宋志平《经营制胜》

企业如何成为共享平台?

人力资本是今天企业成败和发展的关键,改革再出发,其动力就是要平衡所有者、经营者和劳动者三者之间的财富,让企业成为共享平台。机制改革是实现效率和公平结合、激发企业微观活力、提升企业竞争力的好方法。“新三样”——员工持股、管理层股票计划和超额利润分红权,是机制改革的方向,成效明显,成为企业创新发展的强劲动力。机制改革考验所有者的选择,需要开明的“东家”才能构建起真正高效的共享机制。

人力资本是今天企业成败和发展的关键

关于企业财富,有两种不同的看法:一种是企业财富是资本的升值,另一种是企业财富来源于劳动者创造的剩余价值。资本作为前期劳动的积累,维系着企业的运作,所以首先所有者要有利润分配。但是,所有者不能拿走全部的财富,经营者对企业成败也至关重要,好的经营者会让企业盈利,差的经营者则会让企业亏损甚至破产,因此应该把财富分给经营者一部分。当然,没有广大技术人员和劳动者也不行,员工不仅是劳动者,也是财富的创造者。

我认为,企业的目的应包含社会进步、股东回报和员工幸福三个方面的内容,而在这三者之中,维护员工利益、提升员工幸福至关重要。企业只有让员工充分受益,才能激发他们的积极性和创造热情,推动企业走向繁荣昌盛,这是提高股东回报、推动社会进步的基础。

这些年,许多企业尤其是上市公司,把股东利益最大化作为不二法则。由于过分强调股东至上,一些股东把董事会当成橡皮图章,董事也唯股东马首是瞻,股东通过董事会和管理层掏空公司的事情屡有发生。还有一些股东,以短期套利为目标谋求上市公司的控制权,进而以短期市值为目标,诱使公司董事会和管理层减少技术创新等长期投资,再利用短期高利润拉升股价,最后高位减持获利。在这个过程中,管理层也能拿到高薪和奖励,而员工利益却遭受损害,这使一些上市公司沦为反复套利的工具,损害了公司的健康发展。我们应该认识到,公司是社会的,股东可以通过分红和买卖股票获利,也可以通过股东会行使相应权利,但公司并不属于股东,股东权利应有限度。片面强调股东利益只会让企业发展短期化,使企业失去社会基础和员工支持,丧失活力。

员工是企业的主体,员工利益在公司的目标序列中应处于相对优先的位置,理应得到充分保护。德国为企业员工设定了14级工资制,按年功和技术水平评定,这种工资体系保证了工匠精神的培养和员工的忠诚度。以前,我国国有企业员工采用8级工资制。后来,这一工资体系被打破了,而新的体系又没有很好地确立起来,一些企业为了股东和管理层的短期利益而不惜损害员工利益,无端裁减员工,蓄意压低薪资,更谈不上给员工一些利润分红权了。

正确对待员工利益,不是所有者和经营者的恩施,而是企业进化的重要标志,也是对企业财富创造者的一种尊重。我们今天要认识到,企业财富既离不开资本的投入,也离不开经营者的努力和员工的创造。

机制是企业微观搞活最根本的因素

十九届四中全会强调“坚持多劳多得,着重保护劳动所得,增加劳动者特别是一线劳动者劳动报酬,提高劳动报酬在初次分配中的比重。健全劳动、资本、土地、知识、技术、管理、数据等生产要素由市场评价贡献、按贡献决定报酬的机制”。劳动、资本、土地作为传统的生产三要素,随着人类文明的发展,特别是随着生产方式的演进,已经不能涵盖生产要素的内涵。随着高科技时代的到来,公司的资本形态发生了重要变化,我们对生产要素构成有了新的理解,并增加了技术创新和人力资本的概念。对公司而言,重要的不再是机器和厂房,而是有创造力的员工,即我们的人力,人的经验、智慧、能力都成了资本。虽然公司那张资产负债表上没有记载企业的人力资本,但员工能力已经成为企业创造财富的原动力。

过去只能是有形资产的要素参与分配,现在全要素都可以进行分配,也就是说分配的逻辑发生了重大的改变。十九届四中全会强调了“知识、技术、管理”作为生产要素,强化了以知识价值为导向的收入分配政策,充分尊重科研、技术、管理人才,要在分配中体现这些要素的价值。这为机制改革打开了“天窗”。

我2019年写了一篇文章《机制革命:推开国企改革最后一扇门》。国企改革确立了现代企业制度和由国资委管资本的体制,分别解决了制度和体制问题,但最终要解决的是机制问题。企业改革的动力来自内部机制。什么叫机制?我理解为,企业机制是调动企业各要素向企业目标前进的内在过程,指的是企业效益与经营者、员工利益之间的正相关的关系。企业效益增加了,经营者和员工的财富收入就会增加,这样的关系就是机制。

机制属于治理范畴,是企业重要的分配制度。任何企业都存在机制问题。机制和所有制之间有联系,比如发展混合所有制为引入市场机制铺平道路,但所有制并不决定机制。机制不是国有企业的独有问题,民营企业、家族企业同样存在机制问题。体制和制度是机制的必要条件,但不是充分条件,不是有了体制和制度就一定有好的机制。

(下转第四版)

【案例】

西安光机所:机制助科研人员走出“围墙”

2015年,习近平总书记在调研中科院下属的西安光机所后指出,“看了西光所后,我反复强调的创新驱动发展战略有了依据”“转方式调结构,首先是创新驱动,创新有很多种,但科技创新是根本”。2020年8月我去西安,专门到西安光机所参观学习。西安光机所坚持“拆除围墙、开放办所”的理念,鼓励科研人员带着科研成果走出“围墙”,通过创办企业或许可转让将技术成果与市场有效结合,同时研究所与企业共建多个工程中心、联合实验室,促进研究所与企业、研究所与市场的深度融合,让研究所从理念上和实际管理上成为真正开放的国家科研创新平台。同时西安光机所坚持参股而不控股的产业化原则,孵化企业但不办企业,让企业成为创新主体,通过“科研人员持股、技术团队和管理团队持大股”的激励方式,充分调动科研人员的积极性,建立利益共享机制,带动科研人员增收。

此外,西安光机所为科研人员提供全链条、全方位的创业服务,形成了“人才+技术+资本+服务”四位一体的科技成果产业化及服务模式、“人才聚集—资金投入—企业规模化发展—反哺科研”的良性价值链,打造了完善的科技创新创业生态环境;把责、权、利捆绑在一起,让企业充分发挥经营自主权,最终实现按照市场需求安排部署研发计划,彻底改变科技成果转化的传统路径。在管理上,西安光机所让企业运作市场化、社会化、规范化,在此基础上实现国有资产的保值增值。

截至目前,西安光机所累计引进80多个海外创新创业团队,培育孵化298家“硬科技”企业,总市值超过400亿元,纳税超过2亿元,新增就业超过7000人,营造了浓郁的创新创业氛围。

王利博制图