

# International Petroleum Contract Application Study and Procurement Management

Siyuan Zou

Tianjin Branch of CNOOC (China) Co., Ltd., Tianjin, 300457, China

## Abstract

Different from the materials, services and engineering contracts in the development and production stage of the oil and gas industry, the international oil contract is of great significance based on the joint development of petroleum resources by the two parties, involving the national resource security and strategic layout, etc. Through the comparative analysis of the international oil contract model, and explain the characteristics and differences of various models, on the basis of the Iraq technical service contract and penglai oilfield products into the contract for the application of the international oil contract model, introduces the key difficulties of bidding and contract management and provide management advice, and provide readers with the choice of ideas and application experience.

## Keywords

international petroleum contract; applied research; business acquisition

## 国际石油合同应用实践与商务采办管理

邹思源

中海石油（中国）有限公司天津分公司，中国·天津 300457

## 摘要

不同于油气行业开发生产阶段的物资、服务和工程类合同，国际石油合同基于合同双方对于石油资源的共同开发，涉及国家资源安全和战略布局，具有十分重要的意义。通过对国际石油合同模式进行比较分析，进而对各种模式的特点和区别进行说明，在此基础上以伊拉克技术服务合同和蓬莱油田产品分成合同为例对国际石油合同模式的应用情况进行阐述，介绍采办招投标和合同管理的重点难点以及提供管理提升建议，同时为读者提供国际石油合同模式的借鉴选择思路和应用实践经验。

## 关键词

国际石油合同；应用研究；商务采办

## 1 引言

国际石油合同的模式选择和每一项条款的约定都关系到合同各方的权利义务和未来收益。因此，需要对国际普遍通用的国际石油合同模式进行了解和对比，保证石油资源的开采利用及成本费用的回收，并在此基础上为合同双方带来积极的经济政治影响和良好的发展前景。

在国际石油公司合同采办过程中，遇到不少困难和挑战，特别是涉及石油资源国相关法律法规及人员配合等，需要商务采办人员加强采办过程的合法合规管理，严格执行国家及石油合同约定的法律法规和条款，确保成本可回收，要加强与合作伙伴沟通，确保采办招标过程符合程序规定和审计要求，规避投资风险。

【作者简介】邹思源（1985-），女，中国湖南岳阳人，硕士，高级经济师，从事商务采办、供应链管理、合同管理研究。

## 2 国际石油合同的模式特点

### 2.1 国际石油合同的概念

国际石油合同通常是指资源国的国家石油公司同外国企业合作开采本国的石油资源，依法订立的包括石油勘探、开发、生产和销售等的合同。合同的甲方为石油资源国，合同乙方为一家或几家国际石油公司。合同的标的通常为一个区块或多个区块的石油资源，选择不同模式的国际石油合同也决定了石油资源的归属和成本费用回收方式。

### 2.2 国际石油合同的分类

国际石油合同根据对石油资源的所有权形式不同分为租让制/矿税制和合同制，合同制根据油气资源所有权在何地、何时以及是否要转移给国际石油公司分为产品分成合同、技术服务合同以及回购合同三种形式。

租让制合同。租让制合同又称许可证协议，是世界上最早对石油勘探开发而使用的一种合同形式，是指国际石油公司通过竞标或者谈判的形式与石油资源国达成一定的协议，最终获得石油矿产资源的所有权<sup>[1]</sup>。租让制合同具有表

1所示特点。

表1 租让制合同特点

石油资源国	国际石油公司
全权授权	负责勘探、开发、生产、销售全过程并承担所有风险
收取矿区地租	交付矿区地租
收取矿区使用费和税金	出现石油资源时需要以实物或者现金的形式交付一定的矿区使用费和所得税等税金
失去了对自然资源的永久享有权	完全享有资源国的自然资源作业、经营管理的所有权

矿税制合同。矿税制合同是早期国际油气合作的主流合同模式，其与租让制合同的区别如表2所示。

表2 租让制与矿税制合同的区别

租让制	矿税制
合同区域大	合同区域小
合同期限长	合同期限短
国际石油公司完全享有资源国的自然资源作业、经营管理的所有权	资源国具有参股的权利，对国际石油公司的决策具有审查和监督的权利
资源国失去了对自然资源的永久享有权	强调了资源国对自然资源拥有的所有权
	增加了按照产量规模变动改变收益分成的条款，收入会随着油气销售收入的增加而提高

