

企业 股权激励

留住、吸引和激励核心人才

邢 涛◎著

非上市企业上市前股权激励“五定原则”



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

企业 股权激励

留住、吸引和激励核心人才

邢 涛◎著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

企业股权激励：留住、吸引和激励核心人才 / 邢涛
著. — 北京：人民邮电出版社，2018.7
ISBN 978-7-115-48568-7

I. ①企… II. ①邢… III. ①股权激励—研究 IV.
①F272.923

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第102687号

内 容 提 要

本书系统讲解创业者选择合伙模式和选择优质合伙人的方法。从股权分配的原则出发，讲述股权分配的制度建设，重点讲解非上市企业上市前股权激励的“五定原则”，并对虚股激励与实股激励的区别、期权与股权的差异分别进行了详细介绍。本书适合企业总裁、董事长、总经理、决策者、人力资源总监、财务总监等中高层管理人员阅读。

-
- ◆ 著 邢 涛
责任编辑 赵 娟
责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：880×1230 1/32
印张：6.5 2018年7月第1版
字数：114千字 2018年7月河北第1次印刷
-

定价：45.00 元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315
广告经营许可证：京东工商广登字 20170147 号

前言

改革开放三十多年以来，大众创业的兴致有增无减，尤其是在如今经济发展多元化的时代，创业的浪潮更是一浪高过一浪。创业似乎已经成为年轻人的追求，尤其是80后、90后的年轻人，他们个性十足地投身于创业大军，更有甚者从职场中离开，另立门户成为原公司的竞争者。

当下，很多老板谈起如何赚钱说得头头是道，说起如何激励却没了主意。为什么公司留不住人才？怎样解决“员工人在心不在”的问题？怎样让员工由“你要我干”变成“我要干”？能不能让优秀的人才得到一个在内部创业的机会，既满足其当老板的需求，又能留住核心员工？办法是有的，就是建立“为谁干”及资源分配机制。

赚钱很重要，老板能赚钱，那是本事，会激励才是技术。老板要学会分配资源，如何分？等你赚钱之后，再把钱分给帮你赚钱的人，这种激励会有效果，但是效果不明显。

作为一名有着15年职业培训经历的人，我认为一家公司

企业股权激励：

留住、吸引和激励核心人才

最宝贵的不是资产不是理念，而是人，人是决定事业成败的关键。创业者要找到专业、合适的合伙人必须花费精力，而且能人是可遇不可求的。如何让团队死心塌地地追随你，只有两种方法：文化和机制。而机制中最重要也是最难的就是分配机制。如果一家企业能解决两个问题——给谁干和怎么分，这家企业已经成功了一半。

创业者在公司成立之初，就要找到适合自己的合伙人模式。在公司成立之初，就做员工持股计划。具体怎样做？本书从创业者应该怎样选择合伙模式开始，讲到了选择优质合伙人的方法。从股权分配的原则，讲到了股权分配的制度建设。最后重点讲述了非上市企业上市前股权激励的“五定原则”：定类（股权分配的种类）、定人（分给谁）、定量（分多少）、定时（什么时间分）和定价（以什么价格分）。本书对虚股激励与实股激励的区别、期权与股权的差异进行了详细介绍。我在写作过程中不但参考了一些公司股权分配的成功案例，还加入了一些图片说明，希望能给读者一目了然的感觉，阅读起来浅显易懂。

