



十八屆三中全會的《決定》指出：「積極發展混合所有制經濟。允許更多國有經濟和其他所有制經濟發展成為混合所有制經濟。國有資本投資項目允許非國有資本參股。允許混合所有制經濟實行企業員工持股。」以此為基調，新一輪國企改革即將全國啟動。環顧市場，當不少國有企業還在因體制不暢而掙扎於各種矛盾困境中時，中聯重科通過不斷進行體制、機制創新，最終形成了湖南省國資委、管理團隊和骨幹員工、戰略投資者、國際投資者及其他流通股股東共同持股的混合所有制產權結構。股改後，中聯重科的營業收入、稅收、資產總額高速增長，湖南省國資委持有的國有資產最高時增值近800倍。目前，中聯重科排名居全球工程機械企業第六位，並向着前三的目標挺進，在工程機械行業闖出一片廣闊天地。

■本報記者譚錦屏、董曉楠 綜合報道



■2000年10月中聯重科股票在深交所上市。



■2010年12月中聯重科成功在香港聯交所上市。



■中聯重科麓谷科技園全景。

中聯重科：國企混合所有制改革樣本

員工持股激發企業活力 多元股權帶動國資增值

由國務院國資委新聞中心、光明日報社、人民政協報社主辦的「樣本的力量：混合所有制企業發展研討會」2月26日在京舉行。此次會議旨在挖掘混合所有制企業的改革發展樣本，凝聚國企改革共識，為新一輪國企改革提供實踐案例。借助體制創新、機制創新取得跨越式發展的中聯重科作為樣本獲邀參會，並得到專家們的高度評價。

員工持股契合三中精神

記者了解到，1992年，身為建設部長沙建設機械研究院(下稱為「長沙建機院」)副院長的詹純新帶領7名員工，靠50萬元貸款創立了中聯重科。

1999年，中聯重科改制為長沙建機院控股的股份制企業，次年在深交所IPO。IPO的結果是，長沙建機院持股降為49.83%。

2006年，湖南國資委將所持有的長沙建機院的24.1%股權轉讓給中聯重科管理團隊。2007年，長沙建機院清算註銷，其所持中聯重科股份在各股東間按股權比例進行分配。於是，中聯重科員工(管理層、員工)持股比例達12.56%。

2010年，中聯重科在港交所上市，發行10億股，共募資金150億港元。湖南省國資委持股由21.4%進一步下降。

截至2013年9月，中聯重科的持股情況進一步變化為香港中央結算有限公司持股18.53%，湖南省國資委持股中聯重科16.26%，中聯重科管理團隊及員工持股7.14%，顯然，中聯重科從國有獨資變為國有參股、員工持股相當多的混合所有制企業，不是傳統意義上的國企。

對於中聯重科2005年起在股權改造中引入管理團隊持股，中聯重科董事長、CEO詹純新表示，經營者員工持股既是建立現代企業制度的需要，也是中聯重科長期健康發展的保證。

在國務院國資委舉辦的「混合所有制企業發展研討會」上，與會專家都對此均表認同。專家着重指出，其實「混合所有制經濟」並不是一個新鮮的名詞，早在十六屆三中全會就明確了產權多元化與股份制的改革路徑。而十八屆三中全會決議中提出的混合所有制改革的關鍵點，正是引入管理層和員工持股。

國務院國資委研究中心主任楚序平認為，十八屆三中全會發展混合所有制和以前最大的不同就是鼓勵員工持股，這也是對勞動價值的最好認可，符合市場發



■由國務院國資委新聞中心主辦的「樣本的力量：混合所有制企業發展研討會」2月26日在京舉行。中聯重科作為混合所有制改革樣本獲邀參會，並得到專家們的高度評價。

展規律。「只有實現員工持股，承認人力資本價值的企業才是好企業。」

「企業經營者如果不持股，資本市場如何相信他們願意搞好企業？要突破員工持股這一問題。」國家重點大型企業監事會主席季曉南表示，十八屆三中全會對重點提出積極發展混合所有制經濟，如何又好又快發展混合所有制，中聯重科的做法提供了很好的分析樣本。

國務院國資委宣傳工作局局長盧衛東指出，員工持股也是新一輪國企改革的方向。目前，國資委正在研究制定推動員工持股的具體實施辦法，將會借鑒中聯重科的一些做法。

股權多元促聚變

2013年底，湖南省委機關報——湖南日報在題為《混合所有制發展初試水》文章中，對中聯重科的混合所有制模式給予高度評價。文章指出，發展混合所有制經濟，可以有效放大國有資本的帶動力，激發國有企業的活力。中聯重科自股改以來的跨越式發展就

是典型的案例。

2005年，中聯重科雖然當年仍保持了60%以上的複合增長率，但同時也暴露出與市場化運作不相適應的各種矛盾，這家科研院所的「樣本」面臨着新考驗。為謀求大發展，2005年至2006年間，中聯重科開始實行改制，確立了以「專業化、股份化、國際化」為方向的「裂變聚變」發展戰略，將原有管理方式「打碎了重捏」。

