

中国润滑油企业发展战略新探

孙毓霜, 张 华

(中国石油化工股份有限公司长城润滑油分公司, 北京 100085)

[摘要] 对中国润滑油市场的现状及面临的形势进行了详细的分析, 提出了中国润滑油企业发展的七点思路, 即企业重组, 强强联合, 形成规模化经营; 实施形象策略, 形成品牌优势, 迈向国际化经营; 调整产品结构, 提高产品的竞争力; 加大科技投入, 创造企业核心竞争力; 强化质量管理, 提高产品的质量信誉; 加强销售网络建设, 做好技术服务; 深化企业管理, 以现代技术提高企业竞争实力。

[关键词] 润滑油; 企业; 发展战略; 竞争力

[中图分类号] TE626.3 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1009-1742(2002)05-0014-06

1 前言

中国加入WTO, 北京申奥成功, 给企业带来了机遇, 将进一步促进经济的发展。面对国际化经营和环保概念的强化, 将促使中国润滑油市场的竞争更为激烈。虽然我国润滑油市场早在90年代初就已全面放开, 润滑油企业已在市场日趋激烈的竞争中得到了锤炼, 但“入世”仍将对其产生深远的影响。在新的形势下, 中国润滑油企业将怎样寻求发展? 如何直面机遇与挑战? 这是我们必须面对的课题。

2 中国润滑油行业现状分析

据统计2000年我国基础油生产能力达 405×10^4 t。调合润滑油的能力约在 400×10^4 t左右。主要分布在中国石油天然气股份有限公司(简称中石油)和中国石油化工股份有限公司(简称中石化)两大企业集团、跨国公司在华的独资润滑油调合企业以及私营润滑油调合企业中。而近年来润滑油的消费总量提高缓慢, 平均年增长率仅为2.4%, 2000年国内润滑油生产能力已超过需求。另一方面, 由于市场对润滑油品种和质量的需求与生产的不统一等因素, 特别是基础油的质量还不能满足生

产高档润滑油的需要, 我国每年还要进口 $10 \times 10^4 \sim 20 \times 10^4$ t的润滑油和基础油。

90年代初润滑油市场由石化系统垄断的局面被打破。由于利益驱动, 各种润滑油调合厂纷纷成立, 据不完全统计, 大大小小的调合厂有3000多家。目前, 润滑油市场上有国际知名品牌美孚、埃索、壳牌等, 有经历了市场锤炼和考验、在国内已享有盛名的长城、海牌、飞天、南海、七星等国产品牌, 也有一些由民营企业生产的润滑油产品, 还有相当数量的杂牌润滑油和假冒润滑油。其大概比例为: 中石油和中石化系统润滑油约 221×10^4 t, 占总量的57%, 国外品牌润滑油约 60×10^4 t, 占总量的16%, 其它, 占总量的27%。从近几年的润滑油生产和消费量看, 中石油和中石化系统产品的产量占总量的比例有下降的趋势(见表1)。

表1 中石油和中石化系统内润滑油产量与所占总量比率

Table 1 The ratio of lube oil production by SINOPEC and CNPC to the total of domestic production

年份	1997	1998	1999	2000
产量/ $10^4 \text{ t} \cdot \text{a}^{-1}$	231	254	248	211
所占总量比率/%	66	72	69	57

[收稿日期] 2002-12-03

[作者简介] 孙毓霜(1942-), 男, 黑龙江巴彦县人, 中国石油化工股份有限公司长城润滑油分公司教授级高级工程师

而在产品结构方面，国产润滑油高档油的比例仅占百分之十几，而外国品牌的润滑油几乎都是一般意义上的高档润滑油。因此，可以说近70%的国内高档油市场被国外品牌占领，在剩余的30%的市场份额中，长城牌占近14%。国际品牌润滑油已经占领了我国润滑油市场发展的制高点，因此，国内品牌润滑油的发展必须调整产品结构，寻求新的市场突破点。

由于我国汽车工业和设备制造业发展不均衡，使得目前润滑油生产和销售市场油品质量档次跨度过大，以汽油机油为例，高档润滑油SJ级已生产，SL级润滑油已经推出，而低档SC级油品仍有一定需求，甚至更低档的润滑油仍在生产。由于近年来产品结构的不断调整，全损耗油的总量得到了有效控制。这也是润滑油消耗总量没有大幅提高的主要原因。但中高档润滑油所占比例仍很低，HL油所占比重过大。事实上，很多汽车和设备用油水平较低，造成资源的浪费，同时对环保形成极大的危害。现阶段机械、汽车行业多成套引进国外技术，在行业发展的同时，也促使用油水平的不断提高。