如果你对如何做股权激励一头雾水，那么请翻开此书，此书能够帮助你学会使用股权激励，从而留住企业发展需要的核心人才。愿此书能够助您一臂之力！

目录

第 1 章 为什么你们的合伙时间那么短——合伙人制度化

怎么甄选合伙人——合伙人进入机制 //002

管理之争：真功夫创始人银铛入狱 //002

优质合伙人要具备哪些特点 //004

哪种合伙模式适合你 //009

如何选择天使投资人——甄选方法 //014

天使投资人的种类和特点及选择注意事项 //015

引进多少股东好——股权融资 //020

合伙人越多越好吗 //020

进来容易出去难吗——退出方式 //024

内部瓦解：尚阳科技创始人被迫“下课” //024

如何设计合伙人退出机制 //026

第 2 章 股权分配要注意什么——合理分配

好的股权分配有什么特点——不蒙在“股”里 //032

企业股权激励：

留住、吸引和激励核心人才

几种股权结构的优缺点 //032

好的股权分配的特点 //035

股权分配不能触及的底线——分配原则 //038

股权分配的一般原则 //038

股权分配的法律规定 //040

股权比例是看出资还是看能力——银股与身股 //044

资金如何占股 //044

身股的作用是什么 //047

股权的意义是什么——股权权利 //051

实股有哪些权利 //052

虚股有哪些权利 //058

第3章 怎样设置企业的股权激励制度——股权激励制度化

什么样的股权结构最有效——结构设计 //064

怎样理解股权结构 //064

股权结构设计需要注意的问题 //067

股权激励机制如何运行——运行管理 //073

如何按员工岗位运行 //074

如何按员工的年业绩量运行 //077

如何按年终的效益量运行 //080

如何按员工与公司签订的服务合同运行 //084

如何确定激励结果——考核机制 //086

- 考核的目的 //086
- 考核的目的 //089
- 考核范围、考核机构 //094
- 绩效考评评价指标及标准 //095

第4章 股权分配操作实务

股份、资金来源 //102

- 存量转让与增资扩股 //103
- 正泰集团的股权稀释路 //107

股权分配的种类——定类 //111

- 奖金激励的方法 //111
- 利润分享虚股激励的要点 //117
- 非上市企业的实股激励 //122
- 晋商百年不衰的秘密 //126

分给谁——定人 //133

- 分给哪些人 //133
- 定人的影响因素 //138
- 指导原则及激励对象特征 //141
- 定人的“二八原则” //146
- 阿里巴巴定人、留人的方法 //151

分多少——定量 //155

- 个量与总量的关系 //155

企业股权激励：

留住、吸引和激励核心人才

企业发展不同阶段控股量不同 //159

定量参考矩阵 //165

如何把控激励总量与经营班子激励 //168

慧聪网全员持股是怎么做到的 //172

什么时间分——定时 //176

分配的前提 //176

分配的时机 //184

以什么价格分——定价 //187

实股转让价格 //187

期权行权价格 //191

虚拟股价 //195

第 1 章

为什么你们的合伙时间那么短

——合伙人制度化



怎么甄选合伙人——合伙人进入机制

在这个“大众创业，万众创新”的年代，合伙人成了时代的新名词，创业迅速进入了合伙人时代。哪种合伙人才是优质的合伙人？优质合伙人“长什么样”？相信这才是大家最关心的问题。合伙创业企业一定要建立合伙人进入机制，然后再进行认真挑选，选择最适合的优质合伙人。

管理之争：真功夫创始人银铛入狱

真功夫是中式快餐知名的本土品牌，它的营业环境是大家比较认可的。真功夫历经初创期、标准化运作期、品牌运作期和资本运作期，实现了由个体企业向现代化企业集团的飞跃。截至2017年，真功夫全国门店数量超过1000家，在中国市场上成为和肯德基、麦当劳鼎足而立的“快餐三巨头”，

而且是中国快餐连锁企业三大巨头中唯一的本土快餐品牌。但是真功夫创始人之间为什么会出现矛盾，背后的真相不见得人人都知道，有人认为真功夫事件是家庭矛盾造成的，其实问题不在于家庭矛盾，而是其不合理的股权结构。企业中最不合理的股权结构就是两个股东各占50%。俗话说：“一山不容二虎。”这样的股权结构为权力之争埋下根源。

