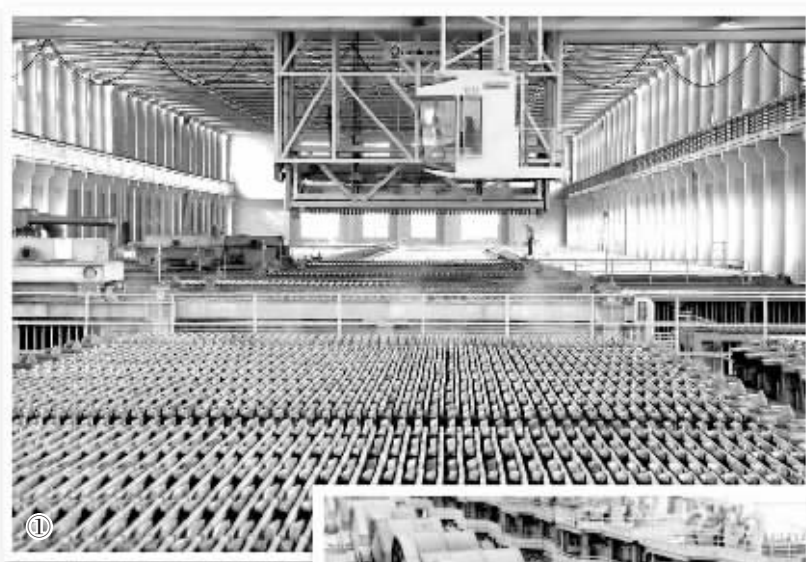


# 江铜，对标世界一流

本报记者 刘兴 通讯员 曾芳

## 慧眼观企

去年12月1日，为落实“三去一降一补”五大任务，包括江铜在内的10家铜冶炼骨干企业联合发布减产倡议书，初步确定江铜今年减少8万吨铜产量。而对于行业龙头企业——江铜集团而言，未来，不仅要在“去”上做文章，更要以“降”和“补”为抓手，加大供给侧结构性改革力度，规避同质化竞争。如何降？怎么补？江铜的选择是，对标世界一流——



图① 江铜电解生产现场。

图② 江铜元矿生产现场。

图③ 江铜冶炼出铜现场。

(资料图片)



今年1月，国际铜价降至2009年5月以来最低，与2011年相比下跌幅度达56.4%，国内有色金属市场持续低迷，矿业公司的经营底线再度面临挑战。

可就这样一个行业寒冬，国内最大的铜生产商——江西铜业集团公司却发布了一组喜人的成绩：“十二五”期间，公司累计实现销售收入9151亿元、利税436亿元；销售收入从863亿元上升至2010亿元的660亿元、381亿元上升至2015年的1189亿元、513亿元，分别增长了80.15%、34.65%。2015年，公司位居《财富》世界500强第354位，较2014年前移27位。在《福布斯》全球矿业上市公司排名中，江西铜业列12位，在世界的影响力进一步增强。

对于这份成绩的取得，江铜集团董事长李保民说，提质增效是企业提升市场竞争力，获得发展主动权的必然选择。在主动适应经济新常态的过程中，江西铜业集团公司选择了最影响经济效益的关键指标，全球对标，确定改进目标，创造新的标杆，以此掌握了江铜转型升级的脉搏。

时间追溯到2013年，那是江铜此轮结构调整的起点，也被江铜人称为“对标元年”。

彼时，江铜贵溪冶炼厂刚刚成为世界上唯一一家阴极铜单厂产能过百万的铜冶炼厂。然而，就在企业快速壮大的同时，新的担忧出现了。

贵溪冶炼厂厂长陈羽年指着一份几年前的技术报表对记者说：“贵冶单厂产能世界第一，但大多数重要技术指标与世界一流水平相比，有较大的差距，个别指标甚至不及人家的一半，规模与效益极不匹配。”

怎么办？对标！2012年底，陈羽年向公司立下军令状：确保用3年时间，把生产指标和效率提升至全球一流，打造世界炼铜标杆工厂！

在对全球75家冶炼厂和84家精炼厂的指标进行梳理比对后，江铜第一份对标“任务表”出炉，表上16个主要对标数据具有同一共性：难以撼动，直接影响经济效益。

在当时大多数人看来，这一系列要求

近乎痴人说梦。因为经过过去近30年的努力，彼时的铜冶炼回收率、铜冶炼综合能耗等重要技经指标已经达到世界较高水平；总硫利用率、复水利用率等指标也步入先进行列……再前进哪怕一小步，也是困难重重。

