宋志平《经营制胜》

经营精益化：企业要将盈利和效益作为经营核心

经营精益化，精益就是注重效益，具体来讲是指价本利、零库存、集采集销。让企业有更多盈利，这是企业经营的真正目的。创造良好效益是做企业的出发点，也是最重要的目标，更是企业必须承担的责任。被称为日本“经营之神”的松下幸之助先生曾说，“盈利是企业最基本的社会责任”“企业不赚钱就是犯罪”。对企业经营者来说，利润永远是要放在首位的。



王利博制图

零库存与准时制生产

零库存是日本丰田管理工法的核心，也叫准时制生产。早在20世纪六七十年代，丰田就全面实行了零库存管理，开展按需生产、准时制生产，杜绝超量生产，消除无效劳动与浪费，有效利用资源，降低成本，改善质量，达到用最少的投入实现最大产出的目的。

2018年，我专门去丰田做了一次调研，回来后写了一篇文章《吃惊之后看日本》，成为我对日本看法的一个转折。前些年，大家觉得日本经历了失去的20年，已不复辉煌，其实不然，我到了丰田工厂，发现工厂现在的管理方法还与我20年前看到的一样，比如还在坚持实行零库存的方法。

丰田工厂内没有备件库，生产线之间有大概三四米的间距，把零件堆在中间暂存一下，两个小时内立即使用完，汽车组装完成后立即运到港口发出，做到产品零库存、备件零库存。在这个过程中，有一个操作方法叫看板管理，零件放在小车上传递，小车上安装一个红灯、一个绿灯，拿下一个零件就按一下灯，说明一个零件被安装使用了，提醒工人别落下工序，这是流水线上简单却能有效保证质量的方法。20年前丰田这样做，今天还这样做。丰田汽车是部件集成商，它有很多零件供应商，做到零库存是可行的，所以能够坚持几十年。

建材制造业是一个把原料做成产品的复杂过程，这个过程中可能会有一些备品备件的存放，一放就是半年或一年，比如润滑油要存一点，做不到像丰田那样精细。但是，它的原则是对的，我们尽量做到不要存放太久，或者不存放很多没用的东西。以前也发生过个别企业采购的润滑油够用30年，有的企业采购的耐火砖够用6年，这样就是盲目采购。如果有了零库存的要求，大家脑子里就有了这根弦，生产到底需要多少润滑油、需要多少耐火砖，就会定出一个标准。

企业宁可少赚一些钱，也不能库存过大

在管理整合中，中国建材按照零库存理念，通过将原燃材料、备品备件、产成品库存降至最低，并加快周转速度，从而减少资金占用、避免资源浪费、降低生产成本。具体做法有两个：

发布库存指引，各基层企业严格执行，原燃材料、备品备件按需采购，产成品随行就市、以销定产。

加大监督检查力度，将库存作为一项重要考核指标，专职人员对库存量实行监管和监控。此外，我们的零库存不仅聚焦准时制生产，也聚焦资金层面应收账款的合理控制，力争实现零应收账款。

零库存管理理念的导入带来经营方式的极大改变。以煤炭采购为例，过去，部分水泥企业趁价格低位盲目采购大量原燃材料来节约成本，造成大量库存，占用庞大资金，由于原燃料市场价格涨跌难料，给企业带来了较大的经营风险。因此，我们确定了煤炭实时采购的做法，要求各企业根据生产经营所需确定最小库存量，即买即用，使采购成本和库存管理成本降低，资金占用量减少，资金周转速度加快。

零库存非常重要，尤其是在经济下行的时候，企业容易在库存和应收账款方面出问题，最终影响现金流。所以，企业宁可少赚一些钱，也不能库存过大。

在中国建材的零库存管理实践中，北方水泥变“冬储”为“冬销”的做法很有代表性。东北三省冬季气候寒冷，是施工淡季，水泥需求骤降，水泥企业以前普遍“冬储”，即在冬季依然生产，导致产品大量囤积，再以低价赊销产品。这样做的后果，一是生产占用大量资金、产品库存费用高，导致成本费用增加；二是供需脱节导致产品价格低、市场环境差；三是由于储存时间长导致水泥产品质量下降。

北方水泥按照“零库存”理念，改变传统经营方式，以“冬销”替代“冬储”，即根据市场需求，以销定产，冬季没有需求时停产进行设备检修维护，旺季到来再开启生产。这样既减少了生产和库存资金占用，降低了财务费用，又维护了市场秩序，保证了产品的合理价格，还减少了产品质量降低带来的浪费和质量隐患。

（上接第三版）

质量上上、价格中上、服务至上

管理精细化的另一个体现是提质量，质量问题是重中之重。企业到底靠什么生存？那就是靠质量。我是个特别严格地看待产品质量的人。2019年8月28日，“全面质量管理推进暨中国质量协会成立40周年纪念大会”在京召开，北新建材获评“全国质量奖”。在大会上，我也获评“全面质量管理推进40周年卓越企业家奖”，并和出席会议的董明珠、雷军等企业家依次发表了演讲。我的演讲主题是“做企业要树立正确的质量观”，主要讲了三层意思。

