

中国建材集团公司党委书记、董事长宋志平：

## 混合所有制关键是机制改革



宋志平

国有企业的改革仍是我国经济的中心工作，国有企业的改革是一个世界性难题，经历了四十年的改革，特别是党的十八大以来的积极探索，应该说，我们已经解决了国有企业改革的难题，理出了“国资委—投资公司—混合所有制”的体制，确定了“国资委管资本、投资公司管股权、混合所有制管机制”重点突出的改革思路。现在的问题是怎么样围绕管资本、管股权和管机制进行细致的改革，这也是我们下一步的主要工作。结合中国建材实践，我和大家分享关于在混合所有制企业引入机制的观点。

首先简单介绍中国建材集团的改革情况。中国建材集团是一家央企，目前总资产6000亿元，净资产2000亿元，而国有资本只有500亿元，吸引非公资本1500亿元，混合度很高，国有资本占25%，社会资本占75%，是用一定量国有资本吸引大量社会资本发展起来的，是一家很典型的混合所有制企业。中国建材多年来一直是试点企业，分别是混合所有制、董事会行使职权、兼并重组、成员企业员工持股试点，最近刚刚被列为国有资本投资公司试点。

中国建材的顶端中国建材集团是百分之百的国有股份，是处理投资业务的，主要是三项任务。一是引领建材行业的结构调整和节

能减排，二是大力发展碳纤维、TFT电子薄玻璃、工业陶瓷等新材料，三是开拓“一带一路”市场。发展新型材料是我们重要的投资方向，用水泥产业挣的钱反哺新材料的事业。中国建材投资的企业基本是混合所有制企业，这些企业处于充分竞争领域，是用一定的资本金通过混合所有制吸引社会资本进行发展的，从而达到做强做优做大国有资本和完成国家投资的战略性任务。

关于混合所有制的机制到底该如何做，我主要讲三点。

## 一、混合所有制改革关键在“改”不是“混”

混合所有制目前已经很普及，央企70%的资产在混合所有制里，有的甚至更高，以中国建材为例，这个比例达85%。但混了以后，引入了非公资本，并不意味着搞了混合所有制就都改革了，也并不是说已经有了适应市场的机制，只是为引入市场机制创造了条件。现实中不少企业是混了，但混了以后没有进行深化改革，也没有真正取得成效。是否有市场机制，还是取决于企业的改革，如果企业不改革，混来混去也没有太大意义。

十八届三中全会在全面深化改革的决定中提出，混合所有制经济是我国基本经济制度的重要实现形式。混合所有制企业作为一种特别的所有制形态，区别于国有企业和民营企业。在混合所有制企业可以推行员工持股、职业经理人制度，让资本所有者和劳动者共享劳动成果。也就是说混合是为了改革，是为改革创造了条件。厉以宁教授提到，“在一定时间内，国有企业、混合所有制企业、民营企业将会三足鼎立，支撑着中国经济，但各自占国内生产总值的比例将会有所增减，这是正常的。”在整个国企改革过程中，应该给混合所有制企业一定的政策空间和市场空间，给予更

大的市场改革力度，让混合所有制企业全面融入市场，真正成为市场中的企业。

## 二、什么是企业机制

所谓企业机制，就是企业的效益和经营者、员工利益正相关的关系，有关系就有机制，没有关系就没有机制。前不久我去了华为，与任正非先生进行了交谈。他提的是分享制，获得利润后，一份给所有者，三份给经营者、技术骨干和员工，这就是机制，就是华为“财散人聚”的分红机制。华为这么多年之所以快速发展，主要是因为有了这种机制。

机制其实是企业重要的经营思想和意识，或是企业的根本经营模式。企业财富到底是如何产生的，有认为是资本创造的，有认为是劳动创造的，其实财富既离不开资本，因为资本是前期劳动的积累，也离不开劳动，还离不开经营者。同样的资本，同样的劳动，不同的经营者会把企业经营得非常盈利，也会把企业经营得亏损、倒闭。因而，“资本+经营者+劳动者”才是企业机制的基础。

改革开放初期，我们面临的是平均主义“大锅饭”，那时的改革机制是“劳动、分配、人事”三项制度改革，我称之为“老三样”，它着眼于提高效率，解决“干多干少一个样、干和不干一个样”，解决“能上能下、能多能少、能进能出”。而现在，我们要建设的机制是指“员工持股、管理层股票计划、科技分红制度”的新三样，“新三样”解决的是企业的财富分配，解决的是员工的获得感和幸福感。

## 三、企业应是共享平台

当今科技时代的企业，资产资本和人力资本同样重要。人的智慧、人的知识、人的经验、人的能力是企业中更重要的资本，这些因素在企业里占有的比例越来越大，应让这些资本共享企业的劳动成

