

伊朗回购合同模式下的 采购策略探讨

杨 成

(中海石油公司)

摘 要 伊朗对于外国投资者开发伊朗油气资源的项目,均采用回购合同的合作模式。在回购合同模式下,物资采购有着审批环节多、部分物资采购受限、要求利用本地资源的比例较高、项目总体计划工期紧以及风险较大的特点。按照有利于降低采购风险、利用本地资源、提高采购效率和控制采购成本的原则,回购合同承包商可根据具体情况,分别采用集中采购、本地采购、联合采购和间接采购的策略。伊朗的国际政治环境的复杂性与回购合同的特殊性,决定了在伊朗回购合同模式下采购活动的特殊性的策略。回购合同承包商在确定采购策略时,需要对当地的政治、社会、自然环境等进行全方位的充分调研,结合回购合同特点和伊朗当地的资源状况、政策法规、国际环境以及承包商在其他国家的实践经验,制定出合理的采购策略。

关键词 回购合同 伊朗 采购特点 采购原则 采购策略

作为 OPEC (石油输出国组织) 第二大油气生产国,伊朗拥有丰富的油气资源(其石油储量占世界的 1/10),而油气资源的勘探开发,需要投入大量的建设资金。由于长期受国际制裁等因素的影响,伊朗国内资金短缺,非常渴望引入外资,以开发其油气资源。我国与伊朗在油气资源的勘探、开发和进出口方面有着很强的互补性。

根据伊朗宪法和石油法的有关规定,为了控制国家资源,伊朗石油部采用回购合同模式吸引外国投资者开发本国油气项目。中国石油公司与伊朗的油气合作方式包括直接与伊朗国家石油公司签订服务合同,或者作为回购合同的次级分包商参与伊朗的油气田开发。无论哪一种合作方式,中国石油公司都面临如何制定回购合同下的采购策略问题。

一、回购合同的内容和特点

回购 (Buyback) 合同是一种特殊的合同形式,由伊朗在 1997 年下半年进行 42 个区块公开招标时推出,并已成为伊朗油气领域对外合作的一种主要机制和模式。伊朗的回购合同主要有三种形式:油气田开发的回购合同、勘探区块的回购合同和勘探开发一体化的回购合同。由于油气田开发的回购合同比较典型,下面对其做简要介绍。

油气田开发的回购合同(以下简称回购合同)实质是伊朗国家石油公司(NIOC, National Iranian Oil Company)授予国际石油公司的一种有限获利的风险服务合同。承包商在合同规定的区块和开发期内,以 NIOC 的名义,出资并代表 NIOC 在合同区内实施

油气田开发作业 在完成合同规定的作业任务后 将合同区的作业权和设施移交给NIOC,并从油气田收入中回收投资和报酬。

油气田开发阶段回购合同的主要内容和特点如下。

1) 一定的资本投资,即在开发期结束前,承包商按照合同和国际石油行业惯例承担所发生和支付的、与开发作业直接相关的成本。回购合同规定了承包商的资本投资上限。投资成本超过资本投资上限的部分,如未经NIOC同意,承包商不能进行回收。

2) 工作计划,即油田的整体开发作业计划方案(MDP——Master Development Plan),包括油气藏开发管理计划、钻井工程与设施的设计和建造计划、产量计划以及开发作业的投资估算等。

3) 作业目标,即承包商在合同区块内,根据油气田整体开发方案的要求,进行油气田开发作业,并达到NIOC在回购合同中所要求的钻井数量、油气生产所需配套设施建设以及稳定的油气产能等。

4) 开发周期,是指从回购合同生效日开始,到承包商按照合同要求完成合同区内所有开发作业、整体开发方案中规定的钻井和设备安装等工作,所属设施调试、启动、检测完毕,整个油气田移交给NIOC的这段时间。

