如何成长为具有国际竞争力的一流公司

——中国石化企业应该向跨国公司学习什么？

□ 中国石油和化学工业联合会会长 李寿生

编者按 11月11日，第十三届全国石油和化工企业管理创新大会暨育新机开新局创新管理促进行业高质量发展高峰论坛在山东菏泽召开，石化联合会会长李寿生在会上作了主旨报告，动员中国石化企业学习跨国公司超前的企业战略、超强的创新能力、领先的经营效率、高度的社会责任、独特的企业文化，提高企业管理创新能力，在“十四五”培育一批具有国际竞争力的一流石油和化工企业。本版特在今日刊登全文，以供大家参考。

“十四五”是我国石油和化学工业由大国向强国跨越的最重要五年。“十四五”期间，培育一批具有国际竞争力的一流企业是我们全行业的一项十分紧迫而艰巨的战略任务。国家与国家的竞争，主要体现在代表国家水平的企业与企业间的竞争。从一定意义上讲，企业的竞争能力就代表着国家的竞争能力，企业的竞争水平就代表着国家的竞争水平。从我们行业企业发展的现状来看，缺乏具有国际竞争力的一流石油和化工企业，就是一个很大的差距。认真分析企业竞争力现状，学习跨国公司的经验，提高企业管理创新能力，加快一流企业培育的步伐，就是摆在我们全行业面前的一个十分紧迫的战略任务。

“三人行，必有我师焉。”中华民族历来都是一个崇尚学习的民族，善于学习是中华民族的一个传统美德。今天的中国石油和化学工业已经从无到有、从小到大，成长为世界石油和化学工业的大国。从我们行业发展的历史中，我们可以清楚地看到，中国石油和化工行业是一个十分好学的行业，新中国石油和化学工业发展的历史，就是一个不断从学习中汲取营养、在学习中借鉴创新、在学习中成长发展的历史。

最近美国《财富》杂志刚刚公布了2020年世界500强企业名单，在今年世界500强企业名单中，中国上榜企业有133家，上榜企业数量历史上第一次超越美国（121家），实现了历史性跨越。在上榜133家中国企业中，石油和化工企业共有11家，除了继续跻身于前五强的中国石化、中国石油外，中国海洋石油总公司、恒力集团、中国中化集团、中国化工集团、延长石油（集团）公司、雪松控股集团、中国航油集团、台湾中油股份公司、盛虹控股公司，分别位列第64、107、109、164、265、296、305、409、455位。此外，还有涉足煤化工领域的15家能源公司，我们整个行业上榜企业共有26家，名列中国工业行业之首。

我们在看到中国企业规模不断扩大、大公司数量不断增加的同时，还要看到中国企业大而不强的问题仍然十分突出。与世界500强公司横向比较，中国企业平均销售收入和平均净资产两项指标达到了《财富》世界500强的平均水平。但中国企业的盈利水平（销售收入利润率）只有5.4%，而美国企业的平均水平为10.5%；中国企业的平均资产净收益率为9.8%，而美国企业为17%。

我最近看到了一个资料讲：“中国全球竞争力排在世界20名以后，中国最好的大学排不进世界前40名，中国还非常缺乏世界性的超级跨国公司。”“美国人口只占全世界的5%，但美国人消耗了全世界25%的资源，掌握了全世界60%的金融以及全世界70%的最高端人才！”。

目前，世界一流的石油和化工跨国公司都来到了中国。据不完全统计，2018年底在中国生产经营的石化跨国公司就超过7200家，外资企业的主营业务收入已经占到整个中国石油和化学工业主营业务收入的1/3。中国石油和化工企业不出国门，面临的就是国际竞争。在与跨国公司的同台合作与竞争中，我们既看到了榜样，又看到了差距。我们同世界一流跨国公司的差距，不仅是战略层面的，更是整体性的。有差距并不可怕，可怕的是我们不承认差距、不敢面对差距。对中国石油和化工企业来讲，只有正视差距，才有可能缩小差距，只有向榜样学习，才有可能超越榜样。

面对中国石油和化学工业近3万家规模以上的企业，我想提出的一个尖锐问题就是，在目前和未来，谁能够代表中国的石油和化学工业？在美国，有杜邦和陶氏，在德国有巴斯夫和赢创，在日本有三菱、三井。在中国谁能站出来说，我能代表中国。目前可能还没有一家公司，有这样的资本和水平。但一个强大的中国，必须要有世界一流的公司，建设具有世界一流水平的石油和化工公司，这就是我们全行业的共同使命。在学习中创新、在学习中超越，这就是我们中国石油和化工企业在赶超进程中的唯一态度和唯一方法。

世界一流公司的一个基本特征，就是主业生产规模和营业收入位于世界前列。《财富》杂志评选出2020年世界500强企业的营业收入，目前在绝对量上都超过了260亿美元大关。今年上榜的中国大陆企业平均销售收入达到669亿美元。为什么世界500强的评比指标，采用了营业收入而不是利润、资产或市值等指标？这说明营业收入与利润、资产或市值相比，更能反映一个公司的综合实力。大不一定强，但不大注定不可能强，不在行业内把生产规模和营业收入做到全球前几名，就基本上不可能成为世界一流企业。

