

编者按:2019年11月17日,在彼得·德鲁克管理学院、机械工业出版社华章公司、领教工坊共同主办的“2019彼得·德鲁克中国管理论坛”中,中国上市公司协会会长、中国企业改革与发展研究会会长宋志平进行了题为“机制革命——让企业成为共享的平台”的精彩分享。

中国上市公司协会会长、中国企业改革与发展研究会会长宋志平:

机制革命,让企业成为共享的平台

我国从改革开放至今,企业的管理水平有了极大提高,还拥有了很多世界500强企业。而在这个过程中,德鲁克先生在管理方面给了我们很多帮助。

德鲁克先生曾说过,中国的事情应该由中国人自己做好。也就是说,如果我们简单地照搬西方的管理理论,就很难解决自己的问题。

所以,我们必须“洋为中用,古为今用”,按照这个思路,来学习德鲁克的理论。学习时,不应该把理论当成教条,而是要当成企业的管理指南。

按照德鲁克的实践理论来看,我认为当下中国的企业,乃至全球的企业,都遇到了一个较大的问题——企业到底该如何分配利益?

一、企业要成为共享的平台

1975年,美国的“大企业圆桌会议”商讨出一个原则——企业所有者利益最大化。这个理论指导了资本主义社会几十年,直至今日仍是如此。

但是,最近美国大企业圆桌会议发现,这个理论是有问题的。所以他们又提出:企业应该照顾到所有利益相关者,而不是只照顾到企业所有者。

企业意识到,过去几十年企业所有者至上的规则,需要修改了。

在1950年之前,那时世界的贫富差距很大,1%的人占有了20%的财富;而到了上世纪60年代至80年代时,中产阶层的崛起,使得贫富差距减少,1%的人只占有13%左右的财富,财富的平均度在增加。

但是从上世纪90年代开始到现在,世界又回到了1%的人占有20%的财富的状态,这就说明我们的规则出了问题。

分配利益时,应该把企业的所有者、经营者和员工全都考虑进来,不只是为了给员工分到工资,还要让他们分到一部分公司的财富,这才合理。

企业所有者确实投入了资本,但是企业的财富也不能都归现金资本所有,公司不是所有者的,而是全社会的,企业所有者只是投资人。

当代的有限公司,核心是“有限”,它在保护企业所有者只用承担有限的责任的同时,也限制了所有者的权力,公司不是维护企业所有者的利益,而是所有者不得侵害公司的利益。

过去我们讲,董事会代表股东的利益,实际上董事会应该代表公司的利益。企业所有者不得操纵董事会,因为公司具有独立的法人财产权,企业所有者只能享受自己应有的权利,而不能超越这个权利,更不能控制董事会。

董事会要对公司负责,每位董事要对自己负责,这是大逻辑。可惜过去我们没有这么做,也没有这么想,所以,现在是改变规则的时候了,应该让企业的所有者、经营者和管理者共享企业的财富。

去年我与任正非进行了一次畅谈,我认为华为的崛起有两点原因:第一,华为拥有任正非的企业家精神;第二,华为拥有任正非“财散人聚”的机制。

任正非告诉我:“我就是分享,所有者分一份财富,经营者和管理者分三份。所谓资

本,都在我们这些经营者和技术骨干的脑壳里。”

烟台过去有一家国有小企业,经过几十年发展,这家企业2018年居然实现了640亿元的收入和164亿元的利润。国家领导人在2018年6月13日视察了万华化学集团股份有限公司(以下简称“万华”),还在那里讲了一段发人深省的话:

“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。”

可见,国企是可以搞好的,但必须通过改革才能搞好,改革成功,国企才能成为现代企业。

万华的成功恰恰也是因为共享:国有股占20.6%,员工持股占有20%,剩下的是散户。同时,万华的科技分红极高,只要谁的技术为企业创造了效益,效益的15%便作为谁的奖金,并且连续五年如此分红。

正是因为这种共享的机制,使得万华成为我国国企改革的一面旗帜,成为全球化工领域里的一个高端化工厂。

大家戴的树脂眼镜片,全世界只有3家企业能生产,万华是其中之一,也是因为共享机制,才得以做到。

说到共享,我们国家对它并不陌生。清朝时的晋商在年终分红时,就是东家一份,掌柜和账房先生一份,伙计们一份,是如此分配的,因此才诞生了晋商票号那样好的经济体。

所以,我们一定要改变现有的分配规则。十九届四中全会有一段话:“要着重保护劳动所得,增加劳动者劳动报酬,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。”

不只是国企要改革,民企也要改革。好的所有制不一定会有好的机制,好的机制,关键取决于企业所有者的开明。

二、国企改革“三段式”

我做了40年的改革工作,在离开央企后,又写了一篇万字长文,叫《机制革命——推开国企改革最后一扇门》。

事实上,今天,我们已经解决了国企改革的大部分问题。如何把国有经济和市场结合起来,这是一个世界难题,全世界的国家都会遇到。

西方的企业既搞过国有化,也搞过私有化,国有化搞不来,最后全都私有化了。但是,中国是社会主义国家,不可能全面搞私有化,所以我们要探索出一条能将国有经济和市场经济结合起来的道路,我们一直在实践。

40多年来,我们终于找到了这样的一条道路,那就是“混合所有制”。混合所有制把国有经济和市场紧紧地结合在一起。

今天,中国央企70%的资产都在上市公司里面,如果没有这场上市的改造,很多的央企和国企都会不复存在。

所以,中国央企、国企的发展和竞争力,正源于它的改革。其改革逻辑,可以总结为“三段论”:

