

张士平：没把首富当事 对得起劳模称号

这是一个民企帝国，从小型棉油厂到世界 500 强，他用 30 年在齐鲁大地上缔造神话。这是一个商业传奇，他出身草莽，却对市场运筹帷幄，凭借全产业链实现行业逆袭。制造业迎来东南亚转移大潮，面对人口红利下降，他却从未动摇。坐拥 290 亿资产，比起“首富”，他却更爱“劳模”身份。新浪《财经面对面》走进 500 强民营企业魏桥创业集团，对话董事长张士平，揭秘“隐形”首富背后的荣耀与责任。

产品抓住市场 纺织业也可以高利润

位于鲁北平原的邹平县，今天随处可见魏桥创业集团的踪影。这个拥有 8 个生产基地、1500 亿元总资产、16 万员工，却一直保持低调的集团，是全世界最大的棉纺织企业。2012 年，魏桥创业集团首次跨入《财富》世界 500 强行列，而这一年，中国民营企业进入 500 强仅有五家。而在 30 年前，魏桥创业还只是一家仅有 60 多名员工的小型油棉厂。张士平中学毕业后便到厂里扛棉包，后来被提拔为车间主任、副厂长，直到 1981 年升为厂长。

主持人：那个时候还是一个计划经济体制，您是怎么把这个做法、盘活的呢？

张士平：魏桥创业之所以有今天，完全得益于改革开放的政策，要没有改革开放的政策，绝对没有魏桥创业，我张士平不过是抓住这个政策，大大地发挥了。

主持人：说一说当时是怎么抓住的？

张士平：当时每个事都是最早最早最早、第一第一，为什么能取得这样的成绩？都是这个事“心底无私天地宽”。没遇到困难，没得到上级批评，我们大家不理解的时候，我就一句话：我们又不是给他干的，给国家干的。受到埋怨的时候，受到委屈的时候，你什么时候说起来掉眼泪。

主持人：那什么事情当时让你委屈得掉眼泪呢？

张士平：当这个困难由实践证明自己非常正确非常对，但在当时呢，一些人不理解，甚至上级领导不理解，埋怨你甚至制止你，咱又想把这件事干成，怎么去干成，当时就考虑明明非常正确的事情为什么不叫办。

在改革开放以后，农村是 1978 年逐步承包责任制，我们就是搞试点：干部能上能下，工人能进能出，工资能高能低，我是组织部任命的干部。组织部只任命一个干部，厂长一把手，所有的副厂长由一把手提名，组织部备案。厂长有权力开除工人，有权力撤销副厂长。

主持人：那也是得罪人的事啊？

张士平：得罪人，但是他有权力了，指挥上好指挥了，当时那么乱，可以说车间里头大小便都有，所有窗户没一块玻璃，烂到那种程度。但是我们抓住那个机会了，因为我是棉花加工厂，棉花国家统得很死，到了 1997 年国家这这才放开的。完全得标准的十足的计划，那没办法，那么只有收了多少棉花、加工多少棉花、卖了多少棉花，按照国家严格的计划。但是当时粮食放开了，你们可以查查资料，1981 年国家把粮食放开了，粮油放开了，我们就抓住粮食放开的这个机遇，搞议购议销卖油料，因为我们有了榨油机啊，买棉籽、买大豆、买花生，议购议销，议购议销到了 1984 年，我们搞到了全国供销社工业利润第一名。

主持人：多少钱？

张士平：当时 400 万利润。

主持人：那不得了

张士平：400 万利润确实不得了。我是山东供销社系统第一个高级经济师，我这个文化，你说高级经济师，不笑话吗，当时我都不敢想。这么个中学生，我能当高级经济师，还是最早的一个。

主持人：但那个时候是创举吧？你一个纺织企业榨油，去做粮食。

张士平：是上游，油棉厂是纺织的上游，它是棉花加工嘛，收了农民的棉花、籽棉加工成皮棉，皮棉再去纺纱。

就在张士平将油棉厂搞得顺风顺水时，1985 年秋天，棉花遭遇旱情。全国出现严重的卖棉难。面对困境，时任魏桥油棉厂厂长的张士平又有了新的创举，他向 200 多名职工集资 89 万，建起了毛巾厂。从原来的收棉花、加工棉花、卖棉花转向做棉制品。而正是这一举动，为魏桥积攒了一万纱锭的资金，为日后的扩大生产打下基础。

