

从苏丹和沙特阿拉伯研究案例透析 中国石油企业的国际化经营

陈沫

内容提要 随着中国经济改革的深入发展,为保证石油供应的安全,中国石油企业运用获得的自主权实行跨国化经营,得到政府在政策、资金和外交上的支持,加之国际石油市场结构性变化导致资源国向东看造成与中国合作的机会,以及老牌石油公司调整国际战略部署这些都给中国企业腾出一些空间,推动了中国石油企业的国际化发展。但是,从联合国贸发会的跨国化指数看,与外国石油企业相比较,中国石油企业国际化程度不高。而且面临地缘政治风险、资源民族主义、企业竞争力差距、人力资源差距等诸多挑战。中国石油企业在苏丹和沙特阿拉伯两个国家国际化经营的情况,验证了中国石油企业国际化经营的原因、条件和面临的挑战,以及中国石油企业和政府应对这些挑战的方法。中国石油企业国际化经营正在探索一条互利多赢的一体化推进的新道路。

关键词 国际石油合作 中国石油企业 国际化经营 沙特阿拉伯 苏丹

作者简介 陈沫,中国社会科学院西亚非洲研究所中东室副主任、副研究员(北京 100007)。

中国石油企业的国际化发展,是新世纪以来国际市场上引人注目的新现象。一向集中于内向型发展的中国企业,特别是一批石油企业进入世界最大跨国公司的名单,其国际领域的投资成为国际经济不容忽视的新现实。

中国石油企业国际化经营的发展现状、成就及原因

（一）中国石油企业国际化经营的发展现状及成就

中国石油企业从1993年开始实行国际化经营战略，20年来取得了显著的成就。按照营业收入排名，在2014世界财富排行榜上，中国石油化工集团公司（SINOPEC Group）和中国石油天然气公司（China National Petroleum）已经成为在世界财富500强中排名第三和第四的企业，在石油企业中排名仅次于荷兰皇家壳牌石油公司（ROYAL DUTCH SHELL）^①

国际并购是中国石油企业跨国化经营的一个重要途径。中国石油企业已经成为国际并购市场的一支引人注目的力量。2013年，中国企业在国际石油领域的并购总交易额超过222亿美元，占当年全球石油工业上游领域并购交易总额1400亿美元的15.9%，是全球并购市场上的最大买家。^②

中国企业通过并购和直接投资，其投资领域不断扩大，到2013年为止，不仅覆盖了石油工业的上游领域，而且覆盖了炼化等石油下游产业。其投资的地区覆盖面已经扩大到中亚、中东、非洲、美洲、亚太和欧洲6个地区的约40个国家。除了直接投资以外，中国的石油企业还通过参加国际竞标，在国外获得了大量的勘探、打井、管道等方面的技术服务项目。

作为跨国化经营的重要成果，中国石油企业通过在国外的直接投资获得了一定数量的石油资源。2013年，中国石油企业的海外油气权益产量突破1亿吨，其中中石化达到5800万吨，中石油达到3000万吨，中海油达到1800万吨，其他石油公司达到600万吨，共计1.12亿吨。^③

更为重要的是，中国石油企业开展国际化经营不同于老牌国际石油公司，而是在模式上有所创新。与西方国家石油公司仅仅看重经济效益为唯一原则，偏重石油工业上游领域投资经营相比，中国石油企业的国际化经营越来越多地采取了一体化模式。具体来说，中国石油企业一方面重视把石油投资与基

① 参见财富中文网：<http://www.fortunechina.com>，2014-07-07。

② 根据中国石油集团经济技术研究院《2013年国内外油气行业发展报告》（2014年版，内部印刷，第317~319页）提供数据推算。

③ 根据中国石油集团经济技术研究院发布的《2013年国内外油气行业发展报告》（2014年版，内部印刷，第312~321页）相关数据推算。

基础设施建设相结合,另一方面重视把石油上游领域和下游领域建设相结合,在实现企业国际化经营的同时,既发挥了中国石油企业可以兼顾上游和下游领域,并且具有基础设施建设能力的综合优势,也带动了资源国的基础设施和工业化发展,实现了互利双赢和共同发展。

