

从入门到精通的股权激励设计指南

股权的力量

企业股权激励设计精讲

徐怀玉◎著

The
POWER
of
EQUITY

从备战、实战再到辅战的股权激励设计全面剖析
“一元”（共享共赢）+ “两化”（个性化和制度化）

股权激励方案设计和实践的指导思想的全总结



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



西姆股权激励系列丛书

股权的力量

企业股权激励设计精讲

徐怀玉◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书分为备战篇、实战篇和辅战篇三个部分，旨在让您不仅能够了解股权激励的基本概念和作用，还能够掌握股权激励方案设计的基本要素和步骤，并能结合企业的客观实际，设计出一套科学的股权激励方案。本书的所有内容都是基于“一元两化”理念，并将其视为股权激励方案设计的指导思想，同时也是引领股权激励方案实践的方法论。

图书在版编目 (CIP) 数据

股权的力量：企业股权激励设计精讲 / 徐怀玉著. —北京：机械工业出版社，2018.3

(西姆股权激励系列丛书)

ISBN 978-7-111-59228-0

I. ①股… II. ①徐… 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 035912 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：坚喜斌 责任编辑：坚喜斌 刘林澍

责任校对：黄兴伟 责任印制：孙 炜

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2018 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm×210mm·6.5 印张·3 插页·110 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-59228-0

定价：52.00 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

服务咨询热线：010-88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：010-68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

010-88379203

金书网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

序 言

Prelude

初识上海西姆企业管理咨询有限公司（简称西姆）是在2017年1月，我带着公司（波司登集团）的核心高管参加西姆在苏州太湖培训基地的股权激励方案班。

很久没有参加类似的培训班了，更没有如此阵容：我和我太太，公司销售副总裁、行政副总裁、财务总监、人力资源总监等八位高管。

正是这次股权激励方案班，让我们和西姆结缘；也正是听了这次股权激励方案班上关于股权激励的宣讲，让我们结识了西姆股权激励研究院的徐怀玉院长及其团队。

对于股权激励，我们并不十分陌生，毕竟我们是上市公司。上市前，我们做过股改。但作为上市十年的集团性企业，还没有系统地实施过股权激励，尽管我们已经酝酿了很久。

记得之前，我曾派公司两位高管分别参加了国内股权激励培训方面做得还算有点影响力的两家机构的培训，培训结束后他们也向我汇报了所学到的股权激励的特点。

在西姆这次股权激励方案班的学习间隙，我们公司内部开了个小会。会上，我们比较了包括西姆在内的三家咨询机构，以决定选择哪家来给我们设计股权激励方案。我向两位

参加过另外两家股权激励机构培训的高管咨询，并要求他们提出建议，做出选择。毕竟，作为世界知名品牌、全国羽绒服产品市场份额第一的集团性企业，波司登对自己的每一个决策还是比较慎重的，特别是股权激励这一公司顶层制度设计！商量的最后结果是，大家都认为西姆的团队更专业，西姆的方案更落地。于是，我们于股权激励方案班学习结束后不久，便和西姆签订了股权激励方案设计的合约，决定由他们为公司的股权激励制订计划。

确切地说，决定由西姆来设计波司登的股权激励方案，真正打动我的不是西姆培训的演讲技巧和场景造势，而是他们所讲的内容相当实用；他们团队的知识结构和经历背景符合股权激励方案设计的要求，这个既懂法律又懂企业的咨询师团队让我更放心；再次，西姆做股权激励的核心价值观是打造合伙人团队，而不是简单地将股权按人头“排排坐，吃果果”。

事实上，西姆也践行了他们的承诺。除了2017年8月5日香港联合交易所有限公司公布的波司登66位高管的股权激励方案之外，波司登羽绒服板块、雪中飞户外用品板块、电商板块、零售板块等合伙人机制的打造，使我真正感受到了股权激励之后高管们心态的改变和工作方式的转换，乃至企业整体面貌上的变化。

