

上海石化外经贸工作发展浅析

洪 志 富

当今世界,各国经济联系日益紧密,相互依存度增加,合作增强,摩擦和竞争也在加剧。作为中国石化行业的一个特大型企业,上海石化如何在当前形势下抓住机遇、接受挑战,已刻不容缓。本文就上海石化外经贸工作作一浅析。

一、发展空间与市场环境

目前世界经济总体上仍处在新一轮周期的上升阶段,今年将继续维持强势。本世纪末到下世纪初,我国正处于国民经济和社会发展的时期,经济增长保持适度稳定,产业结构经历升级换代,在此期间,国民经济全局要求并可容纳石化工业保持较强的发展势头。八届人大四次会议通过的“九五”计划和2010年远景纲要中,把石油化工作为中国支柱产业,为上海石化提供了良好发展机遇。从国际、国内的经济形势和我国石化行业在国民经济中的地位来看,上海石化有着巨大的发展空间和难逢的发展机遇。

世界经济全球化的步伐正在加快,跨国公司已渗透到全球几乎所有经济领域和产业部门,而重点在电子、汽车、石化等产业。国外大型石化公司凭借其资金、技术、资源、管理和营销优势,正有计划地逐步打入中国市场。我国进口产品占据相当的市场份额,目前已成为世界原油、成品油、合成树脂、合成纤维和化肥的主要进口国,PTA、苯乙烯、甲醇、乙二醇等有机原料的主要进口国,我国市场已经国际化。

中国加入WTO后,石化工业不可能受到国家政策的全面保护,中国石油天然气总公司有关负责人日前在石油工作会议上表示,为尽快适应瞬息万变的国际石油市场,石油总公司将力争在两年内完成国内原油价格与国际市场价格的接轨工作。进口关税水平至少降到发展中国家平均水平(15%),为国外油品、石化品进口开启绿灯,上海石化的竞争环境将发生质的变化。

二、存在问题与深层原因

上海石化外经贸工作尽管取得了令人瞩目的成就,但就目前面临的机遇与挑战而言,亦存在较大问题。

1. 主要问题

产销脱节,内外贸脱节,市场体系不健全。上海石化现年原油加工能力530万吨,1997年

实际加工 480 万吨,其中利用进口原油加工 85 万吨,占实际加工原油量的 17.7%。上海石化没有原油进口权,油品外销权也没有,即使在国内也不能进入终端销售,而是通过地方石油公司经销。

市场以短缺为主的历史条件形成了产销脱节、内外贸脱节的计划流通体制。长期以来,上海石化的外经贸工作尚未作为一个重要的产业来抓。在出口方面,属“多余出口型”。历年出口额均占工业产值的 5% 以下。

2. 深层原因

经济结构(包括产业结构、产品结构和企业组织结构)不合理,是阻碍工作发展的一个深层问题,是经济效益不好的一个重要原因。

(1) 机构重叠、人员众多、效益低下 如果把中国石化总公司作为一家石化企业而论,1996 年销售收入折合 375.37 亿美元,在全球 500 家最大企业中可名列 62 位,在世界最大 45 家石化公司中可排名第 11 位,而员工人数为 65 万人,在全球 500 家中可列第 3 位,与世界最大的 30 家大石化公司相比,人均资产、人均销售额、人均利润仅为它们的 1/10 ~ 1/20,说明劳动生产率极低。我们虽然单体的人工成本较低,但由于用人多于国外数倍甚至数十倍,石化产业总体人工成本已达 7.4%,与国外相比已无优势可言。

上海石化的情况也基本如此。机构重叠不仅造成劳动成本居高,更为严重的是造成公司指挥不灵、信息不畅;职能交叉造成公司业务工作流程长而混乱,效率低下。

(2) 产品结构不合理,产品差别化率、中间产品商品化率和精细化率均低 在油品方面,柴汽比例偏低,加氢精制的比例较低;在石化产品方面,合成树脂品种牌号少、档次低、通用料多,专用料少;合成纤维中,涤纶短丝、长丝、腈纶、维纶大多是常规产品,相当部分质量不高,而细旦丝等差别化率占合纤总产量的比例极小;高附加值的精细化工产品比例极低。

由于产品结构不合理,加上品种、质量、成本上缺乏竞争力,在市场经济条件下,一旦国内市场需求增长放缓,上海石化不但难以占领国际市场,甚至有失去国内市场的危险。

三、结构调整的思路

上海石化外经贸工作结构调整是实施上海石化经营战略的需要。而经营战略,是企业面对复杂多变的环境,为求得长期生存和发展而进行的总体性谋划;是决定企业兴衰存亡的首要条件。具体而言,企业经营战略的基本内容就是企业的战略目标加上构成企业经营战略的四要素(产品与市场范围、发展的范围和方向、竞争优势、协同作用)。

世界石化产业的第二次结构调整是于 80 年代前期进行的资本集中和与之并行的跨行业的多元化经营。应该说,多元化经营战略是大型企业集团发展的重要战略选择,成为企业集团发展壮大的一种典型方式。排名世界前列的石化公司大多经历从单一业务向上下游产品发展的过程,如德国巴斯夫集团从下游产品发展起步,逐步向上游发展,以确保原料供应。美国埃克森公司是世界上最大的经营石油勘探、生产、运输、加工、提炼和销售的综合企业。大型石化公司都有大量加油站,销售成品油。这种发展战略的选择反映了该产业上下游联系紧密,具有纵向规模效益的特征。道化学、孟山都、拜尔等公司则是从中游向下游发展,通过产品的高附加值化和精细化化解上游波动的风险。

