

库尔德地区石油出口禁令解除影响分析

——兼论敏感地区石油地缘政治演化对 中国公司海外经营策略的启示

侯明扬 刘 鸣

内容提要 随着战后伊拉克各派别联合政府民主进程的推进,库尔德地方政府与伊中央政府的资源利益日趋一致,于近期解除了石油出口禁令。石油出口禁令的解除表明了伊拉克及其库尔德地区各级新政府开放本国油气资源市场、利用资源优势重振本国经济的积极态度。重新开放后的该区域将成为未来世界石油供给的重要增长点,也势必会成为各大国际石油公司竞相争夺的“宝地”;中国石油公司应紧盯该区域地缘政治变化所带来的各种机遇,同时也在其他敏感地区海外经营中依托国家层面的外交优势,突出时效性,坚持多元化,关注竞争对手动向并寻求战略合作伙伴,探索企业在敏感地区海外经营之路。

关键词 地缘政治 石油企业 海外经营 “道斯矩阵”

作者简介 侯明扬,中国石油化工股份有限公司石油勘探开发研究院研究员(北京 100083);刘鸣,中国石油化工股份有限公司石油勘探开发研究院研究员(北京 100083)。

伊拉克所属库尔德自治区石油资源极为丰富,但美国发动伊拉克战争及战后自治区政府与中央政府之间在政治、经济上的种种分歧,使当地能源政策复杂多变,石油、天然气资源难以得到有效开发,属于典型的石油地缘政治敏感地区。2010年10月,库尔德地区石油出口禁令的解除为伊拉克石油资源市场向世界开放带来了一线曙光,使该地区再次成为全球各大石油企业争相聚焦的热点,也为研究敏感地区石油地缘政治演化对石油公司海外经营的影

响提供了新的平台。

本文通过对伊拉克库尔德地区经济、资源、地缘政治以及国际大石油公司在该区域内经营现状的全面梳理,中国石油公司可以结合自身海外经营战略,运用管理学中“道斯矩阵”(即“SWOT”分析法)^①的研究方法,对企业在以库尔德自治区为代表的地缘政治敏感地区的海外经营进行研究,并以此完善其海外经营策略。

库尔德地区石油出口禁令解除始末

(一) 伊拉克—库尔德两级政府利益分歧促使库尔德地区石油出口禁令产生

萨达姆政府倒台后,伊拉克北部的库尔德人采取与前政权相反的政策控制其自治区,大力发展石油工业,促进当地的经济和基础设施建设,并极力改变民族结构,提高当地库尔德人的人口比例,由此表现出极强的试图摆脱联邦约束的倾向。

库尔德自治区一向反对伊拉克国家石油公司插手基尔库克石油事务,并拒绝将全部石油收入上缴国库,为此导致早于 2005 年已制订的新《石油天然气法》无法在议会上通过。由于库尔德人拒绝合作,伊拉克政府坚决不承认过去几年来库尔德地区政府与外国石油公司已签订的 30 多个石油开发协议,否认他们在库尔德地区开发油气资源的合法性,并禁止这些公司参与伊拉克其他地区的资源开发。

为表明对中央政府决策的不满,2009 年 10 月 12 日,伊拉克库尔德地区自治政府宣布,在伊拉克中央政府偿清外国公司在本地区的石油收入前,将停止该地区的石油出口,库尔德地区石油出口禁令由此产生。

(二) 矛盾缓解使伊拉克油气资源市场重现商机

根据 2009 年美国奥巴马政府宣布的从伊拉克撤军计划时间表,驻伊美军

^① “道斯矩阵”,也称“SWOT”分析法,即态势分析法,20 世纪 80 年代初由美国旧金山大学的管理学教授韦里克提出。“SWOT”分别代表“strengths”(优势)、“weaknesses”(劣势)、“opportunities”(机会)和“threats”(威胁)。因此,“SWOT”是一种分析方法,用来确定企业本身的竞争优势、竞争劣势、机会和威胁,从而将公司的战略与公司内部资源、外部环境有机结合,从而帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方;并让企业的战略变得更加明朗。

