

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741



硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 股权激励对知识密集型企业价值创造力的影响
——以华为公司为例

研究生姓名: 陈天怡

指导教师姓名、职称: 李培根 教授 孙彦从 注册会计师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 注册会计师方向

提交日期: 2021年5月30日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：陈天怡 签字日期：2021.6.3

导师签名：李培根 签字日期：2021.6.5

导师(校外)签名：孙彦丛 签字日期：2021.6.11

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，_____（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名：陈天怡 签字日期：2021.6.3

导师签名：李培根 签字日期：2021.6.5

导师(校外)签名：孙彦丛 签字日期：2021.6.11

The impact of equity incentive on value creativity of knowledge - intensive enterprises -- a case study of Huawei

Candidate :Chen Tianyi

Supervisor:Li Peigen Sun Yancong

摘 要

随着市场经济体系的不断完善,各行各业的竞争愈演愈烈,知识密集型企业也在快速成长。但随着公司逐渐发展壮大,公司管理依然面临许多问题,包括员工离职率高、发展遇到瓶颈等。究其根本,公司未能提高员工工作积极性是关键原因之一。公司员工没有做到将自身利益与公司利益相结合,而解决这些问题的手段之一便是股权激励。随着社会的发展,股权激励在各行各业中广泛应用。符合公司自身特点的股权激励政策可以提升公司核心竞争力,并为公司创造更多地价值。

本文首先研究了国内外股权激励的研究与发展,认为股权激励可以较好地解决企业所有者与经营者之间的矛盾。股权激励是诸多公司吸引核心人才的一个重要方法。在我国这一手段虽被很多公司采用,但目前来看,我国的股权激励制度仍旧存在很多不足之处。其次介绍了华为作为知识密集型企业的典型性及其股权激励方案,知识密集型企业多为研发或高端制造业,其员工一般具备良好知识素养,渴望实现自身价值。再次讨论了华为作为知识密集型企业的典型代表,不同时期股权激励制度对华为公司价值创造力的影响,认为股权激励通过财务绩效、人力资本、产品市场发展、企业文化以及品牌经营理念等方面影响华为公司的价值创造力。最后得出结论,做出展望。第一,通过营业收入增长率、利润增长率、经济增加值等指标,能够反映出股权激励制度对企业财务绩效有正向影响。第二,知识密集型企业的人力资本受股权激励影响,可以为公司创造更多地价值。第三,随着产品市场的发展的,该政策能够对企业价值创造产生正向作用。第四,企业文化受股权激励政策的影响,能够积极地影响企业价值创造力。第五,品牌经营理念在股权激励政策的影响下,对企业价值创造力可以发挥出事半功倍的效果。

关键词: 股权激励 知识密集型企业 价值创造力

Abstract

As the market economy continues to improve, competition is intensifying in all sectors and knowledge-intensive companies are growing rapidly. However, as companies grow and develop, they still face many problems in management, including high staff turnover rates and bottlenecks in development. One of the key reasons for this is the company's failure to improve the motivation of its employees. The company's employees do not combine their own interests with the interests of the company, and one of the means to solve these problems is through equity incentives. With the development of society, equity incentives are widely used in all walks of life. An equity incentive policy that meets the company's own characteristics can enhance the company's core competitiveness and create more value for the company.

This paper firstly examines the research and development of equity incentives at home and abroad, and concludes that equity incentives can better solve the conflict between owners and operators of enterprises. Equity incentives are an important way for many companies to attract core talent. Although this means is adopted by many companies in China, at present, there are still many shortcomings in China's equity incentive system. Secondly, Huawei is introduced as a typical knowledge-intensive enterprise and its equity incentive scheme. Knowledge-intensive enterprises are mostly R&D or high-end manufacturing industries, and their employees are generally well educated and eager to realise their own value. Again, the impact of Huawei's equity incentive system on Huawei's value creativity at different times as a typical representative of knowledge-intensive enterprises is discussed. It is argued that equity incentives influence Huawei's value creativity through financial performance, human capital, product market development, corporate culture and brand management philosophy. Firstly, the indicators of operating income growth rate, profit growth rate, and economic value added can reflect the positive impact of the equity incentive system on the financial performance of the company. Secondly, the human capital of knowledge-intensive enterprises is affected by the equity incentive and can create more value for the company. Thirdly, with the development of the product market, the

policy can have a positive effect on corporate value creation. Fourth, corporate culture is influenced by the equity incentive policy and can positively influence corporate value creativity. Fifth, brand management philosophy, under the influence of the equity incentive policy, can have a multiplier effect on corporate value creativity.

Keywords: Equity incentive; Knowledge-intensive companies; Value creativity

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景及研究意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2. 研究内容和研究方法.	2
1.2.1 研究内容	2
1.2.2 研究方法	3
1.3 本文的主要贡献与不足	3
2 文献综述与理论基础	4
2.1 文献综述	4
2.1.1 国外研究综述	4
2.1.2 国内研究综述	5
2.1.3 文献述评	8
2.2 股权激励相关概述	9
2.2.1 股权激励的内涵	9
2.2.2 股权激励的作用机制	11
2.3 价值创造力相关概述	12
2.3.1 价值创造力的内涵	12
2.3.2 价值创造力衡量指标	12
2.4 股权激励及价值创造力有关理论	13
2.4.1 公司治理理论	13
2.4.2 人力资本理论	14
2.4.3 激励理论	14
3 华为公司及其股权激励方案简介	16
3.1 华为公司简介	16
3.1.1 华为公司概况	16
3.1.2 华为公司治理结构	16
3.1.3 华为公司在知识密集型企业中的典型性	18

3.2 华为公司股权激励方案	19
3.2.1 华为公司股权激励的背景及原因	19
3.2.2 华为公司股权激励的对象	20
3.2.3 华为公司股权激励的模式	22
4 股权激励对华为价值创造力的影响分析	24
4.1 公司财务业绩维度的影响分析	24
4.2 员工价值创造力维度的影响分析	26
4.3 市场发展前景维度的影响分析	28
4.4 企业文化维度的影响分析	29
4.5 公司品牌经营理念维度的影响分析	30
5 华为股权激励对提升企业价值创造力的启示	32
5.1 建立合理化股权激励制度	32
5.1.1 规范股权评判标准	32
5.1.2 构建多元化股权激励方式	33
5.1.3 结合激励制度与考核制度	33
5.2 重视人力资本价值	34
5.2.1 制定双向晋升渠道	34
5.2.2 适当放宽激励条件	34
5.3 密切联系激励措施与市场发展	34
5.3.1 员工利益与企业利益相结合	34
5.3.2 激励措施适应市场环境变化	35
5.4 构建符合企业自身的文化体系	35
5.4.1 加强企业文化管理	36
5.4.2 发挥创新精神	36
5.5 结合品牌经营管理理念	37
5.5.1 提升经营管理能力	37
5.5.2 提升顾客满意度	37
6 结论与展望	38
6.1 结论	38

6.2 展望	39
参考文献	40

1 绪论

1.1 研究背景及研究意义

1.1.1 研究背景

《上市公司股权激励管理办法》的出台，旨在进一步跟踪战略政策的制定，进行下一步改革。这一办法兼顾了劳动者与资本所有者二者的共同利益，调动了企业管理者价值创造的积极性，完善企业上层结构，提升了企业核心竞争力，进而提高投资者和管理者的收益。为了有效披露信息，我国有关部门对原来的制度进行调整，放宽有关规定，加强监督，根据公司的具体情况，逐步形成对上市公司具有市场约束力的股权激励机制。该办法的颁布使得采用股权激励政策的上市公司数量快速增加。截止 2015 年底，共有 808 家上市公司采用这种方式。其中以知识资本为核心竞争力的科创型公司占比最大。在推行这种政策的上市公司中，共有 229 家制订出两个及以上的方案。通过股权激励政策企业可以有效地调动员工的工作积极性，从而为企业创造更多地价值。十年前我国的这一政策刚刚起步，发展尚不完善，虽然有一定正面影响，但由于委托代理矛盾的出现，生产经营成本提高，不利于企业的发展和利益。受我国社会主义制度影响，国企改制决定了多数上市公司的出资比例，国家有关部门委派企业核心管理人员，公司相关政策无法合理制定，这也就导致了社会资源得不到有效地配置。

公司的价值创造力能够衡量公司有形和无形价值，它不仅可以有效地判断公司在资本市场中的发展，而且还是衡量公司在同业中地位的重要指标，它受公司经营业绩、盈利能力和资本市场现状因素的影响。因此，价值创造力一定程度上可以衡量企业的增值能力，并预测公司的未来发展前景，从而提高投资者对投资的信心。公司的盈利能力可以极大地反映其价值创造力。在制定股权激励计划时，公司管理层必须首先考虑价值创造对公司未来发展的影响，这会对公司整个行业的经营成果和未来发展前景产生影响。随着公司治理制度地不断完善，股权激励对公司发展的影响被越来越多的学者关注，对该领域的研究也与日俱增，但对知识密集型企业的股权激励对企业价值创造力的影响进行研究的的文章不是很多。故

本论文从实际出发，选取华为公司作为案例公司，研究分析该公司实施股权激励政策后对公司价值创造力的影响，期望能对我国其他知识密集型企业通过股权激励政策提升公司价值创造力提供一定的启示。

1.1.2 研究意义

从理论意义上来讲，现代企业治理亟需解决委托代理问题。公司高管对企业进行日常管理，制定公司各项制度，执行公司的各项决策。而公司员工做为公司价值创造力的最终一环，也是整个公司价值创造力中的必不可少地一环。公司通过股权激励，对管理层的行为产生一定影响，使管理层在做出重大决策时，将公司的利益放在第一位，有利于公司今后的发展。将股权激励与企业的价值创造力相联系进行分析，可以分析得到影响公司价值创造力的核心关键因素，进而更好地提升公司价值创造力。

从现实意义上来讲，随着企业治理的不断完善和市场的发展，知识密集型企业股权激励对企业价值创造力的影响逐渐受到学者们的关注。为了解决现代企业中的委托代理、价值创造力的影响因素等问题，针对不同的公司，需要建立适合自身发展情况地激励机制，分析华为通过股权激励对公司价值创造力带来了哪些不同，其中需要重点分析各公司的财务和市场指标。本论文以华为公司为例，重点分析知识密集型企业通过股权激励对公司的价值创造力会造成什么样的影响，衡量公司的价值创造力的核心因素有哪些，进而对其他知识密集型企业如何通过股权激励来提升价值创造力提供一定的参考借鉴。

1.2. 研究内容和研究方法

1.2.1 研究内容

本学术论文主要内容分为以下六个部分：第一部分：绪论。绪论主要阐述了了论文的研究背景及意义，介绍了文章选取的研究内容与方法，最后客观的分析了论文的创新点和不足之处。第二部分：文献综述与理论基础。总结最近发表的国内外文献，对股权激励、价值创造力以及知识密集型企业等相关概念和理论进行介绍。第三部分：华为公司简介及其股权激励方案简介。对华为公司进行简介，

重点阐述了其作为知识密集型企业的典型代表性,并对华为的股权激励方案进行简要阐述。第四部分:华为公司股权激励政策对其价值创造力的影响。通过对华为公司的股权激励制度进行研究分析,探索其市场业绩、企业发展、经营成本、运营理念和企业文化等方面对企业价值创造力的影响。第五部分:华为公司股权激励对提升其他知识密集型企业价值创造力的启示。在该部分,重点分析总结华为作为知识密集型企业的代表,对其他知识密集型提升企业价值创造力提供的经验和借鉴。第六部分:结论与展望。总括全文,理论联系实际提出全文的核心结论,并对未来的研究进行展望。

1.2.2 研究方法

(1) 文献综述研究法。对新发表的国内外相关文献进行研究,分析知识密集型企业股权激励对企业价值创造力的影响,为论文写作提供了一定的借鉴参考。

(2) 案例研究法。本论文选取华为公司作为案例公司,探讨知识型密集企业的股权激励是否有新发展,此外还研究了华为公司在知识型密集企业中股权激励取得成效的原因,以及股权激励给企业价值创造力带来的影响,为广大知识密集型企业股权激励提供参考经验。

1.3 本文的主要贡献与不足

本论文重点介绍华为公司通过股权激励对价值创造力产生了什么样的影响,衡量价值创造力的关键因素有哪些,股权激励前后公司的价值创造力有何改变,这些变化是如何产生的,进而对其他知识密集型企业如何通过股权激励来提升价值创造力提供一定的参考借鉴。

本学位论文在许多方面还需进一步完善,与专业的标准相比还具有不足之处。由于客观条件,自身理论知识及实际研究水平有限,本文的分析还不够精确,存在着很多需要改进和完善的地方。

