

人大国发院十大核心产品系列

政 策 简 报

2018年12月 第24期 总第50期

利润共享制：一个国企改革的可行政案

周放生



—— 中国人民大学 ——
国家发展与战略研究院
National Academy of Development and Strategy, RUC

人大国发院简介

国家发展与战略研究院（简称国发院）是由中国人民大学主办的独立的校级核心智库。国发院以中国人民大学在人文社会科学领域的优势学科为依托，以项目为纽带，以新型研究平台、成果转化平台和公共交流平台为载体，组建跨学科研究团队，对中国面临的各类重大社会经济政治问题进行深度研究。

作为首批25家国家高端智库建设试点单位之一，人大国发院坚守“国家战略、全球视野、决策咨询、舆论引导”的目标，着眼于思想创新和全球未来，致力于发展成为具有国际影响力的中国特色新型智库，服务于国家发展战略与社会进步。

国发院通过学术委员会和院务会分别对重大学术和行政事务做出决策。目前由人民大学校长刘伟教授担任院长。

地址：北京市海淀区中关村大街59号中国人民大学崇德西楼8楼

网站：<http://NADS.ruc.edu.cn>



人大国发院微信

作者简介

周放生，1949年出生，四川成都人，毕业于湖南大学。1968年2月起就职于陕西汽车制造厂，1986年进入中国重型汽车集团公司工作，1990年起在国家国有资产管理局工作，1998年任国家经贸委国有企业脱困办公室副主任，2001年任财政部财政科学研究所国有资产管理研究室主任，2003年在国务院国有资产监督管理委员会企业改革局任职，之后担任副局长，现任中国企业改革与发展研究会副会长。

欢迎媒体摘发、转载或采访。

媒体热线：程建平； 办公电话：010-62625159 15601321015

主办：中国人民大学国家发展与战略研究院（首批国家高端智库试点单位之一）

主编：聂辉华

编辑部主任：邹静娴

本期责编：邹静娴 程建平

摘要

2018年11月22日，中国企业改革研究会副会长周放生先生在人大国发院发表演讲“我亲历的企业改革及理论思考”。周放生先生结合其亲历的中国40年改革实践，总结出中国改革开放的最重要经验就是简政放权。他先后以农民、企业、家庭为例，来说明改革最重要的就是放权。并指出，40年改革最重要的原动力就是：阳光、空间和自由，在他看来，企业改革的目的是建立企业命运共同体，“利润共享制”是国有企业改革的有益探究，可以调动企业科技人员创新的积极性。而国有企业实行这种机制的障碍在于“工资总额管理制度”，这一制度有待改革。同时也要认识到“利润共享制”与上市公司股票期权存在区别。

一、改革开放 40 年中的企业改革实录

改革开放 40 年以来，企业改革始终是经济体制改革的中心环节，要了解 40 年改革开放一定要了解 40 年的企业改革，它包括国企改革、民营企业以及外资企业的改革，这里重点研究国企改革。总结国有企业改革 40 年的经验，最重要的一点是“给点阳光就灿烂，给点空间就创造，给点自由就发展”，作为 40 年改革的亲历者，我的体会正是如此。计划经济时期，大锅饭下很多农民饿肚子，直到 1978 年中央决定支持农村的联产承包责任制，农民开始自己做主种植，价格也进一步放开，不到两年的时间饥荒的问题就得到解决，这都是将种地自由还给农民的结果，自此农村改革发生了翻天覆地的变化。

在企业层面上，首先国有企业成为市场主体，民营经济开始发展。计划经济时期无论多大的企业都是一个车间，生产什么？怎么生产？原材料来自哪里？产品卖给谁等等这些问题都是由政府决定的，企业完全没有任何自主权，改革以后开始放权让利，目前国有企业都成为了独立的市场主体。计划经济时期不许搞个体户，也就是不允许发展民营经济，1978 年中央决定允许个体户发展，允许民营企业发展，目前中国大半个江山由 3 千万个民营企业支撑，这就是最大的变化，政府把权力、自由放给了老百姓，只要照章办事，不违法乱纪，就可以自主选择，再加上外资企业引入。中国 40 年的改革最重要的原动力就是把阳光、空间、自由还给了老百姓，所有的改革都从这里出发。当前针对给不给阳光、给多少阳光的问题始终存在两种改革论的争论，

