

国际油气工程公司市场营销业务分析

李佳奇 吴晓利（中国石油集团工程股份有限公司，北京 100020）

摘要：通过选取9家国际油气工程公司，从市场规模、业务布局、商业模式等维度进行了对标分析，进一步摸透油气工程公司所处的市场竞争环境，学习借鉴国内外同行经验做法，以便更好地服务企业市场开发战略制定和策略调整。

关键词：国际油气工程公司；市场营销；业务分析

1 指标设置及对象选择

1.1 对标指标设置

考虑到业内同行市场营销各项指标数据的可获得性，本次重点选取了市场规模、业务布局、商业模式3项主要指标进行对标分析。通过对所选对标公司新签合同额、市场分布、业务布局、商业模式等进行全面对比分析，结合全球政治经济环境和能源政策变化情况，研究提出适应当前转型发展需要的市场管理和营销策略建议。

1.2 研究对象选取

结合近三年ENR排名和变化情况，按照先进性、代表性、可比性原则，选取了德西尼布、派特法、TR、泰克尼蒙特、日挥、三星工程、千代田、中国化学工程、SEG等4家欧美工程公司、3家日韩工程公司、2家中国工程公司共计9家开展对标分析。

2 对标情况总结分析

2.1 市场规模

新签合同额：

新签合同额即报告期签订的合同订单量，反映企业报告期内市场开发成果以及未来经营的可持续性。从2020年报数据来看，中国化学工程、德西尼布新签合同额位列前2，分别为364.14亿美元和100.65亿美元。SEG、三星工程和千代田分列第3、4、5位，新签合同额分别为91.35亿美元、86.39亿美元和82.17亿美元，相差不大。日挥、泰克尼蒙特、TR和派特法列后4位，排名最后的派特法新签合同额16.32亿美元，仅为中国化学工程的5%不到。与2019年相比，千代田、三星工程、SEG、中国化学工程4家公司2020年新签合同额处于上升趋势，其中千代田同比增幅最大达390%，中国化学工程增幅最小为10.6%；泰克尼蒙特、德西尼布、派特法、TR公司均为下降态势，泰克尼蒙特同比微降1.75%，其余三家降幅分别高达44.35%、48%和57%。

总的来看，包括TR、派特法、德西尼布、泰克尼蒙特在内的欧洲企业，受疫情及国家政策环境负面影响更为严重，市场开发普遍受到冲击，新签合同额下滑萎缩明显。亚洲工程公司则采取了更加积极的措施应对疫情和严峻的内外部风险。日韩公司积极调整市场开发方向和策略，千代田通过签约卡塔尔北部油田扩建项目，LNG业务新签合同额高达71.28亿美元且较上一年增长了10倍，2020年实际完成合同额达到当年预期的138%；三星工程进一步加大FEED项目投标参与度、扩大污水处理及焚化炉设施运维业务，碳氢化合物以及非碳氢化合物业务领域新签合同额分别实现28.6%和48.1%的双增长。国内企业中，海外市场份额占比相对较少的SEG通过签约沙特、俄罗斯以及泰国等多个海外项目，实现2020年境外新签合同额14.73亿美元，同比增长50.9%，占新签合同额16.1%；中国化学工程发挥体制机制以及市场化程度较高的优势，采取了灵活多样的商业模式，积极拓展基础设施和环境治理等相关多元业务，国内传统业务市场持续稳固，有效对冲了境外新签合同额下降风险，新签合同总额逆势上涨10.6%，其中国内新签292.28亿美元（占新签合同总额的80.3%），较上年同期增长55%。

2.2 市场和业务布局

2.2.1 市场区域分布

欧美工程公司国际化程度普遍较高，本国国内市场占比不大，年报中未披露境内外市场合同额分类统计数据。但日韩工程公司和国内同行均有境内外合同额占比情况统计，其中日挥境内新签合同额占比26.7%、境外占比73.3%，千代田境内占比11.5%、境外占比88.5%，国际市场份额明显占据主导地位；SEG境内占比83.9%、境外占比16.1%，中国化学工程境内占比80.3%、境外占比19.7%，中国企业国际市场份额占比相对较低，国内市场依然是生存发展的

