

战略为核心 谋求共赢激励之道

——中兴通讯首期关键员工激励案例分析

股权激励的实质是肯定人力资本的价值,选择激励对象的本意就是找出两种岗位上的人:一种是业绩好坏和个人积极性高低会直接对企业的战略目标是否能实现形成极大影响;另一种则是在企业政策控制和核心流程运行起关键作用的人。第二种人是相对固化的,通常是我们说的高管人员,而第一种人则随着企业战略导向的变化有很大的变动。



张大伟 漫画

□新华信正略钧策管理咨询公司 梁瑞芳

上市公司的股权激励,除了一般激励有利于公司内部引人、留人、用人三大作用之外,还有对外向市场传递积极信息、增强投资者信心的任务。但股权激励本身并不能算是一个绝对的利好。以前一些不算成功的案例,不但达不到树立市场信心的作用,还适得其反,遭到中小投资者“用脚投票”,并引发“是否内部人侵占股东利益”的质疑。

如何给出积极的信息?如何让需要支付大量成本的激励真正能为各方

接受?日前,中兴通讯的首期激励计划就是一个很好的例子。中兴通讯的激励计划有什么特别之处?一个好的股权激励成功关键在哪里?答案就是:以战略为核心。

成功的公司管理需要以战略为核心,成功的激励同样需要以战略为核心。一个激励要能成功,最终需要实实在在地支持公司的战略发展,公司发展了,利益才能得到保证,才能从根本上保证股东利益和被激励的公司人员利益的“双赢”。

在设计一个激励方案时要考虑如何设计激励对象选择、激励总量、绩效目标、计划时间等几项要素,这些要素都需要来源于战略,并坚持以战略为核心。我们可以用三项标准来衡量:一要与战略布局相匹配;二要对战略目标形成呼应;三要有利于对战略形成良好的资源供给。我们仍以中兴通讯为例,看一个股权激励计划的设计中,各要素是如何设计,如何以战略为核心,并共同支持战略的实现。

战略定位影响激励对象选择

在股权激励的设计中,我们会经常遇到客户问这样的问题:我们行业里其他公司都是激励了哪些人?这个问题的回答是:你在哪个行业并不重要,最重要的是你选择哪种战略。

比如,中兴通讯作为IT业的高科技公司,选择激励对象时非常明显向研发技术人员倾斜,这次的激励对象超过60%是以研发为主的有技术背景的人员,其次才是管理和市场这些要害部门的高级人员,这样的选择应该是来源于中兴通讯研发技术领先的战略定位。据内部人士称,中兴通讯这次研发部门二级主任工程师以上人员基本都参与了这次激励,覆盖面超过了该部门的20%,而其他部门的覆盖面不足5%。这样的选择是因为通信公司的产品从研发到市场收益周期非常长,而公司为了长期的发展,需要主动加大研发投入以保持战略优势,这样费用投入和技术性风险都很大;

而研发部门是研发项目制,风险和控制在项目领导者和各层级的技术负责人身上。

然而,同样作为IT业的领军者,以贸易起家,选择了走贸工技之路,市场和均衡发展的联想集团就是另外一种做法。我们可以看到,无论是其1994年之前的改造,还是1998年、1999年的分拆股权激励及后续的员工持股计划,激励对象的范围一次比一次扩大,但从未在激励中对某一个部门犹如中兴案例那样大比例的偏重,联想基于自己的战略,一直以维持基本平衡的激励对象结构为自己坚守的原则,同样得到了不错的激励效果。

为什么两家同处高科技行业的上市公司,激励的对象有如此强烈的差别呢?我们可以看到,战略的不同是激励对象差异的根本原因。

激励的实质是肯定人力资本的价值,选择激励对象的本意就是找出两

种岗位上的人:一种是业绩好坏和个人积极性高低会直接对企业的战略目标是否能实现形成极大影响;另一种则是在企业政策控制和核心流程运行起关键作用的人。第二种人是相对固化的,通常是我们说的高管人员,而第一种人则随着企业战略导向的变化有很大的变动。

一个技术领先型的高科技公司,第一种人也是最具战略价值的人力资本就集中在研发技术部门,第二种人则集中在管理和市场等其他要害部门的高管岗位上。而市场领先的企业则相反,第一种人集中在市场销售系统内。所以企业要根据不同的战略导向,有针对性的选择激励对象,激发关键员工的工作积极性和责任心,通过这种方式可以更好控制风险以期实现发展战略,将员工个人与公司团队形成长期的利益共同体,是保证员工、公司和股东三方共赢的一种最佳方式。

