

国际石油公司

发展战略

与

财务管理

温青山 主编

GLOBAL PETROLEUM COMPANY:
DEVELOPMENT STRATEGY AND
FINANCIAL MANAGEMENT

石油工业出版社

国际石油公司 发展战略与财务管理

温青山 主 编

石油工业出版社

内 容 提 要

本书在简要回顾埃克森—美孚、英荷皇家壳牌、BP 三大国际石油公司发展历程的基础上，从三大石油公司的管理体制、发展战略、财务管理等方面的运作模式入手，对三大石油公司进行了多角度、多层次的比较，深入分析国际大石油公司的运营效果及影响，总结其成功的经验及做法。

本书可供广大石油企业管理人员，特别是财务管理人员，以及大中专院校学生阅读和参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

国际石油公司发展战略与财务管理/温青山主编.

北京:石油工业出版社,2004.7

ISBN 7-5021-4733-0

I. 国…

II. 温…

III. 石油工业-工业企业管理-研究-世界

IV. F416.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 071261 号

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址:www.petropub.cn

总 机:(010) 64262233 发行部:(010) 64210392

经 销:全国新华书店

印 刷:石油工业出版社印刷厂

2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月第 1 次印刷

787 毫米×960 毫米 开本:1/16 印张:21.25

字数:345 千字

书号:ISBN 7-5021-4733-0/TE·3304

定价:50.00 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻印必究

序

Foreword

温青山先生主编的《国际石油公司发展战略与财务管理》一书非常适时，通过对三大国际石油公司（埃克森—美孚、英荷皇家壳牌、BP公司）的案例分析和综合总结，该书不仅给我们提供了一本企业管理与资本运作的一般性教材，而且在今天关于中国石油安全战略的讨论中其价值自然格外地高，意义非常重大。这本书向我们展示当今国际石油公司如何通过海外扩张发展壮大、在财务与管理结构上如何配合其海外拓展战略，等等。中国已成为世界第二大石油进口国，中国的石油与能源公司如何调整其运作策略并进一步走出国门，这些都是涉及到国家安全与根本利益的重大课题和挑战。因此，本书无论是对石油从业者和工商管理学生，还是对国际战略与国际关系研究者，意义都非常重大。知己知彼，百战百胜。

中国应如何开展海外石油战略？中国石油公司在战术上又有哪些选择呢？这些当然都是新问题。从历史上看，中国企业以往都是“内向型”的，习惯于在本国统一的政府和统一的规则下运作，即使发生纠纷、出现问题，差不多总可通过一层一层地向上“找领导”，最终能找到某个管辖纠纷双方的“领导权威”把问题解决。另一方面，我们以往也习惯性地认为一国政府没收外国公司的财产是理所当然的事，那是国家主权，按我们过去的逻辑，当外国公司在一国争取利润或收购资源时，那种利润或者所获取的资源肯定是“掠夺”性的，怎么样也不会有什么“公平交易”。于是，我们笼统地得出结论：世界史是一部跨国资源掠夺的历史。这些传统思维在相当程度上妨碍了我们从海外贸易的经营角度去理解、学习如何“走出去”做生意，使我们失去了领会海外经营技巧以及海外拓展所需要的国际制度环境的机会。换句话说，我们以往都是从跨国公司的受授方的角度来数落它们的不是，来批判它们的侵略与掠夺，而没有从跨国公司方的角度来理解它们在海外经营的艰难以及它们为什么采用这样那样的运作安排。

