

4000 亿大单是如何炼成的——中俄天然气谈判内幕揭秘

提要:这是一场费时 10 年的谈判,这是一次长达 20 年的博弈,这是两个大国的艰难共赢。2014 年 5 月 21 日,在俄罗斯总统普京离开上海返回莫斯科前的最后一刻,中俄签署了一份为期 30 年、总价高达 4000 亿美元的天然气合作协议。这份“世纪大单”,引发了全球各方的强烈关注、好奇和猜测。

普京很着急

“普京希望走之前达成这个协议,哪怕是最後一刻。”中俄天然气“马拉松式”的漫长谈判终于结束了。

5 月 21 日,俄罗斯总统普京在离开上海返回莫斯科的几个小时前,与中国国家主席习近平一起出席了签约仪式。他现在很需要朋友,来自中国朋友的这份合约对他非常重要。

“普京希望走之前达成这个协议,哪怕是最後一刻。”一位接近中方谈判代表的人士(下称“内部人士”)告诉记者,“俄方的压力非常大,我们当然也有一定的压力。”

据俄媒报道,在此之前的两天,中俄双方一直在谈判。俄罗斯天然气工业股份公司(下称“俄气”)总裁米勒透露,协议是在北京时间(5 月 21 日)早晨 4 点钟才明朗的。

“这是一次艰难的谈判。”俄罗斯问题专家、中国社科院中国边疆史地研究中心主任邢广程判断,双方应该都做出了让步。“在谈判过程中,你我的利益都照顾到了。”

中石油与俄气签署的《中俄东线供气购销合同》商定,从 2018 年起,俄罗斯开始通过中俄天然气管道东线向中国供气,输气量逐年增长,最终达到每年 380 亿立方米,累计 30 年,总价为 4000 亿美元。主供气源地为俄罗斯东西伯利亚的伊尔库茨克州科维克金气田和萨哈共和国恰扬金气田;俄气负责气田开发、天然气处理厂和俄罗斯境内管道的建设;中石油负责中国境内输气管道和储气库等配套设施建设。

“这是一个多方努力推动的结果。当然,这也是一个双方妥协的结果。”内部人士说,“谈判就是相互妥协至达成一个双方比较认可的条件。”

中国坚守底线

“一,不能按照欧洲的价格来对待亚洲;二,必须考虑中国市场的接受能力。”在外界看来,合约的签订颇为戏剧化。此前一天,中俄签署了 30 多份涉及到各领域的合作协议,独不见天然气购销合同。“坦率地说,我原抱着不乐观的态度。”邢广程对记者说。

在签约前一天,英国《金融时报》援引中

石油发言人毛泽峰的话称:“我们不会签协议。目前进口价格和国内销售价格背离,我们进口天然气一直在亏钱,不能再亏了。”

毛泽峰的一位同事向记者透露,中俄签约后,他曾就此事问毛泽峰,这是咋回事儿?毛回应称,是媒体误解了他的意思,但毛并未进一步做出解释。

不过,中石油的进口天然气业务确实一直在亏损,几乎成为拖累中石油业绩的最大负担之一。据悉,中国从中亚进口的天然气到岸价格为 2.5 元/立方米,中国政府规定西气东输天然气均价为 1.27 元/立方米。

俄罗斯方面在之前的谈判中一直希望,出口到中国的天然气按照欧洲高达 400 美元/千立方米的价格计算,而中国则希望参照中亚 235 美元/千立方米的价格商议。

价格问题因此成为双方谈判中的最大障碍。

内部人士向记者透露,持续至 5 月 21 日凌晨 4 点的谈判,始终围绕著价格问题进行。“当然,最后的协议价格与我们的愿望还是有差距。但我们坚守了自己的底线,没达底线免谈。”他说,多方面的底线,中方坚持到了最后一刻。

他所说的“底线”包括:第一,不能按照欧洲的价格来对待亚洲;第二,必须考虑中国市场的接受能力,中国在坚守自己的一个价格底线。“这不是现在才说的,而是几年前就告诉俄方的。”

内部人士告诉记者,总体上这是一个比较理想的协议,俄罗斯方面做了很多让步。

协议签订 4 天后,普京在莫斯科会见中国国家副主席李源潮时笑称:“应当对贵国政府的所有同行给予应有评价,他们在谈判中‘喝了我们不少血’——中国人是非常了不起的谈判者。”

