

# 俄罗斯石油公司：俄罗斯经济的一面镜子

文 / 陈明灼

与动辄百年历史的西方石油巨头相比，成立于1995年的俄罗斯石油公司只能算是一个新进“后生”。然而，这个“后生”自诞生之日起，就在世界能源版图中横冲直撞，挟国家余威东征西讨，不过数载时间，就已经快速成长为世界上最不能忽视的石油公司。

9月，一则中国华信入股俄罗斯石油公司的消息，再次把俄油推上了舆论的风口浪尖。一个中国民营企业能够介入在外界看来有着高政策壁垒“严似铁桶”的俄罗斯并开展油气业务，怎不令世界为之哗然？哪怕是三桶油这样的大公司，也是借助油气购买协议的东风，才在最近几年艰难挺入俄罗斯市场，但参与程度远逊于中国华信这样的“简单直接”。这背后的原因离不开国际政治形势，以及油气发展的趋势，当然还有一个不得不提的关键因素，就是俄油公司股份的私有化过程。

## 国有公司的私有化

俄油成立的时代，正值叶利钦

当政，他主张经济休克疗法，在经济中激进地推行俄罗斯国有和地方企业私有化，一方面希望通过这种急风暴雨式的全面改革，从政治与经济上与苏联彻底决裂，从而赢取民众的支持；另一方面，也希望通过私有化过程，迎合西方发达国家，吸引外资，为俄罗斯经济复兴创造条件。

然而，事与愿违，私有化既没有实现收入目标，也没有达到效益目的，实际上成为一些国有优势企业的“大拍卖”，成为对国有资产的“大分割”。财富迅速集中到少数几个金融寡头手中，其结果是民怨沸腾，国家经济进一步恶化。

普京执政后，深知私有化和分散化对国家经济的伤害，尤其是俄罗斯经济赖以生存的石油工业领域。为了提高国有化程度，普京先后采取多种措施削弱私有石油资本，扩大国有石油资产。通过一系列操作，如通过司法手段将“有问题”的私有石油公司的核心资产收归国有，市场并购外加政策扶持等，使政府掌握的石油企业迅速发展壮大。最

为典型的例子就是俄罗斯石油公司，它成为这场国有化运动中最大的获益者，公司规模从最初的中等水平一跃成为国内最大的石油企业，其绝大部分股份掌握在政府手里，成为政府调控能源工业乃至国家经济最为重要的一枚棋子。

这种企业与政治的高度联合体，注定它们是一荣俱荣，一损俱损，国家兴，则企业强，国家退，则企业弱。很不幸，随着经济危机以及油价下行，俄罗斯经济不复当年，经济增长率每况愈下，政府赤字严重。正是在这样的背景下，普京政府计划推行新一轮私有化行动。普京这样认为，“在特殊时期，政府必须对经济进行必要的干预，但是现在，俄罗斯经济最困难的时期已经过去了，我们将减少政府的干预，逐步卖出政府持有的公司股份，推动私有化进程向前发展。”

俄油正在新一轮私有化企业的名单里，政府计划出售国家持有的俄油19.5%的股份。在这样的背景下，国际买家竞相把目光投向了俄罗斯，都希冀在特殊的窗口时期能



够抄底俄油。2016年12月，俄罗斯政府发出公告，宣称将其持有的俄油19.5%的股份以105亿欧元的价格出售给卡塔尔以及大宗商品交易商嘉能可(Glencore)。俄油现任董事会主席伊戈尔·谢钦表示：“此次售股是政府推动民营化的举措之一”。然而，仅仅过去9个月，中国最大的私营能源企业中国华信能源就从卡塔尔及嘉能可手中买走了俄油14.2%的股权，合同金额预计约91亿美元。这笔交易使中国华信将成为俄油第三大股东，并获得每年4200万吨和总量26.7亿吨油气

