

为企业做大做强定制解决方案
让企业家豁然开朗的锦囊妙计

股权激励 激励实战

郑波—李芳◎著

十余年咨询实战经验助力企业家赢在风口

五步连贯股权激励法增强企业内部凝聚力

实施金色降落伞计划，避免“59岁现象”

股权激励与绩效考核相结合，防止搭便车



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

股权激励实战

郑波—李芳◎著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

股权激励是当下中国企业发展的焦点议题，但真正将股权激励落到实处的企业少之又少。股权激励方案的制定与实施离不开顶层设计、方案设计和方案管理。本书通过解读经邦咨询独创的“五步连贯股权激励法”，逐步解除企业家们制定股权激励方案时的种种困惑，以方案落地为终极目标，帮助企业家打造出富有实效的方案管理体系，为企业对接资本市场奠定良好的企业治理基础。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

股权激励实战 / 郑波, 李芳著. —北京: 电子工业出版社, 2018.6
ISBN 978-7-121-34082-6

I. ①股… II. ①郑… ②李… 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077243号

责任编辑：张 毅

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：14 字数：194千字

版 次：2018年6月第1版

印 次：2018年6月第1次印刷

定 价：38.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）57565890，meidipub@phei.com.cn。

股权激励

激励实战

郑波—李芳◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

股权激励是当下中国企业发展的焦点议题，但真正将股权激励落到实处的企业少之又少。股权激励方案的制定与实施离不开顶层设计、方案设计和方案管理。本书通过解读经邦咨询独创的“五步连贯股权激励法”，逐步解除企业家们制定股权激励方案时的种种困惑，以方案落地为终极目标，帮助企业家打造出富有实效的方案管理体系，为企业对接资本市场奠定良好的企业治理基础。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

股权激励实战 / 郑波, 李芳著. —北京: 电子工业出版社, 2018.6
ISBN 978-7-121-34082-6

I. ①股… II. ①郑… ②李… 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077243号

责任编辑：张 毅

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：14 字数：194千字

版 次：2018年6月第1版

印 次：2018年6月第1次印刷

定 价：38.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）57565890，meidipub@phei.com.cn。



P 前言 REFACE

大众创业、万众创新是当下中国社会的热点话题，股权激励、合伙人制度是当下中国企业发展的焦点议题，是企业家、职业经理人和咨询机构探讨的重点。

然而我发现，尽管很多企业有意愿导入股权激励机制，与员工结为事业共同体；也有很多企业家想授予员工股权，与员工利益共享、风险共担，但大多数企业却是思考的多，行动的少，谈论的多，落地的少。究其原因其实主要在于企业家们都知道，股权激励是件双赢甚至多赢的好事，但缺乏一套科学合理的方法使之落地，“分多少、如何分、分给谁、分完怎么办”这五大问题使得广大企业家对股权激励爱恨交织。

股权激励是一把双刃剑，如果不从整体对方案进行系统化设计并科学管理的话，就很有可能导致“好事变坏事”的情况，股权纠纷、股散人散的案例屡见不鲜，届时便可能覆水难收。此外，股权如同房产，作为私人财产的一种形式，一旦授予，便很难收回；如果在给予员工股权时考虑不周，使员工产生不公平的心理，也会让“正激励”变成“负激励”，毕竟中国人的习性就是“不患寡而患不均”，我们在采用股权激励的时候必须慎之又慎。

基于此，我意欲在第一本拙著《第三方》的基础上，撰写第二本拙

著《股权激励实战》，结合经邦咨询首创的“五步连贯股权激励法”理论，以及本人多年的股权实战心得，梳理成册，供各位企业家、职业经理人及咨询顾问同行参考。

取名实战，一方面是基于经邦咨询、我和我的团队一直以来都在股权激励咨询的第一线，每年操刀大量的股权激励咨询实操案例，总结了一些值得借鉴和推广的普遍经验与想法、做法；另一方面是看到社会上越来越多的培训机构看好股权激励市场，纷纷踏入这一热点领域，然而空有理念却难以落地：诸多培训机构的理念听起来振奋人心，回到企业却无法有效实施，更有些机构盛名之下，其实难副。所以，如何让股权之花开遍全国，香溢满园，股权之实能够落地企业，硕果累累，是我一直思考和努力的方向。

