

第一章 铁路企业与激励 约束机制问题

第一节 激励与约束：铁路企业 改革凸显出的问题

到目前为止，我国铁路企业改革已有 20 多年了，从 20 世纪 80 年代以后，随着我国从计划经济向市场经济的过渡，铁路企业也相应地出现了两权分离的趋势，特别是进入 20 世纪 90 年代后，运输需求与供给发生了显著变化，运输市场供给竞争加剧，经营者行为越来越成为企业在竞争中取胜的关键因素。

而回顾我国铁路企业改革历程，尽管历次改革并没有明确提出将建立对经营者有效的激励约束机制为改革目标，但改革实质上是沿着改善激励约束机制这一核心主线推进的，表现上只是侧重于内部机制的改革罢了。政府希望通过调整企业剩余分配和经营控制权对经营者产生有效的激励与约束，但实际效果不尽如人意。铁路改革之初，人们认识到铁路企业缺乏效率的首要原因是缺少对铁路企业的激励，认为只要调整好作为所有者的国家与铁路企业的利益分配，企业激励约束机制就会改善，企业效率就会提高。于是开始调整铁路企业与国家利益分配关系，即给铁路企业让利。在调整利益关系上，曾先后选择了三种办法：利润分成（1979~1982 年）、利改税（1983~1985 年）及利润承包（1986~1990 年）。实践表明，这三种方法都没有能有效解决铁路企业激励约束机制问题，因为这些办法本身也存在各种问题，例如利润分成无法回答分成标准和依据问题，利改税形成了“鞭打快牛”的

不公平问题，利润承包无法解决企业发展的长远目标问题及承包者在承包期内搞掠夺式经营的问题等等。既然通过调整国家与铁路企业利益关系没有解决问题，于是人们就从调整国家与铁路企业的权力入手，认为如果铁路企业获得相应自主经营权利，将会显著地改善对经营者的激励约束效果。为此出台了资产经营责任制，其主要目标是更进一步将所有权与经营权分离，规范所有者与经营者关系，并将应该属于企业经营者的经营权以合同方式归属铁路局，以求对经营者产生更有效的激励与约束。实践表明，改革效果并不十分理想，铁路局应该获得的 12 项经营权力无法完全获得，经营者自主经营权力依旧受到限制，经营资源与才能依旧主要用于应付上级计划上；在规划铁路企业发展战略、调整企业组织结构、降低企业成本等方面，经营者动力不足，行为迟缓。逐渐增加的外在竞争压力并没有完全转换到经营者身上，内在自主经营权与报酬又不具激励性，这表明对经营者激励约束不足的现象依然存在。

这种情况在国外也是普遍存在的。例如在政府所有与控制并一体化经营铁路时，最突出的现象是企业经营者不思进取，懒散，不是真正的负责的经营管理者。而考察当今世界铁路改革的另一种新模式——欧洲网运分离时，也发现有类似的情况。比如英国铁路企业改革使企业组织边界得到较为完全的界定，但对经营者经营行为的激励与约束仍不尽如人意，如缺乏对路网公司在维护与管理轨道、运营安全投资等经营行为方面的有效激励与约束，因此其表现令人不满。这些现象表明网运分离改革后的铁路企业激励约束机制仍存在着一定问题。

