

市场开拓一筹莫展，从销售政策下手！团队业绩差强人意，从激励机制做起！

从销售政策下手

用政策做大市场，
用制度引爆业绩

实战派营销专家 臧其超◎著

- ☑ 销售政策与市场博弈的 5 个焦点
 - ☑ 销售团队的 6 大管理流程
 - ☑ 签订独家经销的 4 个方法
 - ☑ 销售团队训练的 6 个常见问题
 - ☑ 销售团队目标分解的 5 大原则
 - ☑ 销售人员薪酬政策制定的 6 个步骤
 - ☑ 让销售人员“愿意干”的 9 个激励政策
 - ☑ 保证销售政策落实到位的 4 项基本原则
-

股权激励 让员工像老板一样工作

臧其超◎著

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

· 广州 ·

如何才能做大市场、引爆业绩？本书正是从这一问题入手，通过对当前企业销售政策和市场现状的分析，针对经销商、销售团队提出一系列的销售政策，解决销售内外部等方面的难题，让身处“盲目跟风”、“价格战”、“销售劣势”的企业拨云见日，获得解放，重获新生。本书有拿来即用的销售方法和观念，有条理清晰的政策和制度，有激励团队的实效性方法，是销售团队管理者不得不看的一本实务图书。

图书在版编目 (CIP) 数据

从销售政策下手：用政策做大市场，用制度引爆业绩 / 臧其超著. —北京：机械工业出版社，2012.4

ISBN 978-7-111-38126-6

I. ①从… II. ①臧… III. ①企业管理—销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 076879 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：解文涛

责任编辑：解文涛 孟 铮

责任印制：乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012 年 5 月第 1 版·第 1 次印刷

180mm×250mm·13.25 印张·1 插页·202 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-38126-6

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销 售 一 部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销 售 二 部：(010) 88379649

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

在中国，企业的平均寿命只有 7 ~ 8 岁，而民营企业的平均寿命只有 2.9 岁；生存超过 5 年的不到 9%，超过 8 年的不到 3%。为什么国内企业的寿命如此之短？

我们以中小民营企业为例进行深入探讨。中小民营企业创业之初，有一个英明的老板，有一个好的商业模式，再加上一些骁勇善战的员工，一般都能做得不错。但是，伴随着企业的发展，公司人员的增加，导致公司组织结构膨胀，进而引发一系列的问题。

在信息不对称，以及授权体系不完善的情况下，老板不知道员工在做什么，担心下属做不好，不敢轻易授权。但老板不给经理人授权，就会导致自己忙得焦头烂额，公司管理混乱，企业整体效率低下，经理人才能不能充分施展，致使优秀人才离开企业；可是如果老板给经理人授权，由于老板和经理人之间信息不对称，也可能出现经理人利用手中权力欺骗老板，或者是经理人不作为的情况。

该如何解决这个两难的问题？实施股权激励是个不错的方法。

股权激励将激励对象与企业的发展实现利益捆绑，被誉为“经理人的金手铐”，企业发展壮大的“终极王牌”。

不少老板认为，股权激励比较适合上市公司。实际上，恰恰相反，

股权激励更适合非上市公司。

第一，非上市公司，企业成长性强，实施股权激励能收到很好的效果；第二，在上市公司，股份收益往往受到外界金融环境的影响，比如股价的涨跌、是牛市还是熊市等，同时由于我国金融市场的有效性相对较差，激励对象获得的收益往往与自己的工作绩效不相称；第三，在上市公司，实施股权激励需要经过股东大会或董事会的批准，需要其他部门做好审查工作，不像中小企业，老板说了算。因此，非上市公司往往更适合实施股权激励。

股权激励不管是在过去、现在，还是未来，都是提升企业整体绩效不可或缺的管理工具。从华为的案例中我们可以获得更多启发。

华为于1987年成立于中国深圳。在二十多年的时间里，华为以开放的姿态参与到全球化的经济竞争中，逐步发展成一家业务遍及全球一百七十多个国家和地区、年产值上千亿元的全球化公司。

