

真实案例 + 专家演示

看得懂

政策解读 + 图文并茂

学得会

股权激励 + 实战技巧

用得上

EQUITY INCENTIVE
NON-LISTED COMPANY

非上市公司
股权激励
一本通 | 图解版 |

陈楠华 ● 著

剖析企业分享利润的难题，破解基业长青的困局

● 股权激励到位 老板管理不累

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



非上市公司
股权激励
一本通 | 图解版 |

陈楠华 ● 著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

常言道，经营企业就是经营人才，实际上就是经营人才的需求。企业实施股权激励，是满足人才需求的必由之路，也是一种利益分享制度和竞争工具及融资手段。实施股权激励，企业就有可能踏上高速发展的道路，基业长青；不实施，则会故步自封，让优秀人才大量流失，企业被一个个的竞争对手超越，最终被人收购、兼并甚至倒闭。

本书基于“股权激励方案没有最好，只有适合”的理念，从非上市公司的角度出发，将股权激励概念、公司治理、股权激励模式、股权激励方案设计、股权激励融资、控制权等逐一解析。

本书结合中国非上市公司的特点，用深入浅出的形式和易于理解的语言、图文并茂、案例丰富、侧重实战方法和策略，全方位阐述了非上市公司股权激励计划设计的方法和技巧及公司治理相关内容，非常适合企业将其应用在实践中。

图书在版编目（CIP）数据

非上市公司股权激励一本通：图解版 / 陈楠华著. —北京：
中国铁道出版社，2017.7
ISBN 978-7-113-23004-3

I. ①非… II. ①陈… III. ①企业管理—激励—研究
IV. ①F272.923

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第088584号

书 名：非上市公司股权激励一本通（图解版）
作 者：陈楠华 著

责任编辑：张亚慧
责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056
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：三河市宏盛印务有限公司
版 次：2017年7月第1版 2017年7月第1次印刷
开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：14.75 字数：212千
书 号：ISBN 978-7-113-23004-3
定 价：45.00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

FOREWORD

1987年，任正非集资21000元人民币创立华为公司。创立初期，虽然资金困难，人员短缺，但华为没有依靠银行借贷，也没有从资本市场获得任何投资，凭借在内部实行股权激励，依靠内部融资渡过了资金难关，也稳住了创业团队，为华为以后几十年的高速发展奠定了基础。

由此可见，在企业的发展过程中，股权激励是留住人才、凝聚人才、激励人才、获得资本的一种有效手段。

2007年6月，富安娜制订《限制性股票激励计划》，以定向增发的方式，向激励对象发行700万股限制性股票，用于激励高管及主要业务骨干。

2008年3月，为了配合IPO进程，富安娜终止上述计划，并将所有限制性股票转换为无限制性的普通股。同时，与持有原始股的余松恩、周西川、陈瑾、吴滔、曹琳等人协商签署了《承诺函》。双方在《承诺函》中约定：持有原始股的员工“自承诺函签署日至公司上市之日起三年内，不以书面的形式向公司提出辞职、不连续旷工超过七日、不发生侵占公司资产并导致公司利益受损的行为，若违反上述承诺，自愿承担对公司的违约责任并向公司支付违约金”。

2008年7月至2009年9月间，余松恩、周西川等部分非创业股东在持有富安娜原始股的情况下，先后向富安娜提出辞职申请，并跳槽至富安娜主要竞争对手之一的水星家纺。这为“天价”股权激励索赔系列案埋下了种子。

2012年12月26日，已在深圳中小板上市近3年的富安娜，对余松恩、周西川、陈瑾、吴滔、曹琳等26名自然人股东就《承诺函》违约金纠纷一事，向南山区人民法院提起民事诉讼，要求判令26名被告分别赔偿违约金，累计达8121.67万元。

最终，法院于2015年1月判定原告富安娜公司在这场持续两年有久的股权激励索赔中大获全胜，《承诺函》不违反公平原则，合法有效，上述自然人股东向富安娜支付违约金及利息。

富安娜一案为业界和雇主敲响了警钟，股权激励是有风险的，为了有效保障公司利益，有必要采取措施。

2010年5月，1号店创始人于刚为获得平安融资8000万元，让出了1号店80%股权，控制权就此旁落。平安整合1号店未果后，又将1号店控股权转让给沃尔玛。经过多次传闻后，1号店在2015年7月14日晚间正式确认创始人于刚离职。由此，于刚和自己一手创办的1号店分道扬镳。

