



中国铝业：“铝”途追梦

证券日报记者 赵学毅 向炎涛 杨 萌

作为我国有色金属行业的龙头企业，中国铝业集团有限公司（以下简称“中铝集团”）自2001年成立至今，短短18载，实现了从无到有、从小到大、从弱到强的跨越式发展。如今，中铝集团总资产超过6400亿元，年销售收入3000多亿元，业务遍布20多个国家和地区，连续11年入选世界500强企业榜单，拥有6家境内外上市公司。

进入新时代，中铝集团确立了建设具有全球竞争力世界一流企业的目标，并确定了“4+4+4”发展战略，即做强做优铝、铜、“稀有稀土”、铅锌四大核心产业，加快发展工程技术、工服物业、资本金融、贸易物流四大协同产业，积极培育节能环保、创新开发、海外发展、智能科技四大新兴产业的战略发展新格局。集团上下正对标世界一流，建设世界一流，为实现股东增值、企业增效、员工增收，为谱写新时代中国梦铝新篇章而奋斗。

中国铝业股份有限公司（以下简称“中国铝业”）作为中国铝业集团旗下核心主板块，几年前还在国际金融危机冲击下举步维艰，如今已经重新焕发生机，不仅重新成为行业竞争力强、可持续发展能力好、产业链完善的中国铝业排头兵，更一跃成为全球第一大氧化铝、电解铝和精细氧化铝、高纯铝供应商，经营业绩持续大幅攀升。

日前，记者走进中国铝业大厦，专访了中国铝业股份有限公司财务总监兼董事会秘书王军，听他讲述中国铝业近年来“连滚带爬、拳打脚踢、爬坡过坎、励精图治”的决战决胜历程。

从无到有——

挺起中国民族铝工业的脊梁

王军带领记者一行参观了企业展厅，面对一张张珍贵的影像资料，回顾了中国铝业与新中国共同成长的历程。

王军告诉记者：“抚顺铝厂（中国铝业旗下抚顺铝业有限公司的前身）是新中国第一家电解铝厂。当时，为尽快生产出我国自己的铝产品，一大批干部、工程师、员工直接把家安在了车间，不分昼夜、不辞劳苦，就这样一点一滴地在白纸上逐步探索建立了民族铝工业生产体系。”

在之后的发展历程中，包括抚顺铝厂在内的一大批中铝集团旗下企业，从矿山勘探开采、氧化铝工艺闯关、电解铝技术突破、铝合金材料研发制造等方面打破了外国封锁，为国民经济、国防军工及国家重大科技工程材料保障奠定了坚实的基础。

资料显示，人造卫星、运载火箭、嫦娥工程、墨子号、天眼、大飞机等重大项目背后，均有中铝人的身影。中铝集团提供了大量产品技术支撑，涉及上百种合金、数千个品种的高品质有色金属材料。

经历过创业期的艰辛探索、发展壮大期的艰苦奋斗、扭亏脱困期的摸爬滚打和新时代创新发展时期的励精图治，如今的中国铝业已经成长为全球规模最大、产业链最完善、技术装备水平最高的铝工业龙头企业。

大型化和规模化带来了成本优势，事关市场竞争成败。作为我国铝工业的引领者，这也正是中国铝业的优势所在。

“这是50万安培和60万安培大型预焙电解槽。这项技术国际领先，在我们这儿已经大量投入使用了。”王军指着墙上的一张照片说道。

聚焦产业链前端和价值链高端，中国铝业在引领行业发展的同时，也开辟了新的市场“蓝海”。中国铝业加大下游高附加值产品的研发力度，开发出“高品质氧化铝”等高端产品，提高了产品的技术含量与档次，70%的关键指标优于进口氧化铝，不仅实现了进口替代，更使公司成为全球最

图① 中国铝业生产的全铝车身。

向炎涛摄（中经视觉）

图② 中铝大厦外景。

（企业供图）

图③ 中国铝业产品展示。

（企业供图）



大的高端精细氧化铝生产商和供应商，把市场话语权牢牢掌握在自己手中。

正如中国铝业集团有限公司党组成员、副总经理，中国铝业股份有限公司党委书记、董事长卢东亮所言：“就铝工业技术而言，世界看中国，中国看中铝。国内基本上所有原创领先的铝工业技术都出自中铝集团。从上游矿山开发到下游采选冶炼，整个产业链、整个行业人才和主要的研究院基本上都在我们这里。目前，全国已授权的铝工业发明专利，中铝集团占70%以上。”

持续跨越——

世界一流企业蓝图一绘到底

2001年，中铝集团刚一成立，就确定了推动中国铝业在海外上市的目标。彼时，面对加入世界贸易组织后“国内竞争国际化，国际竞争国内化”趋势，中国铝业主动把目光投向了全球市场。