战略目标影响激励计划的约束条件

约束与激励是硬币中的两面。没有约束的激励就是福利,而不能再称之为激励了。约束条件是激励计划中的重头戏和成败关键。

通常股权激励主要是靠锁定/解锁的安排来约束激励对象的。其中,最重要的又是两点:一是作为解锁条件的绩效目标,以保证激励不是免费午餐;二是分期锁定,大头留在后面,有留人和保证中长期发展的作用。

首先,绩效目标通常是财务性指标,如利润率、收益率等,然后为这个指标定一个目标值作为硬性规定,达到了解锁条件激励对象才能真正获得

收益。这一指标通常要与战略性指标挂钩起来,原则上以让激励对象“看得见、摸得着、够得着”为原则。

比如中兴通讯激励计划的解锁条件是在2007年到2009年净资产收益率至少达到10%,这一值与2004年、2005年的值基本相当,满足了“目标是可行的”这一受激励者要满足的心理预期;但结合激励计划实施后,每年要增加1.6亿至1.8亿的费用支出这一因素,这就要2007年比2004年至2006年的利润总额增加近1/3这一战略性的发展目标。

所以,我们可以认为,中兴通讯的目标确如中兴通讯高管所说,是在综合考虑了过去收益水平和对未来的战略性预期这两方面因素基础之上,本着“给压力、给信心”、“经过一番艰苦努力”才能得来的。

同时,解锁条件加上了微妙的一笔:能解锁比例将按年度往后延,也就是俗称的“大头在后头”,而一旦当年没有达成10%的硬指标,股权激励当年可解锁的额度就作废,这对一个年年盈利的公司来说,实际上是保证对未三到五年持续高速发展这一战略发展目标能够实现。

与之前相比,中兴将首期的激励计划定为五年,锁定期两年,在后三年分批解锁,正与增长的高峰期相呼应。这将带来两个好处:

第一,明确的且有相当难度兑现条件的激励计划实施,比之工资奖金类激励的刚性支出来说,用于人员激励的成本和支出变得相当清晰,可以预见且便于控制;对于高速增长前期的企业来说,现在启动且激励收获期正好覆盖企业利润增长的高峰期,是非常明智的选择;

第二,在高峰期时,这部分能

战略路径与规划进程影响激励计划实施

战略要落实,仅有一个目标是不够的,还要给出一步步的具体发展方向和时间进程,在管理中有专业术语叫做“战略路径和规划进程”。激励切入的起始时间、激励的周期长短和关键节点都要与战略节点相配合。

中兴通讯的发展热点一直为人所津津乐道的是3G,但实际上中兴不但在技术上有TD、IPTV等明星业务可在未来几年成为新的增长点,同时,已有几年大量投入的海外市场在未来几年也会渐渐进入收获期,在未来几年将形成新一轮的增长高峰。

与之相应的,中兴将首期的激励计划定为五年,锁定期两年,在后三年分批解锁,正与增长的高峰期相呼应。这将带来两个好处:

第一,明确的且有相当难度兑现条件的激励计划实施,比之工资奖金类激励的刚性支出来说,用于人员激励的成本和支出变得相当清晰,可以预见且便于控制;对于高速增长前期的企业来说,现在启动且激励收获期正好覆盖企业利润增长的高峰期,是非常明智的选择;

第二,在高峰期时,这部分能

案例

中兴通讯备战人才竞争

□本报记者 姜瑜

上周四,中兴通讯公布了第一期股权激励计划。该计划最大的特点是,激励对象以研发人员为核心。

中兴通讯一次性向激励对象授予4798万股A股股票,授予数量约占中兴通讯股本总额的5%;其中分配给21名董事和高级管理人员等激励对象的股票206万股,分配给3414名关键岗位员工激励对象的股票4592万股。在3414名激励对象中,具有技术背景的核心骨干占60%。

股权激励计划的有效期为5年。其中,自中兴通讯股东大会批准股权激励计划之日起2年为禁售期,在禁售期内,激励对象根据本股权激励计划获得的股票(包括激励对象出资购买的标的股票)被锁定,不得转让。禁售期后的3年为解锁期,在解锁期内,若达到本股权激励计划规定的解锁条件,激励对象可分三次申请解锁。中兴通讯2007年、2008年和2009年度的加权平均净资产收益率分别为激励对象第一次、第二次和第三次申请标的股票解锁的业绩考核条件,该等加权平均净资产收益率不低于10%(以扣除非经常性损益前和扣除非经常性损益后计算的较低值为准)。

