

在“危机”中演绎华丽转型

——访中铝总经理熊维平

□ 陈玉明

国际金融危机爆发至今已近两年，但危机带来的强烈冲击依然让中铝人记忆犹新：铝价暴跌一半，中铝出现长达12个月的连续亏损，人心浮动，前景莫测……在危难之际接任中铝掌门人的熊维平，沉着果断，力挽狂澜。“壮士断腕”的管理改革，勇创一流的科技创新，高瞻远瞩的国际视野……中铝不仅由此走出了亏损的泥淖，更奠定了未来跨越式发展的坚实基础。

以深化改革激发企业活力

2009年2月，熊维平回到曾经任职的中铝，成为这家大型央企的“一把手”。此时的中铝已从当年的盈利大户变成亏损大户，落差很大。

24万职工要吃饭，近4000亿元资产要保值增值。怎么办？当过多年大学校长的熊维平看上去温文尔雅，但在危机面前，他毫不犹豫地选择了大刀阔斧的改革，以改革求生存，以改革求发展。

改革首先就要改变人浮于事的状态，激发整个企业的活力。为此，中铝总部18个部门减为12个，总部干部全部实行公开竞聘，择优录用，管理人员压缩了近30%。中铝下属企业也按照精简机构30%、精简管理人员30%的原则全面进行改革。

改革还必须调整企业的产业结构，制定适应市场需求的发展战略。中铝在铝行业早已是国内老大、世界前三了，下一步该怎么发展？熊维平认为，必须拓展中铝的业务链条，从单一铝业务的专业公司向多金属矿业公司转变；要调整优化铝产业，优先发展铜产业，有选择地发展稀有金属和稀土产业，加快发展矿产资源产业。

为适应打造多金属矿业公司的战略需要，中铝开始实行新的战略管控型管理模式，总部只管发展战略规划、重大投融资、重要干部任免和监督考核，所属企业直接面向市场，成为独立的利润中心和成本中心。

全方位的改革让中铝重新焕发了生机。公司从2009年8月开始扭亏为盈，并持续盈利至今。

科技创新打造核心竞争力

如果说改革是前进的动力，那么，科技就是第一生产力。在改革的驱动下，中铝的科技创新也不断迈上新台阶，研发出了一大批具有自主知识产权、能大规模产业化的核心技术。

一分耕耘，一分收获。事实上，中铝近年来的重大科技创新成果不胜枚举：

中铝研发的“选矿拜耳法”，与传统的混联法比较，生产能耗可降低50%以上，碱耗、石灰石耗、水耗都大幅度降低；它更大的意义是使占我国铝土矿资源总量近80%的中低品位铝土矿资源得到有效利用，矿山服务年限延长3倍以上。

中铝去年研发的新型结构电解槽，每生产一吨铝，可节电1200千瓦时，并可大量减少生产流程中有害气体排放。若全面采用这项技术，中铝一年可节约用电近50亿千瓦时。

“现在我们是名副其实的世界铝工业技术的领先者。”熊维平自豪地说，“我们开始向全世界输送铝工业最好的技术——我们已成功向伊朗、印度、越南等十几个国家出口具有世界先进水平的电解铝技术，我们参与了包括澳大利亚、俄罗斯等国电解铝和氧化铝项目的技术或方案评估工作。”

五年再造一个“海外中铝”

先进的技术不仅是中铝核心竞争力所在，也是中铝走出国门、打造“海外中铝”的先锋。“正因为

上任8个月的集团副总经理邵亚良的职务悄然变更为常务副总经理，这位被上下寄予厚望的原证监会官员正在对国际集团产生更大的影响。

上海国际集团高层人事变动揭开序幕

□ 张勇

作为上海金融国资重要平台之一的上海国际集团有限公司（下称国际集团）酝酿已久的高层人事变动近日揭开序幕。

据经济观察报报道，5月12日上午，上海市金融工委、市委组织部相关负责人前往国际集团，宣布分别免去国际集团党委副书记、纪委书记、副董事长郭平和党委委员、副总经理蒋元真的职务，免职原因分别为退休和调离。

