

(上接第一版)

从基础走向终端，延长产业链、增厚价值链。在浙江新安化工集团股份有限公司智慧园区展厅里，有机硅的身影无处不在：衣物服饰里有它，因此更抗皱亮丽；护肤品里有它，因而更细腻持久；医疗器材里有它，所以更相容环保……有机硅悄然改变着人们的衣行起居。

“近年来，我们紧跟市场风向进行有机硅材料研究和技术攻关，拓展更多应用场景，逐渐从基础产品走向终端市场，产品附加值不断拉高增厚。”新安股份董事长吴严明说。目前，新安股份已开发出超4000种有机硅终端产品，中高端产品占比超50%。

从常规走向高端，在服务新产业中发展新产业。2025年5月，传化集团与浙江人形机器人创新中心达成战略合作，共建机器人材料联合实验室，加速具身智能机器人的研发与产业化进程。“我们正积极将有机硅技术广泛应用在具身智能、算力液冷、新能源汽车、轨道交通、医疗健康等新兴产业中，在赋能新赛道的同时，持续塑造自身发展新动能。”吴严明说。

在巩固化学化工、智能物流等产业优势的同时，传化集团加快推进新材料、人工智能、生物制造的创新布局，目前已将近2万个产品的制造基础和优势，延伸至半导体、光伏、新能源汽车、航空航天等高科技领域。

从传统走向智能，服务好客户的客户。走进传化大江东智能工厂，巨大的智慧屏上正实时跳动着产量、仓储、能耗等数据，技术员只需轻点鼠标，智慧系统就会自动取料、检测、配方、运输……

“消费者需求日益个性化、差异化，纺织化学品供应链上游需要及时给出不同结构、不同成分的原材料‘配方’，传统生产制造模式难以满足。”传化化学大江东基地副总经理徐佳峰说。2019年传化大江东生产基地建成智能工厂，生产模式从大规模、批量化转向多品种、定制化。过去人工排产通常需要3天时间，现在仅需3分钟。目前，智能工厂已有纺织化纤油剂、纺织印染助剂系列产品4000多个，年产能逾60万吨，在行业首屈一指。

勇于创新、热爱创新、善于创新。通过打造一个爆款产品进入一个行业，深耕一个行业发展成一个产业，稳扎稳打，不断走向领先——这是传化集团的创新方法论。

原创性、颠覆性成果频现：无氟抗芯吸剂全球首创，前纺油剂打破长期技术垄断，精草铵膦实现生物法技术原创，工业硅生产工艺优化行业领先，超高分子量聚硅氧烷成功进口替代……传化集团每年新产品收入占比超20%。

主要业务迈向世界一流，新兴业务一一打开局面：草甘膦牢牢占据全球除草剂的领先地位，纺织化学品业务排名全球第二；光伏、新能源汽车等一体化技术解决方案建立，功能化学品成功突围电子芯片等高科技领域……

“融”的智慧

26年前，在化工领域已站稳脚跟的传化集团，作出一个出人意料的决定：搭建物流平台。

“这源于扎根制造业一线体会到的切身之痛。”传化物流集团有限公司总裁周升学回忆，长期以来我国物流散乱小，一边是企业有货拉不出去，一边是卡车司机找不到货源，车货不匹配，严重制约着制造业发展。

对标空港、海港，传化开创性地打造“公路港”平台模式，把行业整合起来降本增效。

车辆来往、货物装卸、仓库匹配……在杭州传化公路港里，平均每天有7000多辆货车往来装卸、中转，单日货物吞吐量达4.8万吨。“数智化有力提升了公路港效能。”传化物流杭州片区总经理吴军说：“自动化仓库实现货物自动上架、整理、出库，智能物流信息系统每天对数百万条货运信息、交易数据进行汇集、匹配……集、分、储、运、配”一体运行，“人、车、货、场、仓”紧密相连，企业能降低物流成本约30%。”

历经多年发展，“公路港”模式已走出杭州、走向全国，实现从单个物流基础设施向上下协同、内外联动的生态型平台转变。向下，整合物流企业。传化公路港整合上万条专线资源，实现一键发货、自动派单、运力调度、全程跟踪等智能化管理。向上，服务制造业供应链。打造“产业集群+物流枢纽”新模式，聚焦新能源汽车、高科技、化工等行业，以一体化服务赋能企业供应链降本增效，畅通一方经济“筋络”。目前，传化集团已建成72个公路港，覆盖27个省份，服务于40多个行业的上百家制造业企业。

回望来路，从零开始创建物流平台，难不难？难，但必须要干，干就干好！传化深知企业发展单打独斗之艰辛，发挥链主优势把上下游整合起来，构建开放协作共赢的产业生态，推动行业守望相助、成林成势。

