

央企贸易平台新材料外销与建材代办双业务协同运营模式构建研究

张 帅

中化学建投集团（北京）科贸有限公司 北京 100043

摘 要：在构建全国统一大市场和推动产业链现代化的发展背景下，央企贸易平台承担着畅通国内国际双循环的关键使命。本文聚焦央企贸易平台新材料外销与建材代办两类业务，系统分析二者在业务属性、资源需求、风险特征等方面的差异性与互补性，提出双业务协同运营模式的构建路径。研究认为，双业务协同的本质在于依托平台枢纽功能实现商流、物流、资金流与信息流的整合优化，其核心框架涵盖战略协同、组织协同、资源协同与风控协同四个维度。在此基础上，本文设计了分阶段实施路径，并针对央企平台的特殊性提出差异化保障机制，旨在为央企贸易平台提升综合服务能力和运营效率提供理论参考。

关键词：央企贸易平台；新材料外销；建材代办；业务协同；运营模式

引言

近年来，随着创新驱动发展战略的深入推进，我国新材料产业进入快速发展期，产业规模持续扩大，国际市场参与程度不断提升。与此同时，基础设施建设领域对建材供应链的稳定性与便利性提出了更高要求，建材代办服务作为贸易平台的重要功能板块日益受到重视。央企贸易平台凭借其在资源整合、信用背书和政策响应等方面的独特优势，成为连接新材料供给与建材需求的重要枢纽。然而，在实际运营中，新材料外销与建材代办两类业务往往分属不同部门管理，在业务流程、客户群体和资源配置上存在割裂现象，制约了平台整体效能的发挥。基于此，本文以央企贸易平台为研究对象，围绕新材料外销与建材代办两类核心业务，探讨双业务协同运营模式的构建逻辑与实施路径，以弥补现有研究的不足，同时为央企贸易平台的业务升级提供参考。

1 概念界定与理论基础

1.1 核心概念界定

央企贸易平台是指由中央企业控股或实际控制的、以贸易服务为核心功能的综合性服务平台，通常兼具信息撮合、交易执行、物流配送、供应链金融等多元功能。区别于一般商业贸易平台，央企贸易平台在服务国家战略、保障产业链安全等方面承担着特殊责任，其运营目标兼具商业价值与社会价值。新材料外销业务是指平台将国内研发生产的新材料（包括先进金属材料、高性能复合材料、特种功能材料等）销往海外市场的经营活动。该类业务对质量标准、认证合规、国际物流及市场渠道有较高要求，附加值较高但市场不确定性较强。

建材代办业务是指平台为工程建设单位提供建材采购、质量检测、物流配送、报关清关等代理服务的业务形态。该类业务以服务国内基建需求为主，具有高频次、多品种、强时效的特征，收益相对稳定但利润率偏低。业务协同是指在企业总体战略统领下，不同业务单元之间通过信息共享、资源互补、流程衔接等方式，实现整体效益大于各单元效益简单加总的协同效应。本文所讨论的双业务协同，特指新材料外销与建材代办两类业务在运营层面的有机结合与互动促进。

1.2 理论基础

本研究所依托的理论基础主要包括协同效应理论、平台经济理论和供应链整合理论。协同效应理论由安索夫（H.I. Ansoff）于20世纪60年代提出，强调企业通过业务组合与资源共享实现价值增值的可能性，为双业务协同提供了直接的理论支撑。平台经济理论侧重分析平台作为双边或多边市场载体如何通过网络效应创造价值，有助于理解央企贸易平台在连接境内外供需双方中的枢纽角色。供应链整合理论则关注供应链各环节的协调优化，为建材代办业务的服务升级和新材料外销的渠道拓展提供了分析工具。三者相互补充，共同构成本文研究的理论基石。

2 双业务运营现状与协同动因分析

2.1 新材料外销业务运营特征

新材料外销业务在央企贸易平台中通常占据战略核心地位。由于新材料技术含量高、专用性强，其外销过程涉及跨国技术标准对接、出口管制合规审查、海外客户认证等复杂环节，业务周期较长，前期投入较大。同

时,新材料国际市场价格波动频繁,汇率风险与地缘政治风险叠加,对平台的风险管理能力构成持续挑战^[1]。在组织架构上,新材料外销往往由独立的国际贸易事业部负责,配备专业外贸人才和法务支持,与平台其他业务部门交集有限。