2 文献综述与理论基础

2.1 文献综述

2.1.1 国外研究综述

(1) 股权激励与价值创造力的国外文献

国外学者在股权激励与价值创造力的关联方面进行了大量的研究。贝内特（1991）引入了经济增加值指标，通过指标计算能够衡量企业真实的盈利能力，避免了净利润增长率为正但实际利润却下降的情况，剔除企业风险，提高企业价值创造力。采取这一指标衡量公司价值，更加真实可靠，它是影响公司价值的核心因素，增加 EVA 能够提升公司价值，让股东收获更多利益。为了更好地衡量公司价值创造力，Irving Fisher（1996）提出了现金流折现模型，这种方法让大家重新认识影响公司价值创造能力的指标，以往股东及管理层只是关注公司的利润增长情况，对于公司的经济指标和其他影响对公司发展的指标基本不在意。随着现金流折现模型的不断普及，梅耶斯（1997）提出折现会对部分公司投资造成不利影响。首次通过期权定价方法对公司价值评价体系进行研究分析。期权定价可以更为精确全面的评估企业创造价值，有着其他指标无法取代的优势。拉里（2001）在研究价值评价体系中认为采用 EVA 进行评估可以增加结果的准确性，这样可以更真实地反映公司价值，减少误差。通过该指标衡量公司价值创造力是更加真实准确的。EVA 指标在研究价值评价体系中被广泛研究，罗纳尔多（2004）研究结合众多相关案例，提出若净现值大于零，公司可以创造更多地财富。随着 EVA 不断适用于各行各业公司的价值评估，内特（2009）提出于经济增加值在规模不同的公司均可适用，EVA 剔除了种种因素，是可以基本排除弄虚作假的财务考核指标。Jensen, M. C. Meckling（2017）提出了所有者和委托人存在的问题，现代公司为解决委托代理问题大概率会提高公司的成本，而通过股权激励政策一定程度上可以有效地解决委托代理矛盾，因此可以降低企业成本，并有利于增加企业价值创造力。

(2) 股权激励与价值创造力之间联系的国外文献

20 世纪后期，Shleifer. A. 和 R. Vishny（1986）认为大股东具有企业的实际

控制权,对小股东的经营管理影响和利益收入进行排挤,只有将股权按照各自出资比例进行合理分配才会使得公司价值创造力不断提升。经过实地调研,Hellet和L.iebman(1998)以大众汽车公司作为研究对象,分析高层的薪酬额度,分析研究发现在大众持股的公司中,高层员工薪酬和大众价值创造力之间呈较强的正比例的关系。Henderson和Fredrickson(2010)以美国的部分企业为研究分析对象,得到了同样结论。格里菲斯,Fogelbertg和Weeks(2002)使用EVA来衡量美国的一家商业银行公司的企业价值,结果表明,对CEO进行股权激励后,与案例公司价值增值之间存在非函数关系。当首席执行官持有公司12%的股份时,EVA的涨幅更大,而当股份达到67%时,EVA开始下降,但同时不排除其他因素。随着股份激励理论飞速发展,不断完善,Grossman S,Hart(2009)提出了同股同权的股权分置改革的基本理论。这一理论被我国许多公司广泛应用,促进企业股权激励制度的完善和施行。Clasenss,Djankov.and Lang,P.H.L(2016)在期刊中提出东亚金融企业经营所有权分离后企业价值创造力的不同。虽然从短期来看,企业价值创造力会显著提升,但长远来看不利于公司发展。究其根本,是公司股东和经营者之间的利益冲突。Joe Hart(2017)认为采取多种股权激励政策有助于提升企业价值创造力,增强企业员工的归属感。

(3) 知识密集型企业股权激励的国外文献

公正有效的薪酬激励政策对知识密集型企业创造价值的能力有正面影响。马丁斯(2008)将美国知识密集型服务行业有代表性的企业作为分析对象,对企业内部核心管理层薪酬水平差距进行了深入研究。实际研究数据表明,虽然这些企业核心管理层与其他行业核心管理层相比报酬较高,但这并非全是益处。相反过高的报酬会加大与其他员工的收入差距,不利于整个公司交流协作,不利于公司的价值创造。乔治(2011)将高科技公司的知识型员工作为研究对象,结合公司的实际经营目标,对他们进行适当的激励,有助于公司的目标的实现和长远发展。

2.1.2 国内研究综述

(1) 股权激励的国内文献

国内学者在借鉴外国学者的研究道路上,方其澎等人(2004)分析了上市公司股权激励的方式,主要有增发股票、换股两种。孙堂港(2009)对上市公司的

绩效进行研究后，发现在施行股权激励后，公司的业绩均发生显著地提高。从而得出结论，股权激励与上市公司的绩效间存在正向激励作用的关联性。王晶华等人（2014）分析了股权激励体系中增加股份回购方案的企业盈利变化情况，得出股份回购的行为与企业的经营营利状况具有正相关性，企业员工持股与企业经营利润关联紧密。通过对众多施行股权激励的上市公司的案例进行整合，李子白、王宇（2014）分析了实施股权激励政策会对公司的业绩产生什么样的影响。研究结果发现，上市公司在实施股权激励政策后，无论经营成果还是利润收入均有了显著的上升。张莉（2016）发现施行股权激励后，有利于企业上市，提高股东个人利益和企业整体权益。随着委托代理问题产生的矛盾愈发激烈，于左（2017）提出企业集团会导致股东与经营者利益冲突的问题，提出给企业经营者一定股份以求二者利益一致。为探究这一矛盾的解决方法，王春雷，黄庆成（2020）研究发现对管理层股权激励可以显著降低成本以改善经营成果。而代理成本是其中的一部分。对高管进行股权激励的有效性强弱与股权的性质有关。相对于国有企业来说，对民营企业进行股权激励得到的效果更优。

（2）价值创造的国内文献

全球经济一体化的趋势日益突出，众多可以对企业价值进行分析的框架和指标逐渐增加和完善，曾蔚（2011）对企业的研究中其对价值进行分析在长远目标等角度进行分析。同时使用经济指标来对价值进行估量，这样做是为了方便分析研究。在众多通过会计方法对企业价值进行分析的成果中，陈永丽（2011）选取回归分析法，认为股份回购等因素也会对企业价值创造力产生影响。公股份回购会影响企业价值，影响多少取决于回购力度。EVA 指标的不断完善，使国内众多企业在衡量创造价值能力时不再只参考净利润指标，凌文（2012）将上市公司作为研究对象，这些上市公司均由央企作为控股股东，认为用净利润指标衡量利润创造能力并不全面，且有一定局限性。而用经济增加值指标衡量会相对更全面合理。其中，马忠（2014）发现企业价值会被经营成果等多因素影响。公司的口碑品牌，经营能力和创新能力的越高，可以促进公司价值的提升。随后，金永红（2014）分析得到 EVA 模型以及股利贴现模型等较适合国内公司现状。用净利润作为评价指标尽管便捷，但易造假。相反 EVA 更加合理。同时，毕玮（2014）认为合理运用 EVA 模型虽然可以提升利润收益，但不足以作为核心对国有企业经

营业绩进行考核，其指标过于局限，不全面，应兼顾考虑与生产经营及企业运营和市场相关的其他财务指标。孙倩等人（2016）通过案例分析了央企实行 EVA 管理的效果。认为经济增加值能更好的反应企业的经营业绩成果。张振（2017）全面研究认为国企应该将 EVA 作为重要指标进行考核。并认为 EVA 是衡量企业价值创造力的重要指标。在对价值创造过程中企业现金流的研究中，路延延，曹健（2021）分析认为如果公司的现金流量恶化，公司的相关经营业务和发展将受到限制，因此公司必须妥善管理其现金流量，以便为公司的获利创造良好的环境。同时结合了理论知识和公司的实际情况，找到一种合适的方法来管理公司的现金流量以实现价值的增长。姜鑫（2021）将 2011 及随后六年的沪深 A 股上市公司作为考察对象，分析并购商誉的价值创造效等其他影响。研究表明，并购商誉具有积极的价值创造作用，有效的内部控制可以增强并购商誉的市场价值创造作用。

（3）股权激励与价值创造力之间关系的相关文献

曲亮、任国良（2010）将 1998 年至 2008 年间规模较大的公司发布的年报作为研究对象，发现适当的股权激励可以为公司创造更多价值。在实证分析过程中，将企业的价值创造作为自变量，因变量管理者薪酬随着自变量的变化而变化，呈 U 型微笑曲线，股权激励模型对企业价值增加具有积极作用。通过对诸多股权激励的企业进行分析，周仁俊、杨战兵和李礼（2010）对之前五年公司核心管理层的薪酬、公司的股权比率和公司价值增加值的关系进行研究，分析得到三者呈正相关关系，三者正相关关系在上市企业中表现尤为突出。随后，马忠（2011）分析企业通过股权激励政策，会对企业经营成果有何影响。研究认为在采取股权激励政策后，公司业绩水平显著提高。陈戈（2011）结合海油工程公司的案例，研究认为公司通过股权激励，对于公司的价值创造力大有裨益。冯丽红、马广奇（2012）结合了人力资本的价值创造力与期权。这不仅增强了公司人力资本的价值创造力，而且还充分发挥了股票期权的激励作用，从而为公司创造更多地收益。他还建议将公司绩效的上游与下游联系起来，以实现整个“投入-产出-激励”系统从人力资本进入到公司运营绩效再到股权激励的不断循环。这一完整的激励体系使众多企业更加注重通过股票期权激励企业提高价值创造力。叶映红（2016）分析认为股票期权激励计划对企业发展财务方面的影响尤为明显。例如，增加股

权可以增加公司的规模并改善公司的整体价值创造力。黄旭（2017）发现向公司员工授予一定的股权就可以让他们融入公司，成为公司的一份子，更尽心尽力的参与公司的生产经营活动中去。通过参与公司利润分享，业务决策和承担企业风险，来有效保留企业的核心员工，同时也可以让员工更加积极地为公司创造更多价值。王秀芬、徐小鹏（2018）分析表明对公司核心管理层高管进行股票期权激励，虽然一定程度上会增加公司的财务风险，但也会提升公司的经营水平并得到更多经营成果。

（4）知识密集型企业股权激励的相关文献

实施股权激励的知识密集型企业，能够提高企业价值创造力，徐鹿、邓璐璐（2011）对 2009 年的上市公司的核心管理层进行了抽样调查。发现知识密集服务型公司的高管薪酬与公司的经营绩效成正比。股权激励作为催化剂使薪酬激励对公司经营绩效的影响更为深远。藏莹慧、孙长江（2013）以从事服务业的知识密集型企业作为研究对象，分析公司高管实施股权激励政策对公司价值创造力有何影响。研究发现，企业股权激励程度正相关于高管股权集中度，股权越集中，企业价值创造能力越强，且管理更加规范。姚成（2018）指出公司员工学历越高，公司的价值创造能力越高。公司员工人均薪酬、公司员工硕士及以上学历数量对研发密集度、研发强度、创新速度等价值创造力影响较大。此外，拥有硕士学位或更高学历，人均工资增加以及平均服务年限的增高都可以促进研发行为。黄世忠（2020）提出华为作为知识密集型企业的龙头代表，知识资本是价值创造能力的核心要素。研究得到知识资本在华为价值分配中具有无可替代的关键地位。

2.1.3 文献述评

通过分析国内外有关股权激励的研究成果，可以看出，学者专家们非常重视股权激励在现代公司治理中的重要作用。国外学者对股权激励的研究较早，对之后的研究有一定的借鉴。同时他们也对一些跨国公司的资金管理进行了实证研究，为股票期权激励的发展和研究奠定了基础。

通过研读国内文献，首先，我国学者对股权激励的研究大多是以上市公司为研究对象，对不同公司不同行业进行分析研究，结合公司自身不一样的实际情况，开展具有各自特点的股权激励政策，提升公司经营业绩以及核心竞争力，以谋求

公司未来的长远发展。其次，就企业价值创造力而言，大多学者认为 EVA 是最能有效考核价值创造力的指标，但部分学者认为该指标较为片面，不准确。再次，我国学者大多认为上市公司的股权激励对企业价值创造力具有非线性的正向相关关系。合理的股权激励方法能够增强企业价值创造力。最后，就知识密集型企业的股权激励方案而言，我国学者大多认为知识密集型企业进行股权激励对提升企业核心竞争力与价值创造力具有正相关作用。

