

股权激励 你不能做

——股权激励
失败启示录

刘建刚 李建辉 邵铁健 张宏强 马 伟 谭开强 ○ 著

深挖27个典型失败案例，解密不为人知的股权陷阱。
天时、地利、人和、庙算，跨过去，才能永葆基业长青！



团结出版社

股权激励 你不能做

——股权激励
失败启示录

刘建刚 李建辉 邵铁健 张宏强 马伟 谭开强 著

深挖27个典型失败案例，解密不为人知的股权陷阱。
天时、地利、人和、庙算，跨过去，才能永葆基业长青！

图书在版编目 (CIP) 数据

股权激励你不能做 / 刘建刚等著. -- 北京 : 团结出版社, 2018.8

ISBN 978-7-5126-6590-3

I. ①股… II. ①刘… 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204415号

股权激励你不能做

刘建刚 李建辉 邵铁健 张宏强 马伟 谭开强 著

特约策划: 润商文化 陈润

责任编辑: 郑纪

出版: 团结出版社

(北京市东城区东皇城根南街84号 邮编: 100006)

电话: (010) 65228880

发行: (010) 51393396

网址: <http://www.tjpress.com>

E-mail: 65244790@163.com

经销: 全国新华书店

印刷: 三河市华东印刷有限公司

开本: 170 × 240 1/16

印张: 18.25

字数: 225千字

版次: 2018年11月第1版

印次: 2018年11月第1次印刷

书号: 978-7-5126-6590-3

定价: 60.00元

专家团简介

前海股权事务所、中力知识科技专家团：

刘建刚 李建辉 邵铁健 张宏强 马伟 谭开强 宋卫华
许亚梅 胡克华 赵曼廷 杨宇 黄俊铖 曾波 石生仑
许亚红 涂国志 马福臣 吴开权 覃恩侨 张铭焯 刘九章

中国股权激励实战咨询及培训辅导领先团队，研发专利 30 余项，完成多项国家相关课题研究，深度服务过数百家上市公司、新三板企业、国有企业，数千家拟上市公司和成长型企业。

团队坚持独立思考和自主创新，研发了现代企业商业运营核心知识体系，拥有多项知识产权。产品和服务涉及商业决策与创新、产业升级、公司治理、股权架构与控制权设计、股权激励、合伙人机制、股份改制、股权融资、并购重组、上市规划、市值管理与股权价值发展等顶层设计与股权运营领域。还包括企业家精神、企业文化、领导力建设、赋能型绩效、人力资本发展、企业传承、新生代企业家训练、科技创新服务等板块。

赋能用户，引领行业

这是产业大革命时代，新技术、新产业、新模式、新业态呼啸而来，人类从未有过如此壮怀激烈的产业迭代史，层出不穷的产业英雄创造了一个又一个充满想象力的商业故事，引领最前沿的产业风潮。

这轮产业风潮是前所未有的大融合，产业边界日渐模糊，企业成长逻辑发生深刻变化，商业的成功很难是单个要素的推动，技术、模式、资本、运营等元素的有效融合，才可能跑出一个有价值的商业体。这些融合已经不能依靠生产要素和其他资源，对人的依赖成为绝对，人的知识和能力已然是企业最核心的资产，我们真正进入了人力资本时代。越来越多的行业，人的知识和能力同样成为了最核心的生产要素，如何在公司制下实现最大程度的人合，就成了这些行业企业的痛点。这个因素，是当下中国企业实施股权激励的最主要原因，所谓委托代理制对股权激励机制的推动，反而不是最现实的理由。

在这个大环境下，越来越多的企业有了实施股权激励的紧迫性和积极性，但环顾目前导入了股权激励机制的企业，效果欠佳者不在少数。市面上关于股权激励的书籍亦汗牛充栋，概念满天飞舞，基本大同小异，程式化、套路化严重，对企业个性化指导性和实战性差。业界真正需要一套具