2.2 建材代办业务运营特征

建材代办业务具有较强的本地化服务属性。该业务围绕基础设施建设项目展开,需要与大量建材供应商、物流服务商、质检机构建立广泛合作网络,对响应速度和执行效率要求极高。建材代办的单笔交易金额通常较小,但业务频次高、客户粘性强,能够为平台带来稳定的现金流和丰富的交易数据。在管理方式上,建材代办业务多由国内贸易或供应链服务部门运营,注重流程标准化和成本控制,与新材料外销业务在管理模式和企业文化上存在明显差异。

2.3 双业务协同的内在逻辑

尽管两类业务在表面上差异显著,但其协同运营具有坚实的内在逻辑基础。其一,客户需求存在交叉。部分海外工程项目既需要采购中国生产的建材,也需要配套供应特定新材料,两类业务可在项目层面实现需求整合。其二,渠道资源可以复用。新材料外销积累的海外仓储和分销网络可为建材出口提供基础设施支撑,而建材代办培育的国内供应商资源也可为新材料的境内流通提供渠道。其三,数据资产能够共享。建材代办业务沉淀的工程物资消耗数据可用于研判新材料市场需求趋势,为外销策略调整提供决策依据。其四,资金运作具有互补性。建材代办业务的短周期高频资金回笼可与新材料外销的长周期资金占用形成互补,优化平台整体资金配置效率。

3 双业务协同运营模式构建框架

基于上述分析,本文提出双业务协同运营模式的构建框架,涵盖战略协同、组织协同、资源协同与风控协同四个维度,各维度之间相互支撑、形成闭环。

3.1 战略协同:统一目标与顶层设计

战略协同是双业务协同运营的起点和方向。首先,央企贸易平台应在公司层面明确新材料外销与建材代办业务的共同战略定位,即服务国家"双循环"新发展格局,将新材料外销定位为"利润增长极"和"技术输出窗口",将建材代办定位为"基础服务盘"和"客户粘性来源",二者形成战略上的互补与互促关系。其次,应制定双业务协同发展的中长期规划,明确协同的阶段目标、关键指标和资源配给原则,避免因短期利益冲突而削弱协同动力^[2]。再次,需要建立战略传导机制,通过年度经营计划、绩

效考核体系等将协同战略分解为可操作的行动方案。

3.2 组织协同:架构优化与流程再造

组织层面的协同是模式落地的关键保障。建议平台设立跨业务协同管理委员会或专项工作组,由公司高层直接牵头,定期协调解决双业务运营中的交叉问题。在此基础上,可探索"前中后台分离、前台共享化"的组织架构:前台业务团队按客户或项目类型设置,兼顾两类业务的对接需求;中台设置统一的供应链管理、风控合规和数据分析部门,为双业务提供标准化支撑;后台保留财务、人力、信息技术等职能的集中管理。同时,应推动流程再造,梳理新材料外销与建材代办在合同管理、物流调度、结算支付等环节的差异与共性,建立可兼容的标准化操作流程,降低协同的制度成本。

3.3 资源协同:要素共享与能力互补

资源协同是双业务协同运营的核心内容,需要在以下方面重点突破。

3.3.1 信息资源协同

建立统一的客户信息库和供应商信息库,打破业务部门间的数据壁垒。新材料外销业务积累的海外客户信息可为建材代办业务拓展境外服务提供指引,建材代办业务收集的国内工程项目信息也可为新材料的市场开发提供线索。搭建数据分析中台,利用大数据技术挖掘两类业务数据的关联价值,为交叉销售和精准营销提供支持。

3.3.2 物流资源协同

整合两类业务的仓储设施和运输资源,优化物流网络布局。在新材料出口需求集中的区域,可利用建材代办业务的国内物流网络实现前端集货;在海外市场,新材料外销已建立的保税仓和分销节点可兼为建材出口提供中转服务。通过物流资源的统筹调度,提高满载率、降低单位物流成本^[3]。

3.3.3 客户资源协同

推行"一客一策"的客户关系管理策略,对同时涉及新材料和建材需求的客户提供综合解决方案。建立客户分级管理制度,对高价值客户实施跨业务联合服务,提升客户全生命周期价值。通过交叉销售机制,引导建材代办客户关注新材料产品,同时向新材料客户推介建材配套服务。

3.3.4 资金资源协同

搭建统一的资金池,实行资金集中管理,根据两类业务的资金需求节奏进行动态调配。利用建材代办业务的短期资金回流补充新材料外销业务的流动资金缺口,降低对外部融资的依赖。同时,发挥央企信用优势,将供应链金融服务嵌入两类业务场景,提升资金使用效率

