

著名股权实操专家、股权资本研究院院长 包啟宏 力作

# EQUITY IS KING

# 股权为王

股权激励、股权合伙、股权投融资一本通

包啟宏◎著

## 企业股权激励系统

底层系统之吸引系统  
底层系统之激发系统  
底层系统之锁定系统

股权激励之落地系统  
华为、新东方、六个核桃、  
阿里巴巴、星巴克等  
企业是如何进行股权激励的？

顶层系统之合伙系统  
顶层系统之布局系统  
顶层系统之架构系统



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 股权 为王

股权激励、股权合伙、股权投融一本通

包啟宏◎著

人民邮电出版社

北京

## 图书在版编目 ( C I P ) 数据

股权为王：股权激励、股权合伙、股权投融资一本通 /  
包啟宏著. — 北京：人民邮电出版社，2018.10  
ISBN 978-7-115-49418-4

I. ①股… II. ①包… III. ①股权—基本知识 IV.  
①F830.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第213879号

## 内 容 提 要

本书作者根据自己多年来的管理培训实践经验，结合企业在不同成长阶段所面临的问题和挑战，针对企业管理者、创业者对股权认知的不足，以“股权合伙”“众筹天下”“股权激励”三大模块的内容来具体阐述股权配置与企业治理的新思路，希望能为商界人士提供一点点有益的帮助。

---

◆ 著 包啟宏

责任编辑 单元花

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>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：14.5

2018年10月第1版

字数：197千字

2018年10月北京第1次印刷

---

定价：49.80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

弹指之间，我在股权咨询、培训领域从业已经 14 年了，回顾往事，真是日月如梭！

我还记得刚刚步入这个行业的时候，接触的客户基本上是以国企为主，在民营企业中，除了极少的上市公司外，很多企业主对股权不感兴趣，更谈不上关注了。

随着时代的变化，国内数以百万、千万计的民营企业开始慢慢觉醒，他们逐渐认识到了股权的重要性。股权一度在这几年间成了企业家学习的主要内容。

处在这样一个风口中，我作为股权界的一个资深老兵，由衷地感到高兴和庆幸。不过，我想说：事实上，对于绝大多数民营企业而言，大部分人不是自觉重视股权的，而是被逼的。

因为今天的股权热，背景是中国的商业经济从当年的产品短缺、有货就能卖掉的处境，快速升级到了产品过剩甚至泛滥、是货就难卖的境地。而民营经济从当年的只要胆大，即开个店就能卖货、开个工厂就能挣钱的时代，到今天的各行各业都出现了白热化的竞争。

对大部分企业经营者来说，资金、胆魄都不再是决定商业竞争成败的核心要素了。那么，什么是这个时代决定商业成败的核心要素呢？

答案就是：人才和团队。

竞争是企业的生命，是促进企业发展的动力，一家企业能否在竞争激烈的时代脱颖而出，必须重视以下几点：

在大部分企业中，以上几点成为制约很多企业发展壮大、持续发展壮大的瓶颈。对绝大部分企业而言，与其说是缺钱、缺市场，不如说是缺能赚到钱、打开市场的人才。更重要的是，这些人才为什么要为你所用？企业家必须思考一个问题：如何让人才和团队分享企业成长的收益。企业家的思维必须从“好人才有好报”变为“设计好好报，才会出现好人”，于是股权激励机制，就成了这个时代的必然。

当然，股权的作用不局限于人才激励层面，对一位企业家而言，他如何选择股东？如何吸引投资人？如何进行资本运作？事实上都与股权息息相关，可以说没有好的股权机制，就没有一家企业的发展壮大。

在14年的从业过程中，我培训过数以十万计的企业家，辅导过数以千计的企业，可以说在股权方面也算是资深人士了。

虽然我在这个领域积累了很多成功的经验、策略，能够很快发现一家企业失败的痛点、失误，能对企业的运营状况做到了如指掌。但是，我始终有一个遗憾，那就是别看每年都有数以万计的企业家能够听到我们的课程，但对中国数千万家的中小微企业而言，这还只是少数。

所以，我希望把我多年的经验和精华编辑成书，并想借助此书的出版，将我14年来积累的实操、实战股权经验，分享给众多的暂时还没有机缘来到我的课堂的读者，也算是为我国的民营企业的发展尽微薄之力，为祖国的“双创工程”做一点儿贡献，为中国梦的早日实现贡献自己的力量！