基于以上研究分析，本论文认为我国学者对股权激励对知识密集型企业价值创造力的研究较少，且就企业价值创造力而言，考核指标较为单一。因此本论文以华为公司作为知识密集型企业的典型代表，就华为的股权激励方案对其他知识密集型企业价值创造力有何影响进行深入研究。

2.2 股权激励相关概述

2.2.1 股权激励的内涵

(1) 股权激励概念的界定

股权激励是指根据公司组织结构不同，建立不同地股票激励计划，实施股票激励政策，以激励管理者在执行公司决策时将公司的长期发展作为第一目标。

简单来说，股权激励是指企业向核心人才发放一定量的股票，核心人才持有企业的股票以获取企业的对应股份。这样公司持有股份的员工便成为了公司的股东，为公司做出战略决策，并参与业务利润的分配，可以有效应对委托代理产生的信息不对称问题。高管在对企业经营管理进行决策时，常常为了迎合自身利益，对企业所有者隐藏相关市场信息，甚至将虚假信息呈交给所有者。利益驱动导致经营者的经营结果违背了所有者的战略目标。股权激励制度允许经营者适当转移股权来获得公司的所有权，从而提高了管理层的工作积极性以及管理技能。激励制度将运营商和所有者紧密联系在一起，兼顾二者的经济利益，既是激励，也是约束。因此，该制度对解决企业中所有者与经营者之间的矛盾有很大的帮助，为企业的长远发展建立了牢固的基础，提高整体竞争实力与价值创造力。

(2) 股权激励的方式

①业绩股票。是年初或经营期初设定一个目标，若经营者或员工在年末或经

营期末达到了这一目标，公司管理层将会奖励他们一定数额的股票。这是股权激励较为经典的一种模式。但是它的限制往往比较多。

②股票期权。是指企业核心技术人员或高级管理层，以当时约定好的价格在日后买卖企业普通股的权利。这样可以有效地将企业核心管理层以及技术骨干与公司利益相结合。当日后期权所有者行权会时，会影响企业股东权益。

③虚拟股票。拥有虚拟股票的股东其权益并不完整，只能享受公司的分红，但没有表决权。通常由公司发放给员工，并不需要员工自行出资。尽管他有一定的激励作用，但对公司现金支付压力比较大。

④股票增值权。其激励对象不需要享有企业实际的股票，同时也没有表决权等。所获利得来自股票价格与所约定的行权价格之差。当公司的股票价格上涨时，员工执行权利可以从中获得收入。

⑤限制性股票。是公司先给股东一定数额的股票，但同时伴随着许多条件。必须达到获得条件与出售条件之后，才可以出售这一类型的股票，并且获得最终受益或者损失。

⑥延期支付。是指公司根据激励对象实际情况的不同，一一对应有针对性地制定不同的薪酬激励计划。但是一年内不完全发放，而是将公司的股票转换为实际股票，根据股票的不同形式，以现金分发给期权所有者。

⑦经营者/员工持股。指的是让经营者持有企业一定数额的股份，使经营者成为自己企业的股东。公司通常无偿赠予被激励对象。股票价格增高，员工获得利润；反之股票价格下跌，员工遭受损失。它是指员工或者经营者持有特定数量的股份，在成为了公司股东的同时增强主人翁意识。这些股票由公司无偿赠与。股票市面价值的高低决定员工是否获利。

⑧管理层/员工收购。如果一家企业的职工想要成为股东，可以采用这种方式，购买公司一定数量的股票。这种方式改变了公司的资本结构等。这种方式不拘泥于管理层收购，增强了员工的凝聚力和认同感。

⑨账面价值增值权。这种方式不同于其他方式，由股票的账面价值决定。这种方式避免了价值波动的反复无常，从而较为稳定合理。对于非上市公司尤为适用，但西方国家许多上市公司同样采用这种方式进行股权激励。主要分为购买型和虚拟型。

2.2.2 股权激励的作用机制

(1) 股权激励对资源配置的作用

股权激励机制企业为了激励员工而需要长期执行的激励措施。他是指公司股东为了使公司员工工作更加积极，效率更高，而给予他们一定数量的股权。进而增强员工凝聚力，使他们更加忠于企业，提高企业核心竞争力与价值创造力。我们需要具体分析股权激励会通过哪些因素，以什么样的方式来影响企业价值创造力。比如说，当执行股权激励政策时，其实就是将劳动，资本等各要素结合为一个整体。研究分析它们在执行股权激励政策后，会对公司的价值产生什么样的影响。

公司进行资源配置时，常从两方面进行考虑。一方面是市场经济环境方面，股票价格作为传导纽带，对公司管理层和所有者的行为产生影响。从中进行调和，以达到对资源的合理配置，促进市场经济环境健康稳定地发展。另一方面，就公司自身来说，资源配置分为实物形态和人力形态，展开运营，最终实现公司整体的价值创造力。公司股东委托经营者对公司资源合理配置，形成产品最终实现收益。而股权激励政策可以提高员工工作积极性，从而使他们更好地完成对资源的配置。管理者得到股权激励的奖励后，会更加忠实的为企业工作，提升股价企业利润收入和价值创造力。

(2) 股权激励对公司治理的作用

随着社会的发展，管理层与所有者之间的问题不断涌现。所有者将公司委托给公司核心管理层运营。但管理者常常出于考虑自身利益，采用投机行为，甚至弄虚作假，罔顾公司利益忽视职业道德，做出许多不利于公司长远发展的决策，严重地危害到公司和股东的利益。基于此矛盾，所有者往往会采用一些激励措施激励管理层来保证公司利益，解决股东与管理层之间的权利与义务冲突，解决相关的利润分配制度，实现经营者与所有者之间的利益平衡。有效的激励方式可以提升管理层的工作动力，将公司利益置于首位，有利于公司今后地发展，实现公司与经营者双赢的目标。所以股权激励的实质是调整经营者的报酬收入，并给予他们股权来维护公司的日常运营。合理地激励手段使公司股东与管理层达成共识，管理层在日常经营中将公司的利益置于首位这样自身利益也可得到保障。

2.3 价值创造力相关概述

2.3.1 价值创造力的内涵

关于价值创造力的内涵不同学者见解不同。大多认为价值创造力是利用一定的资源，获取更多的价值，或者利用尽可能少的资源，获得一定的价值，以实现资源利用最大化，这是一种创造价值的能力。价值创造力的含义包括以下三方面：第一是公司的生产经营环节组分能力；第二是公司各个环节结构能力；第三是公司实现价值增值的动态能力。三种能力可以提高公司价值创造力，以追求持续稳定的长远发展。

经过分析，本论文认为价值创造力是公司整体价值创造能力的体现，是特定价值创造活动的统一，是所有资源创造价值的综合能力，能够保持核心竞争力和长期稳定地发展。

想要衡量一个公司的价值创造力，有两种方法：第一是财务价值增值，根据企业在过去的生产经营状况中，投入一定资本所能带来价值增值的情况。财务价值增值通常由财务指标来衡量，因此较为真实；第二是市场价值增值，可以预测企业将来的经营情况。与外部环境密切相关，不同于财务价值增值，他可以更为全面更为宏观地反映企业整体在未来的经营发展情况，可以反映出企业在资本市场中用一定资源实现价值增值的能力。基于以上分析，论文根据企业将价值创造分为分为财务价值创造力以及市场价值创造力分别进行讨论。

2.3.2 价值创造力衡量指标

(1) 财务价值创造力衡量指标

有不少指标可以衡量价值创造力，但通常使用以下四个指标予以体现。

① 净利润增长率

它能够反映投资者投资回报率以及企业的经营成果，是企业经营者和管理者为企业日后发展作出决策的主要依据。因此，净利润增长率是衡量企业财务业绩较综合全面的相对指标。

② 经营活动现金净流量增长率

经营活动现金净流量，是经营现金毛流量扣除经营营运资本增加后企业可提供的现金流量。虽然它能够反映企业的财务状况，但在实操中也较为容易被操控。

③ 营业收入增长率

营业收入是指企业某一时段内通过日常生产经营过程中实现收入的总和。该指标能够体现企业在某一时期的生产经营成果。通过分析营业收入增长率，可以了解企业本期经济成果相对于上期的增值程度。

④ 经济增加值

经济增加值（EVA）指从税后净营业利润中扣除包括股权和债务的全部投入资本成本后的所得。该指标可以准确地评价企业员工对资本利用的效率，以及衡量为企业创造了多少价值。

（2）市场增加值

市场增加值是一家上市公司的股票市场价值与这家公司的股票与债务调整后的账面价值之间的差额。它可以描述企业为能够所有者创造多少经济收益。

市场增加值（MVA）可以较为准确地反映公司价值创造力，同时还可以反映公司的风险。但它的局限性也较为明显，首先它只针对上市公司，非上市公司衡量不够准确；其次股价不仅受到公司自身管理水平的影响，同时还受股市整体水平影响；最后股市是否可以有效衡量企业价值，还有待商榷。

2.4 股权激励及价值创造力有关理论

2.4.1 公司治理理论

随着社会的发展，管理层与所有者之间的问题不断涌现，公司治理理论应运而生。为了应对委托代理矛盾产生利益冲突和信息不对称的问题。所有者往往会采用一些激励措施激励管理层来保证公司利益，解决股东与管理层之间的权利与义务冲突，解决相关的利润分配制度，实现经营者与所有者之间的利益平衡。合理地激励手段使公司股东与管理层达成共识，管理层在日常经营中将公司的利益置于首位这样自身利益也可得到保障。有效的激励方式可以提升管理层的工作动力，将公司利益置于首位，有利于公司未来发展，实现双赢。

2.4.2 人力资本理论

人力资本将人才置于首位，以人为本，对企业发展是至关重要的。当公司获得人力资本时，人力资本会发挥其价值，为企业带来经济利润。企业为人力资本支付劳动报酬，人力资本同时为企业和社会提供大量价值。人力资本的发展和增长必须通过不断地培训和学习来实现。人类的思想是知识的源泉，随着社会的不断发展，知识也需要人们去学习和创造。公司的经济发展以人力资本的发展为基础。人力资本理论随着社会的发展而发展，逐步引入相关模型以完善人力资本。模型研究表明，通过有效的激励措施，人力资本对经济增长的影响大于对实物资本对经济增长的影响。

企业建立相关制度，结合人力资本的价值，采取激励措施对员工进行管理。公平合理地配置资源，激发员工工作的积极性，提高效率，提升企业经营业绩。为企业的产品或服务提供更多的价值增值机会。企业还可以及时了解人力资本的创收情况，比较和分析人力资本的发展可以给公司带来什么样的收益，同时实施灵活的股票激励政策，以提高公司的价值和创造力。

2.4.3 激励理论

激励理论的有三种不同的类型。内容性激励理论主要分析造成结果的原因，过程型激励理论研究从一个动机开始产生到为实现这个目标采取行动的这一过程，综合激励理论是对前面的综合，更为全面具体。

激励因素能激励被激励对象，使得被激励对象有动力去达到某一目的，激励因素往往是被激励对象渴望得到的。它主要分为物质的和精神两个层面。前者是满足温饱等基本需求。后者主要指感情、荣誉、成就感等。人们得到物质保障后，会将目标转向精神保障。随着社会的发展，人们不止满足于物质层面，也越来越注重精神层面。只有兼顾二者，才能最大程度发挥激励的效果。

了解影响激励的因素并采取适当的激励方法后，企业就可以根据自己的实际情况，采用适合自身的有效的激励政策以提高企业价值。具体包括激励的程度和影响激励的手段等。“期望理论”、“归因理论”等均是激励理论的一系列探索。激励过程一旦开始，就会对被激励对象产生一定的影响，主要体现在两个主

要方面。首先是激励的结果是否满足激励对象的付出，一般来说，一旦激励的结果与付出相匹配，激励对象就会接受激励计划；若不匹配则不会接受。然后判断激励对象经过努力，是否可以达到目标。如果不满足设定的标准，则无论激励措施的价值有多高，实际的行动都是无用的。因此，针对不同的激励对象，不同的特点，必须采用不同的激励方案。这样才可以发挥员工最大价值，为企业日后的发展做出最大贡献。