和安全性。

3.4 风控协同：联防联控与合规统筹

双业务协同运营在带来效益提升的同时，也可能产生风险交叉传导的新问题，因此需要构建覆盖两类业务的风险协同防控体系。一是建立统一的风险评估框架，对新材料外销的市场风险、信用风险、合规风险与建材代办的操作风险、履约风险进行统筹评估，设定统一的风险偏好和容忍度标准。二是建立风险信息共享机制，新材料外销业务获取的海外市场波动信息、政策变化信息应及时同步至建材代办业务，以预警境外项目履约风险；建材代办业务积累的供应商信用记录也可为新材料业务选择合作伙伴提供参考^[4]。三是设立统一的风控合规部门，统筹处理出口管制、贸易合规、合同审核等共性问题，避免多头管理造成标准不一或管理真空。四是针对可能出现的新型交叉风险（如跨业务资金挪用风险、客户信用风险跨业务传导等），设计专项管控措施，实现风险防控的“一盘棋”格局。

4 协同运营模式的实施路径与保障机制

4.1 分阶段实施路径

双业务协同运营模式的构建不宜一蹴而就，建议采取分阶段推进策略。第一阶段（基础搭建期），重点完成组织架构调整和信息系统集成，建立跨业务协同工作制度，统一数据标准和接口规范，实现客户信息、合同信息、物流信息等基础数据的共享互通。第二阶段（试点突破期），选择条件成熟的区域或项目开展协同运营试点，例如在某一海外市场试点“建材代办+新材料外销”组合服务模式，验证协同流程的有效性并积累实践经验。第三阶段（全面推广期），总结试点经验，完善协同制度和信息系统功能，将成功经验复制到其他业务单元和市场区域，实现双业务协同运营的全面落地。第四阶段（持续优化期），建立动态评估机制，根据市场变化和业务发展持续优化协同模式和运营参数，推动协同从流程层面向数据智能层面升级。

4.2 关键保障机制

为确保协同运营模式的顺利实施，需要建立健全以下保障机制。制度保障方面，制定双业务协同运营管理办法，明确协同的职责分工、操作规范、考核标准和奖惩措施，将协同执行情况纳入各部门和岗位的绩效考

核体系，形成制度化的激励约束机制。人才保障方面，加强复合型人才培养，特别是兼具国际贸易视野和供应链服务能力的综合型人才。建立跨业务轮岗交流机制，增进不同业务部门之间的理解与互信，培育协同共赢的企业文化。技术保障方面，加快数字化平台建设，运用云计算、区块链、人工智能等技术手段提升信息共享效率和协同操作便捷性。探索搭建统一业务运营中台，实现全流程可视化管控和智能决策支持。文化保障方面，着力培育协同共生的组织文化，通过高层推动、典型示范、培训宣贯等方式，打破“部门墙”和“业务孤岛”思维，使协同理念深入每一位员工的工作习惯之中。

5 结语

本文围绕央企贸易平台新材料外销与建材代办双业务协同运营模式的构建进行了系统研究。研究表明，两类业务虽然在业务属性、运营特征和管理模式上存在显著差异，但在客户需求、渠道资源、数据资产和资金运作等方面具有深层的互补性与协同潜力。本文构建的“四维协同”框架——战略协同、组织协同、资源协同与风控协同——为央企贸易平台破解双业务割裂困境、实现集约化发展提供了系统的理论方案。分阶段实施路径的设计则兼顾了改革的必要性与可行性，有助于平台在动态调整中稳步推进协同转型。展望未来，随着数字技术深度嵌入贸易全链条和全国统一大市场建设的加速推进，央企贸易平台的协同运营将向更加智能化、生态化的方向发展。后续研究可进一步探讨协同效应的量化评估方法、数字技术赋能协同的具体机制，以及协同模式在不同类型央企平台中的适用性差异，以推动该领域研究的持续深化。

参考文献

- [1]王曙光,陈旭东.平台经济视域下国有企业供应链数字化转型研究[J].经济纵横,2023(5):88-97.
- [2]李维安,李勇建,石丹.供应链协同治理的理论框架与研究展望[J].管理世界,2022,38(3):196-210.
- [3]刘志彪,凌永辉.全国统一大市场建设与国有企业功能定位[J].中国工业经济,2022(8):5-23.
- [4]陈晓红,易雨涵,李大元.数字经济背景下企业协同运营机制研究[J].管理科学学报,2023,26(1):1-16.