



青管班 学员感想

学海拾贝

俗语“战略决定成败”，战略是面向未来的管理，是对“做什么、不做什么”做出决策，确定“所为”和“所不为”，进而策划“如何做”、“怎么做”。战略源自企业的文化与使命，决定“做什么”和“为什么而做”，奥克正确的信仰和文化基因决定了奥克正确的战略方向，奥克在战略层面的精准定位、科学规划、高效执行和滚动调整则注定了奥克发展的必然性。

**战略定位明确精准：**企业家要有正确的信仰，企业才能有正确的文化，并指引正确的发展战略，也才能符合历史的发展趋势，造福社会，共赢发展。奥克能够形成正确的

浅谈奥克发展的必然性之战略制胜

●奥克集团投融资 马帅

战略，正是因为笃信马列主义、毛泽东思想，坚定中国共产党的领导，不忘科技报国的初心，形成正确的奥克文化，使奥克具有灵魂与生命力。在此指引下，奥克客观梳理发展现状和自身条件，充分地利用优势资源，扬长避短，“选对的赢的地方打”，“集中优势炮火对城墙一点饱和攻击”，立足于核心优势制订战略规划。这既包括共创共享的文化、志同道合的团队，也包括领先的乙氧基化技术等方面，创业之初所欠缺的管理劣势，也在正确战略的指引下不断完善，并形成奥克独特的“科学管理”优势。

**战略规划系统科学：**奥克的战略规划，在立足现状的基础上，循序渐进，稳步发展。每一次五年规划，奥克都会对环境做系统剖析，客观梳理自身的优劣势，规划发展目标逐步跃升，从国内一流到国内最大、具有国际竞争优势，再到世界一流强企，展现奥克的自信与从容。奥克的战略高瞻远瞩，愿景规划甚至可达数十年。2005年提出的“十一五规划”，就确定了15万吨环氧衍生精细化工产品发展目标，对全国战略布局做具体部署。以辽阳为基地大本营，以吉林为第二生产基地，以惠州或茂名为第三个

产业策划基地，以上海或南京为第四个产业策划基地，以北京或天津为第五产业策划基地，以成都为第六个产业策划基地，从全国市场及原料资源的角度，对奥克全国沿海沿江产业战略布局做出了全面系统的统筹规划。

**战略执行高效到位：**战略执行层面，坚定有效的贯彻实施，支撑奥克每一次战略目标的全局实现。奥克贵在能够坚持战略自信、保持战略定力，并对战略核心实质的坚持；即文化战略坚定立足“共创共享”的核心价值观，科技战略坚定立足“乙氧基化核心技术”，市场战略坚定立足“环氧创造价值”，产品战略坚持“大趋势、大市场、少竞争”的原则等，这些不变的战略坚持构成了奥克战略的核心，把控着奥克战略的正确方向，指引奥克总战略与子战略的制订。也正是因为这些不变的坚持，奥克才能始终保持战略定力，专注实业，做精做强主业，深耕于自己的优势领域，始终保持着细分行业的隐形冠军地位。

**战略调整及时主动：**奥克战略也并非一成不变，而是顺应时势不断地发生着变化。奥克紧跟国家发展步伐，以五年为周期制订中长期规划，并以“3+2”的模式滚动运行，

即前三年战略执行，后两年紧跟外部新形势、新环境和奥克自身需求滚动调整升级战略目标，精准捕捉战略发展新机遇。企业使命九次升级，产品策略迅速迭代，创新理念转型升级等都是奥克战略制胜的体现。顺应时势的持续战略升级保证了战略执行方向和偏差的及时纠偏，使奥克能够适应新形势的变化，因势利导赢得发展新机遇，实现持续稳定的高增长。