面对我们身边的世界一流企业和作为榜样的跨国公司，除了生产规模大和营业收入高以外，他们还有哪些值得我们学习的基本特征呢？我认为，世界一流石油和化工跨国公司，他们身上都有五个共同的基本特征。

超前的企业战略

战略是对未来的选择。一个企业只有知道自己要到哪里去，才有可能尽快到达目的地。不知道自己目的地，并且已经开步走的企业，旅途一定会充满盲目性和危险性。战略是指引企业未来发展的方向和目标。几乎所有的世界一流企业，都有自己超前的企业战略。精准、明确的企业战略已经成为跨国公司成长或者成为“百年老店”的首要特征。

企业战略的核心内容是精准、明确的市场定位和激励人心的发展目标。

巴斯夫是全球最大的化工企业之一，2017年公司销售收入高达733.57亿美元。为了保持公司全球领先的战略地位，2018年11月20日巴斯夫在德国路德维希港发布了全新的企业战略，这个战略是在全球战略转型新形势下，公司在全面分析了全球化工行业转型发展的新形势后，制定了以提高企业核心竞争力为战略目标的全新战略。这个战略不仅雄心勃勃、充满活力，而且内容相当广泛，措施十分具体。以巴斯夫全新战略为例，我们分析一下跨国公司企业战略的具体特点：

一是具有精准、明确的市场定位。市场定位不仅是企业战略的主要内容，而且也是企业创新发展的出发点和立足点，战略是企业对细分市场的选择。市场定位的核心，就是通过市场分析，找到一个最适合自己发展壮大的细分市场空间。企业市场定位选择，一般都遵循三大原则：

（一）产业链延伸原则。企业市场定位特别是企业创新产业定位的选择，首先应该在企业现有产业的基础上，在产业链的上下游方向选择。这样的选择有几大好处：一是可以继续保持现有产业的基础，发挥现有产业的优势；二是产业链的延伸可以发挥现有产业技术、管理和现有生产装备的优势；三是向上下游产业链延伸还可以节约投资、减少风险。

（二）产业优势互补原则。一个企业在现有产业优势的基础上，抓住市场机遇，大胆跨入另一个产业，形成新的经济增长点和更大的战略优势，这是一个公司实现跨越式发展的惯用做法。如果跨行业、跨产业机遇抓得好，就会迅速形成或扩大企业现有的竞争优势。跨行业、跨产业发展的一个重要原则，就是一定要牢牢把握产业优势互补的原则。如果这个原则把握得好，就可以取得1+1>2的效果；如果把握得不好，也可能会损害现有的发展基础。

（三）专有优势独立发展原则。如果一个企业具有独特的专有技术，这是差异化发展的稀缺资源，也是市场竞争的核心优势，当然可以独立发展。这种独立发展的专有技术越是高端复杂，别人仿制的难度就越大，企业的竞争优势就越突出、越持久。不少企业高端发展、差异化发展就是依靠这种独特的专有技术。无论任何时候，独特的专有技术都是企业的核心竞争力。

在企业战略市场定位实践中，这三大原则既可单独运用，也可综合使用，核心是要实现独具特色的市场定位。巴斯夫是一个超大型的多品种、多技术的化工公司，在全新的企业战略中，他们充分利用了市场定位的三大原则，大力优化现有产品组合，努力提升企业的核心竞争优势。从2019年1月1日起，巴斯夫将现有产品结构集中在六大业务领域优化，每个业务领域包含两个业务部门，只有农业解决方案领域是一个单独的业务部门。这六大业务领域分别是：

化学品领域：石油化学品、单体；材料领域：特性材料、单体；工业解决方案领域：分散体与颜料、特性化学品；表面处理技术领域：催化剂、涂料；营养与护理领域：护理化学品、营养与健康；农业领域：农业解决方案。

巴斯夫CEO薄睦乐表示，我们重新审视了公司的业务结构，并于2019年开始作出改变，“我们会进一步优化我们的产品组合，使我们的资金分配更集中于增长型业务。巴斯夫会找准每个业务的市场定位，明确竞争优势，并建立适应不同竞争环境的高绩效组织。”巴斯夫新战略还进一步强调，“巴斯夫将通过投资、创新着力推动内生有机增长，并进行适当并购，不能达到市场目标地位的业务终将退出。”精准、明确的市场定位是巴斯夫全新战略的最大特色。

二是激励人心的发展目标。一个好的企业战略，一定都会有一个激励人心的发展目标。因为目标是发展战略追求的结果，也是检验企业战略正确与否的唯一尺度。一个好的企业战略，不仅要有财务目标，而且还会包括非财务目标，是一个综合业绩的指标体系。以巴斯夫最新战略为例，这个全新战略既有财务目标，又有非财务目标，是一个雄心勃勃、凝聚力量、鼓舞人心的发展目标。

巴斯夫多年来一直走在世界化学工业的最前列，经营业绩也一直引领着世界化学工业。战略报告指出，“2012年以来，巴斯夫不计特殊项目的息税、折旧及摊销前利润每年平均增长8%，大幅高于每年3%的固定成本增长。巴斯夫利润增长因而也快于全球化工增长3.7%的年均增长水平。此外，近年来自由现金流水平也得到了大幅提升，并于近期实现了高达15.4%的已动用资本回报率。新战略的首要目标是实现销售额和销量的增长。”

