

STOCK RIGHT

重新定义股权 非上市公司的 股权激励

施琰博 著

多层次股权激励法 创始人 **施琰博** 老师

**深度
解密**

你 / 不 / 知 / 道 / 的 **500强** 企业股权激励运作方式
带 / 你 / 看 / 懂 当今巨头企业背后的 **股权布局**

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



重新定义股权

非上市公司的 股权激励

施琰博 著

图书在版编目 (CIP) 数据

重新定义股权：非上市公司的股权激励 / 施琰博著. —北京：
中国铁道出版社，2017.4

ISBN 978-7-113-22624-4

I. ①重… II. ①施… III. ①股权激励—研究 IV.
① F272.923

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 303544 号

书 名：重新定义股权：非上市公司的股权激励
作 者：施琰博 著

策 划：王 佩
责任编辑：杨新阳
责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056

封面设计：MX DESIGN
STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街8号 邮政编码：100054）

印 刷：三河市华业印务有限公司

版 次：2017年4月第1版 2017年4月第1次印刷

开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：13.5 字数：134千

书 号：ISBN 978-7-113-22624-4

定 价：49.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659



FOREWORD
前言

在传统的教科书以及商业课程上，大家对股权的定义大多为投资人向企业投资而享有的权利。而在本书中，我将其命名为《重新定义股权》，主要是从企业、创始人的角度，探讨创业初期的企业、非上市公司以及创业者所需重新认识的股权激励方法与策略。事实上，近年来，股权激励已经成为企业管理者、创业者、投资人的关注核心，当我们用百度搜索关键词“股权激励”，找到相关新闻19万余篇，用百度网页搜索关键词“股权激励”，找到相关结果1900余万个。

很显然，股权激励已经成为很多企业的“标配”。不过，尽管现在创业公司创始人、企业老板、上市和非上市董事长都在谈股权激励，但不得不说，股权激励在中国还是一种新生事物，也是在最近几年才引起人们普遍的关注。股权的定义不再限于股东享有的权利，股权开始作为一种员工激励工具被运用在企业的管理中，股权激励改变了以往的员工

激励方法和策略。华为创业初期，由于开不起高薪，所以华为运用股权激励的方法留住了核心人才以及吸引了许多精英人才。

在很长一段时间里，企业创始人拥有的股份数量的多少意味着他所拥有的公司控制权的大小。但这已经是过时的思维。现如今，仍然有很多公司的创始人追求“一股独大”，以防止公司控制权旁落他人。所以，本书的“重新定义股权”的第二层含义是对股权与公司控制权的传统关系的颠覆，即股权和公司控制权不再紧密相关，企业创始人尽管只拥有较少的股权，但仍然可以掌握公司的控制权。

一般来说，我们认为企业创始人占公司的股份越多，所拥有的公司控制权就越大。但因为企业创始人在企业股份中坚持“一股独大”，可能对公司的发展造成很多负面影响。所以，在很长一段时间里，这两者存在难以调和的矛盾。现如今，阿里巴巴的马云、京东的刘强东、华为的任正非，他们个人占股比例都很小，但他们牢牢掌握着公司的控制权。这又带给我们带来什么启发呢？

股权对一个公司的作用到底是怎么样的呢？毋庸置疑，传统思维对股权的定义早已过时，不少公司的成功实践经验使得重新定义股权成为可能，也成为一种必要，我们不得不重新审视股权二字。其实，当代企业面临的诸多问题，从股权这一视角切入，也往往能够收获奇效。乔布斯创业初期曾经通过股权换得参观施乐 PARC 的机会，获知了当时电脑行业的诸多前沿科技和信息。

这是一本写给非上市公司的书，通过以非上市公司为中心（包括未上市之前的上市公司和未上市公司），为非上市公司提供一整套股权激励的方案和知识。以前人们总是认为股权激励是上市公司的特权。事实上，非上市公司进行股权激励的限制性更少，而上市公司进行股权激励的限制性更多。所以，在一定程度上而言，非上市公司更有利于进行股权激励计划。这也是我认为人们对股权的传统看法已经落伍的原因之一。

不可否认，股权激励是企业创新必须重视的一项内容，而重新定义股权则代表着企业与时俱进的精神。在初创型公司如雨后春笋般成长的当下以及在中国企业不断走向世界的今天，我们有理由相信，中国企业将会因为企业家对股权激励的重新认识而变得更好。

