保持稳定。(2) 2001—2011年,西方七大石油公司的收并购金额变化趋势与全球趋势几乎完全一致,但在2012—2014年国际原油价格保持高位运行期间,其收并购金额年增长幅度明显低于全球水平。随后,受壳牌集团花费巨资并购英国BG集团的影响,2015年西方七大石油公司的收并购金额出现大幅度提升。2023年,西方七大石油公司因完成埃克森美孚公司并购美国页岩油气巨头先锋自然资源公司、雪佛龙公司并购美国第四大石油公司赫斯公司等大型交易,其收并购金额大幅提升,

达到 $1\,420\times 10^8$ 美元。(3) 从2001—2023年,中国公司的收并购金额累计概率曲线呈现出明显的S型,即2008—2014年快速增长,收并购金额占累计金额的比例从14.1%飙升至93.4%,增长量占总量的比例为79.3%。相较于中国公司的趋势线,2008—2014年的全球收并购金额占2001—2023年累计金额的比例从26.6%平缓上涨至61.1%,增长量占总量的比例为34.5%。由此可知,此阶段中国公司收并购金额的增长速度为全球增长率的2.3倍,与全球趋势存在明显差异,反映了中国公司这个阶段油气业务“走出去”步伐比较急的特点。

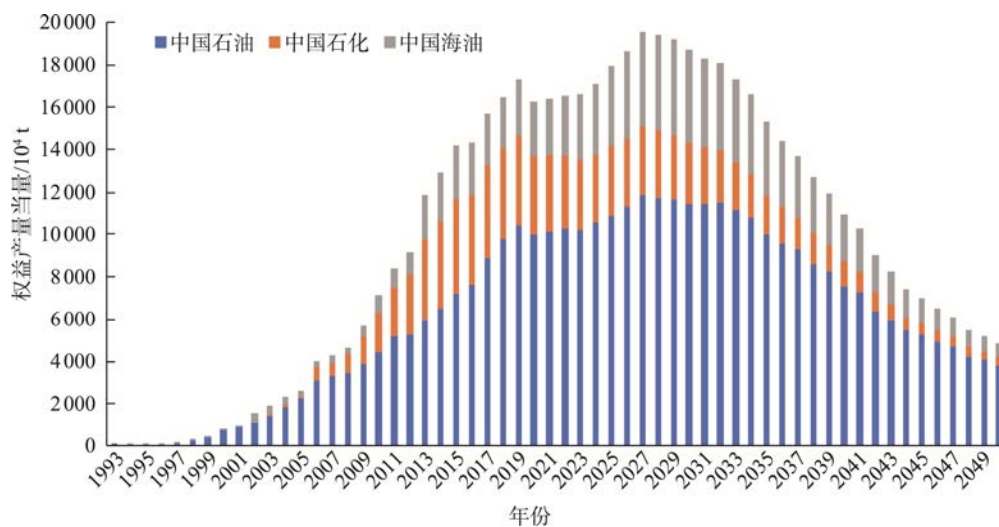


图6 1993—2050年“三桶油”海外油气权益产量当量

Fig.6 Equity overseas oil and gas production equivalents of CNPC, Sinopec and CNOOC from 1993 to 2050