新战略明确提出，“我们的增长要比市场更快，旨在实现高于全球化工生产水平的销售额和销量增速。”巴斯夫同时希望进一步提高盈利能力，“目标是将不计特殊项目的息税、折旧及摊销前利润水平每年提高3~5个百分点。”巴斯夫还希望保持在投资者眼中的领先地位，为其创造高于化工行业平均水平的价值。“我们希望保持充足的自由现金流，每股股息逐年有所增加。”

除了财务目标外，新战略还制定了雄心勃勃的非财务目标。新战略提出，“即使我们制定了可观的年生产增长目标，我们承诺将全球温室气体排放维持在2018年水平，直到2030年。这意味着我们在实现有机增长的同时控制二氧化碳排放的增长。”“除了实现2030年二氧化碳排放总量维持不变的目标之外，巴斯夫还希望到2025年超越型产品销售额能够达到约220亿欧元。这些产品对价值链可持续发展提供卓越贡献。”

为实现这一远大的战略目标，巴斯夫正启动一批新的卓越项目，于2019~2021年实施，目标是从2021年底开始，逐年贡献20亿欧元年收益。这批项目将包含生产、物流、研发、数字化、自动化及组织发展等领域的措施。

这一目标涵盖了一批重大投资项目，例如将在中国广东湛江独资建设的一体化生产基地，以及对南京基地的扩建改造工程。巴斯夫新战略认为，“中国已经成为全球最大的化工市场，占40%的全球市场份额，并将继续推动全球化工生产增长。到2030年，中国在全球市场的份额将扩大至近50%，巴斯夫要与中国市场共同成长。”并决心在中国市场精耕细作。

为了实现这一宏大的战略目标，巴斯夫将专注于实现业务领域的有机增长，将加大力度聚焦客户，为客户提供定制化的服务和解决方案，并将进一步强化一体化体系，从而变得更快、更灵活、更敏捷。

也许有人会说，巴斯夫是全球顶尖的大型跨国公司，学习他的发展战略我们基础差的太远，无法学习。那么，还有一批中小型跨国公司“专注型”的企业战略，也对我们有很强的借鉴意义。比如德国汉高公司，就是一个“专注型”战略的典型。

德国汉高公司，是一个具有142年历史的老企业，但在140多年的发展历史中，他们的市场定位非常专注，只专注胶黏剂和洗涤剂两个市场，业务专一、技术专注，产品优势十分突出。目前他们公司销售额达200多亿欧元，息税前利润达34.61亿欧元，EBIT高达17.3%，是全球最大的胶黏剂企业、全球第二大洗涤剂工厂。他们在这两个领域有着全球领先的生产技术，全球有188个生产基地，22个研发中心，而且管理层中女性占35%，每年新产品的比例占30%，同样的资源价值他们价值创造是别人的3倍。他们的产品紧紧抓住生活领域、交通领域、通用工业领域和电子化学品领域等四大终端市场。目前汉高胶黏剂占全球市场的11%，是全球胶黏剂市场的领导者，在洗涤剂及家用护理以及化妆品/美容用品两大类业务中，也拥有一大批全球市场的领先品牌，如汉高施华蔻品牌，是一个拥有120年历史，代表着品质、专业和创新的美发化妆品牌。这个品牌包含着护理、造型和染发三大品种众多子品牌。他们被创造美丽秀发的热情所驱动，而这种热情反映在他们公司的每一件产品之中，他们的产品代表着创新、可靠、品质、信任和能力。施华蔻被誉为“你的沙龙美发专家”。汉高的优先股已列入德国DAX指数。

反思中国石油和化工企业战略现状，我认为相当一批企业实际上是没有真正意义上企业战略的。属于“干到哪儿算哪，走到哪儿歇哪”的状况。有人形容这样的企业战略，是“先开枪再瞄准”，或者是“搂草打兔子”撞大运。没有建立在对市场长远需求分析，以及对企业自身竞争优劣势分析之上的企业战略，是不可能成为世界一流企业的，更不可能成为行业的“百年老店”。

