

中亚油气工程市场环境应对措施

张 红 周旭荣 周靖伟 贺 巧

【内容提要】 中亚丰富的油气资源和良好的社会环境为保障中国能源安全带来了良好机遇。本文针对中亚油气工程市场的有利环境和不利条件,因地制宜地提出了一些提高中国企业在中亚油气工程市场竞争力的应对措施。文中所总结的经验对中国企业开拓中亚油气工程市场具有重要参考价值。

【关键词】 中亚 油气工程 油气合作

【作者简介】 张红,中国石油集团工程设计有限责任公司北京分公司;周旭荣,中国石油工程建设公司;周靖伟,中国石油大学石油工程学院;贺巧,中国石油大学机械与储运工程学院。

一 引言

在当今世界各国竞相发展经济、着力于增强综合国力的形势下,对能源的控制和争夺将变得越来越激烈。中亚战略位置重要,油气资源丰富^①,成为大国和周边国家激烈角逐的地区。目前,已有近 100 家外国大公司进入中亚油气工程领域。激烈异常的油气争夺给经济尚不景气的中亚各国带来了发展机遇,但同时也使该地区面临着危机四伏的复杂局面^②。加快与中亚国

^① 中国石油天然气管道局中亚地区工程项目部:《中国石油天然气管道工程项目管理与技术文集》,石油工业出版社 2010 年版。

^② 司宁博:《中亚:薄积薄发的未来增长点》,《工程机械与维修》2010 年第 10 期;蒋奇、付振东、王勇:《从差异中找到管理“坐标”——中亚地区工程项目差异分析及对策》,《施工企业管理》2005 年第 5 期。

家的油气合作步伐,对中国在政治、经济、安全等诸多方面具有十分重要的意义^①。中国公司应抓住机遇,在分析中亚油气工程市场的有利环境和不利条件后,凭借自身优势,提高中国企业在中亚油气工程市场的竞争力,抢占中亚油气工程市场,保障中国的能源安全。

二 中亚油气工程市场的有利环境

(一)近年来,在中国和中亚各国高层领导人的不断推动下,中国与中亚各国的双边经贸合作关系持续升温,合作领域得到拓宽,合作规模逐渐扩大,越来越多的中国企业开始关注中亚油气工程市场。

(二)目前,中亚在建或拟建的大型或特大型油气工程项目较多,如中亚天然气管道工程 A/B 线项目、中亚—中央输气管道二线、中亚—中央输气管道四线、德里扬雷克(土库曼斯坦)—别涅乌(哈萨克斯坦)天然气管道、土库曼—中国天然气管道、“Baisun”气田项目、卡拉库里气田项目、布哈拉气田项目、威海天然气项目及明布拉格油田项目等,这些项目为中国企业开发中亚油气市场提供了契机。

(三)铺设中亚—中国天然气管道对于维护油气资源国和消费国的共同利益十分重要,有利于保障中国的能源安全,同时,有利于改变中亚各国的天然气出口格局,保障中亚地区政治稳定和经济繁荣。

(四)中亚五国(土库曼斯坦、乌兹别克斯坦、哈萨克斯坦、吉尔吉斯斯坦和塔吉克斯坦)总面积约为 400 万平方公里,人口将近 5 600 万。其中,哈萨克斯坦、吉尔吉斯斯坦、塔吉克斯坦三国与中国接壤,共有 3 000 多公里的边界线。中国与这些国家山水相连、互通有无、相互影响。苏联解体后,中亚国家作为独立的政治区域出现在欧亚大陆中心,其地缘战略形势总体来说较为稳定。

(五)近年来,中国一些油气企业,如中国石油国际勘探开发公司、中国石油工程建设公司、中国石油管道局、中国石油集团工程设计有限责任公司和中油测井公司等陆续进入中亚油气开发领域,并在中亚油气工程市场积累了宝贵的经验。

^① 张彩丽:《对中国全面介入中亚油气业务可行性的分析》,《新疆社会科学》2003 年第 6 期。

三 中亚油气工程市场的不利条件

(一) 大国(美国、俄罗斯、中国、日本和欧盟等)、地区国家(伊朗、土耳其、俄罗斯和中国等)及石油强国(英国、新加坡和加拿大)在中亚地区的激烈角逐将促使该地区呈现多极化的发展趋势,中亚地区是大国利益集中、容易失衡、容易碰壁,也是容易出问题的地区。

(二) 由于大国、地区国家和石油强国在中亚油气工程市场的竞争十分激烈,所以,在中亚国家所承建的油气工程基本属低价中标,微利空间受到多方挤压,对项目的正常运作和管理造成巨大压力,对项目最终经营成果的实现增加了很大的难度。

