

际华集团“十四五”发展战略与规划纲要

(2021-2025)

重要内容提示：

● 本规划是基于公司发展的现实基础以及现有外部环境，对未来发展进行的长远思考，其中涉及的发展目标和发展措施等属于前瞻性陈述，均不构成公司对投资者的实质性承诺。根据内外部宏观与微观情况分析，公司有可能对本规划作出适度调整，以为更好实现高质量发展，提请广大投资者注意。

一、指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，服从服务于党和国家大局，全面加强党的领导、党的建设，坚持稳中求进总基调，坚持新发展理念，坚持解放思想、改革创新，突出质量第一、效益优先，固本强基、守正创新，不断增强公司竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力。

二、总体战略描述

“十四五”期间，公司将坚持“1235”总体发展战略。牢固践行“保军、应急、为民”的使命担当，坚持1个定位——打造具有鲜明军民融合特色，具备军警保障、应急防护核心能力的一流轻工军民保障体系营造者；抓住“2”个关键——科技兴企和品牌强企；布局“3”大业务，构建“443”业务结构——巩固基础业务、拓展战略业务、布局新业态业务；实现5个升级——产业升级、产品升级、管理升级、装备升级、服务升级。

公司将坚持强链、补链、延链，以统一研发、统一营销、统一生产为抓手，全面推进全系统流程再造，实现产业升级、产品优化、结构再造，打造中国最大的防护品、防护材料和功能性材料制品的制造商，建设成为中国职业装产业链链长和应急物资产

业链链长。

1. 坚持“1”个定位：打造具有鲜明军民融合特色，具备军警保障、应急防护核心能力的一流轻工军民保障体系营造者。

（1）牢固践行“保军、应急、为民”的使命宗旨，打造保军、应急特色央企主力军，致力于打造服务国防主力军、应急处险先锋队、民生事业顶梁柱，切实履行企业的政治、社会与经济责任。

（2）致力于提高我国军需装备现代化水平，加大军需装备研发投入，保持、巩固军需核心供应商地位，努力提供超越客户预期的产品和服务，有力保障和引领军警被装、装备需求。

（3）三是积极参与国家应急保障体系建设，拓展关键材料和核心技术应用领域，服务于统一着装部门和国家重点行业，成为应急防护、行配工装首选服务商。

（4）努力获取并保持控制与军警保障、应急防护、装备产业相关的设备、技术、人才，加速构建产业链与创新链、资金链、数据链、人才链协同的大产业平台，形成战平转换优势。

（5）加强成果消化吸收，在军警、应急专用品的性能指标和通用度上保持技术领先，专注满足功能性、防护性、个性化需求，主打军民兼容产品，扩大民品外贸市场。

2. 抓住“2”个关键：科技兴企和品牌强企。

（1）以构建开放式科技创新体系为抓手，坚持科技兴企。一是坚持“统一研发”，统一两级研发资源，逐年增加科技研发投入，逐步建成国内最具影响力的军警保障、应急防护集成一站式研发平台。二是以功能性新材料产业链延伸为抓手，以高水平研发机构为支撑，重点抓好功能性、防护性新材料应用研究，培育核心竞争优势。三是加强国家及省级重点实验室建设，做强研发、检验、检测、认证等综合能力。四是完善科技人才激励政策，健全科研项目激励制度，加大对科研人才的激励。

(2) 以传承军需基因和红色文化为目标，坚持品牌强企。一是围绕职业装用户需求，通过建设智能制造、柔性生产能力，满足用户的多样化需要，打造高效的职业装智能化柔性制造企业，目标打造中国职业装第一品牌。二是抓住国家应急保障体系建设机遇，大力推广“际华防护”品牌，塑造高品质、可信赖、功能性、防护性的内涵和特点，目标将“际华防护”打造成应急防护领域第一品牌。三是持续推进“同一品牌”体系建设，完善母子品牌架构及品牌管理运营结构，打造际华优势品牌集群。四是植根百年军旅文化，发挥最纯正的军需血统和红色基因优势，逐步实现电商平台全渠道运营，扩大“际华”品牌在线上和C端市场的影响力。

3. 布局“3”大业务：构建“443”业务结构。

围绕服务国家战略，聚焦主业主责，推动国有资本向关键领域集中，从军警保障这一战略原点出发，紧扣功能性、防护性要求，通过内生增长和外延扩张，重构全要素大产业平台，形成多层次发展的业务布局。

(1) 巩固基础业务。基础业务包含军警被服、行配工装、职业鞋靴及纺织印染传统业务，是公司的支柱产业。“十四五”期间要在进一步巩固存量市场地位的情况下，开发舒适性、功能性元素的新产品，努力提高市场份额和利润贡献。

