宋志平《经营制胜》

# 国企改革三大法宝：党的领导+混改+企业家精神

## 共享不是简单的分饼，而是把饼烙大

机制改革考验所有者的选择。就《公司法》而言，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。今天，所有者要学会分享，这已经成为金融、高科技、咨询等诸多行业的共识。

一说到分享，有人会问，分享是分谁的红，是不是要分所有者的红？其实，劳动者分的是自己的劳动成果。通过共享机制，员工可以凭诚实劳动多获得一些收益，企业效益好了，所有者就会赚得更多。过去，我们认为财富是一个常量，你分多了我就分少了，但是今天企业必须把财富变成一个增量：你分得多，我就会分得更多。共享不是简单的分饼，而是把饼烙大，让大家都受益，这就是共享的意义。

在国有企业，一提员工分红，就和国有资产流失联系起来，归根结底是企业没有确立人力资本的概念。肯定人力资本的重要性和贡献，可以打开进一步深化国有企业改革的心结。只有把机器、厂房等有形资本和人力资本很好地结合起来，才能发挥管理人员、技术人员、骨干员工的积极性，企业才会有效益，国有资产才能保值增值，才能做强做优做大国有资本。

中国建材有4个大型水泥设计院，分别是天津院、成都院、南京院、合肥院。合肥院原来是效益最差的一个设计院，2000年的时候员工都吃不上饭。后来合肥院按科室划分开办了7家公司，员工因此赚到钱，吃上饭了，人人提着大皮包，头发上抹着摩丝，开着桑塔纳，但是合肥院穷得叮当响。我当了总经理后去找他们谈话，提出要改机制，要规范化。这句话一下子捅了马蜂窝，技术员全跟我对立起来，都说不干了要走人。技术人员要是一走，设计院就人去楼空，干不下去了。我只能用三寸不烂之舌，花费一整天的时间把全部的技术人员都说服了。

合肥院所属公司的机制改成了“七三模式”：设计院占股70%，员工占股30%。一路走来，这个机制的效果非常好，干部和设计院都收益颇丰，合肥院也因此变成了四大设计院中效益最好的一个设计院，现金流充沛，员工干劲十足，科研人员规模很大，每年都能有几亿元的净利润。后来，另外三个设计院捆绑成立了一家上市公司，但仍没有竞争过合肥院，因为只上市而没有机制，不把员工的积极性调动起来是没用的。

合肥院的“七三模式”，让员工分到了很多钱。有一次，一位上级机关的人去了合肥院，回来后问我：“这次到合肥院，我发现一个大问题，其中有一家公司去年一年的分红居然相当于它的投资额的20%，现在的利息才多少？”我回答他：“你认为员工应该多分还是少分？员工多分的话，我们会分得更多，所以我是赞成他们多分的，因为那么多人才分30%，而设计院分70%，如果少分，那机制还有什么用？不能捡了芝麻丢了西瓜。”机制能够解决科技人员致富的问题，但更重要的是可以为企业发展注入强劲的创新动力。

## 改革需要开明的“东家”

机制是治理结构的问题，企业的机制不活，归根结底是所有者不开明的问题。过去清代的晋商、现在的万华工业园和华为等，就是因为有开明的所有者，员工和企业才能在分享机制下共同致富。

上海国资国企改革一直领跑全国，2015年，上海全力推动“绿地混改”实现整体上市。得益于有开明的市政府和国资委，“绿地混改模式”已成为近几年全国改革的重要模板。上海绿地集团原来是一家国有企业，上海市国资委旗下的三家国有企业持股合计为48%，绿地集团的员工持股份额为28%。上海国资委的下属三家企业承诺不做一致行动人，而是让员工持股占大股，目的就是让张玉良这位创业者、企业家能够做董事长和法人代表。因为企业家可遇不可求，混改要保证有优秀的企业家作为核心。

2020年，绿地集团进行第二轮深度混改，上海国资委又拿出17%的股份对外转让，这样员工成为公司真正的第一大股东，目的还是要弘扬和保护企业家精神。前不久我到广西调研，广西建工刚刚和绿地集团完成混改。混改后，广西国资委在广西建工的持股比例由100%变为34%，成为参股股东，而绿地集团则变为控股51%的第一大股东，同时还有员工持股，核心团队持股15%。广西国资委的持股方式变成了宜参则参。为什么这么做？因为广西建工这次是增资，这么做较大幅度降低了企业的资产负债率，解决了广西建工多年来的高杠杆问题。

