

传统行业产能过剩,同质化竞争,产品低端……

万达:盐碱地上的民企神话



万达集团年产1500万条半钢子午胎生产车间。本报记者 马绍栋 摄



转型突围·鲁企正能量

提起“万达”，人们首先想到的往往是大连万达。位于东营市的万达叫响的是“中国万达集团”。

与大连万达在商业地产、酒店、文化等产业领域的攻城略地不同，中国万达集团更多的是在实业领域纵横捭阖。细数万达集团旗下产业：轮胎、电缆、化工……几乎个个都是典型的传统行业，且都面临着产能过剩、同质化竞争、产品低端等普遍的行业问题，可就是在这些竞争激烈的传统行业里，万达集团却高歌猛进，2012年实现销售收入260亿元，2015年就要达到700亿元，2020年更是要冲击1500亿元！

本报记者 马绍栋 实习生 夏菲

A 产能过剩行业依然有利可图

“很多市民以为这个高塔一样的建筑物是我们的办公楼，其实这是我们做电缆的一个车间。”在万达集团厂区，一座高达158米的塔形建筑巍然屹立，万达集团超高压电缆总经理王东亮告诉记者，无论高度还是外观都可称得上东营市地标的该建筑竟然是用来做电缆的。

“这里主要生产110千伏以上的高压超高压电缆，最大可到500千伏，产品主要用于大型电厂主线路以及城市供电管网用电缆，还有更高端的海底电缆。”在万达超高压电缆生产车间，王东亮指着一台台正在生产中的设备介绍说，超高压电缆对技术要求严格，而万达的这个车间几乎可以说是集中了全球电缆领域最好的装备。“边上的生产线是从德国引进的，而这台拉丝机是意大利的，可以说终端产品都是高附加值高门槛的，低端低质电缆产品基本不做。”

在158米高的VCV立塔车间的生产监控室里记者看到，整个一条电缆的生产一气呵成，且全部过程处于信息化控制，保证了电缆的安全可靠。“海底电缆需要的都是大长度，必须一次性做出，不能有接头，因为接一次花费就高达几十万。”王东亮表示，一般海底电缆都在20-30公里长，重量可达800吨，单条海底电缆造价就上亿，相比普通电缆至少要高五六倍，而万达集团



万达宝通轮胎生产线。本报记者 马绍栋 摄

这个500千伏超高压电缆项目年生产能力可以达到800公里。

除了转型海底电缆，万达集团还把目标瞄准更细分的油田特种电缆。“因为石油埋藏的地方都是地质条件复杂恶劣的地方，一般深入地下四五百米，因此这种电缆产品必须耐腐蚀、耐高温，甚至要承重能力强。比如我们给沙特油田做的电缆，和钻探设备一起捆绑下井，一台钻探设备几千万，不能因为电缆出问题而影响整套设备的运行。”万达集团办公室

主任吕英胜表示，正因为技术要求高，该品种电缆的利润也高，目前这种特种电缆已遍及全国各大油田，并打入美国、加拿大、俄罗斯等国市场。

用高水平设备生产高附加值产品，这一理念在万达集团旗下各产业均得到应用。

“我们这个项目的特色就是生产全钢载重无内胎的轮胎，这种轮胎国外普及率已达到70%-80%，而国内市场还不足40%，市场潜力巨大。”万达轮胎公司技术负责人表示，这

种无内胎的载重胎导流槽、安全性、抓地性等都经过专门设计，就算被钉子扎了也只会缓慢漏气，保证行车安全。“现在一期产能达到了90万套，全部完工后产能将达150亿套。”

对此，吕英胜表示，去年整个世界的轮胎行业普遍不景气，轮胎企业平均开工率只有60%-70%，而占全国轮胎产能1/4的东营市广饶县开工率则不到50%。“事实证明，对于轮胎这个产能过剩的行业，再走低端路线不靠研发提升品质已经无法生存了。”

B 产业链打通废料赚来几十亿

作为横跨轮胎、电缆、化工、地产等多个领域的大型民企，如何实现相关产业的整合利润最大化？万达集团给出的答案是打通整条产业链，攫取产业协同的大利润。

在万达集团产业版图中，轮胎行业无疑是重点培植的板块，规划销售收入将突破100亿。可作为轮胎生产的上游，橡胶产业却面临着一种重要原料——丁二烯产量严重不足的困境。“做轮胎需要的丁二烯基本都从辽宁那边的炼厂外购，一旦行情紧张就买不到。”吕英胜介绍说，为解决这一瓶颈，万达集团再次投资10亿元上马15万吨/年丁二烯项目，用上游