综上，创业三十载，奥克坚定正确信仰，以“共创共享”文化为本源，发挥乙氧基化技术等核心优势，坚持“立足环氧乙烷”的基本战略，坚持“两大一少”的市场开发原则，保持定力，形成奥克系统的战略思维和规划，指引奥克文化、科技、产品、营销等一系列于战略的规划落地，保障奥克总战略发展目标的实现。阶段战略目标的达成则更加坚定奥克的战略自信，这种自信清醒笃定，并非盲目自大。奥克战略始终顺应时局大势和自身需求持续调整升级，从“立足环氧”到“立足环氧乙烷”，从“大趋势、大市场、少竞争”到“大趋势、大市场、少竞争、高端化”，从“自主创新”到“创新驱动”……奥克对发展战略变与不变坚持注定了奥克发展的必然性。

论奥克的战略制胜之道

●奥克股份投资部 杨光

2017年10月18日，在中国共产党第十九次全国代表大会上习近平总书记首次提出“新时代中国特色社会主义思想”。奥克成立于1992年改革再开放之际，从成立之初就是怀着科技报国的情怀追随国家大战略前行。面向未来，就不能忘记历史。公司成立青年管理培训就是让我们从奥克的发展历史中汲取精华，让我们在奥克新时代征程中更好的发挥作用。经过四天的学习，我对奥克在27年中形成的战略有了更深入的了解和思考。

**1. 奥克战略思考**

奥克战略逻辑关系思考：

- 1) 奥克的文化、使命决定了奥克的战略，奥克战略促进奥克文化和使命的不断完善。
- 2) 奥克战略是成体系的，“大趋势、大市场、少竞争”的策略、沿江沿海拓华东进西南的布局以及相应的子战略等相互支撑，形成了奥克的战略体系。



**奥克战略制胜的精髓：**奥克战略制胜的精髓在于能够“求本质、谋结局、善落地”。“沿海沿江拓华东进西南”的战略布局就是最完美的证明。我们准确看到环氧乙烷产业本质：环氧乙烷具有特殊性，在环保压力日益趋严的背景下，环氧乙烷不可能远距离运输，管输是必然结果；我们进行了最恰当的布局：沿海、沿江、西南是经济发达地带亦或是国家相当长一段时期内的重点扶持区域，资金多的地方必然导致客户聚集；我们确保战略的最善落地：大体量的产品必然要考虑运输半径、贴近客户，创始人团队根据本质提出战略规划并将战略真正落地。

**奥克战略制胜的适己性：**奥克战略制胜的一大关键是奥克选择了适己性的战略组合，竞争对手可以拿到奥克的技术、奥克的客户，但奥克的成功是不可能另一群人身上重演的。

**奥克战略背后的三力（魄力、定力、耐力）：**奥克战略成功体现了创始人团队的精神内涵，创始人团队从体制内辞职创业，在当时背景下打破铁饭碗是需要极大魄力的；1992年创业到2000年，没有找到战略突破口但依然不停的探索是需要耐力的；聚焦环氧乙烷、心无旁骛做精主业是需要战略定力的。

**2. 战略演变复盘**

要读懂奥克战略的形成、实践和创新，就要了解制定企业战略的背景。

**1) 奥克企业战略发展的复盘**

1992-1997年，大学老师辞职创业，既无企业运营经验，又无市场先机。面临不确定性和不连续性双高的环境，只能“走着瞧”，这个阶段奥克开成杂货铺是必然阶段，我们只能选择去适应市场，正是有这个阶段，才有了我们对战略的深入思考。1998-2006年，我们已经适应了市场，但企业不能做大，我们提出了“大趋势、大市场、少竞争”的策略，这个时候我们不断获取新的信息，通过一定的机制把好的选项挑出来。2007-2010年，切割液市场明朗，我们技术也逐渐成熟，我们采取愿景型战略，

