共建高质量“一带一路” 共谋高水平能源合作 ②

以高质量油气合作推动高质量共建“一带一路”行稳致远

●孙亚楠

“一带一路”沿线油气资源丰富，油气合作始终是共建“一带一路”的重要内容。英国能源研究所发布的《世界能源统计年鉴2023》数据显示，“一带一路”共建国家中前十大原油资源国的原油探明储量高达1871亿吨、占全球原油探明储量的76.6%（截至2020年），2022年生产原油近20.9亿吨、占全球原油产量的47.3%；前十大天然气资源国的天然气探明储量高达137.5万亿方、占全球天然气探明储量的73.1%（截至2020年），2022年生产天然气1.4万亿方、占全球天然气产量的35.2%。

面对油气资源禀赋的巨大吸引力，我国石油石化企业普遍将共建“一带一路”作为境外油气勘探开发业务布局的战略指引与遵循，并已逐渐形成了中东北非、俄罗斯中亚、南大西洋两岸等重要油气合作区，在有力促进油气资源国及企业自身可持续发展的同时，也为“一带一路”油气合作的健康发展及维护国家能源安全发挥了重要作用。

当前，“一带一路”油气合作正面临着百年变局加速演进带来的严峻挑战。一是大国博弈加剧、局部冲突频发、制裁事件增多、世界秩序规则受限失能、全球政经版图更趋集团化，国际局势不稳定、不确定、难预料已成为常态。如地缘政治冲突延宕至今，油气合作格局发生重大重构，未来何时结束、以何种方式结束尚难以预料。

二是全球经济复苏乏力，增长预期低迷，下行压力加大，金融风险上升，国际化经营面临的宏观大势更加复杂。典型如油气价格宽幅波动。2020至2022年布伦特原油现货年均价格分别为42.0、70.9、100.9美元/桶，显著超出了60-80美元/桶的OPEC+限产保价理性预期区间；同期，我国进口现货LNG到岸价格分别为3.88、14.80、35.31美元/百万英热单位，“一带一路”油气合作达成长期共识难度明显增大。

三是能源转型政策过激，主要经济大国都致力于发展可再生能源，以降低对传统化石能源的依赖。“一带一路”油气合作面临更为严格、复杂的监管环境，政策不确定性增加，社会舆情风险升高，既要绿色低碳又要能源安全的矛盾亟待破解。

共同的国家能源安全诉求为今后的“一带一路”高质量油气合作创造了有利机遇。一方面，油气资源国需要稳定的市场空间、价格及运输来保障油气行业的长期经济支柱地位，为后疫情时代的经济重振、民生改善及更长远的经济多元化转型提供长期、稳定的资金来源。另一方面，我国石油石化企业实现能源资源保障和高质量可持续发展目标，同样离不开稳定的油气合作环境。

我们要及时把握机遇，统筹谋划、深化参与“一带一路”油气合作，努力实现境外油气合作高质量发展。

第一，在能源安全新战略和人类命运共同体思想引领下，充分理解“一带一路”沿线油气资源国合作诉求，充分发挥国内市场、全产业链一体化等企业优势，努力拓展战略合作空间，做好资产结构布局优化，以发展带动提质增效。

第二，利用好“一带一路”能源合作伙伴关系及中国—东盟、中国—阿盟、中国—非盟、中国—中亚、中国—中东欧、亚太经合组织可持续能源中心等能源合作平台，深化沟通交流，形成服务国家战略、依靠国家战略的良好局面。

第三，聚焦非常规、深水、深层超深层油气资源，加强技术攻关和人才队伍建设，努力将技术能力转化为市场份额和经济效益，有力支撑“一带一路”油气高质量合作。

第四，顺应绿色发展大势，探索天然气制蓝氢蓝氨、服务主业用能的光伏风电等油气与新能源融合发展模式，尽早形成试点项目。加强境外油气项目降碳技术攻关，加快CCUS技术突破和应用，为“一带一路”油气高质量合作提供技术支持。

