

改革背景下的民营炼厂的发展机遇

Development Opportunities for Local Oil Refineries in the Context of China's Economic Reform

山东京博石油化工有限公司总经理 栾波



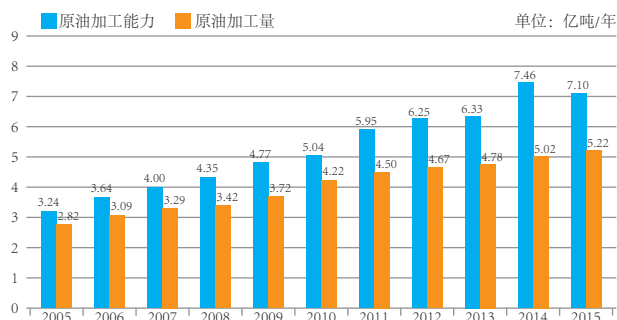
民营企业是实体经济不可或缺的一部分，而近年来民营企业在国家发展的快车道上探索着前进的方向。京博石化感受到了国家的改革红利，获得了原油进口指标以及成品油出口指标，而且我们自主研发生产的“海韵”沥青也正式成为上海期货交易所的交割品牌之一。

京博石化是山东的地方石化民营企业，集团是山东京博控股。公司以山东京博控股股份有限公司为核心，发展制造业、现代服务业、文化

艺术与教育、现代农业四大板块。谋划化工产业、文化艺术与教育产业、现代服务业产业、生态环保产业、新材料产业、现代物流产业、置业产业、投资产业以及现代生态农业产业九大产业集团。京博石化作为地方炼厂的代表，借此机会，建议“地方炼厂”应该被称为“民营炼厂”，因为国有的炼厂也坐落于某个地方，“地方炼厂”这个名字不是很恰当。

一、炼化基本情况分析

首先介绍一下炼化行业的整体情况，2015年，整个行业收入12万亿，同比下降6%。引起下降的原因之一是GDP的下降，以及包括原油等大宗商品价格下跌带来的影响。2015年整体炼化利润6500亿，同比下降18%，降幅较大。主营炼厂开工率86%，地方炼厂开工率31%，全国原油供给过剩总量为1亿吨。2016年炼油能力达到7.2亿吨，整个行业面临供过于求的现状（图1）。

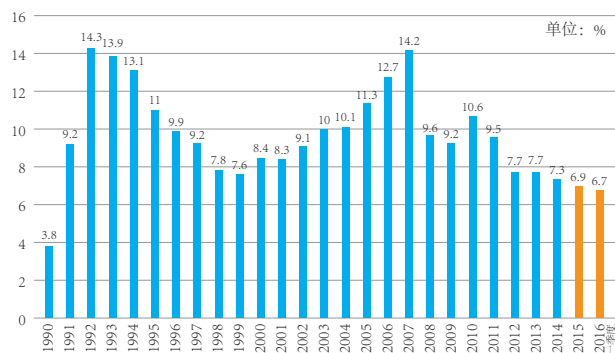


数据来源：京博石化

图 1: 2005-2015 年国内炼油能力及加工量趋势

二、国家政策环境分析

从国家的政策层面分析，从 1990 年到 2016 年 GDP 增速来看，2007 年之前 U 字型或 V 字型走势明显。2008 年经济危机爆发之后，GDP 增速明显放缓，特别是从 2015 年以后 GDP 进入一个下行通道（图 2）。就像业内很多专家学者所分析的那样，未来的经济状态总体低迷，产能过剩是客观存在的。未来经济不可能像以前一样，在一个回升之后，马上出现连续高增长的情形。所以在这种大背景下，中



数据来源：京博石化, WIND

图 2: 1990-2016 年一季度中国 GDP 增速

央提出了供给侧改革。

在供给侧改革的大背景下，炼油行业同样存在着严重的产能过剩。过剩的主要原因包括以下三点：一是行业的发展，再者是行业的过度投资，最后是整体经济增速放缓，需求低迷，导致下游产品需求基本饱和。在这些原因的共同作用下，有 60%–70% 的产品出现了过剩现象，比如油品、橡胶等石化产品，而过剩的程度从 30%–50% 各不相同。在供给侧改革下供需关系的调整有利于化解整个行业的产能过剩。

炼化行业的产能过剩不是简单的过剩：例如 PX 产业整体需求对外依存度达 50% 以上，碳纤维产能利用率不足 30%。行业内一方面是产能利用率低，一方面是进口量大，导致高端产品自主研发能力差，低端产品重复投入过多。

面临这一情形，政府采取了很多措施以促进供给侧的调整，同时企业也在不断调整内部结构，收缩战线，抑制盲目扩张。作为民营炼厂，科研创新能力不足是阻碍发展的瓶颈。2015 年的教科文组织报告中，中国的科研投入由 2009 年的 13% 提升到了 2013 年的 20%，超越了欧盟的投入比例，仅次于美国。但是科研技术的发展，不是科研经费投入到位就能够形成很好的竞争力，科研需要时间，需要人才，需要积累，这一点，我们与国外的企业相比还存在非常大的差距。