今天好啦，因资源短缺和对外开放，中国的石油公司领先在海外拓展。自

1997年开始,中国石油天然气集团公司(简称“中石油”)进入苏丹的石油开采与炼油项目,并与苏丹合资设立了炼油公司。1997年,中石油购得哈萨克斯坦阿克纠宾油气公司60.2%的股权,并成立了中油—阿克纠宾油气控股公司,随后继续购入该公司股权,持股总数现在达74.88%。2003年6月中石油又与哈萨克斯坦签订了共建输油管道的协议。除这些成功项目外,其他也有几次受挫的经历,一次是在2002年底中石油从俄罗斯第八大石油公司斯拉夫股权转让投标中“主动”退出竞标,另一次是2003年3月中国海洋石油总公司(简称“中海油”)和中国石油化工集团公司(简称“中石化”)联合收购里海北部油田16.67%股份的失败。随着中国能源和其他资源危机的上升,中国企业的海外拓展只会与日俱增。

走出国门后,中国企业面对的是什么呢?暂且不管面对的国际竞争如何如何,我们首先看到,在它们的海外利益受侵犯时,它们不再能一层一层地向上“找领导”了,因为在国际间不存在有真正“管辖权”的世界政府,每到一个国家就又要面对一个不同的受主权保护的政府、一个不同的民族社会。这是“内向型”企业所不用面对的“无序世界”。那么,出问题找谁呢?

上述海外拓展与石油投资项目,还有正在和可能修建的石油输送管线工程,从表面上看可能加强了中国的能源与资源安全,但是这种安全是否真实呢?答案取决于签约方国家是否真能遵守合约、是否真能保护外国企业的财产,也取决于“国际秩序”对这些国家有无约束力。比如,中石油在苏丹和哈萨克斯坦的石油股份对于所在国的公民来说,这些是让“外国人”或“外国公司”控制的股份,相对应的石油资产是被“外国人”占有的资产。既然如此,假如某日在这些国家发生“民族主义”运动,中国在那里的产权就会随时受到威胁。这种来自“民族主义”的威胁可能以多种形式表现出来。一种极端的形式是当地政府或人民赤裸裸地“没收”外国公司或外国公民在当地的产权。比如,伊朗于1951年没收“英国—伊朗石油公司”(Anglo-Iranian Oil Company)在伊朗的全部石油资产和其他财产,扎伊尔于1970年没收一个比利时公司价值为5亿多美元的铜矿资产。联合国的数据表明,在20世纪70年代,非洲的赞比亚、乌干达和苏丹三个国家分别没收过三十几家外国公司的资产。世界近代史上充满了这类故事,这里不用一一列举了。大规模没收外国公司财产的“运动”往往发生在一场政变、革

命或“民族主义”运动之后。

当地“民族主义”对中国企业海外产权和合约利益的可能威胁当然也不一定总像“没收”那么赤裸裸，更经常地是通过税收歧视、政策歧视、立法歧视的形式表现出来。当地政府可以通过立法或行政命令要求外资企业多交税或者不让他们进入某些项目的主权。比如，俄罗斯当初邀请中石油于2002年12月参加斯拉夫石油公司股权的拍卖。但在拍卖前的一个月里，俄罗斯民意变得越来越反对由中国控股俄罗斯石油公司的前景，一时间民族主义意识大起，迫使俄议会通过紧急立法，禁止任何国有股份超出25%的企业（包括外国企业）参与俄罗斯国有股份的拍卖。这种立法当然是俄罗斯的国家主权范围，被排斥在外的中石油只好是哑巴吃黄连。但对于要“走出去”的中国企业来讲，这些都应当是意料之中的事，它们应该有许多知识上与战略战术上的准备。“内向型”的企业自然不用太在乎其他国家的政治、经济、文化与历史，但对于“走出去”的企业就另当别论。而由于这些年对人文社会科学的轻视，中国对他国政治、经济、文化与历史的研究目前又恰恰是极为不足的。

