

文章编号: 1000 0747(2007) 01 0019 04

跨国石油公司上游业务发展趋势分析

李小地, 张国生, 张永峰

(中国石油勘探开发研究院)

基金项目: 中国石油天然气股份有限公司勘探与生产分公司科研项目“新形势下应对措施”

摘要: 近年来, 随着国际油价的上升和国际油气勘探市场形势的变化, 国际著名的埃克森美孚、英荷壳牌、英国石油、雪佛龙德士古和道达尔菲纳埃尔夫这 5 个大型跨国石油公司都对上游业务发展战略进行了调整。调整措施主要体现了 5 个特点: 进一步强化上游业务, 突出上游业务的核心地位; 上游业务向美国、欧洲以外地区转移; 天然气和可再生能源等新兴业务快速发展; 上游业务成本增长; 采取兼并、重组、出让和联合等手段进行结构调整, 实现跨越式发展。在中国中石油、中石化和中海油这三大石油公司成为具有国际竞争力的大型能源公司的进程中, 五大跨国公司的上游业务发展策略尤其值得借鉴。图 2 表 2 参 16

关键词: 跨国石油公司; 油气勘探; 国际新形势; 上游业务; 发展战略

中图分类号: TE11

文献标识码: A

Analysis on upstream developing trend of multinational petroleum corporations

LI Xiao di, ZHANG Guo sheng, ZHANG Yong feng

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

Abstract: During recent years, as the oil price increases continuously, the multinational petroleum corporations (ExxonMobil, Royal Dutch/Shell Group, BP, Chevron Texaco and Total Fina Elf) have adjusted their developing strategies, especially for upstream. From the strategies of these multinational petroleum corporations several traits are emerging: the upstream business is strengthened and put in the core place; the upstream business is moving out of America and Europe; natural gas and renewable resources are developing rapidly; the upstream business cost is increasing; and acquisition, reorganization, selling and merger are taken as significant ways for petroleum corporation development. Since the three Chinese national oil corporations (CNPC, Sinopec and CNOOC) are performing to enlarge their scales and win the international competitions, the strategies of those five multinational corporations are of great use for reference.

Key words: multinational petroleum corporations; oil and gas exploration; recent international situation; upstream business; developing strategy

近年来, 随着国际油价的剧烈变化和跨国石油公司的兼并重组, 石油工业的上游竞争更为激烈。国际著名的埃克森美孚(ExxonMobil)、英荷壳牌(Shell)、英国石油(BP)、雪佛龙德士古(ChevronTexaco)和道达尔菲纳埃尔夫(TotalFinaElf)这 5 个大型跨国石油公司都对公司的发展战略作出了调整。它们日益重视上游业务, 并且都围绕实现公司利润最大化制定上游业务的战略和发展计划。这些跨国石油公司在世界大型油气项目中占据着主导地位^[1, 2], 它们的上游业务发展趋势和战略可以对中国的三大石油公司(中石油、中石化、中海油)把握上游业务发展方向起到一定的借鉴作用。

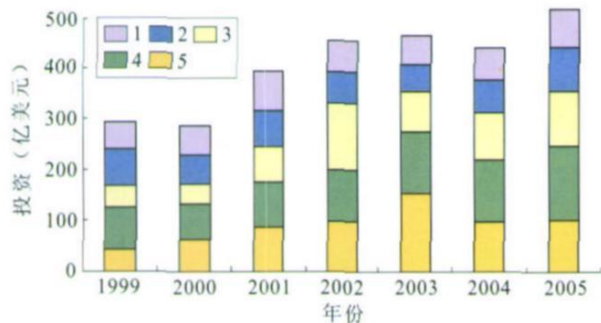
1 进一步强化上游业务的核心地位

2000 年以来, 国际油价保持上升势头, 到 2005 年更是达到历史最高值, 原油期货价格曾一度突破 70 美元/桶(1桶=0.159m³)。在高油价的形势下, 英国石

