# 山水水泥

## 纷争中凸显的企业人际关系

曾经，它是员工不愿端起的泥饭碗，是没人愿意接手的烂摊子，如今，它是顶天立地的巨人，是水泥行业的骄傲，同时，在迅速成长为巨人的过程中，也存在着很多问题和矛盾。它的名字叫山水。

山水的辉煌离不开张才奎，没有张才奎就没有山水。应该说，山水每一步的成绩、每一次巨大的成功，属于每一位默默奉献的“山水人”，他们和张才奎一样，爱厂如家，全心全意为山水奋斗，我们通过透视张才奎和山水员工不同阶段的各种关系，能够在一定程度上找到山水纷争的根源和一些值得深思的问题。

### “最不该存在的企业”

**山东水泥厂始建于1972年，原名山东水泥试验厂，1977年建成投产，当时国家投资一个多亿元，设计能力为55万吨。**

但在计划经济时期，企业并没有激发出生产的积极性，在员工眼中，生产和不生产都一个样，使得山水连续多年年产量不足10万吨，由此山东水泥厂开始了连续十几年的亏损之路，到1989年底，累计亏损4000多万元，山水被亏损的包袱压弯了腰，在全国68家重点水泥企业中，常年各项指标倒数第一，是行业中有名的“老大难”。

1990年初，企业彻底瘫痪。产品质量差得卖不出去，12个水泥库全满，一两月开工不足3天，又有300多人要求调走，山水走到了生死存亡的危急关头。

是年3月，在工人的强烈要求下，济南市委组织部派调查组进厂，决定通过民主选举新厂长，张才奎高票当选了山东水泥厂党委书记兼厂长。

初任第12任厂长，摆在张才奎面前的不是威风，而是一个累计亏损4000多万元的账本和300多人递交的请调报告，账面上只剩下几万块钱。

当时的山水，既要稳定人心、恢复生产，又亟需解决设备老化、工艺落后及经营机制不活等诸多问题，千头万绪，该从何抓起？张才奎回忆当时说：“晚上喝一瓶酒都睡不着。”

搞好国企的根本问题是废除陈规陋习和改变落后的制度、经营方式，不破旧便难立新，改革必须有人站出来做旧机制终结者，必须从里到外、从上到下进行一场彻底的革新，用山水人的话讲：把老山水的那一套全砸了！

### 张才奎其人

**正如本文开头所言，山水的辉煌离不开张才奎，没有张才奎就没有山水。**

1988年9月11日，星期六，身为山水党委书记的张才奎照常去厂里值班，凌晨4点15分，夜色还未褪去，张才奎骑车回家的路上，突然从半路窜出了几个人，狠狠地“教训”了张才奎一顿，把他打成重伤，一共缝了24针。

正是这24针，让张才奎在上任前就深深明白，他将面临的是一场怎样的“战斗”：与歪风邪气战，与人心涣散战，与匮乏的生产力战，与负能量战，与自己的决心和信心战，在那样的环境下，张才奎不得不变成了强硬派。

1990年，张才奎担任厂长后，狠抓企业内部管理，敢斗歪风邪气，从严惩治害群之马，同时处处以身作则，带头实干。唤起了工人敬业爱厂的热情，聚拢了人心。

“有时候我问自己，我为什么能做到今天，是为钱吗？是为名吗？是为家庭吗？是为儿女吗？是为兄弟姐妹吗？是为父母吗？”张才奎一连串自问后，停顿半分钟，他闭着眼睛似在脑海里找答案。

“可能与我从小的成长环境有关，与家风紧密相连。”张才奎想了想说：“父母的言谈举止早早确立了我的核心价值观，作为家中长子，他们对我的管教多于弟妹。身在孔孟之乡的张才奎自小熏陶儒家思想，仁义礼智信已经深深地在这个山东硬汉身上留下了烙印，奠定了他的品行。

“我从小就认为党员干部很崇高，小时候做梦都不敢想有朝一日能成为一名共产党员。”去过山水集团的人都知道，全国只要有“山水”的地方，主办公楼的顶层一定会竖立着醒目标语“翻身不忘毛泽东，致富感谢邓小平”，这已经成为“山水”的标志。

率性耿直是张才奎最突出的性格，这一个性表现在行事风格上，也表现在他的语言风格中，在大部分外人看来，或许有些口无遮拦，经常会让人下不来台。也因此，张才奎是个在江湖上有传说的人，一是严，二是狠，就像一位严苛冷酷、外冷内热的“狼爸”管孩子，急的时候骂几句、踹两脚。但仔细回味，没有人比他更爱自己的“孩子”，真正理解他的人，会被他的良苦用心所打动。

