《华为经营管理》丛书

华为的股权激励

Equity Incentive of Huawei

根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6 版）

目　录

第一章 引言……13
1.1 谁拥有和控制华为？……13
1.2 华为股权的灵活运用——开拓市场……22
1.3 股权融资四步曲……23
1.3.1 第一步：1990 年，华为第一次提出内部融资、员工持股的概念。……23
1.3.2 第二步：虚拟受限股……23
1.3.3 第三步：2003 年的配股与以往有三个差别……23
1.3.4 第四步：2008 年 12 月，华为配股的股票价格为每股 4.04 元，年利率逾 6%，涉及范围几乎包括所有在华为工作时间一年以上的员工。……24
第二章 华为股权的合法性探究……25
2.1 “银手铐”激励制度……25
2.2 华为股权的合法性探究……25
2.2.1 有人举报华为非法集资？……25
2.2.2 集资诈骗的法律规定……26
2.2.3 华为工会持股合法吗？……27
2.2.4 工会可以作为股东吗？……27
2.2.5 可以学华为的股权激励吗？……27
第三章 华为的股权激励历程……29
3.1 华为各时期的股权激励……29
3.1.1 创业期股票激励……29
3.1.2 网络经济泡沫时期的股权激励……29
3.1.3 非典时期的自愿降薪运动……30
3.1.4 新一轮经济危机时期的激励措施……31
3.2 华为股权激励取得成功的原因……32

3.2.1 双向晋升通道保证员工的发展空间.....32
3.2.2 重视人力资本价值 稀释大股东比例.....32
3.2.3 有差别的薪酬体系.....33
3.2.4 未来可观的前景.....34
3.3 带来的启示.....34
3.3.1 重视人力资本，积极实施股权激励.....34
3.3.2 要保证员工的职业发展空间.....35
3.3.3 危机时期开股，留住核心，开拓市场.....35
3.3.4 弱化管理职能部门的权利.....35
第四章 向华为学习股权激励政策.....36
4.1 古有孙武孙子兵法，今有华为股权激励.....36
4.2 华为起初有 6 位老板，但其中 5 位只想赚钱，被任正非下血本踢出局.....36
4.2.1 1987 年创立华为，任老板就启用股权激励.....37
4.2.2 2003 年，华为控股顶层架构设计.....38
4.3 在巴西有黑市炒美金，于是华为高管心生一计，给当地员工就发美金.....39
4.4 三句话总结华为待遇：不让雷锋吃亏，让雷锋有牵挂，人人都是雷锋.....42
4.4.1 TUP 股权激励是华为 2390 亿飞跃到 8588 亿的助推器。.....42
4.4.2 华为 TUP：Time Unit Plan 时间单位计划.....43
4.5 华为有 10 万员工持股，任正非这么多年如何做到只分红、不分权的？.....45
4.6 不要学华为的不上市，华为内部人员说了，华为到时候也会上.....45
4.6.1 华为控股顶层架构设计，你必须学。.....46
4.7 华为有个绝招，专门针对想跳槽的员工，一年用三次，不要太好使...48
4.7.1 TUP 股权激励是什么？.....48
4.7.2 TUP 股权激励的目的.....49
4.7.3 TUP 股权激励的特点.....49

4.7.4 TUP 定义：.....50
4.7.5 TUP 的三大落地优势.....50
4.7.6 高效激励：员工奋斗生命周期管理.....50
4.7.7 长效机制：让“拉车人”比“坐车人”拿得多.....51
4.7.8 敏捷落地：覆盖范围更广，且不存在法律风险.....51
4.8 任正非爱花钱，无奈的是越花越多，他懂得如何“把钱用在刀刃上”.....52
4.8.1 企业价值链管理模型.....52
4.8.2 奋斗，战略：奋字有田，略字有田，TUP 获取分享制落地到全球。.....53
4.8.3 获取分享制：分享完成的业绩值，多劳多得、收益共享.....53
4.9 你的员工一拿到钱就飘，而华为员工却知恩图报，激励需要一种方式.....54
4.10 业内称华为搞研发，利润“55 分甚至 37 分”，宁下血本也不愿走老路.....55
4.10.1 ATUP：如何一杯咖啡吸收宇宙能量，如何一桶浆糊粘接世界智慧。.....56
4.11 华为蓝军公开批判任正非：发钱太随意！任老：我错了，我改！.....59
4.11.1 学习华为自我批判，ATUP 和 TUP 的缺点和不足.....59
4.11.2 TUP 股权激励在各类企业都能发挥价值.....60
4.11.3 企业 5 类股权激励对象及进入方式.....60
4.11.4 洪武 TUP 定义.....61
4.11.5 企业最佳股权激励设计三部曲.....61
4.11.6 TUP 三部曲：实现人才传承.....62
4.12 任正非靠 5 步骤管理华为，一句话概括就是：鼓励奋斗者，多劳多得.....62
4.12.1 企业管理 5 阶梯.....63
4.12.2TUP 股权激励 5 大价值.....64
4.12.3 华为愿意分钱背后的思想.....65

4.12.4 任正非愿意分钱背后的思想.....65
4.12.5 华为愿意分钱的理念：获取分享制.....65
4.13 任正非做事大格局，专门请人大 6 君子来华为，想方设法保护打工仔.....66
4.13.1 TUP 的原则与导向：不让雷锋吃亏，让大家争当雷锋。.....66
4.13.2 华为基本法：人力资源管理的目的。.....66
4.13.3 华为价值分配的原则与导向：.....66
4.13.4 价值分配导向：向奋斗者、奉献者倾斜.....67
4.14 华为的高工资，惯出了员工的“假积极”，但任正非却希望继续保持.....67
4.14.1 TUP 定义：.....68
4.14.2 站在华为背后的 17 家咨询公司：.....69
4.14.3 华为人力资源管理 2.0：.....69
4.14.4 TUP 流程：.....70
4.14.5 TUP 股权激励方案：核心要素九定流程.....72
4.15 如何让奋斗的员工不吃亏？任正非这招太高明了.....73
4.15.1 TUP 的方案、算法与工具：.....74
4.15.2 TUP 的价值：用 TUP 方案来鉴别奋斗者.....74
4.15.3 TUP 如何配给奋斗者：.....75
4.15.4 TUP:有考核，有激励.....76
4.16 华为用 6 年时间，营收从 2390 亿暴涨到 8588 亿，这套激励机制是关键.....77
4.16.1 TUP 的执行及结果：结果是检验真理的唯一标准。.....78
4.16.2 华为如何看待结果：.....79
4.16.3 TUP 股权激励在不同规模的企业都能发挥价值.....79
4.16.4 企业 5 类股权激励对象及进入方式.....80
第五章 股权激励的痛点及关键.....81
5.1 股权激励痛点.....81
5.1.1 股权激励痛点一：创立公司，股权如何设计.....81

5.1.2 股权激励痛点二：股权激励变股权奖励，只用过往功劳就想分享企业的永久将来。.....82
5.1.3 股权激励痛点三：股权激励范围小，法律风险大。.....83
5.1.4 股权激励痛点四：员工持股平台影响公司决策权.....83
5.1.5 股权激励痛点五：创立企业，如何合理设计顶层架构.....84
5.1.6 股权激励痛点六：哪种股权激励最有效？最能激活整个组织？.84
5.1.7 股权激励痛点七：股权激励无法激活整个组织，获得股份后成为了坐车人，不去奋斗。.....84
5.1.8 股权激励痛点八：资源整合，没有方案和算法。.....84
5.1.9 股权激励痛点九：股权激励没有考核期和试用期.....85
5.1.10 股权激励痛点十：落地股权激励，没有正确的思想和理念引导。.....85
5.1.11 股权激励痛点十一：落地股权激励没有考虑可持续发展。.....85
5.1.12 股权激励痛点十二：没有制度与流程支撑，股权激励没有保障。.....85
5.1.13 股权激励痛点十三：股权激励只激励过去，只要现在的成果，没有计算到市场的将来。.....85
5.2 股权激励关键.....86
5.2.1 股权激励关键一：注册股是稀缺的不可再生资源.....86
5.2.2 股权激励关键二：持续贡献度是关键。.....86
5.2.3 股权激励关键三：构建利益共同体，争当“雷锋”.....86
5.2.4 股权激励关键四：有限合伙企业持股平台。.....88
5.2.5 股权激励关键五：控股平台与防火墙.....88
5.2.6 股权激励关键六：TUP 敏捷落地、高效激励、长效机制.....89
5.2.7 股权激励关键七：只有获取分享制才能激活组织。.....89
5.2.8 股权激励关键八：方案是规矩、算法是核心、协议是准绳、宣导是关键。.....90
5.2.9 股权激励关键九：TUP 三部曲，实现企业长青。.....90
5.2.10 股权激励关键十：股权激励落地，思想和理念是根基。.....91

5.2.11 股权激励关键十一：原则与导向是股权激励的灯塔.....91
5.2.12 股权激励关键十二：TUP 是薪酬体系变革与构建导向冲锋分配制度的最佳实践。.....91
5.2.13 股权激励关键十三：TUP 是科学的算法，是作战工具。只有科学的价值评价才能合理的分配价值，才能撬动更大的价值创造。.....91
第六章 华为的股权激励制度解析.....91
第七章 解析华为股权激励是如何设计的？.....100
7.1 解读华为财报里的数字密码.....100
7.1.1 第一个看五百强排名.....101
7.1.2 第二个看对比数据.....101
7.1.3 第三个看收入的数据.....102
7.1.4 第四个看净利润的数据.....102
7.1.5 第五个看华为三大业务的占比情况.....103
7.1.6 第六个看研发费用.....104
7.1.7 第七个看专利对比.....105
7.2 剖析华为股权激励策略.....106
7.2.1 第一阶段：（创业期）.....108
7.2.2 第二阶段：（泡沫经济时期，从股权普惠向核心员工作重点激励）.....108
7.2.3 第三阶段：（非典时期，稳住团队）.....109
7.2.4 第四阶段：（金融危机时期，2013 年至今）.....109
7.3 华为股权激励是怎么设计的？.....110
7.4 答疑交流.....115
第八章 股权激励的实践经验总结.....117
8.1 华为的股权政策.....117
8.2 为什么华为不上市“称霸全球”？.....119
8.2.1 老祖宗早就做出了表率.....119
8.2.2 近代晋商的伟大成就.....119

8.2.3 为什么华为不上市“称霸全球”？ 120
8.2.4 “+时代”思维下破解股权激励难题 121
8.2.5 非上市公司的股权激励遇到的障碍 121
8.2.6 股权激励成功的关键 123
8.3 股权激励方案设计实操 124
8.3.1 如何做股权方案设计 124
8.3.2 股权激励的一般步骤 126
8.4 关于股权激励的讨论 127
第九章 华为的股权结构到底如何？ 131
9.1 1990 年内部股 132
9.1.1 背景 132
9.1.2 要点 132
9.1.3 效果 133
9.2 1997 年-2000 年三次股改 133
9.2.1 背景 133
9.2.2 1997 年 6 月股改方案 133
9.2.3 1999 年 6 月股改方案 134
9.2.4 2000 年 12 月股改方案 134
9.3 2001 年 7 月虚拟股期权方案 134
9.3.1 背景 134
9.3.2 要点 135
9.3.3 效果 135
9.4 2003 年配股降薪运动 135
9.4.1 背景 136
9.4.2 要点 136
9.5 2003 年股改 137
9.5.1 背景 137
9.5.2 要点 137
9.6 2008 年 12 月饱和配股 137

9.6.1 背景.....137
9.6.2 要点.....138
9.6.3 效果.....138
9.7 2013 年 TUP(Time Unit Plan)时间单位计划.....138
9.7.1 背景.....138
9.7.2 要点.....138
9.7.3 效果.....139
9.8 操作提示与建议.....139
第十章 揭秘华为股权架构及其家族谱.....140
10.1 华为的股权架构.....140
10.2 员工持股计划.....142
10.3 华为的组织架构.....143
10.4 华为“家族谱”.....145
10.4.1 华为技术有限公司.....146
10.4.2 华为技术服务有限公司.....147
10.4.3 东莞绿苑实业投资有限公司.....147
10.4.4 深圳慧通商务有限公司.....148
10.4.5 上海莫塞尔贸易有限公司.....148
10.4.6 中软国际科技服务有限公司.....149
第十一章 深度解析华为的虚拟股权结构.....149
11.1 华为的股权结构.....151
11.2 虚拟股份的来源.....152
11.3 华为股权变化的历史沿革.....152
11.3.1 1987 年.....152
11.3.2 1990 年.....153
11.3.3 1997 年.....153
11.3.4 2000 年.....154
11.3.5 2004 年.....154
11.4 华为虚拟股权的法律性质.....154

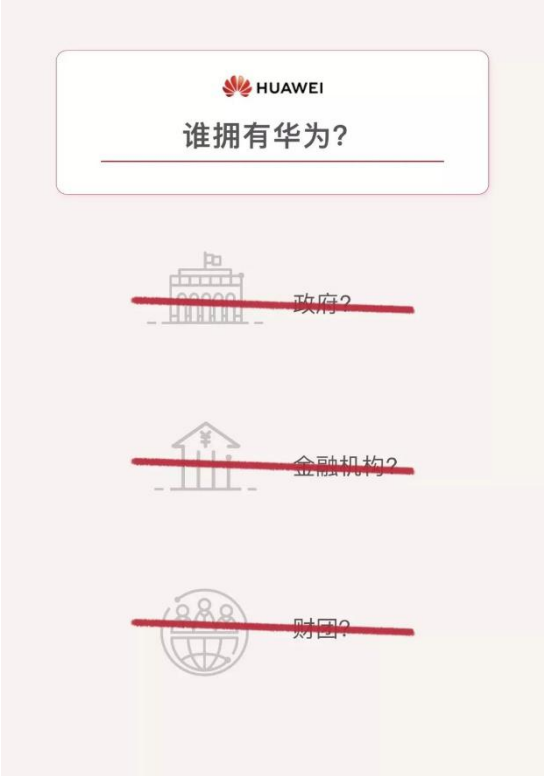
11.5 股权激励制度.....155
11.5.1 员工持股的股权激励制度.....155
11.5.2 股权激励的作用.....156
11.6 华为内部治理和员工的关系.....157
11.7 股权资金来源与银行.....158
11.8 华为能否上市.....159
11.9 华为的持股方式可以被模仿吗？.....160
11.9.1 地方政策的支持，是华为持股会出现的基础.....162
11.9.2 银行的贷款支持，是华为员工持股资金的来源.....163
11.9.3 公司高速发展，是全员持股计划推行的动力.....163
第十二章 华为公司股权分配政策.....164
12.1 宗旨.....164
12.2 评定要素.....164
12.3 评定标准.....165
12.3.1 可持续性贡献.....165
12.3.2 职位价值.....165
12.3.3 工作能力.....166
12.3.4 对企业的认同.....166
12.3.5 个人品格.....167
12.4 股权分布曲线规则.....167
12.4.1 鼓励可持续贡献的优秀员工，在不同的基础上实行动态分配。.....167
12.4.2 实行配股额年增长总额控制.....168
12.4.3 对核心层实行每年评议值配股.....168
12.4.4 各等级配股额实行级差配股，即配股额不成线性分布。同时要考虑分布值为连续曲线。.....168
12.5 管理政策.....169
12.6 附表.....169
第十三章 深度解析华为持股模式.....171

13.1 历史回顾：华为公司员工持股的起源.....172
13.2 虚拟受限股：具有华为特色的持股方式.....172
13.3 员工持股：公司与员工的双赢.....173
13.4 问题与坚守：华为员工持股的未来.....174
第十四章 揭秘华为股权设计：员工持股 100%，任正非只有否决权没有决定权
.....175
14.1 华为是 100%由员工拥有，这是华为 30 年持续发展的基础。.....176
14.2 华为工会作为工会法意义上的组织与作为员工持股的载体，在运作上相互独立。.....177
14.3 近期网上一些不实言论错在哪里？.....178
第十五章 华为过去 30 年成功核心所在：员工持股计划.....188
15.1 员工持股计划的积极作用.....188
15.2 持股计划的实施程序.....188
15.3 股权回购计划.....189
15.4 股权激励计划的变更.....189
第十六章 任正非如何以 1%股份控制华为？.....192
16.1 任正非用 1%股份合法控制华为.....192
16.1.1 关于股东会.....192
16.1.2 关于董事会和管理层.....193
16.2 华为股权激励发展史.....194
16.2.1 初期向员工融资缓解现金流.....194
16.2.2 初现工会托管股份.....194
16.2.3 员工虚拟股初现.....194
16.2.4 确立任正非的独立股东地位.....194
16.2.5 实体股明确转为虚拟股.....195
16.2.6 华为股权结构再优化.....195
16.2.7 华为虚拟受限股实行饱和制.....196
16.2.8 华为与奋斗者分享利益.....196

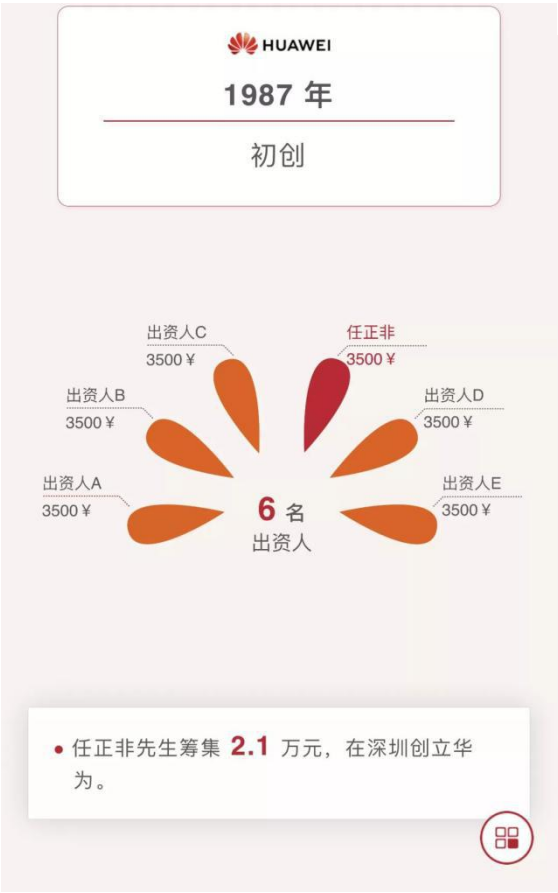
16.2.9 TUP 与虚拟股并行.....197
16.2.10 虚拟受限股 VS 奖励期权计划.....197
16.2.11 华为股权激励演变.....198

第一章 引言

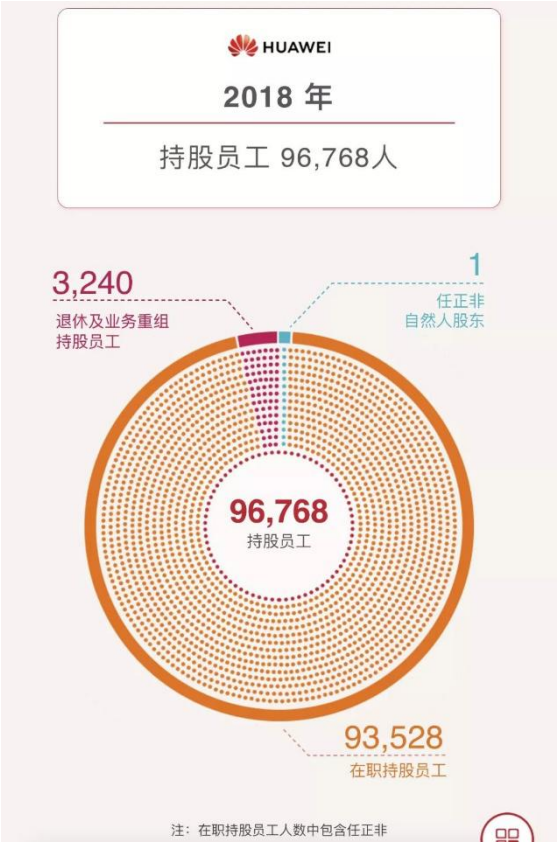
1.1 谁拥有和控制华为？


HUAWEI
谁拥有华为?
政府?
金融机构?
财团?

100%由员工持有


HUAWEI
1987 年
初创
出资人C
3500 ¥
任正非
3500 ¥
出资人B
3500 ¥
出资人D
3500 ¥
出资人A
3500 ¥
出资人E
3500 ¥
6 名
出资人
• 任正非先生筹集 2.1 万元，在深圳创立华为。

HUAWEI
2003 年
形成了沿用至今的股权结构
15,061
持股员工
• 创建初期就实施员工持股。2003年华为控股工会作为员工持股平台，沿用至今。


HUAWEI
2018 年
持股员工 96,768人
3,240
退休及业务重组
持股员工
1
任正非
自然人股东
96,768
持股员工
93,528
在职持股员工
注：在职持股员工人数中包含任正非

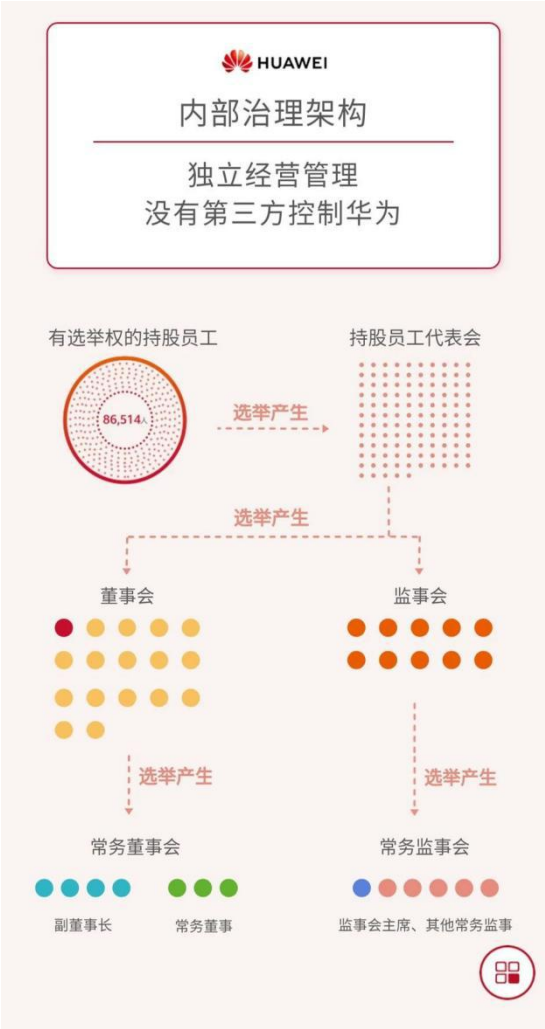
在职持股员工年龄分布
73.1%
80%
60%
40%
20%
0%
13.3%
13.2%
0.4%
30岁及以下
31-40岁
41-50岁
50岁以上

在职持股员工学历分布
学历
博士 1.2%
硕士 35.9%
本科 55.8%
本科以下 7.1%
退休及业务重组持股员工平均在
华为工作时长 15年

HUAWEI
2018 年
总股数达222亿股
10.05%
退休及业务重组
持股员工
1.01%
任正非
自然人股东
222
亿股
88.94%
在职持股员工

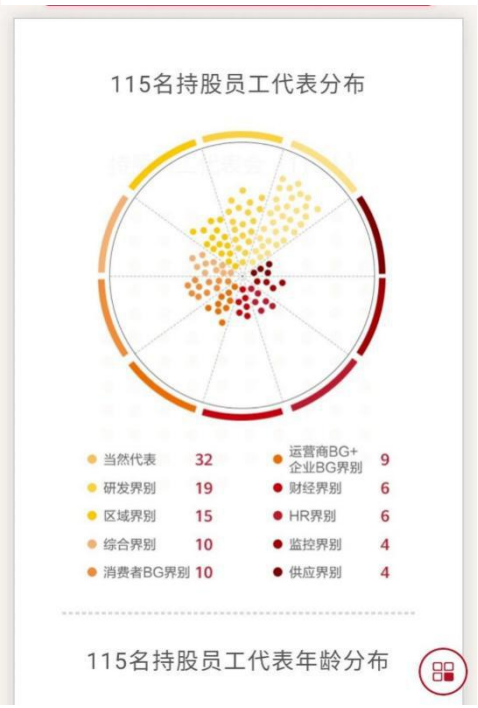
谁拥有华为?
100%由员工持有
10.05%
退休及业务重组
持股员工
1.01%
任正非
自然人股东
96,768
持股员工
88.94%
在职持股员工
更多内容

HUAWEI
谁控制华为?
华为实行集体领导,
不把公司命运系于个人身上


HUAWEI
内部治理架构
独立经营管理
没有第三方控制华为
有选举权的持股员工
86,514人
选举产生
持股员工代表会
选举产生
董事会
监事会
选举产生
选举产生
常务董事会
常务监事会
副董事长
常务董事
监事会主席、其他常务监事

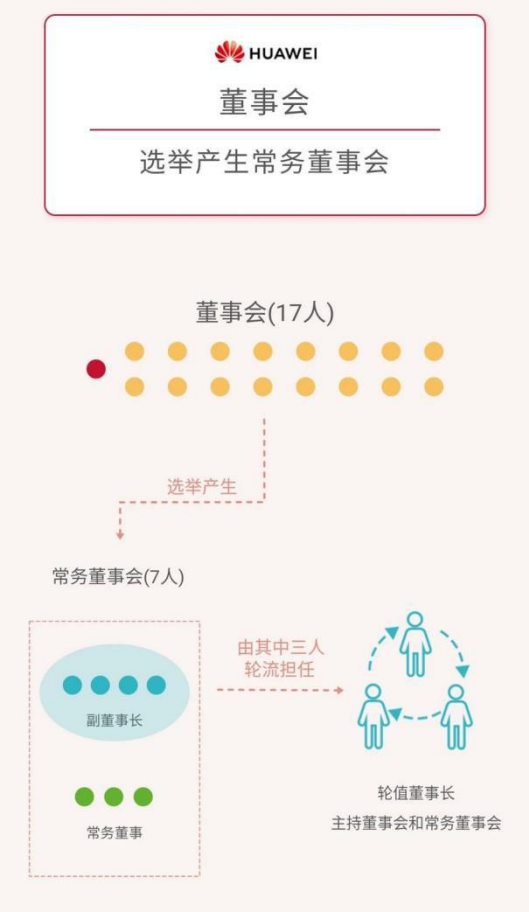
HUAWEI
持股员工代表会
公司最高权力机构
选举持股员工代表
一股
一票
由 86,514 名有选举权的持股员工,一股一票，选举产生。

HUAWEI
持股员工代表会
公司最高权力机构
持股员工代表会（115人）


115名持股员工代表分布
当然代表 32
研发界别 19
区域界别 15
综合界别 10
消费者BG界别 10
运营商BG+企业BG界别 9
财经界别 6
HR界别 6
监控界别 4
供应界别 4
115名持股员工代表年龄分布

92
4
15
4
40岁及以下
41-50岁
51-60岁
60岁以上
115名持股员工代表学历分布
学历
博士 6
硕士 57
本科 52

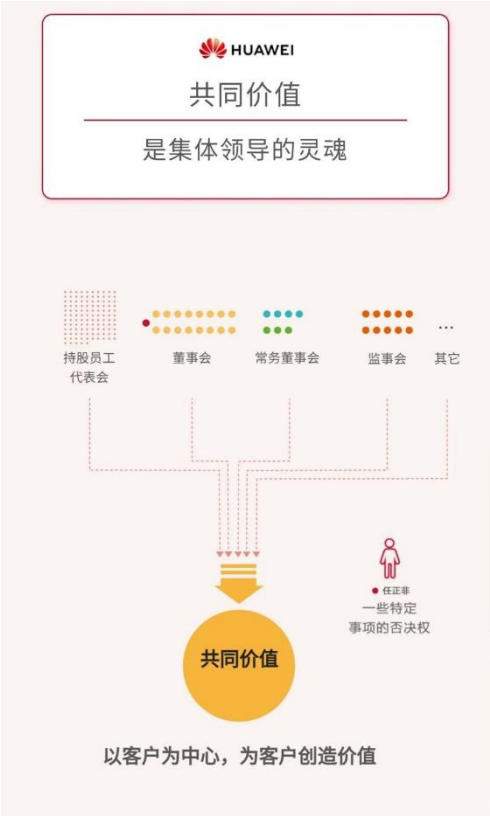
HUAWEI
持股员工代表会
选出董事会和监事会成员
持股员工代表会
选举产生
董事会
监事会



- 董事会是公司战略、经营管理和客户满意的最高责任机构。
- 监事会是公司最高监督机构，对公司董事、高管履职及公司经营和财务状况等进行监督。

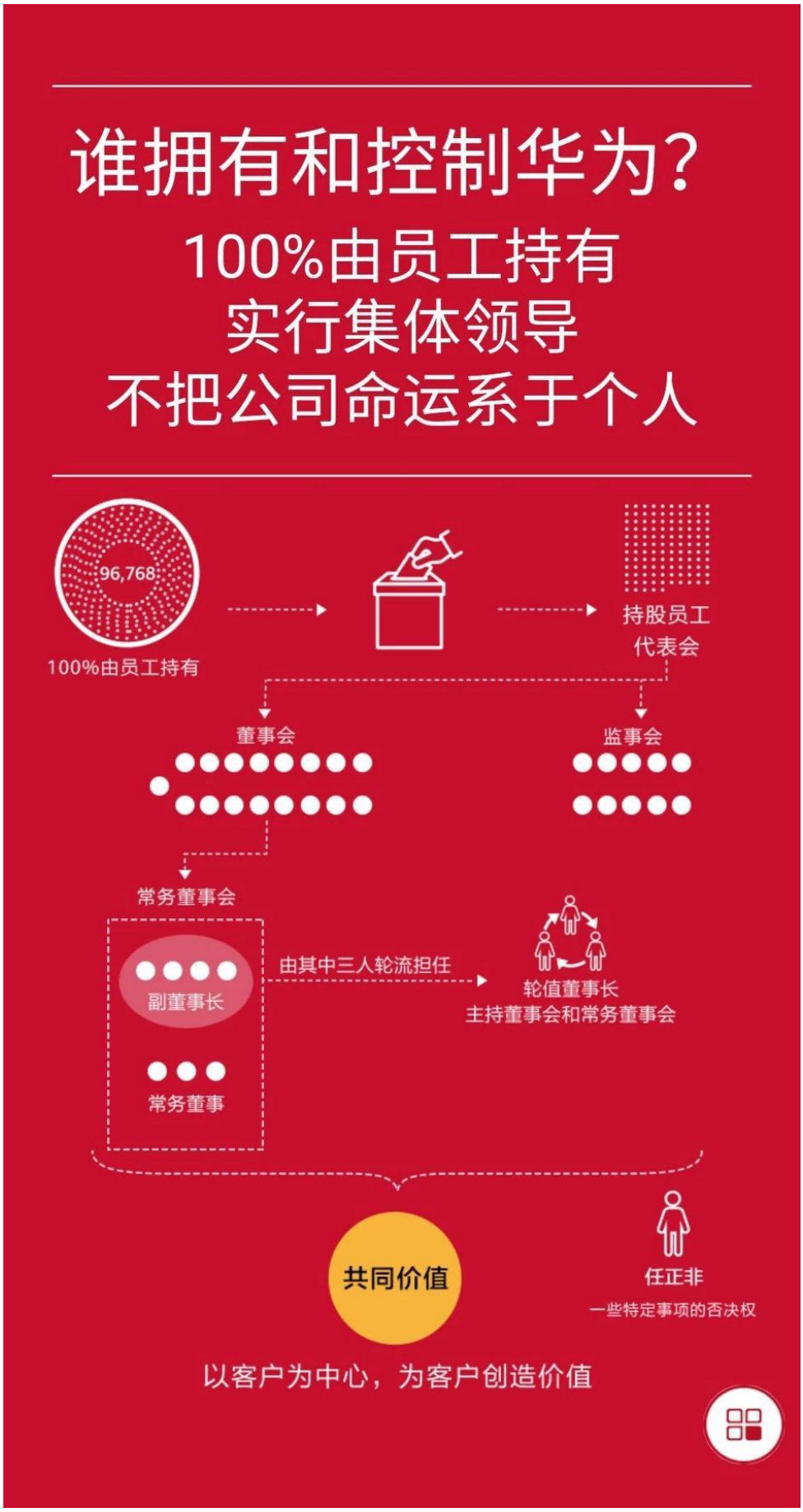
- 董事长作为公司形象代表，维护公司形象和外部关系，代表公司出席外部高级别会议和重大活动，接受荣誉，发表演讲，主持股东会会议。

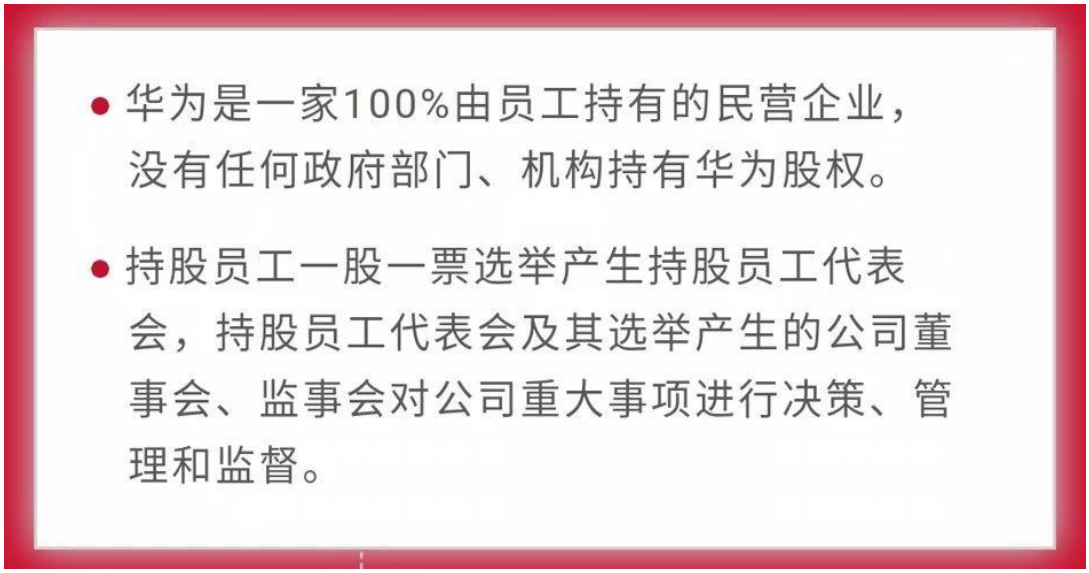
- 轮值董事长按轮值期循环履行职责，在当值期间是公司最高领袖，领导公司董事会和常务董事会。



- “以客户为中心，为客户创造价值”是公司的共同价值，是集体领导的灵魂，各治理机构从不同方面践行和维护。

- 为确保对公司共同价值的长期守护、保持公司治理结构的稳健，在公司治理章程中赋予创始人任正非一些特定事项的否决权。


谁拥有和控制华为?
100%由员工持有
实行集体领导
不把公司命运系于个人
96,768
100%由员工持有
持股员工
代表会
董事会
监事会
常务董事会
副董事长
常务董事
由其中三人轮流担任
轮值董事长
主持董事会和常务董事会
共同价值
任正非
一些特定事项的否决权
以客户为中心，为客户创造价值



1.2 华为股权的灵活运用——开拓市场

认识：任何产品都是逐步被市场认可和接受的，但在企业处于较小规模，品牌知名度尚未形成的情况下，如何去开拓市场是需要一番学问的？也就是说在我们没有枪和炮的情况下，如何让敌人给我们造需要去研究。没有枪和炮，但我们有的是敢于抛头颅、撒热血的精神，这种精神源自于广大老百姓的根本利益点：田地是其生存的土壤，是其活下去的根本，因为当时的中华民族（普通老百姓）到了最危险的时候（不能再容忍的时候）。

华为的做法：华为与地方邮政系统结盟，成立莫贝克公司，通过邮电企业职工集资参股形式形成利益共同体，募集参股资金 5500 万元。当年每个地市的邮电局，都与华为成了利益共同体，因为是一家人了，所以产品可以卖进去。后来这个合资公司一把卖掉 7.8 亿美元。他们虽然与华为形成利益共同体，但在治理结构上，不能让他们影响华为的产权结构。

评价：记得 1998 年在华为向电信公司员工发行股份的时候，很多人还处于观望状态，当时的分红比例很高（30%），持续时间不长（2-3 年），最后入股的基本上是电信公司的中高层管理人员。华为与客户的伙伴关系一直以来都很紧密，经常派驻技术人员到现场解决问题并培训电信员工，同时组织电信员工到华为大

学进行培训。这种具有高度信任感的合作关系成就了华为，帮其度过了快速发展期的资金紧张的难关，同时迅速地打开了市场。

我们一直听说华为神秘的员工持股制度，但很难深入了解其全貌，它是什么样的一套机制呢？如何让华为人奋不顾身地奋斗？任正非只有 1%的股份，他是如何控制整个公司的呢？

1.3 股权融资四步曲

1.3.1 第一步：1990 年，华为第一次提出内部融资、员工持股的概念。

当时参考的价格为每股 10 元，以税后利润的 15%作为股权分红。那时，华为员工的薪酬由工资、奖金和股票分红组成，这三部分数量几乎相当。其中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、任职资格状况等因素进行派发，一般用员工的年度奖金购买。如果新员工的年度奖金不够派发的股票额，公司帮助员工获得银行贷款购买股权。

1.3.2 第二步：虚拟受限股

授予激励对象一种虚拟的股票，只有分红权和股价升值权，没有所有权和表决权，不能转让和出售，离开公司后自动失效。政策调整：1、新员工不再派发长期不变一元一股的股票；2、老员工的股票也逐渐转化为期股；3、以后员工从期权中获得收益的大头不再是固定的分红，而是期股所对应的公司净资产的增值部分。员工获得一定额度的期权，期权的行使期限为 4 年，每年兑现额度的 1/4，即假设某人在 2001 年获得 100 万股，当年股价为 1 元/股，其在 2002 年后逐年可选择四种方式行使期权：兑现差价（假设 2002 年股价上升为 2 元，则可获利 25 万）、以 1 元/股的价格购买股票、留滞以后兑现、放弃（即什么都不做）。

1.3.3 第三步：2003 年的配股与以往有三个差别

一是配股额度很大，平均接近员工已有股票的总和；二是兑现方式不同，往年积累的配股即使不离开公司也可以选择每年按一定比例兑现，一般员工每年兑现的比例最大不超过个人总股本的 1/4，对于持股较多的核心员工每年可以兑现的比例则不超过 1/10；三是股权向核心层倾斜，即骨干员工获得配股额度大大超过普通员工。此次配股规定了一个 3 年的锁定期，3 年之内离开公司则股票无效。员工本人只需拿出所需资金的 15%，其余部门由公司出面，以银行贷款的方式解决。

1.3.4 第四步：2008 年 12 月，华为配股的股票价格为每股 4.04 元，年利率逾 6%，涉及范围几乎包括所有在华为工作时间一年以上的员工。

这次属于“饱和配股”，即不同工作级别匹配不同的持股量，比如级别为 13 级的员工，持股上限为 2 万股，14 级为 5 万股。大部分老员工持股已达上限，本次没有参与配股。此次配股规模在 16 亿左右，之前有业内人士估计，华为的内部股在 2006 年时约有 20 亿股。

评价：

华为公司的股权激励可以将员工的人力资本与企业的未来发展紧密联系起来，形成一个良性的循环体系。

员工获得股权，参与公司分红，实现公司发展和员工个人财富的增值，同时与股权激励同步的内部融资，可以增加公司的资本比例，缓冲公司现金流紧张的局面。

第二章 华为股权的合法性探究

2.1 “银手铐”激励制度

任正非说不上市才能称霸世界。

问题是，IT 行业人才竞争关乎企业的生死，人才争夺战最有效的武器便是未来能上市的“金手拷”。

因为在任正非看来，公司上市之日，就是企业奋斗精神萎靡之时，一个没有饥饿感的团队对华为来说是灾难性的，戴金的翅膀是飞不起来的。

但华为设计的是“银手拷”激励制度：工者有其股；一种可以长期持有的虚拟期权；一种只有奋斗者才可以做股东的非上市股票。

也就是说，华为股权是高度分散的，又是高度封闭的，只有持续为公司作出贡献的人才可以拥有股票，拥有通过劳动获得的分红权；反之，任何人，只要离开公司，不再为公司奋斗了，就必须放弃手中的股权，华为不能允许纯粹的“食利者阶层”凌驾于奋斗者之上。

这并非华为文化冷酷，而是由这一行业的严峻现实和华为的整体使命感所决定的。让员工食利，但不让他们成为完全的食利者，不形成食利阶层；让员工艰苦奋斗，但又不让奋斗者吃亏。

2.2 华为股权的合法性探究

华为是中国股权激励最典型的代表，任正非只占 1.4%股份，没有机构投资者，其余 98.6%的利益都与员工分享，但保留股东的控制权，在任正非的引领下，华为员工全情参与，公司实现 20 多年的高速发展。

2.2.1 有人举报华为非法集资？

曾有人举报华为非法集资，有人说因华为有当时朱总理的钦点支持、有深圳体改委的批文而逃过一劫，真的如此吗？

原国家能源局局长张国宝曾在演讲中透露，当年朱总理到华为考察，得知华为资金紧张，表示帮华为解决 3 亿贷款，任正非当面说好，但等政府工作人员回去落实总理指示要给他贷款时，他却不要，他不愿和政府挂得太紧。

2.2.2 集资诈骗的法律规定

《刑法》第一百九十二条规定：【集资诈骗罪】以非法占有为目的，使用诈骗方法非法集资，数额较大的，处五年以下有期徒刑或者拘役，并处二万元以上二十万元以下罚金……

《最高人民法院关于审理非法集资刑事案件具体应用法律若干问题的解释》第四条规定，以非法占有为目的，使用诈骗方法实施 【不具有发行股票、债券的真实内容，以虚假转让股权、发售虚构债券等方式非法吸收资金的；以投资入股的方式非法吸收资金的…】，应当依照刑法第一百九十二条的规定，以集资诈骗罪定罪处罚。

使用诈骗方法非法集资，具有下列情形之一的，可以认定为“以非法占有为目的”：

（一）集资后不用于生产经营活动或者用于生产经营活动与筹集资金规模明显不成比例，致使集资款不能返还的；

（二）肆意挥霍集资款，致使集资款不能返还的；

（三）携带集资款逃匿的；

（四）将集资款用于违法犯罪活动的；

（五）抽逃、转移资金、隐匿财产，逃避返还资金的；

（六）隐匿、销毁账目，或者搞假破产、假倒闭，逃避返还资金的；

（七）拒不交代资金去向，逃避返还资金的；

（八）其他可以认定非法占有目的的情形。

华为的虚拟受限股是与员工分享利益，没有以非法占有为目的，没使用诈骗方法，不存在上述情形，不触犯刑法。

如果华为真的触犯刑法，不管是深圳体改委还是总理都保护不了。

2.2.3 华为工会持股合法吗？

《工会法》第十四条规定，基层工会组织具备民法通则规定的法人条件的，依法取得社会团体法人资格。

华为的工会已依法登记取得法人资格。

2.2.4 工会可以作为股东吗？

中国证券监督管理委员会 2000 年 12 月 11 日《关于职工持股会及工会能否作为上市公司股东的复函》：.....根据中华全国总工会的意见和《中华人民共和国工会法》的有关规定，工会作为上市公司的股东，其身份与工会的设立和活动宗旨不一致，可能会对工会正常活动产生不利影响。因此，我会也暂不受理工会作为股东或发起人的公司公开发行股票的申请。

注：这里说的是上市公司，就是说，如果工会作为股东，将不能上市。

但**法律没有规定，工会不能成为非上市公司股东。**

2.2.5 可以学华为的股权激励吗？

① 华为的股权激励是否有效？

华为家属说：怕老公工作太辛苦营养不够，给他带过水果零食，可一个连上厕所时间都没有的人，哪有时间吃水果？其他华为家属说他老公加班更厉害。老公说喜欢华为因工作环境单纯，没背景也可以靠努力得出结果，证明自己。

如一位负责华为日韩区人力资源的主管，级别虽不高但已呆了 20 年了，一年分红就有 500 万，如果跳槽也许一年挣 100 万都是很难的。分红是大头，工资变成零花钱，只有努力干活让企业有更多的利润，才能得到更多的分红，这样的激励机制一度让华为的业绩急速飚升。

华为家属说：很佩服华为的人资和绩效考核系统，怎么做到让这些人拼死拼活的干？

② 工会持股的虚拟受限股激励

虚拟受限股，公司可获得内部融资、保留股东权力，无需向员工披露财报等。

华为虚拟受限股，没有工商登记，也没经公证，员工连合同都拿不到，还愿意抢着花钱购买虚拟股，员工凭什么相信不会被公司骗？

华为每年都请会计师事务所对公司进行审计，包括任正非本人出差期间在酒店干洗衣服的费用都要由自己支付；而华为以往有丰厚的分红历史，员工不担心自己不是工商登记注册的股东而拿不到分红；还有任正非的个人威望和影响力，让员工相信任正非不存私心。

一般公司的工会也许也可登记为团体法人，可是否具备员工信任的基础？如果让员工花钱配股却不在工商局登记注册，员工会接受吗？

③ 实体股权激励

在不超过公司法规定的股东人数范围内，每个公司都可实施。

但员工持有股权后不可强制退股哦，华为能实行实虚转换是有天时配合+华为的魄力，不是每个公司都能做到的，建议还是慎选选实体股东为好。

④ **TUP 计划激励**

员工有收益权，无表决权，不承担风险，员工也无需花钱购买。

如果公司愿意，每个公司都可实施这样的计划，取决于创始人是否舍得与员工如此分利？

第三章 华为的股权激励历程

3.1 华为各时期的股权激励

3.1.1 创业期股票激励

创业期的华为一方面由于市场拓展和规模扩大需要大量资金，另一方面为了打压竞争者需要大量科研投入，加上当时民营企业的性质，出现了融资困难。因此，华为优先选择内部融资。内部融资不需要支付利息，存在较低的财务困境风险，不需要向外部股东支付较高的回报率，同时可以激发员工努力工作。1990 年华为第一次提出内部融资、员工持股的概念。当时参股的价格为每股 1 元，以税后利润的 15%作为股权分红。那时，华为员工的薪酬由工资、奖金和股票分红组成，这三部分数量几乎相当。其中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、任职资格状况等因素进行派发，一般用员工的年度奖金购买。如果新员工的年度奖金不够派发的股票额，公司帮助员工获得银行贷款购买股权。1995 年华为采取这种方式融资，一方面减少了公司现金流风险，另一方面增强了员工的归属感，稳住了创业团队。也就是在这个阶段，华为完成了“农村包围城市”的战略任务，1995 年销售收益达到 15 亿人民币，1998 年将市场拓展到中国主要城市，2000 年在瑞典首都斯德哥尔摩设立研发中心，海外市场销售额达到 1 亿美元。

