

STOCK RIGHT

重新定义股权 非上市公司的 股权激励

施琰博 著

多层次股权激励法 创始人 **施琰博** 老师

**深度
解密**

你 / 不 / 知 / 道 / 的 **500强** 企业股权激励运作方式
带 / 你 / 看 / 懂 当今巨头企业背后的 **股权布局**

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



重新定义股权

非上市公司的 股权激励

施琰博 著

图书在版编目 (CIP) 数据

重新定义股权：非上市公司的股权激励 / 施琰博著. —北京：
中国铁道出版社，2017.4

ISBN 978-7-113-22624-4

I. ①重… II. ①施… III. ①股权激励—研究 IV.
① F272.923

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 303544 号

书 名：重新定义股权：非上市公司的股权激励
作 者：施琰博 著

策 划：王 佩
责任编辑：杨新阳
责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056

封面设计：MX DESIGN
STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街8号 邮政编码：100054）

印 刷：三河市华业印务有限公司

版 次：2017年4月第1版 2017年4月第1次印刷

开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：13.5 字数：134千

书 号：ISBN 978-7-113-22624-4

定 价：49.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659



FOREWORD
前言

在传统的教科书以及商业课程上，大家对股权的定义大多为投资人向企业投资而享有的权利。而在本书中，我将其命名为《重新定义股权》，主要是从企业、创始人的角度，探讨创业初期的企业、非上市公司以及创业者所需重新认识的股权激励方法与策略。事实上，近年来，股权激励已经成为企业管理者、创业者、投资人的关注核心，当我们用百度搜索关键词“股权激励”，找到相关新闻 19 万余篇，用百度网页搜索关键词“股权激励”，找到相关结果 1 900 余万个。

很显然，股权激励已经成为很多企业的“标配”。不过，尽管现在创业公司创始人、企业老板、上市和非上市董事长都在谈股权激励，但不得不说，股权激励在中国还是一种新生事物，也是在最近几年才引起人们普遍的关注。股权的定义不再限于股东享有的权利，股权开始作为一种员工激励工具被运用在企业的管理中，股权激励改变了以往的员工

激励方法和策略。华为创业初期，由于开不起高薪，所以华为运用股权激励的方法留住了核心人才以及吸引了许多精英人才。

在很长一段时间里，企业创始人拥有的股份数量的多少意味着他所拥有的公司控制权的大小。但这已经是过时的思维。现如今，仍然有很多公司的创始人追求“一股独大”，以防止公司控制权旁落他人。所以，本书的“重新定义股权”的第二层含义是对股权与公司控制权的传统关系的颠覆，即股权和公司控制权不再紧密相关，企业创始人尽管只拥有较少的股权，但仍然可以掌握公司的控制权。

一般来说，我们认为企业创始人占公司的股份越多，所拥有的公司控制权就越大。但因为企业创始人在企业股份中坚持“一股独大”，可能对公司的发展造成很多负面影响。所以，在很长一段时间里，这两者存在难以调和的矛盾。现如今，阿里巴巴的马云、京东的刘强东、华为的任正非，他们个人占股比例都很小，但他们牢牢掌握着公司的控制权。这又带给我们带来什么启发呢？

股权对一个公司的作用到底是怎么样的呢？毋庸置疑，传统思维对股权的定义早已过时，不少公司的成功实践经验使得重新定义股权成为可能，也成为一种必要，我们不得不重新审视股权二字。其实，当代企业面临的诸多问题，从股权这一视角切入，也往往能够收获奇效。乔布斯创业初期曾经通过股权换得参观施乐 PARC 的机会，获知了当时电脑行业的诸多前沿科技和信息。

这是一本写给非上市公司的书，通过以非上市公司为中心（包括未上市之前的上市公司和未上市公司），为非上市公司提供一整套股权激励的方案和知识。以前人们总是认为股权激励是上市公司的特权。事实上，非上市公司进行股权激励的限制性更少，而上市公司进行股权激励的限制性更多。所以，在一定程度上而言，非上市公司更有利于进行股权激励计划。这也是我认为人们对股权的传统看法已经落伍的原因之一。

不可否认，股权激励是企业创新必须重视的一项内容，而重新定义股权则代表着企业与时俱进的精神。在初创型公司如雨后春笋般成长的当下以及在中国企业不断走向世界的今天，我们有理由相信，中国企业将会因为企业家对股权激励的重新认识而变得更好。