超强的创新能力

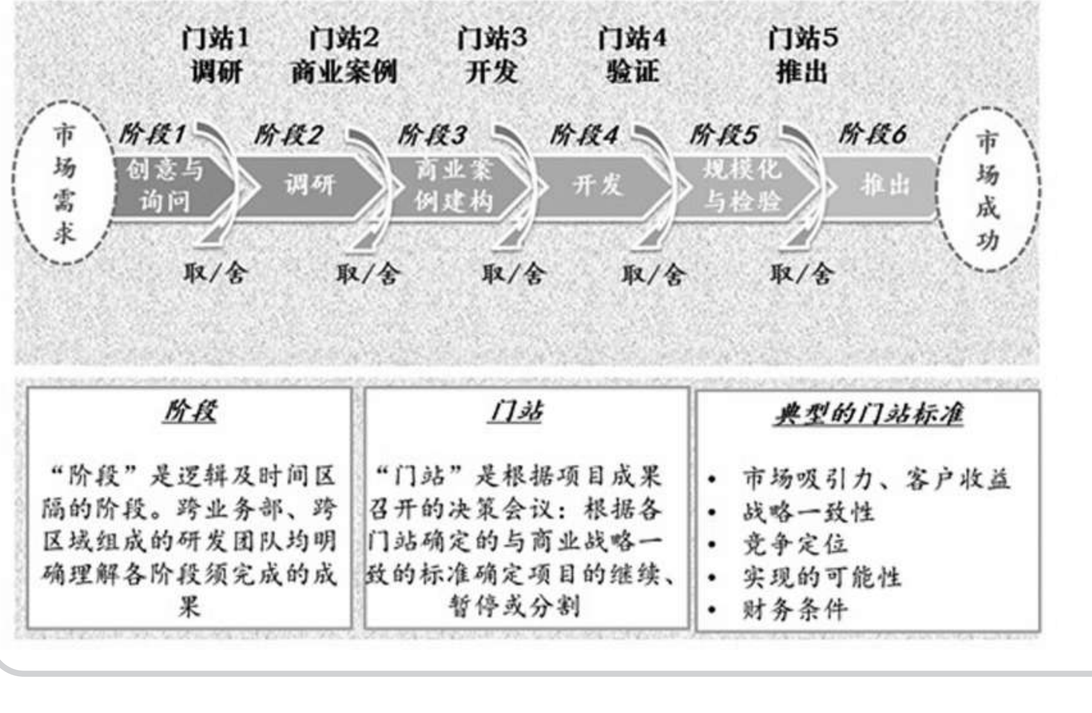
当前，创新正在引领全球经济发展的新趋势。在全球激烈竞争的大环境下，无论是年轻的公司还是“百年老店”，无论是大型公司还是小型公司，都把提升创新能力作为企业的核心竞争力，摆在战略发展的首要地位。一批石油和化工跨国公司正站在全球行业创新发展的制高点上，引领着全球石油和化工行业发展的新方向、新高度和新未来。

1802年成立的杜邦公司，就是用创新走过了200年历史并一直领先于世界发展的一个典型。杜邦公司的第一个100年，始终围绕着黑色炸药、无烟火药和高能炸药三种产品，走出了一条艰难曲折的创业历程，同时也创造了炸药生产的辉煌历史。特别是1857年，杜邦公司发明了用硝酸钠生产火药，取得了黑色火药600年生产史上的一个重大突破。1866年，杜邦公司又发明了硝化甘油炸药，它的爆炸威力是黑色火药的3倍。美国南北战争和第一次世界大战，又为杜邦公司提供了难得的市场机遇。随着1912年在弗吉尼亚州的詹姆士河畔新建的霍普韦尔工厂投产，杜邦公司一举成为世界上最大的无烟火药厂。

随着第一次世界大战的结束，杜邦公司凭借着第一个100年积累的雄厚资本和技术管理能力，又提出了第二个100年的发展目标——为美国消费者服务。为了适应生产发展的需要，杜邦公司1904年成立了公司实验站，先后聘请了16位专职科学家进行技术创新研究工作。杜邦公司实验站的成立，标志着企业的科学研究从此再也不是个人的爱好和创造，而是形成了一个新的机制。

科研创新又引领着杜邦开发了一系列具有划时代意义的新技术、新产品，推动着世界化学工业的飞速发展。合成橡胶和尼龙66的发明，是杜邦公司上个世纪最引以自豪、具有划时代意义的两项技术和产品创新。杜邦公司转向生产消费化学品开始于两个产品：纺织品和汽车。杜邦公司科研人员在合成染料的技术研究中，发现了由单体相互联结成大分子的“聚合物”，可以形成橡胶、塑料和纤维素等有机物质。在合成橡胶的研发过程中，他们又发现了由酒精和酸形成的长链弹性聚合物——“聚酯”。杜邦决定用“尼龙”作为这个产品的通用名称，“尼龙”很快就成为美国女性针织品的代名词。1938年10月27日，杜邦公司在纽约的世界博览会上宣布用尼龙试产新式长袜后，马上在特拉华州威明顿的《每日晚报》上刊登整版广告，邀请威明顿的妇女来“检验和购买这种人人都在谈论的丝袜”，每人限购三双，而且购买者需要提供当地住址。于是，来自全美国的妇女都尽量确保在威明顿城内旅馆预定一间客房。尼龙丝袜的市场反应出人意料，杜邦生产的所有产品只要一上货架，就立刻销售一空。杜邦公司选定1940年5月15日为“尼龙日”，在全美国重要商场首次发售尼龙丝袜，尽管每人限购一双，500万双丝袜还是在当天全部销售一空。仅尼龙丝袜一个产品，自公开销售以来，短短7个月就给杜邦公司带来了300万美元利润，足够支付公司用于尼龙66研发的全部费用。杜邦认定，尼龙产品将会成为公司产品中的一个奇迹。在整个20世纪60年代，杜邦就花费了1亿美元的投入，开发了41个新产品，很多产品都取得了巨大成功。农用化学品，包括杜邦公司1968年推出的万灵杀真菌剂，促进了全世界农业革命的持续。莱卡弹性纤维也是杜邦最成功的产品之一，其销售额在60年代末达到了5000万美元。杜邦还成功开发了一种液体结晶聚合物，为凯夫拉防弹纤维提供原料，这种防弹衣已经挽救了无数人的生命，这种材料还在制造业中广泛使用以防止割伤的凯夫拉手套，凭借这项发明，杜邦获得了1996年美国国家技术奖章。