3.1.2 网络经济泡沫时期的股权激励

2000 年网络经济泡沫时期，IT 业受到毁灭性打击，融资出现空前困难。2001 年底，由于受到网络经济泡沫的影响，华为迎来发展历史上的第一个冬天，此时华为开始实行名为“虚拟受限股”的期权改革。

虚拟股票是指公司授予激励对象一种虚拟的股票，激励对象可以据此享受一定数量的分红权和股价升值权，但是没有所有权，没有表决权，不能转让和出售，在离开企业时自动失效。虚拟股票的发行维护了华为公司管理层对企业的控制能力，不至于导致一系列的管理问题。

华为公司还实施了一系列新的股权激励政策：

（1）新员工不再派发长期不变一元一股的股票；

（2）老员工的股票也逐渐转变化为期股来确保收益；

（3）员工从期权中获得收益的大头不再是固定的分红，而是期股所对应的公司净资产的增值部分。

期权比股票的方式更为合理，华为规定根据公司的评价体系，员工获得一定额度的期权，期权的行使期限为 4 年，每年兑现额度为 1/4，即假设某人在 2001 年获得 100 万股，当年股价为 1 元 / 股，其在 2002 后逐年可选择四种方式行使期权：兑现差价（假设 2002 年股价上升为 2 元，则可获利 25 万）、以 1 元 / 股的价格购买股票、留滞以后兑现、放弃（即什么都不做）。从固定股票分红向“虚拟受限股”的改革是华为激励机制从“普惠”原则向“重点激励”的转变。下调应届毕业生底薪，拉开员工之间的收入差距即是此种转变的反映。

3.1.3 非典时期的自愿降薪运动

2003 年，尚未挺过泡沫经济的华为又遭受 SRAS 的重创，出口市场受到影响，同时和思科之间存在的产权官司直接影响华为的全球市场。华为内部以运动的形式号召公司中层以上员工自愿提交“降薪申请”，同时进一步实施管理层收购，稳住员工队伍，共同渡过难关。

2003 年的这次配股与华为以前每年例行的配股方式有三个明显差别：一是配股额度很大，平均接近员工已有股票的总和；二是兑现方式不同，往年积累的配股即使不离开公司也可以选择每年按一定比例兑现，一般员工每年兑现的比例最大不超过个人总股本的 1/4，对于持股股份较多的核心员工每年可以兑现的比例则不超过 1/10；三是股权向核心层倾斜，即骨干员工获得配股额度大大超过普通员工。

此次配股规定了一个 3 年的锁定期，3 年内不允许兑现，如果员工在 3 年之内离开公司的话则所配的股票无效。华为同时也为员工购买虚拟股权采取了一些配套的措施：员工本人只需要拿出所需资金的 15%，其余部分由公司出面，以银行贷款的方式解决。自此改革之后，华为实现了销售业绩和净利润的突飞猛涨。

3.1.4 新一轮经济危机时期的激励措施

2008 年，由于美国次贷危机引发的全球经济危机给世界经济发展造成重大损失。

面对本次经济危机的冲击和经济形势的恶化，华为又推出新一轮的股权激励措施。2008 年 12 月，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%，涉及范围几乎包括了所有在华为工作时间一年以上的员工。

由于这次配股属于“饱和配股”，即不同工作级别匹配不同的持股量，比如级别为 13 级的员工，持股上限为 2 万股，14 级为 5 万股。大部分在华为总部的老员工，由于持股已达到其级别持股量的上限，并没有参与这次配股。之前有业内人士估计，华为的内部股在 2006 年时约有 20 亿股。

按照上述规模预计，此次的配股规模在 16 亿～17 亿股，因此是对华为内部员工持股结构的一次大规模改造。这次的配股方式与以往类似，如果员工没有足够的资金实力直接用现金向公司购买股票，华为以公司名义向银行提供担保，帮助员工购买公司股份。

华为公司的股权激励历程说明，股权激励可以将员工的人力资本与企业的未来发展紧密联系起来，形成一个良性的循环体系。员工获得股权，参与公司分红，实

现公司发展和员工个人财富的增值，同时与股权激励同步的内部融资，可以增加公司的资本比例，缓冲公司现金流紧张的局面。

3.2 华为股权激励取得成功的原因

3.2.1 双向晋升通道保证员工的发展空间

技术和管理属于两个领域，一个人往往不能同时成为管理和技术专业人才，但是两个职位工资待遇的差别，会直接影响科研技术人员的努力程度。为了解决了这一困境，华为设计了任职资格双向晋升通道。

新员工首先从基层业务人员做起，然后上升为骨干，员工可以根据自己的喜好，选择管理人员或者技术专家作为自己未来的职业发展道路。在达到高级职称之前，基层管理者和核心骨干之间，中层管理者与专家之间的工资相同，同时两个职位之间还可以相互转换。而到了高级管理者和资深专家的职位时，管理者的职位和专家的职位不能改变，管理者的发展方向是职业经理人，而资深专家的职业是专业技术人员。

华为的任职双向通道考虑到员工个人的发展偏好，给予了员工更多的选择机会，同时将技术职能和管理职能平等考虑，帮助员工成长。除了任职资格双向晋升通道外，华为公司对新进员工都配备一位导师，在工作上和生活上给予关心和指导。当员工成为管理骨干时，还将配备一位有经验的导师给予指导。

华为完善的职业发展通道和为员工量身打造的导师制度能够有效地帮助员工成长，减少了优秀员工的离职率。

3.2.2 重视人力资本价值 稀释大股东比例

股权激励并非万能，当股权激励的力度不够大时，股权激励的效果也相当有限。华为公司刚开始所进行的股权激励是偏向于核心的中高层技术和管理人员，而随着公司规模的扩大，华为有意识地稀释大股东的股权，扩大员工的持股范围和持股比例，增加员工对公司的责任感。

华为对人力资本的尊重还体现在华为基本法中。该法指出："我们认为，劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值"；"我们是用转化为资本这种形式，使劳动、知识以及企业家的管理和风险的累积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，使公司可持续成长。"，这说明股权激励是员工利用人力资本参与分红的政策之一。

华为重视人力资本还体现在对研发的投资上。华为每年都将销售收入的 10%投入到科研中，这高出国内高科技企业科研投资平均数的一倍多。在资源的分配上，华为认为管理的任务就是使最优秀的人拥有充分的职权和必要的资源去实现分派给他们的任务。

3.2.3 有差别的薪酬体系

通过薪酬体系来达到激励的目的首先要设立有差别的薪酬体系。华为通过股权激励，不仅使华为成为大部分员工的公司，同时也拉开了员工工资收入水平的差距。随着近几年华为的发展，分红的比例有了大幅上升，分红对员工收入的影响因子达 30%以上，这对员工而言很具有激励性。

股权激励除了薪酬结构需要有激励性，还需要绩效考察具有公平性。华为公司在对员工进行绩效考核上采取定期考察、实时更新员工工资的措施，员工不需要担心自己的努力没有被管理层发现，只要努力工作就行。华为的这种措施保证了科研人员比较单纯的竞争环境，有利于员工的发展。华为股权分配的依据是：可持续性贡献，突出才能、品德和所承担的风险。股权分配向核心层和中坚层倾斜，同时要求股权机构保持动态合理性。

在保持绩效考核合理性的同时，为了减少或防止办公室政治，华为公司对领导的考察上也从三维角度进行，即领导个人业绩、上级领导的看法以及领导与同级和下级员工的关系。领导正式上任前要通过六个月的员工考核，业绩好只代表工资高，并不意味着会被提升。这样的领导晋升机制从道德角度和利益角度约束了领导的个人权利，更加体现了对下级员工意见的尊重。

3.2.4 未来可观的前景

股权激励不是空谈股权，能在未来实现发展和进行分红是股权激励能否成功实施的关键。在行业内华为公司领先的行业地位和稳定的销售收入成为其内部股权激励实施的经济保证。根据 Informa 的咨询报告，华为在移动设备市场领域排名全球第三。华为的产品和解决方案已经应用于全球 100 多个国家，服务全球运营商前 50 强中的 36 家。2008 年很多通讯行业业绩下滑，而华为实现合同销售额 233 亿美元，同比增长 46%，其中 75%的销售额来自国际市场。

华为过去现金分红和资产增值是促使员工毫不犹豫购买华为股权的因素之一。据了解，随着华为的快速扩张，华为内部股近几年来实现了大幅升值。2002 年，华为公布的当年虚拟受限股执行价为每股净资产 2.62 元，2003 年为 2.74 元，到 2006 年每股净资产达到 3.94 元，2008 年该数字已经进一步提高为 4.04 元。员工的年收益率达到了 25%～50%。如此高的股票分红也是员工愿意购买华为股权的重要原因。

3.3 带来的启示

华为作为通讯行业的领头企业之一，其特有的狼性文化和任正非的个人魅力是其他企业难以复制的。但是，我们仍可以从华为股权激励中获得一些启示：

3.3.1 重视人力资本，积极实施股权激励

对于一些掌握核心技术的员工，如果没有股权激励等措施，员工可能会根据自身掌握的技术自主创业，或者跳槽到竞争对手那里获得更高的收益。那么企业不仅面临着人才流失的影响，也面临着市场份额丢失的风险。

但是，股权激励也不是任何时候都对员工有吸引力，如果员工对企业的管理水平并不满意或者对企业前景感到悲观，股权激励对员工来说更多的是一种风险。所以企业应该持续改进自己的管理水平，在盈利和发展都可观的时候，及时进行股权激励，让员工共担风险也共享利润，提升企业的战斗力，实现跳跃式发展。对

于一些盈利模式较好，发展迅速的企业而言，实施股权激励，有利于稳住员工，增加竞争优势。

但是对于一些未来前景很好，只是目前经营状况并不明朗的公司而言，大股东让出一部分股权给核心员工，可以增加核心员工的凝聚力和激发员工的潜能。

3.3.2 要保证员工的职业发展空间

对于一些刚创业的企业而言，应根据企业的特点和对技术人员的依赖性合理地设计技术人员和管理人员的工资。对一些技术依赖性比较高的公司而言，华为的任职资格双向晋升通道保证员工的发展空间是很好的选择。中国南车通过学习华为的任职资格双向晋升通道后，合理地解决了技术人员想转做管理人员的问题，同时也使得企业的人才结构更加稳定。

3.3.3 危机时期开股，留住核心，开拓市场

在经济危机时期，很多企业的人才流失并非是裁员，而是当员工预期企业未来的业绩不好时，主动选择离职，以便有更多的机会寻找更好的工作。那么，对员工进行股权激励，一方面增加了员工的主人翁意识，另外一方面也有利于减少员工的流失率。同时股权激励是建立在未来盈利水平上的一种激励模式，公司不仅要实施股权激励，也要积极开拓市场，增加市场份额，以保证公司未来广阔的发展空间和稳定的现金流。

3.3.4 弱化管理职能部门的权利

对于高科技企业而言，管理部门如果太多干涉科研部门，势必造成科研人才的不满，影响员工工作心情。合理定位管理部门的职责，一定程度地弱化管理者的权利，开发通畅的沟通渠道，有利于企业内部的竞争环境。弱化管理部门职能的另外一个功能就是有利于绩效考核的公平性。办公室政治是人力资源管理中最头疼的问题，缺乏监督的绩效考核不利于发展良性的办公室文化。华为公司对干部提升的三维考核和六个月的考察对于现有的高科技企业来说，是值得学习的。

第四章 向华为学习股权激励政策

4.1 古有孙武孙子兵法，今有华为股权激励

在加入华为之前，我在香港一家非常著名的咨询公司工作。我们参与了中银香港、建行亚洲、港龙航空、建滔集团等集团公司的人力资源变革项目。华为在 2005 年需要专业的、有英文背景的人力资源专才，我是因为这个原因，被猎聘到华为公司人力资源部，负责跟进合益、IBM 等项目组。我在人力资源管理部期间，也把华为的绩效管理、任职资格，进行了英文的翻译。然后带到了巴基斯坦进行推广与落地。巴基斯坦是华为第一次把绩效管理跟任职资格落地给本地员工。2007 年我又带着华为的绩效管理、任职资格，以及合益给我们做的三权分立，到南美洲进行落地。我们推动了人岗匹配和干部自我批判的工作。在南美洲干部第一场自我批判大会是我组织的，在南美洲的成功落地，包括在委内瑞拉给本地人发美金的工资，也带领了对本地员工激励的一个基础。在华为高速发展期间，我们看到物质的激励和公司的治理都是至关重要的，所以在价值评价、价值分配的工作是我的专业，我也立志于深度地研究华为，研究华为的公司治理，研究华为的股权激励，找到一套合适企业的解决方案，让企业基业长青。我的愿景就是：古有孙武孙子兵法著军事谋略，今有洪武股权激励著基业长青。我的使命是为客户创造价值，为平台穿针引线，我们只做专业，同心、同志、同德。

4.2 华为起初有 6 位老板，但其中 5 位只想赚钱，被任正非下血本踢出局

2005 年加入华为技术公司人力资源管理部,在经历了华为的高速发展后，我深深感受到了股权激励的重要性，那么我现在也是深度的研究华为股权激励，想寻找一套合适企业的股权激励方案，助企业基业长青。

华为发展史是股权激励教科书

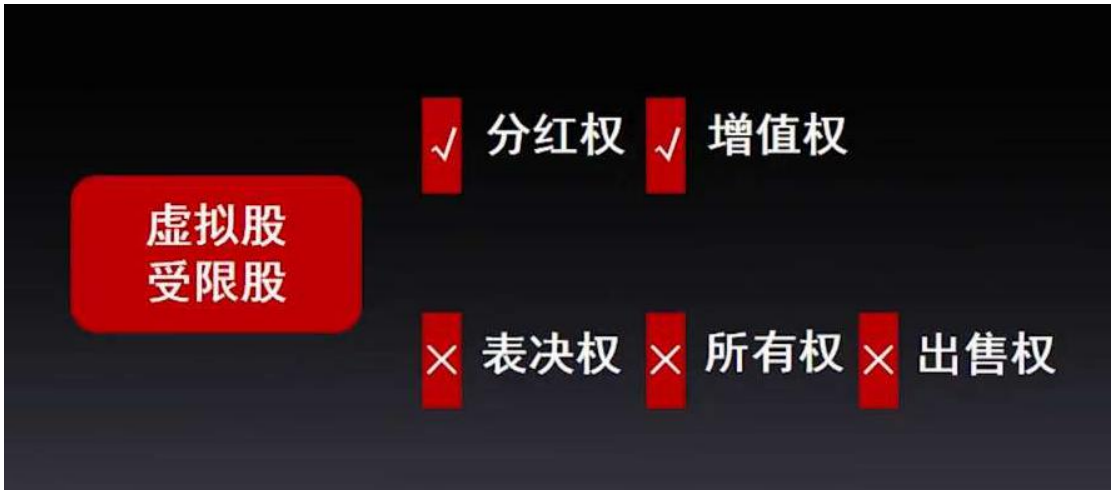
华为的股权激励就是一本股权激励的教科书。因华为从成立那天开始就用股权激励，到现在华为仍然在用股权激励，而且华为已经运用了所有股权激励的方法，也遇到过所有股权激励的危机。

4.2.1 1987 年创立华为，任老板就启用股权激励

1987 年任正非因为工作不顺利，转而创立华为。此时创立华为资金不足，他找了六位股东募资 21000 元，每人 3500 元成立了华为公司。平均分配股份，这就是股权危机。很多企业在创立之初就是因为以出资额来作为股份的一个比例，这样就会把公司的决策权分散，导致公司的重大决策事项意见不统一。因为股份的问题，大家谁都不让谁最后形成了内部矛盾。这个问题是华为遇到股权危机的第一个问题，在短周期内，另外 5 个股东跟任老板的意见就不相吻合，因为任老板认为要加大力度投入研发生产自己的设备，但是其他 5 位股东希望赚快钱继续做贸易。任老板通过诉讼的方式高价回收另外 5 位股东的股份，据说是百万级别的现金做的回购。

三年后，任老板坚持投入研发，聘请了很多高端知识分子来做通讯设备的研发。三年后华为没有钱了，任老板又想到了股权激励，用华为的工资和奖金作为入股进到华为公司来。那时候是成批人带到工商局去做工商登记变更。任老板也是一个个的跟这些高智商的员工进行聊天沟通，让他们相信公司一定能够做大做强，让他们愿意把工资跟奖金放到公司来，作为入股金。

大家看到这几年下来有很多人进入了华为公司注册股的名单，任老板又遇到第二次危机——股东太多了。1998 年，华为的营收达到了 8.9 亿，这时候华为开始全面向西方学习，到美国要求 IBM 过来做 IPD、 ISC 和绩效考核 PBC 的落地。也邀请到了全球著名咨询公司韬睿来设计激励方案，韬睿公司给华为带来了虚拟受限股，这个历史性的股权突破方案，就是把股权的五种权力分开。



分红权，增值权给到员工，但是表决权，所有权和出售权留在公司，这样就保证了公司在决策上面的集中，但是在员工的收益上面得到了分配。

我们国家有一个伟大的军事家、政治家曾国藩，曾国藩在《曾国藩文集》论兵语录中有 6 节，其中第 4 节讲到谋不可众，利不可寡；还讲到，武人要给钱，文人要给名。这里就是把收益权，分红和增值的收益权利给到了团队，但是把决策、所有、出售权，对股份至关重要的权力回到了公司。这个权利留下来，华为就步入了高速发展的轨道，大家拿了钱愿意投进来，一起来发展，决策权归属到公司的高层，这样对公司的方向是对的。我们经常说民主集中，要先民主后集中，民主是基础，集中是最后一个决策点，民主集中带来了华为高速发展。

4.2.2 2003 年，华为控股顶层架构设计

2003 年，也就是在华为成立了 16 年以后，华为公司才把自己的顶层架构设计好。顶层架构是企业之本，如果顶层架构设计不好，那这个企业一定做不大。

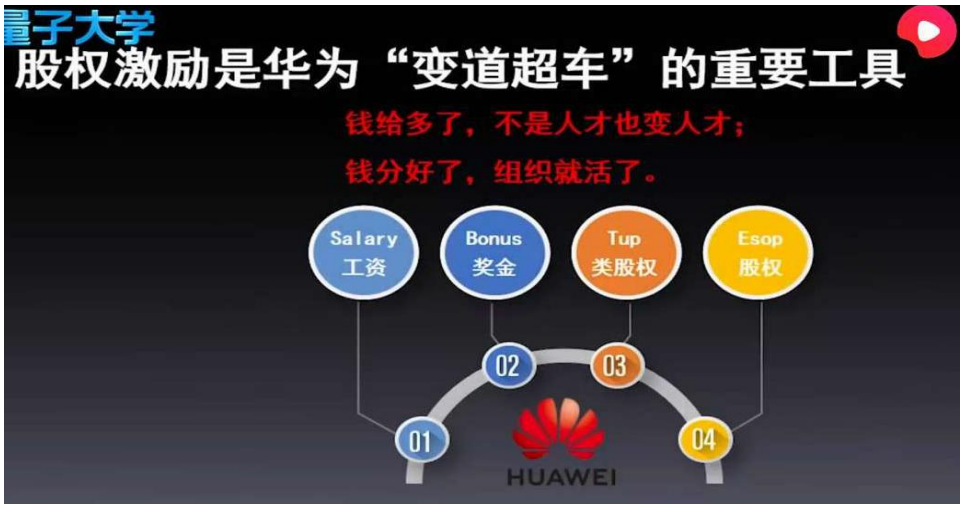
1987 年 9 月 15 日，华为技术有限公司成立。16 年后，华为成立另外的公司叫华为投资控股有限公司。华为控股公司 100%控制了华为技术有限公司，也就是说华为技术有限公司不存在任何的自然人跟持股平台，100%是由华为投资控股有限公司进行持股，华为投资控股有限公司只有 2 个股东，第一位股东是任正非拥有 0.94%的股份，另外的股东拥有 99.06%的股份，这个股东是虚拟的叫华为投资控股有限公司工会委员会。这个工会委员会里面是集体决议。华为的顶层架

构设计中只有一位自然人股东，就是任正非，所以顶层架构设计对企业至关重要。如果顶层架构设计不好，企业一定做不大。这个顶层架构设计用了 17 年，现在还是这样的架构。包括现在新的 Harbor 投资、华为培训等等都是在华为投资控股有限公司以下的投资公司。这个顶层架构设计清楚之后，华为就迈入了高速发展阶段。

4.3 在巴西有黑市炒美金，于是华为高管心生一计，给当地员工就发美金

华为善用股权激励，成就行业领先，股权激励是华为“变道超车”的重要工具。

华为从 1987 年一无所有到三分天下到行业领先，就是因为他有股权激励这样一个物质激励手段，引领大家一起共创共赢、多劳多得、获取分享，最终成就华为的行业领先。今天我们来揭秘一下，在华为高速发展过程中，如何用股权激励变道超车，来激活整个团队。



任正非说过一句话：钱给多了，不是人才也变人才；钱分好了，组织就活了。华为的收益包含：工资、奖金、类股权和股权。多重的物质激励造就了华为的狼性文化，造就了华为的铁军队伍，造就了华为一个冲锋陷阵、无所畏惧愿意到艰苦地区中的一个团队。

2006 年华为邀请了合益集团公司 Hay Group 给华为做职位职级体系。这个项目我全程参与，了解到了合益公司如何给华为在职位职级体系的梳理、岗位的评估、在整个任命过程中给到的一些重点。合益公司给华为带来了职位职级体系、三权分立的思路，最后带来股权分配的逻辑——饱和配股。

合益公司给华为做的最优秀的项目就是以岗定级、以级定薪。

以岗定级，岗位是基础，但可能有不同的岗位，岗位之间，比如研发岗位、人力资源岗位之间有没有共同点呢？有一个共同点就是职级，也就是大家了解的 1-26 级。这个职级可以打通所有的岗位，所以叫以岗定级。

以级定薪，级里面的薪酬段是固定的，任何人只要到了这个级别，这个级别的薪酬段，由这个子薪酬区间来算薪资。

人岗匹配，把岗位算清楚了，人跟岗位就要匹配。你在这个岗位上做的非常优秀，那么我可以打 13A，如果做的中值就是 13B，如果不能完全胜任就是 13C。

易岗易薪，岗位变化后，职级要随着岗位变化，所以叫易岗易薪。

合益在做了职位职级体系之后，就把整个分配的基础奠定下来了，这样就很清楚给每个人分多少，而不是以你过往的历史贡献。

2006 年华为引入 Hay Group，也引入 IBM 来做考核，华为邀请了 17 家咨询公司常年帮华为做陪跑，包括生产、人力资源、财务、品牌等等。

我有一位 2005 年认识的德国朋友黄博士，他是德国国家研究院的顾问，他现在还在华为的生产工艺进行咨询服务，他已经为华为服务了 16 年，他也是第一位拿到华为蓝血十杰的外部人士、外部顾问，由老板亲自颁发，以认可他对华为的贡献。顾问公司对华为起到了非常重要的作用，因为任正非知道，顾问公司后面是一个系统，可以给华为带来很多的资源，包括我们在美国采购一些芯片，在美国的一些关系、跟美国合资的三控。今年我也给很多企业进行了 TUP 的资源整合，因为今年很多企业会有很多困难，那我就把它们的资源进行了对接。相互介绍、相互梳理、相互成就、抱团取胜。

在咨询过程中，我跟进了国内项目以后，2006 年到南美洲落地 HAY Group 的职位职级体系。我在委内瑞拉负责铮哥办事处的工作，同时也负责整个拉丁美洲片区的人力资源、绩效管理、任职资格和干部任命的工作。把所有的干部做人岗匹配，然后根据职位职级对照表进行薪酬的调整。2007 年，我在做了中方高层人岗匹配、易岗易薪的工作以后，开始调整委内瑞拉办事处本地员工的工资。委瑞内拉当地的官方汇率美金兑玻利瓦尔是 2150，是一个固定的汇率。在黑市汇率是 4500-5000 玻利瓦尔。在美国有一些代理商给美国迈阿密做了账户，这个时候我就觉得有些本地员工可以用美金来发工资。因为汇率不稳定的国家，如果当地用货币发完工资后，本地员工还把这些钱换成美金。我发现这个点以后就跟公

司财务共享中心汇报了情况，说能否给一些高端的人才发放美金。这样第一能够增加他们的收入，第二他们收入上去了，队伍凝聚力就更强了、更愿意奋斗了，而且我们分批的进入，先开放第一批，再开放第二批，这样没有进入美金发薪的这些本地员工，就会很想努力地奋斗，去拿到美金发薪。这个就是我整个的设计逻辑，后来我们真正的实行落地了，拿到美金发薪的本地员工，工作效率、工作状态、归属感都非常好。

在南美洲他们是比较崇尚生活的，公司配的手机和个人手机是分开的，下班以后就把手机放到桌子上去参加派对了、或者去海边玩了，不会接听华为的工作电话。但是发美金的这些本地员工，他们的奋斗状态是不一样的，因为他们的利益得到了保障，他们跟公司绑在一起，成为了利益共同体。所以发美金这个事情，就引发了华为很多的办事处会给一些本地的高管发放美金工资，保障他们的稳定收入。

委内瑞拉的事件也带领了华为本地员工需要激励。2003 年华为在全球推广 TUP 股权激励，激活了全球华为人。TUP 这样一个计划，就是让本地员工第一次参与到整个华为体系的获取分享制，所以本地员工的激情被激发了。华为在 2003 年落地 TUP 后，那时候的销售额是 2390 亿，连续 5 年 37.1%的增长速度，达到了 8588 亿，全面的激活了全球的华为人。

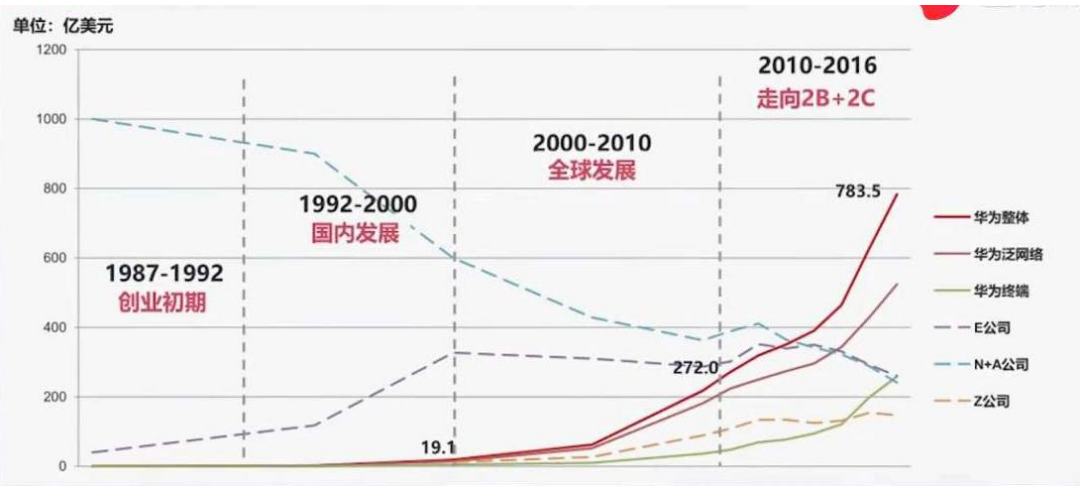
TUP 的价值带来了华为的高速发展，到了 2018 年华为退出了 ESOP1（Employee stock ownership plan）——员工持股计划，就是之前的虚拟受限股，现在统称 ESOP。ESOP 衍生出 ESOP1，就是有周期性的员工持股计划。如果你购买了公司的股票，你没有持续服务多少年，这个股票公司要收回。这样的话保证了，新员工和老员工的平衡。TUP 也保证了原有持有股份的人和新的外籍员工本地员工没有股份，还有中期这些员工没有股份的一个平衡。

4.4 三句话总结华为待遇：不让雷锋吃亏，让雷锋有牵挂，人人都是雷锋

4.4.1 TUP 股权激励是华为 2390 亿飞跃到 8588 亿的助推器。

在华为是多劳多得，获取分享，每年拿出 18%的收入作为工资和奖金，这是一个固定数额，业绩越高，奖金和工资就会越高。

TUP 是 2003 年华为给本地员工先落地，2014 年给中方的中基层员工落地，因为外籍员工无法用让员工交钱买公司股份的方式，中基层员工没有钱买公司的股份，这样就用 TUP 来构建一个平台，让员工赚钱，最后再用钱买公司的股份。



TUP 就是让华为在 2013 年后高速发展，大家看这个图，诺基亚、朗讯都是往下的，只有华为的整体、华为的泛网络、华为的终端这三条线是一路高歌猛进，成为行业领先，这就是 TUP 给的推动力。

4.4.2 华为 TUP：Time Unit Plan 时间单位计划

奖励期权计划，属于中长期的一种激励模式，相当于预先授予一个获取收益权利，但收益需要在未来 N 年中逐步兑现，直接跟业绩挂钩。华为设计的是 5 年，有的企业设计的是 3 年、4 年。

正常企业发奖金是在年底就发了，现在很多企业在做奖金递延计划，奖金需要在两三年以后慢慢的兑现给员工，要绑定员工的心。但是这个奖金递延也是他过往的功劳的递延。TUP 是在将来的可预见的收益的递延。举个例子，2014 年华为 TUP 如果有分红，华为的 TUP 分红第一年不做分配，第二年分三分之一，第三年分三分之二，第四年分三分之三，最后一年全额分配。华为分配的原则是不让雷锋吃亏，让大家争当雷锋，导向多产粮食。TUP 是让雷锋有牵挂，让他的收

入在公司慢慢沉淀，而不会很快的离开公司。TUP 的价值是让团队、员工有牵挂，每一期都有钱在往后都可以拿到，这就是 TUP 带来的魅力。TUP 在现实中落地了很多企业，效果都非常好。TUP 在落地的时候，比其他股权激励方案更加的有效，更加的敏捷。

TUP 怎么带领华为成就告诉的发展呢，因为它激励了一些没有激励的人，没有一家企业给全球人做股权激励的，只有华为。所以华为用了 TUP 以后激励了本地员工、激励了还没有资格、还没有钱购买华为公司股份的中方的中基层员工。往往股权激励是激励头部，激励最优秀的人，他本身工资奖金也很高了，继续激励他给他股权。有些公司可以做到腰部，腰部力量是中间力量，也可以部分给他，但是腿部力量没有激励。TUP 就是激励了腿部力量，让你跑得更快，让整个团队都充满了激情。

华为用 ESOP 累积头部力量，用 ESOP 激励了腰部力量，腿部力量就用 TUP。因为腿部力量会跑出来，成为腰部力量、头部力量。所以 TUP 的价值就是激励了一直没有被激励过的这些员工。

TUP 带来了利益共同体，利益共同体就是多劳多得，获取分享，员工在这个平台可以赚到钱。命运共同体是员工要拿钱出来投资你的公司，公司亏本要承担风险，是收益共享，风险共担。你都没有让员工收益共享，为什么要求员工风险共担呢？所以要先做利益共同体才能成就命运共同体。利益共同体是命运共同体的物质基础，温饱都没有解决，何谈精神文明。

4.5 华为有 10 万员工持股，任正非这么多年如何做到只分红、不分权的？

在经历了华为高速发展的过程中，我深深感受到了股权激励的重要性。我也在深度的研究华为股权激励，也在寻找一条合适企业发展的股权激励方案。

学习华为要学习什么呢？很多企业在学习华为的时候，发现自己的企业并没有业绩增长。华为 ESOP，你学不来，因为有很多华为的内容有一定的历史特殊性。

ESOP——员工持股计划，跟 TUP 有相同的概念，但是 TUP 不用花钱买，ESOP 需要员工花钱买，也就是华为员工的股份，它按每年的股价进行购买股份。ESOP 员工持股计划，为什么我们学不会呢，因为学习华为要学习华为的思想和理念，寻找一套适合自己企业的落地方案、算法和工具。任正非说："我们的 ESOP 就是员工集资，是一种新模式，也可能未来大多数企业会使用这种模式。我们就是员工资本主义，没有大富翁。"员工集资，就是把员工的钱集中在一起，这样就构建了命运共同体，我们说股权激励，不掏钱就是不掏心，只有掏了钱他才会珍惜，才会奋斗，因为公司亏损了跟他是有密切关系的。所以任正非说的这句话，就会发现 ESOP 我们确实学不来，因为 ESOP 是华为投资控股委员会里面工会委员会的一个持股平台，99.06%的人都在这里面，2019 年华为有 19.4 万员工，有 104572 人拥有 ESOP，也就是说华为有超过一半的人掏钱买公司的股份，这一点，一般人一定会很努力，义无反顾的往前冲。

学不来，怎么办呢？可以用有限合伙企业作为持股平台，但是每家公司不超过 50 个人。持股平台的价值就是让我们的利益分给了大家，但是决策权归到公司，归到创始人。决策权统一、利益分散。

员工持股平台设计是团结思想的关键，平衡好分红权、增值权与所有权、表决权和出售权的关系很重要。因为决策权统一了，同时分红权公平了，这样才能有利于团结。

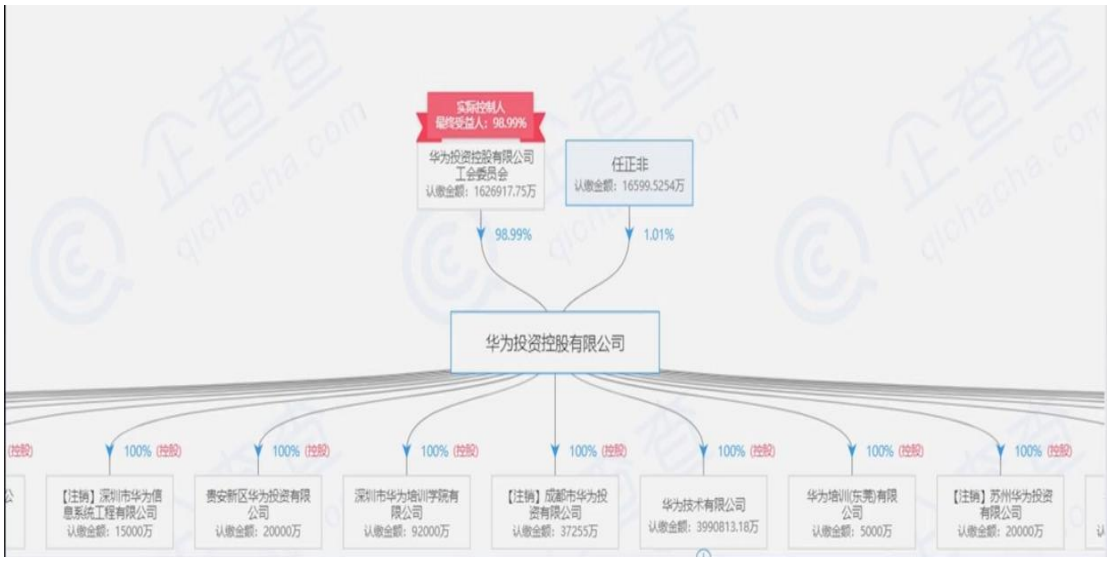
4.6 不要学华为的不上市，华为内部人员说了，华为

到时候也会上

4.6.1 华为控股顶层架构设计，你必须学。

顶层架构是企业之本，是企业非常关键的一点，我们一定要控制好，接下来看一下华为是怎么样做顶层架构设计的。

1987 年 9 月 15 日，华为技术有限公司成立。2003 年 3 月 14 日华为成立了华为投资控股有限公司。华为投资控股有限公司 100%控股了华为技术有限公司。华为投资控股有限公司有两位股东，一位是工会委员会，另外一位目前拥有 0.94%股份的是任正非。顶层架构是企业之本，今天我会给大家分享一些案例，包括我自己的企业是怎样做顶层架构设计，顶层架构设计有多关键。



大家可以看到，这是一个股权的透视图，华为投资控股有限公司都 100%控股了下面所有的子公司，也就达到了我们所说的谋不可众的逻辑。

这是在法国报纸上《他就是新世界》所说的，因为任正非牢牢控制了公司的决策权，但是他把 99.06%的华为收益都分给了团队。这样的企业家为什么有那么大的格局呢？是基于顶层架构设计好了，公司没有股权之争，所以利益可以分得更多、团队能够做得更大，成为行业领先。很多的上市公司都没有把股权激励做好，公司上市之后创始人和高管就分心了，因为诱惑太大了。上市不是肮脏的，上市是企业规范指导，上市是传承的，但是因为上市目前很多的负面影响，让很多人

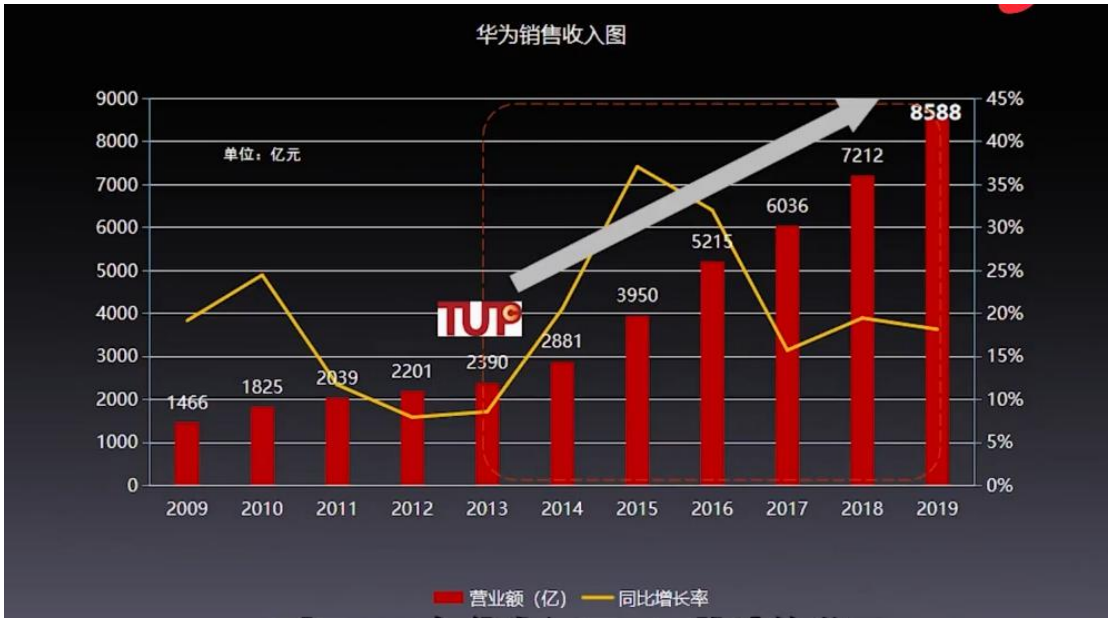
感觉到上市并不是特别好，一定要学华为的不上市，这一点你是学不会的。华为现在投资的一些公司将来也会上市的。因为钱本身不肮脏，出问题的是拥有钱的那个人。所以我们在学习华为顶层架构的过程中，不要排斥上市，因为上市是企业的规范之路。

4.7 华为有个绝招，专门针对想跳槽的员工，一年用三次，不要太好使

4.7.1 TUP 股权激励是什么？

TUP 股权激励是股权激励的试金石和科学算法。华为在探寻了 33 年的股权激励道路上，最后发现新员工在没有业绩的时候可以给 TUP，所以我们在做企业的时候，应该先给员工做 TUP，然后再给他持股，这是华为的做法。

TUP 是华为 8588 亿的助推器。



2003 年华为落地 TUP 给本地员工，到了 2019 年华为经历了最快速的发展，业绩达到了 8588 亿。

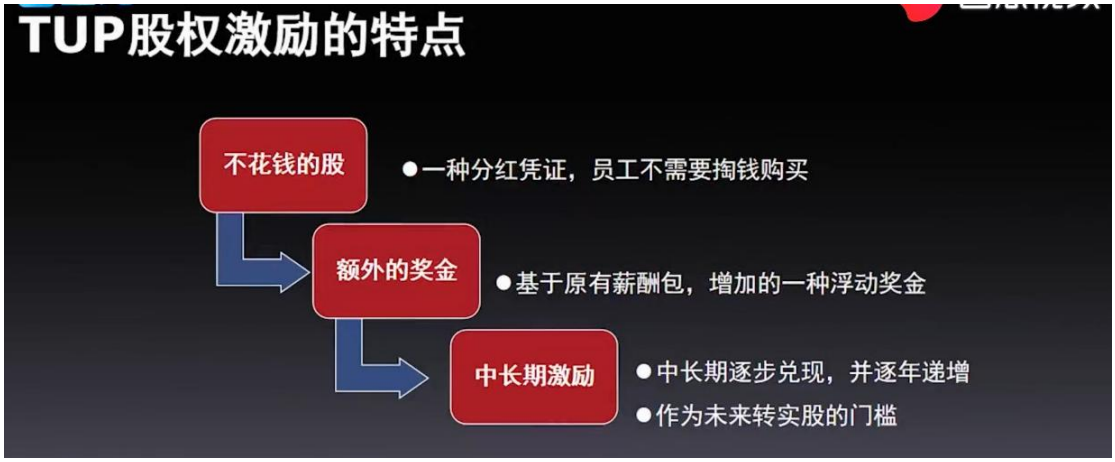
奖金、工资是短期激励，中长期的激励就是 TUP，长期激励就是公司的注册股份。注册股是稀缺性不可再生资源，它是百分比，给出去 1%，就剩下 99%。TUP 是绝对值，越分越多，因为它是基于业绩增长而来的分配额度。

4.7.2 TUP 股权激励的目的

在公司建立 TUP 奖金池，并合理规划每年 TUP 增量奖金下发、预留比例，实现奖金递延发放，最终达到优化公司现有的薪酬结构，激发组织活力的目的。

TUP 是一种薪酬结构的变革，这种变革是华为探寻了多年后找到的一个方式，这个方式也带领着华为高速发展。我们通过 TUP 落地了很多家企业，包括国有企业的上市公司、准科创板的上市公司、初创型的公司和高速发展的企业，中间都发现了 TUP 的价值。TUP 激励了头部、腰部和腿部的力量，激活了整个组织。

4.7.3 TUP 股权激励的特点

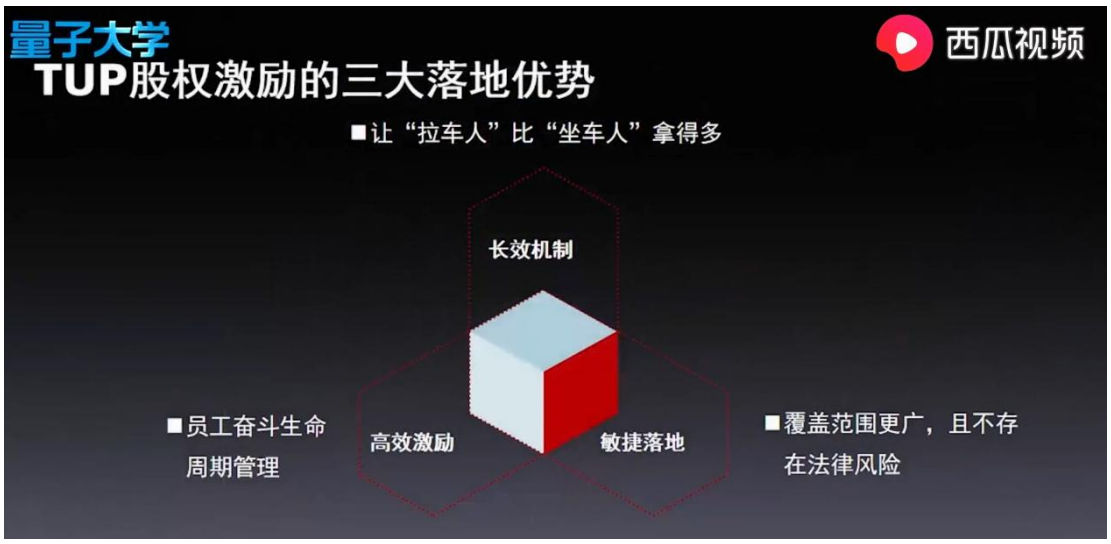


4.7.4 TUP 定义：

TUP 股权激励计划是一种类股权的手段：通过先授予激励对象一定份额，以每年度及整个周期内的结果为分红条件，通过算法把将来的业绩目标与每个岗位、每个人的分红收益都计算清楚的一种获取分享制度，也是员工未来获得期权或注册股的唯一凭证。

TUP 解决了股权激励的痛点，是股东和员工双赢的股权激励法，在华为、国企、上市公司、中小微企业都能实现敏捷落地。

4.7.5 TUP 的三大落地优势



4.7.6 高效激励：员工奋斗生命周期管理

员工在岗位的价值是有生命周期的，TUP 激励机制真实反映了员工各个阶段的价值贡献，TUP 分红比例也随着员工价值贡献逐渐提升。

4-5 年是员工的一个奋斗周期，第一年员工还不太熟悉公司的环境，第二年开始熟悉公司业务流程，能产生一定的贡献，第三年是高效产出，除了熟悉公司还熟悉外部环境、外部客户；第四年是高效产出，能够独当一面，能够高效的承担任务。第五年如果人才岗位没有提升、收益没有增加，就会出现人才离开。所以 TUP 的关键就是时间，周期定多久，高科技企业一般是三年，生产型企业比较稳定的是 4-5 年。一家上海造纸企业就是用了 5 年，因为他们的生产工艺、设备是非常复杂的，投入成本非常高，要收回成本也很久，那么就用更长期的一个周期来激励他们的团队。

4.7.7 长效机制：让“拉车人”比“坐车人”拿得多

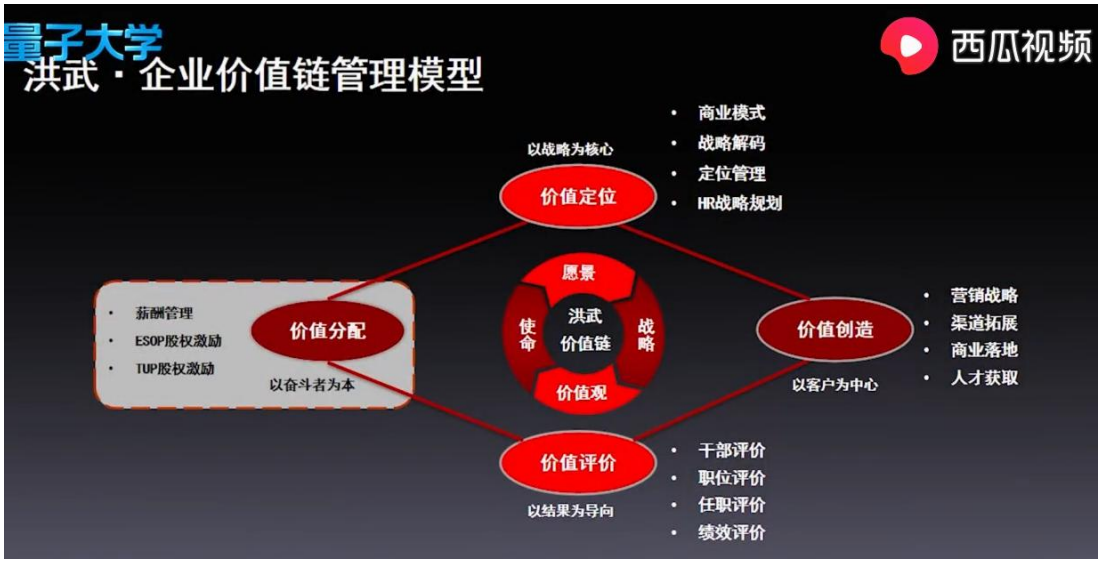
华为选择 TUP 股权激励是为了更好的体现奋斗价值，华为通过公司总体规划的设计，有意识地控制劳动所得和资本所得比例，从 2:1 逐步调整到 3:1 乃至 4:1.

