

宋志平

《经营制胜》

# 化解产能过剩矛盾需要大智慧

## 过剩经济下,量本利失效

前面讲到了量本利,核心就是我们常说的薄利多销。自工业革命以来,一直是经济增长的时代,尤其是改革开放40多年来,我国经济实现了快速增长,但很多行业随后也出现了产能过剩的问题,而且这个问题始终没有得到很好的解决。在过剩经济下,产品供过于求,市场从受供给制约转为受需求制约。这时再增加产量,不仅不能降低固定成本,反而增加了变动成本,致使流动资金紧张。更为严重的是,产能过剩引发了企业之间愈演愈烈的低价倾销和恶性竞争,每家企业都想提高市场占有率,就只能实施红海战略,这极大地压缩了企业的利润空间,甚至导致亏损。在这种情况下,问题的关键不再是量,因为量没有了弹性的作用,量本利失效了,价格成为对利润影响最大的因素。例如,企业生产并售卖10万辆汽车会盈利,但生产20万辆汽车就会有10万辆积压在仓库里,这不仅没有降低单位固定成本,反而占用了流动资金。这种情况持续下去的话,企业就可能经营不下去了。

在经济危机和过剩时期,不少企业采取了降价放量的竞争策略。这样的策略往往使企业雪上加霜,因为这个时候市场本来就在萎缩,企业放量销售是完全逆市场操作的。理智的做法是竞争各方尽量合理地减产,在降价上则要慎之又慎,用减产保价的方式渡过难关。

2011年下半年,由于电力供应紧张,再加上节能环保的需要,浙江、江苏等地方政府对工业企业采取了分期分批控制用电的措施,其中包括水泥企业。一开始,不少水泥企业跑到电力局求情,说千万别拉我们的闸,后来大家发现拉闸限电后,水泥价格竟“因祸得福”,一吨涨了100多元。虽然水泥生产量少了一些,但是利润提高了许多。2011年,整个水泥行业的利润竟破天荒地超过了1000亿元,这种增长确实受益于限电。

这件事提醒我们:过去把竞争焦点放在量上,价格不停地往下降,企业赚不到钱;现在减量了,企业反倒赚了很多钱。可见,行业的主要矛盾是价格,不是量,而且在过剩的情况下,想放量也放不了。通过这一年,大家认识到,影响企业效益的是价格,影响价格的是供需关系,这就把逻辑讲通了。量多不赚钱,量少才赚钱,要想取得好的利润,就不能盲目地靠放量降价,而是要进行产销平衡,以销定产,稳产保价。可以说,限电事件对水泥行业来说既是一场市场教育,也是一场价格教育。

中国水泥价格在20年前就是每吨300多元,现在还是。全世界水泥的平均价格为每吨100美元,而中国是每吨50美元左右,并不高。全世界的钢铁与水泥的比价是3:1,如果钢铁是每吨3000元,那么水泥就是每吨1000元。在中国,二者的比价则是10:1,中国钢铁每吨3000元,水泥每吨只要300元。大量廉价的水泥支持了中国建设。新建楼房里每平方米水泥的成本是60元,而房地产商手中一平方米的房子要卖几千甚至上万元,水泥的成本在里面几乎可以忽略不计。万达董事长王健林跟我说:“宋总,我做了20年房地产,这么多年来水泥的价格一直很稳定,基本就没变动过。”我说:“是的,房地产价格都涨了很多倍,水泥的价格还是那么稳定,房地产行业用了大量的低价水泥,最终赚到了钱,其实,我们做水泥的企业心里在流泪。”因为水泥需求是刚性的,缺乏价格弹性,产量一旦过剩就容易打价格战,导致市场价格降低,进而导致企业亏损,所以,在环保指标下



王利博制图

限产反而是水泥企业良性发展的动力。我们讨论和研究的过剩问题是非正常经营的问题,传统理论没有彻底地解决过剩,今天仍然解决不了,这是市场经济的两难问题。但是,一家企业必须学会在过剩中生存,要生存下去、活得舒服才行。

## 价本利并不是对量本利的否定

化解产能过剩矛盾需要有大思路、大智慧、大气魄。中国建材创造性地提出了一种全新的盈利模式——价本利,即在产能过剩的大背景下,重构合理的价格体系,不是围绕“增量”压价销售,而是围绕“稳价”以销定产、降本增效,维护区域市场供需平衡。价本利提升了企业的管理思想水平,过去管理企业讲求眼睛向内看,往往不考虑市场的整体需求,过分主张通过放量降低成本,而现在既要管工厂又要管市场。价本利追求的是稳定价格,不滥用市场支配地位,让市场有序化,不漫天要价也不恶意杀价,在市场、客户、竞争者都能接受的情况下追求价格理性化。

价本利并不是对量本利的否定,而是针对行业关键矛盾的转化提出的新模式。当然,在过剩时期,解决问题的根本办法是去产能,也就是我们常讲的供给侧结构性改革。越南、埃及等国家出现水泥产能过剩后,水泥企业大打价格战,每吨水泥的价格从前几年100多美元的高位,跌到目前只有30美元的低位,整个行业出现了大规模的亏损。这样的教训,值得我们认真反思。

