

周明春： 中石油千亿元利润从何而来



中国石化日前公布 2009 年年报显示：在全球金融危机冲击下，这家石油巨头仍取得了上缴税费 2000 多亿元、实现净利润 1033.9 亿元的辉煌业绩。

超过千亿元的净利润来自何方又将花在哪里？带着这一备受社会关注的话题，记者走访了中国石油股份公司财务总监周明春。

千亿元利润 是怎么来的

“在国际金融危机的冲击和国内市场需求疲软的双重影响下，特别是在原油价格同比下降 38.4% 的情况下，中石油 2009 年利润与上年相比仅仅下降 9.7%。”周明春说，“我们的生产经营经受了重大考验，千亿元利润来之不易。”

据了解，在严峻的金融危机之下，作为“航母级”企业的中石油，率先把自己变成更加机动灵活的“小舢板”，以适应市场的需要。周明春称之为“根据市场需求变化，合理调整生产节奏。”他举例说：“比如，在原油生产上，我们克服了从大范围限产和较大幅度产能建设调整给生产组织带来的困难，全年关井限产 500 多万吨；在炼油加工上，则经历了从年初高库存、低负荷运行到恢复加工生产的复杂过程，加工负荷率从最低的 72% 提高到 98%，保持了低负荷状态下稳定生产，市场形势好转后加快组织生产。”

与此同时，中石油提出“过紧日子”的思想，强调向管理要效益。“一方面，强化投资管理，优化工程方案设计，加强项目过程控制，全年压减项目建设投资成本 10% 以上；另一方面，坚持低成本战略，强化成本管理，全年实现了油气操作成本同比下降 5%、行政管理费用同比下降 10% 的控制目标。”周明春说，“别小看这几个简单的数据，对于像中国石化这样大基数的公司，成本的微小降低都需要付出巨大的努力，当然也会获得可观的收益。”

国家对成品油价格机制的改革，使国内炼油企业扭亏为盈。这无疑支撑了中石油在原油价格同比下降形势下利润超过千亿元的重要原因之一。数据显示，2009 年中石油炼油与化工板块实现经营利润 173 亿元，而在 2008 年其炼油和化工板块受成品油价格倒挂影响亏损额高达 829.7 亿元，相比之下实现扭亏增利超过 1000 亿元。

巨额利润 将“花”在哪里

长期以来，中石油的巨额利润怎么“花”，一直是社会瞩目的焦点。

周明春告诉记者，作为一个在上海、香港和纽约三地上市的国际化公司，中石油始终

坚持“回报股东，回报社会”的原则。董事会此前已做出决议，将按 2009 年国际准则末期净利润的 45% 向投资者派发末期股息。

“作为国有骨干企业，中石油

还肩负着保障国家能源安全、实现公司可持续发展的重任。”周明春说，“因此，从实施资源、市场、国际化三大战略出发，我们必须科学使用资金，用于海外并购和国内扩大再生产。”

据了解，2009 年，中石油抓住金融危机下油气资产价格相对较低的有利时机，加快推进“走出去”战略：与土库曼斯坦、哈萨克斯坦、乌兹别克斯坦、俄罗斯等国的油气公司签订了一批油气合作协议，扩大了海外油气资源基础；与 BP 公司联合中标了伊拉克鲁迈拉油田开发权，该油田剩余可采储量比我国全部剩余可采储量还多；与法国道达尔公司、马来西亚石油公司联合中标哈法亚油田的开发与作业权，该油田规模相当于我国第二大油田——胜利油田；以 153 亿元收购了新加坡石油公司，获得了实施国际化战略的新平台；以 19 亿加元收购了加拿大两个油砂区块，预计原油总储量约为 50 亿桶，保障了油气资源多元化，有利于公司长远发展。

