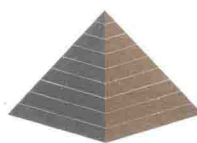


非上市公司 股权激励 实操手册

单海洋◎著



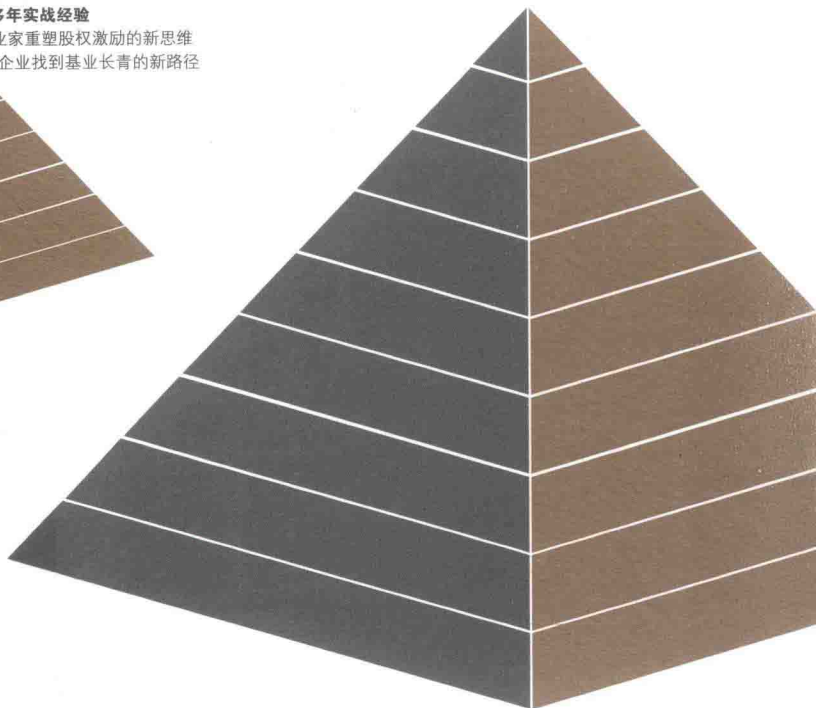
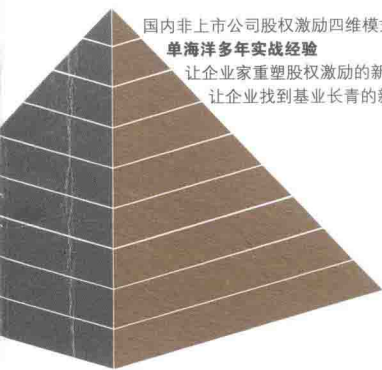
如何搭建股权激励的“金字塔”？
如何让企业绕开股权激励的陷阱，实现长足发展？

国内非上市公司股权激励四维模式创始人

单海洋多年实战经验

让企业家重塑股权激励的新思维

让企业找到基业长青的新路径



非上市公司
股权激励
实操手册

单海洋◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

非上市公司股权激励实操手册 / 单海洋著. -- 北京 :
中信出版社, 2017.6
ISBN 978-7-5086-7416-2

I. ①非… II. ①单… III. ①公司-股权激励-中国
—手册 IV. ①F279.246-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第 063790 号

非上市公司股权激励实操手册

著 者: 单海洋

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 9

字 数: 162 千字

版 次: 2017 年 6 月第 1 版

印 次: 2017 年 6 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-7416-2

定 价: 48.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

· 引 言 ·

天机：领袖的智慧

“己所不欲，勿施于人，欲立立人，欲达达人。”

股权激励不是企业家一个人的事，也不是企业家一厢情愿就能做好的事，要想实现“上下同心，上下同欲”，需要企业家修炼“度人”的能力。

领袖，就是将别人的梦想，当作自己的使命的人。领袖是标杆，领袖是山峰，没有一位企业家不希望自己成为一名领袖。

企业家是企业的大家长、主心骨，一位成功的企业家必有博大的胸怀。很难想象，一个人没有宽阔的胸襟，没有强烈的责任感，却能做出伟大的事业来。一位真正优秀的大企业家，并不仅仅局限于经营好自己的企业，还需有心系天下的情怀，有与生俱来的使命感和责任感。心态决定行为，拥有广博的心胸，才能成就伟大的事业，成为现代社会里的领袖英雄。

