

编者按

中国石油经济技术研究院近期发布《2025年国内外油气行业发展报告》指出,在油价中枢下行的背景下,全球石油公司普遍选择稳中求进的发展战略。本版专题聚焦该报告对2025年以来国际石油公司、国家石油公司与独立石油公司发展动向的分析研判,梳理各方差异化的战略选择,为我国石油公司未来发展提供借鉴与参考。

本版文字由本报记者 王钰杰 整理

全球石油公司在油价下行时稳中求进

燕 燕AI制图

国际石油公司 加码油气业务 重塑炼化优势

虽然2025年国际油价处于低位,但国际石油公司对中长期油气需求保持乐观预期,逆周期增加上游投入,差异化重塑炼化竞争优势,以效益为导向优化低碳业务结构,并实施新一轮成本优化战略。

逆周期增储上产

虽然国际石油公司研判2026年国际油价将持续走低,油气行业或将进入新一轮中低油价周期,但对中长期油气需求的乐观预期并未改变,部分公司更坚定了对油气需求将保持较长时间增长趋势的判断。bp在2025年9月发布的《世界能源展望2025》报告中将石油需求峰值从2025年延长至2030年。埃克森美孚2025年8月发布的《2050能源展望》报告预计,2040年~2050年,全球油气需求仍将保持0.4%的年均增幅,并将此前设定的平稳期由2040年延长至2050年。此外,bp和埃克森美孚对2050年的全球石油需求预测分别为8300万桶和1.05亿吨,较其2024年的展望报告分别提高了10.6%和5%。

在乐观预期下,国际石油公司并未沿袭以往低油价周期压投资、减项目、降产量的收缩策略,而是强调在保障经营韧性、财务稳健的基础上,逆周期适度增加上游支出,加大勘探力度,为中长期油气产量增长夯实资源基础。2025年上半年,国际石油公司上游平均资本支出同比增长9%。勘探策略从过去聚焦成熟产区、滚动勘探的保守方式转向布局高潜力盆地、提高储量接替能力的积极举措。

国际石油公司重点押注三大高潜力前沿区域:一是南大西洋与加勒比深水带,圭亚那、巴西和特立尼达形成区域连通的深水走廊,具有明显区位优势,埃克森美孚时隔20年重返特立尼达深水区,延续圭亚那的成功经验,强化区域协同开发;二是西非新深水盆地,纳米比亚 Venus 与 Graf 等重大发现使该地区成为勘探新热点,道达尔能源、壳牌和雪佛龙相继加码,使其成为未来核心增长区;三是东地中海天然气勘探区域,道达尔能源和雪佛龙相继在塞浦路斯、以色列近海进行勘探评估,构建区域性气源增长新支点。数据显示,2025年1月~8月,国际石油公司新增探明储量约16亿桶油当量,超过2023年与2024年的总和。

2025年以来,国际石油公司加速推进建设进度快、开发效率高的项目,将优质资产迅速转化为产量与收益,一批重点项目按期甚至提前投产,形成了集中的产能释放高峰,累计投产油气项目超过10个,油气产量增长3%,其中原油产量提升6%。在推动产量快速增长的同时,国际石油公司还通过统筹不同项目建设周期,强化设施协同和供应链共享。依托既有平台实施模块化扩建与系统共享以及升级项目管理等方式,显著缩短建设周期,降低开发成本。在2025年启动的上游新项目中,70%通过依托既有设施、标准化设计与共享供应链等方式压缩建设周期与成本,部分项目节约建设成本30%~40%。

差异化构建炼化业务

2025年以来,国际石油公司对炼化市场前景普遍持谨慎态度。埃克森美孚首席执行官伍德伦表示,炼化业务利润率正面临挑战;壳牌首席执行官魏斯旺表示,炼化行业正处于低谷期,且下行态势可能延续较长时间。因此,国际石油公司继续收缩炼化产能,已售或宣布

出售计划的炼化装置数量达6家,其中80%位于欧洲地区,主要原因是欧洲炼厂普遍设备老化、装置灵活性低,维护与改造成本高。

2010年以来,国际石油公司已累计剥离约1/3的炼化产能。其中,欧洲石油公司产能退出比例高达50%;美国石油公司受影响相对较小。欧洲与美国的石油公司正基于自身特点,寻求差异化的发展路径,重构下游领域新优势。在压减传统炼化产能的同时,欧洲石油公司强化炼化业务与全球贸易体系的深度耦合与价值增值,战略重心不再依赖传统炼化装置创造利润,而是依托全球贸易体系、庞大客户群和品牌影响力,获取更大的价值链协同收益。