3 华为公司及其股权激励方案简介

3.1 华为公司简介

3.1.1 华为公司概况

华为公司于创立于 1987 年，总部在深圳。为扩展业务范围，公司采取“农村包围城市，亚非拉包围欧美”的策略，同时注重研发能力。如此一来，华为公司成为全球电信供应商的龙头公司。公司与上下游积极合作开展业务，业务涉及面也不断扩展，由最初的单一产品逐渐扩展为产品研发多元化，涉及多种领域范畴。华为的研究所不仅在国内主要城市有所分布，还拓展到了海外，在美洲、澳洲、欧洲以及亚洲其他国家也成立了研究机构。根据华为 2019 年年报数据显示，公司共 19.4 万名员工。华为公司注重研发，涉及产品研发的约有全部员工的 45%。目前，华为已在全球建立了数百家分支机构，其产品营销和客户服务网络已遍布全球。随着社会的发展，华为也努力为客户提供更快、更高质量的通信服务。2008 年，在金融危机期间，华为依然突破艰难险阻，实现销售额 233 亿美元，而这其中的四分之三来自于海外市场，这说明华为的核心技术得到了世界的认可。华为公司在注重产品研发的同时，不断注重公司治理体系。与许多世界一流的知识密集型企业均有业务往来。在产品研发、上下游管理等方面上也进行了彻底的革新。不仅如此，华为还将 IT 系统与它独有的管理方式相结合，从而使管理更加完善。华为公司拥有如此多优秀的人才，主要原因就是较高的薪酬和合理的人力资源管理。为留住人才，提升企业价值，股权激励在其中的作用不容小觑。

3.1.2 华为公司治理结构

华为公司的治理结构如图 3.1 所示。

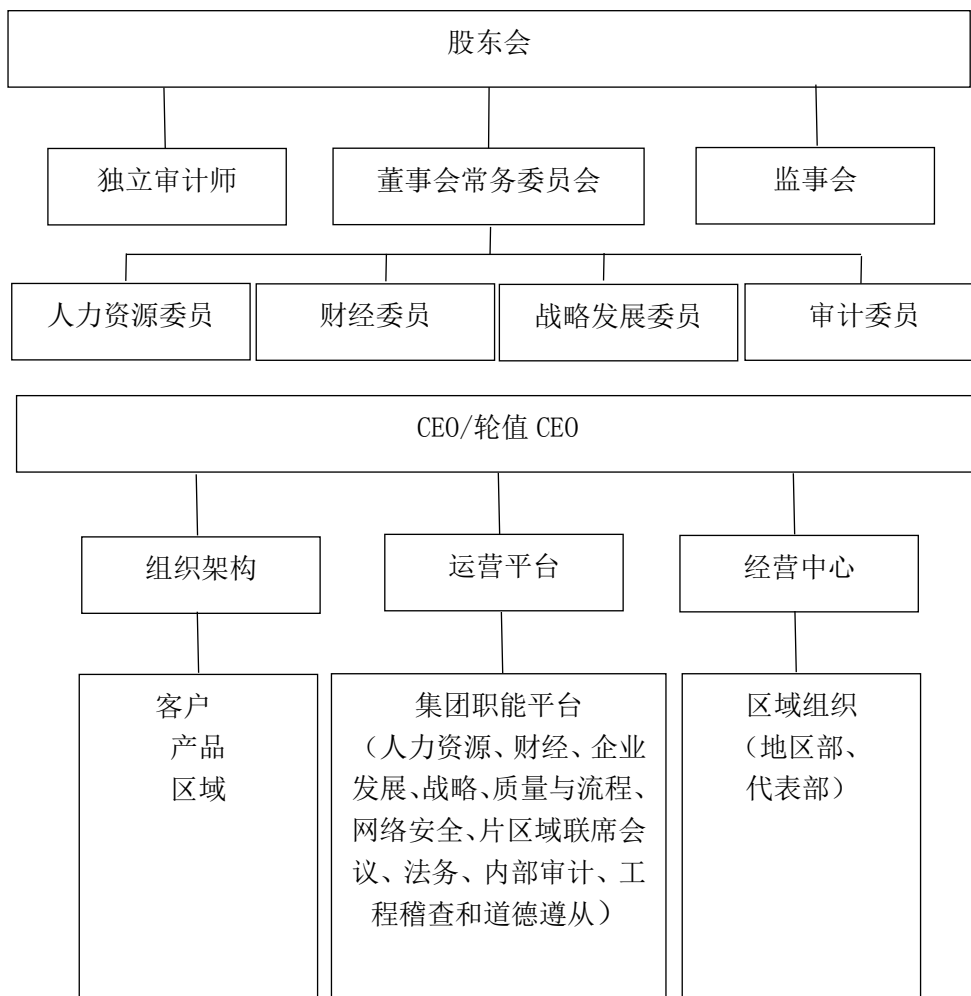


图 3.1 华为公司的治理结构

(1) 最高的权力机构：股东会。

股东会作为公司最重要的机构，对公司的合并破产等重大相关事项具有决策权。华为的最高权力机构包括董事会以及监事会。其中，董事会对公司战略性的重大决定负责，掌握公司整体经营方向，通过相关指导做出有利于企业发展的重大决策，并确定公司未来的主要发展方向。而监事会主要监督公司内部流程与外部流程是否合规，考察公司的财务状况和各种运营情况，并监督董事和其他职员所作所为是否合规。

公司的执行董事会并非一成不变，华为执行 CEO 轮值制度。和其他公司一样，华为的 CEO 是公司经营管理的核心负责人，在不同阶段，不同的轮值 CEO 对公司的经营状况等重大事项负主要责任。审计师根据公司相关的会计准则和具体的审计程序，对公司的财务报表等进行评估，考察财务报告的真实性和完整性等，并

出具相关审计意见。

(2) 组织架构：客户、产品和区域。

华为公司的内部组织架构分为三层，三者相互联系，共同为公司创造价值。保持公司核心竞争力，提升企业价值创造力，同时提高客户满意度。

运营商 BG 和企业 BG 是华为的两大不同组织。顾名思义，运营商 BG 面向运营商、客户，而企业 BG 则面向企业/行业客户。华为的组织架构作为其推广，销售和售后的核心组织，会根据客户的不同需求以及各自特点提供不同的解决方案。消费者 BG 是主要服务于终端产品用户。它面向消费者，主要对企业的财务状况、经营结果和产品风险等与消费者利益切身相关的方面负责。

产品开发和解决方案部门是一个为主要运营商或客户提供 ICT 集成解决方案的组织，主要负责产品开发，交付和产品竞争力，为客户提供更好的体验感并保证业务模型的成功。

(3) 经营中心：区域组织。

作为公司的主要业务中心，区域组织负责提高投资效率以及针对不同区域量身定制不同方案。为了提高客户满意度，提升业务能力，区域组织加强与客户之间的联系，以实现华为自身的长远发展，致力于提升公司价值。

(4) 运营平台：集团职能平台。

集团职能平台以业务为导向，对客户服务并让客户进行监管。它主要为客户提供准确及时的服务，向同时逐步提高监管力度，保证华为的核心竞争力以实现华为公司更好更优的发展。

3.1.3 华为公司在知识密集型企业中的典型性

知识密集型企业是掌握核心知识的员工在公司全体员工中占据较高的比重，同时知识作为关键要素对企业的发展业绩有着至关重要的影响的企业。基本特点有：(1) 企业拥有大量密集的知识。(2) 企业内的专业员工掌握无法替代的核心知识。

华为研发人员的人均费用为每年 25000 美元，而欧洲企业研发人员为每年 120000-150000 美元，二者之比约为 1:5。华为研发人员的年均工作时长约为 2750 小时，而欧洲研发人员是 1300~1400 小时，欧洲研发人员的年均工作时间约为

华为的二分之一。公司之所以取得如今的成绩依靠的不仅仅是较低的成本，华为可以创造出经济增加值较高的产品才是华为公司成功的主要原因。迄今为止，公司一共有 19.4 万多员工。这些员工大多都是公司引进的人才。

王传福曾经认为中国对于核心技术人员的组织培训不到位。在这个背景下，华为将公司中核心技术人才组织起来，为华为公司的发展提供强有力的支撑。华为做到了，他将知识性人才汇集一处，成为中国电信通讯的龙头企业之一。

华为研发人员占全体职工的 46%，接近全体员工总数的一半，其他员工占比 54%，如图 3.2。从华为成立到现在，华为始终注重研发和市场，这两者员工占全体员工总数的五分之四。

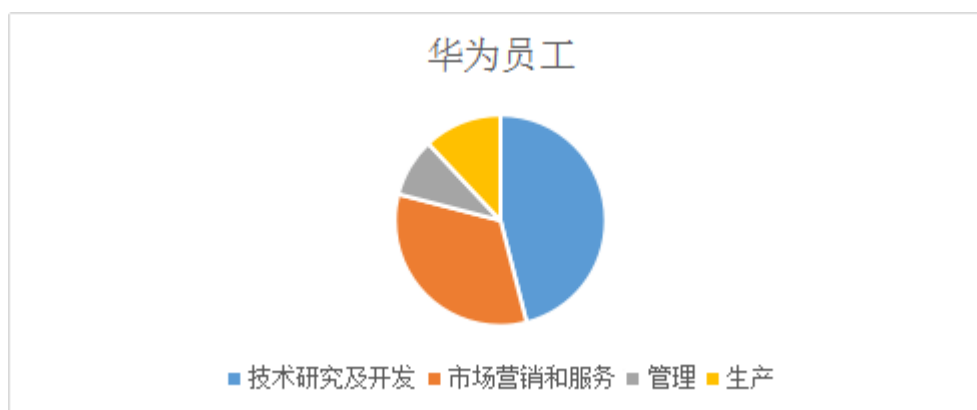


图 3.2 华为不同职位员工占比

3.2 华为公司股权激励方案

3.2.1 华为公司股权激励的背景及原因

(1) 背景：从融资需求角度出发，华为开启了员工持股计划。股权激励始于 2001 年，华为改变了原有的股权分配政策，由最开始的内部股权政策向虚拟股权转变。随着 2003 年金融危机的到来，公司重新确定了员工持股范围并对其期限做出相应规定。华为希望通过新的股权激励方式留住核心员工，提升企业价值。2008 年，同样为应对全球范围的金融危机，华为公司重新调整了股权激励方案。

(2) 原因：作为知识密集型企业，研发技术是华为公司成功的关键所在。

随着社会的发展，华为公司充分发挥核心竞争力。根据不同的时间段制定相应的股权激励方案，推进公司可持续发展。在华为公司的不断演进过程中，研究人员是价值创造的关键所在。留住核心人才才能让华为保持行业领先地位。尽管高薪对核心人才有一定的激励效果，但是面对市场上人才供不应求的现状，显然仅靠薪酬是远远不够的。只有让人才真正成为华为公司的一分子，才能让人才认同这个企业，全心全意的为公司努力工作，创造价值。基于此背景，股权激励制度产生了。总体来说，股权激励制度不仅为华为留住了核心员工与其他优秀的人才，还提升企业价值，同时也解决了委托代理的问题。

3.2.2 华为公司股权激励的对象

随着市场经济的发展，华为股权激励政策涉及的对象也有所变化。由最开始只针对核心员工授股转向符合基本条件的大多数员工，覆盖面越来越广泛，所占比重也逐渐上升。

(1) 初创阶段(1990-2000)

1990年-2000年，华为处于创业初期，市场上与同行业竞争压力巨大。公司为了在竞争中脱颖而出，必须在产品研发方面投入大量资金。为解决融资问题，华为面向在华为工作年限满一年的员工发行股票，派发份额依据年限，能力等因素决定。

华为面向内部员工发行无息股票，解决了融资难问题的同时，由于无需支付利息又极大的降低了财务风险，最重要的是能够充分发挥激励作用，留住了人才，为企业日后发展做好保障。华为规定每股股票的发行价为1元，税后利润的15%作为红利。这样一来，员工的工资不仅包括基础工资，津贴等，还包括公司的股份，这样做的好处是为华为留住了核心人才。出于部分员工年终奖不足以购买派发份额的考虑，华为公司可以作为担保人，帮助员工向银行贷款，获得足够的资金来购买公司股份。

(2) 网络经济阶段(2001-2002)

网络虚拟经济对电信通讯业造成了沉重地打击。面对挫折，华为许多核心员工纷纷辞职。为了留住核心人才，实现公司日后发展，公司高层决定改变原有股权激励制度。如此一来虚拟受限股应运而生。

这一阶段华为的激励对象主要面对公司内部高管以及核心技术人才。华为公司选用每股净资产作为配股价格，每股 2.26 元。并且规定，激励对象可凭股票的分红等获得收益。但是不用于普通股东，他们在公司重大决定事项上没有表决权，也没有股票所有权，激励对象也不能轻易销售、转增股票。员工离职后，原来拥有的股票权利消失，股票数额归零。

在这一阶段，华为原有的政策渐渐退出，虚拟受限股不断发展。经过努力，华为尽可能地留住了核心人才，为公司日后发展做了充分保障。

(3) 非典时期(2003-2008)

