

人力资源管理
高端视野丛书

黄治民
.....著

股权激励 STOCK - BASED INCENTIVE 操盘手册

国内知名 **企业高管** 十六年
股权激励实践总结

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书以让读者真正实现股权激励DIY(自己动手做)为目标,通过8大视角详述、7大模式解析,结合16个真实案例及方案、5套程序及模板来展开写作。首先从一个真实的、惊心动魄的、跌宕起伏的案例说起,提出股权激励操盘9大要点;然后从股权激励的前世今生、驱动机制详述股权激励的历史、背景和外驱力、内驱力;再从模式选择、技术、艺术、流程等方面阐述如何设计、实施股权激励方案。其中,包含大量的真实案例、模板、工具和方法。

本书主要的亮点:基于读者的需求,源于一线实践,接地气;案例真实、方案全面、模板完整。内容上的独创性:一是深入分析了股权激励背后“那只看不见的手”;二是基于企业实施股权激励的实践,总结出股权激励方案设计的技术——九定模型,并多次验证;三是根植于实践土壤总结出股权激励方案设计的5大艺术性——认知度、获得感、刚中柔、实在性、个人梦;四是提出了只有技术与艺术共舞,才能获得股权激励成功的重要结论!

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

股权激励操盘手册:国内知名企业高管十六年股权激励实践总结 / 黄治民 著. —北京:清华大学出版社, 2017

(人力资源管理高端视野丛书)

ISBN 978-7-302-47988-8

I. ①股… II. ①黄… III. ①公司—股权激励—中国—手册 IV. ①F279.246-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 196145 号

责任编辑:施 猛 马遥遥

封面设计:熊仁丹

版式设计:方加青

责任校对:牛艳敏

责任印制:

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm

印 张:20.5

字 数:306千字

版 次:2017年8月第1版

印 次:2017年8月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:58.00元

产品编号:

序 一



接地气，才能更有价值

岁月磨练人，岁月也成就人。

黄治民先生自从中国人民大学在职研究生毕业，不觉已经15年。近日他捧来自己多年实践与研究的心血结晶——《股权激励操盘手册：知名企业高管十六年股权激励实践总结》，请我为其作序，使我欢喜不已、感慨良多。

股权激励属于薪酬激励的一种，而且是一个听着就让人激动的事情，但是真要做起来并不是那么容易。自20世纪90年代开始，号称“金手铐”的现代股权激励机制从欧美引入我国，逐渐在各大企业尤其是高新技术企业中推行开来，一时成为“盛事”，众多企业趋之若鹜，从此中国和世界范围内的股权激励一起，开启了一个又一个职场人士的“财富神话”。目前，随着“双创政策”的推进以及相关股权激励政策的完善，特别是沪深两市和新三板的发展，我国股权激励发展的基础进一步扩大，梦想照进现实，持有股票能创造的财富神话让很多员工看到了股权激励诱人的红利。

现代意义上的股权激励，源于20世纪50年代的美国。当时，由于企业物质资本的提供者与人力资本及经营管理职能的分离导致了委托代理问题，双方利益的不一致催生了代理成本和道德风险，使得企业的内部消耗增加、效率降低，制约了公司的良性发展。1952年，美国辉瑞公司为了避免公司高管的现金薪酬所需缴纳的高额所得税，第一次推出了股权激励计划，拉开了美国乃至世界范围内推行股权激励的序幕。而作为当今世界高新技术开发区代名词的硅谷，则把股权激励制度与风险投资(VC)一起作为促使高科技企业在管理模式上取得成功的秘密武器，从而为世人所熟悉和

景仰。

中国商业史上关于股权激励的应用可以追溯到明清之际。比如晋商的成功，就在于他们在一定的历史条件下自觉或不自觉地运用了“股权激励”机制。晋商为了解决交通通讯不便所造成的管理上的难题，特别是为了调动优秀员工的工作积极性，设计出相对于东家所获“银股”的“身股”制度，即通过授予掌柜和优秀伙计以身股，让他们参与分红。电视剧《乔家大院》中拿到身股的马荀说：“我现在不仅是为您干，也是为我自家干。”古语云“薪金百两是外人，身股一厘自己人”，正所谓“有钱出钱，有力出力，出钱者为东家，出力者为伙计，东、伙共而商之”。“身股”激励制度类似现在股权激励中的分红模式，两者非常接近，说明晋商的“身股”激励已经初步具备现代股权激励的特征，就是强调人尤其是核心员工的价值，通过股权激励制度让个体与整体的命运紧紧地联系在一起，从而促进企业与员工的共同发展，实现东家、掌柜、获“身股”伙计和商号的共赢局面。

目前，股权激励相关的培训和咨询业务“很火”，越来越多的企业热衷于实施股权激励。但是要成功实施股权激励计划并非易事，这是一把双刃剑，一方面，可能给公司的发展注入强劲的动力，有助于吸引人才、留住人才、激发人才的积极性；另一方面，如果实施不当，也可能刺痛很多员工的心，给企业带来莫大的伤害。

真正在企业内实施一套有效的股权激励计划，是一项十分复杂而又专业的系统工程。本书作者黄治民先生在二十多年的职业生涯中，特别是在近十年担任知名企业高管的过程中，参与并具体实施了数十例股权激励方案，包括创业企业、上市前夕企业、上市后企业、上市企业子公司等。他具有扎实的专业功底、丰富的职业经历，尤其擅长从企业的实际需求出发，制定股权激励培训及咨询方案，深受客户好评。作为企业的高层管理者和股权激励操盘手，其书稿内容接地气、实操性强，提出了股权激励操盘的9个要点，从模式选择、技术、艺术、流程等方面阐述了如何设计、实施股权激励方案，其中包含大量的真实案例、模板，不仅能让读者从中学到系统实用的股权激励知识和经验，而且能够让读者DIY(自己做)，这是其他类似书籍所不具备的。此外，本书还能让你不仅知其然，而且知其所以

然，在穿插一个个真实的、惊心动魄的、跌宕起伏的案例的同时，将股权激励的前世今生、历史背景、驱动机制等详述无遗，清晰地探索了股权激励机制背后“那只看不见的手”。

难得治民一直对股权激励这个问题感兴趣，当年他写硕士学位毕业论文用的就是这个题目，后来在用友软件工程公司、北斗星通导航技术股份有限公司工作的十几年中，又经历了很多次股权激励计划的设计、实施，其中绝大多数项目都是在公司领导层的全力支持下由他亲自设计并指导实施的。因此，本书与一般的培训教材或理论书籍不同，具有很接地气的特点。比如，作者在书中提出，股权激励的设计、实施一定要从“心”出发，密切关注激励对象的心理感受，为此提出了股权激励方案设计的5大艺术性——认知度、获得感、刚中柔、实在性、个人梦。这是独创，只有根植于中国企业实践的土壤才可能“生长”出来。

管理中所有与人相关的东西都是复杂的，股权激励更是如此。与现有的股权激励相关书籍相比，我认为本书的突出特点具体表现在以下几个方面。

1. 基于读者的需求。作者多年来经常与有实施股权激励需求的专业人士、企业主交流，能够深入了解他们的需求、困惑，并从全面满足他们的需求、解决他们的困惑出发来组织内容。比如如何动手，相关模板，如何考虑激励对象的心理等。

2. 全面而不遗漏。作者并非一般的培训师或咨询师，没有任何“留一手”的心态和需求，所以在组织内容时，和盘托出，全面不遗漏，从8大视角详述，解析7大模式，包含16个案例与方案、5套程序及模板。

3. 源于一线实践。作者来自企业一线，本书内容是其作为企业高管16年股权激励实践的总结，所以其中的案例、方案、模板全部源于一线，是作者亲自操盘的真实案例。

4. 提出“九定模型”。书中提出了设计股权激励方案的“九定模型”，它把一套股权激励计划包含的9个核心因素直观地展现出来。

5. 提出股权激励方案设计的5大艺术性。这是国内独创的，作者指出设计股权激励方案时一定要从“心”出发，密切关注激励对象的心理感受，并且通过案例描述了这些心理感受对股权激励成败的关键影响。

6. 研究了股权激励的驱动机制。本书深入研究了人力资源资本化、人

力资本股权化，提出了股权激励的内驱力、外驱力，清晰说明了股权激励背后“那只看不见的手”。

7. 核心法规规章汇编。本书最后还整理出实施股权激励涉及的11个核心法规和规章，便于读者了解国家的强制性规定，做到“红线不能碰”。

总之，本书是迄今为止难得一见的一本有关股权激励的、接地气的好书。作为本书的第一位读者，同时基于我数十年来从事战略管理、人力资源管理，特别是绩效考核、薪酬激励、股权激励的企业调查研究、咨询培训与实际操作的经验体会，写下以上一些读后感，隆重推荐给广大读者，同时也推荐给正在大踏步走向现代化和国际化的中国企业！

是为序。

中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师

林新奇

2017年4月18日于北京



我们公司的股权激励自己干(DIY)

收到治民寄来的个人专著《股权激励操盘手册：国内知名企业高管十六年股权激励实践总结》，我感到非常意外，没有想到治民能够在繁忙的工作之余写出如此细致具体、可操作性强的专业书籍。读后我更是感到很欣慰、很骄傲，同时很期待该书尽快上市，为众多企业创始人和专业人士提供一手的股权激励操盘方法和工具。股权激励是目前非常热门的内容，治民担任知名企业高管超过十几年，并且一直在亲手操盘所在企业全生命周期的股权激励计划，还帮助、指导很多企业设计、实施股权激励计划。我相信，正是基于这种丰富的实践经验加上勤于思考、总结，才能写出如此务实的、接地气的专业著作！

我与治民结缘始于2008年！

当时，我在北京北斗星通导航技术股份有限公司(以下简称“北斗星通”)任常务顾问，协助公司董事长周儒欣先生以及经营层工作，同时分管公司人力资源和行政。北斗星通成立于2000年9月25日，是我国最早从事导航定位业务的专业化公司之一，也是目前国内导航定位行业的领先企业。北斗星通于2007年8月登陆中小板，成为国内本行业第一家上市公司。公司上市后，为了摆脱对国外产品的过度依赖，进入转型升级阶段，大力开发具有自主知识产权的产品和服务，同时在管理、基础设施方面加大投入。此时，公司需要物色一位人力资源负责人，并作为我的接班人。在这种背景下，我与治民认识，他当时正服务于用友软件工程公司，也是这家公司的7名经营层高管之一。为了吸引治民加入北斗星通，我们之间自2008年3