魏斯旺表示,未来炼化行业的竞争力在于能源供给能力与全球贸易体系的一体化协同。2025年4月,壳牌整体出售新加坡炼化一体化资产,并正式退出亚太炼化业务,但仍保留炼厂20%的产品销售权。这意味着,在缩减下游资产规模的同时,壳牌仍拥有大规模的贸易资源,可借助全球贸易体系提升炼化创效能力。

bp重新定位欧洲炼厂,强化沿海炼厂的枢纽功能,锁定区域市场需求。为此,通过优化物流流向、跨区套利、嵌入长期销售合同等方式,bp将鹿特丹和卡斯蒂利翁两大沿海炼厂与其全球贸易链深度整合,打造成炼化、贸易、客户一体化枢纽。

与欧洲公司向销售端转型的策略不同,美国石油公司具有低成本原料供应优势,如乙烷基乙烯原料成本仅为欧洲石油公司的一半,且旗下67%的炼厂有深度加工能力,具备技术升级和产品多元化的基础,可以大幅提升创效能力。因此,美国石油公司更注重依托技术和成本优势,打造高性能产品组合,保持行业领先地位。

雪佛龙持续优化存量资产,每年投入约15亿美元对帕萨迪纳等核心炼厂进行改造升级,使装置利用率稳定保持在86%左右,确保核心资产保持行业领先的运营效率。

埃克森美孚致力于提升高附加值产品的竞争力,依托高端产品技术、规模化经营和一体化建设等优势,2025年启动6个大型化工项目改造工程,2025年和2026年将分别贡献5亿美元和6亿美元的增量收益。此外,该公司还持续投入Proxima树脂和碳材料等新兴领域,培育高价值增长点。

打造低碳业务特色优势

电力业务重心转向高价值场景,数据中心成为布局重点。2025年以来,国际石油公司电力并购装机容量有所下降,而剥离装机容量翻倍增长,首次出现剥离规模超过并购规模的转折,表明电力业务由追求装机容量规模总量扩张转向效益增长。作为高价值场景,新兴数据中心成为国际石油公司的重点布局领域,在发展传统电力零售市场的基础上,对接新兴高耗能产业,锁定稳定高收益。

其中,美国石油公司依托天然气资源优势,在数据中心附近直接建设燃气电厂,并配套碳捕集与封存(CCS)设施,为客户提供离网电力供应,既规避了电网接入审批周期长的问题,也避免与公用事业公司的直接竞争。

欧洲石油公司则依托现有的可再生能源发电组合,通过长期购电协议、配置储能设施和参与电力市场交易等方式,整合调度零散、间歇性的电力,构建稳定、低碳、低成本的综合供电体系。

碳捕集、利用与封存(CCUS)加快向市场化、商业化运营转变。2025年以来,国际石油公司的CCUS业务由示范型、分散型向以合同保障、客户绑定为基础的规模化运营转变,提升了业务可持续性和收益稳定性。为强化CCUS商业化落地,主要通过3种方式加速签署合同:一是聚焦重点客户群体,优先面向水泥、钢铁、化工等难减排行业,以及对碳中和电力与蓝氢有明确需求的数据中心和大型工业用户;二是创新合同模式,如按吨计费的碳减排服务协议、嵌入低碳电力与蓝氢的长期购销合同、面向数据中心的碳中和电力购电协议等,力求实现收益前置与风险共担;三是建设共享基础设施,通过组建CCUS集群与共用管网,降低单个客户准入成本,提升规模效应和合同可复制性。其中埃克森美孚的表现最突出,而其他公司合同签约占比普遍不足20%,多数项目仍以自主消纳为主,尚不具备商业性和盈利性。

生物燃料由生产转向贸易,强调灵活性与全球配置能力。受原料价格波动、政策差异化和监管标准快速变化等因素影响,国际石油公司正逐步放缓生物燃料产能的扩张,重点转向全球贸易与市场调配。2025年以来,国际石油公司重新评估了生物燃料业务,多个规划项目被暂停或取消,规划产能占比从2024年的50%大幅削减至2025年的16%。