2003 至 2008 年非典对全国各行各业造成了巨大的冲击，华为公司也不例外，对外出口方面严重受限。同时，华为与思科之间的产权纠纷导致很多核心技术研发员工纷纷离职，对华为业务影响冲击巨大。华为为了日后发展，又一次改变激励政策。

华为在原有政策上进行政策优化，放松原有条件，主要表现在以下四个方面。首先增加配股额度；其次改变原有兑换方式，针对不同条件的员工，每年可以兑换的比例也有所不同；再次降低了员工购买股票的难度，由原来的全部由员工出资购买转变为员工仅需出资 15%即可，其余的由华为与银行协商；最后规定三年之内，公司员工不可以兑换股票，如果在此期间员工离职，那么是无法兑现其所持有的配股的。

这种“宽进严出”的策略，极大程度地帮助华为留住了核心人才，缓解了员工的顾虑，更安心地为公司创造价值。

(4) 经济危机阶段(2008-2012)

2008 年-2012 年，美国金融危机爆发，对通讯行业造成毁灭性打击，华为公司同样受到重创。这一时期人人自危，华为公司员工担心手中股权贬值，纷纷要求公司赎回股票。这样一来，公司股权激励的优势将化为泡影，为留住人才华为对政策进行新一轮优化，推行饱和配股制。

每位员工所处岗位不同，薪酬也不同。饱和配股规定了不同岗位员工持有股票的上限。此次激励对象面对着工作年限满一年的员工。出于部分员工年终奖不足以购买派发额的考虑，华为公司可以作为担保人，帮助员工向银行贷款，获得足够的资金来购买公司股份。

此次变革为华为留住了老员工，同时也吸引了许多新员工，公司不断发展壮大，价值创造力得以提升。

(5) 成熟阶段(2013 至今)

2013 年，国内的通信行业市场份额趋于饱和，华为为开拓新的市场，将目标锁定海外。为拓宽市场份额，华为需要大量融资。此时公司部分员工在原有激励政策中享受到许多好处，对工作不像以前一样认真，开始产生懈怠情绪；而刚入职的员工尽管态度认真，但由于工作年限不够，无法享受到政策的好处。待遇不公让华为展开新一轮股权激励制度的变革。为激发员工工作积极性，公司颁布了时间单位计划（TUP）。

该计划规定每年根据不同员工表现，配送一定股权。同时，受益对象由原来的工作一年以上的员工转变为全体员工。股票不需要当年以现金购买，而是规定 5 年为一个周期，进行循环，5 年过后进行结算并清零。

这一计划的实施，不但可以缓解职场新人购买公司内部股票的压力；同时华为笼络人心，让员工更加忠于公司，为公司创造更多价值。TUP 计划吸引了国内外许多优秀人才，提高了华为的综合实力与价值创造力。

3.2.3 华为公司股权激励的模式

随着市场经济不断地完善，华为公司始终不断革新，在不同的时间段制定不同的股权激励政策。

(1) 1990 年，华为第一次表明公司内部人员可以融资、员工可以持有华为公司股票。购买股票后员工可以获得收益，收益为股票税后利率的 15%。根据经营绩效、员工职位、职位资格等因素不同，华为公司有着不同的发放方式。

上世纪九十年代，华为已实现 15 亿的元的销售收入。1998 年，华为的研究所覆盖国内各大城市。两年后华为公司正式确立了产业研发中间机构。

(2) 2000 年，华为根据经济的发展变化转向虚拟受限股。和以往不同，华为员工可凭股票的分红、增值获得收益。这一阶段员工持有股权增值的部分，成为他们主要的收益来源。

虚拟受限股政策，不用于以往的固定股利政策，受益对象也并非全体员工，即不再强调惠及全员，而是以技术研发人员为核心。

(3) 2003 年华为公司又一次改变股利分配政策。首先增加配股额度；其次改变原有兑换方式，针对不同条件的员工，每年可以兑换的比例也有所不同；再次降低了员工购买股票的难度，由原来的全部由员工出资购买转变为员工仅需出资 15% 即可，其余的由华为与银行协商；最后规定三年之内，公司员工不可以兑换股票，如果在此期间员工离职，那么是无法兑现其所持的配股的。

这一阶段，华为公司的净利润、销售收入均取得了突出的成绩。

(4) 2008 年华为公司不断革新，推出饱和配股政策，并具体设定了持股上限。此次激励对象面对着工作年限满一年的员工，公司不断发展壮大，价值创造力得以提升。

员工通过这一举措，极大程度地帮助华为留住了核心人才，让员工更安心地为公司创造价值，极大地解决了华为融资困难的问题。

(5) 2013 年，美国金融危机爆发，公司股权激励的优势将化为泡影，为留住人才华为对政策进行新一轮优化，推行饱和配股制。

3 万多来自巴基斯坦、印度等亚洲其他国家的核心技术研发人员，加入华为大家庭，投身于公司的价值创造。

(6) 2014 年，华为公司不断改进，推行时间单位计划。每年根据不同员工实际情况配送一定比例的股权。股票不需要当年以现金购买，而是规定 5 年为一个周期，进行循环，5 年过后进行结算。

这一计划的实施，不但可以缓解职场新人购买公司内部股票的压力；同时华为笼络人心，让员工更加忠于公司，为公司创造更多价值。

4 股权激励对华为价值创造力的影响分析

4.1 公司财务业绩维度的影响分析

对资产负债表进行研究分析可以掌握华为公司近期的实际资产与负债;对利润表进行研究分析可以得知公司的生产经营状况;对企业年度报表进行分析可以确定股权激励状况,维护股东和消费者权益,保证企业健康平稳发展。

传统的价值创造评估以生产经营所得利润为重点,但是华为不仅强调利润,也重视收入和现金流的重要性。华为总裁曾经提出,必须同时考虑收入、利润和现金流三者,公司才能长久稳定的发展。仅追求销售额增长过于激进,只追求利润对长久发展不利,只看重现金流会导致只看中账面而非实际利润。仅考虑名义利润将是虚无,没现金流就如同没米下锅,过不了多久企业就会濒临破产。正确的价值评价体系使华为统筹兼顾,不片面的只考虑现在的利益,注重未来可持续发展,收入、利润和现金流量的总量和增长速率都令人称赞,如图 4.1 和图 4.2 所示。

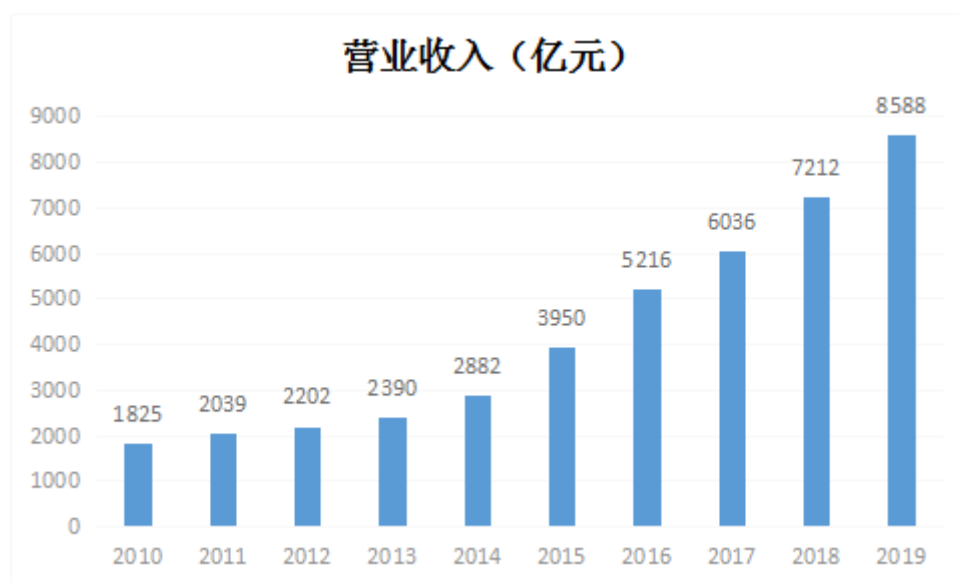


图 4.1 华为的营业收入

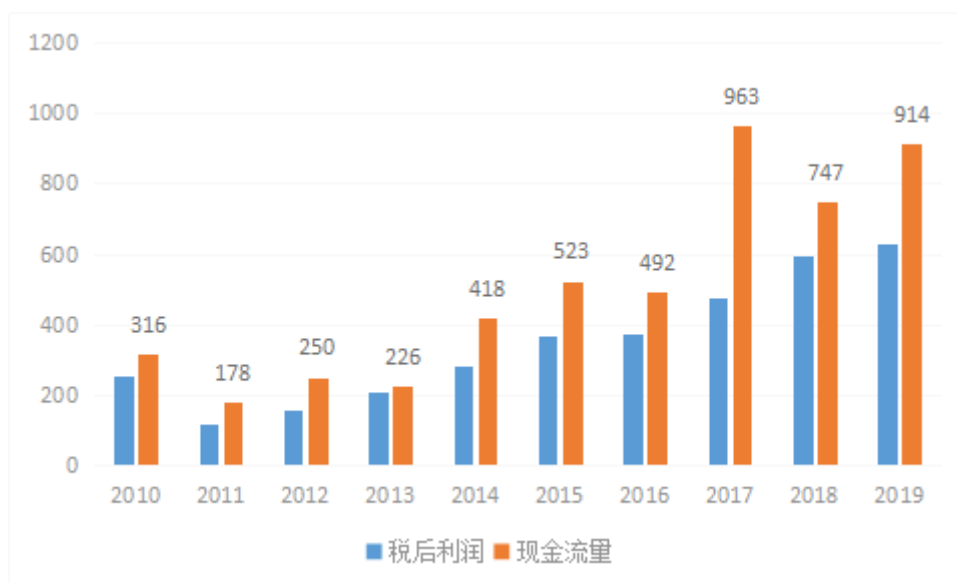


图 4.2 华为的税后利润以及经营性现金流量

从 2010 年到 2019 年，华为的营业收入不断增长。2014 年和 2015 年的营业收入与上一年相比分别增长 20.58% 和 37.06%，2019 年的营业收入高达 8588 亿元人民币，展现出企业卓越的价值创造能力。华为公司为了确保企业的高速发展，一直致力于科学技术的创新，通过不断更新和升级技术来面对生产经营与市场的挑战，鼓励企业员工将个人目标与企业目标相结合，通过完善的股权激励体系确保收益的持续增长。

2014 年后华为的税后利润不断递增，在 2019 年更是高达 627 亿元。这得益于 2014 年推出的 5 年制 TUP 股权激励计划使华为员工将自身权益与企业发展紧密联系，产生浓厚的主人翁意识和使命感。完善的股权激励政策和不断开拓地国外市场保证了利润的平稳增长，2019 年华为公司实现净利润增长率 5.73%，营业收入增长率 19.08%，所有者权益增长率为 26.80%。华为公司实际利润的增长让公司股东得到更多的经济收益，针对公司全体员工的股权激励计划更加激发了企业创造价值的生机与活力。

如果 2010 至 2019 年公司的股权资本成本率为 6%，则公司的经济增加值如表 4.1 所示。

表 4.1 华为 EVA 测算表

单位：亿元

年度	股东权益 余额	当年税后 利润	当年占用 股东资金	按 6%测算 资本成本	经济增加 值(EVA)	EVA 占税后 利润比
2010	694	256	438	26	230	92%
2011	662	117	545	33	84	72%
2012	750	156	594	36	120	77%
2013	863	210	652	39	171	81%
2014	10000	279	721	43	236	85%
2015	1190	369	821	49	320	87%
2016	1401	371	1039	62	309	83%
2017	1756	475	1281	77	398	84%
2018	2331	593	1738	104	489	82%
2019	2955	627	2328	140	487	78%
合计	-	3453	-	609	2844	82%

资料来源：华为财务年报（2010-2019）

通过表 4.1 可以看出，在 2010 到 2019 年里，华为的 EVA 每年都为正数，展现出卓越的价值创造能力。经济增加值占税后利润比达 82%，这也证实了华为盈利能力十分强大。经济增加值占比越大，受会计不合理规则的影响越小，企业管理层对股东创造的真实价值就越大。

4.2 员工价值创造力维度的影响分析

对于高精尖技术行业，需要员工不断的学习来提供自己的知识储备，开拓眼界。专利申请数量逐渐成为衡量企业价值创造力的关键考核指标之一。不断更新技术，注重创新才能提高企业的核心竞争力，获得更高的利润。近几年来，华为每年的专利申请数量大体上呈现出稳定的增长势头。这不仅说明华为公司十分看重企业价值创造力，还说明员工价值创造能力的提高能保持企业活力，促进企业的发展。华为公司一方面施行股权激励制度，一方面重视研究开发，通过维持员工的创造力来提高企业市场占有率。