快速增长。时至今日，我司聚酰亚胺占有绝对市场占有率，我们得以采取计划型战略。

**2) 奥克产品的复盘**

奥克光伏切割液的战略变化

光伏产业初期，客户需求无法满足，此时采取抢先策略。奥克取得垄断市场地位后，由愿景型战略转变为经典型战略，采取了做大策略。后由于切割液产品应用减少，此时奥克更换塑型战略，采取求存策略，加快产品创新，换取新的跑道。



奥克减水剂聚醚的战略变化

随着减水剂聚醚需求出现，奥克把握住减水剂聚醚的机会，采取抢先的策略。取得垄断的市场地位后，采取经典型战略，做大市场份额。

奥克发展的每个阶段及产品发展的每个阶段采取的战略不同，作为青管班的一员，我们需要深入分析奥克战略背后的逻辑和应对策略。

**3. 奥克战略制胜的启示**

**1) 学习奥克战略的适己性**

投资者作为公司的对外投资部门，既要适公司的己，又需根据投资部现有情况适自己的己，还需适投资标的的己和奥克的己不能融合。适公司的己要求投资部要践行产业投资的职责，投资过程遵守共创共享、共和共荣的理念。适自己的己就要根据自身情况学习公司在战略形成、实践和创新过程中积淀的经验，做出适合投资部自身的规划。适投资标的的己就要在标的筛选上明确双方的文化、战略是否一致。

**2) 学习奥克战略的三力**

投资者现有的能力和一流化工企业投资部还有一定差距，投资者要学习奥克战略执行过程中的定力和耐力，以时间换空间；要学习奥克实践中的魄力，面对机遇坚决把握，一干到底。

**3) 利用“沿江沿海进西南”的布局，在奥克环氧乙烷投资方向再放光彩。**

奥克沿江沿海进西南的战略布局意义深远，是我们在环氧乙烷衍生生物布局上有先天优势。我司应依靠现有布局，提升EC/DMC产品线竞争力。

在华东和华中市场，EC/DMC项目在扬州的建设较大、海科具有优势。

在华南市场，建议在古雷布局，此地布局不输石大在泉州布局。西南市场目前虽然只有6万吨需求，但6万吨的终端客户是比亚迪和宁德时代，目前两家在青海南川工业园总计32GWH的产线已经破土动工，未来南川工业园将是国内锂电池最大产能的工厂。未来也可考虑彭州布局，面向西南的唯一供应商，地缘优势显著。

新时代带来新挑战，新时代带来新机遇，作为奥克的一员，我将铭记奥克艰苦奋斗历史，深入理解奥克战略，熟练运用奥克制胜经验，积极将自身的事融入奥克的事业中，用自己的努力拼搏为奥克的伟大事业添砖加瓦。奥克的明天一定会更加辉煌灿烂！

企业战略是对企业各种战略的统称，其中既有竞争、营销战略，也包括人才等战略，是对企业整体性、长期性、基本性问题的谋略。

奥克的企业战略始终“立足于环氧乙烷的事业，立足于科技创业”。

因为一种偶然，也因为一种必然，奥克选择了环氧乙烷的事业，或者说是因为选择了环氧乙烷的事业，才有了奥克。因为选择环氧乙烷的事业，因为选择科技创业报国，奥克的企业战略在建立之初，就是围绕“立足于环氧乙烷的事业，立足于科技创业”，二十七年来初心不忘，矢志不渝。

1995年，奥克就提出营销战略，要充分发挥奥克公司在技术上的优势，提高产品的质量。1996-2000的五年总体发展规划中，提出了“扬长避短，充分发挥人才技术上的先导优势；取长补短，虚心学习国内外先进的管理经验”的发展基本策略。在2000年提出的奥克世纪宣言中更是明确指出了奥克的核心技术专长，确定了“集中力量、滚动发展强化奥克核心专长；优势互补、强强合作扩大奥克发展空间”的基本发展战略；确定了“立足环氧乙烷、形成专有产品、强化功能发展、求实创新高效”的产品开发战略。

