

国能集团公司煤化工国际化营销体系研究

陆俊雷（国家能源投资集团有限责任公司，北京 100000）

摘要：近十年国内合成树脂生产装置持续快速投产，尤其在聚丙烯领域，供需矛盾逐渐突出，供应呈现过剩趋势，国内单一市场经营风险显著变大。国内许多上游企业积极调整国际化战略，布局海外市场，寻找新的市场商机。国能集团公司煤化工产能持续增加，为缓解国内单一市场潜在的经营风险，高质量推动国能集团公司化工领域国际化贸易发展战略，需要尽快构建国能集团公司煤化工国际营销体系，增强国内国际两个市场两种资源联动效应，提高综合创效能力，为全面建设世界一流清洁低碳能源科技领军企业和一流国有资本投资公司贡献力量。

关键词：煤化工；国际化；营销体系；策略

1 国能集团公司开展煤化工国际化营销战略的背景和意义

1.1 国家发展战略需要

十八大，国家提出共建“一带一路”倡议，二十大和二十届二中全会，中央根据国内国际形势，提出加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局，增强国内国际两个市场两种资源联动效应，提升国际循环质量和水平，推进高水平对外开放。国内企业特别是作为国家经济命脉的中央企业，承载着“走出去”建设“一带一路”重要使命。

1.2 国能集团公司发展战略需要

国家能源集团作为能源央企，发挥着能源领域压舱石、改革排头兵的光荣使命，2024年集团工作报告中全面提出“一个目标，三个作用，六个担当”发展战略，以“41663”为总体工作方针，目标实现“全面建设世界一流清洁低碳能源科技领军企业和一流国有资本投资公司”。

1.2.1 集团国际化发展战略

根据国能集团公司“136”发展战略，在2024年公司国际化发展工作要点中具体提出实施“2455”国际化发展行动方案，服务大国外交，服务能源战略，服务高质量发展。以“保障能源安全，推动绿色转型，建设世界一流”为指引，加强国际化发展战略谋划，“四位一体”统筹推进优质资源、绿色能源、国际贸易、技术装备合作，针对化工产业明确提出要进一步积极推动化工产品出口，高水平拓展国际贸易体系，提高国际市场份额，实现更高效益和更可持续的国际化发展。

1.2.2 集团煤化工国际化营销现状

2019年起，随着国内合成树脂行业供需形势的显

动煤化工产品国际化出口目标，经过近几年化工产业各子分公司的实践摸索，总结出一些国际化营销办法，丰富了海外客户群体，取得了一些积极的成果。2023年全集团共实现化工品出口总量11万吨，开发海外客户近50家，覆盖全球30多个国家和地区，取得了优于国内市场更好的经济效益。但横向比较，从行业占比看，仅占2023年中国聚烯烃出口总量216万吨的5%，从全集团合成树脂总量占比来看，仅占全年430万吨的2.6%，总体出口规模明显偏小，尚未形成新的市场增长极目标，无法有效发挥市场调节功能。其次海外市场开拓缺乏系统性规划，各单位品牌推广分散，没有形成集团品牌合力，煤化工品牌国际影响力与我们世界煤化工领域第一身份还存在差距。其三，国际化营销网路还处于空白，超97%以上国内FOB销售，国际市场的机遇抓取能力和海外客户的开拓与维护能力薄弱，与行业内标杆企业存在较大差距。

1.3 产业供需结构变化的趋势

1.3.1 国内供需现状

以聚丙烯为例，截至2023年底国内聚丙烯产能4606万吨，当年产量3606万吨，装置开工率只有78.3%，同比下降4.2%，属历年新低。表观消费量3887万吨，接近供需平衡，供需矛盾逐渐显现。

2024年预计新增聚丙烯产能515万吨，到2024年底国内聚丙烯产能将达到创历史新高5121万吨，届时国内聚丙烯供需矛盾将进一步突出。

国能集团公司截止2023年底合成树脂产能430万吨，当前包头煤制烯烃升级示范项目、神华榆林循环经济煤炭综合利用项目、鄂尔多斯煤直接液化升级示范项目、哈密能源集成创新基地项目都在紧锣密鼓推进中，到2030年将陆续形成338万吨新增产能，届

时累计产能达 768 万吨，发展“国际化”道路，打开国际市场创造新的利润增长点，是形势发展需要，也是国能集团公司高质量发展煤化工链条的重要一环。

1.3.2 国内出口形势

2023 年中国聚烯烃出口 216 万吨，增幅 9%，连续四年增长。受供需矛盾影响，2023 年国内聚丙烯市场长时间低迷，行业利润大幅下降甚至持续性亏损，企业经营压力巨大，有可能会成为一种新常态。寻找新的海外市场成为国内上游企业的共识。