(二) 中国石油企业国际化经营取得成效的原因

中国石油企业国际化经营取得显著的成效,主要基于两方面的原因:第一,从主观因素看,是企业自身发展和政府支持推动国际化经营的结果。

从企业方面的动力来看,中国的企业改革为其开展国际化经营提供了必要条件。在1988年到2001年期间,中国石油工业的市场化改革取得重大进展,中央撤销石油工业部并成立中国石油天然气总公司,赋予中国的3家石油企业上下游经营权,将国内与国际原油价格接轨等重要改革步骤,中国的3家主要石油企业成为股份制的上市公司。在这一改革过程中,中国的石油企业从计划经济下只能按照政府指令性计划运行,转变为拥有自主经营权的市场竞争主体,^①形成了独立于政府利益的企业利益和自身发展需要。在摆脱行政束缚和获得经营自主权的情况下,中国的石油企业为了解决其国内发展空间不足,特别是国内储量资源不足、生产成本上升和生产能力过剩的问题,才开始寻找发展空间。正是在这种背景下,中国的石油企业才萌生了到国外寻求企业进一步发展的需求。进入新世纪以后,长期持续的国际高油价给石油企业“走出去”开发石油提供了更大的动力。以较低价格获取国际石油资源也成为推动中国企业在国际石油上游领域积极参加并购的重要动力。

从政府方面的动力来看,面对国内资源供给不足的现实,为了保障国家石油供应安全,从20世纪90年代中期开始,政府也逐渐转变了石油自给自足的观念,以及对“走出去”从事石油开发项目的种种担心,转而对企业走出去采取支持的态度。90年代初中国外贸连年顺差,外资大量流入,也需要寻找平衡外汇储备的新途径。因此,企业到国外投资开发资源和开拓国际市场,开始受到鼓励。1993年,中国共产党十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》,首次提出“充分利用国际国内两个市场、两种资源”,^②由此成为政府鼓励资源开发型企业开展国际化

^① 关于中国石油工业改革历程,参见陈耕:《石油工业改革开放30年回顾与思考》,载《国际石油经济》2008年第11期,第1~7页。

^② 《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》,载《人民日报》1993年11月7日。

经营的标志性起点。中国的第十个五年发展规划（2000～2005年）则把企业“走出去”正式列为一项国家战略。

政府与企业对国际化经营具有共识，但也有不同的关注。如果说企业更多地考虑自身的发展，那么政府则不仅把它视为维护国家安全与发展的路径，而且把它看作发展对外友好合作关系，特别是发展与广大发展中国家关系的新抓手。因此，政府在以财政和外交等手段支持企业国际化经营的同时，还特别强调企业的国际化经营应当有助于实现与资源国的互利共赢和共同发展。

第二，从客观因素看，国内外有利条件促进了中国石油企业国际化发展。20世纪90年代，中国石油企业能够实现走出去，仅仅依靠政府和企业的主观愿望是不够的，也离不开一定的国内和国际条件。正是某些重要条件的具备与企业政府的动机形成合力，中国石油企业国际化经营的快速发展才得以成为现实。

从企业方面来看，中国的石油企业经过20世纪50年代以来30多年的发展，具备了一定的国际竞争力。在石油勘探开发技术方面，中国企业有其自身的理论研究和工程师队伍，以及在中国每年生产2亿吨石油和天然气的经验，尤其是在陆地石油勘探开发方面，有比较丰富的经验。中国石油企业也有良好的融资条件：不仅自有资金比较充足，而且可以通过银行贷款、发行企业债券和利用中国政府对外援助等形式获得融资。