油、埃克森美孚、英荷壳牌、雪佛龙和道达尔这五大跨国公司纷纷调整投资战略, 逐步增加上游业务的投资(见图 1)。五大公司上游投资总额 2000 年为 289 亿美元, 2003 年增加到 463 亿美元, 增长了 60%。2005 年达到 519 亿美元^[3]。上游投资在公司投资总额中占的比重最大。2005 年, 五大跨国公司上游业务的投资占总投资的比例全部超过 60%, 埃克森美孚公司甚至超过 80%^[4-8]。

从 2000 年开始, 随着油价的上涨, 各大公司的利润均有较大幅度的增长。从五大公司的利润构成来看, 上游业务的利润占总利润的百分比均超过 60%, 埃克森美孚和英国石油公司甚至超过 70%^[3]。

从上游投资回报率来看, 国际大石油公司上游投资回报率高于其他业务的回报率。2003 年, 埃克森美孚公司上游投资回报率为 30%, 道达尔公司为 29%。近几年来, 国际大石油公司的上游投资回报率之所以



1—道达尔; 2—雪佛龙; 3—壳牌; 4—埃克森美孚; 5—英国石油

图1 1999—2005年五大公司上游业务年度投资

呈上升趋势,原因在于:近几年来,国际油价不断攀升,为国际大石油公司上游业务增加利润提供了坚实的基础;各大公司对上游资产实行战略管理,定期对公司上游资产进行评估,把不盈利资产和非战略资产及时剥离,同时大力收购符合公司发展的战略性资产,上游资产不断优化;对投资项目进行严格的可行性分析,确保把资金投到回报高的项目上。

从投资构成、利润构成和投资回报率3项指标来看,上游业务在五大石油公司中的核心地位不可动摇,相对于其他业务具有绝对优势,并且正在稳步发展。

2 上游业务向美国及欧洲以外地区转移

随着美国石油工业投资的资源环境和政策环境变差,大型石油公司及时调整投资方向,把握国际投资机会,纷纷压缩在美国的上游投资比例,加大了在美国以外地区的投资力度,使得近十多年来国外大型石油公司的国际化经营体现出两个趋势:一是美国的大型石油公司在其国内的上游业务投资比例有所下降。例如埃克森美孚公司的上游业务投资比例从1999年的25.6%降到2004年的20.3%,而1985年曾经一度达到56%;二是过去一直把美国作为重点投资地区的非美国的大型石油公司也减少了在美国的投资,例如英国石油公司1999年在美的上游业务投资比例为40.8%,2004年下降到了13.0%(见表1)。

表1 五大跨国石油公司在美国的上游业务投资比例变化

公司	年份	投资比例 (%)	年份	投资比例 (%)	投资比例下降 (%)
英国石油	1999	40.8	2004	13.0	27.8
埃克森美孚	1999	25.6	2004	20.3	5.3
壳牌	2001	20.9	2003	13.5	7.4
雪佛龙	1999	33.5	2004	28.8	4.7
道达尔	1999	16.7	2003	6.6	10.1

埃克森美孚公司在欧洲的上游业务投资基本保持稳定,增长幅度很小,并且在2004年开始下降;在亚太地区,其上游投资逐年降低,到2004年,已降至11.37

亿美元,相对于1999年,降幅达54.5%。而在东半球的一些国家和地区,埃克森美孚公司进行了大规模的投资,1999年的上游投资为22.04亿美元,2004年达到60.43亿美元,在其所有投资地区中居第一位,并且有继续增长的趋势。在加拿大,埃克森美孚公司投资规模略有增长,基本保持在15亿美元左右^[4]。

从埃克森美孚、英国石油、雪佛龙和道达尔4家公司分地区的原油储量发展趋势来看,它们在欧美地区虽然仍有较多的原油储量,但是已经开始逐年递减。埃克森美孚公司在美国、加拿大、欧洲的原油储量均有不同程度的下降,在非洲、亚太地区的储量有一定的增长,而在其他地区的储量则增长非常快,从1999年的208 400万桶增至2004年的347 500万桶。英国石油公司原油储量的变化情况与埃克森美孚公司相似,其在美国和欧洲的储量呈缓慢递减的趋势,在其他地区的储量则显著增长,从1999年的207 900万桶增至2003年的586 600万桶。