4.7.8 敏捷落地：覆盖范围更广，且不存在法律风险

4.8 任正非爱花钱，无奈的是越花越多，他懂得如何“把钱用在刀刃上”

TUP 践行“获取分享制”，激活全球华为人。

4.8.1 企业价值链管理模型



企业有愿景、使命、价值观，还有战略，3-5 年的战略，这是企业的核心，是企业的基础。愿景使命价值观英文叫 VMV，愿景使命价值观的过程中，一个企业定位管理很关键。

企业的价值定位：涵盖商业模式、战略解码、定位管理、HR 战略规划。

价值创造：以客户为中心，包含营销战略、渠道拓展、商业落地和人才获取。

价值评价：以结果为导向，包含干部评价、职位评价、任职评价、绩效评价。

价值分配：以奋斗者为本，包含薪酬管理、ESOP 股权激励、TUP 股权激励。

4.8.2 奋斗，战略：奋字有田，略字有田，TUP 获取分享制落地到全球。

很多企业家都学习华为，让员工奋斗，战略梳理一直在讲战略，奋斗是为了“田”，战略也有“田”，是用戈来占有别人的“田”，略就是把田分给每一个人。战就是赚钱，略就是分钱，战就是价值创造，略就是价值分配，所以从战略两个字可以看到，作为一个企业家如果你不做略，只做战，那是项羽，一代枭雄，如果你有战有略，那就是刘邦，成就汉朝大业.

TUP 是把中国的传统奋斗、战略，把获取分享制落地到全球，激励了全球华为人，让所有的本地员工和中国的中基层员工都跟华为一起来获取分享。

4.8.3 获取分享制：分享完成的业绩值，多劳多得、收益共享

很多老板愿意让员工多干活，少拿钱，公司收益就高了。在华为多干活就多拿钱，多劳多得、收益共享。任正非在 2009 年的一场大会上讲到，公司如果超额完成了营业额，超额部分的奖金一定要补发下去。这就是华为对获取分享制的一种认可、绝对的执行。

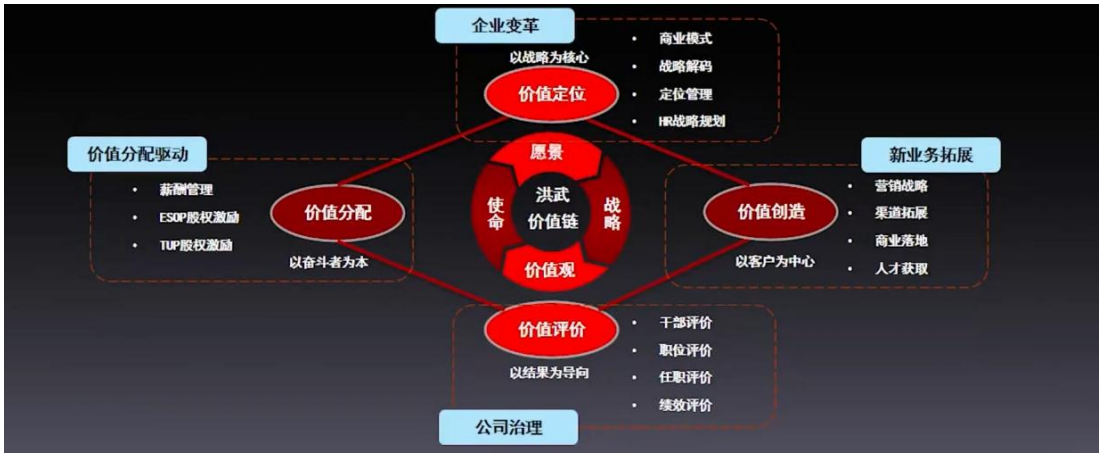
TUP 解决了股权激励只分过去，海氏评估法只评估岗位目前价值。

TUP 用科学的算法把未来业绩，可分配利润和每个人的收益计算清楚。

TUP 算的是将来，不分老板的过去，不分企业的现在，分的是市场的将来。

4.9 你的员工一拿到钱就飘，而华为员工却知恩图报，激励需要一种方式

2019 年华为 TUP 分红 140.48 亿。钱分好了，管理的一大半问题就解决了。



企业的成功首先有企业的变革和价值定位，如果钱分好了，高层团队会不断探寻企业发展的道路。在企业变革制度上会越做越好。如果钱分好了，我们的作战部队新业务拓展会做得更好，新业务就会有前赴后继的人才，可以吸引到外部人才为我们创造价值。如果钱分好了，人力资源部、财务部等后台部门就会在公司治理上做到不偏不倚、科学的评价价值。基于这三点，我们才能合理的分配价值。当把价值分配出去以后，管理的一大半问题就解决了，因为大家成为了利益共同体、命运共同体，大家就可以自发的创造价值、完成工作。

华为获取分享的原则是效率优先、兼顾公平、可持续发展。在分钱过程中我们也会考虑到公司的可持续发展，因为公司可持续发展是价值定位，非常关键。

获取分享制：分享完成业绩值

10 雇员费用

（人民币百万元）	2019年	2018年
工资、薪金及其他福利	134,937	112,403
时间单位计划	14,048	16,906
离职后计划及其他		
设定受益计划	4,713	3,771
定额供款计划及其他	14,631	13,504
	19,344	17,275
	168,329	146,584

时间单位计划

时间单位计划是本集团范围内实行的基于员工绩效的利润分享和奖金计划。根据该计划，本集团授予员工时间激励单位，获得时间激励单位的员工（“被授予人”）自授予之日起五年可享有以现金支付的收益权，包括年度收益及累计期末增值收益。年度收益金额及累计期末增值收益金额均是由本集团厘定的。时间激励单位的有效存续期为授予之日起五年。被授予人将在下一财年基于已生效的时间激励单位数量收到年度收益金额的支付款项。累计期末增值收益将于时间激励单位五年期满时，或被授予人聘用关系解除或终止时，予以现金支付给被授予人。

工资和薪金这两个收入占华为收入的 17.34%，华为每年用 18%作为薪资福利的比例。这是税前收益分给员工的，不含企业所得税，这叫劳动所得。

资本所得是 ESOP 员工持股计划，2019 年每股分配 2.21 元，总股本 222 亿股，总分红 490.62 亿，这个分红含 20%的个人所得税。

企业税前的叫税前所得，税后的叫分红，是税后所得。税前是岗位贡献度，是拉车人的分红，税后是坐车的人，是历史功劳，用钱买公司的股份得到的收益。

企业家不舍得分，愿意分却算不清分给谁。

愿意分给员工，员工却不愿意或没钱购买。

没有掏钱的股份是奖励，出钱买的才是激励。

股份是企业的价值，是企业未来永久收益。

4.10 业内称华为搞研发，利润“55 分甚至 37 分”，宁下血本也不愿走老路

4.10.1 ATUP：如何一杯咖啡吸收宇宙能量，如何一桶浆糊粘接世界智慧。

华为投 10 亿扶持鸿蒙系统，业界 3-7，华为 5-5，甚至 7-3，最后是 9-1。

最近华为投入了 10 亿资金做鸿蒙开发系统，业界对开发者的收益平台抽取很高的利润，但是华为愿意五五分，甚至七三分，九一分，就是华为收入可以少，去扶持更多的开发者到鸿蒙系统来开发 APP 应用软件。这就是华为运用 ATUP 获取分享制让更多的人进入到平台，把获取分享至外延，让大家一起来创造更大的价值。因为在危机之下，没有任何一家企业可以独善其身，大家是一个团体，如何抱团取胜，就是 ATUP 的魅力。

华为除了投资 10 亿元扶持鸿蒙系统之外，还成立了一家投资公司——哈勃投资。华为投资控股出资 7 亿元成立哈勃投资，2020 年增加 17 亿元，一年内投资了 9 家企业。华为愿意投入产业，与中国的产业链一起成长，一起创造更大的价值，抱团取胜。

案例一：ATUP：深圳湾豪宅的二级市场服务商

项目		第一期 1/4	第二期 1/3	第三期 1/2	第四期 1	合计	收益率
ATUP入股金	预留	100000	100000	100000	100000	¥ 400,000	100.00%
	补贴	100000	100000	100000	100000	¥ 400,000	
ATUP股份数	当期配股	200000	200000	200000	200000	¥ 800,000	
	累计股份	200000	400000	600000	800000	¥ 800,000	
ATUP分红	每股分红	0.25	0.17	0.17	0.25	¥ 0.83	
	分红收入	50000	66667	100000	200000	¥ 416,667	
ATUP分配	每股分配				0.48	¥ 0.48	
	TUP奖金池	150000	283333	383333	383333	¥ 383,333	
ATUP当期收益合计		50000	66667	100000	583333	¥ 800,000	

我们用精确的数据算出了进来的人可以得到多少 ATUP，我们通过对二级市场进行深入调研访谈，了解到最有需要买房子的客户资源是买过房子的人。所以每家中介公司里面的员工，都有信任的房客，房客身边的朋友有能力购买房子。但是所有的地产公司并没有把获取分享制外延，我们团队帮这家地产公司，设置了一个获取分享制的外延，让已经购买了房子的人交完了佣金以后，再给他抛出一个 ATUP 的制度，让他们去推荐更多的朋友来买房，因为现在房价很高，佣金也是一个不菲的收入，对于很多购房者来说，他们更愿意加入到 ATUP 的方案中来。他们投入的份额我们做一个预留、测算，当他们的 ATUP 份额足够大了以后，我们会进行一个周期的分红。我们做了一个两年期的 ATUP 方案，半年一个周期，要求我们的购房者推荐客户，每半年最好能推荐成功一家，这样我们会给他更多的 ATUP 补贴。

量见	第一期	第二期	第三期	第四期	合计	收益率
每股当期收益	0.25	0.17	0.17	0.73		
A	100000					
	50000	33333	33333	145833	¥ 262,500	163%
B		100000				
		33333	33333	145833	¥ 212,500	113%
C			100000			
			33333	145833	¥ 179,167	79%
D				100000		
				145833	¥ 145,833	46%

在整个过程中，我们也让他看到，如果 4 个周期下来都有成交一套房子的话，会有多少收益，让这些购房者有一个很好的目标。

两年后 ATUP 总股份数排名前列者，将享有公司股权优先购买权，成为公司注册股东。

ATUP 有一个最终的价值：报团取胜。落地到商会、协会的价值。

很多商协会会说我们一定要抱团取胜，其实取暖是不够的，我们希望有一个制度能够让大家抱团取胜，因为胜利是最关键的，我们要进行商业价值的创造。

抱团取胜，我们在给商会协会落地了，有几个案例：

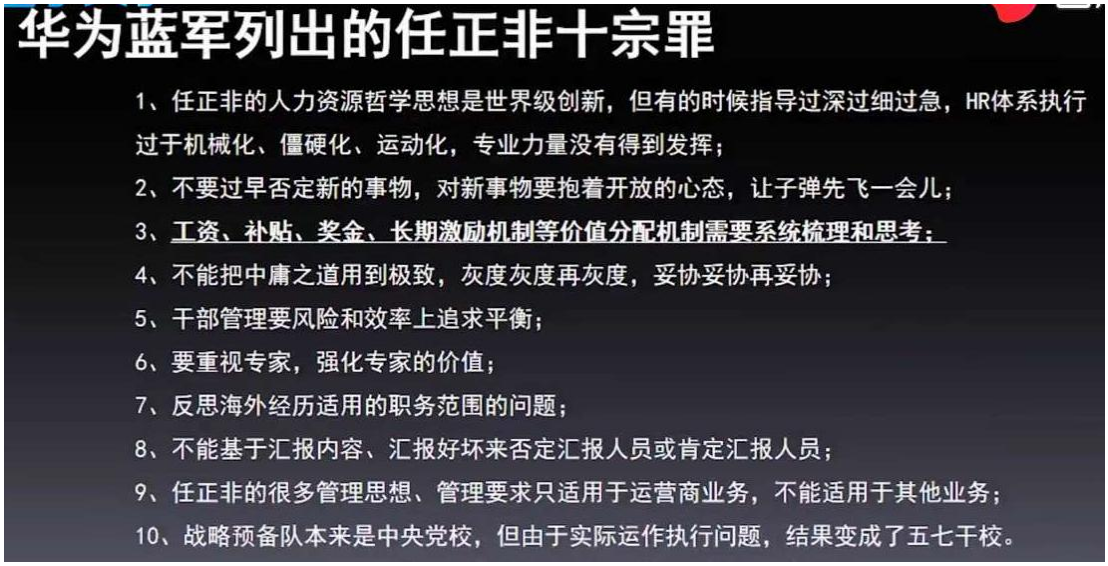
给成都的一个协会落地的一个方案是用 ATUP 算法，算到协会之间进行一些生意往来之后，会沉淀一部分资金作为 ATUP，谁的 ATUP 更多，就会成为会长、副会长，逐渐的晋升。这样早就大家会把协会之间的资源整合以后跟协会报备，沉淀一部分 ATUP 其实也就是资金或者收益到协会里面。

我们在深圳给一家区域性商会做了一个落地方式也是这样：因为商协会本身出发点就是想报团取暖，但是我们用 ATUP 让他们抱团取胜，让他们中间产生的资源互换、资源对接，产生的生意都沉淀一部分 ATUP 到协会中来，构建一个真正受益共享的商会和协会。

4.11 华为蓝军公开批判任正非：发钱太随意！任老：我错了，我改！

4.11.1 学习华为自我批判，ATUP 和 TUP 的缺点和不足

华为蓝军列出的任正非十宗罪



其中第三条的意思是说任老板分钱太随意，没有系统的梳理和思考，是即时奖励，看到了股权激励、物质激励的重要性。

华为的自我批判是华为文化里面非常重要的一点。2007 年华为在拉丁美洲的第

一场自我批判大会是我落地的，那时候就是传承了公司的自我批判，拿到每个办事处层层的进行自我批判。自我批有三讲三不讲，自我批判对华为在思想上面的成长是非常高的，如果企业只讲物质文明，没有精神文明的牵引，没有自我批判、没有艰苦奋斗的意识，这家企业是走不远的。华为的自我批判让整个华为的思想是升华的。

4.11.2 TUP 股权激励在各类企业都能发挥价值

	TUP模式	激励对象	TUP机制
初创型企业	ATUP	外部资源渠道	整合商业资源，构建价值评估算法
中小微企业	ATUP/TUP	外部资源渠道 职业经理人或新进人才	整合合伙人，实现跨越式发展
集团公司	TUP	核心层和中坚层	构建团队“命运共同体”， 逐步释放股份
上市公司	TUP	股东 核心层和中坚层	合理控制资本所得与劳动所得比例
国有企业	TUP	单个部门或产品线	打破薪酬包，激活组织与个人

4.11.3 企业 5 类股权激励对象及进入方式

	企业初创期	企业成长期	企业成熟期	
资金型	注册股	注册股	注册股（不超20%）	溢价进入
资源型	ATUP	TUP	TUP+注册股	量化进入
管理型	TUP	TUP+期权	TUP+注册股	全职进入
技术型	ATUP	TUP+期权	TUP+注册股	考核进入
顾问型	ATUP	期权	注册股（不超5%）	结果进入

4.11.4 洪武 TUP 定义

★ 洪武TUP定义：

TUP股权激励计划是一种类股权的手段：通过先授予激励对象一定份额，以每年度及整个周期内的结果为分红条件，通过算法把将来的业绩目标与每个岗位、每个人的分红收益都计算清楚的一种获取分享制度，也是员工未来获得期权或注册股的唯一凭证。

TUP 的缺点和不足就是不是真正的期权，也不是真正的注册股。

TUP 是所有股权激励的试金石和科学方法

企业落地股权激励，首选 TUP 方案，然后期权，再到注册股。一定要用比较精确的、科学的方法来算清楚员工过往的功劳，这个岗位现在的价值，算清楚他能不能为公司持续贡献。这样才能给它真正的去落地股权激励。

4.11.5 企业最佳股权激励设计三部曲

4.11.6 TUP 三部曲：实现人才传承

4.12 任正非靠 5 步骤管理华为，一句话概括就是：鼓励奋斗者，多劳多得

TUP 的思想和理念：以奋斗者为本，获取分享制。很多企业家在经营企业的过程中，都会把自己的思想和理念传递到企业中去，这种传递有些用语言去描述，有些用讲话去描述，有些用以身作则的方案去描述，这里就和大家探询一个企业治理的结构。

4.12.1 企业管理 5 阶梯

我认为一个企业首先要有土壤，这个土壤就是企业家的思想、理念、格局和企业家的精神。按任老板的话说就是，要增加土壤的肥沃，才能保证多产粮食。黑土地就是企业家的思想和理念，企业就如土壤上面长出了一棵大树，树干就是原则和导向，树枝就是制度和流程。制度流程上又会拆分出更细的树枝，就是方案、算法和工具。树叶可以说就是工具，因为它要吸收阳光。工具就是一个公司里统一思想、强化执行的一个生产要素、生产工具，它是提高效率的东西。执行和结果就是果实。所以我们为了要执行和结果，必须要有很好的思想和理念，原则和导向必须屹立不倒，制度和流程可能会有些变化，因为它是基于每个不同的事业部、部门、作战单元，进行制度和流程的制定。流程就是公司所有工作中最佳实践的沉淀，最后要有算法和方案，一定要在最合适企业的周期内拿到结果。如果抓住这个周期，这个机会非常重要，另外工具的变化要尽量避免对结果的影响，产出好的果实。所以一定要以结果为导向、以客户为中心。

这 5 个阶梯是企业管理中非常关键的点，我认为在任何企业里都是这样的结构，首先思想和理念是创始人和创始团队的精神。精神有多远大，企业就能做多大，

格局有多大，企业就能做得多雄伟。所以说企业家的思想就是企业的思想，企业家的格局就是企业的格局，企业家的精神就是企业的精神。

第二层原则与导向，是企业管理的准绳和牵引方向，是我们必须树立的，这个不能偏。

第三层是制度与流程，制度流程是支撑原则和导向的。任正非说过，华为 83%的利润出自管理提升，所以华为公司花大价钱邀请全球著名的咨询公司来公司不是做原则和导向的建设，而是梳理思想原则，然后变成制度，做成流程，比如 IPD 流程和 ISC 流程，用流程去灌输执行。具体到每一个案例就是做方案。

第四层是方案与工具，工具是改变生产力非常重要的一点。工具里面包括什么？包含：TUP 算法、模板、表单、协议、IT 工具。智能就是一种算法。

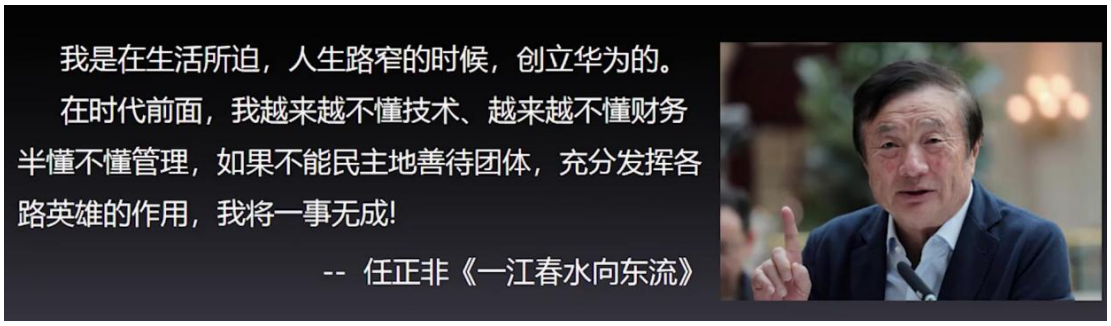
第五层是执行与结果，结果是检验真理的唯一标准。如果不能马上产粮或者将来产粮，那么工作就是没有价值的。

4.12.2TUP 股权激励 5 大价值

4.12.3 华为愿意分钱背后的思想

为什么任正非愿意只留下 0.94%的股份，因为他懂得了分享的意义。大家看这张图片，他有 5 个妹妹，一个弟弟，他是老大，他从小就懂得了分享的意义，因为他知道分享和生命一样重要。这让他从创立企业之初就懂得了分享，舍得分钱，愿意分钱。

4.12.4 任正非愿意分钱背后的思想



4.12.5 华为愿意分钱的理念：获取分享制

作战部门根据经验结果获取奖金，后台支撑部门通过为作战部门提供服务分享利益。

4.13 任正非做事大格局，专门请人大 6 君子来华为，想方设法保护打工仔

4.13.1 TUP 的原则与导向：不让雷锋吃亏，让大家争当雷锋。

华为 33 年坚持聚焦在主航道，抵制一切诱惑；坚持不走捷径，拒绝机会主义，踏踏实实，长期投入，厚积薄发；坚持以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，坚持自我批判。

华为 33 年来从一无所有到三权分立再到行业领先，靠的是企业家的思想和理念、坚持企业的原则与导向。

4.13.2 华为基本法：人力资源管理的目的。

从 1996 年开始华为就请了人大 6 君子来做华为基本法，这就是华为思想与理念第一部著作。

人力资源管理的目的：建立一支高素质、高境界和高度团结的队伍，以及创造一种自我激励、自我约束和促进优秀人才脱颖而出的机制，为公司的快速成长和高效运转提供保障。

4.13.3 华为价值分配的原则与导向：

《华为基本法》第十九条：效率优先，兼顾公平，可持续发展，是我们价值分配的基本原则。

《2019 年华为年报》中对价值分配有这样的描述：持续优化激励政策，逐步实现对多元化的业务及人群的“差异化激励”。

《华为人力资源 2.0》激发两种驱动力：精神文明和物质文明。精神文明包括组织权利和其他荣誉奖励，物质文明就是工资、奖金、TUP 和 ESOP（员工持股计划）。

4.13.4 价值分配导向：向奋斗者、奉献者倾斜

2014 年 9 月 23 日，任老板在华为内部激励导向和激励原则汇报会上发表讲话指出：

要落实获取分享制，管理好员工的分配结构，关注到公司的每个角落，让人人都能分享到公司成长的收益。

4.14 华为的高工资，惯出了员工的“假积极”，但任正非却希望继续保持

TUP 是薪酬体系变革，构建导向冲锋分配制度的最佳实践，怎么样做成制度来支撑业务的发展呢？今天来探讨一下这样的制度和流程建设。

这个是企业管理的五阶梯，也是我们 TUP 股权激励的 5 个价值，在制度流程这个中间层里面，它就是企业薪酬分配体系变革的最佳实践，因为薪酬体系想要变革谈何容易，因为国务院发布了关于国有企业股权激励变革的文件，但这些文件落地到企业实践是非常难实现的，包括固浮比例的调整，包括薪酬对标业绩、结果都是很难实现的。我们在做了很多国企的薪酬变革和股权激励的过程中，我们就在看这些文件中的思想与理念，原则和导向，最后找到一个解决方案，帮助企业去做一个汇报材料，然后向上汇报，通过以后就开始向下执行，这就是我们在做整个薪酬变革中运用的一个逻辑。

4.14.1 TUP 定义：

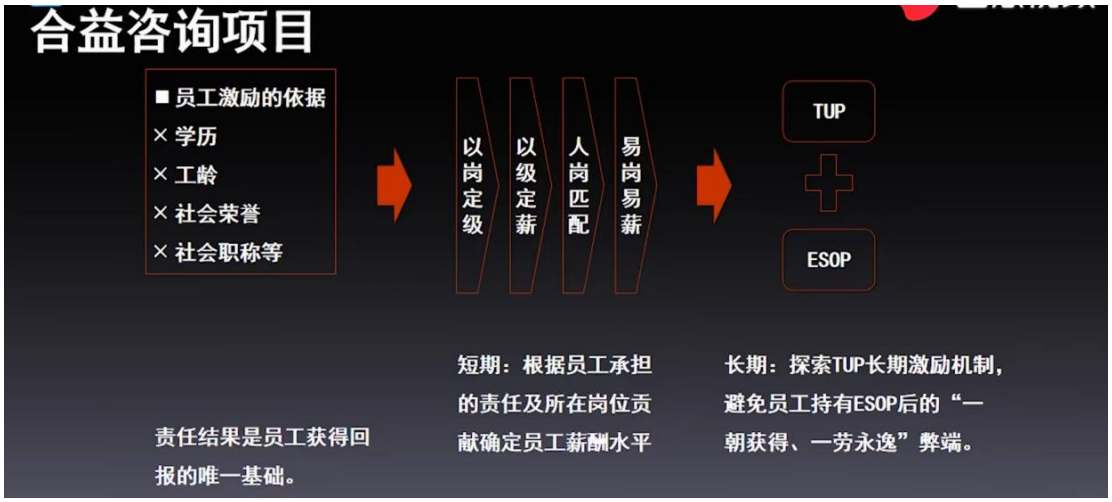
TUP 股权激励计划是一种类股权的手段（不会造成国有资产的流失），通过先授予激励对象一定份额，以每年度及整个周期内的结果为分红条件，通过算法把将来的业绩目标与每个岗位、每个人的分红收益都计算清楚的一种获取分享制度，也是员工未来获得期权或注册股的唯一凭证。象我们在做咨询项目的这家央企业的上市公司，央企的上市公司我们就让它的团队赚取 TUP，赚取以后，将来的 TUP 在二级市场进行回购，回购的股票再赠予给这些拥有 TUP 的人，这样就可以做到真正高效的，从 TUP 到期权，最后到注册股的一个股权激励手段，如果当他们手上都有公司的股份了，我相信他们的奋斗能量会更大。

任正非："假积极一辈子就是真积极。我们实行一系列的激励制度，能使大家假积极一辈子就够了。"这个基础是实施一系列的激励制度。企业有大量的管理制度，而不是激励制度。企业的很多制度是从网上下载的，并没有传递企业创始人的思想和理念，原则和导向，它的制度就是一个模板，所以制度建设华为是花了大价钱的，有多大，不计其数，为什么？华为一直邀请各类咨询公司来做制度建设，咨询公司来华为就是做制度和流程建设。

1988 年，聘请美国韬睿公司设计虚拟受限股。

1998 年，开始请 IBM 做 IPD、ISC 和 PBC 绩效考核管理体系的建设。

2006 年，请合益为华为设计职位职级体系。还有德国研究院、丰田等这些公司都在华为公司长期做项目，合益的项目奠定了股权分配的基础，以岗位、职责作为分配股权的依据。而不是基于过往的经历、学历。

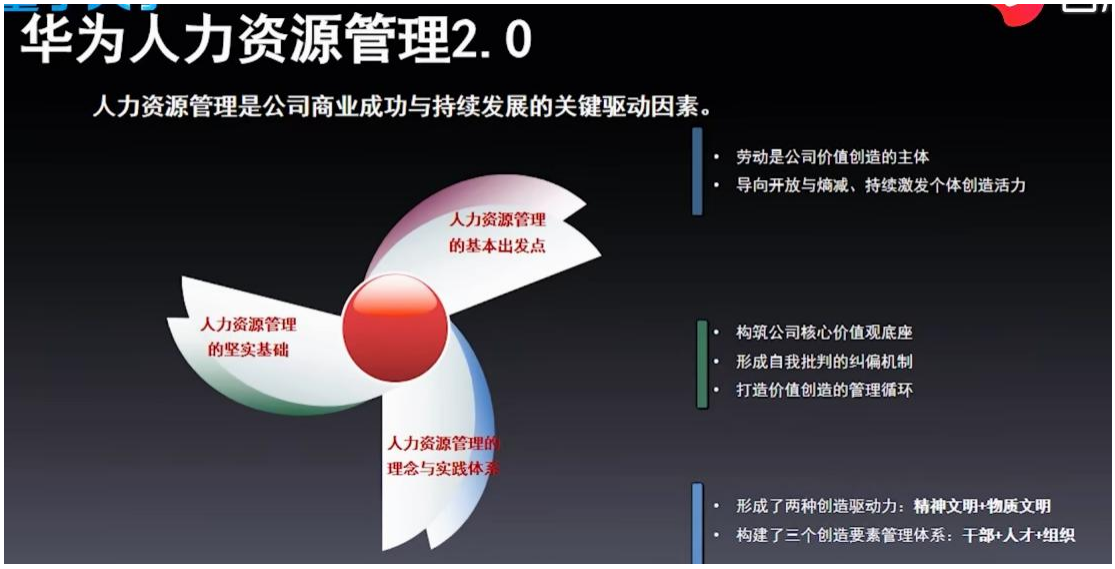


4.14.2 站在华为背后的 17 家咨询公司：

在这 17 家咨询管理公司陪跑的过程中，华为成长了，成长成一颗大树，现在变成一片森林，现在在构建黑土地。所以，华为现在在输出思想，华为公司专门有一个接待部，接待全国去华为参观的团队，传递华为的思想和理念、原则与导向。这就是华为在构建黑土地，也就是我们讲到的 ATUP 的概念，把获取分享制外延，构建整个生态链，做到共创共享、共创共赢。

2005 年加入华为公司，我参与了很多咨询项目的落地，也到全球去落地这些咨询项目，把制度流程做成方案执行下去，看到结果。我们经常流传的一句话：给咨询公司的费用没有一分是白花的，每一分都能赚回来，华为做到了。

4.14.3 华为人力资源管理 2.0：



人力资源管理是公司商业成功与持续发展的关键驱动因素。这里面再次强调：劳动是公司价值创造的主体，而不是资本，你必须拉车才能为公司创造价值，同时构建公司核心价值观，坚持自我批判，打造价值管理的循环。人力资源管理 2.0 也把人力资源管理的理念和实践分成了精神文明和物质文明两个驱动力，不能单单看物质文明，因为精神文明是物质文明的上层建筑，物质文明是精神文明的基础，也构建了三个创造要素的管理体系——干部+人才+组织。干部是我们的头部和腰部力量，我们要大力激励他；另外就是人才，人才属于腰部和腿部力量，我们要怎么样让人才发挥最大的作用？只要他们激励到位了，后面的人看到前面的人被激励了，他们就会前赴后继地往前冲，再者就是把组织做好，组织是什么？组织就是做战队形，我们有个咨询项目叫组织诊断、岗位梳理、人才盘点、人岗匹配，就是要把组织梳理好，看组织能不能适应现在的发展，过去的枪打不了今天的鸟，不要拿过去的方案来解决今天的问题。今天的问题必须创造新的制度、流程、方案与工具来解决。

4.14.4 TUP 流程：

流程是什么？流程就是公司业务最佳实践的沉淀，华为专门成立了流程与 IT 部，来打造每一个部门的流程。流程与 IT 部不单单是一个公司的部门，是每一个子部门都要成立专门的流程与 IT 部，如人力资源流程与 IT 部，供应链流程与 IT 部，把流程进行梳理，用 IT 的手段进行执行，公司要擅于用 IT 的手段来落地各专业的工作。

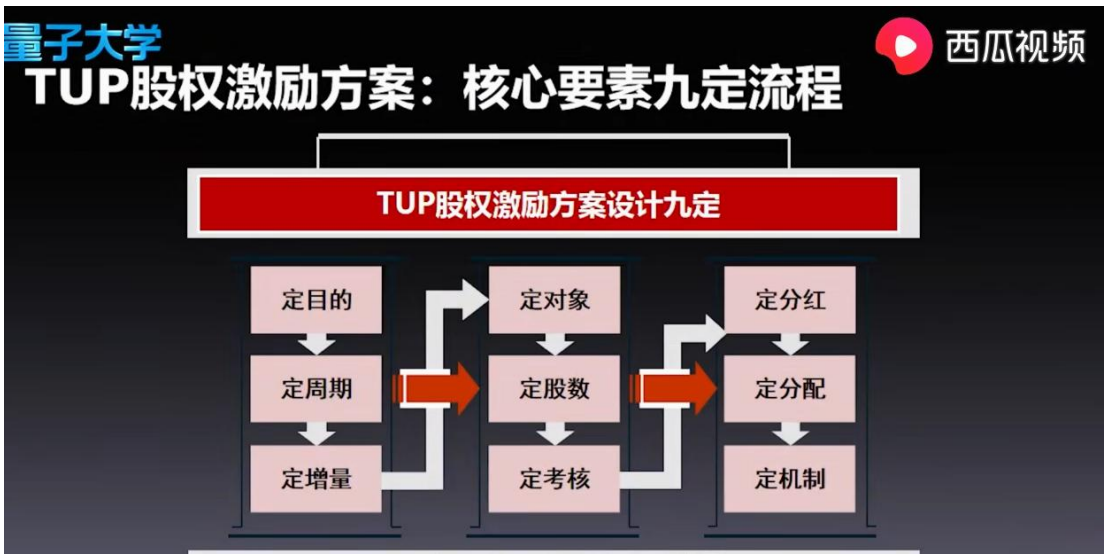
TUP 流程的第一步是：人才获取。在招聘的时候介绍公司有奖金加 TUP 股权激励，TUP 还有一个价值是不让雷锋吃亏，让大家争当雷锋，同时又让雷锋有牵挂。为什么？就是留一部分奖金在公司，这就体现出他的忠诚度，融入以后，我们用他的预留的这些 TUP 换成期权，给他归属感，最后我们给他注册股，让他不要离开，让他翅膀硬了也不飞走，继续在这个平台里进行人才传承。这就是 TUP 的流程。

P股权激励实施计划

序号	模块	时间		关键任务	成果输出	负责人	会议形式	2020年5月 第1周	第2周	第3周	第4周	第1周	第2周	第3周	第4周
一	项目启动	5月7日-8日		合同签订：双方明确项目范围并正式签署项目合同书	双方签字盖章后的正式合同	素素、陈晓滨	电话/微信								
		5月7日-8日		项目组成立：明确定双方项目组成员	明确项目组成员及职责	黄老师、洪老师	电话/微信								
二	调研访谈	5月12日-13日		文案调研：公司简介、组织架构、股权激励、薪酬激励、绩效考核等人力资源相关文件	《资料调阅清单》：充分了解企业现状，保证项目成果与公司战略、业务匹配。	洪老师、陈晓滨	/								
		5月14日-15日		高管访谈：公司业务现状、薪酬结构现状、收入影响因素、激励的原则与导向等	《访谈纪要》/每人30-45分钟 拟访谈人员：①负责人-黄辉明；②财务：黄小梅；③市场负责人：黄佳伟；④HR负责人：素素	洪老师、陈晓滨	腾讯会议								
三	培训导入	5月23日（上午）	9:00-10:00	（1）项目启动交流 （2）项目调研、访谈要点回顾	培训导入华为股权激励的背景与效果，并进行TUP实战案例分享	陈晓滨	腾讯会议								
			10:00-11:00	培训主题： （1）为什么？华为选择TUP股权激励 （2）为什么？TUP是所有股权激励的试金石		洪老师	腾讯会议								
			11:00-12:00	案例分享： （1）华为TUP模式：[illegible]企业战略发展的TUP （2）北原度[illegible]渠道资源 （3）某上市[illegible]全国市场 （4）深圳[illegible]同体		洪老师、陈晓滨	腾讯会议								
四	研讨输出	5月23日（下午）	14:00-17:00	TUP核心要素方法导入及方案设计 （1）定目的：企业3-5年战略目标筛选 （2）定来源：“增量”奖金创造来源 （3）定周期：战略目标周期分析 （4）定对象：岗位分析与目标管理 （5）定股数：岗位价值贡献 （6）定考核：TUP股数考核方法 （7）定年度分红：数据测算模型建立 （8）定期末分配：数据测算模型建立 （9）定机制：TUP份额管理与退出机制	输出：《公司TUP股权激励设计方案（框架稿）》	项目组	腾讯会议								
五	模型建立	5月XX日-待定（上午）	9:00-10:00	《公司TUP股权激励设计方案（框架稿）》作业评审、要点回顾	输出：《TUP股权激励方案测算模型（框架稿）》	项目组	腾讯会议								
			10:00-12:00	（1）TUP算法模型建立、演示 （2）TUP算法模型调整、优化 （3）确定岗位配股标准，模拟配股		陈晓滨	腾讯会议								
六	模拟宣导	5月XX日-待定（下午）	14:00-15:00	TUP方案宣导流程及要点	输出：《TUP股权激励宣导PPT（框架稿）》	洪老师	腾讯会议								
			15:00-16:00	模拟与TUP股权激励对象进行一对一股权授予交流/协议签订											
			16:00-17:00	（1）复盘答疑 （2）落地落地工作安排	/	洪老师、陈晓滨	腾讯会议/微信群								
七	落地落地	5月底-6月底		（1）面向TUP落地现实管理问题处理，辅导项目落地 （2）协助项目组成员进行顾问知识转移和能力培养	输出呈现： （1）《公司TUP股权激励设计方案》 （2）《TUP股权激励方案测算数据》	项目组	腾讯会议/微信群								

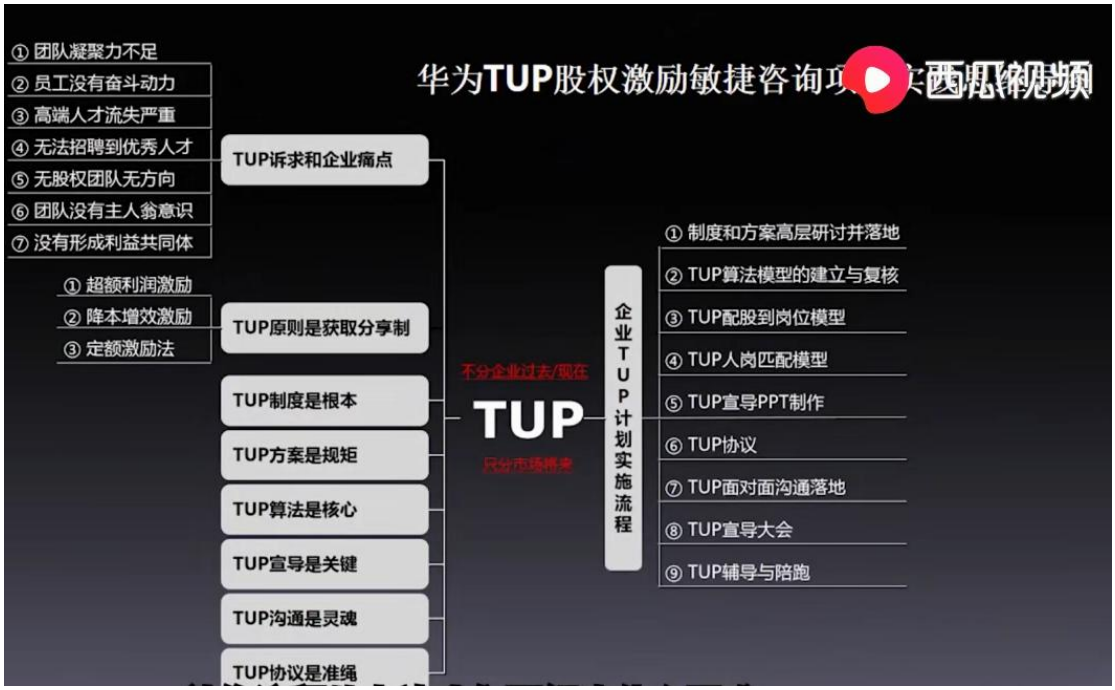
上面这个图可以看到，这是每一个敏捷咨询项目里面的一个流程图，时间、节点、人物、结果都描述的非常清楚，流程对制度的执行、对项目的执行至关重要，我们 TUP 在方案里面有个流程，就是九定的流程。

4.14.5 TUP 股权激励方案：核心要素九定流程



九定是个逻辑的流程，然后用这个流程来引导整个项目组，由项目组一起来做这

个方案。用九定的模型把这个方案定下来，下面是华为 TUP 股权激励敏捷咨询项目实践思维导图：



从左边我们要解决什么困难？要用什么方式来解决？TUP 的制度是根本，方案是规矩，算法是核心，宣导是关键，沟通是灵魂，协议是准绳，TUP 不分过去和现在，而是分市场和将来，像这种导向，我要去冲锋献阵、创造价值，最后我们给企业输出什么？都在右边，这就是流程，就是是我们做项目的结构。

我们做股权激励，如果我们只是去履行公司法规定的６７、５１、３４，或者说有限合伙法里面规定的 GP、LP 够吗？这是不够的，这是公司人力资源和法律的同事都可以完成的，你需要建立的是一个制度和流程，你需要的是方案、算法、表单、工具，你需要的是有个团队陪跑你去落地，而不是只给你一个内容，只给你一个网上下载的模板，这些模板很多，但具体要怎么样？必须要有一些企业家的思想和理念、原则和导向进行深度的访谈，深度的交流，交流后再输出成往外宣导的材料，然后逐步地去落地股权激励。

4.15 如何让奋斗的员工不吃亏？任正非这招太高明了

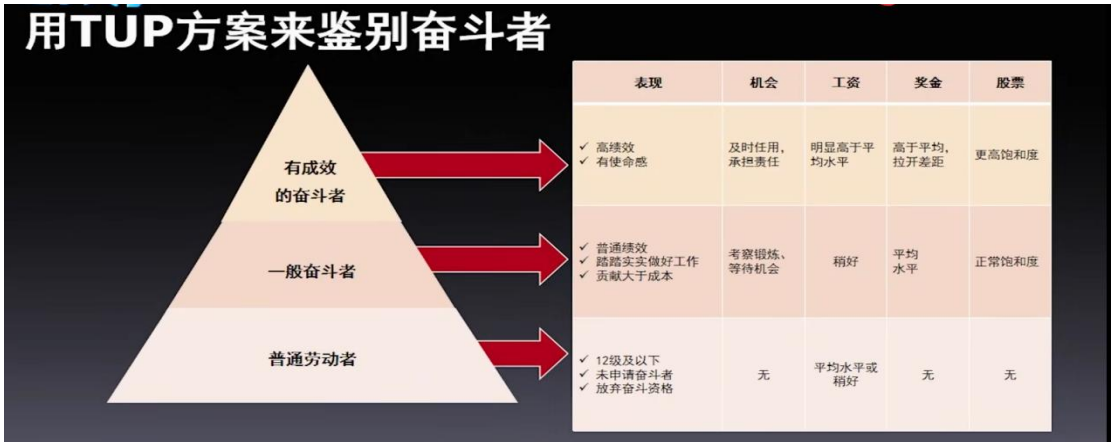
4.15.1 TUP 的方案、算法与工具：

方案的来源一定是基于思想与理念、原则与导向、思维与流程这个基础上去做的一个方案，方案我们会输出一个算法。很多客户认为股权激励不就是个百分比吗？实际上股权激励不是百分比，而是个绝对值，不是越分越少，而是越分越多。所以说方案和算法是我们的核心点。因为方案是规矩，它研究的是怎么输出？怎么分配？九定是个规矩，你没有这些算法，你无法衡量将来能分到多少钱？拿到多少钱？那么 TUP 的方案和工具是什么？

回到股权激励的 5 大价值这个图，方案与算法是企业出平台、团队来创业、利润分享。就这么简单地告诉整个团队，建立这样一个制度，利润拿出来分享，分享出利润之后再做期权，购买公司的注册股，让人才进行传承。

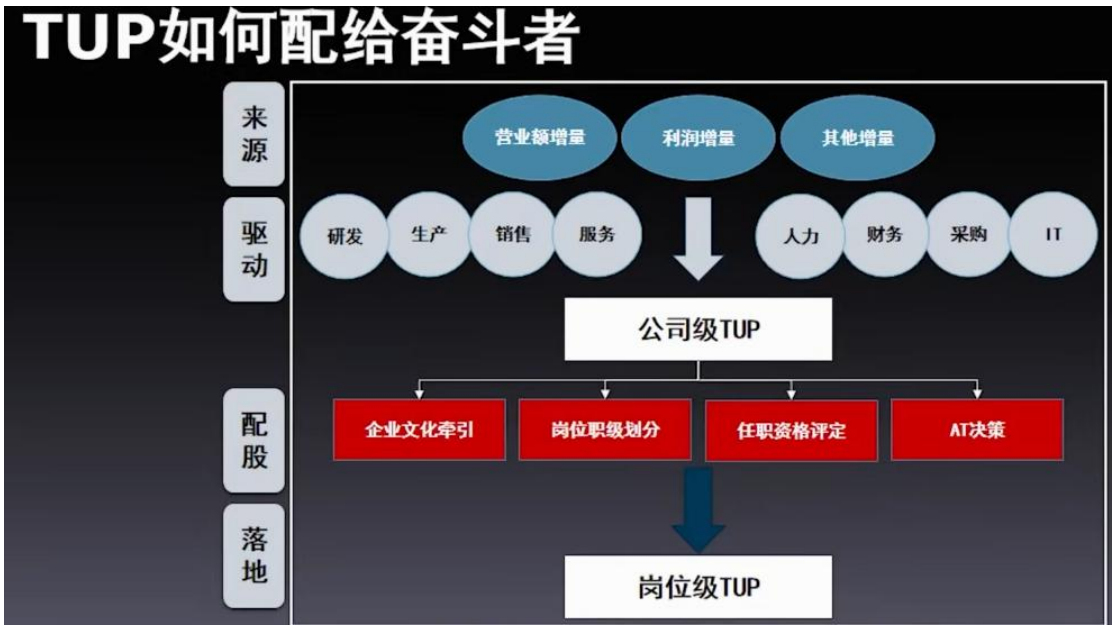
TUP 的分享制度中的算一定要算清楚，这样才能公平。我们来看，九定这个方案会把所有内容进行文字性描述，描述之后已经对思路进行了梳理，梳理好思路以后才能有算法，有了算法以后才能做执行与落地，让人才进行传承。

