

EQUITY INCENTIVE

股权激励

实战操作全方案

张锐 王楠◎著



修正集团财务总监二十年企业财务管理实战经验总结与分享

如何把员工变成合伙人？

谷歌、苹果、华为、阿里做大做强奥秘

台海出版社

EQUITY INCENTIVE

股权激励

实战操作全方案

张锐 王楠◎著



台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

股权激励 / 张锐, 王楠著. — 北京: 台海出版社,
2016.12

ISBN 978-7-5168-1206-8

I. ①股… II. ①张… ②王… III. ①股权激励—研
究 IV. ①F272.923

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第288550号

股权激励

著 者: 张 锐 王 楠

责任编辑: 刘 峰

装帧设计: 久品轩

版式设计: 黄 婷

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市朝阳区劲松南路1号, 邮政编码: 100021

电 话: 010-64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010-84045799 (总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 固安县保利达印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 170×230 1/16

字 数: 227千字

印 张: 17.75

版 次: 2017年2月第1版

印 次: 2017年2月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5168-1206-8

定 价: 46.00元

版权所有 翻印必究



序

股权激励是一种利益共享，也是一种竞争手段。有人认为，股权激励是上市公司的游戏。其实不然，非上市公司为了合理激励员工，分散资金压力，激活“上下同欲”的价值体系，推行股权激励政策是不二选择。

在中国的市场现状中，中国民营企业的发展缺少持续性，能坚持十年的公司已经算是平均寿命之上。究其原因，或许在公司发展的某一个阶段，急剧增加的人力资源成本、组织架构的膨胀，引发了一系列的问题。

公司陷入两难境地：因为对员工的工作状态无法掌控，老板不敢授权给员工，但是这样做使得老板自己焦头烂额，企业整体效率低下。可是有时候真的授权给职业经理人，又会有因为信息不对称而导致的经理人不作为现象。

这些都是亟待解决的问题。选择股权激励，不失为一个最佳办法。

股权激励的根本，是将企业利益与激励对象的利益进行捆绑，因此，它也被称为企业发展的“王牌”。

使用王牌，更加需要方式和策略。避开误区、规避风险，才能将股权激励的优势发挥到极致。希望有越来越多的企业掌握股权激励的精髓，希望中国可以诞生越来越多的优秀企业。

目 录

第一章 | 思维突破：经营企业的核心是经营人

- 1. 激发员工“核动力” / 2
- 2. 与利益相关者共赢 / 6
- 3. 权力分化的作用 / 10
- 4. 格局决定结局 / 14

第二章 | 规避风险：股权激励需要配套机制

- 1. 股权激励的分寸 / 18
- 2. 避免滥竽充数 / 22
- 3. 上市不是企业的终极目的 / 25
- 4. 股权众筹应时代而生 / 29

第三章 | 有效捆绑：钱权合一推动企业向前

- 1. 关心公司的长期价值 / 34



- 2.人力资本最大化 / 38
- 3.成就员工财富梦想 / 42
- 4.不是所有的企业都适合股权激励 / 46

第四章 | 因地制宜：股权激励常用工具的使用

- 1.股票期权：创造长期股东价值 / 52
- 2.期股：部分首付，分期付款 / 57
- 3.限制性股票：对激励对象有效管控 / 63
- 4.虚拟股票：所有权和收益权分离 / 67
- 5.股票增值权：通过股票增值获利 / 72
- 6.业绩股票：业绩指标决定一切 / 77
- 7.延迟支付：为管理层设立的延迟账户 / 82
- 8.干股：可参与分红，不可买卖转让 / 86
- 9.管理层收购：经营者持股经营 / 90
- 10.员工持股计划：员工个人出资认购 / 95

第五章 | 综合运用：发展出属于自己的组合方式

- 1.最常用组合：干股 + 实股 + 股份期权 / 102
- 2.超额利润激励：发挥最大主观能动性 / 106
- 3.在职分红：对岗不对人 / 111
- 4.人才培养激励：终端人才培养方案 / 115
- 5.身股创新激励：与老板并肩作战 / 120

第六章 | 十大要素：合理运转系统工程

- 1.定目的：有目的才能不走偏 / 126
- 2.定股：给激励对象什么性质的股份 / 130
- 3.定人：选对股权激励的对象 / 135
- 4.定量：拿多少额度激励员工 / 139
- 5.定时：时规与时间表 / 143
- 6.定规：股权授予与行权规定 / 149
- 7.定价格：明确股票价格 / 153
- 8.定变：不断调整改变 / 157
- 9.定源：四大来源 / 192
- 10.定机制：管控系统的落地实施 / 167