在股权激励推行过程中，你是否经常碰到以下棘手的问题：

1. 企业现阶段，该不该实施股权激励？
 2. 历史功臣、现有能臣、未来引进人员如何均衡考虑？
 3. 激励多少人合适，没有得到股权的人如何安抚？
 4. 企业该值多少钱，股权价格怎么定？
 5. 如何公布公司利润，说多少员工都不相信，员工想要查财务报表怎么办？
 6. 盈利太高时员工会觉得工资还没给够，盈利太低时员工会觉得股权没价值怎么办？
 7. 员工说刚买了车和房，不愿意出资怎么办？
 8. 核心人员希望企业送股份怎么办？
 9. 股权激励和考核挂钩，考核目标怎么定？
 10. 退出机制怎么设计？
 11. 员工拿到股权之后，干涉企业决策怎么办？
- 诸如此类的问题，不一而足。而这些问题，你都能从本书中找到答案。

咨询顾问的使命就是向企业传递股权激励的理念，阐述股权激励的方法，但更重要的是，能够根据企业的实际情况量身定做适合自己的股权激励方案，使之落地；企业通过股权激励网聚人才，实现可持续发展，这就是股权的价值！这也是股权激励的力量、咨询顾问的安身立命之本！

作为股权激励咨询领域的拓荒者和领跑者，经邦咨询一直在路上；作为企业和企业家共同成长的长久陪伴，我们的咨询顾问也一直在路上，不仅仅因为我们相信股权的力量，更因为我们坚信专注的价值。

股权风口，劲风疾吹。近年来，很多股权激励的讲师、培训机构及咨询公司如雨后春笋般出现，风起云涌，良莠不齐。但是，我们坚信，“吹尽黄沙始到金”，如何从根本上区别于竞争对手——实战，才是我们的定位。

我们所有的努力，都只为不负实战之名，更不负股权之实。

郑波 李芳



C 目录 CONTENTS

第 1 章 股权激励之理念 / 01

企业治理的最高境界是平衡人性与利益,路径是打造“命运共同体”,结果必将是“前所未有”的企业面貌,为铸就百年企业奠定扎实的基础。

互联网时代下的生态型组织 / 02

时代变革带来的股改浪潮 / 05

引导企业走向“命运共同体”的股权激励 / 07

股权激励相关理论综述 / 13

第 2 章 股权激励之体系 / 25

股权激励方案设计应以组织流程为基础,与企业的发展战略目标相辅相成;基于目前的薪酬绩效,同时做好对接未来的资本运作;通过股权激励,打造成责、权、利相对等,人人都是经营者的良好的公司治理局面。

发展战略与股权激励 / 26

组织流程与股权激励 / 34

资本运作与股权激励 / 36

薪酬绩效与股权激励 / 39

企业治理与股权激励 / 42

第 3 章 股权激励之顶层设计 / 45

一家企业的顶层设计路径，应先沿着股权激励布局、股权激励、引进投资者、股份制改造、挂牌上市的方向进行。然后，通过“五步连贯股权激励法”实施股权激励，并设计考核、调整、退出机制。

主体公司 / 46

控股公司 / 48

持股公司 / 53

分 / 子公司 / 65

布局路径 / 83

第 4 章 股权激励之方案设计 / 85

“五步连贯股权激励法”将股权激励的实施分解为“定股”“定人”“定价”“定量”“定时”五大步骤，环环相连，步步紧扣，能够有效地帮助企业增强内部凝聚力、向心力和战斗力！

