

## 【企业改革与发展】

# 华为员工持股制度的中国特色及其对企业创新的作用机理

李 韵 贾亚杰

**【摘 要】**本文认为,华为作为一家民营企业却拥有着最先进的生产力,推行着以全员持有虚拟股权的集体劳动激励制度,并共同分享企业剩余的分配方式这一现象,体现了社会主义经济实践过程中的中国特色,也是习近平新时代中国特色社会主义思想的实践基础。为此,本文首先提出,华为的员工持股制度具有中国特色民营企业的特点:一是实施了全员持股,并通过工会联合持有股权,员工以虚拟股权形式分享企业利润的途径,实现真正意义上的劳动激励;二是在全员持股实践过程中推行了多元分层、有机系统的劳动激励形式,即依次对技术劳动、管理劳动、运营劳动三个层面进行整体激励的同时,也分层进行重点激励。其次,认为华为员工持股制度通过劳动激励所形成的吸入机制、集体机制、累积机制及退出机制在其运行和作用过程中,也相应形成了企业创新力。其中,员工持股制度使企业人才吸入机制更有效,从而形成对创新劳动的较强吸引力;员工持股制度促进了企业创新集体劳动机制的生成,进而推进了企业的集体创新力;员工持股制度还发展了企业创新劳动的累积机制,从而保持着企业创新的持续力。此外,华为员工持股制度所具有的退出机制,保证了企业创新发展的代谢力,这四种力量共同促进了企业创新力,推动了华为企业不断创新与发展。

**【关键词】**员工持股;虚拟股权;劳动激励;创新机制

**【作者简介】**李韵,美国麻省大学经济系博士研究生(罗威尔 01854);贾亚杰,同济大学马克思主义学院博士研究生(上海 210092)。

**【原文出处】**《教学与研究》(京),2020.4.25~38

**【基金项目】**本文系教育部重大攻关项目“习近平新时代中国特色社会主义思想研究”(项目号:18JZD003)的阶段性成果。

## 一、引言

华为技术有限公司(以下简称华为)自1987年创办以来,已从30年前的初始资本只有2.1万元人民币的民营企业,发展成为世界通信设备产业的领军者,并跻身世界500强。根据世界知识产权组织公布的数据,华为在2018年提交了5405份专利申请,超过了高通和英特尔,首次位居全球第一。华为5G的崛起在世界上产生了巨大的影响,并改变了全球电信行业的“生存规则”,截至2020年2月中下旬,华为在

全球范围内已获得91个5G商用合同,合同数量位居世界第一。<sup>①</sup>2018-2019年,美国对华为的围堵将华为推向风口浪尖,而华为在基础设施和智能终端方面的成功也引发了全球的高度关注。

华为为什么会取得这样的成就?理论界对此众说纷纭。有些学者认为华为企业的发展源于技术创新,<sup>②③</sup>有些学者将华为的成功归因于管理创新。<sup>④</sup>此外,亦有学者将其归因于综合创新,如持续的人力资本投入、内部股权激励、独特的分配(消费)机制

以及贴近市场的研发和管理创新。<sup>⑤</sup>这其中,将华为的发展奇迹归因于员工持股的制度创新的讨论则颇多,<sup>⑥⑦</sup>有学者认为华为员工持股的股权激励制度几乎贯穿华为的整个发展过程,对企业创新有直接或间接作用。<sup>⑧⑨⑩⑪</sup>为此,许多学者都聚焦在华为企业员工持股制度方面的探讨。

首先,是关于员工持股性质的分析。

一种观点认为企业员工持有的是虚拟股权,而不是真正意义上的股权,这种股权具有分享制的特征。有学者认为,华为的员工持股在本质上属于“虚拟股权分享”模式。<sup>⑫⑬</sup>亦有学者认为,华为员工持股是一种“利润分享”模式,这种模式“一方面受中国传统儒家思想的影响,提倡平等、和谐,反对财富差距过大;另一方面提倡公平,员工只要努力工作,就可以获得高收入”。<sup>⑭</sup>

另一种观点认为,华为的员工持股具有某些社会主义公有制的特征。有学者认为,“华为的工会代表超过半数的员工集体持股是一种类似集体企业的财产组织形式”。<sup>⑮</sup>也有学者认为“华为的股份合作制是对资本主义私有制的积极扬弃,是公有制的一种实现形式”。<sup>⑯</sup>还有学者认为,“华为具有社会主义公有制和按劳分配的典型特征”。<sup>⑰</sup>此外,还有一种观点认为华为的员工持股制度实际上是一种“以劳动者自己劳动为基础的‘个人所有制’”。<sup>⑱</sup>

