

大型化工企业发展精细化工业务的战略研究

赵迪 (胜利油田大明集团有限公司, 山东 东营 257000)

摘要: 由于产品业务类型不同, 价值准则存在严重差异性, 精细化工产业无法成为企业产值的新增长点, 大型化工企业逐渐向精细化工领域发展。但由于化工企业产品是精细化工产业资源的核心, 两者技术基础和专业性质基本相同, 和其他产业相比具有明显优势。因此, 当化工企业参与到精细化工产业时, 禁止作为核心业务开展, 也不能将产品链拓展到精细化学品, 要根据战略定位进行分析, 通过态势分析法, 保证各企业根据自身条件和总体战略差异, 选择对应的组合, 提高自身核心竞争力, 促进相关企业实现可持续发展。

关键词: 化工企业; 精细化工; 态势分析法

1 前言

近年来, 化工企业生产大量基础化工原料和有机原料, 是精细化工产业的资源供货源, 其专业属性和技术基础有较强相似性, 和其他产业相比, 其具有先天性优势。而化工企业想要实现精细化工战略, 就必须要根据企业自身情况, 制定正确的发展目标, 进一步拓展产业应适度。基于此, 本文以化工企业在发展精细化产品链和产品群方面提出独特的看法。

2 精细化工产品的战略定位

2.1 精细化工的产业特征

通过分析以往化工产业历史, 正确掌握精细化工产业发展规律非常重要, 根据专业人员调查发现, 精细化工和其他大宗化工品具有明显差异性, 尤其在石油化工产业方面具有明显特征。

①精细化学品产量低, 品类趋于多样化, 应用专一性强, 产品技术含量较高, 更新换代速度快, 能应对市场变化需求, 要求使用多品种、小批量的柔性生产方法; ②精细化工产业发展由于其规模较小, 对资金依赖程度低于大宗化工品产业, 资本准入门槛较低, 附加值较高, 能吸引大量社会资本参与其中, 无形中增加市场竞争压力; ③在建设大规模精细化工产业时, 不能仅依靠大型企业。就独立产品来说, 要根据其量价匹配对应关系, 产值规模较小, 但和上下游产品相互结合, 形成完整的产品群, 和服务产业、制造行业相融合, 建立健全的产业链, 所产生的经济规模较大。通过分析国内以精细化工产业特色为主的工业园, 发现无论企业规模大小, 均无法独立完成整个精细化工发展; ④精细化工企业竞争力和核心能力有直接联系, 以及产生核心能力的机制是否满足行业未来发展要求, 前者主要体现在二次创新方面, 后者表现在协调运行、积累资源方面, 尤其是技术创新方面;

⑤精细化工企业经营理念要严格遵循不求大、但求强, 不求全、但求精, 要具备较强的忧患意识和机遇意识, 时刻提高自身核心竞争力; ⑥精细化工企业业务类型为产品开发商, 按照全球化工企业大规模重组趋势, 要根据相同价值规范进行归并整合工作。精细化工企业价值领域是以运作优良、产品领先为价值观念, 但由于不同化工企业价值准则差异, 导致其经营管理和管理模式不同, 导致其在重组中不仅不会合并, 甚至出现分化。

2.2 基于区域发展趋势的战略思考

大型化工企业对所在地区区域经济发展的作用, 除了上述产业特点外, 还有一个不可忽视的因素。综观国内大型化工企业, 其不仅是所在地区的骨干企业, 也是区域经济发展中的重要基地, 无论沿海还是内地, 无论南方还是北方, 对当地经济社会的发展都具有重要作用。其具体体现区域经济带动当地发展, 而精细化工特征决定其能成为最有效的经济途径, 将二者联系在一起, 推动社会经济发展。因此, 化工大企业要发挥自身资源、人才、技术等要素优势, 既能为区域经济发展贡献力量, 又能反过来增强自身影响力和支配力, 进一步树立企业形象, 巩固国有经济地位, 带动大批中小企业形成若干条极具特色的产业链, 促进精细化工产业实现可持续发展。

通过上述分析发现, 化工企业如果仍然采用既有经营模式实施精细化工, 和精细化工发展方向相冲突, 根本无法达到预期的效果, 战略规划方面存在错误。针对该种情况, 化工企业在进行精细化工产业发展时, 禁止将其作为核心产业, 不宜将产业链延伸到精细化学品方面, 要根据战略定位进行分析, 通过 SWOT 理念, 找到该企业在精细化工产业链中的正确位置, 确定其在区域经济和产业经济发展方面扮演的角色。

