

高等学校教材·经济管理核心课程

# 石油公司并购与重组

王震等编著



石油工业出版社  
Petroleum Industry Press

高等学校教材·经济管理核心课程

# 石油公司并购与重组

王震等编著

石油工业出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

石油公司并购与重组 / 王震等编著 .  
北京: 石油工业出版社, 2007.11  
高等学校教材. 经济管理核心课程  
ISBN 978-7-5021-6288-7

I . 石…

II . 王…

III . 石油工业 - 工业企业 - 企业合并 - 高等学校 - 教材

IV . F407.226

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 156265 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.com.cn](http://www.petropub.com.cn)

编辑部: (010) 64523612 发行部: (010) 64523620

经 销: 全国新华书店

印 刷: 石油工业出版社印刷厂

---

2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷

787×960 毫米 - 开本: 1/16 印张: 16.5

字数: 284 千字

---

定价: 28.00 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

# 前 言

20 世纪 90 年代初以来，西方主要的跨国石油公司纷纷通过兼并、收购和资产重组等资本运营手段极大地提高了公司的整体规模和运营能力，扩大了市场占有率，提高了全球竞争能力。例如，埃克森（Exxon）对美孚（Mobil）的收购形成了世界上最大的石油公司和资产规模最大的工业公司埃克森美孚（Exxon-Mobil）；前英国石油（BP）收购阿莫科（Amoco）、阿科（Arco）后形成了世界第三大石油公司英国石油（bp），油气产量居世界第二位；雪佛龙（Chevron）公司分别兼并了德士古（Taxco）、优尼科（Unocal）成为世界第四大石油公司；美国菲利普斯石油公司和大陆石油公司在分别收购托斯科和海湾加拿大能源公司的基础上，成立大陆菲利普公司，是美国第三大、世界第六大的一体化石油公司以及世界第五大炼油商。

世界石油行业在其经历了超大型兼并之后，形成了新的竞争态势：在规模和业务范围上占据优势的新一级的超大型公司，如埃克森美孚、英国石油、雪佛龙。还有规模较小但具有专业特长的公司。另外就是夹在这两种规模之间的中型石油公司，他们的产品覆盖面广，但不具备全球级的规模，也没有独特的专业技能。这些中型公司一方面受到超大型公司的挤压，另一方面又受到高效率专业公司的挤压。

尤其是近几年在高油价环境中，各国石油公司都越来越重视国际化经营，国际石油市场出现了前所未有的竞争局面。面临着国际石油能源供应短缺的问题，国际大石油公司在继续开拓油气资源的同时，也加大了向新型能源（如天然气和非常规石油能源）和可再生能源转变，利用其国际化程度较高、实力雄厚的优势，在国际能源市场上展开了角逐。

在这样的环境变更中，中国三大石油企业先后于 2000 年、2001 年在纽约和香港两地成功上市挂牌交易，这标志着中国石油企业由传统的单一生产经营模式向生产经营和资本经营相结合模式的重大转变，标志着中国石油企业全面走向国际资本市场。随着“走出去”战略的逐步演进，中国石油企业将更完全地融入世界石油业，直接面临国际石油业的竞争。

另一方面，根据中国加入 WTO 时所作出的承诺，中国自 2001 年开始的五年内完全开放了国内石油及其相关产品市场，跨国石油巨头可以有机会直接进入中国石油零售和批发市场。中国石油公司正面临着越来越大的来自于国际国内两个市场的竞争压力。因此，提高中国石油公司在国际市场上的运作能力，尤其是资本运营能力显得尤为重要。

公司的经营目标就是实现价值最大化，也就是实现长远的高资本回报率。资本运营是指企业所用的一切有形和无形的存量资本和增量资本通过流动、优化配置等各种方式进行有效运营，变为可以增值的活化资本，以实现最大限度的资本增值目的。

根据资本运营范围的不同界定，可以将其分为广义的和狭义的资本运营。广义的资本运营是指所有能够获得资本增值的一切活动，狭义的资本运营一般只限定兼并、资产重组的产权资本经营。本书中所指的资本运营就是狭义的资本运营。