而继续还权于民，还利于民，以调动老百姓创造财富、拥有财富的积极性是最重要的改革。

其次进行了企业的承包制改革。最突出典型就是北京的首钢，承包制改革当时叫做包子引进城，把农村改革的逻辑和思路引进城市，实际上承包制改革是一种机制改革，也是收益改革，当时有三句话：“交够国家的，留够企业的，剩下是自己的”，企业要跟政府签协议，协定“交多少，留多少，职工分多少”。企业承包制改革是这几十年国企改革最重大的突破，简政放权、放权让利，通过承包制改革整个国有企业改革的口子拉开了。可以说承包制时期企业的积极性最高，但当时也存在很多争议，1995年承包制暂停转向建立现代企业制度，现代企业制度从制度上比承包制规范，但是企业的活力可能不如当年的承包制。现在承包制的历史已经过去二十多年，怎么评价承包制？这个问题值得讨论，因为改革要不断的借鉴和吸取过去的经验和教训。

接下来到了国企三年脱困的时期。三年脱困时期有一项政策“下岗分流”，这是为了应对企业亏损、职工太多提出的政策，可以说这是大量的职工在为改革买单，当时下岗的人数惊人。事实上，这项工作开展之前负责这部分的国家机关也在思考有没有比“下岗分流”更好的方法？不让职工下岗，能不能改革？为此，他们放开了各地方去探索，并进行调研。当时浙江江苏就提出了“改制分流”的做法，这个比“下岗分流”更加合理。辽宁的一家企业就采用了这种方式，这个企业当时有三万多职工开不出来工资，但是国家又有军工任务，当时的总经理面临开工资开不出来，任务又要完成的困境，手里还握着

上面要求的下岗指标，只能先从身边的亲人开始，但这不是办法，最后他借鉴了一些地方的做法“改制分流”，他在整厂 17 个子公司、分公司做改制分流、员工持股，把补偿金转成股份，变成员工持股企业，为了生存，职工们过去吃大锅饭懒洋洋的状态完全发生了变化，他们开发各种产品到市场卖，后来这些职工都没有下岗，过得也不错。当时这位总经理为了这件事请示过领导，但当时国家没有政策，这么做他承担着非常大的风险，但是因为一些地方也在尝试这样，他冒着被抓的风险也开始尝试。直到 1962 年国家出台主辅业分离 189 号文，这种做法才开始合法化，允许国有资产来支持国企发展。就是这批人为改革做出了巨大的贡献，这就是当年的改革。

再以国企混改的一个例子来看当时的改革。长沙市政府准备让当地一家国有企业做混改试点，让其去增量投资，民营企业可以持股，吸引民营资本进入，这个国企的总经理找到民营企业，希望他们能够投资，但这些民企都认为你不投，我们就不投，或者只投 50 万，就是给个面子，并放了一句话，“你投多少我们投多少”。这个总经理只能通过各种方法筹到钱去投资，以带动这些民营资本进入，因为投资了就说明对这个企业发展有信心，当时就是这种情况，混改这些人把身家性命都押上了，这就是 20 年间最早的混改，当时国有持股 30%，员工持股 40%，民营资本持股 30%，现在国有持股是 20%，民营和员工持股增加。过去是事有人做，责无人负，通过改革要做到事有人做，责有人负，尤其是亏损、损失要有人承担后果。现在国有企业体制没有人承担后果，是国家承担，老百姓承担，这个体制不能这样下去，

一定要通过混改解决这个问题。

二、“利润共享制”成为国企改革的有益探究

企业改革的目的是建立企业命运共同体，包括股东利益、企业利益、员工利益、客户利益、债权人利益、供应商利益等，最重要的是员工利益——没有员工的利益，没有员工积极性调度，所有的都是空的。改革初期的逻辑是发展决定分配，因为那时的饼不够大，要先把饼做大，今天逻辑变了，就是分配决定发展，要进一步发展就必须从激励制度上入手，从分配制度上入手。也就是说不把饼分好，就不能进一步把饼做大。因此，积极性不是监管出来的，而是激励出来的。

分配如何决定发展？最重要的就是要“利润共享”，这一概念来源于三百年前山西晋商“票号”，当时叫钱庄，现在叫银行。银行必须是网络的，不在一个地办银行，他们当时总部在山西平遥，被称为中国的华尔街，掌柜就是职业经理人。比如说我是东家，我要找 20 个职业经理人或者叫掌柜，到全国各地去任银行行长，这实际上就是经济学理论中的“委托代理”，除了叮嘱他们要好好干以外，还要给他们一万两银子，但只要是委托代理就存在信息不对称、利益不一致的问题，而当时没办法监管，如何解决呢？当时用了一个非常简单的办法，叫做“身股、银股，身股为大制度”，分配上利润六四分成，你们六成我四成，亏损了都是我的，你们不负亏只负赢，当时就这个制度，这样掌柜们就觉得我们不再只是给东家打工，而是给自己干活，而且利润的大部分是我的，这样股东和掌柜的利益变得一致，信息就

