



合伙制时代，你的人才激励模式需要升级了
股权激励，高成长企业正在实践并持续受益

股权激励 二二 整体解决方案

姚宇峰 谢洁◎著

做管理，无非就是选对人，分好钱
如何用明天的权利激励今天的人才
从“给公司打工”变为“给自己打工”
你需要的，就是这套股权激励实操方案



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



股权激励 整体解决方案

姚宇峰 谢洁◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

股权激励整体解决方案 / 姚宇峰, 谢洁著.

北京: 中国经济出版社, 2018. 3

ISBN 978 - 7 - 5136 - 5026 - 7

I. ①股… II. ①姚… ②谢… III. ①股权激励 IV. ①F272. 923

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 308625 号

责任编辑 王 蕾 高晓晔

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞设计室

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 16.75

字 数 214 千字

版 次 2018 年 3 月第 1 版

印 次 2018 年 3 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

2013 年创业后，小米科技以闪电般的速度成为了中国知名手机品牌，在经历了 2016 年的低迷后，2017 年出现了再次逆袭和崛起，手机年出货量达到了 9000 多万部，奋起直追成为了世界第五大手机制造商。

不只是小米公司，奇虎 360、乐视、阿里巴巴、华为、腾讯、百度、网易等，这些公司在最初创业之时，不过是一些组织结构相对简单的小公司，仅仅过去了短短的数十年甚至数年，纷纷成长为中国乃至世界上著名的科技公司，究其背后的原因，主要都是得益于股权激励的治理之道。

从根本上来看，股权激励的基础就是选对人，因为企业的竞争早已成为了人才的竞争。尤其对于初创企业，公司能否选对人，几乎成为了企业能否健康发展的关键。小米科技创业时雷军和他的创业团队成员，个个都是行业翘楚：洪锋是谷歌高级工程师，林斌是谷歌研究院副院长，黎万强是金山软件人机交互设计总监、金山词霸总经理，黄江吉是微软工程院首席工程师，周光平是摩托罗拉北京研发中心总工程师，刘德则是一位来自世界顶级设计院校 ArtCenter 毕业的工业设计师。拥有如此强大的创业团队，小米手机如行业里的一匹黑马般脱颖而出也就不足为奇了。而 2017 年，小米公司的成功逆袭，更是得益于雷军一直以

来的选人之道，据悉，他每天百分之七十的时间都是在寻找人才。这种创业后时刻对人才的重视，使得小米公司拥有了长足发展的基础。

当然，企业要发展，选对人只是基础，还要懂得如何分好钱，即如何通过股权激励不断激发团队内部成员，同时吸引外部优秀人才加盟，这才是企业持续发展的动力。在分好钱这件事上，华为可以说是做得最为出众的公司之一。

在众多民营企业中，华为始终坚持不上市，这与当今众多创业公司的做法截然相反。华为虽没有借助资本市场的力量，但企业通过股权激励的方式一样产生了令世人瞩目的发展速度。在最初实施股权激励时，华为的目的很明确：一为融资，二为激励人才。因此才有了员工持股计划，当时员工参股的价格为每股10元，公司以税后利润的15%作为股权分红。在这种原则下，华为员工的薪酬由工资、奖金和股票分红组成，由于分红数量可观，许多老员工始终有着较高的薪酬水平。公司优秀人才在股权激励制度下出现了长期稳定的发展局面，同时这一制度也对外部人才产生了强大的吸引力。

股权激励的终极体现，就是选对人、分好钱。雷军选对了人，所以成就了如今别具一格的“小米生态”产业链，无论公司推出什么产品，都能拥有一定的市场；华为分好了钱，因此发展为敢于同苹果、三星等世界一流企业叫板的中国明星企业。

希望读者通过阅读本书，早日寻找到属于自己企业的股权激励整体解决方案，让企业在确保控制权不流失的情况下，吸引更多优秀人才加盟，给企业提供更多持续发展的动力，让企业实现飞速发展。

第1章 股权激励： 企业实现愿 景的天使

当下的市场竞争，早已不仅是单纯的产品间的竞争，而是深化为越来越激烈的人才竞争。通过股权激励，吸引到更多的优秀人才加盟，企业才会具有持续奋进的动力，才能在新一轮的竞争中脱颖而出。

- | | |
|------------------------|----|
| 1.1 解放思想：企业经营的核心是人才 | 3 |
| 1.2 钱权合一：解放老板，放飞员工 | 9 |
| 1.3 多劳多得：企业和员工共同放飞梦想 | 13 |
| 1.4 纵深发展：刺激上游动力，盘活下游潜力 | 19 |

