



财团而道系列

能源就是

命脉

白益民◎编著

“地缘政治”与“大国博弈” 启示录

南海能源争端的“无影手”
远东地区的能源“三国志”
东海油气开发的政商博弈
日本隐秘的全球油气布局
中国缺失能源产业组织者



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

能源就是命脉

白益民◎编著

“地缘政治”与“大国博弈”
启示录

南海能源争端的“无影手”
远东地区的能源“三国志”
东海油气开发的政商博弈
日本隐秘的全球油气布局
中国缺失能源产业组织者



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

能源就是命脉 / 白益民编著.

—北京: 中国经济出版社, 2018. 8

ISBN 978 - 7 - 5136 - 5199 - 8

I. ①能… II. ①白… III. ①能源工业—能源经济—经济发展—研究—中国 IV. ①F426.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 101961 号

责任编辑 李煜萍 吕国新

责任印制 马小宾

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京科信印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开本 787mm × 1092mm 1/16

印张 21.5

字数 328 千字

版次 2018 年 8 月第 1 版

印次 2018 年 8 月第 1 次

定价 68.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄大街 24 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794



在资源需求领域，中日两国有着惊人的趋同性，能源对外的高依存度、进口油气产地的近源性以及地缘政治的相关性，这些都将不可避免地导致中日两国在包括东海、南海以及远东在内的全球资源市场展开激烈竞争。研究日本能源体系一方面可为中国自身的能源战略提供参考，另一方面也能做到知己知彼，占得先机。

近年来，中国能源企业“走出去”的进程不断加快，成绩斐然之下问题重重。而与中国大张旗鼓的动作不同，日本早已在海外能源领域悄然经营了数十年。综合商社往往是通过政商联手、官民并举的手段在海外获取资源，日本财团正是在综合商社“产商融”结合的带领下一步步蚕食着全球的石油天然气产业链。

在日本“政商一体”的海外能源战略推进模式中，日本将政府的外交手段、资金实力、政策支持等优势，商社的情报网络、商务谈判等能力，以及制造业企业的先进技术优势整合成为完备的“产业军团”。先以贸易活动占据根据地，再用政治手段巩固其投资，为保障日本的能源安全做出了巨大贡献。

商场如战场，中国要想在世界各地寻找商机，占据资源，就必须要有个强大的产业组织者，不仅仅立足于油气资源本身，还要更加重视整体产业链条的整合和搭建，像日本综合商社那样拥有巨大的产业协调和带动能力。只有这样，中国才能够在能源开发这个大产业链上扮演极其成功的角色。





白益民

中国产业经济学家
中国战略经济学家
国资委研究中心经济顾问
社科院日本经济学会理事
CCTV经济频道专家顾问
《环球财经》杂志编委
中国华信（世界500强）首席经济学家
北京华信商略投资顾问有限公司董事长
【民兵智库】创始人及战略经济学家

白益民，1968年出生于北京一个普通知识分子家庭；1993—2005年，就职于三井物产（中国）有限公司，从事国际贸易与投资业务；2006年，创建了“白益民产业经济研究所”（www.baiyimin.com），率先提出东方经济学的理念，并于2008年推出了介绍日本财团商战模式的畅销书《三井帝国在行动》，引起中国经济界和企业界对日本商社和财团模式的广泛关注和探讨。

 财团商道系列



中国经济出版社2016年7月出版
当当网、京东网全面推广

责任编辑：李煜萍
pkulyp@163.com



在资源需求领域，中日两国有着惊人的趋同性，能源对外的高依存度、进口油气产地的近源性以及地缘政治的相关性，这些都将不可避免地导致中日两国在包括东海、南海以及远东在内的全球资源市场展开激烈竞争。研究日本能源体系一方面可为中国自身的能源战略提供参考，另一方面也能做到知己知彼，在海外能源争夺战中占得先机。