第七章 | 实施方法：如何进行股权激励

- 1.渐进式：掌握核心高管需求 / 172
- 2.延迟式：减速发放红利 / 176
- 3.五步连贯式：逐步加强的阶梯过程 / 180
- 4.西学中用式：海氏岗位价值评估法 / 185
- 5.金色降落伞：为老将保驾护航 / 189
- 6.渠道激励式：整合上下资源 / 193

第八章 | 执行细则：体系要素的相互支持

- 1.股权激励方案的酝酿 / 202
- 2.股权激励的实施计划 / 206

3.股权激励的报告与审批 / 210

4.股权激励的日常运行 / 214

5.股权激励的信息传达 / 219

第九章 | 统一规划：股权激励因时因地因人而异

1.进攻型：狼性发展需求 / 224

2.管理型：大力开发市场 / 228

3.防御型：完善企业治理结构 / 232

4.公众型：释放股份进行融资 / 236

5.持续型：放权让利求稳定 / 240

第十章 | 安全防范：股权激励的风险预估

1.把握住控制权 / 244

2.绩效考核保持公平性 / 248

3.平衡股东之间的关系 / 252

4.职业经理人管控 / 255

5.拉起五道防线 / 259

后记

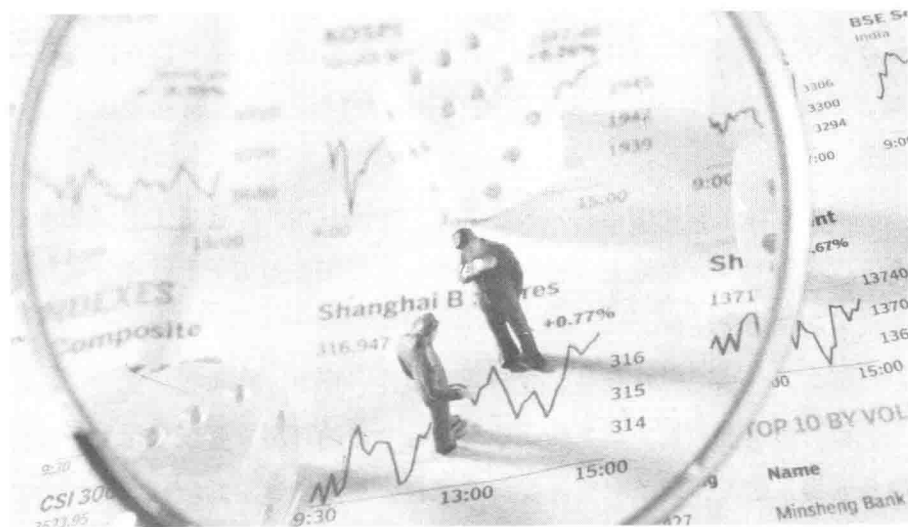
附录一 | 中国证监会股权激励有关事项备忘录1号

附录二 | 中国证监会股权激励有关事项备忘录2号

附录三 | 中国证监会股权激励有关事项备忘录3号

第一章 |

思维突破：经营企业的核心是经营人



1. 激发员工“核动力”

在物理学里有这样一个自然现象：凡是动力，只要给予其一定的加速度，该动力的能动性就会增强，动力感受到的加速度越大，所表现出来的能动性就越强。在某个既定的团体中，这样的现象也是固有的元素，如课堂上的学生受到了鼓励会增加学习的动力，战场上的士兵受到了鼓舞会增加战斗力，同样，企业的员工受到了激励会提升自身的工作效能。因此，适时恰当地激发员工的“核动力”是企业经营和发展的核心部分。

人力资源上有句俗语：“人尽其才，才尽其用。”在员工激励的举措上，也要讲究“天时地利人和”，好钢一定要用在刀刃上，这样才能使激励政策起到最优功效。

那么，什么时候才是员工激励政策最佳“开放”时间呢？

就一般情况而言，员工新入职进入一个新的环境、受到工作上的挫折以及取得一定工作成绩时更需要得到来自公司及领导层的激励。这种员工激励政策可以包括物质、奖金、职位晋升、给予学习机会……甚至一些鼓励的言语也都能够起到激发员工的作用。

在德国，很多企业会通过与员工“共同参与决策”来激励员工。

例如，一些德国企业组建“工厂委员会”，所有工厂委员会的成员均由各部门的基层员工选举产生，工厂委员会成员严禁管理阶层人员“混



人”，以确保基层员工绝对公平地参与决策的权利。在这些德国企业中，工厂委员会的协商建议会被列入董事会决策、监事会制衡等内容中，在不定期与企业决策者举办的联合会议上被吸纳。

法律上也给予工厂委员会一定的合法保护。如：法律相关条文规定，企业雇主有义务将企业相关文件及各种信息告知工厂委员会，特别是涉及财产、生产、流程、工艺等变更方面，要第一时间让工厂委员会知晓。一些员工超过1000人的企业，企业决策者需要每三个月向工厂委员会报告一次公司经营情况，而且必须以书面形式。

