

分类号：F23
学号：20232116058

密级：公开
单位代码：10759

石河子大学 硕士学位论文



资源编排视角下万华化学绿色转型 的价值创造研究

学位申请人	支梦丽
指导教师	郭桂华教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	会计
研究领域	会计与财务管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2026年5月

分类号: F23
学号: 20232116058

密级: 公开
单位代码: 10759

石河子大学 硕士学位论文



资源编排视角下万华化学绿色转型 的价值创造研究

学位申请人	支梦丽
指导教师	郭桂华教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	会计
研究领域	会计与财务管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子
2026年5月

**Research on Value Creation of Wanhua Chemical's Green
Transformation from the Perspective of Resource Orchestration**

A Dissertation Submitted to

Shihezi University

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master of Management Science

By

Zhi Meng-li

(Accounting and Financial Management)

Dissertation Supervisor: Prof. Guo Gui-hua

May, 2026

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所呈交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：支梦丽

时间：2026年5月24日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。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。

研究生签名：支梦丽

时间：2026年5月24日

导师签名：郭程华

时间：2026年5月24日

摘要

在“双碳”目标与全球绿色发展浪潮下，绿色发展已经是推动经济可持续发展的战略方向。党的二十届四中全会为加快经济社会发展全面绿色转型，制定并确立了系统性的行动方案与战略部署，提出“以碳达峰碳中和为牵引，协同推进降碳、减污、扩绿、增长，筑牢生态安全屏障，增强绿色发展动能”。在此背景下，深入探索绿色发展的实现路径、评估其对经济社会环境的多维度影响，以及构建科学有效的绿色发展支撑体系，由此，该议题在当下学界探索与实务推进中，凸显出其亟须破解的重要价值。化工行业作为高耗能、高污染的代表，需要主动走在绿色转型的发展浪潮中，增强绿色可持续发展意识，为绿色发展作出积极贡献。绿色转型不是简单的技术升级或局部调整，而是要求企业从源头到末端的全链条治理，这是企业的一次系统性变革，需要企业对资源进行合理编排，以实现财务效益、市场效益与环境效益的协同统一。

因此，本文选取化工行业龙头企业万华化学为研究对象，使用文献分析法、案例分析法和比较分析法，基于资源编排视角，结合可持续发展理论、动态能力理论与协同效应理论，按照绿色发展的关键性事件将绿色转型分为初始期、过渡期和发展期三个阶段，对企业绿色转型的过程深入剖析，系统探究万华化学绿色转型过程中的资源编排路径与过程，并从财务价值、市场价值以及环境价值分析绿色转型过程带来的价值创造机制与效果。

通过对万华化学绿色转型过程进行研究，得出以下结论：（1）万华化学在绿色转型阶段的资源编排路径呈现阶梯式深化特征。资源构建从聚焦核心产业到内外部资源获取，再到全球多元化拓展；资源捆绑从初级产业链循环到产品跨界组合；资源撬动从基础合规到相互协同，再到生态引领。（2）绿色动态能力的传导是企业绿色转型实现价值创造的核心路径，具体表现为企业的环境感知能力、绿色技术整合能力等驱动企业在资源编排过程中不断优化资源配置效率，进而实现财务、市场与环境的协同提升。（3）绿色转型产生的价值创造形式是多元的，在转型初始期企业主要是为了打造良好的环保形象；在转型过渡期盈利方面逐渐提升，获得市场的认可并带动产业链；在转型发展期，成为引领行业绿色转型的企业，达成财务稳健、市场增值与环境效益增强的优秀成果，价值效应逐渐扩大。本文的研究结论丰富了资源编排视角在企业绿色转型方向的应用与实践，揭示了企业在绿色转型过程中的理论与现实意义，同时也为化工行业企业进行绿色转型提供了一些借鉴经验。

关键词：资源编排；绿色转型；价值创造

Abstract

Under the "double carbon" goal and the wave of global green development, green development has become a strategic direction to promote sustainable economic development. In order to speed up the comprehensive green transformation of economic and social development, the Fourth Plenary Session of the 20th Central Committee of the Communist Party of China has formulated and established a systematic action plan and strategic deployment, and proposed to "take carbon peak and carbon neutrality as the traction, promote carbon reduction, pollution reduction, green expansion, growth, build a strong ecological security barrier, and enhance the momentum of green development." In this context, it is necessary to explore the realization path of green development, evaluate its multi-dimensional impact on the economic and social environment, and build a scientific and effective green development support system. Therefore, this issue highlights its important value in the current academic exploration and practical promotion. As a representative of high energy consumption and high pollution, the chemical industry needs to take the initiative to walk in the development wave of green transformation, enhance the awareness of green sustainable development, and make positive contributions to green development. Green transformation is not a simple technological upgrading or partial adjustment, but requires the whole chain governance of enterprises from the source to the end. This is a systematic change of enterprises, which requires enterprises to arrange resources reasonably in order to realize the coordination and unification of financial benefits, market benefits and environmental benefits.