也许是因为江铜人骨子里就带有的那股子狠劲，经历了初期的彷徨，江铜全集团，上至管理层、下至一线职工都爆发出前所未有的干劲。就说“吨铜重油单耗”，2012年，日本最高水平已经达到7.5公斤，而当时的贵冶还维持在30公斤，差距悬殊。看到这一数据，工人们不干了，“日本人能，我们为什么不能？”通过对生产工艺和流程的细化、量化和优化，熔炼车间理出了47项控制指标，并逐一进行攻关。如今，贵冶的“吨铜重油单耗”已降为5公斤，一举超过日本。

初春的江西依旧寒意阵阵，而坐落于江西省鹰潭市的贵溪冶炼厂却再也看不到过去蒸汽外排导致的缭绕“仙境”。

为配合对标指标“铜冶炼综合能耗”指标的提升需要，这里原本的气流干燥机被更换为国内最大的、清洁无污染的蒸汽干燥机。生产过程中产生的所有蒸汽，除了用来发电，也可以用来干燥精矿。厂里的蒸汽再也没有浪费了！更重要的是结束了重油干燥精矿的历史，仅此每年节约6000多吨重油，使得生产更加清洁经济。

50岁的鲁春喜在蒸汽干燥机投入使用后走马上任，成为专职的精矿“干燥师”，保证干燥机的正常运转率，间接保驾标杆指标是他的主要任务。已经在干燥领域工作了大半辈子的他又重新拿出了初入工厂的学习劲头；老鲁猛啃“硬骨头”，老班长李金樑也为同样的事情犯愁，他得想办法降低阳极炉重油单耗，使“铜冶炼综合能耗”指标在他这个环节有所下降……虽然任务表上统领是16个标杆指标，但每一个拿出来都是一个系统的工

程，数千员工都直接、间接背负任务。对标，搅动了所有人。

如今，鲁春喜将干燥机的运转率成功保持在99%以上，每天干燥精矿4300多吨，成为车间首席技师，牵头实施的技改已经申报国家专利；李金樑和同事们成功将阳极炉重油单耗降到吨铜5公斤以下，超过了日本东予厂最高水平，每年节约运行成本4050万元。

冶炼系统成功对标，让江铜发现了又一巨大管理潜力，目前，江铜已构建涉及从采购、生产到日常经营的全方位对标体系，以此发掘公司更多提升改进空间。

对标带来蝶变，数据是最好佐证。与对标前相比，江铜铜冶炼回收率指标由世界第5上升到世界第1；总硫利用率指标由世界第16上升到世界第5；仅通过铜、金、银回收率、渣尾矿含铜4项指标的大幅优化，就可比2012年多创造经济效益13亿元。其他诸如矿山选铜回收率、铜精矿品位等技术指标也不断创近年新高。特别是吨铜冶炼新水消耗、总硫利用率等环保指标的提升，更彰显了江铜绿色发展的理念。近两年，江铜减少新水用量达1300万吨，相当于节约了一个西湖水量。

伴随对标，江铜积极由技术应用型企业向技术发展型企业转型：28项圆盘造粒机国产化改造历时3年终获成功，打破“洋技术”壁垒，已向包括紫金铜业在内的五家同行输出；拓宽竞争维度，漂亮地完成俄罗斯铜业卡拉巴什铜厂、菲律宾PASAR冶炼厂等国际技术援建项目，为对接“一带一路”战略、实现国际产能合作抢占先机。

“对标3年，回想起来，就是公司在加减法组合运用的过程，加的是实力、是质量、是效益，减的是能源消耗、是环境影响、是消极情绪。未来，我们可以做得更好。”李保民说。

## 索尼业务单元拆分工作加速

事件：

3月25日，索尼公司(Sony Corporation)宣布将对公司架构及管理结构调整，包括民用影音产品销售平台、制造、物流、采购和索尼电子业务的质量和平台以及一些小云服务，将从2016年4月1日开始被逐一转移到索尼集团相关公司中去。拆分工作完成后，索尼公司将专注于研究与开发、新业务、品牌设计、专业服务等集团总部功能。

短评：

为了加强各项业务竞争力，近年来，索尼一直在陆续实施下属业务单元的拆分工作，以确保各业务具有明确的问责和责任机制。上述拆分工作完成后，索尼公司将专注于集团总部功能，也即，集团层面只负责制定并监督执行发展战略、对行业发展趋势进行研究并推动技术创新及储备、开拓并尝试孵化新业务、经营品牌等等。而具体产品的研发及经营，则主要依赖于子公司层面。

