

# 股权激励 你不会做

——新时代  
股权激励教科书

刘建刚 李建辉 邵铁健 张宏强 马 伟 谭开强 ◎ 著

分阶段、分对象、分模式

全方位构建股权激励整体解决方案!



国佳出版社

# 股权激励 你不会做

——新时代  
股权激励教科书

刘建刚 李建辉 邵铁健 张宏强 马 伟 谭开强 著

分阶段、分对象、分模式  
全方位构建股权激励整体解决方案!

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

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

ISBN 978-7-5126-6589-7

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204466号

## 股权激励你不会做

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: 16

字数: 200千字

版次: 2018年11月第1版

印次: 2018年11月第1次印刷

---

书号: 978-7-5126-6589-7

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

## 股权激励真功夫

每当有新公司上市，最吸引公众眼球的莫过于一个个令人瞠目结舌的一夜暴富神话，普通员工身家直接暴涨上百倍、上千倍，而且越是草根的员工，受关注度越高。

2018年7月，小米在港交所上市，就有媒体报道：在小米早期的创业团队中唯一的一名女性员工管颖智，当年她从父母那里借来10万元嫁妆钱投资了小米，上市后摇身一变已成为千万富翁。

2018年2月，养元饮品成功在A股上市，按上市当日股价计算，该公司一名仓库管理员的身家高达9750万元。事实上，该仓库管理员早在13年前公司成立时，只出资1万元认购了公司股份。如今13年过去了，他投入的1万元已溢价9000多倍。

人们对上市公司员工身家暴涨津津乐道的背后，是股权激励制度在中国的迅速蹿红。2017年，在A股上市公司中，共有396家公司公告了407个股权激励计划，比2016年增加156个，增幅高达62%。非上市公司中，还有很多企业正蠢蠢欲动，它们都希望搭上股权激励这趟“网红”快车。

这些公司的想法很简单，就是希望通过股权激励的方式留住人才，

共同将公司做大做强。那些被授予股权的人才的想法也很简单，就是希望分享公司成长带来的丰厚利润，通过手中的股权“发家致富”，甚至成为千万富翁、亿万富翁。

不过，常识告诉我们，收益越大，风险也越大。我们看到的，是成功实施股权激励的案例，而我们没有看到的，不知道有多少失败的案例。激励失效的有之；员工内讧的有之；员工与公司对簿公堂的有之；甚至公司由此走下坡路的，也有之。不可否认，股权激励的确是一种非常好的激励方法，对留住高管、核心骨干能起到很好的作用，但实际上它是一项非常专业的激励机制，在激励机制设计的过程中有极高的要求，比如要具备企业战略、企业管理、法律、财务等多方面的专业知识，以及非常丰富的实际操作经验；股权激励对公司的“操盘手”（创始人或企业家）也有极高的要求，比如要懂得“财散人聚”的道理，要有胸怀天下的格局等等，否则容易导致“财散人散”的悲剧。

### 股权激励是一门科学

严格来说，股权激励是一门复合型、交叉型的科学。

企业实施股权激励，需要具备系统的商业思维。股权激励的工具不下十余种，比如分红股、期股、股份期权、限制性股份等，每一种工具都有各自的优点、缺点、适用范围，每种工具所产生的效果不一样，对公司和激励对象的影响也不一样。这些工具并非对所有公司都适用，需要针对每家公司的特点予以选择。而且，就算是同一家公司，在初创期、成长期、成熟期、衰退期等不同阶段，所选用的工具也不一样。一旦选错了工具，很容易给公司利益带来损害。

企业实施股权激励，需要具备扎实的企业管理知识。公司股权激励的



对象是谁、给他们授予多大比例的股权、公司要拿出多少股份用于激励、不同职位的激励额度怎么设定、是一次性行权还是分次行权等等，都需要在公司与激励对象之间、激励对象与激励对象之间权衡考量，一旦拿出的方案有失公平，就有可能使激励效果大打折扣，甚至还可能产生副作用，导致员工愤而辞职，鸡飞蛋打一场空。

企业实施股权激励，需要具备娴熟的心理辅导技巧。股权激励，说到底就是要重新制定公司与员工之间的分配规则，是利益重新分配的过程。对此，公司高层是否同意股权激励方案？需要沟通协商；员工是否满意股权激励的数额？需要沟通协商；其他未被列为激励对象的员工，是否会闹情绪？也需要做好辅导。否则不管是公司高层，还是普通员工，一旦闹起来，也会让公司鸡犬不宁，员工无心工作。

企业实施股权激励，需要具备全面的法律知识。股权激励是现代企业制度的产物，现代企业制度的典型特征是所有权和经营权分离。股权激励的应用，使公司所有者与经营者之间的法律关系发生了变化，由雇佣关系变成了股东关系，由此就会涉及与股东和股权相关的法律知识。这些知识既包括《公司法》《证券法》《会计法》等相关法律，也包括证监会、上交所、深交所出台的相关法规和政策文件等，它们都是开展股权激励必须要掌握的知识，否则容易触碰红线或是掉入法律陷阱，轻则受到处罚，重则会被告上法庭。