Therefore, this thesis selects Wanhua Chemical, a leading enterprise in the chemical industry, as the research object, and uses literature analysis, case analysis and comparative analysis. Based on the perspective of resource arrangement, combined with sustainable development theory, dynamic capability theory and synergy effect theory, according to the key events of green development, the green transformation is divided into three stages: initial period, transition period and development period. The process of green transformation of enterprises is deeply analyzed, and the resource arrangement path and process in the process of green transformation of Wanhua Chemical are systematically explored, and the value creation mechanism and effect brought by the green transformation process are analyzed from financial value, market value and environmental value.

Through the study of Wanhua Chemical's green transformation process, the following conclusions are drawn: (1)Wanhua Chemical's resource arrangement path in the green transformation stage presents a step-by-step deepening feature. Resource construction from focusing on core industries to internal and external resource acquisition, and then to global diversification; resource bundling from the primary

industrial chain cycle to product cross-border combination; resource leveraging from basic compliance to mutual coordination, and then to ecological guidance. (2)The transmission of green dynamic capabilities is the core path for enterprises to realize value creation in green transformation. The specific performance is that the environmental perception ability and green technology integration ability of enterprises drive enterprises to continuously optimize the efficiency of resource allocation in the process of resource arrangement, so as to realize the coordinated improvement of finance, market and environment. (3)The forms of value creation generated by green transformation are diversified. In the initial stage of transformation, enterprises are mainly to create a good image of environmental protection. In the transition period, the profitability of the transition period is gradually improved, which is recognized by the market and drives the industrial chain; in the period of transformation and development, it has become an enterprise leading the green transformation of the industry, achieving excellent results in financial stability, market value-added and environmental benefits, and the value effect has gradually expanded. The research conclusions of this thesis enrich the application and practice of resource orchestration perspective in the direction of enterprise green transformation, reveal the theoretical and practical significance of enterprises in the process of green transformation, and also provide some reference experience for chemical industry enterprises to carry out green transformation.

Key words: Resource Orchestration; Green Transformation; Value Creation

目录

摘要	I
Abstract	II
第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	2
1.2.1 理论意义	2
1.2.2 现实意义	2
1.3 文献综述	3
1.3.1 绿色转型的相关研究	3
1.3.2 资源编排的相关研究	5
1.3.3 价值创造的相关研究	7
1.3.4 研究述评	9
1.4 研究内容、方法和技术路线图	9
1.4.1 研究内容	9
1.4.2 研究方法	10
1.4.3 技术路线图	11
1.5 可能的创新点	12
第 2 章 概念界定与理论基础	13
2.1 概念界定	13
2.1.1 绿色转型	13
2.1.2 资源编排	13
2.1.3 价值创造	14
2.2 理论基础	14
2.2.1 资源编排理论	14
2.2.2 可持续发展理论	14
2.2.3 动态能力理论	15
2.2.4 协同效应理论	15
第 3 章 案例介绍	17
3.1 行业背景	17
3.2 万华化学简介	17
3.2.1 万华化学的基本概况	17
3.2.2 万华化学的股权结构	18
3.3 万华化学绿色转型动因分析	19

