

国际石油公司 战略转型与行动

STRATEGIC TRANSFORMATION AND ACTIONS
OF OIL & GAS COMPANIES IN THE WORLD

徐玉高 陈卓彪 于建军◎编著

追踪53家国际石油公司战略实践
深度剖析石油产业发展动向

石油工业出版社

国际石油公司 战略转型与行动

STRATEGIC TRANSFORMATION AND ACTIONS
OF OIL & GAS COMPANIES IN THE WORLD

徐玉高 陈卓彪 于建军◎编著

追踪53家国际石油公司战略实践
深度剖析石油产业发展动向

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国际石油公司战略转型与行动 / 徐玉高, 陈卓彪, 于建军编著.
北京: 石油工业出版社, 2019. 1
ISBN 978-7-5183-3130-7

I. ①国… II. ①徐…②陈…③于… III. ①石油工业-工业企业管理-研究-世界
IV. ①F416. 22

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第024086号

国际石油公司战略转型与行动

徐玉高 陈卓彪 于建军 编著

出版发行: 石油工业出版社

(北京市朝阳区安华里二区1号楼100011)

网 址: <http://www.petropub.com>

编辑部: (010) 64523602 图书营销中心: (010) 64523633

经 销: 全国新华书店

印 刷: 中石油彩色印刷有限责任公司

2019年1月第1版 2019年1月第1次印刷

740 × 1060 毫米 开本: 1/16 印张: 10.25

字数: 130千字

定 价: 68.00元

(如发现印装质量问题, 我社图书营销中心负责调换)

版权所有, 翻印必究

意大利历史学家克罗齐（Benedetto Croce）说：“当生活的发展逐渐需要时，死历史就会复活，过去史就变成现在史。罗马人和希腊人躺在墓穴之中，直到文艺复兴欧洲精神重新成熟时，才把他们唤醒……”管理是一门高度实践化的学科，不可能像自然科学一样通过设置不同条件的实验去重复，而只能从历史当中寻求前进道路的一丝光亮。150多年的石油工业和石油工业舞台上国际石油公司与国家石油公司诞生、繁荣、衰落、重组的历史，为我们观察企业家们的战略实践，分析、学习和借鉴优秀的管理经验提供了极佳的观察样本。而数字技术的浪潮和人工智能技术的出现大大简化了我们搜集数据、整理数据乃至分析数据的便利。即使如此，以定量化工具分析企业战略行为的变化和评价战略的有效性仍然是一件单调枯燥的差事。

2018年初，中国海油政策研究室和知本咨询团队组成的联合项目组共同承担了“国际石油公司战略发展报告”的研究任务，项目组成员包括中国海油的徐玉高、陈卓彪、于建军、彭薇、张正刚、林益楷、张雷和知本咨询的陈爽、关哲、姜晨光。项目期间大家有分歧、有争论、有解决问题之后的痛快淋漓，有久拖不决的彻夜难眠。报告成稿作为教材在中国海油干部学院的相关培训班上使用过，并根据学员反馈意见进行了修改，现作为干部学院的教材出版并可

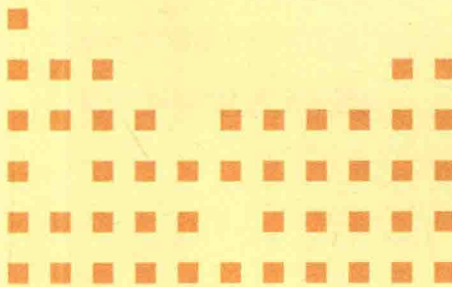
供能源行业和石油公司战略研究人员参考使用。目前正值世界上最大的石油生产国美国和最大的石油消费国、进口国中国的贸易摩擦风起云涌之时，对于中国石油公司而言，为中国梦提供优质清洁高效的能源是使命所在、责任所在，作为石油人如果能够为这一份伟大的事业略尽绵薄之力，亦是一份欣慰和人生快事。时间所限，虽尽力而为，疏漏之处在所难免，请大家批评指正。

第一章 研究方法和样本选择	1
第一节 研究背景	3
第二节 分析框架	4
第三节 样本选择	5
第二章 外部环境分析	11
第一节 产业	15
第二节 规制	18
第三节 市场	20
第四节 消费需求	23
第五节 技术	26
本章小结	27
第三章 国际石油公司的战略调整	29
第一节 资源结构调整	31
第二节 产业链结构调整	34
第三节 区域布局调整	35
第四节 技术研发调整	36
本章小结	37