第2章 激励方式： 方式不同， 激励的权和 利也不同

股权激励不只是企业拿出钱给员工，还有“权”的激励。只有更好地从股权激励中的“权”与“利”出发，掌握各类激励方式的核心，才能达成最终的激励目的。

- | | |
|-----------------|----|
| 2.1 只分利的激励方式 | 25 |
| 2.2 先分利再分权的激励方式 | 40 |
| 2.3 分权分利的激励方式 | 49 |

第3章
激励要素：
抓住九大核
心，落实激
励计划

股权激励不仅仅是企业拿出一定的“权”和“利”分给员工，在具体的激励计划实施过程中，还要明确九大核心要素，只有将这些核心要素一一落实，激励计划才算科学完备。

3.1 确定目标：确定企业未来的发展方向	57
3.2 确定类型：选择最适合的激励方式	62
3.3 确定条件：明确激励对象取得股权与行权的条件	69
3.4 确定规则：无规则难以激励	77
3.5 确定人员：选对人才能分好钱	84
3.6 确定价格：合理的价格才能起到激励的效果	96
3.7 确定数量：股权激励的份额要合理	104
3.8 确定时间：明晰激励计划中各环节的时间表	111
3.9 确定来源：股票（股份）和资金的来源要合法	116

第4章
激励考核：
没有考核，
就无法检验
激励的效果

激励考核在整个激励计划中至关重要。激励计划设计得再完美，如果没有完善的考核体系，激励也只是“镜中花、水中月”。

4.1 业绩考核	125
4.2 绩效考核	129
4.3 激励考核的方法	134

第5章

激励流程： 按部就班， 推进激励 计划

履行好激励流程中的每一个环节，激励计划才能像一艘小船顺利启航。虽然流程略显古板，但每一环节都是一座浮桥，走好脚下的每一步，才能顺利到达成功彼岸。

5.1 制定激励目标	149
5.2 起草激励方案	154
5.3 明确考核条件	158
5.4 方案决议	163
5.5 召开说明会	168
5.6 签署协议	172
5.7 考核行权	176
5.8 股权转让与回购	180

第6章

激励选择： 企业所处 时期不同， 激励方式 也不同

现有的激励方式可以作为企业实施股权激励时的模板，但并不是每一种方式都适合所有的企业。激励方式的选择，往往与企业所处的发展时期有着密切的关系。处于不同时期的企业，只有选择适合当下的激励方式，才能最终达到预期的激励效果。

6.1 初创期的股权激励选择	187
6.2 发展期的股权激励选择	193
6.3 成熟期的股权激励选择	199

第7章

股权控制： 激励不能逾越控制权的 底线

企业的发展少不了股权激励这一助推手段，但是企业又不能过于倚重这一手段，因为一旦股权激励越过了底线，势必会引发企业股权不同程度的流失。而股权的流失，则意味着企业将面临更大的生存危机。

- | | | |
|-----|---------------|-----|
| 7.1 | 股权激励的九大生命线 | 209 |
| 7.2 | 从股权激励设计源头掌控股权 | 224 |
| 7.3 | 控制股权的激励方式 | 231 |

第8章

激励风险： 认识风险， 才能更好地 规避风险

股权激励能够刺激企业的发展，但激励不当，也会产生各种各样的风险。因此，需要认识风险并找出各个风险基因，制定出规避风险的举措。

- | | | |
|-----|-----------------|-----|
| 8.1 | 股权激励的四种风险 | 239 |
| 8.2 | 股权激励容易引发的四种风险后果 | 247 |
| 8.3 | 三种股权激励的风险防范策略 | 254 |

第6章

股权激励，控制权与激励效应必须兼得

股权激励作为一种长期激励措施，通过授予经营者公司股权，使他们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远发展服务，这是企业提升竞争力的重要手段。但股权激励在实施过程中，有必要采取种种手段避免控制权旁落他人。

- 6.1 股权激励合理，牢牢把握控制权 / 144
- 6.2 不让公司控制权旁落的股权激励八定法 / 147
- 6.3 是药还是毒，六个股权激励误区要避免 / 184
- 6.4 初创企业，七步虚拟股权激励法 / 188
- 6.5 上市公司，期权激励助业绩增长 / 193
- 6.6 新进高管，循序渐进激励法 / 202

第7章

股权上市，控制权博弈的高端战场

上市可以让企业获得新的融资渠道，完善企业法人治理结构，夯实企业发展的基础，提升企业的品牌价值和市场影响力，提升企业在客户、供货商和金融机构等心目中的地位。但正所谓有利就有弊，上市后企业因为价值提升较快，往往成为各方觊觎的目标，也将面临一个控制权博弈的高端战场。在这个战场，如果不懂规则，胡乱出牌，控制权更迭将不可避免。