最后，感谢出版社编辑老师的辛苦付出，感谢我的团队，以沈柏锋董事长为首的三度铁军兄弟们的支持，感谢买思嘉老师的文稿整理与协助，感谢缘分遇到此刻正在阅读本书的你们。如果大家有股权方面的问题，也欢迎关注微信公众号“股权资本研究院”给我留言，教学相长，互学互助，期待此书能在股权方面给大家切实的启发和帮助！

包啟宏

# 目 录

<b>第一章 企业生命的蜕变——股权激励的策略</b>	<b>1</b>
股权激励与企业的生命周期	2
股权激励是企业发展的核心动力	8
股权激励必须解决的三大关键问题	10
<b>第二章 股权激励要避免的陷阱——六大致命错误</b>	<b>21</b>
如何让股权激励不是分企业家的钱，而是分市场的钱	22
如何通过非股权激励的方式达到股权激励的效果	25
如何通过投资方式让激励对象更加全力以赴	30
如何避免企业家通过拍脑袋方式决定股权激励份额	32
如何避免获得丰厚激励的激励对象半途离职	34
如何避免当下的激励机制对企业未来资本之路埋下隐患	36
<b>第三章 企业股权激励系统——底层系统之吸引系统</b>	<b>39</b>
吸引系统的3个版块	40
愿景系统+使命系统	42
价值观系统	44
亮点系统	46
标杆系统	50
实惠系统	53



#### 第四章 企业股权激励系统——底层系统之激发系统 57

- 激发员工的愿力系统 58
- 用招聘的形式培养员工的愿力 62
- 常见的股权激励模式之一：超额激励 71
- 常见的股权激励模式之二：身股激励 83
- 常见的股权激励模式之三：期权与期股 84
- 常见的股权激励模式之四：实股激励 86
- 超额激励案例 88
- 五步连环股权激励法 95

#### 第五章 企业股权激励系统——底层系统之锁定系统 105

- 为何要锁定与如何锁定 106
- 用企业的“金手铐”锁定核心人才 108

#### 第六章 企业股权激励系统——股权激励之落地系统 111

- 股权激励落地的常见问题 112
- 方案落地 120
- 思想落地 123
- 仪式落地 126
- 文件落地 127

#### 第七章 企业股权的意义和价值——著名企业股权激励赏析 139

- 华为股权激励赏析 140
- 新东方股权激励赏析 143

六个核桃股权激励赏析	145
阿里巴巴股权激励赏析	148
星巴克股权激励赏析	151
<b>第八章 企业股权激励系统——顶层系统之合伙系统</b>	<b>153</b>
资本眼中的股权结构	154
资本眼中的股东人数	157
资本眼中的股东结构	159
资本眼中的创始人	165
资本眼中的创始团队	169
动态股权分配原则	171
资金型股东入股技巧	175
资源型、技术型股东入股技巧	178
绝不合伙人员类型	180
<b>第九章 企业股权激励系统——顶层系统之布局系统</b>	<b>181</b>
控制权布局	182
融资布局	188
布局系统之激励布局	192
<b>第十章 企业股权激励系统——顶层系统之架构系统</b>	<b>195</b>
事业部布局	196
产业布局图	199
分公司和子公司布局图	204



**第十一章 股权投融资——左手卖产品，右手卖股权** 207

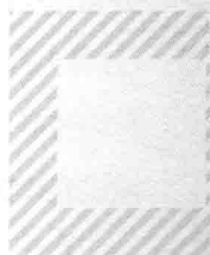
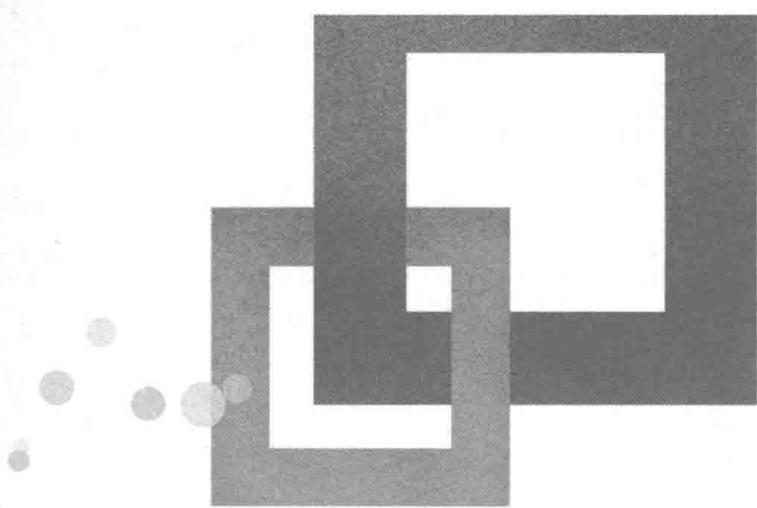
股权投资：财富倍增的资本盛宴 208

