

全球能源争霸：巨头的战争



美国异动 美欲掌控全球能源

全球能源市场中，一直以来都少不了美国的身影。无论是上个世纪与沙特王室确立以美元计价原油，还是当初国际能源署（IEA）的成立，美国都花了大力气。

2012年，美国同样不缺少美国对原油市场的“叫嚣”：一方面，在美国大选之前和美国国内汽油价格飙升之际，美国总统奥巴马不管是在民间场合还是官方场合，都强调国际油价“过高”，并期望 IEA 在去年 7 月，即欧盟禁运伊朗石油之前释放战略油储；另一方面，美国金融资本继续在期货市场闪转腾挪，比如，去年 9 月，美国商品期货交易委员会（CFTC）表示，将调查原油期货闪电崩盘的原因，因为此前一天，国际原油价格出现罕见大跌，4 分钟之内，布伦特原油期货价格盘中暴跌 3.5% 之多。

但对于全球能源市场来说，另一个消息或更能震撼市场，甚至改变石油输出国组织（OPEC）在市场中的力量。去年 11 月中旬，IEA 预计，美国石油进口将持续下降，石油产量更将在未来 10 年内超过沙特阿拉伯，在 2020 年成为世界最大石油生产国。IEA 还预计，北美将在 2030 年左右成为石油净出口地区，美国将在 2035 年左右基本实现能源自给自足。与之相对应，美国能源部数据显示，去年上半年，美国本土满足了 83% 的能源需求，原油进口下降了 11%。

市场分析人士告诉记者，一旦 IEA 的预测成真，或将极大改变全球能源的消费结构。一方面，美国市场将不再依赖中东的原油，这或改变美国在中东地区的政策；另一方面，中东地区的原油将更多地流向中国、日本等能源消费大国，这将再次提升中国等国的能源安全风险；再次，美国将通过对原油生产节奏的控制，掌控原油价格的走势，让身背能源消费大国的竞争对手付出更多的发展成本，并直接打压这些竞争对手。以中国为例，IEA 早前就表示，中国原油需求增速未来若保持不变，石油进口依存度或将升至 80%。这不得不让中国直接受制于美国的威胁之下。

不过，美国想要达到上述目的不是没有挑战。“首要的疑问就是让美国能源业获得大发展的‘页岩气革命’。”安迅思能源分析师廖凯舜此前对记者表示，“就目前情况看，

页岩气在开采技术、开采前景等方面仍存在疑问。比如，页岩气开采的水裂压力法，就存在是否污染环境的争议。也就是说，一旦不发展页岩气行业，且不对新的油田进行挖掘，美国或难以在 2030 年和 2035 年达成 IEA 的预期。”

能源专家林伯强也认为，2035 年离现在太过久远，难以预测，“更重要的是，美国仍将在一段时间内依靠进口原油”。不过，林伯强认为，IEA 的预测能给中国等能源需求大国提个醒：不得不在战略石油储备、寻找替代能源等方面做更深层次战略规划。

巨擘成型

俄石油“独吞”秋明 BP

如按原油产量计，截至 2011 年，中石油的产量约在 240 万桶/日，埃克森美孚的产量在 230 万桶/日左右。如按市值计算，埃克森美孚超 4000 亿美元的市值无疑是能源业界的最强者。

但 2012 年，俄罗斯国有能源企业俄罗斯石油公司（Rosneft）的崛起不仅在产量上将与中石油和埃克森美孚远远抛在身后，也可能将在市值上对埃克森美孚形成威胁。这一切都是因为俄石油去年成功吞下了 TNK-BP（秋明 BP）——俄罗斯石油产量第三高的英俄合资石油公司。

2012 年 10 月 23 日，俄石油在提高了对 TNK-BP 的押注后，以 550 亿美元的代价收购了该合资公司的全部股权。当时称，这项收购将使 Rosneft 超越埃克森美孚等油企，成为最大的上市公司能源公司，与此同时，也意味着“俄罗斯政府将收紧对本国能源行业的控制”。

据 BP 的声明，“俄石油将支付 171 亿美元，并将该公司 12.84% 股份交给 BP 公司。”另外，Rosneft 还宣布，同意 AAR 财团的条件下，花费 280 亿美元收购其在秋明 BP 的股权。