第四章	国际石油公司的战略执行	39
第一节	产业链结构调整行为	41
第二节	区域布局调整行为	70
第三节	新能源布局行为	82
第四节	技术研发行为	85
	本章小结	88
第五章	国际石油公司的战略绩效分析	91
第一节	业务板块绩效分析	93
第二节	区域业务绩效分析	114
第三节	财务绩效分析	129
第四节	组织绩效分析	139
第五节	研发绩效分析	142
	本章小结	147
第六章	国际石油公司战略实践总结与启示	149
第一节	国际石油公司战略发展特点与趋势	151
第二节	不同类型石油公司应对市场的策略借鉴	153
第三节	对中国公司战略发展与战略调整的启示	154
附录1	数据说明	157
附录2	中英文对照目录	158

PART 1
第一章

研究方法和样本选择



第一节 研究背景

2013—2017年，油气行业经历了油价断崖式下跌与深度调整的过程，与20世纪80年代中后期和90年代末的两次行业危机相似，全球石油公司行动迅速，通过削减资本开支、聚焦核心资产、提高管理效率、降低作业成本等传统手段度过了行业的至暗时刻。与前两次危机显著不同的是，美国页岩油气革命带来的独立生产商减弱了欧佩克（OPEC）这一政治联盟干预市场的力量，但是以俄罗斯为首的非欧佩克石油出口国与欧佩克形成的维也纳联盟重新凸显了石油市场的政治属性，而数字技术的浪潮和环保力量的提升，更是使石油公司面临与历史截然不同的商业环境。在此背景下，全球石油公司不同程度地进行了战略调整，以应对环境变化和寻找新的价值空间。

本书选择行业内优秀公司作为研究样本（以下称“样本公司”），通过对样本公司战略调整、战略行为和战略绩效三个维度的分析，试图剖析石油产业过去几年的行业特点和发展动向，观察样本公司的战略实践，为我国石油公司的发展与转型提供参考借鉴。

第二节 分析框架

研究从“外部环境”“战略调整”“战略执行”“战略绩效”四个方面展开（图1-1）。

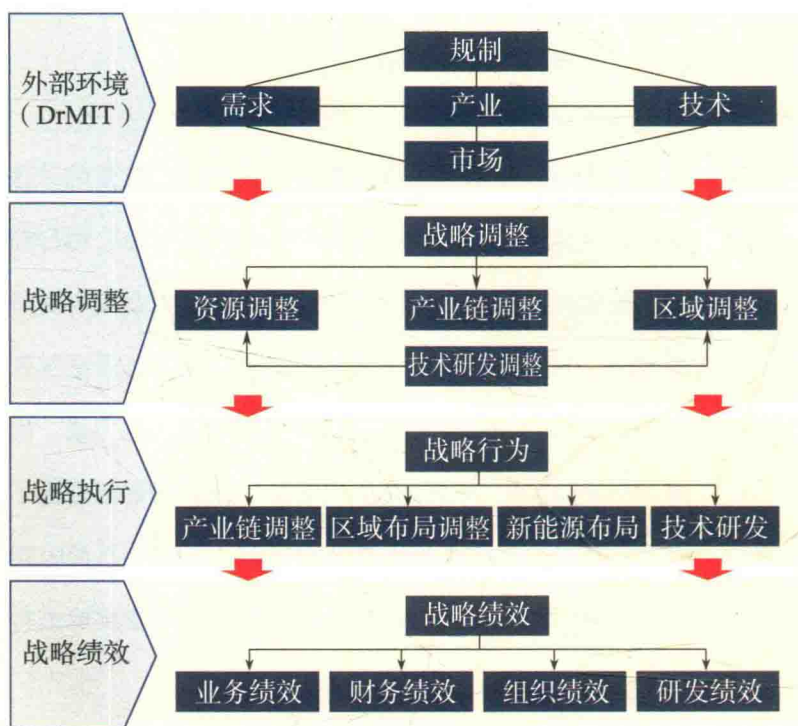


图1-1 国际石油公司战略转型与行动（2013—2017）分析框架

外部环境，通过对油气产业结构变化、全球主要国家能源政策变化、油气市场主导力量与价格变化、消费需求特点和消费者偏好变化趋势、能源技

术与成本更迭情况等五个方面，实现对外部环境变化及趋势分析。

战略调整，对样本公司近五年（2013—2017年）的战略转型与动态调整情况进行分析，战略调整进一步从资源结构调整、产业链结构调整、区域布局调整、技术研发调整四个方面展开。

战略执行，对样本公司近五年（2013—2017年）的战略执行行为进行细化分析，研究公司战略执行路径。其中战略行为进一步从产业链结构调整行为、区域布局调整行为、新能源布局行为、技术研发行为四个方面展开。

