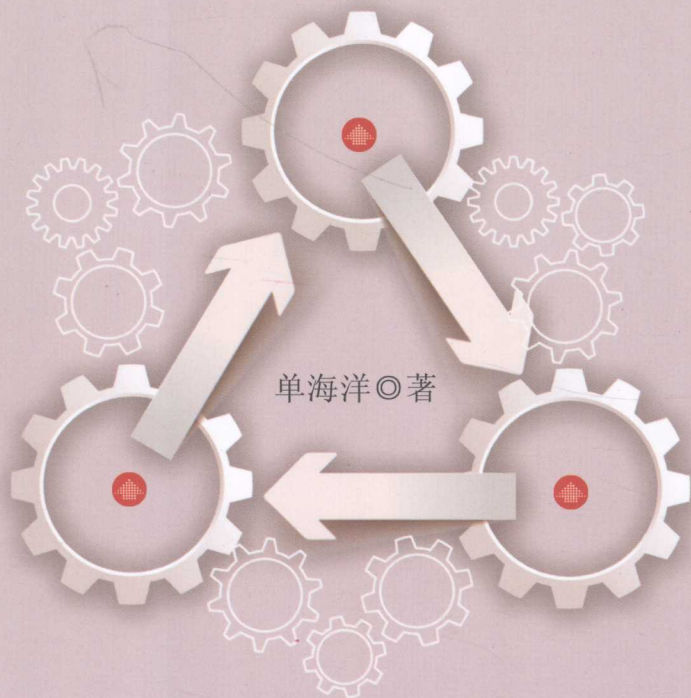


随书附赠 DVD 光盘
股权激励实战工具书

非上市公司

股权激励一本通

股权激励不仅仅是分钱的艺术 更是企业基业长青的治理智慧



单海洋◎著

国内非上市公司股权激励四维模式创始人单海洋老师
二十年实战经验私家分享

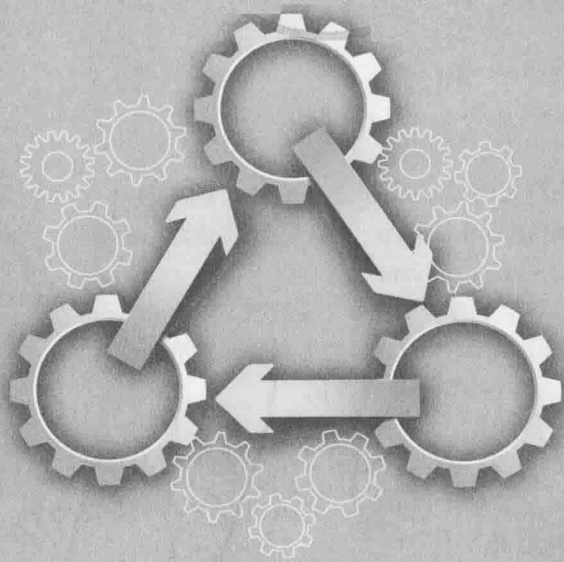


北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

非上市公

股权激励一本通

单海洋◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F272.92
1433
P

图书在版编目(CIP)数据

非上市公司股权激励一本通 / 单海洋著. — 北京: 北京大学出版社, 2014.9

ISBN 978-7-301-24398-5

I. ①非… II. ①单… III. ①企业管理—激励—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第133853号

书 名: 非上市公司股权激励一本通

著作责任者: 单海洋

策划编辑: 高丹 王彦

责任编辑: 宋智 韩笑

标准书号: ISBN 978-7-301-24398-5/F·3971

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: sgbooks@126.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82670100 出版部 62754962

印 刷 者: 北京玥实印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 15印张 206千字

2014年9月第1版 2014年9月第1次印刷

定 价: 49.00元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn



引言

随着公司股权的日益分散和管理技术的日益复杂化，世界各国的大小公司为了合理、高效地激励公司员工，创新激励方式，纷纷推行了各种各样的股权激励机制。

股权激励：极具诱惑的创富机器

已逝的美国苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯，曾是“一元 CEO”，年薪仅一美元，但他手中握有企业的股票期权，因此他卖力地工作，让“苹果”重新“红”起来。企业发展的同时，他也成为亿万富豪。