月起，进行了长达8个月的交流沟通，待双方有了足够的了解和建立信任之后，治民于2008年11月加入北斗星通。

治民于中国人民大学劳动人事学院硕士毕业前选择毕业论文题目时，鉴于他拥有法学、教育学和人力资源相结合的背景，他选择了“股权激励内驱力研究”这一课题，从此与股权激励结缘。在当时，实施股权激励的国内企业还比较少。治民工作之后，在从事人力资源管理工作的同时一直没有间断股权激励相关的实践工作。

用友软件工程公司于2003年成立时治民加入，该公司作为用友系第一家实施股权激励的企业，治民作为人力资源负责人全程主导整个设计、实施过程，后来为了促进用友软件工程公司单独上市，用友软件(现更名为“用友网络”，股权代码：600588)大幅度进行减持直至最后不再持股，同时2008年用友软件工程公司进行股份制改造，股权激励加速行权。后来很可惜，由于意外事件导致没能登陆创业板。但是，治民因此段经历，在创业企业股权激励设计、实施、行权和上市前夕股权激励计划的调整、加速行权等方面积累了宝贵的经验。

治民于2008年11月加盟北斗星通，作为人力资源负责人，2009年被任命为副总裁，先后分管人力资源、信息技术、基建、行政、公司运营等工作，其中人力资源一直是其主要职责。在此期间，北斗星通经历了多次形式多样的股权激励，治民一直参与其中，其中股权模式的激励案例就有如下几个。

1. 2008年11月，北斗星通上市后实行第一次股权激励，激励模式是股票期权，激励股份占当时总股本9 095万股的5.472%。该激励股份分两期授予，首次授予的自2009年始分3年行权，有效期为8年。

治民是本计划的具体执行人。

2. 2012年6月，北斗星通的芯片子公司实施期权(股权认购权)计划，800万份激励股份，占芯片公司注册资本的10%，激励对象为40人。

治民是本计划的设计人、文件执笔人、宣讲人、实施指导人。

3. 2014年10月，北斗星通汽车电子公司实施期权(股权认购权)计划，激励股份占汽车电子公司注册资本的10%，激励对象为现任5名高管以及未来引进的高管。

2015年8月，经营业绩目标调整，汽车电子公司进行了股权激励计划的相应调整。

治民是本计划的设计人、文件执笔人、宣讲人、实施指导人。

4. 2015年10月，芯片公司股权认购权计划再次实施。

5. 2016年3月，北斗星通信息装备子公司实施现股计划和期权计划，1 180万份激励股份，占注册资本的10%。这是北斗星通第一次实施双模式结合的股权激励计划。

因外部咨询公司设计失败，后治民接手，他是本计划的设计人、文件执笔人、宣讲人、实施指导人。

6. 2016年10月，北斗星通国际代理子公司实施股权激励计划，通过共同投资设立子公司的方式实施，激励股份占子公司注册资本的20%。

治民是本计划的设计参与人、文件执笔参与人、宣讲参与人。

7. 2016年10月，北斗星通上市公司平台实施限制性股票及股票期权计划，激励股票1 500万份，涉及来自总部平台和7家子公司的287位激励对象。本计划的复杂点在于：一是双模式结合；二是涉及相关多元化子公司激励对象的选择。

治民是本计划的组织者、设计参与人、宣讲人、实施指导人。

8. 2015—2016年，治民为两家海外拟合作公司设计股权激励方案。

以上股权激励计划形式多样，同时与相应业务关系紧密，外部知名的咨询师也不一定能够胜任，并且每一个方案都是一个很有借鉴意义的案例。

与此同时，治民作为中关村人才协会的常务理事，是协会股权激励培训和方案设计的志愿者，为协会会员单位进行了数十次股权激励义务培训，并为多家理事单位的股权激励计划进行义务指导。

股权激励还是要从需求出发，这里既要考虑员工的需求，也要考虑企业的需求，以需求推动激励计划的实施。如果没有需求，企业股东也不会或也没有必要付出更多现金或稀释自己的股份去实施股权激励计划。来自一线的作者之所以受到大家的重视，关键就在于他们对企业的需求和员工的需求更敏感、更重视，也更理解！

本书由来自企业一线的高管撰写，内容来自作者本人亲自操作的案



例、模板、技术和经验，案例真实、方案全面、模板完整，既有理论又有实践，既有操作技术又有操作艺术，既有方法工具又有完整模板，贴近实践，可操作性强，相信能为准备实施股权激励的企业和已经实施股权激励的企业提供很好的参考。

原国防科学技术工业委员会 企业管理局局长

北斗星通党委副书记、常务顾问

赵庆瑞

2017年4月20日于北京



股权激励，有需求也通透

股权激励所能产生的重要作用，是我们企业创始人所认同的；但是股权激励如何实施，也是我们企业创始人所困惑的。

看过许多专业书，也上过不少培训课，知道了基本概念，也理解了股权激励的意义，但对于如何动手？如何实施？还是一头雾水！请人提供咨询吧，一则价格奇高；二则担心对方不了解企业情况，设计出的方案不能切合企业实际，反而事与愿违。

正当迷惑之时，听说治民正在写一本有关股权激励的书，并且是依据自己多年的企业股权激励实践而写。治民与我们一见如故，非常投缘。他担任知名企业高管十几年，乐于琢磨，善于总结，故此书让我们很期待。希望各位读者阅读书稿之后，我们共切磋。

父亲生前曾是晋商群中的一个掌柜，他和我讲过，当时商铺中东家出银子，占“银股”；掌柜和出色的伙计分得的是“身股”，也能参与商铺分红，这事让我印象深刻。父亲也是从“身股”开始积累，一步步做到了掌柜。即使后来晋商不复存在，但是每年给父亲过生日时，父亲当年手下的伙计们还是会来到家里恭恭敬敬地给父亲磕头祝寿。从这种几十年不变的感情中可以看出，伙计们对父亲心怀一辈子的感恩之情。我常常想，现如今为什么员工对老板的感情和之前的境况相差那么大呢？而晋商在当年就能做到的，我们为什么做不好呢？读了治民写的书，我才明白原因在于我们需要传承的是晋商的精髓所在，即共享、共荣，而怎样才能真正做到，是现如今我们这些老板最想了解。本书从操作层面展开论述，丝丝入扣，简



单易懂，切中要害，详述了股权激励的理论和操作方法。

对很多创业企业而言，当企业解决了生存问题，需要进一步上台阶时，不可避免需要大力吸引人才、保留人才、激励人才。而针对人才问题，真正好用的手段不多，就中小企业而言，向人才支付有市场竞争力的工资、福利或奖金并不现实，而股权激励是其中被证明行之有效的办法之一。我所理解的股权激励就是以提前约定的价格、业绩目标或服务期间为条件，通过授予核心骨干员工一定的股份权益，将企业、股东和员工的利益捆绑起来，以实现三方利益共赢的激励手段。

作为企业创始人，如果要实施股权激励，我至少要对如下问题做到心中有数，凡涉及企业股份的重大事情，都不能随意操作。

1. 股权激励方案到底包括哪些内容？

如果方案内容不全面、有遗漏，肯定就会有缺陷。如内容有缺陷，则不可能达成预想的效果。作者在本书中，用“九定模型”系统地介绍了股权激励方案的9个关键内容，非常直观，一目了然，并辅以大量的真实案例加以阐述，容易理解，便于操作。

2. 如何让员工因实施股权激励而真正受到激励？

我担心的就是我们费心费力想为员工办件好事，结果却是员工不当回事。员工如果不当回事，就一定达不到预想的效果，最终的结果就不会是一件好事，更别提实现多赢。本书中，作者基于实践经验总结出5大艺术性，从员工感受的角度深入阐述了如何让员工有认识度、获得感并产生个人梦。这项内容是独特的，如果作者没有16年的企业股权激励操盘经验，是不能品味到并总结出这5大艺术性的。如果我们把握住这5大艺术性，就不愁员工认识不到激励效果、感受不到激励。

3. 实施股权激励需要准备哪些主要的文案？

这也是许多像我一样的企业创始人关心的问题，因为文案确定了，实施股权激励时就有章可循了。本书对实施股权激励的管理办法、授予协议、绩效管理办法进行了详细的说明，而且给出了非常规范、完整的模板，让我们心里基本有底了。

4. 企业该如何一步一步地推进股权激励？

这是一个更具体的问题。企业毕竟是一个法人组织，虽然我是大股

东，但是实施股权激励也要依据治理规则来办，那么企业审批流程是怎样的呢？本书以一章的篇幅详尽地介绍了规范的企业审批股权激励计划的程序、流程。

以上4个问题解决后，企业便能够走向规范，走出困境，规避风险，快速发展。

希望我们这些企业创始人都能好好看看这本“操盘手册”，做到心中有数后再实施股权激励，真正让股权激励起到我们预想的作用，让激励对象变“老板要我干”为“我要干，我为自己干”，真正发挥主人翁的责任感，拿出约定的业绩，收获预想的收益，最终实现企业、股东、员工的三赢！愿老板们早日实现心中的梦想！

北京北奥特道路交通设施有限公司创始人

安泽燕

2017年4月15日于北京



第1章 操盘故事分享：股权激励在散伙时力挽狂澜

- 1.1 携手——缘起北斗 / 2
 - 1.1.1 梦想——北斗梦，芯片梦 / 2
 - 1.1.2 机会——金融危机带来的从海外引进尖端人才的机会 / 4
 - 1.1.3 合伙——冷静与魄力 / 5
 - 1.1.4 突破——世界首款 / 7
- 1.2 隐患——已经萌芽 / 7
 - 1.2.1 分歧——企业发展方向及经营层新诉求 / 7
 - 1.2.2 散伙——诉求破灭与强行换届 / 9
- 1.3 出路——激励措施力挽狂澜 / 10
 - 1.3.1 策略——先稳定局面再求长治久安 / 10
 - 1.3.2 方法——股权激励方案设计的“九定模型” / 11
 - 1.3.3 手记——“九定模型”操作过程 / 12
 - 1.3.4 分享——本案例的股权激励方案 / 16
 - 1.3.5 结果——人才保留，公司重回发展快车道 / 22
- 1.4 总结——股权激励操盘要点 / 24
 - 1.4.1 个人感受及3点经验 / 24
 - 1.4.2 股权激励操盘的9大要点 / 25

第2章 股权激励的前世今生：读历史，知兴衰；明背景，观发展

- 2.1 股权激励的诞生记 / 30



- 2.1.1 300年前的晋商智慧 / 30
- 2.1.2 20世纪50年代美国企业家的智慧 / 33
- 2.2 硅谷发展的两件“秘密武器” / 36
- 2.3 从国内经济社会背景看股权激励的发展 / 38
 - 2.3.1 股权激励造就了一个又一个财富神话 / 38
 - 2.3.2 股权激励发展的政策基础：双创政策与股权激励政策 / 39
 - 2.3.3 股权激励发展的市场基础：沪深两市与新三板的发展 / 44
 - 2.3.4 劳动用工机制聚变前夜 / 45

