

学校编码: 10384
学号: 15520051301496

分类号__密级__
UDC__

厦 门 大 学

硕 士 论 文

翔鹭石化发展战略研究

A Study on the Development Strategy of the XLP

petrochemicals

熊开兵

指导教师姓名: 刘震宇教授

专 业 名 称: 工商管理学硕士 (MBA)

论文提交日期: 2008 年 4 月 16 日

论文答辩时间:

学位授予日期:

答辩委员会主席: __

评阅人: __

2008 年 4 月

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）：

2008 年 4 月 29 日

厦门大学博硕士论文摘要库

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:2008 年 4 月 29 日

导师签名: 日期:2008 年 4 月 29 日

摘要

随着中国逐渐成为世界最大的纺织品生产国，中国也正逐渐成为为纺织品行业提供重要原料—精对苯二甲酸（简称PTA）的生产大国，PTA企业之间的竞争也越来越激烈。本文深入剖析了第一家进入中国PTA行业的外资企业—翔鹭石化的战略制定及实施，并与国有企业、民营企业的发展模式进行比较。探讨了PTA企业发展的模式，从而为国内PTA企业尤其是民营石化企业制定战略规划提供参考。

论文从翔鹭石化内、外部环境分析入手，详细分析了翔鹭石化所处的行业环境及其所拥有的内部资源。介绍了SWOT、波特五力分析工具的核心内容及其作用，并运用其对翔鹭石化战略管理进行分析并得出结论，本论文共分为五章。

第一章详细介绍了论文的研究背景、研究目的以及研究内容和研究方法。

第二章对翔鹭石化的背景资料进行了介绍与分析，指出了其近10年来的发展历程和发展战略中存在的问题。

第三章专注于PTA-聚酯产业的分析，对PTA-聚酯产业链进行了介绍，并依据论文研究需要将其分解成为五个产业链环节，最后针对这五个产业链环节从规模及成本结构、产能发展变化和创利能力三个方面进行分析，提出了PTA-聚酯产业链各个环节发展必须具备的资源和关键竞争要素，为案例研究提供一个宏观的产业背景分析。

第四章，利用PEST模型分析翔鹭石化所处的宏观环境，对翔鹭石化的战略目标、资源、能力与同行业企业进行了对比分析，指出了翔鹭石化在PTA行业中的竞争地位。

第五章，从公司层面和业务层面对翔鹭石化战略进行分析总结，研究了翔鹭石化在与关联企业进行垂直一体化发展过程中企业战略的变化和应该关注的环节，提出了为支持公司的发展战略而应该重视的环节。

论文的研究对象是翔鹭石化及其所处的行业环境，研究所用的方法主要有SWOT分析与波特五力模型分析。研究的过程是先收集与翔鹭石化有关的资料并进行整理，然后进行企业内外部环境分析、PEST分析并得出初步结论，进而用SWOT分析指出其存在的机遇与威胁并进一步得出其战略结论，最后用波特五力模型与重要竞争对手进行比较分析，进一步明确其战略方向。研究的主要结论是：翔鹭

石化应该走专业化、成本领先的发展战略。这一研究结论对国内外资、民营石化企业战略制定提供了参考与借鉴。

关键词 战略分析； PTA企业； 翔鹭石化

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

With China becoming a biggest country of producing textile product in the world gradually, China is also becoming gradually a biggest country to provide important raw material which is Pure Terephthalic Acid (brief name PTA) for textile product, the competition of PTA business enterprise is also more and more vigorous. This thesis thorough analyzes the strategic establishment and implement of XLP petrochemicals which is the first overseas-funded enterprises which get into Chinese PTA business, carry on a comparison with the development mode of state-owned business enterprise and private enterprise. Analyzes the development mode of the PTA business enterprise, thus provides a reference for the PTA business enterprise, particularly for the private capital petrochemical business enterprise to draw up a strategy.

This thesis analyzed the environment and the internal resources of XLP petrochemicals in detail. It introduced the core contents and functions of SWOT and Porter's theory, finally make use of them to analyze XLP petrochemicals. This thesis is divided into four chapters:

Chapter 1 introduces the background, purpose, content and method of the thesis.