美国《财富》杂志的数据表明，20世纪末到21世纪初，在美国排名前一千位的公司中，有90%的公司对管理人员实行了股权激励。据统计，全球排名前500位的大型企业，几乎全部实行了股权激励机制。全世界任何我们耳熟能详的企业，比如微软、沃尔玛、IBM、戴尔、Google、联想、阿里巴巴……都是在股权激励下快速成长起来，或者历经艰难，通过股权激励又重新焕发青春的。

在中国，自从20世纪80年代企业第一次推行股权激励以来，已经有几百家上市公司和成千上万家非上市公司实施了股权激励。“员工持股”“在职分红”和“金色降落伞”，这些词听起来也已不再新鲜。很多企业在推行股权激励后，既令企业高管保持了高度的稳定性，也让企业业绩实现了飞速增长，其中的佼佼者已经开始和跨国公司比肩。越来越多的事例证明，股权激励已经成为现代企业提升绩效不可或缺的管理工具。

股权激励并非上市公司的专利

我们常说，经营企业就是经营人才，而经营人才，就是经营人才的需求。企业实施股权激励，是满足人才需求的必由之路。无论是国美、苏宁，还是微软、IBM、Google，对它们而言，股权激励既是一种利益分享制度，也是一种竞争工具和发展手段。实施股权激励，企业就有可能踏上高速发展的道路，基业长青；不实施，则会故步自封，让优秀人才大量流失，企业被一个个的竞争对手所超越，最终落到被人收购、兼并甚至倒闭的地步。

也许有人持有疑问：前面所列的都是大型公司、上市公司，股权激励对非上市公司、成长型企业是不是一样适用呢？答案是肯定的。以上市公司为例讲股权激励，一是因为上市公司的财务数据公开，便于说明问题；二是企业名气较大，更有说服力。虽然非上市公司由于财务数据的隐蔽性，不太适合作为案例来剖析，但是非上市公司中股权激励做得好的数不胜数，其中华为公司就是一个很典型的例子。当初任正非凭借着几万元钱，带着几个人开始创业，如今华为已发展成为年产值上千亿、员工将近十万人的企业。在创业初期，华为没有一分钱的银行借贷，也没有从资本市场获得任何的投资，企业发展困难重重，但凭借在内部实行股权激励，华为最终发展到今天的规模。

我多年的研究表明，股权激励在非上市公司成功的概率更大。原因很简单，员工不必过多关心宏观经济政策层面，不必过多关注资本市场的

“牛市”与“熊市”，不用担心今天股票是涨还是跌，只要一心一意提高本岗位的业绩就行。股权激励并非只适用于上市企业，在非上市公司照样可以遍地开花，硕果累累。

这是一门“聚财”的艺术

股权激励的核心，是要让被激励者从打工者变为企业主人翁，将自身利益与股东利益紧密结合，积极主动地参与企业决策、承担风险，并分享企业成长带来的丰厚利润；积极主动地关心企业的长期健康发展与价值增长，从而促进企业一步步走向辉煌。

股权激励是一门“聚财”的艺术：股权激励形似散财，实则聚财。“散”是为了更好地“聚”。散得好，皆大欢喜，财散人聚；散得不好，硝烟四起，财散人散。相比上市公司，非上市公司的股权激励更为复杂和棘手，也更加考验企业家的格局境界和管理智慧。

企业家自身境界与格局的提升对股权激励的有效实施起着至关重要的作用，起同样作用的还有在企业建立能够实现“上下同欲”的价值观体系。企业实际上是在搭建一个平台，以实现企业自身的梦想，也帮助员工实现梦想。股权激励，让企业的核心高管、员工共享因企业发展而带来的好处。有意思的是，很多老板最初做股权激励的出发点都是出于私心，但后来他们慢慢地从“小我”变成“大我”，进而变成“无我”。有了这种胸怀，别人就会拥护他们，不知不觉中他们就站到了财富和权力的巅峰。