每个人在少年时期，都曾经做过英雄的梦。那些武侠小说、战

争影片中的金戈铁马、快意恩仇无不使人心潮澎湃。在现代商业社会里，人人都在商场的红海中奋力搏杀，每人都在争得自己的一席之地。然而回头想想，这些努力往往是为着一份信念，一份走向成功的、实现梦想的信念。每个企业员工，都有自己的信念，而我们作为企业家，掌控着一家企业，肩负了多少员工的信念，又担负了多少员工的希望。企业家作为引领企业前进的人，是否曾无数次感受到自己肩头担负的沉甸甸的使命感呢？如果你曾有过，那么你是否想过企业的未来、企业的使命和企业的愿景呢？所有的员工，都是追随着他的梦想来到企业的。他们追随你，是基于对企业的信任，相信企业可以给他平台，帮他实现自己的愿景。作为企业家、作为企业的领袖，时时刻刻都要记得修炼自己、修炼企业、度己、度人。能够干好一件事情，也许不是因为坚持，不是因为目标，不是因为面子，但一定是因为喜欢。

企业治理智慧是管理界近年来常用的一个管理名词，所讲的是企业的管理理念和经营方略。这个听起来很有意思的词语，让很多企业家不断地苦苦追寻和探索，因为这里面蕴含着丰富的企业管理真谛。

道家讲，无为，而无不为。圣人终不为大，故能成其大。以其不争，故天下莫能与之争。以其无私，故能成其私。

企业治理的第一重境界在于经营。企业不是在奋斗当下，就是在奋斗未来。要么引领企业得到当下，要么引领企业得到未来。企业治理的第二重境界在于交换，不谈直接物质的得到，而去研究精神的共生。达到了精神的共生，再得到物质的满足。精神和物质无法分离，有精神高度的企业一定会获得物质的满足。

在企业里，做股权激励，不是企业家一个人的事，也不是企业

家一厢情愿就能做好的事。要想让股权激励真正发挥作用，从思想层面来说，有一个重要前提，即要“上下同欲”。而要实现上下同欲，企业家需要具备一定的企业治理智慧。其核心在于与核心高管共创、共享、共生、共荣，形成事业命运共同体。

当一个人不懂得感恩的时候，永远不会得到幸福，幸福来自收获，但收获不代表有幸福感。什么样的情况下，人可以感受到幸福呢？一个关键的点在于感恩。企业员工的感恩来源于企业为我做的事情，为我提供的支持，为我创造的机会和平台，为我提供的富足的生活条件。当一个人开始有收获、知道感恩的时候，那个叫幸福感的東西才会涌现。因为一个人感恩的时候他懂得了生命的圆满，当生命圆满了，幸福感自然涌起。所以如果一个人永远把目光停留在还有哪些东西我没有得到，他永远不知道感恩。

佛家所谈的是当下的感觉，人在当下，感受到了幸福后，接下来便有了新的动力，去不断追求那些未知的、新的东西。在这一点不断地突破，叫作知足但不满足。凡是轻易能得到的，人往往不会尊重和珍惜。不仅是股权激励，团队、夫妻相处、人际关系，都是同一个道理。

每一家企业都崇拜英雄，而企业家就要做企业里最大的那个英雄。今天员工愿意追随企业家，是因为他们觉得企业家能够带着他们奔向他们理想的彼岸。换句话说，企业家能帮助他们实现他们心中的梦想，但是，员工愿意追随现在的企业家，不代表他们以后也愿意一直追随下去。企业家必须能够让人发自内心地信服、敬畏、愿意追随。如果员工内心没有这种敬畏，他们终究会全部离开。企业家所能带给人的最重要的是未来。你能带来未来而别人不能，于