果。我们搞混合所有制，就是要建立所有者、经营者、劳动者的共享平台。

我近期去参观了山东万华，写了一篇小文章《万华的奥秘》，主要有三点认识。一是万华的创业文化，这是企业的DNA；二是万华自主创新的动力是机制；三是万华的活力是员工持股，还是机制。万华的技术创新这么多年都非常强劲，公司规定技术创新产生效益的15%奖励给创新者。两个员工持股公司持有万华20%的股份，国有股只占21%，两者股比差不多，合起来做一致行动人，这就是万华快速发展的真正奥秘，万华去年实现营业收入600亿元，税后利润160亿元，其实就是机制在发挥作用。

最近我也去了中国建材在山东的一家水泥厂，这家水泥厂规模不大，采用了超额利润分红的激励机制，极大调动了管理人员、技术人员和员工的积极性。今年全年的税后利润超过4亿元，这让人看到了激励机制的重要作用。

企业应是共享平台。说到分享和共享，往往会有人问，分享是在分谁的红，是不是要分所有者的红？其实，劳动者分的就是自己劳动的成果，如果劳动者不能分享财富，就没有积极性和创造性。他们没有积极性，所有者的资本就可能变成“废铜烂铁”。那些做得好的企业都明白这一点。我们搞混合所有制，最终是把企业打造成让资本所有者、经营者和劳动者分享、共享利益的平台。

从《公司法》来讲，我国企业是股东所有制的，如果股东不把人力资本当成资本，就不会给经营者、劳动者去分红，就会变成“土财主”。当今科技时代，如果人力资本作用没有得到很好发挥，企业就会失去活力，这是所有者必须想清楚的。关于分享制，清代的晋商很早就明白这个道理，他们的做法是赚的钱归东家一份，掌柜和账房先生一份，伙计一份，各占三分之

一。其实华为的做法更先进，相当于“东家”只有一份，“掌柜、账房先生、伙计”占三份。大家都已经意识到这个问题，这是由“东家”决定的，要看到底是不是开明的“东家”，“掌柜、账房先生、伙计”的能动性能否参与分红。

西方跨国公司一般都有分红权，员工差不多一半收入来自分红。我去埃及了解到，政府立法要求企业的利润必须拿出不低于10%的份额分给员工。中国虽然情况不同，但所有者可以选择是否做开明的所有者。尤其在国有企业，不要一提员工分红就和国有资产流失联系起来，只有员工能享受劳动成果才有积极性，员工有了积极性企业才有好的效益，企业有好的效益国有资产才能保值增值，归根结底，企业有好的机制才能把企业搞活，国有资本才能做强做优做大。其实对于所有者来说，要进行自我革命，关键是要认识到这一问题。现在进入高科技时代，有人认为是很多国企做不了高科技公司，原因就是机制不好，导致不少高科技骨干人才流失，而有些民企则通过设立“身股”激励机制，吸引了人才，在市场中赢得了优势。

机制和所有制之间有关系，比如混合所有制为推动市场机制铺平了道路，但所有制并不必然就会有好的机制，有些民营企业也没多少机制。机制来自于所有者的经营思想，来自所有者的开明和精明，不必来自企业的所有制性质。在目前的情况下，机制在民营企业中由天然所有者可以自行决定，而在国有企业中现在的所有者代表往往难以决定，而在混合所有制企业里，非公资本的天然所有者可以推动国有所有者代表进行决定，这或许是混合所有制真正的动力。

（本文根据宋志平在第十六届中国企业发展论坛中国企业十大新闻发布暨第二届中国企业营商环境建设峰会上的发言整理。图片由刘海洋摄）

## 【精彩瞬间】

为了贯彻落实习近平总书记民营企业座谈会重要讲话精神，以“坚持两个毫不动摇”为宗旨，以“促进联合发展，实现互利共赢”为目标，国企民企联合发展工程启动仪式12月28日在京举行。第十二届全国



政协副主席、全国工商联原主席王钦敏以及国务院发展研究中心党组书记、副主任马建堂，国有重点大型企业监事会原主席季晓楠，中国企联常务副会长兼理事长朱宏任，中国建材集团公司党委书记、董事长宋志平，中国煤炭地质总局党委书记、局长赵平，中国基本建设优化研究会副会长兼秘书长孙晓洲，中国亚太合作中心副主任侯延臻，沧州市人民政府副市长刘强，中融人寿董事长余庆飞，《中国企业报》集团社长吴昀国等参加了启动仪式。



行。在此次论坛上，还举行了公开征集国家旅游推荐商品活动启动仪式。参加启动仪式的有：中国基本建设优化研究会副会长兼秘书长孙晓洲、中国企联原执行副会长冯平、中国亚太合作中心副主任侯延臻、中国文化建筑研究会副会长兼秘书长刘凌宏、中国企联副理事长于武、沧州市人民政府副市长刘强、国家住建部科技创新委员会副主任李秉仁、中国创通建设集团董事长秦永成、中铁商业管理有限公司董事长刘选印、《中国企业报》集团社长吴昀国。

2018年12月28日，以“优化营商环境、弘扬企业家精神、推动企业高质量发展”为主题的第十六届中国企业发展论坛中国企业十大新闻发布暨第二届中国企业营商环境建设峰会在北京人民大会堂隆重举