Chapter 2 analyzes the background data of XLP petrochemicals, points out the existent problem in the XLP petrochemicals strategy during the recent ten years.

Chapter 3 is absorbed in PTA-polyester industry of analysis, carried on introduction to the PTA-polyester industry chain, and need to become five industry chain links: its decomposition according to the thesis research, finally aim at these five industry chain links from the scale and the cost structure, productivity development variety with create benefit ability 3 to carry on analysis, put forward each link of the PTA-polyester industry chain the development has to have of the resources and key compete main factor and provide for the case research a macro view of industry background analysis.

Chapter 4 making use of PEST model, analyzes the macroscopic environment of XLP petrochemicals, and analyzes the development characteristics of PTA industry in detail, carries on contrast analysis towards XLP petrochemicals strategic target, resources, ability with PTA, points out XLP petrochemicals in the competition position in the PTA industry.

Chapter 5 carries on analyzes towards XLP petrochemicals strategy from the company level and business level, studies XLP petrochemicals and the connection business enterprise in the process of carrying on perpendicular integral whole to turn development in the business, carries on suggestion towards XLP petrochemicals strategic research analysis, and for its development strategy.

The research object of thesis is XLP petrochemicals, study use of the method mainly includes SWOT analysis and Porter's theory. Research of the process be the data which collects first and carry on the PEST analysis to get an initial conclusion, then use the SWOT analysis points out its strategic conclusion, finally use the Porter's theory further explicit it strategic direction. The main research conclusion is: XLP

should walk the profession turn, the cost lead of development strategy.

The keyword: strategy analysis; PTA; XLP petrochemicals.

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章前言	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究目的	1
第三节 研究内容和研究方法	2
第四节 论文结构	2
第二章 翔鹭石化的发展历程、现状与问题分析	4
第一节 翔鹭石化简介	4
第二节 翔鹭石化的发展历程与现状	4
第三节 翔鹭石化发展面临的问题	7
第四节 小结	9
第三章 PTA-聚酯产业分析	10
第一节 PTA-聚酯产业链简介	10
第二节 PTA-聚酯产业链分析	12
一、 聚酯产业链的上游-MX	12
二、 聚酯产业链的中心环节-PX	14
三、 聚酯产业链的中心环节-PTA.....	16
四、 聚酯产业链的中心环节-聚酯	18
五、 聚酯产业链的下游-聚酯下游产业	20
六、 小结.....	21
第四章 翔鹭石化的战略分析	25
第一节翔鹭石化外部环境分析	25
一、 宏观环境分析	25
二、 石化行业分析	29
三、 化纤行业分析	30
四、 PTA行业环境分析.....	31
第二节翔鹭石化内部环境分析	37
一、 企业生产能力	37

二、 财务状况分析	38
三、 人力资源分析	42
四、 产品与销售分析	43
五、 技术开发分析	43
第三节 SWOT 分析	46
一、 SWOT分析工具介绍	46
二、 SWOT分析工具应用	48
三、 小结	51
第四节 波特五力模型分析	51
一、 波特五力模型介绍	51
二、 波特五力模型应用	52
三、 小结	56
第五章 翔鹭石化的发展战略	58
第一节 公司层战略	58
一、 企业经营使命	58
二、 公司层战略现状	58
三、 未来发展战略——专业化战略	58
第二节 业务层战略	59
一、 业务层战略的选择	59
二、 业务层战略的确定	62
第三节 职能战略	63
一、 市场营销战略	63
二、 财务战略	64
三、 研究与开发战略	64
四、 人力资源规划	65
第四节 总结	66
参考文献	68
后 记	69

Content

Chapter 1 preface	1
Section 1 research background.....	1
Section 2 research purpose.....	1
Section 3 research content and method	2
Section 4 thesis structure.....	2
Chapter 2 XLP development process	4
Section 1 XLP brief introduction.....	4
Section 2 XLP development process and present condition	4
Section 3 XLP problem.....	7
Section 4 conclusion	9
Chapter 3 PTA-polyester the industry analysis	10
Section 1 PTA-polyester industry chain brief introduction.....	10
Section 2 PTA-polyester industry chain analysis.....	12
Chapter 4 XLP strategy analysis	25
Section 1 XLP exterior environment analysis	25
Section 2 XLP internal environment analysis	37
Section 3 SWOT analysis.....	46
Section 4 Porter's theory analysis.....	51
Chapter 5 XLP development strategy.	58
Section 1 company strategy.....	58
Section 2 business strategy	59
Section 3 function strategy	63
Section 4 conclusion and suggestion	66
Reference	68

