

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（），在三年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

摘要

根据我国加入世界贸易组织（WTO）的承诺，我国将不迟于2004年12月11日和2006年12月11日对外商开放成品油零售和批发经营业务。因此加入WTO后，我国的石油化工行业迎来了前所未有的机遇与挑战，石油化工企业将要面对不仅是来自国内而且来自国际的激烈竞争。作为在国家及地方经济发展中起着重要作用的国有大型企业，需要积极进行战略转型，而在战略转型的过程中，如何制定新的发展战略，继续保持在石油化工行业中的竞争力，就成了一个现实而迫切的重要问题。

中国石油化工集团公司是1998年7月成立的，是国家独资设立的国有公司。中国石化集团公司对其全资企业、控股企业、参股企业的有关国有资产行使资产受益、重大决策和选择管理者等出资人的权力，对国有资产依法进行经营、管理和监督，并相应承担保值增值责任。中国石化集团公司控股的中国石油化工股份有限公司先后于2000年10月和2001年8月在境外境内发行H股和A股，并分别在香港、纽约、伦敦和上海上市。2006年底，中国石化股份公司总股本867亿股，中国石化集团公司持股占75.84%，外资股占19.35%，境内公众股占4.81%。中国石化集团公司主营业务范围包括：实业投资及投资管理；石油、天然气的勘探、开采、储运（含管道运输）、销售和综合利用；石油炼制；汽油、煤油、柴油的批发；石油化工及其他化工产品的生产、销售、储存、运输；石油石化工程的勘探设计、施工、建筑安装；石油石化设备检修维修；机电设备制造；技术及信息、替代能源产品的研究、开发、应用、咨询服务；自营和代理各类商品和技术的进出口（国家限定公司经营或禁止进出口的商品和技术除外）。中国石化集团在《财富》2007年度全球500强企业中排名第17位。

本文通过对中国石化集团公司发展战略的研究，寻求在新形势下石油化工企业的持续发展道路，也希望对中国其他的石油化工企业有一定的借鉴作用。全文分为四章：

第一章是中国石化集团公司的发展历程、现状与问题分析。本章首先介绍了中国石化集团公司的概况、发展历程，接着对公司总体业务和经营状况、业务的发展状况和存在的问题进行了分析，最后指出发展战略对公司发展的重要意义。

第二章是中国石化集团公司外部环境分析。本章通过对石油化工行业经济特征、加入WTO后中国石油化工的发展环境进行分析，同时运用波特五力模型对公司面临的产业竞争环境作了分析，从而对公司所处的外部环境作了概述。

第三章是中国石化集团公司内部环境分析。本章主要总结了公司拥有的内部资源，在运用SWOT分析和价值链分析基础上，归纳出公司的核心竞争力。

第四章是中国石化集团公司的发展战略。在前面分析的基础上，提出了中国石化集团公司各种可能的发展模式并做具体分析，结合公司的核心竞争力从而制定出适合公司发展的战略目标：成为具强竞争力的石油化工企业。

第五章是结论和政策建议。作者认为：进入后WTO时代，中国的石油化工行业既面临严峻挑战，也面临巨大的发展机会，中国石化集团公司应积极寻找适合自己发展的道路。中国石化集团公司应充分利用多年所积累和掌控的资源与优势，培养和加强核心竞争力，有所为有所不为，立足于主业，以专业化、规模化、公司化、一体化为手段，积极走出去发展，把主业做大、做强、做精，打造出一个“具强竞争力石油化工航母”，走一条可持续发展的道路。

关键词：中石化；战略转型；战略研究。

Abstract

Base on the promises of the entrance of WTO, China has to open the business of retail and wholesale of finished oil before December 11, 2004 and December 11, 2006 respectively. With China's entrance into WTO, it brings new development opportunities as well as severe challenges to the international trade industry of China. The petroleum refining & petrochemical enterprises are facing intensified competition not only from domestic competitors but also from foreign competitors. The large capacity state-owned enterprises, who play an important role in the development of national and regional economy, are facing the challenge of strategy transferring. During this transformation, it becomes the most important and critical factor for the enterprises to make out a new development strategy in order to keep the competitive advantages in the refining & petrochemical industry.