“在国内，中石油加快推进油气战略通道、国内骨干管网和重大炼化项目等重点工程建设。2009 年发生资本性支出达 2668 亿元。”周明春介绍说，比如，西气东输二线西段正式投产；中俄原油管道全面开工建设；同时，包括独山子石化千万吨炼油和百万吨乙烯装置、抚顺石化年 800 万吨炼油扩能项目、兰州石化年 500 万吨常减压装置、广西石化千万吨炼油、四川石化千万吨炼化一体化工程等一批炼化重点工程均取得重大进展。

挣一投三： 发展雄心怎么实现

2009 年，中国石化赚了 1033.9 亿元；可按照战略部署，其今年用于油气勘探开发、炼化结构调整、天然气引进以及海外油气并购等主营业务基础性战略投资将近 3000 亿元。

“尽管我们采取了多项内部挖潜增效的措施，但仅靠自身产生的近 1034 亿元净利润，仍难以满足企业国内外业务发展的需要。”周明春告诉记者，2009 年中国石化资金缺口超过千亿元，而今年的资金缺口可能更大。

如何解决制约企业发展的资金瓶颈？中石油给出的答案是：加大外部融资力度。据介绍，2009 年共发行了三期中期票据筹资 450 亿元，发行两期短期融资券筹资 600 亿元，有力地保证了生产经营、海外业务和重点项目等资金需求。

“2010 年，中国石化仍将按照既定战略朝着国际化石油公司的方向快速发展，仍将在充分利用经营活动产生的现金流的同时，借助外部融资满足公司长远发展、战略布局所需要的大量资金。”周明春如是说。

（李新民）

陕鼓动力印建安： 商业智慧演绎“利润为王”

利润是表，商业智慧是里，陕鼓动力就是表里如一的优秀企业。连续三年，在国内风机行业前五名企业中，陕鼓动力的销售收入占五家企业的 30%，而获得利润则在 60% 左右，表现出强劲的盈利能力，凝聚了过人的商业智慧。

从 2001 年至 2009 年，陕鼓动力营业收入复合增长率为 36%、净利润复合增长率为 39%。利润是陕鼓动力扼守行业高端市场的结果，尽快缩短与国际顶级企业的差距，快速进入世界一流企业的行列，是陕鼓动力矢志不渝的目标。

绿色动力领跑者

陕鼓动力是我国重大装备制造行业的龙头企业，处于通用机械制造业中的风机分行业，是透平机械系统问题解决方案和系统服务的制造商、集成商和服务商。

陕鼓动力专业化产品——轴流压缩机、工业流程能量回收装置、离心压缩机、大型鼓风机等广泛应用在冶金、石化、环保、电力、制药、航空航天、新能源等国民经济的支柱产业，是流程工业的重要装备之一。对所在流程动能运行的安全性、稳定性、经济性和节能减排发挥着重大作用。其中，主导产品具有国际领先水平。

用董事长印建安的话说，陕鼓动力就是一家提供能量转换的公司，将自然形态的能量转换成用户所需要的能量形式。

节能减排、节能降耗对存量资产庞大的中国钢铁、石化行业有重要的现实意义，一产能过剩需要降低成本，例如可以将排放能量回收；二环保政策门槛不断提高，带来企业生存危机，给提供高效节能环保产品的陕鼓动力带来广阔市场空间。

财富密码：商业模式制胜

印建安每天都有一项基本职责，就

是反思战略。考证其究竟对不对，反思还有什么问题，如果对了，则要加强认识。

2008 年经济危机对陕鼓动力的经营造成了一定冲击，下半年部分订单被推迟，少量订单被取消，引发了印建安对自身产业结构的深度思考。他经过研究分析，总结出国内外制造业始终要面对的三大挑战：一、低成本竞争，制造业产能过剩和“击鼓传花”一样，向低成本地区转移；二、需求模式的变化，例如对工业品消费来说，趋势就是 EPC（工程总承包）模式，制造商离最终客户的距离越来越远；三、任何一个产业，都会出现市场相对饱和。