4.15.2 TUP 的价值：用 TUP 方案来鉴别奋斗者



鉴别奋斗者，第一看绩效，第二是海氏评估法评估岗位，这些都是基于人，不是一个科学的评价，TUP 是一个科学的评价，它结合了多维度，结合了过往的绩效，结合了在工作年限中体现出的品行，结合了海氏评估法进行岗位称重，最后结合了将来目标的结果，它是一个周期性、全方位的解决方案去鉴别人才。

4.15.3 TUP 如何配给奋斗者：



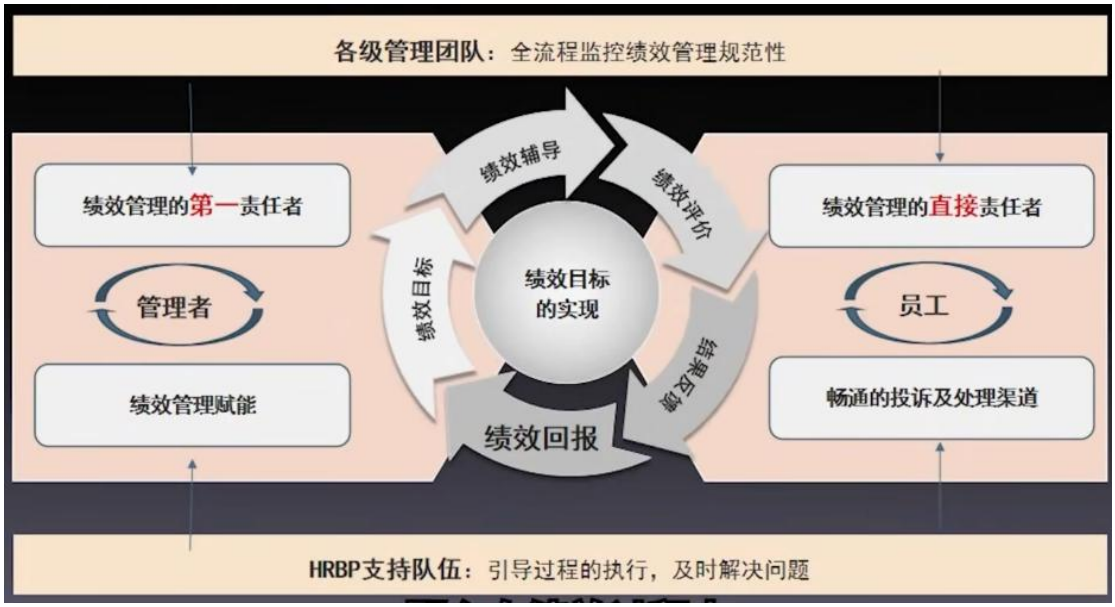
首先是来源，因为我们不能做无源之水，我们发源有来源，必须创造价值，有营业额的增量，利润的增量或者其他增量。有了来源才能分配，第二就是驱动力，谁在公司能够创造价值，你是拉车的还是推车的，或者你是投了钱，你是坐车的都可以进来，无论是研发、生产、销售、服务，还是人力、财务、采购、IT 这些支撑部门都匹配，这样才能形成团队驱动力，而不是单个在拉车，后面不是推车而是拽着，不让车跑。大家可能有这种感觉，市场部往前冲，财务部、人力资源部在往后拽，完全影响了公司业务的发展，所以，任老板说过，指挥部要建立在听到炮火枪声的地方，而不是在总部都给拉着拽着去管理，管理的思维已经改变，管理就是服务，管理就是建立一套制度和流程，让我们团队可以在这个流程上很好地运行，在这个火车轨道上面很好地运行，而不是拽住它，拉住它，滥用你的管理权利。最后会用公司级的 TUP 就把所有的管理人才、拉车的人、坐车的人、推车的人都放在一起，是一个池，这个池是大家共有的，而不是个人的。TUP 不是奖金递延方案，因为它是公司级的，不是个人的，是整体的，而且它分的不是过去的奖金，而是市场未来规划 3 — 5 年一个周期内的分配，那么 TUP 怎么配？配股是个难题，就像过去国有企业分房一样，一定是有偏有倚的，一定不能做到公正，那么我们怎么去做？

（1）用文化来牵引；

（2）用岗位职级来划分（用海氏评估法来做）；

用任职资格来认定，那么任职资格就是认证这个人的能力，最后通过绩效结果作为一个门槛，然后进行一个 AT（行政管理团队）的决议。AT 是合益在做三权分立体系后给华为设置的一个组织，它负责整个公司人事权、决议权的重大事情的决议，AT 是用内阁制，用民主集中制的方式来进行对某个事件进行集中的决策，集中的讨论。我们在做每个项目的时候，都会把我们 TUP 项目小组的成员变成我们 AT 的小组，将来遇到任何事情，都有一个团队来一起决策。最后我们通过海氏评估法，把每一个岗位的股份数拿出来，海氏评估法我们也用了 IT 的工具，不需要在现场讨论开会，我们只要发一个小程序给你，每一个高管按照我们的要求，把这个分数填出来，我们就会出海氏评估法的一个系数，这个系数就是每个岗位的层级或基数，最后做一个工作就是人岗匹配，把人跟岗位匹配起来，最后得出每一个人拥有 TUP 的份额，这些内容都会用算法模型的公式算出来，只要输入一个销售额就会出来每一个人的收益，这就是算法的强大作用。

4.15.4 TUP:有考核，有激励



TUP 跟考核有什么关系？很多考核是有考核无激励，只是为了考核而考核，只是为了管理员工而考核的，TUP 是让考核有考核有激励，绩效考核我们做了中国最大的自行车厂的绩效管理体系建设，在做完考核项目之后，马上让这个公司做激励制度，因为如果没有激励，考核就是空中楼阁。我认为，在华为，在那么多的制度流程建设中，只有股权激励制度大家是比较喜欢的，因为它是个正向的物质激励制度，其他的制度很多高管都是有反对的，所以任老板说了，我们要削足适履，把你的脚放小了，一定要适应美国鞋。老板也是看到了咨询公司的价值。很多高管看不到，但落地股权激励，高管是看得到的，因为他知道跟他是强相关的，绩效考核是我在华为做的最基础的工作，那么绩效考核第一责任人是谁？

管理者是绩效考核的第一责任者，员工是绩效考核的直接责任者。在管理的过程中做完绩效考核，结果的运用就是 TUP。有老板说，结果出来我马上给钱，马上给钱是不让雷锋吃亏，如果你运用了 TUP 的价值在于，你会让他争当雷锋，同时让雷锋有牵挂，员工和老板就是利益共同体，同时储备了那么多资金以后就可以购买公司的注册股，构建一个命运共同体，因为 TUP 是他获取公司期权跟注册股的唯一凭证，我们可以看到 TUP 算法是核心，只有算清楚了，才能合理分配，TUP 算法不仅算过去，还要算未来的预期。

TUP 协议（工具)是统一思想，强化执行的生产要素。所以，TUP 算法、协议（工具）都是至关重要的。那么来看看算什么？怎么算？

（1）绩效结果与品德是股权激励门槛。

（2）海氏评估法评估岗位价值（岗位称重）。

（3）人岗匹配。

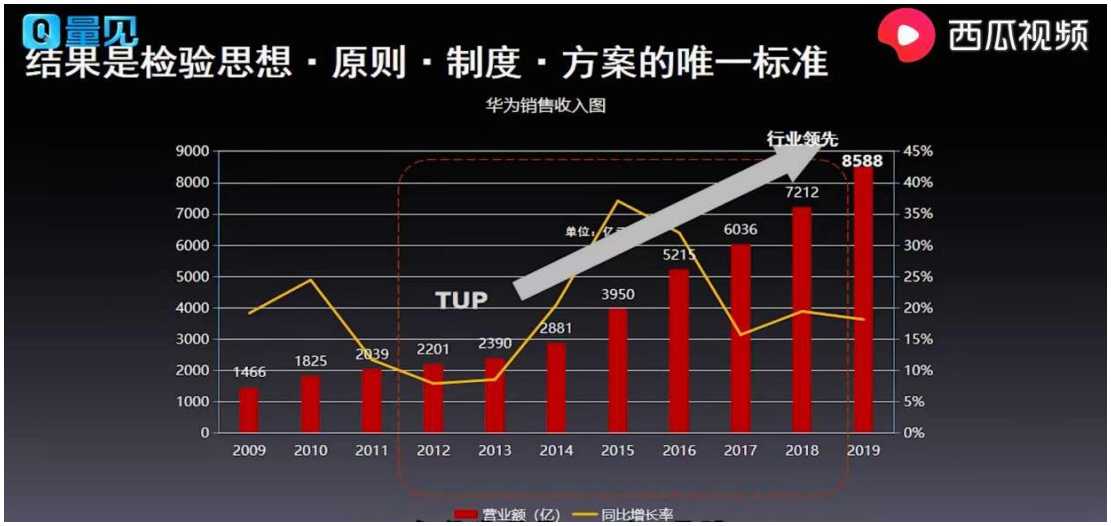
（4）TUP 算法模型设计出周期内业绩目标与个人配股和分红的精确数据（华为是五年，其它公司是 3-5 年），它可以算到每个人的收益。

4.16 华为用 6 年时间，营收从 2390 亿暴涨到 8588 亿，这套激励机制是关键

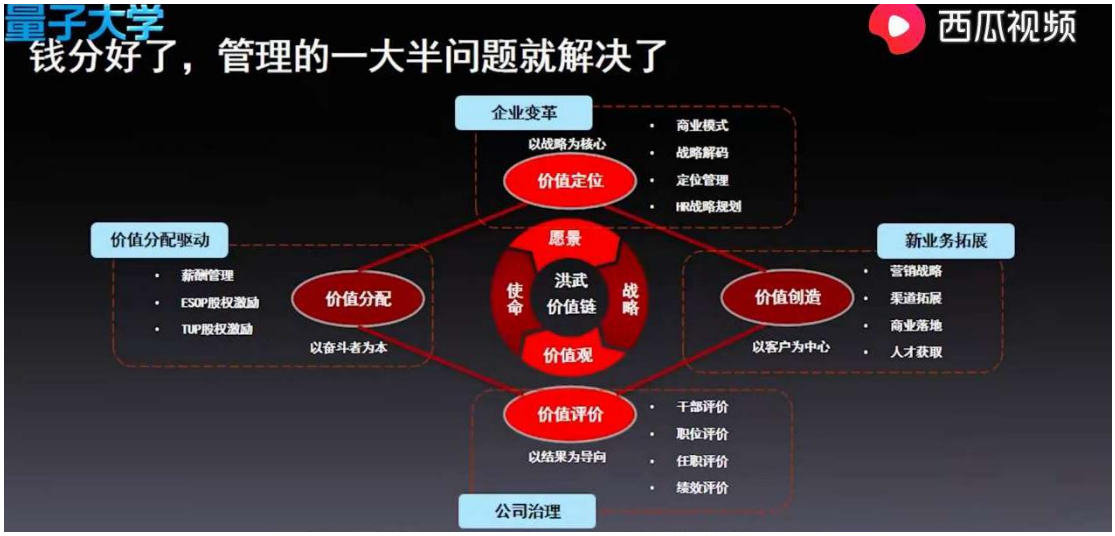
4.16.1 TUP 的执行及结果：结果是检验真理的唯一标准。

TUP 的结果就是让企业业绩倍增，构建利益共同体。利益共同体是员工多劳多得，获取分享。固定的是基本岗位收入，只要他愿意奋斗，可以拿到更多，收入与公司经营成果挂钩。必须先打造利益共同体才能构建命运共同体，利益共同体是命运共同体的物质基础。

结果是检验思想、原则、制度、方案的唯一标准。



2013 年华为营收 2390 亿，落地 TUP，经过 6 年的高速发展华为的营收 8588 亿。这就是 TUP 带来的结果，当然也不能把它神化了，TUP 只是一个助推器，企业的成功是多维度管理的成功。



看这张图，钱分好了，管理的一大半问题就解决了。因为大家是股东了，就不需要管理了，因为他可以自动自发的工作，但是企业的成功不仅仅是分钱，首先要做企业变革，你的商业模式、战略解码、定位管理、HR 战略规划能否支撑业务的规划。华为的人才不断增长，现在超过 20 万人，企业的变革非常重要，这叫价值定位。

新业务拓展也很重要，如果华为还聚焦在通讯的设备领域，没有做终端消费者业务，业绩是达不到 8588 亿的，只能有一半，这叫价值创造。营销战略、渠道拓展、商业落地、人才获取如何做，是否以客户为中心。那么讲完这个火车头，再看看火车轨道。

公司的治理在华为至关重要，任老板花那么多钱做咨询就是做公司的治理，公司治理是公司运行的轨道，一定要保持顺畅，这个轨道一定能支撑高速列车的前进。

最后是价值分配体系，价值分配驱动了火车头不断地向前发展。这里想想我们的高铁，高铁的每一节车厢都有动力，如果我们做好了价值分配，让我们轨道上面的人力资源、财务、供应链、IT 等等这些服务部门都能够自动自发地发挥，都能够产生动力，促进火车头成长，那么我们这个火车会跑得非常快。这就是高铁。

所以企业的成长是多维度的结合，在公司企业变革、新业务拓展、公司治理和价值分配导向都要去做整体的整合。

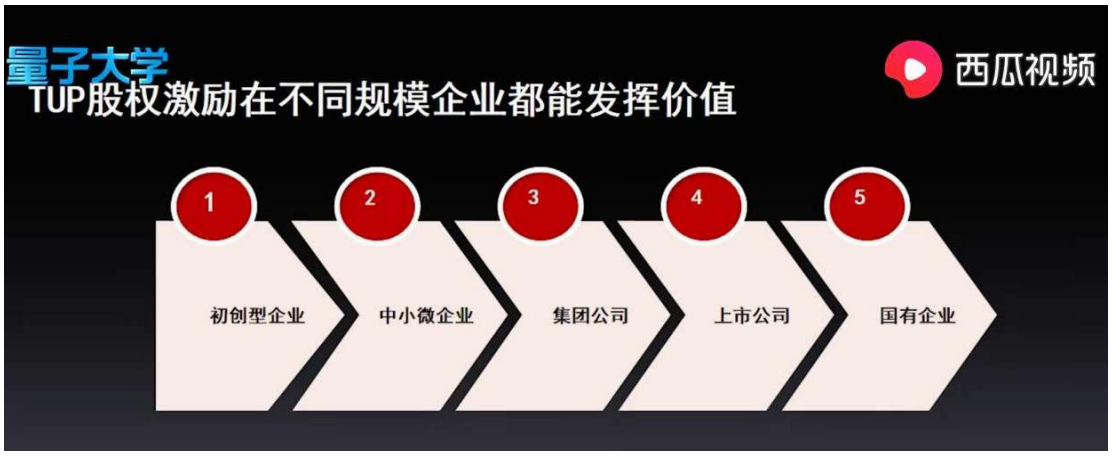
4.16.2 华为如何看待结果：

华为强调：评价应该以责任结果为导向，而不是素质为导向。

华为公司改变命运的方法只有两点：一是努力奋斗，二是提供优异的贡献。

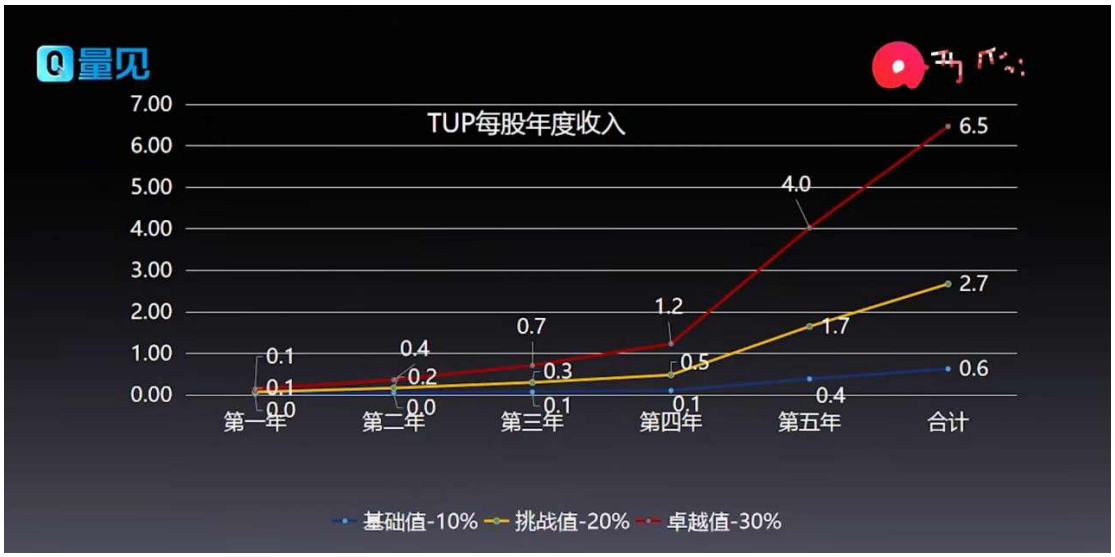
茶壶里的饺子，我们是不承认的。倒不出饺子，还占据了一个茶壶就是高成本。

4.16.3 TUP 股权激励在不同规模的企业都能发挥价值



从我们的咨询结果来看，无论是初创型的企业或是新成立的事业部，包括中小微的企业，三人合伙的企业怎么把企业做大？集团公司中单一的部门来做效果都非常好，还有上市公司如何用 TUP 赋能，让它的业绩在 10 年不增长的基础上增长了 39.55%；国有企业的薪酬体系变革是个非常复杂的过程，我们必须去了解国家的思想与理念，原则与导向，才能够去做一个很好的制度与流程，最后给出一个很好的方案。

4.16.4 企业 5 类股权激励对象及进入方式

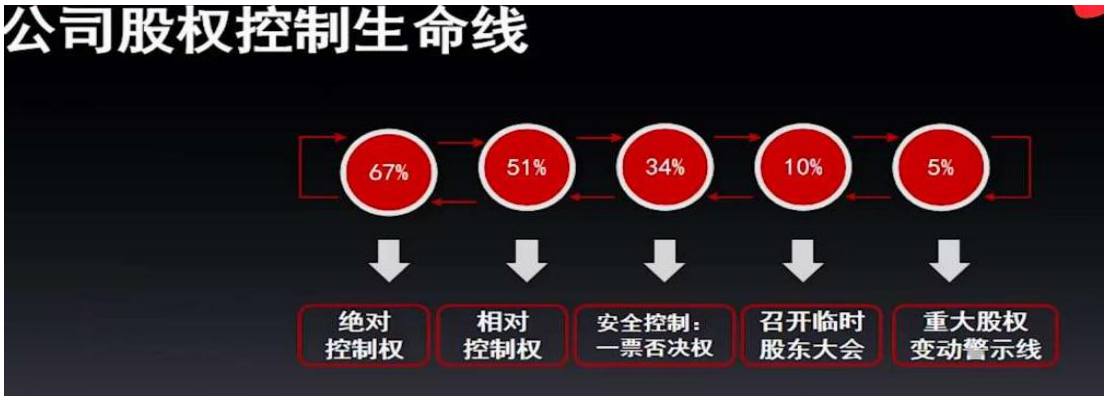


TUP 在各种进入公司的股东类型中也能产生价值，包括资源型、管理型、技术型、顾问型股东，都能够用 TUP 的方式，让我们给出的注册股有一个试用期和缓和期，最后我们给企业输出的 TUP 是让企业走上高速的发展轨道。我们需要它去突破卓越值，超过 30%的增长，以最快的速度去获得市场份额，成就行业第一。

第五章 股权激励的痛点及关键

5.1 股权激励痛点

5.1.1 股权激励痛点一：创立公司，股权如何设计



在设立公司的时候大家一定要关注下面几个数据：

1、67%是绝对控制权；绝对控制权的关键就是公司所有的重大决策，你有 67%以上的股份，你就可以决定。

2、51%是相对控制权，就是你相对的控制了公司的股份，在重大决策上有决策权。

3、34%是安全控制：一票否决权；如果超过 34%，在重大决策上可以投否决票。

4、10%是召开股东大会；你必须有 10%的股份才能召开股东大会。

5、5%是重大股权变动警示线：大股东要减持需要做公告，不能自由的买卖。

5.1.2 股权激励痛点二：股权激励变股权奖励，只用过往功劳就想分享企业的永久将来。

给大家举一个案例，在股权激励的 1.0 版本，很多企业家就会说，这位员工跟我干了 20 年了，他非常肯干，我给他配股，包括在珠海有家上市公司给保洁阿姨配股，很多公司老板愿意给司机配股，这个是过去，过去的功劳是你配股的准入条件，所以在公司工作的时间可以作为第一道门槛。股权激励 2.0 版本，有很多企业会在落地股权时思考合益给华为公司带来岗位，岗位称重、岗位的贡献度是配股的关键。真正要让股权激励有效果要看将来，要看配完这个岗位，人岗匹配，能不能持续为公司贡献。如果这位配股人已经 55 岁了，配完股就要退休了，不能为公司持续贡献，这种配股方式就没有效果。大家可以看到，原来有很多的国有企业，在创始人或者在董事长退休的时候，就会给一些高管进行配股，或者分房，或者给大的福利，然后他就退休了，这样其实是对企业不利的。我们在做了几家国有企业的股权激励方案里面，就在改变这样一个方式，一定要看持续贡献度。

今年我在广州做了一个项目，他们是做培训公司的，培训业务非常好，原有的创始人承诺了给创始团队的股份，但创始团队的 7 位创始人中有 2 位已经不能承

载公司高速发展的业务了。他们就办成了任正非所说的坐车的人，他们无法贡献，但是拉车的人进来以后，另外 5 位股东产生了很大的价值，也承担了公司高管的职位。但是又新进了一些非常优秀的人才以后，他们能够给公司带来未来，这个矛盾怎么解决，我们给他一个方案，就是通过 TUP 把将来的业绩赚够了 TUP 的钱，用这些钱来买过往创始合伙人的一些股份，进行股份的稀释，然后去激励企业的未来。

5.1.3 股权激励痛点三：股权激励范围小，法律风险大。

很多股权激励只激励了头部和腰部力量，激励范围小，同时法律风险大。因为要做工商登记和变更，是员工跳出公司劳动法，从公司作为甲方，员工作为乙方签订的一个协议，同时他又成为了公司的合伙人、持股者。它的激励范围非常小。

5.1.4 股权激励痛点四：员工持股平台影响公司决策权

目前很多公司在员工持股平台上都有一个痛点，因为不知道用什么样的持股平台来给公司做决策。今年我做了一家企业，这家企业顶层架构设计包括它的持股平台设计就解决了企业目前的困境。这家企业的营收超过了 5000 万，还没有上市，但是他们在整个过程中又在释放股份给创始团队。这家企业的逻辑是做一个运营平台举例叫 A 公司，A 公司之前是老板和老板娘拥有 100%的股份，经过奋斗，他把股份释放了给了 4 位自然人。这也是股权激励的一个危机，因为自然持股有一定的风险。我在给他设计的时候学习华为做顶层架构设计，设计了一家公司叫 A 控股平台，然后把自然人的股份移到了控股平台，A 公司 100%控制了这家平台，A 公司目前设计的是有限合伙企业作为持股平台，这样就保证了决策权，这位创始人只分配了分红权、增值权和所有权，但是表决权和出售权是定向的。因为有限合伙人基于有限合伙协议，是有约束的。这个分过来叫一级合伙人，这个平台发展的非常快，我再给他设计了一个二级合伙人的持股平台。有很多事业部，A、B、C、D 事业部，每个事业部的业绩都非常好，就把 A 事业部拆出来作为一个子公司，子公司 51%的股份由 A 公司占有，另外 49%的股份做了一个持股平台，分给了在 A 公司奋斗的高管和团队。这样既保证了股份是并表的，又保

证了这些高管们不用马上分掉集团公司的股份，而只是拿到事业部，变成了子公司的股份，这个股份将来可以转化成一级合伙人，它是逐层递增的一个方式。我们给他设计的是 6 年的方案，前三年可以先开放一级合伙人，三年后要做成子公司，有二级合伙人才能纳入更多人进来。像华为 33 年，纳入了 104572 人，我们就用不同的持股平台来纳入更多的员工持有公司的股份，也叫 ESOP。从这个案例可以看到持股平台非常重要，因为持股平台影响到公司的决策权、对公司的团结非常重要。

5.1.5 股权激励痛点五：创立企业，如何合理设计顶层架构

能不能在企业创立之初就把顶层架构设计好呢？因为我们有华为这样一个股权激励教科书，我们可以很好的设计好股权的架构。

5.1.6 股权激励痛点六：哪种股权激励最有效？最能激活整个组织？

TUP，他有敏捷落地、高效激励和长效机制的作用，举个例子：我们在广西南宁有一个做高科技企业的客户，他们每年招很多的应届毕业生，这时候他们用了 TUP，让员工的收益和产出密切相关，同时保证了在南宁工作的大学生的激情，因为他们此时此刻已经拥有公司的股份了，拥有公司的分红收益，收益比同学更高，他就更愿意去奋斗，跟公司一起成长。他们现在规划的是准备走出南宁市场，冲向全国，以 TUP 的魅力打通全国。这就是 TUP 给企业带来的魅力。

5.1.7 股权激励痛点七：股权激励无法激活整个组织，获得股份后成为了坐车人，不去奋斗。

5.1.8 股权激励痛点八：资源整合，没有方案和算法。

在整个资源整合的过程中，很多企业家说想做资源整合，但是如果没有方案和算法，这种资源整合只是停留在口头的承诺。

5.1.9 股权激励痛点九：股权激励没有考核期和试用期

5.1.10 股权激励痛点十：落地股权激励，没有正确的思想和理念引导。

5.1.11 股权激励痛点十一：落地股权激励没有考虑可持续发展。

这是很多企业遇到的瓶颈，我们在做的一家企业，在创始之初，股权分配的非常好，关系也很融洽，创始人 60%，太太 20%，小舅子 20%。基于企业的不断发展，太太是公司的财务总监，因为要照顾家庭就退出了，小舅子一开始跟姐夫创业做的非常好，后来小舅子有钱了，就干起了投资的工作，把 20%的股份源源不断的带来了收益。后来这家企业的老板找到我说企业的高管想要股权，他们也希望有一个长期的收入，我也想把股权释放给高管，但是现在只能释放 9%，如果 9%释放完以后，我再往 IPO 走，还得释放股权，那我的就更少了。

这个顶层架构就是没有考虑好可持续发展，没有考虑股权激励的目的，所以剩下 40%的股份，逻辑里面包括我们给他的建议方案里面是以现金的方式逐步收回。因为创始团队 2-3 年一个 TUP 周期赚钱了以后，用这个钱现金回购大股东的股份，但是要溢价。因为公司发展的势头非常好，溢价收回股份，给到创始股东，公司的部分利润再进行回购，把 40%的股份逐步回收回来，这样才能够把这些股份释放给投资人，最后才能走 IPO 的路线，才能吸引更多的资金、资源进来。

5.1.12 股权激励痛点十二：没有制度与流程支撑，股权激励没有保障。

5.1.13 股权激励痛点十三：股权激励只激励过去，只要现在的成果，没有计算到市场的将来。

5.2 股权激励关键

5.2.1 股权激励关键一：注册股是稀缺的不可再生资源

这是我在给很多企业做项目的时候，给他们设计的，在 2020 年 2 月份，深圳有一个企业家找到我说，现在有疫情不方便出来，但是我们三位合伙人，原来我们都开了地面的临街的街铺，去做中介代理，在深圳最豪华的后海片区，代理后海的豪宅，包括深圳湾一号等等，但是我们都感受到了疫情以后店面价值肯定会降低，我们想把店面取消了租到深圳湾一号顶楼上做一个会所，然后把店面的成本降下来。我们三个想合伙，我们有各自的公司，每个营收都不错，我们怎样去做一个新的公司呢？这个时候我就帮他们做了一个顶层架构设计，用专业的公式设计清楚了他们的持股比例，同时算清楚每个人每年的贡献度、销售额，带来公司价值以后再来对标公司的股份，这样的话就做成了一个非常公平、公正、公开的方式，让三位原来的朋友、友商或者叫竞争对手，一起来做一个公司。他们也搬到了深圳湾一号的顶楼租了一间办公室，组建了团队，调整了业务模式，今年的业务非常好，三个人在互补中成长，这就是股权激励的魅力。

很多企业家咨询，做企业股份要怎样做、注册公司股份要怎样做，很重要的一点就是，章程要设立好。所以注册股包括公司注册，如果做得好，朋友的友谊变成了股东，股东会长远的发展；如果注册的不好，往往因为股权的纠纷引起反目成仇的案例也非常多。

5.2.2 股权激励关键二：持续贡献度是关键。

股权激励，持续贡献度是关键，不能只看现在的岗位，还要看持续贡献度。

5.2.3 股权激励关键三：构建利益共同体，争当“雷锋”

用 TUP 来构建企业的利益共同体，让他争当“雷锋”，做了雷锋，公司给他回报，雷锋不吃亏了，就会前赴后继的争当雷锋。这个逻辑也讲到一个点，任正非最近说过一句话，我若贪生怕死，何以让你们去艰苦奋斗。这句话就印证了，首

先我会奋斗，大家也会奋斗，大家奋斗了以后，物质激励马上就会补上来，包括艰苦地区有很高的补助。我在 2006 年到巴基斯坦去落地全球第一个绩效管理本地化项目的时候，4 个月期间我有很高的补助，而且涨了三次工资，因为结果出来了，我奋斗了，公司就会及时给我回报。

这张图是我从伊斯兰堡飞到卡拉奇，在卡拉奇现场讲课。在飞去卡拉奇的途中发现飞机很久，是南航的旧飞机赠送给巴基斯坦的，下飞机之后看到一个保镖拿着冲锋枪说，请坐在后面。后来发现卡拉奇的战火不断，民族矛盾非常多，需要保镖来保护我们到达办公地点。到了办公地点，在讲课的时候，突然砰的一声全没电了，在座的本地员工都习以为常，并没有那么惊讶，那我也很淡定的说，继续讲。这个图就是讲华为的千手观音文化，华为的文化不是写在纸上的，从最早的狼性文化、千手观音文化、亮剑文化等等，包括最近的打不烂的飞机，还有芭蕾舞鞋等等，它其实是不断地延伸过程。任正非说，华为的文化一定要讲故事，我们的佛教传播的慢，就是因为佛教讲的是大道理，基督教讲的快，传播的快，因为基督教讲的每一个都是一个故事。所以一定要给冲锋在一线的人，多发工资、多奖奖金，多给他激励，这样大家就更愿意去艰苦地区，更愿意接受更有挑战性的工作。

5.2.4 股权激励关键四：有限合伙企业持股平台。

5.2.5 股权激励关键五：控股平台与防火墙

股权架构设计要遵循两点，第一是控股平台，第二是防火墙。首先讲一下我自己的企业是如何进行股权架构设计的：C 公司是专门给企业做股权激励、人力资源、华为相关一系列课程的服务。这个公司分为很多业务，包括 TUP 股权激励、ESOP 员工持股计划的收入、顶层架构的股权设计等等的股权激励方案、人力资源业务的设计、华为营销、华为战略、华为财经等等业务，这些业务给 C 公司产生了利润，C 公司通过股权设计做一个控股平台，控股平台非常重要，在运营公司出现任何法律纠纷的时候是一个防火墙，这家有限公司如果是有限合伙企业，那么作为 LP 就不用承担责任，全部的责任归 GP，因为他承担了决策权。执行合伙人承担执行合伙的无限连带责任。那么 C 公司就把股份释放给 C1/C2，释放股份后他们就持有了公司的股份，这样多家持股平台就解决了股份没有释放的问题，同时又做了防火墙，这样就保证了老师们在这个平台里的利益，他们拿到了很好的收益，也拥有了所有权，但他们出售权和承担的风险可能是受限的。只有用这样的架构才能让大家一起奋斗，因为我们是利益共同体、命运共同体。所有新进来的老师、团队，我们给他授予 TUP，3 年-5 年的一个周期他有钱了，就可以购买公司的股份，成为公司的 LP，能够分配这家公司的利润。这样的控股平台就能够很好地支撑企业的发展、带动业务，同时又保证了持有公司股份的人不用承担太多运营上的风险。

自然人持股是有很大的风险的，讲一下我在上海做的一家案例，这家企业有一定的特殊性，它是一家非常优秀的高科技企业，成立之初有一个投资人占 55%的股份。也就是说这是一家 D 公司，D 公司是由另外一家企业投资的，另外一家企业还有投资人，那么他的创始团队就只占有很少部分的股份，投资人出了钱，其他的 GP 也出了钱，创始团队投了技术性股东，投资人是资金型股东，他们做了这家公司，公司越做越大，应收突破亿元，那么投资人就成为了拉车的人，创始团队一直很努力的干，变成了坐车的人，但他们股份很少，这时候给他们设计一个顶层架构设计，赋能他们股权激励，继续让这个创始团队努力奋斗，同时让

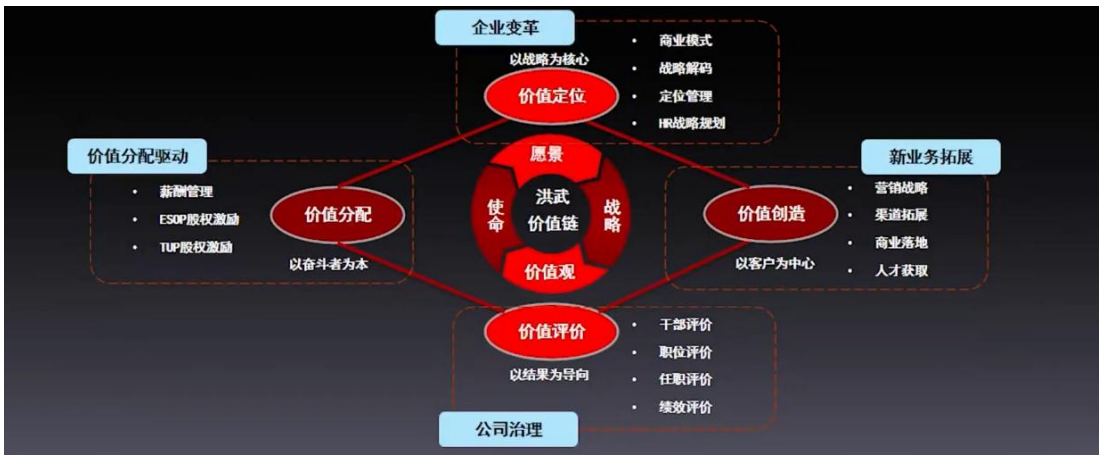
更多的优秀人进来一起为 D 公司进行奋斗。设计的第一步：设计了 TUP，TUP 是税前分配利润，这样投资人的收益就会变低，TUP 会加大，TUP 分给创始团队，头部、腰部和腿部力量，分给他们以后有了一个资金池，资金池再跟大股东回购，大股东和原来持股股东的平台现金回购，投资人的股份虽然降低了，但是总股值是增加的、股票是增值的，而且如果我们回购的股份，团队会用业绩对赌，会做得更好，团队加大了，业绩就会加大，你持有的股份虽然减少了，但是收益是更高的。

这个案例告诉我们，如果公司设立之初已经引入了投资人，就用现金回购方法稀释投资人的股份，现金回购还得有算法，算清楚投资人如果释放了股份，他的股份是增值的，有句话说公司股份越少，公司就能做的越大。

5.2.6 股权激励关键六：TUP 敏捷落地、高效激励、长效机制

5.2.7 股权激励关键七：只有获取分享制才能激活组织。

总结：企业成功是多维度价值链融合的结果



华为的发展基于什么？股权激励只是一个助推器，企业成功是多维度的价值链融合的结果。

首先是价值定位，企业根据时代的发展变革。

然后是新业务的拓展，华为终端业务也就是消费者业务，已经占到华为总公司的55%，公司治理非常关键，如果公司治理价值评价不公正，火车的轨道歪了，那么火车是要出轨的。

最后就是价值分配的驱动，价值分配作为动力源源不断的给价值创造新的业务的拓展，这样一个多维的融合，才能造就企业的基业长青，才能造就企业成为行业第一。

5.2.8 股权激励关键八：方案是规矩、算法是核心、协议是准绳、宣导是关键。

宣导是商业计划书，用商业计划书给投资人看，让他投资我们公司；用商业计划书给我们想整合的人，告诉他们我们的愿景、使命、价值观，企业的商业模式，我们要做的事情，利润分配，股权激励方案，算法是什么。

我们也给一家设计公司做了 ATUP 的整合，这家设计公司也把我们整合进来了，说以后你所有的宣传材料印刷由我们来负责，只要在最后面给我们打上 Designed by OVG 就可以了，这就是资源整合的方案。这家设计公司通过我们的 ATUP 落地，把外围的设计师并入到公司来。又不用给他们发工资，他们把单挂靠到这家设计公司，这家设计公司就会越做越大，这就是 ATUP 抱团取胜的法宝。

5.2.9 股权激励关键九：TUP 三部曲，实现企业长青。

分享一个甘肃的案例，这个案例是华为的同事出来创业，做了系统集成。如何吸引优秀的人才到企业呢？我们给他们设计了一个 TUP，如果在西安毕业的学生到甘肃这家企业来工作，可以拿到比西安工作更高的收入，但这个收入和业绩挂钩，不是基本工资，我们把固浮比做了调整，固定工资不高，但是浮动工资年度总收入会比较高，这样去吸引人才。第二部曲，我们用期权来锁定工作 3-5 年的高端人才，让他们有权利购买公司的注册股，但是如果中间离职了，就等于放弃了购买公司注册股的权利。对于创始合伙人和在公司工作满 5 年以上的优秀人才，

我们给他注册股，如果想回到原有的城市，要去那个城市创业，我们把那个公司的股份释放给他，总公司只占 51%，剩下的股份给创始团队。这个团队去当地回到他的家乡去创业，把在甘肃这家公司的系统集成的一些方案，著作权，知识产权带到新的城市去创业。这就是华为当年从农村包围城市，内部创业的一个逻辑，当一个员工、高管、团队有了公司的股份，他到这里创业的时候就会很认真。

我们还做了一个大胆的尝试，内部创业的利润分配，只上缴 30%的利润给总公司，但是在注册股里面 51%是总公司的，70%的利益可以给到创始团队，这样就实现了谋不可众，利不可寡的一个战略。所以通过这样的一个全面的设计，这家公司我相信他们又有华为的 DNA、又有一定的技术，一定会很快的把业务铺到全国。

5.2.10 股权激励关键十：股权激励落地，思想和理念是根基。

5.2.11 股权激励关键十一：原则与导向是股权激励的灯塔

这个案例告诉我们公司股权架构设计，原则和导向非常重要，如果原则不对，没有灯塔，导向不对，方向就不对，就不能走的更远。一个企业想要基业长青，必须有好的思想和理念，也要有好的原则与导向。

5.2.12 股权激励关键十二：TUP 是薪酬体系变革与构建导向冲锋分配制度的最佳实践。

5.2.13 股权激励关键十三：TUP 是科学的算法，是作战工具。只有科学的价值评价才能合理的分配价值，才能撬动更大的价值创造。

第六章 华为的股权激励制度解析

2018 年《财富》世界 500 强榜单发布，华为跃居排行榜第 72 位，其营收相当于阿里、百度、腾讯之和，是唯一一家没有上市的 500 强企业，今天来谈谈华为的股权激励。

在美国本土的上市企业中有高达 90%都是实行了股权激励制度，高科技企业基本已经全部采用股权激励制度。股权激励是属于企业顶层设计当中非常重要的一个环节，但在中国的上市公司中仅有三成左右的企业实行了股权激励制度，非上市公司就更少之又少了。

股权激励制度来源于 20 世纪五六十年代的美国的福特汽车，当时许多的家族企业面临企业交接的问题，比如福特汽车，在创始人亨利·福特去世之后，将庞大的企业帝国交给年仅 28 岁的孙子来接任。但是小福特刚开始还缺乏管理经验，对企业的一些运营战略还没有掌握，任由局面发展下去，福特帝国很可能就会走向衰落。

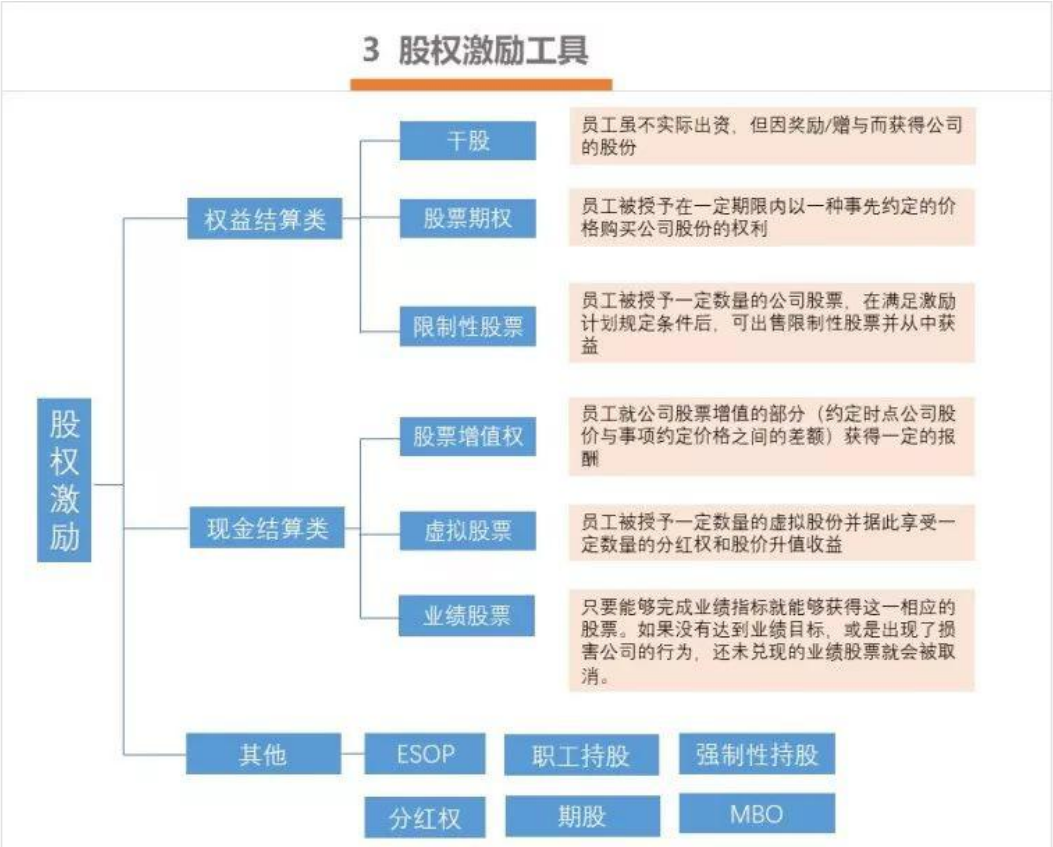
后来“蓝血十杰”的出现解决了这一问题。他们 10 个人全部是从军方退役，在福特汽车公司担任职业经理人，为福特公司的发展开辟了新时代。福特家族为了激励他们，给了这 10 个人一部分的企业股权，对于家族企业而言，很难保证每一代都会出现能和开创者媲美的优秀管理者，这时就需要职业经理人来填补这一不足，但是职业经理人和股东不同，其利益自然也存在差异，二者都要寻求利益的最大化，自然会产生一些企业经营过程中的问题。

股权激励制度的出现恰好可以完美地解决这一问题，职业经理人得到股权而成为股东中的一员，从而使二者的利益能够保持一致。从股权激励制度出现的原因来看，它首先就是为了解决企业运管过程中的委托代理问题。

国内出现类似股权制度的事件是在 18 世纪末期到 19 世纪初期的山西商票号之中，晋商的票号内有作为股东的东家和扮演职业经理人角色的掌柜。由于掌柜掌管的钱财非常之多，要运营票号这种金融机构必须要寻找一个可靠的人去担任掌柜，如何寻找适合的掌柜成为困扰东家的一项难题。

首先，由于掌柜要管理大量的资金，因此票号的资金安全问题十分重要。其次，票号的利润主要靠掌柜，一旦掌柜出走，造成的巨大损失很难挽回。最后，掌柜只是一个员工，身份较低而且其薪资也没有太大的诱惑力。这些原因造成了票号运营过程中的各种问题，并且票号之间为了竞争经常会相互挖人。

晋商为了解决这一问题采用了“身股制”，有效解决了票号的资金安全以及人才出走问题。晋商的激励制度有两种：“银股”与“身股”。前者是出钱的股东，后者是管理票号的掌柜。掌柜除了每个月的工资收入，还能获得“身股”分红，这也算是一种股权激励制度的雏形。



股权激励工具一共有十多种，按类别分可以划分为权益结算类，包括：

① 干股：是属于公司赠与或奖励员工的股份，员工不需要实际出资，是公司已经出资或者其他股东已经代替其出资的情形。

② 股票期权：和期权的概念大同小异， 即员工被授予在一定期限内以一种事先约定的价格购买公司股份的权利。

③ 限制性股票：股票附带的权利（没有所有权和表决权）、获得股票需要为公司服务的期限等内容受到限制，员工被授予一定数量的股票，在满足激励计划规定条件后，可出售限制性股票并从中获益。

现金结算类，包括：

① 股票增值权：对股票增值的部分获得一定的报酬。

② 虚拟股票：员工被授予一定数量的虚拟股份，并据此享有一定数量的分红权和股价增值收益。

③ 业绩股票：适用于那些在工作业绩上有着明确指标的员工，只要能完成业绩指标就能获得这一相应的业绩股票。如果没有达到业绩目标，或者出现了损害公司的行为，还未兑现的业绩股票就会被取代。

