

浅析国有化工贸易企业生存之道

姜 博（中海石油炼化有限责任公司，北京 100029）

摘要：化学工业在各国国民经济中占据着十分重要的地位，是大多数国家的基础产业和支柱产业。化学工业门类繁多、工艺复杂、产品多样，涉及业务流通形态包括内贸和进出口贸易，由此应运而生的化工贸易企业在参与各行各业发展建设中体现了其存在的价值，其中国有性质的化工贸易企业在国民经济建设中也发挥着重要的作用，但是随着经济社会市场化进程的不断加剧，化工品供应逐步过剩，国有企业各方面管理逐步趋严，其化工贸易业务面临着巨大挑战。本文在对我国化工产业发展现状作出简要分析的基础上，就国有化工贸易企业如何在激烈的市场环境中生存，如何提升自身竞争力进行研究。

关键词：国有企业；化工贸易

0 引言

化工行业是国民经济中不可或缺的重要组成部分。中国经济在改革开放飞速发展的三十多年时间里也见证着中国化工行业的快速发展，伴随着时代的变迁和化工行业的快速发展，国有化工贸易企业也经历着由过去计划经济的主宰者到如今市场经济的参与者，其角色也发生了巨大的变化，那么在足够市场化的今天国有化工贸易企业要发挥优势、弥补短板更好地为国家经济建设贡献力量。

1 国内化工品市场现状

1.1 中国化工行业产能过剩状况持续

2022年，中国石化行业运行总体平稳，但受国际油价大幅波动、成本大幅上升等因素影响，石化行业经济效益整体呈下滑态势。据尚普咨询集团统计，2022年石油化工行业利润总额同比下降27.8%，增速比上年同期回落36.4个百分点，其中化学原料及化学制品制造业利润总额同比下降36.9%；化学纤维制造业利润总额同比下降33.3%。2022年化工行业景气指数为121.4点，较上年同期下降1.6点。总体来看，受国内外经济形势影响，国内化工市场需求增长动力不足、出口需求下降等问题较为突出，国内化工行业产能过剩矛盾将进一步凸显。

1.2 中国化工行业高端产品仍有较大提升空间

改革开放以来，我国持续加大了对炼化行业的投资和建设力度，国内炼化装置的数量也保持高速增长，技术工艺路线也不断完善，从最初的燃油型炼厂到当前的燃油型和化工型可调整的炼化模式。无论是国有炼厂还是大型民营炼厂都倾向于向规模化和集约化的炼化发展模式发展。炼油能力得到大幅提升。据卓创资讯统计，2022年中国原油一次加工能力为96535万t，

连续几年保持快速增长，随着炼化产能的快速提升，大宗化工品产能和产量也保持高位增长。但同时我们也需要清醒地认识到，中国高端和高技术含量的化工品仍处于起步阶段，一些深加工产品和高附加值化工品仍需要大量进口来满足需求，如：一些高精尖精细化学品、高端新材料产品、个别新能源产品、新型氟化工等产品。这些产品仍需要加大科技研发力度，开展技术创新，逐渐满足国内日益增长的需求。

1.3 2022年化工市场先扬后抑，需求持续低迷

2022年上半年化工市场整体呈高位运行，成本是影响市场变化的主要逻辑。2月末受乌东危机影响，原油供给担忧情绪上升，价格宽幅上涨。3-5月因成本传导不畅，加之国内突发卫生事件影响，价格有所回调。5月下旬到6月上旬，原油下跌后再次回升，加之复工复产逐步推进，化工市场再次显著上涨，多数产品在该阶段创造年内高点。下半年需求萎靡占据主导地位，导致化工市场震荡下行。6月中旬受需求影响由涨转跌，并走出了年内最大的一波跌势。此阶段化工行业持续限产、供给端有所收紧，造成社会库存普遍处于相对低位，在进入“金九”的传统消费旺季之后，需求端有所改善，成本和需求的劈叉在10-11月被拉至极限，整体需求端偏弱仍占主导因素。

2 化工贸易企业面临的问题与挑战

2.1 国内大宗化工品产能过剩，贸易商空间变小

随着国内各地炼化一体化新装置陆续投产，以及一些化工新项目的陆续上马，中国化工行业产能过剩已经日益严重。据卓创资讯统计，未来5年内，中国拟在建化工品生产项目数量中，华东地区占比最大，达到了47%，主要集中在山东、江苏、上海、浙江四省市。华南地区其次，达到了16%，主要集中在广东、

