

---

## 臧氏兄弟与“铝”同行：深耕铝合金市场 推进轻量化事业

冀中大地上，保定的有色金属冶炼源远流长。循着这一历史基因，臧氏家族一手创立的铝合金事业，也正是从保定发展壮大。“走过了三个发展阶段，制造了三个产品，从事了两个行业，始终只做一件事情。”谈到企业发展及业务特色，四通新材实控人臧立根脱口而出这句“3-3-2-1”口诀。

从1984年开始，臧氏兄弟三人用六年时间完成原始积累，再用六年时间完成企业的所有权与经营权分离，又用了20多年时间在行业发展中急速奔跑。

据了解，臧氏家族旗下有三块资产，分别是立中合金集团、立中股份和四通新材。习惯上，这三块资产被统称为“立中集团”。三块核心资产对应着三种不同产品——铝合金、铝合金车轮轻量化产品和功能中间合金新材料如今，臧氏兄弟麾下的企业中，四通新材已成为国内最大的中间合金生产企业之一，立中股份则已成为中国前三大铝合金车轮轻量化产品制造企业。随着立中股份的注入，四通新材也将开启全新征程。

时代瞬息万变，臧氏家族对铝合金产业的“一往情深”却历久弥坚。臧氏兄弟说，“这一生能把铝合金及铝合金的高端应用做到中国最强、中国最大，我们就了不起了。”

### 三兄弟创业一条心

保定东安村，自古水路、陆路发达、地理位置优越，历来有着以小商贩谋营生的传统。臧立根、臧立中、臧立国三兄弟最初的商业启蒙，也正是起源于从小跟着父亲做点农产品小本买卖。后来又慢慢的做起了家庭副业制做稻草绳的生意。

中国改革开放初期，保定最早自然形成了有色金属自由交易市场，臧立根发现了不寻常的商机。正月里，臧立根怀揣着全家仅有的200块钱，只身前往东北去寻找购买铝渣资源。几经辗转，最终在天津找到卖家，并用一辆卡车将5吨铝渣运回保定。这一倒腾，臧立根的“第一桶金”就净赚了1800多块钱。

小试牛刀后，臧氏兄弟的脚步迈得更大了。改革风起云涌的1984年，臧氏家族在保定创办了立中集团的前身，彼时做起了经营废铝、废铜业务，同时也进行部分冶炼加工。“那年月，只要有胆量、有点头脑，谁都能挣到钱。”忆

及创业之初，臧立根感恩时代的馈赠。“在当时紧张的市场供给下，有一年铝锭的价格在年初时是 7000 元一吨，到了年底已涨到 1 万 8 千多元一吨。一年下来，我们就赚了 900 万。”

从 1984 年至 1990 年，臧氏家族艰难走过企业发展的第一阶段，完成了原始资本积累。企业发展到一定规模，股权划分是个“头疼事”。不患寡而患不均，经权衡，臧立根决定将家族企业的所有权进行均分。

“别说谁大谁小、谁贡献多少，就把股权进行均匀分配，三家各占 1/3，这样于每个人而言，在企业都是百分之百。合理的家族原始股权结构设计，形成了兄弟齐心，共同发展。”

臧立根透露，三兄弟如今依然保持着同样的工作节奏。“老哥仨都已经三世同堂了，全家有 29 口人。我们每天都在家族大食堂一起吃饭，经常在家族大食堂餐桌上就讨论起了行业、市场、用人和公司战略的事情。这就是我们的核心竞争力！正如我们的企业精神所提出的：比别人多努力一点，与别人多合作一点。”

### **经营权外让跨难关**

家族企业有利有弊，也是经营管理领域永恒的话题。作为臧氏家族旗下的 A 股上市公司，四通新材股东榜家族色彩较浓，在近期的投资者调研活动中，该问题受到来访者们的关注。而记者在采访中得知，四通新材早已有了解决之道，那就是把公司交给“外来人”。

据臧立根介绍，早在 1995 年，臧氏家族就已经在其控制的公司中实行将所有权与经营权相分离，即臧氏家族成员仅在其各公司中担任董事、监事职务，主要对下属各公司的经营计划和投资方案等重大事项进行决策，不参与公司的日常经营管理。

“各公司日常的生产经营活动由职业经理人全权负责，且各公司均独立开展业务，臧氏家族依据经营计划对各公司及其职业经理人的独立经营成果进行考核。”臧立根说。

令人意想不到的是，这一管理学中的行为，竟启发自当时中央人民广播电台一档优生优育栏目。80 年代初，在那些拥着半导体收音机入睡的夜晚，臧氏三兄弟通过一个小小的收音机，聆听到了广袤的大千世界。

“当时在收听优生优育科普节目中，我明白了一个人类遗传学原理——近亲结婚产下的后代大都是畸形的。”臧立根由此联想到了企业经营，“哥仨长时期经营管理下去，其结果不就跟近亲结婚一样吗？搞得再好也是畸形的！”

日本“经营之神”松下幸之助的一本自传，更加坚定了臧氏兄弟推行“两权分离”的决心。“他的书对我影响很大。松下幸之助说，一个创业者一生需经历三个阶段，一，初创阶段，员工很少，资本很小时，要事必躬亲，二，当企业资本很大了，员工也有几百人时，就要聘请社会上的职业经理人来经营企业，自己要后退一步，退到你的总经理和员工的中间位置上，上给你的总经理撑腰，下给你的员工鼓气。三，当企业资产更大了，员工也有几千，几万人时，要再后退一步，退到最底层。企业这时就是凭借着创办者的思想、精神和企业制度来发展了。”