近年来，中国能源企业“走出去”的进程不断加快，成绩斐然之下问题重重。而与中国大张旗鼓的动作不同，日本早已在海外能源领域悄然经营了数十年。综合商社往往是通过政商联手、官民并举的手段在海外获取资源，日本财团正是在综合商社“产商融”结合的带领下一步步蚕食着全球的石油天然气产业链。

在日本“政商一体”的海外能源战略推进模式中，日本将政府的外交、资金实力、政策支持等优势，商社的情报网络、商务谈判等能力，以及制造业企业的先进技术优势整合成为“产业军团”，先以贸易活动占据根据地，再用政治手段巩固其投资，为保障日本的能源安全做出了巨大贡献。

商场如战场，中国要想在世界各地寻找商机，占据资源，就必须要有个强大的产业组织者，不仅仅立足于油气资源本身，还要更加重视整体产业链条的整合和搭建，像日本综合商社那样拥有巨大的产业协调和带动能力。只有这样，中国才能在能源开发这个大产业链上扮演极其成功的角色。

看点提要

——面对东海问题，相比于日本政府的“忽冷忽热”，经团联频繁往来中日两国的背后是否暗藏着什么秘密？

——为什么说日本引发钓鱼岛事件其实更像是“围魏救赵”？日本不惜把钓鱼岛事件挑衅到一个极限的目的何在？

——2011年，在内阁面临换届、政局不稳、地震与核事故灾后重建的混乱时期，日本为何要在南海问题上“插一脚”？

——越南肆意盗采中国南海油气资源，甚至喊出与中国“不惜一战”的口号，那么又是谁在背后为其撑腰？

——日本在挪威斯诺赫维特项目中投入了巨大的资金，可为什么在该项目中却看不到任何一家日本企业的身影？

——即使现在海外没有一滴石油进口，日本也能支撑半年左右，日本的石油储备究竟是有多么的可怕？

——从萨哈林天然气项目的开发权，到远东石油管道的走向问题，为什么只要中国稍有动作，日本便如坐针毡？

——如今，受制于能源瓶颈，中国的经济发展急需新的能源动力，中国怎样才能在全球资源的争夺战中脱颖而出？

能源就是命脉

梦系中国人自己的综合商社
倡导中国新经济的财团机制
促进国民企业的振兴与发展
捍卫国家经济的主权与安全

当今，能源已经成为人类社会赖以生存和发展的物质基础，在国民经济中具有特别重要的战略地位。中国是一个有着 14 亿人口的发展中国家，正处在工业现代化的关键阶段，国家经济建设和全面小康社会的实现将在很大程度上取决于能源产业的发展。

作为一个资源极度匮乏的国家，日本不仅拥有位居世界第一的国家石油储备，甚至还垄断着全球液化天然气贸易的市场。以综合商社为核心，日本通过资本带动产业打造起来一个庞大的能源帝国，轻松掌控市场，调配能源。

越南、菲律宾、印尼等东南亚各国纷纷觊觎中国南海丰富的油气资源，近年来更是对南中国海进行肆无忌惮的盗采，不断试探中国的底线。然而当所有视线都在关注南海领土争端的时候，却忽视了一个默默获取能源权益的“影子帝国”。

随着传统石油资源的日渐枯竭，原本白雪皑皑的北极开始频繁出现在公众视野里，巨大的天然气储量让众多国际能源巨头垂涎三尺。在这场北极能源的争夺战中，日本却早已悄无声息地渗透到了天然气开发、运输、加工的所有领域。

中国经济万马奔腾的时代已经过去了，我们要学习日本综合商社，培育出属于自己的产业组织者，配合国家“一带一路”倡议，积极参与到全球化的进程中去，着力开发能源资源，进而控制商机和国内外制造业生产的命脉。