在业界看来，这是一项双赢交易。BP 在获得现金流，并可偿还墨西哥湾漏油事件赔偿的同时，还将深化在俄罗斯的地位。“交易将有助于保障 BP 未来几十年在俄罗斯的发展前景，因为该公司可能对全球最大规模的未开发油气资源拥有部分权益。”

当然，俄石油和俄罗斯更是交易的赢家。

一方面，俄石油将得到秋明 BP 优厚的资产和可见的巨额利润——BP 有约 1/3 的油气产量来自秋明 BP，且秋明 BP 在乌克兰、巴西、委内瑞拉及越南均拥有业务。另一方面，同样拥有克格勃背景的俄石油现任总裁伊戈尔·谢钦在担任俄罗斯副总理期间就是普京的坚定盟友，上述交易将赢得俄罗斯现任总统普京的欢心——一向对政治和经济寡头“不感冒”的普京正打算重塑国有企业巨头，以取得更广大民众的支持。此外，俄罗斯将摆脱油田不断老去的困扰，获得更优质的油田，并保证俄罗斯能源的出口。

值得注意的是，交易同样可能与中国产生交集。因为，收购完成后，随着 Rosneft 在地区乃至国际上的影响力进一步壮大，包括中石油在内想要参与北极圈开发的企业，或不得不将俄石油作为北极开发的重要合作对象。

中国力量

中海油成功收购尼克森

两次延审，一波三折，中国海洋原油总公司（下称“中海油”）还是完成了 151 亿美元对加拿大能源企业尼克森（Nexen）的收购。加拿大当地时间 2012 年 12 月 7 日，加拿大工业部长帕拉迪斯（Christian Paradis）发出通知，“关于建议收购尼克森的申请，据加拿大投资法，已获得部长批准。该批准是该建议收购完成的先决条件之一”。随后，加拿大总理哈珀也亲自对加拿大媒体解释了通过中海油收购尼克森案的原因，并强调“不会再看到国外的国有能源企业涉足加拿大的油砂领域的案例”。

中海油能成功收购尼克森并不容易。在去年 7 月 23 日对外宣布这项收购开始，这项收购就陷入了广泛的争议中。记者了解到，加拿大人士主要担心，中海油是中国国有企业，收购后，具有战略意义的油砂资源会被中国政府所掌控。加拿大国家电视台 CBC 的一次民调更显示，高达 86% 的人认为，不应允许中国国有企业拥有该国的油砂资源；赞同的仅有 12%。同时，不仅在野党对哈珀政府发起了攻击，就连执政党保守党内部，也曾出现过反对声音。帕拉迪斯更是在去年 10 月和 11 月两次宣布延期对中海油的审批。

最终，交易如期完成。林伯强认为，交易

2012 年，能源行业热闹非凡。俄石油收购秋明 BP，成为全球油气业的老大；中海油成功收购尼克森，中国布局海外市场踏出了坚实的一步；油价参照标准首次从 WTI 转向北海布伦特原油；美国石油产量大增，全球能源市场或迎来巨大变局……2013 年，无疑又是值得期待的一年，美国欲掌控全球能源的“野心”将如何爆发？尼克森收购案又能否最终获得美英法等政府的“路条”？



完成后，中海油将向全能型的能源企业进一步转型，不单局限于海上石油的开采，还会投资油砂、陆上石油，甚至页岩气等。比转型更重要的是，中海油将在资产总额、油气储量、市场布局中，也提升一个档次。

资料显示，尼克森分布在加拿大西部、英国北海、墨西哥湾和尼日利亚海上等全球最主要产区的资产中包含了常规油气、油砂及页岩气资源。就产量看，尼克森 2012 年第二季度的平均日产量为 20.7 万桶油当量，2011 年中海油全年平均日产量为 90.9 万桶油当量，若收购完成，中海油日均油气产量有望提升近 23%。

去年 7 月，更有专家对记者直言，交易如果成功，将给中海油深入腹地的机会，“以往，中国能源企业很少涉足英国和美国的油气资产”，但这次收购完成后，将大大改写这一格局”。据了解，尼克森在墨西哥湾拥有 90 份租约，一旦获得美国监管部门的审核通过，中国企业将极少见地出现在墨西哥湾这个美国能源的腹地。

不过，截至发稿，中海油仍未能获得美国、英国、法国和巴西等政府的“路条”。但专家普遍认为，通过这些国家审批的可能性很大。

值得注意的是，中海油还创下了新纪录。据了解，尼克森案是迄今为止中企在海外最大金额的收购案，也是自 2008 年金融危机以来，加拿大金额最大的外资收购案。同时，中海油收购尼克森的金额，大大超过了十几年来中国对加直接投资的累计总额。