针对三大挑战，印建安思考企业的应对策略。一是市场结构发生变化，要找到自己的出路。制造业容易受到经济周期的影响，带来大起大落，能否在现有经济成长的过程中，寻找到的需求，获得长线稳定收入的服务？二是企业能够整合、组织的资源都要去应用，例如资本也可以成为服务、成为产品。

思考的力量孕育并坚定了陕鼓动力“两个转变”发展战略的进一步实施。陕鼓加快向系统集成和服务商转变。特别强调服务，就是要抹平经济周期对经营带来的波动影响。

响应“两个转变”的直接举措，就是陕鼓动力致力于未来打造三大业务板块，寻求均衡发展，与同行实现差异化竞争。这三大业务板块，一是适应大型化、节能减排、新型能源需要开发的透平机械产品；二是透平工业专业化系统服务，包括 EPC 和工业技术支持等服务；三是透平关联的能源基础设施平台建设。本次募集资金投向之一的工业气体项目，就是点对点的专业化外包，即陕鼓动力向某一家下游客户提供工业气体，未来可以对为一个区域提供公共设施服务平台（包含水电气在内），改变单独建水电气的现状，集约式建设，能源综合效率提高，减排效果更好。

后两项业务具有相对需求刚性，波动小，如果能均衡发展，可以帮助企业抹平经济周期带来的波动影响，调整以



设备销售为主的经营状况。陕鼓动力目前的竞争对手主要侧重于第一业务板块，陕鼓希望走差异化竞争道路，对市场已经形成的优势资源，善于为我所用，不必每个环节都自己做。与同行企业也可以是合作关系，并非完全直面的竞争，把握市场需求，提供系统服务。

陕鼓动力在同行业中，资产结构最轻，盈利效果最好，主要得益于商业模式的成功，陕鼓不仅靠制造取胜，还依靠了独特的资源整合能力。回顾陕鼓三个阶段的发展，从前期的卖单机，到提供机组，到基于机组核心包括土建、服务在内的 EPC，以及到以能源基础设施平台为标志的运营服务。在这个发展过程中，对主业走向的把握，陕鼓动力则始终围绕客户有什么样的需求和自身有什么样的核心能力来强化主机的深度研发和系统集成、系统服务的实力，以及优势资源的整合运用，不断提升对市场的反应速度。

陕鼓动力的固定资产占总资产的比例不高，70%-80% 的营业成本来自外购件、外协件，在内部产业结构调整过程中，陕鼓依靠社会化外协、外购，解散铸造生产能力，将主要精力投入到自己最擅长的产业环节中。轻资产结构带来的好处显而易见，投入资本小，财务成本低，如果转型可以很容易调头，集中精力抓市场、抓研发，提供高附加值的高端产品服务、系统集成服务。

和打仗一样，商业也无定势，始终

要追随客户的需求。陕鼓动力做什么？取决于三个问题：一市场空间如何？二自己能做成吗？或者说自己有整合能力做成吗？三能否形成自身的核心能力？条条大路通罗马，要找到一个擅长的路径，发挥自己强项的路径。

陕鼓经常在为客户解决问题的过程中，寻找到延伸的业务。陕鼓的产品为客户回收能量转化成电能，环保、降耗的问题解决了，但面对上网发电的实际困难，电能出路成为客户的难题。针对客户需求，陕鼓提出了解决方案，改电动机为汽轮机，应用回收能量，不但满足了客户的需要，也拓展了自己的业务范围。冶金、石化行业轻资产、避免大而全的发展模式，给陕鼓带来了专业化外包这样稳定长期的市场和收入。客户需要专业化、便捷、低成本的服务，陕鼓随之拓展了远程诊断、远程运营、日常维护等服务内容。为帮助客户购买设备，陕鼓还为客户提供融资租赁等金融服务。在不断满足客户需求的同时，陕鼓不断调整拓展自己的产业方向。