还是以中国目前在海外的最大石油投资所在国——苏丹为例。苏丹的领土居非洲之首，3000多万人口中就有600多个民族，70%以上人口信奉伊斯兰教，其中北方阿拉伯人约占40%。黑人除少部分信仰基督教（约200万）外，多数信仰伊斯兰教和不同的地方原始宗教。苏丹与中国在过去多年是友好合作国家，这当然是好事。但从中石油方面讲，一个不可否认的事实是自1956年苏丹从英国殖民主义中独立以来，除了从1972至1982年这10年之外，苏丹的内战到今天还没停过，包括1989年的军事政变。2002年7月，伊斯兰教政府已与“苏南反抗组织”（SPLA）达成均分石油利益协议，并允许南方于2008年之前进行投票以决定是否独立。此后，既不归南又不属北的西方达尔富尔地区的黑人感到待遇不公，也先后组织“苏丹解放军”和“正义与公平运动”，纷纷提出自决或独立要求，于是，又与当地阿拉伯民兵大打出手。如今，占优势的是阿拉伯民兵，18个月内各方死亡人数约达1万人，流亡人口有100万之多。我们当然祝愿苏丹能早日稳定、国家繁荣。可是，从中国的石油战略安全以及在苏的投资安全角度讲，我们不得不考虑、研究并想法规避这些政治不确定因素。

如何保证中国企业的海外投资与海外经营安全？如何规避这类风险呢？答案之一在于海外投资的结构安排上：全资（项目股权由中方100%持有）、合资（参股他国资源公司）、无股权但有长期服务合同（通过参与开采从项目产出中提成）还是采用某种“曲线”投资（中方参股第三方国家的公司，再由后者到资源国直接投资）？对于走出了国门的企业，这些不同的结构性安排会带来极为不同的海外投资风险。就这一点，或许一个简单的历史回顾能给我们一些启示。首先，从最近几年关于公司治理与股东权益保护的讨论中，我们了解到，越是在法治不健全的国家里，其对投资者权益的保护就越不可靠，于是投资者就越不放心把钱委托给上市公司或任何陌生人去经营管理。既然在同一个国家里投资者权益的保护都还这么困难，那么当我们把资本从中国投到另一个受到同样“主权”保护的国家时，我们的权益的保护之难度就可想而知。

19世纪中期之前，国际法还没形成，更谈不上有联合国、世界银行、WTO这样的国际组织了。从1500年至1850年间，英国、法国、西班牙等国在海外的投资基本是以母国公司的全资分公司形式实现，由母公司派自己人去经营，极少以与当地人参股合资的形式到海外投资（因为没办法对当地合资方放心）。当时，西欧公司的海外产权与经济利益靠母国的炮舰来直接保护，或者由母国政府将那些外国变为其殖民地并推行母国的法律制度，以此强行保护其海外利益。总之，在19世纪中叶之前，跨国公司一般都采用全资分公司的形式进行海外经营。

19世纪中叶之后，国际法开始有所发展，英国的一些前殖民地和现殖民地（如美国、加拿大、澳大利亚等）在法治与产权保护上已达到与英国相当的水平，因此，英国与其他西欧跨国公司开始以参股合资的形式在这些前殖民国家进行投资拓展，海外直接投资（Foreign Direct Investment, FDI）差不多在此期间开始以较大规模出现。当然，除了这些已发达的殖民地或前殖民地之外，西方跨国公司在那些法治仍不可靠的发展中国家还继续沿用全资经营的海外拓展模式。

到二战之前，美国跨国公司在海外的投资项目有60%是全资所有，40%以参股合资的形式（与当地人合股）；西欧跨国公司则有60%的海外投资采用参股合资形式（剩下的40%为全资），而日本只有16%的海外投资为合资经营。

但是，第二次世界大战结束之后，随着联合国以及其他国际组织的建立，在

1945~1960年这15年里，几乎所有还没独立的殖民地国家都相继独立（比如印度、埃及、苏丹、巴基斯坦等），都在联合国享有同样发言权。在新的国际秩序下，不管是新独立的还是此前早已独立的发展中国家，各国的“左”倾“民族主义”运动潮流势不可挡，几乎所有的发展中国家政府开始大举没收外国公司在本地的投资与资产，其中尤以油田、矿物资源、铁路、银行、房产、电厂、工厂资产为主。这一潮流于20世纪40年代从东欧开启，于20世纪50年代扩展到伊朗、玻利维亚、埃及、阿根廷、巴西和古巴。到20世纪六七十年代，非洲、拉美和亚洲国家（包括沙特和委内瑞拉）差不多都相继加入没收外资企业财产的运动。以美国跨国公司为例，它们的海外投资在1946至1960年间被没收过12回，在1961至1971年间被没收过101回，1972至1973年间被没收过57回。其他国家的跨国公司经历基本类似。

