



中小企业管理升级丛书

股权 设计 与 股权激励

备受MBA、EMBA商学院青睐的企业晋级课程
阿里巴巴、华为、顺丰、万科、碧桂园……
全球500强加强集团管控的45个真实案例

EQUITY DESIGN AND INCENTIVE
Management Tools and Case Studies

堪振华 高丽敏◎著

管理工具 与案例分析

多种所有制企业的30个经典管理工具拿来即用
可以直接套用的成功企业股权设计模型
历经二十多年一线管理咨询经验的精华汇总



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



中小企业管理升级丛书

股权 设计^与 股权激励

EQUITY DESIGN AND INCENTIVE

Management Tools and Case Studies

堪振华 高丽敏◎著

管理工具
与案例分析



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

股权设计与股权激励: 管理工具与案例分析/堪振华, 高丽敏著.

—北京: 中国经济出版社, 2019.7

ISBN 978-7-5136-5476-0

I. ①股… II. ①堪… ②高… 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 282389 号

责任编辑 郭国玺

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京柏力行彩印有限公司

经销者 各地新华书店

开本 710mm×1000mm 1/16

印张 17

字数 244 千字

版次 2019 年 7 月第 1 版

印次 2019 年 7 月第 1 次

定价 58.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010-88386794

关于股权那些事儿

套用俄国作家托尔斯泰的名言：“幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。”在企业管理中，这句话可以转换成：“成功的企业都是相似的，死亡的企业各有各的不同。”企业死亡原因五花八门，但是也有一些规律。总结死亡企业倒闭的原因，可以大致归结如下：

战略目标

- 企业没有明确的使命、愿景、价值观而死；
- 企业五年（三年）战略规划不清晰，方向不明确（错误）而死；
- 战略目标僵化，实施不到位，总结不到位，改善修正不到位而死

组织管理

- 公司与员工不能“价值共创、利益共享，风险共担”而死；
- 集团公司没有一套管控体系，因员工和部门各自为战而死；
- 公司内部没有一套科学完整的“产、供、销、人、发、财”“流程+制度”管理体系，管理混乱而死；
- 公司内部责权利（目标体系、责任体系、权力体系、激励体系、分配体系）不科学而死

运营管理

- 经营违法乱纪，触犯法律而死；
- 执行力严重匮乏，“不计划、不准备、不检查、不评估、不反馈”，战略执行不到位而死；
- “产品、服务、成本、速度、质量”没有竞争优势而死；
- 扩张太快，回款不力，现金流断裂，血液枯竭而死

改善管理

- 企业学习能力、创新能力不足，不进则退而死；
- 发现问题，“不调整、不改善”而死

图1 企业死亡原因分析

股权设计和股权激励就是研究如何将物质资本和人力资本相结合，通过股权架构设计、股权分配与股权激励，将创业者、合伙人、核心员工、外部投资者等利益相关者的责任、权利和利益连结在一起，创造共创、共享、共担的顶层设计，让更多的人为企业创造更大价值，并能体现价值。

如果企业最基础的股权设计出了问题，那么，支撑公司控制权归属、公司治理、集团管控的“四梁八柱”一定会出问题。“四梁八柱”出了问题，包括战略规划、组织管理、运营管理和改善创新在内的企业各项活动一定会受到严重影响，甚至分崩离析，轰然倒塌。

可见，如果股权设计和股权激励设计得好，股东能够共创、共享、共担，共创美好时代；如果股权设计不好，股东就会“兄弟阋于墙，狼烟起，马长嘶，剑气如霜”。

列宁曾经说过，“堡垒往往从内部攻破”，也说明了同样的问题：事物的内部矛盾（即内因）是事物自身运动的源泉和动力，是事物发展的根本原因；外部矛盾（即外因）是事物发展、变化的次要原因。

“股权设计与股权激励”就属于企业发展变化最典型的内因：处理得好，创业者、合伙人、核心员工、外部投资者等利益相关者之间多赢、相得益彰，成为企业发展的源泉与动力；处理不好就是企业大战的矛盾与导火索。

近些年来，由于股权问题处理不好而引起的控制权战争不胜枚举：宝万之争、山水水泥、真功夫、雷士照明、ST康达、支付宝、融绿之争、康佳集团、国美电器、西少爷、一号店，等等。

