

接力棒 接住喽

“创二代”接班故事 ⑦

人物名片

袁志伦

1964年出生于重庆南川，1984年毕业于四川大学冶金材料系，毕业后先后进入中国冶金进出口公司、中国有色金属进出口公司从事金属进出口贸易工作；1997年辞职“下海”回到家乡南川创业，现任重庆市博赛矿业(集团)有限公司董事长。



袁凌楠

1992年出生，2015年毕业于美国理海大学材料工程系，同年入职重庆市博赛矿业(集团)有限公司，2022年出任重庆市博赛矿业(集团)有限公司总经理，现任重庆市人大代表、全国工商联执委、重庆市总商会兼职副会长。



博赛矿业：搬家「搬」出个总经理

2

一个艰难的抉择

终于从国外买回了矿，按理说，危机解除了，博赛矿业“起死回生”没有悬念。但没想到的是，更大的挑战还在后头——工厂在生产工艺上遇到了难题。

原来，博赛矿业位于南川的先锋氧化铝厂以及水江氧化铝有限公司，生产线都是针对国内的一水硬铝石提炼而建，其加工工艺是利用高温高压来进行溶出，而国外的矿石是三水软铝石，要求低温低压。

“生产线工艺不同，产品质量会大相径庭。”袁凌楠以氧化铝粉为例介绍，其要求铝含量达到99.7%，微量元素越低越好。如果微量元素过高，下游企业在生产电解铝的过程中，就必须添加更多辅料，就会增加生产成本，影响市场订单。

怎么办？博赛矿业又到了抉择时刻。

是小打小闹，对原生产线“缝缝补补”，勉强维持生产？还是大刀阔斧，另起炉灶？

这是一道两难的选择题。如果固守南川先锋、水江两大工厂，就没有全面引入新生产线的腾挪空间，只能进行技术改造，虽然成本不高，但从远期来看，终究要被市场淘汰出局。

如果另辟蹊径重新建造工厂，引入全新的现代化生产线，费用将高达百亿元，几时才能收回投资？对任何一家企业而言，这都是一场“豪赌”。

“怎么办？你们要作出决定。”一次董事会上，袁志伦环顾一周，把目光投向了袁凌楠，然后离开了会场。

“到万州区建厂，然后逐步把产能都转移过去。”袁凌楠提出。万州，拥有渝东和三峡库区最大的港口。经江海联运的铝土矿抵达万州后，甚至都不用汽车运输，经过皮带传送就可直接运到工厂生产线上。

“南川是我们的发家之地，怎能轻言搬迁？”有人提出。

“当初，博赛在南川建起先锋氧化铝厂，看中的是这里的资源优势。二十多年过去，资源优势难以继，物流优势对企业的意义更加重要。”袁凌楠说。

就这样，“少东家”拍板，九龙万博新建。2022年3月，万州年产360万吨特铝新材料项目投用之际，经过7次技改苦苦支撑了两年的南川先锋氧化铝厂全面关停。当年底，博赛矿业全面退出南川水江氧化铝有限公司。自此，博赛矿业完成了产能的全部转移。

同样是在2022年，袁凌楠被正式任命为博赛矿业总经理，完成了对公司经营业务的全面接管。

从南川到万州，也划出了博赛矿业的两个时代，一个属于父亲，一个属于儿子。传承家族生意，儿子交出了一份怎样的答卷？

一是先进的工艺技术。万州新工厂针对国外铝土矿一次性建设了4

条年产90万吨氧化铝低温拜耳法溶出生产线，首创赤泥炼铁技术实施工业化生产，成功创建5G+创新示范智能工厂。

二是优质的产品。万州新工厂生产出的可比肩国外厂商的氧化铝粉，不少指标达到国际先进水平。其中，氧化铝粉微量元素实现“双0铁、双0硅”，处于全行业领先水平。

数据显示，2023年，博赛矿业氧化铝粉销量达400万吨，较2020年翻了3倍，销售额超过150亿元，在川渝、西南地区以及西北地区市场占有率超过90%。

□新重庆-重庆日报记者 唐琴
实习生 黎好

在万州经开区，重庆市九龙万博新材料科技有限公司(以下简称九龙万博)的厂区，可以用“绵延”一词来形容。

这座规模宏大的氧化铝工厂，年产量达400万吨，年销售额超过150亿元，产品销往30多个国家。它是全国最大的单体氧化铝工厂，未来新增200万吨产能后，将成为全球之最。