5) 一定的投资回报。投资回报率是合同双方通过谈判确定的,它是确定承包商获得报酬数额的关键因素,直接影响到承包商的利润。承包商的实际投资回报率通常不会超过合同规定的数值(一般是14%~16%)。

6) 一定的成本回收。承包商在回收期内可按期回收石油开发成本(主要包括资本化成本、非资本化成本、银行费用、操作费用)和报酬金。每期回收的成本一般以毛(或净)收入的一定百分比作为上限值。

7) 一定的本地份额。根据合同要求,在油气田开发过程中,承包商必须最大化地利用伊朗本地资源,利用比例应不少于资本投资的一定比例值(通常要求不少于51%),如果没有完成这个目标,NIOC有权减少承包商的报酬金。

二、伊朗回购合同模式下的采购特点

根据回购合同的主要内容和特点,结合伊朗的国内环境和国际环境,笔者认为伊朗回购合同模式下的采购具有如下特点。

1. 采购审批环节多

与一般的石油勘探开发合作合同相比,在回购合同模式下,资源国对承包商的采购活动具有更多的监督、检查和参与的权力,主要包括:1)项目整体采购策略的审批;2)所有材料和服务供应商名单的审批;3)超过一定采购金额的招标文件、评标方案和评标结果的审批;4)超过一定采购金额的合同变更审批等。

承包商进行每例采购,除了要完成内部的审批流程以外,超过一定金额的采购还需将相关文件提交NIOC审批。这种双重的审批程序,使得采购审批环节多、流程长,采购效率低。

2. 部分物资采购受限

作为海湾地区的大国,伊朗具有十分敏感的战略地位,多年来一直遭到西方世界的封锁和禁运。某些西方大国的政治干预,严重影响了一些大型国际公司与伊朗的贸易往来。在这种复杂的国际环境下,一些高端的油气田开发设备、工具和专用材料受到西方国家的控制和影响,难以顺畅地进入伊朗。这无疑提高了承包商在伊朗从事油气田开发作业的难度和风险。

3. 要求利用本地资源的比例较高

目前,在伊朗的油气田开发特别是一些高难度油气田的开发中,伊朗国内可直接利用的资源占开发成本的比重较低。高难度油气田的开发通常需要有很多国际公司参与,需要使用一些高端技术、设备和材料等,这些技术和材料的价值一般较高,占开发成本的比重大,伊朗国内能提供这种技术或材料的本地公司比较少。因此,要完成合同对本地资源利用超过项目资本成本51%的要求,对于承包商而言,实施起来有一定困难。

4. 项目总体计划工期紧

项目的工期是根据 MDP 确定的, 承包商将 MDP 提交给 NIOC 审批时, NIOC 批准给承包商的工期通常比较紧张。合同签订后, 承包商必须在 NIOC 规定的工期内完成回购合同要求的所有工作量、义务和投资。另一方面, 由于伊朗国内很多配套设施条件差, 办事效率低, 许多做法与国际不接轨, 导致一些承包商按正常工作进度制定出的施工计划, 很难在当地如期实施, 这种状况进一步增加了项目整体施工周期的紧张度。

5. 物资采购风险较大

首先, 由于美国限制一些国际大公司与伊朗的贸易往来, 而油气田开发所需的很多物资、高端技术和设备通常由西方国家的这些大公司提供, 如果这些物资、技术和设备不能进入伊朗, 将直接影响到伊朗油气田的正常开发作业。

其次, 回购合同模式下的双重采购审批流程影响采购效率, 不利于采购周期的控制。对于一些具有较长生产周期的特种关键物资(如特种防腐石油专用管材, 目前的生产周期一般都在 7 个月以上), 一旦延期交货或出现质量问题, 将严重影响和制约油气田的开发进度。