第3章 股权激励的驱动机制：背后那只看不见的手

- 3.1 股权激励外驱力：从委托代理制到共享制 / 50
 - 3.1.1 委托代理制产生的背景 / 50
 - 3.1.2 委托代理制的主要内容 / 51
 - 3.1.3 委托代理制的改造 / 52
- 3.2 股权激励内驱力：人力资本股权化 / 53
 - 3.2.1 人力资源价值创造性 / 54
 - 3.2.2 人力资本的产生及特性 / 56
 - 3.2.3 人力资本股权化 / 56
- 3.3 股权激励为企业经营机制注入活力 / 60
 - 3.3.1 为企业发展提供人才动力 / 60
 - 3.3.2 为企业人才附加约束压力 / 61
 - 3.3.3 股权激励是一种分配机制 / 61

第4章 股权激励典型模式：三分法与七模式

- 4.1 股权激励模式的“三分法” / 65
 - 4.1.1 现金模式(虚股) / 66
 - 4.1.2 股权模式(实股) / 66
 - 4.1.3 先分钱再分股模式(虚股转实股) / 66
- 4.2 股权激励的现金模式 / 67

4.2.1	分红权 / 67
4.2.2	增值权 / 83
4.2.3	分红权+增值权 / 86
4.3	股权激励的股权模式 / 88
4.3.1	现股模式 / 88
4.3.2	股票期权模式 / 95
4.3.3	限制性股票模式 / 100
4.3.4	股权模式实施关注点 / 111
4.4	股权激励的虚股转实股模式 / 112
4.5	通过共同设立基金实施的股权激励 / 115
4.5.1	投资架构 / 115
4.5.2	交易结构 / 118
4.5.3	退出模式 / 119

第5章 股权激励方案设计的技术：“九定模型”

5.1	定激励模式 / 122
5.1.1	各种激励模式的比较 / 122
5.1.2	两步确定模式 / 123
5.2	定激励对象 / 127
5.2.1	明确激励对象的资格 / 127
5.2.2	定人三原则 / 128
5.2.3	岗位评估排序法 / 130
5.2.4	岗位评估因素评分法 / 132
5.3	定授予额度 / 146
5.3.1	上市公司的总量和个量 / 146
5.3.2	多元化业务公司的总量确定 / 147
5.3.3	定量的两条红线 / 151
5.3.4	授予个量的常见四因素 / 154
5.3.5	“五步”搞定创始人股权分配 / 155

- 5.3.6 保障“老大”控制权的4个方法 / 158
- 5.4 定授予价格 / 161
 - 5.4.1 上市公司激励股票的定价 / 161
 - 5.4.2 非上市公司激励股权的定价“六法” / 162
- 5.5 定时期安排 / 165
 - 5.5.1 实施股权激励计划的决策 / 165
 - 5.5.2 实施股权激励计划的时间 / 166
 - 5.5.3 授予、锁定与限售、行权与解除限售、禁售期的选择 / 169
 - 5.5.4 授予时机的选择 / 171
- 5.6 定股份来源 / 172
 - 5.6.1 上市公司激励股份来源 / 172
 - 5.6.2 非上市公司激励股份来源 / 173
- 5.7 定约束条件 / 174
 - 5.7.1 对禁止行为的规定 / 174
 - 5.7.2 对业绩条件的规定 / 176
- 5.8 定持有方式 / 181
 - 5.8.1 非上市公司的持有方式 / 181
 - 5.8.2 上市公司的持有方式 / 182
- 5.9 定退出机制 / 183
 - 5.9.1 上市后通过二级市场退出 / 184
 - 5.9.2 被并购或融资时以收购或融资价格退出 / 185
 - 5.9.3 通过上市母公司平台退出 / 186
 - 5.9.4 非正常退出 / 192
- 5.10 股权激励的财税问题 / 193
 - 5.10.1 股权激励的成本费用：会计准则中的股份支付 / 193
 - 5.10.2 认购股权/股份的税收政策 / 195
 - 5.10.3 转让股权/股份的税收政策 / 196

第6章 股权激励方案设计的艺术：从“心”开始

- 6.1 激励对象的“认知度”决定他是否把股权激励当回事 / 198
 - 6.1.1 神奇的认知——认知不是事实 / 198
 - 6.1.2 “认知为王”的管理智慧 / 200
 - 6.1.3 股权激励案例分析：如何提高激励对象的认知度 / 201
- 6.2 激励对象的“获得感”决定他能否感受到激励 / 204
 - 6.2.1 缺乏获得感，把“金块”当“泥巴” / 204
 - 6.2.2 股权激励案例分析：如何提升获得感 / 206
- 6.3 激励方案的“刚柔并济”避免产生特权阶层 / 208
 - 6.3.1 股权激励方案的“刚” / 208
 - 6.3.2 股权激励方案的“柔” / 210
 - 6.3.3 股权激励案例分析：如何将激励股变成业绩股 / 212
- 6.4 激励方案的“实在性”赢得员工的信任 / 215
 - 6.4.1 一诺千金，拒绝反悔 / 215
 - 6.4.2 规则实实在在，拒绝朦朦胧胧 / 216
 - 6.4.3 利益预测靠谱，拒绝画饼 / 218
- 6.5 激励对象的“个人梦”是激励作用的源泉 / 219
 - 6.5.1 共同的梦想平台 / 219
 - 6.5.2 股权激励案例分析：总经理3000万的财富梦想 / 219

第7章 股权激励方案的审批程序及文书模板：这样动手

- 7.1 股权激励计划的实施程序 / 225
- 7.2 股权激励计划的授予程序 / 226
- 7.3 股权激励计划解除限售或行权程序 / 226
- 7.4 股权激励计划的变更和终止程序 / 227
- 7.5 股权激励计划的相关议案及文件模板 / 228
 - 7.5.1 关于股权激励计划及其摘要的议案及模板 / 228
 - 7.5.2 关于股权激励计划实施考核管理办法的议案及模板 / 235
 - 7.5.3 关于提请股东大会授权董事会办理相关事宜的议案及模板 / 241

7.5.4 股权激励计划法律意见书、激励对象承诺函 / 243

7.5.5 董事会授予议案及《授予协议书》的模板 / 244

附录 股权激励法规规章：红线不可碰 / 255

附录A 《上市公司股权激励管理办法》(证监会令〔2016〕126号) / 256

附录B 《证监会关于上市公司实施员工持股计划试点的指导意见》(证监会公告〔2014〕33号) / 270

附录C 《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》(国资发改革〔2016〕133号) / 274

附录D 《财政部 国家税务总局关于完善股权激励和技术入股有关所得税政策的通知》(财税〔2016〕101号) / 279

附录E 《国家税务总局关于股权激励和技术入股所得税征管问题的公告》(国税公告〔2016〕62号) / 283

附录F 企业会计准则第11号——股份支付 / 285

附录G 《股权转让所得个人所得税管理办法(试行)》(国税〔2014〕67号) / 288

附录H 《国家税务总局关于股权激励有关个人所得税问题的通知》(国税函〔2009〕461号) / 293

附录I 《财政部 国家税务总局关于股票增值权所得和限制性股票所得征收个人所得税有关问题的通知》(财税〔2009〕5号) / 296

附录J 《关于个人股票期权所得缴纳个人所得税有关问题的补充通知》(国税函〔2006〕902号) / 297

附录K 《财政部、国家税务总局关于个人股票期权所得征收个人所得税问题的通知》(财税〔2005〕35号) / 300

后记 / 303



第1章 操盘故事 分享：股权激励在 散伙时力挽狂澜

能用众力，则无敌于天下矣；能用众智，则无
畏于圣人矣。

——三国·孙权

这是一个真实的代表中国导航芯片最高水准的企业发展故事，也是一个合伙人通过股权激励在合伙时冷静理智、在即将散伙时力挽狂澜的真实故事，还是一个通过“变幻”的股权架构调整来助推中国导航芯片研发突破瓶颈的真实故事。

故事发生在北京某导航技术股份有限公司(以下简称BDS公司)，该公司是我国最早从事导航定位业务的专业化公司之一，目前，在企业美誉度、经营业绩、技术实力等多方面均处于行业领先地位。我于2008年起在这家公司工作，任副总裁一职，在面临散伙危机时，作为上市公司“五人小组”之一，全程深入参与，重点负责稳定核心骨干人员的工作，并负责本案例股权激励方案设计和实施操作，我为亲身经历了这一惊心动魄、跌宕起伏的事件而自豪！

— 1.1 携手——缘起北斗

1.1.1 梦想——北斗梦，芯片梦

说到卫星定位系统，相信大家都会说GPS(Global Positioning System，全球定位系统)。其实，目前该领域有四大卫星定位系统，除了美国的GPS之外，还有俄罗斯的格洛纳斯、中国的北斗、欧盟的伽利略，如图1-1所示。



图1-1 全球四大卫星定位系统

GPS是最早的卫星定位系统，也是目前建设最为完善、应用最为广泛的卫星定位系统。20世纪70年代，美国陆海空三军联合研制了新一代卫星定位系统GPS，主要目的是为陆海空三大领域提供实时、全天候和全球性的导航服务，到1994年，全球覆盖率高达98%的24颗GPS卫星星座已布设完成。

建设GPS的初衷是为了达到军事目的，但建成之后逐步向民用领域开放。

20世纪80年代，中国开始研制自己的卫星导航系统，并以一个中国传统文化中寓意光明和方向的星座——“北斗”命名。北斗是由天枢、天璇、天玑、天权、玉衡、开阳、摇光七星组成的。古代的中国人民把这七星联系起来想象成为古代舀酒的斗形工具。中国拥有丰富的古典方位文化，其中用于确定方位的有指南车、司南、北斗星及青龙(东)、白虎(西)、朱雀(南)、玄武(北)。我国著名电子学专家、“863计划”倡导者之一陈芳允院士最先提出了“双星定位”理论，即利用地球同步卫星进行定位和通信的设想，解决快速定位与通信问题。这一理论成为日后北斗计划的奠基理论。1994年，北斗正式立项，并提出了“三步走”的战略目标：第一步，建设覆盖我国周边区域的北斗卫星导航试验系统(北斗一号)；第二步，建设北斗卫星导航系统(北斗二号)，2012年左右形成覆盖亚太大部分地区的服务能力；第三步，2020年左右，建成由35颗星组成的北斗卫星导航系统，形成全球覆盖能力。

