

知名股权激励律师实战经验全分享

中小企业 股权激励实操

点燃员工工作激情 推动实现战略目标

完善企业治理结构 提升企业融资能力

胡礼新◎著

全国人大代表 中国社会科学院法学研究所民法研究室主任 **孙宪忠**

北京市律师协会副会长 **赵曾海**

科睿环保集团董事长 **孔丽娜**

海航冷链控股股份有限公司运营总裁 **张 彤**

联袂推荐

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

中小企业 股权激励实操

胡礼新◎著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

中小企业股权激励实操 / 胡礼新著. —北京: 中国铁道出版社, 2017. 5

ISBN 978-7-113-22687-9

I. ①中… II. ①胡… III. ①中小企业—股权激励—研究 IV. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第004721号

书 名: 中小企业股权激励实操

作 者: 胡礼新 著

责任编辑: 吕 芑

读者热线电话: 010-63560056

责任印制: 赵星辰

封面设计: **MX** DESIGN
STUDIO

出版发行: 中国铁道出版社(北京市西城区右安门西街8号 邮政编码: 100054)

印 刷: 北京铭成印刷有限公司

版 次: 2017年5月第1版 2017年5月第1次印刷

开 本: 700mm×1000mm 1/16 印张: 14.5 字数: 186千

书 号: ISBN 978-7-113-22687-9

定 价: 55.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换。电话: (010) 51873174

打击盗版举报电话: (010) 51873659



前言

股权激励由过去高大上的上市公司开始走向中小企业，十年前大家很少听到这个话题，如今股权激励已经成为一个广受关注的热点话题，企业想留住或吸引优秀人才（俗称牛人）时要考虑股权激励；企业要引进风险投资时，投资机构会考查企业是否有合理的股权激励制度；企业计划新三板挂牌或 IPO 之前需要冲业绩时也会讨论股权激励。当然，还有很多其他重要时刻也会考虑股权激励。那么保障股权并发挥激励作用的秘诀是什么？为什么国内外成功企业都热衷于股权激励？企业如何做股权激励才有效？有哪些事项是股权激励参与者必须要清楚的？怎样把握重要的流程？如何选择合适的服务机构？被激励的员工参与股权激励时要注意什么？怎样防范重大的法律风险……，本书将会从实务操作的层面为您详细解答这些疑问。

目前已经有一些关于股权激励的书籍和学术论文，也有一些不错的文章，但比较遗憾的是：有的主要介绍一些欧美的股权激励制度，却忽视了中国企业所处的法治和人文环境；有的专注中国的传统文化，却忽略了当下中国社会文化和法治环境的巨大变迁；还有的学术味道太浓，读起来很费劲。为此，在

中国铁道出版社的邀请下，我决定腾出时间将我平时做中小企业股权激励时的一些经验和教训全面梳理一下，整理成书，希望能为中小企业在实施股权激励时提供实用的参考建议。

由于本书主要面向企业老板、管理层、股权激励对象和从事股权激励相关工作的人士。这个精英群体通常比较忙，能静下心来读一本书是很不容易的，而要读完一本书除了有勤奋学习的精神外，更重要的是书本身要能为读者解决一些实际问题或者提供有价值的参考信息，让读者有收获。所以本书在不影响内容完整性的基础上，力求精简、实用。

当然，可读性也很重要，为了让您能轻松地掌握股权激励中的一些重要实务知识，本书采用比较通俗的写作手法，不讲无关的理论，用大家比较容易接受的方式，大量引用股权激励实际案例，让读者更容易理解和运用。

另外，由于我自己承办的一些股权激励案例是与企业有保密协议的，不能对外公开其真实名称，所以在本书中用字母代替，并对相关内容做了调整。根据股权激励的认识过程和办理流程，本书全面介绍了实施股权激励过程中遇到的各种疑问，并提供了解决思路和具体方法。

本书的出版要感谢我的妻子于海菲和岳母的大力支持，是她们承担了全部的家务，帮助照顾孩子，让我在繁忙的工作之中腾出时间来静心写作；感谢中国铁道出版社吕芝编辑的真诚邀请，让我下定决心将自己多年的工作经验和体会整理成书；感谢好友王利卫先生在文字方面的修改建议，最后还要感谢众多企业和管理层对我的信任与支持，让我对股权激励的构想有了落地生根的土壤，使我有不断累积实践经验的机会。