炼化板块产生的碳四生产丁二烯。“碳四本来是上游炼化产生的副产品，原本就当废料卖掉，每吨价值也就在5000元，现在这个项目除了提取30%的丁二烯，还可以提取一部分民用天然气等副产品，综合价值可以达到每吨1.3万元，项目达产后可年增销售收入58.9亿。”

除了丁二烯，轮胎行业另一重要原料炭黑也进入万达集团的视线。位于垦利县胜坳镇的30万吨/年炭黑项目目前已完成一二期工程建设，达到20万吨/年的生产规模。“炭黑厂一开始也是为了解决轮胎生产的原料问题，后来经过专家论证也提升到集团战略布局的层面，东营市仅

广饶县轮胎产能就占全国1/4，炭黑需求量巨大，我们厂的炭黑自己消化掉将近一半，剩下的外卖给其他轮胎企业。”

对于万达来说，化工板块服务于轮胎只是最基本的需求。为了将化工产业继续向上游延伸，万达集团化工产业四面出击。2012年公司与中石化合作投资39亿元在东营港经济开发区建设年产26万吨/年丙烯腈及配套项目。“这是中石化与民营企业合作投资最大的项目，市场前景广阔，基本不出山东就卖光了。”吕英胜表示，借力中石化，万达集团在化工行业的话语权大为提升。在上述项目基础上，齐鲁石化也积极加入，双方

将预留2000亩土地在东营港区再造一个齐鲁石化。

万达集团副总裁路波明表示，万达的轮胎产业打造了从合成橡胶、炭黑等原材料生产，到轮胎产品制造，再到废旧轮胎翻新再利用的产业链条；化工产业，通过2-3年的时间，实现了石油化工向精细化工的过渡转变，化工橡胶上下游产业链条和关联度更加紧密，上游的原料工程为下游高附加值的丙烯腈、丁二烯、顺丁橡胶、乙丙橡胶、MBS、炭黑等提供充足的原料保障，下游可向我国市场长期短缺高附加值的芳烃产业链延伸，打造了企业内部产业间的成本优势和综合抗风险能力。

记者手记

没人兜底，民企创业不守业

本报记者 马绍栋

“万达要永远创业不守业”，在万达集团的采访中，无论从高层管理者的讲述，还是基层员工的感悟，对于这种理念的认同和执行可谓形成共识，笔者窃以为这也正是万达集团从东营这样一片盐碱地上强势崛起，从几十亿到上百亿再到冲击千亿级企业，始终保持虎虎生气的精神根本所在，而这种精神也正是众多民营企业所遭遇的成长瓶颈。

众所周知，土生土长的民营企业在发展之初往往依靠夫妻、亲戚、家族等亲缘关系迅猛高效地扩张，这期间整个企业尤其是北方企业到处昂扬着吃苦耐劳、战天斗地的精神，这也让整个企业的规模和家族的财富急剧膨胀，可在到达某个层级时，小富即安、贪图安逸的情绪从创业者到新进员工便开始弥漫，企业丧失了持续创新、大胆改革的斗志，在激烈的市场竞争中逐渐边缘化并最终走向崩溃，凡此败局案例不胜枚举。

然而这一切在万达集团身上似乎并不适用。笔者以为这首先归功于万达集团掌门人尚吉永对民营企业本质的清醒认识：“什么是民营企业？民企就是自己的事情自己办，没有人给你兜底。”这种理念让员工时刻感觉万达处于危机之中。对于民企经常遇到的创业元老没激情没干劲的情况，尚吉永鼓励说“山顶风景永远要比半山腰好”；对于心存侥幸，进取心不强的下属，尚吉永说“要跳出万达看万达”；对于低谷时期的扩张，说起来容易，可真正敢于在低谷时上项目，尚吉永还是说服自己的团队，力排众议果断上马。这当然有企业家对市场商机的敏锐把握，更重要的是背后永远创业不守业的进取精神。

正是在这种精神引领下，万达集团继续吹响扩张号角。2012年以来，先后总投资70多亿元，上马建设了500万吨/年石化项目、10万吨/年MMA项目、4×1万吨液体化工码头和100万立方米保税物流园区项目、15万吨/年丁二烯项目、2000公里220KV海底电缆项目、1500万条/年半钢胎二期扩产项目以及与中石化合资的26万吨/年丙烯腈、参股的东营联合石化550万吨炼化项目，其中，光投资过亿元的项目就达11个，干劲十足，后劲十足。