国际上卫星导航产业发展迅猛，对经济社会发展产生深刻影响。目前，国际卫星导航产业已形成较为完备的产业体系，导航服务性能不断提升，应用范围不断扩大，市场规模快速增长。卫星导航技术应用已成为发达国家经济社会发展必不可少的重要手段，对资源利用、环境保护、公共服务等方面的科学发展产生了深刻影响。2013年，国务院办公厅发布的《国家卫星导航产业中长期发展规划》提出，我国卫星导航产业的发展目标为：

到2020年，我国卫星导航产业创新发展格局基本形成，产业应用规模和国际化水平大幅提升，产业规模超过4 000亿元，北斗卫星导航系统及其兼容产品在国民经济重要行业和关键领域得到广泛应用，在大众消费市场逐步推广普及，对国内卫星导航应用市场的贡献率达到60%，重要应用领域达到80%以上，在全球市场具有较强的国际竞争力。

——产业体系优化升级。国家卫星导航产业基础设施建设进一步完善，形成竞争力较强的导航与位置、时间服务产业链，形成一批卫星导航产业聚集区，培育一批行业骨干企业和创新型中小企业，建设一批覆盖面广、支撑力强的公共服务平台，初步形成门类齐全、布局合理、结构优化的产业体系。

——创新能力明显增强。研究与开发经费投入逐步提升，在统筹考虑科研布局的基础上，充分整合利用现有科技资源，推动卫星导航应用技术重点实验室、工程(技术)研究中心、企业技术中心等创新平台建设，增强持续创新能力。突破芯片、嵌入式软件等领域的一批关键核心技术，形成一批具有知识产权的专利和技术标准，支撑行业技术进步和应用模式创新。

——应用规模 and 水平明显提升。卫星导航技术在经济社会各领域广泛应用，基本满足经济社会发展需求。在能源(电力)、金融、通信等重要领域，全面应用北斗等卫星导航系统；在重点行业和个人消费市场以及社会公共服务领域，实现北斗等卫星导航系统规模化应用。

——基本具备开放兼容的全球服务能力。北斗卫星导航系统服务性能进一步提升，实现与其他卫星导航系统的兼容与互操作，北斗应用的国际竞争力显著提升，应用范围更加广泛。

BDS公司作为卫星导航产业化的领先者，为了实现导航芯片的突破，在2008年组建了由20多人组成的研发中心，其中不乏知名院校的高才生和海外留学回国的博士生。在2008年年度规划评审中，担负导航芯片研发的团队负责人承认，以他们目前的实力，只能研发出一款二流芯片。这使公司决策层产生了很强烈的紧迫感，他们清楚，做二流芯片是没有任何前途的，基于芯片研发的特殊性，要做就要做国际一流的芯片，但是要做国际一流的芯片，必须要有国际一流的领军人才，从何处寻找国际一流的领军人才呢？

1.1.2 机会——金融危机带来的从海外引进尖端人才的机会

国际金融危机为中国企业从海外引进人才带来了机会！

2007年4月，美国第二大次级房贷公司——新世纪金融公司破产；2008年8月，美国房贷两大巨头——房利美和房地美股价暴跌，持有“两房”债券的金融机构大面积亏损；雷曼兄弟申请破产保护；美林“委身”美银。这一系列“突如其来”的“变故”使得世界各国都为之震惊。华尔街对金融衍生产品的“滥用”和对次贷危机的估计不足终酿苦果。随后全球金融

形势持续恶化，世界经济加速衰退，国际贸易与投资双双萎缩，世界陷入第二次世界大战后最严重的危机，影响深远，不确定性极大。房地产、信贷、股市、期货市场等资产泡沫以空前规模破灭，使全球财富全面缩水，惜贷惜购盛行，冲击各行各业，严重影响了实体经济的发展，最终形成了影响深远的经济危机。

受金融危机冲击，各类公司纷纷裁员。暂时保住饭碗的幸运儿也不得不为充满变数的前景忧心忡忡。受经济危机影响，大量高科技人才离开美国。2008年12月，为抢抓国际金融危机带来的引才机遇，中央人才工作协调小组实施了引进海外高层次人才的“千人计划”，掀起海外人才回国热潮。

在2008年全球华人定位导航协会(CPGPS)年会上，时任美国Sirf(瑟夫)公司全球研发副总裁的SW博士(注：Sirf公司是全球导航芯片领域的领军企业)说，2007年华人导航圈出了两件大事：一是他自己创办的美国Centrality被Sirf公司收购；二是中国BDS公司上市。SW博士对BDS董事长说，如果你们经营得好，短则3年、长则5年，便可成为一家国际一流的公司。

不知SW博士是有意还是无意，反正这句话对BDS公司董事长产生了极大的震动，成为国际一流公司不正是我们一直以来的梦想吗？但是一直觉得还差得远呢，怎么样才能“短则3年，长则5年”达成目标呢？为了求证，董事长专程从北京去上海或去美国找SW博士彻夜长谈，终于知道了答案，就是请SW博士一起合作。“那好呀SW，回国吧，咱们一起干！你还有什么要求，你尽管提。”董事长真切地说。

1.1.3 合伙——冷静与魄力

双方又经过多次坦诚、深入地沟通，记得BDS公司董事长在写给SW博士的信中有这样一句话：“要不是当年钱学森等老一辈科学家回国效力，中国的‘两弹一星’的成功也许要推迟很多年。今天，如果你SW博士回国效力，一定会推进中国的北斗产业化步伐。”后来回想时，总开玩笑说这是忽悠，但当时确实实是情真意切。SW博士作为卫星导航领域的资深专家，他也清楚中国建设北斗是他们这些人一辈子难得的机遇，况且BDS公司及其当家人也是难得的合作伙伴，经过反复掂量后他决定回国，与BDS公司合作研发中国的导航芯片，并提出了以下几个期望：

(1) 单独设立一家芯片公司，该公司不在上市公司BDS母体中。

(2) SW博士本人持股40%，他带来的另外4位核心层共持10%的股份，即BDS公司和SW博士团队各持股50%。

(3) SW博士本人任芯片公司CEO，经营相对独立，董事会由3人组成，SW博士为董事，BDS公司派遣2名董事和财务负责人。

笔者多次在不同场合询问听众，上述条件如何、是否应答应并尽快合作时，听众于不同场合都异口同声地给予肯定的回答。但是BDS公司董事长表现出合伙时的冷静和睿智，他尊重SW博士提出的条件，但希望从SW博士团队手中购买这一未成立公司的20%的股份，使得双方的持股比例变成70%：30%。这20%的股份，用当时BDS公司3 000万市值的股票交换，并且由BDS董事长个人承担。到今天，当时这3 000万股票的市值已经超过1个亿。从这里，也充分反映出公司董事长合伙时的冷静和做大事的魄力！这是一个难以抗拒的“天价”，SW博士答应了。筹办芯片公司的股权架构调整如图1-2所示。

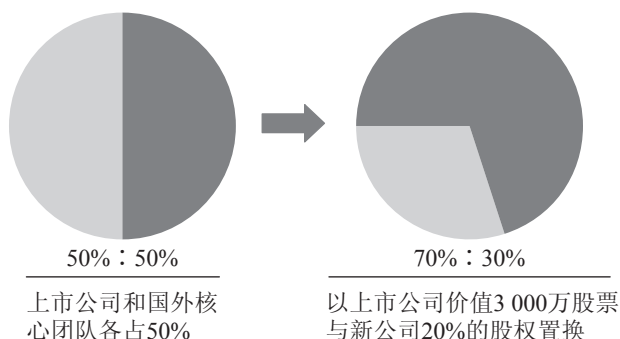


图1-2 筹办芯片公司的股权架构调整

各占50%的股权架构，是一个两位股东平起平坐的设计，看起来是公平的，但是一旦出现意见不一致的情况，必然会导致股东之间的矛盾不可调和、企业决策停滞。因此，此类股权架构设计，必然为企业的发展埋下重大隐患。而70%：30%就意味着控股股东拥有绝对的控股权，按照《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）第一百零四条的规定：“**股东出席股东大会会议，所持每一股份有一表决权。但是，公司持有的本公司股份没有表决权。股东大会作出决议，必须经出席会议的股东所持表决权过半数通过。但是，股东大会作出修改公司章程、增加或者减少注册资本的决**

议，以及公司合并、分立、解散或者变更公司形式的决议，必须经出席会议的股东所持表决权的三分之二以上通过。”在这种股权架构下，其实公司既能够控制芯片公司董事会，也能够控制芯片公司股东会，尽管向SW博士及其经营团队授予很高的经营权限，但是掌控权仍然在公司手中。

1.1.4 突破——世界首款

芯片公司于2009年3月8日正式设立。SW博士及其经营团队确实了得，一边打造团队，一边攻坚克难，仅仅用一年半的时间，不仅打造出一支国内一流的团队，而且做出了实际成果——世界首款真正意义上的支持多模多频架构的Nebulas芯片。该芯片在BDS公司成立十周年庆典上正式发布。这款芯片的发布也是十周年庆典上最大的亮点，我作为公司十周年庆典的负责人，为了让这个环节产生更好的效果，设计了多种道具进行试验。最后选中了一个类似方桌的道具，桌上正面是倾斜的，上方雕刻了一个司南的道具，发布时嘉宾们一起按道具上方的按钮，一款模拟的芯片从道具上方的司南中缓缓升起。在这一过程中，同时配合音乐和星空背景画面，视觉效果极其震撼。时至今日，当初发布会的环节仍旧历历在目！“两弹一星”功勋科学家孙家栋院士亲自出席了发布会，并对这款芯片给予高度评价。SW博士也因为这一突破性的成果入选第五批国家“千人计划”。也正是在十周年庆典上，BDS公司提出了“共同的北斗，共同的梦想”的口号，正式扛上北斗产业化领军者的大旗！

正当业内对芯片公司寄予无限的憧憬和期望之际，芯片公司发展的隐患已经埋下，危机即将爆发……

— 1.2 隐患——已经萌芽

1.2.1 分歧——企业发展方向及经营层新诉求

这一危机主要源于三个层面，如图1-3所示。



图1-3 芯片公司的危机源于三个层面

1. 企业发展方向

经营团队认为芯片公司发展的重点方向是消费市场和行业市场，因为消费市场空间大，并且经营团队原来所在公司研发的芯片也以面向消费市场为主，他们有开发这个市场的丰富经验，大家轻车熟路；行业市场则是国家大力扶持的北斗产业化发展方向，有利于公司获得政府的资助。而BDS公司认为，重点是特种市场和行业市场，因为北斗系统的最大用户就是特种行业用户，特种行业有刚性需求，而消费市场经营难度很大，因为北斗系统还处于建设中，GPS在消费市场的地位一时难以撼动，并且老百姓的消费观念是“物美价廉”，无法要求普通老百姓发扬“爱国主义”精神花更高的价格去买带有北斗导航定位芯片/模块/板卡的终端设备。另外，消费市场是完全市场化领域，今后的竞争必将白热化，可谓“一片红海”。芯片公司今后进入消费市场的方式是以资本手段去收购在红海中的幸存者。稍微了解北斗产业化的人士基本上会认同BDS公司的观点，目前的事实也证明了控股股东当年的看法是正确的。

