从“打基础”到“上台阶”

中国铝业集团有限公司总经理 余德辉

如果说中铝集团以前的主要任务是“打基础”，今后则主要瞄准“上台阶”，也就是“不唯量增，更求质优”。具体来说，一是改造传统动能，巩固优化存量。存量是根基，必须持续巩固和优化。针对当前存量现状，中铝集团将重点推进“有进有退”，通过“加减乘除”重点解决产业布局不合理问题。二是建设三大平台，培育发展新动能。高质量的发展不能“等、靠、要”，要主动出击、主动变革，重点推进环保节能、创新开发与海外发展“三大平台”建设

当前，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，并且正处在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期。这将倒逼企业从粗放型转向集约型，从低水平数量扩张转向质量效益型清洁发展轨道。

作为中国有色金属行业的龙头企业，近年来，中铝集团认真学习贯彻习近平总书记提出的“加减乘除”法，积极发力供给侧结构性改革，大力处置“僵尸企业”，主动淘汰落后产能，积极盘活低效资产，快速调整优化产业布局，建立了4大铝产业基地和3大铜产业基地。同时，积极参与国内稀土资源整合，多产业发展格局取得明显成效，综合竞争力和盈利水平已攀升至行业前列。尤其是2017年，我们取得了近10年来最好的生产经营业绩，并首次实现各板块全部盈利。

随着中国特色社会主义事业进入新时代，中铝集团也步入发展新阶段，即将开启新征程。

如果说，我们以前的主要任务是“打基础”，今后则主要瞄准“上台阶”，也就是“不唯量增，更求质优”。因此，我们必须要抓住“三去一降一补”这个关键、推进供给侧结构性改革这条主线、提高全要素生产率这个根本，加快质量变革、效率变革、动力变革，改造提升传统动能，培育发展新动能。

一是改造传统动能，巩固优化存量。

存量是根基，必须持续巩固和优化。针对当前存量现状，中铝集团将重点推进“有进有退”，通过“加减乘除”重点解决产业布局不合理的问题。

——重点打造大型产业基地。要改变以往投资多点布局、过于分散的局面，以具有资源、能源、市场、物流等综合竞争优势的企业为依托，抓住允许产能指标内部跨区域置换的政策机遇，重点打造若干个年产值达几百亿元、利润达几十亿元的大型产业基地和先进制造业集群，逐步提升传统产业的核心竞争力。比如，氧化铝的布局要综合评估铝土矿资源配套及物流成本；电解铝的布局则要向能源价格洼地地区集中，等等。

——加快困难企业转型退出。对成长性不好和经营亏损的企业，要着力推进专项治理，加快“精准扭亏”。一方面，要结合当地城市发展规划，综合运用退城进园、搬迁改造等政策支持，有效盘活利用现有土地、厂房等设施资源，加快企业转型发展；另一方面，要紧抓“精准”二字的精髓，按照一企一策、分企施策的原则治理困难企业，对于能够通过技改提升竞争力的企业尽可能扶持，对于资源有限、设备陈旧、环保欠账大的生产线要逐步关停退出。

二是建设三大平台，培育发展新动能。

百舸争流，奋楫者先。高质量的发展不能“等、靠、要”，只有主动出击、主动变革，才能创造新供给、引领新消费。我们要深入贯彻新发展理念，积极推动供给侧结构性改革，更换“发动机”，培育新动能，重点推进环保节能、创新开发与海外发展“三大平台”建设。

——打造环保节能平台，实现绿色发展。习近平总书记在党的十九大报告中指出，要构建市场导向的绿色技术创新体系，壮大节能环保产业、清洁生产产业、清洁能源产业。随着绿色发展理念的全面落实，未来环保节能产业的市场空间和潜力巨大。我们要及早谋划，通过整合内部资源加快建设中铝节能环保平台，迅速占领内部市场，并向整个有色行业拓展。同时，要努力把危险固废物处理等污染防治的被动行为转化为推进绿色环保节能产业发展的主动行为。

——打造创新开发投资平台，实现创新发展。作为行业龙头，如果我们不能在高端材料、精深加工、先进制造等方面抓紧布局和储备，行业优势将很难巩固。因此，我们必须加快创新发展，探索有别于中铝集团现有加工产业和投资方式的新领域、新路径、新业态、新模式，干现有情况下企业不想干的、不能干的、想干但干不了的事情，不断向高端化、终端化、国际化迈进，形成引领行业发展的新动能、新优势。

