

# 基于 顶层设计的 股权激励

——从股权激励  
到股权运营

刘建刚 李建辉 邵铁健 张宏强 马伟 谭开强 著

商业与股权创新之道，四大原创知识体系  
催生新时代产业英雄！



团结出版社

# 基于 顶层设计的 股权激励

——从股权激励  
到股权运营

刘建刚 李建辉 邵铁健 张宏强 马 伟 谭开强 ◎ 著

商业与股权创新之道，四大原创知识体系  
催生新时代产业英雄！



团结出版社  
UNITY PRESS

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

基于顶层设计的股权激励 / 刘建刚等著. -- 北京 :  
团结出版社, 2018.8

ISBN 978-7-5126-6591-0

I. ①基… 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204467号

## 基于顶层设计的股权激励

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: 中国电影出版社印刷厂

---

开本: 170×240 1/16

印张: 19.5

字数: 240千字

版次: 2018年11月第1版

印次: 2018年11月第1次印刷

---

书号: 978-7-5126-6591-0

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

## 股权时代的经营智慧

### 股权时代已经到来

在世界现代化进程中，公司作为一个社会经济组织展示出了令人惊叹的力量，而股权就是这股力量的源泉。股权是企业的核心资源，它将单枪匹马的个体凝聚为高效协作的团队，将各方资源整合在一起撬动整个产业，将一股股资金汇聚成商业资本放大企业价值。

如今，股权已经成为现代企业无法绕开的话题，无论是企业在创业阶段进行创始合伙人股权设置、以股权吸引风投融资，还是企业在快速发展期通过股权吸引人才、整合资源，抑或是企业上市后通过股票定增融资、并购重组、未来市值管理，股权的作用都是不可忽视的。

对于股权，企业家们往往既熟悉又陌生。熟悉的是，股权代表着自身利益和权力。陌生的是，如何让股权发挥应有价值，如何用股权链接人才、资源、资本，从而使企业快速发展。有很多企业家已经开始在企业中推动股改和股权激励。但是，在前海股权事务所、中力知识科技过往十年与数千位企业家打交道的过程中，我们发现，很多企业家对股权的认知是非常有限的，只是将其当成激励或融资的工具，或者将其当成控制企业的手段。

如果我们能站在企业顶层设计的角度去看待股权背后的意义以及股权带来的裂变式效应，或许能看到不一样的价值和风景。股权吸引人才不是结果，股权融资和整合资源也不是目的，通过股权链接企业的利益相关者，与他们合作共赢，一起创造未来财富，搭建一个共识、共生、共创、共享、共治的生态组织，达成企业战略目标，实现企业的长足发展，才是股权的真正价值。

可以说，作为企业管理运营和公司治理的核心工具，股权发挥着至关重要的作用，它影响着企业的持续健康发展，影响着企业的未来。

股权运营是构建企业人才竞争优势的法宝。通过股权运营这种利益共享机制，人才的利益与企业的利益紧紧地捆绑在一起，增强员工的归属感和认同感，激发员工的积极性和创造性，使他们成为企业转型的中流砥柱，为企业创造更多的可能性。

股权运营是撬动产业发展的杠杆。用股权来整合上下游的产业资源，打造股权联盟实现行业内扩张发展，打造跨界联盟实现跨界整合发展，才能实现资源的优化配置，使企业突破发展瓶颈，实现转型升级、联盟共赢，获得长足发展。

股权运营是中小企业实现健康快速发展的利器。受国际国内经济大势影响，原本就存在经营规模小、业绩不稳定、抗风险能力弱等问题的中小企业，又面临着经济下行和新经济崛起的多重压力，这使得其发展与规划都举步维艰。而实施股权激励，能帮助中小企业把握企业发展方向、设计商业模式、优化组织效能、完善机制保障，使其在新时代洪流中有效地避开市场经济旋涡，顺利渡过难关。

对企业家来说，股权意味着事业与格局。对创业者来说，股权意味着梦想与目标。对员工来说，股权意味着奋斗与希望。对投资人来说，股权



意味着信任与回报。对公司来说，股权背后链接着人才、资源与资本，也代表着理念共识、价值共创、责任共担、利益共享、全员共治的企业文化。

股权时代已经到来，我们不知不觉中已身处其中。谁能真正地把股权这个工具理解、掌握、达到“运用之妙，存乎一心”的境界，立足股权的视角，发掘股权的力量，谁才能实现企业的持续发展。

## 顶层设计 with 股权激励

能在企业中扎根落地的股权激励机制一定要结合企业的顶层设计，从而明确企业发展方向，呈现独特的商业价值，通过股权激励与顶层设计的系统联动，实现企业长久发展。

根据前海股权事务所、中力知识科技独创的“基于顶层设计的股权激励”模型，实施股权激励首先要明确战略——以顶层设计为核心基础，围绕着商业设计、治理设计、组织规划、产融规划做调整。顶层设计既是发展蓝图，也是经营脉络所在，它不单是需要艺术的表达，更需要层层分解，条条落实。