主持人：职工集资，那个时候哪有那么多钱，大家工资都很低？

张士平：职工拿钱。所有青年结婚的钱都全部拿出来，我是拿了 3 万块钱，那是全部家当。

主持人：那得对您有多大的信任啊？

张士平：那盖房子，钱不盖，就是用那个毛巾厂上，那 5 个月建成，上了 52 台毛巾织机，半年盈利 25 万块钱，觉得不赖，第二年盈利 155 万。但是我这三年时间，用这毛巾厂赚了 600 万块钱，上了 1 万纱锭。当时我们棉花是计划供应，但是棉花的下脚料棉是市场供应。我们有这个经验，越管理不好的棉花加工厂，它的这个棉花下脚料越好。所以我们就到处采购废旧棉，依照国家给我们的计划纺纱，你像我们 1 万纱锭，1989 年投产以后，第二年马上出口。他为什么能有这个情况呢？国有企业出口的设备，为什么出口不行，我们那当时马上出口就能行呢？

他们是棉花加工厂，有棉花，但我们出口



了，人家外商就认我的产品。通过化验，各项指标，我的棉花就好用。特别到日本，人家伊藤忠，日棉公司，来求我们。关键在于我们的产品。我们并不是微利，我们是高利润，在纺织方面。

但是我们是供销系统的，属于纺织系统外，进那个笼子还进不去，棉花转档升级还不行。但是我们还不听，当时我说了句，又叫我言中了，我说：不要怕，领导批评也罢，领导认为不行也罢，现在纺织在国内国外已经是市场经济了，整个产品，你们要注意一点，就是我们的产品在市场上只要能站住脚，谁也说不上我们。但是我们的产品如果在市场站不住脚，领导捧你也上不去，会死掉的。

当时我就认准这个道理，我们的干部、职工也认准这个道理。他们说：这个魏桥是个谜，是个企业，人家干这么多行业的，干啥都干成，干啥都干成全国第一。

产品深加工才有竞争力 盈利靠全产业链

张士平对于市场的把握不只体现在与棉花打交道上。1999 年，为满足纺织厂对于电量的需求，魏桥创业集团建立了第一家自备热电厂。随后，为了利用多余的热电，魏桥创业开展了铝业产业。并在 2001 年，成立了集热电、氧化铝、电解铝、铝深加工于一体的联产公司“魏桥铝业”，和纺织业一起成为魏桥的两翼。正是因为这样一次次抓住了商机，在国内铝业和纺织业连续几年不景气的情况下，魏桥创业 2013 年销售收入高达 2400 多亿，同比增长 30%。

主持人：你们怎么做到了 2013 年逆势上扬呢？

张士平：关键就在整体产业链当中把握的比较好。

主持人：您做了一个全产业链？

张士平：这个铝业实际它是一个产业链，你看热和电联产，我是以热定电，它的发电成本低，氧化铝和电解铝、铝材联产，加上铝电联产，并且呢整个魏桥所有这一个大的系列板块，都是自己发电自己用电自己配电，所以整个链条啊尽管管的这么长，包括现在转型升级投资比较大，搞了一个铝业的深加工。现在整个魏桥铝电的所有的铝水不落地，都是从氧化铝进去，也就说从来了矿石到出来汽车轮毂、铝箔、铝板、印刷用铝板，都是高档产品了，易拉罐料，这些材料呢都是我们国内和国际市场上比较好销的产品，并且是竞争力很强的产品，它这个量比较大，它并不是说某一个车间搞了个转型升级，是在我这个整个铝电版块上转型升级，产品档次上升了，深加工了，附加值高了，所以它竞争力强了。

主持人：各个业务在您的魏桥创业当中，它各自的比重是多少呢？未来的发展是什么样的一个战略？

张士平：应该说这个魏桥创业集团总的是 16 万职工，按说纺织板块呢人多一些，他现在是接近 9 万职工，其他的都是铝电版块，这些人呢纺织应该说占到 60%吧，铝电版块占 40%多点，但是他的

销售收入和利润的实现，以及上交的税收，都是铝电占大头。

主持人：铝电占大头？大概占到了多少？

张士平：应该说占到了接近百分之六十五到七十，占七十。

主持人：未来会有调整吗？

张士平：未来还是铝电这块会越来越大的，因为纺织呢经过从 2007 年以来，它的增长的幅度呢没有铝业这么大、这么快，再一个呢整个纺织业，前三年我们搞了转型升级，在品种深加工上、在产品档次上提升以外，因为我们是在发展中提高，同时通过提高得到发展，但是纺织呢在这个量上没有发展，有的呢一些早期的设备已经拆掉卖掉，规模呢稍微有点收缩。