2. 芯片公司的经营业绩

芯片公司设立时，规划在前期投入3年后于2011年实现盈亏平衡。然而实际情况是，芯片公司的亏损远远超出预期，并由此给作为上市公司的控股股东带来了极大的业绩压力和现金压力。危机发生的2012年，亏损进一步扩大，甚至一度出现发不出工资的危机状况，并且经营团队不同意使用BDS公司为“高性能SoC芯片及应用解决方案研发与产业化项目”募集的资金。BDS公司被迫调整该项目的募集资金用途，并于2012年1月16日第三届董事会第一次会议审议通过了《关于变更“高性能SoC芯片及应用解决方案研发与产业化项目”剩余募集资金为永久补充流动资金的议案》。一方面企业资金极其短缺，另一方面坚决不用上市公司为芯片研发募集的大笔资金，表明双方股东之间的矛盾已经到了很高的程度。

3. 管理层的新诉求

芯片公司经营层提出了三个新诉求：一是芯片公司要单独上市，不能永远作为控股股东的控股子公司；二是控股股东减持股份，引进外部投资，并使经营层成为大股东；三是外部投资注入前，控股股东要保障芯片公司的资金需求。这三点诉求体现了芯片公司已经处于经营层控制状态。当时，证监会已允许境内上市公司分拆子公司上市，但需满足以下6个条件。

(1) 上市公司公开募集资金未投向发行人(注：拟上市子公司)业务；

(2) 上市公司最近三年盈利，业务经营正常；

(3) 上市公司与发行人不存在同业竞争且出具未来不竞争承诺，上市公司及发行人的股东或实际控制人与发行人之间不存在严重关联交易；

(4) 发行人净利润占上市公司净利润不超过50%；

(5) 发行人净资产占上市公司净资产不超过30%；

(6) 上市公司及下属企业董事、监事、高级管理人员及亲属持有发行人发行前股份不超过10%。

很显然，这与控股股东设立芯片公司的初衷是背道而驰的，控股股东已经是上市公司，具备资本平台，也没有必要分拆芯片公司上市。这三个新诉求完全是经营团队为了满足一己私利并且损害大股东的单方面强求。尽管大股东完全有权力进行阻止，但由于受内外部因素的影响，控股股东最终被迫答应了芯片公司经营层的新诉求。

1.2.2 散伙——诉求破灭与强行换届

自此，芯片公司SW博士和另外一位副总想尽各种办法寻找外部投资人，应该说芯片公司已经有了很好的技术和声誉的积累，不乏有意投资的机构。但是国内投资人投资后常常会要求对赌，与经营层对赌，与原有股东对赌。可能是顾虑于控股股东的实力以及导航芯片对于导航产业化的影响，投资人担心入资芯片公司后BDS公司会另起炉灶，所以投资人要求当经营层没有达成入资承诺时，BDS公司要承担70%的连带责任，并且提出未经投资人书面同意，BDS公司不得从事民用领域导航定位芯片的开发。不难理解，BDS公司本来是被迫接受减持而为芯片公司创造上市的机会，怎么会再接受投资人这么苛刻的条件呢？引资最终以失败告终！

此时，刚好芯片公司第一届董事会和经营层的三年任期届满，BDS公司不得不采取早有预案的强制措施，即强行接收芯片公司的经营管理权，不再续聘SW博士为芯片公司CEO。

2012年5月26日—30日，芯片公司进行了董事、监事、高级管理人员换届工作，BDS公司凭借在股东会的绝对控制权和在董事会超过半数的席位通过了聘任SW博士为首席科学家、聘任控股股东推荐的人选为总经理的方案。

至此，双方的矛盾进一步激化，双方致芯片公司全体员工的公开信也被曝光于网络。经营层采取一系列将事件扩大化的反制措施，比如给北斗主管单位领导、中关村领导打电话，收藏公司印章等。更为严重的是，经营层印制了格式化的“辞职申请书”，让芯片公司的核心骨干员工签字，并准备带领他们集体辞职，另起炉灶。

— 1.3 出路——激励措施力挽狂澜

1.3.1 策略——先稳定局面再求长治久安

芯片公司多年的积累、1个多亿的支出、优秀的团队有可能“鸡飞蛋打”，情况非常严重和紧急，BDS公司领导层非常果断，迅速采取行动，立即成立了处理芯片公司事件的5人小组，夜以继日地研讨应采取的措施，提出了先稳定局面再求长治久安的策略，制定了稳定团队的“个别沟通、逐一突破”的方案，快速约谈了几乎所有的核心骨干员工，向他们讲解芯片公司未来的发展规划，并承诺以下3项政策。

1. 短期调整

市场定位要调整；管理方式可以不变；经营仍然相对独立；大股东增资，保障现金需求。

2. 中期激励(Retention Plan，留任计划)：稳定局面

(1) 设立3年服务期特别奖励(依据级别分别为每年10万元、30万元、50万元)。

(2) 员工承诺服务期3年，公司于期初支付奖励，体现信任。

(3) 在约200字的“服务承诺书”上签字即付第一笔奖励。

3. 长期激励(Incentive Plan): 长治久安

(1) 激励模式：股权激励。

(2) 激励目标：获得与芯片公司单独上市类似的收益。

上述三项政策的颁布，我们迅速与几乎所有核心骨干员工签订了3年期的“服务承诺书”，并且立即支付了第一笔中期激励的留任奖金。团队流失的风险暂时得以解除！

让团队长期留任的关键是长期激励，长期激励计划设计的难点是当时控股股东层面实施股权激励计划的条件不成熟，只能在芯片公司层面设计，而芯片公司是没有上市规划的，并且是上市公司的子公司，那么如何能让激励对象获得与芯片公司单独上市类似的收益呢？

这是一道没有借鉴对象的、考验我们智慧和魄力的难题！

1.3.2 方法——股权激励方案设计的“九定模型”

“九定模型”是一套制定股权激励方案的方法，掌握这个方法，就能够设计出一套股权激励方案。笔者认为，一套完整的股权激励方案主要包含九大部分，分别是定类(激励模式)、定人(激励对象)、定量(授予额度)、定价(授予价格)、定时(时期安排)、定源(股份来源)、定规(约束条件)、定式(持有方式)、定退(退出机制)，笔者称之为“九定模型”，如图1-4所示。笔者将在第5章详述“九定模型”的具体操作办法、技巧和案例。

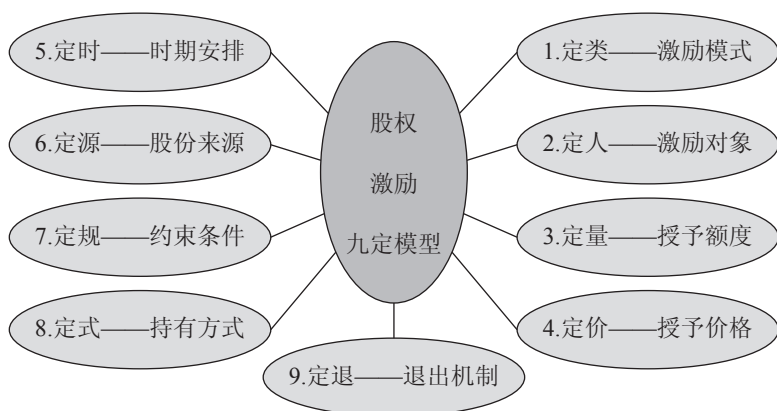


图1-4 股权激励“九定模型”



1.3.3 手记——“九定模型”操作过程

下面，我们依据“九定模型”来探索其操作过程。

第一步，定类，即采用什么样的激励模式。第4章会提到，选择模式的重要方法就是分析企业的特点。芯片公司的特点是什么呢？一是资金紧张，不可能采用分红权、增值权模式，那就只能采用“分股模式”；二是那些潜在激励对象这两年来被灌输了不少BDS公司的负面传闻，双方的信任感还需要时间来建立、巩固，因此不能让他们现在就拿出现金进行认购，也就是说“现股模式”不可取；三是芯片公司不仅资金紧张还处于亏损状态，但是有很好的发展前景。具备这些特点的企业与适合采用“期权模式”的企业相近。

第二步，定人，即确定哪些人为激励对象。这个比较简单，依据芯片公司的职位系列和职位级别，可确定这三类人员为激励对象：一是经理(Manager)及以上级别的管理人员；二是高级工程师(Staff Engineer)及以上级别的技术骨干；三是董事会认为有必要参加的其他员工。

第三步，定量。芯片公司在设立时已经确定今后要实施股权激励，激励股份数量为公司注册资本8 000万元的10%，即相当于800万份。对于分配给每一位激励对象的股份数量，依据“重点人员重点激励”原则拉开差距。

第四步，定价。这是一个难点，因为公司一直处于亏损状态，公司又属于轻资产公司，公司净资产总额肯定远低于1元/每股。我们确定的定价方案是不能小于1元/股。如果就这样实施，激励对象肯定不会产生较高的认知度，股权激励计划的激励效果可能不理想，更别提实现我们的第三项政策承诺(激励目标：获得与芯片公司单独上市类似的收益)了。我们将在第6章第1节“激励对象的“认知度”决定他是否把股权激励当回事”中提到一个案例。案例中的公司通过引入外部投资形成一个“公允价值”从而改变激励对象的认知度。芯片公司也采用了类似的办法，就是通过BDS公司增资来确立公允价值，并且是大于1元/股的公允价值。为了体现诚信并让激励对象产生较高的认知度，BDS公司提出以1.8元/股来增资4 000万元，这样既满足了芯片公司的资金需求又形成一个相对高的公允价值，为股权激励的定价奠定了基础。这时，激励对象会感受到以1元/股获授期权，就相当于每一股有0.8元的潜在收益，总监级将被授予40万股，就相当于有32万元的可能收益，他们能没有兴趣吗？激励对象的“获得感”决定了他能否感受到激励！芯片公司增资和设置股权激励过程如图1-5所示。