也就是在那時，聯想控股的弘毅投資開始與中聯重科接觸，經過漫長的全球「選秀」之後，聯想成為中聯重科第二大股東。

2008年，中聯重科再次攜手聯想控股，並聯合華爾街的標杆投資銀行、也是全球資本市場的風向標——高盛，以及米蘭當地的曼達林基金共同出資2.71億歐元，收購意大利工程機械企業、全球第三大混凝土機械製造商CIFA100%股權。

在經歷2005年的改制、2008年收購CIFA、2009年定向增發中，弘毅投資在中聯重科共投了近20億元，成為中聯重科第二大股東。

2010年初，中聯重科通過非公開發行股票，讓雅戈爾、中國人保、弘毅投資等獲配股份；當年底，中聯重科H股在香港聯交所上市，包括高盛、索羅斯在內的國際頂級投行認購。

如今，中聯重科已形成國有相對控股、股權多元化的格局。這樣的股權結構，讓中聯重科在規範治理、科學化決策的發展進程中，實現了跨越式發展：由1992年的50萬元註冊資本起步，到2012年底資產達到889.74億元，實現淨利潤75.3億元。

2013年前三季度，中聯重科實現淨利潤37.95億元，成為中國工程機械行業唯一一家利潤過30億元的企業。

國資增值800倍

正如專家所言，國有企業推進混合所有制經濟，並非「一混就靈」、「一混就成」，既要解放思想，也要實事求是。國務院參事任玉嶺指出，如何保持國有資本控制力、如何保持國有資本的保值增值和如何激發企業活力，是發展混合所有制經濟必須解決的三個問題。中聯重科成功解決了這三個問題，其發展混合所有制的經驗值得學習、挖掘和推廣。

中聯重科副總裁孫昌軍介紹，中聯重科的改制是完全在規範的前提下進行的，在2005年到2006年的改制過程中，嚴格遵照各項法律、規章和流程，不但得到湖南省屬國企改革領導小組辦公室的批准，還得到了湖南省政府常務會議審核批准。

湖南省國資委主任吳志雄認為，國有企業市場化改革，必須規範公司法人治理，建立健全現代企業制度。大力推進董事會建設，依法落實董事會業績考核、薪酬管理和經理層選聘等職權。

對於詹純新來說，股權改造帶來的最直捷利好便是優化了公司治理。隨着股權的優化，董事會真正成為企業最高決策機構。「以人為鏡，可以明得失」，通過投資者、合作夥伴提供的鏡像，公司未來長遠發展路徑得以很好的描繪。

目前，由7人組成的中聯重科董事會，其中獨立董事就達到4名。獨立董事佔比超過半數，擁有充分話語權，廣泛代表公眾投資者利益，同時也為企業發展提供了大量建設性意見和卓有成效地支持。

2013年，中聯獨立董事還啟動了國內首次獨立董事的獨立調查，切實維護了股東的權益。現代企業制度的構建，有力支持了中聯重科穩健發展，讓投資者權益得到保護的同時，國有資本功能得到放大，國有資產亦實現了保值增值。

據湖南省國資委副主任張美誠介紹，中聯重科股改後，企業營業收入、稅收、資產總額高速增長，股東投資回報率處於行業第一，2005至2012年間，中聯國資股份紅超過10億元，同時國有資產最高時增值了近800倍。

詹純新：國有資本是「定海神針」



■2008年，中聯重科成功收購意大利CIFA，「變身」全球混凝土機械製造龍頭。

「在混合所有制體制內，靈活且具有逐利天性的外資和社會資本有極強的財富嗅覺和資源整合能力，是其中最具活力的變數。國有資本以其穩健和

使命特徵，在企業運營中扮演「定海神針」，保證了對企業資本的控制力，保證了企業發展不漂浮、不遊移。而通過建立管理層和員工股權激勵，將企業管理者個人價值放到市場進行評價和裁定，與公司長遠經營掛鉤。」中聯重科董事長、CEO詹純新如此解讀中聯重科股改進行的股權改造。

中聯重科副總裁孫昌軍和記者分享了中聯重科在混合所有制改革實踐中的五點體會：創新是靈魂，規範是前提，民主是保障，開放是關鍵，促進企業可持續發展是最終目的。

其中創新方面，中聯重科的混合所有制改革，不僅在於實現了股權多元，更為重要的是由此建立的法人治理、激勵約束並重的運行體制。保證股權分散，國有股東、境外資本所佔股份在20%以下，管理層股權比率不到8%。

「不願員工觀念變化，冒然改革，等來的多半是和失敗連在一起的冒險。」為引導員工觀念，中聯重科以職代會為媒介與員工充分溝通，成效斐然。

孫昌軍透露，自2005年起，中聯重科股權改制一直平穩推進，中間沒有發生一例員工上訪等不穩定事件。

目前，國資、國企仍然是中國經濟最主要的組成部分和增長動力。有專家預測，到2020年，中國混合所有制經濟將佔國民經濟的40%以上，一些主要經濟指標將佔60%以上。如何通過改革提升國企的行業競爭效率和如何加快國企從傳統行業向新興行業轉型將成為關鍵。

「混合所有制改革是一項重大而長期的課題。我們只是在實踐中不斷摸索出了適合企業持續發展的產權結構、治理結構和運行機制。」詹純新表示。



■2014年農曆新年之後首個工作日，中聯重科喜迎「開門紅」——369台總價值達6.6億元的產品集中交付全球各地客戶。