3.3.1	绿色发展、国家及地方政策导向	19
3.3.2	企业战略远见、创新基因与内生需求	19
3.4	万华化学绿色转型阶段及情况	20
3.4.1	绿色初始期	21
3.4.2	绿色过渡期	21
3.4.3	绿色发展期	22
第4章	基于资源编排视角的万华化学绿色转型路径及过程分析	24
4.1	资源编排视角绿色转型初始期	24
4.1.1	万华化学绿色转型初始期的实现路径	24
4.1.2	构建资源：获取、剥离资源	25
4.1.3	资源捆绑：维持形成基础转型能力	25
4.1.4	资源撬动：利用能力实现绿色业务起步	26
4.2	资源编排视角绿色转型过渡期	27
4.2.1	万华化学绿色转型过渡期的实现路径	27
4.2.2	资源构建：获取资源、积累资源	28
4.2.3	资源捆绑：深度加强转型能力	30
4.2.4	资源撬动：绿色转型效益凸显	31
4.3	资源编排视角绿色转型发展期	32
4.3.1	万华化学绿色转型发展期的实现路径	32
4.3.2	资源识别：拓展绿色转型多元资源	33
4.3.3	资源捆绑：深度整合构建核心竞争能力	37
4.3.4	价值撬动：提升企业综合价值	39
4.4	资源编排视角下万华化学绿色转型阶段总结	39
第5章	资源编排视角下万华化学绿色转型对价值创造的效果分析	42
5.1	价值创造指标选取与原因	42
5.1.1	财务价值指标	42
5.1.2	市场价值指标	43
5.1.3	环境价值指标	43
5.2	资源编排视角下转型初始期的价值创造机制与效果分析	43
5.2.1	转型初始期价值创造机制	43
5.2.2	转型初始期价值创造效果分析	44
5.3	资源编排视角下转型过渡期价值创造机制与效果分析	46
5.3.1	转型过渡期价值创造机制分析	46
5.3.2	转型过渡期价值创造效果分析	47

5.4 资源编排视角下转型发展期价值创造机制与效果分析	56
5.4.1 转型发展期价值创造机制分析	56
5.4.2 转型发展期价值创造效果分析	57
5.5 资源编排视角下万华化学绿色转型阶段的价值创造总结	63
第6章 研究结论与展望	66
6.1 研究结论	66
6.2 研究启示	67
6.3 研究不足及展望	69
参考文献	70

第 1 章 绪论

1.1 研究背景

随着全球经济的快速增长，生态环境恶化和资源短缺已经是全球重点关注的问题。我国传统的经济发展模式高度依赖自然资源，并对其无限制开采和消耗，造成环境污染、资源枯竭和生态破坏。因此，中国制造业企业绿色创新和绿色升级的需求日益迫切。我国已明确提出“双碳”目标，二氧化碳排放量计划在 2030 年左右达到峰值，并力求在 2060 年前实现碳中和。此次对二氧化碳的排放量做出严格规定，要求重点行业和企业制定碳达峰行动方案，加快绿色低碳转型。这对我国制造业企业也是一项挑战。习近平总书记 2021 年 11 月在亚太经合组织工商领导人峰会上的重要讲话，为理解绿色转型提供了方法论指引。其中“在经济发展中促进绿色转型、在绿色转型中实现更大发展”的表述，精准概括了发展与转型的互动关系。同时，对绿色低碳转型“系统性工程”的定位，强调统筹兼顾、整体推进的必要性。上述理念所蕴含的经济学思维与分层推进思路，对推动经济效益与环境效益的协同共进具有重要指导价值。在国家政策的主动驱动下，越来越多的企业主动探索如何实施绿色低碳战略转型，使其成为企业的核心竞争优势，提升企业价值，实现企业的高质量、可持续发展。化学行业在制造业中具有能源资源消耗量高、污染物种类多、排放量大等特点，不仅是碳排放高，在节能减排方面也是最复杂的行业之一。绿色转型的核心在于依托先进的研发成果、创新的技术工艺及绿色材料，对生产全过程进行改造升级，从而在源头上削减能源消耗与污染排放，以更高的资源利用效率支撑经济社会可持续发展。这不仅可以减轻化工行业对环境的负面影响，还有助于提升企业的竞争力和市场地位。

万华化学作为化工行业的龙头企业，近年来积极响应绿色转型政策，在探索自身节能减排的同时，积极打造绿色环保产业链。多项绿色创新技术处于行业第一水平，积极进军新能源领域，不仅建立了从电池材料到终端应用的生态闭环，还整合形成了新能源业务协同的一体化解决方案架构。这一绿色转型持续助力万华化学高效利用能源资源，实现了绿色转型与企业发展的协调运作。

现有与绿色转型相关的文献大多建立在环境、税收、金融等制度驱动的前提下，从技术创新、环保行为等视角探讨其转型措施、对绩效的影响等。而本文引入资源编排理论，研究企业在绿色转型的各个阶段产生的价值创造。资源编排理论认为，企业是通过整合、配置和利用资源来实现战略目标的。在绿色转型的背景下，企业需要对传统资源进行重新编排和优化配置，以适应绿色发展的要求。价值创造不仅涉及产品或服务的生产 and 供应，还包括对增长率等关键因素的考量。万华化学作为绿色转型的先行者，其成

