



闯关英雄 山东企业家访谈录

在用工制度、用人制度、分配制度、运行管理机制方面,企业一定要改革创新改革,要不你就没有生存能力。我们喜欢做实体,因为做起来觉得踏实。
——石横特钢董事长张武宗



扫码看访谈视频

从1970年建厂的“小三线”企业,到吨钢利润居同行业前三名,既不靠海更无资源优势的石横特钢,如何逆袭?在经济新常态、钢铁去产能的大背景下,这家地处县级市肥城市的民营钢铁企业,凭什么进入了效益最好的黄金期?11月29日,石横特钢董事长张武宗进行了解答。

不做第一,但一定差异化精细化 石横特钢张武宗:我们喜欢做实体,因为踏实

本报记者 葛亮 任志方

一年成本3个亿 厂区“气质”高于周边

记者:到了冬季,雾霾是个大问题。一说到钢企,不少人第一印象是高耗能、高污染,但是石横特钢做到了“厂区空气质量高于周边”,这是怎么做到的?

张武宗:在企业的发展过程中,本身就有环保的需求。我们的职工需要好的环境,周围的老百姓也需要,而且政府也提出了要求。那么企业管理者该怎么对待这个问题?首先要有强烈的环保意识,而不是一般的意识。

从实际情况来看,作为大企业我们是走在前面的。今天(11月29日)雾霾就很厉害,但我们企业一直能保持比周边的空气质量好。我们所上的环保措施是在自动监控中运行的,如果人为改变自动监控系统,那生产系统也就自动停了。这样的理念,我们已坚持了十多年。做到(达标排放),这个信心百倍!

记者:你们一年的环保投入是3个亿?

张武宗:现在环保投入占企业总投入约15%。我们企业的固定资产60多个亿,也就是说整个环保投入接近10个亿。我说的那3个亿,是指运行成本。石横特钢现在一吨钢的环保成本大约是85块钱,85乘以350万吨钢,大约是3亿元。

都在争第一 争着争着成本就高了

记者:石横特钢一直坚持不跟高手打擂台,乍一看与主流观点是不同的,为什么要提出这样的企业理念?

张武宗:任何市场都有高中低三个层次,占领高端可能是你的优势,可是中端层面你做不过我。中国的低端市场也还是有的,所以我们的战略是“差异化+精细化”,不一定在非常高端的市场上。

我们很庆幸,转型转得比较早,从2006年就开始了。当时国家已经看出钢铁产业可能出现过剩,但那是钢企快速发展期,很多企业犯了一个错误,都在争第一,谁也不服谁,争着争着成本就上去了。

2006年,我们企业电炉钢亏损了,当时就限产。不能干一吨赔一吨,赔钱的买卖我们坚决不干。那一年赔了8000万,当时就决定,不做第一,也不做第二,我们只做盈利的企业、健康的企业、长寿的企业。2008年金融危机之后,钢铁企业业绩下滑,但是我们的效益就是从那一年进入“黄金期”,利润额处于比较好的位置。

记者:不做第一,那怎么来衡量评价一个企业呢?

张武宗:从企业的运行状态看,我们抓住了“三个生命线”。一个是产品适应市场的能力。当前钢铁行业同质化竞争严重,我们坚定不移地走专业

化路子,在夹缝中寻找市场。

一个是盈利能力。企业是创造价值的,你不挣钱,不要说你成长性。2008年到现在,一些国有钢厂的工资降了三分之一,我们翻了一番。所以,根本的是你要有盈利能力。

记者:只做盈利的企业,是不是也得重视创新?

张武宗:另一个“生命线”就是创新。企业创新,要具备几个条件,一个是要有创新氛围,要给人才创造成长环境。第二个,收入是激励人才的一部分,我们公司比较好的技术骨干收入高于部分高管。我们有一个创新激励评价机制,如果一个创新成果对于企业有长期效果,比如说有10年的寿命,企业就奖励他50万股,每年分红20%,存续时间是10年,最后变现给人家。

就这三条,企业就能不死。

有人出100个亿 企业也不卖

记者:现在有一种观点说,产能过剩主要集中在国企领域,您怎么看待这个问题?现在中央定的调子还是去产能,下一步企业有什么打算?

张武宗:垄断领域去产能,一定是去国有企业的。在一般竞争性领域,大量的过剩产能是不规范的民营小企业搞起来的。

淘汰产能,我们早就做了。但是未来五年,我们需要回答的问题很多。

一个是产品结构继续优化的问题,我可以断定,三五年以

后,螺纹钢市场就不行了,我们现在还有200万吨的产量,想调整。

二是建立管理模式,这是一个很复杂的问题。我们企业总模式是“管理=控制+消缺+活力”。企业价值链的每个核心业务,都要有一个高效的富有创新的管理模式。还有一个是资本运营模式,就是今后五年挣了钱怎么花?我们请了人来研究资本运营模式,搞了个团队,最后的结果是不做他们那样的资本运营。我们还是做实体,以实体为最主要的战略,资本运营作为辅助模式,现在已经形成了共识。

我们喜欢做实体,因为做起来觉得踏实。我曾经问过经理层,如果有人出100亿,我们卖不卖?我说不卖。拿钱回家,人生不就空虚了,那有什么意义?