与此同时，上任8个月的集团副总经理邵亚良的职务也在本周悄然变更为常务副总经理，这位被上下寄予厚望的原证监会官员正在对国际集团产生更大的影响。

值得关注的是，上述变动或许还将引发国际集团更关键岗位的调整。上海金融工委的官员透露说，不久之后会有来自金融央企的人士补充进国际集团的高管班子。

而高层变动的背后，将带来管理着数百亿金融国资并辐射上千亿

金融资产的上海国际集团资产整合的深入。

据了解，郭平被免职缘于到龄退休，他之前在国际集团分管党建、纪检监察、工青妇工作以及董监事会，另协助分管干部工作、风控总部和联系上投摩根基金管理公司。

1953年出生的蒋元真则是被调离。据悉，他离开国际集团之后将赴某券商担任监事长，相当于退居二线。蒋元真在国际集团分管计划财务部、行政管理总部，另负责联系上海证券、海际大和证券、国盛典当。

对于郭、蒋二人的免职，虽然以往国际集团领导退休基本都超龄至65岁，但由于近来上海金融企业普遍严格执行到龄退休，因此郭的免职也并未引起过多猜测。但蒋元真的调离让不少国际集团内部人士感到意外，这不仅是因为他距离退休年龄还差三岁，同时在此前也无任何征兆。

据接近上海金融工委的人士透露，国际集团的总经理班子不久后将得到补充，但进入班子的人员

并非来自上海本地，而很可能来自某金融央企。

“国际集团的高层调整还只是开始。”上述人士表示，按照上海市委对金融国资改革的整体要求，国际集团的高层人事安排还将变动，以实现更加合理和市场化的目的。

与此同时，在本周调研上海证券及与集团战略规划部座谈时，副总经理邵亚良的职务已悄然变更为常务副总经理。国际集团内部人士认为，邵亚良的职务微调则更引人关注。

2009年9月23日，因国际集团金融国资改革深入的需要，邵亚良被调任至国际集团担任副总经理、党委委员，当时就列在副总序列中的第一。上任后不久，邵亚良还兼任了国际集团与中金公司合资成立的金浦产业基金管理公司的董事长，该职位之前由万建华兼任。

据上海市府的人士透露，邵亚良对金融市场和政策法规非常熟悉，同时来自中央部委，将来可能为上海

建设国际金融中心发挥重要作用，也因此将可能委以更重要的职位。

从上海市政府内部获悉，邵亚良是上海市高层主动向中组部要求选调而来，因此也被寄予厚望。

上述国际集团高管介绍说，近一段时间邵亚良密集调研众多集团下属子公司和部门，表现得更加积极。

【相关链接】

邵亚良，1964年出生，湖北黄冈人，早先毕业于湖北工业大学，后攻读中国人民大学商学院博士后。在证监会稽查二局担任副局长之前，邵亚良曾在中国证监会武汉证管办工作，调往证监会之后还曾担任过稽查总队副总队队长。

延伸阅读 | Yanshen Yuedu

浅析“金融国资”改革新思路

人事变动或许只是上海金融国资下一步整合的序幕。

按照目前国际集团董事会的架构，除董事长吉晓辉外，还有万建华、郭平及祝世寅等三名副董事长，而在郭平到龄退休之后，1950年出生的祝世寅在任的时间也很可能不会太久，使得副董事长仅留下万建华一人。