第一章 前言

第一节 研究背景

随着世界经济的飞速发展、科学技术的突飞猛进，经济全球化格局已逐步形成，市场竞争形势发生了巨大变化，企业之间的竞争越来越激烈。中国也逐渐成为全球产业转移的重要地区，开始出现了在全球有竞争力的细分产业，随着“中国制造”的崛起、中国更多地参与全球分工，使北京、上海、深圳等高新技术产业区形成了一些功能强大的新产业。尽管中国大多数产业还在低端上发展，但有些产业已经开始往中端甚至于高端上发展，中国产业走出低端、跨入中端、挤进高端产业的过程将是二十一世纪中国经济崛起的过程。

全球化的产业转移反映着产业价值链在全世界不停地分解并在新的空间集聚，为企业创造了更多的挑战和机遇。企业在面对瞬息万变的市场竞争形式时，需要及时调整企业发展战略，以适应外部环境，在竞争中获取并保持竞争优势。

那么，企业在制定发展战略时，应如何选择进入的产业？企业必须拥有哪些进入资源和战略资源才能使企业在竞争中获取并保持竞争优势？企业如何形成并完善相关资源整合才能对企业的发展战略形成有效支持？这些问题对于处在迅猛发展的中国市场的企业都是必须面对的问题。作为国家支柱产业的石化行业面临世界石化巨头的冲击将会越来越激烈，如何应对冲击并提升核心竞争力，以便在新一轮竞争中获胜是中国石化企业，尤其是民营石化企业需要迫切研究的课题。

第二节 研究目的

翔鹭石化是以台资和东南亚华人为投资主体的企业，自2000年成立以来，经过七年的发展，形成了年产150万吨精对苯二甲酸（简称PTA）的大型石化企业，也是第一家进入中国PTA行业的外资企业。

随着中国逐渐成为世界最大的纺织品生产国，中国也正逐渐成为为纺织品提供重要原料的PTA产业的生产大国。本文将通过对PTA产业环境的分析，利用SWOT、波特五力模型等分析工具探讨PTA企业的战略制定及实施和竞争要素，探讨PTA企业发展的模式，从而为国内PTA企业制定战略规划提供参考。

论文选择了在国内具有代表意义的外商独资PTA企业——翔鹭石化，运用SWOT、波特五力模型等分析工具，对其近十年的发展历程及其未来发展战略进行分析研究，对其与关联企业进行的垂直一体化战略在公司层面和业务层面上进行初步探讨，并与国有企业、民营企业的发展模式进行比较，为PTA企业制定发展战略提供借鉴。

第三节 研究内容和研究方法

本文主要运用SWOT、波特五力模型等分析工具，以亚洲PTA市场为背景，对PTA行业的各个方面进行分析，研究了PTA产业发展不同阶段的特点。运用历史数据进行纵向、横向比较以揭示产业发展历史及趋势，指出了PTA企业战略制定与实施的方法，提出了处于不同发展阶段的企业应采取的发展战略。

本文选取翔鹭石化作为实例进行研究，从其近10年的发展历程及发展战略入手，分析其所处的宏观环境及产业竞争环境，结合PTA产业的特点，与国内同行业公司进行横向比较，研究了翔鹭石化所处的行业地位、总结了其发展历程的成功经验和不完善之处、指出其发展战略的方向和为实现其发展战略所需要关注的行业地位、公司和业务层面的关键要素。

第四节 论文结构

本论文从翔鹭石化外部环境、内部资源分析入手，分析了翔鹭石化所处的行业位置及其拥有的内部资源。介绍了SWOT、波特五力分析工具的核心内容及其作用，最后提出了SWOT、波特五力分析的模型与方法，成为案例研究的理论依据。

