

## People

山东黄金集团董事长王建华：  
员工精神崛起 才有企业崛起

“山东黄金出现今天这个拐点，犹如历史、任何企业和个人出现拐点一样，因素很多，是各种矛盾到了一定程度的体现，不要把它归结为我来了以后怎么样，我不来它也会出现。”

“想改变一件事情必须先融于它，想了解一件事情必须先接受它，想领导大家走先让大家信任你，这种精神上的唤醒对矿工来说非常有必要，文化的感染对公司的控制远远大于权力。把束缚员工精神崛起的障碍全部打开，才会有一个企业的崛起。”



◎本报记者 朱剑平

在2007年牛市的灿烂星空，山东黄金无疑是其中最耀眼的明星之一。从2004年上市至2006年底，山东黄金并没受到投资者过多的青睐。然而，从2007年开始，山东黄金的股价从当年1月4日以30.5元开盘，之后一路狂奔，气贯长虹，至2008年1月9日，创下了239元的最高。目前公司股价虽然也随着大市牛熊的转换在高位回落，但其在中报10转10转增后每股1.40元的业绩仍成为众所瞩目的对象。

而山东黄金的这一表现周期，恰与2006年3月来到山东黄金集团任职的王建华所推行的改革相吻合。作为山东黄金集团的董事长，王建华到任之后明确提出：用两年半时间实现黄金矿山脱胎换骨的转变，争做全国第一”的战略目标。2006年，他将山东黄金全部推倒重来，矿山整合，一夜之间所有矿长全部下岗，除国资委任命的集团干部以外，全都重新竞聘。

但王建华对此表示：山东黄金出现今天这个拐点，犹如历史、任何企业和个人出现拐点一样，因素很多，是各种矛盾到了一定程度的体现，不要把它归结为我来了以后怎么样，我不来它也会出现。”

诚然，从宏观背景来看，通胀压力、美元贬值，是支持金价走强进而带动黄金生产企业效益大增的主题。但在国内黄金四强激烈的竞争中，山东黄金储量的大幅增长以及吨矿生产成本的大幅降低，却是众所公认的高效率。光大证券在2008年初给山东黄金题为“为有雄心多壮志”的研究报告内，表示“管理水平的提升是我们看好公司最主要的理由”。

然而，当2006年底王建华率领着山东黄金高管层为定向增发与机构投资者沟通时，许多机构并不看好山东黄金。一些大的基金经理甚至表示只给他们30分钟的时间。遭到冷遇的王建华表示：只需10分钟的时间就足够了。”他说：知道大干包是怎么回事吗？如果说以前山东黄金的体制是吃大锅饭，那么从今以后，山东黄金要实行大包干了！”……

从那个时点，山东黄金耀眼的星程开始展开。王建华施了什么魔法，让一个企业能够很饱满地符合多数人的眼光？他何以有信心那样肯定地宣告山东黄金就要脱胎换骨？

## 著名“亏损企业家”

2006年3月，山东省委一纸任命，让王建华单枪匹马来到山东黄金集团。他介绍自己说：我就是大家所熟知的“著名亏损企业家”。在来山东黄金集团之前，王建华任山东丝绸总公司总经理、党委书记。山东丝绸总公司亏损严重，两年零八个月的任职，王建华将拥有76个子公司、3万职工的山东丝绸，改的只剩下2000多人，2万多名职工转换身份，离开了这个曾一度辉煌的国有企业。

王建华说：其实，我只有这一小段历史是受省委、省政府委托处理丝绸总公司这个特困企业的。除此之外，我绝大部分历史都是代表先进生产力的，在任丝绸总经理之前，我管理的企业，都是丝绸系统内赢利大户。”

今年52岁的王建华出生于铁路工人家庭。

1974年，初中毕业后下乡两年后，王建华被挑选到山东农业大学接受一年的财务培训。1983年，他被调入当时的省属企业——青州蚕种厂（广通集团），27岁就当上了代理厂长。踌躇满志的他首先从事的是蚕种化工制药，他们搞出中国第一个叶绿素铜钠盐车间，比较知名的广通叶绿素产品，洁银牙膏和两面针牙膏，也是与他们合作搞出来的。他任职的广通蚕种集团成为世界上最大的蚕种集团。那里掩埋了我很多的青春岁月。”王建华在那里任职13年，其中有11年该厂在丝绸系统里效益是最好的。1996年王建华又被选派到生丝出口全国第一，绸缎出口全国第二的山东省丝绸进出口公司。2003年，当山东丝绸总公司这个计划经济时代曾一度辉煌的企业严重亏损时，王建华被调入任总经理。