7.1 高端战场，控制权争夺无间道 / 206

7.2 选择上市时机，获得更高市盈率 / 214

7.3 选择上市地点，符合发展目标与诉求 / 217

7.4 选择上市板块，符合企业实际情况 / 221

7.5 选择上市模式，适合的才是有利的 / 229

7.6 收购与反收购，控制权博弈的道法术 / 235

第1章

股权激励： 企业实现愿景的天使

当下的市场竞争，早已不仅是单纯的产品间的竞争，而是深化为越来越激烈的人才竞争。通过股权激励，吸引到更多的优秀人才加盟，企业才会具有持续奋进的动力，才能在新一轮的竞争中脱颖而出。

1.1 格力电器，一年数次交锋的战争

“我要么不做，做就要做到最好。面对外界的不理解，大多数人选择妥协。其实这时候你要敢于坚持下去，用结果告诉他们，你的决定是正确的。”这是董明珠在一次接受采访时的公开讲话。作为格力电器的掌舵人，董明珠一向快人快语，作风强硬。面对“野蛮人”敲门，董明珠更是自信满满，毫不妥协。

2016年，格力电器先后遭遇了多次“野蛮人”敲门的资本危机，在董明珠的带领下，格力电器坚持控制权不妥协，以强势的姿态直面“野蛮人”入侵。

其实，早在2015年年底万科被宝能举牌后，就有分析认为格力可能成为险资进攻的下一个目标。因为在外界看来，格力电器股权分散、估值偏低、现金流好、大股东持股少，是A股最适合举牌的公司之一。格力电器的第一大股东为珠海市国资委100%掌控的格力集团，持股18.22%。此外，第二大股东为格力经销商组成的河北京海担保，持股8.91%。加上董明珠个人的0.74%股权，格力系控制股权不足30%（见图1-1）。格力的P/E估值在内地所有家电上市企业中也最低的，2015年仅为13.1倍。与之对标的美的集团和青岛海尔分别为14.7倍和18倍，更不用说如惠尔普、九阳股份、苏泊尔、华帝股份等体量较小的家电企业了（2015年P/E估值分别为25倍、24.4倍、25.5倍、49倍）。按照格力电器当时的市值来计算，只需400亿元就能成为格力电器第一大股东。达到5%的举牌线只是时间问题。自2016年9月份以来，格力电器股价最高涨幅高达44%。2016年12月1日，格力电器股价更是创历史新高，一举涨到31.32元/股。按照险资举牌

的逻辑，格力理所当然的最佳“人选”。

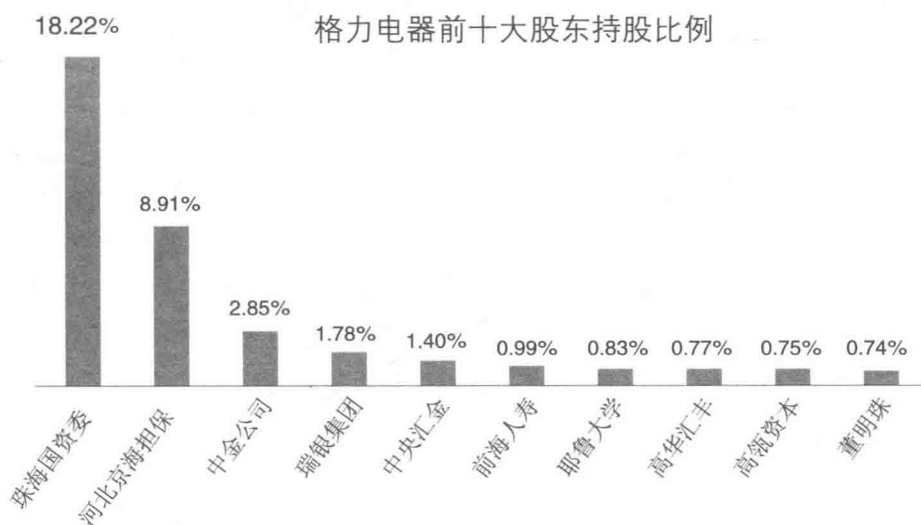


图 1-1 截止到 2016 年 9 月 30 日格力电器前十大股东持股比例

2016 年 4 月 29 日，在格力电器公布的 2015 年财报中，宁波普罗非投资管理有限公司以 0.71% 的持股比例赫然出现在格力电器前十大股东名单中，一度引发投资者对于“野蛮人”的各种猜测。

然而，在随后格力电器公布的 2016 年一季度报中，宁波普罗非投资管理有限公司却从格力电器前十大股东当中消失，宝能系旗下前海人寿的持股比例却从最初的 1.14% 上升至 1.5%。

2016 年 11 月 17 日，宝能系开始大举增持格力股份，持股比例由 2016 年三季度末的 0.99% 上升至 4.13%，持股排名由公司第六大股东上升至第三大股东。