华为的成功，很大一部分作用缘自股权激励。1990年华为开始尝试员工持股制度。由贸易公司转型为自主研发型企业的华为，为解决研发投入大、资金紧张、融资困难的问题，开始实行员工持股计划。在当时的股权管理过程中，华为将这种方式明确为员工集资行为。参股的价格为10元/股，以税后利润的15%作为股份分红，向技术、管理骨干配股。这种方式为华为企业赢得了宝贵的发展资金。

1997年深圳市颁布了《深圳市国有企业内部员工持股试点暂行规定》，华为参照这个规定对员工持股制度进行改制，完成了第一次增资。华为当时在册的2432名员工的股份全部转到了华为公司工会的名下，占总股份的61.86%。此时随着公司效益的提升，华为逐步从资金困境中解脱出来，员工持股制度在担负内部融资任务的同时，也演变

成了一种重要的激励制度，与工资、年终奖金、安全退休金等一起共同构成了华为的薪酬体系。这次改革后华为员工股的股价改为1元/股。

此时，华为已进入高速增长时期，为提高对人才的吸引力，华为在提高薪酬的同时也加大了员工配股力度。随着每年销售额的增长，员工股的回报率常常能达到70%以上。华为的员工还可以通过向公司设立的内部员工银行贷款来购买股票，以解决新员工没有足够的购股资金的问题。华为的高新技术员工持股激励政策形成了强大的人才磁场，使华为聚集了大批行业优秀青年人才。

2001年，华为聘请国际著名咨询公司，开始对其股权制度进行调整变革。改制后，员工不再配发1元/股的原始股票，而是以公司年末净资产折算价值的期权。老员工的股票按2001年末公司净资产折算，增值到2.64元/股。员工离开公司时必须按上年股价将股权转让给公司。此外随着公司规模的扩大，华为在新期权的配发上放慢了脚步，股权倾斜到少数核心员工及优秀员工身上，对于大多数普通员工的中长期激励，采取以原有股票的分红权为主，减少新增配股的方式。这种转变标志着华为随着企业规模的扩大和员工人数的增多，股权激励已经从普惠激励转变为中高层激励。

华为员工持股计划经历了自由产生到逐步规范化的演变过程。

华为员工持股计划之所以能成功，首先，是任正非的诚信。这一激励手段确实能够起到激励和留住员工的作用，但同时它也有着很高的不确定性，他通过对离职员工信守承诺，赢得员工的信任。

其次，持续的高分红、高配股。为减少支付现金红利造成的财务压力，华为在每年高额分红的同时向员工高额配股，这样做的好处可谓一举多得，一是坚定员工持有和购买股票的信心，二是避免了因分红给公司带来的现金压力。

最后，华为独特的企业文化。虽然绝大多数员工都选择用分得的红利购买配股，但仍有少部分员工选择领取现金红利，对于这部分员工，华为绝不拖欠。到了第二年，这部分员工看到其他员工又能分得可观红利，他们一定会后悔当初的选择。事实上，影响远不止于此，华为的企业文化绝对是奖励认同公司价值观的员工，对于那些对公司抱有怀疑态度的不坚定分子是不会重用的，他们在公司的发展前景会很暗淡，这样的文化氛围进一步支持了华为的员工持股计划。

从本书内容结构上看，我从思维层面开始入手，逐步深入，同时辅以案例进行阐述，落地性强，使企业家能逐步领略到股权激励的魅力，触碰到管理的精髓所在。

期盼有更多的企业能做好股权激励，能够诞生更多世界级的知名企业，能够有更多优秀的企业家脱颖而出！这也是我不断前进的动力所在。



引言

01

第一篇 股权激励思维

经营企业的核心在于经营人，经营人的核心在于经营人的动力，股权激励的目的就是经营人和人的动力。股权激励首先需要企业家将思路打开。思维一开，企业经营方法自来。

第1章 破局：思维比方法更值钱

企业发展到一定阶段，似乎触碰到了成长的天花板——停滞不前；企业核心人才流失，老板始终无法有效监管下层员工；老板劳心劳力，员工没有动力……面对一系列难题，我们不妨先从员工入手，用股权激励激发员工“核动力”。本章意在帮助企业建立股权激励的思维模式，提升企业家思维境界，破解企业发展困局！