打破产业边界，通过模式创新带动并放大科技创新，形成创新生态圈。

建设海归小镇·传化科技城，是传化集团另一创新实践。入驻各类企业超600家，引育生物技术及人工智能企业300多家，汇聚逾3万职住人口，科创人才8000余人……在钱塘江南岸3.78平方公里的“小镇”上，一个充满活力的国际创新区蓬勃兴起。

海归小镇·传化科技城是在滩涂上长出的国际化新城。2013年，萧山区成立萧山科技城管理委员会，与传化集团携手探索“政府主导、企业主体”共建产业新城之路。2022年，欧美同学会海归小镇正式挂牌，进一步明确海归小镇·传化科技城的产业定位，政企合作打造“海归人才首选地、数字医药新高地、产城融合示范区”。

想让企业扎根于此、成长于斯，除了提供空间承载之外，必须更深入了解企业所需所求。“更懂企业、更懂产品、更懂市场”，在杭州传化科技城有限公司总裁陈涛看来，这正是传化的优势所在。

缺方向？瞄准合成生物学、基因和细胞治疗、医疗器械等重点方向，进行产业链招商，生物技术产业集聚度已经超过50%。缺服务？搭建从研发、中试到产业化的产业载体、公共平台与服务体系，自建共享实验室和医疗器械转化服务两大平台，陪伴好、服务好科学家和科创企业成

传化致远



(资料图片)

长发展。缺资金？以“基金+基地”模式推动产业与资本连接，在管基金规模145亿元。

“上下楼就是上下游，左邻右就是产业链”。走进一木禾(杭州)生物科技有限公司，发光蝴蝶兰植株正在培养室中孕育，玉米的生物育种研发也在紧锣密鼓进行中。“传化科技城空间集聚与资源共享的优势，能够帮助企业实现科技成果快研发、快转化。”一木禾(杭州)生物科技有限公司联合创始人、执行总裁张丛林说。据了解，一木禾生物落地不到10个月，就与多个企业达成合作意向。

“产业的发展不是去移植一棵大树，而是要构建一个生态。”陈涛说，如今海归小镇·传化科技城“招投运服”一体运营，“医产学研”协同创新，科学家能够一心搞创新、企业家能安心搞经营。未来5年至10年，小镇有望集聚1000余家科技型企业、数万名海归人才。

连接、融合、赋能。自建物流平台、创设产业新城，给更多人提供追梦平台，传化集团看到了资源整合的力量。

发挥龙头企业优势，串线连珠，“抓两头，带中间”，推动乡村一二三产融合发展。

“谢径安”，不是人名，亦非村名，而是一个共创共富的乡村振兴平台。谢家村、径游村、安山村三个村地处杭州近郊，却一度空心化，是当地有名的薄弱村。2022年6月，萧山区政府与传化集团签约启动建设“谢径安·传化农创村”，创新探索“政企村农”多主体协同发展模式。

万企帮万村、万企兴万村，产业是关键，主体在农民。传化积极投身乡村振兴，创新实践“科创”+“农创”，走出了一条以工业优势推动农业农村现代化的新路径。

一头抓科技，培育推广好的技术与品种。“农创村为科学家提供从实验室、科研温室到试验田的全场景科研载体，以及育繁推一体化全方位服务，打通科技成果转化‘最后一公里’。”浙江传化乡村发展有限公司副总经理荣松说。在这片希望的田野上，湘湖实验室、浙江省农科院、一木禾、硅羿科技等20多家科研院所和科技企业纷纷落地，新型RNA生物农药研发、高糖大豆种植创新、彩色油菜种子质创新等科研项目破土而出。

一头抓市场，帮助农民把农产品销售出去。传化组建了专门的农产品供应链团队，与一些主流电商超以及电商平台、主播达人等新零售渠道建立合作，构建“从田间到餐桌”全链条。“85后”农创客缪新华2024年8月来到传化农创村种植草莓和番茄，依托传化集团的渠道开拓高附加值市场，产品供不应求。

中间带动生产，联农带农促进增效增收。传化在生产设施、种苗繁育、农资供应、农技指导、农机服务、渠道销售等方面提供统一的标准化服务，支持农创客、村民发展家庭农场。同时，建设慈善大棚，开展种苗生产、花艺组盆等技能培训，形成“产业+公益”合力。如今，种苗、番茄、花卉等特色产业已初具雏形。“2024年，我管理的2个棚总收入达2万多元。”谢家村村民、慈善大棚“棚长”朱春说。