作者

2016年12月

CONTENTS
目录

观念篇

第一章 员工激励大变局 / 001

员工激励的新方法 / 002

怎样做股权激励 / 009

像华为一样做股权激励 / 016

第二章 利益分配新思维 / 021

利益分配思维应该变了 / 022

乔布斯怎样用股权 / 028

蒙牛“对赌”式股权激励 / 034

第三章 企业成长新方法 / 041

金色降落伞计划 / 042

步入快速成长轨道 / 049

与现代管理制度接轨 / 057

第四章 超越公司控制权 / 063

股权与控制权的矛盾 / 064

集中股东投票权 / 069

董事会上做文章 / 074

实操篇

第五章 不同的股权激励工具 / 079

虚拟股票 / 080

股票增值权 / 084

期股 / 088

股票期权 / 093

业绩股票 / 098

限制性股票 / 102

优先股 / 106

员工持股计划 (ESOP) / 110

管理层收购 (MBO) / 114

延期支付 / 116

干股 / 118

第六章 股权激励九问 / 121

一问公司目标 / 122

二问激励工具 / 127

三问时机 / 130

四问激励对象 / 134

五问资金、股票来源 / 137

六问激励规模 / 141

七问价格 / 144

八问条件 / 146

九问退出机制 / 149

第七章 股权激励五种环境 / 153

初创期 / 154

发展期 / 162

扩张期 / 166

成熟期 / 175

企业再造期 / 180

第八章 管控股权激励的风险 / 187

考核错位，维护公平 / 188

利欲熏心，加强监管 / 192

股权激励的方法和难点 / 197

加强制度建设 / 201



观念篇

员工激励大变局

员工激励的新方法
怎么样做股权激励
像华为一样做股权激励

| 员工激励的新方法 |

在中国，一些企业的平均寿命只有 7 ~ 8 年，而民营企业的平均寿命只有 2.9 年。企业生存超过 5 年的不到 9%，超过 8 年的不到 3%，所以国内企业的寿命不算长。

当我们问起为什么会导导致这样的情况时，有的人可能去找市场方面的原因。比如，市场竞争激烈。还有的人会去找企业方面的原因。一般来说，市场原因是我们无法左右的，我们也不可能将企业失败的责任全部推给市场。当我们分析企业失败的时候，情况一般是这样的，一开始企业发展情况可能很不错，但慢慢地，企业的发展就变得疲乏了，以至

于上升通道被堵住了，最后不得不失败。

怎么样会这样呢？继续深入地分析一下，我们就会发现：从老板的角度分析，老板可能一直单打独斗，但毕竟精力有限，难以有效地管理公司。从员工的角度分析，员工可能只是觉得这是一份工作，员工只是为了完成上级的任务，就没有太勤奋地工作。或者说，员工认为公司对员工不够重视，员工缺乏施展才华的舞台。总而言之就是一句话：老板用劲过头导致力不从心，而员工用劲不够导致与公司貌合神离。

那么，企业老板应该如何避免这样的情况呢？按照通常的思路，企业需要培养一批忠诚的员工，这一批忠诚的员工可以为公司冲锋陷阵，帮助老板排忧解难。

每个老板都希望有一批这样忠诚的员工，但这并非易事，这完全取决于老板对员工的物质激励和精神激励。所以，老板们往往会用两种办法培养员工的忠诚度，一种是提高员工工资，另一种是把公司的理想目标告诉员工，感动和吸引员工。前者是一种“价高者得”的思想，如果别的企业出价高，员工还是会去别家企业。后者看上去是一种省力的办法，可是往往难以实际打动人。

很多老板可能抱有一些不切实际的幻想，认为员工跟随自己是因为自己具有独特的个人魅力、个人才华。所以，他并没有采取任何措施。但这种情况几乎微乎其微。当上述方法都不太可行时，很多老板可能会有意无意地模糊这方面的问题。当然，这个问题所引发的后果实际上

| 重新定义股权：非上市公司的股权激励 |

并没有消失。老板们还是无奈地面临着这样的两种情况：一是留不住自己卖力培养的员工；二是由于薪资较竞争对手的公司低使优秀员工跳槽。

为了避免类似的情况，我们还是得重视培养员工的忠诚度，以免让自己的公司成为其他公司培养人才的“温室”，抑或是优秀员工的“踏脚石”、“中转站”。

问题就出在这里，用什么方法培养员工的忠诚度呢？换而言之，用什么方法激励员工使之持续不断地为企业发展奋斗？前面已经说到，用一般的奖金激励、人格魅力以及理想目标激励等方式，已经很难保证员工的忠诚度了。

1999年，来自台湾的蔡崇信拜访身处杭州的马云。当时的阿里巴巴集团还是一家不为人知的中国电子商务初创公司，蔡崇信之前一直在香港工作，是瑞典投资公司的高管，当时他拿着70万美元年薪（按当时汇率，折合人民币580万元）。当对马云的拜访结束后，蔡崇信主动提出加入阿里巴巴，马云十分惊讶，并欣然接受。蔡崇信当时只能拿500元的月薪，还带着怀孕的妻子，一同投奔了阿里巴巴。这个故事已经成为阿里巴巴创业史中的传奇。

蔡崇信加入阿里巴巴初期有一个这样的故事，他为马云组建公司的时候，给马云打了一个电话，询问了公司创始人的问题，他当时对马云说：“你看，我知道你肯定是创始人，而你还列举了一大堆其他人。在

你的公寓里，你似乎也称他们为创始人，但是他们将成为股东吗？你能不能给我发一份即将成为原始股东的名单呢？”

随后，蔡崇信收到了一份名单，名单上有很多人，这令他感到惊讶。因为基本上在马云公寓里工作的人都在这份名单上，所以他们都是阿里巴巴的创始人，这些人大部分还都是马云的学生，当时马云将很大一部分的公司股权都分给了阿里巴巴创业团队的其他人。