在迈入第三个100年的发展历程之后，杜邦公司又明确提出了新的发展愿景：我们是一家面向市场的科学公司。我们企业的愿景是成为世界上最具活力的科学公司，致力于创造可持续的解决方案，让全球各地的人们生活的更美好、更安全、更健康。目前，杜邦公司在全球拥有150个研发机构、9500多名科学家和工程师。2005年3月，杜邦公司在上海张江高新技术园区投资8000万美元，建立了杜邦中国研发中心。他们提出，杜邦公司的能力将契合中国的长期发展方向，协力创新，杜邦就能取得独立难为的科技成果。杜邦公司三百年来坚持用创新引领公司发展的成功实践，不仅充分证明了创新是百年老店的长寿基因，而且还为中国公司提供了一个与时俱进的创新榜样。



当前，全球跨国公司都在科研投入上加大力量，在研发方向上聚焦行业技术制高点，努力加快制高点技术的突破，在行业创新发展上呈现出了五大方向性的全新趋势：

一是把创新发展的重点放在未来技术的制高点上。欧洲、美国和日本石化企业都在按照未来需求的预测，集中精力加紧研究一批未来新的经济增长点技术，抢占未来技术的制高点，抢抓未来发展的先机。实践告诉我们，谁不能率先预测到未来，谁就没有未来。谁能最先听到历史的马蹄声，谁就能率先奔跑在历史的前面。当前世界石油和化学工业有四个让人十分关注的焦点：甲烷制乙烯技术、人工光合成技术、二氧化碳利用新技术和原油、原煤直接制化学品技术等。

二是把创新发展的重点放在终端市场的需求上。美国陶氏化学CEO利伟诚先生曾经这样评价中国的石油和化学工业：“我们认为，中国的石油和化学工业基本上就是一个基础原材料工业，你们离终端市场太远。其实，终端市场技术水平不低，经济效益不差。中国石油和化学工业的发展，应该大胆拥抱终端市场。”欧洲、美国和日本化学公司都认为，化学工业发展的根本目的是为了让人类生活更加精彩，要为人类创造更加舒适的生活。日本三井公司还提出了独具特色的研发理念：“用化学表达感觉，将感觉转变为体验，为舒适、新颖、便捷、丰富的生活，提供高端的化学产品。让人们生活的每一天都可以看到三井化学的产品。”在创新中他们还倡导：“从一个化学反应开始，从一颗小颗粒开始，从一个小薄膜开始，用化学表达感觉。”在用化学创造舒适生活方面，跨国公司还有一个显著的特点，就是把创新发展的重点放在医疗、健康和生命科学上。在发达国家人民的眼中，化学工业是他们舒适生活中不可或缺的一部分。而中国的石油和化学工业离老百姓日常生活太远，所以在老百姓心目中的化学工业不可敬、也不大可爱。

三是把创新发展的重点放在安全环保的绿色发展方式上。安全、环保、绿色、低碳已经成为世界石油和化学工业发展的新动能，绿色化学已经站在技术创新的“风口”上，安全环保技术已经成为世界化学工业发展一个新的制高点和新的增长极。

当前，我们行业面临着十分紧迫的安全环保和绿色发展任务，我们行业是一个废水、废气、废固排放的大户，安全生产事故不断发生，除了要加强传统的废水、废气、废固治理外，本质安全水平还要不断提升，特别是全球普遍关注的塑料污染治理问题、CO_2排放问题，又面临着时间更加紧迫、要求更加严格的全新任务。目前，发达国家和跨国公司都把绿色发展提高到前所未有的高度，将生产技术同信息技术紧密结合，全力提升本质安全生产水平、环保治理水平、CO_2减排水平和塑料循环利用水平。我们坚信，化学工业是最终解决绿色发展和本质安全的终结者，因为化学工业有着从分子结构上改变物质性质的本领，化工技术和化学工业一定可以为人类发展和生存环境带来解决麻烦的福音。中国的化学工业一定要在绿色发展上走在工业部门的最前列，中国的化学工业也一定要在世界化学工业绿色发展中作出我们中国的贡献。

四是创新发展的重点放在传统能源的清洁高效利用和新能源的技术突破上。当前世界能源多元化发展趋势十分明显，一方面，化石能源资源枯竭论已经离我们越来越远；另一方面，新能源技术的突破离我们越来越近。有专家预测，目前世界能源发展正处于油气等化石能源向氢能等非化石能源的第三次转换期，能源类型正在由高碳向低碳、非碳发展。据预测，到2050年，天然气在能源消费结构中的占比将首次超过石油和煤炭，世界能源将迈入天然气、石油、煤炭和新能源“四分天下”的新时代。不少跨国公司都认为，氢能可能是能源问题的终极解决方案，也是未来最理想的能源。氢燃烧后唯一的产物是水，没有一点污染问题。而且氢的能量还远远高于煤、石油和天然气，1g氢燃烧能释放出142kJ的热量，是汽油发热量的3倍。

五是创新发展手段同先进数字智能技术的紧密结合。欧美日跨国公司除了在创新发展理念上的超前之外，还有着十分先进的研发平台和数字智能技术的紧密结合，他们都建设了高强度的数据采集系统，高水平的理化分析设备，大数据统领的智能工厂，特别是先进前沿的微反应技术。在一个实验室里，每天可以收集超过10亿组数据的高效率的研究分析系统。信息时代正在给我们石油和化学工业的研究技术带来一系列巨大、深刻的变化。