农民有受益，企业有效益，村集体有收益。截至2025年底，谢径安·传化农创村已吸引近50家企业入驻，累计新增年产值3.3亿元，带动增收超2700万元。“乡村是个慢变量，共富也是个慢变量，政企村农四方合力，真正起到振奋人心、振兴乡村的作用。”径游村党支部书记谢银火说。

习近平同志在《之江新语》中写道：浙江的企业家特别是民营企业家，应以“兼济天下”的精神，更加主动、勇敢地承担起相应的社会责任和义务。

在一次次破界、跨界中，传化集团是服务者、融合者，亦是受益者。徐冠巨坚信，企业是推动社会进步的载体，“如果没有物流、农业等产业，企业可能会活得更自如，但如果这样，传化就不是今天的传化，传化文化也不是今天的传化文化”。

“和”的答卷

一部浙江改革开放的发展史，很大程度上也是一部浙商敢为人先、勇立潮头的创业史。民营企业既要走改革创新的先行者，奋力书写高质量发展的时代命题；也要做和谐社会的建设者，努力答好“中国民营企业如何健康发展”答卷。

传化集团发展历程中，和谐劳动关系的构建相伴始终，并有不少开先河之举：1996年，传化成为浙江省第一个建立职工代表大会制度的私营企业；1998年，成立浙江省第一家私营企业党委；

求企业规模的扩大和量的扩张，转向追求转型升级和高质量发展。”徐冠巨说。

环境风云变幻，市场潮起潮落，传化集团始终坚持做难而正确的事。定力从何而来？

底气，源自对发展大势的把握。“坚持健康发展、高质量发展，企业才能做得长、走得稳、跑得远。”徐冠巨说，党和国家高度重视民营经济发展，这是企业发展最坚实的底气。近年来传化集团深度融入和服务国家发展战略，在新技术、新产业、新平台上不断探索实践，赢得了更多发展主动权。

力量，来自对企业家精神的追求。我国民营企业从无到有、从小到大，筚路蓝缕闯出一条路来，靠的是敢闯敢试、勇于创新、永不言败的企业家精神。“企业家一定是对未来持乐观态度的群体。如果对未来充满迷茫，这样的人是不会创业也不适合创业的。”徐冠巨认为，越是面临挑战，越是需要弘扬企业家精神。

延长企业生命周期，必须创新、唯有创新。

在传化集团副总裁徐迅看来，坚持长期主义，既要赢在当下，抓好企业经营，做好降本增效，增强现金流；也要赢在未来，把握科技创新趋势，不断创造新的生命周期。

登高望远。把握经营主动和发展主动，传化集团对科技创新进行了“一二三曲线”的部署——一曲线对标世界一流、赶超世界一流、成为世界一流，加强技术创新、模式创新和产品创新力度，增强竞争力、走向高端化；二曲线聚焦核心技术，围绕“国产替代、技术替代”的重点领域实施专项攻坚行动；三曲线围绕“新材料、生物技术、人工智能”等科技前沿和战略新兴领域，加大前瞻性布局。“这就是传化的今天、明天和后天。”吴建华说。

敢于投入，舍得投入。虽然盈利压力很大，但传化集团在科技投入上不断加大力度，近几年保持年复合增速50%的科技投入和30%的创新投资。

内外联动，开放创新。内部，打通发展通道，建立“研究员、工程师、科学家”多层次发展模式。外部，发挥传化在产业、场景、市场等方面的优势，与浙江大学等40余所科研院所联合打造创新研究院，并加强与产业链上下游的协同创新，力促科技创新与产业创新深度融合。

分类施策，有效激励。根据创新不同阶段特点，建立差异化激励机制；针对市场导向的短平快项目，深化与市场经营价值挂钩的分享机制；针对中长期的战略型创新项目，实施重大项目攻关制，加强里程碑激励和成果重大激励；针对科学家创业创新，推广二元化组织模式，实施创新孵化与长期分享机制。

激发内生动力活力，谋在变革、成在变革。

Transfar——传化的英文译名中似乎暗含巧妙隐喻：唯有变革，方能致远。

早在2012年，传化集团就曾发起“过去30年有变化、未来30年有没有变化”的大讨论。集团上下统一思想，达成共识：变革与数字化是传化走向未来的唯一选择。当下，企业由大到强的关键时刻，释放发展活力、提升创新能级、打开事业格局，更要紧紧依靠变革。

