

国际油气合作模式下的石油企业发展路径研究

蔡松 (中国海油国际有限公司, 北京 100029)

摘要: 本文围绕国际油气合作模式, 重点探讨石油企业在不同合作模式下的发展路径选择。分析了矿费税收制、产品分成合同、风险服务合同、合资企业等主要的国际合作方式的特点及发展趋势, 提出合作方式正由单纯的获取资源向共担风险、共享收益的综合战略合作转变。在此基础上, 对石油企业资源获取与风险控制路径、技术与管理能力提升路径、本土化与可持续发展路径、全产业链与跨界融合路径四类发展路径进行研究。最后, 从企业战略定位、能力建设、风险管控、政策支持、双边多边协调等角度提出推动石油企业高质量发展的对策建议。

关键词: 国际油气合作; 合作模式; 石油企业

中图分类号: F426.22

文献标识码: A

文章编号: 1674-5167 (2026) 001-0028-03

Research on the Development Path of Petroleum Enterprises under the International Oil and Gas Cooperation Model

Cai Song (CNOOC International Ltd., Beijing 100029, China)

Abstract: This article focuses on the international oil and gas cooperation models and explores the development path choices of oil companies under different cooperation models. Analyzed the characteristics and development trends of major international cooperation modes such as mining fee tax system, product sharing contract, risk service contract, and joint venture, and proposed that the cooperation mode is shifting from simply obtaining resources to comprehensive strategic cooperation that shares risks and benefits. On this basis, research will be conducted on four development paths for petroleum enterprises: resource acquisition and risk control, technological and management capability enhancement, localization and sustainable development, and full industry chain and cross-border integration. Finally, from the perspectives of corporate strategic positioning, capacity building, risk management, policy support, and bilateral and multilateral coordination, we propose countermeasures and suggestions to promote the high-quality development of petroleum enterprises.

Keywords: international oil and gas cooperation; Cooperation mode; Oil companies

目前原油贸易格局东移的趋势非常显著, 亚太地区需求增加、北美地区供应增多, 导致世界原油贸易重心发生转移。同时天然气作为清洁能源需求不断增加, 液化天然气贸易更加灵活。石油企业参加国际油气合作是寻找发展机会的重要方式。国际合作不仅可以为企业获取珍贵的油气资源, 也是企业进入世界市场、增强国际竞争力的关键步骤。中国石油企业从上世纪90年代开始进行国际化经营, 合作规模逐渐扩大, 合作领域也从上游的勘探开发向下游的油气贸易、工程技术服务以及装备制造等全产业链环节扩展。但是国际油气合作中石油企业要面对资源国政治、经济、法律、政策等方面的差异与风险。与此同时, 地缘政治博弈、大国竞争、资源民族主义情绪等也给油气合作项目的正常运行埋下了隐患。在此背景下, 研究国际油气合作模式下石油企业的发展路径有重要的现实意义。

1 国际油气合作的主要模式及其演变

1.1 国际油气合作的主要模式

国际油气合作模式就是资源国与外国石油公司之

间划分权利、责任和利益的法律和商业框架。经过长时间的发展, 形成了矿费税收制合同、产品分成合同、风险服务合同、合资企业等几种典型的模式。这些模式之间, 在风险分担、成本回收、收益方式等各方面有较大的差别, 这会直接影响到合作各方采取的战略和项目本身的经济效益。

①矿费税收制/许可证协议。矿费税收制合同又叫许可证协议。在这种模式下, 资源国政府通过招标的方式把某个油气区块的勘探、开发和生产专营权授予中标外国石油公司。石油公司取得许可证之后, 就拥有该区块的经营权、作业权以及产出油气的支配权。其基本特征是石油公司要承担全部的勘探风险以及开发、生产费用。石油公司产出油气之后, 首先要向资源国政府缴纳矿区使用费, 矿区使用费可以实物或者现金的形式支付, 费率可以是固定比例或者滑动比例。之后, 石油公司还要按资源国税法缴纳所得税等其他税费。因此, 石油公司收入为缴纳矿费后的油气销售收入, 而资源国政府收入主要为各种税费。②产品分成合同 (PSC)。产品分成合同是许多国际油气合作