在企业创新管理上，不少跨国公司都在实践中摸索出了不少行之有效的方法，既承担了企业创新的勇气、又规避了创新的风险，特别是防范“翻船”的风险。德国赢创工业公司就是一家在创新管理上独具特色的企业。赢创集团专门设有“首席创新官”一职，在集团CEO的直接领导下，“首席创新官”全权负责集团公司的创新管理。集团构建了上下协同、内外融合、全球一体化的创新体系。集团总部设有赢创Creavis战略研究院，资金纳入集团总部预算，约占全部研发投入的20%；集团六大事业部分别设有独立的技术研发团队，聚焦于“客户驱动”的新产品、新技术的应用开发和改进，资金纳入各事业部的预算，约占全部研发投入的80%，此外，赢创还通过与客户和学术机构合作以及创新企业风险投资等，实现了开放型协同创新。作为赢创集团的战略创新单位，赢创Creavis战略研究院主要致力于应对明天及未来的挑战，重点围绕“破坏性创新”开展风险和投入较大的中长期基础研究项目。赢创Creavis战略研究院的内部结构主要由业务生长线和项目屋组成。业务生长线按主题串联及发展长期战略项目展开。项目屋则按照项目需要荟萃了不同部门的专家。一般而言，他们会在3~5年的时间里就同一主题携手合作，共同开发的产品和技术通常由业务部门负责市场推广。

为了使创新管理过程透明，也为了规避创新风险，赢创公司还开发了一个全局化的创新门站式管理流程，这个流程包括创新战略和实验室作业的$12P^R$（盈利构想）项目管理体系。这个专有名词代表从创意到盈利，象征着从理念、研究项目到投放市场以及最终取得市场成功的整个过程。一方面，$12P^R$使研究人员能够切实监管一个项目从构思到产品投放的整个执行阶段。另一方面，提供了整个研发、市场营销和销售的跨领域和国际创新团队需要定期审核创新组合决策的所有职能。这种方式，可以保证这些项目迅速有效地开展而且有据可查，也使得整个创新流程和渠道随时透明可见，可以有效规避各种风险。

目前，我们行业的创新主要还是“跟随型”创新，真正具有自主知识产权的原始创新，具有行业技术制高点的创新还是不多的。据麦肯锡最新研究报告统计，“目前中国对高端技术的引进需求，约有一半来自3个国家：2011~2016年间，27%来自美国，17%来自日本，11%来自德国，而这些数字在过去20年基本保持稳定。”实践告诉我们：没有占据行业制高点的核心技术，没有自主创新能力的企业，是不可能成为具有国际竞争优势一流企业的。中国石油和化学工业要想早日跨入世界石油和化学工业强国，在创新上必须加力，必须加快，必须要迎头赶上。

领先的经营效率

经营效率，始终是企业在市场竞争中的焦点，也是世界级一流企业的根本标志。为什么经营效率如此重要，这是因为经营效率的各项指标，不仅代表着企业生产力先进的水平，而且还代表着企业生产关系的先进程度。经营效率是整个企业战略管理、技术管理、流程管理和人员管理的综合体现，也是检验世界一流企业的过硬尺度。

德勤公司从标准普尔compustat数据库里的30万家企业数据中选出2.5万家超凡业绩的优秀企业，对其1966~2010年的业绩进行了分析，他们从2.5万家优秀企业的大数据中，得出了这些企业超凡业绩的三大规律：一是品质先于价格；二是收入先于成本；三是始终坚持前两条。他们研究认为，超凡业绩企业绝不打价格战，价值优势是超凡业绩的重要源泉，一旦企业放弃自己的价值优势，他们的业绩就会一落千丈。价格优势虽然与业绩存在关联，但在企业进行市场定位的过程中，超凡业绩更多来自于价值优势，而不是低价格。事实证明，超凡企业不仅有其特殊的价值创造模式（即品质先于价格），而且还坚持以实现高收入为第一要务的原则，为了创造收入甘愿投资并承担必要的成本。前两条规律，“品质先于价格”和“收入先于成本”，告诉企业应该做什么。第三条规律阐述了企业不应该做什么。有人评价这三条规律，是未来世界的“王者思维法则”如果你的认识并坚持这三条规律，你就有高于别人的机会，成为“奇迹创造者”，成为行业冠军，成为业绩超凡者。如果你还像过去一样抓机会，博运气，打价格战，那么你会成为平庸者，甚至无法活下去。

而恰恰在经营效率上，我们石油和化工企业同跨国公司相比，有着巨大的差距。最近，我们把2019年中国石油化工行业的经营效率指标同主要跨国公司进行了一个比较，从这个对比表中，我们可以清楚地看到我们行业、我们主要公司同跨国公司的差距。