从资本的运作状态来看，可将资本运营分为增量资本运营和存量资本运营。增量资本运营，是对企业新增的投资活动进行的筹划和管理，实质上是企业的投资行为，包括投资方向的选择、投资决策和投资管理等；存量资本运营，指企业现有资产所进行的以增值为目的运筹和经营活动，通过资产剥离、企业分立、股份制、租赁、承包、托管和破产等方式促进存量资产合理流动、重组和优化配置，把存量资产盘活，充分发挥作用。

本书针对近十年来全球石油行业包括中国石油行业所发生的一些有代表性的公司并购与重组案例，按照国际金融学术界所通行的规范的案例研究方法进行了较为详细的研究和分析。

第一章是概论，首先对国际石油行业的资本运营战略进行了总括性分析；第二章“英国石油公司的资本运营”就英国石油通过最近三次大的并购而一举成为全球超一流公司的并购与重组过程，从金融学的角度进行了研究；第三章“埃克森美孚公司并购案例”选择了埃克森公司和美孚公司并购的过程，重点分析并购过程中的价值评估和并购绩效；第四章“埃尼集团战略性重组”重点在探讨国有企业如何通过重组与改制而成为一家国际性上市公司，并进而通过参与国际并购而成为一家有影响力的国际石油公司；第五章“雷普索尔并购阿根廷石油公司”讨论了中小型公司通过收购关键性资产或公司而迅速发展壮大的实例；第六章“雪佛龙收购优尼科”讨论了雪佛龙通过收购优尼科实现了资产互补型的扩张与天然气潜力未被资本市场充分发掘的并购案例；第七章“中国石油收购母公司海外资产”是一个典型的母公司与控股上市公司就同业竞争

业务而进行的一次大规模并购与重组的案例；第八章“中国石化收购镇海炼化流通股”是中国资本市场上的一个典型的要约收购案例，对于大型国有控股企业整合内部产业链与完善中国资本市场都具有重要的实践意义；第九章“中石油集团收购哈萨克斯坦石油公司”就截至目前中国最大的跨国收购案进行了分析，重点在于运用金融学研究方法分析其市场收购行为；第十章“中国海油并购优尼科”就引起全球关注的中海油并购优尼科的案例进行了剖析，从金融学的角度进行了探讨；第十一章“雪佛龙与德士古的合并”与第三章类似，但分析方法不同，对于研究公司之间的合并行为有很强的借鉴价值；最后一章是从并购过程中的风险控制角度来探讨的。

本书是从案例的角度来阐述并购与重组行为，没有过多涉及并购与重组理论本身，因此从逻辑上不像一般的教科书那样严谨；本书也不像国内所出版的其他案例教科书强调案例的经验归纳与总结，而是在写案例的过程中更加强调运用金融学研究方法来研究案例，因此本书的案例写作风格研究味要浓一些。本书可用作大学财务管理与金融类高年级本科生和研究生的教材，也可用作高级管理人员培训的教材或阅读材料。当然，写作这样一本专业性很强的案例教材，难度很大。好在大家克服了很多困难，终于完成了书稿。文中涉及众多石油公司，为叙述方便，使用公司简称。

本书编写分工如下：第一章，王震、李新丽；第二章，王震、兰鹏；第三章，王震、姜炜宁；第四章，王震、齐鑫；第五章，王震、姜炜宁；第六章，王震、王丹；第七章，王震、操琳；第八章，王震、徐关；第九章，王震、方向亮；第十章，王震、Philip Chang 和 Diao Xifeng；第十一章，陈超、王震；第十二章，王震。

值得一提的是，本书的第十章是在本人与加拿大卡尔加里大学 Philip Chang 教授、Diao Xifeng 博士合作研究的英文文章基础上编译而成；第十一章是在美国加州州立大学北岭分校陈超教授与本人合写的一篇英文案例基础上翻译的。我与他们都有很好的合作，借此机会也表示衷心的感谢！同时，我要衷心感谢我指导的两位研究生李凌雁和吴敏对于全书统稿所做的辛苦努力。最后，要向石油工业出版社的负责人和编辑同志致以崇高的敬意。由于本书是多人工作的结晶，写作风格上仍有不统一之处和很多不妥之处，欢迎大家提出批评与建议，以便以后再版时及时改正。