储量的石油权益。如果没有俄罗斯的内外政治环境，如果没有俄罗斯新一轮私有化行动，或许就没有今天中国华信与俄油的牵手。当然，这次牵手还间接宣告了欧美制裁的失败。

### 突破欧美制裁的防线

2014年，俄罗斯吞并乌克兰克里米亚地区，遭到美国和欧盟的制裁，不幸的是俄油是唯一一家同时被欧美制裁的企业。欧美多轮经济制裁使俄油在低油价的国际背景下雪上加霜，不仅表现为缺乏必要的

资金、技术以及设备进行新区块的勘探开发，最为关键的是金融制裁让它失去了融资能力，短期偿债压力骤增。

据新闻报道，俄油总裁伊戈尔·谢钦致信政府部门，请求政府伸出援手，俄罗斯总理德米特里·梅德韦杰夫甚至要求官员分析并研判其可行性。这从一定程度上反映出，在欧美全面制裁的最初一段时间里，俄油面临着内忧外患的两难局面。

然而，正如俄罗斯善于在国际政治舞台中左右逢源一样，俄油在经历了此次困境之后，迅速采取了

几个卓有成效的措施，“远交近攻，合纵连横”。几个组合拳下来，很快就突破了欧美的防线，把危机消弥于无形。

在谢钦的带领下，俄油原油产量不仅没有大幅度下降，反而略有增长。这不仅归因于老旧生产油田的潜力开发，潜力地区的油气项目进入产量上升通道，新增项目的投产，更归功于海外项目的贡献，稳定的产量至少向外界以及投资者表明俄油公司经营正常，赢利能力并未受到影响。这既是俄油的远见，也是身处复杂国际政治环境中的一个自保之术。

受早先收购秋明—英国石油公司的影响，俄油对外国银行负债大幅增加，其总额接近450亿美元，其中大部分债务都是短期债务。面对欧美金融制裁的严峻形势，俄油一方面寻求政府的帮助，在国外融资受阻的情况下，积极开拓国内银行的融资产助，以及回购协议借款。特别是后者，成为最主要的融资方式。另一方面，俄油充分利用长期油气商品买卖合同基础上的预付款制度，陆续与主要石油贸易商、大型石油公司，其中包括与中石油签订了带有预付款规定的长期油品供货合同，这不仅极大增加了俄油流动资金数额，而且及时地解决了债务偿还能力。从短期看，欧美的制裁对俄油的影响并不大，至少从偿债能力和现金流上看，俄油经营状况暂时无忧，而且未来还有进一步

的空间可以利用。

在资本投入方面，俄油的营收由于产量的保证不仅没有下跌，而且还略有增长，加上绕过制裁的融资渠道，使得俄油可以较为从容地进行资本投入。在生产板块，俄油的资本投入均出现了不同程度的增长，保证了未来产量的稳定。

在国际合作方面，俄油更是充分利用灵活的外交策略，越过欧美制裁，交易不断。具体而言，可以总结为：巩固在国际市场上的地位，自2014年下半年以来，俄油先后与PDVSA、BP、Essar、中化等签订长期石油供货协议，确保俄油在对应地区的市场份额，从而保证了收入的稳定；并购有增长潜力的资产，如俄油收购巴西区块、德国炼化厂、与中化公司洽谈合作；放弃低附加值资产，出售欧洲零售的部分股份；出售潜力项目的部分资产；重视与新兴市场地区的合作，向这些地区供应原油或成品油，并进行技术合作和资产交换，这些合作进一步加强了其在亚太市场的地位。

把能源战略转向东方既是俄罗斯的能源国家战略，也是俄油的发展规划，“向东方要市场”成为俄油乃至俄罗斯突破欧美制裁最为有效的手段。有资料显示，截至今年8月，俄罗斯已经取代沙特，连续5个月成为中国最大原油供应国。而中国华信的入股，让俄罗斯与中国的能源纽带越来越紧密，这不仅让俄油在严峻的国际形势中如获新生，

