

跳出桎梏,避免掉入新陷阱

——德勤高管谈化企生产经营与战略决策

□ 本报记者 危丽琼

2009~2014年,德勤管理咨询化工团队开展了一项为期5年的研究,跟踪了全球250家化工上市公司(门槛是年收入超过10亿美元)的发展演变,从中发现了全球化工行业一些典型的特征,并针对化企的原料路线变化、生产经营决策等,进行了深度分析与展望。近日德勤全球化工行业主管合伙人杜恩·迪克森(Duane Dickson)和德勤亚洲及中国化工行业咨询领导人观洋(Yann Cohen)接受了《中国化工报》记者专访,分享了他们颇具建设性的观点。

核心观点

中国企业应坚决把没有希望、没有竞争力的产能关停,同时行业应注意是否还应该新增产能。

迪克森介绍说:“我们跟踪研究发现,5年来,全球化工行业主要变化是大多数企业提高了资本回报率和利润率,但并不一定提高了规模。从损益表看,企业在过去5年将运营资本回报率平均提高了5个百分点,达到了19%。当然这个结果是积极的,但企业所采用的举措

核心观点

除了生产之外,化工企业还必须关注全球贸易流向的变化。不能只想着在这个地区有竞争力,而是要考虑工厂的全球竞争力。

作为一个对资源和能源高度依赖的行业,全球化工行业正在经历前所未有的原料变革。过去的几十年里,石油一直担当原料和能源供应的主角。但如今形势完全不同了,原料多元化及其变革,要求石化行业具备高度的适应性和灵活性。

观洋十分形象地比喻道:“过去由于高度依赖石油原料,

核心观点

传统化工领域,大宗化学品企业要保持地与具有最大规模和最低成本的企业对标;生产利基产品和提供服务的特种化学品企业,要密切关注产品的替代更新。非传统化工领域,生物基原料路线蕴含着巨大商机。化工行业价值链上各环节的企业需要提升合作水平。

如何让化工企业突破原料等因素的禁锢,实现更自如的生产经营?迪克森建议,在德勤研究的中国企业中,部分表现领先

整体资本回报率 19% 中企大多低于平均线

却并非完全积极。因为企业往往进行了成本削减,包括销售、管理、行政等费用的削减,甚至也有企业削减研发投入。虽然全球化企的利润是升高的,但毛利率是下降的。企业通过削减其他的成本来增加利润率。”

德勤这项研究发现,从2009年的表现看,全球不同地区的化工企业呈现出不平衡竞争的局

面。化企投入和效益产出的表现不一。通过了解不同公司的财务和业绩,德勤发现,企业所处的位置决定了其有多少资源,有哪些方向可选择。已经面临困难的企业,如果不能成功改进的话,风险就会加大。

具体到中国,在德勤跟踪的全球250家上市公司中,约15家来自中国。其中仅有一两家企业达到全球精英企业水

准,即与利安德巴塞尔、陶氏、巴斯夫、SABIC、壳牌、沙特阿美、埃克森美孚等接近的水平。他们一方面可以实现较好的投资回报率,另一方面拥有全球领先的大宗化学品产能,持续保持低成本优势。

究其原因,主要是中国企业的过去投资非常大,但产出效益不够,即资产效率利用不充分。这些企业无论自身业绩好不好,还

在不断加大投资。但事实上,有些子行业产能已经过剩。中国企业应坚决把一些没有希望、没有竞争力的产能关停,同时应引起注意的是,行业是否还应该新增产能。

归根到底,化企的运作需要更有纪律性,不仅让已有的生产装置高效运行,也要让手头资金得到高效配置。因此,中国企业需要加速转型,不能等待。

原料多元化变革 新的陷阱出现

全球化工企业的选择不多,就像养在一个池塘中的鱼。但现在企业已纷纷寻找其他可替代的原料路线,跳跃到更广阔的空间。比如,中国企业积极寻找煤化工的机会,先进煤化工产业获得了巨大发展;有些企业看到北美页岩气的成本优势,去追随页岩气的脚步。但在此过程中,需要警惕新的陷阱!”举个例子,美国拥有廉价的页岩气、天然气,且美国借贷利率很低。很多公司包括中国公司资本充裕,因此会