一般的企业家可能想尽可能多的持有股份，掌控公司，但从马云创业的第一天开始，他就抱着分享股权的心理，这使得蔡崇信更加信任马云，蔡崇信最终成为马云创业初期的得力助手。马云曾经在公开场合说过：“我最感谢的人是他！”这里的“他”是指蔡崇信。

在 2015 年福布斯华人富豪榜中，蔡崇信以 59 亿美元（按当时汇率，折合人民币 376 亿元）身价名列第 38 位。如果没有马云对蔡崇信的股权激励，蔡崇信也许不能获得这么巨大的财富。

马云固然有其非常显著的人格魅力，能够让蔡崇信这样的才俊放弃优越条件跟随他，但马云慷慨的股权激励对蔡崇信也产生了很大的吸引力。

毋庸置疑，马云当时进行股权激励的做法是十分超前的。从理论上来说，马云的决定当然是正确的。企业发展初期的特点一般是：老板是企业的决策者和经营者。这时企业处在极不稳定的阶段，随时有可能遭到致命的打击，单凭企业老板大权独揽、事无巨细地管理企业绝非长久

之计。所以，企业需要一批能够冲锋陷阵的员工。而企业应该给这批员工足够的经济回报。由于初创公司的资本有限，为了留住优秀人才，股权激励就成最直接有效的办法。

通过股权激励手段，马云聚集了一群能够为阿里巴巴冲锋陷阵的员工，他们被称为“十八罗汉”，这些人为阿里巴巴的发展做出了重大贡献，但如今他们仍然活跃在阿里巴巴集团的重要岗位上。

乔布斯曾经被称为“一元 CEO”，因为他的年薪仅仅为一美元。1997年，他回归苹果后，担任苹果公司董事、CEO，当时乔布斯只拿一美元的象征性工资。但是，苹果公司对乔布斯的股权激励是十分丰厚的。回到苹果的这一年，乔布斯就获得了1 000万股苹果股票。

和离开苹果公司之前相比，乔布斯不再是苹果公司的大股东，而是苹果公司的CEO。乔布斯把他获得的股票期权当成是苹果公司对他工作的鼓励，股权激励也增强了乔布斯发展苹果公司的动力。从此，苹果公司在乔布斯的领导下成为当代最伟大的企业之一，在企业市值上创造了全球第一的成绩。2003年以后，乔布斯不再接受公司的任何奖金和期权奖励，因为他将苹果公司的市值做到世界第一的同时，他也早已成为亿万富翁。

2011年10月5日，乔布斯不幸去世。根据苹果公司2011年1月7日提交的文件显示，乔布斯持有苹果公司554.6万股股票，持股比例约为0.6%，按当时的股价，乔布斯持有股票的总价值约为21亿美元。

现代企业发展提出股权激励计划，以激励和管理人才队伍，并且取得了不错的成绩。从定义来看，股权激励是使员工通过获得公司股权的形式，享受一定的经济权利，能够以股东的方式参与到企业的决策过程，能够分享企业的利润，承担企业风险，从而促进员工更加专注、尽责地为公司的发展而奋斗的一种员工激励办法。

股权激励并不只是意味着员工可能拿到高额的股票分红，而且还意味员工需要参与企业决策，承担企业风险等。也就是说，员工在获得股权激励的同时，也承担起了企业发展和盈利的责任。在股权激励还未普遍流行之前，企业对员工的激励通常是短期的、约束性较差的。而通过股权激励这一方法，企业对员工的激励是长期性的、并具备较强的约束性。

2014年9月25日，易趣网、经纬中国创始人邵亦波说：“员工如果拿了期权，情况就不一样了：首先，期权需要几年（一般是3~5年）授予，早走就少拿，如果是5年授予，他两年就走，只能拿2/5。其次，一般的期权协议规定，辞职的员工在离职后90天内需要行使期权，过期作废，这样即使是一分钱、一毛钱的期权，如果是几万股，员工也可能要拿出上万元人民币才能拿到这些普通股。在公司上市前，这些普通股是不流通的，只是一张白纸而已，所以对很多员工来讲，买不买是一个困难的决定。最后，一个重要的员工走了，会对公司造成损失，同样他作为股东也要承受这些损失，这也会成为促成一个员工留在公司的

原因之一，或者至少不会离开公司去竞争对手那边，做出对公司有害的事情。”

实际上，股权激励起源于 20 世纪 50 年代的美国，随着公司股权的日益分散以及股权管理技术的日益提高，世界各国大大小小的公司都推行了自己的股权激励计划。

根据美国《财富》杂志的数据，在 20 世纪末至 21 世纪初，美国排名前一千名的公司，有 90% 的公司对管理人才实行了股权激励。根据另外一份数据显示，全球 500 强企业几乎都实行了股权激励计划。