第一,体制上,国资委从过去以管人、管事为主,改为以管资本为主。

第二,制度上,改为现代企业制度。2004年,我们提出四句话、十六个字:产

权清晰、权责明确、政企分开、管理科学。这里面最难推进的就是政企分开,但现在,所有国有企业都从过去的《企业法》变成了现在的《公司法》。也就是说,所有的国有企业都是按照《公司法》注册的,这也是一个很大的成就。

第三,机制上,还要进行新的突破。

过去,在国有企业里,是“干多干少一个样、干和不干一个样、工资能升不能减、职务能升不能降”,入了国有企业的门,就是铁饭碗、铁交椅、铁工资,能进不能出。

这样的机制,就使得国有企业没有效率,不少企业倒闭。于是,我们当时提出了“三项制度改革”——劳动制度、分配制度和人事制度,实现了“能上能下、能多能少、能进能出”的效率改革。

但是一晃眼,社会已经发展到今天这样一个财富时代,企业的改革肯定不能再用过去的办法了。所以,今后我们要继续在机制上进行新的突破。

去年在国有企业改革座谈会上,刘鹤同志说:“伤其十指,不如断其一指。”“断其一指”,就是说要机制改革,激活国有企业的微观活力。

改体制,改制度,说到底还是为了改机制。如果改了体制,改了制度,但不改机制,国有企业没有微观的活力,那么体制和制度的改革就毫无意义。

机制改革的难点在于,很多的企业经营者、管理层害怕,改革要是让员工发了大财,员工会不安心工作。

我跟他们说:“这些改革没法让人发大财,只是能打造更多的中产阶层,减少两极分化,这是一个进步的意义。”

国有企业既要提高企业的效率,又要共享,这只有靠机制革命才能做到,因为只有机制革命才能够保证效率、才能够共享,最后保证所有者的利益。

通过三段式改革,我们走到了现在,我们也必须推开最后的一扇门。与其落后、与其死掉,不如放手一搏去改革,而获得新生。

现在,国企、央企中的幸存者,也都是因为改革创新才有了今天,如果明天不继续改革和创新,将会在市场中失去竞争力。

三、机制革命的“新三样”改革

实际上,在体制、制度、机制上的改革,我们仍没有做得彻底。在这三方面,我们的国有企业只能算是“半市场化”,可即便如此,国有企业也获得了强大的活力。

但是,在今天这个财富时代,企业要给予员工的,不再是那点工资和奖励,而是要让他们分享财富。所以,我们现在推出了“新三样”改革。

1.员工持股,骨干持股

中国建材在合肥有一个水泥研究设计院,2003年时他们搞了员工持股——70%归院里,30%归骨干。这家公司发展到今天,成为了我国建材行业中最好的一个“院”。

有很多上市的“院”,发展都没有它好,因为这些上市的“院”,内部没有共享机制。国资委的领导视察了合肥这家水泥研究设计院后,也感慨万千。

2.管理层股票计划

管理层股票计划,是在上市公司里给

管理层设置股票期权、限制性股票和股票增值权。

在这三个权利里面,我比较喜欢股票增值权,也就是西方人讲的“影子股票”,实际上这是给管理层的一个奖励。公司上市了,管理层必须和购买公司股票的股民们利益同向,如果企业自己的管理层都不拥有股票,投资者凭什么买你的股票呢。

股票增值权这件事,我们过去没有全部兑现,但是我们确实正在做。中国建材就做过股票增值权,我认为效果是不错的。

3.超额利润分红权

超额利润分红权,是指企业要把在额定利润之上、多盈利的那部分利润拿出来一部分,发给管理层和员工,也就是分成。

张五常有个“佃农理论”,说的是佃农租下了一块土地,交租子是一定的,但是交完租子剩下的收成,都归佃农自己所有——这也就是土地的收益分成制。找佃农比找长工要好,因为长工是每天付工资的,收成和他没关系。

所以,机制真的很重要。中国建材的工厂现在所实行的机制就是这样,15%的超额利润分给大家,其中,一把手分10%、班子分20%、职工大家共分70%。

这样的效果非常好,大家由过去的“要我做”,变成了“我要做”。

我以前在北新建材当过厂长,到我接手时,工厂已经濒临倒闭。我当时才30多岁很年轻,也不大懂得管理,但是我懂得人心。

我问员工:“你们到底干吗?为什么不好好工作呢?”

员工说:“宋总,我们好多年没分过房了,我们好多年没涨过工资了。”

于是第二天,我就让人在工厂挂上一个气球,上面系着个条幅,写着“工资年年涨,房子年年盖”。气球飘起来,几千名员工都看到了上面的字,连马路上的人也看到了。

我在北新当了十年的厂长,企业不仅上了市,还成为了优秀的上市公司,去年的税后利润达24亿元。

后来我常常回想,当年挂上去的那个气球,不就是个机制吗。年轻又不懂管理的我,居然能把企业搞得那么好,原来靠的是好的机制改革。

四、总结

有了机制,做企业不需要神仙;没有机制,神仙也做不好企业。

在机制革命中,如果我们依旧抱残守缺,过去那些传统观念和条条框框,就是“残”和“缺”,那是肯定不行的。

企业还是要把机制革命做好,因为机制革命能让企业实现共享,进而提高企业的效益,让大家都能富裕。

这些年,我一直在国企改革一线,我现在就是想在机制革命这方面努力。国有企业正面临着市场竞争的挑战,和民企竞争、和外资竞争,如果一直戴着国企帽子去竞争,是难以做到竞争中性的。

国有企业必须要改革自己,我们的目标是“做强、做优、做大国有经济”。不见得每一个国有企业都要无一例外地做强、做优、做大,但应该抓大放小。

改革步履艰难,但我对改革充满信心。我经常讲的一句话,就是“不信东风唤不回”。