真功夫最初的名字是“168蒸品店”，由蔡达标夫妇和潘宇海在东莞创办，随着生意不断扩大，店面逐渐走向全国连锁。

一开始真功夫的股权结构非常简单，潘宇海占50%，蔡达标及其妻潘敏峰（潘宇海之姐）各占25%。但后来潘敏峰把真功夫25%的控股权交给了蔡达标。至此，蔡达标和潘宇海的控股权各占50%。

以后，真功夫引入了中山市联动投资有限公司和今日资本（中国）有限公司两家风险投资基金，蔡达标和潘宇海的股权被稀释为各占47%，董事会由蔡达标、潘宇海、潘敏峰以及两家投资公司派来的董事各一名，共5人组成。此时，真功夫面临的是上市问题。建立现代化公司的管理和治理结构是企业上市首要解决的问题。此事由蔡达标主持，他实施“去家族化”的内部管理改革，公司中高层管理人员基本上都由蔡达标授权，

企业股权激励：

留住、吸引和激励核心人才

这触及了潘宇海的利益，两位创始人的矛盾再度激化。

2011年4月22日，蔡达标等人涉嫌挪用资金、职务侵占等犯罪行为被证实，并对蔡达标等4名嫌疑人执行逮捕。2014年根据广州中院二审判决，蔡达标构成职务侵占罪和挪用资金罪被判处14年刑期。随着蔡达标刑事案件终审判决生效，蔡达标当时所持有的41.74%真功夫股权进入司法拍卖程序，股权估值高达25亿元。

创业之初，在合伙人的选择问题上，创始人要慎之又慎。一定要选择与自己的创业理念趋同的合伙人，并制定合适的股权结构。否则，一旦内部矛盾爆发，后果将不堪设想。

优质合伙人要具备哪些特点

合伙人成了这个时代的新名词，创业进入了合伙人时代。然而想要成功创业仅凭一腔热血是行不通的，还要看创始人是否具有创业潜质。所以，我们在选择创业合伙人的时候，一定要注意甄别优质合伙人。

哪种合伙人才是优质的合伙人？优质合伙人“长什么样”？相信这是大家非常关心的问题。

不过在找到问题的答案之前，我们要区别一下合伙人和上市公司股东。从法律上来说，合伙人是针对合伙企业来说的，一般是指有限合伙企业和普通有限合伙企业。从法律上

来讲，股东是相对于法律上的有限责任公司和股份有限公司来说的。有限合伙人对企业的债务承担有限责任；普通合伙人对企业债务承担无限连带责任。我们这里讲的合伙人不是法律意义上的合伙人，而是指有限公司里的股东，只不过人们习惯称作合伙人。

现在就让我们揭开优质合伙人的面纱。满足下面的条件的合伙人都可以称为优质合伙人。

1. 具有创业管理能力

合伙创业就是一些人在一起干事业，只有拧成一股绳，劲往一处使，才能使事业有成。但是要想使团队一起发力，企业领导者必须具有管理能力。因此，选择优质合伙人的时候，一定要把合伙人是否具有管理能力当成首要因素考察。没有管理能力的人不是不可以作为合伙人，而是不能称得上优质合伙人。

管理经验丰富的合伙人善于发现企业存在的管理问题，对外界环境变化带来的机会和挑战更为敏感，且更容易理解问题的本质及其产生的原因，并善于对复杂的问题做出关键性判断。首先，拥有丰富经验的合伙人能够识别企业内部存问题，根据企业的具体情景制定具有针对性的创新实施方案，提高方案的可行性。其次，具有丰富管理经验的合伙人能够帮助企业识别企业外部的市场机会，为企业抓住外部机会进行创新提供更多的决策咨询。最后，当企业商业模式创新产