有关数据表明，在 WIPO 专利合作条约申请的国际专利中，电信行业的专利申请数名列前茅。2013 年华为公司共申请专利 2094 件，2014 年与 2015 年连续两年占据第一位。且华为在 2020 年以 5464 件的专利申请数位居中国专利申请公司榜首，这也是华为连续连续四年位居专利申请榜首。

华为申请技术专利的数量和利润收入在电信行业中领先，说明保持员工创新

能力是保持企业市场高增长率的关键所在。华为不仅十分看重研发专利，在这一方面投入大量资本与时间，还实施股权激励政策，刺激员工积极性，提高完成项目的效率。员工持股计划的施行让华为员工有心理归属感，与企业同行，为企业的价值和创造力注入持续发展的动力。

2019 年国家知识产权局专利权授予数据显示，华为以 4510 项授权专利获得第一名。在此之前，仅在专利申请量上就占据了中国第一位，与专利申请量相比，专利权的授予量更突出了一家企业的技术研究开发实力。

2019 年，华为以 4510 件授权专利的数量荣获榜首。同时也是华为第一次摘得桂冠。2019 年以前华为仅是在专利申请数量方面位居我国榜首，相比起专利申请量，专利授权量更能反映一家企业的技术研究开发实力。

在 2018 年之前，华为的专利申请量位于首位，不过专利申请量首位并不能正确反映一家企业的技术研究开发实力。在提交专利申请后，我国有关部门需要时间审查这些专利。由于部分企业申请的专利存在质量下降等问题，这种低质量的专利很难通过审查。另外，华为对专利的重视开拓了国际市场，与国际企业发生专利诉讼后更加认识到专利的重要性，专利申请量迅速增加。据我国有关部门资料，截止到去年第三季度，在发明专利权授予量中占据第一位的是华为公司，发明专利授予量为 4814 件，占专利数量的 89.2%。

图 4.3 表示将华为公司对员工的激励制度分为两种形式。外在激励大多是物质激励，主要包括基本工资、年终奖等形式给予的工资。内在激励是非物质激励，主要体现在外出培训，公司团建等方面。

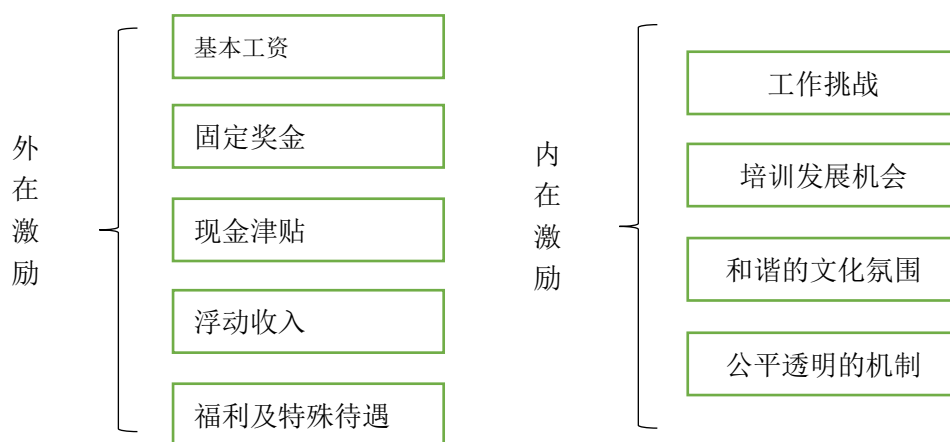


图 4.3 薪酬激励构成图

华为公司为留住人才，给予员工的工资待遇比同行业高出许多。华为公司将员工利益与公司利益相结合，给予员工股票期权，为企业留住优秀人才，同时有助于公司长远发展。新年伊始，华为各部门的管理人员对部门员工在工作年限，业绩等方面进行评估，筛选出符合股权激励条件的员工。随后，根据被激励对象持有股票不同特性和持股比例，对其进行不同的股权激励措施。这样一来公司就可以让员工成为公司股东，工作更为积极主动，树立诚实负责的工作态度，不仅提高了公司员工的归属感，保持了企业核心竞争能力，同时也提升了企业的价值创造能力。

4.3 市场发展前景维度的影响分析

就股权激励而言，如何分配股权只是其形式，最重要的是与华为公司未来的发展目标相结合，继续保持华为在电信通讯的领先地位，并且不断提高销售收入实现企业价值。华为公司在电信通讯行业业务范围广，在全球移动设备市场上位居第三。华为业务分布广泛，覆盖面广，涉及全球一百多个国家公司。作为运营企业的上游公司，华为为全球 70% 的运营企业提供服务，故此华为国际市场的销售收入占总销售收入的比重庞大，约为三分之一。

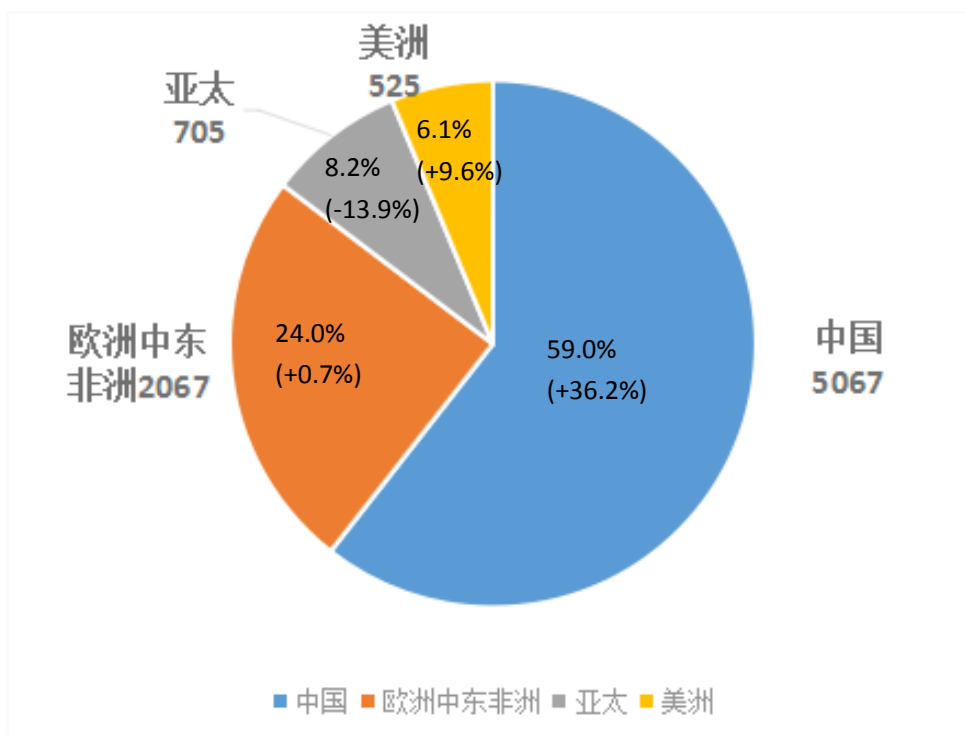


图 4.4 华为公司 2019 年区域销售收入 (单位:亿元人民币)

表 4.2 华为公司区域销售对比

(人民币百万元)	2019 年	2018 年	同比变动中国
中国	506,733	372,162	36.2 %
中东非洲	206,007	204,536	0.7 %
亚太	70,533	81,918	13.9 %
美洲	52,478	47,885	9.6 %
其他	23,082	14,701	57.0 %
总计	858,833	721,202	19.1 %

资料来源：华为财务年报

通过图 4.4 及表 4.2，我们发现华为在世界市场范围中，中国市场占比最大，通过完善的 TUP 股权激励体系，提高员工的工作热情和创造价值能力。

华为的经营业务涉猎范围十分广泛，其中运营商和消费者业务占比最大，主营业务收入也逐年稳定增长。华为以业绩、工作年限等诸多要素为评判标准，针对不同对象实行不同激励制度，提高工作热情。随着激励制度的不断完善，公司发展也越来越好。华为积极拓展国际市场，吸引外资企业，提高价值创造力，稳定其行业地位。华为在电信和电信行业处于行业领先地位，业务范围的不断扩大以及强大的核心竞争力促进企业价值的不断提高。

4.4 企业文化维度的影响分析

华为公司提出以客户为中心，以奋斗者为本。为同行业竞争奠定了基础，不断优化管理能力，提高运行效率，针对不同对象实行不同激励制度，在发展中不断完善薪酬与考核机制，促进新生核心管理人员快速成长。

华为公司股权激励不仅对公司整体有利，更有助于激励公司员工，将员工利益与公司长远目标相联系。激励员工将顾客放在第一位，首先要满足客户需求从而增强企业价值创造力，以此证明股权激励通过企业文化影响企业价值创造力。华为坚持将为客户提供客户满意地服务好作为首位。迫于行业竞争力，华为在发展中形成了以客户为中心的价值观。价值的多少由是否为客户满意的服务来判断，不仅包括了直接价值，还有间接价值。华为以为客户创造价值为导向。如果一个部门或者流程做不到为顾客创造价值，那么它是可以被取缔的。如此一来，华为的组织效率会大幅提升，组织效率的提升与员工利益也紧密相关，同时也提高了华为的价值创造力。

华为提出以奋斗者为本。只要一项活动可以为顾客创造价值，不论多少，均是奋斗，否则，再苦再累但没有为顾客创造价值均不是奋斗。华为通过股权激励使为客户创造价值的员工得到相应的回报。华为公司的目的十分明确，只有不断提升核心竞争力，为客户创造价值，才能在市场上有一席之地。想要为客户创造较多地价值，就要选拔优秀的员工，以股票期权、奖金等形式激励他们，从而让这些员工为企业创造更多地价值。但是华为也明白如果激励没有限制，则会增加企业成本，企业将难以运营，最后反而不会长久相反走向失败。制度合理、激励适度，华为公司才能发展长远。以客户为中心、以奋斗者为本，尽管二者相矛盾，但只有二者兼顾才能维持企业管理的平衡。

开放、妥协、灰度是公司文化的关键所在。开放的文化，意味着汲取他人的长处，弥补自己的不足，若一味地固步自封，公司发展将看不到希望，最终被社会抛弃。而一个兼容并包的企业，则会不断进步，走向成功。一个企业若仅满足现状，最终会被行业淘汰，只有推陈出新，才可以不断进步。华为随着社会的发展，不断研发出符合顾客不同时期满意度的产品，正是其取得成功的关键所在。

4.5 公司品牌经营理念维度的影响分析

公司的经营理念是公司股东为了公司的经营业绩，树立的长期经营目标，它是宏观的，战略性的指导方针。华为作为我国非上市的民营知识密集型企业，在电信通讯行业处于领先地位。华为的成功并非偶然，华为正确的品牌经营理念在股权激励的作用下对企业的成功产生极大地影响，这值得很多企业学习借鉴。

任正非将均衡作为华为的管理理念。他认为不管电信通讯业如何发展，无论华为的业务方向做了什么调整，“坚持均衡发展”一直是最重要的。可以说华为公司的管理哲学思想最重要的就是均衡。做到均衡并不容易，只有把握好各维度，股权激励才会对价值创造力发挥出最大作用，这与华为公司的品牌经营理念密不可分。

正是有追求均衡发展的经营管理理念，华为的股权激励才可以发挥出更大的作用。华为以股权激励员工以提升企业经济利益为首要目标，时刻将客户利益置于首位，促使管理模式流程化，提升企业绩效与核心竞争力，提升企业价值创造力。就华为的品牌理念在经营模式方面来说，华为公司永远将客户置于首位，以

客户需求导向，把为客户提供价值作为公司目标，一切以为客户创造价值为首要任务。经过 20 多年的不断发展壮大，华为公司形成了自己独特的企业文化，这也逐渐带领公司走出了困境。

华为公司管理的核心价值观，同样将内部价值与外部价值有机结合，追求均衡发展。通过股权激励提升价值创造力就可以达到事半功倍的效果。总体而言，均衡模式有机地结合了客户价值，企业利益和工作效率，建立了一种动态平衡。