第五，强化“一带一路”油气合作风险管控，做实增量合作项目的风险防控关口前置，对重大合作项目、首次合作领域，深入开展前期阶段的风险评估论证，切实扎牢重大颠覆性风险的“防控网”；同时做好存量合作项目的风险排查及监测预警，及时应对化解风险。

第六，注重企业间的合作交流，共享资料信息、软件硬件和研究成果，共同开展“一带一路”油气资源战略选区及“卡脖子”技术与装备攻关，共同提升依法合规、ESG等方面的管理水平，不断提升参与“一带一路”油气合作的综合竞争力。

历经十年发展，我国共建“一带一路”倡议、人类命运共同体思想已深入人心、成为国际社会共识，形成了谁参与、谁受益的普遍合作预期；同时，我国的巨大市场优势，难以由第三国替代，油气资源国拓展我国市场意愿较为强烈，为通过高质量油气合作推动高质量共建“一带一路”行稳致远奠定了坚实基础。我国石油石化企业在“一带一路”油气领域所取得的新的合作成就，将为我国与共建国家加强全面合作、共谋全面发展提供强有力支撑。

（作者单位：集团公司国际合作部）

新闻会客厅

一、最近国际石油公司进行了几笔大型的上游并购，国内石油公司应该更关注勘探，还是通过并购来增加海外资源？

朱坤锋：标普全球能源上游研究总监

张　全：国勘公司总法律顾问、集团公司高级专家

朱坤锋：过去几年，在油价波动、能源转型等因素的影响下，国际石油公司普遍存在上游投资不足的问题。最近美国石油公司的几笔大型并购，大幅提高了这些公司的储量和产量，在对待上游资源的战略上和欧洲石油公司形成了较大的差别。

简单的复制并购策略并不合适，因为这几笔并购背后的驱动因素不能简单复制。过去三年这些公司勘探开发获得的可采储量替代成本从高位稳定到了大概20美元每桶，而并购获得的储量普遍低于这个成本。这些并购低成本的另外一个因素来自股票互换的交易结构，因为这些公司在股价较低时进行了大量的股票回购；交易时较高的股价进一步拉低了单桶储量的成本。

张　全：油气资源接替是国内石油公司可持续发展普遍面临的挑战，勘探突破与油气并购是解决这一难题的两大主要途径。从全球油气勘探最新形势看，触底反弹复苏态势已经形成，2022年全球常规油气勘探投资额大幅增加，增储规模提升50%，勘探仍将是未来油气资源获取的最主要方式。

目前围绕能源资源的竞争更加激烈。一方面可重点关注受油气价格波动影响较小的优质资产，另一方面通过积极布局勘探项目、获取勘探突破则是企业以较低成本获取海外油气资源的最有效途径。此外，通过加大勘探力度以降低储量获取成本，也是石油公司应对能源加速转型可能冲击的重要举措。

二、在当前国际环境下，国内石油公司走出去面临哪些新的机会和挑战？

朱坤锋：一是低碳和能源转型让海外业务需要考虑更多ESG相关的问题，也为国内转型经验应用到国外创造了条件。同时中国的油气公司在转型上的经验和积累，也可以作为附加的价值带到海外的油气项目中。

二是国内油气公司普遍面临海外产量下降、替代储量不足、项目经济性等问题。但过去走出去的努力也积累了对资源国充分的了解和丰富的作业经验，为优势资产、核心区域的扩展创造了基础。

三是全球上游整体面临成本上升的趋势，而国内石油公司上下游一体化、油气公司和油服工程公司一体化的模式，一方面有利于降低海外作业的成本，另一方面也有利于为工程公司走出去提供机会。