主战场。

具体到各区域市场，由于对标公司均未披露分区域新签合同额情况，部分公司公布了重点市场区域的收入和占比，从侧面反映了其全球业务和市场分布情况。德西尼布在中亚—俄罗斯—欧洲、亚太、美洲、中东、非洲地区收入占比分别为 38%、15%、26%、7% 和 14%，在全球重点市场均有一席之地，早已完成了全球化布局，并且各区域业务分布相对均衡。派特法、泰克尼蒙特和日挥各有侧重，派特法凭借其突出的设计能力、成本优势以及与业主的长期良好合作关系，通过在阿曼成立合资公司、与韩国三星和大林等企业建立联营体等方式，牢牢站稳中东市场，中东地区贡献了其总收入的 41%，是其重要的核心市场和收入来源；泰克尼蒙特深耕中亚—俄罗斯地区，凭借其在俄罗斯阿穆尔 AGCC 和 Omsk 炼厂多个大型项目的签约落地，实现该地区收入占整体的 52%；日挥随着日本境内化工及生物质发电项目的稳步执行，在亚太市场持续发力，该地区收入占整体的 51%。总体来看，国外工程公司除了拥有相对成熟的传统市场，也不同程度地进入了美洲、欧洲等高端市场，全球资源整合以及整体抗风险能力较强。

2.2.2 专业领域布局

随着全球能源转型步伐加快，国际石油公司相继提出了综合性国际能源公司转型目标，加速剥离传统石油石化资产，加快布局氢能、海上风电、太阳能和可再生能源领域，继壳牌、BP 等国际能源公司提出“净零”排放目标之后，近期沙特阿美等国家石油公司巨头也提出了 2050 零碳目标，我国也正式发布了《关于完整准确全面贯彻新发展理念做好碳达峰碳中和工作的意见》以及《2030 年前碳达峰行动方案》。在这样的大背景下，油气工程公司密切关注全球业主转型动态以及由此衍生的新市场方向和机会，加大了 CCUS、新能源新材料和相关多元业务领域布局。通过对标发现，上述 9 家公司在业务布局方面各有侧重，能够保持稳定快速发展也是背后多元化业务布局及牵引机制发挥作用的结果，具体有以下几个趋势和特点。

2.2.2.1 通过加大技术研发投入，稳固企业核心优势业务地位

德西尼布致力于开发陆上油气工艺技术和设备，以实现规模经济；不断改进水下专有工艺技术和配套解决方案，减少经营投资成本。泰克尼蒙特、中国化学工程和 SEG 通过自主研发、联合开发、并购重组以及购买等方式获取高精尖技术，稳固核心传统业务市

场份额，增强市场竞争力。

2.2.2.2 通过分析研判行业趋势，紧盯新能源管道与 LNG 业务发展机遇

在以 LNG 和可再生能源及电力为主导的能源发展趋势下，新能源管道和 LNG 业务成为油气行业传统业务中的新增长点。派特法与 TR 将市场重心转移至新能源管道领域，聚焦开发核心市场区域和新能源政策支撑下的管道建设。千代田提前谋划 LNG 业务布局，在卡塔尔、美国、印尼和尼日利亚抓住机遇，实现 LNG 业务合同额较上年十倍的增长。

2.2.2.3 通过加码多元化业务发展，加快推动向新能源领域转型

欧美工程公司凭借强大的资金实力和明确的转型路径，积极加速向环境与新能源工程领域进军，德西尼布成立新能源风险投资公司，专门针对新能源和新业务进行开发投资；派特法预计 2025 年海上风能、CCUS、废物回收利用、上游及新能源运维市场份额达到 350 亿美元。日韩企业以新能源基础设施建设为突破口，加速业务转型升级，三星工程在 ESG 解决方案提供上致力于绿色基础设施建设、氢能和能源减排；千代田通过参建新能源基础设施扩大氢能市场。国内同行企业通过开展节能环保课题研究和联合研发等方式，不断拓展节能环保业务。

2.2.2.4 通过优化数字化产品交付，助力实现数字智能化转型

欧美日韩工程公司大力创新数字化产品，实现了数字化交付模式的商业化、规模化。德西尼布大力开发水下数字平台，以成熟的水下 iEPC 业务方案加速集成数字化平台与其他工程制造系统；三星工程通过 S-PEPC、自动化、专业 3D 化、模块化等工具，助力 2025 年实现 EPC 项目资源配置减少 50%、现场工作减少 50%、工期缩短 30%。国内同行企业中，SEG 聚焦智能工厂服务，深化工程主数据应用，探索研究设备一体化应用。

2.2.2.5 通过统筹各业务板块协同发展，加速健全和延伸业务链

国内外油气工程企业在巩固传统核心业务、拓展能源化工业务链的同时，在多元化业务领域加大整体开发力度，进一步健全和延伸业务链条，更好地发挥一体化协同效应，形成集团化规模优势，促进各自业务规模增长和效益提升。TR 在水电领域、日挥在功能材料生产制造开发、千代田在制药和生物化学业务领域、中国化学工程在基础设施建设方面积极布局，