大家惊呼，“野蛮人”来了。

4.13% 的持股比例，这在 A 股市场是一个极其敏感的数字，因为其距离 5% 的举牌线仅一步之遥。

这一次，“野蛮人”已经站在了格力门口，股权争夺战箭在弦上。

11月24日晚间，一则署名为“珠海格力电器股份有限公司”的《关于公司全员每人每月加薪1000元》的通知在网上流传。通知内容显示，从2016年12月起，在现有月工资的基础上，格力电器将对入职满三个月的全体员工（特殊议薪人员除外），每人每月加薪1000元。

格力电器随后向媒体证实了加薪一事，并表示此次加薪涉及7万名左右员工，每年要为此增加支出约8.4亿元。外界认为，格力选择在宝能系大举增持时加薪，可谓一石多鸟：既深化了普通员工对格力电器的认同感，增强凝聚力，稳定了军心，另外，通过加薪增加自身负债，降低企业被举牌的吸引力。

12月3日，证监会明确表态：反对野蛮人强盗式收购。宝能举牌格力似乎是受到了前所未有的阻力。董明珠更是怒斥“野蛮人”敲门：“资本如果成为中国制造的破坏者，他们会成为社会的罪人。”

12月9日晚，前海人寿发布声明称，将不再增持格力股票，并会在未来根据市场情况和投资策略逐步择机退出。

格力的“入侵”警报可以暂时解除了。

而根据深交所披露的信息显示，2016年12月20日，董明珠以“竞价交易”形式购入2万股格力电器股份，购入数量在总资本中占比约0.0033%。增持后，董明珠在格力电器的持股数量上升至44 318 492股，位列格力第九大股东。未雨而绸缪，经此一役，格力应对能力将大大增强，但仍须尽快解决股权分散和股东间的“内部矛盾”等问题。

1.2 万科地产，“三国”争霸公司控制权

从王石表示不欢迎“门口野蛮人”“宝能系”成为万科第一大股东开始，到宝能针对万科管理层发表罢免全部董事会成员的逼宫议案，到后面各路人马加入，万科这场股权战争已持续近一年。

其实，早在 2015 年 7 月，这场战争就已经打响。

2015 年 7 月 10 日，宝能系旗下前海人寿耗资逾 80 亿元购入万科 A 股 5.52 亿股份，之后在 7 月底和 8 月底又联合一致行动人钜盛华分别买入万科 5% 和 5.04% 股份，将股份增至 15.04%，逼近第一大股东华润的 15.23%；11 月 27 日，宝能系通过南方资本等资管通道，涨停板扫货，将股份提升至 20.01%，超越华润成为万科第一大股东；12 月 10 日至 12 日，钜盛华连续增持万科 A 股，至此，宝能系累计动用资金 380 亿元左右，持股比例达 22.45%（见图 1-2）。



图 1-2 宝能系收集万科路线图

2015年12月17日，万科董事长王石首次针对钜盛华所属的宝能系举牌万科发声，明确表示不欢迎宝能系成为万科第一大股东，原因有四点。

信用不足：王石表示自己了解宝能发家史，称宝能信用不够，会影响万科信用评级，提高融资成本；

能力不足：地产领域年销售额几十亿的宝能，能力不足以管控万科；

短债长投，风险巨大：以短期债务，进行长期股权投资，风险非常大，是不留退路的赌博；

华润作为大股东角色重要：华润在万科的发展史中，无论是在万科股权结构的稳定、业务管理还是国际化方面，都扮演着重要的角色。

2015年12月18日早晨，就在王石强硬发声数小时之后，宝能集团即发表声明疑似对此做出回应，称集团近期行动恪守法律，尊重规则，相信市场力量。

“宝万之争”正面交锋全面打响。

2016年3月13日，万科公告宣布引入新的战略投资伙伴——深圳市地铁集团有限公司。公告称，万科已经于3月12日与深圳地铁集团签署了一份合作备忘录。根据备忘录，万科将以发行新股的方式，购买深圳地铁集团下属公司的全部或部分股权，而深圳地铁集团将注入部分优质项目的资产到该收购标的中。收购标的初步预计交易对价介于人民币400亿至600亿元之间，如交易成功，未来深圳地铁集团将成为万科长期的重要股东。

2016年6月17日，万科召开董事会，讨论引入深圳地铁重组预案，华润认为若采用增发新股方式，增发完成后，深圳地铁将持股万科20.65%，前海人寿、华润分别持股19.27%、12.10%，万科股权结构将发生根本性逆转。另外，此次重组的净资产折价、万科负债率等也不合理，最终该预案因第二大股东华润的反对未获通过。2016年6月23日，钜盛华与前海人寿发表声明，明确反对该重组计划，华润重申自己的反对立场。

在重组预案上，华润和宝能系正式联手，战争似乎愈演愈烈。