

对我国钻井行业国际化经营战略问题的思考

王光友

(胜利石油管理局财务资产部, 山东 东营 257000)

[摘要] 原油属于不可再生的战略性资源, 涉及国家的安全, 仅靠进口, 不但数量、价格受制于人, 而且存在较大风险。目前国内市场已饱和, 石油钻井要发展就必须走出去, 充分利用两种资源、两个市场, 搞开放型经济、国际化经营, 这是我国可持续发展战略的需要, 也是加快我国石油钻井业的发展步伐, 解决我国石油钻井业发展中的一些深层次矛盾的需要, 是钻井业参与国际竞争的内在动力。

[关键词] 经济全球化; 钻井; 国际化经营; 合资

[中图分类号] F426

[文献标识码] A

[文章编号] 1000-971X(2007)03-0064-03

一、钻井行业国际化经营的战略必要性

钻井是石油勘探开发的主要手段, 约占石油开采成本的50%~80%。由于石油工业是资金密集型、技术密集型、资源分布极不均衡的产业, 无论是西方发达国家, 还是亚、非、拉发展中国家, 绝大多数都是通过国际合作来进行石油勘探、开采和加工。世界石油工业一开始就是一个开放的经济体系, 现代石油工业更发展成为世界性、国际性的产业。

中国是人口大国, 资源稀缺, 但石油钻井施工队伍庞大, 生产能力过剩。国内有1000多台石油大钻机, 按现有生产能力计算其中有一半是过剩的。国内市场已饱和, 石油钻井要发展就必须走出去, 充分利用两种资源、两个市场, 搞开放型经济、国际化经营, 这是我国可持续发展战略的需要, 也是加快我国石油钻井业的发展步伐, 解决我国石油钻井业发展中的一些深层次矛盾的需要, 是钻井业参与国际竞争的内在动力。

原油属于不可再生的战略性资源, 涉及国家的安全, 仅靠进口, 不但数量、价格受制于人, 而且存在较大风险。我国的石油工业必须有一个大的发展, 这既是国民经济发展的客观需要, 也是石油工业自身的内在要求。然而, 我国石油工业的发展遇到了一系列深层次的矛盾: 资金不足、技术落后、资源不足等, 要解决这些问题, 就必须走国际化经营之路。

钻井业是石油工业的龙头, 在石油工业国际化经营过程中起着举足轻重的作用。如果我国海外石油开采全部依赖国外钻井承包商, 一是价格高, 二是外汇流失, 三是受制于人, 不利于石油工业的国际化经营。面对新形势, 钻井行业需要转变观念, 勇于开拓, 抓住机遇, 缩短与国际同行的差距。

我国钻井系统是一支技术服务能力完备的专业化钻井队伍。仅中石化集团公司目前就有陆上钻机414台, 海洋钻井平台9套, 海洋钻井船2艘; 其中在陆上钻机中, 大型钻机351台, 中小型钻机63台; 钻井系统职工总人数55198人, 共有钻井队386个, 钻井队职工总人数20675人; 有能力参与国际竞争的甲级钻井队(具有国际标准装备配备)34个, 乙级钻井队290个, 丙级钻井队60多个; 有国内规模较大、科研实力较强的胜利钻井工艺研究院。中石化钻井系统是一支具备钻井施工、钻井科研、技术服务、机械加工能力, 能够从事海洋、沙漠和陆地钻井的专业化队伍。这支队伍不仅规模大, 而且在管理水平、技术水平、服务质量和开拓国内外市场的能力等方面, 都具有很强的实力。集团公司内的胜利、中原、江苏、河南等油田和新星公司都有钻井业走出国门的经验, 如果能够联合起来, 国际竞争实力将大增。

我国钻井系统完备, 不但有着几十年的石油钻井经验, 而且在长期的生产实践中协同作战, 拥有系

[作者简介] 王光友(1958-), 男, 山东利津人, 胜利石油管理局财务资产部高级会计师。主要研究方向: 企业战略、管理会计、成本会计、税务会计等。

统优势,是以勘探开发为中心,油藏地质研究、岩石构造力学研究、钻井地质设计、钻井工程设计、钻井施工、测井、录井、测试、固井、完井等相关专业之间的相互联系、相互依赖的大钻井。如钻井工程的基础是地质设计,只有钻井工艺技术紧紧围绕为油藏服务这个中心,只有勘探开发地质全面了解钻井工艺技术的能力和动态,才能及时准确地将先进工艺技术应用到油田的勘探开发工作中去,发挥最佳效益;只有依赖深入的油藏研究,有更多更好的地质设计,钻井新工艺新技术才能有更大的用武之地,勘探开发工作也才能有一个更大的发展。在大钻井概念下的各专业系统,相互联系,密切配合,充分发挥各专业的作用的同时,还具有协同效应。这种优势只有少数大集团公司才拥有。目前两大集团公司已成立了油田对外合作部和对外合作公司,只要稍微增加钻井方面的力量,就可大大增强钻井业参与国际竞争的能力。