从资源国方面来看，20世纪90年代以来，国际石油市场发生结构性的向东倾斜，全球能源供求结构和消费结构发生变化，^①以中国为代表的发展中国家在世界石油消费和进口中比重不断上升。特别是中国在1993年开始成为石油净进口国，并在之后大约20年的时间里迅速成为世界第二大石油消费国和第一大石油净进口国，吸引了油气资源国向东看的目光。它们从拥有未来市场考虑，大大提升了与中国进行能源合作的意愿。

从市场竞争方面来看，20世纪90年代冷战结束以来，中东地区局部战争不断，西方国家与一些资源国关系恶化；1998年和2008年两次金融危机的爆发，对一些老牌石油公司的实力产生了冲击；随着新世纪以来国际油价高涨，石油资源国的资源民族主义兴起，一些资源国的投资环境有所改观。在这种条件下，一些西方的老牌石油公司纷纷调整其全球性投资部署，放弃一些政

^① 孙震：《中东能源地缘政治的演变与中国的对策》，载《阿拉伯世界研究》2013年第5期，第60页。

治风险高、经济效益差的项目，给包括中国在内的新兴经济体国家的企业进入国际石油工业腾出了一些空间。

中国石油企业国际化经营面临的挑战

（一）中国石油企业国际化程度在全球的位势

中国石油企业虽然在国际化经营方面取得显著进展，但其国际化经营的水平与其资产和营业额规模并不一致，不应被过分夸大。实际上，按照国际标准衡量，中国石油企业的国际化经营还处在初级阶段，与高度国际化经营的西方跨国石油企业相比，还有相当明显的差距。

联合国贸易发展会议每年都要根据国外资产规模为依据，对最大的 100 家跨国公司进行排序，同时也采用跨国化指数，对其国际化经营的水平进行比较。跨国化指数的计算方法是，企业国外资产占总资产的百分比、国外营业额占总营业额的百分比和国外雇员占雇员总数百分数 3 项相加，除得的平均数，就是企业跨国化指数。^①

从 2013 年的跨国化指数来看，中国石油企业国际化程度还比较低，与世界主要石油企业的国际化经营程度差距很大。

第一，中国石油企业的国外资产规模还比较小。按照国外资产规模排位，直到 2013 年，中海油才作为第一家中国石油企业进入 100 强排名榜，而其排名仅位居第 98 名。法国道达尔、意大利埃尼、英国石油公司（BP）和美国埃克森美孚等企业各自的国外资产规模都超过 2 000 亿美元，而中海油的国外的资产仅有 340 亿美元。中石油和中石化等企业的名字，尚未在 100 强排名榜上出现。

第二，从跨国化的程度而言，中国企业的差距也是巨大的。上述 4 大外国石油企业的跨国指数达到 62.6% ~ 79.5%，而中海油的跨国化指数仅仅达到 18.6%。这说明中国的石油企业尽管大力开展国际化经营，但迄今为止仍然主要依靠国内市场实现发展。^②

^① “The World’s Top 100 Non Financial TNCs Ranked by Foreign Assets 2013”，<http://www.unctad.org>, 2014-07-11。

^② 我们也注意到在这方面有不同的测算。例如中石油认为，中石油的跨国指数为 24% 左右，参见中石油经研院发展战略研究所所长张卫忠：《寻找中石油与 IOE 的差距》，<http://oilobserver.com.cn/html/219460023.html>, 2014-07-10。即便如此，这一指数仍然说明中国石油企业的跨国化经营水平是相当低的。

第三，中国石油企业与世界主要石油企业国际化程度的最主要差距是国外雇员比例低。上述4家西方企业的国外雇员比例在60.2%~78.6%之间，而中海油的国外雇员比例只有3.3%。其他方面的差距也是明显的。以上4家西方企业的国外资产比例均在66.6%~85.0%之间，而中海油的国外资产比例仅为28.4%；4家西方企业在国外营业额比例在60.8%~77.1%之间，而中海油的比例仅为28.2%。^①

