

# 中国企业最大跨境收购案分析与启示

## ——分析中石油收购哈萨克斯坦 PK 石油公司

王崇赫

(厦门大学管理学院 厦门 361005)

**摘要：**中石油成功收购 PK 公司对中国实施走出去战略以及中国能源战略都是一个很大的突破，将对我国的石油需求及安全势必产生较大作用。中国在海外的的发展不仅仅在于石油勘探，也要把触角伸向开采、炼化、运输甚至石油产业维护、维修等多个领域，带动石油产业链一系列的环节，从而逐步深入到国际石油以及能源市场运作。

**关键词：**中石油 PK 石油 竞争

2005年10月，哈萨克斯坦石油公司(PK公司)在加拿大阿尔伯塔省卡尔加里召开股东大会，经投票表决，以99.04%的高票通过了中国石油天然气集团公司下属全资子公司中油国际以每股55美元的价格100%收购PK公司，并获得该地法院的最终裁决，批准本次收购，成为迄今为止中国企业完成的最大一起跨境并购。

### 一、行业背景

20世纪40年代以来，随着世界经济的增长和科学技术的进步，石油和天然气工业获得迅速发展，已成为主要的能源，并在经济中占有举足轻重的地位。该行业是一个资金投入高度集中的行业，同时也是一个高风险的投资领域。国外大型石油公司基本都是上下游一体化、业务遍布全球的跨国公司。因为全球经济发展的不均衡性，大石油公司在不同国家或地区的投资回报水平也各不相同，这就决定了国际石油公司要加速全球化脚步和跨国并购行动。

对于中国而言，石油工业是国民经济的重要基础产业。目前，中国成为仅次于美国的全球第二大石油消耗国，10年前中国进口石油占整体石油需求的比例仅占6%，现在已经提高到1/3，到2020年预期将有60%的石油都必须来自进口，因此，石油的供应已经成为影响我国经济发展的瓶颈。

1999年起开始上涨的石油价格也使得世界石油市场出现新的局面。世界石油工业的改革进一步深入，包括国家石油公司的重组和国际石油公司的兼并收购浪潮；同时，随着WTO的加入，中国市场的逐步开放，尤其是2006年12月12日的入世5周年纪念日，中国石油企业将面临外国石油企业的更多挑战和竞争。

### 二、公司介绍

中国石油天然气集团公司(CNPC)是1998年7月在原中国石油天然气总公司的基础上组建的特大型石油石化企业集团，是实行上下游、内外贸、产销一体化，跨地区、跨行业、跨国经营的综合性石油公司。

注册资本1149亿元，现有总资产9137亿元，在中国境内东北、华北、西北、西南等广大地区拥有13个大型特大型油气田企业、16个大型特大型炼油化工企业、19个石油销售

企业和一大批石油石化科研院所和石油施工作业、技术服务、机械制造企业，在中东、北非、中亚、俄罗斯、南美等地区拥有近30个油气勘探开发和生产建设项目。

在美国《石油情报周刊》最大50家世界石油公司排名中，中国石油集团位居第10位，在《财富》杂志2006年公布的世界500强企业排名中名列第39名。目前，中国石油集团正在实施一整套新的发展战略，瞄准国际石油同行业先进水平，加快建设主业突出、核心竞争力强的大型跨国石油企业集团，继续保持排名前10位的世界大石油公司地位。

哈萨克斯坦PK石油公司是在加拿大注册的国际石油公司，目前公司总资产12.69亿美元，是哈国的第二大外国石油生产商，也是最大的石油商、成品油供货。PK公司已经在纽约证券交易所、加拿大多伦多证券交易所、英国伦敦证券交易所、德国法兰克福证券交易所以及哈萨克斯坦证券交易所上市，成为哈萨克斯坦最大的私人石油公司。

PK原油产量占全国的12%，而拥有的什姆肯特炼油厂，为哈国最大的炼油企业，供应哈萨克斯坦超过半数以上的成品油和化工产品。其油气田、炼厂等资产全部在哈萨克斯坦境内，年原油生产能力超过700万吨，约合日产14万桶，已拥有证实和可能的原油储量共有5.5亿桶。

