

价值激励

寻找国有企业激励机制演进路径

■ 本报记者 丁明豪 / 文

国有企业的激励制度是国有企业市场化的伴生产品,从奖金激励到产权激励,从当期激励到长期激励,从在职激励到退休激励,在激励形式和激励机制的演进上,国有企业正在以渐进的方式接近激励的本质。在这样一个过程中,许多企业和企业家付出了沉重的代价,是一个个富有悲剧色彩的事件,影响和推动了国有企业激励制度建立和发展。

直至今日,国有企业的激励依然面对着许多困境,要从根本上突破这些难题,需要中国企业和企业家有更多冲破南墙朝前走的勇气和勇气,以个体的探索突破带动整体制度的突围。

承包制——国有企业的原始激励

承包制可以被看做是国有企业激励的起点。承包制的出现打破了长期计划经济体制对企业和企业管理者的束缚,在包死基数、剩余归己的制度安排下,企业管理者的积极性和经营智慧都得到了极大的提高,并让企业释放出巨大的能量。

英雄创造历史这个观点已经被无数次地批驳过了,但是,在承包制发展的过程中,有一个确实发挥过巨大的作用。这个人就是被胡耀邦称为“马承包”的原石家庄造纸厂厂长马胜利。

1984年3月28日,石家庄造纸厂门前突然出现了一张《向领导班子表决心》的“公开信”。身为业务科长的马胜利以这种方式提出,要把国家下达给造纸厂的17万元利润指标,从数字上调过来——完成70万元。

当时的背景是,虽然石家庄造纸厂是一个拥有800多人的大厂,厂领导却不敢接17万元利润指标,讨价还价要求上级允许亏损10万。

竟敢“染指”国有企业!这封“公开信”,当时便被厂领导视作“抢班夺权的蓄意举动”。

1984年4月13日,石家庄政府组织上百人参加的一场答辩会。马胜利关于利润的承诺让大家感到震惊和心动。经市政府权衡再三后,4月19日下午,马胜利如愿以偿地在承包“军令状”上签下了自己的名字,赢得主宰企业生产的话语权。

而在半年后的1984年10月,党的十二届三中全会通过了《中共中央关于经济体制改革的决定》,核心是要“搞活”国有企业,国有企业所有权与经营权分离,成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。

受到鼓舞的马胜利把原来承包时定下的利润指标又翻了一番,提高到了140万元,并且在11月份完成了这个利润目标。

1985年开始,“学习马胜利”成为全国性热潮。马胜利的承包效应,为刚刚开启的国有企业体制改革,提供了活生生的范例和样板。

迅速蹿升为明星厂长后,马胜利奔赴全国各地,一口气包下几十家造纸厂,组建以他的名字命名的造纸集团,并声称要在全国承包100家造纸厂。

“一包就灵”。这既是承包制发端初期人们的真实感受,也是人们对改革所寄予的期望。

在这样一种大背景下,承包制替代股份制成为国有企业改革的主要形式。到1987年底,国有大中型企业有80%实行了承包制。1988年2月27日,国务院发布了《全民所有制工业企业承包经营责任制暂行条例》,承包制开始在法律层面得以确认。

《条例》中明确了要“按照包死基数、确保上缴、超收多留、欠收自补的原则,确定国家和承包人的分配关系。”

然而,随着承包制的大面积推开,其固有的问题也开始暴露出来。比如经营者负盈不负亏,片面追求短期效益,基数确定取决于经营者和上级单位讨价还价的能力等。

激励缺失的恶果

1999年1月9日,经云南省高级人民法院审理,时年59岁的褚时健因为贪污174万美元被判处有期徒刑、剥夺政治权利终身。

随着这位中国烟王的倒台,“59岁现象”受到社会各界的广泛关注。褚时健这个曾经亲手创造了一个“烟草帝国”的受人尊敬的优秀企业家,以他的惨痛经历推动了一项制度的建立与完善。

