

DOI:10.12361/2661-3263-05-12-125072

# 华为股权激励有效性分析

郭琳

兰州财经大学, 中国·甘肃 兰州 730000

**【摘要】**随着时代经济发展人力资源已逐渐成为公司核心竞争力,为了留住人才,促进公司更好更快发展,越来越多的公司给予员工股权,使其参与公司经营决策,分享企业利润并承担风险,以达激励之效。从长远看来,员工持股计划能够缓解企业所有者与经营者之间的矛盾,同时能够留住创新型核心人才,进而促进企业可持续健康发展。本文以华为股权激励为例,对其员工持股计划进行了剖析,基于委托代理理论、激励理论等理论基础,对华为公司实施员工持股计划进行研究,以期对其他非上市公司实施员工持股计划起到一定借鉴作用。

**【关键词】**股权激励; 员工持股计划

## Analysis on the Effectiveness of Huawei Equity Incentive

Lin Guo

Lanzhou University of Finance and Economics, Lanzhou 730000, China

**[Abstract]** With the development of The Times, human resources have become the core competitiveness of the company. In order to retain talents and promote the better development of the company, so as to achieve the effect of incentive. In the long run, can alleviate the conflict between enterprise owners and operators, retain innovative core talents, and promote the sustainable and healthy development of enterprises. This paper takes Huawei's equity incentive as an example to analyze its employee stock ownership plan. Based on principal-agent theory, incentive theory and other theoretical foundations, this paper studies huawei's implementation of employee stock ownership plan, hoping to provide some reference for other non-listed companies to implement employee stock ownership plan.

**[Keywords]** Equity incentive; Employee stock ownership plan

### 1 绪论

#### 1.1 研究背景及意义

##### 1.1.1 研究背景

随着互联网发展、现代公司规模壮大,公司所有权、经营权逐渐分离,使公司所有者更倾向于追求股东权益最大化,所有者在做决策和投资过程中追求高风险、高回报,而经理层会追求低风险、高收益,最大程度实现个人利益最大化。因此,所有者和职业经理人两者的利益不一致、信息不对称,委托代理问题出现,股权激励应运而生。

##### 1.1.2 研究目的

本文旨在研究华为股权激励计划的发展历程和实施效果,为其他公司实施股权激励制度提供一定参考与指导。第一,分析华为股权激励计划实施历程。目前,学术界股权激励研究对象主要是上市公司,股权激励方案建立在公开发行股票基础之上,而华为作为非上市公司大型民营企业,实施股权激励计划中面临各种情形,不断改进和完善相关股权激励办法,有效激励员工并留住人才。第二,通过分析华为公司股权激励计划实施历程以及公司内部文化,研究华为如何保持高质量发展态势,如何保持股权激励有效性,为其他企业提供借鉴。

##### 1.1.3 研究意义

目前我国处于股权激励制度规范标准化阶段。华为股权激励计划有效提高员工积极性,本文通过分析华为股权激励计划发展历史,介绍员工持股计划动因及成果,能促进我国非上市公司实施股权激励计划,为我国股权激励制度改革与创新提供新思路。

##### 1.1.4 研究内容

通过分析股权激励相关理论,研究华为公司股权激励制度发展历程,得出华为股权激励有效性原因,并从中得出结论与启示。

##### 1.1.5 可能的创新点

通过分析华为股权激励机制的发展历程,为具备一定条件的公司提供思路。华为的成功并非一蹴而就,而是不断摸索前进。华为作为大型民营企业的佼佼者,一般公司模仿不来,但是具备一定条件的民营公司可以借鉴华为股权激励机制改革历程,从华为股权激励的不断改革中收获启示,同时鼓励大型民营企业向华为公司学习。

### 1.2 国内外研究现状

#### 1.2.1 国外研究进展

员工持股计划最直接的理论基础来自于美国经济学家及律师 Louis Kelso (1967),他的双因素经济理论认为,社会经济的正常运行时,通过资本和劳动力——这两种企业生产的双要素,人