自序

PREFACE

随着页岩气革命在美国取得成功，以及近年来世界经济的持续低迷，国际能源行业逐步从卖方市场转变为了买方市场。目前全球可分为北美、欧洲和亚洲三大能源消费中心，其中页岩油革命满足了北美地区油气的供应自给，而欧洲地区的油气需求也在不断下降，因此亚洲地区将是未来全球油气需求的重要增长极。

在中国经济体制和国有企业改革这个大背景下，同时，在国际竞争环境的推动下，中国能源市场开始向民营企业开放，中国的许多能源企业开始走出国门，这使中国企业与国际能源巨头们的合作呈现出了新的特点，世界能源格局也从过去的博弈关系向合作关系转变。

因此，探索一种国际能源合作的新模式就成为当务之急，当我们急切地向欧美寻求经济良方的时候，更要发现我们的近邻日本就是一本很好的教材。日本的综合商社三井物产和三菱商事都在全球拥有极为庞大的石油天然气勘探、开发、生产和销售体系，这甚至超过了专业的石油公司。

事实上，三井物产、三菱商事等综合商社并不是这些能源的直接使用者，作为日本特殊形态的贸易公司，综合商社集贸易、情报、投资、物流、金融等功能于一身，很好地扮演了日本资源战略优秀执行者的角色。我们要像日本的综合商社一样，不仅仅将目标停留在能源本身，还要重视商权的把握，将能源的发展作为一项系统工程，不遗漏产业链的每一个关键环节。

20世纪70—80年代正是中日关系全面友好发展的时期，但到了20世纪90年代以后，两国之间因历史问题、台湾问题、钓鱼岛问题等频繁发生

政治摩擦，关系一度陷入困难时期。尽管如此，从国际战略和地缘政治上来看，中日两国之间进行能源合作的必要性和基础已经存在。未来中日双方在能源问题上必将放弃“零和博弈”的思维方式，通过合作寻求双赢。

中日能源关系的未来发展方向应该是实现合理竞争下的相关合作，也就是建立起亚洲能源命运共同体，中国与日本的能源合作不应该是单一性和封闭性的，韩国、俄罗斯、东南亚各国甚至是西方的一些石油公司都可以平等地参与进来。如果这种亚洲能源共同体的局面能够实现，无疑会有助于改善亚洲地区的地缘政治和经济环境，促进亚洲区域乃至全球的和平与稳定。

唇齿相依，休戚与共，构建亚洲能源命运共同体需要中日两国共同的支持和努力。特别是近年来，中国提出了“一带一路”国家倡议，同时日本也在进一步加大实施“能源外交”的力度。在这样的大背景下，中日双方更应该积极开展合作，共同实现能源出海，促进能源来源的多元化，努力尝试拓展非洲地区、拉丁美洲地区的能源项目开发，完善并强化亚洲的能源供应体系。

俄罗斯作为世界上最大的能源出口国，在国际油价下跌和欧美对俄制裁的背景下，更加迫切地希望能为本国油气资源找到可靠、稳定的买方市场，而我国现在油气需求旺盛，且未来进口量还会不断放大，这十分有利于中俄之间能源合作新模式的探索和形成。

然而，从中俄过去几次输油管线的走向变更来看，两国能源企业的上下游界限依然非常明确，大家都想实现自身利益的最大化，具有明显的博弈色彩。如何改变以往的上下游买卖关系、重新形成一个捆绑利益共同体，就成为中俄双方建立长期稳定互利关系的核心议题。

为此我们可以借鉴日本的财团模式，将中国的能源企业与俄罗斯的能源企业进行深度捆绑，通过更深的交易和股权层次的合作，形成你中有我、我中有你的关联，从而从根本上改变过去的博弈关系。双方不仅可以一起做上游的能源开发，同时也可以一起做中国及其他市场的开发工作，包括管道和炼厂建设等业务，最终改变过去的抵押贷款模式，形成相互交叉的投资局面。