(2) 拓展战略业务。包含军需装备、应急防护、特种新材料、橡胶制品，是公司“十四五”期间的培育发展重点和主要利润来源。紧紧抓住核心技术关键材料和资质业绩等成功要素，借助国家单兵装备建设、应急防护体系建设发展机遇，瞄准军警装备、单兵防护、应急救援、工业防护等装备领域，从被服向装备、应急和防护领域延伸，成为军警保障和应急领域的主要研发供应商。

(3) 布局新业态业务。新业态主要指商业模式的转型，着力推动线上B端和C端市场、海外市场以及其他服务业务（如高端定制等），形成公司经营业绩的重要支撑。满足客户的多样化需求，向后端服务领域拓展；大力发展电商品牌和渠道，积极拓展海外军需品市场。目标到“十四五”末，电商业务形成规模和行业影响力，公司

成为军需品出口的主要供应商。

4. 实现“5”个升级：产业升级、产品升级、管理升级、装备升级、服务升级。

进一步聚焦实业、做强主业，坚持专业化分工、集约化生产、差异化管控，积极推进改革创新、优化调整，实现经营能力和品牌形象进一步提升。到十四五末，实现：

（1）产业升级：坚持强链、补链、延链，加强在军警防护、工业防护等场景下的应用性研发，完成高分子橡胶产业、高性能防弹防护材料产业、特种纺织新材料产业的打造和升级，培育一批“专精特新”企业。

（2）产品升级：由传统被装向军警装备、应急防护市场升级，从消费品向中间工业品升级，实现从线下到线上，从B端到C端，从国内到国外的市场跃升，提高中高端产品占比，提升产品毛利率。

（3）管理升级：强化以经营为中心、以客户为导向的管理理念，坚持专业化运营、集约化管理、差异化管控的分类管理原则，以“统一营销、统一生产、统一研发”的集中管控为抓手，全力推进公司结构再造。全面推进精益管理和信息化建设，实现业务互通、数据共享，提升公司集约化管控、智慧化管理水平。

（4）装备升级：完成以核心企业为主体的智能制造，建设大规模柔性化、专业化生产线，实现集约化、个性化生产，打造高效的生产制造能力。

（5）服务升级：充分抓住“模块化”供应采购趋势，以客户需求为引领，发挥公司多行业协同、整体研发设计优势，为客户提供从研发-生产-销售-售后-储备的整体解决方案，提升配套保障及系统服务能力，彰显际华特色。

三、保障措施

1. 深化体制机制改革

落实国企改革三年行动方案，按照“完善治理、强化激励、突出主业、提高效率”的要求，坚持“因地施策、因业施策、宜独则独、宜参则参、不搞拉郎配、不搞全覆盖、不设时间表”，以“科改”、“双百”、“小巨人”等专项改革为试点，积极稳妥深化混改，深化三项制度改革，健全市场化经营机制，建立中长期激励约束机制，激发

活力、提高效率。

2. 完善市场化经营体系

加快完善市场化经营体系，强化以市场为龙头的经营管理举措，继续深化三项制度改革，始终坚持以“增量创造”为原则，完善市场化选聘、用工、分配机制，包括健全工资效益联动机制，健全差异化薪酬机制，全面践行经理层任期制与契约化管理以及探索中长期激励约束机制等。

3. 加快数字化转型

坚持对标世界一流，持续推进精益管理，以智能制造为重点推进数字化转型，打造智慧企业和智慧工厂。全方位完成信息化建设，形成数字化研发、智能生产、智能供应链、数字化决策等互联互通、数据共享，有效支撑企业运行和管理决策；结合信息化建设，全面实施现代化、智能化、数字化工艺技术和生产装备的高水平替代升级。持续推动精益管理，实现从精益现场到精益生产最终到精益集团的转变。

4. 防范化解风险

提升核心竞争力，防控经营风险。加强产业运行研究，优化市场营销策略。通过“统一营销”，集中优势资源抢占订单，强化内部企业协同，不断提升服务质量和品牌形象。推进依法治企，完善法律合规管理组织体系，提高法律合规专业化管理水平，加强重大事项的法律合规审查；加强内控体系建设，完善审计监督体系；强化疫情防控和环保，确保不发生重大风险。

5. 加强党的领导

坚持加强党的全面领导，保证党和国家决策部署的贯彻执行，把党的领导融入公司治理各环节，切实发挥党组织把方向、管大局、促落实作用。坚持建强基层党组织不放松，构建充满活力的党建组织体系；丰富际华特色党建体系，讲好际华故事，让军需企业“四特”精神、“劳模文化”“工匠精神”发扬光大；加强党风廉政建设，强化纪律和规矩意识，加大巡察工作力度，坚决抵制“四风”，营造风清气正的氛围，树立“务实、担当、进取”作风。

际华集团股份有限公司董事会

二〇二二年四月二十七日