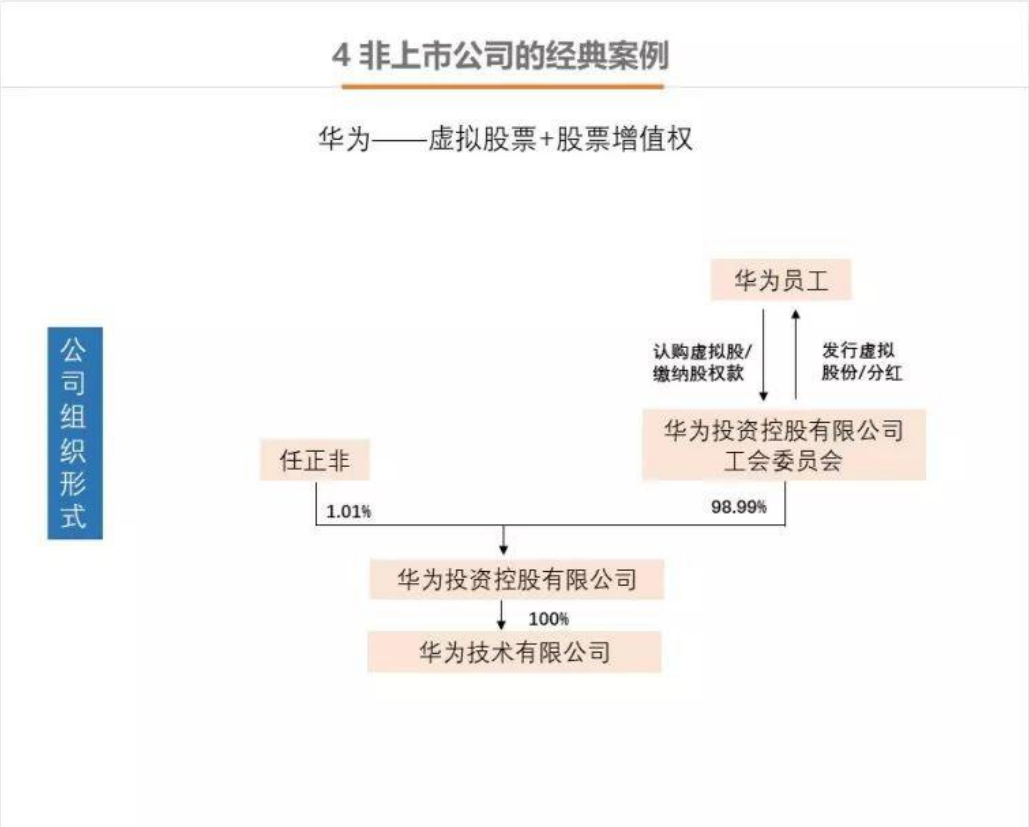
④ 其他类型：包括 ESOP（员工持股计划）、职工持股（目标受众是企业大多数员工，目的通常是为了实现企业改制）

强制性持股：这类方法在国内早有先例，比如武汉国资和绍兴百大都会不同程度地使用了这一方法。前者是将核心管理层的部分收入进行了强行转化，后期要有条件地分阶段发放；后者则规定管理阶层及骨干精英必须购买一定的公司股票，并且直接在其任职期内进行了冻结。

分红权：主要的实施对象是经理人、高级管理人员以及骨干精英等。获得此项权利之后，员工无须实际购买企业的股票也能够获得分红的权利，其与上面所讲的虚拟股票有着异曲同工的效果，在这方面较为典型的案例当然是联想集团。早在 1994 年，联想的大股东——中国科学院就将 25%的资产股份拿出来做了分红权试点。

期股：这是一种极具中国特色的方法，由企业所有者以类似贷款的形式给予经营者一定的股份，如同现在买房的流程一样，先是首付部分资金，后期进行分期还款，最终获得股权的所有权。期股早在 20 世纪 70 年代就已经在美国产生，直到 1993 年才被万科引入国内。

MBO：即 Management Buy-Outs,也叫管理层收购。



华为企业的股权激励制度是当初专门派人到海外考察，学习了这一套模式回来的。在上图的华为公司组织结构里，任正非只持有华为投资控股有限公司 1.01%的股份，而 98.99%的股份是由工会持有，即华为的员工持股平台，员工持股平台对华为员工发行虚拟股票、年末进行分红，华为员工向工会认购虚拟股、缴纳股权款。股权治理结构完善，实体股东只有任正非 1 人，其他员工整体以社团法人存在。在社团法人体系下，相互维系的关键并非股权，而是劳动合同。如此一来，既保持了股权的激励效果，又保证了对公司的控制权。

4 非上市公司的经典案例

华为——虚拟股票+股票增值权

1、激励模式

虚拟股票，激励对象有分红权及净资产增值收益权，但没有所有权、表决权，不能转让和出售虚拟股票。在其离开企业时，股票只能由华为控股公司工会回购。

2、激励对象

只有"奋斗者"才能参与股权激励，华为公司出台了许多具体措施去识别"奋斗者"。（具体识别标准）

3、授予数量

华为公司采用"饱和配股制"，每个级别员工的达到上线后，不再参与新的配股。员工最高级别是23级，工作3年的14级以上员工每年大约可以授予万股，较为自身的18级员工，都可以获得40万股左右的配股。（具体数量计算方式）

华为股权的激励对象是"奋斗者"，只有被认定为"奋斗者"的员工，才能参与配股，选择"奋斗者"本身形成了某种内部竞争。华为在北京的一位员工因为家庭原因拒绝被调往国外，她便不再是"奋斗者"，因而失去了配股资格。

4 非上市公司的经典案例

华为——虚拟股票+股票增值权

4、授予次数

激励对象只要达到业绩条件，每年可获准购买一定数量的虚拟股票，达到持股上限后，公司就不再授予虚拟股票。

5、授予价格

2011年后，公司按净资产值确定股价。华为公司的虚拟股体系没有公开市场的价格体系参照，华为公司采取的每股净资产价格，相关净资产的计算参照毕马威公司的审计报告。但具体的计算方式并不公开。2016年股票购买价格为5.42元。

6、回购价格

员工离开公司，华为投资控股有限公司工会委员会按当年的每股净资产价格购回。2016年回购价格为每股5.42元。

回购价格与授予价格的参考方式一致，均是采取每股净资产价格，相关净资产的计算参照毕马威公司的年度审计报告，但具体计算方式并不公开。

4 非上市公司的经典案例

华为——虚拟股票+股票增值权

7、资金来源

员工购买股票资金来源为：

（1）银行贷款：华为员工以"员工助业"的名义获得的银行信贷，支付购股款。担保方式为个人薪酬收益权及账户质押。

（2）分红款：大多数华为员工在分红后，即将红利投入购买新的股票，因为股票收益增长的幅度要比工资增长的幅度高得多。

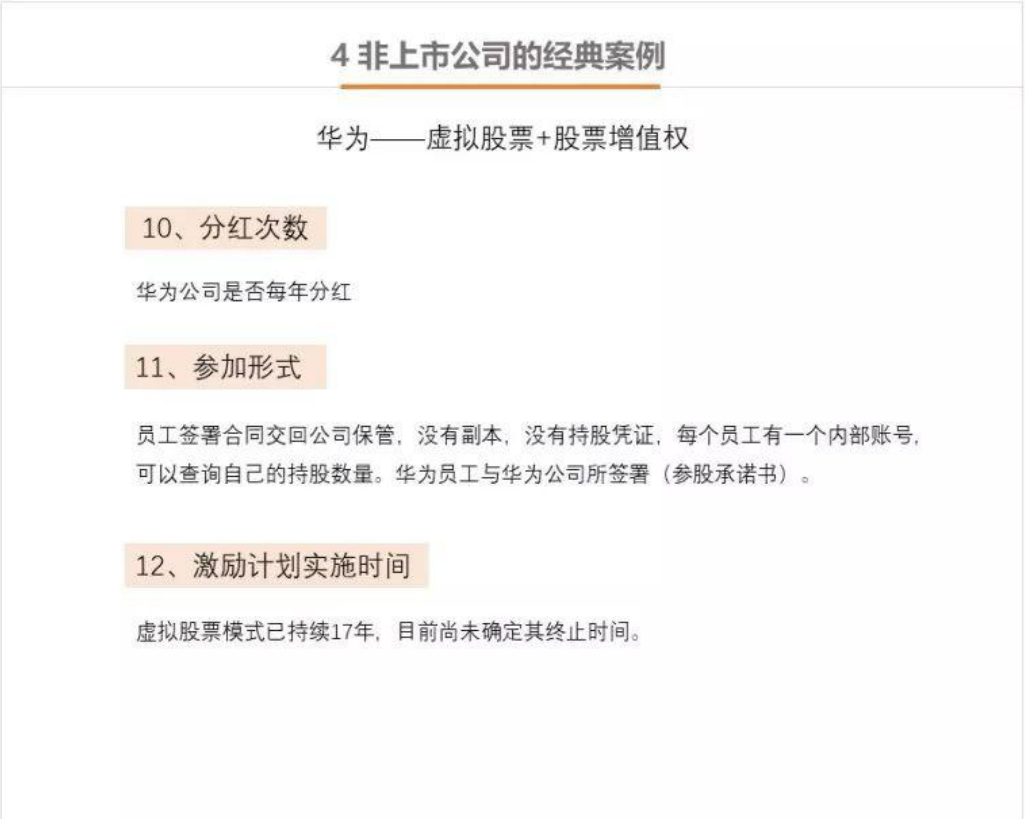
8、授予条件

相关报道未予披露华为公司授予激励对象虚拟股票的业绩条件。

9、分红业绩条件

相关报道未予披露激励对象享受分红的业绩条件。授予股票业绩条件与分红业绩条件之间的关系未予披露。

华为员工用于购买股票的最近来源，一是银行贷款，即以“员工助业”的名义获得的银行信贷，支付购股款。合同显示：贷款用途为“个人事业发展”，贷款期限三年，贷款利率为月利率 0.4575%，担保方式为个人薪酬收益权及账户质押。


4 非上市公司的经典案例

华为——虚拟股票+股票增值权

10、分红次数

华为公司是否每年分红

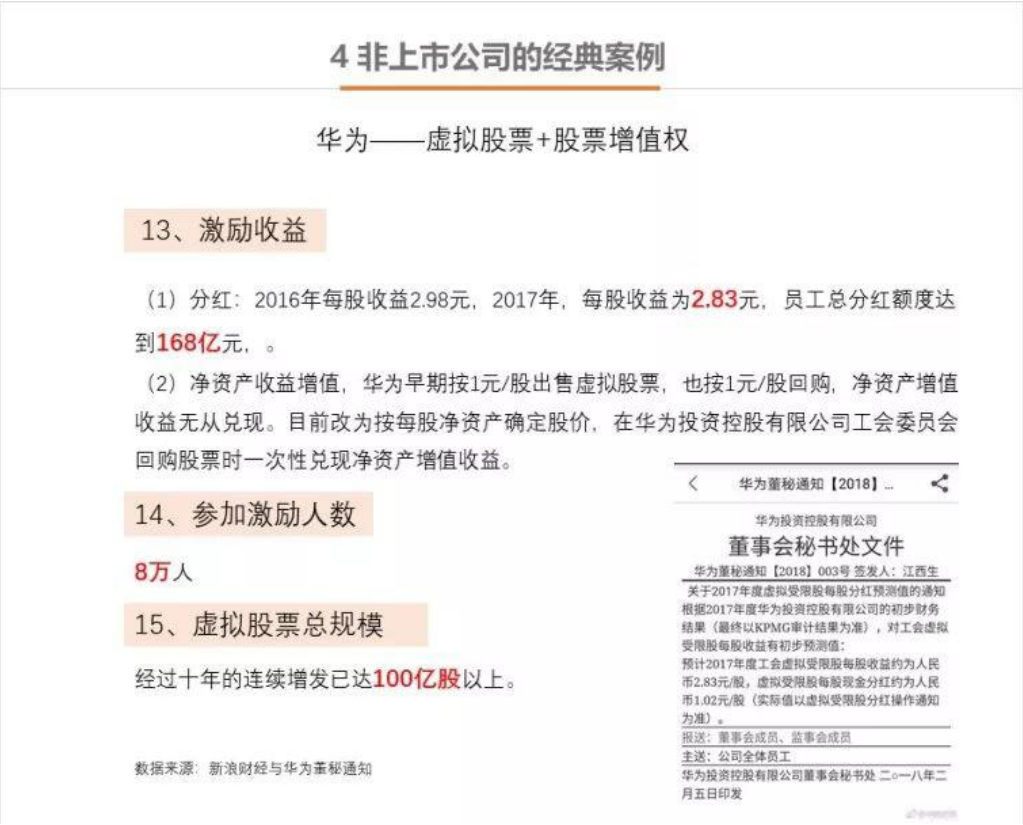
11、参加形式

员工签署合同交回公司保管，没有副本，没有持股凭证，每个员工有一个内部账号，可以查询自己的持股数量。华为员工与华为公司所签署（参股承诺书）。

12、激励计划实施时间

虚拟股票模式已持续17年，目前尚未确定其终止时间。

华为员工股权激励参加形式和签署合同，没有持股凭证，股权的参加、变更、退出也无需到工商局进行变更。



2016 年，华为每股收益实现 2.98 元/股。2017 年华为销售收入实现 6000 亿人民币，同比增长 15%，增幅为近年来较低水平。在颗粒归仓的年代，华为员工仍然享受着增长的红利，值得注意的，华为 2017 年度员工分红总规模或达到 168 亿元，若在 A 股市场分红规模将跻身前十名。

每股购买价格的确定，最早期是 1 元/股，但资产增值收益无从兑现，因此每年通过资产评估确定最新的每股净资产价值，来实现净资产的增值收益，离职的员工股票回购，也按照当年最新的每股净资产价值进行回购实现资产的增值。

4 非上市公司的经典案例

华为——虚拟股票+股票增值权

16、法律关系

虚股激励在员工与公司之间建立的是一种合同关系，而非股东与公司的关系。华为员工手中的股票与法律定义的股权不同，员工不是股东，只享受合同收益，而非股权。工会才是股东。

17、实施步骤

2001年7月，华为公司股东大会通过了股票期权计划推出了《华为技术有限公司虚拟股票期权计划暂行管理办法》。这一计划得到了深圳市体改办批复同意。

18、小结

公司增长　解决现金流　大规模实行　股权来源

股权激励确实解决了华为公司一些现实问题，比如通过股权激励员工实现了公司的增长问题、通过内部融资的方式解决现金流问题，缓解现金流压力，无需外部借款。股权的来源一般是 2 个方面：一是大股东设立期权池进行股权激励，还有就是通过增发，通过股票数量可以无限增多，因此股权激励得以大规模实行。

第七章 解析华为股权激励是如何设计的?

7.1 解读华为财报里的数字密码

看财报究竟看什么？财报不是媒体公告，也不是产品上市，看参数、价格、拍照对比一下，财报更多是回答问题，给出原因：全年卖的好不好？有没有增长？为什么不好？为什么没有增长？盈利来自哪里？为什么亏损?下滑来自哪里？今年的趋势怎么样？带着这些问题来看华为 2019 年年度报告，报告显示，2019 年华

为全球的销售收入为 8588 亿元人民币，同比增长 16%，净利润是 627 亿元，现金流是 914 亿。

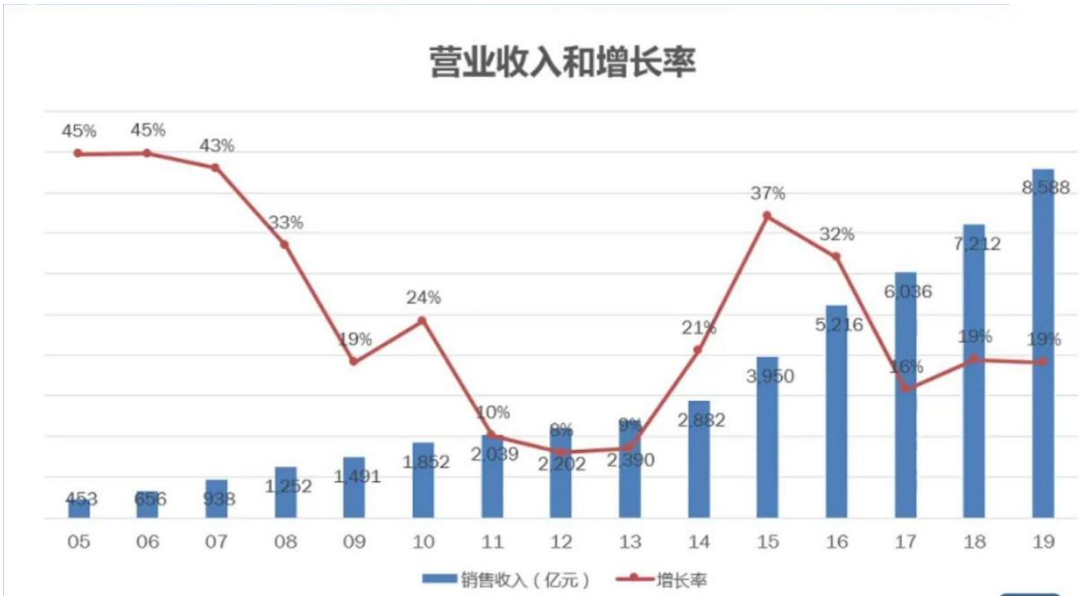
下面从几个纬度来解读华为 2019 年的年度财报。

7.1.1 第一个看五百强排名

华为自 2010 年进入全球五百强以来，当时的排名是 397 名，到 2017 年已经排到百强 83 名，2019 年 61 名。连续十年入围，也是中国历史上第一家连续三年入围世界百强的民营企业，2019 年排在华为前面的 15 家企业当中，除鸿海集团以外，其他的都是央企或者金融机构，比如国家电网、工农中建等银行，更令人惊讶的是，华为在 2019 年的百强中，是唯一一个没有上市，不搞金融，不炒房地产的中国企业。按照 2019 年的五百强的排名情况，如果不出意外，2020 年华为的排名应该在 50 名左右。

7.1.2 第二个看对比数据

百度、腾讯、阿里巴巴之所以被称为中国互联网三大巨头，是因为他们在各自的领域里形成了绝对的竞争优势。比如百度在搜索引擎，腾讯在社交、游戏，阿里在电商，他们的用户数都达到了几亿甚至几十亿，三大巨头中市值最低的是百度 360 亿左右，它最高时有一千亿美金。阿里的市值在 5600 多亿，腾讯在 5550 多亿（今年反超阿里）。从营收的角度来看，2013—2018 年华为的营收连续六年超过了 BAT 总和。2019 年腾讯和阿里增幅很快，华为的营收接近三家的总和 8615 亿，华为是 8588 亿。但从趋势的角度分析，阿里巴巴在 2019 年平均复合增长率达到了 60%，如果按照这样的趋势下去，阿里有可能超过华为。另外从利润来看，华为的净利润没有超过阿里、腾讯当中的任何一个。



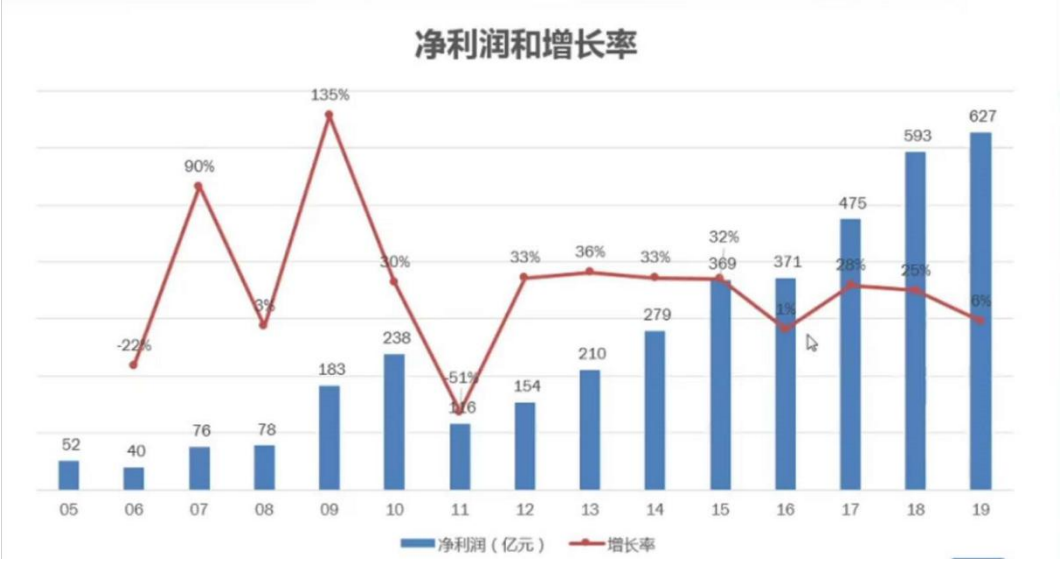
7.1.3 第三个看收入的数据

从 2010—2019 年的数据可以看出，华为的复合增长率是 19%，因为达到一定的规模以后，绝对数增长还好，但维持一定比例的增长的确不易，比如腾讯在 2019 年的增长率是 21%，2018 年是 31%，2017 年是 56%，也是连续三年下滑。华为的收入在过去十年有两个高峰期，一个是 2010 年 24%，另一个是 2015 年达到了 37%，竞争压力比较大的是 2012、2013 年不到 10%。另一方面，随着牌照的发放（2G、3G、4G），2G 的牌照在 1994 年发放，3G 的牌照是在 2009 年发放，然后 4G 是在 2013 年发放。在每次牌照发放前两年，都会投入很高的研发和营销费用，然后牌照发放过后的两三年内，华为的收入就慢慢的爆发，所以通过收入数据了解华为的营收，是一个比较好的周期规律。

7.1.4 第四个看净利润的数据

看 2017 年、2018 年、2019 年净利润的增长率有下降的趋势，2019 年为什么那么低？除了刚才的分析外，就是华为的手机业务在 2018 年之后，变成华为最大的一块业务，手机毛利率是很低的 24%-28%，以前华为主要是运营商业务，也就是服务于移动、联通、电信三大运营商，它的毛利率比较高在 50%以上，随着华为低毛利的手机业务占比越来越高，导致整个利润被拉低，这是主要原因。但

华为 24%-28%的毛利并不低，小米的毛利率是 14%，联想 2%都不到，相对来讲，苹果的毛利率就比较高 35%，毛利率基本上是这样一个趋势。



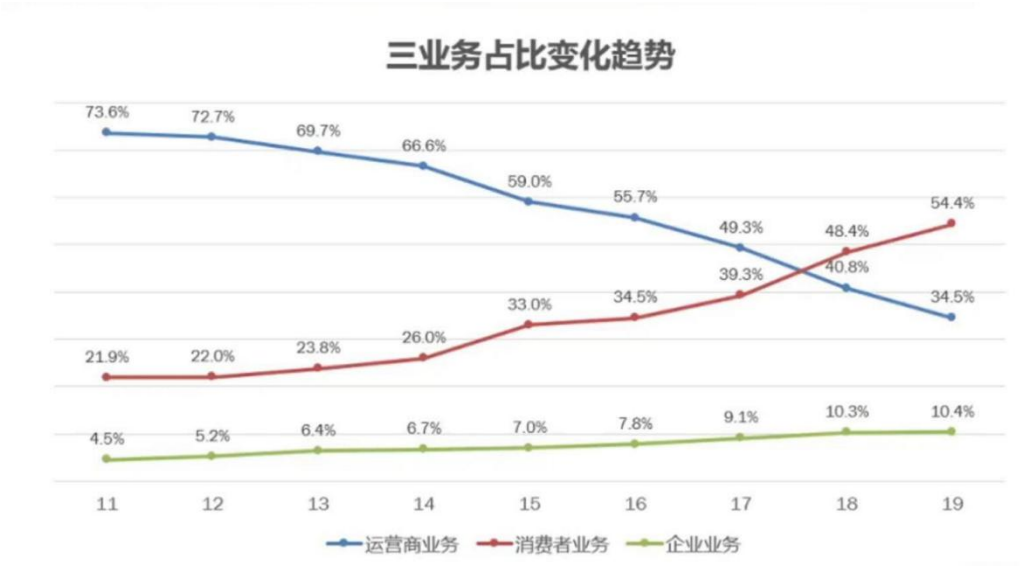
7.1.5 第五个看华为三大业务的占比情况

一是运营商业务，运营商业务是帮助移动、联通、电信三大运营商提供面向各个家庭的传统业务，

二做手机、电脑、手环这些终端消费的业务，

三是企业低端服务器、企业网络等企业业务。从业务占比可以看出一个趋势，在 2018 年的时候，有一个很明显的发展趋势（红线），最上面那条线是运营商业务，在 2011 年的时候，运营商业务占比达到了 73.6%，其绝对数并没有太大变化，还略有上升，但相对数却是一直降低的。华为之前不做手机，后来做了低端机，当时，任总说过谁要谈手机谁下岗，那么，2003 年 11 月华为为什么要成立手机事业部？预算十个亿，差不多是当年华为的净利润，背景是什么？大家知道，华为经过十几年的发展后，2003 年就想进入海外市场，很难进去，当时海外市场主要在诺基亚、爱立信等设备商手里，欧洲在 2000 年已经拿到了 3G 的网络牌照，但当时的手机都是以 2G 为主，爱立信、诺基亚就不想冒险做 3G 手机，所以不能做基站，这时候，欧洲运营商同意华为接订单做基站，但要帮他把手机做起来，华为为了拿到这些手机就成立了手机事业部，一开始在走定制路线，不

仅利润少，而且风险大，还没有什么品牌价值，很多人提到华为手机都说，字很大、声音很大的老人机，所以华为在 08 年之后打开了欧洲市场，觉得有一定的话语权加上次货危机，公司利润下滑，就想把终端公司卖掉，当时华为企划部就找到一些资本来谈，做一个合作公司把部分或者全部的终端股权卖掉，但是后来次贷危机来了，协议没谈成，华为就定下来干脆就自己做。2018 年之后，华为的消费者业务占了半壁江山，2019 年手机的发货量达到了 2.4 亿部，实现的销售收入是 4700 亿元。



7.1.6 第六个看研发费用

研发费用一直是评价企业发展的核心要素。多年来，华为研发投入按照总营收的比重基本上都在 10%以上，2019 年达到了 15.03%，这个数据是非常恐怖的，2019 年对研发投入达到了 1317 亿美元，跟中国平安一年的利润差不多，这个利润在整个 A 股排在前 50 名，近十年的投入达到 6000 亿，再看下面的 8.5 万、90%以上的发明专利，懂专利法的朋友都知道，专利实际上它的种类在中国大陆、香港还有欧美是不一样的，在大陆专利可以分为发明专利、实用新型和外观设计，差别很大。发明专利最难申请，要经过实质性审查，审查的周期三年到五年不等，另外两个专利实用新型、外观设计，就不需要做实质性审查，而且几个月就可以搞定，所以华为能够拿到 90%以上的发明专利，并且是有效授权的纸质申请，这个很不容易。

7.1.7 第七个看专利对比

关于专利要了解两个同行，一个是高通，一个是京东方，高通成立时间和华为差不多，高通名字的含义就是高质量的通讯，在过去的 30 多年里，高通研发的投入超过了 580 亿美元，拥有的专利技术比华为还多，为什么很多的手机厂商都绕不开高通？因为高通的手机上有很多关于标准的必要专利。也就是说，高通是一个游戏规则的制定者，玩游戏必须先交费，交多少？整机的 3%-5%，比如你 1 万块钱要拿 300 块钱的专利费，躺着收钱。总体来讲，不见得是一件好事，高通多年在全球五百强榜单里面排名很靠前，18 年之后已经跌出了榜单，钱来得太快不见得是好事。比如大家知道的百度，光靠一个竞价的排行都赚得盆满钵满，躺在床上都能数钱。第二家京东方，有人讲到京东方说："是不是京东的兄弟啊？"京东方和京东这两家上市公司，曾经都是常年亏损的大户，连续亏损很多年，但京东方确实是一家值得尊敬的企业。1998 年到 2012 年十四年间亏损了 3000 多亿，钱都搞开发了，目前京东方的 OLED 方面是仅次于三星第二大生产商，比如华为的手机都用它的显示面板，所以讲"科学技术是第一生产力"这句话永远不会过时，中国需要更多像华为、京东方这样的企业，认真做科研磨好豆腐，积极做好知识产权的保护。从中能看到华为的另一面，华为可喜也有担忧，2009 年上半年华为的整个营收的增长率是 23.2%，到四季度已经下滑到 7.7%了，到了 2020 年是怎么样一个趋势？还不知道。另外从净利润的角度，近十年华为净利

润复合增长率是 11%，近五年到了 14%，但是 2019 年才 5.7%。当然原因是它的收入结构。还有华为手机业务，2019 年 5 月 16 日谷歌禁止华为使用 Google GMS 业务，海外的华为手机损失至少有一百亿美元，手机对华为可是半壁江山，前不久华为公布了 2020 年手机的销售目标及在 2019 年 2.4 亿的基础上下跌 25%，出货量可能 2 亿左右。另外来看一个数据叫存货周转率，就是你的东西做好了以后放到仓库，然后再把它变卖成钱，从这个角度来算天数是多少？2015 年是 96 天，2019 年是 111 天，什么概念呢？华为的东西要变成钱了，仓库里面的要变成钱需要那么久。同样一线为主的小米是 68 天，所以华为存货还比较严重，另外一个因素，有可能是华为自己在做一些备货。徐直军讲 2020 年将是华为公司最艰难的一年，他悲观地表示华为 2020 年的目标是活下来，2021 年的时候还能继续发布年报，所以，看财报的时候，不光是看好的，也不光只看坏的，不光看文字，也不能光看数字，通过数字来发现问题，通过文字来得到解答，这才是读财报正确的方式。

7.2 剖析华为股权激励策略

华为能够发展到今天，在众多的竞争对手中能够发展那么快，其中和任总的格局和胸怀是分不开的，他有一句话讲："华为公司发展到今天，我自己没有什么实质性的贡献，如果一定要说有什么贡献的话，就是华为在分钱的问题上我没有犯大的错误"。再来看华为的分钱是什么样的，这个数据是公开的信息。

华为薪酬统计表

年度	薪酬总额（亿元）	总人数（万人）	人均收入（万元）
2010	307	11.2	27
2011	394	14.2	28
2012	481	15.0	32
2013	525	15.5	34
2014	718	16.9	42
2015	1008	17.5	58
2016	1219	17.8	68
2017	1403	18.0	78
2018	1124	18.8	60
2019	1349	19.4	70

2010—2019 年这 10 年间华为薪酬统计表，人均薪酬是多少？很多华友看到数据以后会说没拿到那么多，实际上是个平均值，薪酬总和包括个人所得税、社保、五险一金，另外分红和股票的溢价，分红率、收益率也是非常高的，有关统计表明，2013 年华为人均薪酬是 2014 年的 2/3，2015 年已经超出爱立信的 15%。目前华为的薪酬跟苹果、Google、Facebook 基本上有一拼。著名的教育家王玉坤在跟任总的对话时说："任总，我发现国内很多的大公司都和华为不一样，他们在学什么？在学国学，在学稻盛哲学，没有自己的核心理念，让员工改变工作态度，多干活少拿钱，而华为是激发员工的私欲，私欲是什么呢？私欲如狼似虎，你是怎么样驾驭这个虎狼之师呢？"任总回答说："我在私域上跟华为员工同流合污。"任总说的私域就是股权激励机制。华为当时做股权激励的时候，专门派人到海外去考察学习了一套模式回来。直到 2019 年 12 月底，员工的持股计划到了 9.46 万人，任总作为自然人股东持有 1.05%的股份，同时他也参与员工补贴计划，总共任总所持有的比例 1.04%，这么低的股权比怎么样掌控公司的？它的设计是非常微妙的，既保证了股权激励的效果，又能够保证任总对公司的控制权。

下面分享股票分配的一个场景，每年在准备股票分配的时候，表现优异的华为员工都被主管叫到办公室里面，说小王今年表现的不错，好好干！这个时候小王是很期待的，作为奋斗者，当时主管就一边笑眯眯的拿一份合同过来，说今年你可

以认购多少股份？另外讲几个比较官话套话，当然你也可以不要，签字了以后合同由专门的委员会保管。

关于股权激励的发展历程，包括 1990 年到 2000 年创业期，2000 年到 2001 年泡沫期，2003 到 2008 非典期，2008 到 2012 金融危机期，还有 2013 年之后的 TUP。我们需要了解的是每个阶段推出的背景，为什么要推出？解决的问题是什么？还有他具体的措施是什么？要达到什么样的效果？分股权的过程实际上是价值创造、价值评价和价值分配。价值评价是非常核心的过程，今天主要讲价值分配的结果。

7.2.1 第一阶段：（创业期）

90 年的时候，华为刚成立只有 2.1 万的注册资本，中兴当时的资本是 200 万，研发投入也需要钱，当时给大家一个类似于入股，股票价格一元。实际上华为有个特点，这个特点很多公司做不到，就是每年公司赚了多少钱基本上都分出去，前几天华为刚发了今年的分红，有几个兄弟打电话给老师说，真没想到华为会这么大方，明明今年的现金流不大，还拿出几百亿来分，而且考虑到今年美国的禁售和疫情，现金流肯定是有一些困难的，还全部发。华为这个传统不是今年才有，实际上在成立没多久就定了，后来都是每年拿出 80%甚至 100%分出去，任总也说到做到，所以大家才相信，上市公司一般能拿出 20%-30%的净利润分出去就很不错了。比如 1990 年的时候，那时华为的收入就分三块：工资、奖金、股票三个基本上差不多，员工入职一年以后，根据你的职位、季度绩效还有任职资格等等因素派发股份。

7.2.2 第二阶段：（泡沫经济时期，从股权普惠向核心员工作重点激励）

2001—2002 年推行了虚拟受限股，当时因为泡沫危机，李一男等骨干员工出走，华为迎来了历史上的第一个冬天，需要解决留住员工，怎么样做长期的激励？当时是按照股权激励，员工可以有分红权，还有一个股票的溢价权，但是没有所有权，没有继承权，没有表决权，也没有转让出售的权利，在离开企业的时候自动

失效。在员工离职的时候，原来的股权华为就把它收回去，当然该有的分红、股票的溢价一分都不少。

7.2.3 第三阶段：（非典时期，稳住团队）

03 年到 08 年有非典，还有思科的起诉，这些基本上都是华为的背景。当时有一个新的情况就是允许大家按一定比例来兑换，比如一般的员工，可以兑换当年股份的 1/4，跟上市公司有点像，对于核心员工、高管总数量比较大，为防止挤兑，当时比例是 10%。

7.2.4 第四阶段：（金融危机时期，2013 年至今）

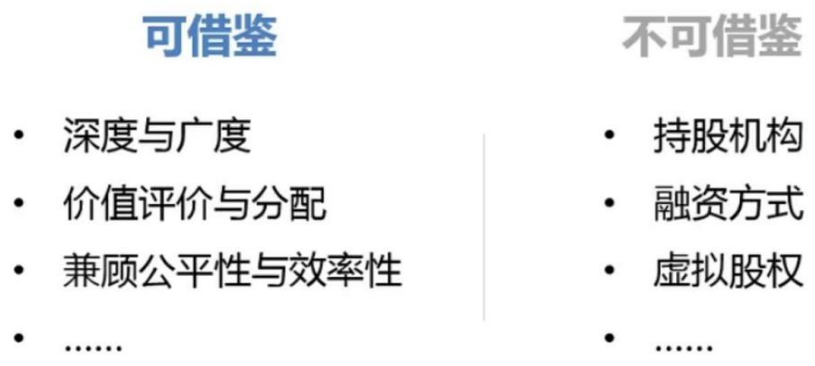
TUP 计划是有一个背景的。2013 年华为牌照发放了以后，需要海外大量的扩张，需要大量的现金流，当时的股权激励主要是给国内的员工，外籍员工还没有，这个时候，海外高管没有长期激励或者薪酬不高，是没有竞争力的，就招不到好员工，招不到高管，另外就是缓解资金压力。另外一个很关键的因素就是，很多的同事干同样的活，他的收入却是别人的十倍以上，就是靠他持有的虚拟股，所以在这样一个环境下 TUP 因缘而生。

TUP（Time Unit Plan）—— 时间单位计划，即现金奖励型的递延分配计划

TUP属于中长期激励模式的一种：先给你一个获取收益的权利，但收益需要在未来N年中逐步兑现。华为采取的基本模式为：假如2014年给你配了1万股，当期股票价值为5.42元。

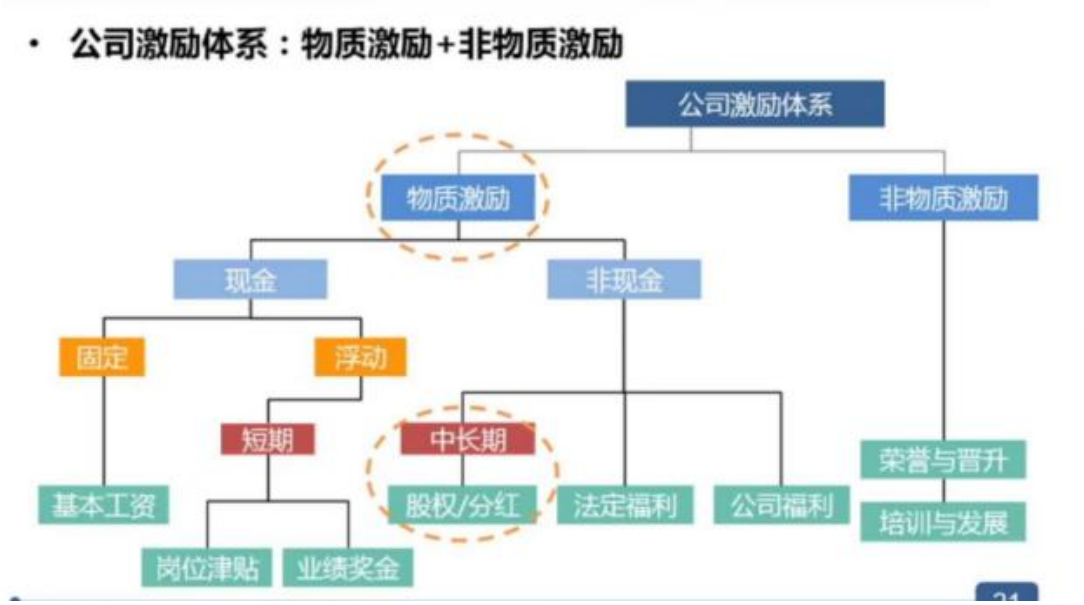
- 当年（第一年）没有分红权。
- 2015年（第二年），可以获取1万*1/3分红权。
- 2016年（第三年），可以获取1万*2/3分红权。
- 2017年（第四年），可以全额获取1万股的分红权。
- 2018年（第五年），在全额获取分红权的同时，还进行股票值结算，如果当年股价升值到6.42元，则第五年你能获取的回报是：2018年分红+ 1万*（6.42-5.42）。同时对这1万股进行权益清零。

华为的 TUP 计划怎么做？简单的理论就是我给你一个基准的数，比如一万股，每股的股票价值当年是 5.42 元，假如持有五年时间，第一年你是不能分红的，第二年是 1/3，第三年是 2/3，到了第四年就可以按照 1 万该分多少是多少，第五年的时候你分红，另外股票要清零，权益也清零。当时股票的溢价部分，按照净资产还是可以享受和分红的。



7.3 华为股权激励是怎么设计的？

华为股权激励真正的启示是在价值的评价，怎么样给员工，计算的过程是很关键的。比如岗位股、业绩股，基本上都是按照他的配股的数量、岗位的基准的股数，乘以个人的系数，或者是业绩股数乘以个人系数，还有绩效系数等等，算法是很复杂的，还是比较公平的。还有一个是它不可推荐的部分，比如银行的融资，在 2012 年的时候华为通过银行贷款已经不能做了，还有一个是持股机构，不管你是作为有限公司还是股份公司，几万人的持股包括上市都是有问题的，这一块是不可借鉴的，当然虚拟股对后面的上市还原，还是有很大的问题，现在在还原做上市的准备。



对中小企业股权激励启示：激励分为物质激励和非物质激励，非物质激励包括荣誉、晋升、培训与发展，物质激励包括现金和非现金，今天讲的主要是中长期的非现金的股权分红。股权激励最早是在国外 20 世纪 1950-1956 年的美国，当时很多家族企业面临接班的问题，比如福特汽车，亨利·福特去世了以后，年仅 28 岁的福特二世来做福特集团的老总，但他经验、能力不足，为了企业度过难关，就聘请军方蓝血十杰作为职业经理人，后面就摸索出了一套给职业经理人股权的方式，效果很好，可以把管理层和股东的利益联结在一起，很多企业就效仿，现在美国七千多家上市公司 90%以上的企业、高科技公司都做股权激励。

在中国，山西的票号很早就有身股和银股，干活的是身股（掌柜），出钱的是银股（股东），身股和银股设计的非常好，等级层次分明，体系完整，员工也好，掌柜也好，为了身股、银股拼命工作，这个设计抓住了人追求名和利的根本，做的非常完善，中国的股权激励就是参考这个来做的。

这里有个股权证，就算给你入股，给你股权证又能怎么样呢？这是一个很不确定的金融工具，你在好公司的股票，股权黄金万两，差的公司一文不值的。比如这个股权证，这个是南德集团，下面签字是牟其中。牟总可以讲这个争议很大，我们不能拿现在或者后面的事情来评价他，都是不客观公正的。牟总可以讲是第一代民营企业家，也是一个时代的标本，中国首富、首骗两个名号的备受争议的人物，他在 2016 年 9 月 27 号第三次出狱，可以讲在南德，潘石屹、王功权、冯仑都是原来跟他干的，他在监狱里面王石还去看望过他，从首富到阶下囚，牟其中有一个传奇的人生。影响中小企业发展有三大问题，包括高税负、腐败、融资难。著名的经济学家厉以宁讲：当初民营企业家在市场夹缝中生存，很多的产权不是很清晰，靠的就是不清晰的产权制度。现在要保护产权，实际上中南海已经在考虑并重视这个问题，但是作为企业家自己一定要重视。

中小企业做股权激励要关注以下几点：第一个目标。有很多老板讲，就是为了忽悠员工或者是追赶潮流，这个不建议用，出发点都不正怎么能得到好的结果？另外，把员工的固定薪酬少一点，现在一个月拿一万，后面只拿 5000，腰斩式的降薪，绝对是不能用的，员工也不傻。建议一般是在 15%到 25%之间作为长期激励。第二个员工最关注的是什么？一是对象，我有没有，他有没有；二是数量，我是一百他到底多少？他明明没有我那么奋斗、做出的贡献多，他为什么拿得比我还多？三是价格，我拿多少钱来认购，这是大家的关注的。

先讲对象，核心层是企业发展的重要因素。跟企业共同命运的骨干层一定要给的，机会很多，你不好好用他，他就到竞争对手那里去了，所以这个是股权激励的一个重点对象。还有操作层是潜力股，可以选择性的做股权激励。所以，我们定了股权激励的对象和数量，股权激励就成功了一半。价格到底花多少钱来购买，是以公司的账面净资产，还是公司评估的净资产，还是以前融资的对价，各个情况不同，但一定要专业。有企业问送股权行不行，肯定可以。很多企业问无意愿转股行不行？如果你做股权激励无意愿转股，比如企业在经营不好，面临更大的资产变更，或者是企业有更大的不确定性，更大的亏损，已经亏了很多，不值钱了，可以无意愿转让。但其他时候做股权激励，如果公司股权不值钱员工不可能要，员工还要低于净资产买，就有问题了。

新设有限责任公司

- **优点**：便于统一管理
- **缺点**：有限责任公司受50人上限制约；双重征税；公司投资收益需要缴纳企业所得税，个人获得公司派发的分红收益需要交纳个人所得税

新设股份有限公司

- **优点**：便于统一管理；人数上限较有限责任公司宽松
- **缺点**：受发起人200人上限制约，若向特定对象发行证券累计超过200人则为公开发行，在相关管理办法出台前证监会暂不受理非上市公开发行股票的申请；双重征税

新设有限合伙企业

- **优点**：便于统一管理，较有限及股份公司外通过合伙协议约定更多事项，无需缴纳企业所得税，企业所得由合伙人分别缴纳所得税
- **缺点**：至少需要推举一名普通合伙人，承担无限连带责任；有限合伙公司受50人上限制约

自然人 + **委托信托公司** + **设立壳公司**

- 以个人名义运用购股资金直接购入股权
- 优点：个人收益直接；税收最低
- 缺点：人数限制；不易集中管理

- 指激励对象委托信托机构持有股份，并在达成计划设定的条件后将股权做相应处理
- 优点：引入第三方便于统一管理
- 缺点：1、上市时有障碍（上市后可行）；2、公司需要支付信托机构一定托管费用或收益分成

- 新设有限责任公司
- 新设有限合伙企业
- **建议设立壳公司**

- **不同持股载体综合税负比较**
- 公司在上市前进行的股权激励的税负成本，主要包括公司整体变更设立股份公司时的税负成本，取得上市公司现金分红的成本和上市后退出时的税负成本

三种员工持股方式税负汇总表

	自然人持股		通过有限公司持股	通过合伙企业持股
整体变更时税负成本	未分配利润转增股本的部分将会被视为分配利润。若股东是自然人，则需就该部分交纳个人所得税20%		若股东为法人，则境内法人获得的红利无需缴纳企业所得税	有限合伙企业不属于居民企业范畴，需要为有限合伙人代交纳个人所得税20%
取得上市公司现金分红成本	如果限售股按照10%缴纳所得税，非限售股按照持股时间区分缴纳税收(5%-10%-20%)		公司无需缴纳企业所得税。而个人从持股公司取得的分红仍承担20%的个人所得税	需要为有限合伙人代交纳个人所得税20%
上市后处置股权成本	直接持股的激励对象仅需缴纳股权转让的所得税，实际成本为20%		持股公司首先需要就股权转让所得缴纳企业所得税，然后自然人股东就持股公司的分红再行缴纳个人所得税，税负成本较高，实际综合税负成本为40%	大部分地区为20%

关于载体：从财税的角度来看，是通过自然人持股还是平台持股、直接持股还是间接持股？一般不建议自然人持股，多方面的因素包括税务的因素、税务筹划的空间，还有筹备公司变更地址、变更营业执照都需要签字非常麻烦，不建议自然人持股。经常有公司做税务筹划、做股改，变更时找不到自然人签字。一般壳公司比较多有两种：有限责任公司和有限合伙企业。

