

## 宋志平在国资委2019年中央企业负责人研讨班上的交流发言——从管理到经营



尊敬的郝鹏书记，各位领导、各位同仁：大家好！我今天汇报和交流的主题是一个很具体的题目，叫“从管理到经营”。

中国建材从成立到现在有35年，在国资委领导下有16年，经历了这么长的发展历程，一路走来跌跌撞撞，也想清楚不少事情，我今天想给大家讲讲中国建材想清楚了哪些事情，讲讲中国建材的“生意经”。下面我从四个方面汇报。

### 企业商道：从管理到经营

管理和经营紧密相关，但也有所区别。德鲁克先生说，管理是正确地做事，目标是提高效率，经营是做正确的事，目标是提高效益。我觉得他讲的是对的，正确地做事就是处理人、机、物、料的关系，是研究方法和制度，是眼睛向内，我们常说的苦练内功。但是经营是做正确的事，是面对市场的不确定性，面对市场的变化、创新的变化、商业模式的变化，作出决定和选择。这恰恰是今天的经营者真正要面对的事情。

我讲这些不是说管理不重要，而是经营更重要了。必须把管理工作下移，交由分管领导和中层干部承担，而不要每天都跑车间，像过去那样。其实我是工厂厂长出身，我在北新当了十年厂长，我对工厂管理非常热衷。而现在企业的一把手要是经营者，这就必须眼睛向外，关注市场。管理有人能帮你，但经营没人能帮你。

我记的二十年前迈克尔波特教授写了一本书，叫《日本还有竞争力吗？》这本书讲的就是日本有堪称世界第一的管理，但他预言日本会因为创新的落后而停滞，这是二十年前迈克尔波特写的。其中对我们今天来讲也是这样，我们之前一直学习日本的管理，精益生产等等，但今天面对市场的变化，我们要更重视经营。企业一把手首先是个经营者，最重要的任务是赚到钱。掌握这么多国有资产，赚不到钱是不行的。

诺基亚公司倒闭时，诺基亚总裁说了一段引人深思的话，“好像我们什么也没做错，但我们倒闭了”，他说的什么也没做错，指的是什么呢？是指诺基亚一直按照管理原则正确地做事，管理上没有错。现在我们有企业，非常干净整洁的工厂、非常规范有序的管理，但是企业亏损，就是没有做好经营。

### 经营模式：从“量本利”到“价本利”

这说的是关于价格。我想先介绍一本书，作者是赫尔曼·西蒙，他写的《隐形冠军》大家都读过，这本书叫《定价制胜》，他在书中讲到，他曾经给一万多家公司定价。我们对价格应该怎么看？长期以来我们都认为价格是市场决定的，和企业没有关系，企业只能被动地接受。实际上这是错误的观点，我们作为经营者，对价格是有一定话语权的。他认为，企业在价格制定上不应是被动的适应，而应掌握定价的主动权，这是他的一个核心观点。特别是在经济下行的时候，他认为，不应该降价抢夺市场，而大打价格战，这样全行业就会成为一片红海。

中国建材按照这个思路，提出从量本利到价本利。量本利，是大家最熟悉的经营模式，通过增加销售量，降低单位产品的成本，取得盈利。这是短缺经济时期的经济规律。卖20万辆汽车比卖10万辆汽车单位成本更低，就能获得盈利；但在过剩经济的条件下，生产10万辆汽车能卖的出去，生产20万辆汽车，就有10万辆卖不出，放在库房里，不但没有降低所

谓的单位成本，而且还压了大量的流动资金。这就是今天我们很多企业所面临的现状。

面对这种情况，中国建材创新地提出了价本利，就是价格要保持稳定在合理水平，同时降低成本，取得利润。有人会说，价格你们能稳得住吗？请大家看过去一年水泥、钢铁和煤炭的价格走势曲线，水泥基本保持在400元左右的价格。实际上，目前水泥价格并不高，只是相对稳定，和30年前相比没有太大变化，我们赚的钱都是技术创新提高效率带来的。争取定价的话语权也是我们为什么要重组水泥的原因。