2.3 目标战略定位

从原则角度来看, 化工企业精细化工发展只能延伸到平台化学品, 要作为定性概念目标进行规范。即是, 化工企业并非精细化学品生产企业, 是精细化工企业供应商, 其作为整个化工企业的龙头, 要根据区域经济发展情况, 要注重本地区培育, 形成很多产业链目标, 整合各方面资源, 积极引导当地化学工业实现可持续发展。同时, 化工企业作为精细化工资源的源头, 但精细化不是其主要业务, 决定后者资源来自于三废排放物、副产品、主产品等方面。其中主产品是指化工企业主要工艺流程生产的商品, 在机会成本合理基础上可延伸加工, 但要合理控制生产数量; 副产品表示不在主流程产品链上的产品, 该产品销售价格较低, 通常采用深加工方式进行制作, 能作为主要资源; 在三废处理应用过程中, 如果能将其实现资源化, 能实现社会、经济、环境等方面效益, 就要被优先应用到精细化工生产方面, 尤其在政府部门大力倡导可持续发展经济背景下, 在资源开拓方面具有重要作用。

通过将发展平台化学品为基础, 进一步延伸化工产品链理念, 上海化工中共有 30 多种平台化学品, 是从企业内部原有 20 多种有机原料形成, 如果和下游企业进行深度合作, 将形成多个产品链。因此, 要将企业发展精细化工目标设置如下: ①多拓展平台化学品, 平台化学品数量增加 5-8 个, 建立新型生产装置, 满足日常生产要求; ②副产品用来延伸加工资源利用率, 保证其整体数量占总数量的 50%, 其中裂解 C_5 利用率为 75%, C_4 利用率为 25%, HCN 利用率 30%, 购买 2 套深加工装置, 提高芳烃利用率; ③在创新制度方面, 要积极融合区域经济, 形成多个产品链。

想要实现上述目标, 工作人员要进行对比规划方案, 分析项目实施给企业带来的间接经济和直接经济, 如盘活低效资产产生的效益和安置分流人员的效益, 对促进企业改革具有重要作用。

3 影响大型化工企业发展精细化工业务的主要因素

3.1 技术因素

在化工企业日常运行过程中, 基本缺乏精细化工技术, 没有累积开发精细化技术的经验, 采用企业外部能量开发精细化工技术, 给精细化工技术发展进程带来严重影响。但如果企业想要进一步发展精细化工

技术, 要对该技术进行深度分析, 能明显发现该技术资源较多, 类型趋于多样化, 是典型的单项技术, 开发程度较低, 硬件投入资源较少, 很容易出现各自为战的局面。和大规模大宗产品生产技术相比, 对国外技术依赖性较小。同时, 除了核心合成技术外, 其他技术趋于承受, 如设备、自控、分析测试等技术, 甚至某些环节成功实现社会化, 取得的难度系数较低。另外, 产品属于应用技术, 在下游仍然是制造企业, 性能要求稳定, 开发难度系数较低, 和消费品相比, 其复杂程度较小。并且化工企业要有较强的化学工程技术基础, 具备小试放大组织工程化能力有利于实现产业化, 如异戊烯、芳樟醇等, 表示化工企业能突破技术限制条件。

3.2 资金因素

对于一家优秀的化工企业, 其精细化工发展和资金投入有直接联系, 体现在相关企业是否将资金投入非核心产业的精细化工项目上, 并未考虑资金是否充足的问题。针对该种情况, 化工企业要从不同方面进行研究: 首先, 选择高回报率、大规模企业, 由企业投资, 保证平台化学品项目顺利进行。但值得注意的是, 要控制这种类型项目数量, 避免过于分散主业资金; 第二, 构建自我积累机制。企业投入适量启动资金, 进行专项使用、专项管理, 实现可持续发展。在该种情况下, 相关企业要多应用外部资金, 如要素流转变换、项目融资、盘活存量等, 尤其在融资项目资金时, 要在保证投资回报基础上, 实现项目正常运行, 这也是解决资金限制的重要方法。

3.3 市场因素

市场因素是指如果找准市场发展方向, 找到销售方向, 解决各种竞争对手的限制, 所产生的市场开发和营销能力不对等的限制因素, 这也是大宗产品生产企业一直存在的问题, 想要彻底解决, 就必须改革原有经营机制。针对该种情况, 工作人员要精准定位市场方向, 进一步细化市场内容, 选择目标市场、销售渠道、目标客户等措施, 要从售后服务、价格、价值、供货条件等方面, 全面提高定位产品竞争力。另外, 要实现协作性竞争, 全面延伸产业链条, 也是解决市场限制因素的重要措施。