现在,中国水泥行业每年约有35亿吨产能,只能卖出23亿吨,还有12亿吨的过剩产能,产能过剩已是不争的事实。对于去产能的号召,我们终于找到了一个好办法,就是错峰生产。过去水泥企业在冬季停产,但市场仍供过于求,所以现在每年有3—5个月的统一关停期,关停以后保留一定的产量,来稳定价格。我们总讲以销定产,销多少产多少是最合理的,但其实做不到。目前,中国建材实行自律减产,严格执行国家的错峰生产政策。

在这一点上,我理解了欧洲人为什么实行每周5天、每天6小时的工作制,为什么他们的商店上午10点钟开门,下午5点钟关门,周末不开门。因为过剩经济下,企业不需要

(上接第四版)好的价格和利润从哪里来呢?我主张“质量上上、价格中上”的八字原则和“技术要优,质量要优,服务要优,价格要优,利润要优”的五优原则。

“质量上上”,就是我们的产品要比一般产品有更过硬的质量,把产品做得更好些,虽然这样做会多承担一些成本,却能因此逐渐铸就品牌,赢得长远利益。质量和信誉应是企业永恒的追求。

“价格中上”就是在确保产品质量的前提下,保持产品价格的长期稳定,既不搞价格战,又要给客户适当的实惠,维护客户的利益。如何做到“价格中上”呢?我们靠的是千方百计地进行技术创新,增加产品品种,用新增的效益来平衡质量成本。

北新建材的龙牌石膏板一直贯彻我提出的“质量上上、价格中上”的八字原则,它的价格是比较高的,比普通品牌的石膏板价格高出20%,但中国所有的大型项目,诸

如奥运场馆、世博会场馆、北京世贸、上海金融中心等都采用了龙牌石膏板。为什么?因为产品质量足够好,产品性能指标均超过了外资品牌产品,是我国少有的价格高过外资品牌,却卖得非常好的产品。

到中国建材后,我又提出了五优原则:

技术要优。

质量要优。

服务要优。

价格要优,是指要优质优价,而不是要便宜。

利润要优。

这样,企业才能存活发展下去。我在企业的40多年中,没有做过一家亏损的企业,任何时候都能盈利。企业要用好的技术、质量和服务赢得好的价格和利润。反之亦然,只有好的价格和好的利润才能支撑好的技术、好的质量和好的服务。

那么多劳动力的工作时间,商店不增加销售时间也不会影响销售。在短缺经济下,工人们春节期间还得生产,工厂领导在除夕会跟工人们一块儿吃饺子过年。现在,煤矿工人春节都放假了,没有必要还像过去那样做。我们要改变,要让车间工人像大学教授一样快乐地生产,一年中寒假放一个月,暑假放一个月。过去,形成了不少短缺经济文化;现在,我们在过剩经济下也得建立新文化。我们的思想必须转变,过去那么多年开工厂是发展生产力,现在关工厂也是发展生产力;开工厂是为了多赚钱,关工厂也是为了多赚钱。

## 【案例】

### 中国建材的价本利模式

我曾到中国建材所属单位祁连山水泥集团股份有限公司调研。这家企业在1996年进行了改制,我在调研过程中印象最深的是它20多年来一直都在盈利。市场环境千变万化,每年都能做到盈利很不容易,说明这家企业拥有盈利文化。相反,有些国企的企业文化是亏损文化、低价文化、赊账文化。产品在销售上打价格战,赊账售出,导致应收账款一大堆,最后企业亏损,亏损了还觉得不在乎,这种情况一定要改正。尤其在经济下行时,企业本能地就要降价,但是经济下行意味着用量少了,降价也没用,只能自律少生产,这种情况下的价格策略应该是减产保价。

在价本利盈利模式中,价格是龙头,成本是基础,利润是目标。推行价本利盈利模式,应从以下四个方面着手。

坚决错峰生产,还应在行业内倡导以销定产,因为在过剩环境下,再增加产能已毫无意义。

降本增效,控制一切可控成本。

抓好营销,稳住价格。按照价格曲线图,认真研判产品价格的上限、下限,以及与之相匹配的制造成本、单位销售费用、单位管理费用等指标,使之成为指导市场营销、贯彻价本利理念的数字化基础。

发扬“三不”“四千”精神,即“不辞辛苦、不怕委屈、不畏挫折”和“千方百计、千言万语、千山万水、千辛万苦”。一把手要深入市场一线,主动与其他企业协调,维护区域的供销平衡。

中国建材的价本利模式,实行“稳价、保量、降本”的六字方针。其实,就是要维持价格,降低成本,获得利润。如果所有经营者的看法都一样,都要放量,那价格就会不受控制地降低,进而出现价格失衡,导致企业难以生存。正所谓覆巢无完卵,行业就是一个“大鸟窝”,一旦被捅下来,行业里的企业也就活不下去了。在中国建材重组水泥行业之前,2005年水泥行业一共有80亿元的利润,重组之后2018年有1600亿元的利润,2019年有1900亿元的利润,这就是整合后稳定价格的好处。要增加行业和企业的整体效益,企业有了效益才能进行环保建设,加大技术创新投入,留住人才,进而提高环保治理效果和产品质量。