

# 依托自身资源,融入国家战略,实现企业华丽转身

## ——际华三五七橡胶制品有限公司转型升级之路

李性刚

(际华三五七橡胶制品有限公司,湖南岳阳 414000)

**摘要:**介绍际华三五七橡胶制品有限公司转型升级的发展道路。公司围绕国家“一带一路”战略和“供给侧结构性改革”方针,充分利用自身资源,主动融入国家战略,从强化基础、升级装备、产业融合、跨国经营、技术创新和盘活土地6个方面综合发展,推动公司转型升级。

**关键词:**橡胶制品;转型升级;企业管理;技术创新

**中图分类号:**TQ336:F270 **文献标志码:**C **文章编号:**2095-5448(2016)09-13-03

在千古名楼岳阳楼脚下,坐落着一座绿荫掩映的大院,院里有风格古朴的苏式建筑,有四季常青的参天大树,有清澈见底的人工湖泊,有曲径通幽的人行廊道,有工程浩大的人防工事,有独具特色的宽大厂房,这里就是有着悠久历史的军队后勤保障企业——际华三五七橡胶制品有限公司(以下简称3517公司)的主厂房。

1951年,正值国家解放之初,百废待兴,军队后勤保障刚刚起步,原中南军区选址在这里兴建后勤保障基地(3517公司前身),在第1代“一七人”的努力下,铁路修通,厂房、发电厂、自来水厂也相继建成。公司在完成军队后勤保障任务的同时不忘反哺当地社会,将第1滴水、第1度电从这里送往岳阳市民家中。斗转星移中,在国家“计划大机器”的牵引下,企业一天天发展壮大,直至20世纪80年代,3517公司发展成为拥有员工近万人,产品涵盖橡胶制品、鞋靴、服装、印染、机加工、包装材料,年创利税近亿元的大型企业。随着国家改革开放的纵深推进,“一七人”在保障军队的同时,将眼光投向民品市场,建立起了遍布全国31个省市、辐射40多个国家或地区的营销网络,正是基于此,3517公司在第1轮经济大潮中成长起来。

21世纪初期,随着经济全球化趋势,汇率大幅波动,外贸市场竞争加剧,3517公司外贸业务急剧萎缩。军队企业移交地方,军需市场全面放开,保

障性任务全部取消,加上民营制鞋企业如雨后春笋兴起以及企业在计划经济时期就背负的沉重社会包袱,曾经充满活力的企业逐渐步履蹒跚。本着必须生存下去的信念,“一七人”努力思索和寻找出路。

“十八大”以来,国家提出了“一带一路”战略,当地政府也着力打造宜居城市,推动核心城区企业出城入园。3517公司冷静分析企业的优劣势和内外环境,认为企业有数十年的技术积累,具备转型升级的技术储备;有30年的市场耕耘,具备转型升级的市场根基;有较为丰富的存量土地,具备转型升级的物质基础;有出城入园的政策扶持,具备转型升级的良好机遇。但3517公司同样面临历史包袱重、产品结构老、人员观念陈旧等因素的掣肘。直面生存问题,3517公司确定转型是唯一出路,而国家“一带一路”战略和“供给侧结构性改革”方针则打开了企业的经营思路,公司很快达成了“充分利用自身资源,主动融入国家战略,推动企业转型升级”的共识,并围绕这个指导思想制定了以下6个方案。

### 1 “五大任务”强基础

3517公司清醒地认识到,企业面临人员多、包袱重的现状,传统产业经营多年,虽然盈利能力不强,但其却是企业转型升级过渡期的支撑。为度过产业培育期,公司必须强化管理,抓住企业生存的根基。为此,3517公司以“去产能、压库存、提质