2 国能集团公司煤化工国际化营销指导思想和发展目标

2.1 指导思想

以新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻党的二十大和二十届二中全会精神，积极践行“四个革命，一个合作”能源安全新战略，以高质量共建“一带一路”八项行动为指引，学习贯彻落实总书记三次视察集团所属企业重要讲话精神，落实“41663”总体工作方针，推动国际化发展。

2.2 发展目标

根据乌普萨拉理论模型，跨国企业参与国际化竞争是一个渐进的过程，一是企业从偶然不稳定的出口逐步发展到有意识通过代理商销售的行为，而后在稳定基础上建立海外机构从事当地市场活动，到最后在海外投资建立生产基地实现资源进一步整合。二是根据当地国与母国文化差距，选择建立合资公司或新设立子公司进入该国市场。国能集团公司当前的国际化处于代理商合作阶段，需要进一步巩固和持续优化双方的合作，提前谋划未来的工作布局来实现国能集团公司煤化工国际化发展目标。

计划到 2025 年，集团出口业务制度体系基本健全；全年化工产业化工品国际贸易量达到或接近集团在国内外单一区域相当的市场投放量，形成新的市场增长极；国际化交易模式更加丰富；海外终端工厂直销率要持续提升；构建主要目标市场海外网点并发挥实质性作用；培育一批优质、稳定的海外客户群体，持续扩大化工营销领域头部客户朋友圈；形成国内、国际两个市场与两种资源联动的贸易格局，具备出口为主、贸易为辅的双向贸易功能，形成“全天候”“常态化”国际营销能力；形成较强的国能品牌国际影响力。

3 国能集团公司煤化工国际化营销体系建设实施方案

3.1 完善制度体系

完善出口相关制度体系建设。结合集团化工产业

管理模式调整的新要求，完成梳理出口销售业务管理流程，进一步完善化工品销售管理办法和产品管理办法，编制集团公司油化品出口指导意见，以健全的化工品出口制度体系为国际化营销保驾护航。

3.2 优化营销策略

国际化市场营销是企业跨国经营活动中的重要环节，当前公司处在逐步接轨国际贸易规则过程中，通过优化全过程营销策略，实现提升品牌影响力，进而实现企业效益最大化目标。其中包括：加大国能品牌宣传力度；统筹协调好出口资源配置与高价值区域投放；加强客户管理，提高客户粘性；推进差异化产品策略，开发满足国际市场适销对路的产品；持续提升产品和服务质量，做好售前、售中和售后服务；积极开展“走出去”和“请进来”面对面活动，以更国际化的视野与格局融入国际市场。

3.3 优化产品结构

发挥集团化工产业规模优势，根据国际市场需求，提升产品横向差异化和纵向差异化竞争能力，丰富出口产品种类，优化产品结构，开发满足国际市场适销对路的产品。丰富聚烯烃、聚甲醛、聚氯乙烯、可降解塑料、焦炭、活性炭等系列煤化工出口产品。覆盖集团公司所属内蒙、陕西、宁夏、新疆等各地生产单位，其中新疆地处西北腹地，要发挥好中亚桥头堡的天然地理优势，持续提高中亚市场占有率。涵盖低熔指拉丝、注塑，中高熔指拉丝、注塑、纤维、透明等通用产品及高附加值产品，持续提升高附加值产品出口权重。

3.4 加强客户管理

各子分公司应加强出口客户管理，建立健全国际客户准入、分级分类、考核激励、退出等规章制度和工作机制。培育一批有国际影响力的实力客户，拓展一批市场经营能力强，在东南亚、南美、非洲、中亚等目标区域市场深耕程度高的优质客户，开发一批合作意愿强、生产规模大的海外终端直销客户。定期开展客户合作效果评估，实现客户优胜劣汰。依托信息化管理平台，提升客户管理手段。

3.5 健全营销网络

抓住区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）和“一带一路”市场机遇，持续开拓国际市场，对标行业标杆企业，有效结合集团海外公司作用，强化集团化工贸易板块国际布局，加快海外营销网络建设，条件成熟时设立驻外办事机构，在重要市场建立与客户面对

