

# 关于上市公司股权激励的机制研究

——以中兴通讯为例

王志月

(澳门科技大学 澳门 999078)

**【摘要】**股权激励是为了提高员工积极性,使其创造更多经济效益的长期激励制度。主要手段是给予员工期权股票、股票增值权、限制性股票等。目前我国股权激励机制仍处于落后时期,在各个方面存在不足急需成功案例吸取经验,当然失败的案例也能带给我们反思和启示。因此,以中兴通讯为例,研究该公司股权激励的发展,了解其激励成因,分析其实施股权激励方案的特点,来发现其中存在的缺陷和不足,并不断进行反思总结。

**【关键词】**中兴通讯;股权激励;激励成因;方案特征;对策

## Research on equity incentive mechanism of listed companies

——Take ZTE for example

Zhiyue Wang

(Macau University of Science and Technology, Macau 999078)

**[Abstract]**Equity incentive is a long-term incentive system to improve employees' enthusiasm and create more economic benefits. The main means is to give employees stock options, stock appreciation rights, restricted stocks, etc. At present, China's equity incentive mechanism is still in a backward period, and there are shortcomings in all aspects. It is urgent to learn from successful cases. Of course, failed cases can also bring us reflection and enlightenment. Therefore, taking ZTE as an example, this paper studies the development of the company's equity incentive, understands its incentive causes, analyzes the characteristics of its implementation of the equity incentive scheme, finds out its defects and deficiencies, and constantly reflects and summarizes them.

**[Key words]**ZTE; Equity incentive; Incentive causes; Scheme characteristics; Counter-measure

### 引言

股权激励是一种奖励董事、高级管理层、核心员工及其他人员具有长期激励效果的方式。股权激励的核心目标是激励员工与企业利润共同分配、风险共同承担,从而实现股东利益最大化。这种方式不仅可以增加员工参与公司管理和经营的积极性,也可以增加员工对公司的忠诚度和依赖性。

股权激励制度最早产生于1952年的美国辉瑞公司,为了解决当时个人所得税边际税率为92%的现状,首次尝试为所有公司员工的股票启动期权会议。但是随着安然事件的爆发,以及随后安然公司的破产,它逐渐暴露了股权激励制度的一系列问题。相较于西方国家,我国关于股权激励制度的研究比较晚。在2006年以前,虽然我国一些上市公司也对此做了很多尝试,但是实际进程却十分缓慢,甚至停滞。大部分原因是由于我国现在实行的法律法规和相关规定约束了股权激励制度的发展。随着市场监管力度加大,制度不断变革,资本市场日趋完善,我国上市公司治理进程也日益规范。

中兴通讯的股权激励尝试为我国股权激励制度的发展带来了良好影响,但股权激励政策作为一项重要的管理工具具有两面性,科学合理的股权激励计划不

仅可以帮助企业吸引人才,还可以留住人才,提高公司经营效率。但不合理的计划将成为管理层以变相粉碎企业资产的手段,造成不可挽回的后果。因此,本次股权激励方案针对中兴通讯实施股权激励计划分析,希望启发众多企业反思和学习。

### 1 背景介绍

从1985年发展至今,中兴通讯股份有限公司规模不断扩大,目前是全球第四大手机生产制造商。其主营业务范围广泛,包括卫星通讯技术研发、研制移动通信系统设备、电信软件相关系统开发等。

### 2 股权激励成因及其方案特点分析

#### 2.1 股权激励成因

关于实施股权激励机制的动机,中国企业大致可分为两类:一类是按股东价值最大化原则经营公司;另一类则是机会主义地为激励员工谋取福利。

对于中兴通讯公司来说,它曾作为中国通讯行业的佼佼者,急需在5G时代占有一席之地,一展风采,重回巅峰时刻。但事实上却与同时期的华为公司拉开一大段距离,尤其是经历了2016年的美国制裁危机,更是加速了中兴通讯进行大规模的从上至下的内部管理改革进程。幸运的是,在新一任管理层上任后,中兴通讯实

施了新一轮股权激励方案,取得了很好的激励成效。另一方面,中兴公司也希望通过激励政策留住公司人才,激发核心研发员工的创造性,提高普通员工的积极性。因此,外部和内部双重成因不断推动着中兴继续实施股权激励政策,达到提高公司效率,创造更多经济效益,追赶同行,抵御美国控制和影响世界的目的。

## 2.2 具体实施概况

中兴通讯公司目前总共进行了4次股权激励计划,目的是为了公司骨干员工和核心技术人才在做决定或者参与公司经营活动时,以公司利益最大化出发,提高工作积极性,增加公司整体盈利收入。

