



中科炼化常减压装置现场。林江海 摄。

## 编者按:

今年以来,面对化工市场供需强弱、行业盈利水平下降的不利形势,化工销售企业充分发挥市场引领力,密切化工产业链协同和产销研用协同,实施精准化营销,取得了来之不易的成绩。下一步,化工销售企业如何精准捕捉市场需求,以更好的技术服务、更优的产品解决方案做好客户服务?本版推出炼化板块重塑优势、深度转型、拓市创效系列访谈第四期,邀请部分化工销售企业负责人建言献策,敬请关注。

本版文字由本报记者 雷 蕾 熊文晋 许京龙 通讯员 杨 克 黄长水 于立娟 曹俊赞 秦黎明 彭锦阳 鲍元旭 胡 慧 聂柳玫 采访整理

## 全力推进化工产业链协同拓市扩销

炼化板块重塑优势、深度转型、拓市创效系列访谈(四)

## 新闻会客厅

## 嘉宾



徐善明

化销华北分公司代表、  
党委书记

孔 全

化销华东分公司代表、  
党委书记

邵勇青

化销华南分公司代表、  
党委书记

于士如

化销华中分公司代表、  
党委书记

**问:在当前化工市场供需弱化的形势下,化工销售企业需要充分发挥市场引领力。今年以来,企业在精准捕捉市场需求、快速及时供给产品方面有哪些经验?**

- 化销华北通过建立市场信息灵敏反馈机制、强化量化分析预判,全力开拓海外市场实现自营业务量增长,芳烃条线出口业务实现量利双增。
- 化销华东在捕捉市场需求上,打通信息收集到产品投放的传导链;在快速供给产品上,依托区位优势有效保障供应、高效获取资源。
- 化销华南通过精准调研把握市场、快速响应抢占供给先机,创新机制转化竞争动能,再生料和可降解原料销量排名各区域分公司首位。
- 化销华中通过深化“一企一制”服务、提升营销渠道效能、强化市场信息传导,成功引领企业优化排产,营销渠道进一步稳固。

**徐善明:**一是建立市场信息灵敏反馈机制。化销华北畅通从网点客户经理、经销专员、区域经理到产品部销售经理、产品经理的点、线、面全覆盖市场信息网络,建立通过协同办公系统信息共享平台快速提报市场前沿信息的灵敏反馈机制。

二是强化量化分析预判,精准捕捉商机。各产品线建立以产品经理为核心的经营团队,通过完善市场价格预测研究框架与参数体系,找准影响价格波动的“关键因子”,建立市场预测逻辑,精准开展市场研判。今年1~7月,化销华北自营业务量同比增长超30%。

三是全力开拓海外市场,提升资源获取能力。建立24小时市场监测体系,密切跟踪重点产品供需变化及新兴市场动态,敏锐捕捉商机。与化销国贸、化工物流、生产企业、上下游客户及供应商等产业链相关方保持高频互动,增强原料保障、资源获取、市场开拓和贸易能力。今年以来,芳烃条线出口业务实现量利双增,甲苯、苯乙烯、间苯二甲酸等产品出口量利指标均创历史新高。

**孔 全:**在捕捉市场需求方面,化销华东致力于打通信息收集到产品投放的传导链。各营销团队深入市场一线,充分利用走访市场、参加专业展会等途径,聚焦重点行业、新兴领域,准确把握市场脉搏、研判行业趋势。同时,化销华东强化商情信息赋能经营决策,建立以《市场信息周报》《化销华东快讯》为载体的信息共享机制,将一线有效信息迅速、准确、高效地传递给区内生产企业。

在快速供给产品方面,化销华东加强与主流供应商、下游龙头企业合作,持续巩固拓展采购核心渠道,强化自营资源、进口资源获取,提升低成本保供水平;创新经营服务模式,

关注市场供需情况,推广苯乙烯、环氧乙烷代加工经验做法,寻求外部装置加工合作机会,盘活区内企业装置负荷,高效获取资源;凭借资源快速统筹能力,在10日内调拨两批乙烯资源供应企业保障稳定运行,紧急筹措苯乙烯原料帮助战略客户渡过库存危机。