林伯强还认为，加拿大通过审核，将提升中国企业“走出去”的信心。同时，交易本身给其他中国企业带来的启示是，涉及到资源收

购，一定要遵从当地的企业文化，熟知目前的宏观大背景，乃至认真了解被收购对象所在国的政治、法律和文化等一系列资料。

“在全球经济复苏乏力的当下，这笔‘大生意’无疑将提振相关行业及整体经济的投资和商业信心。”新华社评论称，收购案或将成中企成功“走出去”的典型，并为将来中企海外并购带来重要判例。

事实上，就 2012 年的情况看，不止是中海油。中石油和中石化在海外收购领域都有斩获。去年 7 月，中石化以 15 亿美元收购了后者英国子公司 49% 的股份。塔里斯曼能源公司是全球大型独立石油公司之一，其英国子公司在英国北海有 51 个油气田，并担当其中 35 个油田的作业者。中石油上个月中旬也以 16.3 亿美元现金收购了澳大利亚 Browse 液化天然气项目的股份。

林伯强预计，至少在 2013 年，中企仍将保持在海外资源收购方面的强势，尤其是欧洲市场的油气资源，可能将出现更多“三桶油”收购的身影。

市场变局

EIA 改用布伦特为基价

2012 年 12 月 5 日，细心的分析师们发现，在美国能源部旗下能源信息署（EIA）公布的 2013 年能源展望中，历史性地首度将英国北海布伦特原油作为原油价格基准，放弃了使用多年的西德克萨斯轻质原油（WTI），即美国原油期货价格。

“这一改变是为了更好地体现炼油厂为进口轻质原油而支付的油价，考虑了纽约期价与布伦特原油等国际交易基准价格的分化。”EIA 在报告中说。记者发现，自 2009 年原油期货回暖以来，纽约油价和布伦特油价之间始终保持着较大的价差，并曾在 2011 年有过高达 28 美元的差距，将原先只有 1 至 2 美元的差距远远抛在后面。

隆众资讯分析称，“受美国本国页岩石油开发热潮的影响，其国内石油产出增长迅速，打破了之前的供需比例，导致其美国国内的油价与国际油价加速背离。”隆众资讯称，“但北海布伦特原油无论是地域范围，还是走势上，都更趋于国际化。所以，此次 EIA 的举措不足为奇。”

此前，多位专家和分析师也曾对记者强调，就市场价格而言，纽约期价更多地是反映美国或北美地区的能源价格变动，且金融化程度过高，早已不能反映全球原油的真实水平；虽然布伦特期价也不乏金融财团的炒作，但相较而言更为国际化，早就被欧洲、北非乃至中东和东南亚地区所接受。数据显示，目前国际原油市场中近 2/3 的原油贸易都是用布伦特油价来定价的。

有媒体评论称，如还用纽约油价作为预期主体和贸易依据的话，不仅会缩小国际石油市场这个可以沉淀石油美元的“石油美元池”的容积，使超发的美元在国际石油市场上不能有效地沉淀，也必定会侵害到美国的中东盟友，特别是海湾产油五国的利益，进而失去其在世界石油市场上的支配地位。

但不管是用哪种基准价格，都不能改变这样的事实：在金融化程度很高的原油市场中，美国炒家们是不会放弃继续炒作原油的机会，更不会改变中国继续被动接受布伦特油价变化的现实。因此，专家对被记者布论，中国需及时建立起自己的原油价格体系，与纽约油价和布伦特油价分庭抗礼。（黄烨）

联想为海外员工“洗脑”： 在“八国联军”中建立“主人翁精神”

蒋凡可·兰奇（Gianfranco Lanci）是联想集团 2012 年的明星。根据联想集团公布的 2012 年第三季度报告，其在全球 PC 市场上的份额达到 15.6%，创历史新高。最大的亮点是兰奇领导的 EMEA（欧洲、中东及非洲区）首次取得了双位数的市场份额，让联想成为这一区域第三大个人电脑生产商。

2012 年 4 月，兰奇被任命为联想新设立的欧洲、中东及非洲（EMEA）地区总裁时，曾放下豪言：2013 年前，要将联想带入 EMEA 市场前三名。7 个月后，他实践了诺言。