股权投资的三大基本原则 209

识破股权投资骗局，掌握防范技巧 211

股权融资：用股权换来资金支持 215

股权融资的两大必备工具 217



第一章 ◀

企业生命的蜕变——股权激励的策略



## 股权激励与企业的生命周期

在我的课堂上听我讲股权激励的学员，大部分是企业家，他们创办企业或公司已经很多年了。

好多次，我在课堂上提问：“你们为什么来学股权激励？”

很多企业家反馈：“公司经营前景不是太好，公司人才纷纷离职，听说股权激励能锁定人才，所以就来了……”

其实，在我看来，进行股权激励要根据自己的企业的实际情况。一般来说，企业的生命周期分为4个阶段：初创期、成长期、稳定期和衰退期。

企业的生命周期始终左右着企业发展的轨迹，虽然不同企业的寿命有长有短，但各家企业在生命周期的不同阶段表现出来的特征具有某些共性。企业经营者只有了解这些共性，才能了解自己企业所处的生命周期，从而修正企业的状态，尽可能地延长企业的寿命。

根据十几年的股权实践我总结出如下结论：**凡是股权激励比较成功的企业，都是在企业蒸蒸日上，也就是相当于一个人风华正茂时，就开始做股权激励的。那些等到企业进入衰退期才做股权激励的企业，是很难成功的，更别说留住人才了。**

---

刘林是一家公司的管理者，前几年企业生意兴隆时，部分核心高管要入股公司，但刘总始终不舍得把股权分给大家。这几年，整个行业滑坡严重，公司业绩下滑、薪资降低，于是很多员工开始离开公司另谋高就。眼看着公

司的人才纷纷离开，刘总觉得大事不妙，为了留住核心人才，提出让这部分高管入股公司，想用股权激励的方式留住部分核心人员，而此时，公司没有钱，更没有前景。

假如你是刘总的公司的员工，会花钱买公司的股权吗？

答案自然是不会。别说让员工花钱买公司的股权了，就是公司白送股权，也没有人愿意接这个烫手山芋。

从某种意义上来讲：企业股权激励类似婚姻，在婚姻中，男女双方不管贫穷、富贵、疾病、灾难，彼此相互扶持，有福同享，有难共当，白头偕老，这才是正常的、和谐的婚姻。而不是双方中的一方一旦一无所有或者有困难时，另一方就无情地抛弃对方或者夫妻中一方飞黄腾达了，嫌弃另一方……这些“忘恩负义”的行为，都是极端自私、不负责的。

同样的道理，也可以用在企业中，例如，一家企业的企业家在企业巅峰时期，把员工辛苦赚来的钱全部占为己有，不舍得给员工分股分钱；等到企业落难衰退难以经营下去时，又想着让大家掏钱入股，和一家没有前途的企业共渡难关……这种企业家就像婚姻中“忘恩负义”的一方，是极端不负责任的。

不管你是一位有多年经营企业经验的企业家，还是一位刚创业的创业者，一定要深刻地明白一点：**在企业中实施股权激励，千万不要等到遇到瓶颈的时候才做，而应该选择在蒸蒸日上、业绩骄人的时候做股权激励，这样等到企业遇到瓶颈或遭遇困境的时候，你前期做的股权激励才会发挥重要的作用。**

几年前，我曾经服务过上海一家著名的房地产中介公司。后来，我带着团队回访时，碰到该房地产中介公司的一位姓王的店长。

我对王店长的印象很深，别看他年龄不大，但业务能力很强，几年前他就是公司的中层管理人员了，也是享受股权激励的员工之一。

我在与王店长聊天时，无意中听他讲起有一家房地产中介公司想聘请他，由于他现在的年薪是 30 万元，对方就提出年薪 50 万元的待遇。

说实话，虽然同行业的薪酬待遇可能不一样，但若是同样的行业，同样的职位，有人高出超过一半的年薪要聘请你时，说不动心是假的。

我就问他：“这么高的年薪，你是不是要考虑去呢？”

王店长笑着说：“我当然想去了，可是我去不了啊。”