企业实施股权激励，需要具备专业的财务知识。有的股权激励，在实施时需要发放红利，有的需要员工出资购买，还有的涉及递延税款的处理等等，这些都需要专业的财务知识。同时，股权激励通常有业绩考核的约束，而业绩考核多以财务指标为主，比如有的以净资产收益率为衡量标准，有的以净利润为考核标准，这些都对财务专业知识提出了更高的要求，因

为哪怕一个细小的环节出错，都会对整个激励计划造成重大影响。

## 股权激励是一门艺术

有人说，股权激励是个技术活儿，通过学习或聘请律师来操盘，应该就可以规避风险了。

事情远没有这般简单。因为，股权激励还是一门艺术。

股权激励，是通过未来可预期的、有一定业绩考核条件的高收益，来激发员工的积极性。但是，在股权（钱）面前，员工是否能激发出最大的能量，是否从此就全心全意扑在工作上，还很难说。人心是最复杂的，并不是简单分点股份就可以掌控的。要是这样的话，那人人都可以成为像马云一样的优秀企业家。

企业实施股权激励，最怕公司与激励对象的心不能“捆”一起。所谓“人心齐，泰山移”，如果公司上下心往一处想，劲往一处使，没有什么是不可能的。倘若人心不齐，自由散漫，各有各的想法，各打各的小算盘，终究曲终人散，无力回天。

人心齐不齐，与员工及创始人都有着极其重要的关系。一方面，随着国民经济的不断增长，人们收入不断提升，慢慢地变得“不差钱”了。“90后”“00后”这些新生代员工，他们选择到哪里工作、以什么状态工作，可能不是为了钱，也不是为了某个职位，而是为了心中的梦想。他们是否愿意将自己的才华与时间奉献给公司？是否愿意与公司共成长、同进退？是把公司作为实现自我梦想的平台，还是只是当作养家糊口的饭碗？另一方面，若创始人没有足够的胸怀和格局，目光短浅，只关注短期利益，对公司没有长远规划；或是心胸狭隘，总担心给员工分多了会稀释自己的利益，那么，即便设计最好的股权激励方案，也难以赢得员工发自内心的尊

重和认同，所谓的激励也只能是浮于表面，流于形式，做做样子罢了。

前海股权事务所、中力科技通过总结大量实践案例发现，股权激励真正的难点有两个：一是专业要求高；二是人心所向难。如果说专业上的知识，可以通过学习来弥补，那么，让员工从内心真正认同公司的理念，则考验的是创始人的胸怀与格局——这显然比学习专业知识的难度更大。世界上，最难懂的是人心，最复杂的是人性。员工若与创始人“同心同欲”，则战无不胜、无往不利；员工若与创始人“同床异梦”，则离心离德、一战即溃。

从创始人与员工对待股权激励的态度来看，股权激励的效果可分为三个层次。

第一个层次，创始人并非从内心认同股权激励，只是看到别的公司在做，或者只是想挽留核心骨干人员而不得不实施股权激励；同样，员工也并非从内心真正认同公司理念，只不过既然有激励的预期高收益，是看在钱的份上勉强工作而已。

第二个层次，员工对股权激励既不排斥也不特别期待，反正公司实施了股权激励就干活，完成考核后拿到相应的奖励；对公司而言，员工完成了考核目标，公司的业绩也达到了预期目标，皆大欢喜。在这一层关系里，股权激励虽然进展顺利，但双方仍未能摆脱利的诱惑，或者说是在利益的驱动下尽力一搏。

第三个层次，则是创始人与员工的追求都已超越利的束缚，双方的目标高度一致，思想上高度统一，理念上高度认同，都是发自内心地要为人类社会做一些有意义的事情。以股权激励机制为纽带，使股东、员工及相关利益者结成命运共同体，共存共处，共同发展，共享共荣。

毫无疑问，第三个层次实施股权激励的效果最好，也是每家公司梦寐以求

以求想要达到的效果，但事实上，并不是每家公司实施了股权激励，都能达到这种效果。

因为，专业的事需要找专业的人。

无论是专业层面上的业务操作，还是公司创始人的事业格局，抑或是员工个人的价值追求，都表明股权激励是一件难度极高的顶层设计，并非公司内部或单纯的法律及财务人士可以完成的，它需要的是集法律、财务、企业战略设计、企业管理、心理辅导等专业于一体，同时还能帮助创始人提升思想境界、人生格局、自我修为，帮助员工树立崇高个人价值观的综合型、专业化服务机构。