从对跨国公司经营效率和经营业绩的分析中，我们可以清楚看到，跨国公司的经营业绩主要来自于他们对市场变化的快速反应，对企业战略的及时调整，对产品结构的果断优化。世界一流的跨国公司都有一个专门的团队，专注于市场需求变化的分析，对产品结构的及时调整，对商业模式的大胆创新。我们仍以美国杜邦公司为例，去年世界规模最大、技术最领先的杜邦公司和陶氏公司合并，我曾问时任陶氏公司的CEO利伟诚先生，“两个成长都很好的公司为什么合并？”他回答我们说：“我们结婚是为了离婚生孩子，将来我们两个合并后的公司将一分为三，以杜邦的优势业务为主成立农化、生命科学公司，以陶氏的优势业务为主成立化工新材料公司，将杜邦公司和陶氏公司精细化工业务整合，成立一家新的世界级的精细化工公司。”从跨国公司兼并重组的实践中，我们可以看到跨国公司都是在看到市场即将发生变化后即主动调整，不像有些中国公司那样，只要还有一口气活着，就绝不重组。

最近新杜邦公司的战略调整公布，新的杜邦公司将业务聚焦于未来的四大市场领域，即：电子与成像；营养与生物科技；安全与建筑；交通运输和先进材料。跨国公司的调整、并购、重组都着眼于未来，他们从不迷恋于昨天，迷恋于历史。无论昨天的历史多么伟大、成就多么辉煌，只要明天市场发生变化，只要不可能做到最优，他们就会果断调整。这一点非常值得中国企业认真学习。

全行业与国际主要石油化工企业指标对比表

企业名称	资产总计（亿美元）	营业收入（亿美元）	利润总额（亿美元）	营业收入利润率%	资产利润率%	人均收入（万美元）	人均利润（万美元）
2019年石油化工行业	19418.2	17789.9	968.9	5.5	4.9	27.9	1.5
2018年石油化工行业	18799.1	18300.5	1187.5	6.5	6.3	33.2	2.2
2017年石油化工行业	18021.8	16167.8	941.2	5.8	5.2	31.4	1.8
中国石化集团	3175.2	4070.1	67.9	1.7	2.1	69.9	1.2
中国石油集团	6080.9	3791.3	44.4	1.2	0.7	28.2	0.3
壳牌（荷兰）	4043.4	3521.1	158.4	4.5	3.9	424.2	19.1
BP（英）	2951.9	2826.2	40.3	1.4	1.4	389.8	5.6
埃克森美孚（美）	3625.9	2649.4	143.4	5.4	4.0	353.7	19.1
中海油集团	1849.2	1086.9	69.6	6.4	3.8	118.0	7.6
中国中化集团	788	803.8	4.7	0.6	0.6	133.9	0.8
巴斯夫（德）	975.9	707.2	94.3	13.3	9.7	60.1	8.0
中国化工集团	1211.6	657.7	-12.5	-	-	45.2	-
拜耳（德）	1417.1	518.1	45.8	8.8	3.2	49.9	4.4
沙特阿美（沙特）	3983.5	3297.8	882.1	26.7	22.1	417.4	111.7
三菱化学（日）	474.9	334.2	5	1.5	1.1	48.0	0.7

数据来源：企业数据来源2020年发布的《财富》世界500强排行榜，绝对值为2019年；2017年平均汇率6.7518元，2018年平均汇率6.61741元，2019年平均汇率6.8985元

高度的社会责任

责任关怀是上个世纪80年代国际化工协会联合会向全世界化学工业提出的一个全新理念，这个理念的提出，就是要求全球化学工业在发展化学工业的同时，必须自觉地承担起化工行业安全生产、职业健康、节能环保、绿色发展的主动担当和更大责任。责任关怀是全球化工行业的自律行动，跨国公司始终走在全球责任关怀行动的最前列，他们在认真搞好企业安全生产、HSE管理的同时，还主动开展工厂开放日活动，社区共建活动，青少年科普夏令营活动、走进大学开展科技竞赛等等多种形式的活动，取得了很好的社会效果。中国石化行业自从成为国际化工协会联合会观察员以来，就主动签署了责任关怀全球宪章，广泛开展了责任关怀的宣传，教育和推动工作，制定了责任关怀工作三年目标和路线图，同跨国公司联合开展了携手共建社区活动，从2017年开始每年定期发布行业责任关怀年度报告等。这一切工作都受到了国际化工协会联合会的一致好评和高度肯定。

但从总体上看，我们企业的责任关怀工作同跨国公司相比，还有不小的差距。最大的差距，就是责任关怀的责任心还不到位，责任制还不落实。以我们行业的安全管理为例，近年来，我们行业连续发生了四川宜宾“7·12”、河北张家口“11·28”、江苏盐城“3·21”等重特大事故，给人民群众生命财产造成巨大损失，给行业发展带来极大的负面影响。这一系列的事故，不仅反映出我们行业本质安全生产水平的巨大差距，而且也反映出我们社会责任不落实的重大问题。责任关怀的核心是责任，责任不落实、责任不到位是我们安全事故频发的总根源。