战略绩效，对样本公司近五年（2013—2017年）的战略绩效水平进行归类对比分析，具体从业务绩效、财务绩效、组织绩效和研发绩效四个部分展开。

第三节 样本选择

研究基于美国《石油情报周刊》世界50家最大石油公司综合排名、普氏（Platts）全球能源公司250强排名及《财富》全球500强排名等国际权威机构发布的榜单，选择了全球不同公司属性和不同国别地区的53家大型知名油气、能源相关公司作为样本。根据行业惯例与公司特点，进一步将53家公司分为五类：（1）全球一体化公司（IOC），即五大石油公司；（2）国家石油公司（NOC）13家，仅包括资源国的国家石油公司；（3）区域公司16家，主要包括非资源国石油公司及部分下游炼化、化工公司；（4）独立勘探开发公司（E&P）16家；（5）中国公司3家，包括中国石油、中国石化和中国海油。

研究期内，53家样本公司合计油气总储量占全球油气总储量比例超过59%，合计油气总产量占全球油气总产量比例超过63%，合计总炼化能力占全球总炼化能力比例超过53%，涵盖油气产业链上、中、下游。样本公司的战略调整及行为变化，能够体现和代表油气行业发展特点和发展趋势，满足研究目的。

具体样本公司名录与分类见表1-1。

表1-1 样本公司名录

序号	公司名称 (中文)	公司名称 (英文)	文中简称 (中文)	属国	地理 位置	美国《石 油情报 周刊》 排名	普氏 排名	全球 500 强排 名	所属类别	是否 上市
1	埃克森美孚	Exxon Mobil Corporation	埃克森美孚	美国	北美	5	9	10	全球一体化	上市公司
2	荷兰皇家壳牌	Royal Dutch Shell	壳牌	荷兰	欧洲	6	23	7	全球一体化	上市公司
3	英国石油	BP	英国石油	英国	欧洲	8	99	12	全球一体化	上市公司
4	雪佛龙	Chevron	雪佛龙	美国	北美	11	121	45	全球一体化	上市公司
5	道达尔	Total	道达尔	法国	欧洲	10	10	30	全球一体化	上市公司
6	沙特阿美石油公司	Saudi Aramco	沙特阿美	沙特阿拉伯	中东	1	—	—	国家石油公司	非上市公司
7	伊朗国家石油公司	National Iranian Oil Co.	伊朗国油	伊朗	中东	2	—	—	国家石油公司	非上市公司
8	委内瑞拉国家石油公司	Petroleum of Venezuela	委内瑞拉国油	委内瑞拉	南美	4	—	—	国家石油公司	上市公司
9	俄罗斯石油公司	Rosneft	俄油	俄罗斯	欧洲	7	22	158	国家石油公司	上市公司
10	俄罗斯天然气公司	Gazprom	俄气	俄罗斯	欧洲	9	1	63	国家石油公司	上市公司

续表

序号	公司名称 (中文)	公司名称 (英文)	文中简称 (中文)	属国	地理 位置	美国《石 油情报 周刊》 排名	普氏 排名	全球 500 强排 名	所属类别	是否 上市
11	科威特国家 石油公司	Kuwait Petroleum Corporation	科威特 国油	科威特	中东	12	—	—	国家石油 公司	非 上市 公司
12	卡塔尔国家 石油公司	Qatar Petroleum	卡塔尔 国油	卡塔尔	中东	15	—	—	国家石油 公司	非 上市 公司
13	巴西国家 石油公司	Petrobras	巴西国油	巴西	南美	16	141	75	国家石油 公司	上市 公司
14	墨西哥国家 石油公司	Pemex	墨西哥 国油	墨西哥	北美	18	—	152	国家石油 公司	上市 公司
15	尼日利亚国家 石油公司	Nigeria National Petroleum Corporation	尼日利亚 国油	尼日利亚	北非	22	—	—	国家石油 公司	非 上市 公司
16	印度尼西亚 国家石油 公司	Pertamina	印尼国油	印度 尼西亚	亚太	26	—	289	国家石油 公司	上市 公司
17	哥伦比亚国家 石油公司	Ecopetrol	哥伦比亚 国油	哥伦比亚	南美	37	87	—	国家石油 公司	上市 公司
18	阿根廷国家 石油公司	YPF	阿根廷 国油	阿根廷	南美	41	228	—	国家石油 公司	上市 公司
19	俄罗斯 卢克公司	Lukoil	卢克	俄罗斯	欧洲	17	6	102	区域公司-油气	上市 公司
20	马来西亚国家 石油公司	PETRONAS	马来西亚 国油	马来西亚	亚太	19	—	184	区域公司-油气	上市 公司
21	意大利埃尼 石油	Eni SpA	埃尼	意大利	欧洲	23	138	132	区域公司-油气	上市 公司
22	印度石油天 然气公司	ONGC	印度石油 天然气 公司	印度	亚太	24	—	—	区域公司-油气	上市 公司
23	挪威国家石 油公司	Equinor, 原Statoil	挪威国油	挪威	欧洲	28	155	207	区域公司-油气	上市 公司
24	西班牙 雷普索尔	Repsol	雷普索尔	西班牙	欧洲	29	35	306	区域公司-油气	上市 公司