如果中俄两国的企业能够最终形成利益共同体局面，将不仅大大促进中俄两国经济的合作层次，也可以使两国关系更加稳定。经济是两国关系的基础，如果中俄两国经济合作能深度融合，那么两国关系就不会仅依靠高层的推动，经济合作也将代替政治合作成为两国关系的压舱石。

令人欣喜的是，2017年9月8日中国华信集团宣布以91亿美元收购俄罗斯石油公司14.16%股份，一旦完成收购交割，中国华信集团将成为俄罗斯石油公司第三大股东，仅次于俄罗斯政府（持股50.00%）和BP（持股19.75%），未来会为中国获得每年4200万吨和总量为26.7亿吨油气储量的石油权益。

同时根据此前签署的战略合作协议及原油长期供应合同等合作协议，中俄双方还将在油气勘探开发与生产、石油炼制与化工、原油及石油产品贸易、零售业务和资产交易等方面建立长效机制，展开深入合作。可以看到，中国华信正在积极推动中俄两国企业之间的多领域合作，形成利益共同体局面，为维护国家和地区间的能源安全做出自己应有的贡献。

在前一部“财团商道”系列文集《产业就是脊梁》一书中，我从不同的角度通过具体案例详细解析了日本的产业发展模式和“寓军于民”体制对提升日本综合国力的重要性，为中国“军民融合”战略提出了自己的建议；而在本书中，我将对日本财团领导下的综合商社是如何通过政商联手、官民并举获取资源并最终掌握商权的手段进行深度剖析，希望能够为中国的海外拓展和能源安全提供积极的借鉴经验。

值得一提的是，我对日本财团商社的研究，得到了国务院国资委研究中心原主任楚序平的高度重视及肯定。受国务院国资委研究中心支东升处长的邀请，我参与了“央企境外风险管理”等方面的专题研讨。2015年，在支东升处长的主持下，又成立了“‘一带一路’国别风险和安保体系”课题研究组，我应邀成为课题组专家顾问，同诸多央企的领导进行了面对面的深入交流。

自2008年畅销书《三井帝国在行动》出版后，近十年来本人接受了上百家媒体的采访，发表文章三百余篇，涉及经济、商业、产业、能源等诸多领域，本次“财团商道系列文集”对这些散落在各处的文章进行了搜

集分类。

在我的指导下，我的优秀学生兼助手杨履明、乔梓效对这些文章进行了系统整理编辑，分别围绕财团体制、商社模式、产业强国、能源暗战四个主题形成逻辑体系后，重新以四部文集的形式呈现出来，以飨读者。希望能为国家全面深化改革、经济产业的健康发展及中国企业的海外扩展与繁荣提供有益的借鉴和参考。

《能源就是命脉》这本文集重点收录本人在能源研究领域的文章。我的优秀学生、来自中国石油大学的彭正江在初期资料收集、整理和文章写作等方面都做出了重要贡献。本书还收录了袁璐、佟凯敏等我的学生的文章，以及许多媒体如《中国石油石化》《能源》《环球财经》《中国经济导报》等对我的采访或撰写的相关新闻稿，他们均为本文集的成书贡献了力量。

在此感谢中国华信集团董事局主席叶简明先生对我的大力支持。自2011年始，我作为中国华信集团首席战略顾问，有幸参与到中国华信的发展当中，并将学识和智慧奉献给这家肩负国家能源保障使命的民营集体所有制企业。

值得庆贺的是，2017年，中国华信集团以437亿美元的营业收入连续第四年入围《财富》世界五百强榜单，位列第222位；并且，中国华信集团正以财团商社的模式践行“一带一路”和“能源安全”的国家战略。我的研究成果能为中国华信集团的发展贡献力量，让我深感荣幸和自豪。

2018年1月5日

前 言

PREFACE

日本抄底全球油气资源

日本是一个资源极度依赖进口的国家，而以三井物产和三菱商事为首的综合商社却可以在世界大部分市场轻松掌控、调配能源，成为保障日本能源安全最核心的力量，甚至在上一轮能源资源价格上涨中赚得盆满钵满。综合商社在能源领域涉足的深度和广度超过了专业能源公司，通过商业资本带动产业打造了庞大的能源帝国。