们获得收入并且享有经济发展的成果。Margaret·M·Blair (1999) 依据利益相关者理论, 认为员工的收益与企业的未来发展密切相关, 此外, 员工身为人力资源的所有者, 他们在创造财富中发挥的价值日益突出。对员工进行股权激励是一个合适的方案。

### 1.2.2 国内研究进展

我国对股权激励计划研究起步较晚, 学者对此研究较少。张小宁 (2002) 进行了实证研究, 结论认为员工持股计划对企业绩效具有积极的作用。丁长发 (2002) 通过调查实施了员工持股计划的383家非上市公司统计数据, 发现员工持股计划与上市公司的绩效表现呈现出正相关关系, 我国1993—1997年进行员工持股计划的非上市公司和所有其他上市公司的平均盈利情况做了对比和综合分析, 发现有员工持股计划的非上市公司为净资产收益率远远超出上市公司平均净收益率。

## 2 股权激励的理论基础

### 2.2 相关概念界定

#### 2.2.1 激励理论

激励理论是指企业在经营管理过程中, 以围绕员工为中心, 能够充分调动与激发企业员工工作积极性, 从而促进企业整体向上发展。

#### 2.2.2 股权激励概念

股权激励, 是企业为了吸引并留住核心人才, 将公司股权赋予员工, 员工能够参与公司决策、共享利润、共担风险, 为公司利益以及长远发展提供服务的激励制度。随着经济不断发展, 国内外出现了多种不同的股权激励制度: 股票期权、虚拟股票、限制性股票、员工持股计划等。

### 2.2 实行股权激励的基础

#### 2.2.1 委托代理理论

委托代理理论基于企业所有者与经营者的信息不对称, 企业所有者与经营者所追求的目标不同, 也会产生信息不对称。委托代理理论的核心是减少企业所有者与经营者之间所产生的利益冲突, 同时降低委托代理费用成本。

#### 2.2.2 技术创新理论

世界经济飞速发展, 企业不再满足于低附加值产品中微薄利润, 具备关键技术产品才能带来高收益。企业不断进行创新, 提高核心竞争力。股权激励制度中员工持股计划, 能够在一定程度上激发员工创新, 提高企业创新能力, 保持企业竞争优势。

#### 2.2.3 双因素理论

双因素理论别称激励保健理论, 第一类是保健因素, 包括公司管理制度、薪资水平、人际关系和工作环境等, 上述因素恶劣到一定程度时, 员工会接受不了进而对工作产生不满。

第二类因素是激励因素, 包括工作的挑战性、上级的赏识以及员工自身发展成长的机会。

不同层面保健和激励因素其产生结果也不同, 因此双因素理论为长期股权激励制度奠定了基础。

## 3 华为公司股权激励计划

### 3.1 华为公司结构

#### 3.1.1 华为公司简介

1987年, 华为在中国深圳注册成立。华为主要做数据通信网络和无线终端产品, 为世界各地的通信运营商提供相关设备、软件、服务和解决方案。截至目前, 华为的业务覆盖面极广, 华为

公司目前产值超8900亿元, 世界500强中唯一一家中国非上市民营通信技术公司。

#### 3.1.2 华为公司股权结构

华为技术有限公司工会委员会成立了持股员工代表会, 持股员工代表会由每一位配股员工投票选出, 持股员工代表会投票选举公司内部董事会和监事会成员, 董事会、监事会成员对华为公司主要事项进行管理、决策及监督。

### 3.2 华为公司实施股权激励计划动因

#### 3.2.1 降低融资成本及留住核心人才

实施员工持股计划筹集资金, 能够降低公司融资成本, 在一定程度上能够留住核心员工。第一, 通过员工持股计划融资, 能够减去在金融机构融资所支付的利息和费用, 不需要考虑其融资成本。第二, 相比发行股票以及债券, 利用员工持股计划进行融资, 实际上是通过“金手铐”留着企业核心人才, 更加能够调动员工的工作积极性。

#### 3.2.2 长远发展

通过实施股权激励计划, 公司所有权的主体发生了很大改变, 由股东延展到公司利益相关者, 股权激励制度除了让员工获得法定薪资外, 还可以获得公司分红, 并且有权参与公司管理。