四是更为复杂的地缘政治环境，造成更多的地缘政治风险。国内油气公司既有来自“一带一路”共建国家的支持，也面临地缘政治风险带来的阻力。

张　全：近年，国际油气市场发展趋势复杂多变，全球能源格局继续深度调整，安全和稳健发展成为国际油公司短期内经营决策的首要目标。

一是日趋严格的国际合规监管要求。欧盟从2023年10月起试运行碳边境调节机制，并采取碳关税对企业碳排放进行监管。国内油气公司在不同国家和地区开展业务时，需要遵守业务各项法律法规、对各种风险进行管理，同时遵守相关外部监管机构的合规规则并考虑ESG监管的风险。

二是国际制裁的多样化和泛化对企业境外业务发展造成重大影响。国内油气公司在走出去时需要充分评估潜在的制裁风险，采取灵活的合规风险管理策略。

三是新型贸易壁垒对石油企业走出去和稳健发展提出挑战。中国的石油企业通过打造完善的合规管理体系和良好的ESG评价，有利于增强企业市场竞争力、提升合作伙伴的信任度、打造客户忠诚度，从而提高自身的综合竞争力。

三、全球勘探活动最近十年显著下降，国内石油公司应如何应对全球勘探的新格局？

朱坤锋：全球常规油气勘探区块的面积和地震采集活动在过去十年保持持续的下降，整个行业对勘探的投入在下降，常规油气预探风险探井的数量也处于历史低点。国内油气公司面临着海外油气产量和储量下降的压力，海外勘探对于国内油气公司始终是一个重要的战略方向。

但我们也需要看到，新的发现，特别是对公司海外资产有较大影响的大的发现越来越困难，每一个发现的时间间隔也在变长。同时，美国页岩油气的产量在今年达到了新高，而页岩油气并不需要常规的勘探。能源转型背景下未来对于化石能源是否还会有较高的需求，也让很多公司重新定位勘探的角色。

对于勘探这种存在较大风险的投资而言，石油公司在勘探是否有战略上的持续性，技术上（特别是在深水领域）是否有连续的积累，都会影响海外勘探的结果。

张　全：国内油公司在高效勘探、资源布局、资产结构优化、清洁能源、数字化技术方面大有可为：

一是强化效益勘探。将高效勘探评价与低成本资源持有相结合，做实精细勘探技术，做好“冷/热线”科研项目攻关，发挥勘探工作本身巨大的战略引领作用。

二是发挥“一带一路”地缘优势，加强能源领域互惠合作。聚焦该区域内主要伙伴国家、重点富油气盆地油气资源，多种形式获取、参与勘探项目区块，提升储量接替能力。

三是持续优化勘探资产结构。在执行勘探项目练好内功，重视基础研究，加强自身技术实力，全方位提升国际化经营管理能力。对勘探资产结构优化常态化，努力提升优质资产比例。

四是加大清洁能源勘探力度。在“双碳”目标驱动下，以天然气为代表的清洁能源将成为未来化石能源结构中的生力军。

五是发力数字化技术，提升勘探科技含量。

聚焦高质量发展，打造安全可靠的海外油气生产基地

国勘公司：稳步推动能源合作取得新突破

●蒲云超　李　伟

面对全球能源版图深刻变革的新形势、新挑战，国勘公司在“四个革命、一个合作”能源安全新战略的指引下，锚定境外上游投资与经营作业一体化的战略定位，以实现决定性扭亏脱困为牵引，聚焦海外油气业务高质量发展，不断深化价值创造与业财融合，着眼长远谋划资源接续，全力打造安全可靠的海外油气生产基地，稳步推动国际能源合作取得新突破。

聚焦价值创造 深化业财融合

国勘公司坚持效益经营理念，不断深化价值创造与业财融合。紧抓高油价机遇加快效益储量动用，以生产经营优化为抓手，着力科技增产、科技创效，巩固持续攻坚创效和超常规创效经验，推动实施天然气销售增效等一系列行动。