2006年第一次股权激励方案采用限制性股票的方式。背景是在扩张公司海外的3G运营市场初期,亟需留住公司核心技术性人才,为中后期市场发展提供强有力的技术保障。因此,这次股权激励的特点是覆盖面大、范围宽,且激励对象认购的金额大大增强公司现金流,为后期发展3G市场提供了资金支持。

2011-2012年是通讯行业发展减缓的年份,中兴公司在此期间不仅受到外部市场和竞争者的冲击,内部管理混乱也是公司产生亏损的重要原因。中兴公司需要快速调整经营战略布局,形成新的管理模式应对4G时代的到来。因此,中兴通讯研发新通讯技术,抓住核心研发人才和管理人员,提出了第二次股权激励方案。这次激励的对象更具针对性,力度也更大,同时还提出了“双考核”制度,培养了一批优秀的管理人员,激励效果大大增强。

2016年,中兴公司由于违反美国有关进出口管制的规定被开具天价罚单,背上了沉重的负债。在此背景下,次年便实施第三次股权激励计划。一方面给公司核心员工定下安心剂,另一方面为应对5G时代的到来做好资金和人员的双重准备。

2020年10月,5G时代对公司经营水平带来新的冲击。此时公司不仅需要大量的核心员工参与,科研技术能力也要不断更新和提高。因此,为了抓住时代机遇,中兴通讯加大资金投入,再次实施股权激励方案,提供给核心技术人员更多保障,以便激发其为公司效力的信心和积极性。

## 2.3 实施效果分析

### 2.3.1 提高企业财务业绩,缓解现金流短缺。

方案规定激励对象必须认购一定数量的股票,此举增加了大量现金,现金一旦流通,公司现金短缺问题就可以在一段时间内缓解,也给公司进行下一步计划提供缓冲余地。

### 2.3.2 鼓励技术创新,提高员工创造力。

该公司一直坚持不断加大技术投资,虽然技术投

资开销很大,但营业数额的提升以及使中兴通讯具备更强有力的竞争力则使公司管理者坚信政策的正确性。

2.3.3 内部管理协调统一,增加高管及股东信心,让公司效益最大化。

通过股权激励,让高管和核心员工参与并了解公司的业务成果,不仅有利于提升他们的主观能动性和创新意识,还可以防止稀缺紧要人才流失,确保企业拥有源源不断的活力和创造力。此举还可以最大限度地提高公司的人才利用率。

2.3.4 调整薪资结构,更加合理划分公司资源,提高员工积极性。

将连续不断调整奖金数额,薪酬分配,以按劳分配,多劳多得为宗旨,公平公正公开,实现员工利益与公司,股东利益捆绑。中兴通讯股权激励制度是一个分享和约束股东,管理人才和核心发展人才的制度,真正实现了人力资本参与分配,实现保障公司长远发展,实现社会公平利益。

### 2.3.5 提升品牌价值和影响力,兼具技术与市场优势。

公司的品牌价值代表了它在某一领域所占的市场份额。影响力越大,人民信赖度越高,成功就越容易。中兴通讯在90年代占据我国通讯行业的翘楚,它的品牌价值和品牌影响力极高,但由于时代不断进步,优势逐渐减弱,此时需要优势互补,做出战略调整,只有这样才能应对激烈的市场竞争。而四次激励计划的实施,使得中兴通讯公司业绩逐步增长,尤其是在国内市场5G技术领先,占领大部分市场份额。

## 3 股权激励机制对中兴通讯的影响

中兴通讯股权激励计划成功留住公司的核心技术和研发核心人才,此举很大程度增加了公司2000多名普通员工的积极性,促进公司经营快速发展,也帮助中兴在5G时代发展进程中取得重大突破。

### 3.1 中兴通讯股权激励的成效

#### 3.1.1 改善公司经营状况,提升业绩,增加财务金额

该激励计划作为公司员工可以购买本公司股票的方式之一,对于员工来说,增加了其对公司盈利能力和发展能力的信心;对于公司来说,增加了公司的现金流,有更多资金可以用来公司管理和技术研发。同时也提升了企业的信誉,有利于公司的长期经营和发展。

#### 3.1.2 增加公司员工的忠诚度

该激励计划不但降低了核心员工的离职数量,同时也使管理层处于比较稳定的状态,这将有利于提高两者对公司的忠诚度,形成企业凝聚力,促进公司的良好发展。

#### 3.1.3 激发了公司员工的创新能力

激励对象主要针对公司核心技术人员目的也是为了增强其积极性和专注度,使之自身利益与公司利益

相关联。如果他们能够开发出新科技产品，那么他们的能力和收益也会相应增加。

### 3.2 中兴通讯股权激励的不足

#### 3.2.1 方案有效期偏短，股权激励潜力不足

中兴公司采用计划行权时效期是5年，相对较短。相比较美国的企业来看，五分之四以上的高科技公司实施的激励计划基本是10年以上。由于行权时间的长短直接影响核心人才的去留，如果不能给予其较长时间的权利，那么对公司的忠诚度和信心也会相应减少。