这些现象都促使人们思考这样一个问题，就是合适铁路网络行业特征的有效的企业经营管理者激励约束机制会是什么？

第二节 激励与约束：铁路企业改革的关键

笔者企图通过对国内外铁路企业激励约束机制进行深入探

讨，如深入理解具有网络型产业特征的铁路企业激励约束机制的内在特征，能对我国铁路企业效率低下问题获得更清晰的认识或解释，并为解决这一问题提供有益参考。

国内外经济研究都表明，建立有效的对企业经营者的激励约束机制是十分重要的。比如，丹尼尔·W·布罗姆利认为，任何一个经济体制的基本任务是对个人行为形成激励，由此鼓励勤奋、发明和创新，以及对别人的信赖并与别人进行合作。通过这些激励，每个人都将受到鼓舞而去从事那些不但对他们，而且对企业、社会来说都是很有益处的经济活动（丹尼尔·W·布罗姆利著，1996年）。1997年，世界银行在对全球发展中国家与转轨国家国有企业低效问题的研究报告中指出：“它们（国有企业）甚至能使精明能干富于献身精神的公务员神不守舍，且心灰意懒，这个问题不是个人问题，而是体制问题，……改善国有企业业绩，就要求有一个更好的激励机制”。并认为，国有企业改革所使用的主要手段如产权改革、竞争环境建立、组织机制调整等都与实现对经营者更有效激励约束机制关系密切（世界银行政策研究报告，1997年）。Sun和Jones研究发现，转轨国家中，企业效率不仅仅取决于企业所有制结构，更取决于企业激励约束机制的程度。国有企业面临的迫切问题不仅仅是改革生产技术和在市场上寻找新投资项目，而是应更多地关注组织制度方面的问题：吸纳、适应、改善现存的组织结构，形成更好的激励约束等运行机制（Sun，1997年；Jones，1997年）。

我们知道，企业面临的基本经济问题之一是资源的有效配置，资源配置力求使资源尽可能达到一种最符合人的效用最大化的目标，而制度则是保证这一目标实现的规则，具有更为基础的作用，因为它是直接对人的激励与约束。基于此，有学者把激励约束机制的优劣看做比较、评价经济体制的重要指标之一（黄群慧，2000年）。

对铁路企业来说，建立有效的激励约束机制同样十分重要。由于市场化意识的不断增强，竞争的日益激烈，我国铁路企业几

乎不可能像过去那样再拥有运输垄断特权，必须面对不断变化的市场需求，面对竞争对手。而要在竞争中取胜，铁路企业只能重组组织机制、改善激励约束机制以及对生产技术进行创新等。1975年，钱德勒在研究美国铁路企业发展史时就曾对经营者的重要性感叹道：“要改革、重置与管理庞大的铁路企业资产，没有什么能比留住优秀人才并充分发挥其才能更重要的了”（钱德勒，1987年）。而要让代理人充分发挥才能，非良好激励约束机制莫属。

我国铁路企业改革经历多年，目前到了解决是否进行网运分离等组织模式选择的重大改革时期。以往的改革研究内容，侧重于对企业生产规模、管理费用、交易成本与政府管制与市场等研究。相比较而言，对激励约束机制研究似乎显得不足。而现在的问题是铁路企业组织模式的选择时必需满足或创造一个条件，就是要有有一套有效激励约束机制与之相匹配。

我们也可以从激励约束机制的角度透视以往的改革。比如，从激励约束机制角度看，网运分离的改革更像是寻求解决铁路企业的激励约束机制问题，因为它在某种程度上牺牲了铁路企业的规模经济性、范围经济等生产技术优势，希望以此换来对经营者的内部与外部激励约束机制的改善，提高企业效率。

再比如，有人认为我国铁路企业效率不高的关键是政企不分或路网划分不合理，并且认为只要解决了政企不分问题，国铁效率就会提高。但英国的实践表明，这种看法是片面的。英国铁路政企分开，路网范围划分也不存在什么问题，但路网企业激励约束机制没有达到有效状态，企业效率也没有因此达到有效状态。这说明政企分开与路网划分不是改革的终结，若这些改革没有实现真正的激励与约束，这样的改革还需要继续进行。也就是说，改革能否使激励约束机制获得有效改善似乎更是问题的关键。

还比如，日本国有铁路私有化后，各区域铁路公司之间的竞争也不充分，但它有一个特征，就是外部竞争的压力能够有效地转移到经营者身上，这在国有国营时是做不到的。这给我们一个

重要启示：即使不引入同一方式内部的竞争，只要产权等改革能使铁路与其他运输方式之间的竞争对经营者产生直接压力，即只要改革能够改善外部激励机制，这样的改革也是可取的。

对运输企业而言，实现完整的运输产品至关重要，为什么？从激励约束机制的角度来看，完整运输产品意味着：（1）更有利于落实经营者的经营权力（减少了统一调度、统一指挥等对经营者自主经营权力的干预与限制，经营者能够有效控制企业成本）；（2）更有利于准确评价业绩，更有利于实施报酬激励（减少了过轨交易清算，减少了业绩测量误差，企业能够获得应该获得的市场收入）；（3）能更好地监督经营者，使其对自己的经营行为负责（对自己的产品质量、经营成本、经营效益负全部责任）。也就是说，运输产品完整性的核心是能够有效改善对经营者的激励约束机制，这也是实现完整运输产品的目的所在。

