

天然气工业竞争战略研究

李 良

(中国石化东海西湖天然气市场和销售部)

李良.天然气工业竞争战略研究.天然气工业,2005;25(4):175~177

摘 要 文章以新的视角来审视天然气工业的发展格局。从战略目标、勘探开发区块登记、勘探开发部署、LNG和政策等方面深入分析了天然气工业的竞争、发展与创新,并从能源安全的角度提出了建议,对国家政策完善、石油大公司战略调整具有一定的现实意义。

主题词 天然气工业 竞争 战略研究 企业管理 能源政策

1982年以前全国石油天然气工业由石油工业部统一管理,天然气领域不存在竞争。1982年以石油工业部海洋司为基础组建中国海洋石油总公司(中海油)后,由于中海油隶属于石油工业部,竞争很不明显。1998年两大集团公司重组,中国石油、中国石化和中海油都剥离了行业管理职能,加上中国联合煤层气有限公司(中联煤),几个大石油石化公司开始以合作、竞争的关系共同推动国内天然气的发展。1998年(特别是2003年)以来,各大石油石化公司在天然气领域的竞争已全面展开。

一、战略目标竞争

1999年开展的全国性的天然气利用规划,大大激发了全国对天然气利用的热情,天然气引起社会各界的广泛关注。各石油石化公司都把天然气业务作为新的经济增长点。天然气产量中国石油占第一地位,第二位的争夺成为战略目标竞争的焦点。2003年全国天然气年产量为341亿立方米,其中中石油249亿立方米、中石化53亿立方米、中海油33亿立方米。根据“十五”计划及2010年战略目标,2005年中石化天然气产量为100~120亿立方米、中海油为109亿立方米,两家公司规划目标已十分接近;2010年中石化产量目标为150亿立方米、中海油为200亿立方米,中海油已决心在2010年前后成为全国第二大供应商。

两大集团公司重组后,中石化率先进入了世界500强。按照《财富》杂志的排名,2000年中国石化

排第73位。2003年中石油排52位、中石化排54位。中海油已把跻身世界500强作为新的战略目标,并把拉长产业链、发展石油贸易等大幅度增加销售收入的部署付诸实施。

二、勘探开发区块登记竞争

区块登记成为重点工作。按照矿产资源法、矿产资源勘查区块登记管理办法、矿产资源开采登记管理办法,必须先登记区块,再进行作业。登记区块需要保证投入工作量并需按年度缴纳费用。1998年两大集团公司重组以来,区块登记工作日渐上升为石油石化公司高层领导关心的问题,几大石油石化公司都强化了这一工作。

(1)陆上区块尽数登记。2000年新星石油公司整体并入中石化,使中石化的工作领域大幅度增加。同年,中石油和中海油都开展了大规模区块登记。到2003年底,具有油气资源潜力的陆上区块几乎全被中石油、中石化和中联煤登记完毕。

(2)海上区块地毯式登记。海上油气资源潜力巨大,有可能成为2020年以前油气产量的主要增长点。从国家政策的角度看,中石油、中石化和中海油都有资格进行海上区块登记。2004年中石油成功地在南海获得勘探及开采区块。中海油高层领导对此十分震惊,甚至还向国家高级官员报告说中石油下海没有法律依据。早在2000年,中海油已对海上区块实施了地毯式登记,造成一方面中海油投资力量有限,另一方面中石油、中石化海上区块明显偏少,

作者简介:李良,1966年生,高级工程师;1992年毕业于石油大学(北京),获得工学硕士学位;先后在中国石油、中国石化工作多年,长期从事油气发展规划和计划工作,现任中国石化东海西湖天然气市场和销售部总经理。地址:(200120)上海市浦东新区商城路1225号3号楼。电话:(021)68762293。E-mail:liliang@sinopec.com.cn