这些跨国石油公司分地区的投资状况和储量发展趋势表明美国 and 欧洲将不再是其未来上游业务的重点,这些大公司将着力于世界上其他地区的上游业务,将勘探开发活动集中在具有成本优势和能带来长远发展的油气储藏丰富的地区。墨西哥湾、西非等深海地区日渐成为油气勘探开发的热点地区^[9, 10]。

3 天然气和新能源业务快速发展

近150年来,随着技术的不断进步,能源结构也不断发生变化。20世纪60年代以后,世界能源结构已由石油时代过渡到包括石油、水电、天然气、煤炭和核能等多种能源互补、竞相发展的时代^[11]。

石油公司在集中力量经营核心业务的同时,都十分重视天然气业务,并将其作为新世纪的战略重点之一,进一步加大投资力度,增加天然气在核心业务中的比重。随着天然气重要性的日益显现,天然气领域的竞争也日益激烈。国际大石油公司纷纷把天然气放在战略高度来考虑,加快天然气资源的开发和管网、LNG(液化天然气)设施建设,全方位控制天然气资源和市场^[12]。

英国石油公司在发展战略中提出,成为世界主要的天然气生产商是其适应世界能源消费趋势、提高公司整体竞争能力和推动利润增长的关键,到2003年,其天然气产量占总产量的比例已提高到37%。该公司除加强天然气资源的勘探开发和生产外,还大力发展天然气营销业务,为此专门成立了新的天然气销售和电力事业部。从1999年起,逐渐增加对天然气、电力和新能源业务的投资,1999年在这些业务上的投资为

1.51 亿美元, 到 2004 年已达 5.38 亿美元^[9]。
壳牌公司在天然气、电力和新能源方面的投资也较大, 2000 年投资为 2.88 亿美元, 到 2002 年已达 4.71 亿美元^[8]。

各大石油公司在突出上游核心业务的同时, 也清醒地认识到石油工业的“黄金时代”可能不会太久。英国石油公司已经提出了“超越石油”的口号。雪佛龙、壳牌等公司都开始从事风能、太阳能、生物质能、燃料电池等可再生能源的开发研究, 寻求从石油公司向能源公司的转变, 保持公司的可持续发展。
壳牌公司同德国西门子合作研发太阳能光伏电池, 继而把太阳能公司的股权全部买下, 该公司的业务已居世界第四位。雪佛龙公司成立能源技术系统公司, 与美国能源转换设备公司(ECD)合作开发太阳能电池, 并在 ECD 公司中参股 20%; 英国石油公司为保持可持续发展, 已将公司的定位从石油公司转向综合能源公司, 大力发展低碳、低硫的清洁燃料, 以及燃料电池和太阳能极板等新能源, 并已经在太阳能发电业务中投资了 2 亿美元。另外, 壳牌公司正在萨尔瓦多开展一个地热先导项目, 应用石油勘探开发的建井技术、压裂技术、地下成像等技术, 把低产地热田变成高产地热田, 用于发电。

4 上游成本增长

近 5 年来, 五大石油公司的平均操作成本明显呈上升趋势, 从 1999 年平均 3.1 美元/桶增至 2001 年的 3.2 美元/桶, 并在 2004 年达到 4.06 美元/桶(见图 2), 增幅为 12.04%。埃克森美孚和英国石油作为最大的两家石油公司, 其勘探开发成本在 1999 至 2003 年期间也持续上升。

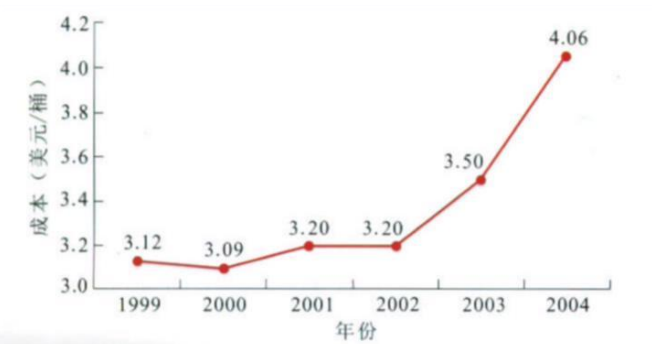


图 2 1999—2004 年五大石油公司平均操作成本的变化

五大公司的勘探开发成本显著上升, 主要是由两个结构性因素所致: 现有资产老化, 油田开发后期采取各种稳产措施和更为复杂的技术, 导致成本上升; 新区开发项目远景好, 但短期内投资密集, 成本高。另外,