小时候，王建华认为能够开苏联生产的火车头，那种过来时声音很小、很柔和的火车头，就是他人生的最高目标。如今，作为企业家的他，早已放弃了那个最高目标，而且，他认为，人生所谓的最高价值，在不同的年龄段常常变换不羁。犹如他在不同的企业不同的作为，比如，当他来到山东丝绸总公司，想的是如何把企业做没了。

山东丝绸的改制，是王建华一手推动的。他之后测算了一下，这个企业，一年空耗1.8个亿，如果将其改制，1.8个亿够3万职工身份转换一年的费用。不改制，国有资产净损失，职工也得不到。

邱吉尔之所以仗打的好，他用什么话鼓励了将士？他在总结战役时经常用的一句话：这个战役的胜利包含了某某战役的退却和失败。”王建华说：这句话非常深刻。国家经济发展到一个战略调整期，国有企业需要在某些局部战略性退出，这其中就包括象山东丝绸总公司这样的企业。二战有很多将士在整个大的战役中去打不可能胜利的阻击，甚至为了全局打败仗，后成为二战功臣。同样，我在丝绸就不能只用企业利润表来体现成败。”

王建华在山东丝绸力求“打败仗”。他推动改制，亲手写出“欢迎到丝绸总公司上访书”，盖上丝绸公司党委的章，很快印发给3万职工。他主动坐在了火山口上。他说：改革首先要确保企业工人的补偿。国有资产是否流失要有人监管，但如果丝绸几万人没有补偿，也要有人监管。”当时王建华与一些思想不通的人谈话，一个月最多超过20余次。如果工作做不好，就会埋下对社会，对党仇恨的种子。”

丝绸76个单位，2万多名职工实现身份转换，没有一人越级上访，引起山东省委关注。但王建华认为：没有使2万人的利益受到侵害，才是真正的成功，而不是职工不上访就是成功。”王建华走后，山东丝绸总公司成为山东省属亏损企业中扭亏最好的。后来，山东省国资委文件里表示：对于承担战略性退出的干部应给予应有的社会尊重。

## 整改“暴政”风波

初到山东黄金，有人恭喜说：“王总，你总算跳出丝绸了。”从一个亏损企业到一个效益较好的大型国有企业，王建华单枪匹马来山东

黄金集团任职，他在为其进行的欢迎会上，当着上级主管领导在场，说：到山东黄金来，既非我所求，更非我所愿。一个民族，一个企业，真正的振兴，如果说只是经济上振兴，这未免忽略事实，首先应该是精神上的张扬。山东黄金员工应该在精神上崛起！”

第一次到山东黄金集团的矿上去，给王建华留下非常深刻的印象：看到的是一堆矿！同一个矿层、同一个矿种、同一性质的矿石，同一模式的采、选、冶，完全同质化的生产，却要分割成好几个单位，好几个矿，各有各的设备、仓库、后勤，一堆人围着一堆矿低效地生产。”

时移世易，到山东黄金的王建华想的当然不再是战略退出。他思考：一个国有企业最高层关注的点应该是什么？“高端站在什么位置上看问题，决定这个企业能走多远。”王建华到了山东黄金后，提出要“高处做高，低处做实”。

矿业的目标是集团化、大型化。否则就不可能有现代化的矿山。我们这些矿开采一千年了，我们现在开采一天，相当于宋朝开采一百年。由此可见，整个社会发展就是劳动、分工，然后聚集、专业化，只有专业化才能大型化。”

王建华给山东黄金绘就这样的图景：用两年半时间实现黄金矿山脱胎换骨的转变，争做全国第一”。而其采用的战略，则是整合内强机制，外扩抢占资源”。

王建华开始雷厉风行推动矿山整合。所有矿长全部下岗，雷同的小矿山整合为一，全员公开竞聘，列出降低成本，创造效益等一系列指标，层层签订责任书，辅之以科学的薪酬制度和有效的考核激励制度，建立起覆盖全集团的指标考核体系，所有岗位靠竞争获得，一切指标凭实绩考量，对所有竞争上岗的管理人员一律实行聘用制，聘期三年，三年后全部解聘，重新组织竞聘上岗。一年一考核，不称职的立刻解聘，严格奖惩兑现。而为了保证竞争的公平，所有的竞争环节全都透明。王建华说：要用政治清明来消除一切抵抗因素。”

