

MBA案例：石化工业大并购 BP并购莫科 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_c70_159186.htm

一、合并前两公司状况 BP公司（British Petroleum，英国石油公司）创建于60年代，经营核心在中东地区。60年代末，由于中东局势动荡，BP的核心地区向西移至英国本土。80年代早期，受行业生产过剩和经济衰退的影响，BP开始调整经营战略。首先是削减亏损业务和过剩的生产能力。到1988年，它在欧洲的炼油厂从1981年的16个减至5个，关闭了多家化工厂，并退出了一些产品的生产。同时BP开始集中力量加强石油、石化核心业务。1987年，BP成功收购了标准石油公司，加强了在美国的地位，使BP在美国的固定资产占总量的三分之一。1988年BP收购了Britoil公司，使北海的勘探面积成倍扩大，成为该地区最大的油气生产商。80年代末期，BP相继退出与石油行业不相关的多元化业务。到1997年，BP已成为英国最大的公司及世界第三大石油企业，仅次于壳牌和埃克森。公司的核心业务包括三项：BP勘探，从事原油、天然气勘探、开发；BP石油，从事石油炼制及油气产品的营销；BP化工，从事石化产品及特殊专用化工品的生产及销售。BP的石油产品在世界上处于优势地位，是欧洲最大的石油企业，拥有世界领先的聚乙烯技术。阿莫科公司最初是洛克菲勒标准石油托拉斯的一员，原名标准石油（印地安那州）公司，负责标准石油托拉斯在中西部地区的炼油和销售，创建于1889年。1911年，由于美国反托拉斯法的制裁，标准石油托拉斯被解散，标准石油（印地安那州）公司开始独立经营。1913年，它首先发明了热

裂解炼油方法，从而使汽油产量增加了1倍。1923年，标准石油（印地安那州）公司参股美国石油公司（American Oil Company），该公司一直以“AMOCO”为公司标志。到1960年，美国石油公司成为标准石油（印地安那州）公司的全资子公司，并掌管标准公司所有下游资产，业务遍及美国45个州。60年代起，标准石油公司开始向全球扩张。1985年，公司正式改名为“AMOCO”，即“阿莫科”。

二、并购原因来源：www.examda.com 1998年，世界石油市场遇到了前所未有的困难。亚洲、俄罗斯、拉美的金融动荡及其影响使世界石油需求量大幅下降。1998年世界石油供应量达每日7540万桶，供大于求110万桶，比1997年的过剩量增加了41万桶。由于供给严重过剩，油价跌至1973年以来的最低水平，1997年平均每桶为18美元，到了1998年只有12美元，下跌了34%，炼油边际收入持续走低，连续三年低于每桶2美元，化工产品边际收入也下降。供过于求使很多石油企业利润下降，经营状况恶化。壳牌、埃克森等超级石油企业可以通过规模效益、先进技术来降低成本，通过在世界各地选择投资机会来增加利润来源，从而继续保持良好的财务状况。而阿莫科、德士古等二级石油企业和其他中、小型石油企业只能在超级石油企业的夹缝中求生存。这些企业投资相对集中，容易受到市场波动的影响，使公司市值下降，这时进行并购，可以大大节约并购成本。BP抓住机遇，进行战略调整。来源

：www.examda.com 1、扩大公司规模，成为超级巨头之一 BP与阿莫科合并，可以迅速进入世界超级石油企业（Super major）之列。长期以来，世界石油业中只有壳牌和埃克森公司拥有超过其他石油公司数倍的资产、利润和营业收入。BP

公司虽然排第三位，但与前两名相比，在资产、利润和营业收入方面都相差一半左右。从油气产量和炼油能力来看，BP的油气产量只有壳牌的54%，埃克森的78%，炼油能力只有壳牌的40%，埃克森的43%。BP选择一个二级巨头（Second tier）合并，可以迅速实现规模的扩大，跻身世界超级石油企业之列。

2、加强在美国油品零售市场上的地位 在众多的二级巨头之中，BP选择阿莫科的一个重要原因就是：加强BP在美国油品零售市场上的地位。美国长期以来一直是世界最大的油品消费市场。1997年美国油品需求量约占经合组织总需大量的1/2，约占世界总需求量的1/4。金融危机发生以后，美国更是成为拉动世界油品需求的少数几个主要动力之一。阿莫科在美国按资产排名第四，在美国油品零售市场，尤其是汽油零售市场上具有强大的优势。阿莫科在美国有5家炼油厂，运用领先的低成本重油加工技术，炼油能力达101万桶/日，它的加油站遍布美国33个州和华盛顿区，拥有强大的管道、陆地和海洋运输系统，每天向美国销售120万桶油品。它的高品质的汽油在当地油品销售市场上居主导地位。BP与阿莫科合并，可以利用阿莫科在美国的油品零售渠道，扩大BP的油品销售量，从而使下游业务实现更高的增长。

3、增强天然气业务来源：www.examda.com BP长期以来一直没有将天然气业务作为核心业务。到1997年底，BP的天然气储量只有壳牌的21%，埃克森的25%，日产量只有壳牌的21%，埃克森的29%。BP有70%的天然气产自英国，是英国最大的天然气厂商。BP天然气生产和销售都集中在英国，市场相对来说比较狭小。据预测，下世纪世界天然气需求的增长将比石油需求增长快50%，天然气已被公认为是取代石油的新能源。近

年来各大石油公司纷纷扩展天然气业务，并将其作为核心业务。而阿莫科是大型石油公司中天然气业务比重大的公司，具有在海外经营的丰富经验，而且是北美最大的天然气私人厂商和第二大天然气储量拥有者。BP与阿莫科合并可以迅速增强天然气业务的实力，成为世界第三大天然气厂商，并且巩固了阿莫科在北美天然气市场上的地位。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com