人才流入公务员系统 企业家队伍难建设

记者:现在都很重视企业家队伍建设,您怎么看待目前的企业家和企业家精神?

张武宗:企业家的核心价值观就是创造价值,让他闲起来他就虚了。中国企业家价值观层面的建设,有一个形成的过程。

30年前,是步鑫生、马胜利们的时代,那是一个创业时代。中国不乏创业家,真正缺乏的是企业家。企业家是有价值观的,改变一个社会,改造一个商业群体,还是要靠企业家。

企业家建设不容易呀!难点在哪里?难点在人才,大量人才往公务员系统流。在我们的意

识形态里,总认为当官高人一等,官为本,为主体,人为本,企业家为本就建立不起来。做企业来不得半点虚假,只要不认认真真做,你一定是会失败的。

记者:企业家的一个重要作用是建立品牌,这个您是怎么思考的?

张武宗:一个好的企业品牌建立起来不容易,它是综合概念。第一个取决于企业的信用程度,没有信誉是不行的。多少年来,就是再穷,我也不会赖别人一分账。第二个就是产品品牌,来自你的负责任态度和管理水平,一定不能搞假冒伪劣。有的企业为什么寿命很短,因为他一弄就偷工减料,这不行的。张瑞敏的口碑就是从砸电冰箱开始的。第三个是其他形象,像管理水平、企业队伍等。

记者:最平常的一天,您是怎么度过的?

张武宗:从1985年开始,在厂里我当副厂长,那时我是没有黑白地干工作,始终蹲在生产线,与职工在一起摸爬滚打。现在呢,我有一个经理层,生产经营的事情放给他们去做。我年龄也70岁了,不能像以前那么干了,不能干预太多。日常的运行都在经理层,决策和监督是在董事会。

但大决策我还是要介入,学习也不能停。一天不管有多忙,20到40分钟的笔记不能不做。做的内容是什么呢?我的感悟、思考呀。开会我从来不做记录,我认真听,回去以后追记。到了这个年龄,不能懒惰。

首届济南国际滋补节今日开抢

滋补佳品原产地直供,享受从未有过的超值优惠

冬季进补,害怕吃不对?来首届济南国际滋补节暨海参节,大品牌滋补佳品齐聚,品类齐全、品质保障、价格优惠,一站式购齐,满足全家人冬季进补需求。

12月7日至11日,首届济南国际滋补节暨海参节,在济南市泺源大街2号大众传媒大厦东裙楼二楼举办。威海刺参、那曲虫草、文山三七、燕窝、阿胶等20多种滋补品,全部从原产地直供。厂家

与主办方联合让利,特价、买一送一等多重优惠,让您尽享从未有过的超值优惠。

为方便市民选购,滋补节现场划分三大展区,精品刺参特展区齐聚生活日报自营威海刺参、好当家、金鲁源等大牌海参,还推出满购100元送价值138元进口红酒一瓶限量活动;稀有滋补品特展区有那曲虫草、文山三七、印尼官燕、血燕等;健康养生产品特展区则涵盖同仁堂辅助

降血糖胶囊、莱爱家(LAIKA)全脂牛奶、福胶牌阿胶片、西屋破壁机、晟麦亚麻籽油、甲子山绿茶、足乐宝远红外足浴桶等,滋补佳品应有尽有。

本届济南国际滋补节暨海参节,均是原产地厂家以及一级经销商直供,去除中间环节,节省了进店费、仓储费、代理费等各项费用,加之厂家联合让利,让市民享受从未有过的超值优惠。



发现身边有安全隐患拨打12350举报
本报记者 张玉岩
主办:山东省安全生产监督管理局

火灾发生之初的 扑救方法

或者防止可燃物爆炸、可燃物泄漏等危险情况的发生上。

救人第一:如果有人受到火势威胁,首要任务就是把被困人员抢救出来。在灭火力量较强时,灭火和救人可以同时进行,人员救出之前,灭火是为了打开救人通道,或减少烟火对人员的威胁,为人员脱险创造条件。

先重点后一般:在扑救初起火灾时,对事关全局或生命安全的物资和人员要优先抢救,之后再抢救一般物资。

火灾初期,可燃物质燃烧面积小,火焰不高,火势发展比较缓慢,这个阶段是灭火的最好时机。如发现及时、方法得当,用较少的人力和简单的灭火器材就能很快地把火扑灭。

先控制,后消灭:对于能一举扑灭的小火,要抓住战机迅速消灭;当火势较大,灭火力量相对薄弱,不能立即灭火时,要把主要力量放在控制火势发展