



集团公司国际化经营战略思考

■ 杨大明 郭月良 朱继刚 武吉伟

[摘要]在全球油气资源相对丰富，分布、消费却很不平衡及国内油气资源勘探开发无法满足国民经济发展需求的情况下，中石油国际化经营凸显必要。面对国际石油市场竞争格局，中石油国际化经营机遇和挑战并存。必须坚持奉献能源、创造和谐的企业宗旨，稳步推进国际化经营，坚持整体发展战略、一体化发展战略、本土化战略、国际并购战略、相对集中战略；必须加强体制与管理创新，加快建立与国际接轨的人力资源体系，加快技术创新，加快管理与国际接轨，加强国际合作与交流。

[关键词]国际化经营；人力资源体系；技术保障；国际合作与交流

一、集团公司国际化经营的必要性

全球油气资源相对丰富但分布消费很不平衡。全球油气资源探明储量和可采储量随着科学的进步在逐年增加。石油探明储量和开采储量：油60%，气40%，此外还有4000亿吨的非常规能源，北冰洋、极地丰富的油气资源还没有勘探和开发。中东、中亚、俄罗斯、北美洲、南美洲等15个国家占全球剩余可采储量的90%。目前，全球原油生产目前总体大于需求，专家预测2030年全球每天生产原油1.2亿桶，全球消耗每天在1.21亿桶左右，供求关系基本平衡。

作为未来能源需求中心之一，亚太地区能源需求量正在以年均3.8%速度不断增长，大大高于发达国家地区年1.8%的增长水平。经济快速增长将促使中国石油需求量年均递增12%。近10年来，我国的石油消费年均增长率达到7%，而同期石油产量的年均增长速度仅为1.8%，油气供给形势十分严峻。资源的短缺使得我国进口不断增加，2003年我国进口原油超过9112万吨，对外依存度



达到35%。2004年进口原油1.4亿吨，增长53.6%。专家预计，到2020年我国石油消费量最少也要4.5亿吨，届时石油的对外依存度将超过65%，与目前美国的水平相当。

国内油气资源勘探开发无法满足国民经济发展需求。截至到2004年，我国石油探明储量24.3亿吨，天然气2.2万亿立方米，以资源量排序，石油天然气探明储量分别位居全球第11位和16位，但人均石油天然气资源占有量分别是世界人均的7%和6%。而且中国的油气质量不

高:东部油田高含水,西部地质条件复杂,长期没有形成重大突破;渤海资源丰富,但大都和国外公司共同开采,加上东海和日本关于资源的争夺,目前还没有形成重要资源接替;南部海相沉积品位不高、盆地小,南海资源只是完成粗略地质调查,勘探工作还没有全面展开。目前,中石油每天产油200万桶左右,三大石油公司每天生产在350万桶左右,而中国每天消费原油大约在580~600万桶,目前国内的生产能力远远不能满足国民经济发展的需要,供需矛盾很大。

建设小康社会必须大力发展经济,而经济的发展又需要油气资源来保证,作为肩负着政治、经济和社会责任的中国石油天然气集团公司来说,必须在加大国内油气勘探开发的同时,实施国际化经营战略,加大对全球油气资源的勘探、开发和利用。

二、集团公司国际化经营面临的机遇和挑战

西方发达国家早已认识到油气资源勘探、开发和利用对其国民经济建设的重要性,在早期的油气资源争夺战中已经占据了非常有利的地位,形成了石油行业早期的垄断。在对全球石油勘探开发和争夺的过程当中,著名的跨国公司积累了丰富的管理经验,采取技术领先战略,筑起竞争壁垒,为其长期稳步发展奠定了坚实的基础。

开发难度加大,资源国进入门槛太高。1999年,每桶原油的勘探开发成本是3美元,而2004年,每桶原油的勘探开发成本高达7.1美元。5年之间提高2.3倍。

原油勘探开发成本的急剧加大,不仅是因为勘探开发逐步转向海洋,造成勘探开发成本增加,更主要的原因是随着油价在高价位运行,资源国提高勘探项目和开发项目获取门槛。石油勘探开发许可证的颁发,往往和国家的政治、经济、文化、军事紧密结合。