工厂委员会权力堪比决策层，他们对企业一些重大的决策和举措具有发表看法和提出建议的权力。特别是与员工切身利益息息相关的工作时间、工资薪酬、奖金福利等方面，工厂委员会不仅限于发表建议，更具有共同决策权。一旦公司发生因劳动条件的更改而损害员工人性化的需求的情况，工厂委员会有权力要求企业雇主改变变更的劳动条件，并对员工予以相应的赔偿。

在中国，“互联网大鳄”马云无疑是众多成功领导者中最具代表性的一位了。

“我一直坚持一个观点，没有吃亏的员工，只有吃亏的老板。老板亏待员工，员工亏待客户，客户亏待老板！就是这样一个简单的理！另外，让优秀的员工吃亏了，老板自己损失最大。”马云坚持认为，最好的员工激励政策就是让员工赚更多的钱！

不过，马云最擅长的激励员工的方法是“成长激励法”。

阿里巴巴有位优秀员工，几乎每一年的年终评选都是全A，然而这一年，部门更换了新领导，新领导在年终的测评成绩上给这名员工的评分是B，该名员工感觉像是受到了很大的欺辱一般去找马云抱怨。马云听了该名员工的“投诉”后这样说：“我不知道你的领导对你的年中评价是否公

平，但我知道你是一个想要做大事的人，做大事的人要不计较小事，男人的胸怀是由委屈撑大的，学会这一点，你能走得更远、更好。”

马云的回答，既维护了部门新任领导的威望，也准确捕捉到该名员工的内心思绪，通过对员工的肯定——“你是做大事的人……男人的胸怀是由委屈撑大的……”，以及对员工成长的规划——“学会这一点（用委屈撑大男人的胸怀），你能走得更远、更好”来激励员工。

美国心理学、管理理论、行为科学专家弗雷德里克·赫茨伯格在他创始的“双因素理论”中这样认为，人的生理需求分为生理、安全、社会、尊重和自我实现需求四个部分，其中社会需求起着维持的辅助作用，而尊重需求和自我实现需求是能够起到“被激励”的元素。

可以说，员工在备受尊重和实现自我时，是最受鼓舞的，也是激励举措最见效果的时机。因此，激发员工的“核动力”应以实现员工自我价值为出发点。公司每个岗位的员工都有权利获得自我实现的价值，管理者也要审时度势，因人而励！

一天夜里，某公司的一名清洁工在公司保险柜被窃的时候与盗窃者展开了殊死搏斗。事情惊险地过去之后，不止一人疑惑，一名普普通通的清洁工，甚至只是这家公司的一名临聘人员，为何会表现出为了公司财产不顾性命的举动？对此，这名清洁工表示：每当公司经理从他身边经过时，都会赞美他，他打扫得非常干净。

一句再简单不过的赞美，在一个几乎被很多人忽视的角色——清洁工的心里是多么的重要，甚至激发了员工无上的责任感，将公司的利益视同自身利益般维护。

管理相对于激励往往是被动的，做好员工的激励是做好管理和经营的核心。

个体处于不同的空间环境下，均有着不同的有待实现的需求，这就是



员工希望得到激励的根源。因此，实施激励政策的领导者就需要从这个有待实现价值的根源入手。比如，生产线上的中年员工，因为涉及上有老下有小的问题，对金钱等物质激励需求更强；刚刚步入社会的青年才俊，最需要得到满足的是尊重、成长以及发展前景，那种对员工成长的肯定和承诺是对这类员工最有效的激励；企业的中层管理者往往对奋斗的目标更有情怀，他们历经了初出茅庐的莽撞，距离中年还有相当遥远的奋斗过程，对于这类人施以目标激励、事业成功对等、人生价值和使命的激励最为有效。

总之，给员工充分可实现的未来，是最大的激励！

2. 与利益相关者共赢

世间万物皆有利益所向，如：嬉戏的孩童希望通过游戏获得快乐；努力实现社会价值的公民希望通过劳作获得丰厚收入，购买物质和精神食粮；就连花园中绽放美丽吐露芬芳的花儿也迫切希望通过自己的妖娆而获得万物的垂涎与赞美……可以说，在某种程度上，生命的价值就在于不断满足自身“欲望”，而这种欲望的满足便是我们所言之的利益获得。与同一利益有关联的个体，便是利益相关者。

自人类历史上有了商品交换，就有了利益相关者的存在，当今社会的利益相关者可视为某一组织内部决策与执行者、外部受决策与活动影响的任何相关者。如：企业的服务或商品购买者、为商品购买者提供服务和制作商品的工作人员、为服务或商品提供原材料的供应商、同一领域可提供类似服务或产品的竞争者等。这些利益相关者也可理解为某一企业股东及债权人等对公司现金流有要求权的人。