在那个普遍工资只有几百元的年代,红塔集团一个普通职工的工资至少有四五千元。然而,由于体制原因,褚时健对企业的巨大贡献并没有在个人所得上得到体现,18年来他的总收入不过百万。由于认为巨大的贡献没有得到相应的回报,个人收入和经营

业绩的巨大落差使褚时健的心理严重不平衡,再加上缺乏有效的监督机制,他辉煌的人生之路偏离了航向。

而就在几乎同一时期,国外类似规模的企业中经营者年薪则远远高于这个水平。1996年,美国可口可乐公司总裁的年收入为885万美元,外加2500万美元购股权;迪斯尼公司总裁年收入是850万美元,外加1.96亿美元的购股权。有学者认为,按照合理的水平,褚时健所应得到的报酬要远远超过170万美元。

“如果没有褚时健案,就不会有今天这些国有企业老总们扬眉吐气的生活。”云南大学一位教授这样评论。他分析说,褚时健案使一些领导人意识到国有企业中长期以来的分配问题,开始注意改善管理者的待遇。企业领导人待遇的提高和激励机制的慢慢建立,是缓和国有企业与企业家矛盾的重要一步,使他们的利益逐渐趋于一致性。

当时对于乡镇企业,大家有个称呼叫做“二国企”。后来大名鼎鼎的科龙就是这样一种“二国企”的身份。

1984年,身为容奇镇工交办公室副主任的潘宁,拿着由镇政府出了9万元的试制费,依靠北京雪花冰箱厂的技术支援,成立了珠江冰箱厂,生产“容声”牌冰箱。而正是这9万元产权归属最终决定了潘宁和科龙的悲情命运。

1992年1月底,正在广东等地南巡的邓小平专程到珠江冰箱厂视察,并感慨万千地连问了三次:“这是乡镇企业吗?”其后,北京有关机构公布了全国家用电器产销排行榜,珠江冰箱厂荣登“冰箱产销量第一”的宝座,在这个位置上,它一直稳稳地坐了8年。

尽管珠江厂日进斗金,但在产权上则属于镇政府,经营团队无任何股权。潘宁多次或明或暗地提出,希望镇政府能够在这方面给予考虑,可是得到的答复都含糊其辞。

1994年,潘宁决定另辟蹊径,他将企业变为科龙集团,谋划将科龙品牌归企业所有,并由此逐渐摆脱镇政府的强控。他的这种“独立倾向”当然引起镇政府的注意。

1996年,科龙电器在香港联交所上市,融资12亿元,成为全国第一家在香港上市的乡镇企业。

1998年12月,在没有任何预兆的情况下,科龙集团突然发布公告,潘宁辞去公司总裁职务,第二年4月,卸任董事长。

由此,科龙的悲剧命运拉开了序幕。这个在1999年产量已达到265万台、年销售额58亿元、利润6.3亿元的企业,目前已经淡出人们视线,并不复存在。

股权激励的魅力和异化

2004年1月30日,对于TCL来说是一个标志性的日子。

这意味着TCL长达7年的产权改革长跑终于在这一天功德圆满。

TCL集团董事长兼总裁李东生表示,“集团整体上市为我们进一步完善股权激励创造了条件”——作为“股权激励”的最大受益者,李东生因持有TCL公司1.44亿股计5.59%股份,个人身家已达到12亿元。

在这财富腾挪中,最受人关注的是作为一家国有企业,TCL是通过怎样的路径对高管进行股权激励的。《华尔街日报》评论说,它“可能会吸引其他大型国有企业群起效仿,纷纷进行换股IPO”,从而为解决困扰他们已久的产权之结提供

一条新路径。

和其他国有企业一样,TCL的改制也曾陷入僵局。当时光运转到1997年,TCL的机会——或者说是李东生的机会——来了。

1997年4月,惠州市人民政府批准TCL集团进行经营性国有资产授权经营试点,并与李东生签署了为期5年的授权经营协议。按照协议规定,TCL到1996年的3亿元资产全部划归惠州市政府所有,此后每年的净资产回报率不得低于10%;如果增长10%—25%,管理层可获得其中的15%;增长25%—40%,管理层可获得其中的30%;增长40%以上,管理层可获得其中的45%;超出部分奖励给经营管理层,或者以优惠价购买。