同时，随着互联网行业的兴起和股权激励的推行，由股权激励引起的官司和争斗也越来越多：刘平状告华为的股权纠纷案、冯大辉与丁香园的期权之争、刘先生（包女士）与美团股权激励诉讼，等等。2017年2月22日晚，一篇文章《就算老公一毛钱股份都没拿到，在我心里，他依然是最牛逼的创业者》迅速在朋友圈传播。文章中的主人公韩先生是某手游公司的CTO和联合创始人，但是合伙创业7年，最后却没有拿到股份而净身出户。

综上所述，如果股权架构设计、股权分配、股权激励等问题没有处理好的话，可能为公司运营埋下了一颗雷，“不是不爆，时候未到”。

在本书中，笔者将从股权设计和股权激励两个部分来论述如何做股权的顶层设计。

本书上半部分研究“股权设计”，分“股权架构系统、股权分配机制和股权运行机制”三个部分来讲述如何做股权设计。参见图2。

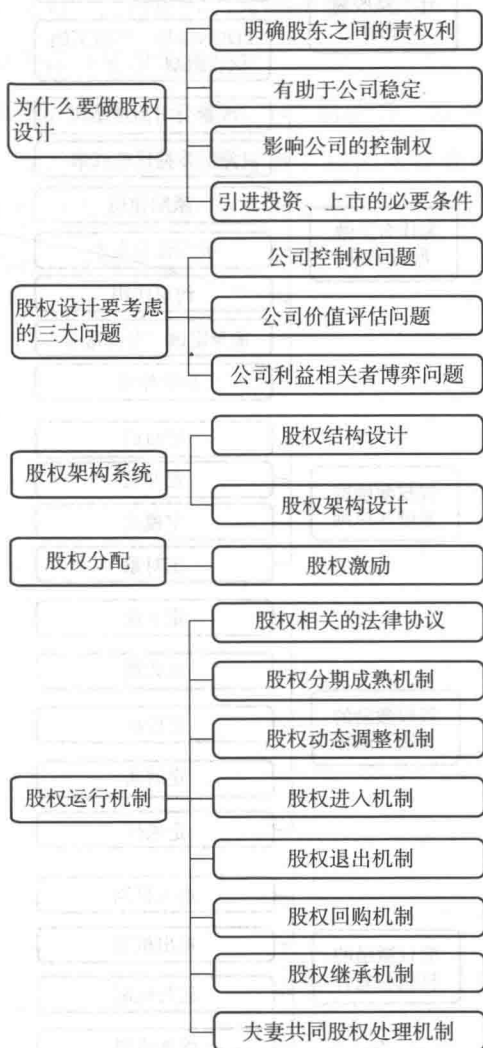


图2 股权设计与股权分配

本书的下半部分是“股权激励”，作者分“3个层面10大因素115个

问题”来描述股权激励的相关内容，具体包括：

第一层面是股权激励的框架和原则，是股权激励的基础，就像盖房子的“打地基”，包括四大因素：定目的、定原则、定模式、定对象。

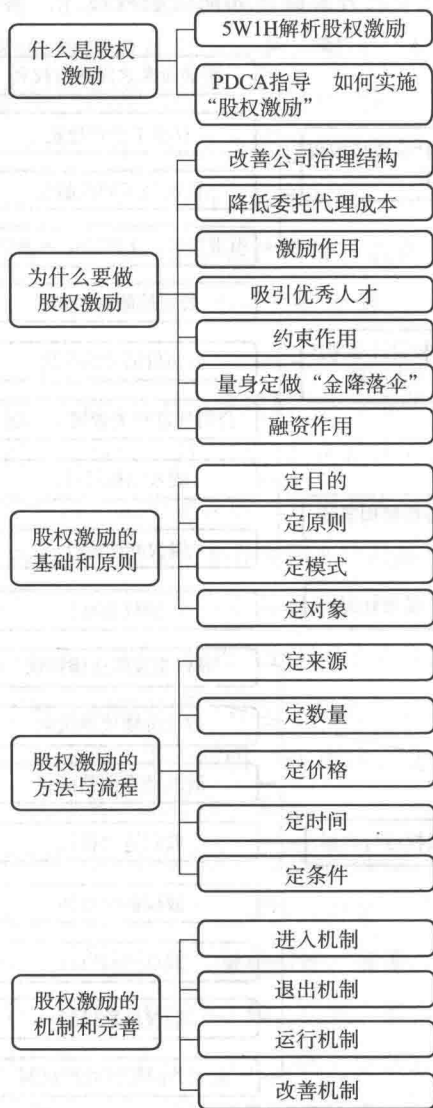


图3 股权激励

第二层面是股权激励的方法和流程，是股权激励计划的实施过程，进入“盖房子”阶段，包括五大因素：定来源、定数量、定价格、定时间、定条件。

第三层面是股权激励的机制和改善，是进入“装修和保养”阶段，包括进入机制、退出机制、运行机制、改善机制，等等。

股权激励相关内容参见图3。

通过本书两部分的讲解，希望每一位创业者、股权相关的专业咨询师、企业高管、企业内部人力资源管理者、法律从业者等等能够有一点点收获，能够对企业股权实践做一些参考。

希望每一位读者，开卷有益。

目录

Contents

前言 关于股权那些事儿	001
第一章 股权的背后是人性	001
第一节 经营企业就是经营人心	001
案例分析：公司是不是家？	006
第二节 管理建立在“人是自私的”基础上	008
第三节 股权的背后是人性	009
案例分析：“宝万之争”背后的人性与利益	010
第二章 股权设计基础	014
第一节 股权设计	015
管理工具：如何梳理股权架构？	020
第二节 如何加强公司的控制权	023
案例分析：某著名互联网公司持股比例	024
管理工具：股权 52% 与 51% 有什么区别？	027