Sinopec Group was established in July, 1998. Sinopec Group is it's a state-owned exclusive proprietorship corporation. Sinopec Group executes the investor rights over related state assets owned by its full subsidiaries, controlled companies and share-holding companies. These rights include receiving returns on assets, making major decisions and appointing management teams. The Group operates, manages and supervises state assets according to related laws and shoulders the corresponding responsibility of maintaining and increasing the value of state-owned assets. China Petroleum and Chemical Corporation (Sinopec Corp.), controlled by Sinopec Group, issued H-shares and A-shares at overseas and home in October 2000 and August 2001 respectively and was listed on stock markets in Hong Kong, New York, London and Shanghai. By end 2006, Sinopec Corp. had a total of 86.7 billion shares, 75.84% of which is held by Sinopec Group, 19.35% by foreign investors and 4.81% by domestic investors. Sinopec Group's key business activities include: industrial investment and investment management; exploration, production, storage and transportation (including pipeline transportation), marketing and comprehensive utilization of crude oil and natural gas; oil refining; wholesale of gasoline, kerosene and diesel; the production, marketing, storage, transportation of petrochemicals and other chemical products; design, construction and installation of petroleum and petrochemical projects; overhaul and maintenance of petroleum and petrochemical equipments; manufacturing of electrical and mechanical equipments; research, development, application and consulting services of technology, information and alternative energy products, import and export of commodities and technologies both for the Group and as a proxy (with the exception of those commodities and technologies that are either banned by the State or to be carried out by the state-designated companies). Sinopec

Group ranked the 17th in the Fortune Global 500 in 2007.

This paper tries to make a search for the sustaining development path in the new situation through studying the development strategy of Sinopec Group and it may be the reference for the refining & petrochemical enterprises other than those of Sinopec Corporation in China. This paper consists of five chapters briefly stated below:

Chapter One introduces the Sinopec Group's development history and the analysis of its business status and problem, and the importance of the development strategies to the corporation future.

Chapter Two introduces the analysis of economic characteristics of the refining & petrochemical industry and of the development environment after the entrance of WTO. Selecting Porter's Five-Forces Model Theory to analyze the industrial competitive environment, the paper makes a prospect analysis of the Corporation.

Chapter Three introduces the analysis on the internal environment of the Sinopec Corporation. This chapter analyzes the resources of the Corporation and evaluates the Corporation's competence by SWOT and Value Chain Analysis, and identifies the core competences of the Corporation.

Chapter Four introduces the development strategies of the Corporation. This chapter proposes and analyzes the possible development mode based on the previous analysis, and then establishes the general strategy and goal of the Corporation, i.e., to become the most competitive refining & petrochemical corporation.

Chapter Five introduces the conclusion and policy proposes. The author believes that the refining & petrochemical industry of China will face severe challenges and have great opportunities after entering into WTO. Sinopec Group shall actively seek for the path specifically suitable for its development and take full use of its resources and advantages to raise and strengthen its core competences, and finally goes on a way of sustaining development.

Key Words: *Sinopec Group; Strategy Transferring; Strategy Study.*

目 录

前 言	1
第一章 中国石化集团公司的发展历程、现状与问题分析	3
第一节 中国石化集团公司概况	3
第二节 中国石化集团公司的发展历程	4
第三节 中国石化集团公司的生产和经营状况分析	6
第四节 本文研究的主要问题、意义和分析框架	10
第二章 中国石化集团公司外部环境分析	12
第一节 中国石化集团公司宏观环境分析	12
第二节 中国石化集团公司行业竞争环境分析	16
第三节 中国石化集团公司外部环境小结	20
第三章 中国石化集团公司内部环境分析	21
第一节 中国石化集团公司内部资源分析	21
第二节 中国石化集团公司的 SWOT 分析	25
第三节 中国石化集团公司的核心竞争力分析	32
第四节 中国石化集团公司内部环境小结	35
第四章 中国石化集团公司发展战略	36
第一节 中国石化集团公司发展战略分析	36
第二节 中国石化集团公司发展战略方向选择和战略目标	38
第三节 中国石化集团公司发展战略目标的实施	39
第四节 中国石化集团公司的发展战略实施小结	48
第五章 结论和建议	50
第一节 主要结论	50
第二节 政策建议	50
参考文献	52
后 记	53