九龙万博是重庆市博赛矿业(集团)

有限公司(以下简称博赛矿业)的新工厂。如今，博赛矿业的全部氧化铝产能，都已搬迁到这座新工厂。

策划、主导并推动九龙万博项目落地的，是博赛矿业董事长袁志伦之子袁凌楠。

凭借这样的业绩，32岁的袁凌楠担任了博赛矿业总经理，实现了对家族产业经营业务的全面接管。

博赛矿业为啥搬家，袁凌楠在其中发挥了怎样的作用，靠什么获得了父亲的信任？

1 “无米可炊”的危急时刻

2018年，已晋升为博赛矿业副总裁的袁凌楠，感到一股愈来愈浓的“寒意”。

从当年下半年开始，博赛矿业从贵州采购的铝土矿不断出现问题，要么品质降低，要么交付周期延长，直至后来停止供应。

贵州是博赛矿业重要的原料来源地。其中，贵州省清镇市拥有全国最大的整体连片矿区，铝土矿远景储量超过5亿吨，占全国一成以上。

当时，出于环保、安全生产、资源保护等方面的考虑，贵州加大了对铝土矿开采的整治力度，导致铝土矿产量越来越低，连本地都难以满足，更不要说卖给博赛矿业这样的外地企业。

雪上加霜的是，博赛矿业铝土矿的另一重要产地——重庆南川，也开展了整治，开采很快被全面叫停。

当时，博赛矿业的铝土矿年需求达300万吨，两个主要原料渠道都“断粮”，把博赛矿业逼到了“无米可炊”的绝境。

“那些时日，我和父亲一样揪心。”袁凌楠说，就此“躺平”吧，肯定不甘心，在他看来，人生的字典里，就不应该有“退缩”二字。

这不是年少轻狂，而是从小到大的耳濡目染。在中国氧化铝行业大名鼎鼎的袁志伦，传给儿子的，除了企业，还有抢抓机遇、果敢顽强的企业家精神。

1984年，袁志伦大学毕业后进入贵州一家央企从事金属进出口贸易工作。他发现，当时由于国内冶金加工业基础

薄弱、需求有限，大批铝土矿只能销往国外。

南川是重庆铝土矿资源富集地和重点开采区，拥有约5000万吨铝矾土矿储量。为啥不在南川开矿、就地生产？1997年，重庆直辖后不久，袁志伦主动砸了“铁饭碗”，放弃不菲的新工资待遇，回到重庆创业，几年后建起南川先锋氧化铝厂，这也是中国第一家民营氧化铝厂。

此后20年，袁志伦又收购或新建多家氧化铝产业链上下游关联企业，成立博赛矿业，穿越多个经济周期，历经“磕磕绊绊”，终于把这门生意做到了全球领先水平。其中，高铝熟料、棕刚玉和硅锰合金等多个细分领域单品产销量，持续多年位居世界第一。

靠一路“拼杀”，博赛矿业做到了行业领先，面对困境，当然不能坐以待毙。“国内矿买不到，我们就彻底放弃国内铝土矿，‘走出去’全面购买国外资源。”袁凌楠提出。

望着才二十来岁的儿子，袁志伦点了点头。

说干就干！袁凌楠立即带领团队启程奔赴海外，找到澳大利亚力拓集团、阿联酋环球铝业等国际巨头，经过数轮艰难谈判，最终成功签下合同。

2019年2月，当第一艘满载7.4万吨铝土矿的货船从澳大利亚韦帕港出发，经25天漂洋过海近1万公里抵达重庆，再运至南川工厂时，整个公司掌声雷动：“我们挺过来了！”