总之，股权激励没那么简单，如何科学有效地实施股权激励，《股权激励你不会做》将给出优秀参考答案。

**总 序 赋能用户，引领行业 / V**

**序 言 股权激励真功夫 / VII**

**第一章 股权激励没错，错在你不会做 / 1**

第一节 不会设定分配规则，激励失去准星 / 2

第二节 不会选择激励时机，价值无法最大化 / 5

第三节 不会系统设计方案，激励难以奏效 / 7

第四节 不会股权统筹布局，控制权旁落 / 9

第五节 不会科学设定目标，激励变福利 / 12

第六节 不会制定约束机制，公司蒙受损失 / 15

第七节 不会选择激励模式，激励未达预期 / 18

第八节 不会统一团队思想，价值缺少认同 / 21

第九节 不会运用法律法规，灵活与规范难兼顾 / 25

第十节 不会做跨专业的事，好心办坏事 / 28

## 第二章 股权激励成功七要素：“七剑下天山” / 31

第一节 第一剑：三多维度 / 33

第二节 第二剑：长短结合 / 39

第三节 第三剑：开放动态 / 42

第四节 第四剑：公平基础 / 44

第五节 第五剑：系统关联 / 47

第六节 第六剑：规范保障 / 50

第七节 第七剑：精神文化 / 52

## 第三章 股权激励“十定”操作法 / 55

第一节 定目的：为什么要做？ / 56

第二节 定时间：什么时间做？ / 58

第三节 定对象：激励哪些人？ / 60

第四节 定性质：给什么权利？ / 63

第五节 定模式：用什么方法？ / 65

第六节 定数量：用多大额度？ / 67

第七节 定来源：股份从哪来？ / 71

第八节 定价格：以什么价格？ / 72

第九节 定条件：怎样才得到？ / 74

第十节 定合同：签哪些协议？ / 76

## 第四章 股权激励三大核心机制：进入、行权、退出 / 77

第一节 进入机制：对象分类，明确门槛 / 79

第二节 行权机制：动态调整，增减有据 / 83

第三节 退出机制：事先约定，避免争议 / 86

## 第五章 股权激励十大模式 / 93

第一节 激励模式概述 / 93

第二节 超额利润分红：快速调动员工积极性 / 99

第三节 在职分红：既对岗又对人 / 112

第四节 虚拟股份：灵活运用大有可为 / 118

第五节 股票增值权：关注企业的内在价值 / 126

第六节 账面价值增值权：只做业绩不问股价 / 132

第七节 延期支付：今天所得赌未来 / 135

第八节 期权激励：今天付出，明天收益 / 139

第九节 期股激励：现在买，买未来 / 148

第十节 业绩股票：有业绩就有长远回报 / 156

第十一节 员工持股计划：普惠型激励机制 / 159

## 第六章 不同发展期的企业激励特点 / 165

第一节 初创期，激励助企业活下来 / 166

第二节 发展期，激励助企业拓市场 / 169

第三节 扩张期，激励助企业扩规模 / 171

第四节 成熟期，激励助企业增利润 / 173

第五节 上市期，激励助企业高市值 / 177

## 第七章 不同对象的激励方案 / 179

- 第一节 核心高管：企业的核心合伙人 / 180
- 第二节 业务团队：重赏之下必有勇夫 / 183
- 第三节 非业务团队：站在后台的贡献者 / 186
- 第四节 未来之星：点燃年轻人的希望 / 188
- 第五节 昔日功臣：“金色降落伞”缓落地 / 190

## 第八章 股权激励的风险与防范 / 195

- 第一节 控制权流失的风险与防范 / 196
- 第二节 股权统筹布局八条警戒线 / 201
- 第三节 法律财税风险与防范 / 206
- 第四节 股权激励机制风险与防范 / 211
- 第五节 围绕顶层设计，回归激励原点 / 215

## 第九章 激励的奥秘：从方法到艺术 / 219

- 第一节 升维思考，格局决定结局 / 221
- 第二节 财散人聚，与天下同利 / 224
- 第三节 平台思维，圆员工创业梦想 / 227
- 第四节 文化引领，追寻诗与远方 / 230
- 第五节 共享共荣，上下同欲者胜 / 233
- 第六节 不忘初心，矢志不渝砥砺前行 / 236



## 第一章

# 股权激励没错，错在你不会做

“自古深情留不住，唯有股权得人心。”

随着企业经营规模的不断扩大，很多企业家被一些无足轻重的事务性工作缠身，却无暇顾及影响企业生死存亡的战略发展，公司发展渐渐停滞不前。为了解决这个难题，他们想到了通过股权激励激活组织、激励员工。毫无疑问，股权激励是企业管理发展史上伟大创造之一，如果运用得当，完全能够提高人才的工作积极性，留住最优秀的员工，让企业家得以摆脱杂务、专心战略。

于是，企业家们在对股权激励半知半解的状态下，开始在企业内部导入股权激励，并对激励效果满怀期待。但是，让他们始料未及的是，结果往往事与愿违，最后发现亲手打造的是一项错误的工程：当股权激励的大幕拉开，企业没有变得更好，内部却裂变出难以逾越的鸿沟。

其实，股权激励哪里有错？错就错在你不会做。