王震

2007年7月

# 目 录

第一章	概论	(1)
第二章	英国石油公司的资本经营	(25)
第三章	埃克森美孚公司并购案例	(61)
第四章	埃尼集团战略性重组	(85)
第五章	雷普索尔并购阿根廷石油公司	(103)
第六章	雪佛龙收购优尼科	(128)
第七章	中国石油收购母公司海外资产	(148)
第八章	中国石化收购镇海炼化流通股	(169)
第九章	中石油集团收购哈萨克斯坦石油公司	(188)
第十章	中国海油并购优尼科	(196)
第十一章	雪佛龙与德士古的合并	(205)
第十二章	安然公司资本扩张风险控制的失败	(237)

# 第一章 概 论

本章选取在纽约证券交易所上市的埃克森美孚 (Exxon-Mobil)、壳牌集团 (Shell)、英国石油 (BP)、雪佛龙 (Chevron)、道达尔 (Total) 五大国际石油公司 (公司类别皆为超大型石油公司) 为研究对象, 分析了这些公司的资本投放 (增量资本运营) 和资本配置 (存量资本运营) 战略。先考察了国际大石油公司发展战略的演变, 重点分析现阶段的经营战略, 为下文资本运营战略的分析作铺垫。然后从五大国际石油公司的业务发展战略出发, 分别就五大公司资本投放和资本配置战略进行定量和定性分析, 结合相关的财务数据对相应的资本运营战略进行深入研究, 并间接地从投资结构、资本结构以及业务结构等角度来考察其资本运营战略。

## 一、国际大石油公司的发展战略

### 1. 基本情况描述

这里旨在分析国际大石油公司的资本运营战略, 样本选自在美国纽约证券交易所上市的大型一体化石油公司。纽约证券交易所上市的公司, 按行业分类, 属于大型一体化石油公司这一类的共有 16 家, 根据美国能源情报集团每年编辑出版的《石油情报周刊》杂志的石油公司排名, 选取了位居前列的埃克森美孚、壳牌集团、英国石油、雪佛龙和道达尔五家上市石油公司 (见表 1-1)。

#### (1) 生产业绩比较

探明储量是衡量石油公司价值的重要指标之一。2004 年, 埃克森美孚探明的油气储量增加了 18 亿桶油当量, 包括资产出售在内的储量替代率为 112%, 不包括资产出售则为 125%。按照目前产量可生产 14 年, 埃克森美孚已连续 17 年储量替代率超过 100%, 这体现了公司上游业务的组织能力和对长期发展的重视。雪佛龙在提交给美国证券交易委员会 (SEC) 的报告中说, 到 2004 年年底, 该公司探明储量为 112.5 亿桶油当量, 而 2003 年年底为



表 1-1 五大石油公司的主要业务和地位

公司名称	主要业务与地位
埃克森美孚	美国最大的一体化石油公司，无论是油气储量、油气产量，还是总资产、经营业务和净利润都在世界私营石油公司里排名第一。同时也是化学品销售额最大的石油公司和世界第二大烯烃生产商，乙烯能力仅次于道化学而居世界第二位
英国石油	世界前三大石油公司之一，主要业务是原油和天然气的勘探及生产、精炼、营销、供应和运输以及石油化学制品的制造和销售，此外还涉及天然气、电力、太阳能和可再生资源方面的业务
壳牌集团	世界前三大石油公司之一，主要从事勘探开发、天然气和电力、石油产品、化工产品以及可再生资源行业（主要是太阳能和风能，还有氢能等）五大核心业务，业务遍及 145 个国家和地区，雇用将近 11.9 万名员工。3% 的油品市场份额，3.5% 的天然气市场份额，20% 的太阳能市场份额
雪佛龙	美国第二大一体化石油公司，在石油和天然气产业中各个领域都有业务开展，包括石油天然气开采和生产，石油产品精炼、行销和运输，化工产品制造和销售以及发电
道达尔	欧洲第三大石油公司，主要从事油气的勘探、生产、炼油以及成品油、颜料和特殊化学产品的销售、贸易、原油及其衍生物的船运及天然气的运输和销售，还涉及煤炭开采和发电