为各自业务领域拓展和业务链延伸奠定了坚实基础。

2.3 商业模式

通过对不同企业商业模式的对比分析,有助于指导企业在发展过程中进行关键环节改造或对原有商业模式重组创新,探索通过商业模式创新促进市场开发、增加利润来源、以及提升价值创造能力。对比发现,国内外油气工程公司在商业模式创新上具体有以下趋势和特点。

2.3.1 搭建投融资平台促进融资服务与工程服务相辅相成

统筹策划成立投融资服务公司并搭建投融资平台,优化整体组织架构,利用投融资平台运营模式和财税筹划,为投融资业务创造条件。其中,泰克尼蒙特通过子公司 NextChem 发行金融工具,加速支撑公司绿色转型策略;中国化学工程充分利用财务公司、基金公司等产业金融机构开展资本运作,发挥资本市场和金融工具作用。

2.3.2 借助灵活的金融工具和手段解决投融资资金来源

广开门路运用多渠道资金来源撬动工程项目,借助海外融资平台和基金公司解决资金问题,通过银团融资、建设期之后再融资、发债等多种渠道获取融资来源,实现了自有资金与筹措资金灵活结合。其中,德西尼布加入英国 CCFF 企业融资项目增加资产流动性;泰克尼蒙特专注于天然气货币化,与金融机构建立合作关系并联合公司战略供应商实现资源共享。

2.3.3 强化风险管控审时度势拓展投融资项目模式

加强对投融资项目各阶段关键环节和风险点的把控力度,高度重视投融资项目前期尽调工作,审时度势加大投资力度并创新项目模式。其中,德西尼布在重点海外区域投资建厂,通过投融资+EPC 模式巩固当地工程解决方案服务商领先地位,提高项目回报率延长资产寿命;中国化学工程以基建类投融资项目为主,开拓 BOT、TOT、PPP、DBFOT 等新模式,由投融资项目拉动的新签合同额已占年度新签合同总额的 20%~30%。

3 未来发展思考

根据与国内外一流油气工程公司对标情况,深入分析国内油气工程企业自身存在的优势差距,结合市场营销业务和管理实际,研究提出了下一步工作建议措施。

3.1 持续优化市场布局

近两年,尽管受到新冠肺炎疫情和内外市场环境变化冲击,国内油气工程公司新签合同额和在手合

同额总体保持了平稳,能够为企业可持续发展提供一定支撑。但面对市场分布和业务布局仍不均衡,以及市场抗风险能力相对较弱的问题,一方面要不断扩大市场份额,将国内社会市场作为对海外市场萎缩风险、实施双循环战略的有效阵地,同时巩固站稳海外重点区域市场;另一方面要积极培育和拓展新兴业务领域,在持续巩固提升传统油气工程业务市场份额的基础上,积极开发新能源、新材料、新业态、环境、海洋和 LNG 工程项目,提高专业分布的均衡性。

3.2 加快新能源新材料业务布局

加大与新兴业务相关的技术能力研发储备,与产业链相关头部企业开展战略合作,推进新能源新材料工程技术自主开发应用,或通过签署项目开发及技术合作协议等方式快速获取技术,加快推动业务转型步伐;将绿色基础设施和氢能快速发展、碳减排技术应用作为突破口,关注制氢、输氢掺氢管道、生物燃料和生物质能、大型可再生能源工厂、碳捕集利用等项目机会;全面进入工程塑料、功能性树脂、高性能橡胶、特种纤维、高端碳材料、聚烯烃弹性体(POE)、医用聚烯烃等领域工程市场。

3.3 提升数字化智能化工程解决方案能力

抓住国内外石油公司推动数字化转型、智能化发展机遇,顺应国家管网“打造智慧互联大管网、构建公平开放大平台、培育创新成长新生态”的战略思路,为业主提供数字化油气工程解决方案,对内优先选择用数字化方案为客户提供增值服务,对外推动客户优先选择公司的数字化方案建设项目。

3.4 加快新商业模式实践

鉴于当前国内外市场环境已经发生深刻变化,传统 EPC 模式风险持续增大、利润率不断下滑,迫切需要创新商业模式保持行业竞争力。可在“投建营”一体化项目开发上加大力度,同时探索设立投资平台,吸纳相关专业人才进行运作和管理,强化对项目立项可研、投融资谈判、合资公司筹备、投资后管理和股权退出等全流程的参与指导。

3.5 加快促进从竞争到竞合的理念转变

牢固树立竞合共赢理念,从企业文化、开发策略、考核导向上全面倡导开放合作,对内要坚决避免恶性竞争,在境内外市场开发资源、市场信息和品牌使用上进行充分共享;对外要积极寻求战略合作伙伴,通过合资公司、项目联合体等多种形式,与国际工程公司、本土有竞争力公司和中资企业联合开发,提高项目参与和中标机会,同时避免供应链风险。