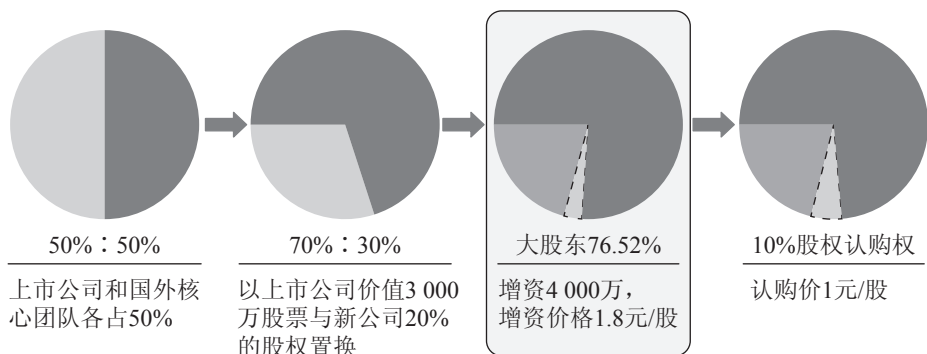


图1-5 芯片公司增资和设置股权激励过程

第五步，定时。具体方案是期权授予后锁定1年半至2013年12月31日，2014年起分3年行权，每年行权1/3。当年可行权而未行权的期权取消。芯片公司股权激励计划的时期安排如图1-6所示。

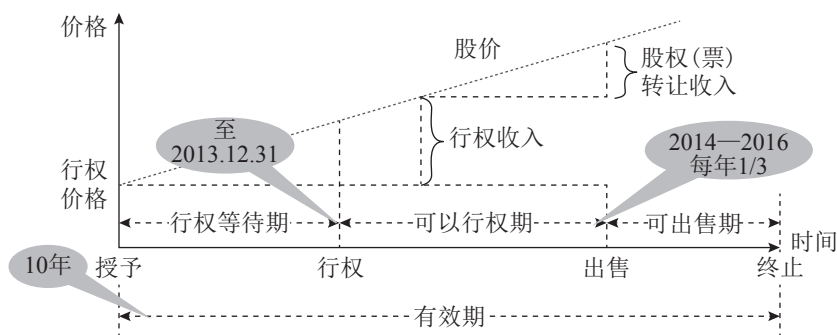


图1-6 芯片公司股权激励计划的时期安排

第六步，定源，即定股份来源。通过增资扩股方式来获得激励股份，办理增资手续的时间是每次行权后的当年12月份，并随后进行工商变更。

第七步，定规。这一步很重要，有激励就有约束，定规就是要明确约束条件，设计好“手铐”。这里主要规定了出现损害公司利益行为和离职后的处理办法。一般情况下，在规定的约束条件中还会涉及业绩考核问题。此案例中公司考虑到两个因素而没有专门设计业绩考核：一是当时面临散伙危机的特殊情况；二是在退出机制中，退出价格与每股净利润有关，相当于将芯片公司的净利润当作重要因素纳入考虑范围。

第八步，定式。股份持有方式涉及股权架构，也涉及公司控制权，是一个重大的问题。

第九步，定退出机制。这是除了定价之外的第二个核心环节，让激励

对象“获得与芯片公司单独上市类似的收益”的关键是退出机制。如果要与上市的收益比较，那必须设置一个市场杠杆，这个杠杆不可能去外部找。因为BDS公司就是上市公司，我们就借用自己的杠杆。鉴于导航芯片在国内是核心且涉及国家重大专项的技术和产品，完全可以有比较可观的市场杠杆。最终，我们提出的退出机制的主要内容包括以下几点。

(1) 针对本计划参与人已行权股份，如果没有其他更优的退出方式，BDS公司承诺按持股比例同比例进行购买；如果其他股东没有意愿按持股比例同比例进行购买，BDS公司全部回购。

(2) 每股的购买价格为计划参与人向BDS公司提出出售申请的上一年度公司每股净利润的PE倍(即相当于激励对象获得公司以PE倍市盈率上市的同等收益)。

(3) PE等于计划参与人向BDS公司提出出售申请的上一年度以下三者中孰低者的70%：

- ① 控股股东上一年度的平均市盈率；
- ② 深沪两市信息技术行业上一年度的平均市盈率；
- ③ 深沪两市电子行业上一年度的平均市盈率。

(4) 如果BDS公司以上述价格回购有失公允，控股股东实际控制人承诺个人回购。

经过查询深沪两市上述两行业上市公司2009年12月31日、2010年12月31日和2011年12月31日的市盈率数据，发现平均数值为44.32，70%是31.024，也是很高的，如图1-7所示。

证监会行业分类标准					年度两行业市盈率平均数	2009—2011年平均数	70%
时间	行业编码	行业名称	沪深两市 公司数量	市盈率 加权平均			
2011/12/30	G	信息技术业	180	36.32	31.935	44.32 (2012年47.02 ; 2013年53.46)	31.024
	G81	通信及相关设备制造业	59	28.91			
	G83	计算机及相关设备制造业	15	28.97			
	C5	电子	138	27.55			
	C51	电子元件制造业	95	29.17			
2010/12/31	G	信息技术业	149	58.24	56.63		
	G81	通信及相关设备制造业	52	47.73			
	G83	计算机及相关设备制造业	11	40.13			
	C5	电子	120	55.02			
	C51	电子元件制造业	80	59.28			
2009/12/31	G	信息技术业	111	22.79	44.395		
	G81	通信及相关设备制造业	41	47.84			
	G83	计算机及相关设备制造业	9	45.26			
	C5	电子	78	66.00			
	C51	电子元件制造业	57	62.86			

图1-7 深沪两市信息技术和电子行业上市公司市盈率数据

后来，证监会对上市公司行业分类进行了调整，在股权激励文件中，将信息技术行业和电子行业相应调整为“C39计算机、通信和其他电子设备制造业”和“I65软件和信息技术服务业”。

那么，中国深沪两市市盈率是高还是低呢？激励对象将信将疑。后来，我们又搜集了美国纳斯达克半导体及类似行业上市公司的市盈率数据，两者一比较，发现深沪两市C39和I65上市公司市盈率远高于纳斯达克市场的相关行业市盈率，如图1-8所示。

Symbol	Company Name	P/E Ratio	Forward P/E(1y)
BRCM	Broadcom Corp.	24.01	16.82
PMCS	Pmc - Sierra	NE	18.89
MRVL	Marvell Technol	13.7	13.29
ASMI	Asm Internation	9.71	-
DSPG	Dsp Group	NE	NE
WILN	Wi-Lan Inc	NE	10.78
CY	Cypress Semicon	25.34	53.72
NPTN	Neophotonics Co	NE	NE
TQNT	Triquint Semico	21.7	NE
		18.89	22.70
INTC	Intel Corp.	11.54	10.9
TXN	Texas Instrumen	19.99	17.29
LLTC	Linear Technolo	15.77	17.58
ISIL	Intersil Corp.	27.26	81.77
NVDA	Nvidia Corp.	13.07	18.26
STM	Stmicroelectron	16.12	NE
ASYS	Amtech Systems	3.93	NE
		15.38	29.16
BCDS	Bcd Semiconduct	10.75	12.15
MX	Magnachip Semic	31.67	6.4
MCHP	Microchip Techn	19.23	16.81
MXIM	Maxim Integrate	20.35	17.79
		20.50	13.29

图1-8 美国纳斯达克相关上市公司市盈率数据

至此，BDS公司提出了要让激励对象获得与芯片公司上市类似收益的政策，也与激励对象签订了书面的授予协议书，并将有关股权激励文件进行了公告。芯片公司核心骨干员工为BDS公司的诚意和魄力所感动，他们对这一激励方案产生了很高的认知度和获得感！

上述9个要素确定后，股权激励方案也就形成了。整体激励方案制定后，BDS公司再次和核心团队深入沟通。每谈妥一位成员，公司便与其签订协议，确定各项激励的具体条款以及员工的服务期限。随着沟通的进行，该方案得到了越来越多核心团队成员的认可。

1.3.4 分享——本案例的股权激励方案

以下是真实的芯片公司核心员工股权认购权计划管理办法，并由上市公司进行了公告。

第一章 总则

1.1 芯片公司(以下简称“芯片公司”或“本公司”)是北京某导航技术股份有限公司(以下简称“控股股东”)和自然人SW先生共同成立的有限责任公司，致力于我国北斗导航芯片及模块的设计、研发与销售。公司现注册资本为8 000万元人民币，其中控股股东持有股权比例为70%。

1.2 鉴于北斗芯片业务的高投入、高风险等特征，结合芯片公司经营情况，为了稳定与激励关键技术人员，降低企业经营风险，进一步完善芯片公司的长期激励和约束机制，增强关键技术人员风险共担、成就共享的认同意识和事业凝聚力，促进公司经营目标实现，公司拟设立800万份芯片公司员工股权认购权计划(以下简称“股权激励计划”或“本计划”)。

1.3 本计划适用于芯片公司的经营管理团队和核心技术骨干，即公司经理(Manager)、高级工程师(Staff Engineer)及以上级别符合条件的正式员工，以及有必要参加的其他员工(以下简称“计划参与人”或“激励对象”)，不包括上市公司董事、监事、高级管理人员。

1.4 本计划所称谓的“股权认购权”是指公司授予符合限定条件的员工一种权利，使他们可以在未来规定时期内按照预先设定好的价格认购公司相应数量的股权，从而将其利益与公司的长期发展紧密联系起来，以达到激励与约束目的。

1.5 计划参与人根据本计划取得的股权认购权不得转让、不得质押、不得抵押。

1.6 本计划所指的“董事会和股东会”，系芯片公司董事会和股东会。

第二章 管理机构

2.1 公司股东会是本计划的批准机构，负责审批本计划。公司股东会决定如下事项：

1) 负责本计划的批准、终止事宜；

2) 授权董事会依据本计划的激励对象范围，确定具体的激励对象名单，并依据本计划规定的约束及退出规定，决定本计划参与人的相关权利的中止和取消等方案；

3) 授权董事会在本计划规定的股权认购权总额的范围内，确定激励对象的具体分配额度以及变更方案；

4) 授权董事会依据本计划规定的原则和办法，确定首次授予后预留部分的行权价格；

5) 授权董事会在公司发生增加或者减少注册资本、派发红利等情况时，确定对股权认购权的数量、执行价格或行权时间进行调整的方案；

6) 授权董事会在遵循本计划规定的前提下，审批股权认购权授予协议、股权转让协议等文件；

7) 授权董事会确定计划参与人通过行使股权认购权所获股权的持股方式(直接持有或委托持有)；

8) 授权董事会对本计划有争议的内容进行解释，并享有最终解释权。

2.2 董事会是公司关于本计划及相关事宜的日常决策和执行管理机构，其相关职责和权利主要包括：

1) 拟订本计划，并报送股东会审批；

2) 审查本计划参与人资格、制定公司年度股权认购权授予方案，在股东会的授权范围之内，推进本计划的实施；

3) 负责本计划的组织实施和监督管理，在计划执行过程中，监控计划的运行情况；

4) 审批与本计划相关的员工绩效考核办法；

5) 负责与股权激励事宜相关的研究工作；

6) 授权经营层指定具体的职能部门(以下称“公司股权激励管理机构”)具体执行本计划。

第三章 激励对象和执行价格

3.1 本股权认购权计划参与人为：

1) 芯片公司经理(Manager)及以上级别的管理人员；

2) 芯片公司高级工程师(Staff Engineer)及以上级别的技术骨干；

3) 董事会认为有必要参加的其他员工。

3.2 本计划首期股权认购权的每份执行价格为人民币1元。

3.3 本计划第二期授予的本计划预留部分股权认购权的执行价格，由公司董事会依据公司的市场价值和实收注册资本金额总量，核定一个小于1的调整系数来确定，但不应小于人民币1元，计算公式为

$$\text{股权认购权执行价格} = \frac{\text{公司价值}}{\text{公司实收注册资本金额总量}} \times \text{调整系数}$$