一直以来，包括索尼等在内的不少老牌行业巨头都沉浸在自己的“优越感”中，专注于既有产品及延伸产品，而对以互联网等为代表的新兴业态持疏远甚至排斥的态度。同时，在集团内部，一个突出的问题是，大多未能建立起真正意义上的现代企业制度，战略管理、人才管理与业务管理界限不明。而今，迫于市场压力，尤其是中国市场的急剧缩水，索尼终于放下了架子，开始向新兴消费需求靠拢，向更有效率的管理体系靠拢。业界判断，基于索尼称霸业界多年的技术储备，一旦其思路转换完成，将有很大几率重攀高峰。竞争对手们要当心了。

## 三星积极转型软件驱动

事件：

为应对智能手机销量和利润下降带来的挑战，世界最大智能手机制造商三星电子(Samsung Electronics)正“积极寻求”收购人工智能和其他软件开发商。据外媒报道，三星计划利用610亿美元现金和现金等价物将公司打造成为一家软件驱动的公司。这个韩国电子科技巨头还在投入更多资金开发自身的服务，因为全球硬件市场已经饱和，无法带来显著的营收增长。

短评：

2015年，三星Galaxy和其他智能手机机型销量连续第二年下滑。受iPhone、华为等品牌的影响，三星想在短期内扭转颓势难度不小。韩国分析师认为，在此背景下，手握有大量现金的三星转型加大对软件开发的投入，是明智的选择。三星曾经核心的芯片及智能手机等硬件业务正在被其他公司赶超，从软件入手是另辟蹊径的选择，同样能够带动硬件产品的销量增长。

实际上，三星转型软件驱动，更大的谋求在于人工智能。三星执行副总裁在多个场合表示，公司向一切可能性持开放态度，包括人工智能在内。对于这一策略，业界的评价颇高。因为，“训练”软件来理解消费者的个人偏好是要花时间的，而对于市场而言，时间永远是最紧迫的需求。而在智能手机中添加人工智能，能够大大减少时间成本，对于稳固品牌忠诚度具有重要意义。换言之，对于包括智能手机在内的所有“智能”领域而言，人工智能已经不再是选择，而是必须。

## 谷歌将斥巨资投入云计算

事件：

在今年GCP Next云计算开发者大会上，谷歌明确透露出一个信号——转型成为一家大型云计算公司，努力为全球IT行业提供服务，从而改变过去主要依赖搜索广告赚钱的盈利模式。据了解，该公司将会扩大云计算服务规模，与亚马逊、微软、IBM和其他公司展开竞争。作为一项长期商业计划，谷歌将向这一领域投资数十亿美元。

短评：

谷歌的技术实力毋庸置疑，转型云计算势必会搅动这块就不平静的市场。可以想见，在不久的将来，包括阿里巴巴集团等在内的云计算第一梯队企业都将面临不小的压力。

目前，阿里正在为全球60多个国家的180万家企业提供云计算大数据服务，也包括了自前不久实现的3万亿电商交易额作出了巨大的贡献。正如马云所说，除了电子商务，阿里约半数的员工以及关联公司都在从事着新的业务，包括物流、互联网金融、大数据云计算、移动互联网、广告平台等。对于以上业务而言，云计算无疑发挥着底层结构的基础性作用。

同时，自人大大战打打至今，谷歌公司市值已暴增287.1亿美元，达到5178.58亿美元的规模。其市值暴增的根源在于人们对于云计算、人工智能等新兴业务的看好。基于此，阿里巴巴等企业更有必要化压力为动力，与全球一流科技巨头展开更高层次的竞争。

## 记者手记

## 对标的意义

对标就是比对，然后赶超。看起来如此浅显的道理，实践起来却着实不易。记者在采访中看到，对标的过程其实是一次管理、技术与标准的再造，不仅管理层要面对压力，甚至全集团每一位一线工人都背负着沉重的任务。但这一切都是值得的，对标，确实给江铜带来了不一样的改变。

加速国际化，对接“一带一路”是当前矿企面临的重大机遇，而行业深度调整，价格逼近成本，又使矿业面临生存考验。

特殊的历史阶段，战略的创新、模式的更替，都必须以应时的管理创新为前提。面对经济结构的调整和互联网浪潮的冲击，江铜每一项管理创新都以提高竞争力

为前提。对标，成为江铜评价管理创新的重要标准，不管价格如何变化，始终以具有市场竞争力的技术和成本，生产出满足市场需求的产品，并持续增加竞争优势，才是江铜对标的根本目的。从这个意义上，江铜所谓的标，就是市场。

更值得一提的是，通过对标，科学合理地配套考核，确保了每个岗位都在“做正确的事”，每名员工“正确地做事”。将所有员工创造的热情全面点燃，由此带来的是一个原本看似难以撼动的关键技术指标不断刷新纪录，跻身世界最优行列。这，或许是当前众多大型国有企业更加需要的精神内核。