福建、广西和海南四省区。而这些省区原来也是贸易商进口资源最活跃的地区，未来随着国内产能投产以后，国产资源将进一步填补需求缺口，留给贸易商的空间将进一步缩小。

2.2 化工品进出口业务面临较大变数，经营风险加大

我国是外贸大国，特别是加入 WTO 以后，随着经济贸易全球化进程的持续加深，我国深度参与各类进出口业务，这对提升我国经济发展力度，不断满足人民群众的物质需求起到了非常重要的促进作用。但同时我们也清醒看到，随着以美国为首的西方反华势力的崛起，化工品进出口业务受到了前所未有的挑战，叠加过去三年以来的新冠疫情因素、俄乌战争、海外需求持续低迷、人民币大幅波动、海运费大幅上涨等诸多因素都对我国化工品进出口贸易业务形成了较大的制约影响。

2.3 化工行业涉税等违规问题频发，营商环境恶劣

近几年来，国家和各级政府加大了对一些以民营企业为代表的炼厂偷逃消费税问题的专项整治力度，很多案件中不难发现也存在一些贸易企业的违法违规行为，这就给本来就很脆弱的贸易营商环境带来很多负面影响，不利于化工贸易企业长期发展，更不利于化工行业的健康成长。

2.4 国有化工贸易企业面临人才流失加速的风险

贸易企业最宝贵、最有价值的资源就是贸易人才，特别是精通进出口外贸业务的一线业务人员，他们往往经历过数年一线市场的锤炼，也有能力从容应对变幻莫测的市场风险给业务带来的各种风险，他们可能掌握着贸易业务的核心渠道和资源，也是企业价值的主要贡献者和创造者，为企业做出了巨大的贡献，是企业最重要的宝贵财富。但一些国有化工贸易企业可能受各类体制机制的限制，流失了一部分优秀人才，一些贸易业务也可能因此受到影响甚至终止，这就给企业带来了巨大的和无法挽回的损失。

3 国有化工贸易企业如何提升竞争能力

3.1 制定有针对性的发展战略，明确发展目标

战略是企业之魂，方向是企业之路。国有化工贸易企业能够存在一定有其历史原因和发展之道，因此要回归本质，寻找初心。基于企业的内在动力和独特优势，制定有针对性的发展战略和发展目标，例如：国有化工贸易企业 A 公司围绕公司发展战略，奋力推进“二次创业”，制定了未来 3 年的经营发展目标。第 1 年定位业务拓展年，以拓展新业务为主要

任务，利润总额要同比提升 15%，销售数量要同比提升 15%。第 2 年定为提质增效年，以完善优化公司各类业务为主要任务，利润总额要同比提升 10%，销售数量要同比提升 10%。第 3 年定为全面提升年，以全方位提升公司管理和各项业务为主要任务，利润总额要进一步同比提升 10%，销售数量要进一步同比提升 20%。

3.2 紧跟国家重点发展趋势，寻找改革红利

国有化工贸易企业要紧跟国家重点发展战略和趋势，研究国家重点关注的高新技术和改革方向，在为国民经济做出贡献的同时也能够帮助企业获得生机，从而抓住政策改革为企业带来的巨大红利。例如：“低碳经济”已成为当今全球热点，欧美发达国家正在大力推进以高效和低排放为核心的“低碳革命”，着力发展“低碳技术”和“低碳材料”，另外新能源行业的快速发展也孕育着无数的投资机会，国有化工贸易企业可以联合终端用户以及技术研发单位共同进行开发研究，在前期为相关企业提供创新服务甚至资金支持，例如：新能源电池的正负极材料、以及相应的基础化工新材料等，以此作为切入点，国有化工贸易企业可以深入研究并寻找新的发展方向。

3.3 利用好国内国际双循环政策，突出进出口贸易优势

我国是进出口贸易大国，根据海关总署最新发布数据：2022 年我国外贸进出口规模、质量、效益同步提升，全年进出口总值首次突破 40 万亿元关口，连续 6 年保持世界第一货物贸易国地位。国有化工贸易企业要突出进出口贸易业务的优势，要把进出口贸易业务能力作为其核心竞争力去培养，利用好国内国际双循环的政策和两个市场、两种资源，提高在全球配置资源的能力。主动作为、善于作为，为企业稳定发展打好基础。

一是要开发出一批核心化工品供应商，挑选出有竞争力的化工品，例如挑选出世界 500 强化工企业：陶氏化学、巴斯夫、科莱恩等国际知名化工品供应商，与其谈判开展化工品在国内分销业务，同时对这些核心供应商再次进行挖潜，尝试从国内采购原材料资源然后通过出口业务反过来再供应给这些知名企业，形成采销互动，资源互补的双赢局面。