而且，不在总裁班子任职的郭平和祝世寅此前一直参与总裁会议，因此郭平、蒋元真的去职和祝世寅不久之后的退休将造成国际集团总经理班子实际上减少三人。

另据了解，祝世寅此前曾分管实业板块的筹建和资产管理板块的整合重组工作，并负责联系国有资产经营公司、上投房产、通达房产和

华东实业公司。一位接近上海市府的人士表示，无论是国际集团的董事会还是总经理班子的空缺，都需要实力人士来填补。

国际集团内部预计，郭平和蒋元真的去职，还可能引发国际集团更高层面的变动。

据了解，作为国际集团党委书记、董事长的吉晓辉曾是上海金融工委副书记、上海金融办主任，同时还兼任浦发银行的党委书记及董事长。

2007年4月，吉晓辉从政府部门调任至浦发银行党委担任书记，5月底被选举为董事长。两个月后，吉晓辉再度被委以重任，受命重组国际集团与国资公司，并担任国际集

团董事长。党委副书记、总经理、副董事长万建华在出任国际集团总经理之前为中国银联股份有限公司的党委书记、总裁，相比吉晓辉而言具有更多的市场化运作经验。

最近一期由上海国资委主管的《上海国资》杂志上刊登了一篇屠光绍撰写的关于上海金融改革的文章，其中重点指出上海的金融国资国企改革将不再通过“拉郎配”的行政捏合，而尽量通过市场化的手段去完成。

这位主管上海金融工作的副市长在文中指出，建设上海国际金融中心对金融企业的要求将转变为只求“所在”不求“所有”，而中移动大比例入股浦发银行就是这一策略的

印证。事实上，屠光绍所说的市场化也是上海市委书记俞正声对整个上海国资改革的要求。上海金融办主任方星海此前也在多个场合公开表示，需要用市场化的手段来整合上海金融国资国企。

上述知情人士还透露说，今年4月底，上海金融工委曾对国际集团所有中层以上干部进行一次评分，“这或许是为人力资源调整做的准备。”

不过，对于国际集团高层变动的传闻，吉晓辉去年底曾对媒体表示将继续坚守国际集团金融控股的目标，并指出说他将会调走是“没有的事”。

(张勇)

高层“换血” 平安“进驻”深发展

被称为“打工皇帝”的纽曼，从2005年出任深发展董事长以来，其薪酬水平一直位列上市公司高管的前三甲，5年时间获取薪酬合计高达7221.5万元。

伴随着“打工皇帝”纽曼的离开，新桥系已基本从深发展全线撤离——新桥系的另外3名董事，唐开罗、马雪征、刘伟琪的辞职在5月25日前已生效。

对于定位权益投资公司的新桥来说，进入深发展的6年可谓赚得“盆满钵满”。

6年前，新桥投资收购深发展17%股权时仅花了1.5亿美元，约3.48亿股。之后经过行使认股权证及送红股等，新桥投资持股量大幅增至约52亿股。

“新桥投资买不起好银行，但我们可以买得起别人不愿意买的坏银行，使它变好，然后卖给好银行。”新桥资本的执行合伙人董事总经理单伟建曾如是说。

在2008年四季度，深发展大幅计提拨备，使拨备覆盖率达到54.59%一跃提升至105%左右，改善资产质量的同时，更降低了深发展2008年的盈利收入，由此深发展在2009年轻松地实现盈利同比增长700%。对这一操作，当时市场曾质疑，深发展是为了迎合投资者的胃



◎ 法兰克·纽曼

口，间接抬高平安的收购价格。

今年5月5日，新桥将所持52亿股深发展股权转让给中国平安，对价是平安向其定向增发的299亿股H股。如果以人民币计价，新桥投资深发展总成本为2227亿元。以5月26日平安的港股收盘价606港元计算，新桥的账面资产高达15945亿元，获利137亿元，翻了7倍。



◎ 肖遂宁

在东方证券分析师金麟看来，自从2004年新桥入主，深发展的经营日趋保守，在房地产开发和地产业融资平台这些产品上，深发展一向表现谨慎，不愿过多涉及。

“我们授信风格过于谨慎，宣传上过于保守，新桥的经营风格相当私募，太看重短期收益，不愿过多在长期项目上投资。”深发展北京分

行的一位员工对于老东家，似乎并无太多留恋之意。

稳定团队 不会大裁员

深发展的高层大换血早在意料之中，不过速度之快仍在意料之外。此番人事整合在双方换股获批仅20天后就拉开了帷幕。

除杰克逊外，平安银行原常务副行长陈伟被聘任为深发展副行长兼首席财务官，并被提名为执行董事。

此外，目前还有中国平安与平安寿险推荐的6名董事进驻深发展。中国平安执行董事及副总经理王利平，中国平安执行董事、副总经理、首席财务官姚波，中国平安副总经理、平安数据科技深圳有限责任公司董事长兼CEO顾敏，中国平安副总经理、平安科技深圳有限公司董事长兼首席执行官罗世礼，平安集团总经理助理兼首席稽核执行官叶素兰，被提名为深发展非执行董事。深圳市国内银行同业公会副会长刘南园被提名为深发展独立董事。