第三节 激励与约束：铁路企业中的复杂性

与一般工商企业相比，铁路企业激励约束机制问题有其独特性与复杂性。比如有人认为我国铁路企业政企不分、责权不清是导致企业效率不高的根本原因，但却对铁路网络性生产特征与之的联系讲得很少。这也不难理解，因为传统的微观经济学需求理论和生产理论就没有过多关注不同产品或服务的特点及相互之间的差异，而这恰恰是分析铁路企业的一个基本出发点（荣朝和，2001年）。

运输业的网络性生产特性决定了其产品的需求与供给方式也必然会体现出网络性特点。完整运输产品的概念是指客户所需要的从起始地到最终目的地的货物或人的位移。完整运输产品从供给角度讲是一个无缝隙运输服务链条。但铁路网络中，运输产品往往被分割成几段分别完成，其中每段的供给者只负责完整运输服务的一部分。运输业的这种分工有时会影响到运输产品完整的供给。缺乏产品完整有效供给会造成客户利益被损害，运输行

自身效率也会受到不良影响（荣朝和，2001年）。

运输产品与一般工业品的差异表现在：一般工业产品生产的每个环节都可能存在着竞争市场，一个中间产品的供给者并不惟一被一个企业所垄断。在竞争市场存在下，产品的质量能够得到保证，而运输行业中，产品供给者具有垄断特征，产品具有专用特性，如运输服务质量标准就难以明确规定。如果运输过程被简单地割断，若在内部相应责权没有或难以明晰的情况下，如果还缺乏外部机制的有效激励与约束，就有可能出现本应对运输过程负责的承运人行为能力弱化的问题，导致失去完整产品的特征和有效供给，如运到延误、货物丢失或损坏、索赔困难、增加交涉环节等。因此，运输产品的完整性要求运输服务网络的完整性，要求要有不同于一般工商企业的、适合铁路的组织与激励约束机制作保证。

随着铁路企业市场化进程加速、经营者经营权力的扩大，个体理性的代理人可能会将大量的企业资源花费在无效率的活动中，以提高事后租金中拥有的份额（Shleifer, A. and Vishny, R., 1989年）。网络特性下的目标多重性，严重的信息不对称性及自然垄断性和较为缺乏的外部机制，都使其激励约束机制问题表现出复杂性，因此，对铁路企业的激励约束机制更需要进行系统的分析与研究。但综合国内外相关研究文献可知，从产权角度、交易费用角度、管制角度以及竞争角度研究铁路效率问题的相对比较多，从考察激励约束机制的角度入手，综合利用这些理论进行系统分析研究铁路企业制度对效率影响的还不多见。

研究激励约束机制中的内部机制的主要理论是委托—代理理论。委托代理理论是20世纪70年代流行于西方经济界的。由于其所涉及的大多是当今最前沿的企业制度运行问题，许多研究结果备受关注，如委托—代理理论已经对重复博弈及多个委托代理人行为等方面做了许多研究，这些成果对设计报酬性激励、生产组织结构方面做出了重要的揭示，这些成果无疑对我国铁路企业激励约束机制改革产生重要的借鉴作用。但这些理论针对的主要

是具有竞争性质的一般工商企业，其主要研究对象也集中在代理人即经营者身上，对委托人过分干涉行为研究的较少。而针对具有规模经济性、垄断性、政府独有或特许经营的网络型产业的激励约束机制问题的研究文献则显得更少。我国铁路企业既存在代理人问题也存在委托人问题，而且委托人干预问题更为严重，往往是造成激励约束机制效率不佳的重要因素。我国铁路企业委托—代理链条较长，信息传递层次很多，使得自上而下的信息传输延滞、失真，自上而下的政府目标也越可能被扭曲和误解。而且层次越多，信息流量越大，监督成本也越大，过多的委托—代理模糊了每一层级上的委托—代理的责、权、利关系，加剧了信息不对称性的严重程度，导致激励约束弱化。在我国铁路企业，不仅所有者是委托人，政府也是委托人，使委托人具有多重性，同时导致了目标的多重性及激励约束扭曲的问题。

此外，当铁路企业进行网运分离改革后，从垂直一体化的企业将转变为许多业务联系密切但又独立的企业，改革前属于企业内部的激励约束问题，现在要协调众多相关企业行为才能解决，这必然使每个企业都建立起有效的激励约束机制变得更加困难。因此，对铁路企业激励约束机制的研究，在我国无论从理论上还是实践上都具有积极意义。