以股权出让方式为主的股权激励，在实行过程中，也会面临控制权旁落的风险。

到底如何才能规避这些风险，让股权激励真正发挥效应，本书的内容包括公司治理、股权激励方案设计、股权融资及控制权把握，就是为了解答企业在股权激励实际操作中遇到的各种问题。

编者

2017年4月

目录

C O N T E N T S

第一章 CHAPTER

股权激励概论 / 001

- 1.1 股权 / 002
- 1.2 股权激励的概念与理论基础 / 005
- 1.3 股权激励的原则 / 010
- 1.4 股权激励的意义 / 012
- 1.5 非上市公司股权激励的特点 / 014

第二章 CHAPTER

股权激励与公司治理 / 017

- 2.1 何为公司治理 / 018
 - 2.1.1 公司治理的概念 / 018
 - 2.1.2 公司治理的风险 / 020
 - 2.1.3 公司治理与股权激励 / 022
- 2.2 公司治理的主要模式 / 022
 - 2.2.1 英美模式 / 023
 - 2.2.2 德日模式 / 025
 - 2.2.3 家族模式 / 029
- 2.3 公司治理准则 / 032

- 2.3.1 股东大会及其议事规则 / 032
- 2.3.2 董事会、监事会及其议事规则 / 035
- 2.4 初创公司的股权架构设计 / 038
- 2.5 公司不同阶段的股权释放 / 041

第三章
CHAPTER

股权激励的模式 / 045

- 3.1 干股 / 046
 - 3.1.1 干股的概念 / 046
 - 3.1.2 干股的意义 / 046
 - 3.1.3 获得干股的情形 / 047
 - 3.1.4 干股激励要明确的事项 / 048
 - 3.1.5 典型案例 / 049
- 3.2 期权 / 051
 - 3.2.1 期权的概念 / 051
 - 3.2.2 股份期权 / 052
 - 3.2.3 优劣势分析 / 052
 - 3.2.4 典型案例 / 053
- 3.3 限制性股票 / 056
 - 3.3.1 限制性股票的概念 / 056
 - 3.3.2 限制性股票模式和期权模式的差异 / 056
 - 3.3.3 典型案例 / 057
- 3.4 股票增值权 / 059
 - 3.4.1 股票增值权的概念 / 059
 - 3.4.2 股票增值权模式与期权模式的异同 / 061
 - 3.4.3 典型案例 / 062
- 3.5 虚拟股权 / 064

- 3.5.1 虚拟股权的概念 / 064
- 3.5.2 虚拟股权的优缺点 / 066
- 3.5.3 实施虚拟股权模式的注意事项 / 067
- 3.5.4 虚拟股权模式和期权模式的异同 / 067
- 3.5.5 典型案例 / 068
- 3.6 延期支付 / 070
 - 3.6.1 延期支付的概念 / 070
 - 3.6.2 典型案例 / 071
- 3.7 业绩股票 / 072
 - 3.7.1 业绩股票的概念 / 072
 - 3.7.2 业绩股票的优缺点 / 073
 - 3.7.3 业绩股票模式和虚拟股权模式的区别 / 075
 - 3.7.4 典型案例 / 075
- 3.8 员工持股计划 / 076
 - 3.8.1 员工持股计划的概念 / 076
 - 3.8.2 员工持股计划的优缺点 / 078
 - 3.8.3 员工持股计划的实施流程 / 078
 - 3.8.4 典型案例 / 079

第四章
CHAPTER

股权激励方案设计 / 083

- 4.1 股权激励模式 / 084
- 4.2 股权激励对象 / 090
 - 4.2.1 选择激励对象的方法 / 090
 - 4.2.2 选择激励对象要避免的几种倾向 / 092
- 4.3 股权激励来源 / 093
 - 4.3.1 股份来源 / 094