资料来源：各公司年报和中国石油商务网（www.oilchina.com）。

119.6 亿桶油当量，储量替代率仅为 18%，不包括资产出售。2004 年该公司也仅替代了 49% 的产量。

2004 年五大公司储量替代率如图 1-1 所示，五大公司储量与产量如图 1-2 所示。

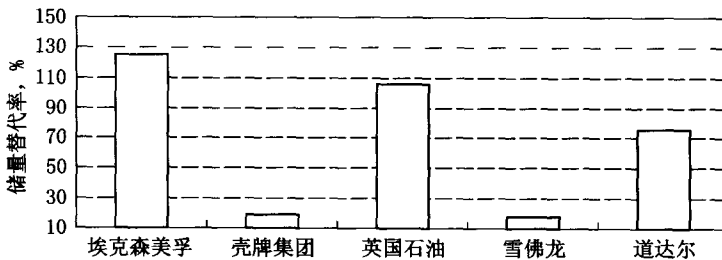


图 1-1 五大公司 2004 年储量替代率

数据来源：各公司 2004 年年报

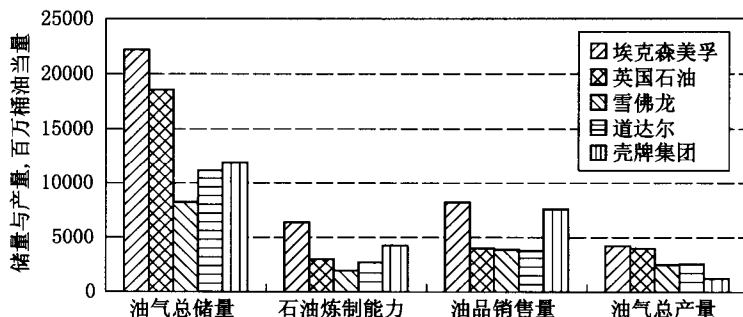


图 1-2 2004 年五大公司储量与产量  
数据来源: 各公司 2004 年年报

(2) 财务业绩比较

这五大石油公司营业年收入均在 1000 亿~ 2500 亿美元之间, 跨国经营程度较高, 业务分布在 100 个国家和地区以上, 油气储量、产量、炼油能力的 50% 以上在海外, 营业收入的 50% 以上来自海外, 资本支出的 60% 左右投向海外, 海外员工比例也接近 60%; 而世界前三大石油公司 (埃克森美孚、壳牌集团、英国石油) 占世界原油产量的 10%, 占天然气产量的 12%, 占世界炼油能力的 15.5%, 占国际油品市场销量的 29%, 占世界乙烯能力的 14.6%。2004 年五大公司财务业绩比较如图 1-3 所示。

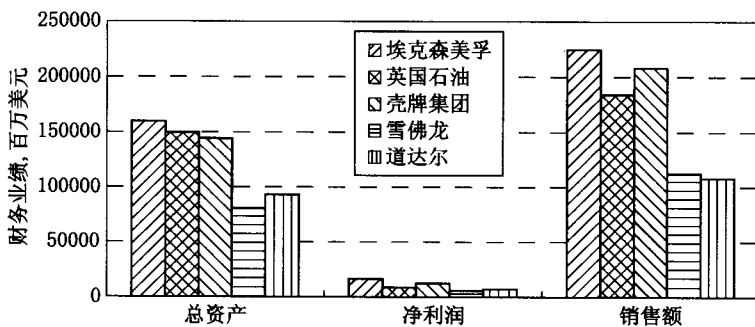


图 1-3 五大公司财务业绩比较  
数据来源: 各公司 2004 年年报

2. 20 世纪 70 年代以来国际大石油公司发展战略的演变

资本运营战略总是为企业的发展战略服务的。企业的发展战略可以分为企业内部管理型战略和企业外部交易型战略, 这两种战略的有效运用是企业获得

核心发展能力的根本途径。内部管理型战略是一种实业扩张战略，在现有资产结构下通过整合内部资源，包括开发新产品、拓展新市场、调整组织结构、提高管理能力等，维持并发展企业竞争优势，横向延伸企业生命周期曲线。外部交易型战略是一种资本扩张战略，通过吸纳外部资源，包括组建合资企业、吸收外来资本、进行兼并与收购、资产重组等，推动企业生命周期曲线的纵向扩展。内部管理型战略使企业核心能力得以培育和巩固，外部交易型战略有助于吸纳和发展新的核心能力。