让“要我干”变成“我要干” / 004

股权激励，不花现金的激励 / 006

股权激励，解决三权分立问题 / 007

实现企业家的创业梦想 / 011

考验老板的五种境界 / 012

第2章 避险：跳出股权激励思维陷阱

股权激励就是一把双刃剑，用得好，威力无边，用得不好，自伤筋脉。股权激励的陷阱在于没有长远的眼光进行统筹规划，没有配套机制进行相应约束，没有向员工彰显股权在不久的未来应有的价值。本章从股权激励的思维陷阱入手，帮助企业扫清股权激励的思维障碍。

财散人散，缺乏智慧 / 018

滥竽充数，分配不均 / 019

重利轻义，导向错误 / 021

股权统筹，目光短浅 / 023

第3章 入道：股权激励让钱权合一

企业的经营者拥有企业的经营权，但是没有企业的收益权、决策权等，股权激励的意义就在于让企业经营者在经营企业过程中，分享企业成长带来的收益及相应的权利等，并共同承担风险，其核心在于激励和约束优秀人才。本章从股权激励的基础知识入手，帮助企业掌握股权激励的核心思维原理。

股权激励：利益捆绑企业经营者 / 030

股权激励让人力资本最大化 / 032

股权激励也是一种精神激励 / 035

股权激励实现员工财富梦 / 036

股权激励并非适合每个企业 / 038

第二篇 股权激励落地

股权激励技术层面的东西并不难掌握，最难掌握的是其中蕴含的内在思想。企业采用哪种工具，运用哪种方法去实施股权激励，似乎没有固定套路，关键在于是否适合企业发展需求。好的激励模式必须达到预期效果，并且是长期的效果。

第4章 掌控：十大利器各有玩法

股权激励可采用的工具是多种多样的，每一种工具都有它的适用范围。所有权、分红权、增值收益权及各种限制条件等的不同侧重，产生了各种不同的股权激励工具，企业需要侧重于哪方面权利或限制条件，就可选择相应的股权激励工具。

- 股票期权：让员工看到收益再购股 / 048
- 期股：解决一次性支付款不足的问题 / 051
- 限制性股票：有效管控激励对象 / 054
- 虚拟股票：将所有权和收益权分离 / 056
- 股票增值权：通过股票增值获得收益 / 058
- 业绩股票：推动经理人冲刺更高目标 / 061
- 延迟支付：实现股权激励的长期化 / 062
- 干股：只有分红权的股权激励形式 / 064
- 管理层收购：实现经营者持股经营 / 066
- 员工持股计划：利益捆绑每个员工 / 067

第5章 延伸：组合工具威力无边

企业实施股权激励，由于受到环境变化影响，以及不同人群激励方式的不同，导致股权激励工具选择的多样性。在掌握十大利器的基础上，企业需要学会将其灵活运用，从而生发出适合自身需要的股权激励工具。

股权激励组合拳：干股 + 实股 + 股份期权 / 070

超额利润激励：让激励对象关注企业利润 / 072

在职分红：对岗激励而不是对人 / 075

人才培养激励：用虚拟股份培养人才 / 077

身股创新激励：让员工关注企业需求 / 078

第6章 构建：十大要素框定模型

企业老板掌握了股权激励的工具，但是，不知道如何实施股权激励，不知道从哪方面进行思考？厘清股权激励的十大要素，股权激励方案自然水到渠成。不同企业、不同发展阶段，企业实施股权激励都需要考虑这十大要素。