# “互联网+高效物流”的货豹样本

本报记者 杨阳腾

## 生意经

从传统货运到“互联网+高效物流”，深圳市圣义承科技有限公司以独特的战略视角以及坚持创新的信念，成功打造出全国首款涵盖进出口物流全流程的智能管理平台——货豹APP，走上了一条传统物流拥抱互联网的发展快车道

它是“互联网+高效物流”的样板，被称为货运版的“滴滴”，它还有一个霸气的名字，叫做货豹。

货豹的传奇要从2007年讲起。那一年，美国次贷危机开始向全球波及，进出口贸易低迷的市场行情使得相关货运车辆空载率大幅提高，我国进出口物流企业的生存面临巨大压力。此时，作为传统货运人的陈鹏瞄准了智能移动端未来巨大的发展前景，毅然决定迈上物流企业的互联网转型发展之路。

“危机面前更多的是机会。”据圣义承公司董事长、创始人之一陈鹏介绍，“次贷危机发生时也是智能手机兴起之时。智能移动端的发展是个必然趋势。物流行业在移动端进行业务撮合也必将是未来发展的方向”。

看到了新一代信息技术的发展前景，陈鹏与另两位同处技术岗位的好友陈伟新与李晓云联合，展开了一系列的市场调查。2012年，3人正式开始以集装箱物流为切入点筹备货豹APP研发工作；2013年项目正式启动；2014年注册成立圣义承公司。2015年1月，货豹APP成功上线。上线仅两个多月的时间里，平台就聚集起货柜车300余辆，月流水金额超300万元。

统计显示，目前，每年我国公路运输费用约2.7万亿元，货主和物流公司的数量超过百万，货车司机的数量达到1600万人。由于信息不对称、层层转包等问题，车和货得不到高效的整合与匹配，致使2000多万辆货车的空载率高达40%以上。物流信息不对称的顽疾已成为我国社会物流效率提升的最大障碍。

顽疾所在正是货豹APP的突破口。据圣义承公司CEO陈伟新介绍，货豹APP通过“互联网+高效物流”的方式打破了传统的货运订车模式，通过物流信息

化管理，线上与线下相融合，将货主的发货需求与货车运力直接对接，打造出一个货主与司机紧密相连的O2O生态闭环，从而实现最大限度优化货主用车体验及改变传统司机接单方式。通过货豹APP，货主可以自定义运费、使用系统参考价及发布竞价单3种用车方式，预计可节省物流成本5%；对车主或个体司机而言，则可接触到更多的一手货源，提高利润，并通过提前接单的方式，有效保证了返程货源，降低空驶率。

“线上线下如何进行有效融合是传统行业拥抱互联网时面临的重大考验。”从事智能系统开发多年、现任圣义承公司CTO的李晓云博士告诉记者，目前市面上各行业APP应用多由互联网企业开发，往往缺乏对细分行业的深入了解，造成现在APP虽多但实用性不强的现状。货豹APP的最大特点就在于传统物流与互联网的深度融合。而融合中最大的挑战在于如何将传统进出口运输中繁复的人工程序以及各类不可预测的意外情况进行拆分，做成标准化的电子流程。

据李晓云介绍，在传统集装箱物流运输中，事故差错中约90%都发生在人工操作环节。“过去集装箱运输中，10单中可能就会有1单出现操作失误。”李晓云指出，如在提供货柜号或封条号时，一个数字的

失误就可能造成客户船期延误产生额外费用。如遇到到期紧急情况，一趟海运改空运的货物，可能会造成几十万元的运费损失。而货豹APP首创的全流程管理功能，已经涵盖大部分流程，操作模块基本实现无人工录入，并对各环节进行实时信息追踪，适时发送提醒给运输相关人员。如涉及补料、报关信息提交等重要事项时，发货人仅需几个简单的操作，就能实时获取位置、账单、付款等相关资料。

业界测算，该APP可将集装箱货车运输过程中发生的差错率由原来的2%至3%降低至0.2%以下。通过平台的电子化操作，操作人员工作量从每天智能操作20单业务，提升至200至300单业务，极大地提高了操作效率。同时，根据多年的物流经验，货豹为货运各方设定了各类订单异常情况处理模式，一旦发生紧急情况，即可按照建议流程由平台辅助处理，最大限度地减少各方损失。

陈鹏告诉记者，货豹APP将由集装箱货运业务逐步拓展到涵盖各类货运模式的智能物流管理服务，预计在两年内实现货运市场3000亿元的份额。未来5年内，公司将努力把包括航运公司、国际物流企业、海关等在内的国际物流的各环节集成在平台上，打造国际物流点对点的资源快速对接的综合性物流管理平台。