

证券时报副总编辑高峰对话恒逸石化实际控制人邱建林

邱建林:上下游产能均衡匹配 熨平产业周期

证券时报记者 李小平

早听说恒逸集团是一家优秀的企业,在原油价格大起大落的背景下,恒逸集团却在短短的十几年间,实现了从10亿元到100亿元,再到1000亿元的大跨越,成为国内乃至全球石化化纤行业的巨头。

从昔日严重亏损的针织厂,到如今成长为石化化纤行业的千亿巨头。恒逸集团是怎么做到的?到底在发生怎样的产业裂变?近日,证券时报采访团走进恒逸石化,证券时报副总编辑高峰对恒逸集团实际控制人邱建林进行了专访,探寻这家行业巨头的成长秘笈。

均衡布局熨平产业周期

高峰:在化纤产业中,目前国内已经形成了恒逸、荣盛、桐昆、新凤鸣、恒力和盛虹等六大巨头,比较起来,你觉得恒逸的特点和优势,主要体现在哪些方面?

邱建林:化纤行业现在的格局是长期市场竞争形成的。我觉得,这几家企业做得都很优秀,是我们学习的榜样。但是,一家企业能在市场上生存和发展,总是有各自的亮点,也有不同特点。

我的理解是,恒逸石化相对于其他几家来讲,其一,在主营业务方面,恒逸石化注重上中下游协调发展。比如,恒逸现在下游的化纤结构,涵盖了包装材料、长丝、短纤等,品种是最齐全的。

近两年来,通过并购重组,聚合的总产能即将突破600万吨;PTA方面,恒逸与荣盛合资,已经建成的三个工厂,合计产能已达到了1350万吨,第四个PTA工厂也已有建设计划。等到第四个工厂投产时,我们在PTA领域,锁住了全球第一。

其二,在企业的发展战略方面。恒逸石化的产业布局,涉及到海外,而其他几家企业到目前为止,都是以国内布局为主。恒逸石化从2011年开始就在海外布局(东南亚投资),也是第一批“一带一路”的重点项目,党和政府对我们也很支持。这是恒逸石化与其他几家企业在发展战略上的不同安排。

其三,在化纤领域,恒逸石化是唯一一家涤纶+锦纶“双轮驱动”的企业。

我觉得,恒逸石化这样的产业布局,可能对熨平产业的周期有一定的帮助。比如说,整个链条的上游部分,炼油+PX,如果占整个上市公司资产的80%的话,在市场形势好的年份,可能就是一个非常亮丽的年份,但我的理解是,因为整个链条上的商品,过剩是一种常态,短缺是一种暂时现象。

如果整个链条能够比较均衡布置的话,既能够熨平行业的周期,又能够产生上下游和横向之间各个产品的协同效应。为什么这么说呢?因为锦纶和涤纶,实际上都是以芳烃做原料,PTA用PX做原料,己内酰胺用纯苯做原料。这样的产业布局,有利于上下游和横向之间产生协同效应。目前,恒逸石化的产业布局的优势,在未来市场竞争中会显现出来。

高峰:在产业链扩张中,上游、下游都可以选择,从恒逸石化的发展历程来看,选择剥离下游向上游拓展的路径,这里面的原因是什么?

邱建林:这主要取决于当时的历史阶段,以及行业发展的现状。国内的纺织行业是市场化程度比较高的产业,包括原来的棉纺、织造、服装厂,国有企业退出比较早的,市场化程度比较高,你要遵循市场规律嘛,这是当时的客观情况。同时,下游行业的特点是劳动密集程度高,资金密集程度低,而上游的特点是资金密集程度高,劳动生产率也高,进入门槛也高。可以说,当时的背景是,纺织行业千家万户都可以做,但要进入纺织原料行业,需要有一定的资金和技术门槛。

做好有限资源的最优排列

高峰:此次采访活动的主题叫高质量发展在行动,你怎么理解高质量发展这个内涵?恒逸是怎么践行的?

邱建林:从企业层面来说,要做好自己的文章,实际就是怎样把有限的资源做一个最佳的组合。排列组合越优化,企业发展质量越高。

资源配置有很多层面,一是战略层面,就是到底要进入哪个领域,优先发展哪个产品,在哪个区域布局;二是运营层面,如何落地,用新技术,用创新手段,还是引用别人,或者自己去开拓新领域?

