

分好股权得人心，成大业

股动人心

股权终极答疑手册 ①

108个强力股权问题，彻底扭转事业乾坤

刘育良◎著



股权不是切蛋糕，而是打动人心

腾讯、百度、滴滴、小米，独角兽们
是如何玩转股权魔法棒的？

股权不是自上而下的顶层设计，而是自下而上的引爆动力！

股动人心

股权终极答疑手册 ①

刘育良◎著

常州大学图书馆
藏书章

图书在版编目(CIP)数据

股动人心 / 刘育良著. —北京: 中华工商联合出版社, 2018.1

ISBN 978-7-5158-2178-8

I. ①股… II. ①刘… III. ①股权管理—研究 IV.

① F271.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第331273号

股动人心

作者: 刘育良

策划编辑: 胡小英

责任编辑: 邵桃炜 李 健

封面设计: 刘红刚

责任审读: 郭敬梅 李 征

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印刷: 大厂回族自治县正兴印务有限公司

版次: 2018年3月第1版

印次: 2018年3月第1次印刷

开本: 710mm×1020mm 1/16

字数: 408千字

印张: 32

书号: ISBN 978-7-5158-2178-8

定价: 96.00元(上、下册)

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座

19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系

联系电话: 010-58302915

自序

P R E F A C E

时代剧变，万科将公司文化“人才是公司的第一资源”升级，改为“人才是公司的唯一资源”，此语力拔千钧。因为，人大过一切风景，人具有无限可能，人可以增值，可以升级，可以创造。

然而，人心何其难也，难管、难测，难驾驭……

阳明毕生所学，言“心外无物，心即天下。”用人用的是心，御心者，御天下。

德勤尖端创新中心研究表明，当员工处于心流状态的时候，效率会提高五倍。“心流”是指感觉和意识都处于最佳的状态，心流成为了当代一个炙手可热的词语。内在动机理论认为：所有外在的物质动机都是表象，除非一个人拥有强大的内在动机，拥有心流。

传统股权设计，更着重于条款、合规、方案，忽略了股权设计的本质是人心。

去年秋天，我们拜会了美国硅谷，发现硅谷的房价真贵，普通一幢房子都要100万美金，最重要的原因，就是硅谷的有钱人太多，很多公司



上市，诞生了诸多亿万富翁，很多人都是公司的联合创始人，硅谷之所以如此激情澎湃？正是“低工资加股权”的设计制度。股权可动人心，人心才是世界上最大的力量，可以成就一切。

我曾亲访方太，聆听沧桑的茅老爷子对身股的洞见，身股的目的就是激发员工的真心，产生情感共鸣！我曾邀请原华为副总裁林总来分享华为的股权激活之道，林总认为股权激励并不只是收入设计，更是让员工充满自豪感，真是一语中的。我在《合伙时代》一书中，分享过提升员工敬业度的核心就是成就感。在最近10年的咨询生涯中，我强烈地感觉到，“万法由心而生，由心而灭。”因此，我们开创了一套独具特色的股动人心落地系统。

如何通过期权的设计吸引到更厉害的人，让激励对象有信心？

如何通过虚拟股设计激活人，让团队动心不已，创造绩效？

如何通过递延支付留住人，让团队充满恒心？

如何通过价值观设计，让团队信念一致，一心一意？

如何通过股权进退机制设计，让团队纪律严明，正念正心？

如何通过股权增量分配，让团队看到希望，精进虚心？

本书正是为那些渴望企业倍速成长的创业者而著，是为千万级企业迈向十亿级而准备，在我们过去的深度咨询中，运用了“股动人心设计”的组织，平均绩效在一年中提升了37%；员工敬业度提升了26%；员工的流失率下降了9%。

这是我们以咨询过的十六家企业作为样本数据采集。从中反映当“人心”发生变化，一个组织的氛围、绩效、数据一定会发生变化。

一个厨师首先要读的是菜谱图，一个老板必读的是《公司法》。在这个全民创业的时代，股权是老板的第一课，也是最关键一课。

股权设计就像一张窗户纸，如果你不知道，你的事业就是一片混沌，如果稍稍打开一线，你会发现天空如此湛蓝。

股权设计有三大方向，第一是顶层设计；第二是股权激励；第三是融资并购。如果不懂顶层设计，可能会失去公司的控制权；如果不懂股权激励，就只能吸引打工仔，而不是真正的合伙人；如果不懂融资并购，就无法用股权整合天下资源。

关于顶层设计，很多企业家同学来听课时恍然大悟，才了解了股权不仅有注册股、还有虚拟股、期权、期股、受限股、身股等。公司不仅是有限公司，还有合伙企业、股份公司、个人独资企业等，公司不仅是股权决定表决权，还有章程约定、AB股等策略。

关于股权激励，股权分给员工是一种格局，是一种魄力。但股权怎么分、如何分，是一种智慧，更是一种洞见。事实上，分得过快、分得过均，效果恰恰适得其反。

由于从事人力资源咨询，不经意走上了股动人心的设计之路。为此我们乐此不疲，和世界上最好的咨询公司合作，和中国最好的律所合作，承接了许多的股权设计咨询案，不仅有员工的股权激励，更有经销商、上下游的股权激励，不仅有成长中的民营企业，更有准上市公司。