我奇怪地问：“现在这个时代，跳槽已经是很正常的了，你为什么去不了呢？”

王店长如实说道：“你们前几年不是对我们公司的高管做了股权激励的咨询吗？我目前在负责的这家门店有股份，在公司隔壁的两家门店也有一部分股份，这些股份在市场行情好时，每年能分到几十万元，比我的工资多很多；即使在市场行情比较差的年份，我也能分十几万元。我离开公司后，股权就被公司收回了。万一我走后，市场行情变好了，那我不是得不偿失了吗？这些年在公司的奋斗也就泡汤了。”

我相信，在上面案例中的房地产中介公司，像王店长这样业务能力强的高管有很多，他们也像王店长这样有过被其他公司邀请的经历，但就是因为公司在合适的时候为人才做了股权激励，才使房地产行业在低迷时，没有出现人才流失的情况。

对企业来说，要想发展，人才的稳定是至关重要的。在竞争日益激烈的今天，企业留住人才的方法早已不是提高工资就能解决的，因为人才创造的价值远远大于他们自身的价值。所以，对人才进行股权激励，能让企业激励、留住和吸纳人才，能够让被激励的员工与企业结成利益共存体，使其与企业分享利润、承担风险，从而实现企业长期、稳定的发展。可以说，对员工进行股权激励，是企业发展的重中之重。

那么，在企业的什么阶段导入股权激励比较好呢？我认为是企业发展的前

三个阶段，即企业的初创期、成长期与成熟稳定期，最差的是在企业的衰退期做股权激励。

### 1. 初创期

在课堂上，曾经有一位刚创业的学员问我：“包老师，我的公司刚刚起步，属于初创期，您说我这时候做股权激励可以吗？”

我对他说：“在公司的初创期做股权激励，那是再好不过了。这时如果和你合作的伙伴愿意配合你，就意味着他们会把自己的利益和公司的利益捆绑在一起，这非常有利于公司以后的发展。”

企业在初创时期，就像一个血气方刚、敢拼敢闯、前途无量的年轻人。但是，由于初创期的企业在各方面都不成熟，所以，创始人既要有好口才，负责向员工描绘公司未来的前景，又要有大格局、长远的眼光，要舍得把好处分给跟着自己创业的合作伙伴和忠心耿耿的骨干员工，当创始人在这个时候做股权激励时，会把大家的心“捆”在一起，和企业一荣俱荣。在所有人同心同德创业时，企业将会发展很快。在这方面，我建议创始人多学学马云。

### 2. 成长期

成长期的企业欣欣向荣、蒸蒸日上，每天以一日千里的速度发展，这时企业所有的成员都能看到企业未来的发展前景，对企业的未来也充满了信心。企业要趁此机会赶紧做股权激励，把对企业有价值的人才、高管用股权留住、锁定，以免他们在企业未来不景气或遭遇困难时，被其他企业或竞争对手挖墙脚，也防止他们以后离开企业单独创业。

企业在这个时期还能利用股权激励不断吸引人才加入进来。当你把企业的利益分出去后，得到企业利益的人才会全力以赴地投入到工作中，加快企业的发展步伐。

### 3. 稳定期

稳定期的企业处在一个稳定的增长阶段，就像一个人风华正茂的壮年时期，此时正是青春焕发、风采动人、才华横溢的时候，此时的企业前景灿烂，一切都比较稳定，这是企业对人才进行股权激励的最佳时期，把企业的利益分给大家，这样会激励大家心往一处想，劲往一处使。即使企业在以后遇到瓶颈或困难，因为企业把利益和每个人都捆绑在了一起，大家会齐心协力帮助企业渡过暂时的危机。

我的建议是，企业在做股权激励时，不管是在初创期，还是在成熟期，你为员工做股权激励时都不能白送。白送的股权，会让员工不珍惜，起不到任何激励效果。

### 4. 衰退期

我认为最不适合做股权激励的阶段是企业的衰退期。处于这个阶段的企业不但不能给别人带来好处，还会连累身边的人。然而，很多自以为精明的企业家在企业的发展期、稳定期独享利益，不愿意把企业的股权分出去。到了企业举步维艰时，他倒想起用股权把大家捆绑在一起了。于是，提出分股权给大家，但这个时候已经晚了，效果自然不理想。即使你强行做股权激励，也发挥不了任何作用。

我在讲课时经常说：“企业家要学会把利益分出去，有利益时要分给员工，这样才会有人在企业危急时愿意追随你。”