产品分成合同（Production Sharing Contracts-PSCs）。在产品分成合同模式中，产品分成合同受到大多数国家的青睐。产品分成合同是在资源国政府拥有油气资源所有权和专营权的前提下，国际石油公司承担勘探、开发和生产费用，并就成本回收及产量分成与资源国政府签订合同<sup>[2]</sup>。产品分成合同的主要特点是把产品分成两部分：成本油和利润油，同时投资者收益较好，由于有成本油的保证，国际石油公司获得产量后风险较小（油价下跌），份额油可以快速销售回收现金，有利于获得稳定现金流。国际石油公司前期投入大，承担全部风险，额外收益少。

技术服务合同（Service Agreements-SAs）。技术服务的特点主要体现为油田权益及原油所有权归属于资源国，投资者承担的风险较小，对投资者综合能力要求较低（只负责具体的勘探、开发、生产等业务），不出让油气资源及附属的所有权和控制权，有效利用国际石油公司的资金、技术、人才开发本国油田。随着国际石油勘探开发的发展，技术服务合同逐渐成为主流合同模式。

伴随着技术的提高、人员水平的提升，越来越多的资源国采取技术服务合同模式开发本国油气资源。国际石油公司应更加深入研究石油技术服务合同，分析投入与回收收益，做好前期经济评价，运营过程中投资控制，制定中后期退出策略，与资源国平等互利实现共赢。

回购合同（Buy Back）。在回购合同模式中，国际石油公司承担勘探、开发费用和油田建设费用，油田投产后，从销售收入中回收投资开发费用，并取得一定的利润。回购合同的本质是通过前期建设的投资，取得投资开发成功以石油产品现金收入的方式获得投资回报。因此，选取合适的开发项目，设置合理的报酬指数，快速有效地回收成本并获得盈利，对于国际石油公司选择回购合同模式具有关键意义。

### 3 借鉴研究国际石油合同的应用实践

#### 3.1 伊拉克技术服务合同

伊拉克是世界第三大石油储藏国，石油储量仅次于沙特和加拿大。论文提到各石油资源国为了使本国所获利益最大化，会选择最有利于本国的石油合同模式。伊拉克政府经过各种利益的平衡和基于国家发展的考虑，先后推出了5轮次合同招标，合同模式均为油田生产技术服务合同<sup>[3]</sup>。通过公开招标，伊拉克政府最终成功实现目标，确定有利于伊方的桶油酬金价格，在此技术服务合同中，我国某国际石油公司作为合同方，承担勘探开发生产的全部费用，最终从石油产量中补偿投入的成本，获取一定的桶油报酬。石油成本回收和税后报酬构成了国际石油公司最终的现金流入。

从合同的背景、签署以及合同条款中可以看出，本合同为较有利于石油资源国的合同模式。对于特定的国家或者项目来说，适合的合同或条款取决于石油行业的成熟度、资源状况、财税机制、潜在回报以及规制框架等一系列因素<sup>[4]</sup>。以上应用分析表明，国际石油公司在选择投资资源国、合同模式以及合作方式等方面，应全面衡量和分析资源国社会、经济、人文背景，正确有效判断自身投入产出以及长远意义或战略意义，基于科学有效的经济评价和内部收益率分析，合理设置权利义务分配和报酬机制，在合作共赢的基础上最大限度地保护国际石油公司的利益和发展。

#### 3.2 蓬莱油田群产品分成合同

蓬莱油田群位于中国渤海，是中国最大的海上油气整装油田，蓬莱油田群石油合同为产品分成合同（PSC），合同特点主要包括外方单独承担勘探风险，双方共同承担开发投资，政府收取固定留成，费用按照限额回收。合同约定权益比例为我国石油公司51%，康菲石油49%。与上文提到的伊拉克石油合同不同，该石油合同的签订背景以及执行过程具备较大的复杂性，各方协调界面划分程序制定也较为严格。

如上文提到的各类型石油合同特点，蓬莱油田群石油合同作为典型的产品分成合同，在费用回收方面，每一个油田由国家公司和合同者按照合同约定在每一日历年所实际发生的生产作业费用，按照合同会计程序约定，从该油田当年所产生的原油和天然气中，按照双方确定的原油价格折算成原油量后，和双方确定的天然气价格折算成天然气量后由合同双方以实物回收，未回收完的生产作业费用转入下一日历年继续回收。勘探费用、开发费用和合同利息亦是以此方式按照实物进行回收。

国际石油合同的签订，往往不仅考虑的是合同双方的经济利益，同时也兼顾双方特别是石油资源国的政治及社会利益。在蓬莱油田群合同中就约定了合同者在施工作业时应优先雇佣中国的人员，并对相关人员进行专业的培训，同时，中华人民共和国境内的工程设计公司在技术水平、价格和交付时间具有竞争力的条件下，应优先承包总体设计和工程设计工作。