的撤离行动迅速展开。截至 2010 年 8 月底,美军从伊拉克撤出了大部分部队。^① 因此,随着战后美军从伊拉克境内的陆续撤离以及伊拉克各派别联合政府民主进程的推进,库尔德阵营在伊拉克政坛的作用日益凸显,与其他利益派别的交流和沟通逐步增强;加之战后伊拉克百废待兴,需要扩大伊拉克与外国石油公司的合作,以加快国家油气行业的恢复与发展,并通过资源出口为国家提供重建资金。正基于此,中央政府在此问题上与库尔德地区政府之间的利益趋于一致,为双方相互妥协奠定了基础。

2010 年 12 月 8 日,时任伊拉克石油部长侯赛因-沙赫里斯塔尼表示,伊拉克北部库尔德地区和伊拉克中央政府之间的争端已基本解决,库尔德地区原油日产量会增至 15 万桶,并将于 2011 年初开始石油出口,持续一年多的库尔德地区石油出口禁令终于得到了解除。^② 尽管库尔德地区拥有丰富的石油资源,但其政府与拉克政府间的复杂关系却一直成为该地区石油开发的阻碍,而此次的石油出口解禁,无疑大大缓解了这一局势。

2010 年 12 月 25 日,沙赫里斯塔尼升任主管伊拉克能源事务副总理后,继任的新一届石油部长阿卜杜勒-卡里姆-卢艾比出席了在埃及开罗举行的第 85 次阿拉伯石油出口国组织会议。期间,他对道琼斯通讯社记者表态,宣称伊拉克将承认库尔德地区政府此前与外国石油公司签署的石油合同。^③ 这就意味着,之前直接与库尔德地方政府签订油气资源合同的国际石油公司的权益将得到伊拉克政府的保障,伊拉克迈出了战后重建其油气资源市场的重要一步。

伊拉克及其库尔德地区油气资源开发环境

(一) 当前伊拉克的政治与经济发展概述

1. 政局现状

从伊拉克国内民族与宗教构成看,该国国民中,73% 为阿拉伯人,21% 为库尔德人,其余为土耳其人、亚美尼亚人、犹太人等;95% 的伊拉克国民

① 参见刘月琴《美国第二阶段撤军是伊拉克战争的重大转折点》(《专家学者谈 2010 年中东地区形势》的一部分),载《西亚非洲》2010 年第 12 期,第 8 页。

② 王晓苏《伊库尔德地区石油出口有望解禁》,载《中国能源报》2010 年 12 月 13 日。

③ 道琼斯通讯社开罗 2010 年 12 月 26 日讯。

是穆斯林，其中什叶派穆斯林占 54.5%、逊尼派穆斯林占 40.5%。^① 战后伊拉克政治局面相对复杂，其根源很大程度上来自该国各种族和宗教派别之间的矛盾。

在 2010 年 3 月举行的议会选举中，逊尼派阵营“伊拉克名单”以微弱优势战胜马利基领导的什叶派阵营“法治国家联盟”，但“伊拉克名单”和“法治国家联盟”所获议席数均未超过组阁所需席位，双方就组阁问题存在分歧，迟迟未能组建新政府；之后，马利基成功获得包括库尔德阵营在内的其他几方支持，并由属于库尔德阵营的总统塔拉巴尼任命为新一届政府总理，获得组阁权。12 月 21 日，伊拉克国民议会投票表决，通过马利基提名的内阁人选，并确定其连任总理。在新内阁名单中，逊尼派领导人阿拉维负责掌管新设立的“国家战略政策委员会”，负责统领国家战略和安全事务。由此，伊拉克总统、总理、国家战略和安全事务掌门人分属三大派别，形成制衡态势。

从当前局势来看，伊拉克新政府有助于化解派别矛盾，也有助于接手 2011 年底美军撤离后的安全防务任务；但如此格局也意味着在未来各项国家政策制定时，可能会出现更多的障碍和阻力，再次形成各方利益博弈。

2. 经济发展态势

石油产业是伊拉克经济的支柱，但由于两伊战争以来国际社会对伊拉克实施的历次制裁以及持续战争对伊拉克油气产业基础设施的破坏，伊拉克石油产业发展缓慢，国民经济水平低下。

与邻国沙特比较，至 2009 年底，沙特的原油剩余可采储量为 2 646 亿桶，仅为伊拉克的 2.3 倍，而产量则是伊拉克的近 4 倍，为 964 万桶/天；^② 沙特 2009 年的国内生产总值（GDP）为 3 696.71 亿美元，远超伊拉克的 701 亿美元。^③ 因此，战后伊拉克大力恢复经济的国家重建计划必须建立在努力发展并不断开放其国内油气资源市场的基础上。

① EIU, *Country Profile: Iraq 2008*, p. 22.