壳牌取消了鹿特丹大型生物燃料项目,致力于成为全球最大的可持续航空燃料(SAF)贸易商与供应商之一。魏斯旺表示,与生产商的长期协议、稳定的客户网络,以及在主要机场与港口的物流能力,是推动公司SAF贸易增长的核心优势,北美和欧洲销售额已占其总销售额的近20%。

bp则着眼于搭建生物燃料贸易平台,重点拓展亚洲与欧洲之间的贸易通道。道达尔能源在收购项目后,也进一步提高了对高端SAF市场的响应能力。

实施成本优化战略

国际石油公司认为,未来几年,全球油气供需格局将趋于宽松,国际油价将面临较大下行压力,因此纷纷重启了新一轮成本优化战略。除了裁员等传统降本措施,这一轮成本优

化还呈现出降本周期长效化、机制系统化、手段智能化的特点。

在前几轮低油价周期中,国际石油公司多采用削减投资、暂停分红、推迟项目等应急性措施应对市场冲击,虽然能在短期内快速止损,但带来了储量下降、股东回报下降等问题。本轮降本则不仅着眼于应对未来两年的油价下行,而是基于对今后十年石油需求持续增长的趋势判断。因此,在资本支出保持稳定的情况下,更注重在短期成本约束与长期价值创造之间取得平衡,即通过优化资本结构、提高资金使用效率,将投资配置于高回报、低成本项目,在降低成本提高短期盈利能力的同时,聚焦长期增值机会,提升公司持续竞争力。此外,部分国际石油公司通过合作等方式,将高投资项目转为轻资产布局,提升投资效率,缓解成本上涨压力。

近年来,面对资源开发难度加大、地缘风险上升,以及供应链与资本市场的扰动,国际石油公司的跨周期系统性成本增长压力持续上升。局部降本措施已难以应对复杂状况,正转向系统化、协同化的控制路径,通过项目全生命周期管理与共享机制的深度融合,打造一体化成本管理体系。一方面,强化项目全过程成本效率管理,重视从立项、设计、建设、运营到退役全流程的成本效率管理。如bp的Mad Dog 2项目通过优化设计环节将投资规模从最初的200亿美元压减至95亿美元。另一方面,搭建覆盖全球的流程、技术与服务共享平台,推动集中采购、技术共享与流程标准化,在跨区域实现供应链整合与服务外包优化,显著降低设备与服务成本、提升采购效率,并将成熟技术复制到其他产区。截至2025年,埃克森美孚、壳牌、bp、道达尔能源与雪佛龙均已完成共享机制建设。

技术降本已成为国际石油公司构建长期竞争力的关键。他们加速人工智能(AI)和自动化技术在关键业务环节的集成应用,注重人工智能场景选择和试点应用的实效性,优先部署数据基础良好、业务价值明显、实施难度适中的高价值场景,如预测性维护、勘探开发数据分析、无人化运营等领域。道达尔能源部署AI预测性维护系统和智能无人机巡检技术,2023年~2025年,降低运营成本1亿美元,预计2026年~2027年将进一步降低运营成本2亿美元。

国家石油公司

以油气主业为基础 布局多元能源体系

近年来,国家石油公司在巩固传统油气主业的基础上,加快布局多元化、低碳化、全球化的能源体系。

加速油气业务国际化布局

国家石油公司普遍承担着保障本国能源安全的重任,但面临产量即将达峰、储量接替压力增加的挑战,加快海外业务布局已成为强化上游投资组合、延长油气资产生命周期的重要战略。

2025年以来,国家石油公司新增海外勘探许可面积达到12.4万平方千米,创近十年新高,他们的国际化布局主要呈现3个特点:一是设立或参股投资平台统筹国际化业务,在保持战略主导权的同时提升资本运作灵活性与专业化水平,以更好整合全球资源,实现跨区域资产组合;二是通过专业化技术与项目管理优势带动区域合作和拓展市场;三是持续深化合作网络,以弹性、互补的合作体系共担风险、共享收益。

国家石油公司与国际石油公司在高潜力、高技术领域深度融合,合作重心已由资本参与转向技术协作与风险共担,通过共享技术、资源和数据,提升项目的整体效益并降低风险。此外,国家石油公司之间也加强协作,加速形成以地缘相邻、资源互补和市场互通为特征的区域性合作格局。

扩大炼化一体化建设规模

与国际石油公司持续收缩炼化产能不同,国家石油公司正扩大国内炼油产能,以满足本国燃料需求增长并拓展出口市场。据能源咨询公司伍德麦肯兹统计,2025年全球新增炼化产能中超过70%来自国家石油公司。