此外, 与伊朗相关的国际政治局势的不确定性, 也使采购工作面临较大的风险。

三、采购策略的制定原则

为了使所制定的采购策略具有一定的针对性和可操作性, 需要先确定采购策略的制定原则。

1. 有利于采购风险的降低

在国际油气田开发中, 供应商的选择不当, 或者采购策略的失误, 可能给整个项目带来风险和损失, 甚至会严重影响承包商在国际市场上的形象。在回购合同模式下, 对这些可能的损失或者延期开发费用, 资源国是不负责补偿的。因此, 在选择采购模式时, 应充分了解伊朗国内资源状况、当地供应商资信水平和实力, 以及伊朗国内外的形势和政策, 针

对不同的物资, 制定出相应的、适当的采购方式, 将采购风险及其可能带来的损失降到最低。

2. 有利于本地资源的利用

回购合同中的一个重要指标是要求承包商对本地资源的利用率大于资金成本的 51%。如果承包商不能完成这一指标, 伊方有权按照合同规定减少报酬金支付。因此, 承包商在制定采购策略时, 应充分考虑合同中的这一条款。结合项目的工程质量、工期等因素, 在确保符合项目整体利益的情况下, 尽量与可用、可靠、可控、资信高和技术能力强的本地供应商合作, 让他们适度地参与项目。这样做既有利于回购合同的顺利执行, 也能够充分发挥本地供应商的优势, 降低采购成本, 缩短采购周期, 提高采购效率。

3. 有利于采购效率的提高

作为参与国外油气田开发的国际石油公司, 按期按质完成合同规定的工作内容, 对其良好国际形象的树立至关重要。在回购合同模式下, 一方面 NIOC 对承包商采购活动的监管较多, 双重的采购审批程序不利于采购效率的提高, 另一方面项目工期较为紧张, 部分特殊物资的交货周期较长, 由此造成的低效率的采购运作无法适应项目开发的需要。针对这一情况, 承包商应充分理解合同内容, 明确伊方在采购工作中的参与程度和界限, 在此基础上根据项目特点选择合适的采购方式, 通过采购策略的优化, 尽量减少不必要的或者繁琐的采购审批环节和工作节点, 以提高采购效率。

4. 有利于采购成本的控制

在回购合同模式下, 一方面, 只要承包商开发油气田的资本投资在合同规定范围内, 就都可以回收; 另一方面, 承包商的利润与其开发投资的资本成本直接相关, 资本成本的数额影响着承包商获得报酬的数额。因此, 承包商在制定采购策略时, 面对钢材等原材料价格的大幅攀升和单位开发成本不断增加的情况, 既需要考虑合同所要求的资本投资限额, 控制采购成本, 也需要关注实际资本投资对其报酬可能的影响, 在开发成本不超过资本投资限额的前提下, 通过

对采购成本的调控,提高获得报酬的能力。

四、伊朗回购合同模式下的采购策略

在国际油气田开发中,通常把钻井成本分为四项费用:工程服务费、材料费、监督和管理费、不可预见费。以某高压含硫气田开发为例,测算的各项费用占钻井总成本的比例见图1。

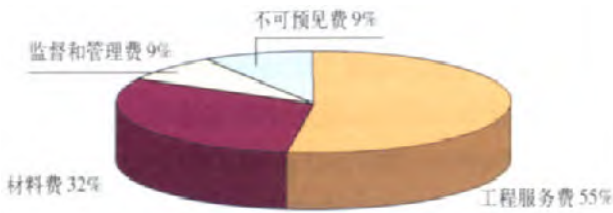


图1 某气田钻井总成本构成及其比例

由图1可见,工程服务费(包括钻前服务费和钻井服务费)所占比例最大,约占钻井总成本的1/2,其次是材料(此处材料为统称,含设备、工具和管材等)采购费,约占钻井总成本的1/3。在钻井总材料费中,各种主要材料占材料总成本的比例见图2。图2表明,在高压含硫气田开发中,石油专用管材(套管、油管等)、井口设备和井下工具的采购成本较高,这三项共占材料费的2/3以上。