（二）中国石油企业国际化发展的障碍

阻碍中国石油企业国际化发展的原因，是中国石油企业开展国际化经营的时间还不长，后来者与先行者之间自然会存在差距。但值得强调的是，对于中国石油企业这样的后来者，在开展国际化经营的时候，面临不少新的挑战。

第一，老牌西方石油公司的国际化经营的历史已超过百年，目前，世界上质量较好的油田基本都控制在它们手中，或者是在国有化以后控制在资源国的国家石油公司手中。政治环境比较稳定，地缘政治风险较小的市场，也多为西方国家占有。而作为后来者，中国企业获得的许多项目，都是地缘政治风险很高的国家，或者是西方企业因经济效益低而放弃的项目。中国企业进入的资源国，如苏丹、南苏丹、伊朗、伊拉克等国，都具有较高的地区冲突和国际冲突风险，石油天然气的勘探开发和生产活动面临着较大的中断风险，而在苏丹和伊朗，都曾实际发生过中国石油企业经营活动中断。在苏丹、伊朗等国获得的项目，也是西方国家公司由于种种政治和经济原因所放弃或不愿介入的项目。缺乏高质量的项目，是制约中国企业国际化经营步伐的一大障碍。

第二，资源国的资源民族主义和强大的当地国有企业也使中国企业的国际化经营受到制约。沙特阿拉伯和科威特等重要的石油资源国迄今没有对外资开放其石油工业上游领域。这些国家的国家石油公司均实力强大，因而也不需要外国投资介入其石油工业上游领域。石油天然气潜力很大的伊朗则因伊斯兰共和国宪法不允许外国公司拥有其资源而不接受常规的外国直接投资，只能以条件比较苛刻的回购方式吸引外国投资者开发该国资源。伊拉克则由于国内反对以产量分成方式引进外资，以至于已经拟就多年的石油法至今无法通过。在这种情况下，中国企业以直接投资方式开展国际化经营的空间十

^① 《世界最大的100家非金融跨国公司排名》，<http://unctad.org/SearchCenter/Pages>，2014-07-14。

分有限。迄今为止，在中东地区的主要油气资源国，中国企业大多只能以服务贸易的形式，向资源国的国家石油公司提供技术服务，而不能以直接投资的方式拥有资源和储量。

第三，技术和管理水平存在差距。与世界领先水平相比，中国石油企业在深水、深井、非常规资源开发等技术仍有较大差距；技术应用水平相对较高，研发水平和装备制造能力相对不足；特别是在海上石油开发方面，技术、设备、管理等方面虽不断积累经验，但与世界顶尖企业相比，上述方面存在的差距仍然较大。尽管中国石油企业的总体规模性指标已经进入国际大公司前列，但管理软实力与所处的地位还不相适应。

第四，人才方面差距不容忽视。主要反映在两个方面：一是中国石油企业的冗员较多。中石油和中石化的雇员人数都超过 100 万，而国际大石油公司雇员人数一般不超过 10 万。员工队伍冗员严重，加重了石油企业的成本负担，不利于其国际竞争力的提高。另一方面，国际化经营的人才还比较缺乏，特别是复合型经营人才、既懂外语又懂技术的人才、具有丰富国际石油工程和跨国并购经验的人才都不充足。

因此，中国石油企业的专家的总体判断是：总体上看，中国石油企业的国际化经营仍处于初级阶段，与国际主要大石油公司相比还存在较大差距。^①

中国石油企业国际化经营案例

苏丹是中国石油企业开展国际化经营时间最早、规模最大、比较成功的资源国之一。沙特阿拉伯是中国石油企业长期试图进入，但迄今尚未如愿的重要资源国。中国石油企业在这两个国家的国际化经营实践，对于理解中国石油企业跨国化经营的动机、条件、方式和挑战，具有一定的典型意义。

（一）中国石油企业国际化经营为企业和政府带来经济和政治效益

中石油在苏丹的国际化经营项目，给企业和政府都带来了显著的效益。首先，苏丹的项目在很大程度上应对了中国石油储采比急剧下降问题，有助于中国石油摆脱资源不足这一关键性的企业发展瓶颈，获得新的发展空间，