论文的第二章对案例研究对象——翔鹭石化的背景资料进行了介绍与分析，指出了其近10年来的发展历程和发展战略中存在的问题，为后面的战略研究提供了方向。

论文的第三章专注于PTA-聚酯产业的分析，对PTA-聚酯产业链进行了介绍，并依据论文研究需要将其分解成为五个产业链环节，最后针对这五个产业链环节从规模及成本结构、产能发展变化和创利能力三个方面进行分析，提出了PTA-聚酯产业链各个环节发展必须具备的资源和关键竞争要素，为案例研究提供一个宏观的产业背景分析。

论文的第四章,利用PEST模型分析翔鹭石化所处的宏观环境,重点分析了PTA产业的发展特点,为案例研究提供了一个宏观的产业背景分析。对翔鹭石化的战略目标、资源、能力与同业进行了比较分析,明确了企业的竞争地位,为利用SWOT、五力模型理论对研究对象进行实例研究提供了公司背景分析。

论文的第五章,从公司层面和业务层面对翔鹭石化战略进行分析,评估PTA企业的各种发展模式,研究翔鹭石化所处的行业地位和应采取的发展战略,研究翔鹭石化与关联企业在进行垂直一体化发展过程中企业战略的变化和应该关注的环节,提出为支持公司的发展战略而应该重视的运营流程和环节。通过对翔鹭石化的战略案例研究,为其发展战略进行评估和建议。

论文的最后一章总结了本研究的主要研究结论,提出了针对翔鹭石化发展战略的建议及应该关注的问题,为中国PTA企业尤其是民营石化企业指出了战略发展模式。

第二章 翔鹭石化的发展历程、现状与问题分析

本章首先介绍了翔鹭石化的发展历程以及现状，然后基于当前以及未来内外部环境的变化趋势，指出翔鹭石化所面临的问题，最后提出翔鹭石化必须制定有效的发展战略才能在新的竞争环境中取得持续发展。

第一节 翔鹭石化简介

翔鹭石化企业(厦门)有限公司系国务院批准成立的外资大型石化企业，注册资本 2.6 亿美金，占地面积 52.13 公顷。公司位于厦门市海沧南部工业区，一期项目于 2000 年 10 月奠基，2002 年 10 月完工投产，年产 90 万吨精对苯二甲酸（简称 PTA），为世界最大的 PTA 单线产能。公司拥有配套完善的自建专用码头及 PX 原料输送管道。现有员工 370 余人，拥有高素质的管理人员、技术人员和完善的质量保证体系，为用户提供满意的产品及良好的售后服务¹。2006 年 10 月，公司年产 150 万吨 PTA 二期项目获得国家发改委批准，于 2006 年 11 月 17 日正式动工，将于 2008 年底建成投产。届时，公司工业产值有望突破 300 亿元。

第二节 翔鹭石化的发展历程与现状

翔鹭石化企业(厦门)有限公司（以下简称“公司”）原系东联（百慕达）有限公司于 1998 年 9 月 24 日在中华人民共和国厦门市投资成立的外商独资企业，公司成立时原名为东联石化兴业（厦门）有限公司²，注册资金为 2.3 亿美元，批准的经营期限为 30 年。1999 年 12 月 20 日，公司董事会决定更名为翔鹭石化企业（厦门）有限公司，2000 年 2 月 14 日，根据中华人民共和国对外经济贸易合作部[2000]外经贸资二函字第 112 号《关于东联石化兴业（厦门）有限公司变更企业名称的批复》，公司更名为翔鹭石化企业（厦门）有限公司，并经厦门市工商局核准变更登记；2000 年 1 月 28 日，公司董事会决定将注册资本金由

¹资料来源：<http://www.xlp.com.cn/Index.do?todo=OpenIndexMenu&fMenuID=1&cMenuID=11>

²资料来源：翔鹭石化企业(厦门)有限公司 2005 年度短期融资券募集说明书

2.3 亿美元增加至 2.6 亿美元，2000 年 7 月 31 日，通过了股东股权转让、新股东增资以及公司变更为中外合资经营企业的决议，2000 年 12 月 28 日，根据 2000 年第三次董事会会议的决议及签订的股权转让协议，东联（百慕达）有限公司将公司的全部权益转让予厦门翔鹭化纤股份有限公司（原名：翔鹭涤纶纺纤（厦门）有限公司）、President (BVI) International Investment Holding Ltd.、Kingland Overseas Development Inc.、Wardley Finance Ltd. 及 Apostle Investment Ltd.，转让比例见表 1：