不论是内部管理型战略的实施，还是外部交易型战略的实施，都需要强有力的资本运营机制和管理模式。增量资本投放作为外部交易型战略的实现形式，通过吸纳外部资源，包括组建合资企业、吸收外来资本、进行兼并与收购等，帮助企业获得新的业务增长点、推动企业生命周期曲线的纵向扩展，实现企业业务扩展和战略发展的目的。

相对于增量资本投放，存量资本配置是与企业的内部管理型战略相适应的，通过对企业现有资产的重组、剥离和出售，帮助企业规避行业风险，获取较高的利润水平，成为影响企业发展，帮助企业获取竞争优势的重要管理手段之一。

国际大石油公司的发展战略是由所处的环境和自身的条件决定的，总是随着石油工业的变化而变化。20世纪70年代以来，石油工业发生着巨大的变化，形成了一条战略演变的主线，相应地也产生了一条资本运营战略的主线。

#### (1) 20世纪70年代的“多样化”战略

随着石油输出国组织（OPEC）的成立，20世纪70年代旧的石油殖民体系瓦解，各大私营石油公司完全丧失了在了产油国的石油资源，从这时起各大石油公司才开始真正意义上的跨国经营，在70年代末80年代初实施了“业务多元化”的大规模扩张战略，资本运营战略相应地以资本投放战略为主，表现为：

——投资重点迅速由OPEC各国转移到了母国和OPEC以外的地区，在阿拉斯加、北海、拉美、西非等地展开大规模的勘探开发活动。

——加强了对各种高成本、非常规石油的勘探和对各种替代能源和新能源的研制、开发，如从焦油砂、油母页岩、沥青中提取石油。

——扩大炼油、运输及石油化工生产业务的资本投入。

——大举向石油和石化以外的其它矿产的勘探开发、加工炼制和经营领域全面投资。

——在世界范围内开展了大规模的兼并和收购活动，向其它经济部门扩张，甚至进入一些完全不相关的行业，如百货业。

### (2) 20 世纪 80 年代的“归核化”战略

由于高成本地区石油产量的增加，节能和替代能源迅速发展，再加上 1980—1982 年周期性的世界经济危机的影响，世界石油需求萎缩，整个石油市场呈现出供过于求的局面，并由此而导致了 1986 年的石油危机，使得国际石油公司经营状况严重恶化，不得不逐步调整发展战略，提出了“非多样化”和“集中力量于核心业务”的战略，资本运营战略相应地以资本配置战略为主，表现为：

——迅速撤销了耗资巨大的非常规石油和替代能源项目，如埃克森停止了在加拿大的 120 亿美元的重油开发项目、在得克萨斯投资 30 亿美元的合成油，德士古、雪佛龙和阿莫科等公司也终止了许多类似项目。

——大批剥离技术落后、规模较小的炼油厂，压缩炼油能力；大力加强精简后的炼油厂和化工厂的扩建和升级，使其能适应新的原油供应、市场需求和更激烈的竞争。

——通过收购、出售和交换，对美国的炼厂和销售网进行了大规模的调整。

——适应形势和企业发展的需要，对组织结构进行了大规模的调整。撤销和合并了许多分公司，普遍加强了内部财务管理制度，减少层次，加强成本核算以提高效益。

### (3) 20 世纪 90 年代的“一体化”战略

在 20 世纪 70 年代前，主要国际石油公司都是一体化公司。但在 70 年代中到 80 年代，由于下游业务亏损严重，各公司提出过要实行“非一体化”的说法。90 年代以后，由于在国际油价激烈波动下，各大公司认识到下游业务收益的增减在平衡公司总收益中的重大作用，普遍重新强调并坚持上下游一体化经营的形式。如埃克森、壳牌、英国石油都强调一体化能使公司“富有弹性”和“适应力”，能抵御市场变动的冲击。

一体化战略直接导致 90 年代出现了两次重组兼并浪潮：1994 年前后的兼并以下游为主，而 1998 年之后呈现出超大规模的全面并购，如 1998 年 12 月英国石油收购了阿莫科，1999 年 4 月宣布收购阿科；1999 年 11 月埃克森完成了与美孚的合并；道达尔 1998 年 11 月宣布收购菲纳公司，1999 年 9 月又宣布收购阿奎坦石油公司。