不可否认，过去我和高管们多少存在一些矛盾：高管认

为我管得过多，而我认为高管没有真正负起责任。尽管我们过去也采取过很多激励措施，但结果还是不能从根本上解决这个问题。如何改善这个局面？我到现在还记得徐怀玉院长在股权激励方案班上讲过的例子，也是这个例子说服了我在公司的部分板块上采取了跟投制度。

他说，我们经常在外面应酬，三杯两盏下肚后，最后一道菜才端上来，大家此时已酒足饭饱。此刻有人提议：“不能浪费，打包，打包！”但打包回家之后，还是被白白扔了，尽管这道菜价值不菲。可是你发现了没有，老妈去菜市场花两块钱买回的一捆小青菜，尽管叶子有点泛黄，还是炒炒吃了。其实，道理很简单，价值不菲的打包剩菜并没有花打包人的一分钱，而两块钱的小青菜那是老妈掏了钱的。我们过去给高管激励，比如奖金、提成，他们也想得到，但得不到好像也没有失去什么。

今天，西姆给我们的股权激励方案的核心是，高管必须拿出钱来投到公司里，即使像前面讲到的只有区区“两块钱”。只有这样，他们才能和我系在一根绳上，乘在一条船上。当公司的经营结果不再是我一个人买单的时候，我也不用每时每刻去操那份心了。

难能可贵的是，西姆在设计股权激励方案的时候，确实动了不少脑筋，特别是尽调环节。在方案打磨上，彰显的更是一种工匠精神！

在合作过程中，有一次徐怀玉院长问我，他的团队怎么样？我说，不错啊，无论是人品还是专业。他还问，股权激励这个市场怎么样？我说，股权激励不是晦涩难懂的“道”，而是可以落地的“术”，给企业带来了看得见摸得着的好处，未来一定有市场！徐怀玉院长说：“高总，那你投我们吧！”“好！”就这样，我们投了西姆，成了西姆的股东。

前不久，西姆徐怀玉院长找我，请我给西姆股权激励丛书写序，我很高兴地答应下来。我不知道还能说些什么，就用以上我对西姆的看法，以及我们在合作过程中的这点体会，权且作为序吧！

高德康

前 言

Preface

对于一个执业 15 年的律师来说，由于经常运用《公司法》《证券法》等法律法规从事诉讼和非诉业务，从最初企业的工商登记到后来的投资并购，都会涉及股权架构搭建、股权转让，所以，对股权二字早已了然于胸。我的职业生涯的前 20 年在企业，从国有企业到民营企业再到上市公司，如此的企业经营和管理经历，让我对“激励”二字并不陌生。工资、奖金、提成，包括早期国有企业的表彰或者表扬，都属于广义的激励范畴。激励最重要的是激发员工的动力，能动地工作，给企业创造更多的价值。

但是，把“股权”和“激励”两个词联系起来——股权激励，对我而言也是近几年才开始逐渐明了的，并在深入学习、思考后才有所得。

20 世纪 80 年代初，我从学校刚毕业就被分配到最基层的江苏省农垦机耕队，从技术员做起，一直做到江苏农垦机械化施工公司常务副总经理、江苏农垦东辛集团办公室主任、澳大利亚澳中商贸有限公司董事长；再后来自修法律，从基层法庭庭长做到东辛集团政法委书记。20 年“文不成秀才，武不成丁”的职业经历，虽没有练就金钟罩铁布衫之类的绝

招，倒也是南拳北腿、十八般武艺样样皆懂。

直到1998年，自己思虑再三，决定“下海”做执业律师。在此期间曾担任过包括江苏省盐业集团、江苏省沿海集团等在内的省属国有企业和张家港保税区等准行政机构的法律顾问。因为我以公司法为主要研究方向，股权纠纷、破产清算、投资并购等就成为了我的主要业务范围。总的来说，无论是在企业的工作经历还是律师生涯，我总是和企业脱不了干系。换句话说，我在企业经营管理方面确实积累了一些经验，对企业和企业家的诉求了解得比较充分。