商业设计是股权激励的原点，体现出一个企业的思想和价值。商业模式是企业创造价值的核心商业逻辑，从价值的主张到价值的创造、传递，再到价值的实现，在其建构过程中，企业与相关利益者形成利益共享、资源共享、合作共赢的关系；战略规划解决的是企业发展的路径问题，把外部大环境和企业本身的变化纳入战略的选择当中；决策推演可以推导出成功的可能性，以及遇到的障碍和失败的可能性，做到防患于未然，并决胜于千里之外。

治理设计为股权激励做好布局统筹，体现出一个企业的规则与权力，为公司定好股东与股东、股东与投资人、股东与高层管理者之间的“游戏

规则”。股权架构重在为企业设计好控制权，避免日后企业因为控制权问题而引发波诡云谲的风云变幻。而公司重要决议的产生乃至 CEO 的任免都与公司治理结构制定的规则密不可分。公司设定的规矩则是企业的一道护城河，在公司未来发生纠纷的时候，设定的公司章程可以成为企业的救命稻草。

组织规划是实现企业内部激励的基础。股权激励的周期通常长达几年，需要经历一个很长的过程，组织规划必不可少。组织规划可以从组织的高度，解决组织需要什么样的人才、怎么定岗定编、如何进行人力资源规划、人才如何储备等核心问题，从而实现企业的内部激励。而股权激励的推行，也可以在企业内部建立“造血”机制。股权激励与组织规划相结合，二者匹配起来，才能促进组织向好的方面发展。

通过产融规划可以实现外部激励。股权激励是激励外部资源的手段，不仅内部员工是企业的股权激励对象，上下游供应链和其他合作伙伴都可以是企业的激励对象。资源和资本是企业发展过程中必不可少的要素，通过股权最大限度地链接资源、资本，才能实现企业跨越式发展。

从激励原点、布局统筹、内部激励到外部激励，构成了一个完整的股权激励系统。从这个角度来看，顶层设计与股权激励两个体系之间有了内在的、全方位的、紧密的关联，实现了完全融合。妙用商业设计以统筹全局，放大企业价值，统一价值观，为企业的股权激励做好物质准备和精神准备；善用治理设计以科学布局，避免股权激励中可能出现的纷争；巧用组织规划以承载战略，激活人才，对公司内部激励做好统筹；活用产融规划以整合资源，广泛链接公司外部资源，真正做到融智、融资和融力。

“经济基础决定上层建筑，分配是关键；顶层设计决定奋斗蓝图，方向是根本。”这是前海股权事务所、中力知识科技提出的基于顶层设计的

股权激励之根本思想。企业想要长久发展，企业家必须具备顶层设计与股权激励的思维和智慧，将顶层设计与股权激励结合作为股权激励的主轴，激发股权激励动力，打造从商业模式到人才发展的股权生态链，使企业与人力资源、产业资源、金融资本、社会财富等形成合力。

## 企业家是股权生态系统的总设计师

管理大师艾尔弗雷德·斯隆在《我在通用汽车的岁月》中说道：“他们（企业家）是将自己的性格、天分作为一种主观因素灌输至企业的运营之中，而不是从方法和目标上追求管理的规律。”企业是由企业家创立的，它承载了企业家的梦想和希望。因此，企业的发展离不开企业家的引领。

如今，中国经济已进入资本时代，顺应市场潮流、留住核心骨干、招纳优秀人才、凝聚合伙人、整合产业上下游、吸引资本青睐已经成为企业家的经营核心。当下中国企业面临机遇和挑战，各行各业都在转型升级。逆水行舟，不进则退，作为一个企业的领导者，企业家应不断学习、精进、创新，形成适应时代发展的管理理念与治理智慧。

企业家是股权激励的总设计师，应从顶层设计考虑未来股权激励，要充分认识到：顶层设计是企业未来价值创造的方向，是统一思想的基础，是奋斗方向的根本。在这个倡导合伙人精神、资源共享、产融互动的时代，股权激励思维已经成为企业家更高层次的经营智慧。在波诡云谲的商海中，企业要想可持续发展，企业家需要不断创新，突破原有思维，乐于与他人分享发展成果，葆有为社会创造价值、不断挑战现状的情怀。谁能做到这些，谁就能成为时代的英雄。