企业股权激励：

留住、吸引和激励核心人才

生各种分歧时，管理经验丰富的合伙人更善于处理，这些有利于企业开展和实施创新方案。由此我们提出：合伙人的管理经验越丰富，企业管理创新能力越强。

2. 与你的创业理念趋同

只是在一起工作或愿意到你的公司打工，这还算不上你的合伙人。合伙人必须有创业心。如果工作心态是当一天和尚撞一天钟，这绝对不是好的合伙人。合伙人是否具有创业心，这需要在选择合伙人之初就选择那些与你的创业理念趋同的人。你们的创业理念越一致，遇到困难时越能同舟共济。商场如战场，每次战役都没有彩排，到底明天会遇到多大的困难，谁都无法预测，所以只有创业理念趋同，抱定创业心，才能一起吃苦，否则会因为一点儿困难或者在短期内不能盈利而不欢而散。

3. 合伙人越年轻越有利

年轻人具有冒险精神，更愿意尝试新方法、接受新事物，合伙人团队的平均年龄越大，制定的企业战略越趋于保守，易使企业丧失市场机会。

虽然年长的合伙人比年轻的合伙人经验丰富，但是他们往往会受到固有经验的限制。现代市场环境变化多端，创业的时候如果不重视创新，就会阻碍企业发展。而要创新就有可能改变既有利益的分配格局，这容易遭到已有管理者的反对，而年轻的合伙人更看重长远收入和职业发展，因此更容

易接受和支持企业的变革与创新，更容易掌握新事物，具有更强的信息处理能力，容易接受开放的沟通方式，从而产生高质量的团队交流，有利于提高企业的创新能力。

4. 合伙人受教育程度越高越好

教育程度高的人对事物的观察和认识有更广阔的视野和更深入的思考，因此，更易于接受新事物，有利于企业实施和推行创新。同时，受过更多教育的人视野更广阔，这会让交流变得容易。另外，受教育程度越高的人，其高水平的认知能力会使整个团队的信息探索能力、信息处理能力和分辨事理能力越强，因此，他们能够敏锐地识别市场机会、抓住更有效的信息，帮助企业准确地识别问题和做出判断，从而更好地创新。

5. 资源互补

资源互补、优势互补、取长补短。团队人员的合理构成有利于企业的长远发展。有些公司的合伙人是清一色的IT技术人员或清一色的市场销售人员，这种情况就不算是资源互补。

6. 共同出资

虽然股份公司入股的方式很多，如技术入股、物质入股等，但是初创企业的合伙人之间必须共同出资。因为，合伙人只有投入资金，才会不遗余力地为公司奉献。如果合伙人仅仅是出了技术，没有投入资金，一旦公司短期没有盈利或者遇到什么困难，他就会走人。因为合伙人会觉得最多是浪费了

企业股权激励：

留住、吸引和激励核心人才

一些时间，反正没有投入金钱，不如早早离开去其他公司。

创业者在选择合伙对象的时候，必须弄清楚优质合伙人的特点。除此之外，创业者还要知道哪些类型的人不适合做合伙人。根据相关律师的建议，以下几种人不适合做合伙人。

（1）兼职人员

企业家在选择合伙对象时，对于技术过硬但不全职参与创业的兼职人员，最好按照公司外聘顾问这一标准发放少量股权。如果一个人不全职投入公司的工作就不能算创始人。对于那些边做着本职工作边帮创业公司干活的人只能发放工资，但是不要给股份。如果这个创始人一直做着某份全职工作直到公司拿到风投，然后辞掉本职工作来公司任全职，没有和其他创始人一样冒风险，不应成为合伙人。

（2）早期普通员工

给早期普通员工发放股权，一方面，公司股权激励成本很高；另一方面，激励效果很有限。在公司创业早期，给单个员工发 5% 的股权，对员工很可能起不到激励效果，甚至认为公司是在忽悠自己、画大饼，会起到负面激励。但是，如果公司在中后期（如 B 轮融资后）给员工发放激励股权，用 5% 的股权很可能就能解决 500 人的激励问题，且激励效果特别好。

（3）天使投资人

创业投资一般原则如下：第一，投资人投大钱，占小股，