

FROM RISK TO PROFIT

Insurable risk management
and CNOOC case study

化险为利

——企业可保风险管理模式 及中海油实例研究

王清寰 著



石油工业出版社

化 险 为 利

——企业可保风险管理模式
及中海油实例研究

王清寰 著

石油工业出版社

内 容 提 要

本书以中国海洋石油总公司风险管理的模式为分析对象,以案例描述和理论分析相结合的方式,从成本控制、资产风险、全球海上能源保险市场等几个方面论述了中国海洋石油总公司应用金融工具组合管理风险的模式;同时就大型集团企业风险管理的应用方式、组织制度、相关职能以及可以用于风险管理的有关金融工具组合进行探讨。

本书重点在于解决风险管理理论在实践中的应用。读者为大型企业从事财务管理、资金管理及风险管理的人员,保险公司、再保险公司的从业人员和大专院校从事保险和风险管理的研究人员。

图书在版编目(CIP)数据

化险为利:企业可保风险管理模式及中海油实例研究/王清襄著.

北京:石油工业出版社,2006.2

ISBN 7-5021-5372-1

I. 化…

II. 王…

III. 大型企业-企业管理:风险管理

IV. F276

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 154580 号

化险为利——企业可保风险管理模式及中海油实例研究

王清襄 著

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

总 机: (010) 64262233

发行部: (010) 64210392

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市兴顺印刷厂

2006 年 2 月第 1 版 2006 年 2 月第 1 次印刷

850 × 1168 毫米 开本: 1/32 印张: 5.625

字数: 103 千字 印数: 1—1800 册

定 价: 20.00 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

作者简介

王清寰, 出生于1970年5月, 毕业于英国伦敦Cass Business School, 风险管理与保险硕士、法学硕士。曾先后供职于中国人民保险公司、中国海洋石油总公司和中国财产再保险股份有限公司。现于中国财产再保险股份有限公司从事技术管理工作, 为北京大学中国保险与社会保障研究中心研究员, 对应用传统及非传统金融工具管理大型企业的风险, 有较深入的研究。

序

风险管理是目前国内大型企业经营管理关注的焦点问题之一。入世之后，中国的保险市场和资本市场日益完善，诸多大型企业在自身风险管理问题上，显示出了丰富的想像力和创造力，并从制度管控和风险融资等方面做出了各种建设性的尝试。国内的一些有前瞻眼光的保险人也开始在这方面探索产品建设之路。传统上，再保险人凭借其资金和技术方面的优势，在这个领域有着广阔的作为空间。作为中国再保险（集团）公司的子公司之一，中国财产再保险股份有限公司自成立起，即将“制度立司、技术强司、效益兴司”作为公司发展的长久大计，在立足发展传统再保险业务的同时，也力图创新和突破。在中国再保险（集团）公司总经理室的带领下，公司上下奋发图强、努力拼搏，经过近3年的发展，公司基础扎实、内控严密，同时广大员工刻苦学习、钻研技术蔚然成风。该书即是在公司蓬勃发展的大环境下，公司年轻员工刻苦提高技术的作品之一。

作者现在中国财产再保险股份有限公司深圳分公司从事技术管理工作，曾经专门学习风险管理和法律，并先后

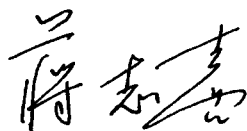
在中国人民保险公司、中国海洋石油总公司（以下简称中海油）工作。工作之余，作者对大型企业的可保风险管理模式一直在进行探索和研究。本书通过对中海油风险和保险管理的分析和研究，透视目前国内大型集团企业在风险管理方面的一些思路和模式，从理论和实践两个方面对目前国内企业管理风险的需求、影响需求的内外部因素以及管理风险可借鉴的模式和可采用的金融工具做概括性论述，并对保险人、再保险人未来的产品和服务发展方向做了有益的探讨。