要想成功推行股权激励，产生财散人聚的积极效用，规避财散人散的悲剧发生，在鼓励竞争的同时就要兼顾公平，做到有理有据、各得其所。

公平的问题很容易解决。假设有一个苹果，让我来帮你们分，不管我怎么分，你们都会觉得不公平，最好的办法就是你们自己分。同样，股权激励要想实现公平，需要考虑多方面的因素，尤其是要调动员工的积极性，我认为需要做到以下三点：第一，要保证有效的岗位评估，评估只与岗位有关，

与人无关；第二，要基于对未来的创造，而不是基于对过去的贡献；第三，要结合职位系数和工龄系数，这是由中国企业现状决定的。相比而言，竞争的问题就比较复杂，这种复杂性更多体现在股权激励方案制订的细节中，具体内容会在本书详细讲解。

股权激励的四维模式

股权激励的四维模式是华一世纪企业顾问团队在总结大量股权激励咨询项目经验的基础上，结合不同类型、不同发展阶段的企业特点和需求，独创的股权激励设计和实施控制模型。针对不同企业现状与发展前景，我们提供量身定制的股权激励方案与保证实施效果的应对策略，能够有效解决企业在实施股权激励过程中的种种难题。

四维模式，是指在实施股权激励时，从四个不同的维度进行综合权衡，这四个维度分别是激励目的、激励对象、激励时机以及激励机制。

维度1：激励目的。激励目的，也就是为什么要进行股权激励。这是万事之始，必须要搞明白。如果目的不明确，方向不清晰，股权激励必定会失败。但就算企业明确了股权激励的目的，如果这个目的是不纯的，是阴暗的，那也难逃失败的厄运。因此，明确股权激励的真正目的，是股权激励的重点，也是众多企业不容易迈出的第一步。

维度2：激励对象。激励对象应该包括哪些人呢？一般来说，激励的重点主要是公司的董事、高级管理人员，以及对公司未来发展有直接影响的管理骨干和核心技术人员。如今，越来越多的普通员工也被纳入激励对象的范围。需要注意的是，在确定激励对象时，要综合考虑员工的职务、能力和业绩等相关因素，使之能够对企业的发展产生积极影响。

维度3：激励时机。在什么时候进行股权激励呢？企业所处的发展阶段不同，性质、规模不同，实施股权激励的目的不同，选取股权激励的时机也就相应不同。在这一维度的研究中，我们把企业发展分为初创期、发展期、成

熟期和上市前期等阶段。每一个发展阶段，针对不同的激励对象，企业都应采用不同的股权激励方法。

维度4：激励机制。企业所处的行业不同，运用的激励机制不同；企业所处的发展阶段不同，运用的激励机制不同；同一发展阶段中，针对的群体不同，运用的激励机制也不同。因此，要根据企业所处的行业、发展阶段以及所要激励的群体，采用适当的方法组合设定激励机制。

一些企业在设计和操作股权激励方案时，总是会面临很多技术难题。我们在解答管理咨询时，经常有企业家提出有关股权激励的疑问：这次拿出多少股份来激励员工较为合适？如何分配股份？虚股和实股如何选择？以什么价格出让？股权激励的模式都有哪些？……这些基本问题，我们都将在书中——给出专业解答。

明确了这些基本问题，企业就可以开始制订和实施具体的股权激励方案。在设计方案时，要统筹规划，科学计算，缜密安排，确保能根据企业发展的实际，选择合适的时机，针对不同的激励群体，组合使用多种股权激励方法，构建适合企业的股权激励整体方案；在执行时，则应确保股权激励接地气，避免走弯路甚至适得其反，好心办坏事。书中会结合具体的案例和实操工具，对以上问题做深入的阐释。