二是要进一步梳理并维护好核心下游客户，尤其是终端客户，进一步提高对其销量和创效能力，同时力争开发出更多毛利率高的下游客户，将公司政策和

优势资源向核心客户进行倾斜。当客户有困难时积极为客户寻找解决办法，为客户提供力所能及甚至是超值的增值服务，提高客户的粘性和忠诚度。

三是要加大对国家进口专项业务的研究和开发力度。国家每年都会鼓励国有企业开展一些进口专项业务，要从讲政治、顾大局的角度将其作为第一要求，积极融入国家主责主业，在落实“一带一路”建设、外贸保稳提质、国家重大战略中履职尽责、担当作为，充分配合国家政治经济需要，为国家经济大盘作出积极贡献。

四是要充分研究并梳理公司传统优势品种。在原有业务的基础上要继续做精做强，保住细分市场份额。要以钉钉子精神，拿出实实在在的举措抓好这些优势产品的经营。

五是以新产品新业务开发作为经营工作的重中之重。要系统研究分析中国化工市场的行业发展趋势特点，结合实际工作筛选出适合本公司的新产品并适时切入，尽快提升新产品规模并加速培养壮大。

3.4 发挥贸易人才优势，坚持市场化考核激励机制

人才是企业发展的核心基础，进出口贸易业务人才更是需要企业常年累月的投入和积累才能培养出来的。企业要针对不同人员量身定做，制定人才培养计划，定期对贸易人员进行轮岗锻炼，使其拥有不同岗位的工作经历，同时建立贸易人才库，并针对每个人设计职业晋升计划并给予定期辅导。

企业要想发展，增加人员是必要条件之一。而国有企业往往受到人员编制数量受限的影响，不能大刀阔斧地去招兵买马，因此业务的扩张和提升也就受到了一定的限制。国有化工贸易企业在公司政策允许的情况下可以采用申请正式编制+岗位外包的联合用工方式。正式编制岗位可以招募一些一线业务人员，确保贸易销售业务有效提升，岗位外包用工名额可以用来解决随着贸易业务的逐步壮大而不断增加的后台单据执行岗人员。这样不但实现了增员降本，而且也有效解决了人员紧张问题。

另外，企业要制定未来几年内的人员招募计划，为企业稳定发展注入新鲜血液。例如：国有化工贸易企业A公司制定了未来3年的人员招募计划：未来1-2年内，计划增加3-5名外包人员，这样可以有效缓解由于人员陆续退休和业务规模逐步提升而导致的用人紧张问题，让销售业务员腾出更多时间集中精力去开发市场和拓展贸易业务。此外，公司计划每年招

聘统招毕业生至少1-2名，给予正式编制并重点培养。总而言之，未来3年内A公司计划增加8-10名员工（含岗位外包和应届统招），稳步实现人员更迭、新老交替、员工平均年龄逐步降低。

在考核激励机制方面，要坚持市场化导向，人员收入与市场接轨。贸易人员的薪酬浮动要基于贸易业务的好坏而决定，确保实现多劳多得、少劳少得、不劳不得，提升员工的归属感、使命感和自豪感。

3.5 坚持合规经营，杜绝风险隐患

国有化工贸易企业始终要坚持依法合规经营、严守国家纪律，要坚持“合规第一、效益第二”的理念，更要深刻把握新形势下“合规经营”的重要性。

要加强合规性宣贯教育，组织贸易业务人员对合规经营进行深入学习，对公司内控制度、企业红线文化进行宣贯，对相关检查和自查发现问题进行再学习、再分析、再落实，形成全员讲规则、全员守规范的良好文化，使合规经营理念深入每个业务员心中。

要搭建统一的业务培训平台，定期开展销售贸易专业知识和业务操作培训，通过交流业务经验、分享工作体会，不断提高贸易业务人员的专业素养，提升风险意识，增强风险识别能力。

要发挥国有企业所特有的巡视、巡察、专项审计、日常检查等监督职能，建立有效监督检查体系，形成常态化的跟踪机制，让监督检查真正起到为业务把关、风险把控的作用。

要切实发挥“三道防线”作用，业务部门要合规运营，职能部门要履职到位，审计、内控和巡察等开展不定期检查，真正做到横向到边、纵向到底、不留死角，形成监督合力。

要站在执行国家路线方针政策、践行央企社会责任担当的政治高度严肃对待，坚决树立“不合规的思想坚决不容、不合规的工作坚决不干、不合规的效益坚决不要”的思想，从认识到行动上切实筑牢依法合规经营防线。立足于企业实际能力定位，在合规经营的前提下尽最大努力挖潜增效。

4 结束语

国有化工贸易企业是市场经济建设的重要主体，其要以市场化为前提，以合规经营为基础，以人才优势为核心，在中国式现代化建设过程中努力维护国家经济稳定，为国家经济建设贡献力量的同时实现化工贸易业务的高质量发展。