**作者简介:**李性刚(1977—),男,湖南平江人,际华三五七橡胶制品有限公司工程师,主要从事公司党风廉政建设工作。

量、降成本、强管理”为传统产业管理“五大任务”，以减少资金占用、提升产品质量、控制生产成本、强化基础管理为切入点，确保传统产业在短期内发挥最大效用。

## 2 装备升级换市场

现代化的装备是产品质量的有效保障，也是提高生产效率的有效手段。3517公司充分利用建设新园区的契机推动装备升级换代，以装备换市场。公司先后引进了国内规模大、技术领先的橡胶制品和鞋类产品生产设备——3500T(4 000×4 000)型平板硫化机、德国智能化制鞋生产线、德国HF公司大型密炼机等装备。随着装备的升级，订单也随之而来。2016年1月，科威特一个大型水利工程项目采购新兴铸管股份有限公司的铸管，由于不信任我国的橡胶密封圈质量，认为我国企业不具备生产大规格、高品质橡胶密封圈的实力，准备到其他国家采购橡胶密封圈。3517公司获得该信息后，主动邀请科威特客商到公司考察，当看到公司的现代化装备和严格的生产管理之后，立即签下了订单。

## 3 产业融合出效益

企业是否具备竞争优势，资源整合能力是重要标志之一。3517公司以“供给侧结构性改革”和“双创”（大众创业、万众创新）“四众”（众创、众包、众扶、众筹）方针为指引，充分利用“互联网+”的思维，以产业联盟、协同制造为目标，依托企业自身的技术优势和市场资源，借助互联网等手段，利用一切资源，将鞋材和制鞋等业务分包给自愿承包的企业和个人，利用合作伙伴资金完善全产业链架构，以更高的效率、更低的成本满足市场需求，打造平台型制鞋产业园，这样既避免了制造产能的重复投入，又实现了产业融合目标。目前公司已成功与上海伊斯曼电气有限公司、西安中力新材料有限公司和温州富罗迷鞋业有限公司等签订了战略合作协议。

## 4 跨国经营寻出路

在国家“五通八合作”（以政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通、民心相通为主要内容，重点推进基础设施、经济贸易、产业投资、能源资源、金融、人文交流、生态环境、海上合作8个方面的务

实合作)的战略构架下,3517公司所在地——岳阳市占据融入国家大战略的独特区位优势,其依靠京广高铁与丝绸之路节点城市相连,与东盟互通;依托城陵矶港和长江水道,水路可直达东部沿海港口,与珠三角、北部湾也有便捷通道。湖南省临港产业新区综合保税区的设立,为企业走出去提供了良好机遇。3517公司充分利用临港综合保税区这一平台,在临港综合保税区建立国际贸易加工仓储基地,以个性定制为切入点,将进口的天然橡胶、化工材料等共混改性,制成高分子材料中间体提供境内外客户,这样既可以简化了货物流转程序,又可以利用不同材料关税税率差异大幅降低生产成本。同时,公司利用集中采购和制鞋产业园产业联盟协同制造的优势,开展化工材料、鞋类产品出口等国际贸易,拓展国际市场。目前,该项目已经得到出资人和政府的大力支持,湖南省商务厅、岳阳市政府、临港综合保税区等政府职能部门也主动服务,将该项目纳入国家“一带一路”战略范围,为公司国际化经营奠定了坚实的基础,仅2016年第1季度,公司国际贸易业务就突破1 200万美元。

## 5 技术搭台出成果

在国家大力提倡建设创新型国家的大背景下,3517公司充分利用产业升级入园的契机,在立足自身技术优势的同时,引进战略合作伙伴架构国家级技术平台,为公司技术升级打下坚实基础。公司先后利用企业在橡胶行业的影响力和60余年的技术积累,与中国橡胶工业协会合作,建立了行业性鞋类产品国家级工程技术中心;与怡维怡橡胶研究院有限公司合作建立了高分子材料科技成果中试及产业化基地;与青岛科技大学联合建立了博士后流动工作站;与新兴铸管股份有限公司合作建立了密封件研究分院;与株洲橡胶研究设计院合作成立了湿法混炼工程技术中心。通过搭建技术平台,公司有效地推动了技术成果的孵化和产出,仅2015年公司就获得40项专利授权,新产品创利近1 000万元。