2001年12月份，中国铝业相继在纽约、中国香港挂牌上市，通过登陆国际资本市场，树立起了中国铝工业在国际市场的第一品牌。

如今，中国铝业已成为国内唯一集铝土矿、煤炭等资源勘探开采，氧化铝、原铝和铝合金产品生产、销售及技术研发、国际贸易、物流产业、火力发电、新能源发电于一体的大型生产经营企业，产能、资产规模、收入均进入国际一流企业行列。

“中国铝业身处完全竞争领域，必须对标先进、学习先进。为增强企业核心竞争力，我们坚持问题导向，持续深化管理改革，在试点先行的基础上推动管理改革范围不断扩大，最终将覆盖旗下全部22家企业。”王军表示。

进入新时代，中铝集团按照高质量发展的要求，架好“四梁八柱”，绘就“大有所为”可持续发展蓝图。作为中铝集团最重要的

业务板块，中国铝业按照集团“4+4+4”战略布局，开启了“低成本、高质量、机制优、效益好”的发展新阶段，企业也由此迎来了第二次跨越式发展新高峰。

逆势突围——

用“加减乘除”法撬动发展杠杆

回望过往，金融危机的阴霾与冲击依然让中铝人记忆犹新。2008年国际金融危机以来，全球有色金属行业受到严重冲击，铝、铜等主要产品价格单边大幅下挫，甚至出现断崖式下跌，创下了20多年来的最低点，很多有色金属领域的国际巨头也不得不缩减产能，抵御寒冬。

2015年以来，中国铝业充分利用行业调整时机，按照中铝集团的统筹部署，以供给侧结构性改革为主线，创新运用“加减乘除”法，实现了从扭亏为盈到连年盈利的重大转变。

王军告诉记者，中国铝业首先从“做减法”开始，动真碰硬“处僵治困”，止出血点、减亏损源。几年下来，公司通过退城进园、退二进三、易地搬迁、主辅分离等多项举措，推动一批企业成功实现转型升级。

在“做减法”的同时，中国铝业以“做除法”加速形成联动效应。公司通过资产重组、优化配置、异地安置等方式平稳妥善分流2.1万员工，盘活闲置资产40亿元，实现了国有资产保值增值。

“做乘法”是行业难点，不过也恰恰是中国铝业的特长。中国铝业充分发挥人才、技术和管理优势，在全产业链上全面出击、全力突破，一大批新技术的应用帮助企业实现了降本增效，提升了市场竞争优势。王军表示，通过持续对标先进、精准管理，组织全员、全过程、全方位降本增效，中国铝业主要产品成本大幅下降，企业质量效益显著提升。数据显示，2015年，中国

铝业实现扭亏；2016年、2017年、2018年分别实现利润16.35亿元、30.1亿元、25.03亿元。

要积蓄未来发展动能，还必须科学“做加法”。通过在具有发展优势的地区加快布局，中国铝业打造出具有竞争力的产业基地，贵州华锦、内蒙古华云等一批技改项目和重点工程相继建成投产，成为行业内最具竞争力的单体企业，为中国铝业带来了新动能。

地处内蒙古的老国有企业包头铝业公司正是此轮“做加法”的重点。中国铝业通过对包头铝业开展技术改造，发挥内蒙古资源能源优势，使包头铝业成长为中国铝业旗下最具成长性、最有竞争力的铝业基地。目前，包头铝业已经形成“煤—电—铝—铝合金”一体化布局。

追梦前行——

“西直门节奏”照亮发展之路

对于旗下拥有几十家生产企业、6万多名员工的中国铝业来说，要在当下这个急速发展的时代实现高质量发展确实不易，每一次生产曲线的波动都是“前线战况”，每一次不合理的曲线波动都必须精准快速应对。

每天早上7时，位于北京西直门的中铝大厦30层4个视频会议室就全部打开了。7时30分，中铝集团领导、各板块负责人通过视频连线方式与分布在全国各地的企业共同召开“早调会”，总结前一天生产经营情况。大家利用仿真会议系统调阅数据、查看图表、分析曲线，及时发现问题，然后“对症下药”解决问题。

自葛红林2014年10月份调任中国铝业集团有限公司党组书记、董事长后，这样的节奏就变成了集团所有业务板块的惯例。

华灯初上，夜色渐浓，当许多人结束了一天的工作，正享受着悠闲的休息时光时，中铝大厦却是灯火通明，成为西直门的一道独特风景。

葛红林提出：“状态要更好、力度要更大、节奏要更快、办法要更多、效果要更好。”这种“五更”工作作风也被员工称为“西直门节奏”。党组率先、板块奋进、企业冲锋，14万中铝人以强烈的中铝情怀、中铝气节、中铝自信，拼出了志气，闯出了新路，重塑了形象。

葛红林说：“中铝集团扭亏脱困转型升级取得的积极进展和初步成效，是我们学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想、始终把坚持党的领导、加强党的建设作为国有企业的‘根’和‘魂’的结果。”

2015年是“连滚带爬”，2016年是“拳打脚踢”，2017年是“爬坡过坎”，2018年是“决战决胜”……这几年，中国铝业一步一个脚印，走出了逆境，迎来了转机，进入了高质量发展新阶段。