由于陕鼓高成长、高利润的发展轨迹，使得陕鼓拥有充沛的现金流，然而管理层认为，融资“不能渴了才挖井”，何况陕鼓的负债结构中，一半属于预收账款这样的经营性负债，现金流非常好，但理论上不是企业自己的钱，而公司此次投资建设的工业气体项目，确实需要长线资金运营，短融长投会给企业经营带来财务风险。融资渠道也有很多种，上市是其中一项选择，陕鼓选择上市有一个重要目的，是为了建立现代企业制度，完善法人治理结构。

陕鼓动力董事长印建安认为，中国传统文化有很多精髓值得传承，例如人一定要学会感恩。陕鼓动力有自己的感恩节，已经举办了五届。陕鼓的成长得益于中国经济高速增长，市场提供了机会，政府等各方提供帮助，投资者给予信任支持。对于企业，最值钱的不是资本业务等后天取得的东西，而是员工、团队建设，是价值观，企业文化建设任重道远。

（石丽晖 王原）

爱玛客：释放管理的能量

可以毫不夸张地说，管理科学正在行之有效地改变着世界的面貌。爱玛客公司就是在德鲁克的管理思想指引下成功的一个典型。这家公司从 2003 年开始，已经连续 6 年被《财富》杂志评为全球最受尊敬的外包服务企业。它的全球员工接近 245 万人，目前在 45 个国家和地区提供服务，去年营业额超过 115 亿美元。但是，它所做的工作却大大超乎人们的想象，甚至让人大跌眼镜。它是一家专注于医疗行业和医院的公司，做的都是非常不起眼、几乎没有任何技术含量的小生意。

“医院环境的保洁工作；医疗的辅助服务，如给病人送病历表本、给病人推轮椅等；医院的餐饮、送餐和洗衣服务。只要是医院的医教研之外的非核心业务都是我们专注的。”爱玛客中国区副总裁王永治这样介绍他们的业务。以蓝领为主体的工作特性并没有妨碍他们践行科学的管理模式，因为好的管理不会因为员工受教育的程度不同而在效果上发生任何改变。

公仆型领导

德鲁克警告说：“没有正直，领导力就会沦落成一种滑稽的闹剧。”在王永治看来，这也是爱玛客对公司管理层的最基本要求。正是因为正直，爱玛客从来没有回扣，却做到了行业的领先者，这都是正直给予企业的回报。正直的领导才能得到员工的衷心拥戴，正直的企业才能得到同行及客户的尊敬和认可。

爱玛客还极度重视德鲁克所强调的“卓越领导者”的领导力，他们力图把每个公司领导者都打造成“卓越领导者”。爱玛客的理念是，不管你的部门外部环境如何，作为一个领导者，如果你撑起了一把大伞，你有正确的领导力和领导行为，然后你创造了一种非常积极

的以绩效为核心的组织氛围，你的业绩是自然而然的结果。

虽然爱玛客强调领导力的力量，但它拒绝“威权管理”。王永治介绍说，在他们的美国总部会议室里，挂着德鲁克给公司的一个题词：你们是做人的事业的，是培训和发展人的事业的。

而在美国总部门口的一座雕塑，讲述的是耶稣跪在他的门徒面前，给他的门徒洗脚的故事，雕塑下面的题词是“公仆型的领导”。而这才是爱玛客所倡导的最真实的管理理念。这跟德鲁克的“领导重要的责任不过是仆人”的思想也是一脉相承的。

作为公仆型的领导，应该做些什么呢？王永治再一次引用了德鲁克的话：“领导者的工作不是提供能量，而是释放能量。”在爱玛客，高层管理者的工作其实非常简单：只要天天琢磨，怎么样让自己的下属和员工把他们的能量都释放出来、激发出来。而他们所要操心的就是给下属和员工“充电”、培训之类的简单事务。

员工是资源

爱玛客引发员工释放能量的核心举措就是让员工实现使命上的认同。针对受教育程度不高的蓝领工人的使命教育有着不小的难度。爱玛客针对一万多名员工开展了板报与绘画比赛，每一个清洁工，每一个运送病人的工人，每一个水电维修工，都要用自己的双手来诠释他所理解的使命是怎么一回事。这些板报或绘画，虽然表面看似幼稚，但其实在整个过程中，已经让员工从内心里理解了企业的使命是什么。最后，这些作品中的优秀设计会被做成非常精美的宣传页，印发在公司所有的相片上。这些小小的动作，实现了员工们对于公司理念的认同。