^① 中国石油天然气集团公司政策研究室曹政言、吕建中、朱建军、宋广喜、郭恩静：《提升石油企业国际化经营水平的战略思考——中国石油集团的实践与启示》，载中国产业安全指南网站：<http://sichuan.acs.gov.cn/sites/template1/liluncont.jsp?contentId=2455353586249>，2014-07-11。

国家也获得了新的进口来源。2011年中国从苏丹进口石油数量达到1 299万吨高峰，占当年中国石油进口总量2.5亿吨的5.2%。^①

石油项目也给企业带来了丰厚的利润。中国石油在苏丹的投资累计超过60亿美元，一般能在很短时间内收回投资并保持投资回报率在15%以上。^②由于实行一体化经营，企业除了直接从原油生产和炼油项目获利以外，相关基础设施承包工程、相关设备的出口也为企业带来盈利，中石油海外员工的收入也明显高于在国内员工的收入，同时也给资源国也带来了明显的经济发展和工业化。

（二）中国石油企业国际化经营的有利条件

第一，双方的相互需要使项目合作水到渠成。20世纪90年代初期，中国的石油工业面临着石油剩余可采储量开始一路下滑，国内石油生产成本上升和全行业出现政策性亏损的情况，已在中国企业改革中获得自主权的中石油开始把眼光投向国外，并在1992年底提出了集团公司的国际化经营战略。^③在到苏丹投资之前，中国石油企业已开始在加拿大、秘鲁和巴布亚新几内亚等国开展石油勘探、开采和油田服务等类项目。美国和加拿大石油公司在苏丹市场的调整给中石油进入苏丹市场提供了机会。苏丹的石油工业原本掌握在谢夫隆公司手中。然而，该公司在苏丹经营的20世纪60年代到80年代，勘探开发成果并不显著，仅在南部发现了几个中小型油田。80年代中期，由于苏丹南北冲突和安全风险增大，谢夫隆公司放弃了其在苏丹的油气勘查开发特许权，撤出了苏丹市场。随后，苏丹政府将原谢夫隆公司的勘查特许权区细分为若干区块进行招标。1993年，加拿大的阿拉基斯能源公司（Arakis）取得了苏丹部分地区的勘查特许权，但仅形成约2 000桶/日的生产能力。在西方企业撤离和勘探开发效果不佳的背景下，苏丹总统巴希尔把发展石油工业的希望转向中国，并在1995年9月访华时正式向时任中国国家主席江泽民提出，希望中国公司到苏丹勘探开发石油，帮助苏丹建立自己的石油工业。

沙特的石油天然气工业上游部门自20世纪70年代实现国有化以来，一直控制在本国的沙特阿美石油公司手中。新世纪以来，为满足国内日益增长的天

① 田春荣：《2007年中国石油进出口状况分析》，载《国际石油经济》2008年第3期，第40页。

② 牟雪江：《“苏丹模式”互动双赢的示范效应》，载中国石油企业网：<http://www.cpechina.com/system/2013/06/24/001433981.shtml>，2014-07-18。

③ 姜璐、肖桂灵：《中石油苏丹之路的回顾和反思》，载共识网：http://www.21ccom.net/articles/qqsww/qjj/article_20140312102220_2.html，2014-07-18。

然气需求，沙特于2002年决定对外资开放天然气工业上游领域。中石化能够在沙特阿拉伯决定开放天然气工业上游领域的之时，很快获得勘探开发合同，也与沙特开始重视中国市场潜力有关。20世纪90年代后期，是沙特对华石油供应开始急剧增长的时期。2002年，沙特已成为中东地区最大的对华石油供应国，年供应量达到1 140万吨。与此同时，在2001年“九·一一”事件发生后，美国和西方国家与沙特阿拉伯的关系疏远，也使沙特开始把国际合作的目光转向“东方”。这些条件综合在一起，给中国企业进入沙特市场提供了机会。