——打造海外发展平台，实现开放发展。当前，国内矿产资源对外依存度越来越高，加上国家去产能工作深入推进，环保排放标准不断提高，单纯依靠国内资源发展有色冶金已不可持续，“走出去”布局海外已成为中铝集团建设世界一流企业的必由之路。因此，我们要加快组建海外项目的前期开发平台、海外项目建设的集中管控平台、海外资本运作及投融资合作平台、海外项目的后勤保障基地，同时引导和鼓励集团各板块加大海外投资力度，不断提升中铝集团海外业务收入比重和全球资源配置能力。

在推动中铝集团高质量发展的过程中，我们将重点解决好顶层设计与微观设计的关系，既要“粗”，又要“细”，特别是要从细节和微观上深入落实发展理念，让新发展理念内化于心、外化于行，转化为中铝集团的生动实践。

具体来说，一是要加强组织领导和协同配合。推动高质量发展，特别是组建“三大平台”，事关中铝集团未来发展，必须进一步统一思想，加快推进落实，既加强领导、分工负责，又协同配合、形成合力，努力闯出一条不同于传统的发展新路；二是要让专业的人干专业的事。努力培养一支具备锐意进取的精神风貌，善于贯彻新发展理念开创发展新局面的干部队伍，把雷厉风行和久久为功有机结合起来，以钉钉子精神做实做细做好各项工作；三是要健全完善考核激励机制。创新用人制度，坚持内部培养和外部引进并举，聚天下英才为己用。完善考核激励机制，充分调动和激发各类生产要素的积极性，不断激发创新创业激情，为高质量发展厚植根基、注入动力。

未来，中铝集团将按照党的十九大指明的前进方向，增强“四个意识”，坚持“四个自信”，牢记使命，不忘初心，以时不我待、只争朝夕的精神，奋力走好新时代中铝发展的“长征路”，为建设具有全球竞争力的世界一流企业而努力奋斗。

坚持两个毫不动摇

进得来 留得住 干得好 退得出

——诚通集团以混改为突破口推动国企民企协同发展

本报记者 王轶辰

混合所有制改革是国有企业改革的重要突破口，也是国企民企协同发展的重要渠道。近年来，中国诚通集团认真履行推动国有资本做强做优做大的使命，积极推动混合所有制改革，形成了国有资本与其他所有制资本共同发展的良好局面。

方式上多样

“诚通集团的主业基本处于充分竞争的行业和领域。因此，我们必须要围绕‘管资本’的要求，通过发展混合所有制等多种方式，促进自身资本配置的可流动、可交易和持续优化，进而实现增强国有资本活力、放大国有资本功能、促进国有资本保值增值的目标。”中国诚通集团副总裁李友生表示，推动国企混合所有制改革是一项系统性工程，推动的方式应该是结合实际、因地制宜、一企一策。

比如，以上市公司为主要载体实现核心业务混改。近年来，通过IPO、并购重组、控股权划转等方式，诚通集团共控股诚通发展、中储股份、粤华包B、冠豪高新、岳阳林纸、美利纸业、华贸物流等7家境内外上市公司，主要资产均已进入上市公司，资产证券化率达到82.7%。

比如，积极引入非公资本参与混改。最近5年内，集团旗下中国物流股份有限公司已推进了3轮混改探索，不仅向具有业务合作关系的大客户“敞开大门”，还启动了管理层持股，并先后引入四川交投、泸州老窖、武汉国资、元纶供应链管理公司等战略投资方及多个投资基金。数据显示，3轮探索共引入资金33.6亿元，非公成分持股比例已达29.79%，管理层持股达9.01%。

比如，以投资基金方式实现与社会资本的融合发展。“实践证明，基金是撬动社会资本共同发展、实现‘双向融合’的有效方式。”李友生说。

此外，诚通集团还通过战略合作、并购重组、业务合作等多种方式，与其他所有制资本融合发展。

深度上拓展

“混改不是为混而混，改革要向纵深发展。”李友生说，诚通集团始终认为，混改的关键是要发挥“引资本”对“转机制”的促进作用，构建起灵活高效的市场化经营机制，激发企业活力。

诚通集团坚持以资本为纽带，努力完善混合所有制企业治理结构和管理方式。同时，坚持激励与约束相结合的原则，通过增资扩股、出资新设等方式探索员工持股改革。

在机制转换的基础上，诚通集团重点推进产业链、价值链关键业务协同整合，并取得了突破性进展。比如，中储股份与普洛斯共同出资设立合资投资公司，在仓储物流设施建设、创新物流业务模式上协同布局；中国物流与股东形成更牢固的合作关系，为泸州老窖、古井贡酒等股东提供全程供应链物流服务，利用股东既有的网络资源，使增量网点布局更加科学、合理、集约；上市公司岳阳林纸通过收购宁波凯胜园林建设公司，发挥自身林业资源丰富的优势，促进公司由单一造纸业务向“造纸+生态园林”综合性企业转型，实现可持续发展。