“整个欧洲市场都不景气，我们公司却势头大好，这是因为我们有对的战略，对的产品，但最根本的原因是对的企业文化。员工们都致力于实现自己的承诺，也都尽全力取得成功。”传讯部总监 Catherine Ladousse 表示。

与华为等主要以中国员工对海外市场进行“远程打击”不同，联想更喜欢“本土化作战”。这是联想在国际化运作中一直坚持的做法。不过，随着海外市场的不断扩大，如何让不同民族、不同信仰、不同性格的数万员工接受和掌握联想的价值观，成为一个“联想人”，就成为一个个新问题。

7 年前，联想收购 IBM PC 业务后，就开始面对和克服文化差异造成的困扰，并形成

了一套普适的价值观和行为准则，不断为海外员工“洗脑”。时至今日，企业文化已成为联想国际化过程中越来越顺风顺水的深层次原因。

由于联想 EMEA 区成立迟，兰奇等大区负责人考虑的首要问题，就是如何在成熟市场里扩张自己的版图。

杨元庆曾对表达过联想在全球品牌影响力积弱的事实，在中国以外的地区，联想的品牌知名度远低于市场表现。在 EMEA 市场，亦是如此。Catherine 所带领的团队面对的品牌问题，就是怎样在最短的时间内，让联想的名字街知巷闻。“我们投入了资金，在欧洲各地的电视、广告牌上做了很多广告，不遗余力地把联想品牌打出去。这是一个很大的挑战。因为之前我们没有进入过消费市场，所以我们需要打造品牌。”Catherine 这样向解释说。

除了打造品牌，兰奇还为自己招募了一支五湖四海的本土化队伍，在欧洲市场上开疆辟土。他将 EMEA 分成了六个大区，其中管理东欧市场的 Gleb Mishin 是俄罗斯人，管理中东及非洲市场的 Oliver Ebel 是德国人，管理中欧市场的 Stefan Engel 也是德国人，南欧市场的 Filippo Pratico 是意大利人，英国及爱尔兰市场的 Marc Godin 是法国人，北

欧市场的 David Mcquarrie 是奥地利人。这看上去有些八国联军的味道，每个人的国籍都不一样，可能来自不同的文化，来自不同的竞争对手，兰奇让每个区域的经理有很好的覆盖（cover），同时避免了一个非常中央集权的管理。

问题是，如何将“八国联军”不同文化背景的人凝聚在一起推进业务？兰奇认为，各个区域有不同的文化，有很多区别，重要的是你得知道这些区别，让员工在本地根据本地的习惯去做事情。在他看来，应该了解并尊重所有的这些不同文化。

联想跟相关负责人告诉记者，4P 文化是多方共同讨论出来的，把美国和国际上的准则

结合起来，并受到联想创始人创业精神的影响，目的就是让主人翁精神能在公司生根发芽，杨元庆等联想高层为此多次到海外宣讲。2012 年初，联想又在 4P 文化基础上增加了 1P（pioneer），翻译成文中是“敢为天下先”。先前提出的 5P 就是鼓励要不断挑战执行。

兰奇说，要成功就必须在产品上做出创新，同时也要在商业运作上进行创新，比如改变联想 EMEA 的工作流程，让工作更快更有效率，“在过去的 6 个月里，我们已经在做业务流程重组。”

目前，这套具有普适价值的内部文化，已经成功被 EMEA3000 多名员工所接受。按照 Catherine Ladousse 的说法，每一位员工都被赋予了成功的可能，所有的 2.3 万名员工都谨记人力资源部定制的原则，积极投身于工作中，“没日没夜地干活，又能保证质量”。

兰奇与联想的融合，看起来卓有成效，也最典型，只用了大半年的时间，他似乎已成为一个标准的“联想人”，兑现了想清楚的承诺，并且奉行着联想的 5P 准则。“这使我确信，公司里有另一种强大的精神。即使身在法国，我们也认为自己是新公司的一员。”Catherine Ladousse 说。

（黄文涛）

“与华为等主要以中国员工对海外市场进行“远程打击”不同，联想更喜欢“本土化作战”。更多起用具有本地市场经验的人才，这是联想在国际化运作中一直坚持的做法。从联想收购 IBM PC 业务开始，就开始面对和克服文化差异造成的困扰，并形成了一套普适的价值观和行为准则，不断为海外员工“洗脑”。