

五十九歲現象和六十歲的遺憾

企業管治



何順文
李元莎

「五十九歲現象」現在基本上已經成為一個歷史名詞，很少有人提及，但在上世紀九十年代中期則是一個內地關於國企問題的流行語，被用來指稱在國企高層管理人員大量存在的因退休機制和激勵不足引發的道德危機——國企負責人因預料六十歲退休而發生的既得利益喪失，在退休前的一二年大肆利用對企業資源的實際控制權，損害企業，牟取私利。

「五十九歲現象」的直接根源是大多數國有企業經營者的報酬激勵不足，經營者在位時還可以享受各種顯明的、暗的在職消費和福利，總體上收入水準和生活水準還可以，但是一旦退休，則只能按相應的行政級別拿微薄的退休金，同時各種隱性收入的喪失，導致整體收入的大幅萎縮，由此直接帶來生活水準的急劇下降；所以很多國企高級管理人員心懸失衡，疑而走險，退休前利用手中的權力，採取各種辦法將企業資源據為己有，為自己積累退休保障，就「合乎情理」，不足為奇了。其中最轟動的人物，就是號稱內地煙草大王的雲南紅塔集團總經理儲時建。紅塔集團在儲時建的管理下，從一個地處邊陲的小香煙廠發展成為亞洲最大的煙草集團，集團每年為國家創造效益超過百億，但五十九歲的儲時建卻因為貪污數十萬元而被刑事定罪。當時社會輿論引發了一場關於國企管理人員激勵不足的大討論，輿論普遍認為儲時建很冤枉，其為企業和社會創造的價值和自己獲得的報酬嚴重不匹配，不少人主張應當以功抵過。

忽視和蔑視經營者價值

隨著大量專業人士紛紛介入討論、出謀劃策，各種激勵報酬方案紛紛出籠，社會意見逐漸統一。國企的主管政府部門最後也認識到這一問題的嚴重性，意識到激勵機制的缺失是「五十九歲現象」的癥結所在；其後隨着各種激勵機制的完善，國企經營者的報酬得到了大幅提高，很多企業的高層管理人員都實行了年薪制等，更符合現代市場化要求的報酬方式。五十九歲現象很大程度上得到了緩解，至少問題

不再突出，這一名詞也就慢慢淡出了人們的視線；同時，在具體事件上也出現了一定的「撥亂反正」，儲時建本人被批准保外就醫，基本上獲得了人身自由，現在雲南的大山裏再度「創業」——開荒育林。

在「五十九歲現象」漸漸被人遺忘的今天，另一個關於內地國企高層管理人員退休問題的表述——「六十歲的遺憾」又流行開來。這一術語是指在國企的僵化退休制度下，一批年過六十，老驥伏櫪、雄心未息的國企管理者，被主管部門硬性拿下，帶着壯志未酬的遺憾離開管理職位。這一現象在內地建立起獨立的國有資產監督管理部門後明顯化，並在中央所屬企業表現得最為集中。其代表者有中國對外運輸集團的羅開富、中糧集團的周明臣、中國五礦集團的苗耕書以及其他一系列的中央和地方國有企業負責人。

事實上，以上述三位代表人物標誌的國有企業領導群體，大部分都已執掌所在公司超過或接近十年，引領了所在企業經過了內地經濟變遷的一個最重要的歷史階段，基本上實現了公司的戰略轉型和組織再造。新陳代謝是自然規律，企業管理者適時更迭也是企業保持自



周明臣早年從中糧董事局中退下來

身活力，實現基業常青的內在要求，所以這些「老將」按時退休本無可非議；但不容忽視的是，這種對企業負責人的調整體現的仍然是行政意志，是從行政管理需要出發的非市場行為，是用「有形之手」取代企業內部管治的個性需要。

事情似乎又被推到了極端，表面上看是僵化的退休制度問題，其實質仍是對國企負責人的激勵不足——這不再是「五十九歲現象」中的物質報酬，而是對經營者最珍貴的事業心的戒害，本質上仍是對於國有企業經營者價值的忽視和蔑視。不承認企業經營者個人的價值，就是否認最基本的「一項公司管治原則和機制」，而以此為基礎的國有企業管治制度設計也就嚴重喪失了合理性。這種作法也就實際上背離了內地國企監管部門搞好國有企業的初衷。

從外在現象看，國企經營者更替實現了規範化、制度化，是國有企業管治的發展和進步，實際上卻是以一種形式上的規範化扼殺了應有的個性和多樣性。犧牲個性和多樣性的公司管治制度注定了低效的，必將造成社會資源的閒置和浪費。如果考慮到這種對企業負責人的調整還有一個內部傳導和消化機制，由此在企業內部各層次運作中形成的一個不良鏈條，造成整個企業的內部激勵和約束機制的變異和對於企業內部的凝聚力的消解，那麼由此帶來的社會福利損失將更為巨大。

行政主導資源配置是關鍵

「五十九歲現象」和「六十歲的遺憾」所標示的問題是內在相通的，實質上都是國企高層激勵和約束機制的缺失。從外在的表現形式來看是國企管理中的「一刀切」——在處理國企的經營者交接上缺乏必要的彈性，試圖用大一統的方式解決所有的問題，不能對其管治中的具體問題進行具體分析。因為國企的經營者是政府官員任命的，政府官員不是企業的出資人，也不是企業的剩餘索取者，他們不可能有真正的積極性去尋找合適的經營者，從概率上講，政府官員只會找到平均水準的人。

「一刀切」的根源仍然是國有企業的所有者缺位，或者說，依然是行政力量在支配國有企業資源的配置，只不過其他資源缺乏可觀察性，而人力資源的配置因為「名人效應」而容易成為問題的展現點，進入大眾的視野而已。從國企的人力資源評價和配置機制暴露的問題，可以透視其整體資源評價和配置機制的缺陷和不足，以及管治中存在的基礎性缺陷。這些問題恐怕不是靠簡單的改變退休制度就可以解決的，還需要內地經濟長期的市場化演進，以最終改變國有企業基本的制度結構。

何順文 浸會大學工商管理學院院長兼教授
李元莎 浸會大學工商管理學院博士研究生