- 4.3.2 购股资金来源 / 096
- 4.4 股权激励额度 / 097
 - 4.4.1 总额度设定方法 / 098
 - 4.4.2 个人额度设定方法 / 100
 - 4.4.3 销售部门额度设定方法 / 103
- 4.5 股权激励价格 / 105
 - 4.5.1 净资产评估定价法 / 106
 - 4.5.2 模拟股票上市定价法 / 106
 - 4.5.3 考虑收入、利润定价法 / 107
- 4.6 股权激励时间 / 107
 - 4.6.1 授权日 / 108
 - 4.6.2 等待期 / 110
 - 4.6.3 有效期 / 111
 - 4.6.4 行权日 / 112
 - 4.6.5 禁售期 / 113
- 4.7 股权激励条件 / 114
 - 4.7.1 公司业绩考核条件设定 / 115
 - 4.7.2 个人绩效考核条件设定 / 115
- 4.8 股权激励机制 / 125
 - 4.8.1 把握股权激励的进入时机 / 125
 - 4.8.2 股权激励的退出机制 / 127
- 4.9 岗位分红权 / 130

第五章 股权激励与众筹融资 / 131

CHAPTER

- 5.1 股权众筹的主体 / 132
- 5.2 选择合适的股权众筹平台 / 135

- 5.3 众筹融资运作流程 / 140
- 5.4 众筹融资的法律风险及防范 / 144
- 5.5 众筹成功的几大技巧 / 146
 - 5.5.1 讲一个有意义的故事 / 146
 - 5.5.2 提供创意奖励吸引人 / 149
 - 5.5.3 准备为先 / 150
 - 5.5.4 清晰为王 / 150
 - 5.5.5 覆盖所有亮点 / 151

第六章
CHAPTER

股权激励与公司控制权 / 153

- 6.1 AB 股架构 / 154
- 6.2 投票权委托 / 158
 - 6.2.1 表决权委托 / 158
 - 6.2.2 一致行动协议 / 159
 - 6.2.3 创始人否决权 / 163
- 6.3 董事会组成 / 163
- 6.4 合伙人制度 / 165
 - 6.4.1 特殊的合伙人制度 / 166
 - 6.4.2 玄妙的“董事提名权” / 167
 - 6.4.3 合伙人委员会 / 168
 - 6.4.4 相关机制 / 169
- 6.5 有限合伙架构 / 172

第七章
CHAPTER

不同类型的股权激励策略 / 175

- 7.1 企业初创阶段的股权激励策略 / 176
 - 7.1.1 七步干股激励法 / 176

- 7.1.2 股权激励方案设计 / 181
- 7.2 企业不同职位的股权激励策略 / 184
- 7.3 企业不同员工的股权激励策略 / 187
 - 7.3.1 时下英雄——金手铐 / 188
 - 7.3.2 未来之星——金台阶 / 188
 - 7.3.3 明日黄花——金色降落伞 / 189
- 7.4 亏损企业的股权激励方法 / 190

第八章 **股权激励的注意事项 / 193**

CHAPTER

- 8.1 股权激励的法律风险 / 194
- 8.2 股权激励要避免的几个误区 / 198

第九章 **股权激励相关配套文件范本 / 203**

CHAPTER

- 9.1 股权激励计划方案范本 / 204
- 9.2 股权激励计划书范本 / 208
- 9.3 公司绩效考核范本 / 212
- 9.4 股权激励授予协议书范本 / 216
- 9.5 股权转让协议范本 / 218

非上市公司股权激励一本通（图解版）



股权激励概论

随着经济的全球化和人力资本的升值，股权激励作为推动公司业绩发展，留住人才，吸引和聚集人才的方式，受到越来越多企业的重视。

股权激励是对员工进行长期激励的一种方法，通过经营者获得公司股权形式给予企业经营者一定的经济权利，使他们能够以股东的身份参与企业决策、分享利润、承担风险，从而勤勉尽责地为公司的长期发展服务的一种激励方法。

1.1 股权

股权属于财产所有权，是指股东通过合法的方式获得公司股份，并根据所拥有的股份比例而享有的相应的权益，以及应当承担的责任。

股权与股份既有一定的联系，又有一定的区别。股份是股份公司资本的计量单位，代表了股东在公司资本中所占的投资份额，体现了股东所拥有的股东权，并且这种权利可转让。

股份证书是股份的表现形式。股份制企业的类型不同，股份证书的具体形式就不同。股票是股份的表现形式，是证明股份有限公司的股东身份的凭证。股票是在股份有限公司成立之后签发的，因此股票只是将已经存在的股东权表现出来。拥有了股票，就可以行使股东权利。股票是形式，股份是内容。