第二，中国石油企业现有的经验技术奠定了成功的基础。苏丹地质情况与中国渤海湾盆地极为相似，中石油有勘探开发这类油田的成熟经验和技术，^①这就为苏丹油田的成功勘探开发奠定了基础。1995年9月，中石油在苏丹获得穆格莱德盆地6区块石油开发权，仅用了两年时间就将其建成年生产能力750万~1 000万吨的油田。1996年，中石油又中标1/2/4区项目，当时此区内只发现过两个年产量不足100万吨的小油田。而中石油发挥自身勘探开发优势，仅用一年时间就建成了1 000万吨的生产能力。新增石油地质储量16.67亿桶，可采储量4.49亿桶，使该区累计可采储量达到8.51亿桶，发现的储量超过了谢夫隆和加拿大公司在该区近20年的勘探成果。在西方大石油公司过去认为潜力不大而放弃的苏丹3/7区，中石油在2000年中标，应用自主创新技术，不到3年时间就探明了30亿桶石油储量，建成年产1 500万吨原油的大油田，并把西方石油公司原先探明的石油地质储量和可采储量扩大了4倍多。^②这主要由于中石油在苏丹的勘探开发成功，苏丹全国的石油探明储量从中国石油企业进入以前1992年的3亿桶，到2011年已经增加到50亿桶。^③中石油总共在苏丹建成了年产2 700万吨权益原油的生产能力。

第三，政府支持为企业国际化经营提供了基础保障。政府的支持除了体现在政策方面以外，主要体现在资金支持和外交保障。从资金保障方面来看，中石油在苏丹开展国际化经营，主要依靠自有资金，但也曾得到政府的优惠贷款支持。在6区块项目上，中国石油自筹资金2亿元人民币，又申请到中国进出口银行对苏丹援助的1亿元人民币优惠贷款。此后，中石油在获得3/7

① 牟雪江：前引文。

② 国务院发展研究中心企业研究所副所长张文魁的致辞，中国石油企业社会责任报告发布实录，参见证券之星网站：http://finance.stockstar.com/SS2010051930356798_3.shtml，2014-07-20。

③ BP Statistical Review of World Energy 2013, p. 6.

区块项目的时候，又获得当时外经贸部提供的4亿元人民币优惠贷款支持。^①政府的支持更多地还是体现在外交支持上。2005年，南北双方达成的《全面和平协议》，中国政府派特使参加了在肯尼亚举行的协议签字仪式，以表示支持。中国还积极参加联合国在苏丹的维和行动，根据联合国安理会决议，分别向苏丹南方和达尔富尔地区派遣了维和部队338名和315名。

中石化2003年进入沙特天然气工业上游领域，其中也有两国政府支持的背景。早在1999年时任中国国家主席江泽民访问沙特期间，中、沙两国就签署了第一个政府间的石油合作协议。

（三）中国石油企业国际化经营方式

中国石油企业在苏丹和沙特国际化经营主要采用两种方式：第一是一体化模式。20世纪90年代初期，苏丹的石油工业极其落后，各种基础设施严重缺乏。而中石化是一家具有综合优势的企业，业务范围囊括石油工业各种领域，从而为在苏丹开展石油工业上下游的一体化开发建设，满足苏丹方面建设石油工业的需求，具备了充分的条件。中石化联合其他石油公司获得个区块的勘探开发权后，1998年5月，黑格里格油田至苏丹港管道工程开始施工，仅用了11个月时间建成一条贯穿苏丹南北长1506公里输管线，以及相关的终端系统。该管线年输油能力1250万吨原油，为1999年8月1/2/4区的油田的投产及其原油的出口，提供了基础设施保障。为满足苏丹国内消费需求，中石化集团又与苏丹能矿部各出资50%，利用中国的技术和设备，于2000年建成年加工原油250万吨的喀土穆炼油厂，使苏丹在原油大量开发后的很短时间内，就实现了石油产品的自给自足。2001年中石化又建设年产1.5万吨聚丙烯的喀土穆石化厂，使苏丹从此拥有本国的石化工业，该厂生产聚丙烯树脂，为国内塑料工业的发展提供了原料，并有部分产品可供出口。中石化还在苏丹建设了加油站和可以停靠30万吨级油轮的苏丹港兴建输油终端。除此之外，中石化还重视在当地履行企业社会责任，在当地项目的员工苏丹化程度达到95%，累计为苏丹提供了8万人次的就业机会。捐款5000万美元，为苏丹援助修建学校、医院、水井、道路及桥梁等，使当地直接受益人数超过200万人。^②因此，中石化在苏丹的跨国经营给苏丹带来的收益远远不止于资源开发本身，而是一套完整