功经验和做法对于其他同行业企业具有重要的参考价值。通过深入研究万华化学绿色转型的价值创造过程，可以揭示其成功背后的关键因素和机制，以望能够给更多同行业企业带来可借鉴的经验和启示。因此，在资源编排理论下，探究万华化学在绿色转型各个阶段的相互作用以及给企业带来何种价值。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

首先，各企业绿色转型的研究已经取得了一定成果，但多数研究集中在绿色转型的动因、路径和策略等方面，较少涉及绿色转型过程中的价值创造问题。本文通过案例研究法，以万华化学为研究对象，挖掘绿色转型的路径和过程，探讨在资源编排视角下绿色转型的机制，从财务、市场和环境三个角度，较为全面地测算绿色转型对企业带来的效果。

其次，从资源编排视角出发，与绿色转型动态相结合。大多文献已将资源编排视角与并购和数字化转型结合。且现有的很多研究都表明企业进行资源编排可以为企业创造竞争优势并带来价值的提升，但在资源编排视角下对企业绿色转型的过程性分析缺少深入探讨。因此，本文从资源编排视角出发，深入研究万华化学绿色转型过程的价值创造，以企业主动式管理视角出发，探讨企业怎样利用自身资源进行构建、捆绑，最终实现价值撬动的目标，有助于丰富和完善企业绿色转型的理论体系，为其他企业绿色转型提供理论指导。

1.2.2 现实意义

第一，研究资源编排视角下万华化学绿色转型的价值创造，有助于企业深入理解绿色转型的内涵和要求，掌握绿色转型的关键技术和方法。鼓励更多企业进行绿色转型，让企业能够更有针对性地制定自身的转型策略，避免盲目投入，提高转型效率和成功率，提升产品质量和品牌形象，增强市场竞争力。

第二，将案例具象化，结合本土绿色转型。本文以万华化学为研究对象，研究在资源编排视角下绿色转型的资源建构、资源捆绑、资源撬动的资源编排过程。万华化学作为资源型企业绿色转型的典范，其成功经验和做法对其他企业具有重要的参考价值。通过深入研究万华化学绿色转型的价值创造，可以提炼出具有普遍意义的绿色转型模式和路径，为其他企业提供可操作的转型策略和实施步骤。

1.3 文献综述

1.3.1 绿色转型的相关研究

(1) 绿色转型的动因

企业实施绿色转型的动因具有明显异质性，这在很大程度上取决于其所在行业的特征差异以及自身资源禀赋的独特性。这些动因可以划分为 3 个层面：企业自身层面、政策层面和其他层面。

第一，在企业自身层面。绿色转型会对企业的财务、市场和环境带来正向促进作用。迟楠等（2016）研究发现环境战略对财务绩效和环境绩效的提升均有重要作用^[1]，吴志祥和李兴（2024）对沪深 A 股制造业上市公司绿色低碳转型分析得出，绿色低碳转型显著提升了企业可持续发展绩效，但在转型的过程中会引起前期成本的增加，这一点可以通过绿色低碳转型带来的技术创新水平提升来弥补，并且可以有效缓解融资约束问题和激发市场活力，从而助力企业在经济和环境方面得到价值提升^[2]。王喜峰和姜承昊（2023）发现企业进行绿色转型的过程中，其中的绿色产业可以推动原产业转型。为了使原产业更加节能，出于成本控制与效率提升的现实考量，企业通常会在现有业务框架内，逐步淘汰能耗较高的旧有生产资料，并通过投资绿色低碳型固定资产，来达成政策遵循与经济效益双重目标，给企业带来经济上的价值提升^[3]。张艺馨和张屹山（2026）认为，节能环保企业进行绿色转型不仅会提升环境绩效，也会助力企业可持续发展^[4]。Tjahjadi 等（2020）认为绿色理念、可持续价值观和规范是消费者采用绿色产品的重要驱动因素。消费者形成绿色消费文化，绿色消费文化影响消费者偏好，这一种良性循环会扩大绿色产品在市场中的影响力，增加绿色产品需求，进而增强企业在绿色产品的核心竞争力，进一步扩大企业市场份额^[5]。Porter 等（1995）提出的“波特假说”认为，设计得当的环境规制政策能够倒逼企业开展技术创新，由此产生的创新补偿效应不仅可抵消合规成本，更能提升企业竞争力^[6]。万谍等（2025）进一步指出，创新补偿效应有助于推动企业经济效益与社会效益协同增进，实现双重目标共赢^[7]。