第四节 激励与约束：关于铁路的研究成果

铁路企业网络性生产特征决定了其激励约束机制问题的独特复杂性。尽管从激励约束机制角度看，这方面的直接研究工作目前开展得还不够多，研究成果还不十分丰富，但从其他相关研究文献中，笔者还是发现了许多与此相关的重要研究成果，并将它们汇总于此。

在分析铁路运输企业特性方面，荣朝和认为网络型产业特别是铁路网的经济特点是理解我国铁路改革的关键（荣朝和，1999年）。网络性生产结构要求其各个部分之间要密切协作以发挥网

络的整体功能，对内部技术联系较强的铁路企业更是如此。但我国铁路路网的人为分割，运输企业难以提供相对完整的独立产品，各区域运输生产经营需要铁道部统一调度，收入清算方面也需要铁道部统一裁定，这造成了：（1）对经营者产生极为重要的激励作用的自主经营权、控制权无法得到充分落实；（2）重要的激励约束手段——报酬激励也由于业绩测量的不准确而大为削弱；（3）路网的规模经济与范围经济造成了运输产品市场的局部垄断性，产品市场竞争所形成的激励约束力度不足；（4）企业层级重叠，高层经营者决策所需的内部信息传递损失较大，委托人与代理人信息不对称较为严重，经营者机会主义行为空间较大。激励约束机制较弱导致企业效率难以提高。

在对经营者激励约束机制的改善方面，纳什（Nash）认为网运分离能够比较清晰地界定铁路企业之间的关系，能够使不同运营者经营行为与效率产生差异，这有助于激励约束机制有效发挥（Nash, 1997年）。Mizutani, F. 与 K. Shoji 的研究表明，单从生产成本角度看网运分离与网运合一两种模式不存在显著差异，因此网运分离的优势更多地来自于激励约束机制的改善等组织制度的创新与贡献（Mizutani, F. and K. Shoji, 2001年）。

Fumitoshi Mizuani 的研究表明，私有化改善了日本国铁经营者的报酬激励效果。在铁路国有国营时期，经营者工资主要依赖于年龄与职位，工资并没有起到对经营者有效激励与约束作用。私有化后经营者的报酬包含了股票期权，产生了显著的激励约束作用（Fumitoshi Mizuani, 2000年）。同时，私有化对经营者的控制权激励与约束也产生了明显效果。经营者拥有更多的自主权和责任，对企业管理更加负责，管理方式与手段更加注重多样化与效率。如引入QC质量管理方式对明确员工责任与节约资源方面具有十分显著的作用。该文作者认为，在日本，由于货运缺乏与公路运输展开竞争，亏损严重，如果将货运与客运合一，不但对企业造成沉重负担，而且增加了对经营者业绩评估的困难，特别是削弱了激励约束机制的有效性，因此客运与货运分离是必要的。

Ian Jones 认为英国铁路客运公司 1994 ~ 1999 年间客运周转量与回报率都增长了 25% 以上，这些增长与外部激励约束手段——铁路与公路之间的直接竞争关系密切，直接竞争降低了运营费用，提高了运营频率，吸引了更多的客流（Ian Jones, 2000 年）。

Vickers and Yarrow 认为所有权确实重要，它决定着企业的目标和对经营者的激励约束机制。所有权的改变会影响到对经营者的激励约束机制，进而影响企业效率。

Li Wai-ching 认为欧洲铁路生产效率的贡献中，赋予自主经营权所产生的激励效果占了其中 1/3 份额（Li Wai-ching, 2001 年）。该文作者还认为路网公司存在垄断性，会产生激励约束上的低效率，因为路网公司受政府资助，经营者就不存在激励与约束去有效地控制生产成本，因为亏损部分会由政府弥补，而且还可以利用垄断高价格来获取效益，掩盖低效率等。

Michael Ian Cragg 等学者对英国 1970 年到 1994 年间，1 000 多家国有企业（State owned）和 400 多家私有化后（Privatized）的企业经营者的激励约束机制有效性进行了研究，实证分析考察了在不同所有权结构以及私有化后究竟是如何对企业经营者产生影响的问题。研究结果显示，私有化后，由于企业财务状况较差而被辞退的经营者比例较大，而国有企业经营者任职期限的长短与企业财务状况关联性不大。该文作者的基本结论是：企业私有化后，对经营者的激励与约束机制的改变不但体现在对内部报酬激励的强化，而且更明显的变化还体现在充分利用外部机制如代理人市场上的对代理权的争夺、资本市场的兼并实施对代理人的激励与约束上（Michael Ian Cragg and I. J. Alexander Dyck, 1999 年）。这说明所有权的改变更有利于实施外部机制对经营者的激励与约束，外部竞争所产生的压力更能转移在经营者身上。

