

# 海南橡胶强化创新驱动,深化体制机制改革,释放发展动能 自我革新开新局 转型升级激活力



## D 发展求进 勇于融入全球经济发展大格局

组织架构优化、业务板块经营业绩大幅改善、创新驱动力逐步提升、发展质量继续提高——“4·13”以来,海南橡胶发展呈现走势向好、结构趋优、动能转强、效益提升、更可持续的高质量发展态势,以自身努力为加快海南自贸港建设作贡献。

看总体,在全国经济下行压力加大,世界经济局势复杂和胶价下行的情况下,海南橡胶保持战略定力,实现主营业务盈利,企业营业收入、利润总额、资产规模等指标,位居国内天然橡胶行业前列。

看指标,2019年,预计海南橡胶实现归属于上市公司股东的净利润在9500万元到1.4亿元之间,主营业务利润较上年同期增加约5.8亿元;子公司合计利润同比大幅增加。基地板块,含橡胶收入保险和林木销售业务实现利润约2.6亿元,同比增加2.48亿元;初加工板块,金橡和原加工分公司同比减亏约8500万元。

看动力,海南橡胶以供给侧结构性改革为主线,贯彻落实省委、省政府关于“三棵树”工作部署,整合热带高效作物资源,做强做优做精天然橡胶产业;围绕土地资源打造“亩产万元”胶园综合体,为企业增效,为员工增收,为发展赋能。

百尺竿头,如何更进一步?那便是将企业的发展与国家的建设紧密结合,借助海南自贸港建设机遇,激流勇进,融入全球经济发展的大格局中。

巨轮起航,航向远方。2018年以来,海南橡胶顺应经济全球化与区域经济一体化发展趋势,抓住“一带一路”建设重大机遇,深入实施“走出去”发展战略,充分发挥海南橡胶资本、技术、体制机制优势,以市场为导向,立足全球配置资源,加快境外基地建设,努力形成推动天然橡胶产业对外合作高水平双向开放格局。

在开放的发展格局中,海南橡胶的“朋友圈”越来越大,“国际范儿”越来越浓:通过签订合作备忘录,马来西亚橡胶局把改性天然橡胶沥青专利无偿独家授权于海南橡胶,并由海南橡胶在中国市场进行应用推广;与老挝、缅甸、柬埔寨等沿线主产国企业合作,布局优质加工厂……

牢记理想,坚定信念。今年,海南橡胶出台《我为加快推进海南自贸港建设作贡献 海南橡胶进一步深化综合改革工作方案》,突破固有模式及机制,要求各级员工干部加强学习,敢闯敢试,敢为人先、埋头苦干,更好地推动海南橡胶发展前行。

王任飞表示,海南橡胶将紧抓国家“一带一路”建设、海南建设自由贸易试验区和中国特色自由贸易港的黄金发展机遇,继续自主改革创新,引领行业发展,贡献海南橡胶力量。

## 名词解释

### 三标三系三受益绩效管理

“三标”即竞标定岗、达标定薪、指标护航;

“三系”即政策体系保障、制衡体系约束、数据体系风控;

“三受益”即在增量中分配,实现国家受益、企业受益、职工受益。

### “五棵树”全产业链

围绕土地资源,打造以橡胶、椰子、槟榔、乡土珍稀树种和其他热带高效果树为主的“五棵树”全产业链,进一步构建热带高效农业价值网。

### 五结合

农科结合、农旅结合、种养结合、农业与产业园区结合、农业与线上线下品牌营销结合。

## A 突围求变 | 十六字方针探出产业脱困路

“突围求变”——对于海南橡胶人而言,从未像今天这样迫切。

为专业化市场化发展天然橡胶业务,海南橡胶于2005年应运而生,更于2011年

在上海证券交易所挂牌上市。依托海南农垦68载天然橡胶行业深耕经验,海南橡胶坐稳了中国天然橡胶行业中龙头老大的位置,而坐拥遍布全岛的340余万亩胶林,更是其发展的独特资源和坚实基础。

但近年来,受到国内外需求放缓、天然橡胶产能供应过剩,全球库存积压严重等因素影响,国际胶价持续低迷,橡胶企业遭受冲击,步履维艰,员工收入锐减——突围求变,成为海南橡胶势在必行的选择!

寻求突围,并非一蹴而就。

“我们早已开启谋篇布局,面对重

重困境,在省委省政府支持下,海南橡胶坚持“内稳外拓、精农强工、科技支撑、金融保障”十六字发展方针,大胆闯、大胆试,以实际行动探寻出了一条产业脱困之路。”海垦控股集团副总经理,海南橡胶党委书记、董事长王任飞表示。

在此过程中,海南橡胶以“求变”为破局点,通过创新举措,革新机制,激活发展活力,迈出转型发展步伐,力求打造集种植、加工、销售、贸易、农旅、康养、科技、金融等为一体的橡胶全产业链的中国天然橡胶产业集团。

一子落而满盘活。一次“求变”探

索能够激活产业、人才等多个维度的

发展动能,带来产业结构转型、体制创

新等六大突破:

——橡胶主业减亏增盈有突破。

通过改革分公司的管理模式,激活了

主营业务活力。组建新的金橡公司,

集橡胶生产、加工、销售为一体,并立

下军令状,保证减亏增盈。去年,金橡

公司大幅减亏8500万元。此外,据初步测算,有13家基地分公司净利润实现盈利,其中盈利最多的龙江分公司达到1387万元。

——各个专业集团经营效益有突破。通过对总部机构改革,组建新的专业集团,并放权让利,激发新活力,除了金橡公司大幅度减亏外,龙橡公司采用“低底薪+高激励”薪酬模式实现大幅盈利;中橡科技完成专利申请40余件,专利授权20余件;宝橡公司成功中标北京2022年冬奥会项目;瑞橡公司发展热带高效农业蓄势待发;海橡公司组建首年也实现了较为可观的利润。