胡礼新

目录 | CONTENTS

股权激励——激活企业生命力的星星之火 1

- 1.1 股权激励经久不衰的秘密 2
 - 1.1.1 晋商的辉煌与“股权激励”的启示 2
 - 1.1.2 股权激励拯救了华为 4
 - 1.1.3 股权激励经久不衰的秘密 9
- 1.2 站在生命的高度反思经营企业的目标 12
 - 1.2.1 心系天下型企业家 13
 - 1.2.2 心系亲友型企业家 18
 - 1.2.3 利益至上型企业家 20
 - 1.2.4 企业家的高度决定股权激励的高度 20
- 1.3 点燃员工潜能与激情的潜规则 21
 - 1.3.1 要想影响他，必先了解他 22
 - 1.3.2 追求快乐，逃避痛苦是人类行动的动力来源 23
 - 1.3.3 用快乐激励员工前进，用痛苦防范员工撤退 25
- 1.4 用股权激励推动企业战略目标的实现 26
 - 1.4.1 人才比资金更重要 26
 - 1.4.2 公司战略目标的设定原则 27
 - 1.4.3 打造一流的团队达成企业战略目标 27

股权激励重塑企业的核心软实力 29

- 2.1 复制同老板一样勤勉尽责的好员工 30

2.2 用股权激励完善企业治理结构.....	33
2.2.1 什么是公司治理结构.....	33
2.2.2 公司治理结构完善的目的是什么.....	37
2.2.3 股权激励是怎么完善公司治理结构的.....	38
2.3 用股权激励提升企业融资能力.....	42
2.3.1 内部融资.....	43
2.3.2 外部融资.....	44

第3章

股权激励模式的类别与选择.....	47
-------------------	----

3.1 只分利润不分权——只分有期限的利润，不转让股权 所有权.....	48
3.1.1 虚拟股票（权）.....	48
3.1.2 股票（权）增值权.....	50
3.1.3 账面价值增值权.....	52
3.1.4 延期支付.....	53
3.1.5 员工持股计划.....	54
3.2 先分利润再分权——先分有期限的利润，后考虑股权 所有权.....	55
3.2.1 股票期权.....	55
3.2.2 期股.....	57
3.2.3 限制性股票（权）.....	59
3.3 既分利润又分权——既分公司的利润，又给股权 所有权.....	62
3.4 选择适合的模式——铺好坚实的路基.....	65
3.4.1 量体裁衣——设计适合自己的一套激励模式.....	65
3.4.2 股权激励必须注意的五大前提.....	66

第4章

股权激励方案设计的九大要素 71

- 4.1 定目标——如何确定公司股权激励的前进方向 72
 - 4.1.1 培养员工的主人翁精神，增强团队的凝聚力和战斗力 72
 - 4.1.2 回报老员工，感动新员工，树立正能量的公司文化 73
 - 4.1.3 降低人力成本，减轻现金流压力 77
 - 4.1.4 重建团队信心，吸引并留住人才 79
 - 4.1.5 用股权解决公司元老与新秀的平稳过渡 80
- 4.2 定人员——如何选择并确定需要股权激励的人 84
 - 4.2.1 在职期间无重大违规、违纪、贪腐行为 84
 - 4.2.2 对公司未来发展有关键作用并且难于替代 84
 - 4.2.3 认同企业文化和核心价值观，愿意为公司使命、愿景竭尽全力 87
 - 4.2.4 相信公司的战略目标切实可行，对公司股权有强烈兴趣 88
 - 4.2.5 工作岗位难以监督，短期内难于量化考核 88
 - 4.2.6 在本公司或其关联公司连续工作一年以上 88
 - 4.2.7 历史贡献较大的老功臣和老忠臣 89
 - 4.2.8 依存度高的上下游企业 89
 - 4.2.9 持股低于 1/3 的公司创始人 90
 - 4.2.10 上市公司股权激励对象的特殊要求 91
- 4.3 定模式——如何选择适合公司现状的激励方式 93
 - 4.3.1 激励模式要与时俱进 93
 - 4.3.2 先定经典模式，再定操作模式 94
 - 4.3.3 激励考核期限要与激励模式相符 95
 - 4.3.4 根据考核标准选择对应的激励模式 95