被吸引去美国建乙烷裂解装置。迪克森直言不讳地说:“这是很危险的!通过深度分析,一个企业如果没做到以下几点,就会有很大风险:一是装置规模是否达到了有竞争力的世界级规模;二是所处的地理位置是否有供应链优势,即考虑管道设施、离港口距离等;第三,也是最重要的,是否有至少15年的长期销售合约,能保证一半的乙烷及下游产品产能在美国当地销售掉。另外,还应考虑到一个装置需要20~30年才能

收回投资,因此也必须确保原料稳定性。其实这几点对中国企业“走出去”,即在中国以外的任何地方建厂都同样适用。”

原料和市场是业务的两端。除了生产,化工企业还必须关注全球贸易流向的变化,并且在经济全球化中,这对于企业的影响越来越大。中国化工企业需要更加明确全球不同区域的供需平衡。例如,美国曾经是氮肥进口大国,获得廉价的页岩气后,北美已经开建很多氮肥装置。北美很快

就自给自足。虽然美国现在从中国进口氮肥的比例不大,似乎对中国氮肥行业影响不大。但是自给后,美国会减少从中东的进口。中东多出来的氮肥会销往别的地方,比如印度和东南亚。但这些地方是中国氮肥的出口目的地。由此,美国的页岩气将对中国化肥企业的业务带来风险。

“因此当你在一个地方建厂,不能只想着在这个地区有竞争力,而是要考虑工厂的全球竞争力。”迪克森说。

突破传统模式 捕捉新的机会

的中国大宗化学品生产企业,未来需要注意在全球任何市场都保持原料优势,包括原料获取和原料成本优势。

对于其他中国企业而言,还有另外几种选择:一是涉足大宗产品(包括中间体)中产量不大的产品,并很好地控制成本。这主要是指在中国生产和消费,没有太多的国际竞争,生产企业不多,产量也不大的产品,如乙二醇等。二是聚焦自身有专业知识优势和能提供增值服务的产

品。这样的化工企业具有更高的议价能力。因为,客户更愿意选

择在某个特定领域有专业优势,能提供优质服务的合作者,并且可以承受适当高的价格。但这都是传统化工行业的路径,无法避免行业的周期性和进一步加剧的产品大宗化风险。大宗化学品企业要保持地与具有最大规模和最低成本的企业对标。而生产利基产品和提供服务的特种化学品企业,则要密切关注产品的替代更新。企业需要保持非常高的警觉性。另外,行业整合的趋势也将持续,已经发生的一些前所未有的大规模并购将持续下去。

跳出传统化工路径,生物基

原料路线化工意味着非常大的商机。生物工程最大的两个优势是可调控(可操作、可编程)和投资成本低。比如,企业建了苯的生物路线生产装置,未来根据需要可以调整为生产甲苯。原料可能不同,但还是生物发酵的过程,只需通过生物工程的调整来实现,装置本身无需改变。这可节约大量投资。具体看,生物原料路线有机会的方向主要在碳四、芳烃族、C₁₅-C₁₆等。

“让化工企业有竞争力的做法是,提供解决特定问题的方案。比如,解决资源缺乏、水环境

问题,增加食品供应以及让城市生活更美好的产品和服务;捕捉下游未满足的需求,比如,汽车轻量化,提供完整的先进材料系统;与价值链上下游、竞争对手企业合作,也包括尝试不同业务模式等。”迪克森说。

观洋补充道:“市场有许多新的机会,但捕捉到机会是比较困难的。对很多公司而言,营销其实是构建客户关系,要善于发现并把握机遇,特别是在一些具体的领域。归根结底,化工行业价值链上各环节的企业需要更高水平的合作。”



巴斯夫在印最大投资项目投产

本报讯(记者 陈威)日前,巴斯夫印度有限公司宣布,其一座大型综合性化工设施在印度古吉拉特邦达赫地区建成投产。该项目总投资100亿印度卢比(约合1.5亿欧元),是巴斯夫迄今为止在印度最大的单笔投资项目。

达赫基地包括多套聚氨酯生产和加工设施的一体化生产装置,产品主要用于护理化学品和聚合物分散体。基地的一体化聚氨酯生产装置将包括用于加工粗MDI(二苯基甲烷二异氰酸酯)的分离生产装置。