重庆市九龙万博新材料科技有限公司。(受访者供图)

3

完成资源全球布局

万州新工厂迈上正轨，全集团产能完成转移，所有人都松了一口气：这下，只要维持正常生产，生意就不愁。

袁凌楠不这样看。人无远虑必有近忧，当年那场铝土矿危机，以及变幻无常的市场形势，都让他如鲠在喉。特别是近年来，国内铝土矿产量呈现趋势性下滑——2023年，我国铝土矿对外依存度达到68%。

博赛矿业每年需要铝土矿1300万吨，且还在逐年增加，虽然目前澳大利亚、几内亚等地的铝土矿供应平稳，但中澳关系跌宕起伏，几内亚政治动荡，随时都有不确定的风险，企业的命脉始终捏在别人手里。

一定要找到自主可控的铝土矿资源！袁凌楠的目光，转向了多年前博赛矿业在南美洲圭亚那收购的矿山。

早些年，为确保铝土矿的稳定供

应，袁志伦在南川和贵州建立铝矿资源采购渠道的同时，还耗资6000万美元，拿下位于圭亚那的欧迈矿业公司70%的股权，获得了两亿吨世界上独一无二的高铝低铁铝矿资源。

但此后多年，圭亚那矿山的年开采量一直维持在100万吨左右，同时，圭亚那到中国也没有成熟的货运航线和物流系统，要把矿石运回来，“白菜盘成肉价钱”。无奈，这座矿山产出的矿石只能就地销售，对博赛矿业的产能扩张，一直没有发挥实际作用。即便是在2018年那场“断供”危机时，圭亚那矿山也“鞭长莫及”。

关键时刻，“远水”解不了“近渴”，成了袁凌楠心中的“痛”。万州新工厂稳定运行后，他最重要的任务，就是“无论如何要把圭亚那的铝土矿运回来”。

经过谋划，袁凌楠祭出了“三板斧”：

首先，投资2.5亿美元进行扩产，大量购买国产重型设备，将圭亚那矿山产能从年产100万吨提升至400万吨，在满足当地市场需求的同时还有余力支援国内。

其次，投资2.5亿美元在圭亚那码头打造全新的过驳系统，将码头的货船过驳转运吨位从5万吨提高到20万吨，降低运输成本。

第三，大手笔购入4艘货船，组建船队，提升运输效率。

“到今年底，我们自己的铝土矿就可以运回来了。届时，公司手里每年有500万吨铝土矿兜底，将减轻对国际市场的依赖，国际市场话语权 and 抗风险能力将极大提高。”袁凌楠说。

全球资源为我所用，圭亚那矿山的扩产和物流畅通工程，只是袁凌楠的“先手棋”。此后，他又从加拿大Reunion公司成功收购储量3000万吨的圭亚那马修斯山脉铝矿，年开采能力已达250万吨、年产锰精矿50万吨。截至目前，博赛矿业已成功在“一带一路”共建国家拿下3亿吨铝土矿和3千万吨锰矿等资源储量，完成了资源的全球布局。

【相关新闻】

□新重庆-重庆日报记者 唐琴

2019年3月底，博赛矿业圭亚那铝矿在清理一个涵洞时，先后有20多名现场作业人员患上了不明疾病，病情危急。让人崩溃的是，当地医疗条件十分有限，救治几乎没有效果。

时间就是生命！收到消息后，袁凌楠

第一时间成立救援指挥小组，火速开展危重病人转运回国行动。

后经权威机构检测，病原为不具人传能力的组织胞浆菌，患者感染后可出现发热、身体乏力及腹泻、体重下降等症状，严重的还可能导致死亡。

最终，在外交部、国务院外事办以及重庆外事、卫生等部门的帮助下，博赛矿

业花费270万元租赁了圭亚那唯一一架救援专机，将10名危重症工友接回重庆治疗，成功挽救了他们的生命。

花270万元租专机 从死神手中“抢”回10名工友