4.3.5	激励模式与企业性质相适应.....	96
4.4	定数量——如何测算用于股权激励的合理份额.....	98
4.4.1	股权激励总量.....	98
4.4.2	股权激励个量.....	104
4.4.3	确定激励对象股权数量的方法.....	106
4.5	定价格——如何确定合理价格去实现有效激励.....	109
4.5.1	非上市公司股权定价方法.....	109
4.5.2	上市公司股权定价方法.....	111
4.5.3	行权价格的调整方法.....	113
4.6	定时间——如何确定节奏松弛有度.....	114
4.6.1	选对股权激励时机.....	114
4.6.2	股权激励计划中的时间安排.....	116
4.7	定来源——如何确定股权的来源实现有效控制.....	120
4.7.1	股份来源.....	120
4.7.2	资金来源.....	124
4.8	定条件——如何设置取得股权与行权的条件.....	127
4.8.1	公司整体考核标准.....	127
4.8.2	制定部门目标.....	130
4.8.3	激励对象个人考核.....	131
4.9	定规则——如何确保激励计划面对变化平稳运行.....	132
4.9.1	公司及激励对象发生异动的处理规则.....	132
4.9.2	股份数量与价格调整规则.....	135
4.9.3	业绩考核规则.....	137

第5章

选择持股方式的奥妙与技巧..... 139

5.1	初步认识股权激励持股方式.....	140
5.1.1	激励对象直接持股.....	140
5.1.2	成立有限公司作为持股平台间接持股.....	141

5.1.3 成立有限合伙企业作为持股平台间接持股.....	142
5.2 不同持股方式的运转有何区别.....	143
5.2.1 直接持股的运转规则.....	143
5.2.2 有限合伙企业作为持股平台的运转规则.....	146
5.2.3 有限公司作为持股平台的运转规则.....	146
5.3 不同持股方式的税收有啥差别.....	148
5.3.1 激励对象直接持股方式的税负.....	148
5.3.2 通过平台公司持股的税负.....	149
5.3.3 通过有限合伙企业持股的税负.....	151
5.3.4 三种持股方式的税负对比表.....	152

第6章

股权激励落地的六步棋.....	155
-----------------	-----

6.1 选择专业人士进行初步诊断.....	156
6.2 尽职调查摸清家底.....	157
6.3 设计股权激励方案.....	157
6.4 设计配套制度及协议.....	159
6.5 严格履行法定程序.....	160
6.6 股权激励方案的实施.....	161

第7章

股权激励实例风险评述与防范策略.....	163
----------------------	-----

7.1 股权分红标准与工商税务申报数据不一致怎么办.....	164
7.2 阿里巴巴与激励对象就审理法院的争夺战.....	168
7.3 股东用其代持股权进行股权激励的风险.....	173
7.4 科研人才股权激励与技术奖励混为一谈的风险.....	177
7.5 激励对象中途离职的巨额代价.....	181
7.6 没有股权激励制度的股权激励.....	192
7.7 员工离职后公司股权回购的困境.....	196

第8章

股权激励常用范本及使用指导 203

- 8.1 《公司股权激励方案》——公司股权激励的实施纲要
和制度根基.....204
北京 ZX 管理有限公司股权激励方案（简化版）204
- 8.2 《股权激励计划绩效考核办法》——考评小伙伴们
工作绩效的准则.....212
北京市 JK 有限公司股权激励计划绩效考核办法（范本）213
- 8.3 《股权激励合同》——公司与员工长相厮守的郑重许诺...216
股权激励合同（范本）217

第1章

股权激励——激活企业生命力的星星之火

1.1 股权激励经久不衰的秘密

1.1.1 晋商的辉煌与“股权激励”的启示

在明清时期，晋商是当时中国最强盛的一个商业团体，在国际贸易中实力雄厚。他们经营的商品种类之多，其商业资本之雄厚，活动区域之广，在商界的影响之深远，令人赞叹不已。在明清之际，山西是中国的金融贸易中心，是最富裕的省份。多年前的央视热播电视剧《乔家大院》通过再现几百年前的那些人和事，让观众对晋商当时的文化制度有了大概的认识。使我们清楚地看到身股制度对商号发展的重要性，这种激励制度本质上就是如今大家谈论的股权激励制度。它顺应了人性追求幸福逃离痛苦的特点，是当时晋商取得辉煌成就的基石。