备独立思考体系，应用性广、实践性强的股权激励专业书籍，来帮助从业人员及企业推动股权激励有效实施。

在这样的背景和使命驱动下，《股权激励三部曲》终于问世了。丛书思考了三大核心问题：究竟什么样的企业适合做股权激励？为什么有些企业股权激励做得不成功？股权激励在这个新时代究竟怎么做才能发挥最大效用？从《股权激励你不能做》到《股权激励你不会做》到《基于顶层设计的股权激励》分别给出了很好的答案。特别是《基于顶层设计的股权激励》这套知识体系，我们提出了国内首创的股权激励系统逻辑和模型工具，形成了创新的方法论，获得了多项知识产权。

感谢前海股权事务所、中力知识科技诸君的情怀和付出，在繁忙的讲课和咨询工作之余，完成了股权激励三部曲丛书的写作，这是我们集体智慧的结晶，更是我们数年来实践经验和成功案例的一次提炼和总结。感谢我们客户长期对中力的信赖，放心把股权激励项目交给我们咨询实施，为这套丛书积累了宝贵的素材。

希望这套从实战中来，凝聚二十余位股权激励权威咨询专家心血的丛书能够对企业实施股权激励，对从业人员学习股权激励起到一定作用。虽几易其稿，依然难求完美，商榷之处请有识之士不吝交流。

刘建刚

深圳中力知识科技有限公司董事长
前海股权事务所 / 中国合伙人研究中心创始人
全国中小企业商业与股权研究中心执行主任

2018年10月27日晨5点

股权激励的势道术

2018年是改革开放40周年，截至8月，在美国上市的中国公司中已有超过90%实施了股权激励计划，高科技企业几乎全部实施了股权激励；而在中国，前有几百年前晋商以身股制度执天下商界之牛耳，后有华为、腾讯、阿里巴巴等知名企业，以股权激励为重要抓手演绎出一个个创富传奇。

股权激励是潮流，是时代的产物，更是经济蓬勃发展的象征。以下一组A股上市公司数据可为佐证：2012年，实施股权激励的上市公司总计111家；2013年，实施股权激励的上市公司总计161家；2014年，实施股权激励的上市公司总计192家；2015年，实施股权激励的上市公司数量达到187家；2016年进一步上升到249家；2017年有414家。截至2018年8月，已经实施股权激励方案的A股上市公司已经达到1327家，占A股上市公司总数的37.5%。（数据来源：wind，前海股权事务所、中力知识科技整理）

众多中国企业以股权为纽带，以激励为手段，有人成功，亦有人失败，成功不难总结，光彩照人，明亮四方；而失败因何所致，更需要我们关注和总结。前海股权事务所、中力知识科技作为一家股权激励研究的专业机

构，更是义不容辞，多年来竭尽所能去寻找“败因”。今年我们专门抽出时间，写作这本《股权激励你不能做》，来揭开中国企业股权激励大败局的谜底。

中华传统国学讲求“取势、明道和优术”，势代表着趋势和方向，道是规律和原则，术是方法和策略，我们从这三个维度来谈谈企业家的股权激励败因。

第一，很多股权激励失败案例，根源在于企业家未能“取势”，他们对大势的理解是错误的或浅薄的。

传统经济时代，机器、厂房、土地等物质资本的作用大于人力资本，拥有物质资本的企业家，在拥有人力资本的员工面前是高高在上的。新经济时代，企业竞争力的源头活水越来越向人力资本倾斜，管理学大师德鲁克指出，如何管理知识型员工成为 21 世纪最大的管理挑战。股权激励作为以“共创、共享、共担”为本质的管理机制，在激励和约束人力资本方面具有无可取代的价值与作用，已经成为企业吸引人才、留住人才和激发人才潜能的核心策略。

国内统计数据表明，实行股权激励制度的上市公司，其股票价格表现明显好于大盘及行业平均水平。其他条件不变的前提下，有些上市公司采用股权激励后，企业营收可以上涨 30% 左右。

深刻洞察大势，方能真心与核心员工共享收益、共享权力，正确的股权激励初心，能够规避老板越级管理、行权条件设置过高等诸多股权激励败因。

第二，很多股权激励失败案例，是因为企业家未能“明道”，他们没有掌握股权激励的基本规律和原则。

来看一个例子。我们发现，在很多相关书籍或者培训课程中，老师们只一味教导企业老板应该开放心态，以宽阔胸襟与员工分享企业利益，似乎只要解决了老板的心态问题，股权激励的实施就可以无往不利。