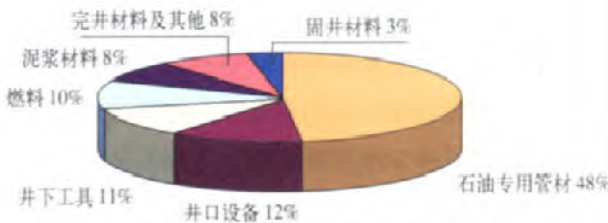


图2 各主要钻井材料占钻井材料总成本的比例

由于钻井材料费用占钻井总成本的1/3,因此,做好钻井材料的采购工作,对于保证气田的顺利开发就非常重要。为了便于分析和说明问题,下面以开发该气田拟采购的钻井材料为例,结合回购合同的要求和伊朗国内环境特点,对回购合同模式下的采购策略做简要探讨。

1. 集中采购

在气田开发中,石油专用管材属于采购金额大、技术含量高、使用量较大的物资,目前伊朗国内能

直接制造生产的供应商比较少,特别是一些特殊的防腐管材,伊朗国内几乎没有能直接生产供货的厂家,这些物资必须进行全球采购。在选择采购方式时,如果按照通常的分散招标方式进行采购,必然会增加采购频率和采购成本,降低采购效率,也不利于项目整体开发进度的控制。因此,对这类物资宜采用低频率集中化采购方式。

集中采购的优势在于:1)有利于提高采购效率。通过集中采购,整合采购需求,减少零星采购和小额合同数量,从而减少审批次数和管理界面,提高采购效率。2)顺利推动项目进度。集中采购便于从总体上把握项目的开发进度,根据采购物资的交货周期,对项目的开发进度及时进行调整和协调,确保开发工作的顺利实施,有助于降低项目延期开发的风险。3)降低采购成本。通过集中大批量采购,利用规模优势,提高采购方在采购交易中的谈判筹码,进一步降低采购成本。

但是,集中采购亦应注意一些问题:1)采购可能受限。由于石油专用防腐管材属特殊材料,世界上有生产能力的厂家非常少。虽然目前这种物资进入伊朗基本不受限制,但是如果伊朗的外部局势进一步紧张,不排除其成为采购受限物资的可能。2)集中采购的执行。集中采购方式在实际执行过程中,可能会遇到一些阻力,这需要公司高层领导的重视和推动,并由专门的部门负责,在公司的较高层面进行实施和落实。3)集中采购反应速度较慢。集中采购对需求的反应比较慢,不适用于现场急需物资的采购。在某些情况下,需要分散采购的配合。

2. 本地采购

某些钻井物资对生产技术的要求不高,伊朗国内有直接生产厂商且货源相对充足。对这类物资,可采用议标、询价、招标或者现货市场采购等方式进行采购,其目的在于借助伊朗当地优势资源,满足回购合同对当地资源利用的要求,同时提高采购效率和采购的灵活性。例如钻井用普通泥浆材料(重晶石、土粉、氯化钾等)、固井材料(如水泥、水泥添加剂)、完井液材料以及燃料等。这类物资的耗用

量比较大,但是采购价值不太高(占钻井总成本的5%~8%)。如果从伊朗境外采购,长距离运输会直接增加采购成本,大宗物资的本地存储会提高仓储管理费用,更不利于实现当地资源利用的目标。因此,对于这类物资应当整合当地资源,与当地供应商建立长期合作关系,实施本地采购。如此可降低采购成本,减少库存,提高采购效率,有助于项目整体开发计划的顺利推进。

本地采购应注意的问题:1)本地供应商的选择。应主要考虑生产实力强、技术水平和信誉相对较高的供应商。2)采购方式。应结合项目需求和伊朗国内实际情况,采取有针对性的采购方式,如协议采购、现货市场采购等。协议采购时,如果当地单个供应商的承接能力不强,则可以采用一包多授的方式,防止出现毁约或者延期交货等采购风险。