近年来，国内润滑油企业为强化市场竞争能力，进行着不懈的努力。中石油采取了集中战略，于2000年成立了中国石油润滑油公司，集兰州、克拉玛依、独山子、大庆、抚顺和大连七家润滑油生产企业于一体，实施资源统一配置，产品统一标准，网络统一布局，价格统一管理，科研统一组织，集中力量推出名牌的经营战略，以充分发挥中国石油在润滑油资源、品牌和技术上的整体优势，提高竞争能力。中石化的润滑油企业在实施品牌战略方面，企业各显神通，提升品牌形象，以达到提高市场竞争力的效果。例如，中石化长城润滑油公司就着力在产品质量和调整产品结构上下工夫，树立名牌形象。几年来，长城公司对生产装置进行了系统的技术改造，使产品生产的工艺技术和硬件设施达到国际先进水平。与此同时，不断强化企业管理，有计划的培训管理人员，并对企业进行了ISO9002，QS9000认证，使产品质量得到了充分保证。为了顺应形势发展，积极与添加剂供应商合作，开发新品种，并广泛开展了OEM工作，使高档油的市场份额得到提高。在率先导入CIS企业形象识别系统后，适时进行了ISO14000和OHSAS18000（即HSE）认证，从外观到实质全面提升了企业的社会形象，也为与国际市场接轨做好

了基础工作。

中石化的其它企业，特别是上海高桥和茂名润滑油公司，在品牌形象、产品市场开拓和高档油的开发方面，都有着明显成绩。值得一提的是，中石化的长城牌和海牌已先后被国家工商局认定为“中国驰名商标”，已显示出其较强的市场竞争力。部分地方和民营润滑油企业也开始树立自己的品牌形象，以增强竞争实力。

我国的润滑油企业已在市场的磨练中逐步走向成熟。但不容忽视，与跨国公司相比，我国的润滑油企业在资金、品牌、技术和营销经验上尚存一定的差距，特别是在技术储备上我国润滑油企业存在着严重不足，高档油生产配方研究完全依赖国外添加剂公司。在当前形势下，更显出这些跨国公司的竞争优势。因此说，我国润滑油企业正面临着难以回避的严峻挑战。

3 竞争对手优势分析

改革开放以来，随着我国引进先进技术和设备的同时，国际著名润滑油品牌的产品即已进入我国润滑油市场，其应用量逐年上升。90年代初，我国润滑油市场全面开放，又一次为跨国公司创造了机会，它们以长期占领市场为目标，凭借资金、技术和品牌优势，在中国润滑油市场抢滩登陆，相继在中国建成润滑油调合厂的总生产能力近 90×10^4 t，形成了竞争强势。

近年来，跨国公司以其在品牌、技术和市场营销上的优势，在国内润滑油市场特别是高档油市场上占据了大部分份额。据市场调查，1998年我国高档润滑油市场70%的份额掌握在跨国公司手中。目前，一方面，跨国公司以其在OEM工作上的成就，使进口设备和车辆在使用说明书上指定使用其产品，形成了跨国公司在我国润滑油市场营销上的优势。跨国公司国际化经营的经验和完善的供应链条，使其在原材料供应、产品系列化、产品销售以及售后服务方面形成优势，进而强化了市场竞争优势。另一方面，由于中国石油和中国石化两大公司境外上市的承诺，以及加入WTO市场开放的要求，国内成品油市场将进一步开放，近年跨国公司将在国内快速发展加油站。而跨国公司统一的品牌形象，不仅使加油站的成立直接加强了润滑油的销售，同时也强化了润滑油的品牌宣传，进而再次强化销售优势。

面对我国加入 WTO, 跨国公司竞争优势的强化, 以及中国高档润滑油市场的发展前景, 一些跨国公司已不满足于其在华的生产能力, 计划对其在华的润滑油调合厂进行改造和扩建。并计划以超出国内润滑油需求增长的速度发展其销量, 这是实力和自信的体现。我国润滑油企业必须正视跨国公司的竞争优势, 知难而进, 以发展求生存, 成长壮大起来。

4 我国润滑油市场的发展预测

一个国家的润滑油发展水平, 与其汽车和设备的发展水平是分不开的。近年来, 随着汽车工业的

发展和产量的增长, 汽车生产技术及结构也在发生变化, 如轿车增长较快, 柴油机化趋势明显, 需要低档润滑油的老中型汽车已停止生产, 需要中档润滑油的中型汽车的比例已从 90 年代初的 30% ~ 40% 降至 10%, 而需要高档润滑油的微型车、轿车比例增加到 56% (见表 2)。