第二，在国家政策影响方面。世界各国为了应对环境日益严峻的问题，纷纷加大了环境规制力度。当前，我国环境治理主要采用“自上而下”的推进模式，中央及地方各级政府围绕生态环境保护颁布实施了一系列制度规范与政策文件。Petroni 等（2019）研究发现，在驱动因素上，当受到的环境监管压力较大时，企业会通过绿色转型升级来缓解监管压力^[8]。刘毛桃等（2024）认为《中华人民共和国环境保护税法》的实施有助于推动企业实现绿色转型^[9]。胡洁等（2023）通过研究得出，企业迫于合规要求会加大绿色投入，促使企业进行绿色转型^[10]。康莹和严成樑（2024）指出当前中国环境规制处于低水平，环境规制政策可以有效促进企业进行绿色转型，可获得国家或地方的绿色福利

性财税支出和生产性财税支出的资金支持^[11]。通过进一步的研究,陈瑶(2025)的研究表明,环境规制强度会助力工业企业主动推动绿色转型。值得注意的是,不同类型的规制工具效应存在分化:正式环境规制表现出显著的负向影响,而非正式环境规制则呈现出显著的正向促进效应^[12]。

第三,关于其他方面。除了企业和政策外,还有很多外部因素都会推动企业进行绿色转型。国外有关绿色转型的研究整体上较为宏观和中观,其主要是从国家和产业层面分析问题,而对企业微观绿色转型中的研究相对较少。关于国外绿色转型,Berrone等(2013)和Xuanli等(2021)基于利益相关者理论,认为企业开展绿色实践的核心动因在于回应多元主体的价值诉求。当政府、消费者、社区等利益相关者向企业传递环保关切时,所形成的制度压力与市场期待会共同推动企业实施绿色转型。消费者具备环境意识,其绿色市场需求成为公司决定在生产过程中提升效率、削减资源消耗以及减少有害原材料使用的关键驱动因素^{[13][14]}。PEDERSEN等(2021)发现良好的社会责任不仅能够获得利益相关者的信任与支持,而且有助于企业缓解绿色转型投融资约束^[15]。Doran等(2016)认为竞争者的绿色行为会迫使组织走向绿色转型,因为外部竞争压力是推动企业采用绿色创新的可行机制^[16]。对于我国企业绿色转型,马平等(2024)通过实证分析揭示了企业会关注公众对环境的关注度,公众环境关注度影响企业对绿色转型的积极性。研究表明,公众环境关注度每提升1个百分点,企业的绿色转型水平相应提高0.029%^[17]。在此基础上,李俊夫与李晓云(2023)对中国制造业企业的绿色转型动因进行了系统归纳,将其归结为环境规制、技术驱动、利益相关者压力、绿色市场需求以及绿色文化五个核心要素^[18]。

由上述得知,绿色转型的动因是多方面的、综合性的。在经济、社会、资源环境以及政策推动等多种因素的共同作用下,中国企业绿色转型已经成为推动经济社会可持续发展的重要途径和必然选择。

(2) 绿色转型的路径

对于绿色转型的实现路径,现有研究主要从绿色创新、循环经济和数字赋能方面展开。绿色创新主要是以环境为导向,是传统制造业企业进行绿色转型的重要途径之一。陈阳等(2019)认为制造业企业绿色转型需要遵从绿色经济规律,在绿色创新方面下功夫,提高企业的绿色创新能力^[19]。张莉(2020)运用回归模型进行检验发现,企业的绿色技术创新会随着企业转型升级的变化随之变化^[20]。胡海波等(2023)的研究揭示了企业绿色转型的内在机理,指出内外部绿色转型的推进高度依赖于企业绿色创新能力的培育。研究进一步强调,企业对绿色转型情境的响应模式,直接影响并决定了其绿色创新的技术路径选择与绿色实践的整体布局^[21]。黄宏斌等(2025)认为企业绿色创新的持续性可以通过低碳转型显著提升^[22]。Aghion等(2019)则提出,绿色技术创新构成了企