**邵勇青:**一是精准调研把握市场脉搏。化销华南调研辖区内各化工园区下游客户,精准掌握产业链需求变化与客户原料缺口,形成调研报告,为靶向开发市场、优化服务策略提供数据支撑;开展专题调研,深入分析华南市场供需形势,制定应对策略。二是快速响应抢占供给先机。精准捕捉行业动态,收集有价值市场信息,为企业实时传递市场信息、价格信号。三是创新机制转化竞争动能。建立“市场研判—订单确认—排产优化—研发保障”快速响应链,构建“专家工作室+MPRC小组+揭榜挂帅”创新体系,开发汽车油箱料、PP(聚丙烯)透明料等新专产品超百种,再生料和可降解原料销量排名各区域分公司首位。

下一步,化销华南将深耕境内市场“基本盘”,聚力拓市场、全力做大量、强力优链条;开拓境外市场“新蓝海”,深化海南自贸港政策研究,稳步打造海南、茂港出口基地,抢抓出口套利窗口期,加大优势产品出口力度;培育新兴市场“增长极”,紧密对接科研单位,聚焦低空经济、机器人等新领域联合攻关,抢占新兴材料产业高地。

**于士如:**化销华中把市场营销作为生命工程,聚焦主责主业,向市场要增量要效益,全力提升量效水平。

深化“一企一制”服务。为优化区域协同,化销华中与区内7家生产企业签订服务责任书,建立产销高层定期交流互访和公司领导班子成员对口服务机制,围绕拓市扩能、保供降本、新品研发推广、优化运作等推进“助力企业高质量发展”专项行动,每月跟踪通报进度。截至目前,所有项目均有效推进,全力服务企业解决经营发展中的重点、难点和焦点问题。

提升营销渠道效能。统筹开展走访市场与园区调研,挖掘市场商机,提升客户走访质效,1~7月累计走访客户逾1100家次;深化与行业前三大客户及“专精特新”小巨人企业的战略合作,1~7月开发生产型客户246家,公司战略客户销售量占比达40%以上,营销渠道进一步稳固。

强化市场信息传导。进一步优化市场信息收集与传递机制,协同企业抓住“三夏”农时,提前部署化肥、农膜等农资保供;紧急商情3小时内传递至企业,引领企业优化排产,6月底抓住下游粮源原料缺口,积极协调企业快速调整聚苯乙烯生产,增销市场紧缺的乙烯单体3600吨。

**问:化工销售企业立足全产业链拓市扩销,如何发挥桥梁作用,既挖掘客户需求帮助生产企业实现最优排产,又为客户提供更好的技术服务、更优的产品解决方案?**

- 化销华北深化市场体系建设、强化产销协同,助力生产企业科学排产;强化客户服务过程管理,突出差异化和增值服务提升客户服务能力。
- 化销华东以量化目标和效益为导向,助力优化排产与新产品产销平衡;组建产销研工作组提供技术服务、深化客户对接等,推动产品增收创效。
- 化销华南通过统筹资源“一盘棋”、深耕服务“全链条”、聚力融合“产销研”提升产业链效能,努力把产品卖出当期最好价。
- 化销华中坚持“基础+高端”战略、落实多维分级衔接机制、精细“一户一案”个性化服务,实现为客户降本、为产业链增效。

**徐善明:**化销华北在服务企业方面,紧跟市场走势,助力生产企业科学排产。一是进一步深化市场研究与经营决策体系建设。全方位增强政策信息和市场信息采集、分析、运用能力,有效提升阶段性市场需求和产品效益测算精准度。二是进一步强化产销协同。完善市场一手信息共享机制,以及不同装置、不同原料、不同产品组合的边际效益测算模型,联合区域内生产企业制定实施“一企一制”生产经营优化项目,通过“排产时间差”“生产牌号差”“投放区域差”组合运作,助力企业效益装置开满开足、产品增收创效。上半年,协调企业转产、增产有效益的产品6.4万吨。

化销华北在服务客户方面,一是强化客户服务过程管理。建立“计划—执行—审核—评估”闭环客户走访管理流程,定期分析客户开发、流失情况,并做好流失预警,有针对性地消除价格、物流、产品质量等合作障碍。二是突出差异化服务。深化市场调研和行业深耕,对战略客户、重点客户、普通客户进行分层走访,跟踪解决不同规模客户的痛点难点问题。合理平衡长约、重点和非合约客户预算份额,促进优质资源向高负荷、高性价比客户倾斜。三是注重做好增值增值服务。与科研单位、物流服务商、金融机构、行业协会等建立协同关系,为客户提供更加优质的技术研发、物流保障、供应链金融等综合服务方案。