最近几年,恒逸石化除了增加产能,扩大生产规模以外,我们还在练内功。

一是加大科研创新的投入力度。公司常务副总专门抓科研工作,在今后几年中,科研创新对公司盈利的贡献会逐年增加。

二是充分利用现有的机遇和新兴技术。现在,新兴技术两大特点:第一是信息采集、传输越来越廉价、越来越方便、越来越高效;第二是采集数据的储存和运算的成本越来越低,能力越来越强。这对于大型化纤企业在生产过程中



证券时报副总编辑高峰(右)对话恒逸石化实际控制人邱建林 胡宏伟/摄影

中的数据运算、储存,以及利用这些数据来优化生产、节能、品质管理等等,都是一个极好的机会。

为了这项工作,恒逸石化与国内外10余家软硬件公司,形成了长期合作伙伴关系。从2016年开始以来,一直在进行当中。

比如,本地的企业阿里云,是恒逸石化的重点合作对象;浙大中控,也是合作伙伴;硬件方面,恒逸石化与北京自动化控制进行长期合作;西门子也是合作伙伴,帮公司做智能制造的规划、统筹;软件方面,恒逸石化引进一些管理顾问公司,从而优化公司的采购、销售和流程管理。

数据采集过来不会用,就是一个死东西,不能转换成财富。如果能把这些数据收集起来,然后又适当地去挖掘、利用,去发现其中的机会,或者去解决一些长期存在的问题,那就有价值了。比如说高能耗问题。过去是凭经验去发现,现在凭数据去发现,可能效果更好。

恒逸石化与阿里云的合作,已经收到了一定的效果。在两个试点项目,能源的消耗平均能够下降3%以上。对于恒逸石化来说,如果能够全部推广的话,节约可以按亿来计算,因为恒逸石化的规模大,所以这是一个机会。

所以说,高质量发展,就是运用新的技术、新的理念,用科技创新的投入,来实现一个高质量的发展。

高峰:在环保投入方面,恒逸石化下了哪些工夫,是怎么倡导和践行社会责任的?

邱建林:对于环保,我们是这样理解的,生产商品总归要使用能源,一旦使用能源,免不了要向大气或者水体,排放不同比例的物质。现在的环境工程技术进步很快,如果主观上能够足够重视,技术上是可以实现的。作为一个公众企业,恒逸石化首先要做的是,遵守环境保护的法律法规和相关政策,这是底线。

实际上,环境保护做好了,不完全是增加企业成本的概念,可能也是节约成本的概念。

比如说,排放减少了,能源也就少用了。像尾气的回收,像废水的循环利用,恒逸石化的PTA工厂,在10年前引进美国技术的时候生产1吨PTA大概要12吨水,现在降到3吨水;生产一吨PTA,早期的技术,大概要消耗900公斤高压蒸汽,但是现在能降到400多公斤。

又比如说,以前每生产1吨PTA需要170-200度电。2002年,恒逸石化要引进美国技术,现在我们自己开发技术,第二代技术每生产1吨PTA只要20度电。正在建设的第四个工厂,以后的外购电将是零。为什么?回收利用自身产生的尾气,生产内循环,进入到压缩机再发电,就可以做到自循环平衡。

新技术赋予传统制造业福音

高峰:刚才你提到恒逸石化与阿里的合作,这让我想到马云提出的“新制造”。在阿里的数字化改造中,样本案例也有恒逸石化。想请你介绍一下这个项目的合作情况,合作的前后有什么不同?新制造和智能制造有什么不同?

邱建林:我觉得,智能制造是新制造的一种体现形式。智能制造就是一种新制造,传统制造就是凭经验制造,智能制造不是用人的经验,而是用数据说话。

恒逸石化与阿里的合作,第一阶段签了三年的合作,从2017年开始,现在整个合作还在运行过程中,但已经有一些收获。

第一个切入点是节能,他们不跟你谈节能原理,只告诉你用这个参数去做,一定是比原来好。这就是大数据基于它的算法技术得出的结论;第二个切入点就是物耗。他们根据恒逸石化海量的历史生产数据,通过它的算法技术,来优化工艺参数,从而降低物耗。

比如说,生产1吨化纤,用传统的经验,大

概需要860公斤的PTA和340公斤的MEG。不过,通过它的优化工艺,稳定溶体和质量,可以提高下游纺丝产品的附加值。如果说提高一个百分点,恒逸石化有几百万吨产能,按照10元吨估算,就有几千万的收益。这是在不增加任何成本的情况,只是换一种工艺的参数。