3. 联合采购

仅靠伊朗国内的资源,承包商很难实现回购合同条款要求的利用本地资源的具体目标。实现该目标的一个间接方式是承包商与当地供应商实施联合采购。联合采购主要针对一些技术含量高、价值大、采购不受限的物资,例如井口设备中的防腐套管头、采油树等。这类物资价值较大,生产技术要求高,伊朗境内的厂家直接生产存在困难。对这些物资通过联合采购的方式间接实施本地采购,能够极大地促进当地资源利用目标的实现。不过,承包商需要与NIOC就“当地资源”的概念达成某些共识,例如,某石油公司与NIOC签订的回购合同明确规定,非伊朗国内生产的物资,由伊朗本地类似材料生产厂家购买,进行简单加工或包装处理后,再组织供货,可以认为是利用了当地资源,可直接计入本地资源利用份额中。承包商应在签订回购合同时与伊方确认类似的约定,即可在油气田开发过程中与伊朗国内的一些供应商实施联合采购。

联合采购的实施形式比较多,承包商应根据不同的需求采用相应的方式。例如,为了控制采购物资的质量和交货进度,承包商可间接委托或直接通过先期招标等方式,选定一家信誉高、产品质量可靠、交货

期满足项目要求的生产厂商,回购合同的承包商不直接与该生产商签订合同,而是委托伊朗本地资信较高的类似材料供应商直接与选定的该生产商按招标技术要求 and 中标价格进行采购,然后由该伊朗供应商向回购合同承包商组织供货,实现联合采购。

联合采购虽然会增加一定的采购成本,但是能够发挥承包商所不具有的当地资源优势,以实现回购合同对当地资源利用份额的要求,同时承包商能够控制产品质量和项目开发的进度。根据目前情况,联合采购适用于套油管、井口设备、井下工具以及射孔器材等材料,但难以用于采购受限物资。

采用联合采购方式,承包商应注意以下问题:

1)界定“当地资源”。承包商在签订回购合同时,应争取尽量扩大“当地资源”的范围。2)选择合作供应商。联合采购的合作供应方一定要有足够好的信誉和实力,否则,承包商将面临毁约或者失信的风险。3)获得NIOC的认可。由于NIOC对承包商的绝大部分采购活动具有监督、管理和审批权限,因此,联合采购的具体实施方式一定要得到NIOC的认可。否则,联合采购方式不但不能实施,而且可能会造成采购物资的延期交货,影响项目的如期进行。4)物资的受限性。实施联合采购的物资应该是伊朗当地供应商进口不受限的物资。

4. 间接采购

在油气田开发领域,诸如高温高压防腐井下封隔器、安全阀等这样的一些特殊设备和工具,其生产技术难度很高,具备相应生产制造能力的供应商非常少,甚至在全球范围内仅有寥寥几家生产厂商,且基本上都属于西方国家的公司。这类高技术产品的物资很可能采用了特殊的专利技术,其他产品难以替代。在目前西方国家制裁伊朗的局势下,生产商所在国政府施加着强烈的政治干预,如果由伊方或者回购合同的承包商直接采购,这些受限制的物资很难进入伊朗。对于这类在伊朗油气田开发中严重受限的物资,间接采购方式也许能够使这些物资进入伊朗的油气田开发项目。

(下转第35页)

参考文献：

- [1] CENTRAL INTELLIGENT AGENCY(CIA). The world factbook [OL].2007-11-10.<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/cs.html>.
- [2] COSTA RICAN INVESTMENT PROMOTION AGENCY(CINDE). Costa Rica - People who make the difference, corporative brochure [OL].<http://www.cinde.org/UserFiles/File/Guideline07.pdf> 2007a.
- [3] COSTA RICAN INVESTMENT PROMOTION AGENCY (CINDE). Investing in Costa Rica - People who make the difference, Investor's Guideline[OL].<http://www.cinde.org/pdf/brochure.pdf>,

2007b.