在中国，股权激励计划推行的时间较晚。邵亦波说：“从我 1999 年回国创业到今天，这十多年里面，很多东西都变了，我刚回国的时候期权这个词还不存在，到现在每个创业者和员工、甚至我父母这一辈的人都听说过。记得 1999 年时，我想请两个工程师成为我公司第三和第四名员工，我费了九牛二虎之力，承诺每个人会有 2% 的股票期权，但最终他们都没有加入，错过了日后成为千万富翁的机会。”

现如今，中国已经有数百家上市公司和成千上万的非上市公司实行了股权激励计划，这说明股权激励已经深入人心。

| 怎样做股权激励 |

1976年4月1日，21岁的乔布斯、26岁的沃兹尼亚克以及41岁的韦恩创办了苹果电脑公司，当时还叫苹果电脑公司，而不是苹果公司。他们足足签订了10页的合同。这时，苹果电脑公司的股权结构是：乔布斯45%、沃兹尼亚克45%和韦恩10%。

这样的股权结构是怎么来的呢？

首先，乔布斯是一个销售高手，具有无与伦比的创业激情，在公司发展过程中基本是领导者。为了筹集发展资金，乔布斯把自己的大众汽车卖了。所以，他享有45%的股份。

而沃兹尼亚克发明了个人电脑，这是苹果电脑公司赖以生存的核心科技。为了筹集所需资金，沃兹尼亚克也卖掉了自己的惠普 65 计算器。

他们是一对非常要好的朋友。沃兹尼亚克回忆道：“想象一下那种情景我就兴奋，两个最要好的朋友创办一家公司！天哪！我立马就同意了，我怎么可能拒绝？”所以，沃兹尼亚克也拥有了 45% 的股份。

那么，韦恩 10% 的股份又是凭什么获得的呢？

创业初期，沃兹尼亚克并没有坚决地离开他的老东家惠普公司。当时韦恩知道，要让沃兹尼亚克离开老东家惠普很困难，所以没有立即要求他离开惠普公司。他认为在当时最关键的事情是说服沃兹尼亚克把他的电脑技术独家授权给苹果电脑公司所有，因为当时沃兹尼亚克觉得这项技术也可以给其他公司用。

韦恩说：“乔布斯和我意识到，这些电路将会是苹果公司的核心。我们在我的公寓里讨论了两个小时，终于让沃兹尼亚克接受了这个条件。”

所以，在这件事情上韦恩发挥了更大的作用，在乔布斯与沃兹尼亚克僵持不下的情况下，韦恩作为唯一的第三方决定着最后的结果。正是基于此，以及韦恩在创办公司方面的经验，他得到了苹果电脑公司 10% 的股份。

从苹果公司初期阶段的股权结构来看，可以看到以下两个特点。

第一，依据情感因素分配股权。苹果创始团队的三个人是朋友关系，

乔布斯和沃兹尼亚克是好友，韦恩和乔布斯也是朋友。所以，他们在股权分配的时候会强调友谊，乔布斯和沃兹尼亚克各得 45% 就是证明。

第二，依据各自的能力与贡献分配股权。乔布斯和沃兹尼亚克对苹果电脑公司的付出和贡献最多，而且两个人在不同的领域都有非凡的能力，所以他们获得较高的股份，而韦恩获得了较低的股份。此外，各方的责任也影响股权的分配。沃兹尼亚克主要负责电子工程的执行，乔布斯负责电子工程和市场营销，而韦恩负责机械工程以及文书工作。

上述两点股权分配的思路在一定程度上来看是正确的，很多初创型公司的股权分配也是这样做的，这样的股权分配体现了利益共享和按劳分配的思想。但从另一方面来说，苹果过于平均的股权结构也容易导致公司控制权不明确，最终导致创始人之间争权，这也是很多企业曾经遇到和需要防范的问题。在公司初创时期，企业需要领导者，太过平均的股权结构可能导致权力的分散，最后影响企业的发展方向。

苹果电脑公司初期的股权激励的思路值得借鉴，关于股权激励的执行原则，华为的经验则是经过成功验证过的。

股权激励的根本目的是为了解决广大员工的长期激励问题，使得他们能够以企业参与者而不是纯粹的雇佣者参与到企业的日常运作中，促成企业员工的自身利益与企业发展目标达到一致。

在《华为基本法》中有不少相关的内容：“华为主张在顾客、员工与合作者之间结合成利益共同体；努力探索按生产要素分配的内部动力

| 重新定义股权：非上市公司的股权激励 |

机制；我们坚决不让‘雷锋’吃亏，奉献者定当得到合理的回报；以客户为核心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗；用转化资本的形式，使劳动、知识以及企业家的管理和风险的积累贡献得到体现和报偿；利用股权的安排，形成公司的中坚力量和保持对公司的有效控制，使公司可持续发展；知识资本化与适应技术和社会化的产权制度，是我们不断努力探索的方向……”

所以，华为公司的股权激励计划至少可以达到四个目的：拥有高价值的员工；股东的利益与员工的利益紧密结合；员工分担公司风险；员工分享公司的发展红利。

华为的价值观中有一个非常显著的特点，那就是对劳动者的尊重。这是华为实行股权激励计划的核心精神。《华为基本法》指出：劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。其中，前三个要素都是关于劳动者的。