在南方水泥成立的时候，习近平总书记发来了贺信，鼓励我们推动“战略整合、区域合作、联合发展”，这就是我们后来重组水泥的指导思想。这么多年我们一直是这么做的，我们现在有5.3亿吨水泥产能，占全国总产能的比例接近20%，占全球的接近10%。

### 我们具体是怎么做的呢？

一是倡导行业利益高于企业利益，企业利益孕育于行业利益之中。这是我们在十多年前提出来的，当时很少有人赞成，都说宋总在唱高调，这怎么能做得到呢？但今天在水泥行业已经做到了。在我们重组前的2005年，行业前十家的集中度只有9%到去年提高到63%，2005年全行业利润总额是80亿元到去年提高到1546亿元。中国建材在行业内带头错峰生产，在冬季建设的淡季不要生产，以此来调节产销关系，产销关系是价格的基础，冬季供暖季也是污染的高峰期，所以水泥主动停产。停产能保证供应吗？全国有35亿吨的产能，销量只有22亿吨，冬季停产也不影响供应。此外，我们还带头淘汰落后、带头限制新增、带头行业自律，努力把价格稳定在合理水平。

二是集团内做好稳价保量降本。如果销售价格低于制造成本就不再生产了，亏损就不卖了，企业亏损就不会有前途。价格和销量存在一定矛盾，要努力找到价格和销量之间的最佳平衡点，做到价涨份额不丢、量增价格不跌。

三是坚持“质量上上、价格中上”八字定价原则和“五优”经营路线。“质量上上、价格中上”是指，我们在做产品的时候要把质量做得“过剩”一些，提高品牌信誉，同时价格也要做到中等偏上，所以质量是两个“上”，价格是一个“上”。五优路线是“优技、优质、优服、优价、优利”。北新建材二十年如一日坚持八字定价原则和“五优”经营路线，质量做到世界第一，从来不下价，去年北新建材也做了24亿多的归母净利润，而且是世界最大的石膏板公司，他的价格卖得比跨国公司还要贵，也卖得还要好。不是说价格高就一定卖得少，北新建材证明只要质量好，价格卖得高一点是没有问题的。

### 机制革命：从“老三样”到“新三样”

习近平总书记在万华视察时讲了一段特别精辟的话，“谁说国企搞不好？要搞好就一定要改革，抱残守缺不行，改革能成功，就能变成现代企业。”这段话虽然不长，但是醍醐灌顶，非常精辟。国企一定能搞好，但是必须要改革，在哪方面改革呢？万华做了什么样的改革呢？万华做了机制的改革，万华是上市公司，但是万华的员工持

股占20%，还做了科技分红制。

我们也要搞机制改革，我用了“机制革命”这个词。回想四十年前改革开放初期，我们当时的机制要解决的是平均主义“大锅饭”，那时的机制改革是“劳动、分配、人事”三项制度，解决“干多干少一个样、干和不干一个样”的问题，今天我们围绕的人力资本，开展新三样，是指“员工持股、管理层股票计划、科技企业分红和超额利润分红”，这是围绕人力资本，在财富分配上解决问题，而不是过去从劳动成本上考虑，这是根本的区别。

### 1. 员工持股

前不久翁主任到我们合肥水泥院调研，这家水泥院做的很好，院下面有多家员工持股公司，都是院里持股70%，员工持股30%，每年都能做几个亿的净利润。合肥院原来在水泥行业是个小院，比他大的那几家院所，有的进入了上市公司，但是没有合肥院做得好。这就说明，即便是上市了、混合了，没有机制上的改革，效益依然没有有机制的企业好。

### 2. 上市公司股票计划

包括股票增值权、限制性股票和股票期权，我觉得股票增值权最好做，中国建材香港上市公司很多年前做过增值权，做增值权就是要让经理层的利益和股票价格之间有正相关关系。路演的时候投资者都会问，对经理层有没有激励机制。