② 参见英国石油集团公司编辑 《世界能源统计年鉴》，载英国石油集团公司官方网站，http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/china/bpchina_chinese/STAGING/local_assets/downloads_pdfs/BPStatsReview2010_CN.pdf, 2011-02-03.

③ 参见国际货币基金组织编辑 《2010 年世界经济数据研究》，载国际货币基金组织官方网站，<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/02/weodata/index.aspx>, 2011-01-22.

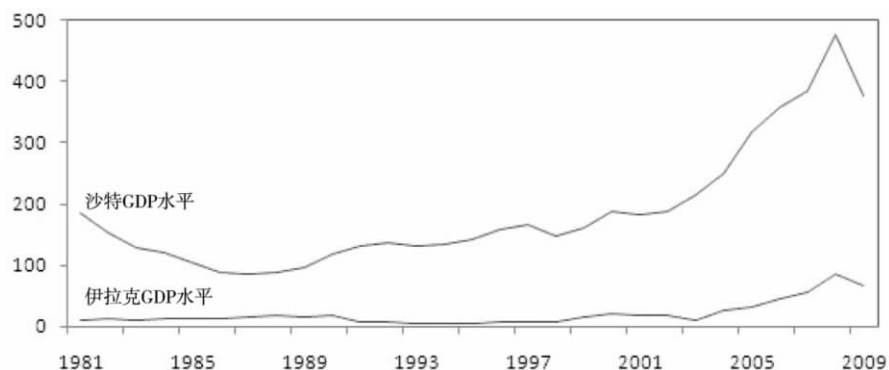


图1 1981~2009年伊拉克与沙特国内生产总值(GDP)比较(单位:10亿美元)

资料来源:国际货币基金组织网站, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/02/weodata/index.aspx>, 2011-01-22.

(二) 国家油气资源禀赋及其管理现状

从资源储量角度看,伊拉克及其库尔德地区油气资源储量极为丰富。根据英国石油公司(BP)编辑的《世界能源统计年鉴》,截至2009年底,伊拉克探明原油储量1150亿桶,占全世界探明总储量的8.6%,位居世界第四位;其中原油日产248万桶/天,比2008年小幅增加2.4%;而据库尔德地区能源部长阿什蒂-霍拉米公布的资料,北部库尔德地区的探明储量在200亿~250亿桶,未来很有可能达到400亿桶的储量水平。^①

从资源管理角度看,始于2006年的伊拉克议会法案并未确定库尔德地区石油城市基尔库克的归属地位,库尔德人坚持对基尔库克拥有管辖权力,反对伊拉克国家石油公司插手基尔库克石油事务,并为此曾导致伊拉克新石油法草案无法在议会通过;迄今为止,自治区与外国公司签署的石油协议大部分没有经过中央正式批准。

因此,很长一段时间以来,伊拉克中央政府和库尔德地区形成了两套石油生产和管理体制,两大系统相互独立、彼此竞争,严重阻碍着伊拉克国内石油经济协调发展。如果任由这种现象发展,不仅联邦制原则难以贯彻,联邦与成员单位、成员单位之间关系也会不断恶化,“互相拆台”的行为只能带

^① 参见英国石油集团公司编辑《世界能源统计年鉴》,载英国石油集团公司官方网站, http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/china/bpchina_chinese/STAGING/local_assets/downloads_pdfs/BPStatsReview2010_CN.pdf, 2011-02-03.