由以上各表看出, 各种民用车辆保有量都具增长趋势, 而轿车在保有量中的比重不断加大, 可以预计, 2000—2005 年轿车将是汽车工业发展的主要方向。由此可见, 车用润滑油的需求量将不断增加, 而高档润滑油的需求量上升速度更快。

表 2 中国汽车生产及结构现状和预测

Table 2 Status and forecast of automobile production and structure in China

万辆

车 型	1996 年		1998 年		2000 年		2005 年(预计)	
	数量	比例/%	数量	比例/%	数量	比例/%	数量	比例/%
微型汽车	30.2	20.5	40.3	24.8	54.6	26.39	36	12
轿车	39.7	26.9	50.7	31.2	60.5	29.22	144	48
轻型汽车	51.3	34.8	47.7	29.4	63.9	30.87	93	31
中型汽车	23	15.6	20.1	12.4	19.8	9.55	18	6
重型汽车	3.3	2.2	3.5	2.2	8.2	3.96	9	3
合计	147.5	100.0	162.3	100.0	200	100.0	300	100.0

表 3 中国民用汽车保有量和构成

Table 3 The quantity and constitution of civil automobile maintained in China

万辆

车 型	1997 年		2000 年		2005 年(预计)	
	保有量	比例/%	保有量	比例/%	保有量	比例/%
1. 汽车小计	1 219	100	1 620	100	2 355	100
微型汽车	151	12	210	13	250	10.6
轿车	304	25	470	29	910	38.6
微型汽车	392	32	500	31	680	28.9
中型汽车	350	29	380	23	430	18.3
重型汽车	22	2	60	4	85	3.6
2. 农用车小计	1 240	100	1 800	100	2 450	100
三轮	1 080	87	1 550	86	2 040	83
四轮	160	13	250	14	410	17
3. 摩托车	2 022	100	3 500	100	6 000	100
民用车合计	4 481		6 920		10 805	

目前, 我国轿车用油, 仍以 SE 级为主, 其次是 SF 级, SG/SH/SJ 级仅占很小的份额, 但后者具有很好的发展势头, SL 级还没有使用。卡车用

油, SC 级占多数, 其次是 SD 和 SE 级。柴油车的用油, 主流为 CD 和 CC 级, 而要求使用 CF-4 级润滑油的重载货车也越来越多 (见表 4、5)。润滑

油市场的产品等级跨度很大，达4~6个档次，产品技术水平跨度约达20~30年左右。以目前汽车保有情况和用油水平分析，我国润滑油市场将有一段时间，高低档润滑油并存。但随着“入世”后进口车辆的市场占有率提高，轿车进入家庭的速度加快，低档车辆的淘汰，必定会进一步推动润滑油的

升级换代。北京申奥成功，加速了我国的环保进程，我国已拟订了执行欧II、欧III标准的时间，这样在汽车的生产和使用上强化了环保概念，车用润滑油的档次和质量标准也要随之改变，油品的技术含量将进一步增加。

表4 我国主要汽车用油情况

Table 4 Lubricating oil used by most automobile in China

汽油车型	汽油机油	柴油车型	柴油机油
CA1092	10W/30SD	斯达-斯太尔	15W/40CD
EQ140	30、40SD	红岩-斯太尔	15W/40CD
CA1040	10W/30SF	新跃进系列	15W/40CD
HC系列	30SC	依维柯系列	15W/40CD
HFJ1010E	15W/30SE	老跃进系列	30、40CC
BJ2021	10W/30SF	CA1091	15W/40CC
BJ2020S	15W/40SE	EQ1141系列	15W/40CD
桑塔纳	15W/40SF (TL-VW52107)	SXZ1032	CD
捷达	15W/40SF (TL-VW52107)	庆铃	40CD
富康 ZX	10W/30SF, SG		
夏利	15W/40SE		
奥拓	15W/40SE		

表5 我国2000年上市轿车装车用油

Table 5 Lube oil for car used by OEM in year 2000 in China

厂家	车型	装车油
一汽-大众	奥迪 A6	5W/40SJ
一汽-大众	捷达前卫	15W/40SF 以上
神龙	富康 988EX	10W/30SG
上海大众	帕萨特 B5	5W/40SJ
上海通用	别克 GL8	10W/30SJ
广州本田	本田雅阁	10W/30SJ

