

巴西石油公司经营战略分析

王甜甜 长江大学计划财务处 湖北荆州 434023

摘要: 巴西石油公司是世界知名的石油公司,它出色的业绩说明其经营方式是值得学习的;并且它与中国的合作逐年增加,所以了解巴西石油公司是必要的。本文介绍了巴西石油公司的发展历史、经营状况、专利发明和专有的技术及其海外活动等信息;然后从外部条件、内部资源,目标战略的制定、经营战略的选择与实施等方面对其进行了分析。分析表明巴西石油公司近年来的经营状况是稳定的。

关键词: 巴西石油公司;经营战略;战略分析

中图分类号:F43 文献标识码:A 文章编号:1001-828X(2010)06-0031-01

一、前言

(一)对巴西石油公司进行经营战略分析的原因

1.巴西石油公司与中国的合作

Petrobras虽在深海勘探开发领域拥有先进的经验和先进技术,但在陆上和石化领域的技术不是很强,尤其是重油炼制,而这方面正是中国石化的优势。双方合作,优势互补。

2004年11月,Petrobras与中国进出口银行和中国石化签署了一项协议,建造一条连接巴西东北部和西南部的天然气输送管道,该项目超过10亿美元的投资将由中国进出口银行提供贷款。

2.巴西石油公司的出色业绩

在2004年,石油情报周刊把巴西石油公司评为世界第15大石油公司,它同时也是南半球和拉丁美洲最大的石油公司之一。美国《财富》杂志公布的2003年度世界500强(按营业收入计)中排名第144位,在入选的炼油公司中列第16位。

(二)企业经营战略分析的结构

企业经营战略是指企业最高管理层面面对激烈的变化,严峻的挑战,残酷的环境,为谋求长期生存和发展,根据企业的宗旨和对企业内、外部环境分析,确定企业的总目标和发展方向,合理组织企业的人力、财力、物力资源,实现企业总目标的谋划,即对企业长远发展的全局性谋划。

企业经营战略是一个系统的、有机的整体,涉及的内容和范围是相当广泛的。对企业经营战略研究的基本内容有:(1)战略分析,包括企业外部环境分析、企业内部资源分析、企业价值链分析。(2)战略与战略组合,就是企业采用什么样的战略,包括战略指导思想、战略方向和战略目标,以及实现战略目标的途径与重点。(3)战略的实施,就是把选定的战略转化为具体行动的过程。其中,战略与战略组合及战略的实施关系密切,所以我将它们合并起来进行分析。本文的战略分析就是按照这个结构进行。

二、巴西石油公司简介

巴西石油公司是一家上下游一体化跨国经营的国有控股石油公司,公司主要经营石油、天然气和能源相关业务,包括油气勘探开发、炼油和营销、运输和石化产品生产等。公司总部设在巴西里约热内卢,是目前巴西最大的企业集团和出口公司,巴西四大国有控股企业之一,是世界第15大石油公司,也是南半球和拉丁美洲最大的石油公司之一。

三、巴西石油公司经营战略分析

(一)战略分析

1.外部环境分析

现代石油企业的经营环境同过去相比,发生了显著变化,主要是:(1)科学技术发展迅速。现代石油企业的生产建设活动,是建立在科学基础上的。(2)开发难度不断增加。地下资源是客观存在的,容易发现的资源早发现,易于开发的资源先行开发,这是一般规律。(3)管理体制的深刻变革。

2.内部资源分析

巴西石油公司拥有以下的优势:(1)拥有世界上领先的海上油田深水作业技术及其设备的研制;(2)在南美洲甚至是拉丁美洲的石油市场上占有绝对领先地位;(3)拥有丰富的海上油气资源;(4)有巴西整个国家在政治、经济、制度上给予的便利。

(二)战略与战略组合及战略的实施

1.战略指导思想、战略方向和战略目标

巴西石油公司的战略指导思想是:经营石油和天然气及其相关产品,为国内外市场提供高质量的产品和服务,注重股东权益最大化,为国家的发展做出贡献。

战略方向:(1)发现更多油田,提高生产能力,保证新的出口份额,增加石油产品的销售。(2)创出新的市场,以保证天然气产品的市场份额。(3)拓展国际经营活动以减少风险,降低成本保证增长率。

2010年的战略目标是:在能源领域成为拉丁美洲的领头羊及参与世界竞争的球员,成为重视服务与自由的国际化公司。

2.实现战略目标的途径

巴西石油公司根据本国地广人多、石油部分依赖进口、自给率不高的特点,在长期经营实践中逐步形成了自己特有的经营策略。

(1)从各个领域来说,其战略可分为:①在油气勘探开发领域,公司以提高国内油气产量和储量为目标,强化公司在深水和超深水采油领域的勘探实力,维持公司在勘探开发陆上和浅水区的油田主导地位。②在炼油和营销领域,以提高产品质量为手段,提高公司品牌;加强对现有炼油工业装置的改造,提高加工量和产品附加值,满足市场对油品的需求。③在销售业务领域强调创新,提高业务服务销售网络的品牌诚信度和盈利能力,为客户提供能源解决方案。④开发天然气和电力市场,确保Petrobras天然气的供应能力;参与国内和南美洲南部地区的天然气生产链的相关业务。⑤积极拓展海外业务,集中开发南美、美国(墨西哥湾)和西非的重点勘探开发和生产项目。

(2)从总体战略上看

①国内国外并举,积极勘探开发油气资源。石油危机后,巴西石油公司加紧了国内石油勘探开发工作。与此同时,自20世纪70年代初成立,巴西国际石油公司先后在11个国家参与了油气勘探开发活动。②大力发展石油替代品的生产和利用。一是重点利用本国盛产的甘蔗为原料生产酒精以代替汽油,并进行一部分汽油出口,以平衡外汇。二是认真研究和适当开发利用油页岩。③采取各种措施,积极发展炼油和石油化工。在过去的42年中,巴西石油公司总计投入了120亿美元,用于炼油工业的建设,并十分注意炼油装置的大型化和经济规模生产。④针对行业性国有控股公司的弊端,采取措施,改进管理,提高效率。⑤注重企业形象,增强公司凝聚力。

参考文献:

- [1]陈廷.巴西石油公司[N].中国石油化工,2004,7.
- [2]Qi Guang. Closer Ties of Sinopec and CNPC with Petrobras[J].China Oil & Gas,2004(3): 61-62.
- [3]中国石化信息研究所.世界石油石化公司手册[M].北京:中国石化出版社,2005:501-518.