“但他们(俄方)的要价本来就过高,甚



至高得很不现实,最高的时候报出了 500 美元/千立方米,这比卖给欧洲的价格还要高。”内部人士称,中方谈判代表一直在努力做俄罗斯方面的工作,促使俄罗斯怎么样正确看待中国的市场问题,而俄罗斯方面也在推动,他们在变得更务实。

“他们对原来的谈判方式做了很多调整,对亚太市场有了一个很现实的考虑,比较符合亚太市场,特别是中国市场的特点,最后的价格跟我们谈判的底线越来越接近。”内部人士认为,俄罗斯原来的思维是将欧洲的市场价格用于亚太市场中,是不现实的。“结果证明这条路走不通,他们也变得越来越务实。”

但最后的“底线价格”究竟是多少,双方并没有公布。“这是一个非常敏感的问题。俄罗斯的价格一公布,双方与其他国家已经签订的一些价格,都会有一些影响和冲击。这对双方都是一种压力。”

邢广程说,他从俄罗斯《生意人报》的报道中获悉俄方透露出来的一个价格区间,“大约是高于 350 美元/千立方米而低于 400 美元/千立方米。”400 美元/千立方米,这是俄罗斯与欧盟国家签订的价格,邢广程估计,谈判的价格不会高于欧洲市场的价格。“俄罗斯人善于透露消息。这份合约不完全是中俄之间的事,俄罗斯还要与欧洲进行谈判,这或将为其提供回旋余地。”

俄罗斯的压力

乌克兰问题、俄罗斯东部资源长期闲置、欧洲天然气市场量价齐跌、北美天然气将出口。

大多数的分析认为,在与中方的天然气谈判完成之后,俄罗斯就可以采取更强硬的态度来应对乌克兰局势和欧洲的制裁。这是俄罗斯考虑的现实政治利益,也是俄方极力促成协议的主要目的。

在欧洲,俄罗斯因为乌克兰危机正面临制裁。

欧洲是俄罗斯天然气供应的最大市场,俄罗斯供应的天然气占了欧盟能源需求量的近三分之一。早在乌克兰危机之前,欧盟国家已经在寻找多渠道的能源供给,以减少对俄罗斯的依赖。克里米亚宣布独立后,俄罗斯与欧盟矛盾激化。

俄罗斯必须摆脱这个局面,在欧洲之外



开辟新的市场。这是俄罗斯战略上的考虑。这为中俄之间僵持已久的谈判提供了突破口。

“曾经俄罗斯对这个谈判很不在乎,但现在这一谈判对俄罗斯也非常重要了,他不得不在乎,这是政治气候上的一个特殊变化。”清华大学中国与世界经济研究中心研究员袁钢明接受记者采访时说,谈判因此柳暗花明。

政治上,时机太重要。“乌克兰问题是一个因素,触动俄罗斯做出一些让步。这个刺激性因素现在看来不可排除。”内部人士分析,政治气候的变化迫使俄罗斯不得不找中国,尽快达成协议,而且尽快采取更加现实的态度。“包括做出重大让步,以更加靠近我们的价格。”

然而,在 2007 年以前,虽然中方的谈判人员一直去俄罗斯,试图与俄方进行谈判,但俄方不愿意谈。袁钢明说,“俄罗斯这边搁浅了,谈不成,中国转而与中亚谈判。”

2007 年,正当双方僵持不下之时,中国在中亚地区的谈判有了重大突破。中石油与土库曼斯坦以较低的价格签订了每年 300 亿立方米天然气的购销协议。西气东输二线从 2009 年 12 月开始引入来自土库曼斯坦的天然气。

“这确实给了俄罗斯很大的压力,也使得它在后面谈判中处于越来越被动的地位。”内部人士分析说,俄罗斯的压力远不止于此,与中国的谈判 10 多年一直谈不下来,俄罗斯东部的资源也一直得不到开发;欧洲市场价格越来越往下走,而需求量越来越下降;而北美市场天然气将实现出口,这都对俄罗斯形成一定的压力。据预测,2018 年到 2022 年期间,整个天然气市场格局,将发生重大变化。“供应将更加多元化,竞争会更加激烈,天然气的价格下行压力会更大。整个天然气市场格局的变化,对俄罗斯也是一个巨大的压力。”

从这个角度看,当前签约,对于俄方亦是较好的时机。“无论如何,这是一个双赢的方案,俄罗斯得到了庞大的中国市场,而我们得到了稳定的多元竞争的气源,以改善我们的能源结构。”袁钢明给予了极高的评价。(中国经济周刊 作者:郭芳 李凤桃 王红茹)