这些资本运营活动主要采用资产收购、兼并和联合经营等手段，通过组成

合资企业、形成战略联盟，极大地改变公司的规模与竞争范畴，尤其五大石油公司通过整体购并再次夯实和拓展了本已强大的上下游各项业务，公司整体变得更为强大、更加高效。

另一方面，资本运营的目的在于成本削减。在一定的油价条件下，收益的增长来自于成本的降低，80年代以来石油业的经营成本由于技术创新和经营实践创新而大幅度下降，到了90年代已经没有多大的下降空间。因此实施资本运营战略，开展收购、合资经营和重整，借助协同效应，成为降低成本的一个主要动因。

#### (4) 新世纪的“国际化”战略和“可持续发展”战略

进入21世纪，石油的稀缺性不断增强，油价急剧攀升，国际大石油公司和新兴市场国家石油公司开始了世界范围的勘探开发和业务开拓，争取获得更多的资源和权益，走上了国际化发展的战略道路。另一方面，国际石油公司更加注重公司的可持续发展和核心业务的增长，普遍将营造长期竞争优势、实现可持续的有机增长作为战略重点，进入了一个为长期增长而投资新能源新业务的阶段。资本运营战略相应地表现为：

——高度重视勘探开发业务，投资向上游大幅度倾斜，在国际市场上进行资产组合的优化，通过补缺性的收购，弥补在关键发展领域的资产组合缺陷。

——处置边际资产，优化老区投资，缓解近期内的成本上升和投资回报下降的问题。

——开始大规模投入天然气产业（发电业务和LNG国际贸易、跨国投资等），发展天然气一体化业务。

——增大在油砂和重油等非常规石油领域和太阳能、风能等可再生资源的投资。

### 3. 现阶段的国际石油行业特征

#### (1) 主力产区产量自然递减加快，需要向新战略接替区转移

目前，国际大石油公司在欧洲核心产区的产量年均递减率为6%~12%，在美国核心产区的产量年均递减率达到4%~10%。主力产区产量的递减，不仅对国际大石油公司实现近期产量增长目标带来压力，同时也对其生产成本上升带来了压力。2001年埃克森美孚、壳牌集团和英国石油在欧美核心产区的产量比重为53%，预计2006年将下降为30%，下降幅度显著。英国石油2000—2004年新老油田产量对比如图1-4所示。

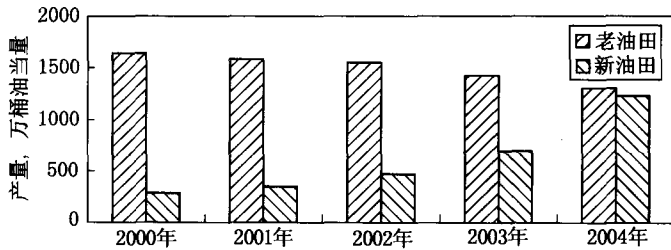


图 1-4 英国石油 2000—2004 年新老油田的产量对比

数据来源: 英国石油 2000—2004 年年报

### (2) 占用资本密度上升, 对近期投资回报产生压力

随着向深海业务、LNG 等国际开发项目领域的转移, 新基础设施建设的投资需求迅速上升, 使国际大石油公司进入了一个资本投入密集阶段, 这将对公司近期的投资回报率产生较大压力。埃克森美孚、雪佛龙、道达尔三公司 2001—2004 年资本支出规模如图 1-5 所示。

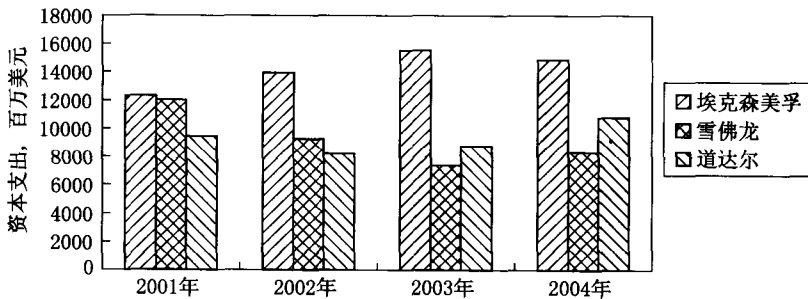


图 1-5 埃克森美孚、雪佛龙、道达尔 2001—2004 年资本支出规模

数据来源: 各公司年报

如图 1-5 所示, 道达尔公司的资本支出随着 LNG 中游以及深水区的项目建设而上升; 雪佛龙由于在尼日利亚和墨西哥湾深水区的項目以及在澳大利亚、尼日利亚和安哥拉的 LNG 项目所需资本支出庞大, 因而近期内也面临资本支出上升和产量增长不足的压力。