占据上游制高点

日本很早就在海外物色和建立自主开发石油的基地。早在1958年，日本取得了沙特海夫吉海上油田的开发权益，自此踏上了构建海外能源版图的征程，先后在中东、非洲、东南亚等地建立了数十个开采基地，遍及世界五大洲。日本与美国、西欧不同，石油事业多由三井物产、三菱商事等综合商社参与开发。依靠这些基于产业，整个20世纪80—90年代，三井物产与三菱商事，连同住友、伊藤忠、丸红等综合商社，始终是世界500强的前10位，地位无可撼动。

三菱商事等综合商社参与石油经营开始于二战后日本炼油公司恢复生产之时，以三菱商事为例，通过和产油国签订长期合同及控制油田权益等形式，每天向日本供应的精炼及发电用的原油总数量达32万桶，相当于日

本原油进口总量的约 8%。此外，通过公司的全球体系和以亚洲为主的各国石油用户与国际石油大公司建立了长期的交易关系，使三菱商事的国外石油事业部的原油经销量每天约达 50 万桶。

综合商社在贸易业务方面从事原油和石油制品进口和中介贸易，同时还持有油轮并确保航运以及物流基地，而且进一步开展包括价格变动风险等在内的综合管理业务。不仅如此，三菱商事、三井物产等综合商社在日本国内，通过对炼油公司的出资，建立自己的供应体制，同时还通过各种形式经销广泛的石油产品。例如，从面向电力公司和一般产业销售原油和重油，到在加油站向一般消费者销售汽油和煤油等。

三菱商事在西非（加蓬、安哥拉）、美国墨西哥湾等地的原有上游投资之外，又新获得了美国墨西哥湾 K2 矿区、印度尼西亚甘尼安（Kangean）矿区、英属北海的 Dunlin 油田群的权益。此外，还对印度尼西亚能源公司 P. T. Medco Energi Internasional 进行了投资。并且，还在储量丰富的北非地区，如利比亚、突尼斯取得的矿区进行勘探开发。

2006 年 4 月，三菱商事旗下从事液化石油气业务的三菱液化气公司与出光兴产公司进行业务整合，成立 Astomos Energy Corporation。该公司目前在日本国内的液化石油气市场的占有率第一，在国外交易和运输量方面是世界第一。该公司致力于不断强化价值链，作为能源解决方案公司在生产、储藏、装运及终端销售方面具有极强竞争力。

日本另一大综合商社三井物产也把力量倾注于中东、东南亚、澳洲及北美这四大地区，在这些地区拥有大量油田权益并拓展业务。并在最近几年，陆续有新的斩获，位于澳大利亚西部的恩费尔德（Enfield）油田于 2006 年 7 月正式开始生产，文森特（Vincent）油田也于 2008 年 8 月开始正式产油。此外，三井物产还获得美国墨西哥湾海上油气矿区群的权益，成为北美第一个石油天然气权益项目。

2008 年日本六大商社三菱商事、三井物产、伊藤忠商事、住友商事、丸红、双日利润齐创新高。六家公司当年利润合计为 1.5 万亿日元，比四年前约 2200 亿日元增长了 6 倍左右。三井物产社长松本顺一称，能源及资源利润占公司全部利润 70% 以上。三菱商事社长小岛顺彦表示，“先期投

资对收益的贡献颇大”。这指以往在经济低迷时对能源资源的投资。

世界第一的能源储备

1973年第一次石油危机爆发，油价扶摇直上，严重打击了建筑在进口能源基础上的日本经济。1974年，日本经济出现了战后第一次负增长。1975年，日本国会通过《石油储备法》，规定国内石油企业必须储备足够90天消费的石油，政府对企业提供购油所需贷款的利息补贴。政府也开始建立国家石油储备，到1998年2月，国家石油储备已实现日本国内85天的消费储备的目标。