相信通过本书的引导，企业可以做出适合自身发展的股权激励方案，形成“着眼未来、利益共享、风险共担”的激励机制，充分发挥核心人才的价值潜能，实现老板与高管同心协力的效果，共同做大企业的“蛋糕”，建成中国一流、世界一流的企业，造就更多现实版的财富神话！

非上市公司 股权激励 整体解决方案班

任正非用了什么机制而令华为异军突起，后来居上，独步全球
柳传志用了什么机制而令联想跻身中国一流品牌
百丽用了什么机制而令今天在全国拥有上万家的分销机构而成为行业龙头
国窖1573用了什么机制快速吸聚经销商而引爆市场
乔致庸用了什么机制而令大德通票号汇通天下
惠普用了什么机制而令不称职的CEO含笑离别
国美用错了什么机制而令老板身陷囹圄，企业被对手全面超越
星巴克用了什么机制而令企业连锁全球
马云用了什么机制而令阿里巴巴迅速崛起，随心所欲控局兵不血刃送客
聚成用对了什么机制而令其9年增长1500倍，令80后的创业者名列胡润排行榜
单海洋用对了什么机制而令华一世纪创立2年价值裂变500倍。吸引160位企业领袖成为终生合作伙伴

机制决定统治，股权激励不仅仅是分钱的艺术，更是企业基业长青的治理智慧！

21世纪新贵族的衡量标准不是看你拥有多少房，多少车，多少存款，而是看你成就了多少人，为社会创造了多少价值！
我们如何运用商界的成功机制来圆满自身，再用圆满自身的璀璨经历去成就他人？

一切答案尽在 股权激励整体解决方案班

课程核心纲领：

股权激励的本质是什么？

企业为什么要做股权激励？

在股权激励系统设计及导入时要规避哪些最重要的雷区？

在企业发展的不同阶段对不同的激励对象应采取什么样的激励模式？

引言

- 股权激励：极具诱惑的创富机器 / 7
- 股权激励并非上市公司的专利 / 8
- 这是一门“聚财”的艺术 / 9
- 股权激励的四维模式 / 10

第一章 股权激励，决定企业走多远

- 揭开股权激励的面纱 / 003
 - 中国模式下的股权激励 / 003
 - 股权激励≠股权奖励 / 004
- 中小企业更要做股权激励 / 006
 - 机制决定统治 / 006
 - 格局决定结局 / 008
 - 筹码决定忠诚 / 009
 - 恒产决定恒心 / 010
- 股权激励并非只为上市 / 011
 - 股权释兵权 / 012
 - 安抚老员工 / 014
 - 降低人力成本的现金支出 / 015

第二章 细节定成败——股权激励解决方案“十二定”