在科研投入中，华为会将每年的销售收入的 10% 投入科研项目，这也体现华为对人力资本的重视。因此，华为的技术人员可以充分发挥才华。

华为一直没有上市，目前是世界 500 强中唯一一家没有上市的高科技公司。任正非一直强调：“华为不会上市”。这其中的重要原因是华为可以通过内部融资补充资金链。华为的持股员工已经有 8 万多名，这些持股员工为华为的融资提供了便利的条件，使得华为不需要通过资本市场融资。

除此之外，华为没有像很多企业一样从事房地产开发，尽管华为在全国范围内有大量的科技园，这些科技园对于商业开发而言，具有极大优势。但是华为专注于高科技领域，并没有通过房地产获取财富，这背后也可以看到华为依靠劳动要素发展企业的价值观。

当然，华为还保证每位员工拥有足够的发展和选择空间。华为新员工通过从基层业务人员晋升到骨干后，可以根据自己的喜好，选择不同的发展方向。比如，管理人员或者技术专家。在实际工作中，这两种职位之间可以相互转化，等到了更高的职位，员工可以再确定自己最终的发展方向，选择是成为职业经理人还是资深技术专家？

在整个过程中，华为会为每一位新员工安排一位老员工作为他们的导师，这些老员工会在工作和生活上给予新员工关心和指导，当新员工的职位做到更高的时候，又会有更资深的老员工给予相应的关心和指导。

对劳动者的尊重是华为实行股权激励计划得以成功的关键原因之一。除此之外，以下几点内容也是华为的成功之道。

第一，有能者居之。华为股权分配有四个依据：可持续性贡献、突出才能、品德和所承担的风险。所以，华为的股权分配向核心层和中坚层倾斜。

第二，超过员工预期。股权激励能够成功的关键在于员工对公司发展充满期待。有华为员工测算，在2000年投资的华为股票，10年之后，所持股票价值增长超过15倍。而华为公司十几年的虚拟股运行机制也

已经相当成熟。所以，华为员工基本上都会购买华为股票，而且会贷款、借钱去购买。股权激励政策将华为员工之间的收入水平大大拉开，股权分红对华为员工收入的影响非常大，因为股票收益增长的幅度要比工资增长的幅度高得多。

而且华为是全员持股企业。前台、秘书、司机等基层员工也可以拥有华为虚拟股。因此，华为拥有比其他企业更高素质的前台、秘书、司机等基层员工。

上述两点都超出了华为员工的心理预期，所以华为员工非常信赖华为的虚拟股权激励政策。

第三，细化约束机制。这是针对股权激励的管理来说的，约束一定要具体，而不能是泛泛而谈。华为在股权激励中有几个约束条件。比如，华为进行股权激励的时候偏向于核心的中高层技术和管理人员。但随着公司规模扩大，新员工的增加，华为又有意识地稀释大股东的股权，扩大持股员工的范围和持股比例。

华为公司会采取对员工定期考察的方式进行绩效考核，并实时更新员工工资，从而使得那些努力工作的员工得到更多的报酬，而那些懈怠的员工则相应地减少收入，以保持工资的动态合理性。

2011年4月，华为公司内部的统计显示，一些员工因为长期获得公司的股票分红，以至于产生懈怠情绪。华为为此做了很多措施，为的就是让努力奋斗的员工获得更大的配股。华为取消了表现平庸、无法为公

司服务的员工的配股资格。比如，华为在北京的一位员工因为家庭原因拒绝被调往国外，因此失去了配股资格。

在一定程度上而言，华为的股权激励计划比起其他一些上市公司的股权激励更有效果。国内的期权、员工持股等许多方面都有着高标准的规定。比如，实行法定资本制、坚持同股同权等。最后导致的结果可能是持股人的权益得不到预期的保障，而华为的股权激励相对来说操作性更强，效果更加直接。

因为上市公司在进行股权激励的时候只能发行新股，或者由老员工让出股票。但华为实行的虚拟股可以无限增加，股票来源不是问题。相比于华为股权激励的股票来源，上市公司股权激励的股票来源十分有限。

除此之外，上市公司进行股权激励计划需要事先征求股东大会的批准，这又加大了股权激励计划的难度，操作成本高。华为的股票是内部发行的，几乎没有什么监管成本。

| 像华为一样做股权激励 |

华为的股权激励政策直接影响了华为的发展，为华为今天的事业打下了基础。接下来仔细说一说华为的股权激励措施。

华为在 1988 年刚创立时，资本仅为 2.4 万元。实施股权激励后，华为产值已过千亿元，成为世界 500 强企业，位居第 129 位。如今，华为已经是中国民营企业的一面旗帜，在通信等领域具有了匹敌其他跨国大企业的实力。

华为成长得如此迅猛有很多因素，其中包括任正非的个人魅力，以及华为员工的奋斗。但华为早期实施的员工持股计划，是公认的成功因素。

长期以来，中小公司认为股权激励只适用于上市公司，这种想法是有失偏颇的。华为公司就是一个典型的案例，华为公司为广大的非上市公司树立了股权激励的榜样。

当年，43岁的军转干部任正非仅仅凭着几万元钱开始创业。创业初期，华为既拿不到银行的贷款，也没有到资本市场融资的条件。华为能够发展这么多年，完全是依靠实行内部股权激励计划，留住人才，并最终发展到今天的规模。