利益本是独我且越多越好的，为什么要分给自己的“竞争者”，还要与他们共享成果果实呢？答案是：利益共赢乃企业可持续发展最关键的因素。

决策者将企业发展的筹码押注于利益共赢者身上，某种意义上说是一种“信任经济”的较量。当全世界都在创新机制下武装自己，中国的“大



众创业，万众创新”也驱动着企业家们更新企业固有盈利模式。企业若要经久不衰，需要企业决策者学会与其利益相关者“做朋友”。

既然做了朋友，就要考虑到每个朋友的需求是否在你（企业决策者）这里得到了满足。“水能载舟，亦能覆舟”，“朋友”是绝对可以影响到企业商业模式的强大组织，利益共赢者对企业的发展影响巨大，无论是内部利益共赢者还是外部利益共赢者，他们都在企业战略发展中充当着主人翁的角色，从空间上绝对能将企业的战略布局扩大到你无法设想的维度。对于企业决策者来说，这是新商业模式的机会，也是创新发展的价值源点。

2013年，当某些外资药企在华发展遭遇瓶颈时，美国强生、默克却迎难而上，高调宣布在华注资。在强生公司的信条中，消费者、员工以及社区的利益优先于股东利益，用公司前首席执行官詹姆斯·伯克的话来说，这么做“能确保所有利益相关者的利益最大化”，利益共赢者的利益最大化了，意味着企业也得到了不朽的财富。

伯克坚持用利益相关者共赢的理论指导强生和默克两家公司商业运营，并使得这两家美企从过去的半个多世纪以来成为世界运营最成功的公司。那么，伯克是如何做到的呢？

我们都知道美国是社会福利保障做得比较有代表性的国家之一，在这样的发达国家中，医疗体制在国民的生活观念里极具价值意义。强生的利益相关者们包括医生、护士、医院和所有消费者，伯克设定了一个明确的强生使命——强生为所有利益相关者服务！20世纪80年代，发生在芝加哥的“泰诺胶囊中毒事件”曾一度让强生濒临灭亡，但詹姆斯·伯克坚持“利益共赢者”至上，在尽可能满足多方利益共赢者的需求下采取最合适的解决方法，最终度过了强生最危急的那段日子。而这次事件过后，詹姆斯·伯克声名鹊起！

默克创始人乔治·默克同样对他的员工强调：“要永远记住：药品是为人而制的，而不是为了利润，利润是随之而来的。如果我们牢记这一点，我们就不会失败，我们记得越牢，效益就会越好。”默克的企业价值观核心是保障和提高人们的生活水平，正是这个高尚的目标决定了默克成为世界药品的领导者。

可见，利益相关者共赢的模式的确可以成功复制，那么，到底如何去实现利益相关者的共赢呢？

首先要明确：企业利益共赢者有哪些？这些利益共赢者有待满足的需求是什么？他们又能在满足自身需求的同时为企业创造哪些更高的价值？

管理学家彼得·德鲁克认为：企业或组织建立的基础不是强制，而是信任。这种信任应用于经济时代的竞争环境是企业急速转型、创新集成的严峻挑战和最强筹码，可谓机遇与风险并存，这也是“信任经济”的重要性。

20世纪90年代末，百事公司响应国家号召，在内蒙古达拉特旗的一片荒废区域，采取公司+农户、节约用水带动农牧业发展的模式种植起了土豆，并得到当时的总理温家宝同志的肯定。百事的马铃薯种植产业极大地改善了当地的自然环境，2001年，百事斥资10万美元修建了一条带领内蒙古百姓改善民生的财富之路。

百事农场的成功运营成了当地政府招商引资的“榜样力量”；为当地农民提高了生存技能，带给其生活质的改善；为农业人才提供了一片拓展才华的广阔天地；特别是原料成本的降低为百事公司股东带来了良好的经济利益，同时，充足和高品质的原料供应保障了消费者的美味健康。这种成功的农场运作模式得到了广泛好评，世界各国在供应链上竞相模仿、复制和传播。

当苹果引航质的时代、三星独领量的风骚时，你是否曾怀疑过华为的



“黑马出道”到底能否跻身国民的视野？是的，华为，正以迅雷不及掩耳之势横扫中国科技时代！而这一切的最大功臣就是华为的股权激励政策。在接下来的篇章中，我们也会在细节上加以描述，如华为创业期的股票激励、网络经济泡沫时期的股权激励、非典时期的自愿降薪运动、新一轮经济危机时期的激励措施等，均以铁一样的事实证明了，企业经久不衰的成功法则关键就是——与利益相关者共赢！