



▲ 图为中石油国际事业美洲有限公司的员工在工作中。
(图片来源：中国石油国际事业美洲公司)

▲ 图为液化气储运设施。
(图片来源：中国石油国际事业美洲公司)



能源合作前景无限

卢泽华

能源作为人类社会发展的物质基础,攸关各国国计民生。能源行业的发展和进步使人类生活变得更加美好。同时,我们也应看到当今世界能源形势正发生深刻变化,能源发展面临着诸多问题

和挑战,需要世界各国共同面对。目前,世界还离不开传统能源。不可否认,新能源科技在过去几年迅速发展,但新能源成本仍相对较高,需要各方携手加快技术创新和设备生产速度。在今后相当长时间里,传统化石能源仍将是全球能源消费主体。

在这一背景下,能源贸易在世界贸易格局中,依旧占有重要地位。比如,中美能源合作近来发展势头迅猛。在不久前特朗普总统访华期间,两国签署的商业合同和双向投资协议总金额超过2500亿美元,其中能源领域大单超过一半。

同时,石油、电力等能源合作项目,往往能给项目合作国的经济社会发展带来巨大效益。比如,起点位于缅甸西海岸马德岛中缅原油管道,全长771公里,设置站场5座,设计年输量2200万吨。自马德岛港顺利开港,大型油轮首次成功靠泊卸油后,马德岛港成为缅甸第一座现代化的大型国际原油港口,也成为中缅经贸合作的重要窗口。而随着中缅原油管道工程正式投运,中缅两国能源合作领域迈进了新阶段,项目也成为“孟中印缅经济走廊”和中国与东盟国家开展互联互通基础设施建设的重要标志。

能源合作是“一带一路”倡议的重要组成部分。自“一带一路”倡议提出以来,能源合作一直是中国与“一带一路”沿线国家交流合作的

重头戏。中国还发布了《推动丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路能源合作愿景与行动》,倡议推动“一带一路”能源合作。这为世界各国的经贸、技术交流打开更大的筑梦空间,也有效推动了全球能源企业在资本、技术、装备、人才、信息、供应链、产业链、价值链等方面深度合作。加强“一带一路”能源合作有利于带动更大范围、更高水平、更深层次的区域合作,促进世界经济繁荣,成为中国与各国的共同愿望。

中国作为世界第二大经济体和重要能源消费大国,能源合作将有力带动“一带一路”沿线国家经济发展,改善能源匮乏状况,保障能源安全。同时,合作还能改善当地民众生活质量,创造大量就业岗位,为各国培养人才。目前,中国在印尼、柬埔寨、越南等“一带一路”沿线国家开展了能源合作。包括越南沿海二期燃煤电站等项目也将对当地经济民生带来更大发展空间。

深化“一带一路”新能源合作,也为能源企业打通了绿色产能互通有无的黄金通道。加强能源合作,必然能在技术交流、新能源研发等方面形成合力。“一带一路”沿线国家可再生能源资源丰富,可因地制宜促进新能源合作开发。沿线国家大部分均提出了清洁能源发展目标和

支持性政策,为开展国际新能源合作提供契机。目前,中国在清洁能源技术和产品上具有一定的技术优势,通过能源合作,能够带动绿色产能、技术向“一带一路”沿线传播。为发展新技术,降低化石能源对环境的污染,开发更为清洁新能源提供平台,未来建设一个更加清洁美丽的世界带来更多助力。从这些角度而言,无论对于当下仍占主流的传统能源贸易,还是代表未来趋势的绿色能源开发,能源合作,都拥有无限广阔的前景。



(新华社发)

踩进美洲“油窝”里

本报记者 李晓宏

当国际油价的涨跌影响着北京“的哥”的心情,经济社会发展迅速的中国,已与世界同此凉热。为保障国家能源安全,提高中国在全球石油贸易中的影响力,中石油开始在全球市场寻找区块开采、作业。同时做大贸易“蛋糕”,一半保供

国内,一半出口第三国。

在这一背景下,中石油国际事业美洲有限公司深耕海外市场13年,跻身美洲十大石油贸易巨擘行列,有效提升了中石油的国际市场份额和品牌知名度,提升了中国企业在全球价值链中的影响力。

创业就是要离开“舒适区”