山东黄金掀起轩然大波。更有外界把王建华在山东黄金的作为称为“暴政”。因为整合是所有利益的重新分配。认识到了与做到了是两回事，谁都知道整合起来是生产效率的提高，可为什么这么多年没人做？”山东黄金集团一位中层管理人员对记者说：许多时候，国有企业领导考虑更多的是但求无过，谁也不愿捅“马蜂窝”。“人，是资源整合的最大阻力。整合之前山东黄金集团生产和储备的比例为1:4左右，资源不多，再把它整合起来，提高效率，建成日处理8000吨选矿厂，员工就要多余，整合起来废弃了很多辅业，许多人必定要离开原有岗位，这一系列的问题，不变革，不会发生。”

王建华把他掀起的轩然大波称作“素乱”的美，喧嚣的美。他说：袖画不是有一种不稳定的画风吗？我感觉企业也是如此，凡是好的事情必须有乱的过程，由乱到治，动则生，静则止。但是，这种乱，这种把固化变成动态，动态了再把它复位，至于复位以后怎么样，大家谁管，首先是过程受苦和心态上的不接受，这是我们压力最大的，也是外界最不能理解的。所以，我们提出口号：坚决消灭不为终端目标负责，只对过程负责的干部。”这是个哲学问题，过程受益者不是好的。很多事情为什么到不了彼岸？就是过程受益者太多了。整合的关键点是员工，光是领导看到彼岸没有用，要整个团队都看到彼岸。现在回过头来看，山东黄金之所以做得好一些，我认为就是员工精神崛起，人人都看到了彼岸，人人都接受了这种动态，接受了压力，这是最欣慰的。”

许多普通员工说：我们现在压力真的很大，真的很苦！可是，如果早就这么苦，企业早就好了！”2006年底，山东黄金矿长们签订的考核指标中，要求平均吨矿开采成本每年下降10%。当时许多人包括众多的机构投资者在内都认为这是不可能的，然而，2006年、2007年，山东黄金吨矿开采成本每年下降幅度都达到了15%。

光大证券的江宇昆调研后说：我们认为，市场可能低估了管理给公司带来的巨大变化，以及公司在争创全国第一上的决心和执行力。山东黄金的整合使一批有想法、勇于承担责任的干部脱颖而出。”华泰证券刘敏达调研后发现：2007年，下属新城金矿签订目标吨矿成本同比下降18.41%，4个月后，其成本同比降幅就达到23.42%。2007年，公司吨矿完全成本由349元下降至310元，照此计算，2008年公司克金完全成本有望降低至每克110元以下。”

整合不光是生产效率的提升，更带来了新的矛盾：山东黄金储量不足的问题更加严峻地浮现。不足百吨的资源储量，如果年产16吨，5.6年之后就会“断根”。他们开始“外扩抢占

资源”，继省内并购青岛黄金、乳山黄金之后，又收购莱州金仓黄金、莱州寺庄金矿、招远东风矿田，以及临沂龙头汪金矿、栖霞、潍坊、蒙阴等矿权，并稳步推进贵州、陕西、四川等省外重点矿权项目。其拥有的探矿权面积达到360余平方公里，一年多的时间，山东黄金资源储量从2006年以前的不足百吨增加到现在的400多吨，价值近800亿元。

2007年，山东黄金股价一路飙升，王建华兴之所至，写下一首诗“本在济辈人，不识，折桂沪深未尝期，一路飘红过百亿，两万员工舞大旗。”

## 员工精神崛起的绝对价值

山东黄金这支两万人的团队经历了过程的痛苦，但之所以跟随王建华走到今天，还因王建华在与员工接触过程中一些细节，令百炼钢化作绕指柔。

王建华认为团队追求的终极目标，首先要将个人放在前面。山东黄金的宗旨是“让尽可能多的个人和尽可能大的范围因山东黄金集团的存在而受益”。王建华说：这个“个人”不是指人民，指人权，不是对整体讲的，而是对个人讲的。”