但是在整个炼化行业科研创新能力不足的情况下，很多其他行业给我们做出了很好的表率，像以BAT为代表的互联网行业，无论是在科研队伍的建设、科研技术的创新、科研能力的提升上，都非常值得我们学习。所以国家也提出了“中国制造2025”这样一个“互联网+”的战略，而炼化行业需要从以下几个方面进行考虑：

一是充分利用“互联网+”和互联网思维改造传统产业，用相对先进的互联网思路对现有的资源进行新的配制，从而实现对产业资源的调整。之前我们考察了一个美国炼厂，它的定位和我们民营炼厂差不多，但是有一些相近的方案，它们在20年前就用了，我们现在才刚开始推动，这就是差距。

二是推动制造业与互联网的融合发展，促进大企业与中小企业的协同创新。

三是以数字化、智能化为代表的先进制造技术将成为提升中国制造业核心竞争力的关键，发展服务型制造业是提升制造业可持续发展的动力，这恰是我们民营炼厂所缺失的。

在这个大背景下，“中国制造2025”给我们提供了怎样的机遇和挑战呢？我想就是四化同步，为整个制造业提供了新的市场，特别是信息化和工业化的融合，要求我们在炼油及加工方面提升自我竞争力。全面深化改革重大战

略部署，这是我国制造业获得新发展动力的根本措施。

炼化行业面临的挑战，其中之一便是来自于全球产业格局的重大挑战。我国炼化行业发展面临着外部发达国家高端回流和发展中国家低端分流的双向挤压。

面临全球产业格局带来的重大挑战，企业亟待提升自主创新能力，加速科研成果落地，优化产业结构，化解过剩产能，向绿色低碳的方向转变。今年3月31日，特斯拉发布了仅仅3.5万美元的绿色电动汽车，如果在未来更短时间内，汽车不用油了，我们炼厂做什么？这非常值得我们思考。同样，谷歌开发了无人驾驶，有了自动驾驶以后，油门、方向盘、刹车统统没有了，就剩传感器，这样汽车生产材料会发生很大的变化，当我们在发展的时候，材料也会面临着巨大的变化。这可能是离现在比较远的事情，但是需要我们在发展中去思考。

三、民营炼厂现状分析

对民营炼厂的现状应该进行客观评判：它没有想象中的那么坏，也没有想象中的那么好。这个行业中有超过500亿的企业，也有不足百亿的企业，有产品质量超越国家标准的企业，也有产品质量不达标的企业，这些企业都客观存在。

目前全国的炼油产能 7.9 亿吨, 民营炼厂 2.5 亿吨, 其中山东有 1.5 亿吨。民营炼厂有几个特点: 从缺点看, 发展前期过于注重资本积累而忽略企业的科学管理, 在人力资源管理上相对薄弱, 人才相对匮乏, 没有两大公司(中石油、中石化) 这些年的人才积累; 产业链上下游一体化的程度较低, 抗风险能力比较差; 规模不大, 以中等规模为多, 成本相对偏高。更为重要的一个问题, 就是缺乏终端、缺乏网络, 这是我们在未来的发展中面临的一个问题。从优点看, 决策机制链条较短, 运营机制灵活; 创新开拓意识强, 拥有极强的对外合作意识。

目前我们还是不足多于优点, 这也是一种危机。去年国家逐步放开原油进口权, 改革的红利惠及民营炼厂, 我们也是其中之一。放开原油进口之后, 民营炼厂的资源、渠道以及可运行方案更加多样化, 有利于整体开工率的提升以及产品质量的稳定, 成本控制上也具备了更大的空间。

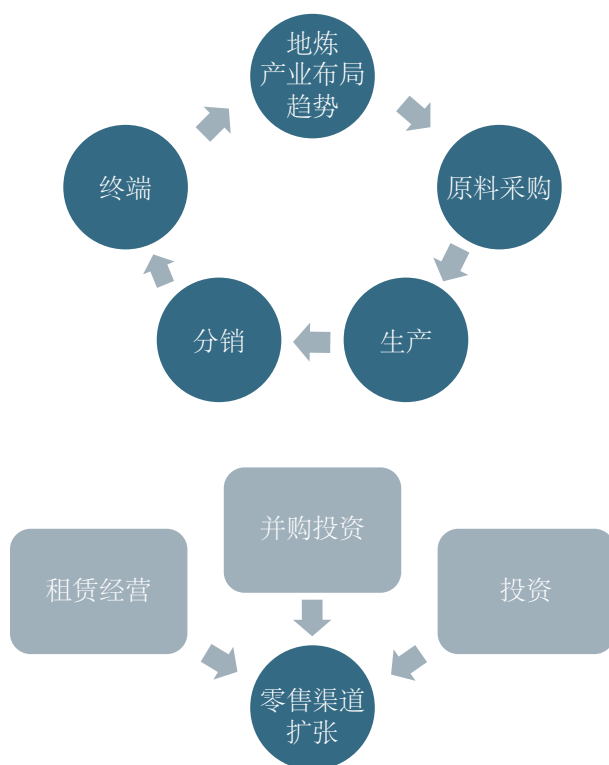
四、发展方向与策略分析

基于以上现状, 我们在发展方向和策略上, 形成了一种观点: 基于成品油的环境和市场, 第一要务还是终端建设, 主要体现在数量和消费能力两方面。民营炼厂和两大公司分别对应的终端还是有比较大的差距, 所以要求企业从