^① 牟雪江：前引文。

^② 国务院发展研究中心企业研究所副所长张文魁的致辞，参见证券之星网站：http://finance.stockstar.com/SS2010051930356798_3.shtml，2014-07-22。

的石油工业上下游体系和基础设施，以及实实在在的工业化和发展进程。

中国石油企业在沙特的国际化经营也展示了中国石油企业的综合优势。尽管中石化在天然气勘探开发项目并未获得预期的成功，但由于中国石油企业拥有石油天然气工业上下游领域的综合能力优势，从而在沙特能源工业的其他领域却取得了国际化经营的重要业绩。一方面，中国企业大量参与了沙特的石油工程服务。据报道，中石油下属的东方地球物理勘探公司已经拿到沙特石油勘探总量的50%业务，^①是拿到这类业务最多的外国公司。另一方面，中石化与沙特在天然气工业下游领域的合作取得突破性进展。2010年1月，中国石化和沙特阿美公司签署了在沙特的延布工业区合资建造年加工能力为2000万吨的大型炼油厂的协议，项目总投资近100亿美元。沙特阿美与中石化为此成立红海炼油公司，并分别持有62.5%和37.5%的股份^②。这是中石化在海外建立的第一家炼油厂，标志着中石化跨国化经营的一项突破性进展，也是中国石油企业综合实力优势的又一次展示。

第二是合资经营。中石油在苏丹的跨国经营，在大部分情况下都采取了合资经营的方式。这不仅可以扩大项目的融资，而且有助于分散项目的风险。6区块项目和石油化工厂项目基本上是中石油的独资项目，但苏丹政府持股5%。其他项目基本上都由中石油与苏丹和多家股东组成的合资项目。1/2/4区块项目是由中石油集团牵头组建的国际石油投资集团项目。1997年，参股者联合组建大尼罗河石油作业公司，中石油持股40%，马来西亚国家石油公司占股份30%，加拿大阿拉吉斯能源公司持股25%（1998年10月转卖给加拿大的塔利斯曼能源公司，2002年10月塔利斯曼能源公司又将这笔股权转让给印度石油天然气公司的一家海外子公司），苏丹国家石油公司持股5%。^③该公司不仅负责1/2/4区块的开发，也是该油田至苏丹港原油长输管道的建设者。位于苏丹东部的3/7区块，由小尼罗石油公司（Petrodar）财团经营。该财团股东包括卡塔尔的海湾石油公司（持股46%）、中石油（持股41%，任总裁）、阿联酋的萨尼公司（Thani，持股5%）以及苏丹国家石油公司

① 蔡经：《合作步入“蜜月期” 沙特欲在中国打造石油产业链》，参见中国网：http://www.china.com.cn/economic/txt/2007-11/29/content_9314330.htm，2014-07-22。

② 陈其珏：《中国石化入股沙特红海炼油公司》，参见网易财经网：<http://money.163.com/11/0317/01/6VAGOCIU00253B0H.html>，2014-07-22。