### (3) 国际勘探开发市场竞争越来越激烈

进入新世纪以来, 在国际大石油公司积极向非 OECD (经合组织) 国际产区扩展、开发接替欧美老产区新项目的同时, 北美独立石油公司、新兴市场国家石油公司也把实施国际化作为解决储量接替和成本上升问题的关键。国际化经营成为各类石油公司的共同战略选择, 导致对世界油气资源的竞争越来越激烈, 尤其

是中亚、非洲和环里海地区已经成为国际大中小石油公司共同角逐的目标地区。

#### 4. 现阶段五大公司具体发展战略

最大限度地提高公司的经济效益和回报率，追求人类与环境的协调发展，是各大跨国石油公司制定战略的基本出发点和最高、最终目标。围绕这个总体战略目标，各大跨国石油公司都有非常清晰的战略定位，它们在上下游各板块业务和化工业务方面分别采取不同的战略举措，如表 1-2 所示。

表 1-2 五大公司的战略描述

公 司	战 略 描 述
埃克森美孚	保持石油和天然气的国际领先地位，注重股东价值的长期增长，最大化现有石油和天然气的收益，寻找和开采一切有吸引力的勘探机会，加大投资逐渐增长的天然气和电力市场
英国石油	勘探开发业务中，不断寻求长期的、大量的、低成本的资源。在销售和服务业务中，希望通过提高产品和服务的质量吸引更多的客户，所面临的挑战是为现金流增加新的优质的来源
壳牌集团	更加注重上游石油和天然气的勘探开发、强化液化天然气领域的领导地位，降低下游石化业务的成本，提高收益
雪佛龙	主要目标是使股东回报率在同行业中位居第一。注重上游的投资与勘探和下游的盈利能力，重点开发具有高盈利潜力的地区
道达尔	在全球发展上游业务，巩固在天然气和液化天然气业务的领先地位，加强欧洲的下游业务，同时发展地中海、非洲和亚洲等快速增长的市场

资料来源：根据各公司 2004 年年报整理。

##### (1) 勘探开发业务战略

五大石油公司都推行国际化的油气勘探战略，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量丰富的地区，继续稳固北美、非洲、欧洲和亚太地区油气业务的同时，在南美、中东、中亚等勘探新区和墨西哥湾、西非的深海油气勘探热点地区加快了拓展步伐，其中墨西哥湾、西非将是今后深海油气勘探开发的重点。

例如，壳牌集团在充分发挥现有上游业务的基础上，积极开拓或加强新业务，主要在深水区、尼日利亚、里海地区以及前独联体国家开展油气勘探与生产业务；在储量和产量的接替战略上，首先将重点放在现有油田的扩边上，其次是老油田的挖潜，最后才是在边远地区进行勘探，而且在产量的接替时间和

数量上作出了具体的安排，并落实到每一个项目上。

### (2) 炼油与销售业务战略

各大公司都强调在全球范围内优化配置炼油和石油化工生产要素，非常重视市场的区位选择和合理布局，先占领欧、美、日发达国家市场，然后转向拉美地区，再拓展亚洲等新兴市场，始终占领有利的国际市场。具体而言，在炼油和销售领域，控制炼油投入，适当压缩炼油能力，发展清洁燃料和高附加值产品；重点发展油品营销和贸易，培育和发展区域性的市场竞争优势。

在压缩炼油能力的同时，各公司继续加大了对清洁燃料和润滑油等高附加值产品业务的投入，通过不断利用品牌效应扩大销售网络、优化销售网络配置、提高油品质量、提供优质服务 and 向新兴市场进行战略性投资等多项措施，巩固市场竞争优势，大力增加油品零售量。如英国石油在完成一系列重大收购活动后及时推出了更为鲜艳、醒目和简洁的英国石油统一标识，力求在用户中建立崭新的、突出的品牌形象。