《精益创业》认为，“创业的过程就是一个接近真理的过程，就是一个认知升级的过程。”我们一直在实践中求索，发现真理，共臻真相。

我希望这本书为你打开一扇门，开启股动人心的真理旅途，无穷妙



用，乐趣无边。

本书的教学方法不是传统的信息传递，而是“提问”。发问是人类最高的智慧！两千年前，苏格拉底通过发问使奴隶顿悟了勾股定理。哈佛的研究发现，传统的讲授式教学效率极低，在全球呼吁和倡导翻转式学习。何谓“翻转式学习”？就是犹太人千百年来传承的“伙伴学习法”，伙伴学习法的三步曲：提问、辩论、逻辑。

本书的精髓不是知识，而是问题，你只有在思考和内在的酝酿中，才能真正地建构、融合、升华你的思想。阅读本书的关键，是拿一枝彩笔，先写下你的答案，再反思每一个问题的原理，每一个问题都是通向智慧宝藏的钥匙，获得宇宙的真相和真理。

本书不仅分享了股权要义，也分享了我在世界各地的见闻和故事，呈现了我对生命的热爱和信念。

生命如此之美，我们有你而精彩！

育良 写于 耶路撒冷

2017年11月1日

目录

第一章 股权“六脉神剑”之第一剑：定向

- 1-1 公司治理，何为生命线 / 003
- 1-2 治理力胜过经营力 / 006
- 1-3 企业经营中最大的矛盾是什么 / 010
- 1-4 经理人“黑”你了吗 / 013
- 1-5 薪酬激励与股权激励的区别 / 017
- 1-6 股权激励的时机之妙 / 020
- 1-7 分股，你想干什么 / 022
- 1-8 员工投资入股，关心什么 / 026
- 1-9 华为持股计划的哲学 / 028
- 1-10 股东有哪些权利 / 032
- 1-11 万科的焦虑之变：事业合伙人 / 037
- 1-12 经理人激励的三大要素 / 041
- 1-13 激励不是捆绑，是什么 / 044
- 1-14 六大关键词 / 047
- 1-15 股权激励的六个“一定” / 052
- 1-16 如何创造双赢人生 / 056



第二章 股权“六脉神剑”之第二剑：定价

- 2-1 公司如何估值 / 061
- 2-2 不能说的秘密：公司估值模型 / 064
- 2-3 创业期公司如何估值 / 069
- 2-4 投钱和分钱 / 072
- 2-5 期权：如何定价 / 076
- 2-6 新时代的投资方式 / 079
- 2-7 估值方法弄不清，你要吃多大亏 / 082

第三章 股权“六脉神剑”之第三剑：定量

- 3-1 股改定量：蛋糕切多少 / 087
- 3-2 分股如同切蛋糕，切多大让人头疼 / 090
- 3-3 创业：股权蛋糕怎么切 / 094
- 3-4 创业公司切蛋糕的两大错误 / 097
- 3-5 创始人的股权设计 / 100
- 3-6 员工持股比例该占多少 / 103
- 3-7 企业不同成长阶段如何切蛋糕 / 105
- 3-8 合伙人该占多少比例的股份 / 108
- 3-9 蛋糕怎么切才会有效果 / 111
- 3-10 股份很少的你如何永葆决策大权 / 114
- 3-11 公司决策权：创业者的生命线 / 118
- 3-12 员工持股平台的妙用 / 121

- 3-13 每份数量的股权代表什么力量 / 124
- 3-14 宗庆后：如何看待全员持股 / 127
- 3-15 三张表决定企业的生命线 / 130

第四章 股权“六脉神剑”之第四剑：定类

- 4-1 什么是身股 / 135
- 4-2 当代身股缔造传奇 / 138
- 4-3 华为虚拟股之剖析 / 142
- 4-4 什么是期权 / 145
- 4-5 期权的神奇性 / 148
- 4-6 仅次于期权的股权激励方式是什么 / 152
- 4-7 什么是期股 / 155
- 4-8 什么是优先股 / 159
- 4-9 什么是GP和LP / 162
- 4-10 什么是个人独资企业 / 165
- 4-11 员工持股公司：爱的科学 / 167
- 4-12 现在，弄懂什么是“限制性股票” / 169
- 4-13 股权激励的“组合拳” / 172
- 4-14 新三板最常见的股权激励方式是什么 / 175
- 4-15 股权激励：超级组合拳 / 178
- 4-16 期权池有何用 / 180
- 4-17 股权池该留多少比例 / 183
- 4-18 同股不同权是否同股同利 / 186