项目采用的模式。其主要特征是资源国始终保留矿产资源所有权，一般指定国家石油公司代表政府拥有油气作业的专营权。外国石油公司作为承包商，投资并承担勘探风险以及后续的开发、生产作业。当油田被发现并投产之后，总产量就被划分成两部分。第一部分为成本油，用来收回承包商以前投入的勘探开发成本。第二部分为利润油，扣除成本油后，由资源国政府或者国家石油公司与承包商按合同约定的比例进行分配。承包商若想获取利润，还要向资源国缴纳所得税。③风险服务合同。风险服务合同是一种特殊的合同模式。在本合同下，资源国经招标选择外国石油公司作为某一区块的承包商。承包商要提供全部的勘探资金和技术，并承担全部的勘探风险。如果没有商业性发现，承包商就要承担亏损。如果发现有商业价值的油气田，全部产出归资源国，承包商不参与产品分成。资源国政府一般用现金支付承包商的服务费，有时也用原油支付。这与纯技术服务合同有本质的区别，纯技术服务合同中服务方一般不承担勘探风险，只根据提供的具体技术服务取得固定报酬。风险服务合同中承包商由于承担了勘探风险，其报酬方式虽然仍是服务费，但是和项目成功投产相联系，体现风险和回报的对等关系。④合资企业。合资企业模式是资源国或者其国家石油公司与外国石油公司共同出资，组建一个新公司，负责特定油气区块的勘探、开发、生产、运输和销售等经营活动。合作双方各自持有一定比例的股份，按照持股比例分享利润，共同承担勘探风险、投资责任、纳税义务。股权式合资企业有独立的法人地位，合作关系比较紧密、长期。非股权式合资更倾向于以协议形式约定共同承担某阶段任务及收益，较为灵活。合资企业模式往往与其他合同模式结合使用，其优点是资源国对项目的控制权与外国石油公司的技术、资本和管理经验相结合，实现风险共担、优势互补，有利于资源国提高本国的石油工业技术水平。

1.2 合作模式的演变趋势

国际油气合作模式的演变趋势体现出从单一资源获取向综合战略协同发展的清晰路径。早期合作主要是资源开发和贸易，形式比较简单。随着全球能源格局的变化以及相互依赖程度的加深，合作模式也由原来的单一合作向风险共担、利益共享、长期战略协同的复杂合作转变。这道变化体现出了各方对于合作能否持续、深层次的价值是否能够被共享有着相同的认知，背后所蕴含的是对全球能源市场复杂性以及不确定性的共同面对。资源国希望得到稳定资金和市场，消费国希望得到安全的供应渠道，企业希望分散风险、提高项目经济性。创新模式形成更紧密的利益共同体，

合作由零和博弈变为正和博弈，更好适应新时代要求。

2 不同合作模式下石油企业的发展路径选择

2.1 资源获取与风险控制的发展路径

石油企业按照自身实力与战略需求，在国际合作中扮演不同的角色来达到资源获取和风险控制的平衡。在作业者的情况下，如产品分成合同中，企业主导项目的勘探开发和生产运营，虽然投资风险较高，但是能获得更大的资源控制权和潜在利润份额。非作业者参与项目，可以以分担部分投资的方式参与，降低直接开发的风险，获得油气资源的份额。该种角色的选择直接决定企业所面临的风险暴露及收益模式。一些国家的石油公司通过同国际石油公司合作，利用其在深水等前沿领域所具有的经验和技术来开发项目，从而降低了独立进行勘探所面临的风险。企业会按照项目资源潜力、地缘政治环境以及自身的风险承受能力，对自身在具体项目中所处的角色和参与程度进行动态的调整，在复杂的国际环境下稳健地实现资源获取的目标。

2.2 技术与管理能力提升的发展路径

通过国际合作引进并消化吸收先进技术和经验，是石油企业培育核心竞争力的主要途径。在深水勘探、非常规油气等高技术要求的领域，企业采用以技术换资源等模式，快速弥补技术短板。中国石油在长北项目对外合作过程中，借助壳牌先进的地质建模技术以及双分支水平井开发方案，成功实现了致密气田高效开发，此技术后来在国内类似的油气田勘探开发中起到了引领示范作用。另外合作项目引进了全生命周期项目管理、低成本管理、国际化健康安全环保管理等先进理念，提高了企业的整体运营效率。该技术以及管理能力的提升，既保证了合作项目成功，又经由内部学习转化，加强了企业自身在国际市场上的独立竞争能力以及持续发展能力。

2.3 本土化与可持续发展的路径

东道国实现高水平的本土化运营，是现代国际油气合作项目取得社会认可、保证长期稳健发展的基础。这就要求企业不能只是满足于合规性的要求，要把本地化用工、本地化采购提升到战略的高度。许多领先企业海外项目的本地化用工率已达到95%以上，给东道国创造了很多直接就业岗位的同时，也构建了稳定的本地化人才队伍。企业在采购上积极培育本地供应商，建立相对稳定的承包商队伍，制定标准化的作业流程，优先采购本地的物资和服务，把外部成本转化为推动当地经济发展的内生动力。这样深度本土化的战略极大地改善了与当地社区的关系，降低了经营风险，为项目在东道国的长期持续发展打下基础。