“能否提高国有资本配置和运行效率，提高全要素生产率，实现国有资本与非公有资本共同发展，是检验混改成效的重要标志。”李友生透露，通过混改，中国物流资产总额增长近6倍，利润年均增长25%，国有股东、民营股东、管理团队股东同步受益。诚通国贸公司自成立以来净资产收益率连年保持在25%以上。

创新上发力

在推进混合所有制改革的过程中，诚通集团努力发挥集团资本运营公司优势，不断推动交易方式、资本运作、综合改革等方面的创新工作。

早在2015年，诚通集团就在中国物流第二轮混改过程中探索采用产权交易所公开挂牌的方式，择优选择意向投资者。该项探索获得重庆产权交易所颁发的优秀交易奖项。此后的增资扩股也都是采取类似方式，通过择优竞价实现溢价超额认购，放大了国有资本功能。

中储股份旗下中储智运公司是2014年7月份成立的一家主营“无车承运人”物流电商平台的高新技术企业。成立初期，与中储智运存在竞争关系的企业有280多家，行业内竞争强度非常大。为推动混合所有制改革，诚通集团将其确定为集团内部综合改革试点单位，成为“试点中的试点”，允许其在员工持股、落实董事会职权、市场化选聘经理人、管理制度创新、选人用人等多个方面开展积极探索，集团按负面清单严格管理。数据显示，中储智运成立3年多来活力迸发，2015年试运营即实现交易总额2900万元；2016年交易总额达20.98亿元，同比增长100倍，取得爆发式增长；2017年交易总额实现65亿元。

“诚通集团在发展混合所有制的过程中坚持市场化导向，使其他所有制资本‘进得来、留得住、干得好、退得出’。在下一步的工作中，诚通集团仍将继续坚持改革创新、科学谋划、开放共赢，与其他所有制资本深度融合，协同发展。”李友生说。

慧眼观企

从网店到书店，从掌上到云端——

当当让阅读无处不在

经济日报·中国经济网记者 牛 瑾

春节之前，重庆首家当当书店开门迎客。新店店面不小，商品也不少，大群“书虫”嗅着墨香而来，自然热闹非常。

好消息还不止这一个。在多家航空公司解除机上“手机禁令”后，当当云阅读迅速牵手首都航空，为乘客带来云端的阅读福利。在飞机上，打开当当云阅读APP看书、听书，“无处不在的阅读”让春运回家路愈发充实。

这些只是全球知名综合性网上购物商城当当搭建全新阅读生态圈过程中露出的“一小爪”。

开实体书店，“从线上反攻线下”

2015年底，实体书店一片风雨飘摇，当当却在这时“从线上反攻线下”，宣布要开实体书店。有人认为，这是一记昏招，肯定持续不下去。可如今，当当书店已经走进了长沙、沈阳、成都、重庆等多座城市，近500万人次到店互动，带动了城市文化氛围的打造。当初的“昏招”不仅落了地开了花，还把书店变成了一个兼具“颜值”与“气质”的所在。

走进当当书店重庆国泰店，自然清雅的装修风格让人瞬间静下心来，专注地嗅一缕墨香；精心筛选的近4万种、10万册图书搭配与线上享受同样的折扣，在满足各类读者喜好的同时，又让购书变得更方便实惠。不仅如此，花艺、展览、轻食、旅游、手作等多种元素的结合，全年文化及沙龙活动的举行，又引领着全新的阅读生活方式。在当当书店总经理莫钧看来，这些都是对新零售的探索，目的是为在未来形成规模，给线上导流。

那么问题来了，生于线上、兴于线上的当当是如何在不被看好的情况下走向线下的？在不久前举行的2018商界领袖新年论坛中，当当首席执行官李国庆给出的答案是“大数据”3个字。

从1999年诞生至今，当当积累了2.5亿优质用户，形成了完善的供应链系统和规模采购的优势。在这些优势背后，还有已经发挥大作用并且值得继续挖掘的大数据作为支撑。凭借大数据为落地城市用户群的画像，当当实体书店打造了以阅读为主线、融合多种元素的复合文化空间，书店也由此变为有创意的分享、表达、社交空间。当然，作为书店主营业务的图书销售依旧是核心竞争力，当当可以通过大数据的精准分析，从上百万种图书中快速匹配出3万至4万种更适合本地读者口味的内容，让实体书店像藤蔓一般与所在城市特有的文化相融共生，成为城市名片、文旅地标和文化会客厅。

尝到了甜头的当当不会停下脚步。今年，当当书店将陆续入驻北京、上海、广州、深圳、南京等地；未来3年至5年，计划在全国开设300家门店，一二线城市的核心商圈、区域商圈都是拓展选址的首要方向。届时，人们的旅游攻略中或许会加上“当当书店”这一站。