比如说物耗的下降,物耗是一个双向的,消耗多了,废水的处理成本就高。像乙二醇7000多元/吨;PTA8000元/吨,每吨节约一公斤,就节约了8元,如果按500万吨的消耗,又是一个很大的数字。通过这些点点滴滴,我们尝到了一些甜头。

当然,其他领域在不断优化。比如,现在我们线上销售占了90%,好处是什么呢?过去线下销售的时候,卖归卖,支付归支付,物流归物流,储运归储运。现在都是闭环,只要在恒逸石化的APP上下单,客户的支付,物流也完成了,不用再委托别人,都帮客户弄好。这些都是信息技术和大数据技术,赋予传统工业制造的一个福音。

高峰:恒逸石化的文莱PMB项目进展情况怎样?在这个项目的建设过程中,有哪些很深刻的印象?

邱建林:文莱项目从开始到现在,一直很感谢国家各个部门对恒逸石化的大力支持。

文莱PMB项目的整个报批过程,国家发改委、商务部和外交部等部门,都给予了恒逸石化非常大的帮助。与此同时,文莱政府也高度重视,文莱总统苏丹在两次访华过程中,都强调这个项目的合作重要性,我们国家领导人都反复强调对文莱PMB项目的支持。

文莱政府还专门就文莱PMB项目成立了指导委员会。文莱PMB项目,文莱国家财政部持有30%股份。文莱PMB项目建设进度非常顺利,按计划推进。

稍微与国内有一点不同的是,在国内大型项目比较注重前置的审批,海外的项目,主要通过第三方的监督,而且是全过程的监督,包括环保、安全、卫生等等,工程质量、技术方案,不需要企业花钱,都是文莱政府花钱,他们请第三方

国内一个恒逸 国外一个恒逸

高峰:今年以来,从PTA到聚酯,可以说是化纤产业链全面升温。恒逸对此有什么感受?你对这

来监督。

几年下来,有上万人在文莱PMB项目的工地上,但是从开始到现在,文莱PMB项目做到了大型的生产安全事故为零。这是一件很不容易的事情。我觉得,欧美的一些施工理念,这次也学习了一次。

高峰:文莱PMB项目建成以后,对恒逸石化有何影响?

邱建林:意义重大!现在项目一期工程在顺利推进,而且已经在着手二期的规划了。

首先,随着文莱PMB项目一期工程的建成投产,将意味着恒逸石化整个产业链流程,打通了最后一公里。这对恒逸石化的国内生产基地中下游原料的安全供应,有着重大的意义。

其次,随着改革开放不断的深入,特别是对外汇管制的放松,汇率的波动越来越大。企业若必须有原料要进口,就意味着要承担美元的债务。但是,如果在海外有业务,又有资产配置,就可以对冲一些由汇率波动带来的损失的风险。

另外,从国家的产业来讲,国内石油将近70%靠进口,今后进口比例估计还会提升。在这种情况下,获得一个安全的原油原料供应,意味着恒逸石化掌握了更大的主动权。文莱是一个油气资源比较丰富的国家,这也是当时选择文莱建厂的原因。

高峰:文莱项目完成以后,恒逸石化还有没有类似的布局?

邱建林:文莱PMB项目由于规模比较大,所以受市场关注。其实,恒逸石化在国内的布局,一直都没有停过。

可以说,未来10年恒逸石化在国内的框架,都已经规划做好了,只待落地、执行就好了。具体项目,由于是公众公司,也不太方便讲。同时,由于还没有履行法定的手续,比如董事会的决策,政府的审批,也存在不确定因素。

从产业布局来说,恒逸石化是国内和国外协调发展,上下游协调发展,这也是恒逸石化的主战略。所以,文莱PMB项目投产后,将形成海外一个恒逸,国内一个恒逸。

产业布局有时需要逆向思维

高峰:今年以来,从PTA到聚酯,可以说是化纤产业链全面升温。恒逸对此有什么感受?你对这

个市场怎么看?

邱建林:实际上,不论是化纤,还是PTA,都与国计民生贴得非常近。可以将它们比喻成工业领域的大米和小麦。它是一个比较刚性的需求,市场波动是常态。像8月份的PTA暴涨,9月下旬的回调,都是很正常的。

作为企业,在趋势正确的情况下练内功,最终一定要有规模。化纤行业的特点,如果没有产能规模,机会跟你也没关系。同时,还要量力而行。如果在别人好的时候再去投,一定来不及了。长周期的化纤行业投资,有时需要一些逆周期思维,在大家都不太看好的时候去投,反而是安全的。在大家都莺歌燕舞的时候,就要理性一点。

实际上,价格由很多元素构成,其中的核心元素是供需结构、供需关系。不要去跟趋势对抗,去跟趋势对抗,最终的结果会很惨。

高峰:在PTA、聚酯、化纤的繁荣背景下,恒逸也在加大对下游行业的并购,同时近期重组也过会了,将近45亿去收购三家聚酯化纤公司,这个布局怎么理解?