来两败俱伤的结果。

(三) 国际石油公司在伊拉克的油气资源经营项目

随着伊拉克战争结束后政局逐渐稳定,伊政府开始逐渐开放其油气资源市场以拉动本国经济。

2009 年 6 月举行的第一轮招标,推出了 8 个油气田,包括 6 个已开发油田和 2 个待开发气田:这些油气田的原油可采储量 59 亿吨,天然气可采储量 8 349 亿立方米,当前原油产量 217.6 万桶/日。包括国际大石油公司、国家石油公司和众多独立石油公司在内的 22 家公司提交了标书。但只有英国石油公司和中国石油天然气集团公司(下称“中石油”)组成的财团中标鲁迈拉油田,成为唯一中标者,其余 7 个油气田流标,后经二次投标和议标,伊拉克政府分别与埃尼集团和埃克森美孚签订了祖拜尔油田和西古尔纳油田(一期)开发合同。^①

在 2009 年 12 月举行的第二轮招标中,伊拉克政府共推出 10 个油气田,主要是尚未开发的新油气田。这些油气田拥有原油储量 48 亿吨,天然气储量 7 641 亿立方米,当前原油产量只有 5.93 万桶/日。在第二轮招标中,共有 21 家公司对 7 个油田提交了标书,最终有 7 个国际财团中标。

至 2010 年 5 月 17 日,伊拉克已与外国石油公司签订了 11 个油田服务合同或初步协议。^②按照伊拉克政府的计划,如果这些油气田如期开发,伊拉克的原油产量将在未来 7 年增加到 6 亿吨/年以上。

迄今为止,中石油在伊拉克共拥有 3 个项目,分别是艾哈代布、鲁迈拉和哈法亚项目,权益储量排在外国公司之首,成为伊拉克最大的外国投资者;英国石油集团公司、埃克森美孚、壳牌和卢克的权益储量分列第二至第五位;马来西亚国家石油公司、挪威国家石油公司、意大利埃尼集团等国际石油公司也紧随其后(参见表 1)。

① 参见何英《41 家跨国公司紧盯伊战后首轮石油招标结果》,载《中国能源报》2009 年 6 月 22 日。

② 路透社巴格达 2010 年 5 月 18 日讯。

表 1 主要国际石油公司在伊拉克拥有剩余可采储量数据

公司名称	项目所在油田	在伊拉克剩余可采储量 (百万桶当量)
英国石油公司	鲁迈拉 (Rumaila)	4 128. 11
埃克森 – 美孚	西古尔纳 1 号区块 (West Qurna 1)	3 906. 6
壳牌石油	马吉努 (Majnoon)	3 801. 75
	西古尔纳 1 号区块 (West Qurna 1)	
卢克	西古尔纳 2 号区块 (West Qurna 2)	2 980. 32
	加拉夫 (Gharraf)	
马来西亚国家石油公司	哈法亚 (Halfaya)	2 829. 34
	马吉努 (Majnoon)	
挪威国家石油公司	西古尔纳 2 号区块 (West Qurna 2)	993. 4
埃尼	祖拜尔 (Zubair)	906. 6
道达尔	哈法亚 (Halfaya)	452. 4
中石油	艾哈代布 (Ahdab)	5 426. 5
	鲁迈拉 (Rumaila)	
	哈法亚 (Halfaya)	
中石化	塔克塔克 (Taq Taq)	121. 7

资料来源：伍德 – 麦肯锡网站 (Woodmac) 。

库尔德地区石油出口禁令解除的影响

(一) 对国际原油市场供给的影响

库尔德地区石油出口禁令解除对世界油气格局的影响范围和程度将取决于由此带动伊拉克油气资源出口的增量和增速。按照伊拉克政府的增产规划，如果两轮招标中的中标油田按计划开发，伊拉克可在未来 7 ~ 10 年新增原油产量 950 万桶/日，原油总产量将达到 1 200 万桶/日，原油生产能力将与沙特和俄罗斯相当。

如果伊拉克政府的增产计划能够顺利实现，不仅将影响和冲击世界石油市场供给，甚至有可能影响到中东地区的政治、经济和安全平衡。第一，它

将影响国际石油市场的供应格局，导致国际油价大幅下降。第二，伊朗在世界石油市场上的影响力将被削弱，甚至沙特的主导地位也将受到挑战，这将引起伊朗和沙特的强烈反应；第三，欧佩克其他成员国的产量配额会受到极大影响，将伊拉克重新纳入欧佩克配额体系的问题会提上议事日程，伊拉克政府将不得不在石油收入最大化和产量最大化两种策略间进行选择，在政治、石油市场和欧佩克框架下寻求新的平衡；第四，如果伊拉克政府决定重新加入欧佩克限产体系，则其与外国石油公司签订的合同条款将面临修改；第五，伊拉克不遗余力地开发低成本油田将冲击高成本油气项目的实施，加拿大油砂的开发和墨西哥湾、西非及巴西等深海油气资源的开发以及新能源的开发都会受到影响。