作为公仆型领导主导的公司，爱玛客也一直把员工放在至关重要的位置。由于劳动力成本是服务业里最大的一块成本，所以爱玛客的很多同行，从医院里把业务接过来以后，就把劳动力通过劳务派遣的形式，又外包出去，这样就可以回避社会保险和加班工资等各种成本。但爱玛客没有这么做，直到今天它也没有一名员工是劳务派遣的，或者把业务外包，它认为员工是公司经营的根本，绝对不能外包。王永治介绍说，在爱玛客作为一名高层经理，当赶到员工工作现场的时候，一定会停下来，不会视而不见。如果能够停下来，问候一声、握一下手或者说声辛苦了，这在员工看来，是一种尊重。

有了员工的帮助，有了使命的推动，整个公司在创新上就会更加得心应手。在这样的服务行业里也依然为创新留有巨大的空间。德鲁克认为，“创新未必是发明创造或者技术革新，创新是创造新的客户满意，或者新的客户认知价值”，而爱玛客把德鲁克这种创新思想应用到了现实中的每个细节。四川华西医院，拥有 43 万平方米的面积，4000 张床位，每天门诊量超过 11 万人，光它的院落，如果徒步走的话，要花上几十分钟的时间。爱玛客的清洁工人为了快速地捡起地上的烟头，他们都是穿着轮滑鞋来工作，每天飞速地在人群中穿来穿去，把烟头捡起来，为病人及其家属、医生护士们创造一个最洁净的环境。而这正是爱玛客和客户们一致认为的最真实和生动的服务创新。它与高科技无关，与技术无关，但最真实地给医院形象添了彩，给人们的优质生活提供了便捷。

业绩激励法

到底该怎样才能最有效地激励员工呢？激励的核心究竟是什么？加薪、晋

升、奖励？还是让员工满意，让员工获得尊重，给员工自豪感？王永治的探索结果是，以上都不是，还是德鲁克的诠释最为精当。德鲁克认为，“对员工最大的激励就是帮助他获得业绩，只有业绩才能让他获得成就感。不是加薪不是晋升不是奖励，那只是结果而已。”德鲁克关于激励的研究，迅速给爱玛客指明了方向，并直接影响了王永治这两年来的实践。

作为运作副总裁，王永治在爱玛客中国的工作包含“现有业务的增值”和“优质保留客户”两大块内容。2007 年，他上任之前，公司的客户保持率是 86%，他上任后的两年，客户保持率分别高达 100% 和 99.7%。他上任之初，当时现有业务的增值比率只有 2.2%。他积极拓展现有业务，使之在 2008 年上升到了 10%，占到了总增长的 45%，而 2009 年升到了 12.7%，占到了总增长的 58%，超过了新业务的增长。王永治认为为自己主抓业务飞速成长的核心原因就是让员工创造业绩的积极性给调动起来了。他遵照德鲁克的说法，“给员工一项要求很高的工作，更具有挑战性的工作，最能激发他去提高绩效。没有什么能比他以高超的技艺获得的成就更令他感到自豪。自豪来自于他实现了业绩，而不是你让他自豪。”员工在科学的管理理念指导下和管理团队的鼎力帮助下，从参与销售到取得业绩，从个人完成业绩到部门完成业绩，每个人都被一种热情所感染着，从来没有一种奖励能让员工迸发出如此巨大的能量，让业绩得以如此飞速地提升。

公司通过不断释放员工的能量，持续创造新的客户满意度；而员工通过对绩效的不断冲击，来实现个人的最大成就。德鲁克这种相辅相成的管理逻辑把爱玛客推向了一个更高的高度。

（李国柱）