

MPR 产销研一体

仪征化纤股份有限公司研究院

【简介】仪征化纤股份有限公司研究院下设合成研究室、化纤研究室、化工研究室等实验室，现有专职研发人员 246 人，研发场地面积 40 000 平方米，仪器设备 1 000 余台（套），原值 17 000 万元；“超级浮阀塔板等新技术研发及其在工业节能减排方面的应用”项目荣获国家科技进步二等奖。

2003 年上半年，受伊拉克战争和“非典”疫情影响，境内外聚酯产品和主要原料价格大幅涨跌，给聚酯业生产经营带来很大困难。在市场竞争白刃相接的严峻环境下，仪征化纤却表现良好。2003 年年底，公司 128 项主要生产技术经济指标中，有 84 项创历史最好水平。仪化为何能逆势走红？其制胜法宝就是研发中心于 2003 年引进的 MPR 产销研一体化的研发管理模式。

从实验室走向市场

MPR（market-production-research）产销研一体化研发管理模式，主张以客户为中心、以市场为导向进行理念创新和实践创新，构成了产、销、研等全部活动的管理闭环反馈模式，其本质是以客户为中心、以市场为龙头，将企业生产、销售、科研等资

源有效地结合起来，实现优化配置。研发中心引进这一研发管理模式后，定期召开 MPR 产销研协调会，指导各产品开发团队紧密跟随市场导向，有针对性地根据客户需求进行研发。

虽然研发中心知道 MPR 研发管理模式作用很大，但没有想到其效果会发挥得这么快。2003 年，公司的一位销售人员从销售第一线上了解到这么一条市场需求信息：涤纶缝纫线由于其耐磨损性能佳、耐腐蚀性能好、尺寸稳定性好、染色牢度强和低吸湿率，成了棉纤维缝纫线的首选替代品。而我国每年涤纶缝纫线用短纤维的市场用量在 10 万吨以上，其虽生产难度大，但产品的附加值高、经济效益也比较好，仪化公司研发中心于是决定跟进市场。在研发中心的牵头下，研发人员、生产人员、营销人员迅速成立了 MPR 产销研一体化协调团队，并形成了 5 个专题工作组。五个工作组走出实验室，走访了众多下游用户和企业，并与其他企业技术人员进行讨论。在对市场相关样品进行了大量分析后，研发人员对当时市场上公认的最好产品——马来西亚 T333 产品进行详细剖析，分析出其中主要含有某金属离子。

紧接着，研发中心和销售部门联合向公司申请项目立项，开展大有光聚酯添加剂的研究。经过反复的聚合试验和试生产改进，提高了涤纶缝纫线型短纤维的强度，降低了消耗，光泽度也满足了用户的需求，成扎质量达到国内领先水平，销量领先业内。此后，研发中心继续发挥新产品产销研一体化协调机制的作用，持续改进有光缝纫线，升级产品并进行批量试生产，使得产品质量达到国际领先水平。在这个过程中，研发中心还对该成果进行了专利的申报，并且制定了诸如生产技术手册、产品质量标准书等一系列生产指导章程。

产品是要满足客户需求的，在 MPR 研发管理模式指导下，研发中心时刻以满足客户需求为标准，根据客户提出的新需求不断改进产品。2006 年，仪化公司的客户纷纷反映国内普通聚酯膜片已不能满足要求，转而从国外大量引进聚酯膜片。仪化公司在仔细听取用户意见及分析用户反馈意见之后，果断开展产销研合作，进行市场细分、向技术要效益、向创新要效益，发挥新产品产销研一体化的协同作用，迅速开发出了高速膜片专用料，制得膜级切片系列产品，经国内薄膜行业的知名企业杜邦鸿基、天津万华等多家大中型薄膜厂家应用，得到了广泛认可和好评，独占同类产品 85% 的市场，成为国内第一品牌；“膜用聚酯新技术”的研究也获得了 2006 年度中国石化科技进步三等奖。

从“卖产品”走向“卖服务”

在 MPR 产销研一体化研发管理模式下，研发中心是处理客户投诉的第一责任人，这就要求企业和研发部门从“卖产品”逐渐走向“卖服务”。

第一次有从“卖产品”走向“卖服务”这个想法，源于数年前一次客户的投诉。当时一个客户不满在面料染色过程中出现的大面积色差，本来应该被染成纯色的产品被染成了色差明显的斑点样式。在接到客户的投诉后，研发中心的负责人赵付平主任迅速带领仪化公司销售、生产、研发部门的同事成立了 MPR 产销研一体化事故处理小组，奔赴客户公司处理此次事故。

当赵主任带领事故处理小组携带各种仪器到达现场时，由于损失巨大，客户情绪非常激动，赵主任先安抚了客户的情绪，随后组织技术人员对事故产品进行了采样分析。经过数个小时对样

品的分析后，研发中心的工作人员发现，样品中含有 2 个来自不同厂家的材料，而出问题的其实是另一家公司的产品，并不是仪化公司的产品出了问题。赵主任为了让客户信服便在现场组织了一次试验，试验结果证明，仪化公司的产品是完全没有问题的。客户也对他此次的冒失行为表达了歉意。本来事情就到此结束了，但赵主任却额外为客户提供了一个弥补损失的解决方案。该方案最大程度得弥补了客户的损失，这一行为也让客户更加信任仪化公司的产品。

经过此次事件，仪化公司的高层领导认识到：为客户提供解决问题的方案，也是研发中心为公司增加销量的方式。于是，便对研发中心提出了“卖服务”的要求。其实，现在国内许多技术领先的企业都在向咨询服务类进行转型，“卖服务”的过程几乎是一个零成本的过程，为其他企业提供优秀的解决方案也有助于整个产业的发展，与此同时，也使得整个技术部门能够更好地融入市场，敏锐地捕捉到市场的需求，并将这些需求转化为一个又一个的研发成果用于企业的生产过程中，以此来推动公司乃至整个行业的发展。

从此，仪化公司研发中心在进行技术研发的同时，还积极为客户提供咨询服务，与国内同行形成差异，觅得了新的发展良机，也打造出了一支研发和咨询经验丰富、善于解决复杂问题的研发团队。

>>>>>>>>>>

【评析】面对激烈的市场竞争，仪征化纤股份有限公司研发中心积极引进 MPR 产销研一体化的研发管理模式，以研发人员为核心组

建产学研一体化协调团队，走出实验室，面向市场和客户进行调研，使技术创新更有针对性。随着 MPR 研发管理模式的不断深化，研发中心又紧跟市场需求由“卖产品”向“卖服务”转型，为客户提供技术咨询服务，进一步将技术研发融入市场。MPR 研发管理模式灵活高效、贴地气，在以市场为导向、以技术为核心的知识经济时代具有广泛的借鉴意义。

>>>>>>>>>>

【公司】中国石化仪征化纤股份有限公司成立于1993年，经营范围包括化纤及化工产品的生产及销售，原辅材料与纺织机械的生产，纺织技术开发，自产产品运输及技术服务。主要产品包括聚酯切片、涤纶纤维以及聚酯生产原料精对苯二甲酸（DTA）。中国石化仪征化纤股份有限公司是我国最大的现代化化纤和化纤原料生产基地，是世界第四大聚酯生产商。