这一激励计划收效卓著,1997年以后,TCL每年以超过50%的速度增长,当时核定的TCL净资产为3亿多元,到2002年已经增长到18.9亿元。根据合同,管理层获得了丰厚的回报。通过增量的分配及股权激励,TCL集团的管理层总共拿到了集团25%的股权,李东生本人持股达到了9.08%。授权经营目标的顺利实现,不仅使TCL集团管理层得到了应有的劳动所得,也使得经营者顺利地享有了曾遥不可及的国有企业产权。

TCL的股权激励给其他企业提供了一个范例:首先是李东生等高管持有的原TCL集团的股权由背后走向前台,其激励和约束作用更加明显;其次,TCL在当地政府的支持下,完成了“渐进式”的管理层持股。

自2006年初《上市公司股权激励管理办法(试行)》发布后,有200多家上市公司提出实施股权激励计划。有专家指出,国有控股上市公司在经过前几年股权激励“冲动”之后,现在处于“低潮期”,由于各种原因,实施股权激励的积极性不如中小企业和民营企业。但预计未来几年,国有控股上市公司实施股权激励也将趋于活跃。

从国际经验来看,美国95%以上的上市公司都实行了股权激励;欧洲多数发达国家推行股权激励的上市公司比例超过80%;在亚洲,期权激励在中国香港、新加坡等地区十分普遍。

据中国上市公司市值管理研究中心主任施光耀称,国际著名管理咨询机构麦肯锡通过对美国38家大型企业建立股权激励机制前后的业绩变化进行研究发现,实施股权激励后公司的投资回报率、每股收益、员工人均创利三项指标均有大幅提升。

在股权激励风行的同时,管理层收购(MBO)为解决国有企业“所有者缺位”问题提供了一条新的路径,理论界普遍认为,在我国国有企业面临内部激励不足和扭曲的情况下,管理层收购不可避免地成为解决我国国有企业激励不足的一种选择。同时更有专家将2003年定为MBO年。其中,宇通客车、粤美的、深圳方大、佛塑股份等上市公司试行了MBO方案。

MBO热潮也给一些企业家带来了“自我激励”的冲动。有中国“乳业教父”之称的伊利集团原董事长郑俊怀,就是因动用公司资金进行MBO于2004年12月落马,2005年12月被判有期徒刑6年。



激励制度的设计对于吸引人才并使人才发挥更大作用起着基础性的作用。从目前的实际情况来看,我国企业与市场经济成熟国家企业在激励方面依然有很大的差距,无论是在理念、制度还是工具使用上都需要一个渐进式的发展与成熟过程。

央企激励制度的现实与未来

■ 本报记者 丁明豪 / 文

2009年4月初,千万年薪事件把中海油董事长兼CEO傅成玉推到了风口浪尖。按照2008年中海油年报,傅成玉的收入为1204.7万元。2007年,该数字是1130.2万元,同比上升6.5%。

不过,中国海洋石油总公司有关负责人马上回应称,傅成玉的个人实际所得与向资本市场披露的“名义收入”大相径庭。实际情况是,中海油在海外上市后,为了消除海外投资者对中国企业的投资顾虑,经国家主管部门认可,中海油有限公司按照国际惯例和香港公司的标准设计了包括公司高管层薪酬、期权激励在内的一整套公司治理和激励机制,并定期向资本市场进行披露。实际上,所有高管层成员从2001年上市第一天开始就把董事会批准的收入捐给了母公司中海油总公司,因而成为“名义收入”。

而据有关方面透露,中海油前董事长卫留成也把这248万港币年薪都捐了出来,自己没花一分钱。

“名义收入”让海外上市央企高管的年薪成为了“伪激励”。而真正对央企老总发挥作用的激励办法是2003年10月21日通过的《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》,这个办法后来在2006年12月30日和2009年12月28日又经过两次修订。

