

# 虚拟股票：华为的员工激励机制

**[摘要]** 世界五百强企业——华为科技有限公司在 2010 年向其员工支付高额薪酬，这一事件，通过新闻媒体的宣传报道，引发了社会的广泛关注。为何华为对待员工如此大方？公司用于激励员工的巨额薪金又从何而来？如此激励员工是否能够达到预期的效果？针对这一系列问题，新闻媒体界及学术界展开了激烈的讨论。本文首先通过分析华为的发展及内部治理情况，并对其内部员工激励机制展开研究，发现华为的虚拟股票制度是华为快速发展的重要因素。通过虚拟股票与股票期权的对比与虚拟股票优缺点的探讨，最后得出结论：华为的员工激励机制，虚拟股票功不可没。

## 一、前言

华为，一家世界五百强的生产销售电信设备的员工持股的民营科技公司，不仅以它的高盈利被国人所熟知，更因其员工的高薪收入在 IT 界极富盛名。为何华为能够吸引如此多的关注呢？通过相关资料的研究和学习，我认为至少华为独特的员工激励制度在此方面做出了不少贡献。2011 年年初，华为对外公布的年报显示，华为 2010 年销售收入 1852 亿，同比增长 24%，而在雇员费用这块的支出是 306 亿，同比增长 23%。以华为 11 万员工计算，其员工平均年薪近 28 万元。如此高的薪酬待遇怎能不让人心动呢？通过研究我们发现，在华为一整套员工激励制度中，最具特色的就是员工持股计划。从 2001 年开始，华为就开始了一场名为“虚拟受限股”的股权改革，此外上海贝岭和银河科技也曾实行过此类员工持股计划。虚拟股票的出现，不仅很好的将员工的利益与公司的利益牢牢地融合在一起，而且还保障了公司的股权结构的稳定性而且促进了公司持续快速发展，不失为一种优良的员工激励机制。

## 二、虚拟股票概述

虚拟股票是美国玛丽凯公司最先设计使用，现在在各国运用比较普遍的一种股权激励方式之一。

虚拟股票模式是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收益。如果实现公司的业绩目标，则被授予者

可以据此享受一定数量的分红，但没有所有权和表决权，不能转让和出售，在离开公司时自动失效。公司在支付收益时，既可以支付现金、等值的股票，也可以支付等值的股票和现金相结合。虚拟股票制度通过让持有者分享企业剩余索取权，以此来达到将他们的长期收益与企业效益挂钩的目的。

### 三、虚拟股票与股票期权比较

#### （一）相似之处

股票期权是一个公司授予其员工在一定的期限内（如 10 年），按照固定的期权价格购买一定份额的公司股票的权利。它的一些特性和操作方法与股票期权很相似，如激励对象和公司在计划施行前签订合同，约定给予虚拟股票的数量、兑现时间表、兑现条件等。

#### （二）不同之处

当然虽然两种方式十分接近，但是虚拟股票并不等于股票期权，存在着一些不同之处。首先，相对于股票期权，虚拟股票并不是实质上认购了公司的股票，它实际上是获取企业的未来分红的凭证或权利。再者，在虚拟股票的激励模式中，其持有人的收益是现金或等值的股票；而在企业实施股票期权条件下，企业不用支付现金，但个人在行权时则要通过支付现金获得股票。另外，虚拟股票与股票期权的报酬风险不同。只要企业在正常盈利条件下，虚拟股票的持有人就可以获得一定的收益；而股票期权只有在行权之时股票价格高于行权价，持有人才能获得股票市价和行权价的价差带来的收益。

#### （三）比较小结

在日常的生活中，股票期权的应用更加广泛，所以我们对它的了解远远超过了虚拟股票。但是，随着我国证券市场的发展，特别是在企业员工激励方式的改革和创新中，虚拟股票将得到进一步发展，像华为公司采取的这种员工激励模式必然将会被其他企业模仿及利用。

### 四、虚拟股票优缺点

### （一）优点

#### 1. 不影响股权结构

虚拟股票实质上是一种享有企业分红权的凭证，除此之外，不再享有其他权利，因此，虚拟股票的发放不影响公司的总资本和股本结构。

#### 2. 具有内在的激励作用

虚拟股票的持有人通过自身的努力去经营管理好企业，使企业不断地盈利，进而取得更多的分红收益，公司的业绩越好，其收益越多。

#### 3. 虚拟股票实施成本低

企业上市不仅需要经历复杂的周期过程，而且需要大量的资金、人力、物力做保障，这就造成了企业非生产性成本加大的负担。虚拟股票的实施、兑现仅在企业内部进行，由董事会指定会计公司进行资产核算、效益分析、价格约定涉及外部环境少，便于约束和控制，成本相对其它股权激励方式大大降低。

#### 4. 绩效鲜明，工作业绩真实反映

虚拟股票是企业虚构出来的股票，仅在企业账面上反映出来。它避免了以不断变化的股价为标准去衡量企业经营业绩。尤其是避免了我国不成熟的资本市场无法准确地衡量真正的企业效益。避免了由于投资因素的影响使股票价格处于非理性的情况，能够真实地反映出经理人的工作业绩。

### （二）缺点

虚拟股票激励本身有很多优点，但是，事物都有它的两面性，有利必然也会有弊，虚拟股票制度也或多或少存在着一些缺陷和局限性，比如，激励对象可能因考虑分红，减少甚至于不实行企业资本公积金的积累，而过分地关注企业的短期利益。另外，在这种模式下的企业分红意愿强烈，导致公司的现金支付压力比较大。因此，虚拟股票激励模式比较适合现金流量比较充裕的非上市公司和上市公司。

### （三）择优避缺

虚拟股票，员工持股，是华为实现内部员工激励的重要手段，它不仅提高了员工的积极性，从而为公司创造了巨额利润和良好的企业文化氛围，而且也为公司的产权结构优化以及公司外部影响力的扩大起到了重要作用。如果华为公司能

够充分挖掘发挥其优点，尽量规避其缺点，那么华为在运用此激励机制时，将会产生更好的激励效应和经济效益。

## 五、总结

就目前而言，华为的虚拟股票制度还未十分完善，并且遭到了部分学者的质疑，但是从华为这些年的发展来看，华为内部一整套员工激励机制在华为的企业文化建设和华为的快速崛起中做出了巨大的贡献，华为的员工激励机制，虚拟股票功不可没。如果没有这些独特的激励制度，华为很难从众多的民营企业中脱颖而出，华为不可能成为今天的世界五百强非上市公司。

当然，华为公司如今取得的成功是通过多方面的努力得来的，不仅仅只是因为高薪，因为超高待遇，还有其他许许多多优秀的企业管理经验值得我们去研究、去学习、去推广。当今社会中，很多人抱怨社会不公平，但是机会都是留给有准备的人，如果你准备好了，找到了能够实现自己梦想的舞台，用实力证明自己，相信内心中的不满与怨念，都会随着个人的自我实现慢慢消失。做好准备，不仅在于自身的自我学习，也包括了向他人取经。通过学习、总结他人的成功经验，能够更好更快捷地为自己找准未来的发展方向。

另外，如果中国的企业都能够像华为一样，重视员工的利益，实行公平的激励制度，那么我们的社会生产效率将会得到一个很大的提升。人，是社会的产物，也是社会的缔造者，如何让我们的企业实现优化发展、保持内部稳定，是我们需要重视和解决的难题，相信在不远的将来我们将会迎来企业发展的又一个春天。