### 三、并购动因

中石油并购哈萨克斯坦PK公司，是在酝酿、准备很久之后开始行动，通过分析，并购动因主要是以下几个方面。

首先，收购PK石油公司，最显著的是可以增加中石油的原油产量，增强实力。中石油成功收购PK公司，将使中石油获得5.5亿桶原油储量，这一数字将使中石油的原油产量一举增收6%。加之早前该公司在哈萨克斯坦境内拥有的油田权益，中石油在完成对PK公司的收购后，将在哈萨克斯坦拥有超过10亿桶油当量的原油储量，相当于哈萨克斯坦石油总储量的2.5%。

其次，有利于进一步拓宽中哈两国的油气合作，也保证了未来中哈输油管道的油源。成功收购PK公司后，中石油在哈萨克斯坦的权益产量将接近1100万吨，超越雪佛龙、中亚石油公司、埃克森美孚以及卢克石油等国际石油巨头，并将

在哈萨克斯坦拥有年加工能力约为700万吨的现代化炼油厂。加上中石油正在中国新疆建设的独山子1000万吨炼油以及120万吨乙烯项目,基本将建设中的中哈输油管线连成一体,还可以带动中石油相关产业在海外的发展,使上下游业务得到协调发展。

再次,PK公司的国际背景,有利于中石油海外市场的扩张。PK公司是在加拿大注册的、上下游一体化的国际石油公司,共有42个子公司、3000多名员工,油气田、炼厂等资产全部在哈萨克斯坦境内。目前中石油已经成功进入中亚、南美、中东以及非洲等重要油气产地。据悉,中石油海外投资项目已经增加到48个,进入国家达到20个。但真正形成上下游一体化布局的,仅苏丹一地,所以本次并购对于中石油全面扩张海外市场有着重要作用。

最后,最为重要的原因是争取有利的国际市场地位,发展国家能源战略。收购PK公司对中国实施走出去战略以及中国能源战略都是一个很大的突破,将对我国的石油需求及安全势必产生较大作用。中国在海外的发 展不仅仅在于石油勘探,也要把触角伸向开采、炼化、运输甚至石油产业维护、维修等多个领域,带动石油产业链一系列的环节,从而逐步深入到国际石油以及能源市场运作。

哈萨克斯坦的战略位置重要,它所处的里海地区,石油储量约2000亿桶,占世界总储量的18%。从更深层意义上讲,此次收购可以说是进入里海石油领地的必经之路。因此,可以说这次收购成功是中国能源战略西移的重大突破,对于国家能源战略具有重要意义。

#### 四、并购过程

这场迄今为止中国公司完成的最大一起跨境并购,涉及的金额高达41.8亿美元,历经2个月,过程一波三折。中国石油企业在海外拓展的谈判接连受挫,北里海油田、优尼科,都是到最后关头,因政治问题导致中国企业收购失败。另外,油价问题成为了社会热点,人们对中石油充满了期待。

一方面,在整个收购过程中,多方竞争者始终与中石油激烈对抗。中石油在2005年8月中旬向PK公司发出了32亿美元的收购要约,作为中石油竞争对手的印度石油,则联合该国钢铁巨头“米塔尔钢铁公司”,放出消息愿意出资36亿美元收购PK公司。

《华尔街日报》的一则报道称,中石油正在与哈萨克斯坦第一大石油公司——KMG展开谈判,有意将PK公司一部分资产出售给后者。中石油预计将在未来几周达成一项协议,将PK公司的30%-50%的股份出售给KMG。KMG公司希望能购入PK公司50%的股份,而中石油只希望提供30%的股份。此外,双方在价格上存在分歧,这是阻碍交易的原因。

中石油的另外一个竞争对手俄罗斯卢克石油公司曾经和PK公司在该地成立了一家名为图尔盖石油的合资企业。由于双方各占50%的股份,卢克石油公司拥有图尔盖石油公司50%股权的优先购买权,因此卢克公司的举动极有对中石油的交易产生影响。而且,卢克石油与PK公司近年来的合作并不顺畅,卢克石油认为PK公司背着自己获取了图尔盖油田的大部分利润,并对卢克公司参与图尔盖油田的管理进行限制。4月俄罗斯人已经将PK公司告上哈萨克斯坦当地法院,并提出了2.2亿美元的索赔要求。可见,在整个收购过程中,俄罗