其次,是关于华为员工持股与企业创新关系的探讨。

在华为的股权激励作用方面,有学者认为,华为“工者有其股”的股权制度创新,“能够满足不同股东、劳动者、管理层级的不同利益,实现不同诉求的内外部平衡”。<sup>⑲</sup>也有学者认为,华为的股权激励在缓解融资难题、吸引人才、增强员工凝聚力、激发员工创新力、提高企业价值创造力、缓解劳资矛盾等方面发挥巨大作用。<sup>⑳</sup>此外,还有学者指出,“创新企业在竞争性市场上对高级专业化劳动力施加内部股权激励,并将股权资本动态最优地配置于研发和管理等创新性投入和外购中间品投入中,企业的最终产出可以实现长期稳态增长”。<sup>㉑</sup>

在华为的员工持股与企业创新的关系上,有学者指出“华为的自主创新建立在一定的‘社会条件’之上,即:战略控制、组织机构一体化与财务保障。华为通过实施股权分享制、加大对优秀员工的吸引力、并对一线员工放权,旨在实现组织机构一体化,而组织机构一体化是使企业保持创新性的重要社会条件之一”;<sup>㉒</sup>并认为“各种报酬形式(包括晋升、薪资和福利)是使个人与组织融为一体的重要工具。然而,要使创新得以发生,这种薪酬机制就不能仅仅是吸引、留住员工,应当是对作为创新之本的生产过程加以管理的激励系统的一个组成部分。最为重要的是,这种薪酬体系必须能够动员企业员工开展组织学习,并确保因此而形成的生产能力得到高水平的利用”。<sup>㉓</sup>

基于以上文献,我们可以发现理论界对华为员工持股给予了较高的关注,一些研究内容比较丰富,视角也相当独特,这为我们进一步研究华为提供了较好的基础。

就研究视角来看,学者们从多个视角对华为的员工持股制度进行了解析,特别是从马克思主义视角的研究很有价值,诸如员工持股的分享制、公有制和个人所有制形式的分析。然而,华为企业现象究竟还是一个中国特色社会主义经济发展的新问题,具有某些新的特征,需要我们更加系统化、理论化和深化的研究和探讨,同时,从员工持股对劳动激励的独特性方面,员工持股激励与企业创新的内在机制方面,以及企业内部的薪酬制度和外部环境问题还有很大的研究空间。

为此,本文基于马克思主义政治经济学的视角,从华为员工持股的特殊性来探讨中国特色社会主义经济实践的一个微观落点,并进一步深入探讨了华为在发展过程中所形成的员工持股与企业创新的内在激励机制以及作用机理,以期对习近平新时代中国特色社会主义思想的解析与完善提供实践基础。

## 二、华为员工持股制度的特色分析

在对华为企业创新发展的理论分析和实际考察

中,我们可以发现,华为的员工持股是其最重要的特色之一,而且,华为的员工持股与一般意义上的员工持股有着许多不同之处。

首先,华为的员工持股是全员持股。

所谓员工持股计划(简称ESOP)源于美国经济学家、律师凯尔萨(L.O.Kelso)1958年的最初实践,此后西方国家很多企业开始纷纷实施员工持股计划,作为企业缓解劳资矛盾而对员工实施战略性长期激励的有效方案,目前已日趋成熟。我国企业的员工持股计划起步较晚,几经波折和调整,发展的尚不充分。一般理论界认为,员工持股计划是企业员工所有权的一种实现形式,也是企业所有者与员工分享企业所有权和未来收益权的一种企业制度。在实施员工持股的企业里,员工通过购买企业部分股票(或股权)而拥有企业的部分产权,并获得相应的股权收益。一般企业实施员工持股计划的目的是使员工成为公司的股东,与企业利益更加紧密捆绑在一起。

员工持股的类型与形式多种多样,一般的类型主要有选择性员工持股和全员持股,所谓选择性员工持股主要是指公司高级管理层持股,也称为股权激励计划(ISO),而全员持股则是企业内部员工都有持股的权利,也就是一般意义上的员工持股计划(ESOP);一般实现形式为两种,即非杠杆型和杠杆型的员工持股计划。前者是指由公司每年向该计划贡献一定数额的公司股票或用于购买股票的现金,后者主要是利用信贷杠杆来实现的。