一方面,国家石油公司以炼化一体化为核心方向,通过提高化工比重和增加高附加值产品,提高盈利能力。沙特阿美在最新战略规划中提出,到2030年将用于化工生产的原油加工量从每日200万桶增至400万桶,转化率从15%提高至30%。

另一方面,国际化布局明显提速,投资重点集中在亚洲、印度洋沿岸和非洲等需求增长地区,形成资源出口与终端市场联动格局。沙特阿美将亚洲作为下游战略的核心支点,并重点布局中国市场。马来西亚国家石油公司以彭亨综合装置为中心,配套分销与物流体系,建立东南亚一体化供应链。阿布扎比国家石油公司与埃及国家石油公司签署红海石化项目框架协议,计划在苏伊士运河经济区建设出口型炼化装置,形成面向欧洲与非洲的产品输出基地。

加快低碳转型步伐

2025年以来,国家石油公司普遍加快低碳转型步伐,上调低碳业务投资规模或支出占比,并根据资源禀赋与市场环境差异,形成了以中东发展氢能、东南亚发展CCS、拉美强化生物燃料的区域分化格局。

中东地区的国家石油公司利用丰富的天然气资源、低成本封存条件和完善的油气基础设施,加快氢能项目落地。如沙特阿美完成对蓝氢工业气体公司50%股权收购,实施朱拜勒工业区低碳氢制备与碳捕集协同项目,推动氢能产业向规模化、商业化迈进。

东南亚各国政府2025年相继出台CCUS监管框架,明确封存权属、收费机制及跨境管理制度,为CCS项目投资提供了更稳定的政策预期和更清晰的商业路径。印尼国家石油公司宣布,将在全国规划建设12个封存项目,总封存潜力约2亿吨。马来西亚油加速推进砂拉越海外Kasawari CCS项目,并计划在马来西亚半岛建设Kerteh与关丹CCS中心,同时与韩国、新加坡等企业洽谈跨境合作,逐步形成以马来西亚与印尼为核心、韩国与新加坡等为需求端的跨境碳封存走廊。



视觉中国 供图

独立石油公司 调整并购节奏 释放整合效益

根据美国独立石油协会的定义,独立石油公司是指营业收入主要来自油气勘探与开发、不从事炼油及成品油销售业务的非综合型石油企业。而按照美国税法相关条款,独立石油公司还需满足每日炼油能力低于7.5万桶或年销售额低于5亿美元的条件。

2025年,独立石油公司仍是全球上游并购市场的主角,但并购节奏已由扩张增长转向结构优化。2025年前3个季度,全球共发生134起并购交易,同比下降10%,但并购金额达到870亿美元,同比增长80%,表明资本正向少数高价值交易集中。其中,EOG资源公司、响尾蛇

能源公司、白帽能源公司、森科能源公司、维珀能源公司与新月能源公司贡献了超过200亿美元的交易额。

天然气资源成为并购核心方向,北美非常规天然气并购额首次超过页岩油,液化天然气(LNG)等资产溢价明显上升。北美仍是独立石油公司并购的核心区域,贡献全球交易额的一半以上,而拉美地区则成为新增长极。此外,独立石油公司的并购呈现出灵活性与资本纪律并重的特征,平均交易溢价达到32%,较2024年显著提升,同时股权支付比例为43%,这表明在资金约束下独立石油公司更注重通过股权

交易平衡现金流与负债结构。

在油价波动的背景下,独立石油公司普遍将提升效率作为稳定增长的核心战略,通过技术创新与管理精益重塑成本结构,提高经营韧性和抗风险能力,释放整合效益。

一方面,通过技术革新加速生产智能化。独立石油公司通过人工智能(AI)、机器学习与自动化技术的融合应用,构建贯穿地质建模、钻井设计与压裂控制与生产监测的全流程数字体系,有效降低了开发成本。EOG资源公司在二叠纪盆地和尤蒂卡盆地运用AI底层响应模型与智能钻井系统,建立数字孪生井筒模

型,使单井钻井周期缩短20%,初产量提升15%,单位开发成本降低10%。

另一方面,强化精细化管理,释放并购协同效应。随着并购活跃度提升,组织管理的不不断提升,独立石油公司普遍在组织体系、流程设计与财务管控等方面提升管理效率,通过统一作业标准与项目治理体系,实现工程、供应链和服务外包的集中管理,降低重复投入。响尾蛇能源公司在整合奋进能源公司资产后,构建了统一的作业与采购体系,通过地质数据融合与设备共享机制,完井成本降低约10%。