华为发展的最关键的因素就是留住人才。《华为基本法》中有这样一句话：我们实行员工持股制度。一方面，普惠认同华为的模范员工，结成公司与员工的利益与命运共同体。另一方面，将不断地使最有责任心与才能的人进入公司的中坚层；华为可分配的价值主要为组织权力和经济利益，其分配形式是：机会、职权、工资、奖金、安全退休金、医疗保障、股权、红利，以及其他人事待遇。这些体现了华为对人才的重视。

1990年，华为第一次提出内部融资、员工持股的概念。自1990年起，华为公司员工开始以每股1元的价格购入公司股，此外华为与各地电信、行业客户成立的合资公司的员工也享有认购资格。当时每个持股员工手中都有华为公司所发的股权证书，并盖有华为公司的印章。

那时，华为公司的员工薪酬由工资、奖金和股票分红组成。华为的工资和奖金相对固定，而股票是在员工进入公司一年以后，依据员工的职位、季度绩效、任职资格状况等条件进行派发。员工可以自筹资金购

买华为股票，还可以通过银行贷款购买华为股票。

1993年，华为公司每股净资产为5.83元，1994年每股净资产为4.59元，1995年每股净资产为3.91元，但每股1元的认购价格一直延续到2001年。

2001年起，华为开始实施虚拟股票激励计划。2000年是网络经济泡沫期，IT业受到毁灭性打击，IT企业融资出现空前困难。2001年年底，华为由于受到网络经济泡沫的影响，开始实行“虚拟受限股”期权改革。这是华为专门邀请美国一家专门做股权设计的咨询公司设计的。“虚拟”两字指的是它不是法定的股权。所谓“受限股”，是指它的流通是受到限制的，也就是不能交易、不转让、不继承。而且，华为员工的持股数量按照职位评价、职位等级等设定了不同的上限。

华为的“虚拟受限股”相当于虚拟股票。此后的十几年间，华为的虚拟股票激励从未间断。2010年，华为虚拟股票总规模达到98.61亿股，华为内部超过6.55万人持有虚拟股票，每股分红2.98元，收益相当丰厚。

股权激励的对象可以享受一定数量的分红权和股价升值收益，但没有所有权和表决权，当然也不能出售和转让自己手里的股份。激励对象一旦离开公司，所持有的虚拟股票就会自动失效。如果遇到公司被并购或上市，虚拟股票可以按一定的对价方案转化为股票或者现金补偿。

华为的虚拟股票具有高分红、低股价的特点。华为的员工购股成本较低，但能够获得较高的收益。这一股权激励方法在实际运用中起到了很好的效果。

华为设计了每个岗位的持股上限，即饱和配股。所以，新到员工会不断稀释老员工的持股比例。这样的做法为新老员工都提供了奋斗创新的动力。虽然在短期内，老员工的持股比例会被稀释，但从长期来看，老员工也不会懈怠，通过促进公司的整体发展，他们也可以获得更高的分红。所以，无论是老员工还是新员工，他们都拥有充足的动力促进华为的发展。

到 2003 年，由于“非典”，华为产品的出口受到一些影响，从而又开始了新一轮的股权激励计划。华为当时开始号召中层以上员工自愿提交“降薪申请”，目的是为了进一步实施管理层持股计划，以稳定员工队伍。

华为这一时期的配股有五个特点：配股额度很大，平均接近员工已有股票的总和；兑现比例大大降低，一般员工每年兑现的比例最多不超过总股本的 25%，核心员工则不超过 10%；核心员工的配股额度大大超过普通员工；3 年内不能兑换；员工本人只需拿出购股所需资金的 15%，其余部分可以由银行贷款帮助解决。通过这样的改革，华为的销售业绩获得了很大的提升，员工的积极性被调动起来。

到 2008 年，由于亚洲金融风暴。华为又一次实行了股权激励计划。华为推出“配股”公告，此次配股的股票价格为每股 4.04 元，年利率逾 6%，激励对象是所有在华为工作时间一年以上的员工，所以华为大多数员工都可以因此获益。

华为这一时期的配股属于饱和配股，虽然所有员工都可以获得一定的配股，但因为是饱和配股，所有已经持有相当数量的老员工因为达到持股上限，所以就不能参与配股了。

综合来说，华为总是在企业发展处于困境的时候，进行大规模的股权激励计划。股权激励政策能够起到激发员工创造力，帮助企业渡过难关的作用。在经济危机时期，很多企业的员工会选择主动离职。这一时期实行股权激励计划，也有利于降低员工的流失率，促进企业的稳定发展。

