【石油观察家】罗佐县：冷眼看跨国石油公司的企业文化

文|罗佐县  能源经济学者

在全球石油界受关注度很高的五家跨国石油公司（IOC）埃克森美孚、BP、壳牌、道达尔和雪佛龙在石油工业的发展进程中扮演着重要角色，尽管他们所掌控的资源量与国家石油公司差距甚大。这几家公司都是百年老店，虽然经营着相同的石油天然气业务，但他们的经营文化并非千篇一律。

埃克森美孚好似一个军事长官，其企业文化的核心内涵是恪守程序和规则，做事严谨，始终以股东利益最大化为己任。对于较大数额的投资项目，埃克森美孚更是慎之又慎，决策程序非常严格，上亿美元的投资项目据说一定要经过董事会严密论证方可实施。类似军事化的管理制度给企业带来了不少好处，主要表现在公司长期高于竞争对手的投资回报率。无论是在经济繁荣时期还是经济低迷时期，绝大多数时期埃克森美孚的业绩都名列前茅。在最近两年的石油行业裁员潮中，埃克森美孚也没有随大流裁员，展现了负责任的大企业形象。难怪在美国，很多人愿意将自己的财产或者遗产以埃克森美孚公司股票形式保存下来，足见美国民众对这个企业的信任和喜爱。

BP好似一个探险者。虽然出身于英国，但在他身上看不到英国绅士的古板。相反，BP的做事风格一贯比较前卫和时尚。早些年为了做大做强，BP在资产并购方面做足了文章，上世纪90年代末至本世纪初，一连发起了数起世纪大并购，先后依靠资本运作手段吞并了阿莫科、阿科、秋明等公司，实现了企业规模的跨越，并成功跻身全球石油公司三强之列。当然，连续的激进大规模并购也有负面效应，造成公司内部管理成本太高，导致一系列问题出现。这可能是探险者难以避免的问题。近年BP最吸引世人眼球的事件莫过于墨西哥湾漏油事故。这个事故可让BP吃了不少苦头，BP至今还负债累累。事故虽然不幸，但没有击倒BP。事故之初，BP的掌舵者知错就改，反应迅速，短期内通过亡羊补牢式经营战略调整帮助企业站稳脚跟，避免了破产被兼并的命运，实属不易。单就事故处理而言，BP表现得非常灵活和极强的生存能力，称其为探险者乃实至名归。此外，BP每年都要发布全球能源展望报告，对能源未来走势进行分析，在业界具有良好口碑，说其前卫也不为过。

壳牌好似一个城府很深的谋略家。这个企业骨子里就有重视风险的文化传统，其著名“招牌”是公司的情景模拟分析，在上世纪曾帮助壳牌在油价突变的形势下临危不乱，有效避免了经营上的波动及风险。说其是谋略家还有一个重要的事实依据，就是公司对未来走势的前瞻性判断，这一点与风险分析预判一脉相承。在去年的低油价冲击下，油气并购市场一片冷清，壳牌率先大手笔实施并购，为油气市场带来不少生机。目前看来，壳牌的并购不是冲着抄底和做大规模去的，而是冲着天然气资源去的，因为公司本身也擅长天然气业务。2015年以来的能源行业形势变化已经越来越清晰地显示出低碳能源正在以前所未有的速度进入全球能源舞台。从这一点看，壳牌的并购兼顾了公司的发挥经营优势、契合低碳化趋势，以及加快实施资产优化组合的三重目标，十足具有谋略。

道达尔好似一个智多星。公司经营文化灵活，善于适应环境和开展公关活动，这可能与道达尔出身法国而法国本土资源匮乏有关。作为一体化企业，道达尔在法国和欧洲有着庞大的下游市场，而上游的资源保障只能依靠国际市场。它不具备埃克森美孚、BP这样的企业进可攻至海外市场、退可守至国内阵地的资源条件，只能“自古华山一条路”地向前冲，所以公司的风险意识必须比别人强，意志也必须比他人坚定，与人打交道姿态也比较低。如果在发展过程中不能做到足智多谋，它的发展估计是要出问题的。翻阅道达尔公司的可持续发展报告就可以发现，道达尔在海外业务本地化经营方面可谓做足了文章，想尽了办法，促进当地教育与妇女就业等问题样样在行，效果非常好。正是依靠这种能力，道达尔的国际化经营业务方才得以稳固、拓展和发展。从其业务构成看，道达尔在生物燃料等可再生能源发展方面要超前于其他几家公司，在2015年年报信息披露中，公司对未来的天然气和可再生能源发展规划做了详尽说明。其中有一个数据是关于天然气的，目前的天然气在公司油气产量中的占比是不到50%，到2020年要达到60%了，给外界的感觉是道达尔要大张旗鼓地发展新能源了。这一点或许也能反映出它的忧患与前瞻意识。

相比上述四家公司而言，雪佛龙似乎没有明显区别于他人的企业文化，因其发展比较稳健，不妨称其为实干家吧。2014年7月国际油价下跌以来，雪佛龙和其他公司一样也在削减投资、控制成本，上游的投资被压缩了不少。然而在勘探投资没有增长、油价下跌导致储量经济性下降的形势下，在竞争对手的新增油气储量锐减、储量替代率下降之际，雪佛龙却依靠效率的提升实现了复算储量的增长。从近3年的数据走势看，公司一直在延续这个模式，确是“万绿丛中一点红”。如果将雪佛龙比作一个人，那一定是一个做事稳重、一步一个脚印的踏实的人。

五大跨国石油公司企业文化各有特色，这些文化是在公司发展长期积淀中形成的，不能简单定义孰优孰劣。正是在这些文化“软实力”的支撑下，五大跨国石油公司在国际石油舞台的表演才有了看头，也才让石油行业的活力在很大程度上得以释放。