

宋志平

《经营制胜》

中国建材:从“老三样”到“新三样”

点燃员工心中的火

我刚在北新建材做厂长时,企业正处于非常困难的时期,员工好多年没上调过工资,住房相当紧张,大家对企业也很冷漠。1993年春节过后,北新建材石膏板厂经过大修后让我为热烟炉点火。当我将熊熊火把投入炉中后,我转身对大家说了一句让我自己终生难忘的话:“其实,我最想点燃的是员工心中的火!”

为了唤起员工的信心和热情,我挨个车间座谈,针对当时国有企业分配机制与管理方式中存在的问题逐一解答,目的就是让大家知道企业效益和员工利益之间的关系。有的车间没有会议室,我就在车间的空地上站着做动员。慢慢地,员工被我的真诚打动了。紧接着要解决的是资金问题,当时,由于企业过往信用差,银行不给我们提供贷款。我号召员工把家里的存款拿出来,集资400万元买来第一批原料,让工厂运转起来。一年后借款到期了,我把本钱和利息如数归还给大家。企业活过来了,接下来还要发展壮大。

当时很多员工问我,没有房子住、收入很低,怎么办?我告诉大家,房子的钥匙就在大家手上。我提出“工资年年涨,房子年年盖”,员工的热情一下子被调动起来了,企业重新焕发生机。10年中,我兑现了承诺,员工的人均年收入提高了10倍,宿舍楼盖了十几栋。

“新三样”是机制改革的方向

困难的时候需要改革,往往也是改革的好机会。中国共产党全面深化改革委员会第14次会议通过了包括《国企改革三年行动方案(2020—2022年)》等多个改革方案,意味着国企改革三年行动计划即将落地,今后三年是国企改革关键阶段。

国企改革三年行动提出要改三项制度,在“三能”上下功夫,即“能上能下、能进能出、能多能少”。三项制度的改革是为了解决效率问题,比如“能多能少”是指在工资奖金上下功夫,提高员工的积极性,从而提高效率。今天我们处在一个科技时代、新经济时代,光有效率不行,还要有公平。这也是传统经济与创新经济最大的不同之处。在传统经济时代,劳动力是成本;而在创新经济时代,人力是资本。我们要承认人力资本。这次国企改革三年行动提出了超额利润分红权和跟投计划,这些都是非常好的政策,但是在整个改革里,只进行三项制度改革是不够的。经过多年的实践和试点,中国建材摸索出几种有效的企业激励机制,比如推进员工持股、管理层股票计划和超额利润分红权,我称之为“新三样”。“新三样”是相对“老三样”而言的,“老三样”是指劳动制度、人事制度、分配制度,改革针对的是“平均主义大锅饭”,解决“干多干少一个样,干和不干一个样”的问题。“新三样”改革旨在让人力资本参与分红,解决企业的财富分配问题,目的是提高员工的获得感和幸福感。

一是员工持股。依照《公司法》,员工持股主要是让骨干员工、科技人员来持股。实践表明,通过员工持股,公司平台能够很好地运营,在平台里员工股份是流动的,持有的股份是激励股而非继承股。一般来说,员工股份不上市流通,而是分享红利和净资产升值部分,员工退休时由公司回购其股份,再派发给新的员工。这样,一方面能保持员工的



稳定性,另一方面能保持员工持股的延续性。

2008年金融危机以来,世界各国股票一直处于不稳定状态。如果将员工持股量化为股票,实际上也是不稳定的。如果员工拿了股票,从股市中退出,也就失去了员工持股的真正意义,会减少员工持股的总量,带有不确定性,不利于企业的稳定经营。目前,员工都希望能够得到更加实际的现金奖励,这也是公司激励的一个新趋向。西方跨国公司一般都有分红权,差不多员工收入的一半来自年终分红。发展中国家也是如此,埃及规定,企业必须依法拿出不低于10%的利润分给员工。中国虽然情况有所不同,但可以选择进一步放权让利,让改革再进一步。我们希望每年进行分红,并和当期效益结合起来,这样更实际一些,主张员工持有的股份不流通,员工不享受股票溢价,由员工持股公司享受溢价,而员工享受分红权、净资产收益权,这样就不受股票下跌的影响。坦率地说,这些年股价大幅波动,这种方法对员工来讲可能更安稳,对企业而言也等于给员工戴了“金手铐”,使员工能够更加稳定地工作。

二是管理层股票计划。它一般包括期权、增值权、限制性股票等,各家公司都在做。中国建材采用的是股票增值权,西方人称之为“影子股票”。股票增值权简便易行,把管理层收益和股价结合起来,进而将管理层的积极性与企业的市值结合在一起。管理层不出现金,也不真正拥有股票,但享受股票的增值,对管理层来说是比较安全也行之有效的办法。

我在国外经历了很多次路演,每次在路演结束的时候,基金公司都要让我谈谈有什么激励机制。我说有股票增值权,对方问兑现了没有,我说兑现了,对方就很高,就愿意下单买股票,这是如今的现实情况。给管理层部分股票权,实际上也是为了所有者,管理层维护股价,所有者的市值就高,如果管理层和市值毫无关系,没有人维护股价,市值就会低,其中的大账小账,所有者应该算清楚。现在,中国建材所属13家上市公司都在积极开展股权激励,结合自身特点制订激励方案。