本书大致可以分成两个部分。前四章为第一部分，论述了中海油的保险管理模式，并基本循着“其模式是什么—为什么采用这种模式—这套模式同什么因素相关”的思路展开论述，揭示这套模式背后的一些决策因素及模式本身的值得借鉴之处。文章下半部分包括后三章，将集中讨论“应该怎么办”的问题，重点结合自保公司这一金融工具在中海油的应用，集中论述如何将不同的风险管理方向、组织方式、制度模式、金融工具整合起来，帮助企业应对变化的环境，解决生产经营中面临的各类可保风险问题。

本书涉及的内容是目前风险管理方面的一些前沿问题，对于如何通过必要的金融工具组合和管理框架来加强大型集团企业的风险管理进行了一些有益的研究，具有较强的参考价值。从国外的经验看，再保险人在提供风险管

理的金融工具和管理服务方面，一直是直接保险公司在技术和承保能力方面的坚强后盾。中国财产再保险股份有限公司也希望能携手各界朋友，从技术和服务入手，为中国保险业更快更好地发展，作出自己的贡献。

中国财产再保险股份有限公司总经理

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters, likely reading '蒋志忠' (Jiang Zhizhong).

2006 年 2 月 10 日

目 录

第一部分 中海油保险管理模式的决策因素研究.....	(1)
第一章 中海油的保险管理模式.....	(3)
第一节 中海油的历史和发展.....	(3)
第二节 中海油的保险管理模式.....	(6)
第二章 中海油保险管理模式的决策因素	
——成本控制	(10)
第一节 中海油保险管理成本控制的模式	(10)
第二节 企业可保风险管理的选择方式	
——风险自留	(14)
第三节 风险自留的成本	(24)
第三章 中海油保险管理模式的决策因素	
——海上资产的可保风险	(29)
第一节 勘探开发	(30)
第二节 建造阶段	(43)
第三节 生产阶段	(49)
第四章 中海油保险管理模式的决策因素	
——海上能源保险市场	(54)
第一节 海上能源保险市场的结构	(57)

第二节	海上建造险	(72)
第三节	出单 (Fronting)	(80)
第四节	井控保险	(86)

第二部分 可保风险管理的模式及相关风险

融资工具	(95)
第五章 可保风险管理的职能	(97)
第一节 加强管控	(97)
第二节 提高效率	(107)
第三节 创造利润	(113)
第六章 可保风险管理的组织与制度	(120)
第一节 各管理层面的职责分配	(122)
第二节 各职能部门间的合作模式	
——风险管理委员会	(127)
第三节 可保风险管理部门的岗位设置	(132)
第七章 管理自留风险的金融工具	(138)
第一节 自留风险管理的金融工具案例	(139)
第二节 管理自留风险的金融工具	
——风险自留 (Self-insurance)	(147)
第三节 管理自留风险的金融工具	
——风险自保及有限风险转移	(151)

附录 全球自保公司及其注册地和母公司名录	(162)
----------------------------	-------

参考文献	(171)
------------	-------

第一部分

中海油保险管理模式 的决策因素研究

第一章 中海油的保险管理模式

第一节 中海油的历史和发展

作为我国目前三大石油公司之一的中国海洋石油总公司(以下简称中海油),成立于1982年2月15日。依据《中华人民共和国对外合作开采海洋石油资源条例》,享有在中国海域对外合作开采海洋石油、天然气资源业务的专营权,是一家典型的国有独资企业。

中海油目前分别控股中国海洋石油有限公司(纽约上市),中海油田服务股份有限公司(香港上市)、海洋石油工程股份有限公司(上海A股)3家上市公司。这三家公司的业务领域基本覆盖了中海油传统的上游业务,即海上石油和天然气的勘探、开发、生产和销售。截至2003年6月底,中海油的资产总值为人民币1074亿元,净资产为人民币636亿元。