会更加对称，他们之间互相监督，互相激励，就把这个问题从根本上解决了。从利益主体变成利益创造者，这就是“利润共享制”，现在的银行没有这个机制。

目前中国有很多民营企业正在实行共享利益的做法，以民营企业“四季民福烤鸭店”为例，过去是要求每年利润稳增长 30%，但是店长会希望指标低一点容易完成。而共享利润就是在保持基数利润不变的情况下，超出部分实行老板和员工分成，这样激励机制就变了，老板很满意，员工的积极性也增加了。这种“利润共享制”，使企业中的腐败消失了，员工主动参与降成本，人工成本和管理费用也会降低，同时还促进了技术进步、技术革新，完善了产品质量，增加了销售收入。现在员工们都是给自己打工，他们叫“昨天打工仔，今天当主人”，民营企业员工跟老板一起成为民营企业的主人，这是不可思议的事。他们的企业文化是“先当店员，争当店长，买车买房，接来爹娘”。这个企业，好的利益分配机制能把大家都调动起来，老板自己却没有什么事情可干，公司经营最高境界叫“无为而治”。过去一个人操心，现在一群人操心，老板从过去操心到现在省心，每年利润增加 30%。这里最大的变化就是民营企业经营层，员工与老板共同成为企业的主人。共享利润不涉及股权，因为是收益权改革，没有动股权，股权全都是老板的，员工没有投票权，没有决策权，不影响企业家决策，决策还是企业家来做。

这种机制对于国有企业而言也是可以的。以联想和 TCL 为例，25 年前，联想是百分之百的国有企业，当时允许柳传志和全体联想

员工分享联想利润的 35%，这就是“利润共享”，他们没有股份。联想后来取得的成功就是靠两个要素：利润共享激励机制和企业家柳传志，这就是今天的联想。TCL 也是 25 年前地方政府给他们增量利润 20%的员工分享，它发展的原动力就是激励制度。这两个例子说明“利润共享制”是非常有效的激励制度。当前最典型的案例还有中国邮政总公司速递物流公司（EMS），它是中央大企业，分布在全国各地，企业有十万职工，过去市场份额占 90%，后来顺丰、京东、圆通民营企业迅速发展，他们的市场从 90%迅速跌至 10%，因为他们是竞争性企业，所以随时可能面临破产的风险，面对困境他们决定效仿联想和 TCL 的做法，实行“利润共享制”，利润年度增长 30%立马见效。在各个营业部亏损的情况下，他们实行竞标上岗，谁举牌指标最好，谁当营业部主任，并能保证完成这个指标。调研发现，在这种情况下年底实现了利润 260 万。除了给政策以外，公司没给任何一分钱，所有的条件都是原来的条件，就是激励制度变化。利润的超出部分就企业拿 50%，员工拿 50%，这个营业部主任，他一个人拿 40%，因为他责任最大、风险最大，所以他也应该拿最多。过去亏损之后没有办法，现在“减亏从上级的要求变成自己的需求”，员工们的精神状态发生了巨大的变化。

事实上，这一做法是有政策法律依据的，国务院国资委 2008 年出台 139 号文件《关于规范国有企业职工持股、投资的意见》中明确规定：“符合条件的可获得企业利润奖励”，“利润奖励”就是“利润共享”，国资委 10 年前就发了允许鼓励支持的实行利润共享的激

励制度。对于国企而言，一个是监管，一个是激励，这两个应该是激励为主，监管为辅。因为这涉及到外因和内因的关系。毛泽东讲过“外因是条件，内因是根据，外因通过内因起作用”，外因是监管，内因是激励，这是基本的逻辑关系。“利润共享”建立了激励与收入直接的因果关系，符合人性、符合常识、符合实事求是，让经营者、员工有实实在在的获得感。“利润共享”改革没有门槛、不需要资金投入，没有成本、没有风险、不涉及改制、不用评估审计，简便易行，利于见效。国企实施“利润共享”范围包括充分竞争性领域，垄断行业、公益行业、军工行业。

三、国企实行“利润共享”机制的障碍在于“工资总额管理制度”

经济学、管理学几百年来致力于解决“委托代理”矛盾，但这一问题并未得到很好的解决。而我们老祖宗发明的，到今天中国十几万民营企业践行的这个“利润共享制”，就可以解决。但国有企业实行“利润共享制”是存在障碍的，主要是现行的“工资总额管理制度”，它是计划经济时期政府用行政手段管理国有企业的延续，这个制度需要改革。