国务院国资委2020年发布了《中央企业控股上市公司

实施股权激励工作指引》,文件中有一项非常好的改革。过去股票激励是按照每年收入的40%限定股票增值收益,也就是说股票增值的收入不得超过年收入的40%,有了这样的限制以后,股票的意义就不是很大了,再多的股票增值权也没用,因为无论增值多少,实际收益都不得超过总收入的40%。现在对规则做了调整,改成授予的股票价值在授予时控制为被授予人薪酬水平的40%,而对股权激励后续行权收益额度不再进行控制,也就是说后续行权的限制彻底被打破了,所持股票可以自由去兑现。这是非常大的变化,对管理层持股制度变革而言意义重大,上市公司对此要充分重视。

三是超额利润分红权。这个非常好,因为有很多企业不是上市公司,也不是科技公司,而是生产制造公司或贸易公司,那怎么办?这就得实施超额利润分红。这是从税前列支的一种奖励分配制度,把企业新增利润的一部分分给管理层和员工,也就是我们以前常讲的利润提成。如果企业定了1亿元的利润目标,最终利润是1.5亿元,超额的5000万元就作为利润分红的对象。这样既确保了公司的利益,也提高了员工的积极性,应该普遍实施。

一部分人先富起来,应该是科研人员先富起来。不分工,只靠工资怎么富起来?全世界的工薪阶层,只靠工资富不起来,所以还得靠分红。《关于深化国有企业改革的指导意见》提到,企业内部的薪酬分配权是企业的法定权力,任何人不得干预。超额利润分红应该实施工资总额备案制,也应适当降低分红奖励的个税税率。公司利润越多,员工分红就应该越多,西方跨国公司用的都是这个办法。到了下半年,跨国公司的每位员工都能算出自己的年收入。年收入构成一般是基薪占40%、分红占60%,当年效益好分红就多,效益不好分红就少。当然,管理层分股票,退休之后再拿到钱,普通员工分现金。就是这样的一个机制,并不复杂。

国有企业按照上述“新三样”思路改革,就会像万华工业园那样活力无限,充满积极性。做企业董事长,一定要掌握好这个机制改革的方向,要有分利的思想,与经营者、劳动者共享财富。

(上接第三版)

三是责任。作为企业家,要义利相兼、以义为先,对国家、对民族、对社会的责任感和“先人后己,达人达己”的境界是对企业家精神最大的升华。做企业有一个核心就是要创造财富,但问题的关键是财富创造后应该怎么办?我觉得应该最大限度地回馈社会,让大家共享财富,实现均富和共富。我们要成为财富的主人,而不是沦为财富的奴隶。

除创新、坚守、责任之外,我觉得中国的企业家还有两个方面做得特别好:一方面是特别能干,坚韧不拔、百折不挠;另一方面是具有实业救国、企业报国的家国情怀。近代以来中国企业发展历程,就是企业家队伍不断成长壮大的历程,就是以企业家精神激发市场活力,推动经济发展、社会进步、国家富强的历程。中国的企业家前赴后继,围绕实业报国、振兴中华这个核心主题不懈奋斗,取得了辉煌的成绩。晚清时期,一批仁人志士学习西方,掀起洋务运动。到了民国时代,民族资产阶级开展实业救国。新中国成立

以后的社会主义建设时期,一大群企业家以牺牲精神振兴民族工业,建立新中国工业体系,其中有代表性的如大庆精神和王进喜的铁人精神,其内涵主要包括为国争光、为民族争气的爱国主义精神以及独立自主、自力更生的艰苦创业精神等,构成了新中国石油工业建设的不竭动力和精神支柱。

改革开放后,多种经济成分共同发展,中国的企业和企业家队伍虚心学习发达国家企业的成功经验,向哈默、艾柯卡、松下幸之助等国外知名企业家学习,刻苦实践,迅速成长,不仅做出了一大批优秀企业,同时也逐渐形成了中国特色的企业家精神。这个阶段可以再细分:早期的步鑫生、马胜利、褚时健等一批企业家,他们敢于向传统的国有体制挑战,引领了那个时代的发展;20世纪90年代,一批精英海创业,很多民营企业创业者成为企业家,这批人具备对企业和市场的理解,因而迅速发展起来;现在到了互联网时代、“双创”时代,又有大批年轻人创新创业,从做小微企业开

始,形成了一个企业家的洪流。新一代中国企业家群体性崛起受到全球关注。

2020年7月,习近平总书记在企业家座谈会上指出:“企业家要带领企业战胜当前的困难,走向更辉煌的未来,就要在爱国、创新、诚信、社会责任和国际视野等方面不断提升自己,努力成为新时代构建新发展格局、建设现代化经济体系、推动高质量发展的生力军。”这段话将新时代企业家精神概括得非常好,就是爱国情怀、勇于创新、诚信守法、社会责任、国际视野。企业家要牢记并按照这五条标准去做,成为优秀的企业家。

“党的领导+混改+企业家精神”是国企改革的三大法宝。党的领导主要是把方向、管大局;混改主要是引入市场化经营机制,在机制上进行改革;企业家是企业前进的“火车头”,要保护和弘扬企业家精神,吸引和留住优秀的人才。这样才能激发企业活力,进而产生更好、更多的创新成果,不断提升核心竞争力,建设世界一流的企业。