表 1：发行人股权转让比例

受让方名称	受让比例 (%)
厦门翔鹭化纤股份有限公司	45.00
Kingland Overseas Development Inc.	10.00
President (BVI) International Investment Holding Ltd.	30.00
Wardley Finance Ltd.	10.00
Apostle Investment Ltd.	5.00
总计	100.00

资料来源：翔鹭石化企业(厦门)有限公司 2005 年度短期融资券募集说明书

同时由上述五家公司按上述比例增资 3000 万美元（公司就该项增资及股权转让协议已于 2001 年 2 月 14 日取得中华人民共和国对外贸易经济合作部[2001]外经贸二函字第 113 号《关于翔鹭石化企业（厦门）有限公司增资及股权变更的批复》），由此公司股东由东联（百慕达）有限公司变更为以上五家公司，注册资本增至 2.6 亿美元；2001 年 2 月 23 日，经厦门市工商局核准股东变更及增资登记，取得中外合资企业营业执照；2002 年 8 月 1 日，公司召开第一届董事会第十一次会议，同意公司股东

President (BVI) International Investment Holding Ltd. 将其在公司所占的 10.88% 的股权转让给 Kingland Overseas Development Inc.，该决议于 2003 年 4 月 23 日经中华人民共和国商务部商资二函[2003]79 号《关于翔鹭石化企业（厦门）有限公司股权转让的批复》批准，于 2003 年 4 月 30 日经厦门市工商局核准变更登记。2007 年公司股权结构见下表 2：

表 2：公司股权结构表

股东名称	持股比例 (%)	持股金额 (USD) 万元
厦门翔鹭化纤股份有限公司	45.00	11,700
KinglandOverseasDevelopmentInc.	20.88	5,430
President (B. V. I) International Investment Holding Ltd.	19.12	4,970
Wardley Finance Ltd.	10.00	2,600
Apostle Investments Ltd.	5.00	1,300
总计	100.00	26,000

资料来源：翔鹭石化企业(厦门)有限公司 2005 年度短期融资券募集说明书

其中，厦门翔鹭化纤股份有限公司系 1989 年 5 月立项并经国务院批准成立以生产聚脂切片、涤纶长丝、涤纶预取向丝及涤纶短纤维为主业的大型化纤企业，其注册资本 19.6 亿元人民币，股东由香港翔鹭实业有限公司（占其股份的 99.55%）、厦门国贸集团有限公司（占其股份的 0.15%）、广东省广业纺织物流产业有限公司（占其股份的 0.10%）、福建省泉州海天轻纺有限公司（占其股份的 0.10%）和厦门华诚实业有限公司（占其股份的 0.10%）构成；PRESIDENT(B. V. I) INTERNATIONAL INVESTMENT HOLDING LTD. 为台湾统一集团控股投资公司，其网络除建基于台湾外，还延伸至美国及中国各地，统一亦投资于半导体、证券业、银行、石化及连锁商店；KINGLAN OVERSEAS DEVELOPMENT INC. 为台湾建勤工程公司之控股投资公司，主要从事工程设备制造、安装、修理；WARDLEYFINANCELTD. 和 APOSTLE INVESTMENTS LTD. 为海外华侨个人设立之投资公司。

公司一期项目于 2000 年 10 月奠基，2002 年 10 月完工投产，自试投产以来，该公司取得了良好的经营业绩，产能从开始的年产 90 万吨扩展到 2006 年的 150 万吨。2002 年实现产值 3.9 亿元，2005 年实现产值 87.0 亿元，见表 3

表 3：产值表

年度	产量 (万吨 PTA)	产值(亿元)
2002	8.2	3.9
2003	80.5	40.7
2004	90.8	63.5
2005	112.2	87.0

资料来源：翔鹭石化历年财务报表

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