在政府对企业激励约束机制的影响方面，Walras 认为国家干预铁路运输企业的形式主要有两种：政府所有与赋予企业特许经营权。Vickers and Yarrow 认为管制是政策代理人与企业之间的博

弈，管制政策的核心应是对双方内在与外在的效率进行激励。

Pedersen 针对信息的不同结构，研究了运输管制政策是如何激励约束企业行为的。研究表明为了最大限度地减少信息的不对称，使管制更为有效，设计一个激励相容及鼓励讲真话的管制政策能同样减少信息不对称的影响，激励性管制政策是一种重要的制度选择（Andreas Pedersen, 1994 年）。

Antonio Estache 认为，被管制企业往往拥有大量的企业运营的信息，而管制者没有。比如管制政策中的价格管制制定，就需要了解企业成本方面的信息，企业就会因为信息不对称来左右管制政策的制定，因此管制价格的制定往往不能激励经营者更有效的运营（Antonio Estache, Andrea Goldstein and Russell Pittman, 2000 年）。

Stacey Kole 等对放松管制之后的航空公司企业治理结构进行了实证考察与研究，其结论是：放松管制之后，企业委托—代理结构发生了根本改变，经营者的作用变得日益重要起来，而且对经营者的激励与约束也变得更为有效。比如为使所有者监督更有效，放松管制之后，航空公司所有权结构更加集中，同时对经营者的报酬也有显著提高（Stacey Kole and Kenneth Lehn, 1997 年）。

Willig 构造的模型中证明了在产品竞争的市场中，企业利润与经营者努力程度关联性更为紧密，而所有者也更能有效利用这一点，即把经营者的报酬与企业利润联系起来（Willig, 1998 年）。Schmidt 研究认为，在激励约束机制函数中产品市场竞争是其重要的自变量，产品竞争越强，激励约束机制越容易实现（Schmidt, 1995 年）。Martin 利用纳什—古诺竞争模型说明在竞争的产品市场中，如果新进入者的生产成本很低，则市场竞争均衡的结果是在位者将受到进入者的新竞争的强激励而努力削弱自己的经营成本，提高企业效率（Martin, 1996 年）。在产品竞争对经营者激励约束机制影响的实证分析方面，Nickell、Nickell et al、Hay and Lui（Nickell, 1996 年；Hay and Liu, 1997 年）等的研究均支持以上观点。

Tae Hoon Oum 研究的基本结论是：组织机制的设计与管制政策的制定必须以能够对经营者产生更多的激励约束为出发点进行安排（Tae Hoon Oum and Chunyan Yu, 1994 年）该文作者通过实证分析研究了政府补贴与赋予经营者更大的经营自由权对铁路企业效率的影响程度。在 OECD 中，客运量占主导地位的 19 个国家自 1978 ~ 1989 年间的数据库基础上，采用数据包络分析法（Data Envelopment Analysis）研究了各国铁路企业效率指数，并用托宾（Tobit）回归法研究了政府补贴行为与赋予经营者更大自主经营权后对铁路运输企业运营效率的影响程度。其实证分析表明：强依赖政府补贴的运营企业，效率明显低于弱依赖政府补贴的运营企业的效率；从管制者获得更多自主经营权的企业效率更高。也就是说，铁路企业的效率是被能够对经营者提供更多自由经营权的组织结构和管制政策强烈地左右着。因此组织机制与管制政策必须强调重视经营者的经营自由性，组织机制的设计与政府补贴必须以能够给经营者更多的经营激励为出发点来安排。

1985 年，威廉姆森对大型私有化企业为什么也存在较弱的激励约束机制进行了分析研究，他认为企业所有者赋予经营者多重目标是弱化激励约束机制的主要原因之一（Williamson, 1985 年）。随后这一重要观点由 Bengt Holmstrom、Homstrom Paul Milgrom、Tirole（Holmstrom, 1989；Holmstrom, Bengt. and Milgrom Paul, 1991；Tirole, 1994 年）等给予模型化证明与拓展。在对国有国营企业效率低下进行解释时，人们普遍认为是由于政府对经营者的激励与约束弱于私有化企业中股东对经营者的激励与约束造成的，并认为私有化是解决问题的根本。近期有学者也对此提出不同看法，比如 AL Core 更加倾向于认为对经营者业绩和报酬进行准确测量是问题关键所在（Core, 1995 年）。Wilson 认为政府经营企业的最大特征是这种类型的企业必须在政治框架内分析探讨，认为受限制在政治框架内经营企业是企业激励约束机制很弱的根本原因（Wilson, 1989 年）。Dixit 则更倾向于认为，在某种程度上讲政府所有并经营的企业与私营大公司有类似之处（Dixit,