13年前的冬天,新疆西北中石油国际事业公司总经理李少林怀揣梦想,平生第一次踏足美国,到位于新泽西的中石油国际美洲公司就任副总经理职务。

从中国西北天山脚下,到美国东北“花园之州”,两种环境的跨越,网络世界里只隔了一层屏幕,现实生活中却是一段艰辛的转场。

最初的3个月里,李少林觉得自己整个人都废了。“我连一张电话卡和银行卡都不会办。”一切从零开始。“虽然我们挂起了美洲公司的牌子,但是跟谁做,怎么做,我们认识谁,谁认识我们?都不知道。”

伴随茫然的还有一丝失落。此前李少林在中石油国际西北公司总经理任上干了7年。

1989年大学毕业后,李少林被分配到新疆西北260公里远的独山子炼油厂(现独山子石化公司),自此进入了石油行业。十多年里,他曾到哈萨克斯坦、乌兹别克斯坦、吉尔吉斯斯坦、土库曼斯坦、塔吉克斯坦、俄罗斯等国实地调研,摸市场、找销路、闯险区、追欠款,逐渐打开与这些国家的贸易大门。

来到美洲,还是给40岁的李少林带来不少挑战。

中石油贸易企业“出海”,基本与国家“走出去”战略同步,初期主要是在海外设立销售网络,做进出口贸易,买油、卖油,俗称“搬箱子”。

李少林刚到美国时,美洲公司成立不到两年。3个人,一年买卖一船货。“那时,我跟别人介绍自己是中石油的,没人理我。”公司想拓展业务,找到纽约的中资银行。对方派来6个美籍员工,审核6个月后,给出结论:风险很大,不能合作。

创业维艰,但这对李少林而言并不陌生。

在高端市场“学会游泳”

到新泽西的公司上班后,李少林白天主动参加各种专业会议,了解业内信息,熟悉行业圈子。晚上,翻阅大量关于美国能源市场、美洲石油生产和出口现状等方面资料。

一年半后,李少林接任公司“一把手”,旋即走了两步棋:2007年,派人去委内瑞拉常驻,以南美“油窝”作为“资源中心”;2008年,到美国休斯敦设站,以“世界能源之都”作为“市场中心”。

做贸易,首先手里要有“货”。美洲是世界重要的石油产区 and 出口区之一。无论是南美洲的委内瑞拉、巴西和厄瓜多尔,还是北美洲的加拿大、美国和墨西哥,石油资源都十分丰富。



▲ 图为油轮在作业。(图片来源：中国石油国际事业美洲公司)

尤其石油输出国组织(OPEC)四个创始国之一的委内瑞拉,是全球已探明石油储量第一大国。深入“油窝”购货,量和价格易得到保障。

一手抓资源,还要一手抓市场。休斯敦地处美国石油、天然气最大的产区得克萨斯州。这里汇聚了全球63%的炼油厂,全球所有与石油天然气相关的上中下游大企业基本都在此设有分支机构。埃克森美孚、壳牌、BP、雪佛龙、道达尔等石油巨头,在这里经营多年,技术领先,管理先进,掌握着国际油气市场游戏规则

的制定权和话语权。国际原油价格三大基准之一的西得州中质原油(WTI),即出于此地。美国人因此称休斯敦为“世界能源之都”。“不在这种资源集聚、商业成熟、竞争激烈的高端市场‘学会游泳’,不算是做国际贸易的真正‘水手’。”坐在总部由新泽西已迁到休斯敦上城的办公室里,回首当年的落子布局,李少林认为走对了路子。“目前,我们与美洲地区800多家上下游公司建立了合作关系。南美巴西、厄瓜多尔、哥伦比亚乃至非洲安哥拉的石油代办与我们谈生意,都在这里,他们在此都有分公司或代表处。”

如今,伴随着休斯敦总部签下的一张张订单,每天有三四十条装载美洲公司原油的油船驶往五洲和四洋;每天有300辆卡车从得州最大的两个产区区块装原油,送往其他地方卖给炼油商。