第四章 股权认购权计划的实施

4.1 本计划的执行股权认购权所需股权为800万份，每份股权认购权享有公司1元注册资本所享有的公司权益。

4.2 预留一部分本计划拟定的股权认购权额度。向已确定的激励对象拟授予的全部股权认购权于2012年内授予完毕。

4.3 计划参与人因为不胜任工作而降级，导致岗位责任降低并且不再在本计划参与人范围之内的，自不胜任工作认定之日起退出本计划，已经授予且并未行权的股权认购权不予以保留，自动放弃。

4.4 因不胜任工作而降级后，如果仍然在本计划参与人范围之内，则依据其较低职级重新调整其授予额度(行权的起始时间点不变)。

4.5 授予股权认购权时，公司与被授予人签署《股权认购权授予协议》，作为授予股权认购权的证明文件。

4.6 计划参与人的股权认购权发生调整时，公司股权激励管理机构应当向该计划参与人发出《股权认购权调整通知书》。《股权认购权调整通知书》为《股权认购权协议》的附件，与《股权认购权协议》具有同等效力。

4.7 计划参与人被授予的股权认购权在行权之前，不享有针对该笔股权认购权所指向股权的相应的股东权利。

4.8 根据本计划授予的股权认购权在2014年可行权一次，数量为被授予总额的1/3；2015年可行权一次，数量为被授予总额的1/3；2016年可行权一次，数量为被授予总额的1/3。每年可行权而未行权部分，自动失效。

4.9 根据本计划授予的股权认购权，自该笔股权认购权授予之日起的有效期为10年。

4.10 本计划指向的股权认购权只接受现金行权；本计划执行过程中如果出现特殊情况需要本计划加速执行时，经股东会审批后，本计划加速执行。

4.11 公司股权激励管理机构应组织于本计划第一个行权期年份的12月1日开始根据本计划当年的行权情况集中办理工商注册变更手续，并应于计划实施年份的12月31日前完成工商注册变更手续，公司股本变动和工商变更登记以股权认购权的实际行权数量为准。

4.12 公司股权激励管理机构应当在完成变更登记手续后10个工作日内将变更结果书面通知计划参与人。

4.13 本计划有效期届满时，未行权的股权认购权自动失效。

4.14 授予数量和行权价格的调整：当公司发生资本公积金转增公司资本、盈余公积金转增公司资本、未分配利润转增公司资本等事项，应对股权认购权数量和行权价格进行相应的调整。

1) 授予数量调整方法，相关的计算公式为

$$Q=Q_0(1+n)$$

式中： Q_0 为调整前的股权认购权数量； n 为资本公积金、盈余公积金、未分配利润转增公司资本的比率(即增加的公司资本与转增前原公司资本的比率)； Q 为调整后的股权认购权数量。

2) 行权价格的调整办法，相关的计算公式为

$$P=P_0 \div (1+n)$$

式中： P_0 为调整前的行权价格； n 为资本公积金、盈余公积金、未分配利润转增公司资本的比率(即增加的公司资本与转增前原公司资本的比率)； P 为调整后的行权价格，调整后的行权价格不得低于1元/股(低于0的，按0确定)。

4.15 计划参与人通过行权取得公司股权后，无论在什么情况下转让时，在同等条件下，发起人股东享有第一优先受让权，且其他转让对象只能是公司股权认购权激励范围之内的公司正式员工。

第五章 退出机制与股东承诺

5.1 发起人股东(控股股东和SW先生)承诺，在国家政策允许且满足股东(含激励对象)价值最大化的情况下，努力创造各种机会，确定本计划参与人已行权股份的退出机制。

5.2 针对本计划参与人已行权股份，如果没有其他更优的退出方式，公司发起人股东承诺按持股比例同比例进行购买；如果其他股东没有意愿

按持股比例同比例进行购买，控股股东可全部购买。

5.3 每股的购买价格按照当时的市场价格确定，也可参照信息技术行业和电子行业企业市场估值水平合理确定。控股股东购买股权时，应严格履行相应的批准程序。

5.4 若本计划参与人向发起人股东出售已行权股份，应同时符合如下条件：

- 1) 向发起人股东提出购买申请时，激励对象仍在芯片公司任职；
- 2) 向发起人股东提出购买申请的频率为每年集中进行，且每年仅限一次；
- 3) 向发起人股东提出购买申请的数量为每次不超过激励对象被授予股份认购权总额的1/3；
- 4) 第4次及以后提出购买申请，可以将已行权股份一次性出售；
- 5) 最后一次提出购买申请，应在本计划有效期内，逾期未提出申请的，由本计划参与人个人持有，发起人股东没有义务进行购买。

第六章 禁止及约束

6.1 本章节所述“禁止及约束”专指股权认购权计划中针对计划参与人出现下述若干禁止行为或离职等情况时的约束机制和相关退出机制的规定。

6.2 计划参与人必须避免危害公司利益的行为发生，该类禁止行为包括但不限于：

- 1) 重大渎职行为；
- 2) 重大失职导致公司利益受到重大损失；
- 3) 对尚未行权的股权认股权私自转让、出售、交换、抵押、质押、担保、偿还债务等；
- 4) 受贿索贿、贪污盗窃、泄露公司经营和技术秘密、损害公司声誉行为；
- 5) 在与公司存在竞争关系的其他任何单位工作或兼职；未经公司同意，自行从事任何营利性或经营性活动；未经公司许可，在公司安排的工作时间内从事非公司安排的其他工作；
- 6) 参与与公司的业务经营存在竞争关系的活动，或为其他单位谋取与公司有竞争性的利益；从事任何有损公司声誉、形象和经济利益的活动；
- 7) 向任何第三人透露、披露、告知、交付、传递公司的商业秘密；未

经公司许可，以任何形式使之公开(包括发表、网上发布、申请专利等)；

8) 公司董事会认为有损公司利益的其他行为。

计划参与人在职期间出现上述禁止行为时，其尚未获得授予的股权认购权不再授予；其已被授予的股权认购权全部失效；其已经通过行权获得的股权应予以全部转让。公司可以通过法律途径追索其造成的经济损失，并取消该员工享受后续股权激励的权利。

6.3 计划参与人发生下述情况，无6.2条款规定的禁止行为时，其尚未获得授予的股权认购权不再授予；其已经获得授予尚未行权的股权认购权自动失效；其已经通过行权获得的股权应予以全部转让。

1) 离职或聘期结束未获续聘的；

2) 因为不胜任工作而降级导致岗位责任降低并且不再在本计划参与人范围之内的；

3) 任期内辞职并获得公司批准的；

4) 公司主动将之辞退或解聘的；

5) 退休或病休的；

6) 在任职期间加入他国国籍的(此种情形下，计划参与人在申请加入他国国籍之前，其已经通过行权获得的股权应予以全部转让)。

6.4 发生6.2、6.3条款规定的行为时，计划参与人已经通过行权获得的股权，除了符合第五章规定且转让部分之外，其他通过行权获得股权的转让价格为行权价加上银行同期贷款利息。“同期”是指自计划参与人行权起至发生6.2、6.3条款规定的行为时止的期限。转让价格的计算公式为

$$\text{转让价格} = \text{行权价} \times (1 + \text{银行同期贷款利率})$$

转让对象应符合相关条款的规定。

第七章 其他条款

7.1 公司发生下列情况之一的，经公司股东会通过，可暂停或终止本计划：

1) 因经营亏损导致破产或解散的；

2) 出现重大违法、违规行为；

3) 公司发展过程中发生重大事件有必要终止该计划；

4) 由于不可抗力导致无法按约定实施本计划或完全丧失激励价值。

7.2 公司股权激励管理机构应当协同董事会履行计划执行过程中的信息披露和报告义务。

7.3 计划参与人对计划更改、管理情况等知情权，公司股权激励管理机构负有解释和告知的义务。

7.4 公司实施股权认购权计划发生的各种管理费用由公司承担，计入公司管理费用。

7.5 股权认购权计划的参与人取得收益时应根据国家税务法律的有关规定依法纳税。

第八章 附则

8.1 本计划由公司股权激励管理机构负责日常解释，有异议的，可以向公司董事会申诉。

8.2 本计划由公司董事会提出并报送股东会审批通过后生效。

1.3.5 结果——人才保留，公司重回发展快车道

芯片公司留任方案和股权激励方案实施后，取得了非常理想的效果。

1. 业绩扭转

股权认购权计划于2012年正式实施。在此之前，芯片公司仍处于亏损状态；2013年业绩实现扭转，盈亏平衡；2014年利润将近1 000万元。随着业务的发展，芯片公司的未来收益预计将不断提高。芯片公司实施股权激励前后的业绩数据如图1-9所示。

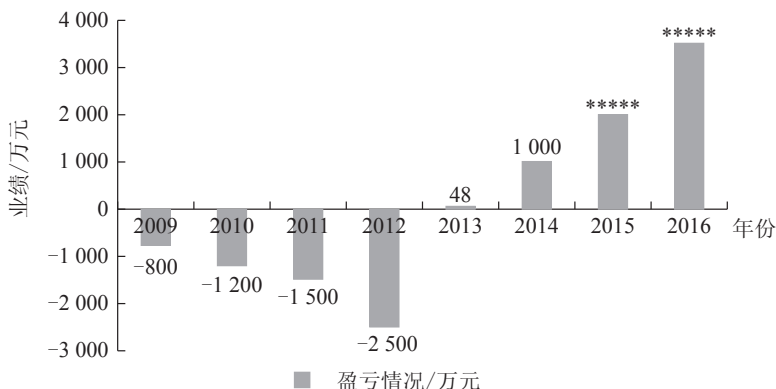


图1-9 芯片公司实施股权激励前后的业绩数据

2. 人才保留

除了芯片公司成立之初的创业团队离开之外，其余核心人员都留了下来。另外，2015年是股权的首个出售期，可出售246万份。由于2014年芯片公司利润比较低，每股净利润为0.08元，PE值选取相关行业市盈率的较低数为51.11，因此2015年可出售总价格为704.09万元($246 \times 0.08 \times 51.11 \times 70\%$)。芯片公司目前处于业务上升期，利润还将有较大的上涨空间，公司借此建议计划参与人不必急于出售，等待今后公司利润上升后收益会更大，这也间接起到保留人才的作用。