一砖一瓦、一草一木均由自己挣出来的商业大厦，将其委以他人管理，个中滋味谁人能懂？回顾整个决定和实施的过程，臧立根将其形容为“这是在革自己的命”。“这个阶段，是三兄弟思想上最矛盾、心理上最痛苦的时候。”臧立根感叹，“一般情况下人生最心疼的事，一是从兜里往外掏钱，二是放权。这个阶段思想斗争非常激烈，这也是我们民营企业很难过的一道关。”

君子弃瑕以拔才，壮士断腕以全质。从1990年至1995年，臧氏家族用时六年，完成了旗下企业所有权和经营权的“两权分离”。“现在立中集团9000多名干部员工中，150多个重要核心经营管理岗位上，没有我们一个本家或亲属，也没有我们的孩子，都公平地让给每一位职业经理人。”

### **多元化相关业务促升级**

先进的经营理念与治理结构，极大地提升了臧氏家族企业的经营实力。1996年起，臧氏家族旗下企业不断做大做强，立中集团也进入第三个发展阶段，迎来快速的成长。据臧立根介绍，立中集团先后以独资或合资的方式，在境内外投资成立30多家子公司，建设了20多家工厂。

四通新材正是诞生于这一时期的突出代表。1998年，四通新材的前身四通铝业成立。企业发展初期，主要从事铸造合金的生产和销售。自2009年起，公司为进一步优化产品结构，产品重心从铸造合金向中间合金转移，开始专业从事中间合金的研发、制造和销售。

耳目一新的四通新材，也迎来了增长的喜讯。受益于下游铝加工业行业的快速发展，中间合金产品销售量随之上升。业绩稳定增长的四通新材，终于在2015年叩开了资本市场的大门，成功上市。

如今，作为中国最大的功能中间合金新材料生产企业之一，四通新材生产的功能中间合金新材料产品广泛应用于汽车、高铁、航空航天、军工、电力电子、建筑铝型材、食品医药包装等领域。而作为臧氏家族重点打造的上市平台，四通新材的多元化发展道路也正在逐步拓宽。

2018年，四通新材通过发行股份的方式，直接及间接地持有立中股份100%的股权。对于此次注入大股东的轮毂资产，四通新材表示，四通新材具有多年研发经验、较强的新材料研发实力和先进的生产设备，能够显著帮助下游汽车工业及其零部件行业提升材料的相关性能，有效降低自重，而立中股份拥有优质的客户资源、领先的生产工艺、较强的设计能力和过硬的质量控制，双方的结合将形成集人才、研发、工艺、客户资源为一体的综合竞争优势，做好做大做强铝合金高端应用产业链，不断提升上市公司价值。

目前，臧氏家族商业版图中的三块核心资产，对应着三种不同产品。“看似跨度很大，但对于我们来说并不大。我们只是把铸造铝合金材料又做了个高端应用产品，所以30多年我们只做了一件事情——铝合金及铝合金的高端应用，别的都不做。”臧立根解释道。

创业多年，臧立根还有一个很重要的经验：无论外界环境如何变幻，始终心无旁骛专攻主业。“在30多年的发展中，我们也有很多做短平快，挣快钱的机会，但我们都没有做，做了有可能钱挣得会很多，但也可能导致我们在哪个行业都做不大了。”臧立根平缓的语气中透着坚毅，“我们弟兄仨一致认为，这一生能把铝合金及铝合金的高端应用做到中国最强、中国最大，我们也就了不起了。”

### **全球化布局抢先机**

历经30多年，走过三个发展阶段，立中集团已牢牢站立在中国的大地上，枝叶也已伸展到了全世界。

在国际化方面，立中集团起步早，跑得快。早在1995年，立中集团就与日本金属株式会社、日本塔克公司成立合资公司，主要生产经营日本标准铝合

金、国标铸造铝合金产品。2009年，立中集团在美国建立销售公司。2010年，立中集团在泰国建立工厂，由此成为第一家在国外建厂的车轮制造企业。

“全球化布局初期是很辛苦的，要到处跑，之前我一年有三分之一的时间在国外四处跑。”作为臧氏家族新生代的顶梁柱，身兼四通新材副董事长与立中股份董事长的臧永兴，已挑起了集团全球化布局的重担。

道路虽艰难，硕果已累累。根据臧永兴展示的公司资料，2019年1-5月，车轮出口收入占比达到62%。此外，四通新材于2016年通过收购英国技术公司，公司表示，目前已借此掌握了世界上性能最高的晶粒细化剂产品生产技术，未来的2-3年内将占领全球最高端市场领域。而据臧永兴透露，四通新材目前已完成了欧洲、北美、亚太全覆盖的业务市场布局。

三十功名非尘土，八千里路揽云月。数十年间斗转星移，臧氏兄弟的足迹遍布世界各地，父辈年少的梦早已实现，但他们还有更大的梦。

立中集团当前的梦想，也正是其未来市场定位的图景——全球化多元铝基新材产品轻量化供应商。根据臧永兴介绍，要解决轻量化问题，就要通过技术进步推动铝的应用，深耕高端铝合金应用行业和汽车轻量化产品，快速推动商用车轮毂市场，积极拓展轻量化产品类型。

“轻量化是永恒的追求。”臧永兴信心十足，“未来无论商用车还是乘用车，对轻量化的要求越来越高。这是一个几万亿的市场，这是一生都做不完的事业。”

崛起于白洋淀之滨，驰骋于国际化疆场。“公司仍将坚持原有业务的战略目标，做大做强主业，实现功能中间合金新材料和铝合金车轮轻量化的两翼齐飞，大力发展高端晶粒细化剂和航空航天用特种中间合金产业，同时进一步深入挖掘汽车行业业务机会，拓展业务模式，最终实现公司业务结构拓展和收入结构转型升级。”臧永兴表示。