主持人：所以未来战略的话纺织这块可能会有所收缩。那铝电这块包括您刚才提到的会上马的铝的深加工的这个版块会逐渐的扩大。

张士平：扩大。反正我的目标呢就是继续发展。现在电解铝不是过剩嘛，再说我们根本

不出这个电解铝锭了，全部是搞成这个铝产品，就是把这个绝大部分精力、财力、物力和人力，包括科研人员，就向这个铝产品上、铝使用品上去加工，包括现在医药用铝，包括各种包装，食品包装，包括电子用铝，还有汽车用铝，现在我们汽车搞轻量化，当然航空航天是尖端，但是它的用量比较少，下一步随着轻量化汽车用铝将会大幅度提升的，现在发达国家你到日本看看，它的整个集装箱、厢货车全铝的。

企业亏损问题在人 劳动纪律是红线

魏桥创业发展到今天的局面，除了紧跟市场，完善产业链，如何管理好“人”至关重要。从油棉厂到魏桥创业集团，业务规模、企业利润都发生了巨变；唯一不变的是管理从严，劳动纪律是魏桥创业集团一条不能触碰的红线，也是它能够令行禁止，员工保持高效的首要条件。1999 年，在名噪一时的魏棉兼并国企滨州一棉案例中，张士平首先开刀的就是劳动纪律。

张士平：我们去了第一个月闹事，煽动工人罢工。写着大标语，大标语上写着：乡巴佬，滚出去！

主持人：写得什么？

张士平：乡巴佬，我们不是农村的嘛，乡巴佬滚出去。现在他们都行了，以前他们住得啥宿舍。现在他们家家户户都住得条件什么，钱财收入什么，都富裕起来了，他们知道了，受人挑动，不该那么办。

主持人：但那个时候都打出标语来了，这压力还是挺大啊？

张士平：我去了，围了我 7 个小时，一帮工人围着叫我回答问题。市委领导也在那里。还不遑，叫我张总。张总我问你个问题。我说你问吧。“我干夜班，我睡着了，来晚了 2 个小时，扣了我一天的工资，对吗？”我说你这不是笑话吗？像你这种情况，别说晚到 2 个小时，晚到半个小时设备就得停下，谁来接班呀？(设备)怎么开呀？工厂就是工厂，这是劳动纪律，不是哪一个人制定的，你旷工扣你工资不对吗？再说你在这里扣你一天的？在魏桥一个月的都没有了，因为你严重违反劳动纪律。它能乱到这种程度。我这是接管这一个企业以后，知道这个纺织企业前段时间出现这种状况，90%是人为的问题，机制问题、体制问题，和人的问题。

主持人：我听出来，我有这么一个感觉，您特别重视对人的管理

张士平：劳动纪律，企业管理从严，是我们这三十年来 20 字治厂方针第一句话就是管理从严。那时候我们的人均劳效率是国有纺织企业的 5 倍。我们 1 万纱锭盈利率，是咱国营纺织企业的十倍，1 万纱锭来说。

主持人：为什么会有这么大的差距呢？

张士平：人员劳效，滨州一棉在 1998 年，当时他们已经连续三个月没发工资，亏损了 4000 万。他们那个办公楼上，销售收入不到一个亿，300 多个办公人员，财务 12 个财务人员。我那里，当时我的销售收入是 30 来亿，办公大楼上 20 多个人，财务公司是 4 个人。接过来以后，所有的办大楼的人全部下去，所有的高层，他那厂长、副厂长全部免职。我说叫我干，我就不用了他们。他说：“为什么不利用我们？”我说你们不行，你们都亏损了，我用你干啥，还用你嘛，还不照样一个样嘛，这不去了 20 个干部。通过这个现象看呢，原先的国有纺织企业，管理散、管理乱，设备不利用，市场不开拓，导致劳动效率低下，官本位思想严重。他们正县级单位，我可是正县级的，你叫我下去不要紧，你得给我个县级待遇还得。