2003年2月美国全球性金融月刊《环球金融》杂志公布了2002年底其第五届独家调查结果,评出了全球28个行业世界最佳公司。中国海洋石油总公司被评为亚洲最佳石油公司,成为唯一一家获得此项殊荣的中国公司。2003

年5月中国海洋石油有限公司入选英国《金融时报》评选的新一期全球500强,排名由2001年的443位上升到2002年的第315位。2004年7月26日,美国《商业周刊》于2004年第七期公布了该杂志评出的全球1000强最新排名,中海油荣列其中,以176.5亿美元的市值居第292位,在上榜的中国公司中居第2位(第1位为中国移动通信公司,排名第70位)。

石油行业是专业化分工非常明细的行业,既可以按照作业过程中的分工来划分,比如上游公司中的油公司和专业服务公司,也可以按照产业链来分工划分,比如从事勘探开发的上游公司和从事精炼、销售的下游公司。作为中国最大的海上石油、天然气生产商,中海油近年开始按照国际大型石油公司的发展模式,逐步从单纯的上游勘探开发公司向实行上下游产业一体化的综合型能源公司转变,即以上游业务为产业核心向下游拓展,锻造紧密的产业链条,并确保各产业板块之间的良性互动,寻求整个集团的效益最大化。在下游业务方面,中海油的投资以液化天然气(LNG)、化肥、精炼为资产框架,主要项目包括与英荷壳牌公司合资,投资达40亿美元的惠州石化项目,与英国石油公司合作投资的广东LNG项目和福建LNG项目以及在海南的中海石油化工城项目。中海油也加强了跨国经营。从2002年4月19日以6亿美元收购了西班牙瑞普索公司在印度尼西亚五大油田的部分

权益开始,中海油此后相继完成收购印度尼西亚东固天然气项目的储量权益和澳大利亚西北大陆架储量 5.3% 的天然气项目。

中海油脱胎于早期的石油工业部和化工部,在当时的计划经济体制下,曾经形成了大而全的模式,实行过油公司、专业公司、基地公司 3 条线并举的体制。在 1993 年以前,公司既有勘探开发队伍,又有专业技术服务队伍,彼此甲乙方不分;同时还包括一部分承担社会服务和生产后勤支持的生产后勤单位(即基地公司)。成立初期,中海油拥有四大地区公司,如表 1-1 所示。

表 1-1 中海油拥有的四大地区公司

地区公司	成立时间 (年.月)	成立基础
渤海石油公司	1982.3	在天津塘沽石油工业部海洋石油勘探局的基础上成立
南海东部石油公司	1982.6	在广州成立
南海西部石油公司	1982.6	在湛江石油工业部南海石油勘探指挥部的基础上成立
南黄海石油公司	1982.7	在上海成立

注:引自中海油网页/历史改革。

这四家地区公司既承担油公司职能,又有专业服务业务,还有企业办社会和后勤服务职能。地区公司拥有勘探开发的决策权和销售权,以及相应的一系列管理职能。1994 年专业公司从地区公司中分离,从而中海油变为 4 家地区公司

和 10 家专业公司。原四大地区公司下属的钻井、船舶、平台、海上工程公司等则被分离出来,成为直属总公司的全资子公司,如中海石油北方钻井公司、中海石油北方船舶公司、中海石油平台制造公司等。至此,中海油初步形成了真正的甲乙方管理体制。此次调整之后,中海油开始在资金、采购、销售、决策方面加强了集中管控^①;而作为资金管理和采购管控的一部分,保险安排也进入相应的调整阶段。

第二节 中海油的保险管理模式

由于石油公司产业特点所致,中海油的保险管理始终围绕“控制成本、分散风险”的基点展开。其管理模式的特点,可以从成立自保公司^②和结合运用国内外海上能源保险市场来把握。应该讲,在提高保险管理水平方面,中海油立足“到哪里买?怎么买”(即如何选择保险市场和保险采购方式),不懈地做了各种卓有创意的探讨。