### (3) 化工业务战略

由于化工业务的周期性波动明显，国际大石油公司在总体上注重适当收缩化工业务，向核心石化产品和核心技术集中，加强竞争优势。各大公司先后开展了对化工业务的整合，剥离了大部分非核心业务，确立了今后的核心产品和核心技术。壳牌集团大约出售了40%的非核心化工资产，在过去21种化学品业务中只保留了乙烯和相关的烯烃、聚烯烃、芳烃、苯酚、环氧丙烷、苯乙烯单体、添加剂、高碳烯烃及其衍生物等核心业务。英国石油通过剥离非核心业务、关闭低效工厂和新建世界级装置，收购和资产交换等措施，突出核心业务规模、优化布局、加强核心产品竞争力，目前已成为欧洲最大的乙烯生产商和世界第二大聚丙烯生产商，其具有市场领先地位和技术竞争优势的核心产品包括乙酸、丙烯腈、芳烃、PTA、烯烃、聚丙烯等。埃克森美孚、雪佛龙、道达尔三大公司1999—2004年化工业务的资本支出如图1-6所示。

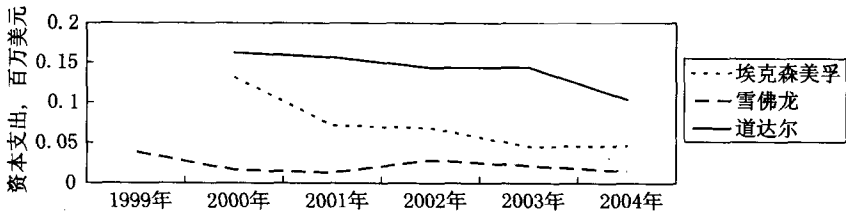


图 1-6 三大公司 1999—2004 年化工业务资本支出

数据来源：三大公司 1999—2004 年年报



#### (4) 天然气和电力业务战略

随着天然气和电力市场的逐步开放，各个公司加大了投资天然气和电力市场的力度。壳牌集团、埃克森美孚、英国石油、雪佛龙、德士古都设立专业公司开展天然气、电力业务。由于技术的不断进步，液化天然气的产运销成本得以大幅度下降，成为近年来各大公司的投资热点。

天然气合成油（GTL）也逐渐走向了工业化，各大石油公司都十分重视这一极具发展潜力的技术，几乎所有的大石油公司都具有相关的研究项目，其中埃克森美孚、壳牌集团、英国石油、雪佛龙等都已经拥有了专利技术，壳牌集团于 2004 年年底宣布了其天然气合成油的全球推广计划。

#### (5) 可再生资源业务战略

全球经济的快速增长带来了石油资源的日益稀缺，未来的石油公司将向综合性的能源公司转变。国际大石油公司纷纷开始挺进替代能源领域，抢占新的业务制高点。

壳牌集团将可再生能源定为集团五大核心业务之一，早于 20 年前就高瞻远瞩地开始了对可再生能源的探索和研究，并于 1997 年成立壳牌国际再生能源公司（Shell International Renewables, SIR），主要负责太阳能、风能和生物能源的开发和应用。壳牌集团计划在 5 年内投资超过 500 万美元于相关产业，主要致力于太阳能和风能的商业化，准备在这个持续发展的能源市场中占重要一席。

在太阳能方面，壳牌集团 2004 年与西门子建立了太阳能合资企业，加强了其在太阳能光伏电领域的重要地位。英国石油也已经在混合油料、氢、太阳能上扩大投入，其太阳能公司是世界第二大太阳能光电电池生产商，计划从 2005 年开始的 5 年投资 2.5 亿美元。英国石油已经宣布与中国科学技术部合作，参与氢燃料汽车的示范项目。

现阶段，可再生能源虽然很有发展前途，却还是面临许多现实的限制因素（政策、技术、市场等）阻碍它成为能源产业的主力资源。一种可再生能源发展成为一种重要的基础能源可能需要花费三四十年时间。而在此前，矿物能源（煤、石油、天然气）仍将担当主角。

## 二、国际大石油公司资本投放战略

资本投放通过运用企业内外资金来源，加大内部业务投资实现有机增长；通过组建战略联盟、兼并与收购等，吸纳外部资源，帮助企业获得新的业务增