前 言

谁占有石油，谁就占有了世界，因为它可以用柴油统治海洋，用高度精炼的石油统治天空，用汽油和煤油来统治陆地。除此以外，他还能在经济上统治他的同胞，因为从石油中他可以取得意想不到的财富。（《石油帝国》作者 哈维·奥康诺）

在可预计的将来，石油仍将是主要能源，而中国就是这样一个充满活力的市场。（欧佩克石油市场分析部部长穆罕默德·阿里柏杰迪）

石油化工是能源和原材料工业的重要组成部分，在国民经济和社会发展中占有举足轻重的地位，具有不可替代的基础作用，对国家的综合国力和人民生活水平有着直接的影响。我国的石油化工与建筑、机械、汽车、电子等一起构成国民经济的支柱产业。石油化工是指以石油和天然气为原料，经过多次加工制成燃料及包括基本有机合成原料、合成氨和三大合成材料（合成橡胶、合成树脂、合成纤维）在内的庞大生产体系。

中国石化成立 20 多年来，顺应世界经济发展潮流，结合自身实际，抓住机遇，加快发展。1983 年 2 月组建成立中国石油化工总公司，对全国重要的炼油、石油化工和化纤企业实行集中领导、统筹规划、统一管理。石化总公司成立后，以“改革、开发、振兴”为己任，充分发挥社会主义集中力量办大事和集团化联合优势，加快大庆、齐鲁、扬子、上海四套 30 万吨/年乙烯引进项目等一批关系中国石化选的重大工程建设，为下一步发展奠定了较为雄厚的物质基础。面对国际石油石化企业兼并重组浪潮的大趋势，国家对石油石化工业进行战略性改组，于 1998 年成立中国石化集团公司，使中国石化初步构建了上下游、产供销、内外贸一体化的业务结构，为进一步深化改革、提高竞争力铺平了道路。抓住国际国内资本市场机遇，于 2000 年组建中国石化股份公司，并在纽约、伦敦、香港和上海四地上市，推动中国石化规范法人治理结构，逐步建立起现代企业制度，业务结构不断优化、综合实力日益增强。经过 20 多年的改革发展，中国石化的规模实力和竞争能力大幅提高。资产总额、销售收入和实现利税分别从 1983 年的 210 亿元、272 亿元和 107 亿元提升到 2006 年的 8641 亿元、10647 亿元和 1390 亿元，同比增长了 40.1 倍、38.1 倍和 12.0 倍。按照营业收入排序，中国石化

位列 2006 年度世界 500 强的第 17 位，入选中国公司之首。目前中国石化已成为世界四大炼油商和第六大乙烯生产商。

在中国石化集团公司的发展过程中，始终遵循“改革、调整、创新、发展”方针，通过实施“扩大资源、拓展市场、降本增效、严谨投资”的经营战略，深化体制机制改革，充分利用国内外两种资源、两个市场，依靠科技进步，发展核心主业，全面提升国际竞争力。

回顾总结中国石化集团公司的改革发展历程，虽然取得了很大成绩，但还存在很多不足和问题，与国际先进水平比，整体规模实力、技术创新能力、市场开拓能力、经营管理能力和持续盈利能力还存在较大差距，体制机制还有待进一步完善。特别是加入 WTO 后，我国的石油化工行业迎来了前所未有的机遇与挑战，石油化工企业将要面对不仅是来自国内而且来自国际的激烈竞争。作为在国家经济发展中起着重要作用的国有大型企业，需要积极进行战略转型，而在战略转型的过程中，如何制定新的发展战略，继续保持在石油化工行业中的竞争力，就成了一个现实而迫切的重要问题。

第一章 中国石化集团公司的发展历程、现状与问题分析

第一节 中国石化集团公司概况

中国石油化工集团公司(简称中国石化集团公司,英文缩写 Sinopec Group)是 1998 年 7 月国家在原中国石油化工总公司基础上重组成立的特大型石油石化企业集团,是国家独资设立的国有公司、国家授权投资的机构和国家控股公司。中国石化集团公司注册资本 1049 亿元,总经理为法定代表人,总部设在北京。