数据来源: Wood Mackenzie, S&P Global、各石油公司年报等

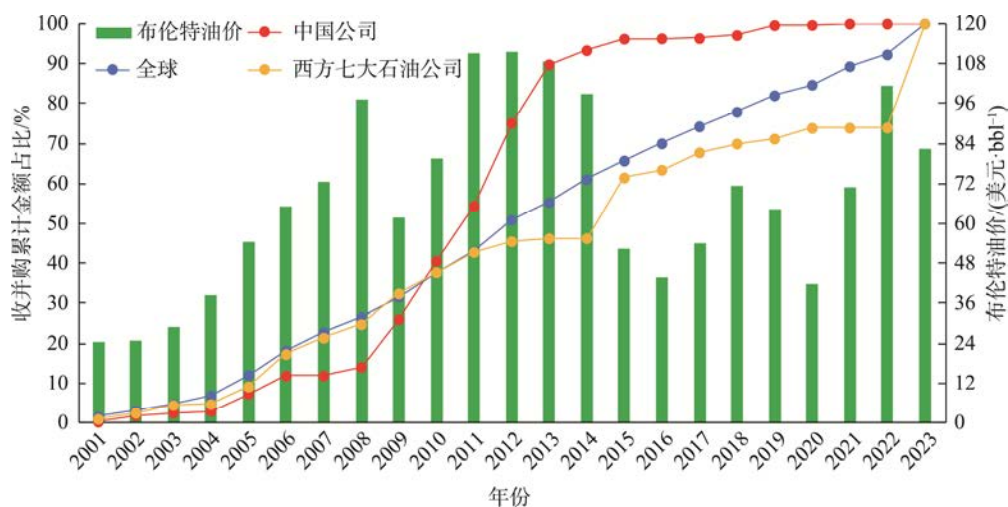


图7 2001—2023年中国公司、西方七大石油公司及全球上游油气资产累计收并购金额变化趋势

Fig.7 Trend of the cumulative M & A expenses of upstream oil and gas assets of Chinese companies, seven major western oil companies and global from 2001 to 2023

数据来源: Wood Mackenzie

根据Wood Mackenzie公司数据,截至2023年年底,“三桶油”在2009—2014年高油价期间获取的“小大非”项目有较多仍未实现累计现金流为正,如加拿大油砂、美国页岩气、中国海油乌干达资产等项目。“小大非”项目较被动的外在因素主要是受油气价格低迷、不能按照预期产能规模生产、建产节奏不及预期、外输管线迟迟不能修建等方面影响,核心因素是中国并不具备主导项目正常生产的核心技术和商务运作能力,部分风险在前期购买时未能及时识别,传统优势难以发挥,对项目的把控能力弱、话语权低等。

2.4 作业者项目掌控力强,自主勘探效果好

实际运营数据表明,对于“三桶油”而言,无论是通过收并购,还是通过政府招标/谈判等方式获取到的项目,只要是作业者项目,大多都取得了较好的经济效益,也都基本实现了上下游联动效应。例如,哈萨克斯坦阿克纠宾石油公司和PK公司、厄瓜多尔安第斯项目并购等,其普遍的特点是中国对项目有一定的掌控能力,一体化优势发挥充分,回报较为显著。

此外,风险勘探项目大多也取得了较好成效,如中国石油获取的苏丹、尼日尔、乍得、巴西阿拉姆项目,以及中国海油获取的圭亚那项目等。以中国石油为例,30年来,中国石油自主勘探累计新增权益油气地质储量 36×10^4 t油当量,新建权益产能 $3\,600\times 10^4$ t油当量,并具备再建 $2\,800\times 10^8$ t油当量权益产能的资源基础,为中国公司海外油气业务高质量发展作出了巨大贡献。中国海油参与的圭亚那区块项目2015年获得世界级大发现,2022年即实现现金流为正。根据Wood Mackenzie公司估算,至2050年该项目累计权益现金流为 463.6×10^8 美元,占中国海油海外资产的34.9%,足见自主勘探作用之大,成效之显著。

2.5 政府主导项目有保障,全方位合作受益多

从现有项目的运营可以看出,凡是政府间主导合作、涉及合作链条较长的项目,中国企业都能发挥较大的作用,运营情况总体较好,如阿姆河项目、阿联酋系列项目、俄罗斯亚马尔项目与北极LNG-2项目等均属此种类型。

以亚马尔项目为例,亚马尔项目是俄罗斯近年来大力推进的代表性油气项目,也是俄罗斯第一个由其本国企业主导的国际化LNG出口项目,中国企

业参与亚马尔项目虽然看起来是股权收购行为,但实际是中俄能源合作的具体体现。中国企业之所以能在该项目运作过程中发挥较大的作用和影响,主要受益于中方作为项目的大股东和重要融资方,同时又是其重要的产品购买方,中国多家企业成为亚马尔项目的主要设备供应商和重要的工程建设参与者。