后来应日出东方太阳能股份有限公司董事长徐新建先生的邀请，我成为该公司的一名高管，分管法务和投资并购业务。也就是在此期间，公司启动股权激励计划，我是实施该计划的具体负责人。

正是通过该项目的实施，让我将企业家困惑和关注的团队建设难题与现代企业制度中的股权激励、公司治理、公司顶层架构设计有机融合在一起。例如，2013年年初，我们对公司销售部实施了虚拟股激励计划。即在保证销售业绩增长的前提下，节约的60%的销售费用由销售部分配，部长分其中的51%，团队其他成员分另外的49%。结果到了2013年年底，某一销售部业绩增长了10倍，节约销售费用98万元。兑现时部长分了50万元，团队其他成员分了48万元。而之前这个部门每年的销售额增长始终维持在15%左右。这是股

权激励在这家上市公司仅销售这个局部板块产生的直接效应。正是亲眼见证了典型案例，让我对股权激励的理解和体会越来越深。

这个案例也让我时常想起一个意味深长的寓言故事。

一只猎狗正在追赶一只受伤的兔子，追着追着，兔子不见了。猎狗回到家里，主人骂道：“你真是个没用的东西，连受伤的兔子都跑了！”猎狗说：“我已经尽力而为了。”而兔子回到家里之后，兔妈妈心疼地问：“孩子，你到底是怎么样从那只凶猛的猎狗面前逃脱的呢？”兔子答：“我在全力以赴！”

到目前为止，我们已完成了很多企业股权激励方案，尽调了数以千计的老板和高管。在我们的客户中，很多企业的工作氛围都很和谐。老板谈起高管时，对他们的工作态度、职业素养、工作能力非常认同；而高管提起老板时，也觉得“我们的老板宅心仁厚！”这样的企业，劳资关系都好到这份上，还需要股权激励吗？而事实上，在实施完激励计划之后，高管满意度直线上升，高管流失率明显下降，利润增长率远超预期。这说明了什么问题呢？

其实，我们每个人都有潜力可以去挖掘，这就好比前面提到的猎狗和兔子。激励前，我们企业的很多高管工作起来充其量是尽力而为，就像那只猎狗；激励后，他们变成了那只兔子，面对公司的前景和蓝图，他们全力以赴！

基于对股权激励的研究和实践，我感受到股权激励给企业带来的积极作用，看到了股权激励后的高管行为的变化，发现他们不仅是在给企业干，也是在为自己干，真正把企业当成实现自身价值的平台。我深深体会到股权激励不是一句简单的口号，而是实实在在的一项具体措施！

于是，在一次和徐新建出差的途中，我道出了自己的心声：“我想辞职，做股权激励。”基于多年的了解，他很赞同我的想法。就这样，我说服了我之前的两个同事，也是同道中人：汪海军和应慧燕。我们共同创立了“西姆股权激励研究院”，开启了股权激励的研究、培训和推广，包括给企业做股权激励方案设计这一我们自己认为伟大的事业。

无论是之前的经验积累，还是之后的股权激励实践，我们在设计股权激励这一制度的过程中，总结出了自己的一套股权激励理念——“一元两化”。

“一元”即共享共赢。实现股东与员工的共享共赢，是股权激励要达到的目的和追求。

“两化”即个性化和制度化。个性化是股权激励的生命，是实现股权激励的基础；制度化是股权激励的保障，是科学、合规的股权激励机制的基本要求。我们对团队的要求就是必须具备实现这“两化”的知识和经历背景，或者说只有既懂企业又懂法律的咨询师才能更有效地保证“两化”的落地和实施。

“一元两化”既是指导股权激励方案设计的指导思想，也是股权激励方案实践的方法论。

在不断总结的过程中，我们自身也在不断提高，这些总结反过来也在指导我们的股权激励实践。如何把我们在股权激励实践过程中的这些心得体会分享给有需要的企业家朋友？我们萌生了把自己做股权激励的经验和体会记录下来的想法。