这种例子其实很多。比如蒙牛，中粮集团是蒙牛的第一大股东，但蒙牛完全作为普通股份制企业，按照市场规则运作；再如江西省旅游公司，主动由省属一级公司变为省属二级公司，进行员工持股改革。这些都是“开明的股东”为了让企业获得机制，在实践中尝试的多种方式。

我也希望中国的企业所有者——股东都是开明的“东家”，不要做铁公鸡，一毛不拔。不少企业因为所有者不开明，导致没有机制、缺乏创新、人才流失，最后倒闭了。

## 机制改革中要弘扬企业家精神

做好国企改革有三件事很重要，那就是党的领导、混改和企业家精神。其中，党的领导是国企改革的“根”和“魂”，也是国企的独特政治优势；混改可以实现国有、民营两种所有制企业优势互补，更有利于把市场化机制引入国有企业；企业家是企业创新的灵魂，是企业高质量发展的“火车头”，企业家精神是推动企业改革创新的原动力。

2014年11月9日，在亚太经合组织工商领导人峰会上，习近平总书记特别精辟地诠释了企业家精神：“我们全面深化改革，就要激发市场蕴藏的活力。市场的活力来自于人，特别是来自于企业家，来自于企业家精神。”中国改革开放到今天能取得如此成就，企业的努力和企业家的作用非常关键。企业家是稀缺资源，可遇而不可求，所以要保护和弘扬企业家精神。







对于企业家精神，中共中央、国务院印发的《中共中央国务院关于营造企业家健康成长环境 弘扬企业家精神 更好发挥企业家作用的意见》中提出“三个弘扬”，列举了爱国敬业、遵纪守法、艰苦奋斗，创新发展、专注品质、追求卓越，履行责任、敢于担当、服务社会等精神，用36个字展现了现代企业家精神的丰富内涵。我把它浓缩一下，可以用6个字概括。

**一是创新。**创新是企业家的灵魂，做企业是一件复杂又艰苦的事情，需要的是敢于不断创新、不断挑战自我的人。企业家最大的特点就是不满足于现状，不断创新，不断改变。现实中，大多数人都是按部就班或随大流的人，但企业家应该卓尔不群。企业家要时常另辟蹊径，以独到和敏锐的商业嗅觉发现各种机遇和可能性，当大家都做这件事时，企业家要去想怎样做另一件事。我们为什么把企业家看得那么重呢？因为他们引领着我们的企业、行业和社会的创新。

企业家要敢于创新，不断地否定之否定，找寻新方向，创造新空间。爱因斯坦曾说：“我没有什么特别的才能，不过是有强烈的好奇心罢了。”做企业也一样，企业家应充满好奇心，不断求新求变，即便再困难，也要勇敢地向前迈步。过去供给不足，机会成本不高，敢吃螃蟹的冒险者有可能成为企业家。而现在，市场竞争异常激烈，企业家应认真思考、评估和把控风险，识别并有效利用各种机会提升经济效率，以创新的思想和方法推动企业发展。

创新能力决定了企业的命运。纵观成功的企业家，他们有的进行了企业制度的创新，有的进行了商业模式的创新，有的进行了技术和产品的创新，创新是他们成功的重要前提。

**二是坚守。**坚守是企业家的重要特质。做企业需要工匠精神，需要“痴迷者”，需要不怕风险失败、持之以恒地坚守，比如德国的隐形冠军企业创业至今平均已有60年以上。做企业是个艰苦而漫长的过程，是个苦差事，有没有坚守的精神，能不能甘坐10年冷板凳，这往往是能否成功的关键。企业从创业到成功往往九死一生，只有少数人历经长期奋斗，最终才能脱颖而出。成功的企业家都是“熬”出来的、“炼”出来的。企业家的“家”字是时间磨炼出来的，没有实践的磨炼不可能成为“家”。

前几年，日本有一部热播电视剧《阿政》，以三得利公司为原型，讲述了该公司做威士忌酒的故事。威士忌酒最早是苏格兰人造的，而在这几年的评选中，最好的威士忌酒竟出自日本的三得利公司，而三得利公司是通过三代人的努力才做到全球品牌第一。三得利公司的故事告诉我们要坚持长期主义，一生做好一件事。企业要历经时间的沧桑、时代的风雨，而又能够百折不挠，才能孕育出一家伟大的公司。这个过程需要企业家去坚持、去坚守我们的企业。

（下转第四版）