华为是我国员工持股实施较为成功的企业,从1990年开始采用员工持股的激励方案,后来于1997年通过工会实施员工持股计划。截止到2018年底,员工持股率高达51%,华为创始人任正非仅持股1.14%,持股对象均为企业的核心员工,即企业认证的“奋斗者”。任正非个人评价道:“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,那时我还不不懂期权制度,更不知道西方在这方面很发达,有多种形式的激励机制。仅凭自己过去的人生挫折、感悟到与员工分担责任,分享利益。”<sup>⑨</sup>

可见,华为员工持股制度的一大特点就是全员

持股,当然,华为的全员持股并不是所有员工持股,而是根据在企业工作的年限和贡献来实施员工持股制度。

其次,华为的员工持股是没有资本形式的劳动激励。

企业创新与发展的内在动力是利益激励,而企业利益激励的方式多种多样,就物质激励而言既有资本激励,也有劳动激励,亦有资本和劳动的双重激励。

股份制企业作为按股分红的企业资产组织形式首先是一种资本激励形式。如果这类企业实施了员工持股,这样,员工既是企业的劳动者,为企业创造价值,又通过出资的方式成为企业资本所有者,按股分红,这种收入在形式上虽然是资本收入,在内容上则是以资本的方式分享了自己创造的部分剩余价值,因此,在一定意义上仍然是劳动激励。

这是因为,按照马克思主义政治经济学的基本理论,在私有制企业内部,资本与劳动的关系是资本雇佣劳动,在分配关系上工人获得的是劳动力的价值,是雇佣工人在必要劳动时间里为自己创造的新价值,而资本所有者则无偿占有雇佣工人在剩余劳动时间里创造的剩余价值。因此,雇佣劳动者创造的新价值包括两个部分,一部分是有偿劳动创造的劳动力价值,一部分是无偿劳动创造的剩余价值。

企业员工持股,就是通过让员工出资持股的方式拥有企业的股权,并通过资本的所有权分配企业的一部分剩余价值。由于这部分剩余价值也是工人自己劳动创造的新价值,因此,在本质上,工人只是通过这种方式收回了自己创造的价值,仍然是劳动收入。只是在形式上或者在法律意义上,这部分收入是资本收益。

如果企业的员工持股方式是实施虚拟股权,就属于单纯的劳动激励,即通过虚拟股权的途径使企业员工分享自己创造的部分剩余价值。尤其是这类员工持股计划的实际股权的持有者是企业的工会组织,而工会是代表企业员工的劳动者联盟组织,因此,这部分股权实际上是企业工人联合所有,只是不

归个人所有,因此,这类虚拟股权激励才是真正意义上的劳动激励。

根据这一理论界定,我们分析华为的全员持股制度可以发现:华为的股权激励是由原始股到虚拟受限股再到虚拟股(TUP)逐步升级趋向劳动激励的。

华为企业早期出于融资和激励目的,允许员工以极低的价格(每股1元)认购股票,并按照计划将税后利润的15%作为红利,激励对象涉及公司满一年的所有员工。中期开始实施虚拟受限股和饱和股(即虚拟股)的股权激励模式,从“普惠制激励”转向“重点激励”,持股员工按照公司净资产的增值部分获得与期权相对应的红利。

华为的虚拟受限股,是企业根据员工的绩效和贡献确定其可获得的股份;员工需出资购买,员工购买的股票价格不再是固定值,而是根据企业当年净资产的估值来确定股票价格;持有虚拟股的员工并不是真正意义上的股东,代表员工群体的工会才是股东,员工仅享有某种意义上的合同利益或者权益;员工持有的股权不能转让,不能在二级市场交易。

中后期由虚拟受限股升级至饱和股,与虚拟受限股相比,饱和股的显著特征是以员工岗位级别定上限,每个级别达到上限后,就不再参与新的配股,这一方案限制了老员工的持股数量,但对工龄在一年以上的中基层员工有利。

可见,华为企业的全员持股在初期的原始股和中期的虚拟受限股是属于员工出资持有企业的股权,并按股分红,这种股权方式在形式上是资本收益,但是在内容上仍然是劳动收入,其激励也是通过资本的激励方式实现劳动激励。