面的紧密联系,形成国内、国际市场与资源联动的发展格局。

3.6 强化协同机制

煤炭、化工、电力、铁路、港口、航运全产业链一体化是集团公司的核心竞争力,公司煤化工产业走出国门高质量发展国际化业务,离不开产运销一体化协同机制的有效发挥。集团化工产业生产单位要强化产品协同,加强产品排产和研发的沟通协调,避免海外市场同质化输出;铁路运输要加大对高附加值非煤产品的运输支持,提高运输效率;集团黄骅港、天津港要进一步发挥非煤产品中转能力,加快研究推进黄骅港煤化工产品仓储集散功能建设,力争发展成为集团煤化工产品下海走向国际的中转站和集散地;积极探索自有海运与化工产品的协同运输功能。

3.7 统筹品牌建设

加强海外市场品牌统筹管理,发挥国能煤化工品牌集中效应,降低市场推广成本。结合目的地客户需求,统筹规划,按需推进各生产工厂现有包装线的托盘化改造升级。统一品牌标识,完善产品包装袋信息,丰富二维码信息内容。拓宽煤化工品牌宣传手段,建设中英俄多语种煤化工产品宣传网页,发挥既有产品牌号与阿曼、台塑、沙特等海外知名生产企业命名规则相同的优势,加大海外推广力度。积极开展“走出去”和“请进来”活动,谋划开展海外产品推介会,积极参与国内橡塑展、国际K展等专业平台展会,持续提升集团煤化工产品的国际品牌影响力。

3.8 加强风险防范

切实提高风险防范意识,加强防范举措,减少出口过程中出现的商业风险和政治风险带来的经济损失。完善客户准入制度,加强客户审核,把好准入关;理顺出口业务流程,加强关键环节管控;强化信息收集,做好市场风险预警;购置出口信用保险,实现业务托底保障,有效利用地方外贸保险补贴政策,降低运营成本。

4 组织保障

4.1 加强组织机构

当前各子分公司出口业务销售人员少且兼职国内业务,尚未设立专职出口部门,组织机构功能薄弱。随着集团对煤化工国际化要求的提升,各单位出口规模不断增长,国际化程度逐步深入,强有力的专职组织机构是推进国际化快速发展的必要保障,各子分公司应结合“常态化”国际业务发展需要,优化人员配置,

强化机构设置,下一步结合业务增长状况和发展需要,统筹海外办事处设置及海外人员配置,为高质量出口工作提供组织保障。

4.2 加强人才建设

各子分公司匹配业务需要加强培育一支具有国际经营管理能力,能够适应多元化环境和文化的国际化化工营销人才队伍,优先加强内部员工选拔,加强语言、国际贸易规则培训,同时顺畅市场化人才引进机制,按需引进既精通业务、具有实际运作经验又熟悉国外政策法规、具备国际商务能力及国际营销视角的高端复合型人才。通过多途径人才建设通道为公司化工品国际化业务长期可持续发展奠定人才储备基础。

4.3 完善激励机制

完善化工品国际贸易考核制度,指导相关单位完善实施方案。完善国内出口营销人员与驻外营销人员的考核机制,实现对境外管理层、基层员工与国内营销人员的差异化考核;根据驻外人才工作的性质、业绩表现,明确激励机制,激发境外员工工作热情。

5 结论和建议

以新时代中国特色社会主义思想为指导,为践行“四个革命,一个合作”国家能源安全新战略和构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局,贯彻落实国能集团公司“136”发展战略和“41663”总体工作方针,在聚烯烃行业趋于产能过剩的发展阶段,为高质量推动国能集团公司国际化发展,以坚持党的领导、坚持统筹规划、坚持效益引领为原则,通过完善制度体系、优化营销策略、优化产品结构、加强客户管理、健全营销网络、强化协同机制、统筹品牌建设、加强风险防范、加强组织机构、加强人才建设、完善激励机制等一系列措施,高水平拓展国际贸易体系,提高国际市场份额,实现更高效益和更可持续的国际化发展目标,把国能煤化工产品建设成为国际一流知名品牌。

参考文献:

- [1] 国家能源集团. 国家能源集团 2024 年化工产业工作会议——内部报告 [Z]. 2024(1).
- [2] 国家能源集团. 国家能源集团 2024 年国际化发展工作要点——内部报告 [Z]. 2024(2).
- [3] 赵立彦. 中海油 ABC 公司国际化经营中面临的问题与对策分析 [D]. 上海: 对外经贸大学, 2018.
- [4] 王霞. 中石化催化剂有限公司齐鲁分公司国际市场营销策略 [J]. 中国化工贸易, 2014(2).