

# 高质量发展时期如何推进企业改革

宋志平

2012年十八大报告中把改革提到了新的高度,尤其是十八届三中全会通过的关于改革的决议,把包括混合所有制在内的国有企业的改革提到一个非常的高度,推动了新一轮的国企改革。

## 企业改革需要研究

改革是任何一个企业都面临的问题,企业在不停地适应新环境就要进行制度上、体制上的改变,民企面临着股份制、规范化的问题,国企面临市场化的问题,中国企业的改革意义在不断延伸。

因此,我们不光要研究改革,还要研究企业的发展。十九大以及2017年经济工作会议,把发展定位为“从高速增长阶段进入高质量发展阶段”。过去这些年,我们确实经历了高速增长。中国建材在成立之初只有20亿元的销售收入,今年达到了3000亿元。我刚开始做国药董事长的时候,是360亿元的收入,2014年我离开的时候达到了2500亿元,今年要超过3500亿元。

在经济高速增长过程中,企业也在高速增长,现在已经有115家中国企业进入了世界500强,这是一个很大的数字。我们的企业和国家一样经历了高速增长的阶段,现在,我们的企业也要和国家一样进入高质量的发展阶段。

熊彼特1912年出了一本书《经济发展理论》。其中说,一万辆马车还是马车,只有蒸汽机车才是质的变化,才叫发展。我们

之前一直是高速的增长,规模的增加,到现在要实现高质量发展指的是质量上的发展,这个变化是很大的。

什么叫做高质量的发展,什么叫具有全球竞争力的世界一流企业,我们要研究这个问题。高质量的发展是什么发展,从过去重视速度到现在重视效益,从过去重视数量、规模到现在重视质量,这些都是我们需要研究的一些问题。

我们不光要研究改革的问题,还要研究企业发展的问

我们要“干”,但还要把“想”放在前面,认真讨论,认真思考,谋而后动,这就是研究。研究国家的改革、企业的改革、企业的发展。过去我们比较重视宏观经济,而微观经济这一块,就是对企业的研究和企业发展研究是不够的,中国国企改革与发展研究会就要做这个工作。

我们要加大对于微观企业的运行、创新方面的研究,尤其是改革发展的研究。这次研究的成果,既有央企的,也有民企的,既有传统的实体经济的,也有很前卫的新经济的,各种各样的都有。我觉得在改革里面既要搞试点,积极的试点探索,同时对于以往的经验,我们要认真去总结,比如混合所有制,我们有那么多混改试点,效果怎么样,他们做的好不好我们要总结,所以我们要一边搞试点一边总结成功的经验。

## 企业改革核心是机制

改革的机制非常重要,机制

不光是国企,包括民企同样存在机制的问题。

什么是机制呢?机制指的是管理者、员工的利益和企业效益之间的正相关关系,他们有没有关系?如果没有关系,谈不上机制。过去老国企时代干多干少一个样,干和不干一个样,那个时候的企业是没有机制的。这个企业的员工是冷漠的,大家没有活力,没有动力,也没有热情。

我们当时提出“破除三铁”,核心就是想创造机制,可是我们改革这么多年,今天回过头来看,我们最没有到位的还是机制。

最近国资委也在推进机制方面的变革,央企至少有几件事可以做,比如说在管理层的机制上,股票增值权,股票期权,让大家有个激励机制。因为我出去路演的时候,投资者总是问,宋先生请谈谈你的机制,有没有激励。我每次都说有。他们问有什么?我说股票增值权。他们又问兑现了没有?我说兑现了。

为什么大家都会问这个问题?因为投资者买了你的股票,如果你的管理层和你的股票毫无关系,投资者不敢买,因为你和投资者的利益不一致。他希望你的管理者能有这样一个激励机制,这个非常重要。既然我们选择了上市这条路,我们就应该按照上市公司的机制,按照所有权的愿望来改造我们的机制,而不要相反。这就是我们讲的机制。

员工在企业里面应该有什么机制?就是利润超额分红权,最近中国建材在推这个事情。西方跨国公司的员工到了下半年基本上都会知道自己收入有多少。因为一块是固定的薪水,一块是分

红,今年的效益好,分红就多,效益不好就没有分红。

前年我见日本三菱商社的社长,他跟我讲今年企业不好,所以员工就没有分红,高管人员每年分一次股票,股票退休后才能够流动。分红权是50%对50%,和效益相关的这一块占到50%,年底如果做得好还有特殊奖,占20%。他们这种大型的跨国公司,机制是最核心的。

民营企业也不见得都有机制,虽然你想多赚钱,但由于机制做得不好,同样做不起来。美国都是私有制的企业,每十年就有80%的公司不存在了。当然不是说因为你是这样的体制,你就一定能够搞好,这也和企业的机制、创新能力等等有关。

同样一个民营企业,有的发展快,有的发展慢,有的机制好,有的机制就不好,我们现在重点要研究企业的机制,而且在国企改革指导意见1+N的1里面,有一句话非常重要:企业的分配权利是企业的法定权利,任何人不得干预。我记得马凯同志专门给大家解读这句话,企业的机制改革是有空间的,但是很多企业没有去做,没有搞内部的激励机制。中国建材现在就在进行机制革命。