在股权实施过程中,华为也是不断地稀释股权的资本概念,增强其劳动激励。如后期华为老员工的原始股权在具有资本增值的性质之后,为稀释老员工所持股份和资本分红,激励员工形成长期“奋斗者”,华为推出长期激励计划,即“时间单位计划”或“基于员工绩效的利润分享和奖金计划”(简称TUP)。在TUP计划下,员工无须出资购股,以五年为一个周期,凭借劳动贡献自授予之日起五年可享有收益权,

并且TUP虚拟股分红均来自企业营业利润,在分配顺序上,TUP分配优先于虚拟股受限股分红。

显然,华为TUP形式的虚拟股权,不需要员工出资认购企业股权,只根据贡献分配股权,根据虚拟股权进行分红,在形式上也就不再拥有股权,其股权是由工会代表员工联合拥有,这种股权拥有形式,企业自称是“合伙人制度”,我们认为这种股权形式类似于合作经济。马克思恩格斯曾对合作经济给予很高的评价,马克思说:那是“共和的、带来繁荣的、自由平等的生产者联合的制度”,“要解放劳动群众,合作劳动必须在全国范围内发展”,<sup>⑤</sup>在合作经济的分配方面,恩格斯还肯定了丹麦社会党人在实行合作社生产和占有的合作社内所实行的收入分配办法,即“按入股土地、预付资金和所出劳力的比例分配收入。”<sup>⑥</sup>马克思认为,合作经济是具有共产主义因素的经济,“资本和劳动之间的对立在这种工厂内已经被扬弃,虽然起初只是在下述形式上被扬弃,即工人作为联合体是他们自己的资本家,也就是说,他们利用生产资料来使他们自己的劳动增殖。”<sup>⑦</sup>从这种意义上讲,华为的虚拟股权激励制度就是真正意义上的劳动激励。

总之,华为的股权计划能够逐步脱离资本激励的属性而转向劳动激励,一方面在于华为作为非上市企业,持股员工均为公司内部员工,外部资本所有者或机构均不持有华为股权,企业不受外部资本控制。另一方面,在虚拟股权TUP制度下,员工通过工会持股,持股员工不具有企业资本的实际所有权,只具有分红权或剩余索取权,尤其是当老员工所持股权和资本分红一旦具有资本性质后,企业又通过实施TUP分配来逐渐稀释老员工的资本收益,期权代替股票,资本贡献让位于劳动贡献。

华为虚拟股权计划(TUP)是真正实现了将劳动者创造的价值回报给劳动者的激励目标。

华为企业收益的去向与一般企业相同,主要分为三个部分:一是税收,二是企业发展基金,三是企业员工收入。企业员工收入主要包含两个部分:一是工资和奖金收入,二是虚拟股的分红收入。企业

的税收和发展基金是企业剩余价值的扣除,工人的工资和奖金是劳动力价值,而虚拟股权分红则是将企业一部分剩余价值转化为工人的劳动收入,这实际上改变了企业劳动力价值和剩余价值之间的量的界限。从来源上看,都是工人创造的新价值,从激励上则实现了企业的劳动激励。

可见,员工的股权收入是对企业剩余价值或者利润的扣除,如果企业效益越好,利润越高,持股员工获得分红就越高,其劳动激励的程度也就越高。华为的股权分配不仅严格地与绩效考核结合在一起,而且还不断提升在企业收益中的占有率。据华为年报,2018年华为实现全球营业收入721202(百万元),净利润为59354(百万元),雇员总费用146584(百万元),时间单位计划(TUP)总额为16906(百万元)。<sup>⑧</sup>可见,华为股权激励仅就TUP一项与企业净利润比值就为0.28:1,这对于促使员工对收入形成合理预期,进而激励劳动者发挥最大潜能,从而达到劳动者长期收益与企业效益相挂钩以最大程度的激励劳动者方面具有重要作用。

再次,华为员工持股制度是有机分层的劳动激励系统。

华为成为全球最大ICT企业,其技术创新是为企业发展的生命线,因此,华为员工持股制度的劳动激励对象是对于企业创新具有重要贡献的核心创新性劳动者。根据经典马克思主义经济学关于总体工人的理论逻辑,“随着劳动过程的协作性质本身的发展,生产劳动和它的承担者即生产工人的概念也就必然扩大。为了从事生产劳动,现在不一定要亲自动手;只要成为总体工人的一个器官,完成他所属的某一种职能就够了。”<sup>⑨</sup>即“有的人多用手工作,有的人多用脑工作,有的人当经理、工程师、工艺师等等,有的人当监工,有的人当直接的体力劳动者或者做十分简单的粗工,于是劳动能力的越来越多的职能被列在生产劳动的直接概念下。”<sup>⑩</sup>也就是说,随着社会生产力的不断进步,能够推动企业创新发展的劳动者不再是单一的工人,而是总体的概念,并且是分层次的。