是别人敬畏你，你描绘的未来是他们心中所愿，于是别人追随你。你计划的未来中有你也有他们，于是别人爱戴你。

对于企业来说，因为一家企业不会把天下资源全部占尽，所以要学会赡财，实际上在企业当中可以把它称为职业生涯规划。所谓赡，我们常说说赡养长辈，赡养父母。企业家要把员工当作亲人一样。企业家对员工的成长、员工的发展有不可推卸的责任和义务。所谓财，指的是财富，这里指的是科学的薪酬机制。股权激励是薪酬机制的一个环节，所以叫赡财。

除了赡财，企业家们还要接礼励义。所谓礼，它的最高境界是秩序。国家有秩序，家族有秩序，企业有秩序，古时候叫君君臣臣父父子子。所谓励，是指鼓励，也可以延伸为教育。所谓义，指的是义气、仁义、忠义、感恩、奉献、付出、忠诚等。

在一个企业当中，企业家能做到赡财，为员工设定科学的职业生涯规划，包括企业的发展规划，提供很好的薪酬模式，就能吸引更多的人才。但是如果希望别人与你同生共死就必须做到接礼励义，接礼是在日常工作中，平时生活中永远要以礼相待，人格是平等的，还要让别人感觉到什么叫责任担当、忠诚与奉献，换句话说叫礼下于人，叫攻心。如果企业家能做到这一点，天下有识之士恐将慕名前来。

《六韬》讲：“天下非一人之天下，乃天下之天下也，同天下利者则得天下；擅天下之利者，则失天下。天有时，地有财，能与人共之者仁也。仁之所在，天下归之。免人之死，解人之难，救人之患，济人之急者，德也。德之所在，天下归之。与人同忧同乐，同好同恶者，义也。义之所在，天下赴之。凡人恶死而乐生，好德而归利，能生利者，到也。道之所在，天下归之。”

· 目 录 ·

引 言 | 天机：领袖的智慧 V

“己所不欲，勿施于人，欲立立人，欲达达人。”

股权激励不是企业家一个人的事，也不是企业家一厢情愿就能做好的事，要想实现“上下同心，上下同欲”，需要企业家修炼“度人”的能力。

第一章 | 股权激励：企业的金字塔 01

“股权激励不是基于过去的贡献，而是基于未来的创造。”

股权激励的出发点往往是“私心”，但其终极目标是“共赢”而非“博弈”。企业要想走得长远，必须要在团队中注入思想、导入文化，从而形成企业独特的灵魂。

- 股权激励并不“高大上” 03
- 愿分是胸怀，会分是智慧 06
- 着眼未来、利益共享、风险共担 07
- 何时垒下金字塔的“第一块砖” 10
- 做，还是不做，这是一个问题 21

第二章 别担心，给你十二根“定海神针” 27

“大成的人没有那么忙碌，是谁的，谁操心。”

企业家自身的境界与格局的提升，对股权激励的实施起着至关重要的作用。企业实际上是在搭建一个平台，实现企业自己的梦想，也帮助员工实现梦想。

- 先定一个小目标 30
- 股权布局，“从娃娃抓起” 44
- 我有一个不成熟的小建议 80

第三章 金色塔尖激励：核心团队的激励方案 95

“共生共荣，同创共享。”

好的激励机制，要做到“着眼未来、利益共享、风险共担”。只有充分发挥核心人才的价值潜能，企业家与高管同心协力，才能共同做大企业的“蛋糕”。

- “岗在故我在”——在职分红（虚拟股份）激励方案 97
- “不要小看我”——超额利润激励方案 121
- “携手一起走”——135 渐进式激励方案 133

第四章 蓝色塔中激励：执行团队的激励方案 143

“尊爵贍财，接礼励义。”

股权激励的核心，是要让被激励者从打工者变成主人翁。与其外部输血，不如自己造血。拥有长远的规划和愿景，员工才愿意跟随终生。

- “拳头思维”——业务团队五步连环激励方案 145
- “中西合璧”——非业务团队海氏评估激励方案 171

第五章 绿色塔基激励：特殊角色的激励方案 197

“尽人之力，同进共退。”