于是，就有了这本书。

对于这本书的定位，机械工业出版社副社长陈海娟女士给了很多建设性意见，使我们最终把这本书界定为实操性读物，让更多的企业家朋友通过对这本书的浏览，不仅仅能够了解股权激励的基本概念和作用，还能够掌握股权激励方案设计的基本要素和步骤，并能结合自己企业的客观实际设计出一套科学的股权激励方案。这就是我的目的，也是我们西姆股权激励研究院出版这本书的目的。

在本书出版的过程中，郁士祥老师为本书做了统稿，机械工业出版社的编辑对本书字斟句酌、悉心润色，西姆股权激励研究院特约研究员江劲松先生数度审读本书，提出了很多修改意见。西姆股权激励研究院的联合创始人汪海军和应慧燕两位副院长提供了西姆的大多数案例。另外，西姆的其他同仁，包括宋蕊、祁萌、刘汝琼、刘路燕、周冬生、田晨、周晓好等也参与了本书部分章节内容的整理，在此一并表示谢意！

最后，我还要感谢陪伴和支持我们西姆股权激励研究院发展的合作平台和广大客户，是你对股权激励的理解和对西姆理念的认同，才成就了我们的今天，我们会在股权激励的道路上继续走下去，直到永远！

徐怀玉

西姆股权激励研究院院长

序言

前言

第 1 部分 备战篇

第 1 章 股权激励的前世今生 / 002

第 1 节 “正宗”的股权激励源于美国 / 002

第 2 节 我国股权激励的发展很精彩 / 004

第 3 节 “一元两化”的股权激励理念 / 018

第 2 章 你真的懂股权激励吗 / 027

第 1 节 股权激励的核心价值 / 027

第 2 节 股权激励的人心考量 / 036

第 3 章 你还在为这些而纠结吗 / 046

第 1 节 你的企业适合做股权激励吗 / 046

第 2 节 什么时候做股权激励 / 057

第 3 节 控制权还在吗 / 059

第 4 节 财务不透明怎么办 / 070

第2部分 实战篇

第4章 把脉核心诉求 / 074

第1节 找到“初心”是实现共享共赢的第一步 / 074

第2节 精准定位是个性化设计的基础 / 081

第3节 坚守原则是制度化建设的保障 / 085

第5章 搭建好股权架构 / 092

第1节 什么是股权架构 / 092

第2节 股权架构的分类 / 093

第3节 股权架构的设计原则 / 094

第6章 优选持股模式 / 098

第1节 持股方式个性化 / 098

第2节 有限责任公司持股 / 100

第3节 有限合伙企业持股 / 102

第4节 其他持股方式 / 105

第7章 慎定激励模式 / 108

第1节 激励模式的多样性 / 108

第2节 激励模式设计的建议 / 116

第8章 你准备激励谁 / 120

第1节 定人：筛选激励对象 / 120

第2节 定量：如何把握总量和个量的分配 / 133

第3节 定时间：吃透激励的时间效应 / 144

第4节 定价格：收钱要讲究艺术 / 152

第5节 定业绩条件：“跳一跳，够得着” / 158

第6节 定退出机制：好聚好散人心安 / 161

第3部分 辅战篇

第9章 成功方案的“魔鬼细节”你做到了吗 / 170

第1节 尽调做了吗 / 170

第2节 访谈有必要吗 / 172

第3节 还得懂点儿心理咨询 / 173

第4节 要有点“工匠精神” / 175

第5节 西姆作为“第三方”的魅力 / 177

第6节 还需要仪式吗 / 178

第10章 几个关系理清了吗 / 181

第1节 股权激励与管理制度 / 181

第2节 股权激励与薪酬制度 / 182

第3节 股权激励与绩效管理 / 185

附 录 西姆案例场景再现

西姆案例1 高度认同一元两化理念，上市公司波司登由西姆客户变成股东 / 188

西姆案例2 西姆助力汉固达成为 O2O 五金机电第一平台 / 190

西姆案例3 留住核心研发人员，让老板专心开拓市场，某检测技术股份有限公司在新三板成功挂牌 / 191

第1部分

备战篇