知识型员工

中兴通讯高级副总裁兼财务总监韦在胜接受记者采访时表示,通讯行业是个高度人才密集的知识型行业,中兴通讯就有超过1万人的研发人员。知识型员工更多的是靠引导、靠激励。我们发现很多企业都将“关键岗位员工流失率”作为内部人才管理的一个重要绩效指标。国际上最领先的几家通信企业的股权激励覆盖面高达47%,最高的覆盖面达到了60%,相对较低的一家也达到了36%。

通信行业研发及营销周期非常长,且企业竞争的成败不仅取决于正确的战略选择,更取决于关键岗位员工的凝聚力和效率,因此大部分业内公司长期激励计划的员工参与程度都很高。中兴通讯目前正面临产品更新换代以及国际市场拓展的关键时期,在这一阶段,如何有效激励和保留关键岗位员工将是决定成败的关键因素。

参与股权激励计划员工占全体员工比例	国际同行平均	国际同行最高	诺基亚	摩托罗拉	爱立信
比例	47.0%	60%	60%	36%	45%

跨国竞争

中兴通讯制定本次股权激励计划的主要目的在于建立与公司业绩和长期战略紧密挂钩的长期激励机制,从而完善整体薪酬结构体系,为中兴通讯的业绩长期持续发展奠定人力资源的竞争优势,实现公司未来的长远良性发展。作为国家首批自主知识产权创新型企业之一,中兴通讯以研发为重,每年研发投入比例约占收入的10%。研发人员的稳定和素质将对公司的发展起到至为关键的作用。通过股权激励这个长期激励手段,来解决这个问题,逐步实现“全球业界有竞争力”的薪酬目标,是公司吸引人才、留住人才、生存发展的必要措施。

韦在胜表示,中兴正在全面进军全球市场,对手主要是爱立信、诺基亚、摩托罗拉、阿尔卡特这些世界级的企业。不久前,全球通信设备企业发生了很大的并购,诺基亚和西子合并,阿尔卡特和朗讯合并,人才竞争是本质上的竞争。所以,对于国内的通信设备企业来说,实施股权激励是很迫切的事情。而中兴通讯实施股权激励面临良好的环境,主要包括:电信制造业广阔的市场空间,国资监管部门与证券监管部门对股权激励的政策推动,资本市场对此类计划的认可度上升,实施股权激励能够统一股东、公司和员工的利益,能够优化绩效导向和薪酬结构,符合薪酬偏好,提高人均效率。

对于此次公司股权激励计划中的业绩考核条件的设置思路,董事会秘书冯健雄介绍,“净资产收益率”是股权激励的代表性指标,也为目前大部分公司所用,它可以揭示对公司未来增长和盈利的预期。而且也符合技术密集性的高科技公司的特点:费用投入大,技术性风险较大。

■商道

上市公司转型市值管理

在全流通和股权激励的背景下,股价及市值将直接紧密地影响上市公司的行为取向。在此形势下,市值管理成为所有上市公司面临的越来越重要的管理命题。

□和君咨询合伙人 孙孝立

市值管理成为热门话题,直接原因有两个:一是国资委提出要对下属上市公司进行市值考核;二是上市公司管理层的股权激励。人们的讨论大多是围绕这两个话题而展开的。对市值管理的认识,仅仅停留在这些层面上是严重不足的,甚至可能误导公司的市值管理行为,对资本市场产生不利影响。

市值是公司综合实力的晴雨表

我们迫切需要深化对市值管理的认识。第一,市值管理是公司经营哲学和经营理念的深刻转型,这个转型的核心内容是企业的目标从利润最大化向企业价值最大化过渡。在成熟市场经济和国际惯例里,企业价值最大化(即市值最大化)已经成为公司经营的最高目标和体现经营绩效的综合性指标,传统的“利润最大化”成为一个追求市值最大化的过渡性指标。这种经营目标的转型,将引发经营思维和经营内容的一系列变化。