相关资料显示,国资委2004年制定的央企高管的薪酬体系是由“基本年薪+绩效年薪+中长期激励”三部分构成。绩效年薪与年度经营业绩完全挂钩,以业绩为起算点,绩效年薪平均为基薪的1.5倍,最低为0,最高3倍封顶。年度绩效奖金的60%,在年度考核结束后当期兑现,其余的40%根据任期考核结果,延期到连任或离任的下一年度兑现。

从2007年10月开始,国资委将自主创新与知识产权工作纳入对中央企业业绩考核范围,并作为一项硬指标与企业负责人的工作业绩挂钩。

2009年9月16日,人力资源和社会保障部会同中央组织部、监察部、财政部、审计署、国资委等单位联合下发了《关于进一步规范中央企业负责人薪酬管理的指导意见》。《意见》中明确了企业负责人的薪酬结构主要由基本年薪、绩效年薪和中长期激励收益三部分构成。由于我国对股权激励等中长期激励的配套改革政策还在试行中,《意见》对中长期激励先作了可审慎探索的原则性规定,重点对基本年薪和绩效年薪作了规范。

自2010年开始,国资委已经在中央企业范围内全面推行经济增加值(EVA)考核。国资委综合局有关负责人表示,实行经济增加值考核主要有三个目的:一是有利于央企实现可持续发展,引导央企增加科技创新等方面的投入;二是有利于央企进一步做强主业;三是有利于遏制央企投资冲动,合理控制风险。到2010年初,已有100家中央企业进行了经济增加值试点,取得了良好成效。一些企业如中国建筑、一汽集团已将经济增加值纳入年度考核。

尽管以中央企业为代表的国有企业在激励方面进行了诸多探索,但从实际情况来看,由于国有企业市场化不够彻底,影响了市场化激励机制的引入和推行,特别是在长期激励方面,无论是在激励工具的选择上,还是在激励力度上都显不足。

在长期激励机制的设计方面,我国企业与跨国公司最显著的差距体现在对职业经理人退休和离职的制度安排上。除少数企业实行企业年金制度外,大多数企业对职业经理人退休后的收入并没有特殊的制度安排,只是执行现行的国家统一制定的养老保险制度。因此,绝大多数职业经理人在退休后收入来源单一,和在职时较高的收入相比形成巨大反差,这在很大程度上成为“59岁现象”的制度性根源。

2005年前后,北京市国资委曾在北京市“两会”上提出“对有贡献的企业老总比照公务员标准发放退休工资”的建议,但这一建议到目前为止,并没有得到实施。

2010年初,国家审计署对中国人寿进行审计的时候查出,新华人寿为47名高管购买了高额养老金,其中前总裁孙兵退休后每个月领取9.28万元。国家审计署就此事专门报国务院,称此方案违反了金融类国有企业领导人廉洁自律的规定,有关部门应予以调查并进行严肃处理。其后,新华人寿董事会一致通过决定废止此计划,新华人寿为此已付出了约3500万元的成本。

与此形成鲜明对照的是,欧美等国的企业给予职业经理人的退休金却十分丰厚。比如,通用汽车公司前首席执行官(CEO)里克·瓦格纳在2009年时获得的退休金总额超过1000万美元。其中,根据通用的高管退休计划,他退休后的5年内每年获得164万美元;根据受薪员工退休计划,他还可以在有生之年每年获得7.4万美元的养老金;另外,瓦格纳还可以获得公司为其提供的人寿保险单,折合现金价值约260万美元。根据美国监管机构的文件显示,美国银行前首席执行官肯·刘易斯即使是在金融危机期间做出收购美林公司决定而遭到了股东、监管机构和国会议员的指责和调查,但其在2009年底退休时的退休金和福利依然高达8360万美元。

激励制度的设计对于吸引人才并使人才发挥更大作用起着基础性的作用。在我国企业家人才短缺的情况下,通过激励制度的设计优化人才配置,是提升企业家队伍素质和能量的重要路径和方法。从目前的实际情况来看,我国企业与市场经济成熟国家企业在激励方面依然有很大的差距,无论是在理念、制度还是工具使用上都需要一个渐进式的发展与成熟过程。

李东生