随着管理层的大换血，平安对深发展的地产业融资平台还将继续。不过，对于坊间盛传的“深发展将大裁员”，杰克逊明确给予了否认。他说，除了管理层之外，其他员工将维持稳定。

我们有一大批具有自主知识产权的新技术，我们才能通过技术输出、工程总承包，在海外投资办厂；没有自己的先进技术，根本走不出去。”熊维平说。

“走出去”是中铝战略转型的重要目标。

事实上，近几年来，中铝的业务范

围不仅遍及周边各国，而且已远达澳大利亚、秘鲁、沙特阿拉伯等地。

中铝与力拓的交易更是路人皆知。虽然去年中铝195亿美元增资力拓未果，但依然有很大的收获，中铝不仅积累了经验，锻炼了队伍，而且在国际上树立了“有原则、负责任、讲信用”的良好形象。今年3月，中铝与

力拓再签合作协议，合资开发几内亚西芒杜铁矿，该铁矿资源储量超过50亿吨，项目投产后，年产7000万吨铁矿石，全部销往中国市场。

“目前，中铝公司已拥有铝土矿12亿吨，铜矿（金属量）2400万吨。”熊维平说，“中铝通过国际化经营和矿产资源的全球化配置，向资源、能

源丰富和市场更集中的国家和地区转移我们的技术和产能，将使中铝海外资产、海外销售收入、海外利润的比重越来越大。”

畅想未来，熊维平豪情万丈：“我们的目标是，力争在‘十二五’末期实现再造一个‘海外中铝’的国际化目标。”

老总话道 | Laozong Huadao

大意失“荆州”

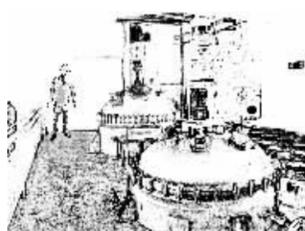
□ 刘鹏凯/文 何兵/图



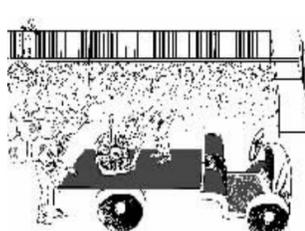
1、生产科长老丁拿着一张设备维修单，风风火火找到了机修班长小江。“江班，3号反应釜减速机出现故障，请你赶紧修好，明早要生产外贸产品！”



2、正与我们讨论仓储区设计图的小江接过维修通知单说：“放心！事不过宿，我这就安排人抢修。”小江声音脆生生的，听得我心里暖乎乎的。



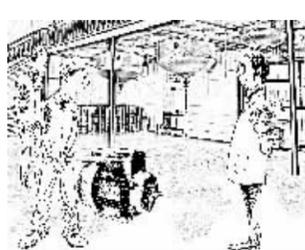
3、下班了，我来到车间。刚走上二楼平台，便看到减速机已被拆下横卧在操作台，一边的油杯子正流淌着机油，地上还有一排深深浅浅的脚印。



4、“嗨哟、嗨哟……”一阵声音转移了我的视线，只见老工人大老高和新招来的大学生小王，两人在将一台备用的减速机从车上往下搬。



5、小王用劲过猛，沾了油的鞋子一滑，减速机重重地掉了下来，小王也一屁股坐在了地上。看着他的狼狈相，我像鱼刺卡在喉咙，真是大意失“荆州”啊！



6、从培育本质安全型员工角度来看，仅仅重视安全教育是不够的，我们要重视对员工的安全习惯教育。知识和方法仅仅能解决一招一式的具体问题，而习惯却能从根本上改变一个人、一群人。

(作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长)