

中海油归来：中国石油巨头在海外扩张的新典范

2012年10月10日



7年前，中国海洋石油总公司（CNOOC）（以下简称中海油）首次在世界舞台闪耀亮相。继2005年以185亿美元竞购加利福尼亚州的优尼科石油公司（Unocal Oil Co.）折戟以后，中海油就成了美国外国投资批准流程中蕴含政治风险的典型。对一家中国国有石油公司拥有美国一项重要资产的恐惧，激起了一场如此猛烈的“大爆炸”，以至于中海油最终被迫放弃了并购要约，最后，这宗交易以雪佛龙公司（Chevron Corp.）将优尼科石油公司收入囊中结束。

现在——在将中国当作“避雷针”的美国大选期间——中海油高调归来。不过这次，它下注的是个不同的赌局——以151亿美元收购加拿大石油公司耐克森公司（Nexen, Inc.）。如果这宗7月23日公布的交易得到核准，那么，它就会成为中国公司完成的最大宗海外并购。因为有61%的溢价，并承诺留用耐克森公司的员工、保留设在卡尔加里（Calgary）的公司总部，所以，中海油认为，今年年底加拿大批准这宗交易的可能性很大。

因为耐克森公司10%的资产位于美国境内，所以，中海油的收购还必须获得美国的批准。但是，美国与中国之间的关系却在日趋紧张。9月，中国企业罗尔斯公司（Ralls Corp.）购买俄勒冈州一家临近一个美国军事设施的风能公司的交易被奥巴马总统叫停，此外，今年早些时候，奥巴马政府还对中国的太阳能和风能行业提起了贸易投诉。与此同时，因担心华为技术有限公司利用其在美国的设施进行间谍活动，众议院共和党人要求禁止这家中国电信巨头在美国的扩张。

截止到目前，中海油还没有像上次一样引来强烈的反对，尽管参议员查尔斯·E. 舒默（Charles E. Schumer）（纽约州民主党）、众议员艾德·马尔基（Ed Markey）（马萨诸塞州民主党）和参议员吉姆·英霍夫（Jim Inhofe）（俄克拉荷马州共和党）等声名显赫的美国国会成员对此已发出措辞强烈的声音。“当涉及到石油和天然气这类至关重要的自然资源时，外国政府通过其公司代理拥有美国企业并在美国从事经营活动让人尤感担心。”英霍夫和两位共和党同仁在给美国财政部长的一封信中写道，英霍夫负责美国外国投资委员会（the Committee for Foreign Investment in the U.S., 简称CFIUS）对项目的检查。

持续的不安

有专家认为，无论中海油这次是否能取得成功，中国公司的崛起，尤其是战略能源部门中国公司的崛起，将会不断激起不安。自2002年以来，随着中国能源需求的增长，中国的三大国家石油公司——中国石油天然气集团公司（CNPC）（以下简称中石油）、中国石油化工股份有限公司（Sinopec）（以下简称中石化）和中海油——已经加快了购买海外上游资产（upstream assets）的步伐，它们在尼日利亚、安哥拉、伊朗、哈萨克斯坦和苏丹等国家往往会溢价购买资产。2008年的全球金融危机，在美洲打开了更多的投资机会，美国国家亚洲研究局（National Bureau of Asian Research，简称NBR）的报告称，现在，三大石油公司在50多个国家已有超过1,000亿美元的投资。

很多西方政界人士和专家担心，这些公司是北京通过石油格局来强化中国影响力的“掩护”。举例来说，6月，中海油曾在越南声称拥有主权的中国南海对多个油田区块招标。两个月以后，中海油董事长王宜林宣称：“大型深水装备是我们‘流动的国土’和‘战略利器’。”有专家谈到，由中共任命、去年履新的王宜林，在其任期伊始就做出了取悦政府首脑的高姿态。