无论有多么强大，自身的资源总是有限的，只有整合利用各方资源，群策群力，形成利益共同体，才能不念过往，不惧将来。

- “七子连珠”——针对企业上下游的激励方案 199
- “金色降落”——针对公司元老的激励方案 211
- “未来之星”——针对公司新星的激励方案 218

第六章 沙地上的金字塔：股权激励的几大陷阱 223

“没有霹雳手段，何谈菩萨心肠。”

“治大国若烹小鲜。”管理的最终目的是保障企业多数人的利益。“企业之法”能否得以贯彻，可以成为判断一家企业成败得失的标准。

- 比情动人的是规则 225
- 愿意交钱，才愿意交心 233
- 执行不力，往往是千里之堤上的蚁穴 238

附录一 分红股授予协议书 251

附录二 有条件分红协议书 255

附录三 股权激励协议书 259

附录四 竞业禁止协议书 265

附录五 保密协议书 269

附录六 股经 273

后 记 275

第一章

股权激励：企业的金字塔

“股权激励不是基于过去的贡献，而是基于未来的创造。”

股权激励的出发点往往是“私心”，但其终极目标是“共赢”而非“博弈”。企业要想走得长远，必须要在团队中注入思想，导入文化，从而形成企业独特的灵魂。

股权激励并不“高大上”

对企业“上心”，为企业“操心”

在“创新、创业、创优、创未来”的大势下，“股权激励”这个词近年来变得尤为火热。企业总是缺钱、缺人、缺激励，然而又找不到最优的解决办法。众多企业家为此苦恼不已，想做股权激励，又不知从何处入手、何时入手；颤颤巍巍做起了股权激励，又不知关键在哪儿，悬着的一颗心总也放不下。

其实，股权激励本身是很容易解释的，但想做优、做精却并不简单。股权对内叫激励，对外叫融资。我们用最简单的语言来形容股权激励，就是企业为你旗下的员工发放适当比例的公司股权，让他们享受到因此而带来的经济收益和决策权力。这些员工和公司共分利润、共担风险，从而“劲往一处使”，全心全意地推动企业向前发展。

股权激励这个词，西方社会曾给出一个比较正式的定义：“将公

司股份或者与股份有关的增值权，以某种方式授予企业的高层管理人员和技术骨干，使他们能够分享因企业成长而带来好处的制度安排。”这个时候将股权激励的对象定义为高层管理人员和核心骨干，提供的是股份和股份增值权。

在了解学习了西方社会的股权激励模式后，近年来我们将股权激励的核心进行了内化，拓展出了中国化的股权激励模式。这样的模式更新、更巧、更丰富，也更对我国企业的胃口。

我们不愿给这种新的模式下定义，只是希望并相信，股权激励是实现企业家创业梦想的终极王牌；而且，也相信股权激励能够真正让员工发自内心地奉献和担当，这是他们自动自发工作的动力和源头。同时，股权激励还能用社会的财富、未来的财富、员工及企业上下游的财富，在企业内部建立一套让所有利益相关者共赢的机制。

这是一种授予标的更多、激励群体更广的供应机制。从授予标的来讲，股权激励用的是社会的财富、未来的财富、员工自身的财富，甚至包括企业上下游的财富，而不仅仅是企业股权或与股权有关的增值权——授予标的的范围要广得多；从激励群体来讲，不仅仅局限于企业的高层管理人员和技术骨干，而是所有的利益相关者都可以获得。

21 世纪，最重要的是人才。股权激励最终要落实到对人的激励。股权激励的核心，是要让被激励者从打工者变为企业主人翁，将自身利益与股东利益紧密结合，积极主动地关心企业的长期健康发展与价值增长，推动企业一步一步走向辉煌。

这样做其实就意味着，企业家为了推动企业的发展，通过股

权调动起了有资本、有资源、有智慧、有能力的人才。这些人才有领导的认同，又有股权的激励，自然会像掌门人一样，对企业“上心”，为企业“操心”。

股权激励并不是上市公司的专利

也许有人会提出异议：做股权激励的往往是大型跨国公司、上市公司、龙头企业，对我们这些非上市企业，甚至是刚刚起步的小企业来讲，这个时候谈股权，会不会太早、没有必要呢？其实，企业家们要知道，非上市公司当中股权激励做得好的企业可以说数不胜数，在众多上市企业中，也有很大比例的企业，上市前就开展了股权激励。股权激励是企业对内的激励，对内激励的目的就是为了快速做大。不管是对内的激励还是对外的融资，我们首先要解决的，其实是企业的自身发展问题。企业的自身发展离不开企业的绩效目标，绩效目标完成得好，企业发展得好，就会有更大的机会上市。这期间有比较松散的因果联系在里面。