作者

2016年12月

CONTENTS
目录

观念篇

第一章 员工激励大变局 / 001

员工激励的新方法 / 002

怎样做股权激励 / 009

像华为一样做股权激励 / 016

第二章 利益分配新思维 / 021

利益分配思维应该变了 / 022

乔布斯怎样用股权 / 028

蒙牛“对赌”式股权激励 / 034

第三章 企业成长新方法 / 041

金色降落伞计划 / 042

步入快速成长轨道 / 049

与现代管理制度接轨 / 057

第四章 超越公司控制权 / 063

股权与控制权的矛盾 / 064

集中股东投票权 / 069

董事会上做文章 / 074

实操篇

第五章 不同的股权激励工具 / 079

虚拟股票 / 080

股票增值权 / 084

期股 / 088

股票期权 / 093

业绩股票 / 098
限制性股票 / 102
优先股 / 106
员工持股计划 (ESOP) / 110
管理层收购 (MBO) / 114
延期支付 / 116
干股 / 118

第六章 股权激励九问 / 121

一问公司目标 / 122
二问激励工具 / 127
三问时机 / 130
四问激励对象 / 134
五问资金、股票来源 / 137
六问激励规模 / 141
七问价格 / 144
八问条件 / 146
九问退出机制 / 149

第七章 股权激励五种环境 / 153

初创期 / 154

发展期 / 162

扩张期 / 166

成熟期 / 175

企业再造期 / 180

第八章 管控股权激励的风险 / 187

考核错位，维护公平 / 188

利欲熏心，加强监管 / 192

股权激励的方法和难点 / 197

加强制度建设 / 201



观念篇

员工激励大变局

员工激励的新方法
怎么样做股权激励
像华为一样做股权激励

| 员工激励的新方法 |

在中国，一些企业的平均寿命只有 7 ~ 8 年，而民营企业的平均寿命只有 2.9 年。企业生存超过 5 年的不到 9%，超过 8 年的不到 3%，所以国内企业的寿命不算长。

当我们问起为什么会导导致这样的情况时，有的人可能去找市场方面的原因。比如，市场竞争激烈。还有的人会去找企业方面的原因。一般来说，市场原因是我们无法左右的，我们也不可能将企业失败的责任全部推给市场。当我们分析企业失败的时候，情况一般是这样的，一开始企业发展情况可能很不错，但慢慢地，企业的发展就变得疲乏了，以至

于上升通道被堵住了，最后不得不失败。

怎么样会这样呢？继续深入地分析一下，我们就会发现：从老板的角度分析，老板可能一直单打独斗，但毕竟精力有限，难以有效地管理公司。从员工的角度分析，员工可能只是觉得这是一份工作，员工只是为了完成上级的任务，就没有太勤奋地工作。或者说，员工认为公司对员工不够重视，员工缺乏施展才华的舞台。总而言之就是一句话：老板用劲过头导致力不从心，而员工用劲不够导致与公司貌合神离。

那么，企业老板应该如何避免这样的情况呢？按照通常的思路，企业需要培养一批忠诚的员工，这一批忠诚的员工可以为公司冲锋陷阵，帮助老板排忧解难。

每个老板都希望有一批这样忠诚的员工，但这并非易事，这完全取决于老板对员工的物质激励和精神激励。所以，老板们往往会用两种办法培养员工的忠诚度，一种是提高员工工资，另一种是把公司的理想目标告诉员工，感动和吸引员工。前者是一种“价高者得”的思想，如果别的企业出价高，员工还是会去别家企业。后者看上去是一种省力的办法，可是往往难以实际打动人。

很多老板可能抱有一些不切实际的幻想，认为员工跟随自己是因为自己具有独特的个人魅力、个人才华。所以，他并没有采取任何措施。但这种情况几乎微乎其微。当上述方法都不太可行时，很多老板可能会有意无意地模糊这方面的问题。当然，这个问题所引发的后果实际上

并没有消失。老板们还是无奈地面临着这样的两种情况：一是留不住自己卖力培养的员工；二是由于薪资较竞争对手的公司低使优秀员工跳槽。

为了避免类似的情况，我们还是得重视培养员工的忠诚度，以免让自己的公司成为其他公司培养人才的“温室”，抑或是优秀员工的“踏脚石”、“中转站”。

问题就出在这里，用什么方法培养员工的忠诚度呢？换而言之，用什么方法激励员工使之持续不断地为企业发展奋斗？前面已经说到，用一般的奖金激励、人格魅力以及理想目标激励等方式，已经很难保证员工的忠诚度了。

1999年，来自台湾的蔡崇信拜访身处杭州的马云。当时的阿里巴巴集团还是一家不为人知的中国电子商务初创公司，蔡崇信之前一直在香港工作，是瑞典投资公司的高管，当时他拿着70万美元年薪（按当时汇率，折合人民币580万元）。当对马云的拜访结束后，蔡崇信主动提出加入阿里巴巴，马云十分惊讶，并欣然接受。蔡崇信当时只能拿500元的月薪，还带着怀孕的妻子，一同投奔了阿里巴巴。这个故事已经成为阿里巴巴创业史中的传奇。

蔡崇信加入阿里巴巴初期有一个这样的故事，他为马云组建公司的时候，给马云打了一个电话，询问了公司创始人的问题，他当时对马云说：“你看，我知道你肯定是创始人，而你还列举了一大堆其他人。在