经过那些年对外资企业的“清洗”之后，几乎所有的发展中国家都推出了限制外资的法律和法规，要么设制外资持股比例上限，要么全面禁止外资进入某些战略性行业。各国“民族主义”热潮加上对外资的歧视性立法，迫使跨国公司全面改变海外投资形式。结果，它们要么接受参股合资（成为非控股股东），要么选择不持股但签署长期服务合同（从项目产出中分成）。在“民族主义”高涨的社会里，外国人全资拥有企业或控股本地企业只会给外资方带来太高的产权风险，外国人的财产可能随时被侵占。与本地企业合资以及无股权的服务合同显然风险更低，是上策。到了20世纪70年代，日本80%以上的海外投资项目采用非控股股东的合资形式，只有不到6%的海外投资项目是日本公司全资拥有。其他发达国家在海外的情况也类似。这种新趋势是二战之后的国际秩序下政治上更安全、当地社会更能接受的外资介入形式。

有意思的是，20世纪80年代后期冷战结束之后，各发展中国家则都竞相逆转当年排斥外资的政策举措，解除对外资的限制，代之以“吸引外资竞赛”，看谁能推出最受外资欢迎的法律与政策环境。各国一方面通过新的立法消除对外资持股比例的上限，全面或部分开放原来对外资不开放的行业，另一方面竞相推出保护外资产权的法律。这种外资竞赛不只是在亚洲和拉美国家之间进行，而是在世界各国间举行。全资、合资与服务合同的介入形式都能接受。

世界真是丰富多彩，但也变化莫测。中国企业今天“走出去”时所面对的世界，无论是与16至19世纪的西欧跨国公司所面对的“炮舰”维系的世界相比，还是与二战后美国和日本跨国公司所面对的“民族主义”维系的世界相比，我们不得不说今天的中国企业真幸运，在中国企业起步“走出去”时，世界正处于一个前所未有的全球化状态。

遗憾的是，历史也告诉我们，世界的发展不可能是直线的。当世界正处于19世纪末的第一轮全球化高峰期时，那时有谁会想到全球化最黑暗的时代会在1914~1945年间到来？后来又有谁能想到“民族主义”会在1950年之后在那么多国家达到高潮？让今天的中国企业幸运的是世界已有这么多国家建立了良好的法治秩序，主流世界秩序也是在国际法律规范之下，使中国企业能相对“轻松地走出去。但是，我们必须认识到，中国能源企业今天能找到的海外资源所在地往往是“高风险”的国家，那些法治秩序可靠的国家的资源已经早就有主。因此，通过结构性安排来规避产权与海外资源风险乃是中国跨国公司最大的挑战，也是中国外交的热点题目之一。

了解历史会让我们懂得今天有利于中国企业“走出去”的国际秩序来之不易，让我们更能以建设性的姿态参与维护并改善有利于中国发展的现今世界秩序，保证中国跨国公司在海外的安全、解决中国资源危机的最安全方式恰恰不是去挑战现今世界秩序（那样只能使中国的资源供给更不安全），而是去维护并改善它。了解国际石油公司多方面的发展战略与经验，让中国企业、特别是石油企业能更稳健地“走出去”。这本书的价值正是在这样一种背景下显得格外突出。