股：激励模式 / 86

人：激励对象 / 100

时：激励周期 / 114

价：激励价格 / 125

量：激励数量 / 143

第 5 章 股权激励之方案管理 / 153

随着时间的推移，企业在不断地发展，其经营状况和员工的在职情况也会发生改变，因此股权激励方案不可能一劳永逸，而是要常做常新。

股权激励与考核挂钩 / 154

股权激励的调整方式 / 171

股权激励的退出机制 / 173

股权激励实施大会 / 176

附录 / 187

附录 1：上市公司股权激励管理办法（2016） / 188

附录 2：股权激励有关事项备忘录 1 号 / 205

附录 3：股权激励有关事项备忘录 2 号 / 208

附录 4：股权激励有关事项备忘录 3 号 / 210

第 1 章

股权激励之理念

企业治理的最高境界是平衡人性与利益，路径是打造“命运共同体”，结果必将是“前所未有”的企业面貌，为铸就百年企业奠定扎实的基础。

时代更替，万物更新。作为企业的掌门人，在新时代来临之时，最为迫切的莫过于更新理念，与时俱进，用先进的理念改造我们的企业。

企业所处的外部环境急剧改变，竞争越来越激烈，这逼迫企业家顺应潮流，创新商业模式，开发新的产品和服务，加强内部精细化管理，等等。但是，如何打造一支强大的团队，充分调动大家的工作积极性，是重中之重，正如稻盛和夫先生所说，“没有比员工努力工作更好的战略了”，而股权激励作为调动员工积极性、改变员工心态的重要手段之一，是值得企业家们思考和实践的。

互联网时代下的生态型组织

1994年拥有“数字文化代言人”之称的美国学者凯文·凯利在其著作《失控：机器、社会与经济的新生物学》对社会进化，特别是互联网发展进行了一系列“先知预言”，其观点从生物学最前沿的科学成果入手，对人类科技、社会和经济的发展进行了演绎。随着互联网的不断普及，许多商业组织也纷纷向书中所提到的蜂巢状的人类社会转型，而这也正逐渐成为全球新的组织发展趋势。

这种“蜂巢状”组织我们称为“生态型”组织，其特点是通过打破传统的金字塔式组织结构，使得用户需求与产品设计间的关系更为直接、

紧密，交互更为顺畅、高效。“生态型”组织因其内部沟通和决策过程更加扁平、跨部门协作更加平滑，因而被国内如腾讯、阿里巴巴等众多企业接受和应用。

大体看来，目前涌现的“生态型”企业主要可以分为两类：一类是以苹果、谷歌、阿里巴巴、亚马逊等为代表的科技型企业，其企业的产品与管理逻辑基于互联网，因而最早接触相关理念，也更容易从传统模式向生态化方向转变，在这种理念的影响下孵化出多种新行业与新就业形态，并在一些领域重新解构了旧工业下的企业产业形态；另一类是以海尔、万科为代表的部分传统科层组织，其企业主要因于管理团队对企业现有管理模式的思考，依靠独特的战略眼光捕捉行业趋势，基于自身客观特点对企业组织进行大刀阔斧的转型改革，以求通过新的组织机制激活更大的生产力，避免中长期组织的系统性风险。

作为有机化程度高的“生态型组织”，一方面可以不断地从外界吸收能量，修复原有组织的僵化和损坏，对组织结构与流程进行改善，从而维持整体的扩张及成长；另一方面还可以依托其持续变化的特质，对组织中各类新“物种”和“种群”进行创业孵化，将不断诞生的新型组织与原有生态型组织进行捆绑，实现“繁殖和进化”，从而达到共生共荣的发展态势。此外，在“生态型组织”中，每个“个体”的自由度和活动空间均可得到极大提升，员工创建、加入、退出组织的壁垒也大幅降低，从而大大地激发了个体的生命活力。

作为典型的向“生态型组织”转化的腾讯，其创始人马化腾从生态的角度进行观察和思考，根据腾讯多年的内在转变和经验得失总结出了创造生物型组织的“灰度法则”。该法则可以给处在迷茫中的企业指引方向。具体而言，这个法则包括以下七个维度。

(1) 需求度：用户需求是产品核心，产品对需求的体现程度就是企业被生态所需要的程度。

(2) 速度：快速实现单点突破，速度是产品在生态系统中存在、发展的根本。

(3) 灵活度：快速迭代产品的关键是主动变化，主动变化比应变能力更重要。

(4) 冗余度：容忍失败，允许适度浪费，鼓励内部竞争、内部试错，不尝试失败就没有成功。

(5) 开放协作度：最大限度地扩展协作，互联网很多恶性竞争都可以转向协作型创新。

(6) 进化度：构建生物型组织，让企业组织本身在无控过程中拥有自进化、自组织能力。

(7) 创新度：创新并非刻意为之，而是充满可能性、多样性的生物型组织的必然产物。

理论的变迁要依托实践，而生态型组织所取得的快速发展，则直接有力地证明了在互联网时代下，生态型组织法的生命力。生态化是未来企业组织变革的大趋势，可预见的是，在不久的将来将会逐渐滋生出越来越多的生态型组织。面向信息爆炸的外部环境与日益复杂的内部管理，企业“生态化”的重要性也将作为管理战略超越业务战略、产品战略，成为大型组织发展的重心。