达赫基地还将生产热塑性聚氨酯、微孔聚氨酯部件和聚氨酯组合料。这个一体化生产装置将支持电器、鞋材、汽车、建筑和家居行业的发展需求。

巴斯夫欧洲公司执行董事会成员Michael Heinz表示:“2013~2020

年,巴斯夫将在亚太地区投资100亿欧元以上。作为这一投资计划的一部分,我们希望新生产基地能够加强在印度的生产平台。达赫基地的建成投产将有助于巴斯夫通过本地化生产进一步提升领先供应商的优势地位,并与客户更好地‘创造化学新作用’。凭借巴斯夫的先进技术和印度团队的敬业精神,我们将为发掘印度市场的巨大潜力作贡献,同时也能从中受益。”

巴斯夫印度公司总裁兼南亚区负责人Raman Ramachandran表示:“包括南亚区第一套MDI分离生产装置的新生产装置,将大幅提高巴斯夫在这个重要市场的长期竞争力。通过保质保量的稳定产品供应,我们将为亚太区客户提供更出色的服务。”

上图为巴斯夫在印度的工厂。(企业供图)

亚什兰出售弹性体业务

本报讯 亚什兰集团和Lion Copolymer 控股有限责任公司近日联合宣布,双方已经就Lion Copolymer 收购亚什兰位于得克萨斯州内奇斯港的弹性体业务达成最终协议。该笔交易预计将于12月31日前完成。该笔交易的财务条款尚未披露。

截至6月30日,亚什兰高性能材料连续12个月的销售额为16亿美元,其中弹性体业务销售额约占17%。弹性体业务主要服务于北美轮胎替换市场,于2011年8月被亚什兰收购,是对国际特种化学品公司收购交易的一部分。亚什兰在内奇斯港设有一家拥有250名员工的制造工厂,为弹性体客户服务。

“这一决定符合亚什兰一贯的战略方针,即转让非核心资产并将所得再投资于拥有快速增长机会的高利润特种化学品业务。”亚什兰集团董事长兼首席执行官索恩(James J. O'Brien)说,“我们对弹性体业务获得的收益十分满意,并相信这笔收购交易符合Lion的战略部署。”

Lion Copolymer 是合成橡胶制造商,在路易斯安那州盖斯马市拥有世界顶级的生产工厂。Lion Copolymer 生产的三元乙丙橡胶(EPDM)广泛应用于要求耐热、耐臭氧、耐化学、耐老化和耐性能出色的行业,应用范围包括汽车耐候密封件和软管、工业品和消费品软管、耐候密封件等。(吴班)

AN 助力百大弹性城市计划

本报讯(记者 危丽琼)阿克苏诺贝尔(AkzoNobel,简称AN)日前在纽约召开的克林顿全球倡议(CGI)年会上正式宣布,与由洛克菲勒基金会创办的百大弹性城市计划达成合作,帮助全球城市提升弹性。

百大弹性城市计划由洛克菲勒基金会创办,致力于帮助全球城市增强应对灾难和压力的能力,更有弹性地应对21世纪来自物质、社会和经济方面日趋严峻的挑战。阿克苏诺贝尔在打造城市弹性方面,拥有先进的方法和工具,并将为该计划编制一份增强城市弹性

的指南,同时还将为百大弹性城市名单中的四座城市开展特别项目。此外,该公司还将向这一计划的咨询委员会提供油漆、涂料和化学品领域的专业知识。

阿克苏诺贝尔首席执行官唐博纳(Ton Buechner)表示:“通过践行克林顿全球倡议的行动承诺,公司将进一步巩固其在帮助全球城市增强弹性和重塑活力方面的领导地位,并帮助城市规划者和决策者为城市体系、企业和社区增强能力和适应力,增强人们的社区意识、认同感和归属感。”

邮发代号:1-44 周一至周五出版

国内统一刊号:CN11-0034



《中国化工报》——

中国“百强报刊”

石油和化工行业权威媒体

欢迎订阅

发行热线 010-82032936 82032121

广告热线 010-82030106 82037870

欢迎关注《中国化工报》微信。

订购请搜索微信号:wxccin或“中国化工报”或扫描右方二维码。