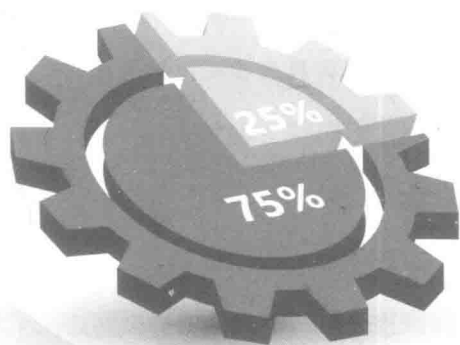
第5章 股权“六脉神剑”之第五剑：定人

- 5-1 你有拍档吗 / 191
- 5-2 什么样的企业家值得投资 / 193
- 5-3 为什么定人要用动态股份 / 196
- 5-4 如何选择合伙人 / 200
- 5-5 如何选择股权的激励对象 / 203
- 5-6 你开公司，我提供场地资源，股份怎么分 / 206
- 5-7 股权激励该给谁 / 209
- 5-8 资本时代，如何激励陪你打天下的老臣 / 213
- 5-9 传教士和雇佣兵 / 217
- 5-10 分钱的艺术 / 219
- 5-11 华为的股权激励：选择谁 / 223
- 5-12 兼职合伙人：爱你不容易 / 227

第一章

股权“六脉神剑”

之 第一剑： 定向



史蒂芬·柯维有一本影响世界的畅销书《高效能人士的七个习惯》，其中一个习惯就是“以终为始”，如果不知道自己要去哪里，你走出的路就都是曲线。

做股权激励或人力资本治理，一定要明确目的和原点是什么。

是吸引人还是激活人？是留住人还是约束人？是融智还是融财？

我们的目的越清晰，方法就越昭然若揭；我们的目的越明白，就能越清楚地知道使用期权还是期股。

如果目的是为了激活人，那么用业绩股；如果目的是为了留住人，期权则是一种常见的激励选择。

1-1

公司治理，何为生命线

近一百年来，管理是一个炙手可热的词，而治理则被完全忽略。

治理绝对高于管理，管理是盖房子，把事做好就行，而治理是画图纸，顶层设计。

多年前，我和同学去都江堰，正所谓“问道青城山，拜水都江堰”。有同学笑言此语要改，应为“问道都江堰”，都江堰治理之神奇天地合一、循道而行，运用自然的力量解决了灌溉之难，造福千年，造就了天府之都。

治理如设计都江堰，化之无形；管理则是修大坝，整治水患。

当年韩信跟刘邦说“陛下带兵不能超过十万”，说自己带兵是“多多益善”。刘邦听完以后颇为不解，韩信赶紧补了一句“陛下不能将兵，而善将将”，也就是能使用将军，这是更高的艺术。

曾国藩带兵打仗屡战屡败，三败于石达开，以至于曾国荃包围金陵的时候他都不愿前往，因为曾国藩一生中只要亲临现场几乎就没有打过

胜仗，果然，他不在金陵反而传来破城的好消息。可见，用好人、用好将为领袖真正的魅力。

要用好将，自然要有公司治理，用好股权激励。

【如何做股权治理】

股权在公司治理中的生命线是2/3和1/2。持有公司2/3的股权称为完全控股权，可以决定需要由2/3以上表决权通过的事项；而持有1/2以上股权的是绝对控股权，可以决定需要由1/2以上表决权通过的事项。

思考



下面三件事情中，哪两件事必须有2/3以上表决权才能通过？

- A. 修改公司的章程，增加或者减少注册资本的决议
- B. 为公司股东或者实际控制人提供担保
- C. 合并、分立、解散或者变更公司形式的决议

【2/3的生命线】

我国《公司法》规定，一旦要做出修改公司章程、增加或减少注册资本的决议，必须要有2/3以上的股东通过。有一家公司要更换总经理，更换总经理的任命虽然写在公司的章程中，但还要2/3以上的股东同意才能生效，实在是让董事会始料未及。所以，制订章程时一定要反复斟酌，提前先修订。

公司合并、分立、解散或者变更公司形式，也需要2/3以上股东通过，而担保至少要1/2以上的股东通过。

如果担保金额超过公司资产总额的30%，要由2/3以上的股东来进行表决和通过。

企业发展不是摸着石头过河，而是富于前瞻性的科学设计，胸藏百万兵……

【参考答案】：AC

1-2

治理力胜过经营力

无数企业领导者关注经营，关注管理，却忽略了“治理”！

经营针对客户，管理针对员工，治理针对股东！

企业规模较小的时候讲管理，发展壮大的时候要治理。集权讲管理，分权讲治理。经营是针对客户的，管理是针对员工的，而治理则针对全部。

红旗超市的竞争力显然是无法超越7-11的，红旗超市的供应链显然也无法超越7-11，那为什么在成都，红旗超市是老大？因为红旗超市已经上市，可以持续融资，可以持续并购，最关键的是，其董事长在企业扩张中具有绝对的控制权和收益权，而7-11的大股东是伊藤洋华堂，公司发展再快，分钱也分不出动力，缺乏商业利益支点的7-11如何发力？所以7-11发展的本质不是经营问题，而是治理结构的问题。

星巴克在中国华东区域的大股东是台湾的统一集团，星巴克渐渐做大后想要收回这部分股份，但统一开出天价，双方不了了之，这也成为