中国石化集团公司对其全资企业、控股企业、参股企业的有关国有资产行使资产受益、重大决策和选择管理者等出资人的权力,对国有资产依法进行经营、管理和监督,并相应承担保值增值责任。中国石化集团公司控股的中国石油化工股份有限公司(简称中国石化股份公司)先后于 2000 年 10 月和 2001 年 8 月在境外境内发行 H 股和 A 股,并分别在香港、纽约、伦敦和上海证券交易所上市。2005 年底,中国石化股份公司总股本 867 亿股,中国石化集团公司持股占 71.23%,国家开发银行和国有资产管理公司持股占 6.19%,外资股占 19.35%,国内公众股占 3.23%。

中国石化集团公司主营业务范围包括:实业投资及投资管理,石油、天然气的勘探、开采、储运(含管道运输)、销售和综合利用,石油炼制,汽油、煤油、柴油的批发,石油化工及其他化工产品的生产、销售、储存、运输,石油石化工程的勘探设计、施工、建筑安装,石油石化设备检修维修,机电设备制造,技术及信息、替代能源产品的研究、开发、应用、咨询服务,自营和代理各类商品和技术的进出口(国家限定公司经营或禁止进出口的商品和技术除外)。

中国石化集团在《财富》2004 年度全球 500 强企业中排名第 31 位;2005 年中国石化集团公司名列第 23 位,2007 年 7 月 12 日美国《财富》杂志公布了 2006 年度全球 500 强名单,以中国石化为核心资产的中国石油化工集团公司以 1316.36 亿美元营业收入排名第 17 位,取得中国公司在世界 500 强排行榜上的最好名次。

中国石化集团公司组织机构图如下:

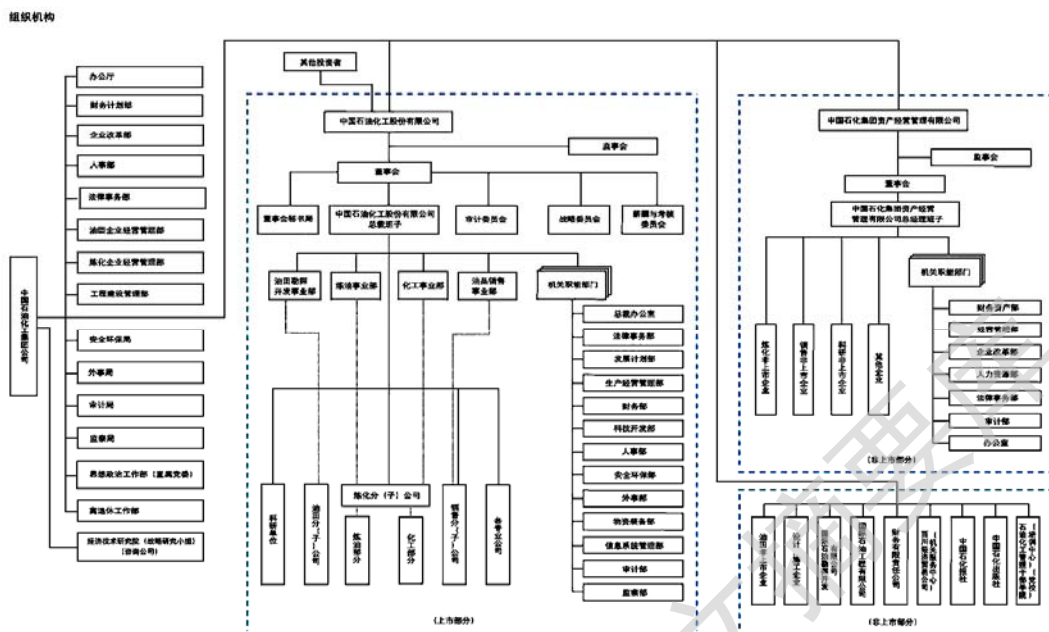


图 1：中国石化集团公司组织机构

第二节 中国石化集团公司的发展历程

中国石化的发展壮大经历了 3 个重要阶段，概括为三部曲：第一部曲是成立中国石化总公司，用好 1 亿吨石油，实行投入产出承包，在为国家作贡献的同时，为自身的发展积蓄力量。第二部曲是成立中国石化集团公司，全面实行上下游、产供销、内外贸一体化，实行国际化经营。第三部曲是按照国际标准改制成立中国石化股份公司，在纽约、伦敦、香港、上海分别发行 H 股和 A 股，并在证券市场上市，进一步把石化股份公司推向世界。