但在股权激励实操的过程中，常常发生这样的情况：老板非常大方，给出不少股权在企业推行股权激励，行权价格也不高，可是到实施阶段才发现，激励计划却无法落地。为什么？因为员工并不领情，不愿意买分配的股份，可见，股权激励不是一个单方面分配股权的过程，不能认为只要老板愿意给，员工就会愿意要。

解决这个问题，需要回到股权激励的一个基本原则——企业的股权要有价值。

股权激励说白了，其实也是一种投资。在资本市场，没有价值的股权，自然没人要。股权激励同样如此。如果企业并不具有投资价值，员工不仅不愿意参与股权激励，还会心生怀疑与反感，甚至认为老板是想借由股权激励套现，让员工买单。于是，股权激励演变成老板与员工的博弈，“激励不成反成仇”的事件接连发生。

此外，股权激励的基本原则还包括确保企业家控制权、激励对象需动态调整等等，本书的种种失败案例将提醒大家这些原则有多么重要。

第三，很多股权激励失败案例，是因为企业家未能“优术”，缺乏优秀的股权激励方法与策略，不仅会事倍功半，甚至适得其反。

“优术”的内容很多，例如实施股权激励要高度重视沟通问题，激励

对象对激励方案的认知和接受程度越高，股权激励的效果就会越明显。在激励计划实施前，企业应充分采纳激励对象的意见和建议，合理设计方案细则内容，股权激励计划才能获得认可与支持。上市公司的股权激励，还需要和广大投资者进行良好沟通，不能闭门造车制订激励计划，书中就包含了在这方面出现问题而导致激励失败的案例。

再比如对于不少员工来说，无论是理解股权激励的内容，还是接受自己未来的新权力与新角色，都需要一个消化过程。如果股权激励方案没有依托各种方法策略，导入企业日常管理系统中，让激励对象在日常工作中不断适应，员工也难以做到逐渐熟悉企业价值与自我价值之间的新型关系，唤醒内心潜藏的工作激情，以企业的发展目标为自己的奋斗目标。