作为“一带一路”倡议下实施的首个特大油气项目,亚马尔项目的成功运作,显示出大型项目对工程技术服务、装备制造和贸易的巨大推动作用,从模块到钻机,从设计到建造,中国企业以权益拥有方、工程承包商等不同身份全方位参与项目建设,共出资 55×10^8 美元,带动 154×10^8 美元的贸易出口。中国共有45家厂商为该项目提供百余种产品,促进了中国钢铁、电缆等装备制造业的技术创新和转型升级,“中国制造”一举成为北极地区的新名片^[23]。作为金融与能源一体化的旗舰型标杆项目,亚马尔项目树立了国际融资的典范,高度体现了“一带一路”资金通,成为丝路基金启动运作关键时刻的稳定“锚”点,实质性地拓展了人民币的国际化空间,亚马尔项目被称为“北极地区国际能源合作的典范”“一带一路”上璀璨的明珠^[24]。

3 启示与建议

3.1 紧跟国家战略,深化产业合作

践行使命担当,有效保障国家能源安全,只有紧跟国家战略,做实产业合作,才能使中国公司油气业务“走出去”的长远发展获得坚实支撑。作为参与“一带一路”建设的重要骨干力量,中国公司尤其是“三桶油”将在“一带一路”建设中发挥主力军作用,推动国际油气合作加快“走进去、走出去”,为构建国际能源合作利益共同体、人类命运共同体,贡献石油力量。

3.2 保持战略定力,聚焦优势方向

“走出去”的经验表明,中国公司在自主勘探、勘探开发工程一体化等方面优势明显,此类海外油气项目往往经营效果较好;对于非擅长领域、小股权项目的经营效益普遍与预期具有较大差距,尤其是在2009—2014年期间,由于对自身优势估计不足,导致“走出去”步伐太快、不稳。在今后的国际化经营中,中国公司需要持续保持战略定力,不

急不慌, 锚定重点优势方向, 保持海外业务发展策略的稳定性, 持续开拓优势领域新项目。

3.3 继续争当作业者, 多拿勘探项目

当前全球陆上常规油气领域的新项目开发、新资产收并购的机会日趋减少, 在新的全球油气产业技术、管理和竞争格局下, 获取作业者项目的难度进一步增加。在此背景下, 中国公司需要继续坚持“争当作业者”战略: (1) 加大资产筛选力度, 在全球陆上寻找有利于优势发挥的常规油气项目, 尤其是勘探项目; (2) 必须尽快培育在海洋、天然气等业务领域的“作业者能力”, 循序渐进, 以进入代价较小的勘探项目为抓手, 发挥综合比较优势, 逐步培养作业者能力, 改变在非擅长领域中国公司仅担当财务投资者、话语权较低的境况。巴西阿拉姆等项目已经实现了良好的开端。

3.4 强调优势互补, 携手共克难关

中国公司油气业务“走出去”时间短, 在核心技术、商务谈判、合同设计、生产过程创效、大型深水、LNG项目运营能力等方面与国际大型石油公司仍存在较大差距。实践表明, 在“三桶油”海外油气合作的部分项目中, 几方优势互补, 使项目均取得了良好的经营成效, 如厄瓜多尔安第斯项目、俄罗斯亚马尔与北极LNG-2项目、阿布扎比陆上项目等。在全球油气资产日益复杂的大背景下, 以“三桶油”为代表的中国公司只有充分发挥比较优势, 弥补自身弱项的同时有效提升与国际大型石油公司的竞争力, 才能获取更多的优质海外油气项目, 取得良好的经营业绩, 有效保障国家能源安全。

参考文献:

- [1] 籍维扬, 宋鲁, 丁士炉. 石油价格改革与石油工业体制改革[J]. 管理世界, 1992, 8(1): 178-182.
JI W Y, SONG L, DING S L. Oil price reform and petroleum industry system reform[J]. Journal of Management World, 1992, 8(1): 178-182.
- [2] 季崇威, 郑敦训. 我国成为石油净进口国面临的挑战: 重新制订我国石油发展战略的建议[J]. 国际贸易, 1994(7): 23-24, 30.
JI C W, ZHENG D X. The challenges faced by China's becoming a net importer of oil: Suggestions for redefining China's oil development strategy[J]. Intertrade, 1994(7): 23-24, 30.
- [3] 童晓光. 抓住机遇, 加快步伐, 开创跨国经营的新局面: 中国石油企业从20世纪90年代初开始实施“走出去”战略[J]. 世界石油工业, 2009, 16(5): 36-41.
TONG X G. Seizing opportunities, accelerating steps, and creating a new situation of oversea operations: Chinese oil enterprises have been implementing the “Going Global” strategy since the early 1990s[J]. World Petroleum Industry, 2009, 16(5): 36-41.
- [4] 周吉平. 中国石油天然气集团公司“走出去”的实践与经验[J]. 世界经济研究, 2004(3): 61-68.
ZHOU J P. The practice and experience of China National Petroleum Corporation's “Going Global”[J]. World Economy Studies, 2004(3): 61-68.
- [5] 陈耕. 石油工业改革开放30年回顾与思考[J]. 中国石油和化工, 2009(1): 10-17.
CHEN G. Review and reflection on the 30 years of reform and opening up in the petroleum industry[J]. China Petroleum and Chemical Industry, 2009(1): 10-17.
- [6] 李鹭光, 孙秀娟, 王祖纲. 世界石油工业在变局中加快绿色低碳转型: 专访世界石油理事会副主席李鹭光先生[J]. 世界石油工业, 2022, 29(4): 1-6.
LI L G, SUN X J, WANG Z G. Quick low-carbon transition of petroleum industry in world change: Interview with LI Luguang, Vice president of the World Petroleum Council [J]. World Petroleum Industry, 2022, 29(4): 1-6.
- [7] 窦立荣, 郜峰, 彭云, 等. 石油企业海外投资环境30年变迁综述[J]. 国际石油经济, 2023, 31(9): 1-13.
DOU L R, GAO F, PENG Y, et al. A review of changes in overseas oil and gas investment environments over the past 30 years[J]. International Petroleum Economics, 2023, 31(9): 1-13.
- [8] 宫本才. 老油田精细管理“1234”齐步走[J]. 中国石油企业, 2012(11): 51-53.
GONG B C. The fine management of old oil fields is progressing step by step[J]. Chinese Petroleum Enterprises, 2012(11): 51-53.
- [9] 天星, 世强. 海路漫漫扬大帆: 回眸中国海洋石油对外合作[J]. 中国石油企业, 2007(5): 62-64.
TIAN X, SHI Q. The long sea route sets sail: Looking back at China's offshore oil foreign cooperation[J]. China Petroleum Enterprise, 2007(5): 62-64.
- [10] 郜志雄, 王颖. 中国石油公司投资委内瑞拉: 模式、效益与风险[J]. 拉丁美洲研究, 2012, 34(2): 54-60.
GAO Z X, WANG Y. Chinese petroleum company's investment in Venezuela: Models, benefits and risks[J]. Journal of Latin American studies, 2012, 34(2): 54-60.
- [11] 宋清华, 松涛. 振华石油不一样的石油公司[J]. 英才, 2009(12): 48-50.
SONG Q H, SONG T. Zhenhua oil is a different oil company[J]. Talents Magazine, 2009(12): 48-50.
- [12] 王康鹏. 中石化进军伊朗大油田[J]. 中国石油石化,

