

海胶集团不断改革发展,成为全球最大的天然橡胶产业跨国集团  
胶林聚宝盆 飞出金凤凰

■ 海报集团全媒体中心记者 吴思敏 通讯员 谷家福



发展至今,海南橡胶已成为中国最大的天然橡胶生产企业。本版图片均由海胶集团供图

## 变迁 | 试验田里探索前进

海南橡胶的发展,讲述着试验田的故事。

中国种植天然橡胶,国内没有先例可循。1952年,海南农垦在海南成功突破“北纬十八度以上不能植胶”的国际共识,创建中国“大胶仓”,保障天然橡胶战略物资的生产和供给。直至海南建省前,海垦的GDP一度占全省三分之一,一名海垦老干部回忆:“那时日子很红火,特别是垦区几家橡胶机械厂,在其他垦区都有影响力。”

但在中国改革开放步入市场经济的发展轨道和海南建省办经济特区

后,海垦的管理机制难以适应发展潮流,生产力下降,有的胶工到经济发达地区谋生。

外部市场化经济发展倒逼改革。成立于2005年的海胶集团,不仅使海垦厚重的历史有了一个传承载体,更以市场化的机制把天胶产业固定下来,成为海垦搏击市场的“火车头”。

2011年1月7日,海南橡胶在上海证券交易所挂牌,2月17日总市值高达667.48亿元,位列海南上市公司市值第一,中国农林牧渔板块市值第一。发展至今,海胶年自产干胶能力

达到15万吨,年加工能力40万吨以上,员工4.3万人,是中国最大的天然橡胶生产企业。

但海胶攀登上峭壁、涉过的险滩无法回避。启动上市之初,海胶背负着“政企合一”的沉重包袱,四年上市路被称为“一场A股最艰难的IPO”。面对持续将近8年的胶价低迷行情,以及两次价格“双倒挂”,海胶坚守初心,积极寻求破解之道,以创新驱动发展,加快“走出去”步伐,保障天胶产业可持续发展。

2017年12月,海胶集团新一届董监高团队履任时,提出“内稳外拓,精

农强工,科技支撑,金融保障”16字发展方针,明确向社会各界勾画出海胶新一轮改革发展路径图。

当前,在中国持续深入推进改革开放的新时代新形势下,在海南建设自由贸易试验区和中国自由贸易港的新机遇下,海胶集团站在新起点上,又吹响了综合改革号角。

“推进海胶集团综合改革,就是要通过减员增效、产业调整、加强考核等措施,在海胶集团经营机制改革、产业发展上有新突破。”海垦控股集团党委书记、董事长杨思涛表示。

## 变革 | 对症下药蹄疾步稳

海胶改革,需要急火,更需要慢火和耐火。

和许多国有企业一样,海胶集团在一定程度上也存在体制不顺、机制不活、人才不强等问题。因此,2011年海胶借助上市契机促进企业规范化管理,从传统企业转变为现代企业,改革调整了利益格局,也让海胶完成了“政企分离”工作。

改革不止步。省委副书记、省深化海南农垦管理体制改革领导小组组长李军曾主持召开海胶集团改革发展专题会议,明确指出,“海胶集团要坚定不移推进改革,转换经营管理机制,加大力度减少支出,积极优化人员结构,千方百计增加收入,做好深加工特

别是创新产品研发、生产工作,提高发展效益。”

海胶改革,面对严峻的发展形势和自身存在的问题,再一次站在风口上。

2017年,作为一名“扎根”农垦十年,对海胶集团情况熟悉的海垦人,海垦控股集团副总经理王任飞出任海胶集团党委书记、董事长。上任伊始,他便领衔新一届董监高团队,着力改变原有“重农轻商、重农略工”的理念,在创新体制机制、强化内控体系建设、推进内部资源整合以及外部优质产业并购等方面啃咬动作不断:

打破论资排辈,拿出6家基地分公司总经理,以及金石、金泉等2家橡

胶加工分公司总经理职位公开选聘。

动态监控企业经营管理情况,对下属各分子公司实行红黄牌警示管理办法。

下放自主经营管理权,赋予分公司总经理人事任免权、生产经营权、收益分配权。

打破“干多干少一个样”沉疴,分公司总经理绩效责任加薪以2017年净利润为基础,每减亏或增盈1000万元,奖励10万元—20万元。

打破固有利益链条,实行橡胶林木销售网上竞价,截至11月26日,前16批拍卖金额达1.41亿元。

发布综合改革方案,包含“加快大数据信息化应用”“加快整体流程系统

化升级”“借助上市公司平台,推动土地资本化和证券化工作”等具体内容,改革力度大、措施实。

发布《基地改革发展实施方案》,构建橡胶生产、农旅融合、胶园招租“三足鼎立”的盈利格局。

破的是只顾当下的藩篱,动的是眼前利益,立的是谋长远、可持续的发展观。

业内人士分析,在当前“政策红包”不断的大环境下,海胶改革蹄疾步稳,对症下药,不仅直击问题痛点,也把握住了未来发展的制高点,这有利于实现对全岛橡胶资源的有效控制和逐步掌握天胶定价权。