管理工具：有限合伙制企业做持股平台的优势	031
管理工具：关于 A/B 股制的说明	035
案例分析：阿里巴巴合伙人制度	036
案例分析：真功夫股权大战	037

案例分析：盛大网络收购新浪，引爆“毒丸”	039
第三节 如何对公司进行价值评估	041
第四节 如何解决公司利益相关者之间博弈问题	043
第三章 股权设计——股权架构系统设计	046
第一节 股权结构设计	047
案例分析：马云和孙正义的“人和”	052
案例分析：马云说，在你“很赚钱”的时候去融资	054
第二节 股权架构设计	058
管理工具：家族信托：有钱人的智慧，我们不懂	060
第四章 股权设计——股权分配机制设计	063
第一节 一个中心，四个基本点	063
第二节 股权是最珍贵的资源	068
第三节 保证创始人的控制权	072
第四节 保证动态调整	077
第五章 股权设计——股权运行机制设计	083
第一节 签署各种股权法律协议	084
第二节 股权分期成熟机制	087
第三节 设置股权回购机制	090
第四节 合伙人股权的退出机制	092
第五节 股权动态调整机制	092
第六节 股权的继承机制	094
第七节 夫妻共同股权处理机制	096
管理工具：能否将夫妻共同股权转至未成年子女名下？	100

案例分析：土豆条款	101
第六章 股权激励基础	102
第一节 股权激励概述	103
管理工具：股权激励的两个特征	104
第二节 股权激励的原理和指导思想	105
案例分析：华为以奋斗者为本	109
第三节 为什么要进行股权激励	110
案例分析：一位老员工的离职记	112
案例分析：华为公司的股权激励与股权融资	114
案例分析：碧桂园：从“成就共享”到“同心共享”	117
案例分析：万科事业合伙人制	120
第四节 “5W1H”和股权激励计划设计	122
第五节 股权激励方案设计思路	128
案例分析：A公司创业期股权激励	130
第七章 股权激励第一层面——激励理论与原则	135
第一节 定原则——股权激励的设计原则	137
案例分析：信誉楼股权激励的动态机制	138
管理工具：上市公司股权激励的行权条件	140
案例分析：美的集团的股权激励的行权条件	141
案例分析：深圳拓邦股份有限公司二期股票期权激励计划	142
案例分析：欧派家居2017年限制性股票激励计划	143
管理工具：如何避免股权激励的“负面效应”？	144
第二节 定原则——股权激励，面向未来还是因为过去	146
案例分析：联想股权激励的智慧	149