3.4 体制机制因素

精细化工行业由于价值取向不同, 经营理念和管理模式也相差甚远, 更适合中小规模企业、内部信息传导阻滞、应变迟缓、缺乏个体激励等缺陷, 以及干

预过多、引导不力等内在因素,导致原有行业组织体制机制方面明显体现出不敢进行风险决策,是强化机制约束的外在因素。深化改革和体制创新无疑是破除体制机制障碍的必然对策,针对这一点,我们在本文前面提出了发展精细化工的多个层次战略。第一层面是原来主业的体制,不进行任何改变;第二层面时平台化血拼,主要包括合建和自建。前者将其从主业的经营管理体系中剥离出来,自成体系,按照精细化工行业的规律运作,职能定位于利润中心,在研究开发、对外合作、市场营销等业务上与事业部相比,是同类事业部的“特区”,享有较大的自主性,投资决策仍由股份公司掌握。后者作为母体关联企业,要建立除资产纽带以外的多层业务关联的发展协调机制,通过董事会施加影响,以符合目前对外投资的管理体制。

4 大型化工企业发展精细化工业务的战略研究

第一,精细化工企业供应商。要在精细化工行业中合理选择供应对象,即是,在发展平台化学品时要提前分析下游市场前景,发现新领域精细化工产品有哪些品种,进行深入调查。

第二,要求精细化学品满足功能化、绿色化、高新化原则,将附加值最高的化工产品作为重点发展对象,形成完善的产品链,提高企业经济效益。

第三,在企业日常运营过程中,科学技术发展并非采用先进技术改造之后技术,要注重参考外部科技资源机制,尤其是精细化工类型趋于多样化,覆盖范围较广,很多技术很难通过自行开发,即便掌握大量核心技术,也要配合外围技术、配套技术进行融合,才能形成新型生产力。随着我国市场经济体制不断完善,科学技术水平快速发展,加上精细化工自身技术开发程度较低,很容易实现个体化发展,无形中增加企业得到国内科技资源的机会(如图1所示)。

第四,中小企业作为精细化工产业发展的基础,也是企业群中的主要成员,对整个社会经济发展起到重要作用,在企业组织结构调整方面,其将向全新方向发展。同时,其需要和提供原料的上游龙头企业合作,而生产平台化学品企业作为最典型的龙头,以共同利益为核心,协调为基础,形成非股权式战略联盟,是现代实现共赢的主要模式。对于一些规模较小的企业,通常采用英美的外委加工、日本外部订货管理、供应管理等方式,实现专业化协作,提高自身核心竞争力。

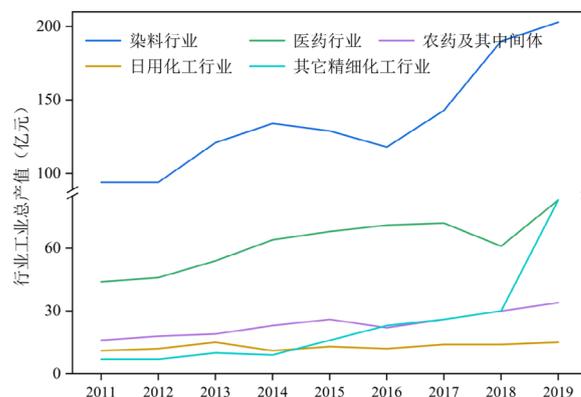


图1 2011-2019年企业精细化工子行业经济产出

5 总结

综上所述,随着社会经济不断发展,我国政府部门愈发注重精细化工理念,确定以提高经济效益为核心,以结构调整为基础,创新相关技术,全面提高社会经济。前者主要内容是采用技术升级带动产品升级,提高其附加值,增加高技术含量产品占比,优化企业整体结构。

参考文献:

- [1] 李万豪,成薇.化学材料价格商谈在经济贸易中的应用——评《精细化工导论》[J].化学工程,2022,50(6):2-3.
- [2] 任伟,苏振尧,张宏峰.河南省精细化工产业现状及发展对策建议——以开封精细化工产业集聚区为例[J].广东化工,2022,49(2):66-67+73.
- [3] 王文.管网改造中现状管线保护方案探讨——以珠海市高栏港精细化工区管网改造工程为例[J].工程技术研究,2022,7(10):212-214.
- [4] 王林峰,贾晓康,王孝宇,等.基于业务流程再造理论的企业领料流程优化方案设计——以X精细化工企业为例[J].企业改革与管理,2021(17):53-54.
- [5] 郝宇杭.工业园区天然气精细化工行业大气污染全过程防控研究——以长寿经开区为例[D].重庆:重庆工商大学,2021.
- [6] 佚名.波澜迭起擎领二次创业再回春——安徽华星化工有限公司绿色发展纪实[J].环境保护,2021,49(1):63-68.
- [7] 吴建伟,杨晓健,韩俊鹏,等.精细化工企业和石油化工企业的差异——评《化工企业工艺安全管理实操》[J].电镀与精饰,2020,42(5):54.
- [8] 吕启东.大型石化企业发展精细化工业务的战略思考[J].石油化工技术与经济,2021,24(5):6.