2.4 基于全产业链与跨界融合的发展路径

为了提高抗风险能力以及综合竞争力,石油企业的国际合作已经由原来的单一的上游勘探开发,向中下游的炼化、销售以及新能源、数字化等全产业链协同和跨界融合的方向发展。从纵向看,企业创建起上下游一体化的利益共同体,在资源国既开采油气,又投资建设炼厂或者液化天然气设施,从而获取更多的附加值。横向来看,企业积极地参与到能源转型当中,同电网公司、新能源科技企业等非传统合作伙伴一起开发风电、光伏、氢能、碳捕集项目。中国石油同国家电网在大型新能源基地开发等方向开展合作,中国石化致力于打造中国第一氢能公司。跨界融合有利于石油企业整合多方资源,发展综合能源服务能力,从而开拓出新的增长空间。

3 国际油气合作模式下石油企业高质量发展的对策建议

3.1 对企业层面的建议

①战略定位。石油企业要明确自身的发展目标,根据不同的资源国采取不同的策略。研究进入国家的资源状况、政策法律、市场环境,选择最适宜的合作模式和区域重点。在中东地区以巨型油田开发为主,在中亚地区重视天然气一体化合作,在非洲地区注意风险勘探和产能建设,形成一国一策的精准布局。②能力建设。能力建设是企业提高核心竞争力的关键。石油企业要不断加大自主创新能力,集中力量攻克深水、非常规等关键技术和瓶颈。并大大提高项目管理效率,用精细化的管理控制成本。高度重视跨文化管理能力以及本土化融合能力也非常重要,主要表现为扩大当地员工比例、加强本地人才的培养、优先采购本地商品和服务等,把外部的成本转化为促进当地经济发展的动力。③风险管控。风险控制是海外经营的生命线。企业要建立完善的风控体系,重视地缘政治风险、合规经营风险、健康安全环境风险。在新兴资源国经营时,要加强对投资国法律制度、宗教习俗、文化环境的全面评估,通过加强与当地政府的沟通、开展社区关系建设、制定应急预案等手段,规避和应对各种风险。

3.2 政策层面的建议

①完善政策支持体系。建议政府进一步完善促进国际油气合作的政策框架。包括提供更好的金融、税收扶持,畅通企业的融资途径。同时要积极引导并规范绿色低碳技术的研发与使用,促进油气行业同新能源的结合发展。加强知识产权保护,完善海外投资保险制度,对创造企业安全稳定的经营环境也十分重要。另外,推动与共建“一带一路”国家在能源相关的技术、

标准、规范等方面的兼容、互认,带动能源标准和科技创新合作。②加强双边多边协调。应积极利用上海合作组织、共建“一带一路”能源合作伙伴关系等多边平台,加强与资源国的战略对接。能源部长会议等机制为各国持续进行能源政策的沟通、共同研判全球能源供需趋势、推进建立更加公正合理的全球能源治理体系提供平台。加强政府间对话,推动能源标准的互认,促进跨境能源基础设施的互联互通,有利于企业开展国际合作。依靠多边协调来削弱单边制裁和金融体系风险,可以为能源合作提供强有力的机制保障。

4 结语

国际油气合作模式的演变体现出从传统资源贸易向更加综合和立体化合作发展的趋势。当前的合作不再局限于简单的资源买卖,而是逐步形成了覆盖上游勘探开发、中下游炼化销售乃至新能源与基础设施联动的全产业链协作模式。这种演变使得资源国、消费国与跨国企业之间结成了更为紧密的利益共同体,合作模式也更加注重长期性、稳定性与互利共赢。

不同的合作模式下石油企业的发展道路具有明显的多元化特征。企业要依照自身的战略定位以及外部环境,灵活选择合适的发展道路。主要的扩张路径有依靠资源获取和风险控制的扩张路径、依靠技术和管理能力提升的内涵式发展路径、依靠本土化和可持续发展深耕的属地经营路径、探索全产业链和跨界融合的创新型路径。这些路径可以助力企业于纷繁的国际环境里做好资源调配,形成核心竞争力。为了促进国际油气合作模式下的石油企业高质量发展,企业以及相关政策都要发挥作用。企业层面要明确战略目标,采取差异化的策略进入不同的市场,持续提升技术实力、项目管理效率、跨文化融合能力,建立完善的风险管控体系。政策方面要着力构建支持体系,依靠双边多边协调机制为企业营造更为稳定透明便利的国际合作环境。

参考文献:

- [1] 赫鹏飞. 油气上游业务国际合作展望 [J]. 当代石油石化, 2024, 32(10): 26-29.
- [2] 丁鹏, 熊新强, 张秀玲. 新形势下“一带一路”油气合作主要风险及应对策略 [J]. 油气与新能源, 2024, 36(03): 1-5+29.
- [3] 董卫. 产品分成合同模式下国际油气能源合作中的合作关系与冲突管理 [J]. 投资与创业, 2024, 35(01): 143-145.

作者简介:

蔡松(1993-), 汉族, 重庆人, 大学本科; 中级经济师; 研究方向: 国际油气合作。