当然，值得一提的是，并非所有企业都适宜进行生态型组织变革。对于规模小、人员少、业务领域狭窄的小型企业，高度集权的金字塔式组织结构，反而能保证其高效运行，对于这样的企业而言，它应该建立合理的自我定位，依附于适宜的生态圈，将有限的资源聚焦到自我发展而非生态圈建设上。

时代变革带来的股改浪潮

“站在风口上，连猪都能飞”，可见在互联网时代，借助“风口”的力量是多么的重要。《孙子兵法·势篇》提道：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。”组织在发展时除了借助内外部人才的力量外，更重要的是要学会追随行业内外的“大势”。那么当今中国最大的风口是什么呢？毫无疑问，答案便是“互联网+”和“合伙人制”了。

“互联网+”作为对企业思想的深刻变革，更多的是改变了管理者与消费者一贯的消费模式，以一种全新的消费体验，对旧的经营模式进行冲击，为企业带来更多的直接生产力。然而，科学的战略需要人才去构思与完善，完备的战略更需要一个精良的团队去落地执行。在复杂多变的经济形势下，技能的跨时代升级，跨行业、多知识的要求意味着过去几个能人单枪匹马“闯天下”的时代已经一去不复返，企业要想发展则需要一群人持续不断地努力奋斗，而“合伙人制”则正是对这一生产关系的重新设计。

2015年，李克强总理在政府工作报告中提出“大众创业、万众创新”的战略更是给逐步复苏的中国经济注入了一剂新的强心剂。“双创”的兴起，吸引了一波又一波的资本参与其中。以创新为起点、以创业为引擎、以资本为杠杆，“双创”战略正在以燎原之势复兴整个中国经济。

在此背景下，市场中企业的形态也开始了潜移默化的改变。以往的个体户式企业在强势领导者的作用下，有潜力成为一家效益好的企业，却无法真正成为一家大企业。这类企业既没有管理优势，也不具备企业治理优势，仅依靠早期的创业团队很难获得资本市场的青睐；相反，在“互联网+”和“双创”的共同作用下，基于股份制的合伙企业因其筹集社会资金与企业治理的优势，逐渐地成为了时代的主流，股改浪潮也顺势兴起。

对于企业来讲，基于股份制的合伙企业带来的是一种真正解决委托代理问题的高效管理方式。企业通过较少的财务成本捆绑住公司的能人，并将合伙人团队的目标合力一处，更容易达到高效的企业产出；对于员工来讲，基于股份制的合伙企业也意味着员工从劳动收入时代跨入了财产性收入时代，员工收入除了本身薪酬外还和企业盈利情况挂钩，员工作为“小老板”，有更多的动力降本增效以能享受企业发展的红利。

本书中所提到的基于股份制的合伙企业，并非指有限公司、股份公司、合伙企业、个体工商户等工商登记性质的股份公司，本书中给它的定义是在一个具有法律意义的有限公司的基础上，形成一种机制：有钱的出钱，有力的出力，既有钱又有力的钱力都出，最终集合企业发展所需要的一切资源，并按照现代企业治理结构进行运作的公司。我们知道任何单纯的个体户、合伙企业都只能让自己获取经营利润，别人无法获得公司价值或公司市值的资本市场回报；而基于股份制的合伙企业则可以以股权为“纽带”，让核心员工与合伙人团队共同分享企业发展带来的红利。在这种组织下，经营上进行专业化分工协作，治理上由股东大会、董事会、经理层授权委托代理，有资金的人组成股东大会，有决策能力又能为出资人代言的人组成董事会，有执行能力的人组成经理层，各自发挥自己所长，企业才有未来。因此，这种基于股份制的合伙企业必然是中西方企业未来发展的主要方向。

要想实现理想化的管理效果，就需要先找到真正为企业长远着想，忠实代表股东利益的“合伙人”。最理想的基于股份制的合伙企业是以股权激励为机制突破点，公司在不同层面分别实行不同层次的“合伙人”制度：公司老板与几个合伙人可以成为“命运共同体”，绑定彼此利益与理想，共同负责公司战略和发展方向；企业层面让经理层、董事会和股东成为“事业共同体”，减少委托代理成本，降低委托代理风险，让经理层、董事会能够真正为出资人着想，最终使价值最大化，形成双赢