

宋志平

《经营制胜》

中国建材:机制改革的先行者

中国建材旗下有几个机制改革的先行者,南京凯盛就是其中之一,这家公司是中国建材工程板块的子公司,成立于2001年12月。2003年改制后实现了员工持股,中国建材通过国际工程公司持有南京凯盛51%的股权,其余49%是自然人持股。我第一次到这家公司时,公司的十几个人挤在一个租用的小办公室里办公。当时,我鼓励他们,南京凯盛要做一家绩优企业,三年内努力实现“三个一”:营业收入1亿元,净利润1000万元,员工100名。结果,他们用了一年就做到了。第二年我又去这家公司时说,希望你们做到“三个三”:营业收入3亿元,净利润3000万元,员工300名,过了一年他们又实现了这个目标。后来,我说你们要做到“三个五”:营业收入5亿元,净利润5000万元,员工500名,很快他们又实现了目标。

10多年过去了,今天的南京凯盛已逐渐从业务单一的设计院发展成为集研发设计、设备成套、施工安装、生产调试、技术改造、水泥工厂智能化建设等业务为一体的创新型国际化工程公司,每年有十几亿元收入和上亿元利润。最重要的是,这家公司成立至今,在承接的200多项国内外大大小小的项目中,无一失败亏损。对比之下,其他一些国有工程公司,做的不少项目出现了亏损,因为它们只重视拿项目,只重视销售收入或规模,而对经济效益却不太重视。但是,员工持股的公司就不一样了,盈利是整个公司一致的行动和目标。有媒体分析称,南京凯盛“不败的纪录”根源就在于机制。

中国建材旗下的中联水泥则尝试了超额利润分红的激励方式。其实,这也挺简单,就是制定利润指标,超额部分提取15%,按照“127”进行分配,一把手和主要负责人分10%、班子其他成员分20%、员工分70%,并将分配结果和金额进行公示。这样就调动了管理人员、技术人员和其他员



王利博制图

工的积极性,采购材料时千方百计地想要拿到更低的价格,生产时节约原料,销售时希望售价高一点,希望货款全部收回来,所有工厂都是这样的话,集团利润就能有明显的增长。中联水泥2018年、2019年的利润大幅提升。

此外,中国建材的贵州西南水泥在这两年也采用了超额利润分红权,调动了员工的积极性,大家都认真起来,你追我赶,干劲十足,年利润大幅增加。实践证明,超额利润分红是企业创新发展的强劲动力。

企业如何成为共享平台?

(上接第三版)

“资本+经营者+劳动者”是企业机制的基础,是做企业的“三宝”。机制研究的是在所有者、经营者和员工之间如何分配利益。当下,创新正在推动企业生产函数的变化,人的知识与智慧、经验与能力对企业的贡献越来越大,企业应予以充分承认和加大激励。机制是企业微观搞活最根本的因素,如果没有机制,就无法调动人力资本的积极性和创造性,资产资本就会成为“废铜烂铁”。

改革开放以后,一直有一个问题困扰着我们,就是如何缩小贫富差距。西方国家也一样,在20世纪50年代,1%的人占有财富的20%;到了60年代、70年代,中产阶级的崛起使1%的人占有的财富降到13%左右;到了90年代又恢复了,1%的人大约占有财富的20%。法国经济学家皮凯蒂写了一本书,叫《21世纪资本论》,里面讲述了资产的增值速度高于劳动的增值速度,这就造成了两极分化,我们必须解决这个问题。目前,我国已经进入高质量发展阶段,人们的生活逐渐富裕,社会的主要矛盾发生了变化,我们改革的动力是什么,我们的目标是什么,这些都是需要回答的问题。答案就是满足员工对美好生活的向往。国有企业经过改革要和民营企业一样,都要成为共享平台。

企业在进行财富分配时,必须充分维护员工利益,让员工的人力资本参与分配,不能把员工当成会说话的机器来役使。我们必须理性看待财富,兼顾公平,把公平放到重要位置,劳动者要分享财富,建立经营者、劳动者、所有者的正相关关系,将财富让渡一部分。虽然我们后来讲效率优先、兼顾公平,但始终找不到一种办法使之既有效率又有公平。可以说机制就是一种能把公平和效率结合到一起的方法,有了机制大家都愿意好好干,就能创造出更多效益,这就有了效率;如果大家都能分一点效益,这就有了公平。这就是既有效率又有公平。

在2018年春季的莫干山改革论坛上,我讲到“国企改革得让员工买得起房子”,这句话很多媒体都转载了。企业要建立共享机制,让员工与企业结成荣辱与共的命运共同体,让大家通过辛勤努力的工作,共享企业财富。大家有了一定的财富,才能在社会上体面地、受人尊重地生活。现在的生活成本很高,怎样让员工有能力偿付买房、孩子读书、老人赡养、大病风险等费用,这是改革中要解决的大问题。不解决这些问题,企业里的骨干就很难留