定目的：避免股权激励走形式 / 085

定股：选对股权激励工具 / 087

定人：给对人很重要 / 089

定量：把控股股权激励数量 / 091

定时：把握股权激励时间 / 095

定规：约束激励对象不良行为 / 100

定价格：明确公司股票的价格 / 101

定变：应对未来的变化 / 107

定源：掌控股票和资金来源 / 109

第7章 实操：巧用方法彰显威力

股权激励一方面在于激励，另一方面在于约束，因此，在实施股权激励的过程中，要考虑激励的中短期和长期性相结合，在激励过程中体现约束性。企业家应巧用方法，对不同人群体现不同的激励强度，实现全方位立体激励，拉动企业持续成长。

渐进式激励法：持续激励核心高管 / 120

延迟分红激励：让激励更具长期性 / 123

五步连贯激励法：逐步加强激励力度 / 125

西学中用激励法：解决股权激励量化难题 / 127

“金色降落伞”：让老员工功成身退 / 129

渠道激励法：用股权整合上下游渠道资源 / 130

第8章 运用：步骤分解有法可循

企业如何一步步导入股权激励方案，实现既定的激励目标，推动企业快速向前？企业需要有完善的股权激励实施方案，按照步骤逐步实施。本章的重点在于对股权激励的方案进行步骤分解，实现流程化设计。

股权激励方案设计的准备 / 134

股权激励方案的实施步骤 / 135

03

第三篇 股权激励策略

环境在变，企业在变，股权激励策略也需要相应地改变。股权激励需要考虑长远，放眼全局，同时又要防范风险，尤其是企业控制权的丧失、经理人损害股东利益等问题。本篇从不同时期、不同人群股权激励策略及公众治理企业经营风险的防范入手，站在全局，统筹股权激励策略。

第9章 布局：不同时期不同人群不同股权激励策略

企业发展的不同时期，股权激励的策略是不一样的；面对不同的人群，企业实施股权激励的方式、方法也会有很大的差别。企业需要综合、长远统筹，既要激励、约束激励对象，又要不断完善公司治理结构。

企业发展的7个能级及相应股权激励策略 / 162

进攻型股权激励策略 / 163

管理型股权激励策略 / 164

防御型股权激励策略 / 166

公众型股权激励策略 / 167

持续型股权激励策略 / 168

职业经理人股权激励方案 / 169

普通员工股权激励方案 / 173

股权激励策略：做好长远布局 / 174

第10章 管控：完善治理结构防范企业风险

因股权激励不当带来的问题是多方面的，随着企业的发展壮大，股

03

份的逐步分散，完善公司治理结构是企业必须要走的路，尤其是需要借助资本实现快速发展的企业。股权激励、公司治理中的五道防线是防范经理人不良行为的有力保障。

激励不当导致控制权旁落 / 178

绩效考核错位，引发不公 / 179

股东损害股东的利益 / 181

职业经理人损害老板利益 / 182

五道防线防范经理人不良行为 / 185

第一篇

股权激励思维

经营企业的核心在于经营人，经营人的核心在于经营人的动力，股权激励的目的就是经营人和人的动力。股权激励首先需要企业家将思路打开。思维一开，企业经营方法自来。

第1章 / 破局：思维比方法更值钱

Chapter 1

- 为什么有的企业上下同心，有的企业却人心涣散？
- 为什么有的企业花重金培养员工，却成为竞争对手培养人才的“黄埔军校”？
- 为什么公司下达任务时，员工总是讨价还价，工作还拖泥带水？
- 如何让核心员工与企业同心同德？如何让公司高管对你不离不弃？

很多企业存在这些现象：对员工管得越多，员工反而越没有动力；企业越管越混乱，管得越多，死得越快。到底是哪里出了问题？

原因只有一个，那就是，这些企业的老板，在思维层面犯了一个致命的错误——这家公司是我的！于是员工自然会有这样一种心理：既然公司是你的，我为什么要那么操心？是谁的就让谁操心。于是老板为了公司，