钻井行业的兴衰与油价紧密相关,两者的相关性达0.932。油价低迷,钻井行业不景气,油价上升,则钻井业红火。现原油价格居高不下,全球钻井业一片繁荣,油价攀升、投入增加是目前的行业特点。但国际钻井行业在经过了1984年的大萧条后,短期内大量购置钻机的可能性不大,并且即使有了钻机,要打出信誉也不是短期内就能够做得到的。因此,世界油价市场高价位正是我国钻井业打入国际市场的好机会。

二、钻井行业国际化经营的战略选择

国际石油工业已经经历了相当长的发展历程,形成了相对稳定的利益格局。国际钻井市场早已被大钻井公司垄断和瓜分。他们以先进的技术装备、卓越的服务业绩、丰富的作业经验和良好的服务信誉赢得了石油公司的信任。在这种形势下,我们的市场目标应定位在第三世界的产油国和受西方国家制裁的产油国。一方面这些国家和我国关系比较友好,另一方面这些国家的石油工业技术服务水平和基础工业比较落后,加之地理环境和气候条件恶劣等原因,是我们扩大市场份额的有利地区。

首选中亚和俄罗斯。这一地区石油资源相当丰富,现有剩余石油可采储量78亿吨,天然气剩余可采储量58万亿立方米,是全球最重要的油气供应地之一。中亚和俄罗斯是我国的近邻,与我国关系比较友好,市场易于进入。

其次是中东和西、北非。这一地区是世界上石油资源最丰富的地区,现有石油剩余可采储量1100

亿吨,占世界总储量的70%,目前原油产量占世界的35%,石油出口量占世界的一半以上。这些地区应是近期我们开发市场的重点地区。

再者是拉美。南美的委内瑞拉拥有世界上最多的重油资源;在秘鲁、哥伦比亚、特里尼达等国,我们也有技术优势。

一方面,我国应加强对外钻井业的规范管理。鉴于目前国外钻井市场的混乱竞争现状和目前国内陆上钻井行业的无序竞争状况,建议中石化与CNPC联合成立行业协会。成立行业协会的好处在于可以防止恶性竞争,规范国内外钻井市场,使钻井行业健康有序地发展。

另一方面,我国应进一步为钻井业开拓国际市场提供政策支持。

首先要加快人才培养。市场竞争是人力资源的竞争。巩固和扩大市场份额的前提和基础是拥有高素质的员工。提高员工素质的方法很多,关键是要结合实际。应当尽快提高岗位工人的岗位技能,同国际接轨,一岗多能。加强对井队骨干的全面培训。过去我们搞过很多培训,效果不是很好,其中很重要的一点是培训老师自身水平有限。如果可能,请外籍老监督到我们的井队现场教学,效果肯定比到了国外再交学费好得多。现场教学是全面的、综合的、灵活的、实用的言传身教。这种手把手的传帮带,带来的不只是技术和技能,还有观念和文化等。

其次要加大对石油钻井的投入。要参与高水平的竞争就必须有高水平的装备,否则不要说巩固和扩大市场份额,就连参加投标的资格都不具备。石油钻井是上游油田的重要组成部分,集团公司应加大对钻井行业的投入,使其尽快进入国际市场占有一席之地,扩大我们的市场份额。投入增加一方面会使钻井生产率提高、降低钻井成本、增加活力、提高石油公司的获利水平;另一方面钻井业开拓国际市场不仅解决了施工队伍富余的问题,更重要的是它将成为新的外汇增长点。目前,全球石油市场每年的工作量是800亿美元,中国所占的比例不到1%,潜力很大。

我国开展对外承包石油钻井工程是改革开放后发展起来的一项新兴事业,积极做好石油施工技术的对外服务工作,是认真贯彻落实中央关于“走出去”开放战略的一个重要组成部分。目前,国际油价持续走高,上游利润大大增加,从而进一步刺激了石油勘探开发的投资增长。随着勘探开发工作量的增多,国际上石油钻井的工作量也会逐步增加。无疑,

这是一个开拓国际市场的有利时机。

三、钻井公司国际化经营战略选择

随着国内市场逐渐开放,我国钻井公司正置身于入世以来动荡的市场竞争环境中,我国钻井公司应立足自身优势,加快改革、改组、改造,在巩固国内钻井市场的基础之上,加强管理创新,实施有效的国际化经营战略,努力提高国际竞争力,大力开拓国际市场。为此,我国钻井公司可以从以下几方面做出努力。