股权的分类（见图 1-1）。

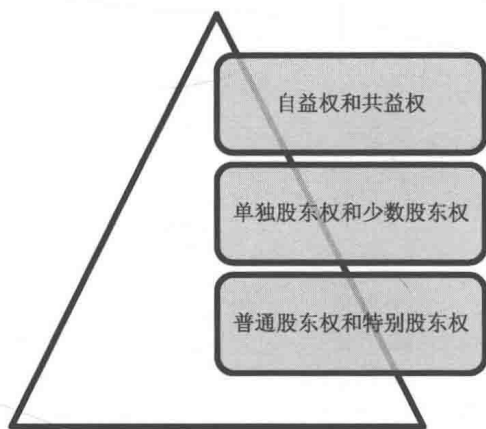


图 1-1 股权的分类

1. 自益权和共益权

从股权的内容和形式股权的目的来分，可将股权分为自益权和共益权。自益权主要是财产权，是指股东为了自己的利益和目的行使的权利，如股利分配请求权、公司盈余分配请求权、退股权、股票交付请求权、剩余财产分配请求权、股份转让权、股东名册变更请求权、新股优先认购权等。

共益权是股东为了自己利益、目的的同时，兼顾公司利益，而行使的权利，如公司合并无效诉讼提起权、质询权、累积投票权、公司解散请求权、股东会和董事会决议无效确认请求权和撤销请求权、股东会议召集权、临时股东大会召集请求权、股东账簿查阅权、代表诉讼提起权、表决权、提案权等。自益权和共益权的共同点在于，两者都维护了股东的利益、目的；不同点在于自益权主要与财产、自身利益等紧密相连，共益权主要保护了公司和全体股东的利益、目的。

2. 单独股东权与少数股东权

根据股东行使权利的方式，可将股权分为单独股东权和少数股东权。单独股东权是指每一单独股份享有的权利，就是无论股东持股数量多少，无论股东是否在公司担任职务，无论担任哪种职务，只要具备股东身份，都可以依照法律和公司章程行使权利。如表决权、宣告决议无效请求权、公司剩余财产分配权、分派股息请求权等。

少数股东权是相对于单独股东权而言的，是指股东持有的公司已发行股份数额达到一定的比例，才能行使一定的权利。例如《中华人民共和国公司法》第一百零二条规定：单独或者合计持有公司百分之三以上股份的股东，可以在股东大会召开十日前提出临时提案并书面提交董事会。少数股东权可以防止有些股东滥用权利侵害另一些股东的利益，更好地维护公司及全体股东的利益，维护公司的经营和发展。

3. 普通股东权和特别股东权

根据股权的主体，可分为普通股东权和特别股东权。

股份有限公司的股份分为普通股和特别股，股权的主题也相应地分为普通股东权与特别股东权（见图 1-2）。普通股东权又称为一般股东权，是

指持有普通股产生的股东权，由于同种类股份每一股的金额相等，每一股份具有同等权利，因此普通股东的每一股份都有着相同的权利和义务。

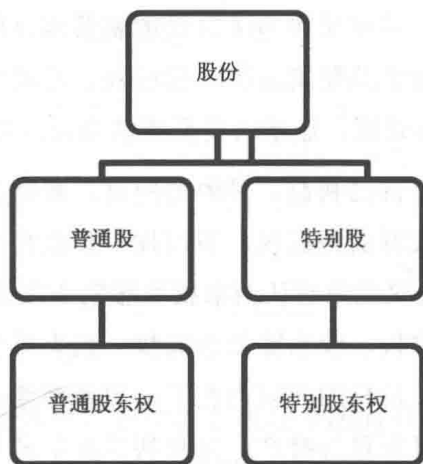


图 1-2 普通股和特别股

不同的是，当股东持有的股份超过股份有限公司股份一定数量时（按照公司股份总数的比例计算），表决权要受公司章程的限制。这样的限制是为了防止持有股份多的股东滥用权利，损害其他股东和公司的利益。普通股股东权包括经营参与权、剩余财产请求权、收益分配请求权、优先认股权等。

特别股东权是指股份有限公司中特定股东所拥有的权利，如公司的发起人，持有特别股份（如优先股、后配股、混合股和偿还股）的股东所享有的权利。特别股东权的权利因股份的不同而各有差异，概括起来有四个共同点。