(三) 自从 20 世纪 90 年代初中亚各国相继独立后,其在政治、经济、社会及技术标准、技术水平、投资环境等方面与中国的差距逐渐加大,项目管理模式与中国也有所不同。

(四) 中亚地区开采油气所需设备、物资的运输困难重重,铺设管道费用很高,还要向管道途经的国家支付过境费,这些都大大增加了在中亚国家开采油气的成本。

(五) 中亚地区的能源开发起步较晚,油气运输管道、油井等基础设施还很不完善,油气工程开发在资金方面的缺口仍然很大。

(六) 中亚各国之间的争端制约着能源开发的进度,如对里海油气资源的开发,长期以来一直没有达成令各方满意的协议,致使开发活动迟迟无法进行。

(七) 项目施工环境恶劣,社会依托条件差,水源、电源、道路和通信设施等均需自行建设,点多面广,人员不足,要做很大投入才能满足施工需要。

(八) 一些项目合同工期一再压缩,给项目管理工作带来很多意想不到的不利影响。

(九) 项目管理通常涉及业主、设计、施工、监理、勘测以及项目所在国建委和消防等众多相关单位,项目的设计、施工经常是业主或项目所在国政府指定分包,管理流程错综复杂,协调难度较大。

(十) 当地勘测和设计单位技术水平落后,国际化程度很低,不懂他国语言和他国规范,同时,这些单位又以政府管理权威自居,服务意识淡薄,顾客至上意识差,致使工作进度难以满足项目要求。

(十一) 中亚各国税赋重,外汇管制较严。

(十二) 劳务许可证越来越难办,费用越来越高,有效期越来越短。

(十三) 项目规模宏大、工艺复杂、科技含量高、施工要求高、消防环保要求高、工期紧。

(十四) 设计图纸均须通过当地审查机构的苛刻审查,而当地审查机构通常不懂他国规范和他国语言,常以符合本国陈旧规范为原则,使油气工程项目的验收难度增大。

四 提高中国企业在中亚油气工程市场竞争力的措施

在分析上述中亚油气工程市场有利环境和不利条件的基础上,建议采取下列应对措施,提高中国企业在中亚油气工程市场上的竞争力。

(一) 以互利共赢为原则推动经济一体化

中国与中亚国家之间的合作不仅仅是一种双边或邻近国家之间的睦邻合作,同时也是在国际局势不断变化中的一种合作,触及的不仅仅是双方的利益,还有其他地区和其他国家的利益。不管中国能否接受,是否愿意,都要面对在中亚地区的一场国际角逐。在中亚地区,中国应在新安全观理念指导下,以维护和拓展国家利益为核心,以上海合作组织为平台,创立和发展区域利害共同体,大力加强双边经贸关系,进一步推进中国与中亚各国关系的全面、健康发展,并促使中国融入国际社会,成为国际社会负责任的、建设性的、可预期的积极参与者。同时,要坚决维护国家利益,确保战略后方及战略通道的畅通并积极扩展战略通道。要遵循互信、互利、平等、协商、尊重多样文明、谋求共同发展的原则;要在参与中发展,在发展中参与;要以反恐为纽带,营造安全稳定的中亚大环境;要以平衡为核心,保持中亚地缘战略的灵活性;要以合作为目的,探寻中、俄、美在中亚地区进行机制性合作的新形式;要以利益为根本,体现中国在中亚地缘战略上的原则性;要塑造更加理性、开放的国家形象;要与中亚各国加强人文领域的合作;要以经济合作为纽带,积极构筑当代丝绸之路的新辉煌;要扮演中亚地区经济引擎的角色;要大力推动经济一体化。

(二) 建立协调联动机制

物资运输和出入境困难是制约中亚天然气管道工程的第一大瓶颈,为解决这些问题,建议“中石油”请国家发展和改革委员会牵头建立中亚天然气项目协调机制,并在机制框架内成立外事、劳务、铁路运输、通关和税收优惠工作组。“中石油”具体负责协调解决中亚天然气项目中存在的劳务、签证、运