——层层推进训战，重塑管理模式。

企业不变没有未来，队伍不变企业也变不出来。2018年以来，传化集团坚持每年召开战略研讨会议，干部骨干一起研判形势、谋划方向，近年来又派出大批职工到标杆企业学习，进行“理念松土”。2024年，一场持续7个多月的“训战”在传化集团轰轰烈烈地展开：每月一个主题，聚焦战略、经营、管理、创新、公司治理、组织文化、党群，从上到下层层推进。集团董事会先组织集体学习、专题研讨，然后部署推动各产业板块围绕专题进行全面审视分析，结束后再进行总结复盘，形成“谋划—推动—复盘”的工作闭环，训战到哪里、变革就到哪里。

看似“务虚”的训战，成效已初步显现，周升学对此深有感触。经过训战，传化物流围绕以公路港为中心的整体战略变得更加聚焦、务实：夯实经营基础，把资产经营做扎实；推进资产结构调整，合理配置资源；强化数字化应用，更好地服务客户和各业务曲线。

——升级全球布局，在全球范围打造“一个传化”。

2025年，传化集团全球化布局频频落子：

6月3日，传化集团与日本大金工业株式会社签署全面战略合作协议，双方将从传统的经销合作，迈向共同研发、共同生产和共同销售；

6月14日，传化集团及旗下的传化智联、新安股份分别与马来西亚国家石油公司签署战略合作备忘录，更好服务东南亚地区和全球市场。

“在全球产业加速重构的背景下，企业必须积极融入新发展格局，以全球视野整合和配置资源。”徐迅说。在巩固国内优势的同时，传化集团进一步升级全球化战略，与全球产业链合作伙伴在技术研发、经营管理、品牌打造等领域展开紧密合作。目前，传化集团已布局20多个全球生产基地，并设立8个海外研发中心，海外销售占传化集团制造业营收的比重提升到25%。

——完善企业治理，向世界一流企业攀登。

在2025年召开的民营企业座谈会上，习近平总书记语重心长地寄语民营企业家，“要按照中国特色现代企业制度要求完善企业治理结构”。

一个难以忽略的现实是，我国民营企业平均寿命不长，一批又一批企业有的因管理不善，有的因传承接班问题，甚至是方向走偏等问题而倒下。民营企业要打造“百年老店”、成为常青树，必须有先进的管理制度。创业40年来，传化集团始终坚持在经营、党建、员工、行业、社会责任履行等方面全面发展，积极探索中国特色民营企业治理模式。

“沿着总书记指引的中国式现代化道路，锚定高质量发展的目标不放松，坚定迎接挑战，全面改革创新，传化有信心和广大民营企业一起，创造民营经济新的辉煌。”徐冠巨干劲满满。

弄潮儿向涛头立，大显身手正当时。

(调研组成员：熊丽 李景 祝君壁 李华林 柳文)

“变”的方略

2026年，传化集团迎来创业40年。如果给企业画像，年届不惑的传化是什么模样？

陈捷给出4个形容词。一是健康。走阳光正道，始终听党话、跟党走，坚持做“国家鼓励的、社会需要的、传化能做的”事业。二是沉稳。坚守主业、做强实业，抵住诱惑，不赚快钱。三是坚韧。面对挑战迎难而上，对于公路港、农创村等“慢”项目，也能沉心静气。四是创新。复杂的外部环境和激烈的市场竞争中，坚持依靠创新向前发展。

一路风雨兼程，有喜亦有忧。喜的是，企业伴随着改革开放快速成长，打下了比较好的产业基础，2024年集团营业收入达到1447亿元。忧的是，远看“好大一棵树”，近看问题并不少：科技创新投入上有“欠账”，企业管理基本功与发展要求还不匹配。世界格局之变、周期循环之变、产业竞争之变相互交织，与企业转型升级的压力形成共振。

识变、应变、求变。“应对好前所未有的压力和挑战，回答好生存与发展的现实问题，要求我们必须在产业格局重塑中赢得先机、占据制高点，向着世界一流企业方向进军。”徐冠巨说。

夯实制造业根基，重在坚守、难在坚守。

制造业是国之命脉，但干好制造业不容易。

赚钱难。从立项、科研到产业化，不确定性一路相随，考验着企业的眼光、能力与信念。花钱也难。如果企业过度投资、盲目投资，可能带来战略失焦、债务失衡。

2017年，党的十九大报告提出，打好防范化解重大风险攻坚战。“传化每年计划那么多投资，经过严格论证了吗？”徐冠巨敏锐把握到形势变化，对企业发展进行了审视反思。当时传化正是蓬勃发展的时期，2018年集团计划投资额达180亿元。这样的投资，不仅超过集团董事会关于资产负债率的硬性指标，还会加大企业的风险敞口。

“党中央关于防范化解金融风险的要求，让我们在形势‘一片大好’中冷静下来，不再过于追