中小企业股权激励的前提要求一定要财务法律规范。财务和法律规范才有物质的基石，要不公司赚了多少，亏了多少，未来发展怎么样都不知道，无法评估公司值多少钱。比如华为对员工就是透明的，华为是让全球四大审计所之一的毕马威来审计，是很有公信力的，钱赚了多少，用了多少，用到哪里去，明年的机会困难在哪里？都非常清楚，员工跟公司一条心。如果你做不到这样，像个体工商户、家庭作坊、皮包公司建议大家先把业务做好、财务法律做好规范了以后，条件成熟了再做股权激励。包括上市公司、拟上市公司、三板公司、财务规范的公司都可以做股权激励。

7.4 答疑交流

1、民企财务报表的真实性？老板与员工之间要真实的，确实做不到怎么办？

答；每家企业的财务做的怎么样?比如有的财务数据是不能公开的，可能会涉及到商业机密，可能也会涉及到税务筹划的因素，怎么办？数据不透明员工不相信公司，从公司的角度又不敢让大家都知道,怎么办？老师给企业里面做辅导的经验大家可以借鉴一下。比如第一个跟激励对象签署保密协议；采用华为的手法做一个长期的利益捆绑，让大家自觉遵守公司的商业机密；另外可以赋予几个代表查账的权利让大家放心，查账、分红都是股东的权利。这样员工才能信任公司，和公司一条心。

2、劳动密集型企业在股权激励上需要注意什么？

答：劳动密集型比如餐饮企业，第一个特点厨师是高端的，端茶倒水、做清洁的这些可能用大姐来做就可以了，这些属于劳动密集型；很多时候不规范，这个时候要账财务特别规范，包括社保、五险一金特别规范也不容易。还有在收钱付款

的时候也是个问题，很多时候收现金，然后企业本身可能也不想开票，还有一个消费者也不愿要发票。总之都有这样的问题，那怎么做股权激励？怎么让员工来对这块呢？首先分块，第一个规范，公司生存需要的规范，税务要求是刚需的，另外一个层面，就是从员工了解公司的情况，如果要做股权激励必须财务规范，财务规范更透明不见得就是给大家带来多少的成本。陈老师团队做了三年的行业财务筹划、税务筹划到时候可以给大家一些思路。劳动密集型的股权激励最核心的问题是财务规划的问题，还有法律规范的问题这都是共性，包括社保、五险一金这些都是共性的问题。

3、非上市企业虚拟股有什么优势？非上市企业有设计库存股吗？

答：如果你上市企业，正常来讲或者拟上市企业就不存在虚拟股，准备上市的时候虚拟股都要还原的，不存在虚拟股。非上市企业或者短期内没有上市的虚拟股的优势，有两个方面一个是分红股，他只有分红权，他没有所有权、没有投股权也没继承权，这个权还是在老股东大股东手里；第二个可以随时收回的；第三个做税务筹划上还可以变动，如果做实打实的股权还是需要很多的动作。

库存股非上市公司做的灵活性很大，比如老师的公司在做股权激励的时候，拿出一部分跟核心团队讲拿多少来引入合伙人，但是做这一块的时候合伙人还没到位，老师作为大股东，作为 CEO 法定代表人来代持就可以了。

4、怎样设计才避免做了股权激励，但没有的激励效果的情况？

答：问责化的老板出发心要正，如果想要忽悠员工，或者为了简单的公司就不要做股权激励，如果企业真正要做股权激励，那么股权激励第二个条件除了刚才讲的这个财税法律规范以外，还有一个非常重要的前提就是公司一定是能打量，包括公司的业绩、商业模式、战略、团队一定能够带大家花钱赚钱，在相对的情况下才能调动积极性才能达到这个效果。股权激励只是一个锦上添花，如果想要的股权激励 雪中送炭可能还是有一定的难度。

5、董明珠花 60 亿回购股票，包括回购员工持股吗？回购有什么作用？回购会注销，不注销会咋样？

答：首先一个叫 NBO 也好，叫股份回购也好，通常来讲有什么作用？第一个就是用于做股权激励，另外一个在公司发展遇到困难，或者是担心大家看不好公司的时候，就表示我很看好公司增强股民的信心。格力前面的业务、毛利、其他应付账款还有预收账款都很多、上下游通吃，疫情之下的现金流也有问题了，整个公司的发展包括销售也是有问题的。这个时候如果投资者没有信心，对整个公司的价值就比较危险，所以花六十亿来回购是给消费者、投资者信心。

包括回购员工持股吗？这个时候回购员工持股上市公司一般不会这样做。回购一般不会注销的，有时候遇到注销的时候，除非你想做减值。

第八章 股权激励的实践经验总结

8.1 华为的股权政策

为什么华为不上市却能称霸世界，这和华为奉行的员工持股密不可分，先来看看华为的股权分配政策：

1、只有本企业正式员工才拥有股权，离职人员一律不保留股权。

2、向为企业做出可持续性贡献的骨干倾斜。

3、对优秀新员工股权配置，以其对企业的认同及未来发展潜力为主。

4、对持续优秀的基层员工，最低配股额 X。

5、对公司高级干部的再进修，推行优先股方式。

6、对新员工给以买平价股的政策。

7、不分岗位、不分职别，劳动态度在 C 以上者，均有资格享受股权评定。

配股评定要素

评定要素/分配要素	工作能力	职位价值	对目标的贡献	劳动态度	发展潜力
工　资	★	√	√		
奖　金	√	√	★		
股　金	★	√	★		★
退休金			√	★	
晋　升	★		★	√	
机　会	√	√	√	★	

股权激励的基础：人性过关、理念过关、方法过关

今天做老板遇到的挑战：

优秀人才进不来、用不起、留不住；

为什么亲自管理的部门效率高，下属经营的部门总是管不好？

高工资、高奖金为什么还是留不住人，企业人才流失严重，“另立山头”现象屡屡发生？

为什么您无法有效地把三个店，成功变成三十个、上百个店？

为什么相当多的员工干活总是出工不出力、出力不出活？

尤其进入互联网时代后，在“大众创业，万众创新”的诱惑下，创业成功的故事，让很多优秀员工浮躁不安，跃跃欲试。员工忠诚度开始以月来计算，给企业的发展带来很大的挑战。

于是，很多企业家要寻求更好的员工激励方案，希望借助于中长期激励，实现优秀人才稳定、持久地为企业服务。于是一些先进的企业，率先实行了股权激励计划。很多对股权激励感兴趣的企业家朋友，有些可能已经做出了尝试，有些可能

正去试行。但是股权激励失败的案例也有很多，在开展之前，必须要了解一个原则，不具备这个基础，做不好股权激励。这个基础就是股权激励的“三过关”：

人性过关：舍得的智慧

理念过关：经营的思想

方法过关：操作的技巧

过关之后，通过股权激励的落地实施，可以把员工变成老板，让员工从“为企业干活”变成“为自己干活”，并且愿意持续地努力下去。如果不过关，不愿意真正地实现分享，做出来的动作肯定会变形，最后往往反而适得其反、得不偿失。所以这三个关不过，与其盲动、蛮动、乱动，不如不动。

8.2 为什么华为不上市“称霸全球”？

8.2.1 老祖宗早就做出了表率

企业如何吸引优秀人才，如何激发优秀人才的潜力，让他们像干自家活一样努力，像老板一样勤奋？如何让员工持续奋斗呢？

其实，我们的老祖宗早就做出了表率，结果被西方人学去了，比我们还用得好，这个方法就是股权激励。请大家有空看一看《乔家大院》和《大盛魁》，看一看晋商的身股和银股制度。

晋商兴盛的时候，中国从未有过上市公司，但他们合理的激励制度和治理结构却保持着几百年的昌盛。这是今天大量无法上市的企业应该认真学和思考的。

8.2.2 近代晋商的伟大成就

（1） 生产流通领域的成功者，开创了近代金融业——钱庄，使商业交易变得更为方便和安全；

（2） 使贫穷的黄土高原，集中了中国 50%以上的金融资产，富胜江浙。

（3）晋商的核心竞争力是什么？

知者甚多，明者无几。有人把晋商核心竞争力归纳为“诚信”，是只观其表、不知其质。浙商、苏商、徽商难道不诚信吗？晋商的核心竞争力是身股与银股的结合，身股为大的制度。这种制度留住了人，保证企业的有效传承。

身股，也叫顶身股，就是基于岗位、凭借劳动，给不出资的优秀员工一定的股份，让其参与经管、管理和分红。

现代创业在起步阶段，无力支付过高的薪酬成本，又需要引入优秀人才共同创业，怎么办？就要通过股权激励去分享未来的利益、希望和梦想。

8.2.3 为什么华为不上市“称霸全球”？

华为创立于 1986 年，以民营集体企业跻身于世界 500 强，仅 2014 年的销售收入即达到 3000 多亿人民币，是一家成就辉煌的企业。华为从设立之日起，就实行了员工持股计划，其中员工持股达 60%，而其领头人任正非所持股分仅占 1%。可以说华为成功的决定性因素就是全员持股制度，它的员工虚拟饱和持股计划结合了晋商的身股和银股的制度，几经优化，成为目前世界上最大的非上市公司员工股权激励成功案例。

经过二十多年的连续增发，华为虚拟股的总规模已达到惊人的 98.61 亿股，在华为公司内部，超过 8 万人持有股票，收益相当丰厚。2010 年，股票购买价格为 5.42 元，每股分红 2.98 元，收益率超过 50%；2013 年，分红为每股 1.47 元；2014 年每股分红 1.9 元。2004 年至今，华为员工充分利用金融杠杆（债权转股权），以购买虚拟股票的形式，通过华为工会内部融资超过 260 亿元。

反观华为公司的直接竞争对手中兴通讯，其在 A 股上市以来，累计募集资金不过 24 亿元。2004 年在香港上市，融资不过 21 亿港元，融资力度高下立判。

通过对比，我们认为华为虚拟股权制度的设计，至少领先国外 20 年。为什么这么说呢？华为是一家“非上市公司的上市公司”，一般上市公司的股东数远达不到 8 万这个数目。靠人力资本驱动而非货币资本驱动，能远离华尔街与金融大鳄的干扰，能摆脱证监会监管，操作成本低，能很好地平衡公司长期利益与短期利益，收效明显，世界领先，可以说将古代晋商的智慧发扬光大了。

8.2.4“+时代”思维下破解股权激励难题

（1）具备“+时代”的新思维

“互联网+”时代，我们必须转变传统的经营理念，具备“+时代”的新思维。要从过去重视有形资产（设备、土地、厂房）到重视无形资产（技术、人才、品牌）；

要从过去重视货币资本到重视知识资本：资本——知本；

要从过去的雇佣制转变到合伙制；

要从过去的利益私有制转变到利益共享制。

员工股权激励就是这种思想转变的重要的内容。

员工股权激励的重要性虽不容质疑，但现实中却出现很多事与愿违的失败案例。为什么会出现股权激励“一看就懂、一学就明白、一做就错”的现象呢？就是因为我们很多企业在推行股权激励的时候，是凭经验、拍脑袋做的，无意中留下很多利益纠纷的隐患。我借鉴、总结华为股权激励的领先实践，以及为多家企业成功实施员工股权激励的经验，从股权激励的基本原理、原则、方法以及具体的操作技巧等方面，与大家分享如何做好非上市公司的员工股权激励。

8.2.5 非上市公司的股权激励遇到的障碍

（1）四大操作性难题

1.股权的定价问题。上市公司股权激励计划在行权价格的确定方面是以股票市场价格作为定价基础的；

2.员工作为股东进退机制的问题。非上市公司的进入和退出，操作起来比上市公司复杂得多；

3.购买股权的资金问题。员工购买股权的资金比较难解决，影响公司股权激励计划的顺利实施；

4.公司价值的评价问题。非上市公司要评估其价值非常难，目前大多以公司的净资产作为评价标准，但公司净资产随着会计处理的不同产生很大差异，不能真实反映公司的长期价值。

（2）原则性的难点

公平性。要导向明确、规则透明、动态调整，实现公平。

（3）企业家/老板心理上的障碍

股权激励为什么没有被中小企业广泛采用的原因是存在广泛的心理上的障碍：

担心失去公司管理权；

不愿意分享利益；

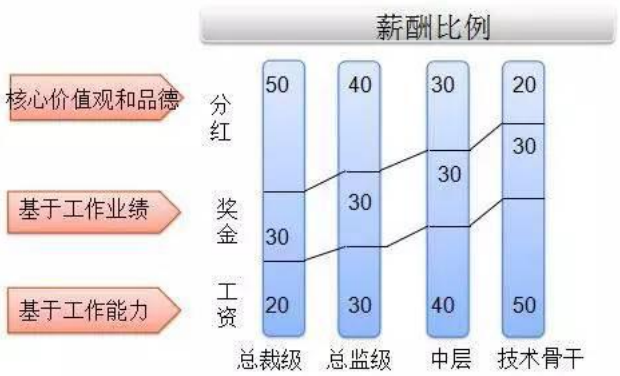
公司管理不规范（公私不分）；

不知道如何操作；

担心非法集资的罪名。

其中，非法集资是指是否向非特定人群募集和是否承诺保底收益。其中任何一条成立，都有可能被界定为非法集资。不能假股权激励之名，行融资之实。所以说，股权激励要过人性的关，必须给予真实的分享理念！

股权激励不要变相把原来的奖金挪作分红，这样起不到股权激励的效果



点评：员工持股有集资功能，但其本质上是企业内部的利润分享和长期激励机制。（吴春波）

8.2.6 股权激励成功的关键

（1）股权激励的基本原则

1. 贡献：业绩贡献为导向，面向未来、兼顾历史；

2. 抓心：围绕核心业务、核心竞争力和核心人才；

3. 对等：激励相容，责权利对等；

4. 易岗易股：核心层与整个公司利润挂钩、营运层和自己领导机构利润挂钩；

5. 匹配：不同阶段采用不同的股权激励方案；

6. 创业期：核心人员实股（银股）；

7. 成长期：核心人员实股（银股），中基层虚拟股（身股）；

8. 成熟期：期权。

（2）股权激励的推行三要点

利益平衡：创业期人员及骨干人员股份的确定问题，要从历史贡献和当期贡献两个方面考虑，因此需要有客观的绩效考核规则，在条件成熟的情况下尽快明确。（参考华为、联想、用友）

循序渐进：要从发展的角度合理设计股权激励方案。外国公司实施的绩效单位、虚拟股票期权，中国企业的期权方案都是可以借鉴的做法。此外要重视定岗、考核等基础工作，基础未搞好，股权激励方案的作用会打折扣，甚至产生负作用。

风险可控：注意方案的前瞻性和可调整性。因为公司可能上市，战略会有大调整，在合理设计股权的同时有效设计法律防火墙，避免股权纠纷，规避为以后上市造成的障碍。

（3）股权激励成功的关键因素

1. 行业和公司成长性是否支撑利益共享机制的实现；

2. 激励的深度，股权的收益率是否有吸引力；

3. 激励的广度，是大部分员工还是极少数员工被授予股权激励；

4. 是否有较客观公正的绩效考核评估体系。

点评：员工持股计划的核心是：回报和激励那些为公司做出过贡献而且未来还能继续做贡献的员工，形成风险共担、利益共享的内部动力机制。导向过去的绩优股+未来的潜力股。

8.3 股权激励方案设计实操

8.3.1 如何做股权方案设计

10D 模型：

（1）定目的：确定股权激励的目的。股权激励的目的不同，方法和结果不同。

（2）定架构：确定公司治理架构和控股架构。很多企业分（子）公司以及关联交易非常混乱，如果不梳理清晰，股权激励会受到员工的质疑。要确定股权激励的主体公司，尽可能把相关业务和关联公司并入主体公司，保持业务完整、独立。

（3）定对象：如何确定激励的对象。要明确：

1) 激励行为是基于岗位还是基于人？

2) 能否实现老员工（创业元老）与新员工平衡？

3) 能否实现管理层与技术专家的平衡？

4) 是阳光普照还是星星点灯的平衡？前台部门与后台部门如何平衡？

（4）定模式：确定合适的股权激励模式

1) 银股：实股 VS 虚股；

2) 身股：影子股（绩效股、奖励股、分红股）；

3) 期权：现股 VS 期股 VS 期权。

（5）定数量：确定股票的数量与分配比例。

（6）定价格：股权激励计划中的价格界定。

（7）定时间：股权激励计划中的时间安排。

（8）定来源：确定股票和资金的来源。

（9）定条件：确定股权的管理、行权条件。

（10） 定机制：如何参与、调整及终止股权激励计划。

当岗位变动时，股权激励也要相应动态调整。这个难度比较大，华为当时设计股权激励时没有很好地考虑这点，现在很多岗位变动的老员工的股权处理非常难处理，所以华为才推出 TUP（Time Unit Plan）的期权。

激励模式的选定是非常关键也非常专业的环节，很多公司事实上不想给出实际注册的股权，这一点很容易在技术层面进行处理。确定究竟拿出多少比例的股权进行股权激励，是需要综合考虑的。要确定股份总的比例，并且要预留股权融资的比例，还要考虑到上市融资的情况等。

首次股权激励可以确定在股份总数的 10%左右，仅供参考。公司估值也是一个比较大的难点，以什么价格入股，以什么价格退出？具有相对的复杂性。可以参考华为的操作模式：以账面净资产入股，以账面净资产退出。但是一些轻资产公司或者互联网公司基本没有净资产，就需要用另外的方式来估值，如市盈率等。

还有就是，公司做股权激励咨询时，遇到员工没有钱购买股票的问题，怎么办？可以向大股东借款，可以从奖金、工资中扣款，也可以让员工贷款等，但员工要支付利息。

8.3.2 股权激励的一般步骤

（1）拟定股权激励的管理办法的文件（规定、工具模板）；

（2）股权激励方案宣导（原则、关键点、责权利）；

（3）确定激励对象候选人；

（4）被激励对象资格确认（集体评议 VS. 员工述职）；

（5）激励对象激励方案宣讲；

（6）签署股权激励协议。

具体方案确定后，就要进入实际的操作层面。如果总体做到规则清晰，员工就不会太计较具体的数量。但一定要基于自愿的原则，并加大员工宣讲的力度，让员工在充分理解的基础上参与员工股权激励，而不要采用利益诱导的方式，避免将公司拖入法律风险之中。

最后需要强调的是，要想达到员工股权激励的效果，需要有相对成熟的绩效、薪酬体系来支撑，否则，股权激励就失去了依据。

总之，股权激励作为一种长效激励模式，在一定程度上有效地解决了高管与股东之间的利益冲突，也能促进核心人才与公司形成利益共同体。但不同的股权激励模式对公司股东利益、企业支出、所得权力、股票来源、收益来源、激励程度、适用企业等方面都会产生不同效果，而且每一种模式都不能完全抑制高管的道德风险，因此只有在完善监督机制的情况下，结合企业具体情况才能制订出适合的股权激励模式，以有效推行股权激励计划的实行，促进企业长远发展。

8.4 关于股权激励的讨论

1、创业起步的公司如何才能让员工对股权有认同?

答：创业起步阶段，员工股权激励暂时没有实际经济意义，但是这个时候也需要做股权激励，通过股权激励给员工以梦想和希望，需要老板不断告诉员工理想和使命以及利益共享理念。

2、有没有必要在国有企业引进股权激励制度呢？即在国有企业高管和杰出技术、技能人才中实行股权激励？

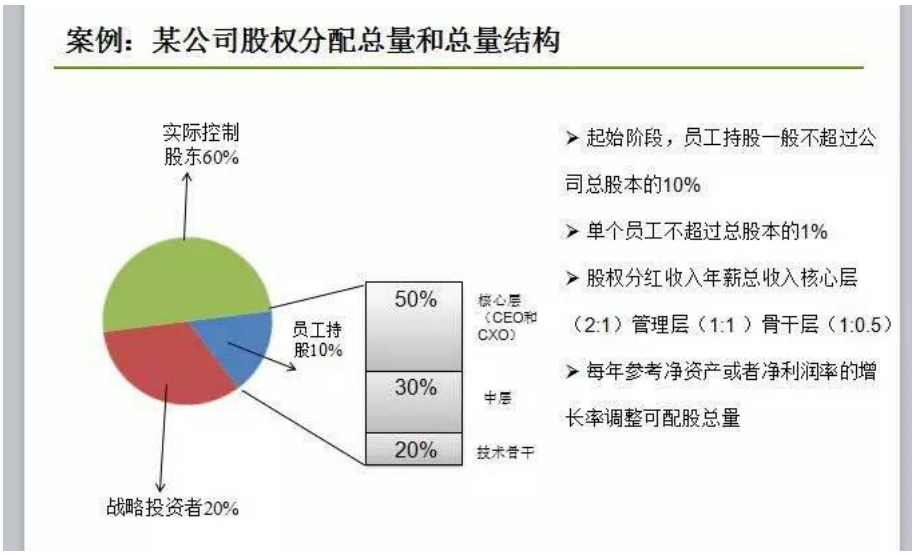
答：股权激励被证明是一个非常好的工具，不分国有和民营，都可以做，就看有关部门是否愿意和允许做。

3、对集团公司来说，员工持股在哪个层次合适，在总部层面，还是分公司层面？如何防止大股东关联交易，转走利润而使持股徒有虚名？

答：员工持股最好是在集团统一做，确保激励的一致性，如果是奖金，最好与要负责的业务板块或者子公司挂钩，因为如果不在集团层面做，关联交易容易出现利益划分不清的问题。

4、在股权激励时，按什么比例分配或让核心成员持股比较好？

答：可以参考下图示例。



5、股权激励时，对不同岗位，特别是不同职能部门的经理如何确定激励比例？激励系数的确定有没有专业的工具？

答：股权激励的具体数量是要通过一个股权激励的配置模型来测算的，这个模型是考虑岗位、绩效、历史贡献、任职资格等基本条件，通过相关系数设定作出区分，经反复测算，基本符合大家的预期，然后进行固化。

同时，股权激励要导向冲锋，原则上要导向能为公司持续奋斗和未来能做出贡献的员工，但要兼顾老员工和过去的功臣。面向未来、兼顾历史。

点评：没有科学的评价体系，慎用持股计划。评价体系包括：职位、绩效、价值观及潜力四大体系。（吴春波）

6、股权激励后当受激励人员财富提升后，如何持续保持工作激情？

答：员工通过股权激励获得财富后，可能会存在不愿意持续奋斗的情况，所以，股权激励一定要做好动态调整机制。对于不奋斗的人，可以将他的股权激励利益减下来给愿意奋斗的人。物质利益的激励最后一定要导向员工内在的自我的精神激励，这就需要企业文化来引领。如华为还是有很多的愿意奋斗的老员工的，他们在财富上已经基本自由了，但是他们的奋斗精神依然高昂。

点评：人的欲望是无穷的，通货是膨胀的。（吴春波）

7、对于岗位、绩效、历史贡献、任职资格等等的测算都是基于当下和历史的，如何考虑未来潜力呢？

答：任职资格里应该有基于未来的考虑。我给企业做股权激励的时候，把任职资格直接用发展潜力替代，评估办法是集体评议、排序和打分，适当拉开差距。

点评：任职资格评价做得最好的是华为。（吴春波）

8、对于懈怠的员工股东，不产生贡献和价值，但是手上又有不少股份，自己还不离开，怎么处理？

答：如果惰怠的员工股东，事先没有设计动态调整机制，他的股份无法强制调整，只能协商解决。

9、股权收益有哪些？退出的方案有哪些？

答：股权收益包括分红、账面增资收益和溢价收益三部分，在股权激励时要界定清楚，否则会出现法律风险。

退出方案要设立分层分次退出，如果高管退出，需要很多现金回购，可能就需要设计两年四次分批退出，这样也保护公司核心商业机密。另外，对于退出的价格设定也非常重要，如何估值需要事先约定。

10、溢价收益指的是什么？

答：溢价收益是指员工退出时获得高于账面价值的部分，可以是通过公开股票市场退出或者大股东高于账面价值回购。

11、现在《公司法》对股东的数量有明显的限制，那这样的话是不是会有操作的难度呢？

答：《公司法》限定有限责公司股东人数限制不能超过 50 人，如果股权激励超过 50 人，就需要代持或者注册多几个有限合伙企业来持有。华为是通过员工工会来代持的，这种形式是国有企业改革时的产物，现在基本不批准了。

12、股权激励对于离职或末位淘汰的都要强行股权兑现平仓？怎么实现离职关怀？

答：可以参考晋商的《大宅门》里面对掌柜的做法，离职后可以享有三年的分红，这个叫养生股，很有员工关怀的感觉，也可以起到员工不泄露的公司机密的作用。但是养生股就管三年，不是一劳永逸。

13、每年的股权激励配置方案需要全部公开吗？

答：股权配置的基本规则需要公开宣讲，但是配股的明细不能公开。

14、按照现在国有企业的利润水平，比如工商银行，计算出来的股权激励的绝对值可能会非常大，有可参考的股权计算的模型吗？

答：每个公司的股权激励模型都不一样，要经过反复测算和验证。

15、华为的股权激励执行部门是人力部门还是其他机构？

答：华为股权激励（定配股策略和分红策略）不是人力资源操作的，是由专门的员工持股会来组织操作的。以前每次的配股策略和分红策略是由我参与起草并向CEO 汇报后确定的。

16、有一些企业老板提倡分享激励，要求员工提高执行力，但是却不批准相关方案，这是什么问题呢？是三关都没过嘛？

答：是的，这就是老板三关没过。另外，激励是否实现，还涉及到信任。一切要基于信任，即使华为在最初实行全员持股的时候，也有很多不参与和中途退出的，不过后来都很后悔。如果从理念和操作能力上都认为可以过关，在具体方案设计的时候，因为比较复杂，所以一定要咨询专业公司。千万不能老板和员工一起来设计方案，更不能让员工单独设计方案给到老板批准。同时，员工可以自愿参与和随时申请退出，在员工股权激励开始阶段非常重要。

点评：员工持股计划首先是个信任计划：员工、股东和公司的相互信任，以及三方对未来的信任，并以人力资本为主权。（吴春波）

17、公司没有盈利的情况下，可否进行股权激励，如何进行？

答：暂时没有盈利，以后有盈利可以做，如果以后也没有盈利，就可以关闭这个公司了。

第九章 华为的股权结构到底如何？

华为，一个神奇的存在。江湖上关于它的传说已经“罄竹难书”，写也写不完，道也道不尽。不废话，上数据：

2008 年，专利数全球前五；

2009 年，进入世界 500 强；

2011 年，全球运营商设备市场第二名，全球第六大手机厂商；

2015 年，销售收入 3950 亿；

75%的销售收入来自海外；

全球运营商 50 强中，45 家都是华为的客户。

其牛逼，可见一斑。华为被称为一个“不上市而称霸全球的科技公司”，与其牛逼闪闪的业绩比肩齐名的是，华为的虚拟股。今天，我们掰开一起尝一尝：上干货。

9.1 1990 年内部股

9.1.1 背景

高科技行业人才竞争激烈，且人员流动性大，面对中兴通讯等大公司的人才战略，华为作为民营的小企业不得不通过发放股权来吸引人才、留住人才。

初创企业需要资金，却很难获取银行融资，彼时的华为也面临资金难题。

9.1.2 要点

激励对象：

员工进入华为一年以后，根据职位、绩效、任职资格等因素派发股权。

定价：

每股 1 元。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。

持股主体：

直接持股。据说，当年凡是入股的员工，均颁发由华为资金计划部加章的股权证，并在公司内部登记。 由此推断，此时的股权是由员工直接持有的。【注意，当

时有多少员工是按照这种方式持有华为股权的呢？我们看不到具体数据。不过，按照规定，有限公司的股东不得超出 50 人，当时的华为在操作上是否违规不得而知。今天如果我们还要这么要，一定要做好防控措施，以免触及非法集资罪名。】

资金来源：

员工以奖金购买配给的股份，奖金不足以支付的部分可以向公司借款。

分红基数：

公司税后利润的 15%用于员工分红。

9.1.3 效果

1997 年，华为的注册资本增加到 7005 万元，增量全部来自于员工入股，这些现金流入帮助华为度过了资金困难。

1998 年至 2000 年，华为业绩急速飚升。1995 年销售收入达到 15 亿人民币，1998 年将市场拓展到中国主要城市，2000 年在瑞典首都斯德哥尔摩设立研发中心，海外市场销售额达到 1 亿美元。

9.2 1997 年-2000 年三次股改

9.2.1 背景

一些地方出现了内部职工股权证的非法交易，1993 年、1994 年国务院和原国家体改委两次发文，要求“立即停止内部职工股的审批和发行”。

1994 年深圳市出台《深圳市国有企业内部员工持股试点暂行规定》，对员工持股的规范做出明确要求。

9.2.2 1997 年 6 月股改方案

股改前：

华为公司的注册资本为 7005 万元，其中 688 名华为公司员工总计持有 65.15％的股份，华为的子公司华为新技术公司的 299 名员工持有余下的 34.85％股份。

股改后：

华为新技术公司持股 5.05%、华为新技术公司工会持股 33.09%、华为公司工会持股 61.86％。两家公司员工所持的股份分别由两家公司工会集中托管，并代行股东表决权。

9.2.3 1999 年 6 月股改方案

华为公司改制成只有 2 名股东，深圳市华为技术有限公司工会持股 88.15%，华为新技术公司工会持股 11.85％。

9.2.4 2000 年 12 月股改方案

华为公司工会持股 98.9%，任正非持股 1.1%。华为新技术公司工会持有的 11.85％的股权转让给华为公司工会，任正非所持的 3500 万元股份单独剥离出来，并在工商局注册登记。

9.3 2001 年 7 月虚拟股期权方案

9.3.1 背景

华为决定改变过去的员工激励方法。

1998 年，公司高层赴美考察期权激励和员工持股制度。

1999 年 6 月，上市公司上海贝岭（600171.SH）推出了虚拟股权激励计划，银河科技（000806.SZ）也出台了类似做法。

2000 年以来互联网泡沫破灭，华为公司经历历史上的第一个冬天，许多员工对公司股票的价值期望不高，且分红收益较低。

2001 年，深圳市颁布新《深圳市公司内部员工持股规定》，适用范围扩大到民营企业。

9.3.2 要点

新员工不再派发长期不变一元一股的股票；

老员工的股票逐渐转化为期股（虚拟股）。期股的行使期限为 4 年，每年兑现额度为 1/4。假设某人在 2001 年获得 100 万股期股，当年股价为 1 元 / 股，其在 2002 年后可选择四种方式处理：以 1 元 / 股的价格购买股票并长期持有、兑现差价（假设 2002 年股价上升为 2 元，则可获利 25 万）、留到以后再说、放弃购买当年配给的股票。

员工如果选择购买股票(也就是“行权”)，则拿到手里的是虚拟股。拥有虚拟股的员工，可以获得一定比例的分红和虚拟股对应的公司净资产增值部分，但是没有所有权、表决权，也不能转让和出售。在员工离开企业时，虚拟股只能由公司回购。因其对股票的处置权有所限制，所以也叫虚拟受限股。

以每股净资产为定价依据。相关净资产的计算，参照四大审计师事务所之一的毕马威公司的审计报告。但具体的计算方式并不公开，即使华为的高层员工也不得而知。

9.3.3 效果

实现了实股到虚股的转换。

获得融资。

9.4 2003 年配股降薪运动

9.4.1 背景

2003 年，尚未挺过泡沫经济的华为又遭受 SRAS 的重创，出口市场受到影响。

与思科之间存在的产权官司直接影响华为的全球市场。

没有完成 2002 年的销售目标。

华为公司的两位资深员工刘平和黄灿，将华为告上法庭。原因之一是，华为公司是根据双方合同中约定的以每股 1 元的价格（而不是以每股净资产价格）回购股票。两位离职员工认为，华为用做增资的应付红利中也应有自己的利益，他们应按照同股同权的原则享有股权的增值。

9.4.2 要点

此次配股与华为以前每年例行的配股方式有三个明显差别：一是配股额度更大，平均接近员工已有股票的总和；二是兑现方式不同，往年积累的配股即使不离开公司也可以选择每年按一定比例兑现，一般员工每年兑现的比例最大不超过个人总股本的 1/4，对于持股股份较多的核心员工每年可以兑现的比例不超过 1/10；三是股权向核心层倾斜，即骨干员工获得配股额度大大超过普通员工。

规定有 3 年的锁定期，3 年内不允许兑现，如果员工在 3 年之内离开公司的话则所配的股票无效。

定价

2003 年为 2.74 元/股。

资金来源

员工本人只需要拿出所需资金的 15%，其余部分由公司出面，以商业银行“个人助业贷款”方式解决。【经查，员工用商业银行贷款来购买华为公司股票，不符

合商业银行个人助业贷款发放的条件。同时需要注意，员工用于购买股票的资金来源是股权激励过程中的一个很重要的问题。】

9.5 2003 年股改

9.5.1 背景

为了国际化，更便于与战略投资者合作，所以简化股东结构。【也有人说，是为了华为下一步的资本运作方便。这个不难理解，公司做大以后，母公司蜕变成投资性质的公司来持有各子公司的股份，从而使子公司的股东结构变得简单，联想也是这么整的。】

9.5.2 要点

2003 年深圳市华为投资控股有限公司（下称华为控股）成立，任正非持股 1.0708%，华为公司工会持有余下股份。

在华为公司层面：华为公司工会就将所持华为公司股份全部转让给了华为控股有限公司。华为公司的股权结构变成：任正非 1.07%、华为控股 98.93%。此后至今，华为技术有限公司的股权框架未再有大的变更。

华为公司原有的内部员工持股制度、期权激励计划也被平移至华为控股的平台。

9.6 2008 年 12 月饱和配股

9.6.1 背景

2008 年，美国次贷危机引发全球经济危机，给世界经济发展造成重大损失，华为也遭到重创。

2008 年 9 月《劳动合同法》颁布，给华为以及很多民营企业带来巨大压力。从深圳市到广东省，到处都在查华为。

由于老员工积累的股份多，股份分红收益大，新老员工收入明显失衡。

9.6.2 要点

员工配股设置上限，每个级别达到上限后，就不再参与新的配股。

对象：

几乎包括所有在华为工作时间一年以上的员工。

定价：

每股 4.04 元，年利率逾 6%，配股规模在 16 亿～17 亿股。

9.6.3 效果

2008 年很多通讯行业业绩下滑，而华为实现合同销售额 233 亿美元，同比增长 46%。

9.7 2013 年 TUP(Time Unit Plan)时间单位计划

9.7.1 背景

2010 年 2 月国家相关政策调整，2011 年各商业银行纷纷叫停以个人助业贷款名义向华为员工发放贷款用于购买股份，华为员工认购资金需要全部自筹。

虚拟股不能适用于外籍员工的激励。

长期实施虚拟股导致华为老员工躺在股票收益上混日子，而兢兢业业干活的新员工收入反而没有提升，引发新老员工不公平问题，也违背了华为以奋斗者为本的观念。

9.7.2 要点

TUP：华为预先授予员工一个获取收益的权利，但收益需要在未来 N 年中逐步兑现，N 是有效期。

假如 2014 年给员工 TUP 的授予资格，配了 10000 个单位，虚拟面值假如为 1 元。那么：

2014 年（第一年），没有分红权；

2015 年（第二年），获取 10000*1/3 分红权；

2016 年（第三年），获取 10000*2/3 分红权；

2017 年（第四年），全额获取 10000 个单位的 100%分红权；

2018 年（第五年），在全额获取分红权的同时，另外进行升值结算，如果面值升值到 5 元，则第五年获取的回报是：全额分红+10000*（5-1）。同时对这 10000 个 TUP 单位进行权益清零。

同时，华为强调薪酬所得与资本所得 3:1 的关系。华为员工每年的收益包括：工资+奖金+TUP 分配+虚拟股分红，分配顺序依次是工资、奖金、TUP 分配、虚拟股分红。虚拟股分红池 ＝ 营业利润-工资-奖金-TUP。 工资、奖金、TUP 分配是薪酬所得，虚拟股分红是资本所得，两者的比例关系是 3:1。

性质上看，TUP 属于一种中长期激励模式，本质上是现金激励的分期付款。华为采取的是“递延+递增”的分配方案，每一年获得阶段性的分红权属于“递延”部分，权益增值属于“递增”部分。

9.7.3 效果

TUP 与现行虚拟受限股可以相互配合，解决短期与长期、多数与少数的问题。

9.8 操作提示与建议

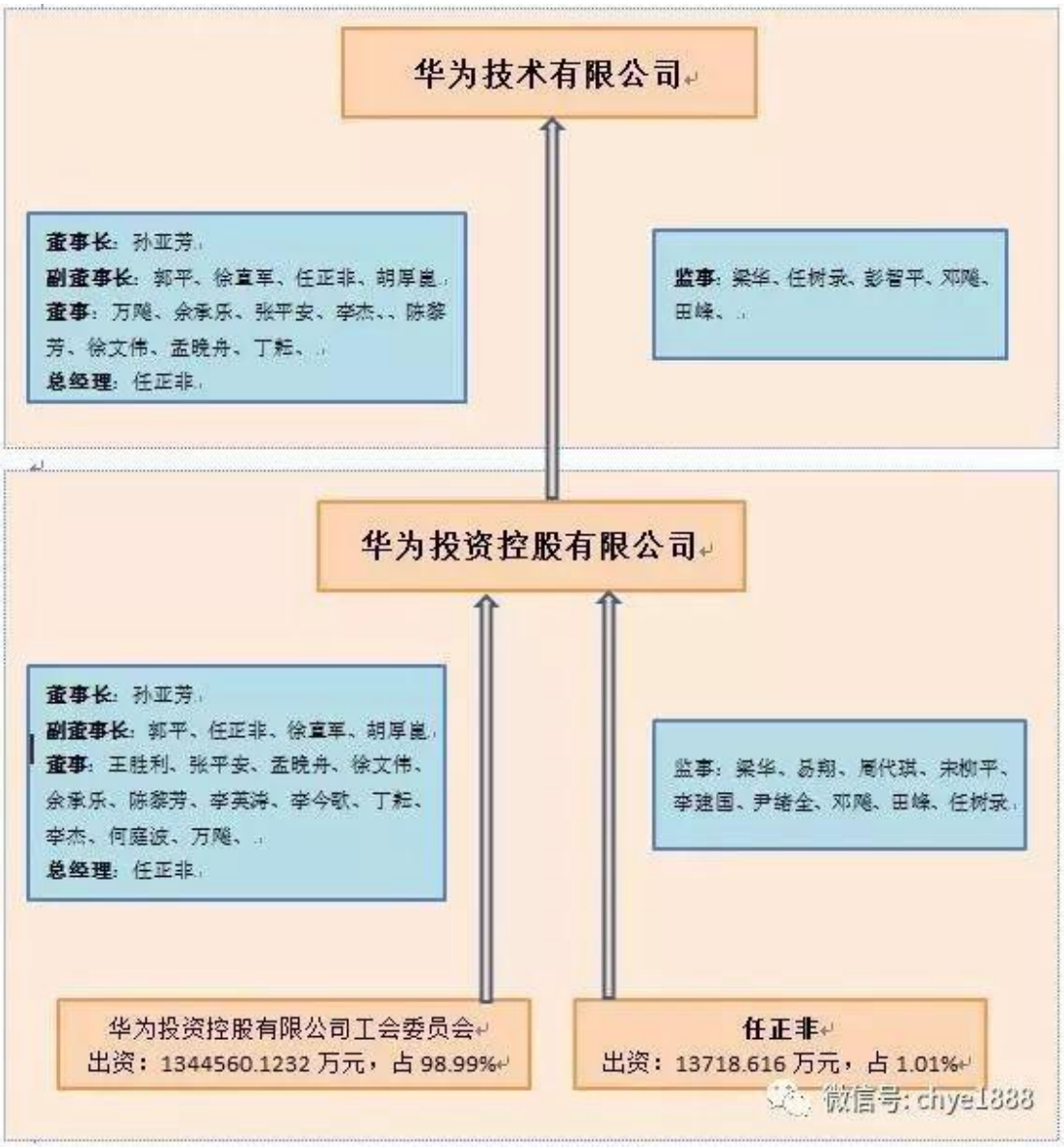
股权激励是长期激励制度，且要动态调整。遍观华为的股权激励历程，在不同时期公司面临的问题不同，采用的激励策略也不同，但是股权激励一直伴随华为成长的全过程，从来没有间断过。这也启示我们，股权激励看的是长远效益，员工能不能与老板共创共担共享，不能用一朝一夕、一城一池的得失来评价。

股权激励是系统工程，不是发个股权、写个文件那么简单。华为的股权激励策略最为特殊的地方在于，员工每年都有配股，虽然是可买、可不买，但是买不买会与你的晋升联动，试想，你连公司的股份都不愿意买，公司晋升你还有什么意义呢？而你不晋升，明年你不只是分红比别人少，薪酬也会比别人少。同时，公司的股本每年都在增加，而员工每年并非全额分红，这就让大量的现金留在公司内，达到内部融资目的，于是，华为就有能力做更大的事情。我们要注意的是，股权激励这针鸡血注入一个公司中效果怎样，能否药到病除，取决于母体的各个器官，并非任何一个企业在任何时期任何情况下打上一针股权激励都能见效。不要病急乱投医。

第十章 揭秘华为股权架构及其家族谱

中国民营企业超常规发展的典范——华为的一举一动都引人关注。那么华为有什么与众不同之处呢？

10.1 华为的股权架构



1. 华为技术有限公司的唯一股东是华为投资控股有限公司。

2. 华为投资控股有限公司（下称华为控股）有两个股东，一个是任正非，占比 1.01%；另一个是华为投资控股有限公司工会委员会，占比 98.99%。

3. 传说任正非占华为的 1.4%，差额部分也许是通过工会持股吧。

中国有两种公司

《公司法》规定，中国的公司有：有限责任公司和股份有限公司。

有限责任公司的股东在 50 人以下；股份有限公司的发起人为 2-200 人（公开募集或上市发行股份不属于发起人，不在此限），所有上市公司都是股份有限公司。

《公司法》对有限责任公司和股份有限公司有不同的规则

关于股份有限公司

《公司法》第一百零三条规定，股东出席股东大会会议，所持每一股份有一表决权。

第一百二十六条规定，同种类的每一股份应当具有同等权利。

意味着：股份有限公司实行同股同权，不存在 AB 股，所以王石以小股份难以抵抗宝能的进攻。

中国为何不实行 AB 股？中国上市公司造假如此盛行，如果上市公司实行 AB 股，特权股东会将公司导向何方？小股民还指望吃肉吗？会不会连洗锅水都喝不着？

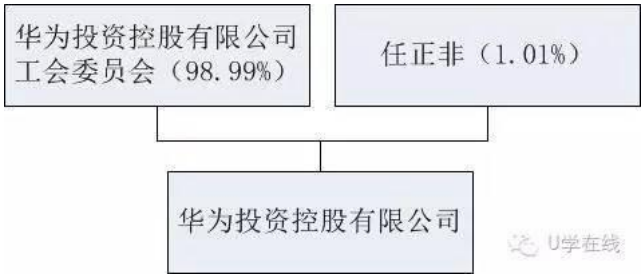
关于有限责任公司

《公司法》第四十二条规定，股东会会议由股东按照出资比例行使表决权；但是，公司章程另有规定的除外。

意味着：有限责任公司，可通过公司章程设置同股不同权。

10.2 员工持股计划

华为投资控股有限公司是 100%由员工持有的民营企业。股东为华为投资控股有限公司工会委员会和任正非。



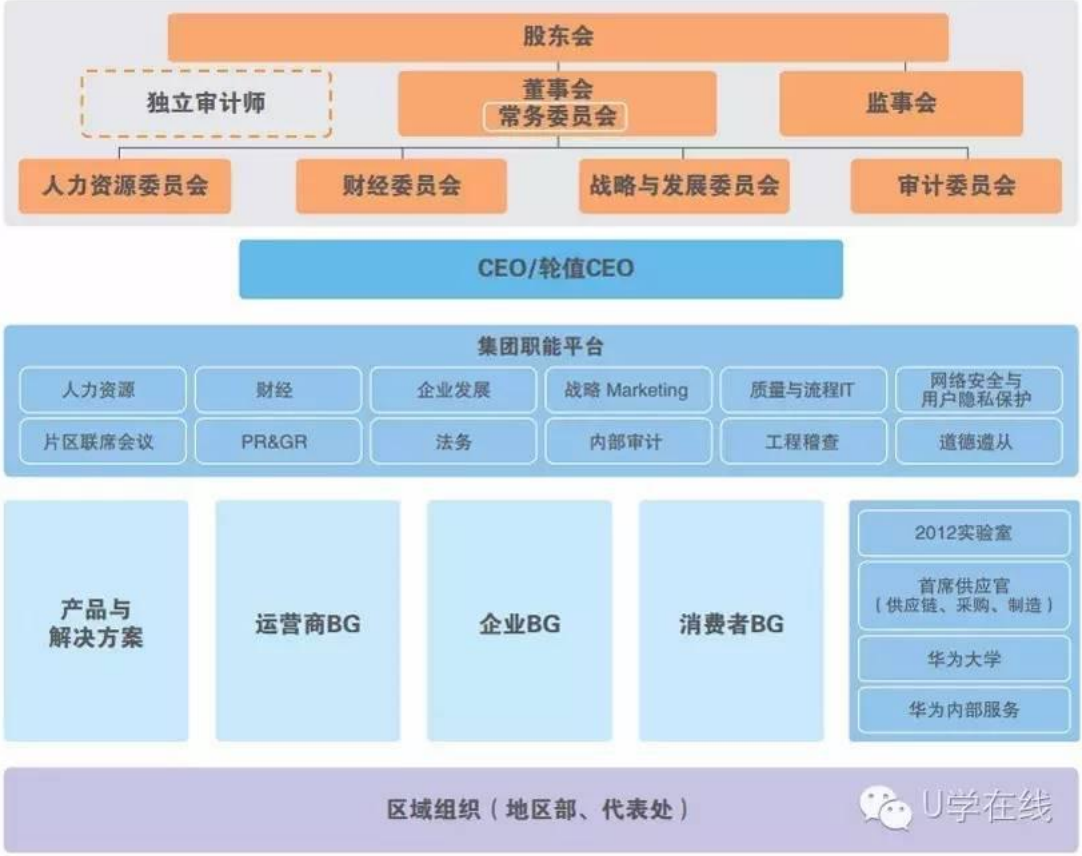
2014 年 12 月 31 日为止，华为投资控股有限公司工会委员会的持股比例为 98.99%，任正非出资比例为 1.01%。任正非作为公司个人股东持有公司股份，同时，任正非也参与了员工持股计划。截至 2015 年 12 月 31 日，任正非的总出资相当于公司总股本的比例约 1.4%。