这次结构调整所产生的问题告诉人们,资产经营属于金融企业如投资银行、基金等机构的业务,对非金融企业,特别是生产企业而言,资产经营只是企业全部管理工作的一部分,决不是一种高级形式,更不是企业的目的。世界石化企业在80年代中期开始了第3次结构调整,从资本集约向技术集约转化,从多元化经营向突出核心优势业务发展,达到产业结构、产品结构、企业结构调整升级的目的。如杜邦公司收购帝国化学公司的聚酯产业,英国石油公司收购索哈尔公司的丙烯腈产业,英国石油公司和莫比尔公司在欧洲交换油品市场,润滑油市场交给莫比尔,油品市场交给英国石油。

世界大型跨国石化企业在其发展历程中逐渐积累的经营综合一体化、技术、资金密集型石化企业的丰富经验,为上海石化经营战略的调整提供了很好的借鉴。目前上海石化的组织结构已不适应市场经济的需要,不能应付市场的挑战。上海石化外经贸工作的结构调整必须从组织结构的变革着手。组织结构改革是企业成长和发展的必然要求,是实现企业战略的组织保证。可从以下几方面着手。

1. 专业管理集中到公司

推行现代化组织体制是一项系统工程,要全方位地进行,实现系统优化。公司的外经、外贸、外事实行纵向集中,将所有有关部室、海外机构直至工厂的科室撤消,组建上海石化(国际)有限公司。这样可解决机构重叠、冗员问题,才能缩短业务工作流程、减少不必要的中间环节,大大降低成本、提高效率。

2. 实行内外贸一体化

在专业管理集中的基础上,实行内外贸一体化,将公司所有内贸职能和经营权并入上海石化(国际)有限公司,向创建有中国特色综合商社的方向努力。这样才能使公司真正实施内外贸联动,有效配置和运用公司各类资源,才能以外经贸为拉动力,拉动公司的经济增长。

实行组织结构的变革涉及权责分工、机构设置、集权程度、协调方式等。我们不能采用改良式的改革,也不能采用爆破式的改革,应通过对现有组织结构的系统研究,制订出理想的改革方案,然后有计划、有步骤地加以实施。

3. 系统优化

所谓系统优化,是指组织结构的变革不能孤立地进行,而必须同有关的工作配套、同步地进行。主要有以下几个方面:

公司组织体制本身各部分内容的配套改革。即:纵向集中管理同横向一贯管理的配套,专业管理集中到公司同强化基层、服务基层的配套,主线管好同辅助放活的配套,体制机构的变革同规章制度、定员编制相应修改的配套等。

现代化管理各要素的配套优化。组织体制现代化必须同管理思想、管理方法、管理手段、管理人才的现代化配套进行。

公司内部组织体制的改革同公司外部的改革要配套。

4. 大力发展跨国经营

发展跨国经营,促进对外贸易。在方针上要使海外企业从上海石化在海外的派驻机构转

向企业化经营,在目标上要立足于进入最终销售网络,在方法上要积极采用国际通行惯例。今后建立海外企业拟更多地采用收购方式,要实行属地化管理,克服海外经营活动中碰到的观念、人才、法律、文化、社会关系等方面的阻碍。要从主要依靠中间商经营转向直接进入当地商业网络,把握最终销售渠道,使海外企业逐步发展成为海外“营销中心”。

5. 加强综合协调

要注意生产领域和流通领域的相互支持和协调。要妥善解决生产厂积极性不高,外贸出口有效供给不足,出口产品品种不多、档次低等问题。必须在更大范围开展工贸结合、技贸结合、走生产、贸易、开发“一条龙”的道路。

6. 努力发展国际服务贸易

发展国际服务贸易是上海石化持续稳定发展的需要。上海石化发展国际货物贸易始终受诸多客观因素的限制。因此,上海石化应当发挥比较优势,即人力资源素质高(引进技术、设备众多,掌握有关技术和拥有实践经验的人员也多)等优点,尤其要充分发挥与海外著名企业、工程公司有广泛联系的特点,面向国际,把技术服务、工程承包、对外劳务合作等作为一个产业来抓。

上海石化应紧紧抓住机遇、接受挑战。要按照社会主义市场经济体制和国际经济通行规则的要求,深化体制改革,促进对外经济贸易的持续发展。要优化出口产品结构,加快实施市场多元化和以质取胜战略,在讲求质量效益的前提下,扩大出口,增加进口先进技术和关键设备,提高公司生产技术水平 and 产品的技术含量。要以市场为导向,加快石化工业与高技术产业的相互结合,大力开发新产品、新工艺,实现常规石化产品的差别化,下游石化产品的精细化、高附加值化,专用石化产品的系列化,创一批具有国际竞争能力的名牌产品,推动上海石化走向国际化、集团化、规模化经营。

(作者单位:上海石油化工股份有限公司)

国际企业财务管理思考题(之六)

- 一、何谓国际企业避税?它和偷漏税有什么区别?
- 二、国际企业如何进行转移定价?
- 三、何谓避税地型避税方式?
- 四、针对国际企业的避税行为,各国政府如何开展反避税行动?