2015年，华为公司99%的股票由8万余名员工持有，员工通过工会持股，依据所持股票数量每年得到分红。

观念篇

利益分配新思维

利益分配思维应该变了

乔布斯怎样用股权

蒙牛用对赌做股权激励

| 利益分配思维应该变了 |

如何分配利益？这不仅仅是一个企业的问题，也是一个国家的问题。从国家层面上来说，一套合理的利益分配机制直接对历史产生影响，甚至决定着历史的进程。

举个简单的例子：为什么秦始皇能够统一六国，成为千古一帝？其中的原因就在于秦朝的利益分配机制。比如，一个士兵抢到十亩田，就能分到三亩田，杀一个敌人就意味着能得到一大笔钱。

同样，一家企业的利益分配机制直接关系到企业的发展。假如一个企业招不到合适的人才，或者无法留住精英人才，抑或是企业员工缺乏

干劲，其实这些问题都和企业的利益分配机制相关，也与企业管理者的利益分配思维直接相关。

传统利益分配的思维容易导致以下几种情况：

1. 企业创始人把企业视为自己的财产。如此一来，在利益分配时，企业创始人拿大头，为企业工作的尤其是外聘人员拿小头。用一句俗语来说，企业创始人吃肉，员工喝汤。这显然是不合理的；

2. 企业创始人根据自己的喜好分配利益，较为随意；

3. 企业创始人承诺的利益分配不落实。由于企业创始人在分配利益的问题上具有很强的主观性，没有形成制度规范，容易造成利益分配难以落实的情况；

4. 企业在发展过程中对上下游产业链的企业缺乏有效的利益分配手段，容易导致上下游产业链利益分配不合理、产业链供应不稳定等问题。

总而言之，传统的利益分配思维存在较大的弊端。

2006年7月，国美电器收购永乐电器。永乐电器董事长陈晓被任命为国美电器总裁。2008年11月24日，国美电器创始人，原董事局主席黄光裕涉嫌经济犯罪。陈晓被正式任命为国美电器董事局主席兼总裁，国美进入“陈晓时代”。

在陈晓的带领下，国美加快了“去黄光裕”的步伐。当国美的老对手苏宁的管理层人员因为股权激励而成为千万甚至亿万富翁的时候，国美的管理层却没有这样的幸运，他们跟着黄光裕干了很多年却没有得到

任何的股权激励。

2009年7月7日，国美进行了历史上首次股权激励：国美管理层员工将获得总计3.83亿股股票期权，约占现有已发行股本的3%。其中授予国美和附属公司11名董事的份额为1.255亿股，其他公司管理层员工为2.575亿股。最早的行权日期在2010年，行权价格是1.90港元。

具体方案中所涵盖的参与人士总共有105人，包括了大部分的国美管理层。国美40多个分公司总经理、6个大区总经理、集团中心副总监及总监、副总裁及以上的管理层，此次都获得了数量不等的股票期权。

其中国美董事局主席兼总裁陈晓获得2200万股股票期权，国美副总裁王俊洲获得2000万股股票期权，魏秋立、李俊涛这两位国美副总裁也各自获得了1800万股股票期权。

陈晓通过股权激励等一系列措施赢得国美管理层的青睐，并一步步通过引进战略投资者不断摊薄黄光裕家族的股份。

2010年，黄光裕被判处14年有期徒刑，随之而来的就是黄光裕与陈晓的国美控制权之争。在可能丧失公司控制权的情况下，黄光裕不得不发起反击。结果是黄光裕赢了陈晓，稳固了黄光裕家族对国美的控制权。

我们可以看到，长期缺乏股权激励政策导致黄光裕失去了对国美管理层的凝聚力，使陈晓轻松地赢得了跟随黄光裕很多年的国美管理层的青睐，最终使陈晓在国美控制权的问题上占据了主动性。

2010年9月，黄光裕的关于“扩大股权激励规模”的方案在股东大会上通过，这其实就是黄光裕对国美管理层的补偿性措施，在此之前，黄光裕并没有任何通过股权激励进行利益分配的思想。

从国美的案例中我们看到了黄光裕在国美的利益分配机制上存在的问题，那就是忽视股权激励这一利益分配工具的重要性。

一般来说，企业管理者在制定企业利益分配机制的时候，应该仔细思考以下四个问题：

第一，什么是企业价值？从定义上来看，企业价值是企业遵循价值规律，通过以价值为核心的管理，使所有与企业利益相关者（包括股东、债权人、管理者、普通员工、政府等）均能获得满意回报的能力。也就是说，如果一个企业只有少数几个获得较为满意的回报，实际上企业的价值是无法得到充分彰显的。

慧聪董事长郭凡生说过一段话：“比如，公司有5000万元利润，老板占50%的股份，他可以把2500万元利润拿回家去，这在资本经济、工业化社会的道德规范下毫无问题。如果用知识经济的角度来判断，老板应该自问：‘这2500万元是我自己创造的吗？拿回去这2500万元对得起员工吗？企业还能发展吗？’”

第二，谁创造了企业价值？在较长的一段时间内，人们认为是公司的创始人创造了企业的价值。但是，从今天看来，一家企业的发展有赖于企业所有员工的努力，企业的每一个创业者都创造了企业的价值，如