- [4] MCPHAUL J. Costa Rica aims to win "carbon neutral" nation race, Reuters.2007-05-24.
- [5] MURILLO Á ,WANG W H. Primer diplomático enviado por China tras anuncio de relaciones.La Nacion中山侨刊,2007-06-01.
- [6] RECOPE. Informe de Labores 2006.
- [7] THE LEGISLATIVE ASSEMBLY OF THE REPUBLIC OF COSTA RICA (LAP).The free zone regimen law, amended in 1998, Reviewed on Nov. 30, 1998. Department of Service Parliament.

收稿日期：2007-12-09

编辑：夏丽洪

(上接第25页)

间接采购的具体实现方式之一是带料服务，即由相关设备或工具的其他服务商按照承包商的技术要求先行采购，然后通过带料服务形式，由该服务商以服务合同的形式，在为项目提供服务的同时，提供这部分材料或设备。通过这种间接采购方式，既能实现受限物资的采购，也可降低项目开发受阻的风险，有助于回购合同的顺利实施。

在进行间接采购时，必须注意解决以下问题：1) 采购失败。间接采购是通过第三方实施的，如果西方国家对伊制裁措施更加严厉，直接生产厂家可能严格跟踪其产品使用地，一旦生产厂家知道其产品真正的使用地后，即使已签订合同，厂家也可能中止供货，使采购最终失败。2) 技术变更风险。对于这种因对伊制裁而严重受限的物资，承包商应给予第三方足够的采购周期。这意味着采购开始时间点的提前，留给技术可变更的时间减少，实施采购方案后，技术方案的更改将增加采购成本和延长交货周期，增加由于技术变更带来的采购风险。3) 选择第三方的策略。优先考虑技术能力强、信誉好且拥有采购不受限同类型的油气田服务项目的第三方，因为这样的服务商实施间接采购较为便利，且可为相关物资提供技术服务。4) 替代物资或者替代开发方案。对于这种严重受限的采购物资，最好的解决办法是寻找替代材料或者方案，直接消除受限物资对项目的影响。

伊朗的国际政治环境的复杂性与回购合同的特

殊性，决定了在伊朗回购合同模式下采购活动的特殊性。在其他地方行之有效的采购方式，如果直接应用到回购合同模式下的采购活动中，就可能使采购工作出现困难，影响油气田开发项目整体工作的顺利推进。同一种物资有不同的采购方式，关键是回购合同承包商在确定采购策略时，需要对当地的政治、社会、自然环境等进行全方位的充分调研，结合回购合同特点和伊朗当地的资源状况、政策法规、国际环境以及承包商在其他国家的实践经验，制定出合理的采购策略，采用相适应的采购方式，较好地满足回购合同的要求，为项目总体开发计划的顺利实施创造有利条件。

参考文献：

- [1] 梁刚. 2006年世界石油产量和储量继续小幅增长[J]. 国际石油经济, 2007(1).
- [2] 王年平, 李玉顺. 回购合同在伊朗石油勘探开发中的应用[J]. 国际经济合作, 2004(7).
- [3] 王妍娉. 石油企业海外投资的政治风险分析[J]. 国际经济合作, 2006(12).
- [4] 张静, 刘锴, 朱素琴. 石油天然气管道工程管材采购方式探讨[J]. 石油规划设计, 2006(3).
- [5] 王建勇. 海外石油项目应尽早实施集中采购[J]. 国际石油经济, 2005(3).
- [6] 郭鹏. 国际油气合作合同模式多样化[J]. 中国石油企业, 2006(12).
- [7] 马宏伟. 伊朗回购合同关键经济商务条款分析[J]. 国际石油经济, 2007(7).

收稿日期：2007-12-14

改回日期：2008-01-16

编辑：张一弛

the localization strategy, avoid overseas property ownership risks by means of the equity structure arrangement, seek investment partners to bear the risks, and increase the capability of the enterprises to resist political risks by implementing the enterprise insurance and signing intergovernmental treaties.