在股权时代，企业家自身境界与格局的提升，对股权激励发挥着非常关键的作用。愿每个企业家都能与时俱进，改变思维，在做好企业顶层设

计的基础上实施股权激励，打造股权生态系统，加快自身的成长以及企业的裂变，实现共赢。如此，企业方能永续经营。

作为现代企业的必修课，“顶层设计与股权激励”的普及教育还有很长一段路要走。前海股权事务所、中力知识科技将坚持行走在这条路上，不断深入研究开发、持续分享、落地支持，为中国中小企业的发展贡献力量。

总序 赋能用户，引领行业 / V

序言 股权时代的经营智慧 / VII

第一篇 股权时代：从“摸着石头过河”到“造船出海” / 1

第一章 新时代，新挑战 / 2

第一节 全球竞争格局下的中国新时代 / 2

第二节 新时代的巨大挑战 / 7

第二章 产业变局、企业转型升级与顶层设计 / 12

第一节 突破产业变局，顶层设计先行 / 12

第二节 企业转型升级就是顶层设计的重构 / 16

第二篇 顶层设计决定奋斗蓝图 / 21

第三章 为什么说顶层设计决定奋斗蓝图 / 22

第一节 阻碍企业发展的三大瓶颈 / 22

第二节 做好顶层设计是企业家的当务之急 / 26

- 第三节 企业顶层设计的四个层面 / 28
- 第四章 商业设计，彰显股权价值 / 33
  - 第一节 商业模式：望庐山瀑布 / 34
  - 第二节 战略规划：决胜华山之巅 / 43
  - 第三节 决策推演：算盘不如算法 / 49
- 第五章 治理设计，奠定发展基石 / 59
  - 第一节 股权架构：阳光下的“纸牌屋” / 61
  - 第二节 治理结构：笼子里的“江湖规矩” / 70
  - 第三节 公司设定：一字千金的“文字游戏” / 75
- 第六章 组织规划，激发人力效能 / 81
  - 第一节 组织设计：从“金字塔”到“四合院” / 84
  - 第二节 组织成长：“三个和尚”的美好生活 / 90
  - 第三节 人才发展：员工是最大的风投 / 94
- 第七章 产融规划，裂变股权价值 / 101
  - 第一节 供应链条：全局大视野 / 102
  - 第二节 业务蓝图：太空看地球 / 108
  - 第三节 资本路径：星际不迷航 / 115

### 第三篇 基于顶层设计的股权激励 123

- 第八章 股权激励与顶层设计 / 124
  - 第一节 股权激励是一项系统工程 / 124
  - 第二节 怎样理解股权激励与顶层设计的结合 / 125

## 第九章 重新定义股权激励 / 129

### 第一节 股权激励的力量 / 129

### 第二节 股权的核心价值 / 144

### 第三节 股权链接人才、资源与资本 / 153

## 第十章 股权激励与顶层设计系统关联 / 162

### 第一节 价值性：商业设计与激励原点 / 164

### 第二节 安全性：治理设计与股权布局 / 177

### 第三节 系统性：组织规划与内部激励 / 181

### 第四节 前瞻性：产融规划与外部激励 / 185

## 第十一章 基于顶层设计的股权激励典型案例 / 188

### 第一节 小米集团——“小米”如何变“大炮” / 188

### 第二节 美的集团——顶层设计的“道”和股权激励的“术” / 205

### 第三节 星巴克的“光荣与梦想” / 211

### 第四节 做好顶层设计才能一“股”作气 / 219

## **第四篇 股权运营：打造企业核心价值生态系统 / 231**

## 第十二章 股权运营之道 / 232

### 第一节 股权规划融入顶层设计 / 233

### 第二节 股权运营联动人力资本、产业资源和金融资本 / 235

## 第十三章 股权价值发展 / 237

### 第一节 股权价值发展模式 / 237

### 第二节 股权价值发展过程 / 239

## 第五篇 商业文明：顶层设计与股权运营的精神穹宇 / 243

### 第十四章 合伙人时代的企业文化 / 244

#### 第一节 顶层设计的文化承载 / 244

#### 第二节 股权运营的精神引领 / 247

#### 第三节 合伙人的价值观驱动 / 251

### 第十五章 企业家精神 / 260

#### 第一节 创新 / 263

#### 第二节 分享 / 273

#### 第三节 情怀 / 278

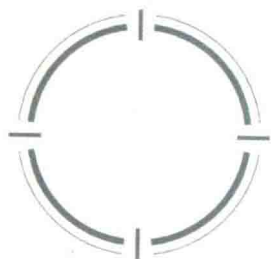
### 第十六章 企业家哲学：商业是企业家的一场自我修行 / 283

#### 第一节 常怀利他之心，成就生命的大格局 / 283

#### 第二节 以世界眼光打造企业竞争力 / 286

#### 第三节 企业家的财富观，决定了企业的高度 / 290





## 第一篇

股权时代：从“摸着石头过河”  
到“造船出海”