随着陆上石油勘探向深海石油勘探的不断推进,新一轮海洋石油勘探的竞争将更加激烈。集团公司由于缺乏深海海洋资源的勘探开发技术,目前还无法全面参与海洋油气资源勘探开发的全球化角逐,丧失不少良机。

国内没有强有力的政府协调机构来协调中国石油企业在国际市场的竞争与合作,发改委建立的能源协调领导小组,虽然在某种程度上说是为了加强中国石油企业走出去的协调,但发挥的作用还没有显现,导致中国石油企业为了各自的利益相互竞争,损害了国家的利益。

除了上面所提到的挑战外,我们还应该客观地认清我们的发展机遇,克服在全球化石油资源勘探开发和利用的“缩命论”和悲观情绪。首先,我们要认识到石油天然气勘探开发的潜力还很大,全球油气资源的探明储量仅有40%,我们必须坚定国际化经营的信念。中东逐步对外开放起油气资源,在反恐形势十分严峻的情况下,为中石油的进入提供了良好的发展机遇;在全球和平的大潮流驱动下,非洲内战的结束和政局的稳定,很多没有触及的地区开始对外开放,为中国石油的国际化经营提供了较大的发展空间;在作业成本、社区关系、安全挑战性较强的地区,西方大油公司逐渐退出,为中石油的进入提供了另外一个国际市场进入的通道。此外,中国巨大的市场和资源国可以形成互补,以“市场换资源”解决国内资源短缺问题成为可能;全球油气市场供给基本平衡,资源国为了加快本国经济建设,资本家疯狂追求剩余价值,为我们中石油加快国际油气资源的勘探开发和利用提供了必要条件;中国政府的和平外交政策,石油上下游、产供销、内外贸一体化产业链条和强大的企业文化优势,为我们的国际化经营提供了充分条件。

三、国际石油市场分析

国际石油市场价格跌宕起伏,但总体趋势是油价在高价位运行,由于全球原油产供销地区不平衡加剧,导致原油贸易(期货贸易)增长强劲:OPEC控制着全球原油生产总量的40%,而原油消费国主要是欧洲、北美和亚洲。亚洲10年来消费平均增长6%,中国平均7%,中国成为继美国之后的第二大石油消费国。在过去的四年里,中国的石油进口量增长400%,相应地石油安全问题也引起了人们的关注。在过去的20年里,世界石油市场大约有300万桶/日的剩余量,2004年已经降到大约100万桶/日,这一数量比经常受到供应中断威胁的某些地区的产量还少(伊拉克、委内瑞拉等)。随着生产和消费地区不平衡的加剧,原有贸易增长强劲,年增长幅度2.8%。原油贸易增长为全球经济的复苏注入了强劲的动力。

国际金融寡头为了追求剩余价值,投入大量基金操作和炒作石油期货交易,使供求基本平衡的石油市场持续走高,很大程度上损害了包括中国在内的、资源相对匮乏的大多数发展中国家的利益。在高油价条件下,资源国获得巨额石油美元之后,除加大对本国油气资源的勘探开发之

外,积极在全球范围内寻找投资机会,加大了全球油气资源的控制、争夺和竞争。国家石油公司(NOC)出于政治、军事、经济等目的,相互间形成联合、达成默契,形成资源垄断,抬高进入门槛。国际石油公司(IOC)加大新技术研发,提高技术在资源勘探开发和竞争中的地位和价值,甚至形成技术壁垒,利用技术资本输出为条件扩大全球油气资源的控制和利用。

面对国际石油市场新的竞争格局,中石油需要坚持奉献能源、创造和谐的企业宗旨,坚持资源、市场、国际化三大发展战略,扬长避短,大力实施差异化、低成本、一体化竞争策略,审时度势,冷静思考,沉着应对,稳步推进集团公司国际化经营。