陈志武

2004年8月于耶鲁大学校园

前言

Foreword

随着经济全球化,国内能源企业集团面临前所未有的严峻挑战。如何借鉴国外石油公司的成功经验,如何充分发挥集团公司的优势来加快发展,如何不断提升集团公司财务管理水平,是中国石油石化集团需要研究的课题。

知己知彼,百战不殆。自2002年,中国石油集团提出了“建设具有国际竞争力跨国企业集团”的战略目标,中国石油集团总会计师贡华章先生要求我们要适应集团战略目标,“逐步建立起与跨国企业集团相适应的财务管理体系”。为此,我们打算做好以下三方面的工作:一是了解国际石油公司的发展战略以及与其相适应的财务管理体系;二是分析和摸清我们的现状,对标找差距;三是结合和借鉴国际石油公司的成功经验,构建我们的财务管理体系。

我们在做第一方面的工作时,收集了几家大国际石油公司的相关资料,感觉有很多东西值得大家共同借鉴,于是汇集整理了这些资料,编写了该书,力图使读者直观的了解埃克森—美孚、英荷皇家壳牌、BP三大石油公司发展战略与财务管理的异同。

在本书的编写过程中,我们得到了各方面的支持和帮助,借鉴参考了许多专家学者的论著和考察报告,虽然对有些资料的出处作了脚注,但是难免挂一漏万,在此一并表示感谢。

感谢贡华章先生对本书的悉心指导。

特别感谢美国耶鲁大学管理学院金融经济学终身教授、北京大学特聘教授陈志武为本书写序。

由于时间仓促,水平有限,书中不足之处在所难免,恳请读者批评指正。

编者

2004年7月

目 录

Contents

第一篇 国际石油公司的管理体制

第 1 章 埃克森—美孚公司管理体制

- 1.1 埃克森—美孚公司发展历程……………3
- 1.2 埃克森—美孚公司组织结构和管理体制……………4
- 1.3 埃克森—美孚公司经营规模和业务分布……………8

第 2 章 英荷皇家壳牌公司管理体制

- 2.1 英荷皇家壳牌公司发展历程……………13
- 2.2 英荷皇家壳牌公司组织结构和管理体制……………13
- 2.3 英荷皇家壳牌公司经营规模和业务分布……………14

第 3 章 BP 公司管理体制

- 3.1 BP 公司发展历程……………25
- 3.2 BP 公司组织结构和管理体制……………26
- 3.3 BP 公司经营规模和业务分布……………35

第 4 章 国际三大石油公司管理体制借鉴

- 4.1 管理层次清晰任务（责任）明确……………43
- 4.2 按照任务要求设置管理机构……………45
- 4.3 按照承担的责任实行分责分权管理……………46
- 4.4 以效益为标准灵活设置机构……………47

第二篇 国际石油公司的发展战略

第 5 章 埃克森—美孚公司发展战略

- 5.1 埃克森—美孚公司发展目标·····51
- 5.2 埃克森—美孚公司经营战略·····52

第 6 章 英荷皇家壳牌公司发展战略

- 6.1 英荷皇家壳牌公司发展目标·····65
- 6.2 英荷皇家壳牌公司经营战略·····66

第 7 章 BP 公司发展战略

- 7.1 BP 公司发展目标·····83
- 7.2 BP 公司发展战略·····84

第 8 章 国际石油公司战略分析

- 8.1 产业结构调整战略·····93
- 8.2 资源战略·····100
- 8.3 可持续发展战略·····104
- 8.4 低成本发展战略·····108
- 8.5 技术创新战略·····115
- 8.6 营销战略·····118
- 8.7 跨国经营战略·····123

第三篇 国际石油公司的财务管理**第 9 章 埃克森—美孚公司财务管理**

- 9.1 埃克森—美孚公司预算管理·····135
- 9.2 埃克森—美孚公司成本控制·····137
- 9.3 埃克森—美孚公司内部控制·····138
- 9.4 埃克森—美孚公司筹资管理·····140
- 9.5 埃克森—美孚公司投资管理·····141
- 9.6 埃克森—美孚公司的金融衍生工具管理·····145