## 改革需要企业家精神

习总书记多次提到企业家和企业家精神,习总书记说市场的活力来自于人,特别是来自于企业家和企业家精神,习总书记对企业家有着殷切的期望。这次十九大报告当中就提到了要保护和

激发企业家精神,大家注意,他用的是“保护”和“激发”,与保护相对立的是伤害,与激发相对立的是压抑。

我们现在要保护企业家精神,激发企业家精神,让他们能够安心安业,能够投身到改革中来。上一轮的国企改革很有魄力,破除了当时的体制藩篱。今天的情况比当时好多了,一个是外部经济环境特别好,另一个我们现在也有了经验,经历了过去40年,改革有了经验。第三个,今天有了顶层设计,我们搞了1+N,有人跟我们来制定一些规则,来清理一些道路,给我们指明方向,大的路线图给我们划出来,而不是简单的摸着石头去过河,现在我们在总结以往经验教训的基础上,启动了顶层设计,就是现在的1+N。

N基本上都出来了,1早就出来了。现在的问题是什么呢?一个是加快试点,第二个就是加快推进改革。炮兵开炮打完了,该步兵前进了,我们的企业家要全力以赴投入到改革的洪流里面来。没有企业家的广泛参与,没有企业家精神来推动改革是不行的,所以我们要把顶层设计和首创精神结合起来。

这也是我想跟大家说的,我们现在的改革需要企业家一马当先,学习领会1+N改革精神,加大自己的能动性、主动性和首创精神,全面推动这场国企改革。

(本文为中国企业发展研究会会长、中国建材集团党委书记、董事长宋志平在中国企业发展优秀成果发布会暨改革与发展高峰论坛上的演讲,本报有删节)

# 中国企业改革发展优秀成果发布暨《中国经济发展阶段性转换》专题报告会召开

2017年12月28日上午,中国企业改革与发展研究会在北京举办了“中国企业改革发展优秀成果发布会(首届)暨《中国经济发展阶段性转换》专题报告会”。出席会议的有国务院国有资产监督管理委员会领导,工业和信息化部政策法规司、国务院研究室、国家发改委宏观研究院、中国企业联合会、新华社瞭望智库相关领导专家、获奖成果创造人和成果申报者、相关研究所、高校、企业和媒体代表400多人。

会议发布中国企业改革发展优秀成果108项,成果有来自于国有企业的,也有民营企业;有政府机关、高等院校、科研院所、各行各业;有单位送报的,也有专家学者个人申报的,成果范围

广泛,涉及企业改革发展的多个领域。

成果通过深入总结我国全面深化改革的成功实践经验与理论创新,多方面多角度呈现我国企业改革发展领域取得的最新成就,涵盖“战略管理与发展模式创新”、“财务、法务管理与风险控制”、“国际化经营、生产运营与提质增效”、“两化融合、智能制造与技术进步”、“人力资源管理与履行社会责任”和“企业党建”等六个方面,对中国企业的改革发展具有较强的代表性和影响力,一些成果在创新实践中获得了较好的实效。

中企研常务副会长许金华主持会议并介绍了优秀成果审定活动情况,国务院国资委副秘书长彭华岗、工业和信息化部政策

法规司副司长范斌、中企研会长、中国建材集团党委书记、董事长宋志平分别致辞和讲话,国务院研究室工业交通贸易司司长张泰代表优秀成果审定委员会致发布辞,为优秀成果创造人颁发证书,国家发改委经济体制与管理研究所所长张晓文代表优秀成果创造人发言。

国务院国资委副秘书长彭华岗在致辞中对中企研组织开展的首届中国企业发展优秀成果发布表示祝贺,认为成果审定工作扎实科学,发布活动所推出的典型经验,应该是我国企业改革创新发展的缩影,涵盖了当前我国企业改革发展的当下情况和进程,对于我国企业发展,特别是国有企业深化改革与发展,具有一定的现实指导意义

和推广价值。希望中企研明年的优秀成果审定工作百尺竿头再进一步,推出更多更好更有质量更有影响力的研究成果;希望中企研能够站在第三方的角度,组织研究员、社会专家学者,深入第一线调研,取得第一手资料,提出有说服力经得起历史检验的研究成果,通过扎实前瞻的研究,为深化国企改革建言献策,促进深化国企改革的经验交流,传播先进经营管理理念,助力中国企业发展。彭华岗秘书长还与与会代表介绍了当前深化国有企业改革的情况和明年的工作重点。

会议期间,中企研首席顾问、全国人大财经委副主任邵宁就《中国经济发展阶段性转换》做了专题报告。国务院国资委

研究中心党委书记兼主任李明星、国务院国资委新闻中心主任毛一翔、中国企业联合会副理事长于武、新华社瞭望智库副总裁张超、吉林大学创新创业研究院副院长李政,就“企业改革发展的新时代、新动力、新成果”话题,进行了圆桌讨论。江苏大丰港经济开发区管委会主任程功、甘肃中贸伟业文化投资管理集团董事长李波发言,对优秀成果发布和成果创造人表示祝贺。

会议由江苏大丰港经济开发区管委会、凯盛科技集团有限公司、甘肃中贸伟业文化投资管理集团有限责任公司协办,新华网、新浪财经作为战略合作媒体和支持媒体对会议给予了媒体直播支持。

(企宣)