1997 年)，大型私有公司存在多重目标问题，政府经营下的企业也存在同样问题。而在铁路企业中，这一特点表现得更为显著。

在对铁路企业的组织模式的研究方面，格莱夫从博弈均衡角度上认为组织也受非技术因素的约束，信息传递结构以及对某些参与人行为的激励与约束均会影响组织的结构（青木昌彦，2000 年）。埃里克·奥茨认为企业边界的形成既要考虑所有权关系和合同关系，也要考虑代理关系，代理成本也是企业的组织成本（埃里克·奥茨，2001 年）。在铁路企业可能选择的组织模式上，于军给出了六种可能的分类方式（于军，2000 年）。荣朝和认为我国铁路组织模式可能的选择类型主要有：“零分方案”，即指不实行“上下分离”而保持客货运输合一的运输组织形式；“一分方案”，指的是将客运或货运业务中的一种从线路中分离出来，而另一个仍然与线路保持一体化的方式；“二分方案”，指的是只将线路与运营进行纵向分离，而客运和货运不再分离；“三分方案”，是指不但线路与运营分离，客运和货运也分离，而且旅客运输和货物运输还可以按照业务种类进一步细分，如将集装箱、冷藏、大件、快运等各种专业运输业务与散货运输分开（荣朝和，2001 年）。

在对这些方案进行比较时，荣朝和认为“三分方案”的困难是不可能一步到位，“二分方案”还存在理论上需要解决的问题，“零分方案”具有维护行业垄断的明显弊端，相比之下，“一分方案”最容易实施。于军认为针对我国铁路特点，在重组之初采取“一分方案”是一种明智的过渡方式，而随着清算方式的改进和市场化程度的提高，“三分方案”可能是铁路最终改革的结果。略显不足的是这些分析还没有从产权理论的角度上给予明晰的说明。

总的来看，许多学者的研究工作都涉及或与铁路企业激励约束机制有效性问题直接相关，但对此进行系统化分析研究的还不多见，特别是对铁路具有的网络特性对激励约束机制的影响研究得还不够多。本书认为铁路的网络特性是理解铁路企业激励约束机制具有独特性质的关键，只有理解这一特性，才能有助于寻找

建立更为有效的激励约束机制。基于此，本书尝试在网络型产业这一基础背景下研究各国铁路企业在不同模式下的激励约束机制性质，并希望这样的研究结果能对我国铁路改革提供借鉴作用。

第五节 基本概念与本书研究范围的说明

一、基本概念

（一）企业家与经营者概念的界定

企业家是指在市场经济条件下，在现代企业制度的企业中专门从事生产经营管理活动的负责人。实行现代企业制度的企业必须自负盈亏，其生产经营的主要目标是利润最大化，而企业家的目标就是努力使企业资产增值，给所有者带来最大利益。集中精力经营管理、降低成本、面向市场需求进行决策、扩大市场占有率是企业家最为关心的问题。企业董事会依据经营才能、素质和经历来选聘企业家。企业家在董事会授权范围内拥有企业自主经营决策权，他们追求个人收益最大化和自身人力资本的增值目标。企业家是生产过程的中心枢纽，承担收集信息，制定决策，协调人、财、物、产、供、销的作用。企业家是创新者，尝试各种新思想，采用各种新技术，挑战不确定性和承担风险。

计划经济时期的国有国营企业负责人并不是真正意义上的企业家，因为国有国营企业既是生产单位，又是有一定行政级别的党政基层组织，每个企业都有上级主管部门，企业负责人是由上级主管部门任命的具有行政级别的国家干部。国有国营企业负责人完成国家规定的目标，不拥有完全自主经营权，不承担其经营后果，具有如此特征的企业负责人被称为企业经营者（辜胜阻简新华，1995年）。我国铁路企业在国有国营模式下，铁路局主要负责人不具有被本书称做企业家的特征，因此被称为企业经营者。