“我决不揍好员工，但对待恶人我必须比他还恶，该出手时就出手。有人劝我改改脾气，换种沟通方式，但对歪风邪气，就得用这样的办法，要是没有这个劲头，谁服气你啊！”就这样，强硬派的作风一直沿袭到张才奎卸任那天。

其实，这些年张才奎的脾气已经好了很，但对于原则性的事，张才奎依旧强硬。“谁要发现领导干部占了公家一分钱的便宜，就用我身上的一斤肉来补上。”这是张才奎曾经说过的、在山水集团尽人皆知的一句“大话”。他经常引用“公生明，廉生威”的古训告诫干部，做人做官，最戒一个贪，最忌一个奢。他打比方说：“企业是个大漏勺，堵紧了就漏得少，堵得不紧就全漏了。进货的、销售的、管钱管物，有这种犯罪的环境，希望自重，君子爱财，取之有道。”

刚创业时，张才奎收到过无数封匿名信，恐吓信，他从未放在眼里。如今耳顺之年的他，面对网络上的“口诛笔伐”，依然相信邪不侵正，他做人的底线不变，他爱厂的初衷不变。

### 巨人是怎样长大的

**山水集团如何起死回生？砸掉落后的规章制度、建立新的生产经营方式容易，转变人的思想观念恰恰是最难的。张才奎及领导班子决心从治散治乱开始，“治厂先治人，治人先治心，治心先治神”。山水的精神、制度、管理，都是靠一个“拼”字得来，“拼”字能解决山水人多年形成的惰性。回想起那火热的年代，山水人仍有一股说不出的激情，一位老员工回忆：“当时，山水的领导干部与职工都拿出‘大干快上’的尽头，一道抡过大锤、打过窑皮、爬过框架……”**

由于山水1号窑是建厂时筹建，设计和工艺上的先天不足，投产后远达不到设计能力，生产甚至不如停产，1994年，随着1号窑砸掉，也砸掉了山水人延续多年的陈旧观念。山水职工开始意识到企业的发展必须依靠改革的道路，改革从此成为山水人生产经营中的永不停歇的目标。

在这样严苛的管理下，山水集团很快出现了转机，张才奎出任厂长当年就超额完成生产计划，第二年扭亏为盈，然后每年产量以10万吨的幅度递增，全员劳动生产率年均增长64.21%。

扭亏为盈之后，如何旧貌换新颜，需要正确的战略定位，山水先后进行了内部管理、技术改制、两厂迁建、组建集团、结构调整、经营机制的转变等，1998年产量达到100万吨；2001年山水水泥的产量猛增到200万吨，实现利税过亿元，终于，山水起死回生了。

2004年，山水进行国有资产改制，政府、企业、职工三方收益，每个山水职工也从“无产者”成为真正的“有产者”，更重要的是，让山水从此获得了一个清晰、灵活的机制，成为区域和行业的典范和榜样；2004年底水泥企业达到17家，产能1500万吨，成为全国第二大水泥集团；2005年山水集团与摩根、鼎辉、IFC等世界五百强企业共同投资组建为合资企业，产量超过2000万吨，销售收入近50亿元，分别是创业之初的100倍和156倍，2008年在香港联交所上市。如今的山水水泥总产能约1亿吨，分公司占领全国十个省份，成为长江以北最大的水泥集团。

2013年3月18日，对于山水集团是一个里程碑的事件，任职23年的张才奎退任董事长职务，同日，委任执董张斌为董事长，接棒“山水”的同时，也把艰苦奋斗、永不放弃的追求作为财富留给了山水集团新一届领导班子。

新班子上台后，第一件事就是雷厉风行地实行集中采购和集中财务。“以前也实行过煤炭集采，但推行不了，分公司的阻力很大。”一个老干部曾劝过张斌，“在山水抓集采相当于在火上烤，这么多年了谁也推行不下去。”虽然如此，张斌还是坚持改革。“几个经验丰富的老同志成立了现在的采购中心，首先进行的是煤炭集采，因为煤炭是水泥行业生产成本最大的原材料，占到6成，先在一个厂试点，推行中开除过人，经过了半年的试点推行后在全集团推广，集采价格每年下降幅度都超过10%，成效明显。”张斌逐步打破了原有的规则。

今天，山水的一举一动，都不可能不被人议论，正是这场纷争，将山水集团新一届领导班子推向了风口浪尖，站在岸边说话都很容易，在水中游泳的人是艰难的，张斌没有按着父亲的轨迹去驾轻就熟，宁可身陷非议，也要选择改天换地的挑战，这或许就是新一代年轻领导者的不同，但同时也要求张斌必须比父亲做得更好，才能证明自己的实力和初衷。