战争叫嚣不会平息西方世界对中国石油公司代表国家意图的忧虑。沃顿商学院管理学教授马歇尔·梅耶（Marshall W. Meyer (<https://mgmt.wharton.upenn.edu/profile/1343/>)) 认为，这场争论的很大部分源于美国和中国对市场认识的差异。西方石油公司认为，“石油是一种可替代的基本商品——如果一个国家不向另一个国家出售石油，那么，这个国家总能从第三方买到。”梅耶谈到。“但对中国来说，石油则是一种战略性大宗商品。他们认为，自己必须控制这些资产，因为在紧要关头，这个市场会无法运转。”尤其是当中国的石油进口有很多都要经由在政治上颇为敏感的马六甲海峡的时候。“如果一家中国石油公司出价过高，美国就会认为，这是因为该公司是政府的左膀右臂，尽管这家中国公司声称‘我们只是想维持运营，并确保石油源源不断地流入。’”梅耶谈到。美国大西洋里奇菲尔德公司（ARCO）前高管、现任美国国家亚洲研究局能源安全项目（Energy Security Program）研究总监及加州大学圣地亚哥分校的高级讲师米克尔·赫伯格（Mikkal Herberg）对此表示赞同：“就像华盛顿会透过不信任的棱镜观察中国一样，中国也认为我们在阻碍其重要性的不断增长，并为了牵制它而拒绝让它获得能源。”

然而，很多分析人士认为，这些公司——渴望在全球石油产业学习曲线上上升的公司——已越来越多地面向市场，而不是听命于政治和命令，它们与中国政府的关系反倒是它们增长的一个障碍。“今天，你可以将它们80%到90%的行为，视为本行业这种规模的公司为了参与竞争而实施的正常行动，其余的10%则要响应北京的政治意图。”赫伯格谈到。雪佛龙公司前高管、现在华盛顿特区一个名为战略与国际问题研究中心（the Center for Strategic and International Studies）的智库任职高级研究员的爱德华·周（Edward Chow）谈到，“经营事务被用作商业目的之外的目的，会给大多数国有公司带来障碍。”

有专家认为，确实，中海油和中国的大型石油公司，正在走欧洲国家石油公司在上个世纪走过的成熟过程。“中国刚刚开始其旅程。”爱德华·周谈到。“就像20世纪50年代和60年代的道达尔石油公司（Total）和埃尼石油公司（Eni）一样。法国和意大利也希望自己的石油公司开展国际性经营。他们为什么要相信盎格鲁-撒克逊公司会永远为他们供应石油呢？”至于说国家意图，他谈到，“我们似乎忘了我们自己的历史。难道我们没有支持推翻德黑兰政府，并将其当成美国公司打破盎格鲁-波斯石油公司（Anglo Persian）垄断的一个前提吗？利用政治立场为公司赢得优势并不是亚洲首创的东西。”他还补充谈到，脱离政府控制

是个渐进的过程。“如果你看看西方公司的发展历程，或者看看马来西亚国家石油公司（Petronas of Malaysia）走过的历程便会发现，脱离政府的荫蔽、按国际标准开展专业化经营是个相当长的过程。”

带头冲锋

有专家认为，在中国的三大国有石油公司中，中海油的定位是冲破框框的先锋。2004年，中海油当时的董事长傅成玉谈到，公司的目标是成为具有全球竞争力的石油企业。成立于1982年、在中国勘探和开采海上石油的中海油，得到的授命是与埃克森美孚（Exxon Mobil）、荷兰皇家壳牌（Royal Dutch Shell）、雪佛龙公司和英国石油公司（BP）这类的企业达成伙伴关系，以便学习海上石油业务和国际石油公司的运营方略。中石油的使命是开发中国的大陆石油资源，中石化的使命则是开展国内石油精炼经营。20世纪90年代以后，中国政府允许这些公司进入其他公司的运营领域，以激发更多的市场竞争。

有专家认为，因为其基因的缘故，小得多的中海油是三大石油公司中最具外向型特点、最敏捷同时也最具企业家精神的公司。“如果你看看海外项目就会发现，你需要承担很大的风险，所以，他们有很高的风险容忍度。”荷兰皇家壳牌公司的前高管、现任中海油咨询顾问、设在波士顿的非营利组织净化空气任务组织（Clean Air Task Force）的亚太区首席代表宋明（Ming Sung）谈到。赫伯格对此表示赞同：“中石油和中石化更像处在从政府部委转变成更像公司的企业的过程。”而“中海油从一开始就在学习（如何开展国际性经营），并将员工安置到合资公司的内部运营岗位从事专业工作，让他们沿学习曲线上升。”