第八章 股权激励第一层面——激励对象与模式	152
第一节 定对象——“股权绣球”抛给谁	152
管理工具：如何确定股权激励对象？	152
案例分析：2017 年度股权激励对象人数占比	154
案例分析：2017 年度 A 股上市公司股权激励人数研究	156
案例分析：A 公司股权激励对象的范围	158
管理工具：岗位价值评估	160
案例分析：B 公司如何确定股权激励对象？	161
管理工具：中关村国家自主创新示范区企业股权激励对象	163
第二节 定模式——不同模式，不同情境，不同效用	164
管理工具：不同的情境如何采用不同股权激励模式？	164
管理工具：期权与期股的差别	168
案例分析：2017 年度 A 股上市公司股权激励方式	169
案例分析：顺丰控股 2017 年股票增值权激励计划	170
案例分析：华为公司的虚拟股权	173
第三节 国有公司和民营公司股权激励的不同点	176
管理工具：2017 年，不同所有制上市公司股权激励情况	177
案例分析：TCL 李东生先生的“拐大弯”智慧	178
第九章 股权激励第二层面——激励来源与数量	182
第一节 定来源——物质守恒定律，有人得到，就有人失去	182
管理工具：上市公司股权激励的股票来源	183
管理工具：2017 年度 A 股上市公司股权激励计划的股份来源	184
案例分析：浙江苏泊尔股份有限公司回购报告书（节选）	185
管理工具：股权激励为什么钟爱定向增发？	187
管理工具：如何设置期权池？	188

管理工具：天使轮投资时，为什么企业要预留出来 15% 激励股权？	190
第二节 定来源——购股资金何处来	191
管理工具：购股资金来源	192
案例分析：某公司激励基金核算、提取、分配及处理的方法	194
案例分析：股权激励中，有的员工不愿意出资，该怎么办？	195
第三节 定数量——请客吃饭，有多少人要备多少菜	195
管理工具：如何确定股权激励总额？	196
案例分析：股权激励授予数量选择	197
管理工具：如何确定股权激励单量？	198
案例分析：如何确定激励对象的激励股份数量？	200
管理工具：针对不同的员工，应该给多少股权激励？	202
第十章 股权激励第二层面——激励价格、时间和条件	203
第一节 定价格——天下没有免费的午餐	203
管理工具：如何确定股权激励的价格？	204
案例分析：2017 年度，A 股上市公司的股权激励定价统计数据	206
案例分析：苏泊尔公司关于向激励对象授予限制性股票的公告 (节选)	206
管理工具：非上市公司股权激励标的物价格确定原则	213
案例分析：非上市纯贸易公司股权激励股价计算办法	213
第二节 定时间——股票激励的目的在于未来	214
管理工具：股权激励涉及的时间点	214
案例分析：A 公司的股权激励周期	218
案例分析：2017 年度，A 股上市公司股权激励时间模式选择	222
第三节 定条件——激励和约束，一定是孪生兄弟	223
管理工具：如何制定股权激励约束条件？	224

管理工具：网宿科技的股权激励，小步快跑，滚动多次授予	227
案例分析：顺丰控股 2017 年股票增值权激励计划的行权条件	228
第十一章 激励第三层面——激励机制	231
第一节 股权激励计划的进入机制	232
案例分析：B 公司限制性股票的行权条件	232
第二节 股权激励的运行机制	232
案例分析：顺丰控股 2017 年股票增值权激励计划的调整方法和程序	236
第三节 股权激励计划的退出机制	238
案例分析：顺丰控股 2017 年股票增值权激励计划公司激励对象发生异动的处理	240
案例分析：信誉楼的股权激励的退出机制	244
附件 1 股权激励三大层面十个因素 115 个股权激励问题	246
附件 2 中国大陆股权激励相关法律法规汇总表	252
附件 3 股权激励模式对比表	255

第一章

股权的背后是人性

股权设计和股权激励就是研究如何将物质资本和人力资本相结合，通过股权架构设计、股权分配与股权激励，将创业者、合伙人、核心员工、外部投资者等利益相关者的责任、权力和利益凝结在一起，创造共创、共享、共担的顶层设计，让更多的资源为企业创造更大价值，并能体现价值。