- 2008(1): 34-35.
- WANG K P. Sinopec enters Iran's major oil fields[J]. China Petrochem, 2008(1): 34-35.
- [13] 孙艳莉. 中化集团剑指海外[J]. 中国石油石化, 2009(17): 40-41.
- SUN Y L. Sinochem group points to overseas markets[J]. China Petrochem, 2009(17): 40-41.
- [14] 刘玉峰. 收购PK一票定乾坤[J]. 中国石油石化, 2005(21): 24-25.
- LIU Y F. Acquiring PK determines the future with one vote[J]. China Petrochem, 2005(21): 24-25.
- [15] 刘昆明. 中石化可能30亿美元收购TNK-BP子公司[N]. 证券时报, 2006-06-21(A7).
- LIU K M. Sinopec may acquire a subsidiary of TNK-BP for \$3 billion[N]. Securities Times, 2006-06-21(A7).
- [16] 单宝. 中国企业跨国并购的策略选择及其启示: 基于中海油跨国并购案例的研究[J]. 宁夏社会科学, 2006(4): 33-37.
- SHAN B. The strategic choice of Chinese enterprises' multinational merger and acquisition and its inspiration: A study based on the case of CNOOC multinational merger and acquisition[J]. Ningxia Social Sciences, 2006(4): 33-37.
- [17] 张一驰. 金融危机中的能源话题: 记IEA《世界能源展望2008》新闻发布会[J]. 国际石油经济, 2008, (11): 31-34.
- ZHANG Y C. Energy topics in the context of the financial crisis: A record of the press conference of IEA's World Energy Outlook 2008 [J]. International Petroleum Economics, 2008, (11): 31-34.
- [18] 孙中元. 历经7个月中石油完成收购曼格什套油气公司[N]. 证券日报, 2009-11-27(B4).
- SUN Z Y. After 7 months, PetroChina completed the acquisition of Mangeshtau Oil and Gas Company[N]. Securities Times, 2009-11-27(B4).
- [19] 田力. 成功收购Addax石油公司中石化海外并购迈出重要一步[J]. 中国石油和化工, 2009(9): 32.
- TIAN L. The successful acquisition of Addax Oil Company, and Sinopec's overseas acquisition take an important step[J]. China Petroleum and Chemical Industry, 2009(9): 32.
- [20] 张一驰. 中海油151亿美元收购尼克森 中国石油公司拓展发达地区油气权益[J]. 国际石油经济, 2013, 21(增刊1): 56-57.
- ZHANG Y C. CNOOC acquired Nixon for \$15.1 billion, and Chinese petroleum company expands its oil and gas equity in developed regions[J]. International Petroleum Economics, 2013, 21(S1): 56-57.
- [21] 周运兰, 杨静静, 任冲. 央企海外并购财务风险研究: 以中化集团并购巴西Peregrino油田为例[J]. 财会月刊, 2014(5): 78-81.
- ZHOU Y L, YANG J J, REN C. Study on financial risks of overseas mergers and acquisitions of central SOEs: A case of Sinochem Group's acquisition of Peregrino Oilfield in Brazil[J]. Finance and Accounting Monthly, 2014(5): 78-81.
- [22] 陆如泉. 亚马尔LNG项目战略意义重大[J]. 新能源经贸观察, 2018(增刊1): 36-37.
- LU R Q. The strategic significance of the Yamal LNG project is significant[J]. Energy Outlook, 2018(S1): 36-37.
- [23] 金焕东. 亚马尔LNG等海外项目成功运作“一带一路”油气合作在全面推进中开拓新模式[J]. 国际石油经济, 2018, 26(1): 27-29.
- JIN H D. Yamal LNG and other overseas projects have successfully operated, and “the Belt and Road” oil and gas cooperation develops new models in the overall promotion [J]. International Petroleum Economics, 2018, 26(1): 27-29.
- [24] 许涛, 郭俊广, 邱建华. 亚马尔项目提前建成投产“一带一路”国家油气合作加速推进[J]. 国际石油经济, 2019, 27(1): 25-26.
- XU T, GUO J G, QIU J H. Yamal project has been put into operation ahead of schedule, and oil and gas cooperation among countries along the “the Belt and Road” accelerated [J]. International Petroleum Economics, 2019, 27(1): 25-26.

(编辑: 鄢爱民 曹梦迪)