中石油国际美洲公司正从当初仅仅买油、卖油的“搬箱子”,在向贸易、加工、仓储、运输四位一体的美洲油气运营中心迈进。

好价格买卖到好东西

早期,跨国公司到资源国投标区块开发权,采上来的原油可以自己处理。而今,各资源国几乎都把石油销

售权收归国有,招标区块作业权,作业完成后,开采者可以获得一定购买份额,但油归该国国家石油公司统一销售。因此,中石油虽在加拿大、委内瑞拉、秘鲁、厄瓜多尔、巴西等国

有上游区块作业,但无法直接拿到一吨油,必须从当地国家石油公司购买——价格控制在资源国手中。买东西谁都会,能以有竞争力的价格买到需要的东西才是硬道理。跑了2年委国市场,与当地合作伙伴深入交往后,他发现委国急需资金,而中方“国家队”的优势是需求稳定、采购量大,贸易“蛋糕”可观,与委方“国家队”之间容易取得信任。于是探路开始,先从10亿美元的原油起步。油价低的时候,可以装10船货。随后30亿美元、50亿美元订单渐进式增长中,双方签了4亿吨原油购销合同,相当于8个大庆油田的年产量。目前,还有2.3亿吨合同在继续执行,每天有2船油从委内瑞拉运往中国。

原油贸易“零的突破”后,李少林决定扩大战果。增加贸易品种——购买对方的成品油和燃料油。委内瑞拉的航空煤油不愁卖,相比其他公司,中方不具备价格优势。他就坦率交底,“我们要扩大在美国本土的业务,想要航煤。我不为难你,你给别人什么价格,就给我什么价格。”如今,中油国际美洲公司拿到委方63%的燃料油、30%的成品油出口份额。他们把航煤销往佛罗里达州,与捷达航空公司建立长期合作。

不仅买,还可以卖。围绕合作伙伴的需要,研究它有哪些困难,发现它的原油刚采上来时比较稠,管道运输不了,需要加一种调和剂稀释。我们就在油都休斯敦的下游公司找,买来卖给它。

从合作伙伴角度出发,他们与委内瑞拉国家石油公司约定了一个结算机制:中方购买委方原油、燃料油,卖给委方调和剂。双方买卖货款相抵,支付差价即可。

历经10年合作,中方取得委内瑞拉国家石油公司的“信用开放”待遇,不管拿多少油,不用预付一分钱,油卸了后,检验完数量、质量后再付款。

总结委内瑞拉的“打法”,李少林形象地比喻:“一脚踩进‘油窝’里,步步为营,深耕细作。”

做好“融合”大文章

继委内瑞拉之后,中油国际美洲公司又在巴西、加拿大等地设置了分支机构,员工增至130人,其中,当地雇员109人,中国外派21人,本土化比例达84%。领导这样一支国际化团队,考验领导者的跨文化管理能力。

他对在美国注册的中油国际美洲公司作出明确规定:办公场所第一语言是英语,有第二个人在场时,必须讲英语,所有会议语言都使用英语。“这样,外籍员工才会认为你是一家本土公司。”

“我来公司两年了,感觉这家公司运行上与其他本土公司没有什么不同,尤其在法律业务方面完全一样。”中油国际美洲公司资深法律顾问安布尔·舒杉说。中美文化和法律不同,“合规”是融合文章的重头戏。李少林从一开始就聘请律师、会计师做咨询,边走边问、边学,培育企业合规文化。

遵循美国商业规则的同时,加入中国特色的人文关怀,是李少林的管理“处方”。他给员工过集体生日,每逢两国的传统节日都组织聚餐,派外籍员工去中国公务。公司副总裁马克·简森去北京总部参加过培训,带着童年听闻的中国故事,到实地翻阅这本“大书”,曾在英国石油公司(BP)与荷兰壳牌集团(Shell)就职过的他,自称经历一次认识的洗礼。

融入美国社区,要体现责任担当。李少林带领公司员工积极参与当地公益事业。他们赞助休斯敦一年一度的龙舟比赛;组织全体员工去附近花生酱厂做义工,8人一组轮岗,每人工作4小时,一次做一万瓶。“人们渐渐熟悉我们的企业标识了,等哪一天中石油在附近建了一个加油站,大家会认为我们已经来了许多年,认可了。”

从白雪皑皑的隆冬,到绿上柳梢的早春,李少林带领中油国际美洲公司深耕海外市场,仅“十三五”头两年,贸易量就超过2亿吨。

随着“一带一路”倡议的推进,越来越多的中国企业走出国门。其实,“一带一路”不只是一个地理的概念,而是新时期更高层次、更大格局的对外开放。李少林与他的海外团队4000多个日日夜夜的艰辛探索,是对该理念的成功践行。

“在这个时代,你未必必要留下全球性足迹,但势必要有全球化思维。”李少林说。