华为提出的宏观和微观业务模型是基于理性思考的，其本质是运营和管理的动态平衡，这种均衡为股权激励提高企业价值创造力提供了环境和保障。

5 华为股权激励对提升企业价值创造力的启示

5.1 建立合理化股权激励制度

根据经济发展的不同阶段，确定激励目标，并根据企业发展不断调整。不同企业自身发展情况不同，企业可以设置多个各维度的指标，对公司员工进行考核，对符合条件者进行奖励。自 2003 年以来，知识密集型企业华为公司每年都会对股权激励政策做出一定改变，以适应企业当时的实际发展状况。同时由于公司员工人数较多，购买股票份额较多，基数较大，华为需要及时向银行进行贷款，以便员工在遇到困难时能够降低风险。如此一来，股权激励就取得了双赢效果，不但留住了核心技术人员，还极大地提升了华为公司价值创造力。由此可见，在复杂的市场经济中，公司可以设置多个考核指标，根据公司经营状况和发展需要进行调整。

为员工日后发展考虑，建立有效保障机制。单单依靠股权激励制度华为公司不足以取得今天的成就，还需要结合其他制度，方可达到事半功倍的效果。监督制度在诸多制度中尤为重要。监事会不同于公司核心管理层，它可以对员工业绩是否达标，制定的激励政策是否合理等方面做出相应的监管通告。合理的监管制度可以保证股权激励制度有效地开展，同时维护企业中小股东员工们的利益。

5.1.1 规范股权评判标准

(1) 选择合适地激励政策。知识密集型企业需要对核心技术研发人员及其他表现优秀的员工进行激励。有针对性的激励可以增强员工归属感，加速企业的研究开发，提升企业核心竞争力，让企业在行业中处于领先地位，进而促进公司的发展。股权激励的方式有很多种，企业根据各自情况不同，应选择不同的激励方式。既可以采用单一的激励政策，又可以采用两个或者两个以上的激励政策，适合自己的才是最好的。如此一来，企业不但留住了最重要的员工，还可以使他们更积极主动地为企业创造价值，有利于企业的长远发展。

(2) 确定合理地评价指标。据统计，随着股权激励制度的不断完善，许多知识密集型企业都将净利润作为衡量企业业绩的评价标准，但短期与长期的评价

并不相同。所以企业不要仅局限于某一个某一个时期，而是应该将二者结合考虑。例如客户满意度、市场增加值和经济增加值等指标，在某种程度上来说都可以反映企业业绩。但管理层在制定评价标准时，应该注重均衡。如果指标设定过高，员工达不到激励条件，激励制度等于没有；同样，如果指标设定过低，人人都可以获得激励的好处，员工们便不会积极努力工作，为公司创造价值。

不同的企业的特点不同，应为自己量身定做属于自己的股权激励方案，充分发挥股权激励作用，提高员工归属感。在投资规模和效率方面，企业应立足长远，最终实现企业长远目标的实现。

5.1.2 构建多元化股权激励方式

知识密集型服务型企业在不同的阶段，业务能力，组织架构以及服务范围等也有所不同。因此，随着市场经济环境的不断发展，企业的股权激励方式也应该不断更新改进。

企业从创业初期到发展成熟，管理结构也不断改变。因此，股权激励方式也要根据企业不同发展时期做出相应调整。知识密集型企业发展的不同阶段股权激励方式不同，可以直接影响核心技术员工对企业忠诚度，进而影响企业的核心竞争力与价值创造力。

5.1.3 结合激励制度与考核制度

激励不能一视同仁，针对不同条件的员工，应制定不同的政策。华为对员工在业务能力，工作年限，所处职位等方面综合评价，并利用这种标准来评价员工是否达到激励标准。万科作为房地产行业的领头羊，在发展初期，其在 2006 年制定的激励标准在面临金融市场危机时，没有及时调整策略，这导致万科高层未能在规定时间完成任务，故万科的股权激励也没能发挥最大效用。员工考核不能只看业绩，还需要结合许多其他因素，根据职务和业务制定相应的标准，将公司的大方向目标细分给员工，才能达到较好地激励效果。

5.2 重视人力资本价值

5.2.1 制定双向晋升渠道

技术和管理具有很大差异。一般来说，员工不会既懂管理，又懂技术，如果这两种工作人员的待遇有很大的不同，也会影响职员的努力程度。因此，华为避免了冲突，为员工提供了特别的双向升职路径。新职员都要从基层开始工作，随着业务水平的提升，员工职位也得到提升。此时员工根据自身的职业规划，选择管理和技术专家两个不同职位。就薪酬来说，员工没有成为公司中层或者核心技术骨干的情况下，二者没有太大区别，员工可以根据自己情况随时更换工作岗位。

华为公司在为员工制定双向升职路径时，还为每位入职的新员工匹配指导老师，不论是工作遇到了问题还是生活遇到困惑，都可以予以开导。华为的培训体系较为完善，不仅可以提高员工工效，还可以降低员工离职率，增强了员工凝聚力与归属感，为企业留住人才，对企业价值创造做出贡献。

5.2.2 适当放宽激励条件

华为公司股权激励制度将长期与短期相结合，着眼于企业的将来。在公司的期权制度设计中，规定工作一定年限才能行使权力，离职后自动失效，但第一次允许对 50%的期权行权。

华为的股权激励所参考的最重要的因素是公司员工的业绩。业绩评价有两种，主要分为季度评价和年度综合评价方式，评价员工的工作能力、道德品质、业绩、贡献程度和对公司承担风险的能力。评价尽量避免公司的其他原因地介入，以体现华为股权激励制度的公正性。

5.3 密切联系激励措施与市场发展

5.3.1 员工利益与企业利益相结合

华为和其他企业一样，在不断发展壮大过程中并不是没有挫折坎坷的，而

是经历多次困难，才能取得如今电信业领先的地位。华为成功的股权激励制度将员工自身利益与公司整体利益相关联。这种制度在面临危机时，公司凝聚力高，易脱险。同时，这种制度可以预防核心技术人员的离职，留住公司的核心研发人才。

5.3.2 激励措施适应市场环境变化

华为公司作为我国乃至世界电信通讯业的龙头企业，在销售收入等方面有着明显的优势，在股权激励方面，可以作为其他知识密集型企业的参考。华为面向全球多个国家出口自己的产品，提供通信服务。对员工进行股权激励有利于企业价值的提高，员工忠于企业，有利于企业的价值创造。在市场经济的不断变化中，股权激励让员工将自身的利益与企业的发展联系在一起。2008 年金融危机对各行各业均造成严重打击。而华为公司在这一时期营业收入非但没有下降，相比去年上涨 46%，达到了 233 亿美元。营业收入中 20%来自国内市场，其余 80%来自国外市场。随着华为不断发展改进，公司开始逐步扩展业务规模，涉及海外一百多个国家。规模扩大使得公司的股票价值也水涨船高。华为的成功与不断改进的股权激励政策密不可分。这是员工愿意留在华为创造价值，忠于公司的重要原因。

5.4 构建符合企业自身的文化体系

管理学家托马斯·彼得曾说，一个企业之所以能够发展长远，最重要的并非核心竞争力，而是企业文化。企业文化对员工具有强大的凝聚力。华为 5G 技术在全球的优势地位，所带来的就是市场份额，经营收益等价值。归根结底都是企业持续发展的内在动力。华为的品牌价值随着华为声誉的提高以及坚持创新不断增值。声誉是一个品牌的基础，创新是发展的内在要求。股权激励作为连接员工和企业价值的重要纽带，作用尤为关键。知识密集型企业要想取得成功，构建符合企业自身的文化体系十分重要。股权激励可以放大企业的文化体系，以提高企业价值创造力。同时，随着环境的发展变化，企业应具有危机意识，以股权激励和树立正确的价值观激发员工的创新意识，促进员工不断技术创新，研发新产品，令企业充满朝气与活力。

企业文化是衡量核心竞争力的重要标准之一。而企业价值观可以体现出企业

文化。不同的企业应该树立具有自身特点的价值观和经营理念。企业文化作为知识密集型企业核心竞争力的重要组成部分,是企业长远发展的精神动力的活力。

5.4.1 加强企业文化管理

华为公司股权激励政策是随着时代的演进不断发展变化的,更是依据华为公司自身企业文化制定出不同的激励方案。第一,构建符合本公司实际情况的文化体系。公司的文化不应该一成不变,而是应该随着公司的发展不断更新。建立适合自身的文化体系,首先要选择符合公司实际、具有自身特色的价值观标准,其次还要积极听取公司经营者的意见,对公司文化进行适当调整。第二,加强职工对公司文化的认同感。华为公司非常注重员工认同感。这不仅需要加强对公司文化的宣传,增强员工的核心凝聚力与忠实度,还要对认同并发扬光大公司文化的员工进行嘉奖,以此来塑造浓厚的公司文化氛围。第三,完善公司文化的运行与管理。这样可以让公司文化在公司内部逐渐深入人心,并真正落实到公司实际的生产经营过程当中,最终深入到公司生产发展的每个角落。

5.4.2 发挥创新精神

一方面知识密集型企业应该从选拔、考核和培训三个层面对核心人才进行考核。这包括以人才为核心的标准对人才进行选拔,甄选出符合公司条件且认同本公司文化的员工。定期对员工进行贡献与能力双重考评,通过进行定期团建,部门聚餐等方式来丰富职工生活。另一方面还需要对公司市场营销方式进行创新。以华为公司为例:首先,华为公司以其特有的公司文化,吸引众多顾客,并让他们成为其忠实的粉丝。顾客的忠诚度使得顾客不会随便因为所售商品价格的波动而转向其他品牌;其次,华为通过创办《营赢》、《华为人报》等杂志,线上运营等方式也吸引了一批客户。当然,华为负责任的售后与舒适的购物环境,对其营业额的增长贡献也是巨大的。

5.5 结合品牌经营管理理念

5.5.1 提升经营管理能力

经营管理能力是知识密集型企业需要具备的核心管理能力。出色的经营管理能力不仅能够维持知识密集型企业长期稳定地发展，还能够增加其营业收入。正是有追求均衡发展的经营管理理念，华为的股权激励才可以发挥出更大的作用。华为以股权激励员工以提升企业经济利益为首要目标，时刻将客户利益置于首位，促使管理模式流程化，提升企业绩效与核心竞争力，提升企业价值创造力。我国知识密集型企业应不断向国内外其他知识密集型企业学习先进经营管理理念，提升自己经营管理能力。并结合公司实际情况，合理地利用并完善这些先进理念，并且不断更新公司自身的经营管理方法。同时，公司管理层可采取定期团建、部门聚餐等方式与职工在生活中联系，聆听职工的想法。了解职工们对公司未来的发展有何看法，对公司存在的问题有何解决方案，取其可行之处，在公司今后的发展过程中予以实施，增强员工们的归属感，提升公司的经营管理能力。

5.5.2 提升顾客满意度

一个公司顾客忠实度越高，意味着顾客对公司的产品以及售后更满意，同时这也是影响知识密集型企业生存发展的重要因素。华为公司“以客户为中心，以奋斗者为本”的文化核心始终将顾客需求与满意度置于首位，以股权激励的方式激励员工保持公司核心竞争力，为企业创造出更大价值。第一，知识密集型企业应树立将客户置于首位的经营理念。从客户角度考虑，制定公司部门的规章制度。致力于为客户创造一个舒心放心的购物氛围。第二，定期开展调研工作。公司除了调查本公司的核心竞争力，商品未来的市场发展前景、竞争对手的战略之外，最关键的是要调查本行业客户的真正需求，以及客户认为本公司在产品，销售，售后等方面的不足之处，以求不断改进。第三，根据客户反馈，不断革新。知识密集型企业应收集客户所需，并有针对性地，在不同方面进行革新。另外，在实体店里面设置意见簿。对提出真实合理的意见的顾客予以打折或赠送小礼品等奖励，并进行适当整改。这样就能提升顾客忠实度，促进公司长远发展。

6 结论与展望

6.1 结论

本论文以华为公司为例,对其股权激励政策对公司价值创造力的影响进行研究。从五个维度进行分析,认为华为公司通过股权激励,对公司价值创造力带来了正面影响。从而为其他知识密集型企业提升企业价值创造力提供借鉴与启示,并得出以下结论:

(1) 财务指标可以反映股权激励对价值创造力的影响,二者具有正相关性。具体包括营业收入增长率、利润增长率、经营活动现金流增长率、经济增加值与市场增加值率等相关指标。股权激励一方面可以提高和核心员工的价值创造力,增加员工忠实度,另一方面可以增加企业的收入,提高企业核心竞争力。同时对财务指标进行分析,可以体现公司本阶段的股权激励制度是否达到本期目标,为股东创造的价值是否达到预期,企业的生产经营价值是否上升,从而考量股权激励体系的完善程度。

(2) 通过股权激励,知识密集型企业的核心人才对企业的价值创造力有正面影响。华为通过股权激励让员工成为股东,工作更为积极主动,树立诚实负责的工作态度,不仅提高了公司员工的凝聚力,减少委托代理费用,同时也将员工利益与企业利益相结合,提升了企业的价值创造能力。