也让欧美的制裁效果大打折扣。

## 竞争，合作，反思

作为世界上最大的两个产油国，沙特与俄罗斯两国的关系从来就是紧张多过和谐，竞争多过合作，两个国家的合作与竞争，事实上就是沙特阿美与俄罗斯石油公司的竞争，因为它们分别是所在国家石油工业的代表。它们从争夺欧洲市场开始，一直竞争到亚太市场，而中国市场的争夺更是他们竞争的主要焦点。随着俄罗斯石油公司在中国市场频频得手，沙特一时颇为失意。

事实上，中俄两国战略背景接近，俄罗斯进口至中国的原油规模一直在稳定提高，这似乎也在情理之中。据可靠消息，俄油总裁谢钦又打起了提高对中国原油出口的小算盘：这一次要通过哈萨克斯坦原油管道，把出口量从现在的1000万吨/年，拉抬到近乎翻番的1800万吨/年。近期，华信能源刚刚开价91亿美元收购了俄油14.2%的股权，使俄罗斯进入中国市场比沙特有了更大的优势。

当然，“没有永恒的敌人，只有永恒的利益”，他们在共同面对美国页岩油产量大增，全球油价下行的问题上，却有着许多共同的利益诉求。去年，在维也纳OPEC会议上，沙特就联合俄罗斯共同达成减产协议，以应对不断下降的油价。不过，双方对减产的积极稍有不同，沙特石油产量几乎顷刻间就降低到

要求的水平以下，俄罗斯却几乎花费近4个月时间才让石油量削减到每日60万桶，并且对是否延长减产保持谨慎。俄油总裁谢钦还不停地呼吁俄罗斯政府正式退出减产，并声称“已作好竞争战的准备”。

俄油作为世界石油工业领域的巨头，其危机不仅来自于业内其他老牌能源巨头对市场的围追堵截，其危险还往往来自于系统外，跨界颠覆的风险在油气行业依然存在。随着电动汽车的蓬勃发展以及可再生能源方兴未艾，业界普遍认为能源的未来必定不再是化石能源的天下。驱动能源革命的两大动力，一

是电源端的太阳能发电，二是应用端的电动汽车。

现在越来越多的国家都已经确定了淘汰传统油气汽车的时间表，比如荷兰、挪威的2025年，德国、印度的2030年，法国、英国的2040年，中国也在制定淘汰燃油车的时间表。这对传统油气企业是个巨大的挑战。

此外，我国可再生能源发展迅猛，各项新技术层出不穷，新增装机容量逐年增长，在可以预见的若干年内，平价上网将不再是一个遥远的梦，届时，清洁能源替代化石能源，电能替代将进一步压缩化石

能源空间。如果中国化石能源需求减缓，那俄油的日子必定不会好过。

入股俄油的中国华信集团董事长席说过：“‘盛夏’与‘严冬’仅一步之遥。如果传统油气企业对当前的新能源革命缺乏敏感，无动于衷，甚至成为既得利益的阻力，结果貌似成为油气产业的赢家，却彻底输掉了新能源的未来，很容易重蹈柯达的覆辙。”

因而，即便与主要竞争对手保持暂时的领先，也并不能高枕无忧。惟有紧跟当前科技的发展潮流，敬畏技术，警惕业内及业外的竞争风险，方可基业长青。🌱

点  
评

## 立足当下着眼未来，方可基业长青

企业的发展过程不会一帆风顺，当内部与外部环境发生变化时，总会碰到一些低谷以及难以解决的困境，明智的办法是审时度势，借助一切可以借助的力量，灵活变通，具体问题具体分析，逐一克服困难。俄油在应对欧美制裁以及低油价的严峻形势之时，采取了堪称经典教科书级别的策略，纵横捭阖，逆势突围。

然而，一个世界级的超级大企业不能躺在市场的功劳簿上高枕无忧，俗话说：人无远虑必有近忧。市场的领先不足以永葆企业万世太平，科技的发展随时拥有颠覆传统的力量，稍有不慎，就会被时代淘汰。战略性的眼光应该立足于当下，着眼于未来，紧跟科技的发展，保持技术的创新，并随时做好转型的准备，惟有这样，方可让企业基业长青。🌱