为了加快发展和完善中国社会主义市场经济体制，打破垄断，推动竞争，更快更好地发展社会生产力，1998 年国务院决定对全国石油化工工业进行战略性改组。原中国石油化工总公司和中国石油天然气总公司相互交换部分油田企业和炼化企业，并将原隶属地方政府的省、市、自治区石油公司相应地划转到两大集团公司，分别组成中国石油化工集团公司和中国石油天然气集团公司。经过这次重组，中国石油和中国石化两大集团公司分别实现了上下游、内外贸、产供销一体化，完成了产业结构的纵向一体化调整。

大体上，过去中国石油天然气总公司只管油田，不管炼油和化工，上游的油田被它垄断了。中国石化总公司只管炼油和化工，中下游的炼油、化工企业就由它垄断了。两者之间不是竞争的关系。社会主义市场经济最重要的是要在企业之间构筑竞争的关系，促使企业不断增强活力，并通过互相竞争推动石油石化事业发展。这次调整，打破了原来的纵向分工，以南北划分，形成两大集团的平行竞争格局。北京以南的东部、南部地区的企业划归中国石化集团公司，北京以北的东北、华北的大部分地区的企业，以及西北、西南的部分地区的企业划归中国石油天然气集团公司。中国石化集团公司由于上游规模小，国务院于2000年3月决定，把分散在全国各地的中国新星石油公司整体并入中国石化集团公司，使石化集团公司的上游实力得到一定程度的增强。中国石化集团公司重组后，实现了政企分开，成为一个真正的经营实体和市场竞争的主体，在促进石油石化工业发展，推进改革开放和市场竞争等方面发挥新的重要作用。

在中国石化集团公司成立前后，公司下属的部分特大型企业相继进行了股份制改革。先是1993年上海石化股份公司的改制上市。接着镇海炼化等17家企业，相继进行了股份制改革。这些股份制改革的企业，在资本市场总计募集到资金213亿多元，大大改善了企业的资产负债结构，推进了公司内部的改革，培养了人才，积累了经验，为后来的集团公司整体股份制改革创造了条件。中国石化有60多个企业，前几年有下属的17家企业先期上市，成立集团公司以后再进行重组，把全公司的资产进行改制重组，于1999年实行整体股份制改革。2000年2月，成立中国石油化工股份有限公司，将主业和辅业分离，将优良资产和不良资产分离，企业职能与社会职能分离，把主业中比较优良的资产划入中国石化股份公司，把社会的职能分离出去。这次整体股份制改革，列入上市范围的直属和控股企业共有60家，其中有17家是先上市的。以1999年9月30日为评估的基准日，评估后中国石化股份公司的总资产是2495多亿元，总负债1513亿元，净资产982亿元，资产负债率为60.63%。进入中国石化股份公司的职工是51万人，占中国石化集团公司总人数119.4万人的42%。整体股份制改革以后，中国石化股份公司在管理体制上与国际惯例接轨，实行一级法人为主的事业部管理体制，建立股东会、董事会、监事会、经理层的治理结构。2006年继续深化内部改革，体制机制进一步完善。继续加快推进主辅分离改制分流，全面启动清理整顿对外投资和多种经营工作。通过各种方式持续减员分流，职工总数进一步降

至 68.6 万人。中国石化集团公司是上市公司的控股股东，按《公司法》、国家有关规定和上市公司的章程进行控股管理，并继续对非上市的单位进行管理。中国石化股份公司 2000 年 10 月在境外成功上市，共发行 167.8 亿股 H 股股票，募集资金 34.62 亿美元。2001 年 7 月，在境内发行 28 亿股 A 股股票，募集资金 118.16 亿元。