（二）铁路企业概念的界定

在网运合一的一体化模式下，本书中的“铁路企业”是指负

责主要运输生产的组织单位，如国有国营下的铁路局等。因为“网运分离”或“上下分离”模式（Vertical separation）是根据基本功能、服务类别及管理特点的区别，把铁路分成“上”“下”两部分。下部指的是基础设施，包括线路、桥涵、站场、通信信号系统和调度指挥系统等，上部指的是运营部门，包括客运、货运、机车、车辆等（荣朝和，2000年）。因此，在该种模式下，铁路企业涵盖的范围更广，如包括运营公司与路网公司以及为铁路运输服务的其他辅助性公司（如移动设备租赁公司，基础设施维修公司等）。由于本书主要探讨运营公司与路网公司的激励约束机制问题，因此文中的铁路企业也主要指的是这两种类型的企业。

（三）竞争概念的界定

“不同运输方式间的竞争”（Intermodal competition）是指铁路企业与其他运输企业，如与公路运输企业、航空运输企业等展开的竞争。“同一运输方式内的竞争”（Intramodal competition）是指铁路企业之间展开的竞争，主要包括运营权竞争（Competition ‘for’ the market）和运营线路上的竞争（Competition ‘in’ the market）。其中，运营权竞争是指铁路竞标者之间为争夺某一线路或争夺某一时期的运营权而展开的竞争，运营线路上的竞争是指铁路客运企业或货运企业在一起止点的线路上为争夺客户而展开的竞争。

（四）激励约束机制的概念界定

本书的“激励约束机制”概念是指能对企业经营者经营管理行为产生激励与约束或监督的一整套制度安排，凡是能对经营者产生激励约束效果的重要因素都应包含进来。本书认为，对铁路企业而言，从产生激励约束的行为主体来看，不单单是企业所有者能对经营者产生激励与约束，政府、市场机制同样能对经营者产生明显的激励与约束作用。

就像企业的生产效率指标一样，笔者认为激励约束机制是比较、评价企业体制或企业效率的一个重要指标。激励约束机制的核心构成因素包括：控制权因素、报酬因素（剩余分享权）、资

本市场因素、产品竞争因素、经营者声誉因素等。

“激励约束机制”与“公司治理结构（corporate governance）”的概念有许多共同之处。简单地说，公司治理是规范公司主要参与者关系的一种制度，主要参与者是指决定公司发展方向和绩效的重要成员，包括股东、以 CEO 为首的公司管理层、董事会、监事会等。

经济合作与发展组织（OECD）对公司治理结构的定义是：“公司治理结构是一套控制和管理公司的机制”^①。狭义地看，它指公司董事会的结构和功能、董事长与经理的权利和义务以及相应的聘任、激励与监督等方面的制度安排；广义地看，它关注公司的人力资源管理、收益分配与激励机制、财务制度、公司发展战略以及一切与公司高层管理控制有关的一系列制度设计。从根本上来说，公司治理结构主要解决的问题还是企业的代理问题，是解决对公司经营者的监督与激励问题的组织结构、机制和制度（郑红亮，1998年）。在西方发达国家中，由于存在较为完善的外部竞争机制，因此其治理结构的定义基本上指的是企业内部治理机制，对我国而言，则既包括外部机制问题也包括内部机制问题。本书的激励约束机制定义则涵盖了能产生重要激励约束作用的外部机制内容。

二、本书研究范围的确定

对铁路企业的激励约束机制问题的研究只是从一个侧面、一个角度分析铁路企业效率问题的，这是因为铁路企业的效率包括：（1）生产技术效率（如规模经济、范围经济等）；（2）交易效率（如与其他企业关于生产要素的交易）；（3）组织管理效率（含激励约束机制的有效性）。可以说企业效率的概念更为广泛，尽管激励约束机制有效性很重要，但也只是它的一个影响因素。一般而

^① 《OECD 关于公司治理结构的问答》，载于《经济社会体制比较》1999 年第 5 期。

言，对铁路企业的激励与约束还应包括诸如对铁路企业投资者投资行为的激励与约束、对作为代表所有者的铁道部官员行使代理权的激励与约束等内容，但本书没有重点讨论这些重要问题，集中关注的是对铁路企业高层经营者的激励约束机制问题。也就是说，只涉及到委托一代理层次链条中的一个环节，对以国务院为代表的中央政府和铁道部、铁路局与分局、分局与基层站段的委托一代理关系、当地政府对铁路企业的影响关系都没有展开讨论。