### 3.3 华为公司实施股权激励计划历程

#### 3.3.1 创业初期

华为公司成立于1990年, 成立初期迅速扩大生产进而占领市场份额, 但是审批贷款困难。此时, 华为创始人任正非提出员工持股计划初始方案, 员工在获得应有薪酬同时, 享受公司额外利润。第一次实施员工持股计划后, 员工所持股份占华为公司总股份61.8%。

#### 3.3.2 网络经济泡沫

2000年, 经济泡沫大规模爆发, 通信行业受到严重冲击。华为公司在收到大量订单时, 核心员工相继离开。华为一时陷入困境, 为了走出泥沼, 在现行股权激励基础上实施改革, 推出新一轮员工持股计划——虚拟受限股。饱和配股计划能够激励中下层员工, 此次股权激励变革, 由实物股激励向虚拟股转变。

#### 3.3.3 “非典”时期

2003年, 非典来袭, 华为再次受到重创, 出口产品收到严重限制。与此同时, 华为部分离职员工入职思科, 华为和思科陷入知识产权纠纷, 内忧外患。华为公司鼓励高层管理人员主动申请减薪, 并配股作为补偿, 但是规定了配股的有效期限为3年, 如果持股员工在3年内离职, 则配股自动失效。

#### 3.3.4 2008年全球性金融危机

2008年, 美国次贷危机爆发并席卷全球。作为一个跨国企业, 华为自然受到了极严重的影响。因此, 华为公司再次对其股权激励机制进行改革, 实施饱和配股激励计划。饱和配股制度规定, 不同等级的员工匹配不同数量的股权, 部分持股上限的员工, 不再参与这次股权分配。

#### 3.3.5 TUP计划

国家对股权激励机制不断修正、完善, 对虚拟股的购买做出了一定限制, 华为公司员工只能自筹资金购买公司股票, 这引来华为公司员工纷纷离职, 并大量套现虚拟股。华为基于此, 推出了时间单位计划, 简称TUP计划。时间单元计划主要配股范畴时核心技术人才, 是华为中长期的激励方案, 该股权锁定期一般为五年在第五年实行股权增值交易结算, 此次期权则全部清零。

## 4 华为股权激励有效性分析

### 4.1 虚拟股权

华为公司现状为全员持股, 持股对象为企业核心员工, 根据员工不同的工作岗位、工作时间以及工作绩效等, 分配不同数量的期权。TUP股权激励计划没有建立在历史贡献基础上, 避免了老员工坐享其成, 不思进取, 也满足了新员工扎根需求。

### 4.2 持之以恒的工作激励

华为公司狼性文化非常出名, 狼性文化对内强调团队合作意识, 对外强调对竞争对手猛烈进攻, 最大的价值是内部员工能够多劳多得。激励是公司发展创新的内在动力, 大多数企业实施的股权激励是资本激励, 员工以自身出资额为限, 成为企业的资本所有者, 取得收益。TUP计划的优越之处在于能够在很大程度上稀释老员工所持股份, 员工受到激励而不断长期奋斗, 实现了真正意义上的循环劳动激励, 劳动收益在资本收益之上。

### 4.3 股权激励、劳动激励相结合

TUP计划对有突出贡献的员工实施股权激励, 是员工得到长期激励, 没有采取短期行为, 华为的前途就是员工自己的前途。TUP计划形成华为内部竞争机制, 优胜劣汰, 老员工一旦满足过去成绩而懈怠, 红利下降, 立竿见影, 这种机制充分保障了人才合理流动。由于劳动激励, 华为内部员工的学习效率极高, 其他企业望其项背。内外部结合, 形成了一个良性循环。

## 5 分析华为公司股权激励的结论与启示

### 5.1 结论

#### 5.1.1 华为股权激励激发创新活力

华为员工持股计划通过风险共担和利益共享机制, 对企业的科技创新产生深刻影响。通过分析近两年华为股权激励机制变化, 通过创新占据新市场, 进而取得优秀销售成果, 形成“研发投入-营收-研发投入”良性循环。