第一，质量是一个国家发展水平的象征。现在，德国产品和日本产品在全球被公认为是高质量的象征。殊不知，当年德国制造和日本制造都曾被视为劣质货，是质量水平差的代表。1887年，英国政府下令把所有德国产品都标上“德国制造”，以示和英国产品的区别。德国人为此卧薪尝胆，用了上百年时间一雪前耻，实现了质量和技术的腾飞。

20世纪50年代，丰田车在行驶过程中经常抛锚，美国在报纸上刊登了一幅几个人在费力推着抛锚的丰田车的漫画，底下的题目是“Made in Japan”，借此嘲讽日本汽车质量差。后来日本人决心要雪耻，聘请了美国质量专家戴明，并在石川馨等人的领导下开始在日本企业中推行全面质量管理。通过质量变革，日本用十几年的时间将产品质量做成了世界一流。

衡量产品质量最后还得回到品牌上，如果产品质量做不好，就会败坏品牌声誉；如果质量一贯很好，加上品牌宣传，就能产生很多国际品牌。瑞士只有800万人口，人均GDP居然是7.2万美元，而且有很多知名品牌。2019年1月，我去达沃斯参加会议，利用两天时间专门深入瑞士企业参观考察，了解它们的品牌到底为什么能做这么好。这些企业的负责人告诉我：“在瑞士公司，品牌计划、品牌战略是由企业的一把手负责的，一把手亲自管理品牌。”确实，一把手必须亲自抓好品牌设计和推广宣传。北新建材龙牌的卡通龙设计、中国建材的Logo设计和宣传语都是我亲自安排与制定的，北新建材的宣传语是“质量和信誉是我们永远的追求”，中国建材的是“善用资源，服务建设”。

第二，质量是企业的生命。中国建材下的所有企业都有质量意识，在质量上疏忽就等于砸企业的饭碗，只有严格的质量要求才能做好产品。

我刚去北新建材当厂长的时候，有一次出口到韩国的一箱岩棉吸音板被提出退货，因为其中一块板上面踩了个脚印。我们干部说韩国人有点小题大做，一箱板好几千块，就这一块踩了脚印，又不影响装修。我却认为这是个大问题，迅速召开经理办公会议，做出了向货主道歉、赔偿、退换产品的决定，还亲手写了一份通报，对责任人进行罚款以示警醒。从身为厂长的我罚起，1993年时我一个月的工资500元，就罚了500元，主管、生产厂长罚300元，车间主任罚200元，依此类推，工人不罚，因为无法查清是谁踩的。回家之后我跟爱人说，这个月工资没有了，被一个脚印罚没了。脚印踩在我们的产品上，就是踩在我们的金字招牌上。

这件事后，北新建材的质量意识迅速树立起来了。围绕质量管理，北新建材开展了“TQC管理活动”，车间班组都成立了“TQC小组”，并且主动加压率先推进ISO 9000质量体系认证，近年来又引入卓越绩效模式。通过持之以恒的努力，北新建材的产品质量技术性能指标均超过外资品牌产品，成为行业里质量管理的标兵。2016年，北新建材荣获“中国工业大奖”，2019年获得“全国质量奖”。

第三，讲求质量是企业家基本的人生态度。做企业、做产品、做服务，从根本上讲做的是质量，应该专注地把产品质量做好，不要粗制滥造。我主张在质量上要有过剩成本，即把产品做得更好些。企业领导在质量问题上的态度，关系到企业的生存和发展。从短期来看，可能一个新产品、新广告、新的促销手段就能赢得一时的市场。但从长期来看，一家企业的生存和发展就是靠质量，要做到质量一贯的好，服务一贯的好。

增品种，细分市场，提高盈利

管理精细化的第三个体现是增品种，企业要在细分市场精耕细作，多做品种。《雪球为什么滚不大》一书通过大量案例分析发现：大公司发展到一定程度后，增长往往会陷入停滞，一旦成长止步了就会衰败，所以做企业应考虑如何稳定增长。书中特别提到，企业增长停滞的一个重要原因是早早放弃了核心业务：没有充分挖掘核心业务的增长能力，也没能调整商业模式以适应新的竞争需求。但事实证明，即便在不太景气的大型市场中，企业通过关注增长较快的细分市场，仍能获得较高增长，在一个有空间的大行业里，即使行业出现下行，也不应轻易离开。像当年沃尔沃公司认为汽车行业衰退了就跑去搞航空业务，结果航空业务没有做成，汽车业务也严重萎缩，后来被吉利收购了。而丰田汽车一直坚守汽车业务，如今是世界上最赚钱的汽车公司。

法国的面包闻名于世，其原材料里仅面粉的品种就有100多种。日本的水泥行业有100多种特种水泥，每种水泥都有不一样的用途，产品附加值自然也会不一样。

中国建材依托雄厚的科技实力，大力开发特种水泥，满足了我国国防、石油、水电、冶金、化工、建筑、机械、交通等行业工程建设的需要。近年来，水泥产品还出现了艺术化倾向，就是让厂房设施和水泥产品成为艺术品。在荷兰、日本等国家，很多建筑及室内用品都是用清水混凝土做的，漂亮极了。所以说，水泥企业不能只围着窑炉转圈，要想办法把水泥做出花样来。举例来说，面粉厂不仅要磨面粉，还要做包子、馒头、花卷等，要增加附加值，实现产业链的延伸和产品的升级。