我一直认为，一位优秀的企业家，首先是一个会做人、有大格局的企业家。所以，企业家一定要在企业的初创期和高速发展期，遵守“分钱让利”的原则。

有句话叫“财聚人散，财散人聚”。意思是：如果你将财聚集在自己的手里，那么将没有人跟随你，人们就会像水一样离开；如果你把财散给其他人，那么这些人就会聚集在你的身边。企业到了发展期，企业家要开始往回收管理权和控股权。也就是说，要把企业一些高管的“权力”收回到自己手中。这么做的目的，既是为了企业的稳定，也是为了企业的长远发展。

不过，当企业发展到一定程度时，会越来越稳定，这时，企业里那些“位高权重”的人有可能对公司形成一个巨大的威胁。俗话说，群龙最怕无首。在

企业中也是如此，企业家如何做才能让企业全体员工仍然像当初一样团结呢？

这需要企业家做到以下两点，如图 1-1 所示。

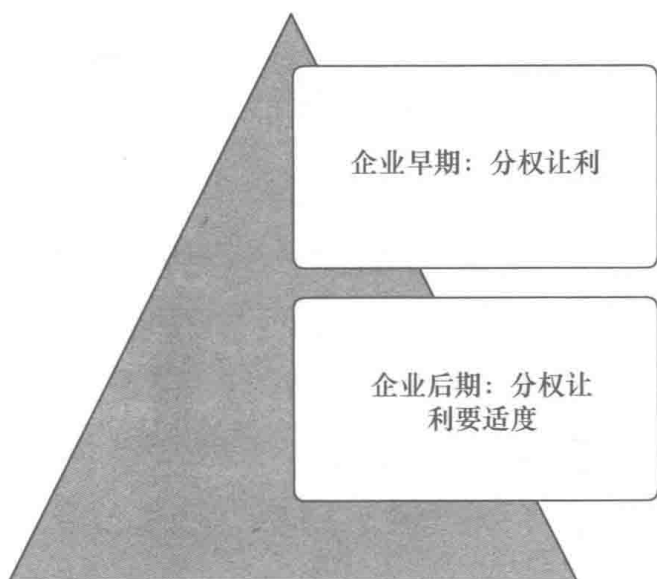


图 1-1 企业家在企业稳定期要做的事情

**第一件事：分权让利。**在创业初期，企业家的重点工作是分权让利，尤其是让利部分，刚刚起步的企业可以拿 20% ~ 30% 的份额来做股权激励，这是因为早期的企业尚不成熟，如果股份太少，很难吸引优秀的人才加盟。在这个时期，企业家既要把股权激励做到位，又要知人善任，这样才能够激发有才华、能干的人才的潜力，为企业的发展做贡献。

**第二件事：分权让利要适度。**当企业到了高速发展期，企业家可以拿出 10% ~ 15% 的股份做股权激励，但如果企业已经发展得很好了，企业家拿出的股份可以很少，例如，可以是 5% 左右或 3% ~ 5%。如果企业到了衰退期，我建议企业家就不要再做股权激励了，因为这个时候，你给再多的股权也没有人愿意加入进来了。



## 股权激励是企业发展的核心动力

几年前，我曾经服务过两家私营公司，我们暂且称这两家公司为 A 公司和 B 公司。

A 公司的规模比 B 公司的规模小很多，在平时的工作中，A 公司的老板几乎承包了公司 2/3 的业务，每天忙得不亦乐乎。与他相比，A 公司的员工反倒比较清闲。

A 公司的老板向我抱怨：“公司业务部门员工的能力很差，好几个月都没有订单，包老师，您说我怎么做才能激发员工的工作积极性呢？”

我提出通过股权激励提高员工薪资从而提高员工的积极性时，A 公司的老板连连摆手，他说：“员工的薪资已经很高了，他们没有业绩，公司可不能养太多闲人。”

我们再讲讲 B 公司。

和 A 公司比起来，B 公司的情况正好相反，B 公司的老板很清闲，几乎不做业务，平时大部分时间就是喝喝茶、健健身、会会老朋友。

B 公司与 A 公司是同行，但 B 公司员工的薪资比 A 公司员工的薪资多出近一倍，提成也比较高，公司员工的工作劲头十足。我们去 B 公司做尽职调查时，其工作氛围远比 A 公司有朝气，那种氛围能够感染很多人。

B 公司的老板对我说：“包老师，我们公司计划在 3 年内上市，现在公司的