1. 通过专业化重组,集合、整合力量。当前,国外钻井服务商相互兼并,规模越来越大,服务项目越来越多,钻井技术越来越高,技术越来越配套,竞争能力越来越强。钻井服务公司在市场竞争中联合、兼并促进了生产要素的合理流动和重新配置,使资产、技术力量、市场份额由劣势企业向优势企业集中,使企业的竞争转变为集团的竞争,市场竞争在更大规模、更高层次上更加激烈地展开。钻井行业的规模化、集团化已成为钻井公司发展的必由之路。为此,通过专业化重组,做优做强钻井业务,优化钻井行业的资源配置,提高我国钻井行业的整体竞争力,增强各钻井公司的国际竞争力,已成为我国钻井公司加快国际化经营步伐的关键所在。

2. 选择好目标市场。选择好战略目标市场对我国钻井公司进一步开拓海外市场起着十分重要的作用。因此,我国钻井公司应依据自身的低成本和直井的技术优势,充分进行海外经营环境评估,分析不同国家地区的政治、法律、经济和社会文化环境,在掌握商情和各种经济技术信息的基础上,进行科学决策,分别确定公司近期和中长期的战略主攻方向和重点,优选那些与我国保持良好双边关系,石油资源比较丰富,对我国钻井公司长期发展有较大贡献潜力的国家和地区。

3. 实施有效的国际化经营策略。由于我国钻井公司规模相对较小,实力较弱,又缺乏国际化经营经验,选择合资(并购)战略可以有效地发挥优势和克服劣势。具体体现在:在发挥低成本优势的同时,我国钻井公司不但能够较好地适应东道国市场的需要,降低政治风险和其他经营风险,充分利用当地合伙人的优势及其他优惠待遇,而且能进一步强化自身的法人资格,提高国外石油公司对其认知程度,有效地避免自身缺乏国际运作经验、国际运作人才及国际公关能力等多方面的内部劣势。我国钻井公司要重视合作伙伴的选择,合作伙伴选择不当,不仅会使跨国进入的难度增大,甚至可能造成失败。因此,应对拟选的合作伙

伴做尽可能详细的调查,争取选

择那些资信可靠、目标一致的东道国企业作为自己的合作伙伴。

4. 选择适宜的调控组织。调控组织的选择是我国钻井公司实施国际化经营战略的重要组成部分。针对我国钻井公司的规模及相应的合资战略,我国钻井公司可以选择国际部结构,即在集团总部的调控组织体系中单独设立一个国际部门,负责协调和控制集团所有的海外经营活动。但需要注意的是,调控组织的选择也只能是相对的,我国钻井公司应遵循权变原则,随着跨国经营范围和规模的扩大,应对所选择的调控组织做必要的调整。

5. 全方位与国际接轨。按国际标准和国际惯例组织生产和项目运作,是企业进入国际市场的前提。而与国际标准和惯例的接轨,不仅指技术、质量标准要接轨,更重要的是指管理标准(如 HSE)、资产和资金运作上要与国际接轨。我国钻井公司为了加快跨国经营的进程,一方面应该安排专人收集国际标准、国际惯例,包括国际间谈判的规则、规范、行文惯例和标准合同等;另一方面,依据国际标准来进行工程施工、技术服务和相关设备制造等,并且邀请国外资深机构进行评价,尤其是要获得钻井设备的 API(美国石油学会)授权,从而获得国外石油公司的认可。

6. 加大对跨国人才培养开发力度。目前,人才问题已成为制约我国钻井公司国际化经营健康发展的瓶颈,为此,跨国人才的开发培养问题应引起足够重视。人才开发有多种途径,有效的选拔是重要基础,而培训是最重要的方式之一。各钻井公司应结合实际,按照参与国际竞争的要求实施多管齐下的人才培养途径。除此之外,钻井公司还要建立起与跨国经营相适应的人事管理制度,打破部门、单位割据,根据系统和专业建立起涉外人才库,统一管理,真正实现人力资源的共享和一体化的管理,为创造富有竞争力的国际化公司、加快国际化进程奠定坚实的人才基础。

参考文献:

- [1] 严绪朝,杨景民. 为二十一世纪加油——中国石油工业提升国际竞争力报告[M]. 北京:企业管理出版社,1999.
- [2] 姜新生,翟尚江等. 中油石油工程技术服务行业市场战略研讨[J]. 石油大学学报(社会科学版),2001,(06).
- [3] 王文,李玉顺. 跨国经营的必要准备[J]. 中国石化,2001,(11).
- [4] 张庆国. 对油田存续企业改革发展战略的思考[J]. 经济师,2002,(08).
- [5] 王金洲. 世界石油经济[M]. 海口:南海出版公司,1999.