### 曾经的“兄弟”们

**熟悉山水的人都说山水有一个好的领导班子，山水走到今天，绝不只是靠张才奎一个人，在创业初期，像“兄弟”一样团结的管理团队，一起创造了山水的辉煌，为山水的发展做出了贡献。**

张才奎领导班子的大部分成员都是在实践中成长，逐步提拔到领导岗位的普通职工和技术人员，他们来自一线，熟悉企业生产经营，张才奎曾说过：“没有我们这个班子，少了这些好搭档，我张才奎就是有三头六臂也做不出今天的成绩。”1987年，工人们刚接触新型干法水泥窑，还不太熟悉操作，预热器经常堵，年轻的董承田曾经被2号窑的预热器架子传下来的物料烫伤，从头到脚全部烧伤，后来他回忆，当时站在预热器架子上，甚至都想到了自杀。

为了把山水搞好，这些曾经的“兄弟”常年加班、透支身体，付出了常人不能付出的艰辛，山水的今天是领导班子的每个人拿着命、汗水、泪水和痛苦换来的。

于玉川作为集团当时的总工程师，领导集团的技术中心，工作中经常吃住在现场，为了获得第一手资料，他夜察生料磨，风雨中攀登预热塔，冒雪爬上矿山，善钻研肯动脑，练就了一双“火眼金睛”，有力地推动了山水自主开发的技术和产品，为山水创造了千万价值。

曾经被称为张才奎“黄金搭档”的李延民，曾是一名从事职工培训工作的普通职工，因为对生产经营方面有许多独到见解，也得到了张才奎的重用，一步步走上了领导岗位，他为山水出谋划策，不负众望，助山水扭亏为盈，山水渡过难关，开始大规模发展之后，李延民也直接参与决策并实施了山水集团的一系列重大改革，为奠定山水集团今天的格局立下了功劳。

虽然只举了三个人的故事，但董承田、于玉川、赵利平、赵永魁、宓敬田、李茂桓、李延民，每一个人在山水三十多年的发展史上都有无数的感人故事，都有各自的优点，正是他们的优点汇集到一起，才形成了山水集团的集体胆识，才有了山水集团的今天。山水当年的步履维艰，只有一起走过的人才能够体会，在张才奎给老部下的信中，曾写道“你们是跟我同甘共苦、共患难的兄弟，情同手足，这样一路走下来称得上是惊心动魄、轰轰烈烈，甚至是九死一生。”

从2014年开始，由山水控制权引发的纷争在职工之间打响，特别是近4000名持股职工，在这次纷争中几乎全部被牵涉进来，当纠纷发酵后，每个人都是股东，都是利益相关者。一场剧烈的变革，引发一场旷日持久的纷争，“山水人”就像一个大家庭开始要闹分家，原本如一家人一样的人际关系，也开始变得复杂、动荡，甚至逐渐分崩离析。

### “山水人”心中的痛

**“山水人”有一句形容自己的口号：“这里有高标号水泥般的凝聚力”。的确，老山水的企业文化非常有特点，是传统企业管理、山东区域文化、特有的道家文化、极富个性的老板文化互相融合，也造就了山水员工之间特殊的的人际关系体系、处世哲学和利益链条。**

这样的传统企业文化和人际关系体系，在企业刚起步、正创业的严峻阶段，不仅凝聚了职工的智慧，更凝聚了职工的向心力，在实践中也打造了一支技术过硬、肯打肯干的职工队伍。这样的团队非常容易在“家庭”困难的时候团结一起，以“江湖义气”、“兄弟义气”作为和睦相融的链条和纽带。

比如，上世纪90年代，厂里进行1号窑炉改造时，职工听说技改资金有缺口，一周内自愿集资1450万元，在改造过程中，有的职工在工地安营扎寨，40多天不回家，有的职工三天三夜不下火线，为工程节约了300多万元资金，上3号线时，为确保工期，全厂职工投入到义务劳动中，职工们齐心协力，无怨无悔，工期仅仅10个月就完成任务……

过去的山水，就像一本恢弘的武侠小说，大家为了共同的利益和理想捆绑在一起，但当山水的发展必须要跨上一个新台阶，原有的利益链和职能职责发生全新的变化时，分歧的出现也就在意料之中。分崩离析、四分五裂，变成了“见面也不敢打招呼，生怕立场不和被攻击”这样的局面，无论是创始人张才奎，还是掌舵人张斌，乃至现任的管理团队，都应该提前做好心理准备。

毫无疑问，在管理层长期的纠纷中，昔日风雨同舟的“山水人”发生了变化，职工在这样担惊受怕的压抑中，难以像过去一样艰苦奋斗，更不能任由现在这样下去。为了山水的健康发展，必须努力寻求各方共赢的最大公约数，“山水人”要在一个新的基础上、新的高度上寻求共同点，重新走到一起，这就是山水和“山水人”的出路。