[上接 P1]

“希望你坚强一些,早一天好起来。”

2000 年 11 月,蒋端平投资成立“杭州新洲制冷设备有限公司”,2003 年 7 月,他以 500 万元的总价拍得“华美”商标。注册成立了“浙江华美电器制造有限公司”,2007 年,公司的生产总值达 3 亿元,同年,他又整体收购了红遍北方的“冰熊冷柜公司”。

在多年的创业过程中,蒋端平以工作认真、扎实、团结、尊重他人而在人品上得到了别人的肯定。同时,工作作风的雷厉风行和战略上的高瞻远瞩,使个人业务能力水平迅速得到提升,为以后成就事业奠定了坚实的基础。

事业上的成功,并没有忘记对家乡养育之恩的报答,每逢春节,蒋端平都会为家乡 60 岁以上的老人送去大米、食用油和现金,并在家乡结对 15 名贫困大学生,多年来他共捐资助学、敬老款项达 200 余万元。

蒋端平创办的企业,无论是华美电器,还是冰熊公司,历来就有关心职工、团结互助的优良传统。

去年 4 月 23 日,经他提议,华美电器公司通过自荐和推荐,从广大职工中挑选出六位因各种原因导致家庭经济生活困难的员工,先后五次共募得爱心款 26750 元,这些爱心款根据员工的困难程度,悉数捐助给六位困难职工,以解决他们暂时困难。

去年的 10 月 13 日(农历九月初九),是中国传统的节日——重阳节,华美电器公司在遭受“菲特”无情肆虐后损失惨重,仍不忘传承、发扬华美冰熊“三道”文化,倡导全社会树立尊老、敬老、助老、爱老的优良风气。

当天,蒋端平安排华美电器陈迪龙总经理、冰熊电器彭玉才副总经理带领着各自的团队,分别在德清、民权两地,走访敬老院,看望孤寡老人,开展慰问活动。他们满怀对老人的尊敬、关怀、爱戴,带着为他们准备的生活用品、食物以及营养品,来到敬老院为他们送上节日的祝福,让他们感受来自社会的温暖和关爱,让这些孤寡老人们过了个温馨、快乐的重阳节。

蒋端平秉承“以人品制造精品,以精品奉献用户”的经营理念,遵从“天道、师道、孝道”三道文化,把“三道文化”彻底贯彻到自己公司员工,传递到代理商和身边的人,与人为善,回报社会,这既是蒋端平对企业的要求,同时也是企业文化的核心。

“南华美、北冰熊”,全力打造双品牌战略

目前,蒋端平担任董事长的浙江华美电器集团,旗下有浙江华美电器制造有限公司、浙江华美冰箱有限公司、河南冰熊制冷设备有限公司三家公司,其董事长也均由蒋端平担任,这些公司独立运营、独立核算。

蒋端平喜欢登山,目前登上的最高峰是乞力马扎罗山,最高海拔 6800 米,他还登过许多雪山,以及登过非洲的最高峰,他的目标是珠穆朗玛峰。

登山这个运动他已经坚持七、八年了,他的创业经历也正如登山一样,在到达一个山顶后,又会有下一个高峰,并且每次登山都是场考验耐力的持久战。

在收购华美电器之前,2001 年,蒋端平已经开始自己办厂,在杭州租了 1500 平方米的厂房,生产冷柜。

2003 年初,蒋端平以 500 万元成功拍得“华美”商标所有权,随后成立了浙江华美电器制造有限公司,开始向全国市场进军。

蒋端平告诉记者,我花了 500 万元买下了“华美”这商标,很多人都说我傻,就这两个字,但我很开心,这个 500 万的商标,我挣了多少,这么多年就是靠这个厂撑起来的。

2006 年 5 月,蒋端平以 1500 万元的价格,仅用了 22 天的时间,就果断出击,买下冰熊冷柜的生产线、厂房和土地,以及冷柜、冰箱两个品种的“冰熊”品牌,开始逐步实施其“南华美、北冰熊”的双品牌战略。

关于华美和冰熊两个品牌的定位,蒋端平告诉记者,华美侧重南方,冰熊则重点出击北方,但两个品牌营销团队完全独立。华美电器和冰熊制冷均生产华美和冰熊两个品牌的冷柜,看各个区域经销商需求发货。