#### 3.2.2 监管机制薄弱，相应法律法规欠缺

由于我国上市公司股权激励相关的监督机制尚不完善，管理层很容易掌控权力，从而人为调控业绩或进行盈余管理。由于缺乏监管机制和处罚措施，此种现象普遍存在于公司内部。

#### 3.2.3 外籍职工激励有待于完善，人才流失惨重

没有合适的外籍人员引进政策，不能吸引他们离开故土，背弃家人，安心到我公司工作生活，因此也不能发挥和体现他们最大的公司价值，在一定程度上也是对公司资源的浪费。

#### 3.2.4 激励机制过分单一

机制单一就无法满足多样化的需求，中兴通讯上至管理层，高级管理人员，总监，下至核心技术开发人员，普通员工，不一样的职位激励方式也应该侧重点不同。

## 4 建议与启示

### 4.1 在宏观层面上——改善和解决公司的内部和外部环境

#### 4.1.1 加强市场有效性建设，完善法律法规及配套法规

我国股权激励机制方面的市场监管较为薄弱，不能形成一个有机整体，发挥其市场导向作用，并且相应的法律法规也不健全，存在一些法律漏洞让有心人有机可乘。

#### 4.1.2 加强监督，形成制衡机制，防止内部人控制

中国上市公司“内部人控制”现象十分普遍，即管理者可能误导董事会成员以满足自身利益。如果控制情况比较严重，就难以实现留住核心人才的初衷，也会出现不公平公正的现象。因此，有必要改善公司治理的内部环境，优化股权结构，并将股权激励与其他监管和约束机制相结合，形成有效的制衡。

#### 4.1.3 建立竞争和约束机制，优化职业经理人配置

管理层在公司运营时处于绝对引领地位，需要正确激发管理层提高业务的积极性，增加其紧迫感，减少可能出现的道德风险。同时，要继续对管理者 and 高级管理人员进行定期的职业培训和职业道德教育，提高高级管理团队的管理水平和诚信责任。

#### 4.1.4 强化政府引导和监督，提高资本市场的有效性

有效的资本市场是股权激励制度能够顺利实施的必

要外部条件。因此，国家必须进行适度宏观调控，激活市场自动调节机制，才能维持资本市场的健康有效运作，为股权流通创造便利条件。除此之外，我国法律法规的缺失和监管的不规范对股权激励的实施效果造成了一定的影响，政府应适度加强引导，来增强市场的规范性。

### 4.2 在微观层面上——优化股权激励设计

#### 4.2.1 选择合理的股权激励模式

公司应根据企业的长远发展和可持续盈利的方向，制定适合的激励模式。这样才能形成投资者获益、经营者满意、公司员工上进、公司业绩优秀的多赢现象。同时，这也是公司实施股权激励政策的最终目标。

#### 4.2.2 选取多项指标，进行全面业绩考核制度

多方位，多角度，多层次对员工进行考核，避免了偶然性，保障了公平公正，极大促进了员工对公司的忠诚度和满意度，更加努力为了公司利益贡献自己的全部力量。

#### 4.2.3 设置科学合理的方案期限

一般来说，股权激励方案的时效性直接影响激励对象的留在公司发展的稳定程度。目前大部分有效期是5年，对公司长远发展来看是很短暂的，极易触发激励对象选择离开。这也会造成人心不稳，股价动荡，公司形象受到损害，人才大量流失。

#### 4.2.4 根据企业实际情况，使股权激励与薪资激励合理搭配

对于企业普通员工，薪资是否合理，是否达到他们预想水平，是他们第一考虑因素。因此，合适的薪资才能促进员工积极性和创造性，在某些时候适当的鼓励加薪可能会达到高额的企业收益和意想不到的效果。

## 参考文献：

[1] 吕长江、郑慧莲、严明珠、许静静：《上市公司股权激励制度设计：是激励还是福利？》，《管理世界》2009年第9期。

[2] 陈婷、侯翠平：《中兴通讯股权激励案例分析》，《当代会计》2017年第8期。

[3] 何瑛、舒文琼：《“天子”与“庶民”的狂欢——中兴通讯股权激励案评析》，《财务与会计》2015年第13期。

[4] 王琴、苑振前：《上市公司股权激励成本效益分析——基于深交所的经验研究》，《财会通讯》2010年第8期。

[5] 张军：《我国上市公司股权激励问题研究》，《中央财经大学学报》2009年第5期。

[6] 陈游：《试析我国上市公司股权激励实践》，《财会月刊》2008年第22期。