难以充分发挥自己的作用。

三、勘探开发部署及市场竞争

1. 西南、西北和海上勘探开发部署大比拼

中国天然气可采资源平均探明率为 22%，处于勘探早期阶段，属于储量产量的快速增长期。中国还拥有较为丰富的煤层气等非常规油气资源，其中陆上在 2000 米以内的煤层气资源量就达到 31 万亿立方米，接近目前常规天然气资源总量。西南地区，中石油依托四川油气田分公司的优势，追求稳步发展；中石化从产量份额略低的实际情况出发，加大投资力度，努力促进天然气的跨越式发展，并设立了南方天然气公司。西北地区，中石油依托克拉 2 气田作为西气东输的主力气源；中石化则积极勘探天山南、准噶尔盆地，力图实现天然气勘探的重大突破。鄂尔多斯盆地，中石油在南部加快发展；中石化在北部追求突破。在海上，中石化发现了东海天然气田并积极扩大勘探成果；中海油立足南海天然气田，力图海上全面开花；中石油正蓄势待发，成立了海洋石油分公司。中联煤在大公司的夹缝中，从东到西、从南到北都在积极寻求快速发展的机会。

2. 管道成为争夺焦点

中国已建天然气干线 1.69 万千米。在天然气管道建设方面，中石油成功地拿到了西气东输、川气出川（忠—武线）、陕—京线，并进一步注目华东地区的重要支线。中石化努力用管道将山东市场与主要气源连接起来。中海油则推出了沿海天然气管道，意欲抢占自广东经福建、浙江、上海、江苏、山东、河北，直至东北地区的天然气输送动脉。

3. 山东成为天然气市场争夺地区

山东是中石化天然气的传统市场。2000 年中石油修建了沧州—淄博天然气管道，把大港油田的天然气送达了山东腹地，从而引发了山东天然气市场争夺与反争夺战。中石化建设了濮阳—淄博—青岛天然气管道，并与山东省合资成立了山东省天然气管道有限公司和山东实华天然气有限公司，不仅把中原油田、胜利油田的天然气尽可能多地供应山东，还希望把鄂尔多斯盆地北部的天然气引到山东。中海油建设了渤南—龙口天然气管道，要在山东天然气市场占一个角。

4. 天然气体制创新竞赛

作为两个比中石油供气能力小的公司，中石化和中海油更加注重通过体制创新来促进天然气业务的长足发展。2003 年中石化成立了天然气管理办公

室，按照准部门的模式管理和发展天然气业务；中海油则成立了天然气利用公司。2004 年中石化决定成立天然气分公司，对开拓天然气市场，促进天然气发展等将逐步显现积极作用。早在 1999 年中石油就组建了天然气与管道分公司，现正思考如何进行体制创新，重点是在组建了西气东输公司的前提下，是否还有必要像外国石油大公司那样组建专门的天然气与发电公司。

四、LNG 竞争

据预测，2020 年天然气需求将达到 2000~2200 亿立方米，国内天然气产量有可能达到 1200~1600 亿立方米，进口天然气是必然选择。除了从俄罗斯、哈萨克斯坦进口天然气有可能通过管道外，其他地区只能进口 LNG。

(1) 3 大石油石化公司交叉圈地。中海油曾希望独占 LNG 业务，除了广东 LNG 以外，中海油已研究的目标 LNG 选址还有浙江、上海、江苏、河北、天津、辽宁、汕头等省市。中石油已签订意向书或协议的 LNG 项目有广西、江苏、天津、河北、大连等地。中石化则正以山东为基础，全力争取更多的 LNG 合作机会。

(2) 3 大石油石化公司在 LNG 上各有优势。中石油实力雄厚、管理水平高、投资力量大。中石化的优势是自身就是巨大的天然气市场、管理能力强大、在深冷技术上居于领先地位并已与伊朗签订了每年进口 1000 万吨 LNG 的协议，并占领了山东 LNG 市场。中海油则是参与了最早的广东 LNG 项目、决心大、地毯式签订 LNG 意向书。

(3) 外国公司谨慎地平衡外交。外国公司进入中国 LNG 合作领域的便利通道就是与 3 大石油公司合资。鉴于目前国内很多 LNG 项目机会只是处于 3 大公司之间的混战当中，国家发改委还未来得及理顺，哪些项目能获准并由哪家公司参与，还未确定。长期以来一直想进入中国 LNG 合资领域的外国公司，与 3 大石油公司都保持联系、沟通和探讨 LNG 合作。

五、政策竞争

1. 合作政策竞争

发展天然气业务离不开政策的支持。经过多方努力，陆上石油合作条例得以修订，中石化获得了与中石油相同的陆上石油合作权利。中海油把垄断海上当作极高的奋斗目标，在最近一次海洋石油合作

条例修订中,成功地保持了海上石油合作的垄断地位。但是,可以在海外与外国石油公司开展海上石油合作的中石油、中石化,为什么在自己国家开展石油合作还受到了限制?