主持人：我想跟您求证一下，听说您这的管理层是早上 7 点上班？

张士平：应该是一个习惯。在以前呢，我们不不在会议室，就在魏桥饭时，有个办公楼大门，那时候不是七点了，是 6 点半，那个更早了，6 点半就在那(开会)，不管是夏天还是冬天，都在那门口，一边站一行，看看有点事情呀，谈谈，像开碰头会似的，等着工人上班再进去，我们就等于开个早会，那个时候是 365 天都这样，以后来到邹平以后呢，开始也是这

样，是在这个会议室，应该是五六年以前了，张红霞找我，她说，“爸爸，有个事情我得跟你说一下，你只按你的情况制定这东西不行，现在他们这些人呢，孩子都上学了，星期六、星期天你还开早会，他们孩子们都从学校回来连个早饭都吃不上，那个时候这些干部又没个礼拜天，很难，他们自觉归自觉，你不说话他们没法改，”我说这个好办，咱们又没有多少事，这样就改成一、三、五早上七点，我是 6 点 40 分，就来这里等着，他们大部分，有来的早的就在这屋里等着。

责任心大于国企 做企业要让员工均富

魏桥创业管理虽严，可因此而来的企业效益带给员工的是实实在在的福利。在过去四年内，魏桥创业 15 次提高员工工资。集团园区建有成栋的职工公寓和自己的医院，为员工提供低价的住宿和就医条件。魏桥创业还带动了周边第三产业的发展。对于在其中生活的员工来说，魏桥创业集团不只是工作单位，而是一个小社会。

张士平：我的职工是一个小社会，在哪个地方哪个地方可能就富起来，他是均富，不是某一个人暴富，他是一个平均富，我这 16 万职工就是 16 万个家庭，并且统一他的拉动，把周边的这些第三产业拉动起来了，牵扯几十万家庭。你像我的一个职工这个收入，我说在 2015 年，争取叫我们普通职工能达到 5 万块钱年收入这就好了，叫职工平均性地都富裕起来，不能成了那种大款的富，这起码能真真正正地滋滋润润的小康生活。

现在纺织企业 80%的是民营企业了，他们都从内心里非常愿意给农民工提高工资，他们有一定的感情，并不是去克扣工人、剥削工人怎么样，他们都非常有感情的，但有一些企业是无能为力的。

主持人：对啊，你这个提高了工资，你这个利润空间更加的薄了。

张士平：所以国家呢这块呢牵扯着好几千万的农民工，要加到农村，加上他的孩子老婆老人，上亿的人口牵扯到，因为在农村，农民的收入百分之六十到七十是来自打工收入，不是来自土地收入了，邹平县我们这个县，你到农村看看，几乎快成无人村了，就是老人在家，没有任何的劳动力在家，都在这打工。

主持人：那您的员工的工资有随着公司规模的增长而增长吗？

张士平：去年纺织普通工人的平均工资不包括干部，四万两千多块钱，相当于几十亩土地的收入，农民的纯收入。

主持人：很多企业家他把企业做大之后，他把产生的利润投入在生产，再进行一个建设，向您这样很大一部分分给员工的，您是出于一个什么考虑呢？

张士平：因为我们的考虑始终认为呢，我们这个企业这个核心价值观是不是提了一年两年了，已经是多年的时间了。最早提出来就是为国创业、为民造福，我们把这几个为民造福着重点就立于实际，光喊口号不行，立于实打实的，面对企业的实际是什么呢？是一帮农民，16 万职工，除了大学生之外，95%的是农业户口，并且是来自山东和周边省份的农民，他们的文化就是高中生、初中生，家里条件不是很好的，但是我们有责任，帮着他致富，等于我们为民造福。

主持人：为什么你会有这样一个责任感呢？你不是一个民企吗，不是大家都说只有国企才有这样的责任感吗？为什么你会有这么强烈的责任感？

张士平：对，你这个讲话我听到过多次了。我认为这个真正好的民营企业，他的社会责任、爱国的责任，我是党员，这个爱党的觉悟，我不是吹，只有比国有大企业央企，只会比他们高，不会低。我听这话以后啊，我是老党员了，我七十年代就是共产党员，我有点气愤，说是民营企业怎么样，你一概而论不行，你看民营企业、民营企业家，要说钱他有钱，要说享受他并不是不会享受，大部分民营企业家为什么不会享受呢？你看民营企业有大的企业，也有小的企业，谁家有几千万买个