杜邦安全生产管理是全世界公认的，具有一整套严格、齐全的安全理念、制度和管理措施的先进典型，但它的安全管理也是从血的教训中完善起来的。大家都知道，杜邦公司是从生产火药起家的。1815年杜邦公司发生了第一次爆炸，炸死了9位工人，为了挽救声誉、稳定工人，杜邦采取了两条措施：一是为工人的遗孤和遗孀建立了养老金；二是杜邦将家人全部搬到厂区，同雇员一起承担风险。当时杜邦和他的妻子及7个孩子全部住进了厂区一栋三层楼的住房里。1818年3月19日，由于一个工头上班喝酒造成了又一场可怕的爆炸，炸死了40人，炸伤了杜邦的妻子。这次爆炸十分可怕，从封装厂一直炸到存放30吨炸药的仓库，距离厂区6千米外的威明顿居民都清楚地听到了雷霆般的爆炸声，所有工人都逃离了工厂，并拒绝回来工作。工厂的修复工作进行了一个多月，当时杜邦宣布，下一次开车他将亲自开动机器，同时工厂实行了严格的安全管理制度。随着岁月的流失，多数工人又回来工作了。将家人的安全同员工的安全栓在了一起，杜邦公司的安全管理走上了一个新的高度。随着安全责任的落实，杜邦公司在安全管理实践中逐步建立了具有本质安全和极具人情的HSE管理体系。杜邦的责任关怀也造就了员工对企业的忠诚。杜邦安全管理的实践，再一次告诉我们，化工安全管理是可管可控的，安全事故是可防可避免的。安全生产的基础在于责任，责任的核心在于责任心。高度的社会责任，必须要建立在亲情般的责任关怀上。只要各级领导有责任心，真正把安全放在心上，把责任扛在肩上，化工企业的安全、环保、健康和绿色发展都是可以搞好的，企业的本质安全也是完全可以做到的。

独特的企业文化

企业文化是一个企业在实践中培育形成的共同价值观，是一个企业形成合力、养成作风、追求未来的动力源泉。如果说战略是一个企业的硬实力，那么文化则是企业的软实力。世界一流的跨国公司，特别是“百年老店”，都有自己独特的企业文化。这种独特的企业文化，集中体现在两大文化核心特色上：一是企业创新文化，二是充分调动员工积极性和创造性的激励文化。而这两大特色在巴斯夫最新企业战略中体现的十分充分。

一是企业创新文化。长期以来，巴斯夫一直遵循基于价值创新的管理理念。他们认为，一个公司只有能够生产超过所用资本成本的收益，那么这个公司才能在长期内创造价值。正是基于这种价值创新的理念，他们才形成了今天“创造化学新作用，追求可持续发展新未来”的这种企业文化。正是这种文化，才促使巴斯夫成为全球最具创新力的领头羊企业。“创造化学新作用”，正促使着巴斯夫在全新的充满挑战的市场环境中脱颖而出，走在可持续发展的最前列。巴斯夫即将在广东湛江开工建设的华南一体化基地项目规划，就充分体现了他们独特的企业文化和先进的创新理念。这个基地将进口320万吨石脑油，用蒸汽裂解工艺年产100万吨乙烯和一系列拥有巴斯夫自主知识产权的创新下游产品。这个规划的特色是：这个基地将成为亚太地区最先进的一体化生产基地；这个基地将以创新解决方案推动产业升级，他们用最先进的技术和装置产出覆盖整个价值链的创新产品组合，仅工程塑料就包括普通塑料、工程塑料和高性能塑料等17个品种（LDPE、HDPE、PP、PS、ABS、PMMA、PVC、POM、PA、PET、PBT、PC、MPPO、PPA、PPS、PES、PSO）；这个基地将引领可持续发展解决方案并执行最高安全标准；这个基地将连接遍及世界各地的生产与研发网络。这个基地将会成为坐落在中国土地上世界上最先进的一体化大型基地。

二是充分调动员工积极性和创造性的激励文化。跨国公司认为，公司最具创造性的活力源泉在广大员工，员工的智慧和创造潜力是无法估量的。不少跨国都在人才管理、人才使用、人才激励方面有一整套的成功做法和成熟经验。在巴斯夫最新战略中，又重申了他们正在启动的一系列的卓越人才、卓越项目、卓越工程、卓越产品等措施，要最大限度地调动和发挥员工的创造积极性。公司CEO薄睦乐在新战略发布会上表示，“没有我们的员工，所有目标都无法实现。这也就是为什么我们首次设定了员工满意度指标。我们希望有超过80%的员工认为自己能在巴斯夫获得成长，并保持最佳的工作状态。”独特的企业文化，将培育独特的战略，独特的管理，独特的智慧，独特的作风。企业文化将是一流企业基业长青之魂。

未来管理学家加里·哈默有一个经典的预测，他认为，在未来的几十年里，任何社会、组织和个人的适应能力都将受到前所未有的严峻考验。每个公司未来将面临希望还是面临危机，都取决于它的适应能力。因此，21世纪对任何公司而言，需要解决的关键问题是：我们是否能同周围世界同步快速变化？显然，就目前看来，很多公司的回答是“不能”。面对当今世界百年未有之大变局，对我们每一个公司来讲，要主动适应变化，主动实施改革，主动创建一个能够迅速自我调整的公司，一个始终坚持把技术创新作为核心动能的公司。

我们深知，培育世界一流的跨国公司，将是一个长期的过程。在追赶、超越的进程中，我们一定要保持虚心好学、谦逊诚恳、尊重自主知识产权、合作共赢的态度，这将是我们与世界同行相处的基本胸怀和理智做法。我们相信，在我们与世界同行、特别是与领先的跨国公司在相互学习、相互借鉴、相互取长补短中，一定会收获成功的硕果，收获友谊的喜悦，收获合作共赢、共同发展的未来！