四、集团公司国际化经营的总体战略

集团公司党组提出:“十一五”期间集团公司发展要围绕“资源、市场、国际化”三大发展战略。中国石油要在国际市场上占有“一席之地”,要有发言权、否决权,必须加快集团公司的国际化进程。集团公司党组提出的国际化战略,包括上游、下游、工程技术服务、贸易全方位的国际化。在“十一五”期间,要在全球建成五大规模生产基地。即以苏丹为中心的非洲规模生产基地;以委内瑞拉为中心的中南美规模生产基地;以哈萨克、俄罗斯为中心的中亚规模生产基地;以印尼为中心的东南亚规模生产基地;以伊朗、阿曼、叙利亚为中心的中东规模生产基地。

到2010年海外作业产量在十五的基础上翻一番。具体指标是油气作业产量达到8000万吨油气当量。中石油(国内外)油气产量(作业)努力达到2亿吨。

为了保证“十一五”发展规划目标的实现,集团公司国际化经营应该坚持如下发展战略:

1. 整体发展战略

充分发挥集团公司综合性石油公司的整体优势,树立集团公司的整体形象,维护CNPC统一品牌,统筹海外投资业务、工程技术服务和油气贸易共同发展。

2. 一体化发展战略

坚持集团公司海外业务上下游、内外贸一体化发展,加快建立经济、安全、稳定的国外油气生产、供应基地;积极延伸服务价值链,加快向技术研发、制造、服务等一体化方向发展;优化资源配置,提高多专业协同作战能力,拓宽业务范围,提高一体化综合能力。

3. 本土化战略

最大限度地利用当地资源、当地市场,妥善处理好资源、市场、政府、民众的关系,实现社会、企业共赢,最终实现投资回报最大化。

4. 国际并购战略

按照加快发展、讲求效益原则,通过资本运作,加快海外投资业务、工程技术服务业务的国际并购,实现集团公司海外业务健康快速发展。

5. 相对集中战略

加快在油气资源富集地区培育油气投资和工程技术服务业务规模,突出重点国家和重点市场,实现集团公司海外业务的相对集中和规模效益。

五、实现国际化经营战略的保证措施和建议

1. 加强体制与管理创新,为加快国际业务发展提供机制保障

加快研究出台集团公司统一的国际投资项目管理办法,建立国际投资项目信息共享和项目运作协调机制;加快研究建立国际油气投资业务与工程技术服务业务的内部协调机制,以投资业务带动工程技术服务业务,以工程技术服务业务支持和促进投资业务,实现共同发展。

理顺工程技术服务专业公司和地区公司开拓海外市场管理体制,进一步推进集团公司内部各专业的资源整合,继续发挥集团公司作业队伍规模较大、服务门类齐全和具有装备制造能力等优势,充分挖掘蕴藏于工程技术服务体系各个方面的技术和人才优势,集中优势资源,开拓海外市场。

海外业务实行集中统一管理,在统一战略区域、统一国家和地区市场,设置专门管理机构,统一管理和协调油气投资公司、专业服务公司和地区公司的资源,实现优势互补和资源共享,降低运作成本,提高运作效率。

实施“中国石油”的形象工程,在国际市场上规范使用企业形象标识,在统一形象标识下,在国际市场上形成各专业的专业品牌。

2. 加快建立与国际接轨的人力资源体系,为国际业务发展提供人才保证

按照集团公司国际化经营的实际需要,建立一套完善的用人机制、分配制度和激励机制,吸引人才、用好人才、留住人才。不断拓宽国际人才的选拔渠道,在集团公司内

部实行双向选择、公开招聘等方式,加大人才的合理流动,集中能够满足国际业务需要的优秀人才,建立以集团公司内部资源为主体的国际人才队伍,为加快海外业务的发展提供人才保障。

树立全球人才观,适应国际化经营的要求,制定面向社会和全球人力资源市场的人才选拔政策和措施,广泛利用全球人力资源,实现初级雇员本地化和高级雇员国际化。尽快建立有效的人才激励机制,特别是国际运作高级雇员的管理和激励机制。