## 变化 | 全产业链优化升级

改革促进发展,但这绝非是轻轻松松、敲锣打鼓就能实现的。

“改革,不仅要牢记国家使命担当,稳住橡胶主产业,也要在种植端、采集端、加工端、贸易端、高端制造端实现全产业链优化升级。”王任飞表示。

“奋然为之,亦未必难。”近年来,除贸易端外,海胶集团以创新驱动发展,在种植端引种培苗,在采集端研究智能割胶机器人和“气刺针采”法,在加工端与专业科研机构携手研发出胶水凝固、橡胶补强、多项湿法混炼等技术以期实现零污染排放,在高端制造端已生产出乳胶枕头、床垫、被子等产品,并在2018年海南冬交

会上正式亮相。

这些饱含科技元素的举措,改变了从前的生产方式,推动了200万亩核心胶园落地和天胶产业升级。

近日,记者走进海胶金水加工分公司的加工车间,与传统的加工车间不同的是,这里闻不到一丝刺鼻的氨水味。“这是无氨浓乳,它能解决困扰国内乳胶制品加工企业的污染问题,同时将增强乳胶床垫、枕头等制品的市场竞争力。”分公司相关负责人蔡锦坤介绍。

在贸易端,海胶集团积极响应国家“一带一路”倡议,参与国际交流与合作,已成为继上海光明集团和中粮集团之后的第三大对外农业合作百强

企业。从2009年开始,海胶接连进入上海、新加坡、云南,通过贸易提高了岛外橡胶资源控制能力。

近期,海胶集团还成功收购全球最大的新加坡天然橡胶贸易企业、印尼最大的天然橡胶加工企业,将橡胶产业链又向下大大延伸了一段。此前,公司已并购新加坡R1公司、印尼的橡胶生产企业KM公司及其关联方ART公司。

“拓展橡胶贸易,争取橡胶加工贸易量突破300万吨,成为世界橡胶加工及贸易行业的翘楚。”这是今年新成立的海胶国际控股集团有限公司的经营方向。

破除“一胶独大”局面,实现天胶

产业与非胶产业“双轮驱动”,也是改革者们需要思考的问题。

答案显现在海胶集团综合改革方案中:要充分发挥胶园综合利用价值,因地制宜发展林下种养、热带特色高效农业、休闲体验等热带现代农业基地,延长产业链,发展热带农产品保鲜、仓储、物流、加工,打造品牌、拓展销售渠道,提高发展质量。

愈难愈进,逆流而上。在中国改革开放40周年和海南建省办经济特区30周年的历史节点,海胶集团面对滚滚而来的时代浪潮,将以大海般的胸怀、壮士断腕的勇气、凤凰涅槃的决心,扬帆起航,奋楫中流潮头立。

(本报海口12月27日讯)

## 链接

海胶集团  
未来发展战略与愿景

## 一、实施“3+1”发展战略

打造橡胶新材料、橡胶医药、橡胶高端制造+环境友好型生态胶园经济综合体的“3+1”主体产业链格局。

## 二、创建“五型五优”企业

将海胶集团打造成国企担当型、创新驱动型、质量效益型、制造服务型和绿色环保型,发展成股东利益和职工福祉优先、产品优质、环境优美、生活优越、文化优秀的“五型五优”企业。

## 三、争取“三权”

资源控制权、标准制定权、市场话语权

天然橡胶产业  
插上“科技”翅膀

●近3年,海胶集团拥有重点科技研发项目102项,获得市级以上科技奖励16项,自有专利20余项。

●《橡胶树在北纬18°—24°度大面积种植技术》和《天然橡胶标准化加工技术研发集成及应用》先后获得国家发明一等奖和国家科技进步二等奖。

●引进中国工程院院士薛群基、蹇锡高,建立“橡胶材料院士工作站”;携手清华大学等高校和下游企业联合发起成立中国先进橡胶产业联盟。

●海胶集团的“环保型脱蛋白恒粘度天然橡胶产业化项目”被国家工信部列为重点支持项目。



海胶集团与科研单位共同研发出了智能割胶机器人。

海垦旗下国内外上市公司  
(3家)股票名称及代码:

海南橡胶: 601118

海垦林产: 873010

印尼KM天然橡胶公司: KMTR