③ 张安平、李文、于秋波：《中国与苏丹石油合作模式的实证分析》，载《西亚非洲》2011年第3期，第8页。

(Sudapet, 持股 8%)。

中国与沙特的天然气勘探开发项目,也是采用了合资的方式。2003年,中石化中标沙特鲁卜哈利盆地“B区块”天然气项目,并于2004年与沙特阿美公司组建中石化持股80%,沙特阿美公司持股20%的合资公司,以进行该项目的勘探开发和生产经营。

(四) 中国石油企业国际化经营面临的机遇与挑战

中石化在苏丹开展国际化经营,最大的风险就地缘政治风险。2012年,苏丹分裂为两个国家,对中石化在苏丹经营活动产生了严重影响。原苏丹石油主产区位于南方,分裂后苏丹拥有的探明石油储量仅余15亿桶,造成高达80%的油损,^①石油产量基本仅够自给自足,而南苏丹的探明石油储量则多达35亿桶。^②由于苏丹与南苏丹在石油利益分配和边界安全问题上达成协议,拥有大量石油资源的南苏丹石油生产中中断达一年多时间。这不仅造成了中石化生产经营方面的严重损失,也导致苏丹对中国的石油出口锐减。2011~2012年,苏丹对中国石油出口量下降80.7%。2012年,苏丹对中国的石油出口量仅有251万吨,在中国石油进口总量中的占比下降到0.9%。^③

资源民族主义的挑战问题仍然比较突出。沙特阿拉伯自身拥有实力强大的阿美石油公司,其最富开发潜力的石油工业上游领域至今仍然对外国直接投资大门紧闭。其天然气上游领域尽管开始向外国直接投资开放,但勘探的技术和成本风险很大。中石化在天然气项目中投入超过3亿美元,但勘探到的储量结果并不理想。此外,由于沙特阿拉伯实行天然气价格补贴政策,在现有的国内天然气低价格条件下,天然气开发企业的盈利非常困难。

结 语

综上所述,对于中国石油企业国际化经营,可以归结为以下3点。第一,中国石油企业国际化经营具有其出现和发展的必然性,它是在中国改革开放和国际石油市场变化的大背景下,企业动机和政府动机互动的结果,而不是

① 钱学文:《阿拉伯油气产业发展现状与前景》,载《阿拉伯世界研究》2013年第5期,第54页。

② BP, *BP Statistical Review of World Energy* 2013, p. 6.

③ 田春荣:《2012年中国石油和天然气进出口状况分析》,载《国际石油经济》2013年第3期,第49页。

任何一方主导的结果。第二，中国石油企业国际化经营尽管取得了显著进展，但仍然处在发展的初级阶段，所面临的挑战很多，应当避免被过分夸大。第三，中国石油企业国际化经营所面临的挑战并不是不可克服，但中国石油企业国际化经营必须探索新的道路。互利多赢的一体化推进，正在被证明是国际化经营的有效新途径。

The Internationalization Strategy of Chinese Oil Companies from Case Studies of Sudan and Saudi Arabia

Chen Mo

Abstract: With the rapid development of Chinese economic reform, and in order to secure national oil supply, Chinese oil companies conducted internationalization on all kinds of efforts of their own, which is supported by policies, fund and diplomacy from Chinese government. The structural changes in international oil market lead many oil – producing countries to look East and seek more co – operations with China, and the adjustment of international operation strategy of long – established oil companies also brings some room for Chinese enterprises. However, if we compare Transnationality Index (TNI) with Western oil companies, it is obvious that the level of internationalization of Chinese oil companies remains low. The reason for that mainly includes four factors: high geopolitical risks, resource nationalism, enterprise competitiveness gap, and human resource gap. Case studies of Sudan and Saudi Arabia can support the above views. Therefore, the internationalization of the Chinese oil companies is the necessary result of the combination of a number of factors and will continue to develop in the course of exploring a new way of mutual benefit and win – win result.

Key Words: International Oil Cooperation; Chinese Oil Companies; The Internationalization Strategy; Saudi Arabia; Sudan

(责任编辑: 樊小红 责任校对: 詹世明)