据有关专家判断，在润滑油总需求量上升趋势的情况下，高档润滑油需求量的年增长率有望达到10%以上。

就结构调整而言，首先是高低档润滑油并存，高档润滑油比重以较快速度上升；再有就是柴油机油的比重会因柴油车的发展而提高，由于用油水平提高，全损耗油和HL油逐步被淘汰，工业润滑油所占比重会有所降低。由此，将导致我国润滑油市场的竞争形势发生改变，部分实力不足的企业将被

淘汰，而具有核心竞争力的企业不断壮大，促使市场竞争由当前的垄断竞争逐步向寡头垄断竞争过渡。

5 我国润滑油企业发展战略的探讨

5.1 企业重组，强强联合，形成规模化经营

目前，中国的润滑油企业大部分规模较小，在技术开发，市场开拓，创立品牌直至技术改造上都显得力量不足。要弥补我国润滑油企业在资金、技术、品牌、网络建设上的缺陷，规模化经营是基础。没有规模就没有集约化低成本优势，没有企业重组，在科技开发、市场开拓、创立和发展名牌上就没有合力，这严重制约了企业竞争实力的形成。中国石油润滑油公司的成立，在规模化经营方面迈出了可喜的一步。虽然在企业运作上还处于摸索阶段，但在资源（人力、科研、原材料）的配置上，已显出其优势。

在当前形势下，要求企业必须尽快调整产品结构，这需要在加强技术储备、降低生产成本、扩大品牌影响力等多方面做工作，快速产生明显效果。而根据我国润滑油企业的实际情况看，企业重组强

强联合是达到目的的有效途径。

5.2 强化质量管理, 提高产品的质量信誉

质量是企业的生命, 这虽是老调, 却是真理。分析名牌产品的特点是质量优异、性能超群、服务优良。其中质量仍是先决条件。在新形势下, 实施 ISO9000 质量认证, 建立完善的质量保证体系, 已经成为增强用户信心, 提高产品市场占有率, 参与国际化市场竞争和与国际市场接轨的必要条件。而要适应润滑油市场发展变化, 企业的质量保证体系还要向符合 QS9000 和 VDA6.1 标准发展。

目前, 中国石化长城润滑油公司继 ISO9002 认证后已通过 QS9000 认证, 强化质量观念, 加强质量管理, 建立了良好的质量信誉, 对市场开拓起到了很好的促进作用, 这也是长城公司在高档润滑油市场上能与跨国公司抗衡的条件之一。

5.3 调整产品结构, 提高产品的竞争力

根据润滑油市场需求的发展趋势, 本着高档化、系列化的原则, 及时调整企业的产品结构。这需要一方面加大科研开发力度, 发展高档润滑油, 另一方面, 要加强 OEM、OVM 工作, 加速市场开拓, 使用户尽快了解并接受国产高档润滑油产品。辅之以产品的信誉和成本优势, 加强竞争实力, 提高市场占有率, 改变目前我国高档润滑油的市场格局。

5.4 加大科技投入, 创造企业核心竞争力

润滑油是集基础油、添加剂、配方研究、调合技术及产品应用等于一身的, 涉及多学科、多领域的高技术产品。因此, 润滑油企业的发展, 要以基础油、添加剂和配方研究技术发展为基础, 以调合技术、应用研究为本, 不断增加产品的技术投入和科技含量, 逐步形成具有自身特点的核心技术, 加强竞争实力。

国外润滑油企业在基础油、添加剂采购上有两种形式, 一是完全市场选择, 另一种是依托母体公司的炼油厂。我国目前基础油的生产布局及供求机制不够合理, 能满足高档润滑油需要的基础油还没有正式投入生产, 而低档基础油的产量已经过剩。在添加剂研究方面, 虽然建成了与跨国公司合资的添加剂企业, 但与国际发展水平还有距离。这需要依托我国石化行业的整体发展, 在基础油和添加剂研究方面加大投入。

在配方研究上, 与国际发展水平也同样存在着较大差距。配方研究需要大量的资金和人才投入,

我国润滑油企业必须集中力量, 才能将这项工作有效开展下去。而这种技术开发以及在润滑油的应用研究等方面的储备, 是企业形成核心竞争力的关键要素。

目前, 中国石油润滑油公司、中国石化的长城公司、高桥、茂名都在技术投入上下工夫, 但力量明显分散, 使得投入多产出少, 很难形成技术强势。因此, 必须发挥联合的优势。