#### 5.1.2 华为股权激励促进企业持续健康发展

华为通过实施员工持股计划, 代理成本有效降低, 在很大程度上缓和了企业所有者与经营者之间的矛盾, 能够激励经营者投资高风险高收益的创新项目。

### 5.2 启示

员工持股计划是长期激励手段, 企业员工能够拥有公司股份并获取收益。通过实施这种股权激励机制, 可以培养员工主人翁意识, 有利于构建企业、员工利益共同体, 缓解企业所有者与经营者之间的矛盾。

第一, 能够借鉴华为股权激励机制的公司, 需要保证自身盈利情况较好, 保证有足够的现金流对员工进行分红; 第二, 能够借鉴华为股权激励机制的公司, 公司没有上市, 能够保证有足够多的股份可以分配给员工, 并且保证自己的股权价格相对稳定, 没有大幅度跌涨; 第三, 能够借鉴华为股权激励机制的公司, 领导的意愿也至关重要, 老板像任正非一样, 有格局, 愿意把大部分股权分配出去。

在具备这些条件后, 可以参考华为公司股权激励机制, 实施股权激励计划依然要注意以下事项。

第一, 在实施员工持股计划时, 要根据员工不同职位、不同贡献分配不同数量股权, 要防止出现平等主义。如果持股数量不合理, 可能会出现“搭便车”问题, 会削弱员工持股计划的激励效果。其次, 要设置合理的锁定期, 避免员工离职套现。员工持股计划是长期激励机制, 为了实现预期的长期效果, 应当适当延长员工持股期限。第二, 重视科技创新, 科技创新是第一发展力。企业应当加大对创新研发的投资, 当然, 国家应当加大对研发的投入, 政府及相关机构应当设立相关专项资金, 对重大创新给予奖励, 鼎力支持高科技企业。第三, 华为公司的股权激励机制历程分为了五个阶段, 为应对不通时局调整不同的激励计划, 这五个阶段对想实施股权激励机制的公司都具备一定的参考作用。处于萌芽阶段可以借鉴华为公司早期的股权激励计划, 处于成熟阶段的公司可以借鉴华为后期的股权激励计划。总体来说, 华为股权激励计划的成功并非一蹴而就, 也是不断摸索前进, 华为近20年的发展历程都具备一定的参考价值。华为现在的成功是一般企业所模仿不来的, 但是可以分阶段摸索, 借鉴华为股权激励改革历程, 寻找适合自己的“鞋子”。

### 参考文献:

- [1] 张小宁. 经营者报酬、员工持股与上市公司绩效分析[J]. 世界经济, 2002(10): 57-64.
- [2] 丁长发. 职工持股制度(ESOP)的理论研究与实证分析[D]. 厦门大学, 2002.
- [3] 黄桂田, 张悦. 国有公司员工持股绩效的实证分析—基于1302家公司的样本数据[J]. 经济科学, 2009(4): 86-94.
- [4] 李士萍. 我国企业职工持股问题研究[D]. 天津大学, 2010.
- [5] 吴萌萌. 我国上市公司职工持股计划与公司绩效的实证研究[D]. 复旦大学, 2012.
- [6] 章卫东, 罗国民, 陶媛媛. 上市公司员工持股计划的股东财富效应研究—来自我国证券市场的经验数据[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2016, 02: 61-70.
- [7] 高榴. 我国上市公司员工持股计划的特点、问题及改进对策[J]. 南方金融, 2016(11): 60-65.
- [8] 张望军, 孙即, 万丽梅. 上市公司员工持股计划的效果和问题研究[J]. 金融监管研究, 2016(03): 90-103.
- [9] 杨华领, 宋常. 员工股权激励范围与公司经营绩效[J]. 当代财经, 2016(12): 109-118.
- [10] 朱砚秋, 杨力. 股权激励: 是高管独享还是全员持股?—基于《关于上市公司实施员工持股计划试点的指导意见》的思考[J]. 财会通讯, 2017(18): 80-85.

### 作者简介:

郭琳(1996.7—), 女, 汉族, 河北衡水, 兰州财经大学会计学院, 21级在读研究生, 硕士学位, 专业: 资产评估, 研究方向: 企业价值评估。