斯卢克公司给予的阻力也是有其渊源和背景。这些竞争者和利益相关者无疑将使得中石油同PK公司的交易更加复杂化。

另一方面,PK公司与哈政府之间的貌合神离,也是一个重要变数。因为PK公司和当地政府在哈国最大的炼油厂——什姆肯特炼油厂的产权问题上有过不愉快的经历,哈萨克斯坦政府强迫该公司削减产量三分之一以上,以遵守环保法规。此外,哈政府还要求PK公司必须以折扣价供油,并在收获季节禁止出口。但都遭到了PK公司的拒绝,由于摩擦不断,双方关系一度相当紧张,哈政府甚至威胁说要吊销其经营执照。因此,与政府之间的不和谐关系,成为了并购中的一大变数。

面对竞争者和政府双方面的挑战,在战略上的灵活性是中石油此次收购成功的重要因素。它不仅多次成功制止了俄罗斯卢克石油公司的进攻,印度国有能源公司最后也主动退出,其他几家公司也得到解决,其中最为关键的是,中国石油将PK 33%的股份出售给哈萨克斯坦国有石油公司KazMunaiGaz,由此获得哈萨克斯坦政府方面的认同,从而为最终完成收购铺平了道路。主要有四个方面的原因:

(一)按照竞购规则,中石油集团41.8亿美元的价码,打动了PK公司董事会。

(二)中哈两国石油企业的长期合作,哈政府的支持,使另外两家外资公司的野心也受到抑制。

(三)中石油突然公布的申明也让股东在投票之前得到保证。就在股东大会即将召开的时刻,中石油果断决定,要把与哈萨克斯坦国家石油公司合作的消息向外公布,有助于PK股东作出一个明智的决定,起到了关键的作用。

(四)中石油在政治上做好充分工作。在PK公司股东大会表决之前,哈萨克斯坦国家石油公司与中国石油天然气集团公司所属的中油国际公司签署了《相互谅解备忘录》,以解决哈萨克斯坦国家石油公司参与购买哈萨克斯坦PK公司股份事宜。两国总理也对双方的互利合作给予了有力支持。

#### 五、并购结果

中石油最终完成了收购PK公司的全部法律程序,双方并已完成了交割,收购协议也获得加拿大当地法院和哈萨克斯坦政府的批准。这一报价总价值约为41.8亿美元的收购是迄今为止中国公司完成的最大一起跨境并购,此次收购将进一步加强双方在能源领域的合作。两国国有石油公司直接参与该合作项目将能够促使双方在对等条件下建立合作伙伴关系,也为保障哈萨克斯坦国内原油和成品油长期稳定的供应创造了条件,也同时为我国争取有利的国际市场地位,提高企业竞争力,发展国家能源战略。

#### 六、给我国企业的启示

(一)通过跨国并购,积累宝贵的大型跨国兼并、收购的成功经验

中石油收购PK公司是中国企业海外收购中规模最大的,也是中国石油企业第一次收购海外石油上市公司。更重要的是,这起典型而复杂的收购案将为国内石油企业海外收购提供宝贵的经验和范本。这对于企业走国际化道路,都是非常有益的。

(二)通过收购可以扩大企业的国际知名度,对于走国际化道路具有促进作用

中国企业要积极的向外发展,尤其是具有优势和竞争力

的大型企业。中石油国际化发展战略迈出了新的步伐，并对所在地经济发展起到积极的作用。

(三)对中国企业走出海外，探求新的扩展思路

随着全球化经济的日益加快，中国需要在引入外资的同时，向外投资，扩大自身的市场，才是长期发展的关键所在。目前，中国除了这种国有大型企业的并购外，中国还缺乏一些优秀企业海外市场的扩展，但是中石油给了我们良好的思路，值得管理者进行研究和反思。