(3) 股权激励与产品市场发展正相关。在市场经济的不断变化中,股权激励让员工将自身的利益与企业的发展联系在一起。在不同的经济发展阶段,企业应不断更新股权激励政策,适应市场的发展,提高企业在行业中的地位。通过市场增加值作为衡量标准,判定公司的价值。

(4) 股权激励可以影响企业文化,从而提升价值创造力。企业文化作为知识密集型企业核心竞争力的重要组成部分。它就是企业长远发展的精神动力,为企业提供源源不断的活力。适合自身的股权激励制度作用于企业文化,可以加大文化对价值创造力的影响。

(5) 企业品牌经营管理理念可以通过股权激励对提升企业价值创造力发挥事半功倍的效果。企业应树立正确的经营管理理念,时刻将客户利益置于首位,促使管理模式流程。在股权激励政策的催化下,提升企业绩效与核心竞争力,提

升企业价值创造力。

6.2 展望

就目前来说,我国对知识密集型企业股权激励对企业价值创造力的影响研究不多,论文在这一方面展开研究,因此具有一定的新颖性。

华为公司作为知识密集型企业在电信通讯业的成功典范,其股权激励政策对提升企业价值创造力的影响意义深远,进而对其他知识密集型企业具有一定借鉴意义。基于知识密集型企业我国高精尖行业的重要组成部分这一背景,论文进行研究分析。

本论文通过案例研究的方式,分析华为公司实施股权激励政策之后对企业价值创造力产生的影响,得出结论,并为其他知识密集型企业提供参考与借鉴。但由于主观及客观条件有限,一些问题仍然无法完全解决。在今后的研究中,将对其进行深入探讨,就此在以下几个方面进行展望:

股权激励是企业为了保留核心人才、降低内部成本等采取的一种激励措施。这种政策对提升企业价值创造力十分重要。本论文以华为公司作为案例进行分析,可以为其他企业今后的发展提供借鉴。

本论文主要研究的是知识密集型行业实施股权激励政策对企业价值创造力的影响,关键在于留住核心人才,增强企业凝聚力,巩固企业的核心竞争力,对企业价值创造力尤为关键。在技术研发方面,培养并保留核心技术人才显得极为重要。股权激励制度并非一朝一夕可以完善,只有企业长期不断地探索,持续投入时间和精力才能不断得以完善。

参考文献

- [1]Baohua Liu,Wan Huang,Lei Wang. Performance-based equity incentives, vesting restrictions, and corporate innovation[J]. Nankai Business Review International,2019,10(1).
- [2]Carla D. Jones,Phillip M. Jolly,Connor J. Lubojacky,Geoffrey P. Martin,Luis R. Gomez-Mejia. Behavioral agency and corporate entrepreneurship: CEO equity incentives & competitive behavior[J]. International Entrepreneurship and Management Journal,2019,15(3).
- [3]Jizhong Li. Research on the Application and Problems of Equity Incentives in China's NEEQ Companies[J]. International Journal of Economics, Finance and Management Sciences,2019,7(1).
- [4]Junda Yang,Yun Xia,Liu Yang,Zhongtao Zhang. Efficiency Analysis of Equity Incentive in Private Listed Companies-By Taking the Example of By-Health[J]. Business and Management Studies,2018,4(4).
- [5]Junda Yang,Yun Xia,Liu Yang,Zhongtao Zhang. Study on the Effectiveness of the Equity Incentive Plan of Private Enterprises in Zhuhai City: Taking TongWang Technology as an Example[J]. Applied Economics and Finance,2018,5(6).
- [6]Joanne Oxley,Gurupdesh Pandher. Equity-based incentives and collaboration in the modern multibusiness firm[J]. Strategic Management Journal,2016,37(7).
- [7]Mohamed A. Shabeeb Ali,Hazem Ramadan Ismael,Ahmed H. Ahmed. Equity incentives, earnings management and corporate governance: Empirical evidence using UK panel data.[J]. Corporate Ownership & Control,2020,17(2).
- [8]Mohammad Alhadab,Bassam Al-Own. Earnings management and equity incentives: evidence from the European banking industry[J]. International Journal of Accounting & Information Management,2019,27(2).
- [9]QiTong Yu,WenYu Dong. A Study on the Effectiveness of the Equity Incentive Plan of Zhuhai Private Enterprises: Based on the Case of Livzon Group[J]. Applied Economics and Finance,2018,5(3).
- [10]Yang Yue. Problems Analysis of the Equity Incentive Mechanism in Chinese

Listed Companies[J]. *International Journal of Education and Economics*,2019,2(4).

[11]杨舒涵,陈磊.股权激励的行权条件与激励动机——基于某科技公司的分析[J].*管理会计研究*,2019,2(05):36-47+87.

[12]郭蕾,肖淑芳,李雪婧,李维维.非高管员工股权激励与创新产出——基于中国上市高科技企业的经验证据[J].*会计研究*,2019(07):59-67.

[13]黄世忠.解码华为的“知本主义”——基于财务分析的视角[J].*财会月刊*,2020(09):3-7.

[14]邢雪.股权激励与员工持股计划实施效应对比——基于龙净环保的案例研究[J].*管理会计研究*,2018,1(02):36-46+87.

[15]张奇峰,冯琪,陈世敏,戴佳君.股权激励计划修订的动因与后果——以神州泰岳为例[J].*会计研究*,2018(08):49-56.

[16]许杰宇,刘振.股权激励、研发资源配置与公司绩效——基于华为公司的案例分析[J].*管理会计研究*,2018,1(01):56-64+96.

[17]万华林.股权激励与公司财务研究述评[J].*会计研究*,2018(05):52-58.

[18]陈效东,周嘉南,黄登仕.高管人员股权激励与公司非效率投资:抑制或者加剧?[J].*会计研究*,2016(07):42-49+96.

[19]肖淑芳,石琦,王婷,易肃.上市公司股权激励方式选择偏好——基于激励对象视角的研究[J].*会计研究*,2016(06):55-62+95.

[20]盛明泉,张春强,王焯.高管股权激励与资本结构动态调整[J].*会计研究*,2016(02):44-50+95.

[21]程新生,刘建梅,程悦.相得益彰抑或掩人耳目:盈余操纵与 MD&A 中非财务信息披露[J].*会计研究*,2015(08):11-18+96.

[22]王新,李彦霖,毛洪涛.企业国际化经营、股价信息含量与股权激励有效性[J].*会计研究*,2014(11):46-53+97.

[23]邵帅,周涛,吕长江.产权性质与股权激励设计动机——上海家化案例分析[J].*会计研究*,2014(10):43-50+96.

[24]杨志强,王华.公司内部薪酬差距、股权集中度与盈余管理行为——基于高管团队内和高管与员工之间薪酬的比较分析[J].*会计研究*,2014(06):57-65+97.

[25]逯东,王运陈,付鹏.CEO 激励提高了内部控制有效性吗?——来自国有上市

- 公司的经验证据[J]. 会计研究, 2014(06):66-72+97.
- [26]徐倩. 不确定性、股权激励与非效率投资[J]. 会计研究, 2014(03):41-48+95.
- [27]黄虹, 张鸣, 柳琳. “回购+动态考核”限制性股票激励契约模式研究——基于昆明制药股权激励方案的讨论[J]. 会计研究, 2014(02):27-33+94.
- [28]李小荣, 张瑞君. 股权激励影响风险承担:代理成本还是风险规避?[J]. 会计研究, 2014(01):57-63+95.
- [29]宗文龙, 王玉涛, 魏紫. 股权激励能留住高管吗?——基于中国证券市场的经验证据[J]. 会计研究, 2013(09):58-63+97.
- [30]王焯, 叶玲, 盛明泉. 管理层权力、机会主义动机与股权激励计划设计[J]. 会计研究, 2012(10):35-41+95.
- [31]陈骏, 徐玉德. 高管薪酬激励会关注债权人利益吗?——基于我国上市公司债务期限约束视角的经验证据[J]. 会计研究, 2012(09):73-81+97.
- [32]肖淑芳, 喻梦颖. 股权激励与股利分配——来自中国上市公司的经验证据[J]. 会计研究, 2012(08):49-57+97.
- [33]辛宇, 吕长江. 激励、福利还是奖励:薪酬管制背景下国有企业股权激励的定位困境——基于泸州老窖的案例分析[J]. 会计研究, 2012(06):67-75+93.
- [34]丁保利, 王胜海, 刘西友. 股票期权激励机制在我国的发展方向探析[J]. 会计研究, 2012(06):76-80+93.
- [35]姚成. 人力资本投入、公司价值与研发行为[J]. 财会通讯, 2018(03):27-30+34.
- [36]吕长江, 严明珠, 郑慧莲, 许静静. 为什么上市公司选择股权激励计划?[J]. 会计研究, 2011(01):68-75+96.
- [37]向显湖, 钟文. 试论企业经营者股权激励与人力资本产权收益[J]. 会计研究, 2010(10):67-75+96.
- [38]吕长江, 巩娜. 股权激励会计处理及其经济后果分析——以伊利股份为例[J]. 会计研究, 2009(05):53-61+97.
- [39]罗富碧, 冉茂盛, 杜家廷. 高管人员股权激励与投资决策关系的实证研究[J]. 会计研究, 2008(08):69-76+95.
- [40]顾斌, 周立烨. 我国上市公司股权激励实施效果的研究[J]. 会计研

究, 2007(02):79-84+92.

[41] 孙铮, 王霞. 员工认股权计划会计问题的探讨 [J]. 会计研究, 2000(11):15-19.

[42] 王燕妮, 周琳琳. 家族企业的高管激励与研发投入关系研究——基于家族所有权和控制权视角 [J]. 南开经济研究, 2016(06):94-105.

[43] 赵登峰, 唐杰, 陈勇. 人力资本、内部股权激励与创新企业长期产出的增长路径 [J]. 南开经济研究, 2015(02):3-23.

[44] 杨慧辉, 潘飞, 刘钰莹. 控制权变迁中的权力博弈与股权激励设计动机——基于上海家化的案例分析 [J]. 财经研究, 2019, 45(08):140-152.

[45] 醋卫华. 期权激励与管理层择机: 中国的经验证据 [J]. 财经研究, 2016, 42(04):123-133.

[46] 夏冠军, 于研. 高管薪酬契约对公司投资行为的影响——基于证券市场非有效视角的分析 [J]. 财经研究, 2012, 38(06):69-79.

[47] 惠祥, 李秉祥, 李明敏, 王封青. 技术创业型企业经理层股权分配模式探讨与融资结构优化 [J]. 南开管理评论, 2016, 19(06):177-188.

[48] 马才华, 何云佳. 员工持股计划研究——基于华为与中兴通讯股权激励模式的比较 [J]. 财会通讯, 2016(26):88-90+129.

[49] 巩娜. 我国民营企业员工持股模式分析——华为与天玑科技员工持股计划的比较分析 [J]. 财务与会计(理财版), 2012(02):36-38.

[50] 秦婉琪. 华为公司股权激励对企业价值创造力的影响 [J]. 当代经济, 2019(01):118-119.

[51] 舒兰兰. 主题情境探究教学的实践建构 [J]. 中学政治教学参考, 2018(34):35-36.

[52] 齐宝鑫, 武亚军. 转型经济中民营企业成长的中长期激励机制研究——华为推行 TUP 的产权制度创新实践与理论启示 [J]. 复旦学报(社会科学版), 2018, 60(03):156-169.

[53] 魏婷. 跨国公司融资结构分析——以华为公司为例 [J]. 财会通讯, 2018(05):11-14.

[54] 蒋石梅, 孟静, 张玉瑶, 李笑春, 刘芳. 知识型员工管理模式——华为案例研究

- [J]. 技术经济, 2017, 36(05):43-50.
- [55]赵团结, 李培辉, 李少武. 中兴通讯股权激励方案及其实施效果评价[J]. 财会通讯, 2011(26):121-122.
- [56]谢琳, 余晓明, 米建华. 危机下的股权激励——以华为公司为例[J]. 中国人力资源开发, 2009(06):58-61.
- [57]夏纪军, 张晏. 控制权与激励的冲突——兼对股权激励有效性的实证分析[J]. 经济研究. 2008, (03):87-98
- [58]唐跃军, 左晶晶. 创业企业治理模式——基于动态股权治理平台的研究[J]. 南开管理评论, 2020, 23(06):136-147.
- [59]刘文秀, 范英杰. 宏观利润表视角下高新技术企业核心竞争力分析——基于华为公司的案例[J]. 财会研究, 2017(06):51-54.