虽然海上能源保险市场的承保能力主要在国外而不是在国内(后面将对全球海上能源保险市场做详细分析),但在相当长的时间里,受到国家金融政策的影响,国内保险公司以出单公司(Fronting Company)的身份,仍然可以隔阻保

① 引自中海油网页/管理世界/改革动态/中国海油的改革之旅。

② 引自新浪网/产经网/中国海洋石油报/金融板块:中国海油的未来经济支柱, 2003.3.20,09:53。

险买方和国外保险保障供给方之间的联系,从而控制市场。

国内保险市场于 20 世纪 80 年代初恢复营业。在 1988 年以前,中国人民保险公司(PICC)一枝独秀,控制国内保险市场。1988 年 3 月 21 日平安保险公司成立,才开始打破中国人民保险公司的市场垄断局面。但是直至 1992 年 6 月 4 日,平安保险公司才经国务院批准,更名为“中国平安保险公司”,可以在全国范围内拓展市场。因此 20 世纪 80 年代初以后的近十年里,中海油的保险合作伙伴一直是中国人民保险公司。而更值得注意的是,由于中国三大石油公司中的中国石油天然气集团公司和中国石油化工公司,经国务院批准,在保险问题上始终坚持以“安全生产保证基金”[●]的名义实行自保,因此,中海油的保险采购在相当程度上影响中国的石油保险市场。这种地位对后来唤起保险买方的积极参与意识(包括参与再保险安排、参与分担风险和管理风险等)起到了推动作用。

与大多数企业不同,由于行业自身高投入、高风险的特点,国际石油公司在保险管理上,往往并非只采取单一的金融工具,比如保险,而是采取多种金融工具组合的方式,比如保险、再保险、风险自留、自保公司等,以起到控制成本、管理巨灾的作用。在与国外石油公司的合作中,中海油也逐渐吸取了这种灵活、积极的管理方式,并于 2000 年在香

● 引自国家安全生产监督管理局网页/专题报道/中央企业安全生产工作/经验交流,《夯实基础 狠抓落实 建立完善安全生产长效机制》,王基铭,2004.8.6。

港注册成立了第一家由国内企业控制的自保公司[●]。目前在工具组合上,中海油的模式可以通过图 1-1 表示。

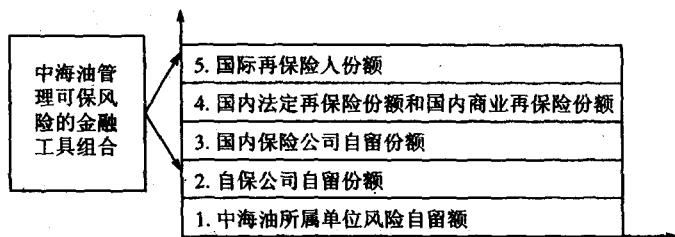


图 1-1 中海油的模式

根据图 1-1 所示,中海油的海上资产风险的接受方分别为中海油部分,其中包括中海油所属单位自己承担风险部分(以免赔额方式存在)和中海油自保公司的自留份额,即图中 1 和 2 两部分;此后,如 3 和 4 部分所示,有一部分风险沉淀在国内的保险市场上,其中包括各出单公司自留的份额,以及根据目前保险法规定,由中国再保险公司承接的法定再保险部分和商业再保险份额。由于中国加入世界贸易组织的承诺,从 2003 年开始,法定再保险份额由原来的 20% 逐年降低,每年降低额度为 5%;其余部分则流向国际再保险市场,其中主要是伦敦劳合社。从国际石油公司的经验看,自保公司可以帮助石油公司改变单纯依靠保险财产所在国直接保险市场的状况,在保险中介市场的帮助下,参与保险和再保险的安排,更主动地把握承保条件。

● 引自新浪网/产经网/中国海洋石油报/金融板块:中国海油的未来经济支柱, 2003. 3. 20, 09:53。