输、通关、质检等问题,在短时间内与国内相关部门及土库曼斯坦、哈萨克斯坦、乌兹别克斯坦三国主管部门协商,争取 5 000 个以上境外劳务指标,协调 3 万多个铁路车皮的境外运输任务,与铁道部国际合作司就物资出境换装、设置堆场及协调境外运输等问题达成一致,并成立铁路运输协调小组,同时,邀请国家能源局在政府协调机制框架内召开由政府各部门参加的会议,逐一研究协调出境物资、通关、口岸、报检等一揽子问题,并会同参建单位详细制定中亚物资机具材料运输计划,确定境外运量。为中亚天然气管道项目所需管材、设备等物资及时出境,铁道部应采取一系列措施,特别是在中哈阿拉山口换装站为车皮的编组、装卸、堆放提供便利。“中石油”应与国家海关总署及下属口岸联合召开中亚油气项目通关协调会,专门研究中亚项目出境物资的通关问题,成立中亚项目物资设备通关协调小组,将参与中亚油气开发的各项目公司纳入“绿色通道”名单,为“中石油”所属单位提供通关便利。同时,“中石油”与海关总署应共同组成中国海关代表团,专程赴土库曼斯坦、哈萨克斯坦和乌兹别克斯坦的海关部门访问,分别签署会谈纪要,进一步解决好物资运输和出入境困难的问题。

(三)大力推动科技创新

在中亚油气工程市场强大的竞争压力下,必须不断对各种技术进行创新,以便与对手进行强有力的竞争。参与中亚油气工程市场竞争的企业必须建立一套较完善的创新机制,如创新投入机制、战略选择机制、风险控制机制、企业技术标准平台、专家咨询服务平台、企业科技发展规划和创新人才重用机制等,从而实现科学发展、和谐发展和可持续发展。必须从中亚五国特有的风险环境现状出发,在上述诸多不利条件下,积极推行 EPC 总承包/交钥匙模式^①,对 EPC 项目管理的各方面进行风险识别、评估、应对和监控,开发一系列具有中亚特色的油气工程 EPC 项目管理技术和突发事件应急管理对策,实现综合利益最大化,实现质量、安全、进度、成本总体最优,促使各项目能一次投产成功。

(四)提前充分估计工程不利因素

提前在中亚各国进行详细考察,考察团中既要配备一人多能的工程技术人员,又要配备具有丰富施工经验的管理干部和项目经理及翻译。考察要细

^① EPS 总承包/交钥匙施工合同是近年来国际上较为流行的项目管理模式,即设计—采购—施工(Engineering, Procurement and Construct)合同,是一种包括设计、设备采购、施工、安装调试直至竣工移交的总承包模式。

致、准确、可靠,最好掌握第一手资料,考察内容涉及面要宽,包括所在国的政治、经济状况,文化习俗,宗教信仰,工程投资背景,项目投资来源,地质条件,主要材料及地材供应渠道、价格,机械设备状况,机加工能力,主要零配件补充供应渠道,交通、通信状况,银行、政府对项目的态度,合作单位的资信状况及当地雇工劳务的管理、工费以及矿产资源、海关、税收、气象、地震等一切可以调查、掌握的信息和资料。提前充分估计工程不利因素,为项目管理全过程风险防范打下良好基础。

(五) 加强国际人才培养

随着知识经济时代的到来,技术创新越来越成为影响竞争的的决定性因素。谁在科技上投入多,谁在技术上领先一步,谁就能占领市场,从而掌握发展的主动权、优先权和竞争的决胜权。在科技上要加大投入力度,要随着企业的快速发展提高投入的比例。注重技术引进和消化吸收,敢为人先,不断提高自主创新能力。同时,建立完善人才吸引、培养、使用的工作机制。创新教育培训制度,创建学习型组织,为企业的发展壮大储备和输出不竭的人才资源。大力实施人力资源本地化,吸引项目所在国人才,提高在项目所在国的项目执行能力,降低项目成本。中方员工和项目所在国员工应相互培训,优势互补。通过基层推荐、组织考察、建立海外后备人才贮备库等措施为国际项目随时选用人才。

(六) 扩大多元文化交流

在开发中亚各国能源的同时,必须协助有关单位加强与中亚各国的文化交流:

1. 加强中国与中亚各国的物产交流,使中亚各国与中国相互依赖、互利共赢,增强彼此间的友谊。
2. 加强宗教交流,如犹太教、伊斯兰教、基督教。在中亚的中方企业可常派人去当地宗教学校学习和交流。
3. 加强语言和文学交流。外国人想了解我们,我们也想了解外国的人和事,一个民族和国家向世界开放,就要建立和提供让外国人学习自己语言和文字的机构,探索另一个民族的智慧和情感,展示本民族的自信。双方或多方的文学、语言交流,为中华文明或中亚其他异族文明增添了绚丽的色彩,也促进了各国的经济发展和增进了人民间的友谊。在这方面,很多中亚人认为在他们国家开办孔子学院是一种很好的做法。

(责任编辑:农雪梅)