整个终端的角度强化合作, 不断强化客户的黏性, 让消费者通过市场竞争获得更大的收益。

同时, 不断开拓高端产品, 定制化开发。京博石化在山东省共有 150 个自营加油站, 在 2014 年, 已经把 97 号国四汽油全部更替为 98 号国五汽油。我们希望作为一个地方民营企业, 从产品的角度为地方环境做一点贡献。

伴随着国内产能过剩, 终端建设问题凸显。终端建设有很多模式, 包括租赁、并购、兴建等等。除了油品方面, 在整个产业链方面, 需要减少原材料波动的依赖性, 并提高利润率(图 3)。对民营炼厂来讲, 在国际原油市场把握不

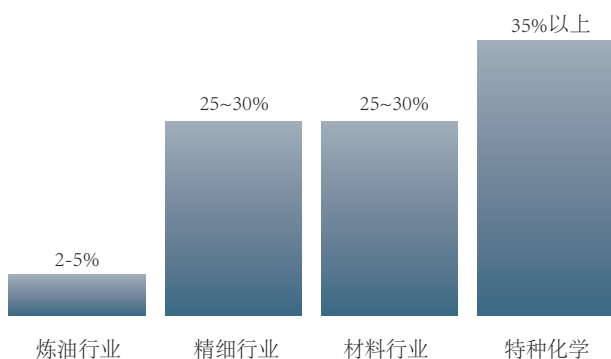


数据来源: 京博石化, WIND

图 3: 终端布局建设

足的情况下，非常容易出现经营上的困难，所以我们应该更多地从产业下游做产业链的发展延伸，例如二甲基甲酰胺 (DMF)，与油价的相关度在 30% 以下；甲苯二异氰酸酯 (TDI)，与油价的相关度在 20% 以下，等等。这样的相关度，可以让我们更好地去化解原材料波动对企业的影响。

同样的，化工类不同行业的利润率相比有很大的差异，整个炼油利润率有 2% 到 3% 的，但是在精细化工方面，可能都达到了 30% 以上（图 4），所以这也是值得向下游延伸的一个方向。当然，我也希望我们所有的公司、所有的产业，在下游发展过程中，不要把未来的化工品和未来的新材料，再做成今天的炼油。因此在选择上，要关注到相互发展。



数据来源：京博石化

图 4：化工类不同行业利润率对比

对我们来说，要发展好内外和期现两个市场。首先是产品和原油的开放，这些年由于国

家政策上的限制，民营炼厂只能在国内做经营，在国际的运作能力上非常弱，这是我们的短板，需要进行调整。再者就是期货市场和现货市场要做好有效结合，根据市场形势的变化，对产品原料做套期保值，对冲变动风险。另外，做好上下线两个市场，主要是产业链加互联网的模式，达到线上线下两个市场相融合，线上整合资源，线下整合市场。

还有一个非常重要的方面，便是企业创新，应该把研发作为我们的核心驱动力，企业在有能力的时候，尽早把利益收入分配到位。企业创新，是以产品技术创新为主线的全面创新，包括产品技术创新管理的创新和经营的创新，以及生产角度、制造角度智能化的创新。

另外一点，人才积累尤为重要。作为民营炼厂，人才最为缺乏，需要加大人才投资力度。随着竞争环境的相对恶劣，企业要在有能力的时候，把更多的资金投入企业人才建设上去，让更多的人才帮助企业发展。

同时要注重企业品牌和文化建设，从社会责任和品牌影响力角度出发，重塑我们的品牌建设，让民营炼厂在消费者心里形成正确的认知。文化是一个企业未来发展的长久动力和凝聚力，也是民营炼厂从小到大、从弱到强应该特别注重的一点。

最后重中之重，就是安全环保和质量，京

博石化有一句话随处可见：“安全是天，责任重于泰山；环保是地，行不义必自毙”。如果在质量上出现了一些瑕疵，企业付出的成本会特别高，所以要把产品质量看成是我们的人品去经营。

五、民营炼厂转型之路

作为民营炼厂，最后用一句话总结：整合共享、绿色高效、顺势而为，调整结构，实现内部的资源价值最大化。同时积极地调配外部

资源，提升国际竞争力。在转变方式上，要转变好经济方式、管理方式，充分地从小制造向服务、资源向消费、实体向资本、低端向高端方向转变，做好创新，尤其是技术创新和机制创新，做好产品研发、业务流程、金融手段的创新，管理体系的创新。没有倒闭的行业，只有倒闭的企业，照此发展，我们一定会突出重围，有一个更好的未来。

（责任编辑：孔飞）