果只依靠企业创始人单打独斗，企业是难以发展起来的。从这一点来看，企业的利益应该由全体员工共享，而在此之前，企业的利益更多是由创始人独享。

第三，如何评估员工创造的价值？一般情况下，在企业的内部，有的人创造的价值被更多人所知，有的人创造的价值则不为人所知。在过去的很长一段时期内，企业管理者完全凭借感官、直觉来判断一个员工创造的价值。但是，现在我们需要更加客观地评价一个员工创造的价值，很难再以主观的、印象性的思维去评估一个人创造的价值。企业的评估原则还和企业发展战略是紧密联系的，不同的企业发展战略会形成不同的员工价值评估体系。

第四，如何分配利益？平等是几乎所有人的追求。孔子说：“不患寡而患不均。”但是，人们在谈起利益分配的平等问题的时候，还是很容易陷入一个极端，那就是“大锅饭”思维。

慧聪公司成立于1992年，是一家中外合资公司，注册资金1.1亿元。早期做的是商情业，之后转型做B2B、B2C。在慧聪公司所在的领域，很容易发生这样的情况，即高管单干，自立门户。原因是这一行业对人力资本的依附性很强，而且入行的门槛比较低。慧聪公司也出现过这样的情况，但慧聪董事长郭凡生用股权激励解决了这一问题。

当时，慧聪在30多个城市都有子公司。这些子公司由在北京的慧聪总部全额出资建立。慧聪这样做的目的显然是为了牢牢控制子公司。除

此之外，慧聪对这些子公司实现了股权激励政策：即由总部控股，享受资本增值，子公司获得干股。在每年可分配的利润中，子公司的总经理拥有 20% 的干股、其他管理人员拥有 20%。

那么还有 60% 呢，郭凡生规定，如果子公司完成了北京总部下达的业绩指标，这 60% 由那些不持股的员工分享。郭凡生认为，总公司作为子公司的财务投资人已经享受了资本增值部分，公司的价值增长和利润都是子公司的所有员工创造的，理应由子公司的全体员工共享。也就是说，如果子公司每年都完成由总公司下达的业绩指标，那么子公司的持股高管和不持股的普通员工都可以获得相应份额的股权激励。

对子公司的股权激励使得慧聪的子公司与总公司被捆绑在一起。举一个反例，曾经慧聪广州和深圳子公司的老总起了另立山头之心，他们在外面注册了一家公司，并租好房子，就等着拉拢其他慧聪员工跟着他们干。他们的计划是把他们的手下都拉到他们的公司去。但没有一个人愿意跟他们走，而且这些人纷纷把这个消息告诉了郭凡生。郭凡生收到了 100 多封电子邮件投诉这件事情。所以，他马上赶到广州和深圳，任命了新的子公司老总，很快平息了这场风波。

在很多时候，我们不得不换一种思维思考问题，而这种方法也往往可以取得实际的效果。很显然，传统的利益分配思维已经过时，现在需要更新我们的思维。

| 乔布斯怎样用股权 |

乔布斯在运用股权的时候十分灵活，他非常擅长运用股权激励解决企业发展遇到的各种问题。这也体现了他在企业利益分配上的大胆尝试，即通过将股权分配给合伙人、投资人以获得企业发展的必要资源。

第一，乔布斯擅长稀释股权以吸引投资人。

苹果电脑公司成立不久后，乔布斯通过他非凡的营销才华拿到了一个 50 台电脑的订单。为了完成这个订单，乔布斯和沃兹尼亚克夜以继日地工作。

但是，苹果电脑公司一开始非常缺钱。为了完成订单，他们需要价

值 15 000 美元的零部件。乔布斯因此到处借钱，除了找朋友借钱以外，他还向银行和商店寻求投资或者物资支持，而他开出的回报条件就是用苹果的股权交换，当然，没有什么人相信乔布斯的话。

缺乏资金是苹果电脑公司创业初期一直存在的问题。在困境之下，乔布斯不得不四处奔波寻找投资人。乔布斯曾经找到雅达利公司创始人诺兰·布什内尔，他想让他投一笔钱。

诺兰·布什内尔后来回忆说：“他问我能不能投入 5 万美元，他会把公司 1/3 的股权给我，我当时自认为很聪明，拒绝了他。现在想想这件事，觉得挺有意思的，当然更多的是欲哭无泪的感觉。”

后来经人介绍，乔布斯又找到了曾经在英特尔公司担任市场经理的马库拉。马库拉当时 33 岁，与乔布斯和沃兹尼亚克的年龄相差不大。但是，和他们不同的是，他已经处于退休状态，之前他先后供职于仙童公司和英特尔公司。在英特尔上市之后，他凭着手里的股票期权赚了几百万美元，成为硅谷最有名的年轻百万富翁。

1976 年 8 月，也就是苹果电脑公司成立后的四个月，马库拉以个人名义向苹果公司投资 9.1 万美元，他还主动提出和乔布斯联合向银行申请高达 25 万美元的信用贷款，并以他的名义作担保。而马库拉因此得到了苹果电脑公司 1/3 的股权。如此一来，马库拉、乔布斯和沃兹尼亚克三人各持 26% 的股份，他们还计划将剩下的股份用以吸引未来投资者。