人物简介

张士平，1964 年参加工作，1981 年任邹平县第五油棉厂厂长，1994 年任邹平县魏桥棉纺织厂厂长，1998 年任山东魏桥纺织集团有限责任公司董事长，2003 年任山东魏桥创业集团有限公司董事长。1993 年当选山东省第九届人大代表，1995 年被评为全国劳动模范，1997 年被批准享受国务院政府特殊津贴，1998 年和 2003 年先后当选第九届和第十届全国人大代表。2013 年新财富中国富豪榜张士平家族以 300 亿排名第十位。

彩灯的？谁家哪个企业家老板一天能消费一两万块钱的？你们不要认为你们有钱，除了给你们的工资和奖金外，这些资产都是社会的。

主持人：都是社会的？

张士平：你们一定要明白这个事情，因为包括我，我可能死得比你们早，你们年轻嘛。谁能把一个螺丝钉搁到骨灰盒去。

决不从股市套现 赚再多骨灰盒也带不走

2012 年，张士平凭借 290 亿元资产被胡润榜评为“山东首富”。这个没考过大学的首富，最大的爱好是体育锻炼，至今仍然保持着早上四点起床跑步一小时的习惯；每年唯一的假期是到杭州看龙井茶叶的采摘。比起传统意义上的富豪，这位 68 岁的民营企业家身上多了一份质朴。

主持人：财富对您意味着什么呢，被称为山东首富感觉怎么样？

张总：既不关心也不注意，我就始终拿它不当回事，认为没这回事，无所谓。

主持人：无所谓？

张士平：真无所谓，我就始终发自内心的说话，我就没看作这资产是我的，尽管我这宏桥控股是上市公司，我就跟我们这些高层干部定了个规矩，我们绝不允许，包括我掌权，或者换个法人代表，定下规定，决不能从股市上套现，不管你增发还是配股，所募集的资金必须有所用途的，什么用途？扩大生产发展经济，不允许套出现来干别的，所以还是落实现那句话，教育他们的话，所有固定资产，包括你死，你的骨灰盒也带不走。

主持人：一直不停地这么发展，到最后您也是为了这个财富，把财富看得很轻，到底是因为什么？

张士平：就是“为国创业、为民造福”。这个“为国创业”，我为什么说这也是我的所有的资产，教育我的干部和我的孩子，你一定要认准这个社会的，它是负责为社会创造财富，安排社会就业，为国创业，向国家多交税收。我这个民企和央企在一块相比的话，我去年是 2013 年还要高，2012 年我就是全省纳税第四名，论税收，2012 年交 64 亿税，2013 年是 68.5 亿税。所以我我觉得贫富国强，国强怎么强，(主持人：交税啊)你不交税，你没财政收入，包括我们的军队你离不开钱。

主持人：您对自己有一个什么样的评价？

张总：我就认为我自己非常平常。有些人一直奇迹什么，我就感觉得有什么奇怪的东西，就是应该干的事情我干了，应该干好的事情我干好了，只能这么说。这里面没有什么奥妙，也没有什么奇迹。不过我应该说是有运气，每个时机、每次机遇，这三十年之中我都抓住了，每次机遇都没错过，这一点我确实是任何机遇、发展的机遇、装备水平提升的机遇、市场占有的机遇，特别是前几年市场占有的机遇，能现在牢牢地控制着市场，与前一段抓住市场是有关系的。

主持人：您的角色挺多的，像您刚才说的八九十年代就是全国劳模。从劳模、人大代表、山东首富，能不能讲一讲您怎样看待这些名号，您最喜欢或者是最希望人们记住的是哪个称呼？

张士平：应该最喜欢的是全国劳模，因为我这个劳模呢，85 年咱山东一共评了 13 个劳模代表，我是十三个代表的代表，到北京领的奖，亲自到主席台，李鹏总理十三个证书一下子接过来的。当时在主席台上那个心情，暗暗的发誓，一定要把今后的工作对得住这个光荣称号，咱自己不就是个油棉加工厂的厂长，又不是和解放军英雄那个做出那么大事情，或者什么特殊的事情，就是管企业，当然管得企业是不错的，那是干好工作，严格要求自己，这是看重的一个，正因为 85 年的那个劳模，我认为造就了我是个个人，也造就了这个企业。因为企业家本身就是造就企业，没有好的企业家不可能办出好的企业来，但是我认为国家给我劳动模范这个光荣称号没白给我，我对得起这个(称号)，我干的这三十年的工作对得起这个劳模称号。但是也用这个称号来约束我，激励我，我这是说的真正的称号。

(新浪财经)