奥克的企业战略始终是在对外部环境和自身核心竞争力充分认识的基

础上。

1995年营销措施中“提高质量，替代进口，开拓市场，以优取胜”和“全面服务，培养用户，巩固市场”的提出是认识到奥克的产品能够在市场上赢得客户的根源就在于“以优异的质量和适宜的价格替代了进口”，质量与国内对手拉开差距，价格与国外对手上形成优势。此外，增加销量，除了扩大已有市场占比，还扩大大市场，很多中小企业由于技术实力弱，很多产品没有得到应用，而奥克利用技术优势，通过技术咨询等服务形式，向这些企业提供技术支持，从而推广了奥克的产品，增加了销量，也使得客户得到发展，进而进一步扩大了市场。

在1996-2000五年总体发展规划与策略设想中提出的“取长补短，虚心学习国内外先进的管理经验”的发展基本策略。也是在认识到奥克对于先进企业在管理经验上的不足而提出的。

核心竞争力对于战略具有重大的意义，奥克对于自己的核心竞争力是有着充分的认识的。

大趋势、大市场是客观存在的，在这个信息高度透明的时代，大趋势与大市场是广泛可见的。当然，对于大趋势、大市场的研判因人而异，但信息的发达使得大趋势与大市场不再神秘，对其的判断也相对容易的多，在这种情况下，竞争力特别是核心竞争力就成为企业战略是否成功的主要因素。只有我们找到自身的核心竞争力才能够找准我们的立脚点。

奥克对于自己的核心竞争力一直是有着清晰的认识的，在选择“立足环氧，科技创业”的时候，奥克就对自己的竞争力有了充分的认识，而之后的“沿海沿江布局”以及“高效反应器”更是奥克在发展战略中，在与竞争对手的比拼中始终保持竞争优势，始终快速发展的原因。

要有战略自信和战略定力。

战略的产生不是一朝一夕的事情，是需要一定的积累、探索和思考的。在一段时期内，战略的实施会经历波折，也会在一段时期内，在经营活动中不会显示出优势，甚至经历挫折，市场的成熟、技术的成熟、优势竞争力的产生都需要时间。这就要求我们要有足够的战略自信和战略定力，要对我们的判断有信心，要看到战略在趋势层面的正面意义。

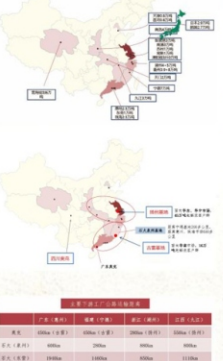
奥克通过“战略制胜”所取得的辉煌发展成就，诠释了“目标始终如一，长期坚持不懈”，诠释了“知己知彼，百战不殆”，诠释了“与时俱进”。这些宝贵经验和其背后的逻辑乃至于发展的哲学，是无价之宝，是指导我们这些年轻人，继承好奥克，发展好奥克，经营好自己的无价财富。奥克的企业文化和使命，决定了奥克战略，奥克战略的胜利归根结底是奥克文化的胜利。

在未来的科技开发中，我们也要有战略的思维，要从战略的角度来进行科技开发工作。要坚定不移的贯彻好公司的总战略，制定有效支撑的奥克科技战略，同时要通过自主研发和产学研相结合的方式，不断的提升奥克科技水平，强化奥克的核心竞争力，扩大奥克核心竞争力范围，使得公司在未来的多元化发展以及战略的制定上拥有更广阔的选择，拥有更加坚实的核心竞争力。

同时，我们也要将战略应用于个人的未来规划之中，要深入的了解自己，读懂自己，找到自己的核心竞争力，看清自身发展的“大趋势、大市场”，通过不断的学习，锤炼核心竞争力，从而实现人生理想，活出人生价值。

战略制胜铸就奥克辉煌

科技发展战略事业部 刘枫



地区	产能 (万吨)	终端客户
扬州	6	比亚迪
泉州	6	宁德时代
古雷	6	宁德时代
南川	32	宁德时代