民间石油储备义务相应从90天逐步调低为70天。2007年3月底，日本民间储备石油足够国内消费80天，官方储备石油足够95天消费。这就意味着，即使海外没有一滴石油进口，日本也能支撑半年左右。日本政府还规定民间须有足够50天消费的液化天然气储备，政府则以2010年为目标，建立总量为150万吨的液化天然气国家储备。

在实现国家能源储备战略中，综合商社发挥了巨大作用。例如，三菱商事的波方集散站位于面朝濑户内海的爱媛县今治市近郊，它是为贮藏石油、化学品、液化石油气等原料和燃料建设的，是日本屈指可数的大型贮藏基地。建成后，每年有100万吨的石油、液化石油气和化学品等从国内外运入该基地，不仅向当地供应能源，同时还向西日本、九州、海外的中国和韩国等各邻国供应，发挥了作为能源供应基地的重要作用。与波方集散站邻接的地块上，目前正在建设日本首次尝试的地下岩石贮藏方式的国家液化石油气储备基地，预计2009年竣工，建成后由三菱商事负责进行营运。

垄断全球液化天然气

天然气被公认为“绿色能源”，认为是未来工业社会最主要的能源，将替代石油的地位。目前全世界50%以上的LNG（液化天然气）都被日本和韩国使用。而日本的天然气进口和天然气第三国贸易基本上都是综合商社操办，三井物产和三菱商事无疑是这个领域的两大巨头，三井物产和三

菱商事都在全球拥有极为庞大的天然气勘探、开发、生产和销售体系，这甚至超过了专业的石油公司。

三菱商事从1972年开始天然气业务，与文莱政府及壳牌石油一起参与对液化和销售部门的投资。三菱商事参与运作的马来西亚沙捞越州天然气项目是世界第一个GTL（天然气液化）技术为基础的商业化项目，该项目于1993年投产，之后以出资和进口代理的方式参与沙捞越州另外3个LNG项目，生产能力合计约为每年2300万吨。作为单一的LNG生产基地，规模在世界首屈一指。从该生产基地销往日本的LNG数量约占日本进口总量的20%。

三菱商事、三井物产与其他五家国际能源寡头共同参与开发的澳大利亚西北大陆架项目是世界最大规模的资源开发工程，主要产品LNG，年产量可达1230万吨左右。2008年9月，第5套液化系统投产，生产能力将扩大到约1630万吨/年。除此之外，三菱商事参与策划和运作的大型投资项目还包括印度尼西亚的东固LNG项目、阿伦LNG项目以及跟三井物产共同投资的俄罗斯哈萨林II号油气项目等。

当中国大力推进天然气资源利用的时候，日本早已在这个领域经营了数十年。2006年5月26日，三井物产中国总代表副岛利宏在中国循环经济发展高层论坛上说：“三井物产在日本以外的国家投资天然气资源，在那里开采天然气卖到日本的发电厂。石油天然气开发主要集中在三个区域，一个是中东，阿联酋、卡塔尔和阿曼，一个是澳大利亚，还有亚洲，在泰国和柬埔寨进行开采，同时我们参与了俄罗斯的天然气开发。”

三井物产等综合商社在大西洋LNG市场的规模将不断发展，最终与以日本和韩国为中心的太平洋市场相匹敌。因此，三井物产于2005年开始着手投建第一个大西洋地区的LNG项目——赤道几内亚LNG项目。三井物产和丸红商事与美国马拉松石油及赤道几内亚国营瓦斯公司共同开发，总投资15亿美元，年产量340万吨。2006年11月，三井物产携手铁矿石业务中配合密切的合作伙伴必和必拓（BHP），共同开发在纳米比亚的油气田。这些举动表明，日本综合商社正在积极向非洲大陆挺进，其目的就是占领前景广阔的欧美LNG市场。