随着时间的延续，中海油已从外国合作伙伴那里获取了专有技术，这个过程始于1982年与大西洋里奇菲尔德公司合作首次成功钻出海上天然气井。较近的例子是，2000年，中海油与壳牌石油公司合作，在广东省惠州建设并经营一家大型石化加工综合企业。就在去年，中海油推出了名为“中海油981”（CNOOC 981）的首个超深水海上钻井平台，在香港附近荔湾的钻探深度大约为2,500米。“虽然这不过只是个钻井平台，但它是中海油正在缩小与世界领先公司之间差距的一个信号。”赫伯格谈到。

现在，耐克森公司也有了利用加拿大的一家油砂（oil sands）风险企业，以及在美国墨西哥湾和北海的海上石油资产，让中海油提供更广泛地接触非传统石油的可能性。“如果这宗交易能最终完成，将会从根本上改变中海油。”设在华盛顿特区的智库布鲁金斯学会

（Brookings Institution）的研究员邓丽嘉（Erica Downs）谈到。“并能实现（中海油前董事长）傅成玉寄托在优尼科石油公司上的希望——那就是将中海油从一家国家石油公司转变成一个全球性的石油勘探和生产公司。迄今为止，在中海油的大部分海外项目中，中海油都是个被动投资者（passive investor），而不是个经营者。而这宗交易则能为它赋予更多的经营者角色。”赫伯格谈到。“大部分公司都认为，要想拥有竞争力，开展重油项目是任何全球性大型石油公司都需要构建的技能组合之一，因为全球石油的更大一部分将来自重油。”中海油和中石化也在寻求进入非传统的页岩油气（shale oil and gas）领域的途径，它们已分别在美国切萨皮克能源公司（Chesapeake Energy Corp.）和戴文能源公司（Devon Energy Corp.）在美国的相关项目上进行被动投资。

有专家认为，为了保持储备并驱动利润增长，所有国际性石油公司都在努力收购海外上游资产。在这一点上，中国的公司并没有什么不同，但是，它们往往会付出价格高昂的代价。“这个行业每有一个新进入者，他们往往都愿意比你出更高的价格购买某些资产。”爱德华·

周谈到。“如果他们的出价和埃克森公司一样，为什么某个国家的公司会跟你走呢？如果价格相同，还是把资产卖给埃克森公司的好。”

虽然政治专家经常怀疑，中国公司出高价就是国家意图的明显证据，不过赫伯格谈到，“可就在五年前，大型石油公司对此还并不怎么担心。”其理由在于：“那时候，中国的公司大都还在世界各地收购小规模零星资产，这些资产都处在因为制裁而美国的石油公司还无法抵达的地方，比如，苏丹、伊朗、叙利亚和缅甸等地，或者是处在陌生地区风险很高的小规模投资性风险企业。”他谈到。“这一局面正在逐渐改变，因为中国的公司已越来越富有竞争力，同时也在追求高质量资产，在某些情况下，它们会与国际性石油公司短兵相接。”赫伯格还谈到，现如今，这些全球性石油巨头正在寻找从中国公司资金和劳动力成本较低的优势上获益的途径，有些巨头已通过贡献其专业化钻探技术诀窍的方式和中国公司合作组建了企业。布鲁金斯学会的邓丽嘉谈到，举例来说，中石油和英国石油公司正在伊拉克合作开发鲁迈拉（Rumaila）油田和其他油田。中海油达成的合作包括与法国的道达尔石油公司在尼日利亚的合作，与道达尔和英国图洛石油公司（Tullow Oil）在乌干达的合作，以及与加拿大赫斯基能源公司（Husky Energy）在印度尼西亚的合作等。

有专家谈到，随着时间的推移，中国的三大石油公司摆脱北京的左右，作为追求利润的公司更自由地运营，可能更符合它们的利益。但在那之前，中国和美国之间的“信任赤字”无疑会让人们对中海油和中国其他的国家石油公司在海外的扩张保持密切关注。