——体制创新有突破。海南橡胶推行天然橡胶收入保险、“三标三系三受益”绩效管理、重大项目成立临时党支部、移动党委、员工权益保障申诉制度、“双目标预算考核”机制、全员全周期目标责任考核制、智慧收胶管理平台管理体系等制度创新。其中,天然橡胶收入保险、“三标三系三受益”

绩效管理均成功入选海南自由贸易试验区制度创新案例。

——产业结构转型有突破。海南橡胶产业结构调整历经探索,终于突破过去“一胶独大”局面,产业布局不断优化。传统优势板块天然橡胶产业继续巩固提升,热带高效农业逐步培育壮大,橡胶下游产品向精深加工不断延伸,乳胶产品成功进军大众消费市场。

——科技应用有突破。邀请知名院士教授,攻关橡胶新材料;成功研发出“一机一树”割胶机和“一机多树”割胶机器人;全球首条全乳胶自动化加工生产线投产。

——企业管理有突破。通过加强财务管控,强化日常审计监督、开展专项巡查,切实提高公司的风险管理治理水平;制定或修订完善各项管理制度,将纪检监察工作纳入内部控制体系并加强问责考核,防范决策风险;加强海外子公司管控,对海外子公司的日常经营、财务管理及投资管理等进行管控。

## B 转型求新 | 谋篇布局寻求产业发展新动能

历史的长河奔腾不息,伟大的事业壮怀激烈。

“4·13”以来,在省委、省政府的领导部署下,海南天然橡胶产业集团股份有限公司(以下简称海南橡胶)紧抓发展机遇,大闯、大胆试、自主改,紧紧围绕天然橡胶主营业务,持续加大改革创新力度,加快推动产业转型升级,深化体制机制改革,激发企业发展活力。一场“求变、求新、求进、求实”的探索在广袤橡胶林展开,谱写出高质量发展的答卷,为海南自贸港建设开好局、起好步多作贡献。



海南橡胶首条全乳自动化生产线投产,机器人“上岗”作业。  
吴思敏 供图

新发展理念是破解发展难题、增强发展动力、厚植发展优势的治本之策。

“4·13”以来,海南橡胶在省委省政府的坚强领导下,认真贯彻落实新发展理念,坚持以供给侧结构性改革为主线,加快推进产业转型升级,构建支撑高质量发展的产业体系。

落实新发展理念,海南橡胶更新产业,内稳外拓,一方面以新技术、新成果,稳固橡胶产业,延长产业链条;另一方面,以新思维、新视野,寻求发展新动能,多条腿走路,拓展产业版图。

以新思维创新举措,选才用人,激发内生动力——

海南橡胶加大市场化选聘力度,创新人才引进方式,按照“三标三系三受益”的原则,大胆选才用才,优中选优,为企业注入新动力和活力;采取顾问指导、短期兼职、项目合作等多种方式引才引智,不断汇集“最强大脑”,搭建产学研交流合作平台,引进高端人才;探索建立“传帮带”责任机制,帮助新员工快速熟悉公司业务流程、进入工作角色,紧密同事关系;并实施全员全周期目标责任考核,形成优者上、庸者下、劣者汰的用人机制,激发员工干事创业的持久动力。

以新视野转型发展,解放思想,寻求新动能——

同时,用活土地资源。海南橡胶在25个基地分公司大力推进“亩产万

元”胶园综合体行动,进一步解放思想,创新经营模式,从品种选择、人才配备、产出效益大比武、绩效考核指标设计等全方位导向做好顶层设计,为打造“亩产万元”胶园综合体工程夯实坚实基础,最大限度挖掘土地财富,让财富带给员工幸福;各基地分公司以宽行密植等方法释放发展立体循环经济空间,因地制宜发展林下、林中、林上特色种植、养殖,努力挖掘土地潜力、提高土地产出。

无“网”不胜,无“智”不赢。今年3月6日,海南橡胶与海南移动通过“云签约”的方式在海口签订5G战略合作协议,全面推进5G建设和智慧农业发展。

## C 民生求实 | 以切实发展为员工谋利益福祉

加快推进民生领域体制机制改革,着力提高保障和改善民生水平,这是海南橡胶在民生领域努力的方向。

发展为了员工,发展不负员工。海南橡胶在发展中切实为广大胶农和员工谋求利益福祉。

“海南橡胶始终沿着正确的改革航道行进,我们致力于让广大员工和投资者享受改革发展成果。”王任飞在接受采访时表示,只要员工有能力、有拼劲,公司不会轻率裁员和降薪,致力

于与员工们一起构建事业共同体。从制度创新上保证员工、胶工利益——

2019年10月,海南橡胶建立了员工权益保障申诉制度,即当员工认为自己在工作中遭到不公平待遇,或认为公司对本人作出的有关决定,侵害了其正当权益,可向评审委员会提出异议,并申请予以解决。当年12月5日,第一次员工申诉评审委员会会议在海南橡胶总部召开。

此外,海南橡胶积极承担企业社会责任,在支持公共文化事业、军队国防建设、公益慈善事业、精准扶贫

行动、生态环境保护、保护员工权益等方面发挥了积极作用,为促进海垦新一轮改革发展和海南自贸港建设贡献力量。

据统计,海南橡胶组织员工参与消费扶贫行动,去年,累计消费金额达129.4万元;同时筹措慰问金118.5万元,帮扶困难边缘户1975户;并组织开展养蜂培训班等技能培训,扶志又扶智,从根本上解决贫困户脱贫问题。