5.5 加强销售网络建设, 做好技术服务

润滑油是技术含量很高的产品, 润滑油的使用是为了解决合理润滑、有效保护机器设备的技术问题。因此, 润滑油的销售需要技术上的支持, 从用户培训, 到 OEM 工作, 售前、售中与售后, 始终伴随着技术服务。只有加强了服务, 使用户满意, 才能获得用户的信赖, 从而得到稳定的市场份额。如此高的服务要求, 必须依靠完善的网络建设, 使得服务得以在多种层次上、以多种形式有效地进行, 满足终端用户的要求。同时, 强化销售网络建设, 形成有效的销售途径和渠道, 可以及时掌握市场信息, 并做出及时的顺应市场形势的反应。这也是占领市场、扩大规模的必要条件。为此, 需要不断提高销售人员的技术、市场营销和管理素质, 也需要较强的资金实力。

5.6 实施形象策略, 形成品牌优势, 迈向国际化经营

加入世贸组织之后, 市场国际化, 国内企业必须着眼于国际市场, 这是企业发展壮大的必然要求。一方面, 国内市场上要求我国润滑油企业面对跨国公司的竞争, 必须实现国际化经营。另一方面, 我国润滑油企业在寻求发展中, 同样要向国际市场扩展。因此, 在一段时期内, 会是两头在外, 即部分添加剂外购、产品外销, 甚至在国外建厂。在这种情况下, 企业拥有独立的进出口权就显得十分重要了。

在当前和未来的市场竞争中, 竞争优势已不仅取决于产品质量的差异和营销手段的优劣, 更多地还表现为涵盖企业文化和企业形象的整体实力。国际上大的润滑油公司之所以在世界范围内拥有很高的市场占有率, 最主要的原因是具有国际竞争力的品牌优势。产品形象、企业形象、品牌形象都是积聚品牌优势的重要因素。与国际市场接轨, 企业的精神文明建设也将成为打开非技术贸易壁垒的工具。在目前形势下, 企业应全方位打造名牌形象,

使企业在国际化的市场竞争中立于不败之地。

中国石化长城润滑油公司在国内率先导入 CIS 企业形象识别系统，近期又实现了 HSE 认证，充分体现了企业以人为本，关心环境，关心社会的形象，应该说已在参与国际化市场竞争的道路上，迈出了有效的一步。

5.7 深化企业管理，以现代技术提高企业竞争实力

现代信息技术为企业带来了新的活力，以信息技术提高办公效率，实现人员优化已是很普通的事，而以其实现企业再造，是我们要强调的理念。以信息技术加强企业信息流、资金流、物流的管理，实现企业资源的集成化、系统化、信息化和科技化管理，保证 B to B, B to B to C 供应链的畅通，使企业能更有效、更快捷的为用户提供优质服务。

在市场竞争日趋激烈的今天，向管理要效益已成为企业家关心的课题，以现代信息技术实现深化管理，降低管理成本，优化资源配置，强化服务管理。这必将提升企业的竞争优势。但是企业竞争的真正较量是人才的竞争，如何培养人才留住人才，尤其是培养和留住现代企业综合型管理人才，是我们目前需要考虑的问题。企业必须转变观念，加大改革力度，依靠高科技手段和高素质人才，才可能在世界的大市场中真正获得竞争优势。

综上所述，我国的润滑油企业要生存发展，就必须打造名牌产品，以产品系列化、产品结构合理化、经营规模化、管理现代化来形成竞争优势，实现跨地区、跨国经营，以实力营造规模、以规模再创实力，提高企业的全面素质，来抗击风险，迎接机遇和挑战。

The Development Strategy of Lube Oil Corporations in China in the New Circumstances

Sun Yushuang Zhang Hua

(Great Wall Lube Oil Group Co. Ltd., SINOPEC, Beijing 100085, China)

[Abstract] The lube oil corporations in China should create name brand products, and form competition advantage through product serialization, product mix rationalization, mass production and scale marketing, and management modernization. They should realize interregional and international operation, build great scale with strength and rebuild strength with great scale, improve their overall quality to accept challenge. Based on particular analyses of lube oil marketing actuality in China and the future situation, the paper brings forward seven ideas for lube oil corporations development in China. They are: forming great scale management through reforming corporation and strong corporations unity; internationalization management through carrying out image strategy and forming brand advantage, increasing product competitiveness through adjusting product mix; creating core competition ability through increasing investment in science and technology; enhancing product quality credit through strengthening quality management; doing better technical services through reinforcing marketing net construction, and enhancing corporation competition ability through deepening management and modern technique.

[Key words] lube oil; corporation; development strategy; competitiveness