华为通过工会实行员工持股计划，员工持股计划参与人数为 79,563 人（截至 2015 年 12 月 31 日），参与人均为公司员工。

华为的内部持股制度对吸引人才的作用是非常明显的。过去华为有种“1＋1＋1”的说法，即员工的收入中，工资、奖金、股票分红的收入比例是相当的。而其中股票是当员工进入公司一年以后，依据员工的职位、季度绩效、任职资格状况等因素来进行派发。

一般是用员工的年度奖金来购买。如果新员工的年度奖金还不够派发的股票额，公司会贷款给员工。而员工也是很乐意于这种贷款。因为，分红的比例历年以来都保持在 70%的高位。

10.3 华为的组织架构



股东会：是华为最高权力机构，由工会和任正非两名股东组成。工会作为公司股东参与决策的公司重大事项，由持股员工代表会审议并决策。持股员工代表会由全体持股员工代表组成，代表全体持股员工行使有关权利。

董事会：是华为战略和经营管理的决策机构，对公司的整体业务运作进行指导和监督，对公司在战略和运作过程中的重大事项进行决策。董事会下设人力资源委员会、财经委员会、战略与发展委员会和审计委员会，协助和支持董事会运作。

董事会成员共 17 名，由全体持股员工代表选举产生。包括董事长孙亚芳，副董事长郭平、徐直军、胡厚崑、任正非，常务董事徐文伟、李杰、丁耘、孟晚舟，董事陈黎芳、万飚、张平安、余承东、李英涛、李今歌、何庭波、王胜利。

董事会成员

前排左起：李今歌、郭平、孟晚舟、徐直军、任正非、胡厚崑、何庭波、李杰

后排左起：陈黎芳、万飚、张平安、孙亚芳、徐文伟、余承东、丁耘、李英涛、王胜利

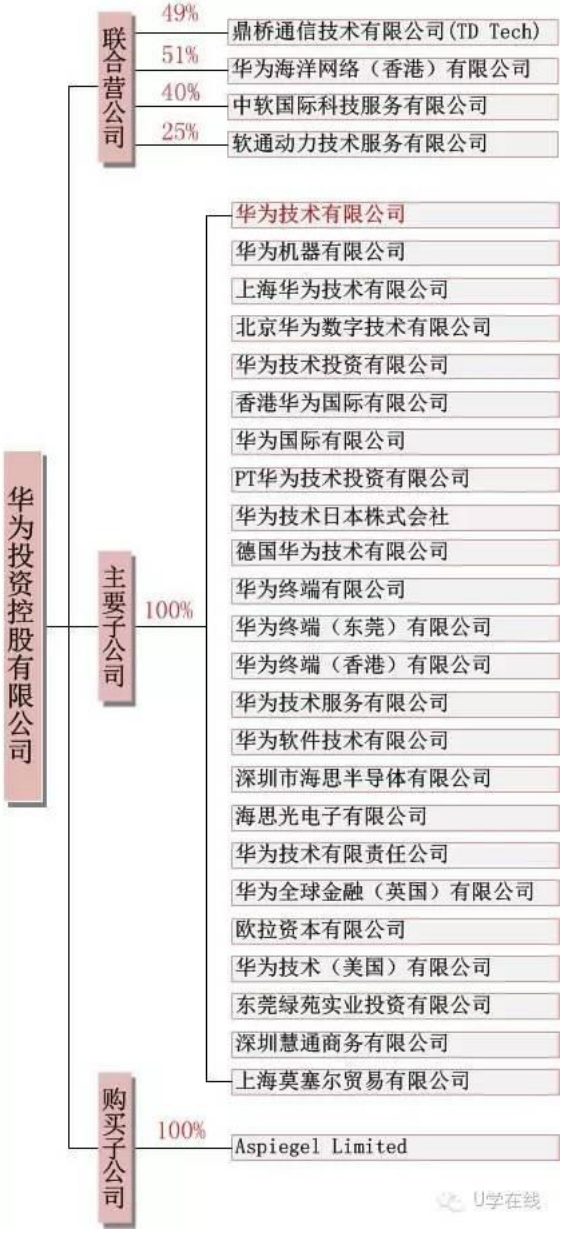
监事会：主要职责包括内外合规监督，检查公司财务和公司经营状况，对董事、高级管理人员执行职务的行为和董事会运作规范性进行监督。监事列席董事会会议。

轮值 CEO：公司实行董事会领导下的轮值 CEO 制度，轮值 CEO 在轮值期间作为公司经营管理以及危机管理的最高责任人，对公司生存发展负责。

轮值 CEO 由三名副董事长轮流担任，轮值期为 6 个月，依次循环。当前的轮值 CEO 是郭平，任期为 2015 年 10 月 1 日~2016 年 3 月 31 日。

10.4 华为“家族谱”

华为 2015 年年度报告公布的联合营公司有 4 家，子公司 21 家，购买子公司 1 家。另外还有未出现在年报中的东莞绿苑实业、红酒商城等，不完全汇总如下：



一般来说，控股一家公司只需要占该公司股份 50%以上即可，过去 U 学在线整理的中国移动、中兴通讯等公司，对其下属不同子公司的持股比例各不相同。而没有上市的华为对其下属所有子公司都是 100%控股。

至于华为为什么不上市，任正非的说法是：华为上市会造富一大批公司员工，“这可能会让我们越来越怠惰，失去奋斗者的本质色彩”。

下面，简单介绍华为的几个子公司或联合营公司。

10.4.1 华为技术有限公司

华为最为主要的实体公司，便是外界所熟知的华为技术有限公司。成立于 1987 年的华为技术，早期持股股东均为法人股（分别为深圳市华为新技术股份有限公司、深圳市华为新技术股份有限公司工会、深圳市华为技术有限公司工会）。

2001 年，任正非作为自然人股东，出现在华为技术的持股股东名单中（另一股东为华为技术有限公司工会委员会）。2003 年 3 月 14 日，深圳市华为投资控股有限公司成立，并成为华为技术的持股股东，任正非退出华为技术自然人股东，取而代之的，则是当时华为负责财务的执行副总裁纪平，以象征性的万分之一比例，和华为控股一起，成为华为技术的持股股东。

华为是全球领先的信息与通信技术（ICT）解决方案供应商。目前，华为有 17 万多名员工，业务遍及全球 170 多个国家和地区，服务全世界三分之一以上的人口。

10.4.2 华为技术服务有限公司

与我们做网络优化关系最为密切的无疑是华为技术服务有限公司，华为技服是华为技术的售后员工在形式上组成的一个子公司。据说是因为工程服务类税点低，设备类税点高，所以一单合同里面，通常设备和服务是分别签署、核算的，这样可以少交一部分税。

10.4.3 东莞绿苑实业投资有限公司

绿苑实业公司是一家 2015 年 6 月 8 日成立的新公司，注册资本金为 3 亿元，属于华为投资控股有限公司，法定代表人为任树录，是任正非的弟弟，曾任华为副总裁。绿苑实业的经营范围包括“实业投资、房地产开发、物业租赁”等。

任树录

去年 9 月，一则“由华为投资控股的绿苑实业公司近日在东莞耗资数亿拿下位于松山湖南部滨湖区的住宅用地”的新闻引起了不少人关注，业内猜测，绿苑实业注册资本金达 3 亿元，华为或借此进入地产开发领域，以进一步管理和处置手上的土地资源。

10.4.4 深圳慧通商务有限公司

深圳慧通商务有限公司作为华为的全资子公司，实行董事会领导下的总经理负责制，在华为集团内以相对独立的的方式经营运作，以市场化的方式为华为集团及其他大型企业提供整体商旅解决方案，以专业化的商旅服务体系助力企业商业成功。深圳慧通下辖北京慧行天下国际旅行社有限公司、香港慧通有限公司两家子公司，业务涵盖企业差旅管理与服务、高端商务旅游、会展会务、商务接待、酒店管理、餐饮与零售、文秘服务等。

任正非的儿子任平曾任慧通公司董事长，当前董事长为吴钦明，任平仍为公司董事。

10.4.5 上海莫塞尔贸易有限公司

上海莫塞尔贸易有限公司成立于 2010 年 4 月，是华为的全资子公司。公司主营产品定位于高品质的葡萄酒，致力于为客户提供价值服务及推广葡萄酒文化。通过华为公司遍布全球的营销网络和驻外机构，建立与世界各大著名产区葡萄酒名

庄的直接沟通与合作，并借助当地高层客户的推荐，精选高品质、有代表性的葡萄酒，为客户提供服务。

就是这个莫塞尔商城，不知道华为员工买红酒会不会有优惠。

10.4.6 中软国际科技服务有限公司

中软国际科技服务有限公司是中软国际与华为公司，于 2012 年 4 月合资成立的软件外包服务公司，总部在西安，中软国际持股 60%，华为持股 40%。双方致力于成为业界一流的软件外包服务公司，经过两年多的运营，员工总数已达到 11000+，质量管理和交付能力全面提升，得到了华为的高度认可。

2013 年，参与华为云支付系统项目，与华为走世界的战略初步落地。2014 年，参与并主导开发的项目计划管理平台（iPlan）在保加利亚 TELENOR 项目试点成功；与华为合作的“南方基地三期报表及 ITIL 委托开发外包项目”9 月 24 日正式开工，与华为战略合作进一步升华。

第十一章 深度解析华为的虚拟股权结构

2019 年，华为在美国政府的打压之下，实现销售收入超过 8500 亿人民币，同比增长 18%左右。

2020 年智能手机出货量有望世界第一，华为成立 30 年，除 2002 年略有下滑外，每年均保持高速稳定增长。华为去的成功的原因固然很多，但华为的股权激励制度，是华为的创举，也是华为的核心竞争力之一。

任正非在《一江春水向东流》写到:“ 我创建公司时设计了员工持股制度,通过利益分享,将员工团结起来。那时我还不懂期权制度,更不知道西方在这方面很发达……我只是从自己过去的人生挫折中感悟到要与员工分担责任、分享利益。”

这篇文章是对华为虚拟受限股的详细分析，并给出了非常中肯的总结。

以下是文章全文：

在华为深圳总部的一间密室里，有一个玻璃橱柜，里面放了 10 本蓝色的册子。这些册子有助于回答一个困扰美国政府的问题：谁是这家中国大型电信设备企业的真正所有者。

在这些厚达数公分的册子里记录着约 80000 名员工的姓名、身份证号码以及其他个人信息。

华为表示，根据一项“员工股票期权计划”，册中的员工持有公司约 99%的股份。

在公开的工商登记信息中，任正非拥有股权为 0.88%，剩余 99.12%全部为华为投资控股有限公司工会委员会（以下简称华为工会）持有。

但这显然不能解释这家公司的真正所有人。

11.1 华为的股权结构

工商信息　查看工商官网快照（查看更多历史工商信息）　企查查

法定代表人	赵明路 关联6家企业 >	经营状态	存续（在营、开业、在册）	成立日期	2003-03-14
注册资本	2935256.1113万元人民币	实缴资本	1281395.037万元人民币	核准日期	2019-12-19
统一社会信用代码	91440300746645251H	组织机构代码	74664525-1	工商注册号	440301103097405
纳税人识别号	91440300746645251H	进出口企业代码	-	所属行业	科学研究和技术服务业
企业类型	有限责任公司	营业期限	2003-03-14 至 5000-01-01	登记机关	深圳市市场监督管理局
人员规模	100-199人	参保人数	142	所属地区	广东省
曾用名	深圳市华为投资控股有限公司	英文名	Shenzhen Huawei Investment & Holding Co., Ltd.		
企业地址	深圳市龙岗区坂田华为基地B区1号楼　查看地图　附近企业				
经营范围	一般经营项目是：从事高科技产品的研究、开发、销售、服务；从事对外投资业务；提供管理、咨询、培训等业务；IT服务业务；自有房屋租赁。（法律、法规禁止的，不得经营；应经审批的，未获得审批前不得经营；法律、法规未规定审批的，企业可自主选择项目开展经营活动）。，许可经营项目是：				

股东信息　企查查

工商登记股东 2

序号	股东及出资信息　查看最终受益人>	持股比例	认缴出资额(万元)	认缴出资日期
1	华为投资控股有限公司工会委员会 大股东 实际控制人 最终受益人 股权结构 >	99.06% 持股详情>	2907649.3799	-
2	任正非 关联10家企业 >	0.94% 持股详情>	27606.7314	-

在公开的工商登记信息中：任正非拥有股权为 0.94%，剩余 99.06%全部为华为投资控股有限公司工会委员会（以下简称华为工会）持有。但这显然不能解释这家公司的真正所有人。

在华为深圳总部的一间密室里，有一个玻璃橱柜，里面放了 10 本蓝色的册子。这些册子有助于回答一个困扰美国政府的问题： 谁是这家中国大型电信设备企业的真正所有者。

在这些厚达数公分的册子里记录着约 80000 名员工的姓名、身份证号码以及其他个人信息。

华为表示，根据一项“员工股票期权计划”，册中的员工持有公司约 99%的股份。

11.2 虚拟股份的来源

每年，表现优异的华为员工会被主管叫到办公室里去，他们通常会得到一份合同，告知他们今年能够认购多少数量公司股票。

这份合同不能被带出办公室，签字完成之后，必须交回公司保管，没有副本，也不会有持股凭证，但员工通过一个内部账号，可以查询自己的持股数量。同时，**这些员工不会在工商登记上出现，其股权全部由华为工会代持。**

从本质上来说，这只是华为单方认可的员工股权，不是法律上员工具有所有权的股权，而是华为和员工通过契约方式约定的一种虚拟股权。

虚拟受限股(下称虚拟股)，是华为投资控股有限公司工会授予员工的一种特殊股票。拥有虚拟股的员工，可以获得一定比例的分红，以及虚拟股对应的公司净资产增值部分，但没有所有权、表决权，也不能转让和出售。在员工离开企业时，股票只能由华为控股工会回购。

经过十多年的连续增发，华为虚拟股的总规模已达到惊人的 134.5 亿股，在华为公司内部，超过 8 万人持有股票，收益相当丰厚。

11.3 华为股权变化的历史沿革

11.3.1 1987 年

1987 年，任正非与五位合伙人共同投资成立深圳市华为技术有限公司(即华为公司前身)，注册资本仅 2 万元，当时，六位股东均分股份。

11.3.2 1990 年

华为公司员工开始以每股 1 元的价格购入公司股票。当时每个持股员工手中都有华为所发的股权证书，并盖有华为公司资金计划部的红色印章。虽然，华为的净资产一直在增长，但每股 1 元的认购价格一直延续到 2001 年。

在华为早期不能上市，获取银行融资较为困难的初期，华为公司依靠这种内部融资的方式渡过了难关。

11.3.3 1997 年

1997 年，华为的注册资本增加到 7005 万元，增量全部来自于员工股份。

华为公司对股权结构进行了改制。

改制前，华为公司的注册资本为 7005 万元，其中 688 名华为公司员工总计持有 65.15%的股份，而其子公司华为新技术公司的 299 名员工持有余下的 34.85%股份。

改制之后，华为新技术公司、华为新技术公司工会以及华为公司工会分别持有华为公司 5.05%、33.09%和 61.86%的股份。

同时，华为公司股东会议决定，两家公司员工所持的股份分别由两家公司工会集中托管，并代行股东表决权。

1997 年改制时，华为公司和华为新技术公司的股东会议决定，两家公司员工所持的华为公司股份分别由两家公司工会集中托管，此后，到 1999 年 6 月，华为公司工会以现金收购了华为新技术公司所持的 5.05%股份，同时收购了华为新技术工会所持有的 21.24%的华为公司股权。

至此，华为公司两家股东——深圳市华为技术有限公司工会和华为新技术公司工会，分别持有 88.15%和 11.85%的股份。

11.3.4 2000 年

华为公司董事会决定，**将华为新技术公司工会持有的 11.85%的股权并入到华为公司工会，任正非独立股东的地位第一次得到确认。**

华为公司将任正非所持的 3500 万元股份单独剥离，并在工商局注册登记，他单独持有 1.1%的股份，其余股份全部由华为公司工会持有。

这种由任正非与华为公司工会并立的结构一直延续至今天。

11.3.5 2004 年

华为技术有限公司的股东再变更为华为控股和任正非，任正非持股 1%。

此后至今，历次增资后，华为技术有限公司、华为控股、华为工会、任正非反复的股权关系比例小有调整，但框架未再有大的变更。

11.4 华为虚拟股权的法律性质

2001 年，深圳市政府颁布了新的《深圳市政府内部员工持股规定》，适用范围扩大到了民营企业。该规定明确：员工持股会（下称持股会）负责员工股份的托管和日常运作，以社团法人登记为公司股东。

持股会要设置员工持股名册，对员工所持股份数额、配售和缴款时间、分红和股权变化情况均需记录。在调离、退休以及离开公司时，将由持股会回购股份，所回购的股份会转做预留股份。

虽然，暂行规定中指出，股票的回购价格是上年的每股净资产价格。但华为公司因为长期实行 1 元每股的认购价格，因而也长期实行了每股 1 元回购的做法。这

给华为在 2003 年带来一场诉讼，也由此让外界真正窥见华为公司股权的定价机制。

华为公司的两位资深员工——刘平和黄灿，将其告上法庭。理由就是华为公司不是以每股净资产价格回购股票。两位员工同时还认为，华为所用做增资的应付红利中也应有自己的利益，他们应按照同股同权的原则享有股权的增值。

最终，深圳市中院和广东省高院判两位员工败诉。

广东省高院认为：因为华为员工的股份没有在工商登记——按照规定，股份有限公司的登记只限于发起股东，非发起股东不需要登记，因此当时除副总裁纪平外，其余员工股东全部未在工商部门进行记名登记。所以关键的证据是华为与员工之间的合同， 华为工会的持股数只能作为参考，原告的主张“没有契约依据和法律依据”。

这一案件引起了国内的法律界和企业家阶层的广泛讨论。

刘平黄灿案的认定意味着，员工与公司之间只是合同关系，而非股东与公司的关系。

在华为公司股票诞生起，华为员工手中的股票与法律定义的股权就不相同，员工不是股东，而工会才是股东， 员工享有的只是某种意义上的合同利益或者权益，而非股权。此时的“员工持股制度”更近乎于一种分红激励和融资手段。

11.5 股权激励制度

11.5.1 员工持股的股权激励制度

在两位员工发难之前，华为公司其实已经决意改变实行了十年的员工持股方案。

1998 年，华为公司高层赴美考察期权激励和员工持股制度，一种名为虚拟股的激励制度进入其视野。

虚拟股的体系当中，明确了持股人没有所有权、表决权，且这种股票不必经过证券行业监督管理部门繁琐的审批程序，非上市公司的虚拟股体系也避免了公开市场所带来的股价的波动影响。

2001 年 7 月，华为公司股东大会通过了股票期权计划，推出了《华为技术有限公司虚拟股票期权计划暂行管理办法》。几乎在它推出虚拟股的同时，上市公司上海贝岭和银河科技也出台了类似的做法。

然而，因为华为不是上市公司 ，华为公司的虚拟股体系没有公开市场的价格体系参照，华为公司采取的是每股净资产的价格，相关净资产的计算参照四大审计师事务所之一的毕马威公司的审计报告。但具体的计算方式并不公开，即使华为的高层员工也不得而知。

推出虚拟受限股之后，华为员工所持有的原股票被逐步消化吸收转化成虚拟股，原本就不具实质意义的实体股明确变为虚拟股。华为公司股票在虚实之间的悄然转换，意味着其在治理结构上已经从一家号称全员持股公司变成由两个实体股东所控制的公司。

为何要设立一个全新的华为控股作为华为公司持股的主体？对此，华为公司和深圳体改办的文件解释，是为了国际化，更便于与战略投资者合作。

我们认为，成立华为控股平台， 既便于华为旗下资产的资本运作，也使得本不透明公开的股权激励体系更容易被股东掌握。

11.5.2 股权激励的作用

华为公司一直都强调自己是 100%由员工持有的民营企业。但准确的表达，应该是华为的股份 100%为员工持有，但不是 100%的员工持有华为的股份。

华为目前的员工总数是 19 万人，大概有 8 万余人持股，持有人数虽然只占员工的 40%左右，但其总人数，已相当于一家大型上市公司的持股人数。**华为公司不断通过调整股票的分配方式来实现员工激励。**

2008 年，华为公司微调了虚拟股制度，实行饱和配股制，即规定员工的配股上限，每个级别达到上限后，就不再参与新的配股。这一规定使得手中持股数量巨大的华为老员工们配股受到了限制，但是有利于激励华为公司新员工们。

同时，华为公司出台了许多具体措施去识别“奋斗者”，大家在网上可以看到不断被转发的《华为基本法》。

华为虚拟股权的另一个作用——获得融资。

虚拟股制度实行之后，华为公司的这套分红激励体系一路发展顺利——通过虚拟股增发的形式，华为获得了大量的资金。自 2004 年开始至 2011 年，华为控股工会和任正非两家股东新增持股 63.74 亿股，总计增资 275.447 亿元。

华为公司每年度发行股票数额，均由两个实体股东按当年每股净资产购买，然后，控股工会再发行等比例虚拟股出售给“奋斗者”们。2004 年至今，华为员工以购买虚拟股的形式通过华为工会增资超过 260 亿元。

我们认为，**华为虚拟股融资的制度要比上市公司期权股权激励更具效果。**

上市公司股权激励，只能发行新股，或者既有股东出让老股，资源有限，而且要经过股东大会批准，操作起来成本很高；**虚拟股则可以无限增加，股票来源不是问题。**

另外，内部发行，几乎没有监管成本。

11.6 华为内部治理和员工的关系

根据华为公司的年报：持股员工通过选举产生股东代表，通过股东代表大会行使其应有的权利。**而华为控股的公司章程也明确：**公司最高权力机构为股东会，并具体写明关于召集股东会议的方式与步骤。

但事实上，虚拟股制度下，持股员工的权利仅限于分红和股价增值收益，不涉及产权，**而掌握实际权力的是华为控股股东会。**

通过查阅相关材料发现，在涉及华为控股增资扩股、分红和人事任免等问题时，其股东会议历次只有两人参加——任正非和孙亚芳。

他们俩才是华为控股真正的两家股东的代表！

与当年联想控股等公司的持股会最大的不同是，**联想持股最终将公司产权落实到了每个个人身上，而华为员工所持股票事实上只有分红权**，实体股东只有任正非一名，其他员工整体以社团法人存在，而社团法人体系下，相互维系的关键并非股权，而是劳动合同。相对于现在悲催的万科，华为真可谓是独具慧眼！

11.7 股权资金来源与银行

自 2001 年始实施虚拟股制度起，华为员工在签订股权协议的同时，这些“幸运儿”还会签署另外一份合同：**四大银行的深圳分行每年为他们提供数量不等的“个人助业贷款”，数额从几万到几十万元甚至更高，这些贷款一直被华为员工用于购买股票。**

所统计，四家商业银行总计为华为员工提供股票贷款高达上百亿元，直到 2011 年被叫停。

华为员工持股制度的设立，遵循的是深圳市政府关于“内部员工持股”的系列规定。

1994 年颁布的《深圳市国有企业内部员工持股试点暂行规定》明确提到，可以由公司非员工股东提供担保向银行或者资产经营公司贷款。华为公司是民营企业，但其员工持股制度方案经过了深圳市体改办的批准。

2001 年《深圳市公司内部员工持股规定》，更将适用范围扩大到了民营企业。

四大银行叫停虚拟股贷款的起因，是国家审计署的一份报告：

商业银行对华为员工的“个人助业贷款”用于内部配股，该行为系属违规行为，风险巨大。而银监会在调查后，明令四家商业银行暂停发放华为虚拟股贷款。

此外，华为公司以个人助业贷款“助力”公司配股，与中国人民银行发布的《贷款通则》中的第三条“不得用贷款从事股本权益性投资”以及和第四条“不得用贷款在有价证券、期货等方面从事投机经营 ”规定也不符。

2012 年 3 月 31 日，华为董事会秘书处向华为员工发布《通知》，明确 2012 年虚拟受限股只能通过自筹资金购买，**银行将不会再提供购买股票所需的贷款。但此时，华为早已经度过资金最艰难的时候了。**

11.8 华为能否上市

首先，华为实际上是分享制，而不是股份制。

华为的虚拟股制度，其公司的控制权全部在任正非手里，大家只是分享利润。

从早期的员工持股，再到后来的虚拟股。在全员持股的说法之下，华为公司所实行的不过就是员工分红激励的手段而已。好处是可以避免被置疑为非法集资。

其次，经过长期的发展，华为控股的虚拟股制度不完全是市场化激励制度，具有了融资的特征。而对于这套运作体系，国内对相关虚拟股制度的立法、监管也无明确内容。

多年以来，外界一直疑问华为是否会上市的问题。

其实，在华为公司发展的早期，包括任正非在内，华为公司高层都曾经谈论过华为公司上市的问题，以及上市之后，华为公司员工所持股票价值飞涨的美好前景。

但现在的局面之下，**华为公司员工手中的虚拟股如何再回头，转化为实体股会是一个巨大的难题，这使得华为公司整体上市的可能性微乎其微。**

有华为中高层人士认为，华为公司可以将旗下的部分资产单独剥离出去，融资甚至上市，比如已经非常成熟的电信运营商业务板块。

但问题是，此前该业务板块中的员工虚拟股部分如何处理，他们会继续延续虚拟股的激励方式还是会采取类似于公开市场中的期权激励？

虽然证监会刚刚出台《上市公司股权激励管理办法》，但在现行上市公司的法律监管下，公开市场的期权股权制度很难成为一种真正有效的激励。

国内现有的期权、员工持股制度在许多方面都存在高度规制，在实行法定资本制、坚持同股同权、缺乏分层次股权市场的大背景下，**员工期权股票持有人的权益得不到保护，也起不到长期激励的效果。**

相反，非上市公司的股权激励更具有灵活性。

类似“虚拟股权”等另类激励反而更具备可行性。即公司管理层专门划分出一定比例的收益，以分红的形式发放给管理层或者员工。国内类似企业比如“胖东来”等，激励效果比较明显。

对于正处于业务扩张期的华为，现在无疑需要新的融资渠道以支持其增长。

华为虚拟股困局，也从另外一个角度揭示出，中国完善公开市场的期权股权制度的必要性与紧迫性。而阿里巴巴的“双层股权+特殊合伙人”选择在美国上市，也是受制国内监管的限制。

有时监管过于审慎，也许扼制了金融创新的可能，而中国的制度创新不乏企业的“违规”操作推动。

如果华为公司可以通过公开市场实现有效的激励与融资功能，那么它也将是不亚于阿里巴巴的重大制度创新！

11.9 华为的持股方式可以被模仿吗？

华为的虚拟股权的激励方式，具有特殊性，是基于历史形成的，很难全盘照搬。2001 年，深圳市政府颁布了新的《深圳市政府内部员工持股规定》，适用范围扩大到了民营企业。**该规定明确：**

员工持股会(下称持股会)负责员工股份的托管和日常运作，以社团法人登记为公司股东。

持股会要设置员工持股名册，对员工所持股份数额、配售和缴款时间、分红和股权变化情况均需记录。在调离、退休以及离开公司时，将由持股会回购股份，所回购的股份会转做预留股份。

虽然，暂行规定中指出，股票的回购价格是上年的每股净资产价格。但华为公司因为长期实行 1 元每股的认购价格，因而也长期实行了每股 1 元回购的做法。

这给华为在 2003 年带来一场诉讼，也由此让外界真正窥见华为公司股权的定价机制。

华为公司的两位资深员工——刘平和黄灿，将其告上法庭。理由就是华为公司不是以每股净资产价格回购股票。两位员工同时还认为，华为所用做增资的应付红利中也应有自己的利益，他们应按照同股同权的原则享有股权的增值。

最终，深圳市中院和广东省高院判两位员工败诉。

广东省高院认为：

因为华为员工的股份没有在工商登记——按照规定，股份有限公司的登记只限于发起股东，非发起股东不需要登记，因此当时除副总裁纪平外，其余员工股东全部未在工商部门进行记名登记。所以关键的证据是华为与员工之间的合同，华为工会的持股数只能作为参考，原告的主张“没有契约依据和法律依据”。

这一案件引起了国内的法律界和企业家阶层的广泛讨论。

刘平黄灿案的认定意味着，员工与公司之间只是合同关系，而非股东与公司的关系。

在华为公司股票诞生起，华为员工手中的股票与法律定义的股权就不相同，员工不是股东，而工会才是股东，员工享有的只是某种意义上的合同利益或者权益，而非股权。

此时的“员工持股制度”更近乎于一种分红激励和融资手段。

在两位员工发难之前，华为公司其实已经决意改变实行了十年的员工持股方案。

1998 年，华为公司高层赴美考察期权激励和员工持股制度，一种名为虚拟股的激励制度进入其视野。

虚拟股的体系当中，明确了持股人没有所有权、表决权，且这种股票不必经过证券行业监督管理部门繁琐的审批程序，非上市公司的虚拟股体系也避免了公开市场所带来的股价的波动影响。

2001 年 7 月，华为公司股东大会通过了股票期权计划，推出了《华为技术有限公司虚拟股票期权计划暂行管理办法》。

几乎在它推出虚拟股的同时，上市公司上海贝岭和银河科技也出台了类似的做法。

然而，因为华为不是上市公司 ，华为公司的虚拟股体系没有公开市场的价格体系参照，华为公司采取的是每股净资产的价格，相关净资产的计算参照四大审计师事务所之一的毕马威公司的审计报告。**但具体的计算方式并不公开，即使华为的高层员工也不得而知。**

推出虚拟受限股之后，华为员工所持有的原股票被逐步消化吸收转化成虚拟股，原本就不具实质意义的实体股明确变为虚拟股。华为公司股票在虚实之间的悄然转换，意味着其在治理结构上已经从一家号称全员持股公司变成由两个实体股东所控制的公司。

为何要设立一个全新的华为控股作为华为公司持股的主体？

对此，华为公司和深圳体改办的文件解释，是为了国际化，更便于与战略投资者合作。

我们认为，**成立华为控股平台，既便于华为旗下资产的资本运作，也使得本不透明公开的股权激励体系更容易被股东掌握。**

11.9.1 地方政策的支持，是华为持股会出现的基础

深圳作为中国改革的前沿，对推动企业制度改革作了很大的创新。当内地企业至今还在好奇员工持股为何物的时候，深圳在 1994 年出台了《国有企业内部员工持股试点暂行规定》。并且明确允许以持股会的方式，让员工参与企业持股。

地方政府的支持，使得华为的工会持股成为了可能，并保持至今。而现在的工商登记注册，持股会或者工会等社团作为股东已经受到了限制。如果企业想建立员工持股平台，一般只能采用有限合伙或者有限公司的方式才可以进行，而无论哪种方式，都存在税负的问题。

11.9.2 银行的贷款支持，是华为员工持股资金的来源

华为全员持股中还有个特殊性，就是华为员工的资金来源为商业银行贷款。商业银行之所以愿意给华为员工贷款，无疑是看中了华为企业的优良商业信用，并对其远期发展的看好；也是一种寻求给华为企业长期合同的方式。而这，**只有一个基本核心，就是华为企业本身对商业资本的吸引力。**

而目前公司如果做股权激励，一般来自于员工的自筹资金，特别是对于初创业企业，本身贷款融资困难，而企业员工待遇也较低，自筹资金非常困难。通过贷款方式筹资来完成出资，几乎是不可能的。

不过，在某些鼓励创业的地方，开发区政府会出台政策鼓励地方商业银行给科技型企业员工，提供持股的低息或者无息贷款，比如武汉东湖高新区就有类似规定。

11.9.3 公司高速发展，是全员持股计划推行的动力

华为员工之所以愿意购买华为虚拟股权，其原因就是华为这十几年来的高速发展，股权增值巨大。在 2000 年投资的华为股票，十年之后，所持股票价值增长超过 15 倍。在房地产、股市投资形势不明朗的情况下，华为内部股票是华为员工最可靠、稳定的投资渠道。员工借钱都会买。

而现有企业，特别是创业企业，由于经济的不确定性，呈现出高死亡率。在此情况下，想推行持续的员工持股计划，并且还是虚拟的没有明示登记的股权，对员工来说赠送是可以接受的，付出成本的很难接受。

综上，我们认为，现有企业可以通过设立员工持股平台，然后通过有限合伙人代持的方式，来搭建员工虚拟股权激励。但如果企业没有核心的技术和持续竞争力，可能只有创始人合伙人才愿意真金白银的掏钱出来。

所以，最终能否做成华为，关键是创始合伙人的意愿、能力和决心。

股权激励的最终目的，是激发员工的动力，而不是通过员工融资，不可以本末倒置。

第十二章 华为公司股权分配政策

12.1 宗旨

1、共同持股，共担责任与风险，结成企业与员工的利益与命运共同体。

2、通过股权结构的合理调整和配股倾斜，形成企业的核心层、中坚层。

3、在内部契约的基础上形成股权的动态分配——企业持续发展的动力机制，并使人力资本不断增值。

4、普惠认同华为的模范员工，培养主人翁意识。

5、激励导向——吸纳优秀人才。

12.2 评定要素

1、可持续性贡献

2、职位价值

3、工作能力

4、对企业的认同程度

5、个人品格

12.3 评定标准

12.3.1 可持续性贡献

对当前及长远目标的贡献：

- 对优秀人才的举荐
- 对产品的优化和技术的创新
- 对关键技术的创新
- 对主导产品的优化
- 对战略性市场的开拓
- 对管理基础工作的推动
- 对企业文化的传播

12.3.2 职位价值

- 职位重要性

——对企业的影响度

——管理跨度

——人员类别

- 职责难度

——任职资格要求(知识、经验、技能)

——任务性质(创造性、复杂性和不确定性)

——环境(压力、风险、工作条件)

——沟通性质(频率、技巧、对象)

- 可替代性

——成才的周期及成本

——社会劳动力市场紧缺的程度

——涉及公司持续发展的重要岗位所需的专门人才

——公司的特殊人力资本(组织累积资源的承载者)

12.3.3 工作能力

- 思维能力：分析、判断、开拓、创新、决策能力。

- 人际技能：影响、组织、协调、沟通、控制的能力。

- 业务技能：运用有效的技术与方法从事本职工作的能力。

12.3.4 对企业的认同

- 对公司事业的认同

- 集体奋斗

- 认同企业的价值评价和价值分配的准则

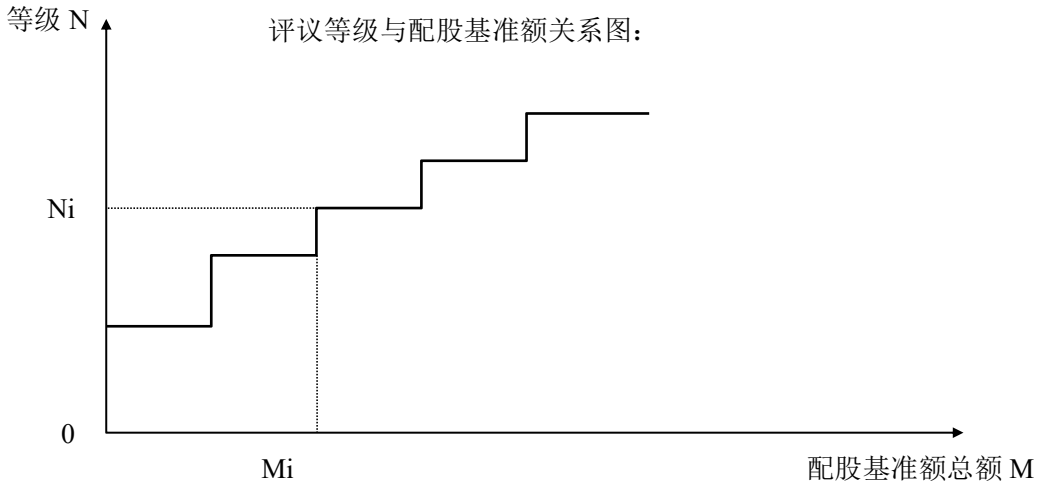
- 归属感

12.3.5 个人品格

- 责任意识
- 敬业精神
- 积极心态
- 不断进取、举贤让能
- 廉洁、自律

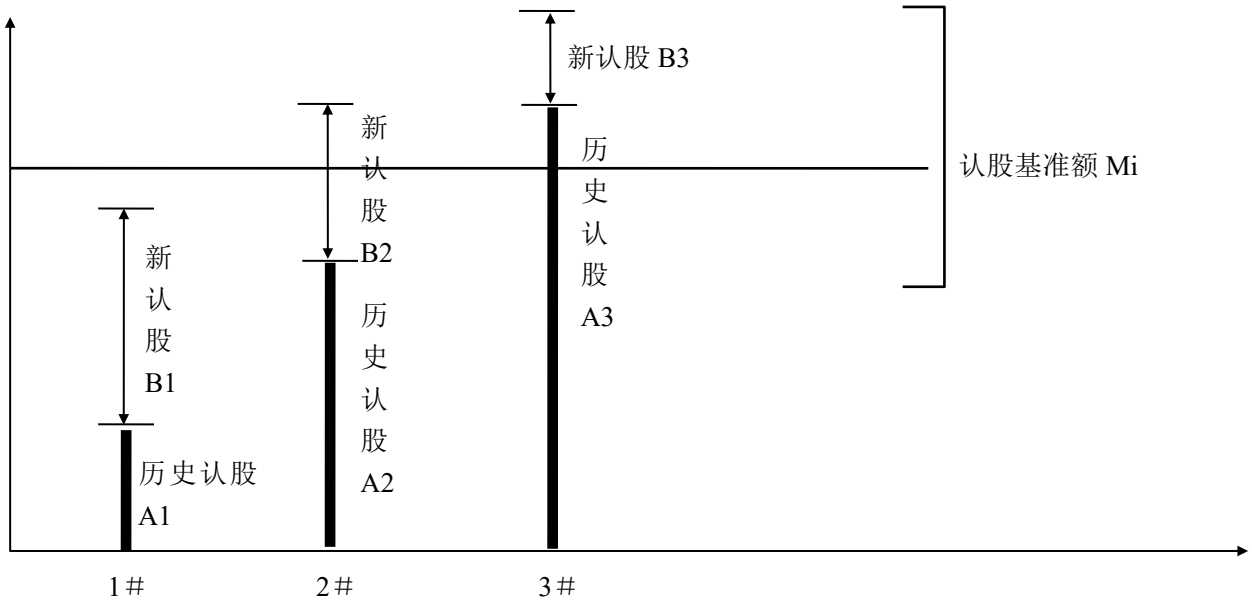
12.4 股权分布曲线规则

12.4.1 鼓励可持续贡献的优秀员工，在不同的基础上实行动态分配。



某员工当年的股金评定等级为 Ni，其对应配股额为 Pi，其对应的认股基准额为 Mi。Mi 根据历史累加股金等级确定。

假设 1#、2#、3#的三位员工当年评定等级都为 Pi，其历史认股额分别为 A1、A2、A3，则允许新认股分别为 B1、B2、B3，如下图：



其中：

●B1＞B2＞B3

● 认股基准额 Mi 对应于等级 Pi。

12.4.2 实行配股额年增长总额控制

根据公司总体效益确定配股总额 T

$$T=\sum_{i=1}^{n} P_i L_i$$

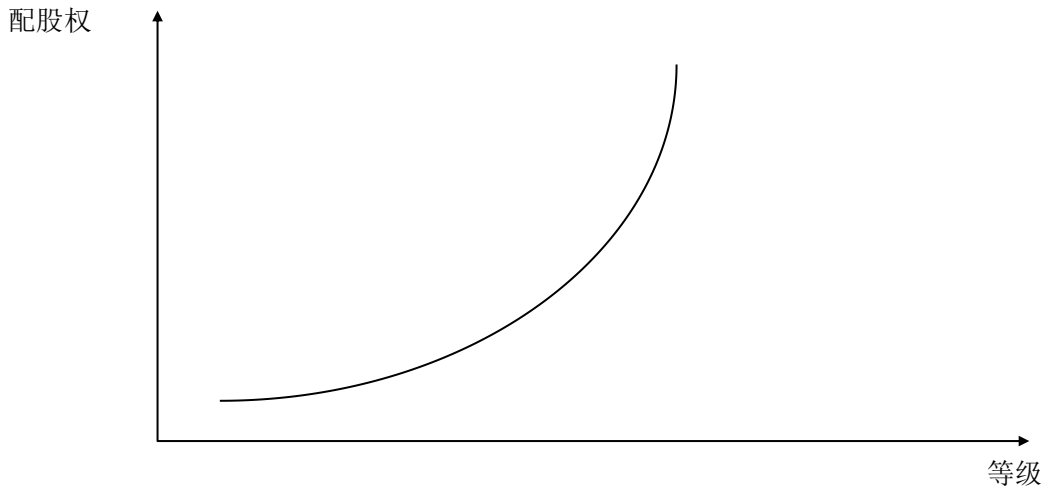
其中：Pi——每级配股额度　　Li——每级评定人数

12.4.3 对核心层实行每年评议值配股

12.4.4 各等级配股额实行级差配股，即配股额不成线性分布。

同时要考虑分布值为连续曲线。

评定等级与配股权的关系图



12.5 管理政策

1、只有本企业正式员工才拥有股权，离职人员一律不保留股权。

2、向为企业做出可持续性贡献的骨干倾斜。

3、对优秀新员工股权配置，以其对企业的认同及未来发展潜力为主。

4、对持续优秀的基层员工，最低配股额 X。

5、对公司高级干部的再进修，推行优先股方式。

6、对新员工给以买平议股的政策。

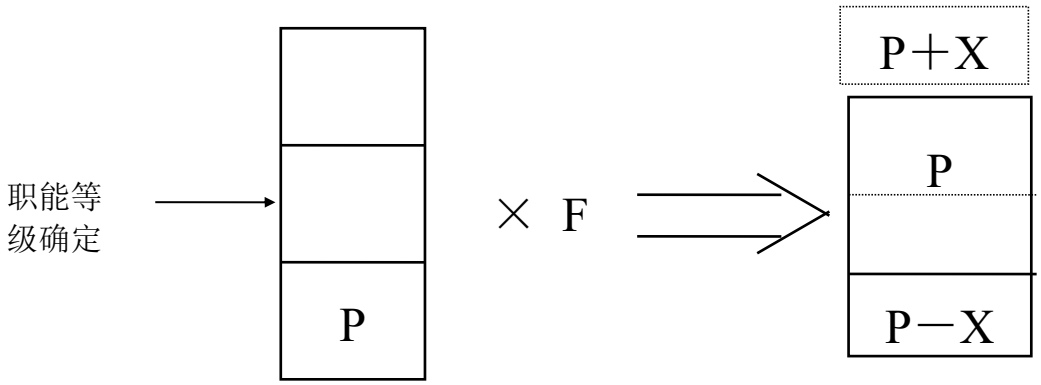
7、不分岗位、不分职别，劳动态度在 C 以上者，均有资格享受股权评定。

12.6 附表

评定要素与分配要素对应关系

评定要素 分配要素	工作能力	职位价值	对目标的贡献	劳动态度	发展潜力
工　　资	★	√	√		
奖　　金	√	√	★		
股　　金	★	√	★		★
退 休 金			√	★	
晋　　升	★		★	√	
机　　会	√	√	√	★	

股金等级评议办法



P：股金参考级　　F：评议值

各职能级评议要素及重点

职能等级 主要评定要素	高层	中层	基层
发展潜力	√ √ √	√ √ √	√

对目标的贡献		√ √	√ √	√ √
工 作 能 力	思维能力	√ √ √	√ √	√
	人际技能	√ √	√ √	√
	技 能	√	√ √	√ √ √
劳动态度		√	√	√ √

各类人员评议标准

层次 / 人员类别	高 层	中 层	低 层
管 理			
技 术			
营 销			
业 务			
事 务			

第十三章 深度解析华为持股模式

华为公司是成功的，但也有几分神秘。任正非说："谁拥有华为？我不知道怎么说，我反正只有百分之一点几的股份"。从法律上说，华为公司的股东有两个：一个是华为公司工会，代表 65596 名员工持股 98.93%；另一个是任正非，持股 1.07%。这些持有股份的员工不同于公司法上的股东，因为从 2001 年起，他们持有公司的股份就改为虚拟受限股。简单来说，员工并不是公司直接的股东，但享有分红权和股份增值权。历史地辨证来看，

大规模员工持股是华为成功的一种公司治理模式，事实上，除了员工激励，这也是华为的内部融资行为。

13.1 历史回顾：华为公司员工持股的起源

华为公司成立于 1987 年，当时注册资本 2 万元，任正非只有 3000 多元，不得不拉一些人集资以满足营业审批的要求，后来这些人以法律诉讼的方式，获得了高额补偿。任正非在其《一江春水向东流》一文中道出了华为员工持股制度的产生过程："我创建公司时设计了员工持股制度，通过利益分享，团结起员工。那时我还不懂期权制度，更不知道西方在这方面很发达……仅凭自己过去的人生挫折，感悟到要与员工分担责任，分享利益"。1990 年，华为第一次提出内部融资、员工持股的概念。此时并非是国际意义上的员工持股（Esop），主要在于两点：首先，内部持股员工只有分红权，没有公司法上股东所享有的其他权利；其次，员工所持股份在退出公司时价格是按照购股之初的原始价格回购，员工也不享有股东对股票的溢价权。

直到 2001 年改为虚拟受限股以前，这一阶段华为员工持股的基本做法是：凡是工作 1 年以上的员工均可以购买公司的股份；购买数量的多少取决于员工的级别（13—23 级）、绩效、可持续贡献等，一般是公司在年底通知员工可以购买的股份数；员工以工资、年底奖金出资购买股份，资金不够的，公司协助贷款（"个人助业贷款"）；购买价格为 1 元/股，与公司净资产不挂钩。员工购买股份后的主要收益来自于公司分红，分红情况与公司效益挂钩。员工离职时，公司按照员工原来的购买价格即 1 元/股回购；除 1995 年和 1996 年公司曾给员工持股证明外，其他年份就不再给员工持股证明，但员工可以在公司查询并记录自己持股量的多少；工会（下面有持股委员会）代表员工管理持有的股份，是公司真正的股东，员工自身并没有公司法上股东完整的权利。