(四)坚持“双赢互利”原则，让合作方都达成共识

对于中国企业并购外国企业，我们应该秉承双赢或者多赢的原则，在谈判和磋商中进行。中石油最终能成功的一方面原因，也在于他给予的要约价格是最为让对方满意的，就哈萨克斯坦本身来讲，它的油气大多销往西方，为打开中国这样的东方大市场，跟中石油合作有很大的好处。

(五)积极发展与周边国家邦交，经贸合作，保持睦邻友好的合作关系

我们可以从案例中看到，如果没有中哈两国长期的良好合作伙伴关系，很可能就会受到哈政府的阻碍，导致并购的失败。因此，中国政府的政策对于中国企业也是起到了一定的作用。

纵观整个中石油并购哈萨克斯坦PK公司的过程，我们看到中石油作为中国石油业霸主地位的风范，也看到中国政府给予的支持，希望中国企业在国际化道路中继续前进，在管理上不断融合，产生更大的效益，为中国经济作出更大贡献。

#### 【参考文献】

- [1] 史昕. 中国石油公司的海外并购之路——中海油、中石化收购里海项目未果引发的思考[J]. 国际经济合作, 2003, (6).
- [2] 蔡伟. 中国企业海外并购狂飙. 金融经济, 2005, (05)
- [3] 邱欣欣. 我国企业海外并购趋势、特点及战略分析. 商业研究, 2004, (19).
- [4] 林志礼, 傅仰艺. 中国企业跨国并购的现状、动因与发展趋势. 天津师范大学学报(社会科学版), 2005, (2).
- [5] 成功PK 中石油改写海外并购新纪录. 中国投资, 2006, (1).
- [6] 黎喻鹤. 并购图强——国有大型石油企业并购活动初探. 中国石油企业, 2005, (12).

# 优化调整 农业产业结构的思考

洪磊

(临沂师范学院商学院 临沂 276001)

**摘要：**优化调整农业产业结构首先要确立正确的认识观念，要解放农民的思想，准确理解农业结构调整的深刻内涵，用普遍联系的观点看待当前的农业结构调整，用可持续发展的观点把握农业结构调整的方向；其次，要找到优化调整农业结构的着手点：积极推进农产品生产优质化、生产经营产业化、生产经营规模化和初级农产品的转化和深加工。

**关键词：**优化调整 农业结构 农业

合理的产业结构可以提高农业资源配置效率和农业生产效率，促进农业发展，增进农民收入，进而推动社会主义新农村建设。我国的农业产业结构，历经自1999年开始的建国以来第四次农业结构战略性调整，尽管有了很大变化，但仍存在着一系列问题，因此，优化调整农业产业结构仍然是我国的一项重大课题。这也正是近几年中央一号文和十六届五中全会及06年初两会、年底的中央经济工作会议反复强调调整农业结构、推进产业结构优化升级的原因。本人认为优化调整农业产业结构要重点做好两个方面的工作，即确立起正确的认识观念，找到优化调整农业结构的着手点。

#### 一、确立正确、科学的认识观念

“思想是行动的先导”，无论做什么，人们的行动都受着思想观念的影响或制约。因此，调整优化农业结构首先必须建立起一些正确、科学的思想认识。

##### (一)要以解放思想观念引领农民和农业结构调整

在我国，由于自然经济的影响根深蒂固，农民固守着传统的求稳心态；建国以后，我们又长期坚持计划经济，导致人们思维封闭、僵化。这样，我国农民面对新的经济形势，缺乏创新意识和能力。因此，要想实现机制创新、技术创新、调活农业结构，首先要解放农民思想，清除思想认识上的障碍。

##### (二)要准确理解农业结构调整的深刻内涵

这次结构调整，相比以往有着很大不同。1. 实施调整的主体发生了重大变化。现在结构调整的主体是农民，而过去主要是政府。2. 农产品的供需市场发生了根本变化。以往结构调整是在整个农产品紧缺还是卖方市场的背景下进行的，但现在我国农业发展已进入新阶段，农产品已由卖方市场转向了买方市场。3. 调整内容发生了巨大变化。过去主要是在种植业内部做平面调整，只是调整面积或粮经比例；现在则是一种复合型目标的立体式调整，主要是依靠科技进步，优化农产品品种和品质结构，发展多种经营。4. 城乡居民对农产品的需求发生了较大变化。