然而，伊拉克原油出口量短期内如此大幅度提高的可能性极小，原因有三：第一，伊拉克是欧佩克成员国，但由于长期战争及国际石油禁运，其产量一直维持低位，目前产量并未受到欧佩克限制；而 2008 年以来，欧佩克为应对金融危机可能对全球石油需求产生的抑制作用，大幅调低了成员国的石油配额，目前整个欧佩克国家的石油配额总量也仅为 2 500 万桶/天，一旦伊拉克 1 200 万桶/天的目标实现，不但会打破欧佩克苦心维持的国际市场供需平衡，甚至会导致国际油价的崩盘，从而给那些主要依赖石油出口收入的国家造成巨大的损失，因此欧佩克势必会重新考虑其产量配额。第二，是伊拉克基础设施和出口能力不足，将制约原油出口量的提高。伊拉克当前基础设施年久失修，水资源和电力资源匮乏，交通、港口和管道输送能力不足，有经验的劳动力短缺，都将严重影响油田的开发及原油出口。第三，伊拉克政府第二轮招标中的待开发油气田原油生产能力的提高需较长时间，在短时间内迅速提高产量的可能性不大。

综合各方看法及观点，未来 7 年内伊拉克实现 600 万桶/日的原油出口比较现实。

（二）对国际石油公司在该地区经营项目的影响

从短期看，石油出口禁令解除使得伊拉克特别是其库尔德地区再次成为油气资源开发热点。库尔德地区的石油储量估计在 400 亿至 450 亿桶，并且还不断有新石油储量被发现，尽管这一数字并未得到伊拉克石油部官员的承认，但其丰富的石油储量却是毋庸置疑，并已吸引众多国际石油公司前来该地区投资。2010 年 11 月初，美国著名的独立油气综合性公司墨菲石油公司宣

布，它已与伊拉克库尔德地区政府商定了一项协议，将获得杜拜克中央区块（Central Dobuk）50%的股份，而最近的勘探钻井结果显示这个区块拥有很大的开发潜力。墨菲公司还表示，这一决定是在其竞争对手马拉松石油公司宣布将进入伊拉克库尔德地区这个消息以后作出的。马拉松石油公司曾在2010年10月20日宣布，已获得库尔德地区4个勘探区块的股份。此次石油出口禁令的出台，更是为国际石油公司的进驻扫平了道路，必将有更多公司前来库尔德地区乃至整个伊拉克寻求开发油气资源的机会。

从长期看，随着伊拉克原油出口量的提升，欧佩克对产油国产量的配额限制，可能使国际石油公司因获得的项目无法达到公司竞标时承诺的产量而遭受违约损失，国际石油公司将不得不重新与伊拉克政府进行利益博弈，从而极大增加了未来生产经营的不确定性风险。

现以中石油为例加以说明。2010年，中石油成为伊拉克石油市场上的大赢家，将鲁迈拉油田、哈尔法亚油田和艾哈代布油田尽入囊中。按照中石油及其合作方与伊拉克石油部签署的协议，未来上述3个油田达产产量分别为285万桶/天、53.5万桶/天和11.5万桶/天；实现达产后，伊拉克石油部将按事先协商好的服务费价格给予中石油等报酬。从储量条件、地质状况等多方面看，这3座油田只要有足够的投入，实现达产并没有问题。然而，目前伊拉克并不受欧佩克配额限制，原油日产量仅维持在260万桶左右，但仅鲁迈拉达产后，其产量就将达到285万桶/天，这会对欧佩克的市场战略及国际原油供给产生巨大影响，势必导致现有国际市场供需失衡，欧佩克绝不会允许这种情况出现；而不能达产，中石油就不可能拿到协议中的服务费，从而遭受巨大损失。因此，中石油未来必将就此问题与伊拉克政府再次协商，从而打乱当前的生产作业计划。