油田服务成本上升, 及高油价导致生产成本中的生产税上升等也是成本上升的重要影响因素。

5 并购是实现跨越式发展的重要手段

20 世纪 90 年代以来, 石油工业由于其在经济发展中的重要地位, 已成为经济一体化进程中最为活跃的产业部门之一, 世界石油工业的发展进入了以结构调整为主的新的时期。随着全球经济一体化速度的加快和国际竞争的日趋激烈, 各大跨国石油公司纷纷采取兼并、重组、出让和联合等手段进行结构调整, 以强化核心业务, 扩大经营规模, 集中优势抢占市场, 形成了一批强强联合的巨型石油公司(见表 2)。

表 2 跨国石油公司重组效果	
公司	重组效果
埃克森美孚	1998 年 12 月宣布成立埃克森美孚公司, 总资产达 1396.2 亿美元, 市值 2400 亿美元, 营业收入 2032 亿美元。油气储量、炼油能力、乙烯生产能力均居世界第一。重组后产生协同效益 28 亿美元, 裁员 9000 人。
英国石油	合并后总资产达到 856.9 亿美元, 销售额 1080 亿美元, 油气储量居世界第三位, 炼油能力居世界第四位, 2001 年裁员 6000 人。
道达尔	道达尔菲纳公司于 1998 年 11 月成立, 合并后加强了其在北海地区的生产能力, 巩固了其在欧洲炼油业的地位。到 2000 年合并埃尔夫公司之前已增加了 3.3 亿美元的利润。

公司并购可以在区域性业务上进行互补, 并开拓新区。英国石油公司与阿莫科公司、阿科公司的合并使它们在生产能力和地理分布上优势互补, 在开发新油田和天然气项目上的竞争能力明显增强, 并成为世界最大的非国有石油公司; 道达尔菲纳公司与埃尔夫公司的合并进一步增强了公司在非洲和中东地区上游业务领域的竞争优势, 并成为欧洲最大的石油炼制公司, 占有欧洲石油市场 17% 的份额。
通过公司并购可以快速增加储量和产量, 使上游业务快速增长。对于独立的石油勘探生产公司和上、下游一体化的大型石油公司, 充足的油气储量和稳定的产量供应是公司长期生存和发展壮大的重要基础。近年来, 跨国石油公司普遍采取油气资产收购的战略, 通过石油公司之间的合并来增加油气储量、产量是这个战略的重要组成部分。在埃克森公司和美孚公司合并之前, 埃克森公司在世界最大的天然气市场——北美市场拥有的探明天然气储量就高达 3396 亿 m³。西欧地区也是埃克森公司最大的天然气市场, 其在该地区 6792 亿 m³ 的探明天然气储量可持续供气 22 年。美孚公司在北美地区也拥有价值极高的天然气资产,

在北美地区的天然气销售量为 1.98 亿 m^3/d , 而且美孚公司也拥有完善的天然气运输、储存和其他基础设施。在这两家公司合并之后, 埃克森美孚公司成为当今世界最大的非政府天然气销售商, 天然气日销售量达 4.81 亿 m^3 , 在世界上 25 个国家从事天然气销售业务。

公司并购还可以产生协同效应, 降低成本。埃克森公司与美孚公司合并后产生协同效益 28 亿美元, 并且完成裁员 9000 人。在合并之初, 估计每年可节约开支 20 亿美元, 而实际效果远高出估计值, 仅 2000 年一年就节省开支 46 亿美元。这充分表明, 适时的合并决策可以帮助石油公司高效地增强新兴业务, 并迅速占领市场^[13-15]。兼并活动的根本目的是降低成本, 提高公司的国际市场竞争力^[16]。实践证明, 这种发展态势增强了这些国际大石油公司的世界竞争实力。