**孔 全:**今年以来,化销华东在服务企业优化排产上,坚持突出量化目标和效益导向,聚焦经营优化、新产品开发、资源保障,为区内生产企业量身定制“一企一制”服务方案。精准测算阶段性市场需求和产品效益,帮助生产企业动态优化装置负荷、科学排产,提升生产装置整体运行效率。靠前调研市场态势,派驻营销人员驻点生产企业,细化产销两端保障措施,助力镇海炼化聚丙投产投产后快速完成首批产品开单销售,仅征化纤瓶片新产品连续3个月实现产销平衡。

在解决客户难题上,化销华东组建产销研工作组,联合走访下游重点客户,提供技术服务解决客户问题、洞察客户需求。持续深化合成材料“走进生产线/研究院”做法,邀请客户走进区内企业和科研院所实地对接需求,共同解决难题。完善产品定制生产、定向开发快速响应机制,满足客户个性化需求,1~7月开发定制化牌号45个。加强跨部门、跨条线信息共享,为客户提供更多元化、更具价值的解决方案,成功与多家行业头部客户达成合作。

**邵勇青:**一是统筹资源“一盘棋”。化销华南为华南区内企业量身定制“一企一制”方案,每周跟踪并通报产销衔接工作进展,引导企业平衡资源流向、优化排产。充分挖掘企业效益装置产能,开展来料加工业务,保证生产企业排产效益。大力开展产业链加工差套保、产能预售套保等新型业务,助力企业装置开稳开好。二是深耕服务“全链条”。建立高质量服务团队,积极搭建“行业客户—行业客户经理—行业销售经理—产品经理—企业”链条架构,精准实施客户分级走访,为客户提供“一站式、一揽子、全过程”增值解决方案。联合研究院、生产企业探索采取“技术+服务+市场”策略,战略客户实现同比增加。三是聚力融合“产销研”。精心组织召开华南区域产销研协作优化研讨会、产品推介会等,开展专题研讨、现场对接,实现新产品破冰销售,1~7月高附加值产品销量124.54万吨,占比达36.7%,增速排名各区域分公司第一。

下一步,化销华南一是向“拓”市场要效益,积极拓展增量市场,推动整体市场占有率稳定提升;二是向“精”优化要效益,加强行业深耕,高效反馈市场和客户需求,精准引导装置分工、产品结构优化和质量提升;三是向“新”营销要效益,持续创新商业模式和服务方式,通过产能预售、定制化生产等,努力把产品卖出当期最好价。

**于士如:**化销华中优化产销协同机制,围绕供需两端,聚焦强链、补链、延链等工作,抢抓市场机遇,成效显著。

坚持“基础+高端”战略。围绕行业发展趋势、头部客户需求,开展高端产品MPRC(产销研用)“揭榜挂帅”和新专产品生命周期管理,紧盯功能膜材料、汽车、医卫、环保、新能源等市场需求,以“把产品摆上货架”为目标,推进国产材料顶替进口。

落实多维分级衔接机制。化销华中与区内生产企业建立多维分层级产销对接机制。高层产销衔接明确攻关方向,解决重大问题;部门层级产销围绕月度排产和优化运作,建立“三定”工作清单,定内容、定责任人、定完成时限;业务层级建立日常无边界工作小组,实现产销同频共振。

精细“一户一案”个性化服务。化销华中细分行业客户,以定制化、专业化服务满足客户的个性化需求,1~7月合成品料定制化牌号超过40个。协同化工物流以平台思维提供动态适配物流解决方案,开展固体小订单拼单、顺风船等个性化服务,满足客户个性化需求,助客户降本,为产业链增效。