无论如何，库尔德地区石油出口禁令解除已对国际原油市场预期和国际石油公司在伊拉克的现有生产及未来投资产生了巨大的影响，国际石油公司必将以前所未有的积极而审慎的态度对这一地区进行新一轮的投资。

库尔德地区石油出口禁令解除对中国公司 海外经营策略的启示

（一）中国公司海外地缘政治敏感地区经营的“道斯矩阵”分析——以

库尔德地区为例

中国石油化工集团公司（中石化）是中国最大的石油产品生产商，现以该公司为例，说明中国公司在海外地缘政治敏感地区的经营策略。

当前，中石化石油炼制能力居全球第三位，但国内油气资源生产远不能满足公司需求，急需拓展海外上游业务以保障公司的长远发展。因此，对海外油气资源战略区、特别是油气资源丰富的敏感地区各类事件的密切关注有助于中石化决策层的迅速反应并把握机遇，符合公司“增量上产”的战略目标利益。而在此之前，正确而完整的认识公司在这些敏感区域经营的内、外部影响因素将为公司未来经营策略的制定奠定坚实的基础。

本文采用“道斯矩阵”分析的研究方法，以库尔德地区为例，将中石化在地缘政治敏感地区经营中将面临的外部环境与公司内部资源状况分析汇总如下（见表 2）。

表 2 中石化在库尔德地区海外经营“道斯矩阵”分析

优势 (Strengths)	劣势 (Weaknesses)
(1) 海外经营项目能够获得国家的外汇储备支持，现金流相对充裕。 (2) 海外经营项目数量众多，经验较为丰富，技术与人才队伍相对成熟。 (3) 我国与伊拉克双边关系友好。	(1) 进入库尔德油气资源开发市场较晚，未获先入者优势^①。 (2) 已获得油田项目（塔克塔克油田）所拥有的资源量较小。 (3) 因收购阿达克斯（Addax）公司在库尔德的资产与伊拉克中央政府曾有过摩擦。
机会 (Opportunities)	威胁 (Threats)
(1) 战后伊拉克亟需的重建资金严重依赖其油气资源，渴望开放其油气资源市场。 (2) 伊拉克新政府为逐步摆脱美方控制，更愿意与中国、俄罗斯和欧盟等国或经济体合作。	(1) 政治和法律风险：三大政治派别在伊拉克政权中的相互制衡为了可能导致国家政治风险出现并进而影响现有合同的合法性。

^① 先入者优势（first-mover advantage）是指在博弈中首先做出战略选择并采取相应行动的参与者可以获得较多的利益。

(3) 全球经济衰退使一些国际公司有意愿出售其在伊拉克及其库尔德地区的油气资产。 (4) 伊拉克政府宣布将承认库尔德地方政府之前与国际石油公司签订合同的合法性。	(2) 安全风险: 针对油气设施和员工的恐怖袭击事件时有发生。 (3) 基础设施薄弱: 基础设施年久失修, 水资源和电力资源匮乏, 交通、港口和管道输送能力不足, 有经验的劳动力短缺。
--	--

(二) 库尔德地区石油出口禁令解除对中国公司拓展海外敏感地区经营策略的启示

1. 密切关注战略目标区、特别是其中敏感地区内地缘政治的演进及其带来的各项重大事件，并在海外经营中突出时效性。^①

敏感地区内地缘政治的任何变化都可能为已在该区域内经营的企业带来风险或者为渴望进入该地区的企业带来机遇，因此，中国公司要时刻关注战略目标区内敏感地区地缘政治的发展，并对相关重大事件作出投资机遇与风险评估，确定涉及公司的一切可能情形并准确决策，以确保在最短时间内使得公司利益最大化。

2. 密切关注已在敏感地区的国际石油公司经营策略调整。

与进入国际油气资源开发市场历史尚短的中国公司相比，一些规模较大的国际石油公司发展时间较长，海外敏感地区经营经验更加丰富，信息渠道也更为广泛。^② 关注其经营策略的调整，一方面可能使我公司间接获取当地尚未公布的政策信息，明确该地区未来发展的方向并有效规避未来可能面临的潜在风险，或者及时把握将来可能出现的机遇；另一方面，通过对国际石油公司策略调整的密切关注，能够及时捕捉到其部分海外资产剥离的信息，或将获得对中石化海外经营有价值的油气资产。