第二,市值管理是上市公司提升产业竞争力的迫切要求。许多做产品出身的企业家往往认为,提升竞争力,就是把做产品的供应链各个环节不断地做得更好更有效率就可以。事实并不尽然。以白酒行业上市公司为例,中国白酒面临行业总量性萎缩和产业升级趋势,白酒厂商之间的竞争将加剧,弱势白酒企业将被挤压或被兼并,而优势白酒企业之间将展开一场内博式的行业领袖之争。面对这场竞争,白酒公司仅仅在“酒”上考虑是不够的,还要考虑如何在产业变迁中扮演角色,如何在资本市场上确立起信誉营造吸引力,打造出对竞争对手有着压倒性优势的资本强势,如何利用股价和市值来展开收购兼并、资源整合,如何通过做好市值管理来建立和谐的股东关系、确保公司治理安全、对抗恶意股东干扰和敌意收购袭击,等等。这些问题都超出“产品”之外。面对这些问题,不仅仅是“酒”好也怕巷子深,而且是“酒”好也怕股价低、市值小。做好市值管理,对展开未来10年的白酒产业竞争,具有十分重要的战略意义。白酒行业是这样,物流、医药、化工、食品、通信、商业等等行业又何尝不是呢?

第三,市值是企业家经营能力和职业声誉的最高体现和综合指标。企业家或经理人的天职就是追求企业价值最大化。在全流通背景下,无论是国资委还是其他监管部门,抑或是资本市场投资者,都将依据市值最大化标准来评价企业家

团队的经营能力。做好市值管理,是保障经营层的职业声誉和职业安全的必然要求。

重视建立长效机制和打造专业团队

能否把握好资本市场的时机,充分利用好资本市场的周期波动,实现公司市值契合需要的阶段性见利见效,是反映一个公司市值管理水平高低的重要体现。从这个意义上说,市值管理不仅仅是专业能力问题,它还有审时度势的谋略色彩和艺术性。

出于可以理解的动机,上市公司的市值管理是讲究阶段性见利见效的。通常来说,在有影响股东或持股管理层有股权套现要求的时候,在公司有融资要求的时候,在公司以定向发行股票支付并购对价的时候,在公司面临敌意收购袭击的时候,在公司治理和决策事项上需要征得更多的股东同意支持的时候,等等情势下,公司都期望通过通过市值管理来实现阶段性股价上涨、市值放大的效果,即所谓“见利见效”。这种“见利见效”并不违反法律、不证券欺诈,属于资本市场上的正当行为,就无可厚非。

“阶段性见利见效”应该成为一个市值管理原则,但一不小心这个原则就容易堕落成为对资本市场“闲时不烧香临时抱佛脚”的应急性股价操纵。这种做法是终究有一天要玩火自焚的陷阱。市值管理一定要谨防踏入这样的陷阱,应该重在建立长效机制和打造专业团队。

在如何建立市值管理长效机制和专业团队的问题上,很多上市公司目前还意识淡薄、行动滞后。上市公司要从下列多个方面真抓实干:第一,上市公司要有系统建立市值管理的组织机制,包括市值管理的领导体制、组织架构、岗位设置及其职位说明、业务流程、应急响应机制、危机处理机制等;第二,要科学地设计和建立市值管理的工作内容体系、工作规范和工作标准;第三,要科学地建立市值管理的人力资源管理体系,包括市值管理人员的任职资格、绩效考核、薪酬体系、职业生涯、职务晋升、团队建设、培训和学习等;第四,要设计和建立起一套符合中国资本市场特点、行之有效的市值管理策略体系;第五,要常态性地对企业现行做法与市值最大化要求之间的一致性检验,并弱化其中不一致的做法,强化其中的一致性因素;第六,要深刻理解市值利用和将市值转化成产业竞争力的商业机理和操作逻辑,建立起市值利用的常态模式和机制。

■商学院链接

◎上海交通大学公司治理董监事职业资质研修班

课程简介:对企业董事会成员进行全面的职业化培训,提高企业最高领导层的战略决策能力和法规意识;通过剖析国内外公司治理的经验教训,探讨中国公司治理发展的趋势和问题。

课程时间:2006年11月至2007年4月
联系电话:021-63171143

◎北京大学“华人社会企业伦理的实施条件”讲座

主讲人:静宜大学管理学院院长 吴成丰教授
时间:2006年11月4日14:00
地点:北京大学光华管理学院202会议室

◎清华大学“战略决策与支持系统:美、日、中管理方式的对比”讲座

主讲人:香港城市大学 Robert M. DAVISON教授
时间:2006年11月7日上午10:30至12:00
地点:清华大学伟伦楼北407

◎中欧国际工商学院“财务风格对企业市场价值的影响”论坛

主讲人:佩斯领导力研究院创始人、首席执行官 E. Ted Prince博士
时间:2006年11月9日18:30
地点:中欧国际工商学院上海校区
联系电话:021-28905153