### 3. 超额利润分红

去年中联水泥做了超额利润分红，其实挺简单的，就是制定利润指标，超额部分提取15%，按照“118”进行分配，一把手、主要负责人10%、班子其他成员10%、员工80%。其他班子其他成员分10%，就不会有很多副厂长，基本上都是一正两副。中联水泥去年的利润大幅提升，今年上半年净利润增长了150%，实际情况还远远超过这个数字。这让我想起来，挺早的时候我跟国资委领导说，我每天睡不好觉，国资委领导跟我说，应该让你的干部睡不着觉，你就能睡着觉了。我十几年一直在想这个问题，一直没找到方法，但是我今

天找到方法了，就是超额利润分红，就让干部睡不着觉。而且一个工厂人浮于事，大家有意见；工厂不节约，大家有意见；采购价格高，大家有意见，用不着我去监督。这就是机制带来的。

发展方式：从高速增长到高质量发展

中国建材过去发展的很快，收入从20亿增长到3000多亿，也积累了一些问题，比如资产负债率较高、企业法人户数、层级过多等等。这些问题在转向高质量发展的过程中，要从追求规模和速度转向追求质量和效益。中国建材采取了“减”和“转”的措施。

### 在“减”方面

按照国资委瘦身健体的要求，在两材合并的三年间，集团总部部门由27个减为12个，人员由275名减为150名，二级企业由33个压缩为10个，企业层级由7级减为4级，减少法人户数470户，大力压减冗员，员工减到20万人，资产负债率下降12个百分点。我们把这些管理的做法提炼为“三精管理”，集团上上下下都知道三精管理，“组织精健化、管理精细化、经营精益化”，核心就是精减。企业发展的过程中不减就会膨胀，所以要不停地减。企业就像一株树，如果不剪枝就会疯长。我当年插队的时候，就学会了剪枝，另一个学会了杂交育种，就是混合所有制，就学了这两点，没想到若干年后在企业经营管理中都用上了。

### 在“转”方面

水泥是我们的主要业务，转型并不是把水泥抛弃不做了，而是要向高标号化、特种化、商混化、制品化发展，开展“水泥+”业务，日本人特种水泥有100多种，品种多就有利润。另外的转型就是发展新材料，有光电子材料、复合材料、膜材料、石墨材料、工业陶瓷、人工晶体等六大新材料，2018年新材料业务利润总额突破百亿元，超过集团利润总额的三分之一。

(来源：中国建材集团官微)

## 耀华快闪大片，敬请期待...



耀华通讯（蒋荣超）“我和我的祖国，一刻也不能分割，无论我走到哪里，都留下一首赞歌……”每当这熟悉的旋律响起，每个中国人心中，都不禁涌动着爱国主义豪情。

7月14日，耀华人有机会亲身经历这样的感动。为庆祝祖国70周年华诞，耀华集团党委主办，工会和团委共同组织100余人齐聚秦皇岛市玻璃博物馆，拍摄“我和我的祖国”快闪视频，大家以饱满的热情、嘹亮的歌声向祖国深情告白。

演出人员经过一个月的辛苦训练，终于可以大显身手。早上5点钟演员们已经开始化妆，6点半耀华青年职工已经准备就绪，他们脸上充满了自信、洋溢着自豪。

导演组由6名来自集团各个单位的团干部和青年职工组成，活动请来了专业摄影团队进行拍摄，拍摄快闪活动中，摄制组6个机位，

将快闪现场的精彩瞬间尽览无余。

伴随着优美的旋律，一面面鲜红的小国旗在手中挥舞，激情奋进的歌声在整个博物馆回荡，自信幸福的笑容洋溢在耀华人的脸上。

在博物馆室内，耀华人用慷慨激昂、精神饱满的歌声表达出对伟大祖国的真诚歌颂。一首赞歌，唱响新时代的华彩旋律；一首赞歌，祝福新中国发展的蓬勃辉煌。

这不单单是一场对祖国的表白，也进一步展现了耀华的全新面貌，激发更多人热爱祖国、热爱耀华。

目前，“我和我的祖国”快闪正在剪辑中，很快将与大家见面，不负期待！