3. 通过国家层面的政治与经济往来，推动中国公司在敏感地区油气资源项目发展，但要充分考虑地缘政治风险。

我国与世界上绝大多数国家都建立了良好的外交关系，大多数敏感地区

^① 侯明扬、刘鸣 《论经济衰退背景下我国石油企业海外并购策略的调整》，载《现代财经》2010年第4期，第83～84页。

^② 何曼青 《跨国公司战略调整九大趋势》，载《中国石油石化》2007年第23期，第42～45页。

所处的国家经济发展水平都相对较低，拥有与我国合作发展双边经济的意愿。中国大的石油公司，如中石化是国家控股的超大型国有企业，完全可以依靠国家经济的优势，通过双边经贸的交流实现公司在敏感地区油气资源项目的获得^①。当然，采用这一经营策略是要充分考虑具体的地缘政治情况，以规避类似于因收购阿达克斯公司后与伊拉克中央政府产生摩擦以至于无法参加伊拉克第二轮招标事件的再次发生。

4. 实现敏感地区项目经营多元化，通过新项目使企业分层次、分批次进入目标战略区并通过对产业链上其它环节进行辐射达到协同效应。

由于石油行业的特殊性，石油企业战略的价值不容忽视。对于敏感地区的油气资源项目，在其他条件允许的情况下，不论是采用产量分成合同，还是仅仅获得开发、服务合同，中国公司都应该“先入为主”，只有真正进入这一地区，才有可能对资源的支配拥有话语权，才有可能了解到当地资源的实际情况，譬如开采成本究竟有多高，究竟需要什么样的技术，从而通过一个项目为公司在该地区获取其他项目奠定基础；此外，中国公司采用的是集团化经营，一旦勘探开发公司拿到项目，就可以逐渐将物探、钻井、录井、管道建设等服务队伍带进去，从而实现对产业链上其他环节进行辐射，最终达到协同效应。

5. 寻求战略合作伙伴，积极开展与跨国石油巨头和有实力的国家石油公司在敏感地区项目的联合作业。

敏感地区资源储量丰富，是各个国际石油公司密切关注的目标，但也伴随着较大的政治、法律和安全风险。中国公司应建立与其他石油公司的战略联盟，以提高在敏感地区经营的竞争力及抵御风险的能力：加强与资源国石油公司的合作，可以增强公司在海外经营资源的可获得性并获得稳定的产品销售市场；而加强与跨国石油巨头的合作，能够使中国公司学习到先进的油气勘探、开发技术及完善的海外项目运营管理方法；同时，积极寻求海外战略合作伙伴，可以减少潜在的竞争对手，并取得更大的资金流动性优势，以抵御当前经济不确定性所带来的风险。

^① 参见李岩、田泽 《中国石油企业跨国经营若干风险及对策分析》，载《石油化工技术经济》2007 年第 3 期，第 6 页。

Impact Analysis of The Removal of Oil Export Ban in Kurdish Area

——With the Inspiration of Evolution of Oil Geopolitics in
Sensitive Areas for Chinese Enterprise's Overseas Operation Policies

Hou Mingyang & Liu Ming

Abstract: With the democratization process progressed in Iraq , the Kurdish government and Iraq government have gradually concluded the same benefit on the resource issue and then the export ban was removed. The author believes that removal of export ban indicates the positive attitudes of the Iraq and Kurdish governments on providing oil resource market and revitalization of economy by taking advantage of the resource. Consequently , the reopened region will surely be a key growth point of the future resource supply attracting the international oil companies. Sinopec shall keep in step with the chances to start a new chapter of Sinopec global operation in the sensitive areas depending on Chinese diplomatic powerhouse , valuing the time - bound , sticking to diversification , keeping the track of the competitors and seeking the strategic partners.

Key Words: Geopolitics; Petroleum Enterprise; Overseas Operation; SWOT Analysis

(责任编辑: 安春英 责任校对: 詹世明)