晋商在劳资关系方面首创的人身顶股制，也就是以劳动者的知识技能代替出资占有相应的股份。其目的是协调劳资关系，吸引并留住优秀人才，调动员工工作积极性。身股制经历了 300 多年，直到 1949 年终止。身股是晋商取得成功的重要制度因素，它规定“凡山西商号中的掌柜、伙计，虽无资本顶银股（即出钱形成的资本股），却可以自己的劳动力顶股份，而与财东的银股一起参与分红。但顶身股者不承担亏赔偿责任”。

另外，更令人敬佩的是“故身股”也就是说作为顶身股者，在死后的一定时期内仍可参加分红。比时下许多中小企业设计的“任何情况下只要员工离职股权立即回收”的做法更人性、更有远见。据文献记载，高钰是大德通总经理，生前顶身股一股。1919 去世，1925 年他已故 6 年多，但这年大德通仍向高钰的继承人分红利八千两。所以，接任高钰位置的总经理及其家人必然也会把大德通的事当成自家事一样，这样就不断激励一任又一任的总经理勤勉尽责地工作。

晋商的智慧在于，分切一小块蛋糕激励顶身股者和希望得到顶身股的

人不断拼搏一起去做更大的蛋糕，然后大家又可以分到更多蛋糕，接着又不遗余力地去做更大、更好的蛋糕。形成一个良性循环，像滚雪球一样不断将商号做大做强。

考察山西票号经营机制，可以发现身股制贯穿山西票号经营的始终，包括人才的遴选、规章的执行、激励和约束都与身股制密切相关。而这也正是晋商创造票号辉煌业绩的动力所在。这种激励对商号的作用是全方位的，下面仅介绍其中重要的三点：

首先，吸引了最优秀的人才进入山西商号。

当时山西人择业的顺序是“一流人才进票号，二流人才进衙门，三流人才考科举”。当时山西人不以有什么功名代表社会身份和地位，而以在票号有多少身股代表社会身份和地位，就相当于现在拥有上市公司的原始股票一样。晋商改变了当时中国社会普遍信仰的“万般皆下品，唯有读书高”的社会气氛，颠覆“官本位思想”靠的就是这种身股制，可见其对人们心灵的冲击有多大。

其次，使严格的管理制度得以有效实施。

票号有一套严格的管理制度，对员工有非常严格的要求。例如，不准纳妾、不准嫖娼、不准吃花酒、不准假公济私等规范员工行为的十不准。票号中极少发生内部人犯罪，这与这些严格的管理制度密不可分。但员工能接受并认真执行这些制度则是激励机制在起作用。进票号，就像当下年轻人考公务员，找这样一份待遇高又体面的工作不容易，谁会违规去砸自己的饭碗呢？激励与约束是相辅相成的，没有有效的激励，约束就很难起作用。如果失去现有的工作后可以轻松找到一份待遇更好的工作，员工就不会珍惜现有的工作机会。

最后，股权激励能凝聚大批勤勉敬业的员工。

晋商票号中出现了一批勤奋、敬业、有开拓精神的职业经理人，他们

为票号奉献自己的一切。甚至在太平天国、八国联军动乱时，总号让他们尽快撤回，他们仍坚守岗位，减少了票号的损失。他们不仅为了经济利益去努力，同时作为股东之一也是为了一份荣誉而奋斗，今天的老板在为票号的业绩惊叹之时，千万不要忘记创造这种奇迹背后的身股制。经常抱怨员工不努力、不敬业、不关心企业生死的中小企业老板请不要随便下结论说这是中国文化造成的通病，更不要从人品道德上找原因。俗话说江山易改，本性难移。如果真是这样，公司是很难改变现状的。如果真是这样，为什么同是中国人的华为员工和 BAT 的员工都那么努力呢？这正是我们要借助股权激励机制来构建企业科学分配体制，形成优胜劣汰的用人制度的原因。员工的态度会因为企业制度的改进而改善，就像以前搞集体合作组织、生产大队，农民每年都在忙碌，干部管得很费劲，但是种地的农民连饭都吃不饱。可是实施包产到户之后，田地直接分给以家庭为单位的农民自己耕种，收多收少都是自家的。从此，农民干活比以前更积极、更认真、更有效率，每年种的粮食除了全家能吃饱，还能按规定足额上缴国家，剩下的还能卖不少钱。改革开放的成果充分展现了科学分配制度的力量。