第一，对公司的一些事项有优先表决权。

第二，公司盈余时，在弥补亏损和提取公积金后，优先分得股息和红利。

第三，公司解散清算时，若有剩余财产，可获得优先分配。

第四，普通股东分得盈余或剩余财产后，有剩余的，才能获得盈余或剩余财产的分配。

股份有限公司中的特别股份源于股份有限公司制定的公司章程，并没有与“股东平等原则”对立。一方面，特别股东在某些方面的利益优于其

他股东，在另一些方面的利益就劣于其他股东；另一方面，在特别股份中，同一股份内的股东间仍然是平等的。

1.2 股权激励的概念与理论基础

股权激励是股份有限公司给企业的经营者一定股权，使企业的经营者获得一定的经济效益与权利，如以股东的身份参与企业决策，分享企业利润，承担企业风险，从而起到激励企业经营者尽责的为股份有限公司的长期发展服务。

股权激励有三个特点（见图 1-3）。

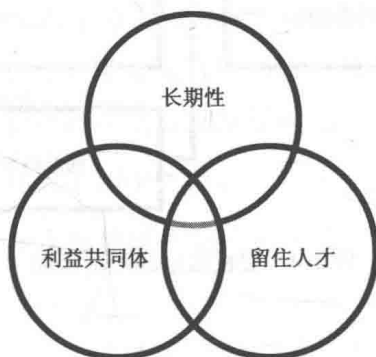


图 1-3 股权激励的特点

第一，股权激励是一种长期的激励机制。股权激励使员工拥有了股份，拥有了公司的一部分股东权益，这样员工就成了企业的主人翁，不仅会关注公司的近期成绩和业绩，也会关心公司的长远发展，真正地对企业负责、尽责。

第二，股权激励使员工利益和企业利益变得紧密，员工和企业构成了利益共同体，增强了股份有限公司的凝聚力，可以更好地调动员工的积极性和创造性。

第三，员工不仅仅有工资、奖金等福利方面的需求，也追求一定的人生价值，股权激励为人才的自我提升提供了一定的平台，帮助公司留住人才、吸引人才。

股权激励产生于美国，1952年，美国菲泽尔公司设计并推出了世界上

第一个期权计划。1956年，美国潘尼苏拉报纸公司第一次推出员工持股计划（ESOP）。随着社会的发展，股权激励逐渐被世界各国企业认可和接受。在我国，北京天桥百货股份有限公司于1984年第一次正式吸收个人入股。随着市场竞争的变化，现在已经有越来越多的股份有限公司开始进行股权激励。

股权激励是一种长期激励机制，其产生的理论基础主要三项（见图1-4）。

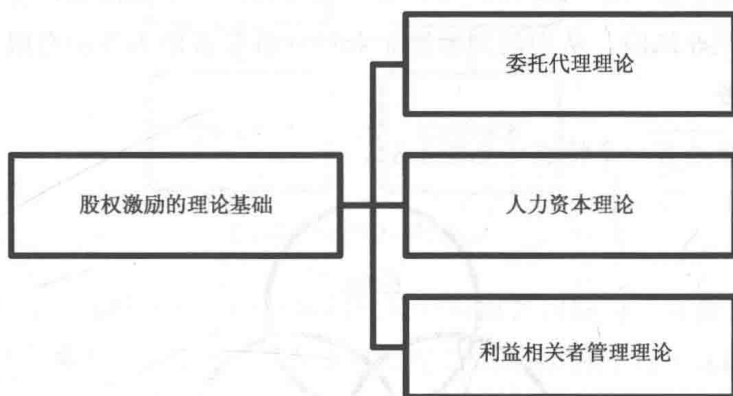


图 1-4 股权激励的理论基础

1. 委托代理理论

委托代理理论是因为经济学家研究企业内部信息不对称和激励问题而发展起来的。权利的所有者由于知识、能力或其他原因无法行使自己的权利，于是授予有着特殊才能和专业才能的人一定的权利，给他们相应的报酬。前者是委托人，后者就是代理人。这就产生了委托代理关系。

委托代理关系适用于解决许多问题，如国有企业中的国家和国企经理的关系、国企经理和雇员的关系、股东和经理的关系、医生和病人的关系、债权人和债务人的关系等。

企业的所有者和经营者追求的东西是不一样的。在委托代理关系中，委托人追求的是企业利益最大化，代理人追求的是自己的利益最大化，这样两者的目标出现了差异，容易导致利益冲突。

在实际情况下，代理人的一些行为委托人并不知晓，企业所有者不可能参与到企业的所有事务中，因此很容易出现代理人为了追求个人利益而