定目标：设定公司及各部门目标 / 019

制定企业目标的五大原则 / 020

制定部门目标的五大原则 / 023

定方法：用什么方法进行股权激励 / 025

定时间：在什么时间做股权激励 / 029

定对象：对哪些人进行股权激励 / 030

股权统筹与布局 / 030

确定股权激励对象的原则 / 032

明确激励对象 / 033

定数量：用多大的额度进行激励 / 035

确定股份数量和比例的七项原则 / 037

股权激励的三条生死线 / 038

设定总公司及子公司释放的股权激励额度 / 043

拿出多少股份激励核心高管 / 044

定来源：增发股份是“做加法”还是“做减法” / 045

定性质：用什么性质的股权进行激励 / 047

定条件：在什么条件下才能拿到股权 / 051

定价格：股份是否要花钱购买 / 053

现值等利法 / 054

现值有利法 / 054

现值不利法 / 054

定权利：持股者拥有什么权利 / 054

定合同：被激励者是否要签署协议 / 056

定规则：确定股东的退出机制 / 066

股权转让 / 066

股东退股 / 067

股东离开 / 067

股东死亡 / 068

第三章 八仙过海，各显神通——股权激励落地八方法

非业务团队的股权激励——中西合璧法 / 073

知识水平和技能技巧 / 076

解决问题的能力 / 081

承担职务的责任 / 083

海氏评估的中国化 / 086

对核心高管的激励机制——超额利润激励法 / 098

设定利润目标 / 099

设定超额起提点和超额比例 / 100

对核心高管的激励机制——在职分红激励法 / 107

定时间 / 107

定数量 / 108

定条件 / 109

对核心高管的激励机制——135渐进式激励法 / 119

对业务团队的激励机制——五步连环激励法 / 137

集团股激励法 / 148

股权重组激励法 / 150

股权置换的依据与方法 / 154

对“明日黄花”的激励机制——金色降落伞激励法 / 158

创业元老金色降落伞法 / 158

设定老员工在职感恩计划 / 160

设定老员工退休福利计划 / 161

设定老员工创业计划 / 162

制定完备的回聘制度 / 162

对“未来之星”的激励机制——精神内核激励法 / 164

使命：让人愿意付出一切 / 164

愿景：心中期望的、祈祷未来的蓝图 / 166

价值观：终极的信念和精神准则 / 166

信念：坚定不移的感觉 / 167

对企业上下游的激励机制——七步激励法 / 168

做老板的三重境界 / 168