在上述定义中，体现价值就涉及价值分配或利益分配。无论是股东利益最大化、企业利益最大化还是社会利益最大化，企业存在的目的和意义都是利益，所有利益相关者关心的也都是自身的利益。

利益是人性最本质的东西，“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往”。人性的本质是利己，利己的本性决定了企业、股东、员工的各种行为首先是围绕着自身利益转的。

要想谈论股权设计和股权激励，首先就是要看人心和人性。只有讲明白了人心和人性，才能找到股权设计和股权激励的出发点和归宿。

第一节 经营企业就是经营人心

一、如何让员工能够快乐

在蒙牛公司的《企业文化手册》中，有很重要的一条：经营企业就是

经营人心，经营团队成员快乐成长的情绪。



图 1-1 经营企业就是经营人心

资料来源：孟浩强. 留人有诀窍 [N]. 北京晨报, 2011-02-22.

在企业经营过程中，如何摆正客户、员工和股东的关系呢？各个管理流派就有了不同的说法。

有的流派说，“顾客就是上帝”，企业存在的使命就是满足顾客的需求。

有的流派说，“企业的所有权是股东的”，从经营角度上讲，企业经营的目的 是股东利益最大化。

有的流派说，“企业不仅仅是股东的，更是社会的，是各利益相关者的”。企业价值最大化，实际上是利益相关者价值最大化。这种最大化是建立在各利益相关者价值博弈、协调、平衡基础之上的。

有的流派说，“照顾好你的员工，员工会照顾好你的客户，客户会照顾好公司和股东”。他们认为：在经营的过程中，排在第一位的是员工，第二位的是客户，股东则排在第三位。这个流派的核心思想就是：经营企业就是经营人，经营人就是经营人心。

其实，这些流派的着眼点只是角度不同，都有自己的道理。股东、员

工、顾客、供应商，甚至包括社会、政府等等，都是企业的利益相关者。如果从价值论的角度出发，企业具有经济价值、人的价值和社会价值。企业要在各方利益之间达到平衡，而不可偏废。

扩展一下，经营企业就是经营人心。这里的“人心”不仅仅是员工的心，而且还泛指各方利益相关者的心。具体见图 1-2。

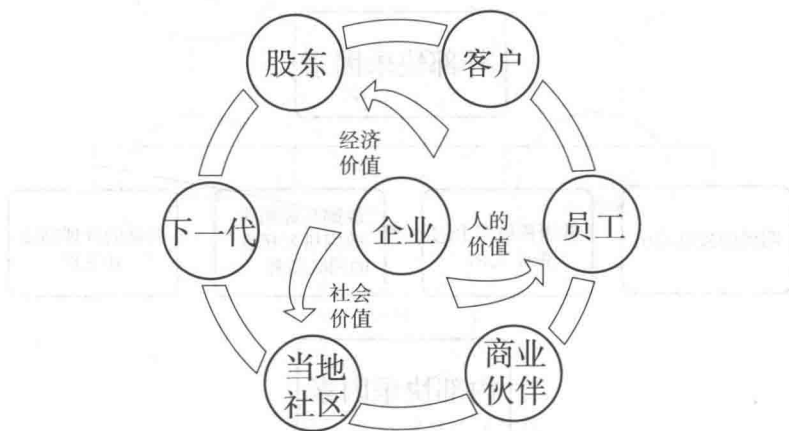


图 1-2 利益相关者

本书主要讲述的是股权设计和股权激励，经营“人心”特指股东和员工的心。股东又包括创始人、合伙人、股权激励对象、外部投资者，等等。

“经营股东的心”，从投资学的角度，判断标准只有一个，那就是投资价值最大化。“经营员工的心”，却没有统一的定义：企业不同，发展阶段不同、环境不同、区域文化不同、企业文化不同、员工素养不同，“经营企业就是经营人心”就有不同的内涵，切不可拿着所谓经营之神的“圣经”教条来套不同的企业，最终结果是南橘北枳、邯郸学步，因为“适合的才是最好的”。

虽然“经营人心”各有各的描述，但方向上，总有一些共性的东西，我们尝试做以下诠释：员工快乐的心主要来自外部因素和内部因素两部分。具体见图 1-3。