《股权激励你不能做》对企业股权及股权激励失败案例的抽丝剥茧、深度剖析、完整解读，为广大企业不再重蹈覆辙，避免风险，降低股权激励实施成本提供了重要参考。

总 序 赋能用户，引领行业 / V

序 言 股权激励的势道术 / VII

序篇：不是所有企业都能够做股权激励 / 1

股权激励对企业究竟有多好？ / 3

股权激励十五大“败因” / 9

从中国文化视角看股权激励为什么会失败？ / 15

天时篇 / 23

第一章 经济形势恶化影响股权激励 / 25

第一节 美好集团：缺乏大局观的股权激励屡战屡败 / 25

第二节 中联重科：机械制造龙头股权激励尝败绩 / 36

第二章 股价低迷停止股权激励 / 45

第一节 科力远：持股计划让员工血本无归 / 45

第二节 众信旅游：股价剧跌致股权激励失败 / 55

地利篇 / 63

第三章 公司内部环境巨变影响股权激励 / 65

第一节 朗姿股份：员工出走，服装第一股股权激励失败 / 65

第二节 上海家化：“从国企到民企”的股权激励之路 / 73

人和篇 / 81

第四章 创始人与高管产生矛盾影响激励 / 83

第一节 国美电器：经理人与创始人的控制权之争 / 83

第二节 俏江南：家族企业与经理人的“貌合神离” / 93

第三节 雪莱特：高管离职引发“连环官司” / 102

第四节 富安娜：A股股权激励天价索赔第一案 / 111

第五章 互联网公司的股权斗争 / 121

第一节 汽车之家：管理层和资本方较量争夺控股权 / 121

第二节 摩拜单车：股权投资中谁是赢家 / 131

第三节 三六五网：被中小股东推翻的股权激励 / 139

第六章 激励方案使得股东利益受损 / 149

第一节 九阳股份：信息不对称，股权激励惹争议 / 149

第二节 伊利股份：股权激励成为管理层自谋福利的工具 / 157

第三节 康缘药业：定增式股权激励引争议 / 164

第四节 苏泊尔：“0元股权激励”引发的风波 / 176

庙算篇 / 183

第七章 股权激励计划制订不合理 / 185

第一节 海普瑞：神话笼罩下的股权激励困局 / 185

第二节 苏宁：计划总是赶不上变化的股权激励 / 192

第三节 万科：地产老大的股权激励征程 / 200

第四节 乐视：融资后员工股权化“泡影” / 209

第八章 家族企业股权纠纷，何谈股权激励 / 217

第一节 真功夫：大股东争夺控制权 / 217

第二节 土豆网：婚变导致上市受阻 / 225

第三节 霸王集团：夫妻反目导致企业濒临清盘 / 233

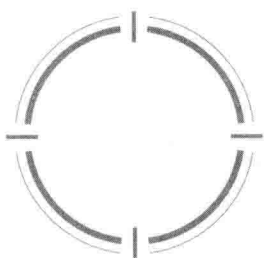
第九章 公司股权结构“埋雷”，后患无穷 / 241

第一节 雷士照明：股权结构不合理，陷入股权“局中局” / 241

第二节 《罗辑思维》：从“合伙”到“散伙”的股权“逻辑” / 255

第三节 众筹咖啡：对“股东”缺少约束机制 / 263

尾声 股权激励是一项系统工程 / 272



序 篇：

不是所有企业都能够
做股权激励

股权激励对企业究竟有多好？

股权激励这个概念对企业来说并不陌生。在人们的头脑中，往往将“股权激励”同“绩效考核”、“薪酬设计”等概念等同起来。把股权激励等同为人力资源层面的薪酬改革，只是将其局限为利益的分配。因此，尽管许多企业老板也认同股权激励是用以激励员工、留住人才的好东西，但一旦提及，他们总是推三阻四，说“等有钱再做”。

“等有钱再做”，说明企业还是想做，只是“心有余而力不足”，一时半会儿还顾不上做股权激励。这些老板之所以有这样的认识，是忽略了“股权激励”中的“股权”这个重要概念，没有认识到“股权”中所包含的价值。

“引无数英雄竞折腰”的股权价值

我们认为，“股权”包括三种价值：利润价值、资产价值和资本价值。

任何企业的存在都是跟股权有关系的，而且“股权”对任何企业都是公平的，不论什么性质的公司，从工商注册的第一天起，都有100%的股权。有的企业能把股权的作用发挥到极致，有的企业则要么无视股权的作用，要么将其运用得很糟糕。

股权的利润价值和资产价值大家不难理解。如果公司有着利润的增加，

那么公司股份的含金量会相应增加；有的公司不见得有利润，但伴随着设备、土地、品牌等资产价值的增加，股权的资产价值也随之增加。

除利润价值和资产价值之外，“股权”中还包括许多企业老板并不知道或者说并未认识到的股权价值，我们称之为“让无数英雄竞折腰”的股权价值，它就是企业的资本价值，来自于外部投资者比如股民对企业未来发展、未来成长性的看法。企业有两个产品，一个是企业生产的产品和提供的服务；另一个是企业本身。也就是说每个企业本身就是一个商品，它的价值一般叫作资本价值。其核心就是股权价值，其价值就是企业市值。这种价值伴随企业资本运作的整个过程，包含在融资和上市的过程中。

利润价值、资产价值和资本价值，这三种价值构成企业做股权激励的基础，把这些有价值的、长远的、核心的东西跟核心的员工捆绑在一起，这就是股权激励。所谓股权激励，就是先创造价值，再分享价值。

股权激励是“激励”，不是“奖励”

也许有人说，许多没有做股权激励的企业照样做到今天，照样发展得很好。那么，究竟有没有必要做股权激励呢？我们说，当然有必要。

在知识经济时代，企业经营的重心已经从重视“业务”转向重视“人”。企业家也从关注如何增加产品利润，转向思考如何利用人力资本实现更大的价值创造。

在工业时代的传统公司制下，员工创造的剩余价值归老板所有。而在互联网时代的合伙人制下，老板和员工之间已经不是简单的雇佣关系，而是变成事业伙伴。老板要以企业家精神去做事，以愿景为引领关注多方（员工、股东、社会等）需求，而高附加值的员工积极主动为企业做贡献，老板和高附加值人才之间是共创和分享的关系。这种关系被称为合作关系，