入局听书市场，“后来者”居上

阅读是生活的重要组成部分，但不方便“看”书的时候怎么办？要是放在以前，读者只能暗自遗憾，可如今，“听”书弥补了一切。

去年9月份，当当正式上线听书产品，目前已有5万小时的内容、50万听书用户、1000万听书点击次数，发展势头还不错。

要说听书市场，当当入局真不算早。既然是“后来者”，就得拿出点不一样的东西才行。于是，当当与微软（亚洲）互联网工程院达成战略合作，推出情感型人工智能“微软小冰”录制的听书专栏，取名为“小冰姐姐讲故事”。面对小朋友们，小冰姐姐绘声绘色地讲着《安徒生童话》《木偶奇遇记》《绿野仙踪》，再根据故事风格配上相应的音乐，很快收获了一众“小粉丝”。

不过，“小冰姐姐”再受欢迎毕竟题材有限，要真正做好听书市场，还得靠人工朗读。可是，目前行业普遍面临的问题是人工成本太高，一本书的制作费动辄几千元甚至上万元，再加上没有足够强大的机制打击盗版，不少出版社都抱持观望态度。怎么办？

“做书出身”的李国庆一直有阅读的情怀。因为有情怀，他用“致出版社社长的一封信”提出了当当的解决方案：“个别知名网络平台，借口用户上传，滥用避风港原则，损害作者、出版商的权益。他们忘了，已经进入互联网下半场，这种滥用避风港原则的侵权行为，一定不会被出版社、作家和当当这样的平台所接受。当当几十年如一日尊重版权，从成立之初就拒绝盗版。我也借此呼吁同出版社携手成立‘打击听书盗版联盟’，恳请出版社授权当当的法务部代为打击盗版……当当做了一个重大的战略决定：如果出版社有顾虑，当当愿意垫资承担出版社精彩图书的录制。今后电子书的分销权、转发权则交给当当来冲抵固定费用。”

在李国庆看来，“把耳朵叫醒”的听书时代已经到来。他相信，随着越来越多的听书产品投入市场，当当听书会在不久的将来收获和电子书同样的好成绩——年销售额3亿元。

建“云书房”，把阅读“随身携带”

去年10月24日，“当当读书”正式更名为“当当云阅读”，通过推动集“纸、电、听”于一体的全品类“阅听”生态，为万千读者建起一座“随身携带、随心阅听”的“掌上云书房”。

数据显示，品牌升级后的当当云阅读爆发力惊人：2017年全年销售额增长126%；新增付费用户增长72%；电子书用户年均阅读7.52本，阅读时长62分钟；构建起全网最大的中文数字阅读社区。

不过，在迅速“长身体”的同时，当当云阅读也有自己的“烦恼”——纸电转化率不高。“当当18年累积了2.5亿用户，但数字阅读用户目前只有4000万，转化率不到20%。”当当云阅读总经理雷玟说：“很多读者已经习惯了纸书阅读，并且因为他们大多都是深度阅读用户，已经形成了良好的阅读习惯，强求改变得不偿失，只要他们知道这个平台就好。但同时，我们也会积极努力，比如推出‘买纸书送电子书’活动，以此开发新用户。目前来看，效果不错。”

李国庆希望，今年当当纸电同步率能提高到50%。“尤其是畅销书一定要加快实现同步。我们要努力改变电子书滞后出版的困境，做到纸电完全同步上线、同步推广、同时销售，提高纸电销售整体收益，把蛋糕进一步做大。”

除此之外，既然定位为“社区”，这座“云书房”自然在互动上做足了功课。当当云阅读聚集了近400位知名作家和出版社主编原创的专业内容，其中既包括上海译文、中华书局等知名出版社，也有于丹、安意如、曾子航等一批知名作家的身影。他们将作为“领读者”入驻当当云阅读社区，“以书会友”“以文会友”，与读者互动。同时，“云书房”还丰富了“租阅”功能，只要办一张云端图书馆的“租阅”卡，就可以在特定时段内随心阅读海量正版内容。

当当方面透露，现阶段社区还未带来直接收入，但“领读者”和普通读者们的推荐、笔记等还是带动了电子书购买量的攀升。“我们相信，这一模式在未来会带动更多业务的增长。如果用数字说话，大体是2018年维持超过100%的增速，并实现2年3亿元的销售目标。”雷玟说。

一月二十五日正式开业的当当书店重庆国泰店吸引了大批爱读书、好读书的人。（当当供图）

本版编辑 韩 叙 美 编 高 妍
本版邮箱 jjrbqyb@163.com