企业激励上下游的七个“必须” / 172

附录：股权激励模式的实操案例 / 177

第四章 实施股权激励，老板必知的几大陷阱

执行股权激励的基础 / 189

明确股权的未来价值 / 189

对不可替代人才的激励额度必须大于他的期望 / 189

股份必须要花钱购买 / 190

细化约束机制 / 190

铲除帮派现象 / 191

关键时刻要勇于做决定 / 192

让员工忠于企业而不是老板 / 193

股权激励是一把双刃剑 / 194

股权激励的正向影响 / 194

股权激励的“苦果” / 197

股权激励产生苦果的原因 / 199

实施股权激励的难点 / 201

第五章 实施股权激励，老板必备的管理智慧

道——经营需求 / 209

治国之道：安民智慧 / 211

企业之道：利他精神 / 211

老板之道：渡人如渡己 / 211

员工之道：成人达己 / 211

天——明确服务对象 / 212

基层员工：一分耕耘，一分收获 / 213

中层干部：尊爵贍财，接礼励义 / 213

核心高管：共生共荣，同创共享 / 214

地——企业创始团队 / 215

将——优秀的企业员工 / 216

信仰 / 217

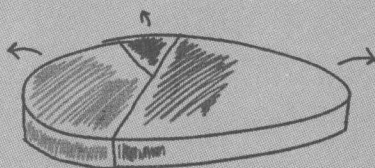
精进 / 217

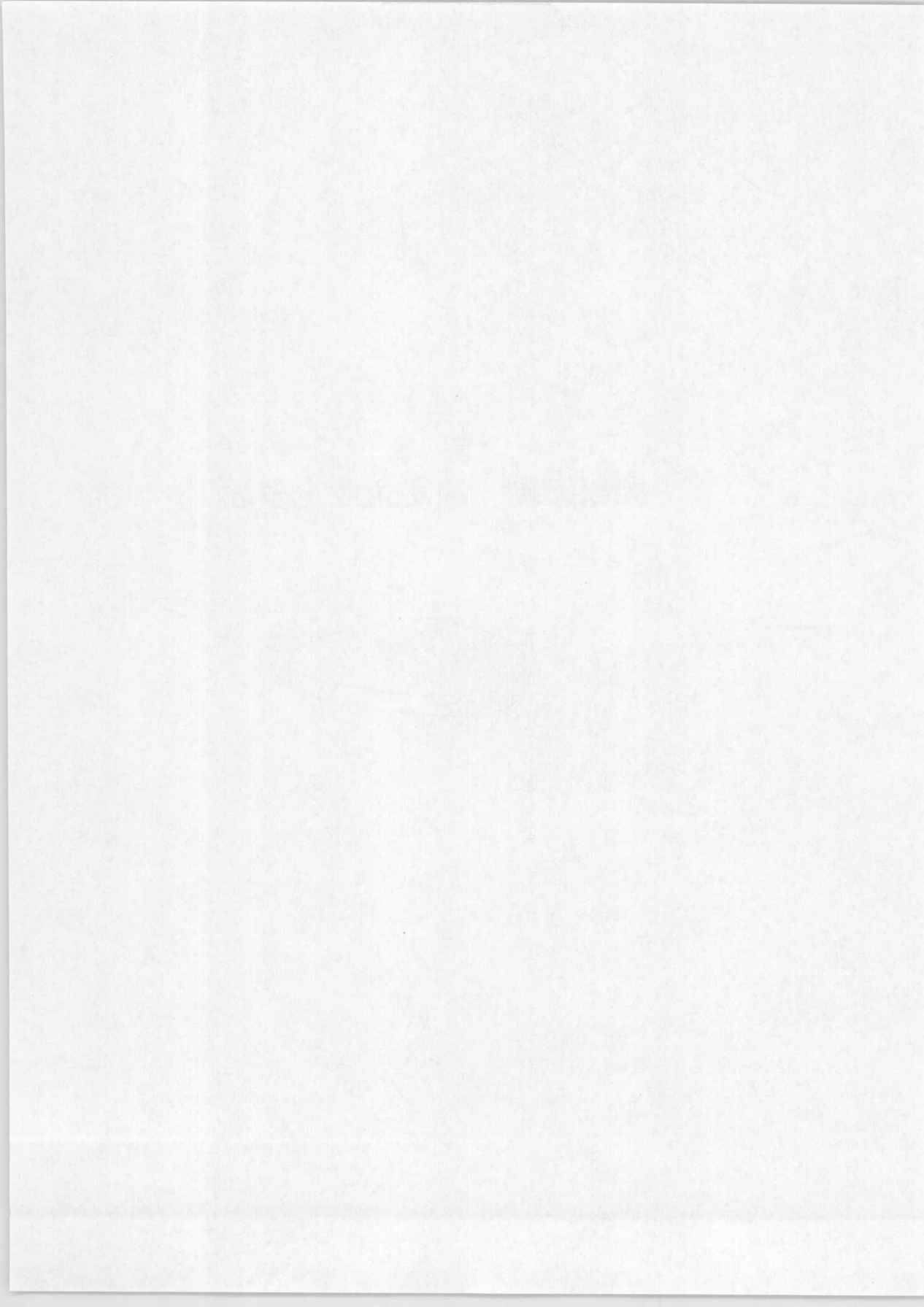
奉献 / 218

法——经营管理的规矩 / 219

致谢 / 224

第一章
股权激励，决定企业走多远





揭开股权激励的面纱

股权激励，就是使员工通过获得公司股权的形式，享有一定的经济权利，能够以股东的身份参与企业决策、分享利润、承担风险，从而勤勉尽责地为公司的长期发展服务的一种激励方法。

“将公司股份或者与股份有关的争夺权，以某种方式授予企业的高层管理人员和技术骨干，使他们能够分享因企业成长而带来好处的制度安排”，这是西方社会 30 年前对股权激励的定义。股权激励授予的标的是公司股份或者与股份有关的争夺权；激励的群体，是高层管理人员和技术骨干。

◎ 中国模式下的股权激励

随着中国企业的不断发展与蜕变，结合西方对股权激励的探索和中国企业的现状，我们对股权激励有了新的定义：

第一，股权激励是实现企业家创业梦想的终极王牌。

第二，股权激励是让员工发自内心地忠诚奉献、主动承担责任的真正动力源头。

第三，股权激励是用社会的财富、未来的财富及企业上下游的财富，在企业内部建立一套让所有利益相关者共赢的机制。

这是一种授予标的更多、激励群体更广的供应机制。从授予标的来讲，股权激励用的是社会的财富、未来的财富和员工自身的财富，甚至包括企业