



# 先胜后战： 破局行业周期率的“滨化突围录”

□晚报记者 王琪 刘立华 刘国军

《孙子兵法》是中国文化四大支柱之一，凝聚着人类关于“制胜之道”的智慧。如今，孙子故里——滨州，这片沃土上的民营企业正以兵法为钥，解锁高质量发展密码。作为滨州化工产业的支柱企业，滨化集团深耕化工领域50余载，用“先胜后战”“以虞待不虞”等兵法思想，书写了民营企业逆势突围、家国担当的生动范本。《兵法商道》第二场对话，滨化集团总裁董红波、滨州市社会工作者联合会会长梁中华、孙子研究专家扈光琨与读者一起聚焦滨化的兵法智慧实践，探讨现代企业管理与竞争策略。

## >>>“先胜后战”：宏观布局、微观突破，破局行业周期

春节前，滨化集团连续十余场的市场研判会密集召开。经过科学而缜密的研判，原材料涨价、关税变化、形势严峻……这些会议的关键词，促使企业提前签单锁定原料价、压缩库存、开发新市场的一项项措施迅速落地。

《孙子兵法·虚实篇》提出“先处战地而待敌者佚”，意为率先占据有利地形等待敌人，就能处于主动、从容的地位。

“自2022年以来，公司持续推进战略优化与能力建设。”董红波介绍，滨化集团的一个重要经营理念就是“战略是规划出来的，利润是设计出来的”。

化工行业属于典型的强周期性行业。当前，全球化工行业正处于关键变革期和转型期。供需错配、贸易摩擦与地缘风险增加，而滨化集团在行业利润持续承压的同时，敏锐地捕捉到“绿色转型”

“国产替代”“产业高端化”“市场国际化”等方面的战略窗口正在加速跃迁。

2024年4月，滨化集团开创新性地提出了“北鲲计划”这一战略规划。依托滨州北部丰富的风光资源、土地资源、港口资源和化工产业优势，以“新能源+化工”耦合为发展路径，构建战略科技力量体系，致力于在滨州北部建设国家级新能源化工产业基地。

梁中华表示，“北鲲计划”之“谋大篇”，正是抓住了北部土地资源与新能源禀赋的叠加优势，将“先处战地”的思维转化为产业链升级的先手棋，实现新能源与化工的耦合发展。

《孙子兵法》有云：“胜兵先胜而后求战”。扈光琨强调，战前做好准备，方能赢得主动。在宏大的布局谋篇中，每一次落子都意义非凡。

2010年，当不少同行仍在埋头产能扩张时，滨化集团已率先登陆沪市A股，为后续发展筑牢资本根基。

今年7月29日，滨化股份发布公告，筹划境外发行H股并在港交所上市。业界认为，滨化股份此时筹划启动港股上市，是对行业变革机遇的精准把握。

董红波在《兵法商道》对话中坦言，港股上市不仅能擦亮企业国际名片，更能为“北鲲计划”等重大项目注入资金活水，给予战略落地更坚实的支撑。

梁中华表示，滨化集团此次筹划启动香港H股上市，打造“A+H”双资本平台，将极大提升国际竞争力，加速向高端化工新材料领域转型，打造全球绿色化工龙头，也为其在行业周期波动中稳立潮头奠定基础。

## >>>“以镒称铢”：冠军产品铺就冠军之路

聚丙烯、三氯乙烯、粒碱、食品级片碱、聚苯硫醚市场占有率全国第一，其中粒碱产品以近70%的全国市场占有率领跑行业；电子级氢氟酸达到7纳米芯片制程使用要求，与世界顶尖产品同台竞技；烧碱、环氧丙烷上榜“好品山东”高端化工品牌……

《孙子兵法·形篇》中“胜兵若以镒称铢”，比喻实力雄厚者对实力薄弱者，能形成绝对优势。多年来，滨化集团耐下心来做实业、沉下心抓品质、潜下心搞科研，凭借过硬品质，斩获市场“冠军”称号，成为行业标杆。

“科技驱动，向上突围”是滨化的发展理念。董红波表示，2020年，集团提出“四个滨化”建设，将“科技滨化”置于首位——投入巨资和人力，占领科技制高点。2022年，战略创新研究院应运而生，与高校、科研院所的合作遍地开花。滨化集团更以每年1000万元设立“北鲲青年科学家奖”，既为行业培育人才，也为自身储备创新动能。同时，依托“北鲲计划”，滨化集团全力打造“北鲲·高校——院士创新港”“北海大型化工新材料中试基地”等平台载体，矢志锻造高度科技化、高度创新

化的创新组织。持续的技术突破为滨化集团高质量发展打开了新的空间。滨化集团与中科院大连化物所联合开发的“液固循环流化床双氧水直接氧化氯丙烯生产环氧氯丙烷新工艺”通过中国石化联合会的成果鉴定；“氯醇法环氧丙烷钙法皂化工艺”通过中国氯碱工业协会专家验收，实现了再生资源利用技术创新和装置节能降碳的双重突破；电子级氯气中试项目已成功产出合格的6N级氯气，产品品质达到国际先进水平。此外，滨化集团与合作伙伴推出的

常压方形碱性水制氢电解槽成功通过了性能测试。梁中华表示：“滨州的冠军产品越来越多，2023年滨州市冠军产品有53项，2024年增加到67项，其中16项产品的产能、产量、营收或市场占有率位列全球第一位。冠军产品的打造除了硬件的投入，更重要的是靠创新能力和工匠精神。滨化集团就是滨州市产教融合、实业创新双型城市建设的一个范例——不止追求产品数量，更专注于打磨品质、沉淀精神。”

## >>>“上下同欲”：人文关怀凝聚发展合力

“视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。”《孙子兵法·谋攻篇》强调“上下同欲者胜”，意为全军上下目标一致、同心协力，就能取得胜利。

近年来，“幸福滨化”建设颇具特色：孩子中高考、父母过生日，员工均可享受带薪休假；寒暑假托管班帮员工照顾孩子、辅导作业、开设各种兴趣课堂；爱

心互助基金、“百万医疗”保障基金、员工子女救助基金为家庭兜底；“幸福滨化人”App为全体滨化人打造了专属的学习、工作、生活、娱乐的集成平台……董红波表示，“我们坚持把员工福祉作为工作的出发点和落脚点，努力把员工与企业打造成利益共同体、命运共同体，全面激发组织活力，释放企业创造力。”多年来，滨化集团坚持价值

创造与人文精神并重，关爱员工的同时，不忘产业报国初心，内谋发展，外担责任，全力回馈社会。公司先后发起成立山东慈善公益基金会、滨化红十字先锋救援队、滨化集团社会责任理事会，启动“小荷计划”公益助学行动，开展慈善捐款、抗灾抢险等帮扶活动，以实际行动诠释大爱担当。从“先胜后战”的战略筹谋，

到“先处战地”的科创突围；从“胜于易胜”的产品深耕，到“上下同欲”的人文根基，滨化用五十余载的实践证明：所谓商道，不过是把兵法里的“变与不变”做透了——变的是顺势而为的策略，不变的是扎根实业的初心；变的是突破创新的路径，不变的是以人为本的温度。