6 结论

进入 21 世纪以来, 在国际油价持续走高的情况下, 国际大石油公司的发展战略和竞争策略进行了多方面的调整。各大公司上游业务的核心地位更加突出; 各大公司已开始逐渐将上游业务发展的重点从欧洲和美国转移到非洲、中亚等地区; 随着环保要求的日益严格和消费者环保意识的增强, 作为洁净能源的天然气产品和可再生能源投资比例不断增加, 发展前景十分广阔; 随着勘探深度和难度的增长, 上游业务成本不断增长; 为扩大经营规模, 降低成本, 提高竞争力, 各大跨国石油公司纷纷采取兼并、重组、出让和联合等手段进行结构调整, 降低管理成本、增加效益和提高竞争力。这些变化不仅影响着国际大石油公司自身的发展, 也将对世界石油工业的竞争和发展态势产生重大影响。

目前, 中国的中石油、中石化和中海油三大石油公司都在加快实施“走出去”的战略, 向建立具有国际竞争力的跨国能源公司的目标迈进。参考国际五大跨国石油公司的上游发展策略, 中国的石油公司应在上游业务中努力实现油气资源的良性接替, 以保证长期可持续的发展; 科技进步和技术创新能帮助石油公司提高效率、降低成本, 这也是营造公司长期可持续竞争优势的关键。另外, 选择性地收购与公司整体战略契合的资产, 将会促进石油公司上游业务跨越式的增长。

参考文献:

- [1] 史丹妮, 王骏, 张艳秋, 等. 论新形势下海外油气勘探开发方向[J]. 石油实验地质, 2002, 24(5): 474-479.
- [2] 朱建军, 刘雪梅. 世界主要石油公司重组后最新综合排名[J]. 国际石油经济, 2000, 8(2): 17.
- [3] 中国石油集团经济技术研究中心. 石油公司数据手册[R]. 北京: 中国石油集团经济技术研究中心, 2004. 43-99.
- [4] ExxonMobil Corporation. ExxonMobil financial & operating review 2004[R]. Irving: ExxonMobil Corporation, 2005. 2-91.
- [5] BP Public Limited Company. BP annual review 2004[R]. London: BP Public Limited Company, 2005. 2-43.
- [6] Total Corporation. Total annual review 2004[R]. Courbevoie: Harrison & Wolf Corporate, 2005. 2-91.
- [7] ChevronTexaco Corporation. ChevronTexaco annual review 2004[R]. San Ramon: Graphic Press, 2005. 4-92.
- [8] Shell Transport and Trading Company. Shell annual report and accounts 2004[R]. Hague: Shell Transport and Trading Company, 2005. 4-34.
- [9] 薄启亮, 张映红, 薛良清, 等. 油公司跨国投资环境的双重属性及目标规划方法[J]. 石油勘探与开发, 2005, 32(3): 135-137.
- [10] 王同良, 张运东. 世纪之初的世界油气勘探形势[J]. 世界石油工业, 2002, 9(1): 23-26.
- [11] Amos Salvador. Energy: A history perspective and 21st century forecast[A]. AAPG Studies in Geology[C]. Tulsa: AAPG, 2005.
- [12] 中国石油集团经济技术研究中心. 国外石油公司发展战略与技术创新战略研究及我们的对策[R]. 北京: 中国石油集团经济技术研究中心, 2003. 1-166.
- [13] 李彦彬. 解读跨国石油公司的竞争力优势[J]. 中国石化, 2005, 23(1): 54-56.
- [14] 王才良. 全球实力最强的跨国石油公司埃克森美孚公司[J]. 世界石油工业, 2001, 8(3): 58-60.
- [15] 中国石油集团经济技术研究中心. 国外大石油公司发展战略研究[R]. 北京: 中国石油集团经济技术研究中心, 2001. 1-185.
- [16] 刘剑平. 跨国石油公司经营的新发展[J]. 国际石油经济, 2000, 8(5): 34-38.

第一作者简介: 李小地(1960), 男, 陕西岐山人, 博士, 中国石油勘探开发研究院高级工程师, 从事油气勘探发展战略与中长远规划研究。地址: 北京市学院路 20 号, 中国石油勘探开发研究院资源规划所, 邮政编码: 100083. E-mail: lxd@petrochina.com.cn

收稿日期: 2005 12 20 修回日期: 2006 11 25

(编辑、绘图 梁大新)