加强项目经理和管理人员的培训与培养,选好海外队伍的“领头羊”。认真选拔政治业务素质高的人员循序渐进地接受外语、行政管理、财务金融、外经外贸、市场开发等相关知识的培训,力争通过连续滚动培训,造就一支政治素质高、懂技术、善经营、会管理,年富力强,外语水平好的项目经理队伍;一支精通外语、懂技术,熟悉国际市场和国际贸易规则的国际市场营销队伍;一支外语水平高、熟悉国际金融、国际人力资源管理、国际法律的专业管理人员队伍。

3. 加快技术创新,为海外业务发展提供技术保障

充分发挥陆上石油勘探,油气田开发技术优势,总结提高勘探开发、工程承包中应用的油气田勘探开发技术、炼油和石油化工方面的建设技术、形成系统化的有形技术。

制订各专业技术发展规划,重大项目由集团公司统一组织,联合攻关;在充分发挥集团公司现有海外技术中心作用的同时,探索新的机制和办法,发挥地区公司特色技术优势,调动地区公司的科研力量、核心技术服务于海外业务,形成海外技术研发和地区公司多层次技术支持体系。

加快建立物探、钻井、测井、井下作业、设计施工等核心技术开发应用,组织力量,集中攻关,形成一批具有自主知识产权的集成化、系列化的特色技术和核心技术,优化科技资源配置,建立技术服务科技中心,以满足海外业务研发、制造和服务一体化的需要。

加大对海上油气、LNG、油砂矿、煤层气等新业务、新领域的技术攻关,为加快海外业务发展提供技术保障。

加大科技投入,促进科技研发,建立技术创新和成果应用机制,发展自有知识产权的专有技术。

4. 加快管理与国际接轨,为海外业务快速发展奠定基础

加强海外业务的协调配合与统一管理,制定统一管理办法与规范标准,形成一整套符合国际惯例的项目运作和管理体系。建立以财务管理为核心的风险管理体系,建立健全内部审计、监督和评价机制,控制经营风险。完善HSE管理体系,使HSE的管理深入到工作的每个环节,变成全体员工的自觉行为和习惯。针对不同岗位、不同工序及可能遇到的紧急情况,形成一套具有很强操作性的程序文件和现场培训文件,提高项目运作水平,通过严格的HSE监督和检查机制,使HSE管理体系得到认真贯彻实施。

5. 加强国际合作与交流,为海外业务的发展创造良好的外部环境

与国家有关部门加强交流与合作,共同制定科学的发展战略,特别是国家有关部门要加大对重点、重大项目的协调,避免项目的内部竞争;国家有关部门应进一步制定“走出去”的鼓励措施,鼓励“走出去”企业在境外进行融资,在税收方面给予优惠,在风险管理等方面给予更多的指导和帮助;适当开展能源期货贸易,降低现货贸易带来的风险。

加强资源国与消费国的合作与对话,通过外交推动、投资保护、建立多边合作机制等,以项目投资促进资源合作;加强与国际大油公司合作,积极保障能源供应的双边或多边对话,降低国际风险;加强经济援助的管理,把经济援助和资源开发与利用结合起来。

目前,集团公司国际化经营面临新的发展机遇,尤其是近5~10年是重要的发展机遇期,时间很紧,任务重,是机遇也是挑战,集团公司肩负着保证国家能源安全和创造经济效益的双重任务,必须以国家利益为重,以经济效益为中心,突出发挥集团整体优势,实现集团公司海外业务的持续快速有效发展。

[收稿日期]2006-01-23

[作者简介]杨大明,男,大庆石油化工总厂副厂长;郭月良,男,东方地球物理勘探有限责任公司总经理助理;朱继刚,男,兰州石油化工公司总经理助理;武吉伟,男,中国石油测井技术服务有限责任公司财务总监、国际工程公司总经理助理。他们均为中国石油集团公司第十五期中青年干部培训班学员。

[责任编辑:李晓霞]