邱建林:上游产品的最终出口是变成现金,要把商品变成现金流,做到长丝这一环节,比较合适。再往下走,其实就是服装面料等。在服装面料领域,要做到恒逸石化现在的规模,估计需要的工人将近千万,这显然不现实。而且,服装面料企业的门槛很低,竞争度也高,不适合大规模、规范化的企业去拓展,反而更适合中小企业去做。

在石化化纤这个产业链条上,不管是PX,还是PTA,都要靠变成丝才能变成现金流。布局这些化纤工厂,相当于中石化、中石油布局加油站。

化纤产业链也有这种情况,现在一个个化纤厂,相当于上游PTA、PX的一个个加油站,它可能不是一个利润很丰厚的产品,但是它是一个保障上游竞争力的通道,一个现金流平台。

中美贸易摩擦尚未直接冲击

高峰:今年以来,中美贸易摩擦对化纤产业有怎样的影响?

邱建林:中美贸易摩擦到现在为止,对行业以及我们自身企业,直接的冲击还没有体会到;间接的冲击,很难获得详实的数据,但是一定会有影响。

所谓的间接,就是客户受到冲击了。比如说,客户原来卖到美国去的服装、鞋等等。在第一波的500亿美元商品加征关税,主要还是高附加值的电子、机械、装备,不涉及消费品;但是在第二波,9月24日实施的2000亿美元的商品,涉及到纺织化纤等。

高峰:在贸易摩擦此起彼伏的大背景下,有些新兴市场国家将来可能这方面的风险更大,恒逸石化想到了怎么应对吗?

邱建林:现在外贸普遍以美元来结算,这是一个很被动的局面。我们只能随着形势的变化,再研究一些对策,现在预案都没法做。

当然,好在现在国内的市场可以弥补外贸的影响。我一直很感谢马云,电商对我们这个行业的贡献非常大。现在线上销售,渠道费一下子就降低了。客户可以用同样的价格,购买更多的商品,这也意味着增加了商品销量。而且,线上的网购,还解决了时间和空间的问题。

我国是一个拥有14亿人口的大市场,我们最终还是要靠自己生产、自己消费,来实现经济增长,实现各行各业的发展。

高管面对面

高管面对面

从袜子到石化,恒逸的“逆袭”很励志

证券时报记者 孙森林

历数恒逸的发展史,你会发现,这是一部励志片。

1974年,恒逸集团的前身——萧山县衙前公社针织厂成立。当时,厂里最大的资产是杭州袜厂赠送的几台手袜机。

1991年,素有“扭亏厂长”之称的邱建林出任厂长。当年,公司总资产260万元,其中200万元是银行贷款,净资产只有60万元。

1994年,浙江恒逸集团有限公司正式成立,成为浙江首批省级企业集团。

1996年,恒逸集团开始实施第一个“五年规划”。自此,恒逸开始了“开挂”般的发展。

2011年,恒逸石化实现借壳上市,踏进资本市场。

从纺织进入化纤行业,再进入石化行业,最后进军最上游的炼油行业,恒逸一直在坚持不懈地向上游发展,走了一条“逆袭”之路。

邱建林回忆起恒逸石化的发展之路,有几个关键的历史节点令他难忘。

大看点。这个项目总投资34.5亿美元,设计产能800万吨,是文莱迄今最大的实业投资,也是中国第一批“一带一路”重点项目。目前,一期工程进展顺利,二期工程的规划也已启动。项目投产后,恒逸整个产业链将完全打通。这个项目,不仅保障了中下游原料的供应,也有利于降低汇率波动对企业带来的风险,对恒逸来说意义重大。

三是人才激励政策到位,管理团队干劲十足。邱建林是恒逸最大的功臣,也是绝对的精神领袖,但他坚决主张于部年轻化、专业化、职业化、国际化。为了淡化个人风格,他辞去了上市公司董事长的职务,只担任集团公司董事长。在上市公司层面,自2015年起,恒逸石化累计实施了两期股权激励计划和三期员工持股计划,员工的归属感、获得感和凝聚力大大增强,一大批专业人才被吸引到了恒逸。有这样一群优秀的人助力,恒逸石化“稳了”。

采访札记