我们现在看到的华为公司，就是一个很典型的例子。当初任正非凭借着几万元、几个人开始创业，2015年，华为已发展成为年产值千余亿，员工将近17万人的企业。在创业初期，华为没有从银行贷到一分钱，也无法从资本市场获得一分钱的投资，全部凭借在内部实行股权激励，聚集了企业发展所需要的资金，最终发展到今天这样的规模。

股权激励并不是上市公司的专利，也并非只适用于上市企业，恰恰相反，股权激励在非上市公司成功的概率更大。员工早一天“当家做主”，和企业同进退，整个企业才能早拧成一股绳，为自己

的业绩、部门的业绩、企业的业绩出工出力。

愿分是胸怀，会分是智慧

很多企业家看到这里，都对在自己的企业内部导入股权激励产生了一点兴趣。但在这里，有一个重要的概念，一定要先立在心里，那就是“激励”的概念。

股权激励重在“激励”两个字，它的主要评判标准是基于对未来的创造，而不是基于对过去的贡献。如果是基于对过去的贡献，则叫作“奖励”，而不是“激励”，因此，切不可将两者混淆。

许多企业之前进行过股权激励，往往都是按照现任工龄、现任职务等标准进行等级划分。什么人在什么岗位上工作了多少年，应该获得多少股份，等等。结果呢？股份分下去以后可能会适得其反，因为这种股份分配的方法会让所有人都觉得不公平。所有工作过的人都应该有这种体会：“我是这个部门里最有能力的”“我是对公司贡献最大的”“没人比我在这里待的时间更长”……所有人都会认为，我对企业的贡献最大，这么一分，大家都不满意，大家互相不服。不但没起到激励作用，还会适得其反，激化企业内部的矛盾。

这还不是最糟的，更糟的是，这些拿到股权的员工会认为，这些股份本来就是我应该得的，你之前没给我，是你欠我的，现在还给我，我也没必要对你表示感谢。这可不是什么好现象，站在企业家的角度，往往是“赔了夫人又折兵”。权力下放了，股权分配了，利益共享了，该起到激励效果了吧？企业内部的风向却变了。

制度是表象，人性是根本。愿分是胸怀，会分是智慧。错误的起点就决定了错误的终点，凡是用股权奖励的思路来做股权激励的，这个思路出现的那一刻，往往就是企业走向下坡路的那个转折点。为什么转折、怎么做才能避免这样的问题出现，还需要在下文中细细讨论，但这个概念一定要在我们企业家心中扎根，那就是：奖励不等于激励。奖励是基于过去的贡献，而激励是基于未来的创造。

着眼未来、利益共享、风险共担

企业初入股权激励世界的时候，会在设计股权激励方案时面临很多技术难题。企业该拿出多少股份激励员工比较合适？该如何给不同层次的员工分配股份？虚股和实股如何选择？股权以什么价格出让？股权激励的模式都有哪些？在不同的阶段采用哪种股权激励模式更恰当？股权激励模型找谁设计、如何检验……笔者从事企业股权激励研究的十余年里，为各行各业的企业家们解答过无数次这些问题。这些问题虽然看似基础，涉及的关键却千千万万。想要在短时间内有效学习，还真不是件容易的事情。

如果你的企业现在还没有进行过股权激励，那么你可以尝试开始着手了，接下来，我们就来说说如何搭建这座股权金字塔。

股权激励的四维模式是“华一世纪”企业顾问团队在总结大量股权激励咨询项目经验的基础上，结合不同类型、不同发展阶段的企业特点和需求，独创的股权激励设计和实施控制模型。四维模式拥有足够强大的心脏，即适应性和调整机制，能够针对不同企业现