3. 芯片研发突破

激励方案激发了核心人才的积极性，BDS公司于2013年5月第四届中国卫星导航技术与应用成果展以及2015年5月第六届中国卫星导航技术与应用成果展分别发布了两款全新的芯片。并且，2015年发布的芯片成为首个获得国家科技进步奖的北斗芯片科技成果。专家评语为：该项目成果作为世界上首款支持现有卫星导航系统的GNSS芯片，填补了国际和国内空白，达到了国际领先水平。同时，极大地推进了中国卫星导航产业化进程，彻底打破高精度测量、导航/授时等多个领域长期依赖进口产品的局面。孙家栋院士评价说：“这个具有自主知识产权的产业化项目，为中国人争了一口气，在世界上表现了北斗强国的梦想！”

至此，芯片公司重回发展快车道，在顺利解决股东纠纷、稳定团队、研发突破之后一路高歌猛进。

(1) 在各类比测、评比中收获大量的奖项。比如：

① 2012年度，“多模导航型基带芯片”“多模高精度型板卡”重大专项项目获得实物比测第一名、总分第一名及承研资格；

② 2013年11月，“多模导航型基带芯片”在北斗重大专项实物比测中获三连冠；

③ 2013年12月，“高精度OEM板”在北斗重大专项实物比测中获三连冠；

④ 2014年1月，导航型产品双获北斗基础产品比测三连冠；

⑤ 2015年2月，“军用多模多频导航型基带芯片”在北斗重大专项比测中获得第一名；

⑥ 2014年9月，荣“获卫星导航定位科技进步特等奖”；

⑦ 2014年6月，“多系统多频高精度接收机”荣获WGDC(2014)“2014

最具价值产品奖”；

⑧ 2014年5月，荣获“卫星导航应用推进贡献奖——创新奖”；

⑨ 2013年12月，荣获“中国芯最具潜质奖”；

⑩ 2013年9月，荣获“EE Times 2013年度最佳无线IC产品奖”；

⑪ 荣获“卫星导航定位科技进步奖”特等奖；

⑫ 荣获“2015年国家科技进步奖”二等奖。

(2) 与原合伙人SW博士关系缓和。

在2015年4月17日芯片公司再次换届时，SW博士出席了芯片公司董事会和股东大会。鉴于双方曾经有过亲密的合作，并且这3年以来公司取得了长足的进步，符合双方股东的利益，会议结束以后双方进行了坦诚的沟通。上市公司感谢SW博士为芯片公司的发展打下良好基础，并且邀请SW博士在处理掉外部类似企业的股份和职务的情况下回来继续合作。SW博士也感谢大股东和经营层为芯片公司的发展付出的巨大努力和取得的良好成果，并承认当初没有续聘他为CEO其实对他来讲不是坏事。双方都放下了曾经的矛盾和不愉快，握手言和！

(3) 控股股东以4 000多万元收购SW博士持有的全部股份。

(4) 控股股东获得国家集成电路投资基金15亿元的现金投资。

同时，芯片公司及其控股公司的品牌影响力大幅度提升，成为在导航行业拥有领先的核心技术和产品的龙头企业！

— 1.4 总结——股权激励操盘要点

1.4.1 个人感受及3点经验

历时7年，BDS公司及芯片公司肩扛“共同的北斗，共同的梦想”大旗，突破了中国导航高端芯片的研发瓶颈。未来，它将迎来更加美好的前景！

这是一个代表中国导航芯片最高水准企业发展的真实故事，反映了一位企业当家人的魄力和果决，反映了国际一流人才的引进过程，反映了合

伙时的冷静、理智，反映了从合伙到散伙的艰难过程。从中我们可以学到，在企业生死关头，如何通过激励手段力挽狂澜、稳定团队；还可以学到，一家企业在快速发展中如何进行股权结构的灵活调整。

具体到本案例中的激励方案，有如下3点经验可供借鉴。

(1) 在激励方案实施前，芯片公司管理层和BDS公司之间信任感不足。由于实施股权认购权计划需要一段时间才能获得收益，如仅依靠该计划，公司无法确保团队的稳定并在短时间内满足核心团队利益诉求。因此，3年服务期特别奖励(Retention Plan)的设置对在短期内稳定人心至关重要。

(2) 在股权认购权计划实施之初，芯片公司仍处于亏损状态，按净资产来看，1元/股的认购价对激励对象没有吸引力，无法让激励对象产生较高的认知度和获得感，必定不会发挥预期的激励作用。芯片研发是BDS公司的核心业务，稳定核心人员迫在眉睫。为了使计划发挥激励成效并保障芯片公司的资金需求，控股股东通过增资将每股价值提升至1.8元，此时1元/股的认购价对激励对象来说就具备了较大吸引力。因此，BDS公司及时以1.8元/股的价格增资是计划后期发挥激励和约束作用的保障。这就是本书第6章专门提到的股权激励设计的艺术性，尤其是其中的认知度、获得感。

(3) 芯片公司经营层原先提出上市要求，本意是希望获得上市带来的收益。后来由于引资失败以及条件不符，芯片公司无法上市。为了让激励对象通过股权认购权计划获得芯片公司上市的类似收益，满足他们的利益需求，公司设计了特别的退出机制，确保激励对象能够获得相当于公司以PE倍市盈率上市的同等收益。

1.4.2 股权激励操盘的9大要点

这个故事在业内影响甚大，在各类企业案例交流活动中引起很多人的关注，其内容已经远超人力资源管理范围，上升到企业经营、危机处置高度。其中，股权激励的设计确实是点睛之笔，也是股权激励的一大创新。

我们认为，真正在企业实施一套有效的股权激励计划，远比仅仅设计一套股权激励方案要难得多，正所谓“高手在民间”。依据我们多年的实践，我们认为股权激励的操盘有如下9个要点。

1. 从技术层操练——技术是基础

我们提出的“九定模型”就是一套设计股权激励方案的技术，它包括股权激励方案的主要内容，以及这9个核心要点的操作办法和技巧。

具体内容见本书第5章“股权激励方案设计的技术：‘九定模型’”。

2. 从实践中选择——接地气的股权激励模式选择

企业选择什么样的股权激励模式一定要基于企业的实际情况，包括但不限于企业发展阶段、所处行业、市场竞争状况、股权结构、未来发展规划等，生搬硬套最终会导致非常严重的后果，所以很多所谓的“咨询师”提出的闭门造车式的股权激励方案，在实施过程中往往漏洞百出，最终结果不仅不符合企业老板的初衷，还可能导致难以预料的不良后果。我们从员工易于理解、直观易懂的角度提出了“三分法”和“七模式”，实践证明效果是符合预期的。

具体内容见第4章“股权激励典型模式：三分法与七模式”。

3. 从艺术层升华——股权激励的艺术性

在实践中，选对股权激励模式、会应用股权激励方案设计技术就可以了吗？并非如此。管理中所有与人相关的东西都是最复杂的，股权激励涉及的人是核心骨干员工，并且涉及他们的利益问题，其复杂性更甚。所以，在股权激励的设计、实施过程中，我们一定要从“心”出发，密切关注激励对象的心理感受，基于此我们提出了股权激励方案设计的5大艺术——认知度、获得感、刚中柔、实在性、个人梦。这在国内外都是独创，因为它只有根植于企业实践的土壤才可能“生长”出来，所以我们可以说这是一本企业高管的股权激励操盘手册，并不是讲师、咨询师或教授的研究成果。

具体内容见第6章“股权激励方案设计的艺术：从‘心’开始”。

4. 从经典中学习——股权激励真实案例

案例学习对于学习任何一项技术和方法都是有效的，学习股权激励也是如此。尤为重要是，案例须是真实的而不是杜撰的。千篇一律的方案是不实用的，只有真实的案例才能反映企业的特点和需求的独特性，才能实现股权激励方案的个性化。

本书中包含12个真实案例，并且是作者亲自操盘的案例。

5. 从模板中演练——股权激励核心文件模板

实施股权激励到底需要哪些主要的文件，市场上的讲师、咨询师很少提

到。本书把主要文件及真实的模板和盘托出，希望读者依照这些文件模板进行演练，只有真正动手，才能真正理解；只有不断操作，才能真正学会。

具体内容见第7章“股权激励方案的审批程序及文书模板：这样动手”。

6. 从程序上推进——股权激励方案设计演练

这也是企业老板在参加了社会上的一些培训后常常问我们的问题：“我似乎懂了，我迫切地想做股权激励，但是不知道如何动手。”我们常常开玩笑地说：“您花百八十万，请相关老师来做个咨询项目就解决了。”本书中，全面介绍了相关模板和操作流程，目的就是让读者能够DIY(自己动手操作)。

具体内容见第7章“股权激励方案的审批程序及文书模板：这样动手”。

7. 从法规上理解——11项相关法规规章

股权激励涉及证监会、财政部、国家税务总局、国资委等许多部委局的法规规章，只有认真学习、理解这些法规规章，才能确保股权激励依法办事。正所谓“红线不能碰、底线不能破”，这也是非常重要的一点。本书将11项与股权激励联系最为密切的法规规章整理出来，供读者学习、理解。

具体内容见附录“股权激励法规规章：红线不可碰”。

8. 从发展中思考——股权激励的前世今生

常言道“不学历史，不足以知兴衰”。要了解股权激励为何被大家如此关注，了解股权激励的前世今生，了解中国300年前的晋商智慧和现代股权激励在美国的发展历史，更有利于我们加深对股权激励的学习和理解。

具体内容见第2章“股权激励的前世今生：读历史，知兴衰；明背景，观发展”。

9. 从机制层探究——股权激励的驱动机制

股权激励的驱动机制就是股权激励“背后那只看不见的手”。考虑到股权激励作为一项重要的薪酬激励机制，实际操作者往往是企业的人力资源部门。为了给HR提供深入研究的机会，本书从理论层面对股权激励进行了深入分析和探讨，增加了人力资源资本化、人力资本股权化的内容，这也是我们的研究成果。

具体内容见第3章“股权激励的驱动机制：背后那只看不见的手”。