第 10 章 英荷皇家壳牌公司的财务管理

- 10.1 英荷皇家壳牌公司计划管理·····147
- 10.2 英荷皇家壳牌公司低成本控制管理·····149
- 10.3 英荷皇家壳牌公司筹资及投资管理·····151
- 10.4 英荷皇家壳牌公司资金管理·····154

第 11 章 BP 公司的财务管理

- 11.1 BP 公司预算管理·····157
- 11.2 BP 公司成本控制·····159
- 11.3 BP 公司内部控制·····161
- 11.4 BP 公司筹资管理·····163
- 11.5 BP 公司投资管理·····164
- 11.6 BP 公司资金管理·····169
- 11.7 BP 公司会计报告·····172

第 12 章 国际石油公司的财务管理综述

12.1 国际石油公司财务管理组织结构	173
12.2 国际石油公司的预算管理	177
12.3 国际石油公司的成本管理	185
12.4 国际石油公司的内部控制	196
12.5 国际石油公司的筹资	198
12.6 国际石油公司的投资管理	206
12.7 国际石油公司的资金管理	214
12.8 跨国石油公司的会计核算方法	228
12.9 国际税务管理	237
12.10 国际石油勘探开发风险的评估和管理	241

第四篇 国际石油公司资本运作

第 13 章 国际石油公司的并购

13.1 新一轮跨国石油公司并购浪潮的背景	248
13.2 国际大石油公司并购情况	250

第 14 章 国际石油公司并购的特点及影响

14.1 国际大石油公司跨国并购的特点	260
14.2 巨型并购对跨国石油公司竞争格局的影响	263
14.3 国际大石油公司并购效应评价	265
附录 1 埃克森—美孚公司的财务经营数据	269
附录 2 英荷皇家壳牌集团的财务经营数据	282
附录 3 BP 公司的财务经营数据	301
参考文献	322

第一篇

第一篇 国际石油公司的管理体制

管理体制是实现企业发展战略、保证企业高效运营的组织制度保证。国际石油公司规模巨大，涉及地域广阔，科学合理、灵活高效的管理体制对公司的发展至关重要。埃克森—美孚、英荷皇家壳牌和BP公司这三家超级石油公司的管理体制各具特点，具有显著的先进性和代表性，本篇对上述三个公司管理体制的沿革及现状进行了分析，研究了其管理体制形成及调整的背景和动因，总结了石油公司管理体制建立和调整过程中的一般经验，以期为我国石油企业管理体制的改革提供借鉴。

原书空白页



第 1 章

埃克森—美孚公司管理体制

1.1 埃克森—美孚公司发展历程

埃克森—美孚公司是世界上最大的跨国石油公司之一，由埃克森公司和美孚公司于 1998 年合并组建而成。2003 年 12 月 15 日美国《石油情报周刊》根据石油储量、天然气储量、石油产量、天然气产量、石油加工能力和油品销售量等六项指标综合测算，截至 2002 年底，埃克森—美孚公司在世界石油公司中排名第二，位居沙特阿拉伯国家石油公司之后，其中，埃克森—美孚公司的石油加工能力和油品销售量均为世界第一，天然气产量为世界第二。在 2004 年《财富》杂志按总收入排名的 2003 年全球最大 500 家公司中，埃克森—美孚居第三位，在石油公司中居首位。

埃克森公司的前身可追溯到约翰·D·洛克菲勒于 1882 年组建的标准石油公司。早在 20 世纪 20 年代中期，标准石油公司（新泽西）已在罗马尼亚和荷属东印度生产石油和天然气，并在拉丁美洲站稳脚跟。到 1950 年，公司已在 140 个国家和地区从事经营活动。

美孚公司已有 100 多年的历史，其前身是 1866 年成立的真空石油公司（后成为标准石油公司的子公司）和 1882 年组建的纽约标准石油公司（简