股权激励用的就是同样的原理，用股权的力量凝聚人心，催人奋进！

1.1.2 股权激励拯救了华为

华为技术有限公司是一家生产、销售通信设备的民营通信科技公司，于 1987 年在中国深圳正式注册成立，总部位于中国广东省深圳市。华为的产品和解决方案已经应用于全球 170 多个国家，服务全球 1/3 以上的人口。近年来，在消费者业务领域，年销售收入增长超 70%，市场份额居全球 TOP3 阵营。从表 1-1 和表 1-2 的两组数据就可以清楚了解华为的发展有多么惊人。

表 1-1 华为 2012 年~ 2015 年资产负债表

单位: 百万元

币种 \ 年份	2015		2014	2013	2012
	美元	人民币	人民币		
销售收入	60 839	395 009	288 197	239 025	220 198
营业利润	7 052	45 786	34 205	29 128	20 658
营业利润率	11.60%	11.60%	11.90%	12.20%	9.40%
净利润	5 685	36 910	27 866	21 003	15 624
经营活动现金流	7 595	49 315	41 755	22 554	24 969
现金与短期投资	19 284	125 208	106 036	81 944	71 649
运营资本	13 711	89 019	78 566	75 180	63 837
总资产	57 319	372 155	309 773	244 091	223 348
总借款	4 464	28 986	28 108	23 033	20 754
所有者权益	18 339	119 069	99 985	86 266	75 024
资产负债率	68.00%	68.00%	67.70%	64.70%	66.40%

表 1-2 华为 2014 年~ 2015 年营收表 (按业务分布)

单位: 百万元

业务种类	2015 年	2014 年	同比变动
运营商业业务	232 307	191 381	21.40%
企业业务	27 609	19 201	43.80%
消费者业务	129 128	74 688	72.90%
其他	5 965	2 927	103.80%
合计	395 009	288 197	37.10%

从以上表格我们知道, 华为 2015 年销售收入高达 3 950 亿元人民币, 比 2014 年增长 37.10%, 其中消费者业务同比增长 72.90%, 华为是依靠什么保持这样强劲的发展呢? 除了华为在发展过程中没有出现过致命的方向性错误外, 还因为创始人任正非做对了许多事情, 而其中最重要, 也是最为大家称道的便是任正非主导的股权激励制度及《华为基本法》(本质

上就是公司章程)的精心设计和有力执行。

在企业管理方面有两个公认的世界性的难题,即“谁来激励、激励什么”。华为运用内部股份制,对这两个难题做了有益的探索和实践,并取得了惊人的成效。

华为的股权激励也是被生存危机给逼出来的。任正非 43 岁才开始创业,当时他一家人还住在简易棚屋里,母亲常去菜市场捡清场时的菜叶。办公室和生地是租赁的,因租金拮据,每过一两个月就要搬一次办公室。华为在极为艰难和简陋的环境中,瞄准世界一流科技搞研发,所以在研发方面不断加大投资,让当时收入并不高的华为出现了生存危机。华为员工工资只能拿一半,而且还不知哪天能发下来;经常半年发不出工资,很多时候发工资都是打白条。员工私下议论得最多的是公司哪天会倒闭,担心白条上的另一半工资打了水漂。后来,有的老员工耗不住了,发了钱就走人。最初的创业团队也有 3 人选择离开了华为。公司发年终奖后,不少人选择跳槽。前面的人没做完就走了,后来的人又要从头做起,不断出现“烂尾工程”。另外,公司曾用高薪从北京聘请一个通信电源专家,给他在华为高管楼分了套房子,还把仅有的几个深圳户口给了他一个。1993 年,产品刚开发出来,这个专家便带着通信电源的技术骨干离开了华为,自立门户,在深圳开了家通信电源公司。

面对这样的危机,作为公司的决策者任正非没有放弃巨额研发计划,仍然坚持自己的梦想和华为基本法。

有一次任正非听父亲讲述,民国年间,企业都是大老板投资,再请掌柜的。掌柜不出钱,却每年可以有 4~6 成的分红。掌柜的都是自己给自己加压。父亲的话启发了任正非。他立即做了两项改革:第一,带头将自己持有的部分股权转让出去,将拖欠员工的工资、奖金转换为员工持有的