现在这个制度实行功效挂钩，效益好工资高，效益不好降工资。功效挂钩是可以的，但是把全体员工捆绑住是没有道理的。功效挂钩是和顶层十几个人挂钩，普通员工只要做好自己的工作就可以了，下边员工干部考核交给管理层，层层考核层层激励，但员工的收入要和

市场劳动力价格挂钩。这其中有一个很尖锐的问题，那就是员工共享增量利润是否是国有资本流失？这涉及到理论问题，目前国际上两个理论：一是马克思的理论，企业的财富是工人创造的，是劳动创造的；二是公司法理论，企业谁投资谁所有，企业的财富是资本带来的，应该归出资人所有，跟工人、劳动没关系，工人劳动给工资，给奖金，利润是股东、出资人的。这两种理论是极端对立的，而且仍然处于极大的争论之中。俗话说：有钱的出钱，有力的出力，按资分红与按劳分红相结合是合理的，在我看来，员工共享增量利润是自己创造的，应得应分，不存在分国有资本利益之说。员工共享增量利润是以国有资本增值为前提的，没有增量利润就没有员工分红，不但不是国有资本流失，而且是国有资本增值。利润共享与企业效益的逻辑关系是“利润共享”政策调动员工积极性，创造增量利润，员工、出资人共享增量利润。如果没有“利润共享制”，员工没有积极性，或积极性不高就没有增量利润，甚至还得继续亏损，出资人的收益也在减少。所以要正确认识国有资本流失，国有资本流失是一个非常复杂的问题，甚至是一个非常专业的问题，千万不要随便扣帽子。

要认识到混改、骨干员工持股是体制改革，自上而下，有成本和风险。“共享利润”是机制改革，无成本，无风险。对其要有以下四个方面的认识：

一是上市公司股票期权与“利润共享”是有区别的，股票期权完全是舶来品，这个制度引入中国之后，水土不服，弊大于利，股票期权是间接激励，“利润共享”是直接激励。

二是“利润共享制”和加强管理也存在区别，“利润共享”目的是让员工愿意好好干，而加强管理解决的是让员工如何好好干活的问题。变革激励制度解决的是道，加强管理制度解决的是术，因此对企业来说，无论什么企业，国企、民企或者是外企最重要的就是先解决激励制度，在这基础上再加强管理。

三是“利润共享制”下的跟投（PE）可以降低投资失误。也就是管理团队不出资，国有资本不考虑，管理团队出资，国有资本再考虑，这是减少投资失误的根本之道。如果亏损发生，管理团队的出资额先补亏，不够管理团队再补，如果它超过了可行性报告的指标，超过的部分再各拿一半，有了亏损管理团队先担，超过利润管理团队也先分，按劳分红之后，国有资本再按资分红。

四是“利润共享”如何调动企业科技人员创新的积极性？习近平指出，核心技术是国之重器，突破核心技术，关键在于有效发挥人的积极性。在我看来，核心技术最关键的不是钱，而是人才，没有核心技术人才，多少钱都没用，人才创新的积极性就是让这些核心技术人才能够共享他们创造的利润，这种激励机制才能激励更多的人去研发、投入、创造核心技术。科技人员应该拥有职务发明成果的部分产权，这方面国家已经出台了一些文件。

在此基础上，要加强几点认识：一是混改的意义。过去国企混改目的是提高企业的效率，它有着重要的意义，只有通过混改才能实现优势互补、劣势对冲。二是国企骨干员工持股的尝试则有助于解决企业“主人到位”的问题，耕者有其田，商者有其股。三是要注意对做

大与做强概念的认识，目前社会上非常流行的概念叫世界五百强，中国五百强，在我看来，这个概念是完全错误，因为这个概念是来自美国财富杂志按照营业收入排序。英国叫世界五百大，主要按照规模划分，而且是跨行业的排名，这个排名更具价值。四是国有资产流失的判断需要把握两个基本认识：一个是法律不能溯及既往，不能用十年后的政府政策谈十年前的改制不合法，必须从当时的相关规定来衡量它的行为是否合法；第二个是不能将改革红利当成流失。五是要建设福利企业，国家目标应该是建设现代化福利国家，企业的目标应该是建设现代化福利企业，当前中国应该先生活后生产，也就是“兵马未动粮草先行”。

（本文由时英根据中国企业改革研究会副会长周放生先生 2018 年 11 月 22 日在人大国发院演讲速记稿整理，未经作者审阅。）

供稿：中国人民大学国家发展与战略研究院。所有权利保留。任何机构或个人使用此文稿时，应当获得作者同意。如果您想了解人大国发院其它研究报告，请访问 <http://nads.ruc.edu.cn/more.php?cid=425>