2. 价格政策竞争

合理的天然气价格既是鼓励天然气勘探开发投资的重要手段,也是指导合理安排天然气利用的关键措施。多年来中石油、中石化一直努力争取天然气定价市场化,虽没有完全实现,但天然气价格政策还是不断突破、天然气井口价格还是不断改善。特别是借助于西气东输定价,中石油很好地解决了鄂尔多斯盆地天然气价格偏低的问题。中海油以对外合作、外方要求市场化为由,获得了海上气价按供需双方协商确定的政策。在国家发改委指导价格目录中,只有陆上天然气,没有海上天然气。

3. 税收政策竞争

在税收政策争取方面最有成效的当属于中海油。如海上天然气增值税税率为5%,而陆上天然气则为13%。在西气东输论证、合作和建设过程中,中石油也获得了一些比较优惠的天然气政策。

六、从能源安全高度来引导竞争

能源安全已引起国家领导的高度重视,强调油气资源是关系我国现代化建设全局和国家安全的重要战略资源,要抓紧研究制定和实施国家可持续发展油气资源战略,把节约和合理使用油气资源放在更加突出的位置,保证油气资源的长期供给和有效利用,为我国经济发展、国家安全和全面建设小康社会目标的顺利实现提供保障。

(1)合理引导3大石油石化公司的竞争,推动天然气快速发展,缓解石油安全的紧张形势。推广应用天然气,把加热用油、取暖用油尽可能多地替代出来,形成新的原油供应能力。在有条件的城市推广使用天然气汽车。发展天然气发电,逐步替代燃油发电。

(2)鼓励海上天然气勘探开发竞争。到2020年前后天然气生产将形成5大主产区,其中包括东海、南海、渤海、黄海在内的海上天然气产量有可能达到400亿立方米左右。为实现这一目标,需要新探明天然气储量1.5~2.0万亿立方米,新建海上天然气生产能力400~500亿立方米,需投资2000~2500亿元,单靠任何一家石油公司垄断海上天然气勘探开发,都无法保证足额投入到位。因此,必须引进国际合作与国外力量,同时让3大石油石化公司充分竞

争、共同投入。

(3)鼓励3大石油石化公司在天然气发现成本、资金操作成本方面展开竞争,努力降低天然气的供应成本。

(4)鼓励3大石油石化公司在国际合作方面力争上游。外国公司退出西气东输和东海项目合作,天然气国际合作热潮一下子进入低潮。在国内与外国公司合作,有利于在海外合作上争取更多的机会。

(5)合并石油合作条例,为天然气全面发展创造平等的竞争环境。海洋石油合作条例的不合理性,已成为制约海上天然气快速发展的重要因素。国家发改委高屋建瓴地推动着石油法与天然气的立法工作,必将对今后20年天然气快速发展注入活力。如果石油天然气法需要较长时间才能完成,可以考虑近期先把海洋石油合作条例与陆上石油合作条例合并,出台一个公平、鼓励竞争与快速发展的石油合作条例。这样,既可以实现国家政策法规统一,又能为石油天然气法的出台提供先导经验。

(6)加强天然气战略规划,指导各大石油公司有序竞争、合作与发展。1999年国家发改委组织编制了全国天然气利用规划,很好地指导了天然气市场的发展,但范围比较单一。面对21世纪天然气竞争与发展的新形势,很有必要把1999年编制天然气利用规划的成功做法加以发展,由国家主管部门牵头、广泛吸收包括3大石油公司在内的各方面技术力量,编制《全国天然气发展规划》。借鉴国外成功的做法,《全国天然气发展规划》不仅可以很好地协调各公司之间的发展目标、竞争,可以很好地促进公司间的天然气合作,还可以最有力地促进陆上、海上,以及常规、非常规天然气的勘探、开发、生产、管输、利用,最大限度地为能源安全、经济安全和经济发展服务。

参 考 文 献

- 1 温家宝.把节约油气资源放在突出位置.《经济日报》,2004年8月25日第1版
- 2 李连仲.我国能源安全与可持续发展更加注重石油安全.《经济日报》,2004年8月17日第9版
- 3 马志刚.高度重视经济安全.《经济日报》,2004年10月25日第5版
- 4 李良.油价波动与中国经济.山东东营:石油大学出版社,1993:115

(修改回稿日期 2005-01-17 编辑 赵勤)