住,上一轮改革的红利就会丧失,企业就会失去竞争力,所有者利益也就无从保证,这是摆在我们面前非常迫切和严峻的问题。

现在做企业,要解决共享的问题。共享也是“创新、协调、绿色、开放、共享”五大发展理念之一,全世界都在研究这个问题。任正非的成功靠什么?马化腾的成功靠什么?他们都是靠共享机制。实际上,建设共享平台已经成为今天优秀企业的自觉选择。在追求高质量发展的今天,企业必须开明,把企业创造的财富分配给员工一部分,让企业成为社会、股东、员工的利益共享平台。

有机制的企业不需要神仙,没有机制的企业神仙也做不好

做企业一定要把所有者、经营者和劳动者这三者之间的分配关系处理好。怎么处理?清代的晋商之所以能大行其道,就是因为他们的机制很先进,他们对年底红利的分法是各取1/3,一份归东家,一份归账房先生和掌柜,一份归伙计。我当年在北新建材当厂长时,能带领北新建材发展起来,就是因为我一句话:“工资年年涨,房子年年盖。”这样一个机制能充分发挥出激励作用。我总讲,有机制的企业不需要神仙,没有机制的企业神仙也做不好。

2018年6月,习近平总书记到万华工业园考察时发表的重要讲话非常发人深省,“谁说国企搞不好,要搞好就一定要改革,抱残守缺不行,改革能成功,就能变成现代企业”。这段话虽不长,但是特别精辟,这段话里面指出了:国企一定能搞好。

搞好国企要靠改革,不改革是搞不好的。

抱残守缺不行,什么是残和缺呢?我觉得就是条条框框,是不愿意改革的种种顾虑和落后的观念。

改革能成功,改革成功了就成为现代企业。

万华工业园原来是个做聚氨酯、合成革的小工厂,现在变成了效益突出的跨国化学公司,被称为中国的“巴斯夫”。这其中,机制改革发挥了重大作用。万华工业园是怎么做的?主要有两大改革举措:一是员工持股,万华工业园的股本结构是20%员工股、21.6%国有股,剩下的则是散户,国有股和员工股联合起来一致行动,很巧妙。二是科技分红,技术人员只要有所发明,就可以从创造的效益

中提成15%,一共提5年,这是真金白银的奖励。受益于这个机制,企业做得非常好,2018年大概实现了600多亿元的收入,产生了160亿元的利润,2019年由于产品价格下降,利润小幅减少,但也有100亿元以上的利润。

我到万华工业园调研时,董事长廖增太接待了我,陪着我参观。临走的时候,廖董事长告诉我技术人员技术提成的奖励,万华工业园的共享机制不是虚的,而是真刀真枪地干。万华工业园的研发楼晚上灯火通明,员工愿意加班工作,为公司奉献。

华为也靠机制。不少人因华为没上市而误以为华为是任正非的家族企业,事实上,任正非在华为只有1.01%的股权,华为的工会股份公司持有98.99%的股权。华为是近乎全员持股的公司,但它把股权和能力、贡献和年功很好地结合了起来,增强了企业的向心力和亲和力,提高了企业的创新力和竞争力。在华为创造的财富中,所有者只占有一份,技术骨干、业务骨干和员工占五份,而且必须是技术骨干、业务骨干和员工的五份都拿完了,所有者才拿那最后一份,也就是所谓的“财散人聚”,把财富更多地分给员工,从而增强了企业的凝聚力。可以说,任正非的企业家精神加机制造就了华为的巨大成功。

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。所以企业在进行财富分配的时候,要在三者之间进行平衡,既要考虑所有者,让所有者获得高于社会平均利润的回报,所有者才会增加投资,扩大再生产;又要奖励优秀的经营者,让他们尽心尽力做好经营工作,把握市场机遇,做出正确决策,把企业经营好;还要考虑广大员工,因为企业财富都是通过他们的劳动创造出来的。这三者之间要达到很好的平衡,就要有共享机制。

我讲的机制是一种分配方式,就是经营者和员工既有固定的收入,又能分享一些多创造的财富,这应是一种混合分配方式,对双方都比较好。对于超额利润的分配,所有者拿大头,员工拿一部分,这就是超额利润分红。中国建材正在探索中,采取过股票增值权、员工持股、超额利润分红等方式,并取得了一定的效果。不过,中长期激励的方式和效果从总体上是有限的,从长远来看,通过改革激励制度,建立多层次的现代激励体系,激发企业家、科技人员和广大员工工作的热情,是确保企业可持续发展的百年大计。激励机制不建立起来,不利于企业的发展。