第三节 中国石化集团公司的生产和经营状况分析

一、公司总体经营状况

自 2001 年以来，中国石化集团公司的主营业务销售收入、净利润、总资产和净资产均呈上升趋势，总体经济效益良好。2006 年该公司坚持深化改革、调整结构、强化管理、锐意创新、科学发展的方针，努力扩大资源、开拓市场、降本增效，生产经营、改革发展等各方面工作取得新的进步，实现了“十一五”的良好开局。全年合并报表实现主营业务收入 10646.7 亿元，比上年（下同）增长 29.4%；实现利税 1390.3 亿元，增长 26.4%，其中利润 672.4 亿元，增长 20.6%。2006 年该公司在生产经营中紧密分析国内外市场变化，及时调整生产经营策略，保持生产经营稳步增长。抓住高油价机遇，加大国内勘探开发力度，实现油气增储增产。全年原油、天然气可采储量替代率分别达 1.36 倍和 13.3 倍；生产原油 4016.7 万吨、天然气 72.7 亿立方米，分别增长 2.3% 和 15.7%。在国家对成品油价格从紧调控的情况下，坚持炼油满负荷生产，有效保障了国内成品油市场稳定供应。全年加工原油 1.57 亿吨，增长 5.2%；供应国内市场成品油 1.12 亿吨，增长 6.8%；生产乙烯 633 万吨，增长 15.2%。

由表 1 和图 2 至图 8 可见：首先，中国石化集团公司的销售收入稳步上升，年均增长 25.38%，净利润呈快速增长态势，年均增长 64.30%，呈梯形递增态势，高于销售收入的年增长速度；其次，公司的资产扩张速度逐渐加快。其中，总资产年均增长 9.01%，净资产年均增长 6.84%；再次，随着公司改革发展，公司的销售净利润率、净资产利润率和总资产利润率均呈上升态势，但与竞争的国外公司相比仍相距甚远甚远，如埃尼、埃克森、BP 阿莫科 1998 年的净利润率分别为 8.7%、6.5%、4.9%；净资产利润率分别为 14.8%、14.6%、7.8%，这说明中国石化集团公司可能存在资产没有达到优化配置、资产利用率低、利息负担沉重、

销售能力不强或成本过高等问题，这些均可造成盈利能力差；最后，通过剖析近三年中国石化集团公司利润的来源，主要来自化工企业，而许多炼油企业因为原油价格的波动经常出现大范围的亏损，这说明中国石化集团在原油资源的配置、建立石油储备体系方面存在问题，而且问题日益严重。

表1： 2001~2006年主要财务数据（单位：人民币百万元）

项目	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
主营业务收入	343661.93	378004.01	466673.11	634287.09	823011.73	1064667.42
主营业务利润	60462.22	70447.89	91192.69	126809.45	124074.15	146432.49
净利润	2465.85	3690.00	8675.55	10502.55	21863.27	29522.46
销售利润率	0.72%	0.98%	1.86%	1.66%	2.66%	2.77%
资产总额	561289.54	576875.06	559237.25	620250.92	729853.17	864114.98
净资产	277563.11	283809.57	268068.99	286672.64	345150.38	386323.28
资产负债率	50.55	50.80	52.07	53.78	52.71	55.29
净资产利润率		1.31	3.14	3.79	6.92	8.07
总资产利润率		0.65	1.53	1.78	3.24	3.70