一次王建华下矿，一位矿长对他说道：董事长，这个地方你别去，这个地方容易掉下石头来。”这给了王建华当头一棒，他下力扭转中层管理人员的理念。他说：我们都是人生的，矿工也是人生的，这个地方能掉下石头来，矿工怎么能来？宗教里面说：生命没有排序，包括动物。退一步讲，我们受党的教育多年，人的生命是没有排序的吧？难道你能说：董事长，你的命贵，你别下去吗？”还有一次矿长开会，对于一个事故，一个矿长说：“我摆平了。”王建华反问：你的亲人死了也“摆平”吗？”

山东黄金确立一项制度：出了事故，集团领导第一时间赶赴现场。如果有死难人员，集团领导一定要去拜祭。管理层还把历年来的工伤死亡的小孩认做自己的子女。王建华认养了一个女儿，每次他到那个矿上去，他的女儿都在工厂门口等着他，让王建华去她家吃饭。

现在，山东黄金的管理模块里，专门有一个救助模块，在什么情况下就应该得到什么样的救助，都有明文规定，管理人员自行去找困难职工，这对职工的震动很大。2007年10月，山东黄金一次发放救助金200多万，一些患癌症的职工一次发放救助金3万。许多职工无限感激。王建华写了一封信，专门解释“黄金一家人，集团一家亲”。山东黄金又规定：只要戴山东黄金的标识徽章，到山东黄金的矿上吃饭都不要钱。王建华一样戴着徽章到矿上吃饭，杜绝吃请送礼，卸下一切人情负累，享受清明政治。

一线工人出身的王建华深知矿工的不易。他下矿看到了的是：深入地下几百米，矿工把一生都付给了黑暗，他们的生活永远没有明天，再机械化的地方，也是一种厚厚的压抑啊！”王建华到山东黄金提出的第一个口号是：用两年半的时间使矿工工作环境得到脱胎换骨的转变，在改变矿山环境方面的投资无限制，不算作成本考核。

2007年5月，山东黄金集团把近百名矿工邀请到青岛五星级酒店，然后去高尔夫球场打高尔夫，然后在高尔夫大会所里，请青岛歌舞团给他们跳舞、唱歌，茅台随便喝，中华烟随便抽。此后，山东黄金又形成了一项制度，一年三批，请矿工接触到最高端的所谓物质生活，让井下的矿工了解最豪华的生活是什么。

王建华说，要让让职工感受到公平，消除职工对所谓可望而不可及的环境报有的那种憎恨、怨恨或厌恶感觉。同时，让大家理解生活。把物质生活上“无限”的视野给他打开，满足他之后，就会唤起他精神上的诉求。

一点一滴，使山东黄金集团凝聚力在增强。大家愿意跟着王建华走，甚至在一些闲情逸趣之中都能窥见。一次，王建华在职工内部网上写了篇谈纳兰性德的文章。结果，纳兰的那些“人生若只如初见”的凄美之词句，引起了许多职工的共鸣，一时纳兰成为话题，大有开词学研讨会之势。

王建华说：我们职工的网站，职工写的文章未必比我写的差，这就是精神层面的东西。最优秀的员工和较差的高层比起来没有距离。所以，想改变一件事情必须先融于它，想了解一件事情必须先接受它，想领导大家走先让大家信任你，这种精神上的唤醒对矿工来说非常有必要，文化的感染对公司的控制远远大于权力。”

把束缚员工精神崛起的障碍全部打开，才会有一个企业的崛起！”



## ■人物简介

王建华，1956年2月生，山东潍坊人，南开大学工商管理硕士，1974年12月参加工作，1984年11月入党，曾任青州桑蚕育种场场长、党委委员(正县级)，省丝绸进出口公司经理、党委书记，省丝绸集团总经理、党委书记，现任山东黄金集团有限公司董事长、党委书记，中国黄金协会副会长，山东省黄金协会会长。2000年5月，被国家人事部、国家纺织工业局授予“全国纺织系统劳动模范”称号。2007年获“山东省优秀企业家”荣誉称号和山东省富民兴鲁劳动奖章。2008年获“全国优秀创业企业家”、“山东省劳模”等荣誉称号。