你的公寓里，你似乎也称他们为创始人，但是他们将成为股东吗？你能不能给我发一份即将成为原始股东的名单呢？”

随后，蔡崇信收到了一份名单，名单上有很多人，这令他感到惊讶。因为基本上在马云公寓里工作的人都在这份名单上，所以他们都是阿里巴巴的创始人，这些人大部分还都是马云的学生，当时马云将很大一部分的公司股权都分给了阿里巴巴创业团队的其他人。

一般的企业家可能想尽可能多的持有股份，掌控公司，但从马云创业的第一天开始，他就抱着分享股权的心理，这使得蔡崇信更加信任马云，蔡崇信最终成为马云创业初期的得力助手。马云曾经在公开场合说过：“我最感谢的人是他！”这里的“他”是指蔡崇信。

在 2015 年福布斯华人富豪榜中，蔡崇信以 59 亿美元（按当时汇率，折合人民币 376 亿元）身价名列第 38 位。如果没有马云对蔡崇信的股权激励，蔡崇信也许不能获得这么巨大的财富。

马云固然有其非常显著的人格魅力，能够让蔡崇信这样的才俊放弃优越条件跟随他，但马云慷慨的股权激励对蔡崇信也产生了很大的吸引力。

毋庸置疑，马云当时进行股权激励的做法是十分超前的。从理论上来说，马云的决定当然是正确的。企业发展初期的特点一般是：老板是企业的决策者和经营者。这时企业处在极不稳定的阶段，随时有可能遭到致命的打击，单凭企业老板大权独揽、事无巨细地管理企业绝非长久

之计。所以，企业需要一批能够冲锋陷阵的员工。而企业应该给这批员工足够的经济回报。由于初创公司的资本有限，为了留住优秀人才，股权激励就成最直接有效的办法。

通过股权激励手段，马云聚集了一群能够为阿里巴巴冲锋陷阵的员工，他们被称为“十八罗汉”，这些人为阿里巴巴的发展做出了重大贡献，但如今他们仍然活跃在阿里巴巴集团的重要岗位上。

乔布斯曾经被称为“一元 CEO”，因为他的年薪仅仅为一美元。1997年，他回归苹果后，担任苹果公司董事、CEO，当时乔布斯只拿一美元的象征性工资。但是，苹果公司对乔布斯的股权激励是十分丰厚的。回到苹果的这一年，乔布斯就获得了1 000万股苹果股票。

和离开苹果公司之前相比，乔布斯不再是苹果公司的大股东，而是苹果公司的CEO。乔布斯把他获得的股票期权当成是苹果公司对他工作的鼓励，股权激励也增强了乔布斯发展苹果公司的动力。从此，苹果公司在乔布斯的领导下成为当代最伟大的企业之一，在企业市值上创造了全球第一的成绩。2003年以后，乔布斯不再接受公司的任何奖金和期权奖励，因为他将苹果公司的市值做到世界第一的同时，他也早已成为亿万富翁。

2011年10月5日，乔布斯不幸去世。根据苹果公司2011年1月7日提交的文件显示，乔布斯持有苹果公司554.6万股股票，持股比例约为0.6%，按当时的股价，乔布斯持有股票的总价值约为21亿美元。

现代企业发展提出股权激励计划，以激励和管理人才队伍，并且取得了不错的成绩。从定义来看，股权激励是使员工通过获得公司股权的形式，享受一定的经济权利，能够以股东的方式参与到企业的决策过程，能够分享企业的利润，承担企业风险，从而促进员工更加专注、尽责地为公司的发展而奋斗的一种员工激励办法。

股权激励并不只是意味着员工可能拿到高额的股票分红，而且还意味员工需要参与企业决策，承担企业风险等。也就是说，员工在获得股权激励的同时，也承担起了企业发展和盈利的责任。在股权激励还未普遍流行之前，企业对员工的激励通常是短期的、约束性较差的。而通过股权激励这一方法，企业对员工的激励是长期性的、并具备较强的约束性。

2014年9月25日，易趣网、经纬中国创始人邵亦波说：“员工如果拿了期权，情况就不一样了：首先，期权需要几年（一般是3~5年）授予，早走就少拿，如果是5年授予，他两年就走，只能拿2/5。其次，一般的期权协议规定，辞职的员工在离职后90天内需要行使期权，过期作废，这样即使是一分钱、一毛钱的期权，如果是几万股，员工也可能要拿出上万元人民币才能拿到这些普通股。在公司上市前，这些普通股是不流通的，只是一张白纸而已，所以对很多员工来讲，买不买是一个困难的决定。最后，一个重要的员工走了，会对公司造成损失，同样他作为股东也要承受这些损失，这也会成为促成一个员工留在公司的