资料来源：根据中国石化集团公司对外网站公布的财务数据整理的。

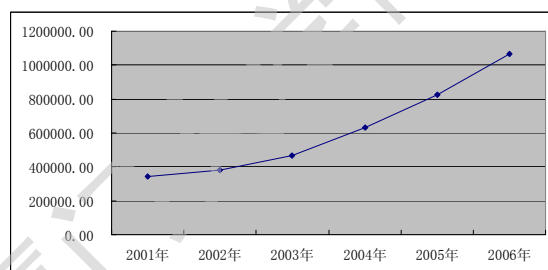


图2： 主营业务收入（单位：人民币百万元）

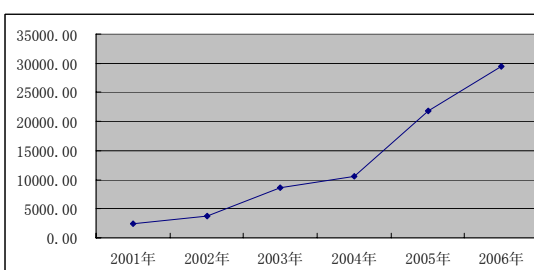


图3： 净利润（单位：人民币百万元）

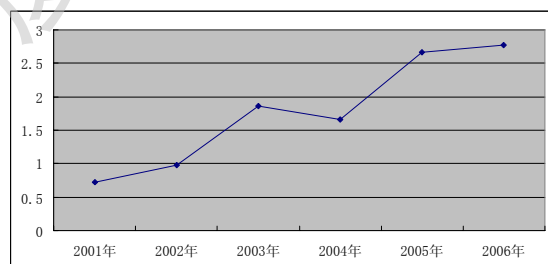


图4： 销售利润率（单位：%）

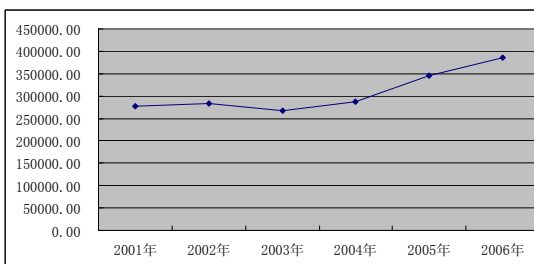


图5： 净资产（单位：人民币百万元）

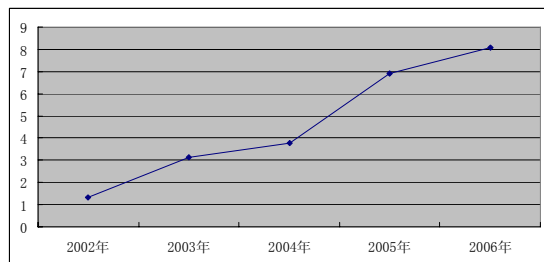


图6: 净资产利润率 (单位: %)

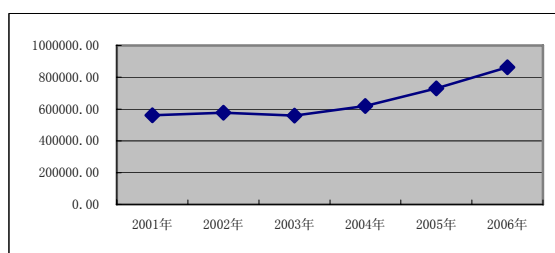


图7: 总资产 (单位: 人民币百万元)

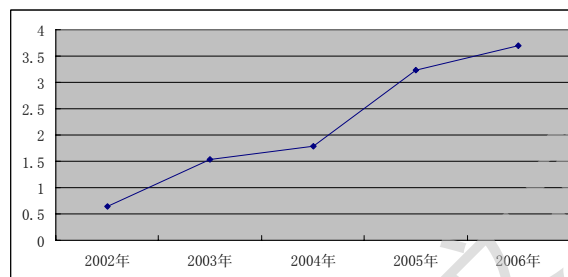


图8: 总资产利润率 (单位: %)

二、公司发展状况和面临问题分析

虽然中国石化集团公司经过公司全体人员的努力,取得了较好的成绩,财务状况得到了改善,但随着中国加入WTO,竞争进一步加剧,中国石化集团公司发展面临着严峻的挑战。

一是石油资源配置短缺的挑战,中国石化集团公司的生存和发展面临资源制约。首先从供需总量看,根据世界能源组织预测,至少21世纪的前50年,世界能源需求仍然主要依靠矿物燃料,特别是石油。石油作为不可再生的能源和资源,尽管在不断地勘探开发中仍会有新的发现,但总的来说,资源是有限的,而石油的消费量却持续增长,世界石油消费量每年增加7500万吨,即使是处于亚洲金融危机中的1998年,世界石油消费量仍增加了4000万吨。美国能源部预测,在今后20年间,世界石油需求量将以平均1.8%的速度增长。2020年世界石油需求量将由目前的35.80亿吨增加到55亿吨。这种状况的产生,无疑将促使原油价格的逐步上扬。近年来,国内原油产量虽然稳定增长,但增速远低于石油需求增长速度,原油供需缺口越来越大,对进口原油的依赖程度逐年增加,而全球资源的获取难度正不断加大。2006年,中国原油净进口依存度已达43%。随着中国国民经济较快发展,石化工业势必要较快发展,但资源短缺将是突出矛盾。同时中国石化集团公司未建立起强大的油品储备制度,面对油价的跌宕起伏,没有缓冲能力,只

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库