## 4 探讨建议国际石油合同与采办招投标及合同谈判

### 4.1 规范国际招投标程序

在各类国际石油合同中,合同约定作业者应当在竞争性基础上,根据招标程序,使用具有能力和专业经验的分包商和供应商。如伊拉克石油合同约定授予不同金额的单项采购订单或分包应获得事先批准,列明所收到的投标的详细情况及推荐授予的依据:金额在20,000,000美元(含)以下的,由FOD批准;金额在20,000,000美元(不含)以上、100,000,000美元(含)以下,由JMC批准;金额在100,000,000美元(不含)以上的,由MOC批准。而米桑油田群石油合同约定由联管会按照以下权限批准或确认采办和开支事项:批准预算内的货物采购其单价超过500,000美元的任何项目或总金额超过3,000,000美元的任何一次成批购买的项目;批准预算内的单项金额超过3,000,000美元的租用设备、工程承包合同或其他服务合同。基于上述石油合同关于采办事项的约定,合作油田的作业者在进行每一项工程、物资或服务的采购时,应遵守石油合同约定,执行采办程序,在采办招投标前期按照金额权限要求向联管会进行采办事项的申报,获得联管会的批准后,进行相关采办合同的签订。

### 4.2 攻克合同执行难点,寻找解决办法

通过以上石油合同规定可以看出,联管会对于合同采办的管理层级清晰,内容全面,资源国石油公司对于采办招投标的参与程度较高。因此,在国际石油公司合同采办过程中,也遇到了一些困难和挑战,比如由于在技术服务合同中采取费用回收模式,因此在联合作业架构下,伊拉克方对采办领域非常敏感,介入较深,涉足采办的多个环节。伊拉克国家石油公司通过联管会伊方人员甚至其总部伊方人员直接干涉采办招投标流程,极大增加不确定性,延长采办周期;伊方刻意调减预算,导致采办申请在伊方批准上花费大量时间;多数本地承包商财务状况较差,造成资格预审不合格,导致流标,或者导致伊方由于保护当地供应商而对资格预审结果不予认可;采办时效问题在各石油公司内部都是一个持久难题,在石油合同的执行过程中更是如此,蓬莱油田群在作业权转移之后,所有的采办业务也同时转交给国家石油公司,因此国家石油公司一方面扩张采办人员数量,一方面加强采办人员的培训,即便如此,在交接初期,采办时效仍

然较差,特别是对于大型作业服务以及大型设备的招投标采购,都需要花费大量的时间和精力,对作业计划有一定程度的影响。针对以上问题,国际石油公司在履行自身商务采办流程和联管会相关流程时,应尽量克服语言、时间、文化等沟通障碍,确立合理有效的沟通机制和制衡条件,在建立良好的沟通的基础之上,有序推进各类招投标和合同谈判事项,以最终达到成功回收成本费用,建立战略合作等目标意义。明确工作程序和时效要求,并在关键人员达成一致意见的基础之上,坚决有效执行,建立规则意识。应拓展工作思路,创新工作方法,寻求高质量商务采办管理之路,加强采办过程的合法合规管理,严格执行国家及石油合同约定的法律法规和条款,确保成本可回收,要加强与合作伙伴沟通,确保采办招标过程符合程序规定和审计要求,规避投资风险。

## 5 结语

在采办实践中,石油合同双方确实严格执行联管会工作程序和采办程序,无论合作方来自哪个国家或地区,对于采办业务的专业程度以及流程审核的严格程度,确实让中国石油公司印象深刻。也只有基于此种专业基础,合同双方对于石油合同的谈判及签订,特别是对于石油资源的开采和利用,才会对国际石油公司和石油资源国起到有利作用。

在当前全球经济动荡,新冠疫情持续影响经济发展的趋势之下,虽然清洁能源行业日渐兴起,但石油作为各国重要的工业动力、战略资源和战争储备,仍然具有十分重要的经济、政治和社会意义。随着建设人类命运共同体的推进,如何选择国际石油开发合作模式,制定双赢的石油合同条款,并借鉴以往的合作经验更有效地开展石油合同谈判、签订和执行,给石油资源国和国际石油公司带来长远的发展,具有十分重要的作用和意义。

### 参考文献

- [1] 罗雪.国际石油投资合同模式及影响因素[J].化工管理,2020(12):9-10.
- [2] 赵红梅.油田海外项目产品分成合同模式探讨[J].经济研究导刊,2016(16):153-155.
- [3] 陈杰,徐赣川,谷重山.厄瓜多尔与两伊石油技术服务合同对比分析[J].国际石油经济,2020(10):60-66.
- [4] 王海平.中国对外油气合作产品分成商务模式与实践[J].国际石油经济,2019(27):98-103.