Russia's intensifying natural gas diplomacy with Europe

By Li Dong, China Institutes of Contemporary International Relations

18

Since the year end of 2007, Russia has respectively wrapped up the agreements on the implementation of the South Stream Project, the equity adjustment for the North Stream Project and expanded Russian-French natural gas cooperation with Italy, Holland and France; signed the intergovernmental agreements on the construction of the natural gas pipeline along Caspian Sea with the Kazakhstan and Turkmenistan governments; entered into the agreement with Austria and obtained a 50% share in the Central Europe natural gas pivot center; and concluded the agreements on the construction of the transit pipelines for the South Stream Project with Bulgaria, Serbia and Austria, and has basically completed the transit negotiation work for the project. With the frequent diplomatic actions taken with Europe, Russia expects to win a proactive position in the multilateral gaming with America and Europe and realize the political and economic objectives, that is, to enlarge the diplomatic leeway on Ukraine and Belarus, to spoil the Trans-Caspian natural gas pipeline project led by America and Europe, disintegrate the uniform policy with Russia of the European Union, enhance the advantaged position and traditional influence in the Balkan energy pattern, and back up Serbia on the Kosovo issue. With the implementation of the Europe-bound natural gas transmission pipeline project and the sharp rise in the gas supply, Russia is definite to obtain more gas sources in the Middle Asia with great efforts, which will pose a certain challenge on the guarantee of the gas sources for the natural gas pipelines between China and Russia and Turkmenistan.

Discussion on purchasing strategy under "buy-back" contract pattern in Iran

By Yang Cheng, China Offshore Oil Company

21

Iran adopts the buy-back contract-based cooperative pattern for all the foreign-invested oil and natural gas resource development projects. Under the buy-back contract pattern, purchasing has the characteristics of many examination and approval procedures, the restrictions on part of the materials, the relatively high proportion of the required local materials, the tight overall planned construction period for the project and large risks. In line with the principles of reducing the

purchasing risks, utilizing the local resources, improving the purchasing efficiency and controlling the purchasing costs, the contractors may adopt such purchasing strategies as concentrated purchasing, local purchasing, joint purchasing and indirect purchasing. The complexity of the international political environment in Iran and the particularity of the buy-back contracts determine the particularity of the purchasing activities under the contract. When defining the purchasing strategy, the contractor needs to make an adequate research on the local political, social and natural environments in an overall manner, combine the resource situations, laws and regulations, and the international environment in Iran and refer to the practical experience in other countries to formulate the reasonable purchasing strategy.

Middle East oil market: Opportunity, challenge and countermeasure

By Cheng Benhe, SINOPEC International Petroleum Exploration and Production Corporation

26

At present, Chinese oil companies both embrace opportunities and face challenges in expanding the oil and natural gas cooperation with the Middle East. Compared to international oil giants, Chinese oil companies enjoy the advantages in politics, diplomacy, the integration of upstream, midstream and downstream as well as the engineering services, and the costs of fund, human resources and technologies, but also display obvious disadvantages in the fields of technical strengths, the international reputation, the operating philosophy, the information acquisition ability and the experience in international cooperation. As countervailing measures, Chinese oil companies should fully realize their advantages and disadvantages, utilize their advantages and avoid the disadvantages, and formulate the special strategies against concrete countries and projects; contrive to build and perfect the information network and broaden the information channel for new projects; take advantage of indigenous power effectively and cover the way of cooperation and mutual benefit; enhance the cooperation with international oil companies; liberalize the thoughts and actively explore to innovate the means and methods of acquiring new projects; focus on the corporate package and promotion and build the good corporate image; forge a diversified new project development team; make more efforts to develop new projects in the countries where the international political and economic situations are favorable to China, expand the business from single projects, and take selective actions; balance the relationship between the project implementation and the new project development; and establish a standardized and perfect new project evaluations system to offer vigorous support for the determination of bidding strategies and quick decision making.