**问:组建专家型销售队伍,充分调动一线营销人员跑市场的积极性,对于引导营销服务向高标准、高价值转型至关重要。企业在销售队伍的培养、选拔和激励方面有哪些具体做法?**

- 化销华北通过强化基本功训练和薪酬激励约束,实行客户经理年度动态评级,有效增强员工专业能力与团队价值创造力,拉动全产业链高效运转。
- 化销华东深化学习型组织建设提升人员专业能力,同时完善晋升和激励机制,打造能为客户提供深度增值服务的专业化销售队伍。
- 化销华南通过典型引路、跨界培养、创新激励强化人才培养,全力打造懂市场、懂销售、懂生产、懂技术、懂管理的高素质专业化华南兵团。
- 化销华中通过优化营销人才队伍结构、拓宽人才成长通道、激发人才活力,奋力打造高素质专业化一线营销人才队伍。

**徐善明:**一是强化基本功训练,着力提升专业服务能力。化销华北持续完善“教、学、练、战”一体化培训体系,全面开展全员基本功训练。深化“揭榜挂帅”培养模式,充分发挥市场营销专家的专业引领作用。

二是强化薪酬激励约束,着力提升价值创造力。一方面,坚持奖金向一线销售人员倾斜;另一方面,建立“以绩计分、以分计酬”全员绩效考核机制,实行月度、季度、年度考核。同时,推动薪酬激励向业绩好、难度大、创效明显的团队和项目倾斜。

三是实行年度动态评级,客户经理能上能下成为常态。深化一线客户经理队伍管理体系建设,建立资深客户经理动态调整机制,从高级客户经理中择优评定资深客户经理,对考核不达标资深客户经理取消资格并下调基薪待遇。进一步拉大各层级客户经理薪酬待遇差距,切实增强客户经理竞争意识,有力拉动全产业链高效运转。

**孔 全:**在打造专家型销售队伍中,化销华东建立公司、部门两级培训体系,充分发挥专家队伍作用,开设“基本功大讲堂”,依托“师带徒”技能比武、“人人有规划”培养平台等,扎实开展实用性培训,以全员达标取证考试检验学习培训实效。同时,选拔优秀营销人员赴生产企业锻炼,联合区内企业开展市场论坛,与行业龙头客户建立产销用三方培训平台,积极打造既熟悉产品技术又精通销售业务、能为客户提供深度增值服务的专业化销售队伍。

此外,化销华东还完善优化排产增效评价激励方式,将奖金与工作任务和质效硬挂钩,拉开同岗位收入差距。建立客户经理晋升机制,根据业绩表现、能力素质,择优选拔高级客户经理和资深客户经理。加大典型选树力度,开展优秀营销案例评选,营造“比学赶超”氛围。完善精准容错纠错、严格监督问责机制,提振员工干事创业的精气神。

**邵勇青:**一是典型引路增才干。化销华南建立以劳模为组长的专家工作室,优选业务骨干加入,加强专家型销售人才培养。二是跨界培养提能力。创新建立产销研人才联动培养机制,接收企业、研究院驻点交流并选派一线业务骨干参加培训、赴生产企业锻炼,进一步加强高素质专业化人才培养。三是创新方式强激励。深化组织绩效与月奖发放、组织绩效与个人考核、个人考核与奖金兑现“三个联动”。打破“天花板”,创新增设首席、资深和高级客户经理。

下一步,化销华南将加强专家型销售队伍培养,重点加大MPRC、期货管理、系统操作等“三支队伍”培养,为支撑新经济、石化e贸、期货等新兴业务模式发展储备人才,全力打造一个懂市场、懂销售、懂生产、懂技术、懂管理的高素质专业化华南兵团。

**于士如:**化销华中着力打造高素质专业化一线营销人才队伍。一是不断优化营销人才队伍结构。选派优秀青年人才到市场一线担任客户经理,为一线营销队伍注入“新鲜血液”,客户经理占比由22.1%提升至26.3%。同时,组织开展“专家带我走市场”活动,让专家“手把手”指导青年客户经理开展营销服务,加速提升青年客户经理业务能力和服务水平。二是大力拓宽营销人才成长通道。持续完善人才成长制度,设置首席、资深、高级客户经理等职位,并配套设置差异化的“任务包”,激励客户经理勇挑重担、积极作为,推动营销服务质效齐升。三是持续激发营销人才活力动力。聚焦价值创造,深化工效联动,加大奖金向一线倾斜力度,通过设立资金创效、新产品奖等专项激励,鼓励客户经理干事创业。