生意经

拼多多有望3年内年销十亿元
规模定制化产品——

电商如何改造供应链？

本报记者 陈 静

如今，电商的意义早已不再局限于制造企业触达消费者的渠道，它也在为改造供应链提供新动力。专家表示，制造企业的“理想状态”是订单持续、稳定、长期、可控。电商渠道的加入，不仅可以通过需求前置化让消费者深度参与新品研发、投产的全过程，极大降低研发投入的不确定性，而且还可以用稳定的市场需求为企业高质量发展提供更好的环境

在安徽德力日用玻璃股份有限公司生产车间里，崭新的带盖玻璃碗排成一排，从生产线上“鱼贯而下”。可是，它们的尺寸为什么这么大？

“一般市售玻璃碗的容量都是720毫升，这一款是1.5升，未来我们还打算做2升的产品，这就是我们根据电商反馈意见，为消费者‘量身定制’的新产品。”安徽德力日用玻璃股份有限公司高级副总裁程英岭告诉记者。

如今，电商的意义早已不再局限于制造企业触达消费者的渠道，它也在为改造供应链提供新动力。其中，最值得一提的就是“按需定制”。拼多多副总裁井然表示：“拼多多推出了‘新品牌计划’，在7个多月的时间里，近500家企业与品牌方参与了试点工程。从2019年1月份至今，拼多多共计推出了1200余款定制化产品，累计订单量超过5700万件。仅‘6·18’购物节期间，平台定制化产品订单量便超过900万单。”他透露，随着这一计划的深入推进，拼多多有望在3年内实现10亿元规模的定制化产品年订单量。

“更重要的是，一批优质工厂借此实现了从国际品牌代工方到自主品牌拥有者的跨越式发展，打通了海量中高端产能与数亿消费者需求之间的错位屏障，甚至已经开始带动连片的外向型产业带拓展内需大市场。”井然说。

基于电商的定制化生产对制造业企业究竟意味着什么？

一方面，是新品牌得以形成。高频消费品类一向被认为是跨国公司 with 集团化企业的“专属”，只有这些企业才有资本和能力将品牌形象、销售渠道铺遍每一个角落，形成规模优势。现在，包括心柔、植护、丝飘等，基于拼多多形成的新“拼品牌”已经崛起。丝飘纸业公司董事长钜广兰表示，此前丝飘还是一家挣扎在生存线上的代工厂，到了2018年，公司销售额就直接“飙”到了2亿元，与2015年相比增长了10倍。

“去年‘双11’当天，我们的发货量就有28万件以上。丝飘现在每天的出货量是数以万计，更高的开工率意味着更低的成本，这让我们在上游原料商那里有更强的议价权，在快递等方面也能够获得一定的议价空间。”钜广兰说。

拼多多认为，新品牌之所以能够迅速崛起，原因之一在于传统流通渠道下沉到低线市场的环节繁多，电商的普及让制造企业终于有机会直接面对低线市场的消费者。中国社会科学院研究员张春宇也表示：“中国是全球最大的消费国，不同区域、不同人群有着迥异的产品需求。同时，中国也是全球最大的制造国，但制造能力和需求供给之间的错位长期存在。比如，提起吹风机，消费者首先会想到戴森或飞利浦，叫得响的国产品牌寥寥无几。广大消费者最需要的是品质过硬、价格适中的产品，可惜在此前很长时间里，能提供这类产品的制造企业并没有太多机会直接出现在消费者面前。如能有效击破这样的阻碍，无疑将创造巨大的社会和经济价值。”

此外，数据正在发挥越来越重要的作用。“当需求数据真正连通并指导生产时，按需定制就会迸发出超乎预期的巨大价值。”拼多多数据研究院副院长陈秋透露：“我们有超过200人的数据工程师团队专门负责在保护用户隐私的基础上‘读懂’消费者，再经过‘新品牌实验室’包括产业专家在内的团队完成转化，最终传输给上游生产企业。”

德力大容量玻璃碗的诞生，就是流程再造的结果。“我们得到了很多关于消费者需求的信息和数据，并结合行业经验设置了一些新品研发的关键‘维度’，包括‘杯盖’‘耐高温’‘加厚’‘容量’等。我们甚至还通过电商渠道创新了研发方式，每次新品先做出500个至1000个，参加诸如‘1元秒杀’这样的活动，然后再整合消费者的反馈信息，对产品进一步改进。”程英岭表示。

上海交通大学安泰经济与管理学院教授陈亮对此颇为感慨：“制造企业的理想状态是订单持续、稳定、长期、可控。电商渠道的加入，不仅可以通过需求前置化让消费者深度参与新品研发、投产的全过程，极大地降低了研发投入的不确定性，而且还可以用稳定的需求为企业高质量发展提供更好的环境。”

本版编辑 韩 叙 秦文竹
美 编 高 妍



图为中国铝业广西分公司厂区外景。（企业供图）