

## 员工持股资料分析

### 华为公司概况

❖ 华为技术有限公司是中国广东深圳市的生产销售电信设备的员工持股的民营科技公司，于 1988 年成立于中国深圳。

❖ 主要营业范围：交换，传输，无线和数据通信类电信产品，在电信领域为世界各地的客户提供网络设备、服务和解决方案。

❖ 总裁：任正非 董事长：孙亚芳

1999 年、2000 年、2001 年

分别在印度、瑞典、美国设立研发中心

2008 年

❖ 被商业周刊评为全球十大最有影响力的公司。

❖ 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。

❖ 全年共递交 1737 件 PCT 专利申请，据世界知识产权组织统计，在 2008 年专利申请公司(人)排名榜上排名第一；LTE 专利数占全球 10%以上

❖ 2009 年

❖ 无线接入市场份额跻身全球第二

### 一、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。

### 二、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。

### 三、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 $(1+X\%\times月)$ ，1999 年的公式则变为：回购价=购买价 $(1+X\%\times月/12)$ 。（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。

### 四、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  $2.74 \times 354 \times 1/4 = 242.49$  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。

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 $(1+X\% \times \text{月})$ ，1999年的公式则变为：回购价=购买价 $(1+X\% \times \text{月}/12)$ 。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MB0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。

## 职工持股有什么好处？

华生：职工持股有利于企业发展，使得企业改制成本降低，同时有利于收入分配合理。目前法律不应该对职工大面积持股进行限制，而应该更多从设计上，来完善职工持股引发的一些问题。对于职工持股，我国应该取消法律限制。

董登新：从企业角度来看，需要鼓励职工持股。职工持股有下面两个有益之处：其一，职工持股是比较好的激励机制，可以作为雇员的一种福利。由于我国薪酬体系设计大多数还停留在传统的年薪或月薪上，所以从长远来看，我们薪酬体系结构将会向职工持股方向发展，这是未来的发展方向；其二，职工持股有利于分散大股东的持股比例，稀释股本的分配。

叶檀：从长远来看职工持股有利于企业的发展，但是目前牵涉到的问题是职工持股该不该退，这就要从两方面考虑：一个是企业的效率，二是是否公平。而大面积职工持股清退的话，对于提高企业效率并没有起到积极作用，相反对职工来说，也并不公平。

孙群义：职工持股是长远发展的方向。从整体和发展角度来看，职工持股是值得鼓励的；从改善收入分配结构来看，让职工积持股是件好事，多种途径增加职工收入也应该是一个发展方向。

## 职工持股处理不好，又会产生什么问题？

董登新：职工持股容易造成短期套现行为，比如现在的高管一旦到了解禁期就要走人，进行短期套现，这容易造成腐败。所以职工持股通道一旦打开，监管难度会很大，需要设立相关法规和制度来避免这种行为。

叶檀：职工大面积持股要警惕上市公司变脸的情况。从目前高管持股情况来看，并没有让有些公司的业绩有所起色，反而出现上市后高管套现暴富。所以，大面积职工持股也会遇到这样的问题，需要建立一定的机制，防止公司上市之后就套现，公司业绩就变脸。大面积职工持股可以学习国外的优秀企业，比如达到一定的业绩，授予一定的股份，变成负的业绩不授予或者有相应的惩罚，连续业绩出现正增长，股份才能按照原来价格授予。

陈荣：的确，如果设计不好，会产生很大后遗症，比如引起股权纠纷等，对上市公司未来发展有负面作用。

孙群义：在解决大面积职工持股问题之前，首先要从规范方面来说。其一，如何规范持股的员工。工会等形式持股之所以被取缔，是因为以前职工持股有很多问题，很多都是凭借权力入股的，这显然缺乏公平。一旦这个渠道打开后，可能这种现象又会回来，这也是最大的问题，也是当时监管层要绝对禁止职工持股的原因之一；其二、如何让中国资本市场减少投机。目前来看，中国公司只要上市，那些持有原始股的股东财富增值率高得惊人，再加上二级市场投机风气浓烈，导致上市成为造富的工具，与股票市场的定义背道而驰。需要减少夸张性造富，减少投机气氛，这样中国资本市场才会趋于理性。所以，有一个规范的前提

非常重要，在这个基础上，鼓励企业对职工进行激励，允许企业职工持股，从长期发展角度来看，是应该存在的。因为从长远发展角度来说，只要对企业发展有利的，让老百姓致富的，对经济发展有好处的，就是一件好事。广大职工能够持股，股民能够在股市中分享企业发展的成果，这些都值得鼓励。更重要的是，这也能减少贫富差距，减少社会矛盾。

## 华为早期员工持股为何会成功？

晚期施行的员工持股方案被公以为是华为的胜利要素之一。

首先，是任正非的诚信。任正非为消除员工的疑虑和担忧，华为每年的红利都按时兑现，而且，关于离任的员工，只需按规则办完移交手续，立刻退还购股款额，关于已经离任的员工尚且如此，更何况是退職员工呢！这样，完全消除了员工尚存的疑虑，从而将员工持股方案的鼓励功用发扬到极致。

其次，继续的高分红高配股。为增加支付现金红利形成的财务压力，华为在每年高额分红的同时向员工高额配股，这样做的益处可谓一举多得，一是坚决员工持有和购置股票的决心，试想，假如每年不能分红或分红很少，员工必定对公司的盈利远景得到决心，还有谁会购置公司股票呢？二是防止了因分红给公司带来现金压力，公司的现金总量并没有增加，正是由于对公司的远景布满决心，员工都乐于购置公司配给的股票。

最初，华为共同的企业文明。固然绝大少数员工都挑选用分得的红利购置配股，仍有少局部员工挑选支付现金红利，关于这局部员工，华为绝不拖欠。但到了第二年，这局部员工看到其他员工又能分得可观红利，他们必定会懊悔现在的挑选，后果还远非如此，华为的企业文明相对是处分认同公司价值观的员工，关于那些对公司抱有疑心态度的不坚决分子是不会重用的，他们在公司的开展远景会很昏暗，这样的文明气氛进一步支撑了华为的员工持股方案。

华为晚期的员工持股方案成绩了明天的华为，它的胜利不是偶尔的，是任正非的诚信和无私、是华为的企业文明等众多要素剖析作用的后果。