影响铁路企业激励约束机制的还有外部投资者与几乎完全控制经营者的控股股东之间的冲突因素，也就是说股权结构也会对经营者激励约束机制产生重要影响，这是公司治理结构研究的重要课题之一，但本书没有对此进行探讨。

要使内部机制充分发挥作用，报酬机制等的设计极为重要，同时承担监督职责的董事会作用也十分重要。拥有良好董事会的公司将比董事会质量较差的公司更能有效地行使与完善对经营者的激励约束机制。为确保董事会高效地按股东利益行事，委托人也需要有一套有效的激励与约束其积极努力工作的制度安排，这也是公司治理研究的重要内容之一，但本书并没有给予过多关注。

铁路组织模式的改革是一个非常重要的课题，它的研究将涉及铁路行业的规模经济、范围经济、交易费用以及专用性资产与专用性人力资源投资激励等诸多方面。但本书并没有过多涉及这方面的内容，仅仅是在假定其他影响因素不变的情况下，从对经营者激励约束机制有效性的角度，对现存的铁路组织模式选择进行了比较分析。

在利用委托一代理分析框架时，笔者将铁路企业组织结构按委托一代理层次首先分为两个部分，一部分是由“所有者及其内部委托一代理关系”组成，另一部分是由“经营者及其内部委托一代理关系”组成。在“所有者及其内部委托一代理关系”中，铁路资产归全国人民所有，但委托中央政府代理经营，中央政府又授权铁道部作为其所有权的代理人经营国有铁路资产。铁道部负责选聘经营者，实现铁路资产的增值保值责任。在“经营

者及其内部委托—代理关系”中，作为所有者最底一级委托代理人的铁道部赋予铁路局日常生产、经营铁路资产的经营权，铁路局在自己授权经营的范围内，再次将经营权分解并赋予铁路分局部分经营权，铁路分局同时也将部分经营生产权利赋予基层站段。每相邻两层之间形成了直接的委托—代理关系。完全的铁路企业的委托—代理关系是由多层委托—代理关系组成的，具有较长的委托—代理链条。（见图 1-1）

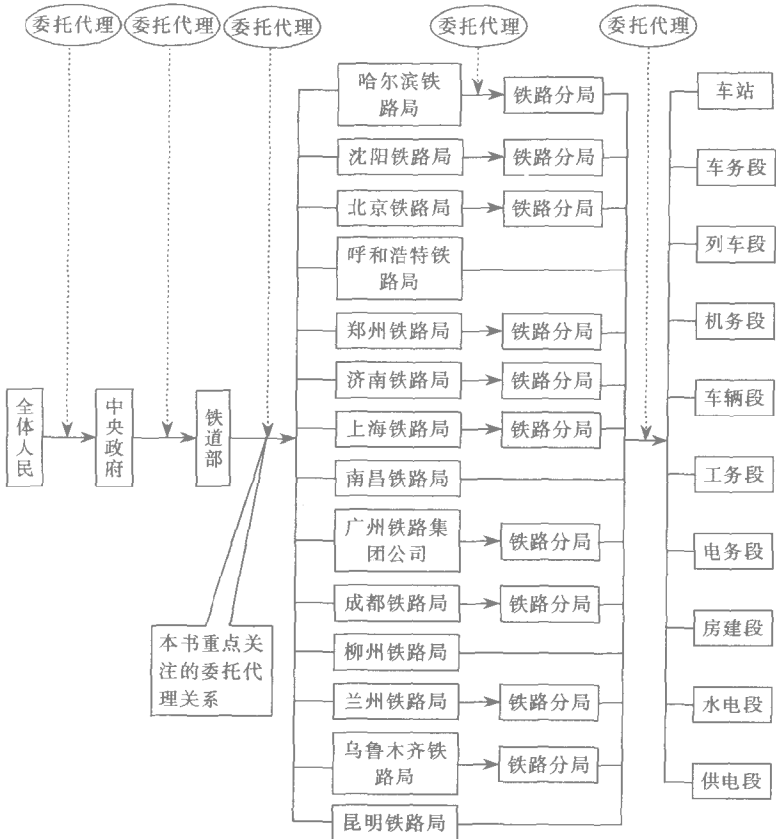


图 1-1 我国铁路组织结构及委托—代理关系图