## 6 盘活土地留基业

在三线城市房地产开发明显过剩、去库存化艰难的大背景下,3517公司盘活老厂区土地,摒弃传统房地产开发的思路,依托企业紧邻岳阳楼的地

理优势,主动融入岳阳市打造文化旅游名城的总体规划,充分发掘岳阳古城文化和企业军工文化,打造长江中游最大的“文化旅游目的地”。公司以弘扬古城文化为核心,打造风情独特的文化、旅游、商业、民俗主题城区;以传承军工文化为主线,打造以创新创意、文化体验、主题商业为核心内容的文化创意产业园;以建设“都市生态人文社区”为目标,补充宜居板块,将老厂区建设成宜居宜游的“洞庭文旅新城”,为后人留下精神和物质基业。

### 欧盟将苯并(a)芘列入高度关注物质清单

中图分类号:X820;TQ241.5 文献标志码:D

欧盟化学品管理局(ECHA)成员国委员会日前一致通过将苯并(a)芘列入高度关注物质(SVHC)清单。至此,SVHC清单一共有169项物质。

苯并(a)芘属于多环芳烃化合物,具有致癌、致突变和生殖毒性等特性。其通常不是有意制造,但可能作为其他物质的组分或杂质存在。

根据REACH法规,若某种物质被列入SVHC清单,则该物质本身及其混合物和制成品都需要履行相应的法律义务:制成品中含有SVHC且质量分数大于0.001,其供应商需要向下游客户及消费者传递信息;此外,当制成品年进口量或出口量超过1 t时,其进口商和制造商还应在该物质被加入SVHC清单后的6个月内向ECHA进行通报,但如果该物质作为某种特定用途的使用情况已经注册过或该物质没有暴露的可能,则可以豁免。

(本刊编辑部)

### 益阳橡机超大型平板硫化机生产线 投入高强力输送带生产

中图分类号:TQ330.4<sup>+</sup>7;TQ336.2 文献标志码:D

由益阳橡胶塑料机械集团有限公司自主研发的3.2 m×16 m超大型平板硫化机生产线在无锡宝通科技股份有限公司成功生产出长104 m、宽2.8 m、厚42 mm钢丝绳芯输送带,该输送带宽度和厚度刷新国内生产的高强力输送带纪录。

多年来,益阳橡机平板硫化机在国内市场的占有率一直保持在70%左右,并远销日本、巴西、南

### 7 结语

“凡事预则立,不预则废”,在过去的66年间,3517公司以与时俱进、艰苦创业的企业精神在制鞋行业演绎了“不倒翁”的神话。“十三五”期间,公司确立打造“百年企业,百亿企业千亿产业”目标,以企业丰富资源作支撑,以国家大战略做后盾,一定会在新的经济大潮中再次华丽转身,续写“不倒翁”的辉煌。

收稿日期:2016-05-18

非及东南亚等国家或地区。在大中型平板硫化机市场逐渐饱和的形势下,益阳橡机瞄准平板硫化机的发展方向,向长16 m以上、宽2 m以上的超大型平板硫化机市场迈进,以迅速占领这一新兴市场。由于3.2 m×16 m超大型平板硫化机加工难度大、要求高,益阳橡机专门置备了集镗、铣、磨功能于一体的22 m×4 m大型数控机床,以满足超大型平板硫化机热板、横梁、框板等大型配件的加工要求。采用超大型平板硫化机生产的钢丝绳芯输送带接头少,可有效提高输送带质量,延长输送带使用寿命,更好地满足输送带制造商的要求。

目前,无锡宝通已安装了益阳橡机生产的1.6 m×16 m,2.0 m×16 m和3.2 m×16 m共3条超大型平板硫化机生产线。

(李中宏)

### 印度天然橡胶产量呈回升态势

中图分类号:TQ332 文献标志码:D

据印度《亚洲橡胶杂志》2016年7月22日消息,2015—2016财年印度天然橡胶(NR)产量跌至近20年来最低水平,2016—2017财年印度NR产量呈现回升态势。

印度橡胶管理局表示,据初步统计,2016年第一季度印度NR产量比上年同期增长2.3%,按照这个趋势,预计2016—2017财年印度NR产量有望达到65.4万t。2015—2016财年印度NR产量为56.2万t。印度NR市场价格比较稳定,一直保持在每千克140卢比水平。稳定的市场价格对印度NR产量回升具有积极的促进作用。

(朱永康)