2013 年,浙江华美电器、浙江华美冰箱、河南冰熊制冷三个工厂和品牌,整体销售额达到了 10 亿元。

锐意创新无止境 转型升级得商机——全球通家具网 O2O 运营模式启动述评

■ 顾兴义 江国军 李妮芬

由广东全球通生活用品有限公司自主研发的网购新模式于 5 月 18 日正式启动。全国第一家线下直销体验店于同一天在广东省佛山市顺德区正式开门迎客,这标志着网购模式新的突破,出现了新的纪元。

笔者应邀于 5 月 18 日前往顺德区参加全球通家居网 O2O 运营模式首家体验店的开张仪式,主持创立这种全新模式的董事长张潮钦先生亲自为我们介绍此模式的创新性、先进性、便利性。这种模式真正实现了从线上到线下,从虚拟到实体,从传统到非传统的全方位打通,真正实现了把互联网的海量信息快速传播与传统门店的体验服务相结合,优势互补,资源整合,实现了电商、店商、零售、服务商的完美结合,为广大消费者提供便捷、周到、放心、优质、廉价的服务。

网购已经风光了近十年,淘宝、京东、天猫等人们已耳熟能详。网购对传统的实体店的冲击,已有目共睹。但网购的弊端随着时间的推移正日益显现。目前网购存在的问题,诸如售前无法体验,产品质量问题多;售

后无服务,退换维修无门;利润基本为网商独得,分配不均等等,正越来越被消费者和商家、投资者所诟病。网购的发展已存在隐忧。

为了解决上述问题,全球通家具网 O2O 销售模式应运而生。这种销售模式就是把线上和线下完美结合。线上就是互联网的海量信息的快速传播。线下就是众多的体验店。国人购物长期形成的心理定势是百闻不如一见,耳听为虚,眼见为实,为了满足这种心理需求,适应国人长期形成的购物习惯,公司拟在全国开 50000 家体验店,从省、市、县、区一直开到街道、社区、甚至住宅小区。体验店解决了顾客的体验商品,配送和售后服务等问题。体验店的面积可大可小,大的可多陈列一些商品,小的少陈列一些商品,但再小只要能摆上一台终端机(只有中型立式空调大小)就可以从这台终端机中选购上万家上档次商家提供的近 10 万种商品。因此,再小的体验店,也比任何巨无霸超市和百货大楼的商品多。而因为是直销,价格都比超市和百货店便宜。顾客购物不但方便,而且便宜,放心。这台终端机,向顾客展示 8

大类,包括家居日用、家居饰品、家纺精品、家居电器、烹饪用品、卫浴用品、灯饰照明、创意家具等商品,任君选择。选定商品后可以直接到柜台付款或刷卡,这台终端机就这样把线上线下完美结合起来。

体验店还肩负起售后服务工作,商品的配送、退、换、维修等等由体验店来负责。这就使消费者消费得放心,解决了当前网购只管卖不管售后的问题。体验店的出现,实现了少投资,高回报,零库存,高收益,无风险的最佳的商业模式。

为了调动各方面的积极性,兼顾经营者、投资者加盟商、代理商、品牌商、体验店的利益,公司打造了一条公平公正公开的利益链,使各个方面都能分享到公司的利润。一是从体验店的经营中,包括从终端机购物或从店中购物,提取利润的 60%。二是顾客来店购物时,须先在终端机上注册为会员,一旦成为此店的会员,此人不管以后到哪个体验店购物,都可以提取利润 5%。三是本店的会员用手机购物或自网上网购物,提取利润的 9%。四是店里的终端机为厂家作广告,

店主又可以参加广告费的分成。这就大大刺激了投资者开店的积极性。加盟全球通,赚钱真的好轻松。

为了整合资源,优势互补,保证商品的质量,公司与广东省电子商务商会,国家陶瓷及水暖卫浴产品质量监督检验中心,国家燃气用具产品质量监督检验中心(佛山),佛山市质量计量监督检测中心、新浪网,太平洋家居网,爱美网等建立战略合作伙伴关系。

全球通家居网还有三大亮点值得一提:一是由于加盟门槛低,适合大学生创业。公司将与高校合作,支持大学生或社会待业人士利用这个平台实现自主创业,为国家缓解就业压力。二是公司为确保模式的先进性和竞争力,未来将建立全球通商学院,对企业员工和各合作者进行素质与技能培训,颁发毕业证书,优秀的合作伙伴将给与原始股份激励。三是公司将肩负起社会责任,履行好公民的义务,关心公益事业,针对贫困地区展示持续的慈善扶贫活动,将爱心传递给每一位有需要帮助的人。