勘探方面，持续加大油气勘探投入，集中技术优势深化地质综合研究，抓好重点项目勘探运行和潜力评价，锚定产量奋斗目标推动增储上产。开发方面，围绕提产能、控递减、增可采、降成本，积极扩大效益建产规模，持续加大效益开发力度。扎实推进新区产能建设和老区综合治理工作，全力保障油气生产高效安全运行。提升重点项目采油气工艺，深挖老油田稳产上产潜力。科学论证安哥拉、巴西、加拿大等项目新区方案，开拓产建接替阵地。

工程方面，推广应用地质工程一体化设计、钻井设备升级、先进工艺技术，提升钻完井工程技术和管理指标，加强地面（海洋）工程部署审查，切实提高了投资效率。成本方面，强化全员成本目标管理，推进成本分摊体系延伸，深化供应链等关键环节垂直管理，实现成本总额和桶油成本低位运行，进一步锻造成本竞争力。

着眼长远发展 谋划资源接续

在全球能源市场的竞争和合作中，国勘公司以保障能源安全供应和高质量发展为前提，着眼长远谋划资源接续。在做好存量资产优化经营的基础上，优化“勘探+开发”的新项目获取组合经营策略。喀麦隆、厄瓜多尔、加蓬等项目区块权益实现延期，成功获取哈萨克斯坦52勘探区块，签约卡塔尔NFE和NFS项目，计划运营项目顺利签约或已完成交割。

以加快建设安全、可靠的海外油气生产基地为主线，国勘公司聚焦中东、中亚、北非、南美等重点地区，主动出击扩大“朋友圈”，积极寻找有规模、有潜力、性价比高的优质资产，增强“造血”能力和发展后劲。聚焦有潜力的勘探项目和受油价影响小的规模开发项目，为未来增储上产夯实基础。

践行绿色发展 探索低碳转型

顺应绿色低碳发展大势，国勘公司在天然气、LNG等清洁能源资产领域寻找机会，多元化激活资源盘子，并充分发挥一体化优势，利用中国石化的市场规模、贸易优势、下游业务优势，带动上游新项目开拓。

在实现能源安全与低碳转型的平衡方面，国勘公司对埃及等14个重点资源国开展专项研究，就能源消费与碳排放现状、绿色转型目标与计划、降碳减排方面的要求、所经营项目降碳减排的主要举措以及资源国氢能、风电、光伏、地热等新能源发展及油气与新能源融合发展的潜力进行调研，分析重要投资机会和投资风险。

在发展海外业务的同时，积极践行可持续发展理念，保护生态环境和生物多样性，推进作业与环境的和谐发展。厄瓜多尔安第斯项目高标准开展环境监测、废物处理、环境审计、监督检查，获得厄瓜多尔环境部授予的“杰出环境履约奖”。

提升治理效能 规范合规经营

国勘公司抓好“防风险、促发展”两条主线，以国际化能力提升赋能国际化经营。开展国际化能力提升诊断评估、对标分析、路线设计，打造具有国际标准、央企元素、石化特色的HSSE管理、合规管理等“10+1”制度体系，为规范运营提供有力保障。

风险防范方面，国勘公司以合规经营为指引，健全风险评估和防控的量化指标体系，强化行权维权，推动风险管控关口前移，变“救火”为“防火”。以“本质安全”为目标，稳步提升体系化管理水平，以“两高”管控为抓手，压实安全生产责任制。在集团上游板块首次引入国际安全和可持续发展评级系统（ISRS）并通过ISRS 7级认证、首家通过合规管理体系ISO 37301国际标准和GB/T 35770国家标准双认证。

当前，国勘公司正进一步拓展海外能源保障能力，紧紧围绕资源和效益，以管理体系现代化为目标，制定积极稳妥的海外项目投资策略，着力推进存量资产提质增效，不断优化资产结构，持续加强我方在国际合作中的话语权，奋力开创可持续、高质量发展的新局面。

●社址：北京市朝阳区吉市口路9号　●邮　编：100020　●电　话：□总编室：59963392　□报刊发行：59963206　●广告经营许可证：京东工商广字0239号　●印　刷：工人日报社印刷厂　●报　价：□每月16.50元　□零售每份0.80元