续表

序号	公司名称 (中文)	公司名称 (英文)	文中简称 (中文)	属国	地理 位置	美国《石 油情报 周刊》 排名	普氏 排名	全球 500 强排 名	所属类别	是否 上市
25	日本 国际石油	INPEX CORPORATION	日本国际 石油	日本	亚太	42	113	—	区域公 司-油气	上市 公司
26	必和必拓	BHP Billiton	必和必拓	澳大利亚	亚太	46	—	350	区域公 司-油气	上市 公司
27	森科能源	Suncor Energy	森科能源	加拿大	北美	47	101	—	区域公 司-油气	上市 公司
28	泰国国家 石油公司	PTT	泰国国油	泰国	亚太	—	12	192	区域公 司-油气	上市 公司
29	桑普拉	Sempra energy	桑普拉	美国	北美	—	—	—	区域公 司-油气	上市 公司
30	切尼尔	Cheniere Energy	切尼尔	美国	北美	—	—	—	区域公 司-油气	上市 公司
31	瓦莱罗	Valero Energy	瓦莱罗	美国	北美	—	8	106	区域公 司-炼化	上市 公司
32	菲利普斯66	Phillips 66	菲利普斯 66	美国	北美	—	20	96	区域公 司-炼化	上市 公司
33	巴斯夫	BASF	巴斯夫	德国	欧洲	—	—	126	区域公 司-化工	上市 公司
34	沙特基础 工业	SABIC	沙特 基础工业	沙特 阿拉伯	中东	—	—	299	区域公 司-化工	上市 公司
35	康菲石油	ConocoPhillips	康菲	美国	北美	30	174	444	E&P公司	上市 公司
36	俄罗斯 诺瓦泰克	PAO NOVATEK	诺瓦泰克	俄罗斯	欧洲	33	44	—	E&P公司	上市 公司
37	加拿大 自然资源	Canadian Natural Resources	加拿大 自然资源	加拿大	北美	36	188	—	E&P公司	上市 公司
38	阿纳达科 石油	Anadarko Petroleum	阿纳达科	美国	北美	39	227	—	E&P公司	上市 公司
39	戴文能源	Devon Energy Corporation	戴文能源	美国	北美	40	241	—	E&P公司	上市 公司

续表

序号	公司名称 (中文)	公司名称 (英文)	文中简称 (中文)	属国	地理 位置	美国《石 油情报 周刊》 排名	普氏 排名	全球 500 强排 名	所属类别	是否 上市
40	切萨皮克 能源	Chesapeake Energy Corp.	切萨皮克	美国	北美	43	—	—	E&P公司	上市 公司
41	西方石油	Occidental Petroleum Corporation	西方石油	美国	北美	44	203	—	E&P公司	上市 公司
42	EOG能源	EOG Resources, Inc.	EOG能源	美国	北美	45	235	—	E&P公司	上市 公司
43	诺贝尔能源	Noble Energy	诺贝尔	美国	北美	50	—	—	E&P公司	上市 公司
44	马拉松 石油公司	Marathon oil Corporation	马拉松	美国	北美	—	34	160	E&P公司	上市 公司
45	赫斯基 能源公司	Husky Energy	赫斯基	加拿大	北美	—	83	—	E&P公司	上市 公司
46	伍德赛德	Woodside Petroleum Ltd.	伍德赛德	澳大利亚	亚太	—	98	—	E&P公司	上市 公司
47	赫斯	Hess Corporation	赫斯	美国	北美	—	—	—	E&P公司	上市 公司
48	墨菲石油	Murphy Oil Corporation	墨菲	美国	北美	—	—	—	E&P公司	上市 公司
49	阿帕奇公司	Apache Corporation	阿帕奇	美国	北美	—	—	—	E&P公司	上市 公司
50	美国先锋 自然资源	Pioneer Natural Resources	美国先锋	美国	北美	—	—	—	E&P公司	上市 公司
51	中国石油	China National Petroleum Corporation	中国石油	中国	亚太	3	57	4	中国公司	有 上市 公司
52	中国石化	Sinopec Group	中国石化	中国	亚太	20	5	3	中国公司	有 上市 公司
53	中国海油	China National Offshore Oil Corporation	中国海油	中国	亚太	31	116	115	中国公司	有 上市 公司