13.2 虚拟受限股：具有华为特色的持股方式

2001 年底，在总裁任正非的强力推行下，华为公司实行员工持股改革：新员工不再派发长期不变一元一股的股票，而老员工的股票也逐渐转化为期股，即所谓

的“虚拟受限股”。虚拟受限股(下称虚拟股)，是华为投资控股有限公司工会授予员工的一种特殊股票。每年，华为根据员工的工作水平和对公司的贡献，决定其获得的股份数。员工按照公司当年净资产价格购买虚拟股。拥有虚拟股的员工，可以获得一定比例的分红，以及虚拟股对应的公司净资产增值部分，但没有所有权、表决权，也不能转让和出售。在员工离开企业时，股票只能由华为控股工会回购。

华为认为虚拟股比原来的持股方式更为合理。公司规定：根据内部的评价体系，员工的虚拟股每年可兑现 1/4，价格是最新的每股净资产价格。但是，对中高层的兑现额度则作了另外规定，只能每年兑现 1/10，除非离职。并且在离开后，还要经历公司严格的 6 个月审核，确认不出现创业公司的产品与华为构成同业竞争、没有从华为内部挖过墙角等等条件中的任何一条后，方可全额兑现。

每个持股员工都有权选举和被选举为股东代表，这些持股员工选出 51 人作为代表。这 51 名代表中轮流选出 13 人作为董事会成员，5 人担任监事会的成员。

华为通过不断调整股票的分配方式来维系整个组织的活力。2008 年，华为微调了虚拟股制度，实行饱和配股制，即规定员工的配股上限，每个级别达到上限后，就不再参与新的配股。这一规定使得手中持股数量巨大的华为老员工们配股受到了限制，但是有利于激励华为公司的新员工。

13.3 员工持股：公司与员工的双赢

华为推行大面积员工持股，对华为从一个 2 万元起步、没有任何创新能力的微小企业成长为拥有 14 万多名员工、在 150 个国家设有分公司、代表处或研究所，年销售收入超过 350 亿美元的跨国公司起到了至关重要的作用。这种机制和制度，吸引、团结、粘合住了大批人才，包括国际化员工。用任正非的话说，正是这种制度，形成并沉淀了公司“利益分享，以奋斗者为中心的文化。”

经过 10 年的连续增发，华为虚拟股的总规模已达到惊人的 98.61 亿股，在华为公司内部，超过 6.55 万人持有股票，收益相当丰厚。比如，2010 年，股票购买价格为 5.42 元，每股分红 2.98 元，收益率超过 50%。2011 年，分红为每股 1.46

元，对比前一年大幅下滑，但收益仍然可观。2008 年至 2011 年，华为的股东权益回报率分别为 21%、42%、40%和 17%。因为华为是根据净资产作价配股，所以华为员工在华为公司的虚拟股的年回报率与上述股东权益回报率应当基本一致，这个回报率确实不可谓不高。同时，员工还可以享受到公司净资产增加而带来的股份增值。2012 年华为公司回购员工虚拟股的价格已经涨到 5.42 元/股。

从公司角度看，员工持股也有效解决了公司快速发展过程中的融资问题。自 2004 年开始至 2011 年，华为控股工会和任正非两家股东新增持股 63.74 亿股，总计增资 275.447 亿元。其中，2011 年一年，华为控股创纪录地向两家股东增发 17.35 亿股，任正非和控股工会总计出资达到了 94.037 亿元。

总结一句话，华为员工持股既发挥了巨大的激励作用，也为公司渡过一次又一次寒冬，融得了大量资金，支撑了公司连续多年的高速发展。对于融资环境处于劣势的民营企业而言，此举可谓一举两得。

13.4 问题与坚守：华为员工持股的未来

华为公司员工持股走到今天，也带来新的问题：一是部分拥有较多虚拟股的员工因为财富的增加而失去了奋斗精神，用任正非的话说，本来员工持股是为了吸引奋斗者，但到了一定程度，股份却让部分员工不再奋斗，他们“那么年轻，却那么有钱”；二是因国家金融监管政策的变化，华为联合金融机构为员工购买虚拟股提供贷款的做法被叫停。2012 年 3 月 31 日，华为董事会秘书处向华为员工发布《关于 2011 年虚拟受限股收益分配操作及有关还款等资金安排的通知》，明确 2012 年虚拟受限股只能通过自筹资金购买，银行将不会再提供购买股票所需的贷款。三是超过 6.55 万名员工拥有股份，远远超过了境内 A 股上市发起人股东不得超过 200 人的限制，并且曾经合法的工会持股现如今也变得不合法，这成了华为在境内上市难以解决的硬伤。不过，最近华为轮值 CEO 徐直军在接受《财富》采访时比较明确地表达了一个观点：宁可不上市，也要走下去。正如《下一个倒下的会不会是华为》一书中所说：“华为文化的本质是‘以奋斗者为本’，其具体体现是‘工者有其股’。6 万多员工集体持股，从根本上决定了华为的利益格局”。华为员工持股的形式可能会变化，但作为公司成长历程中的动力引擎和核心价值

观的载体，员工持股本身未来不可能有根本性变化，除非，华为不再是当初和现在的华为。

整体来看，华为员工持股的历程和做法值得高科技企业包括国有企业研究和借鉴。但因体制和政策约束差异较大，华为的虚拟受限股方式在国有企业基本不具备实施条件。但其做法背后的企业管理理念和价值观是值得在国有资产监管政策范围内应用的。特别是对于中航工业的非航空民品企业而言，创新体制机制、激发核心人才活力是实现新一轮跨越发展的关键之一。华为的做法显然是值得剖析的鲜活案例。

第十四章 揭秘华为股权设计：员工持股100%，任正非只有否决权没有决定权

“谁拥有华为？”近期美国两位教授以此为题发布了一篇报告，激起了外媒对华为控制权问题的关注。

2019 年 4 月 25 日，华为董事会首席秘书江西生在深圳接受多家外媒采访，开诚布公的回应了外界关于华为股权制度和治理机制的关切问题。

江西生表示，华为有 9 万多员工通过工会来持有公司股份，是 100%由员工持有的公司，没有任何外部政府或者是机构，华为每一分钱的资本都是员工掏钱进来的。没有国有资本持股华为，华为债券发行主要在香港和国外的资本市场进行。目前还没有在国内发债，银行贷款从现在来看大部分也是在境外为主，占 70%左右。

他表示，华为持股人数远远超过 50 人或者超过 200 人，没有办法直接登记为公司的股东，华为通过工会作为员工持股的平台是有法律依据的，2001 年深圳市政府颁布了公司内部员工持股规定，这种情况不只在华为，早期中国许许多多企业都是采用这种方式。

江西生否认了外界认为的“华为员工持股仅是一个合约的利润分配计划。”他表示：“华为员工要交钱进来，去参与利润分配，并承担有可能减值的风险。还要选举持股员工代表来行使权力，所以华为股权分配计划不是一个利润分享计划，而应该是一个股权计划。持股员工作为股东权力的行使是通过一股一票选举持股员工代表来行使权力，通过选举代表由 110 多人代表大家行使股东权力。

对于创始人任正非对公司的影响力，江西生表示，对华为的治理任正非只是有否决权，而不是决定权，且只是重大事项有否决权，不是所有事项都否决，任正非对华为的影响重点是通过思想和管理的哲学来进行。

以下为采访实录：

江西生：各位媒体朋友们，早上好！也问候线上采访的朋友，在问题环节开始之前，花几分钟时间为大家介绍一下公司所有权概貌。在此之前，感谢美国两位教授写了那篇文章，才有了今天这样的采访，让我们有机会说清楚华为所有权的一些情况。

14.1 华为是 100%由员工拥有，这是华为 30 年持续发展的基础。

PPT 上的图大家比较清楚，是我们的年报上摘录下来的，华为每年都做年报披露。华为有 9 万多员工通过工会来持有公司股份，所以华为是 100%由员工持有的公司，没有任何外部政府或者是机构。

正因为华为这样的机制，都是由内部员工持股控制，所以这三十年来华为能够保持独立性，这个独立性也包括对公司战略的坚持和坚守。

其实，近一二十年中国房地产最赚钱，很多企业做房地产，但是华为没有受到影响。前几年互联网、ICT 行业都在强调风口。华为也没跟这个风，包括自动驾驶汽车等。

行业管理上，华为在 ICT 方面，2000 年时小灵通在中国发展很好，前几年 3G 发展时也有中国的 3G 标准，华为也没有在这方面受到过多影响，保持了自己的发展战略。

第二，华为每一分钱的资本都是员工掏钱进来的，所以华为员工不会允许外部的一些影响去损害华为员工的利益，包括损害公司长远发展的利益。

第三，华为没有外部依靠和资源，所以华为只有一点，就是员工必须努力去工作，这一点促使了每个员工都很努力。不但员工自己很努力，也会要求、监督同事甚至他的领导去努力工作。这点来讲，华为员工不能容忍惰怠和内部的腐败。另外，持股员工也是公司合规运营的天然监督者。

14.2 华为工会作为工会法意义上的组织与作为员工持股的载体，在运作上相互独立。

华为工会方面，中国有工会法，华为按中国工会法的要求设立工会。但是作为员工持股的载体和平台，两个方面是独立运作的。这里有三个名词：工会、工会委员会、持股员工代表会。

华为工会是在深圳市工会注册登记的一个组织，工会委员会是根据工会法要求，由工会内部选举产生的一个管理机构，并不是由上级工会指派。华为现在工会委员会有 7 个成员。而持股员工代表会，是工会作为持股平台来代表持股员工行使股东权利的机构，是由持股员工一股一票选举产生的，目前有 115 个成员。为什么是相互独立的呢？

前面讲到管理机构不一样。第二，职责不一样。根据工会法，工会法意义上对工会的职责是要维护员工的合法权益。重点是协调员工的劳动关系，关心员工的生活，解决员工生活中的一些困难，这是工会法的要求。遵循的法律是中国的工会法。工会经费的来源是由公司按照薪酬一定的比例缴付的，工会经费用于员工和工会的一些活动，在工会真正清算时，这一部分经费的结余由上级工会处置。

作为员工持股平台的工会其管理机构是持股员工代表会，就是要履行持股员工的股东职责和义务。遵循的法律主要是中国的公司法和国家部门的一些关于内部员工持股的管理规定，在深圳市有一个深圳市公司内部员工持股规定。

作为持股载体工会的资产资金来源是持股员工投资进来的，持股员工投资进工会后，工会再把这个钱投入到控股公司的资本中用于华为公司长远发展。

员工投了资金以后，每年可以参与利润分配，所以华为公司的利润分配都是分给持股员工的。同时，如果公司出现亏损以后，股票的价值也会降低，持股员工相应承担减值风险。如果公司清算破产或者工会清算，这部分持股的资产是分配给当时登记的持股员工，按他们股份的比例进行分配。

14.3 近期网上一些不实言论错在哪里？

近期或者前段时间，在网络上有一些关于华为所有权的说法或者评论，包括两位教授的一篇文章，其实很多方面是不真实的或者不是事实。

关于认为华为分配的不是股权，而是一个合约的利润分配计划。事实是，华为员工要交钱进来，去参与利润分配，并承担有可能减值的风险。还要选举持股员工代表来行使权力，所以华为股权分配计划不是一个利润分享计划，而应该是一个股权计划。

关于中国的工会有一个国有的属性，因此来判断华为是国有企业或者国家拥有。这也是不对的！华为工会是按照工会法的要求设立的，但是员工持股计划是按照公司法和深圳市公司内部员工持股规定来进行管理的，而且无论在运作还是在日常财务以及最终清算安排，完全跟工会法意义上的工会独立运作。如果工会破产清算时，是不是钱就要分给上级工会，而员工分不到，这也是错的。工会破产也好、公司破产也好，员工持股的这部分资产应该分配给当时登记的持股员工。

关于华为任正非有一个否决权，认为华为的管理控制主要通过任正非的否决权实现的。这点也是不对的！任正非确实有否决权，只是重大事项有否决权，不是所有事项都否决。第二，他只是有否决权，而不是决定权。任正非对华为的影响重

点是通过思想和管理的哲学来进行。网上或者华为内部几天就可以看到一个任总的讲话，他就是靠这方面来管理的。

这里讲一个故事，华为前些年有一个很有名的大水缸，白色搪瓷的，每次开会任总人还没有到水缸就在那里了，任总走到哪里水缸就跟到哪里，因为任总讲话多。近些年，没有看到了，因为公司到处有咖啡厅、提供水。这说明了任总通过他的讲话，通过思想去影响大家。

以上是提前给大家做介绍的内容。

金融时报记者：有几个细节的问题想问江老师。天眼查的记录上可以看到华为技术是华为投资控股有限公司 100%拥有，华为控股的 1%左右是任总，剩下的 99%是工会委员会。工会和工会委员会这两个不同的体制有什么区别？为什么是工会委员会而不是工会？

第二，您提到中国的法律上公司有一个限制，是不可能有几万个员工是拥有者，对工会委员会来说，谁是工会委员会的拥有者？

第三，对于华为投资控股公司来说，谁是他们的员工？

江西生：这个问题很好，关于工会和工会委员会，一般来讲工会是指法人组织，是根据工会法要求登记的基层工会组织。工会委员会是工会中的管理机构。在中国工会管理的相关文件中，有时两个概念也会混用。为了区分这两个概念，一般来讲我们讲工会是指法人组织，工会委员会是指管理机构。

第二，关于人数限制，作为有限责任公司，要登记为股东时有一个人数限制，这是 50 人的限制。如果作为非上市的股份公司，人数限制是 200 人。在华为，持股人数远远超过 50 人或者超过 200 人。所以，华为的员工是没有办法直接登记为公司的股东，无论是作为有限责任公司，还是改为股份公司，都是不可能的。所以，这种情况下只是用了工会作为一个员工持股的载体和平台。

这种做法也是有法律依据的，2001 年深圳市政府颁布了公司内部员工持股规定。这种情况不只在华为，早期中国许许多多企业都是采用这种方式。

大家知道的，像中国平安、深圳万科、联想等企业都曾经用工会作为持股的载体来进行员工持股。现在有很多其他企业还是以工会作为股东来登记进行员工持股。

关于华为投资控股有限公司，这个公司是控股公司，有一些子公司，包括华为技术是子公司，主要是 ICT 业务，华为终端也是子公司，主要是终端、消费者业务。控股公司员工主要是综合管理的一些职能部门，像我属于控股公司员工。

纽约时报记者：您好，刚才的问题更多是工会和工会委员会之间的关系，我的问题偏向于工会委员会和持股员工代表会的关系。持股员工代表会 115 个成员是持股员工行使权利一股一票选举出来的代表，相应的法律法规是中国公司法和深圳市关于员工持股的内部管理规定，工会委员会在里面扮演着什么样的角色？由 7 人组成的工会委员会跟持股员工代表会是什么样的关系？谢谢！

江西生：在运作上两者没有关系。

CNBC 记者：您好！两位学者报告中指出华为持股员工持有的是虚拟股票，只是利润分享的机制。您能否解释一下华为的虚拟股票的真实性质？是怎么定价的？可以交易吗？是不是真的就只是一个利润分享的机制？

江西生：为什么叫虚拟股票？因为不是员工直接登记为股东，不是华为直接的股份，所以我们叫虚拟。但是，华为这部分的工会股份是全部对应到每个持股员工的。

第二，公司的利润完全由持股员工享有，也可以不分配，也可以分配一些，也可以留一些用于以后年度发展。

第三，如果华为亏损，股票价值就会降低。

一股一票选举持股员工代表行使这部分股份的权力。所以股东权力是由持股员工选举的代表行使的。

第一，利益分享计划不可能行使这种权力。第二，利益分享计划不一定要掏钱。第三，利益分享计划不可能造成自己的损失。第四，利益分享计划在清算时不会有权利分享剩余资产。

所以说是一个虚拟股，不是一个利益分享计划。至于刚才提到价格怎么确定，我们虚拟股每年根据 KPMG 审计的财务报告计算出来每股净资产的价值。当然，要刨去这一年的分红。

CNBC 记者：可以交易吗？

江西生：员工内部不可以互相转让。每年员工也可以申请回购一部分。如果员工离开公司时公司会回购，如果满足一定的条件时，离开公司可以保留股票。

经济学人记者：您之前指出工会是根据相关的《工会法》注册的机构，工会委员会是一个治理的机构，这两者其实是独立的。但是工会要向上走到国家的工会对其负责的。怎么把工会委员会和工会完全区分开来，工会委员会不会受到政府和国家的控制？

江西生：华为的工会委员会作为基层的工会委员会，按照工会法来进行运作和管理。

作为基层工会的职责跟国外的一些工会组织的职责基本上是相近的。但是华为以工会的名义持股，工会作为持股的一个平台，是由持股员工代表会来进行管理的，跟工会委员会这一块是分离的、独立的。我们公司的工会委员会组织的一些活动是什么？是员工的业余活动，有一个生活协调委员会包括篮球协会、羽毛球协会、乒乓球协会、跑步协会、摄影爱好协会等这些协会组织的活动，是由工会委员会来组织进行的。

南华早报记者：您好！您刚才讲到任总有重大事项的否决权，没有决定权。哪些重大事项有否决权？有没有具体规定？

江西生：有明确的规定，在华为有一个治理章程，治理章程很明确规定了哪些方面，例如公司的资本增资、资本结构调整，治理章程、重大治理文件的修订，包

括公司董事和监事的候选人提名方面有否决权。这种否决权轻易不会使用的。治理章程明确地规定了各个治理机构包括持股员工代表会、公司董事会、监事会等机构的职责、权力以及相互之间制衡的关系。

关于这一点我再多讲几句，华为治理章程花了很大的力气、很大的精力做出来的。公司通过三年的讨论探讨，吸收了古今中外的一些业界的、企业的、家族企业的、政党国家的制度的东西，当然更多是华为三十年来运作的思想经验总结，包括任总的管理思想、管理哲学的总结。我们还重点研究了美国宪法的制定过程和美国宪法的稳定性，很惊讶或者很认同。美国宪法两百多年只有 27 个修正案，这点很难得可贵。美国宪法两百多年的稳定也许正是美国两百多年快速发展的原因之一。

纽约时报记者：第一，您刚才提到工会委员会和持股员工代表会在组织结构上是没有关系的。为什么在工商的信息中是由工会委员会代持股票而非持股员工代表会？

第二，就您解释的范围和职能上应该是持股员工代表会行使持股员工一股一票的权力。工会委员会带有“工会”二字，很多情况下对两者之间的职能、职权关系有一些混淆，为什么华为不考虑另外一个去避免这样的困惑。

第三，您刚才提到虚拟股的持有不可以在员工之间相互转让，员工离职可以回购，一些情况下员工离职之后可以继续持有这些股票，什么情况下员工可以做这个事情，有没有相应的章程或者看到的法规规定员工什么样的情况下可以持续持有。

江西生：你的问题很好，其实我们也想问，为什么不能让持股员工代表会登记为股东？事实上确实是工商局不给进行登记，这个问题早期是可以登记的。早期员工持股有几种方式：

第一，员工持股会，直接可以做登记。

第二，以工会名义登记。

当然还有其他的方式搞一个控股公司或者其他的。到后来员工持股会这种社团法人在民政系统不给登记了，即使民政系统有了，工商局也不给登记为股东了，但工会作为股东登记一直是可以的。这个问题我们也为难，也经常问为什么不行，但是没有人告诉我。

工会这种方式能不能改为其他方式？用很多公司，这就很复杂。有限责任公司最多 50 个，改为股份公司也是 200 个，9 万多人要除上 200 个，要设立几百个公司，几百个公司超过 200 个又不行，层层加起来不能超过 200 个，所以也不行。还有没有其他的方式呢？也有可能太复杂了，成本也太高，而且可能最终还有其他的法律问题。所以，用工会作为名义持股，不一定很容易理解，但这在目前来讲是可行的，而且，华为一直采用了这种方式。

关于什么条件下员工离职后可以继续持有股票，我们规定在华为公司工作满 8 年且满 45 周岁就可以继续持有，这是有规定的，我们有一个文件。下午去股权展厅参观时可以看一下规定。

金融时报记者：谢谢江总时间，有三个问题：

第一，关于中国工会法。通过了解，根据中国工会法，华为工会委员会是一个国家的工会（应该是全国总工会）下属的一部分，华为应该按工资的 2%左右缴一部分给华为的工会委员会，一部分往上缴，最终给全国的工会，这是不是正确的？总工会会对您的工会委员会有什么样的控制或者怎样影响的关系？同时会不会有管理关系，年度会不会有审查监督？

第二，工会委员会是控股公司的工会委员会，而不是华为技术的工会委员会，您刚提到控股公司的员工大部分是像您一样是管理层而不是普通的员工，是否意味着工会委员会拥有者都是华为的管理层？7 位是不是工会委员会的委员？是哪 7 位？是怎么选出来的？

第三，今天开发布会部分是因为最近有国外的很多政治家等对华为的构成有一些怀疑或者疑问，这是宏观的背景。华为有没有别的想法对于自己的构成和资金变

得更透明。例如会不会让 KPMG 的审查报告公开或者 KPMG 跟媒体有任何交流，有别的办法可以让国外有怀疑的人对华为有更多的信任？

江西生：关于工会经费，公司按工资的一定比例计提，一部分用于基层工会的活动，同时有一部分上交给上级工会，我们上级工会是深圳市工交工会。工交工会跟上面什么关系我们不知道，他们之间的情况我不清楚。

第二，华为工会跟深圳工会是什么样的关系？一是部分经费要上交深圳工会，另外要进行登记，工会的资格证书是深圳工会发放的，每年要进行年审。除此之外没有太多的其他的关系或者联系，包括不需要跟他汇报任何华为经营情况，他们也不会要来提太多要求，没有其他事情要做。

华为就一个工会，华为投资控股有限公司工会。工会委员会成员是怎么产生的？是由各个部门推选。工会委员会的成员有七位：尹绪全、李今歌、吕克、史延丽、吴钦明、田峰、曹轶。这些人可能大家都不会太熟悉，因为没有董事会成员，尹绪全是工会主席，李今歌是副主席，这两个人是监事会成员，曹轶是负责生协，组织员工活动，其他的都是每个部门的管理人员。

关于透明化，也许这是一个很好的提议，确实可以考虑一下。关于华为透明化，这几年努力在做。华为不是上市公司，但我们尽量披露更多的信息让客户、供应商、消费者来了解华为真实情况。

最近一系列事件之后，确实面临着压力，包括媒体、政府需要了解更多华为情况，包括任总近期接受许多媒体采访，甚至像我，是比较害羞的、做内部管理的也要接受采访。确实要更多做一些透明化，让外部更加了解华为信息。

但有一句话“永远不能唤醒一个装睡的人”，有些人你再怎么说他都会坚持他自己的东西，不会听你的。对于客户也好，合作伙伴也好，包括媒体，会做更多的透明的工作。包括华为股权的透明，了解华为的运作和华为机制。欢迎没有去过华为股权室的朋友们下午去看。

纽约时报记者：您好！我有两个问题：

第一，透明性。工会委员会的章程有没有对外公开？公开从哪里可以获取？

第二，华为对虚拟股份的机制很有组织，也是很系统化，如果转成公开上市的股份有什么样的法律方面、技术方面的困难。我知道华为不想上市，如果进行上市把股份进行转换，技术方面和法律方面是不是有什么样的困难？

江西生：关于工会的章程，没有的，法律没有要求工会做章程。但是这个提议是比较好的，可以去做一个。但是关于华为的员工持股有一个章程。

华为没有上市这个想法，一再表明不上市。无论怎样，200 人的限制是存在的，首先要解决 200 人限制才能够有其他的。

补充一点，平安上市的时候工会没有登记为股东，应该也是受到限制。平安进行上市改制时，工会就不作为股东，退出股东。但是员工持股的资产并没有交给上级工会，而是由当时的员工所持有的。

华尔街日报记者：您好！我有三个问题：

第一，之前提到员工持有虚拟股份有选举代表的权力，但是就只看到有这方面的权力，怎么解释这些虚拟股份持有者是真正的所有者，而不是分享公司利润的人？

关于持股员工代表大会和工会委员会之间的关系，持股员工代表大会是否对工会委员会有任何的影响？

第二，工会委员会有七名成员，从运营上来讲他们对华为投资控股公司以及其他的华为公司和实体是不是有影响？

第三，华为工会委员会是与深圳市的工会有一定的联系，深圳市的工会对于华为工会委员会的运作会不会产生影响？

江西生：持股员工的权力，作为股东权力的行使是通过一股一票选举持股员工代表来行使权力。9 万多人不可能经常去开会，成本很大。我们形成了一个共识，大家同意通过选举代表，由 110 多人代表大家行使股东权力。除了股东权力还有

其他的减值风险、最终剩余财产分配权等，所以从这个意义上说应该是股东权益而不是利润分享。

第二，工会委员会对持股员工代表会没有影响，持股员工代表会对工会委员会也没有影响，两者之间互相没有影响。工会委员会成员对企业经营也没有影响，无论是对华为控股还是华为技术都没有影响，因为不参加企业经营活动。他们不会以工会委员的名义和身份去参加经营活动。

关于深圳市工会跟华为基层工会，主要的联系是要在深圳市工会进行登记，取得工会法人的资格。二是每年进行年审。华为并不需要向深圳工会汇报企业经营情况。

路透社记者：追问一下工会委员会，毕竟是持股 99%的华为最大股东，刚才讲他的角色非常少，只是用来娱乐性的活动，不参与任何公司经营管理，这个理解是否对的？是否 18 万员工都自动是工会的成员？委员会的成员是 7 个人，是不是一直以来都是 7 个人？7 个人多久选举一次？怎么样选举出来的？是 18 万人直选吗？和 115 个持股员工代表可以重合吗？和董事会成员可以重合吗？关于工会委员会的治理可不可以解释一下？

第二，最近有英国媒体报道说美国 CIA 情报方面说华为接受过中国国有资本的资金，您的 PPT 当中说华为没有国有股权人。华为发了很多债券，债权当中是否有国有的成分？

江西生：当然不是 18 万员工都是会员，会员是要申请的。第二，工会 7 个成员的选举不是每人一票选举，而是部门组织推选，这些人根据要求是三年选一次，工会不是组织娱乐活动，我们说的是身体锻炼、身心健康的活动，为了让员工更好的工作和更好的生活。至于工会委员是否跟代表重合，这没有限制，但是根据工会法、企业的主要领导人不能做工会委员会的委员。但是可以看到这些名单中首先没有董事有三个监事。工会委员会中有一个不是持股员工代表，其他几个是持股员工代表，没有完全重合，没有不能重合，也没有必须重合，没有这个限制。

最后一个问题是关于美国讲的华为有国有资金债权，这不是真实的，众所周知，美国政府所说的大部分内容都不是真实的。关于这块很多次回应过，我可以再肯定的来说没有国有的资本在华为，这点很明确。

第二，华为债券发行主要在香港和国外的资本市场进行。当然不是不在国内发债，目前还没有在国内发债。

第三，银行贷款从现在来看大部分也是在境外为主，占 70%左右。

CNBC 记者：之前您提到华为的工会委员会向深圳市的工会上缴一定的费用，并不清楚深圳市的工会跟再上级的工会之间的关系。华为的这些工会委员会的委员您刚才也提到有一些是监事会成员、有一些是股东代表，从这个层面上来看，这两者真的是分开的吗？工会委员会和持股员工代表大会这两者好像没有分开，都是华为的业务，您怎么说服客户以及政府这两者确实是独立分开的呢？

江西生：第一，我不清楚他们之间什么关系，这不是我们所要关心或者我要去知道的。

第二，工会委员会和持股员工代表会，其实两者的职责、经费、运作是完全分离的，你刚才说都是华为的事务，但是是不同层面的事务。工会委员会主要是工会的活动，这个活动是业余的员工活动，当然包括身体锻炼、身心健康的活动，跟华为的日常业务没关联。

如果问工会委员，他们可能说没开过什么会，也没有做过什么活动和事情。意思是工会委员会作为一个法律的形式需要存在，需要承担刚才说的去做的那些员工活动的工作，但不是委员自己去做。

持股员工代表会是华为的最高权力机构，要对华为公司重大的经营活动进行决策。

南华早报记者：中国的工会是一个非常没有存在感的，华为是不是也是这样的情况？因为法律要求这个工会，所以建立它，搞一些业余活动，是不是想这么表达？

江西生：您刚才说的是现在的一部分实际情况。

第十五章 华为过去 30 年成功核心所在：员工持股计划

中国民营企业超常规发展的典范——华为的一举一动都引人关注，而其神秘的全员持股更是华为下的一只令外界揣摩又充满好奇的蛋。2003 年，两位离开华为的创业元老为了讨回自己的权益拿起法律武器状告华为，由此，华为股权露出冰山一角。

15.1 员工持股计划的积极作用

华为的内部股制度对吸引人才的作用是非常明显的。过去华为有种“1＋1＋1”的说法，即员工的收入中，工资、奖金、股票分红的收入比例是相当的。而其中股票是当员工进入公司一年以后，依据员工的职位、季度绩效、任职资格状况等因素来进行派发。

一般是用员工的年度奖金来购买。如果新员工的年度奖金还不够派发的股票额，公司会贷款给员工。而员工也是很乐意于这种贷款。因为，分红的比例历年以来都保持在 70%的高位。

15.2 持股计划的实施程序

《华为基本法》第十七条、十八条关于知识资本化、价值分配的形式有所论述：“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。”

华为员工拿到股权的程序大致是这样的：每个营业年度公司按照来公司工作的年限、级别等指标确定每个人可以购买的股权数，由员工拿着现金到一个叫资金事

业部的地方去登记购买，一块钱买一股。公司要求员工在一份文件上签名，但文件只有一份，签完名后立即被公司收回。在员工眼里，在这张纸上签字是购买股权的一个必然程序，不签就没有股权。员工交完购股款后并不会拿到通常意义上的持股凭证，每位员工具体的股数都由公司备案存档，员工只允许从股权登记名册上抄下来自己的股权数。

华为也曾发过股权凭证，分别是在 1995 年和 1996 年。据说当时的华为为了规范股权发放，给当时的员工发了一个叫“员工股金情况书”的东西，上面记载着工号、姓名、拥有股金数目等内容，盖的公章是华为资金计划部和资金部。但此后，公司就再也没有发过任何持股凭证。

15.3 股权回购计划

在 1997 年的《员工持股规定》中，华为的持股原则是“入股自愿、股权平等、收益共享、风险共担”，1999 年的原则变为“入股自愿、遵守管理”；关于股份回购价值计算，1997 年的公式为回购价＝购买价(1+X%×月)，1999 年的公式则变为：回购价＝购买价(1+X%×月/12)。(注：1997 年公式中 X 指公司董事会确定的利润率，月指本年度退股时的实际持有月份；1999 年公式中 X 指公司董事会批准的当年数值，月指本年度退股时的实际持有月份。

刘平 2001 年 1 月离职时办理股份回购是按照 2000 年的基数 1:1 兑现，而随后在 2002 年 3、4 月份离职的员工则可以按照 1：2.64 的比例兑现。2001 年 2 月，华为以 65 亿元的天价将华为电气卖给爱默生公司，爱默生看中的恰是华为电气的一班精英员工，双方达成协议的前提是要求保持华为电气的人马基本不动，而华为方面为了留住这班人马，承诺在 4 年内将华为电气的员工股按照 1:4 的比例逐年兑现。

15.4 股权激励计划的变更

2002 年 3 月，华为开始改变传统的一元钱买一股的做法，实行一种叫做“虚拟持股权”的计划，这个计划实质是增值权，也是期权的一种。在员工们看来，该计

划比股权制度合理了很多：根据华为的评价体系，员工可以分别获得一定额度的期权，四年期限内，以最新的每股净资产价格员工每年可兑现 1/4，员工不用像以前一样再从腰包里掏钱，而是直接在行权时获取每年净资产的差价。以刘平在 2002 年 1 月办理离职手续时逐年购买的 354 万股为例，刘平购买时股价为 1 元／股，2002 年，刘平逐年可选择兑现 1/4 股票差价，以华为 2002 年每股净资产 2.74 元计算，则刘平可以获得 2.74×354×1/4=242.49 万元。(早期以 1 元钱/股价格购买股权的老员工实际上离职时以净资产兑现，中高层管理层除非离职否则以 10 年为期逐年兑现。

但据说这个方案出来后，很多员工选择将股权按照净资产兑现后离开华为，由此，华为方面不得不面临来自资金方面的压力。既要完善股权，又要有效保持员工的积极性，在此背景下华为股权 MBO 方案开始酝酿。从 8 月中旬开始，传出华为准备实行 MBO 的消息：华为有意将原来的全部股权和 2002 年推行的“虚拟持股权”边回购、边推行由 1000 名中高层管理人员联合持有公司的员工股权，资金方面由员工个人出资 15%，其余的由华为出面担保、员工集体以个人名义向银行贷款解决。

但从目前情况看，华为 MBO 还只是华为的天空中雷声后迟迟未下的一场雨。华为股权 MBO 的全面推行，或许要等到华为的股权官司结束后。

案例分析

从华为的股权结构和变更趋势看，华为实际上走的是一条从员工持股到高管层持股的历程（全球第一家专注世界 500 强金领的股权投融资平台-要股权）。

华为员工历年获得的高分红源于从成立之处就实现的员工持股计划。红利的多少完全取决于企业的效益，这就使得全体人都关心企业的发展，而不只是一味地关心个人的得失利益。华为在成立之初，公司规模不大，且处于高速增长的行业，企业的利润率高，分红的比例历年以来都保持在 70%的高位，这种有付出就有回报的立竿见影效果，再加上任正非的个人魅力，极大促进了员工的积极性，创造了华为高速增长的奇迹。

随着企业的增长，规模的扩大，以及行业的大背景，使得这种以“现金支出”为基础的激励方式存在较大的风险性。进而在 2002 年 3 月，华为开始改变传统的一元钱买一股的做法，实行一种叫做“虚拟持股权”的计划，这个计划有点类似于期权。虚拟股票的发放不会影响公司的总资本和所有权结构，无需证监会批示，只需股东大会通过即可。在员工们看来，该计划比股权制度合理了很多。但由于很多员工选择将股权按照净资产兑现后离开华为，因此，同样给华为带来了资金方面的压力。

产生这种结果的原因，大致可从以下几个方面进行分析：

首先，从体制上看，华为从成立之初的民营企业，到目前业务拓展到世界市场的大公司，其公司治理结构方面没有根据企业的发展阶段进行过战略性的调整，仍沿袭公司创业之初的体制和理念，这就造成了公司股权结构混乱，权衡制约性差，运作不规范不透明等问题。制度的有效性在混乱期和稳定期发挥的效用是最大的，华为创立初期建立的体制规范例如《华为基本法》，对其起步阶段的发展提供了有效保障，在企业的扩张过渡期制度规范的效力远远小于起步期，因此没有给华为的扩张带来大的影响，但当企业发展处于稳定期时，对于体制的依赖性就大大增强，这也就给华为提出了企业如何改制的问题。

其次，从人力资源看，一份来自企业的调查表明，有效的激励方式排在第一位的是承认工作成就，排在第二位的是参与感，高薪只排在了第五位。华为的高分红以及虚拟持股计划就是建立在一种高薪激励基础上的行为。这种激励在企业的创业初期和发展期能够起到很好的效果，而且华为每年引进大批的应届毕业生，对于刚刚毕业的学生来说，拿到高工资就是一种能力的体现，那么在激发年轻人的工作热情方面非常有效。但每年高的淘汰率，造成了华为人员的不稳定性，另外以现金为奖励的激励方式也助长了拿钱就走的行为，对华为的进一步发展非常不利。

再次，由华为的两起股权纠纷案来看，华为员工持股计划的运作是非常不规范的。第一，从华为员工拿到股权的程序看，员工股权的购买不是建立在平等自愿的基础上的。员工买股时只签订一份文件，签完名后立即被公司收回，员工交完购股

款后并不会拿到通常意义上的持股凭证，每位员工具体的股数都由公司备案存档，员工只允许从股权登记名册上抄下来自己的股权数，这种做法明显不是建立在平等的基础上；另一个问题员工要是不购买股权，“就会由部门领导逐个进行谈话，就会被认为是对公司不忠，就会丧失在公司的发展与提升的机会，也就别想再在华为呆下去了，由此，也不是建立在自愿的基础上。第二，股份购进卖出没有统一合理的规定。关于股份回购价值计算，1997 年的公式为回购价＝购买价(1+X%×月)，1999 年的公式则变为：回购价＝购买价(1+X%×月/12)。刘平 2001 年 1 月离职时办理股份回购是按照 2000 年的基数 1:1 兑现，而随后在 2002 年 3、4 月份离职的员工则可以按照 1：2.64 的比例兑现。2001 年 2 月，华为以 65 亿元的天价将华为电气卖给爱默生公司，华为为了留住员工，承诺在 4 年内将华为电气的员工股按照 1:4 的比例逐年兑现。企业可以根据业务发展需要变动回购股价，但频繁变动的回购价格，给人一种无章可循的感觉，认为华为的政策制定不具有战略性，只是为了应付当时情况的一种短期行为。因此，股权纷争案的出现也是必然。

因此，华为的 MBO 历程仍然充满疑难和困惑，华为需要做的不仅仅是股权结构的调整，而是面临一场更为深远的变革。

第十六章 任正非如何以 1%股份控制华为?

16.1 任正非用 1%股份合法控制华为

16.1.1 关于股东会

华为投资控股有限公司的股东为：任正非和华为投资控股有限公司工会委员会，股东会由任正非和工会代表组成。华为控股多次重要股东会会议只有任正非和孙亚芳 2 人，他们 2 人代表股东决定华为控股的重大事项。

在 2012 年，美国众议院情报委员会建议政府阻止任何有华为参与的并购交易，为消减美国政府的顾虑，华为曾邀请《金融时报》记者到华为了解真相，华为承认，任正非对于公司重大决策仍保有一票否决权。如何合法的实现？

1. 按《公司法》的规定，华为控股可以在公司章程规定任正非有特别权利（公司章程由股东会制定和修改）。

2. 华为技术有限公司的股东只有华为投资控股有限公司，华为控股可以决定由任正非 1 人代为行使在华为技术有限公司的股东权利。

3. 华为工会还可通过工会章程规定，由任正非代为行使工会在华为控股的股东权利。

4. 华为工会也可通过签协议或委托书，委托任正非代为行使工会在华为控股的股东权利。

在华为现有股权架构下，上述种种可实现任正非合法控制公司。这里只论证法律的可行性，因未看到华为的公司章程或工会章程或其他资料，无法知道华为用什么方式。

16.1.2 关于董事会和管理层

《公司法》规定，董事和监事由股东会选举和更换。

华为工会的成员每五年投票选出 51 位代表，由这些代表选出 17 位董事和 9 位监事。

工商登记资料显示，董事长为孙亚芳，任正非等 4 人为副董事长。

《公司法》规定，由董事会聘任经理，工商登记资料显示，华为两家公司的总经理都是任正非。

而华为内部实行轮值总裁制，由轮值总裁负责公司日常管理。

16.2 华为股权激励发展史

16.2.1 初期向员工融资缓解现金流

华为员工持股源于 1990 年，公司发展初期无法申请到银行贷款，曾发不出工资给员工打欠条，后来把欠条写成欠股份。

1990 年始员工以每股 1 元参股，以税后利润的 15%作为分红。至 1997 年华为的注册资本增至 7005 万元，其中华为公司员工占比 65.15%，子公司华为新技术公司员工占比 34.85%。

华为用这种内部融资方式获得了现金流，渡过难关；另一方面增强员工的归属感，稳住了创业团队。

16.2.2 初现工会托管股份

1997 年 6 月，华为公司对股权结构进行了改制，员工所持股份分别由两家公司工会集中托管，并代行股东表决权，华为新技术公司、华为新技术公司工会以及华为公司工会分别持有华为公司 5.05%、33.09%和 61.86%的股份。当时的深圳市体改办也批复同意了华为的改制方案。

16.2.3 员工虚拟股初现

1998 年华为公司决意改变实员工持股方案，派高层赴美考察期权激励和员工持股制度，一种名为虚拟股的激励制度进入其视野。

1999 年 6 月，华为公司工会以现金收购了华为新技术公司所持的 5.05%股份，同时收购了华为新技术工会所持有的 21.24%的华为公司股权。至此，华为公司两家股东为深圳市华为技术有限公司工会和华为新技术公司工会，分别持有 88.15%和 11.85%的股份。

16.2.4 确立任正非的独立股东地位

2000 年 12 月，华为新技术公司工会持有的 11.85%的股份并入华为公司工会，任正非持有的 3500 万元（1.1%）单独剥离，至此，华为公司在工商局注册的两个股东为华为公司工会和任正非，任正非的独立股东地位第一次得到确认。

其间，曾有两位离职员工起诉华为，要求离职时公司按每股净资产价格回购股票，而不是按购入时的每股 1 元价格回购。

最终，深圳市中院和广东省高院判两位员工败诉，因员工股份没经工商登记，员工不是法律意义上的股东；只能按照员工与公司签订的合同处理，而当时华为与员工所签署的《参股承诺书》明确规定，员工辞职或因违反公司规章制度被辞退等丧失持股资格时，需将所持股份以原价退回公司。

16.2.5 实体股明确转为虚拟股

2001 年深圳市政府颁布了新的《深圳市政府内部员工持股规定》，规定员工持股会负责员工股份的托管和日常运作，以社团法人登记为公司股东。

2001 年 7 月，华为公司通过了股票期权计划，推出了《华为技术有限公司虚拟股票期权计划暂行管理办法》，华为员工所持有的原股票被逐步消化吸收转化成虚拟股，员工购买或公司回购均按净资产价值定价，原本就不具表决权的实体股明确变为虚拟股。

华为这次改制得以顺利进行，与当时的环境有关。当时网络泡沫破灭，华为正经历史上第一个冬天，股票分红不高，许多员工对股票期望值不高；而包括李一男在内的一批华为资深员工陆续离职创业。此时华为鼓励员工“辞职再回岗”，手中的股票也被回购到工会手中，包括董事长孙亚芳也参加了这一计划，华为公司股票在虚实之间悄然转换，华为也从号称全员持股的公司变成由两个实体股东持股的公司。

16.2.6 华为股权结构再优化

2003 年，华为投资控股有限公司(下称华为控股)成立，任正非持股 1.0708%，其余为华为控股工会持有，华为公司原有的内部员工持股、期权激励都被平移至华为控股的平台。

华为控股每年发行股票，由实体股东按当年每股净资产购买，再将等比例虚拟股出售给员工。员工签署合同后交回公司保管，没有副本，没有持股凭证，每个员工有一个内部账号，可以查询自己的持股数量。

2003 年的调整大幅度增加配股额度，向核心层员工倾斜，并允许在职工中兑现部分配股。

为解决员工大量购买虚拟股的资金问题，华为为员工争取了银行贷款，员工只需拿出资金的 15%，其余可以“个人助业”的名义从中国银行、工商银行、平安银行和建设银行四家银行获得贷款支持。

10 年间华为虚拟股收益超过 15 倍，参与虚拟股的员工获得了丰厚收益，如 2010 年华为内部股票购买价格为 5.42 元，每股分红 2.98 元，年收益率超过 50%，虚拟股成为华为员工最可靠、稳定的投资渠道，有华为员工说：“我身边没有人不买的。”

直到 2011 年银行贷款被叫停，华为内部融资超过 260 亿元；华为公司也实现了销售业绩和净利润的突飞猛涨。

16.2.7 华为虚拟受限股实行饱和制

为给新员工保留发展空间，2008 年起，华为对虚拟股制实行饱和配股制，即规定员工的配股上限，每个级别达到上限后，就不再参与新的配股，给新员工留下激励空间。

16.2.8 华为与奋斗者分享利益

华为多年的高速发展，给员工带来丰厚的收益，也出现老员工坐享丰厚分红而“怠惰”的情况，2011 年 4 月，任正非与华为公司高层召开“如何与奋斗者分享利益”的座谈会，出台具体措施去识别“奋斗者”，如华为一位员工因为家庭原因拒绝调往国外，便不再是“奋斗者”因而失去了配股资格。

16.2.9 TUP 与虚拟股并行

随公司发展，华为的外籍员工越来越多，而外籍员工无法参与虚拟受限股，从 2013 年起华为为外籍员工推出 TUP（奖励期权计划），使外籍员工也可以分享利润；2014 年起对国内员工推出。

TUP 计划实施框架：每年根据员工岗位及级别、绩效，分配一定数量的 5 年期权，员工不需花钱购买，可获得相应的分红权和增值权，5 年后清零，举例：

2014 年，某员工获得期权 5000 股，当期股票价值为 5.42。

2015 年，可以获取 5000*1/3 分红权。

2016 年，可以获取 5000*2/3 分红权。

2017 年，可以获取 5000 股的全额分红权。

2018 年，可以获取全额分红权，同时对 2014 年的期权结算，如果 2018 年股票价值为 6.42，则第五年获取的回报是：2018 年分红+5000*（6.42-5.42），同时这 5000 股期权进行清 0。

16.2.10 虚拟受限股 VS 奖励期权计划

虚拟受限股，在员工参与配股后，如果员工不离职也不主动退出，则企业不能强迫员工退出。

可能出现早期员工拥有大量虚拟股，业绩平平也能靠分红获得年数百万的收入，而新员工同样贡献获得收益相差较远，挫伤新员工的积极性。

而 TUP 计划，员工获得后有效期为 5 年，5 年后将清 0，员工只能不断努力工作以换取更多的奖励期权，避免老员工在拥有大量股票后坐享受益，不思进取。

虚拟股在公司资金紧张时可获得内部融资，而 TUP 计划在公司资金充裕时可让利留权。

推出 TUP 以后，华为的虚拟受限股是否会逐步退出？暂时不得而知。工商登记资料显示，华为在 2016 年 12 月 27 日进行了一次增资，增加了 3 亿多元，是否又对员工进行了一次虚拟股的配股？

16.2.11 华为股权激励演变

（1）早期，华为公司缺资金、员工缺投资渠道，对股权不了解，华为用实体股权激励获得内部融资，解决资金困难，也留住员工和激发动力。

（2）中期，员工对华为公司有一定信任，股权激励逐步由实体股转为虚拟股，扩大股权激励规模，帮助员工申请银行贷款，公司获得大额资金支持，员工获得丰厚收益，华为业绩迅猛发展。

（3）近期，公司资金充裕，逐步推出 TUP 计划，给员工分利，给公司留权，为未来发展留下空间。