华为企业在股权激励方面就充分考虑到了总体工人的概念,实行了多元化、分层次的激励方式。

华为员工持股制度的激励对象分为三个层次:一层是对于核心创新性技术劳动的激励,一层是对于核心创新性管理劳动的激励,一层是对于核心创新性运营劳动的激励。

在这三个层次的核心性劳动激励中,核心技术劳动是员工持股计划最重点的激励对象,在整个劳动激励中处于绝对核心的地位。这是因为创新性技术劳动是企业创新的核心力量和基本源头,如果企业没有新技术和新产品的研发,那么企业的创新就无从谈起。为此,华为企业的技术劳动者的队伍最为庞大,几乎占据企业员工的50%,<sup>⑪</sup>而他们凭借对于企业贡献获得的虚拟股权激励量也是最大的,几乎占据他们个人收入的15%。<sup>⑫</sup>其激励的力度和规模也可谓是华为企业之最。

核心管理劳动激励则是华为员工持股计划劳动激励的第二个层次,处于仅次于创新性技术劳动激励的地位,这是因为,创新性管理劳动是企业创新实现的关键环节,它肩负着组织企业创新,控制企业创新方向,督促企业创新的落实。按照马克思主义经济学的理论观点,管理劳动也十分重要,虽然它具有双重性,但是就管理劳动属性而言,它如同“一个乐队的指挥”,马克思指出“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个

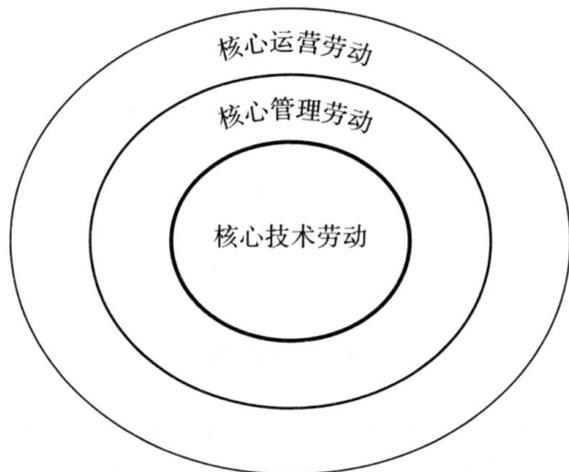


图1 员工持股分层劳动激励图

人的活动,并执行生产总体的运动”。<sup>③</sup>这里所说的“指挥”就是管理,它表现在计划生产、组织劳动、指挥和协调各个生产环节的活动等一系列职能上。为此,华为对高级管理层的劳动激励也非常重视,企业通过实施TUP计划,允许外国员工购买股份,借此计划招募了大量的西方高管并对其形成了长期股权激励,“截止到2014年初,华为深圳总部拥有数量高达3万人的国外人士,45岁的美国金融专家约翰逊、诺基亚高管科林等,都陆续加入华为”。<sup>④</sup>这些高级管理劳动对于华为企业创新的创新性管理起到了重要作用。

核心运营劳动激励则是华为员工持股计划劳动激励的最外层,是保障企业创新性活动正常运行的支撑层,肩负着落实企业新技术和新产品的生产和销售全过程,也是企业激励不可或缺的层次。所以,华为对中层和基层这些运营层次的劳动激励也没有忽视。任正非曾提出“低职级员工从总收入中提取20%用于购买股票”的试点,<sup>⑤</sup>通过股权分配体现对持续奋斗的中基层员工的长期激励。此外,根据任正非在2019年6月的企业内部讲话,“2019年股票要加大对中基层,以及破格提拔人员的配股力度。配股优先对15~18级,包括19级的优秀人员多配股”,认为“淘汰一个落后的高管可以支撑好几个优秀员工的激励”。<sup>⑥</sup>这些也反映了华为对负责生产和销售的广大中基层实施重点激励的未来趋势。

可见,华为企业对于核心劳动的激励是通过技术劳动向管理劳动再到运营劳动层层展开,并且每个层次的劳动之间又具有相互的协作关系。首先是通过技术劳动激励形成企业创新技术,然后通过管理劳动和运营劳动将新技术转化为现实的企业创新力,完成新产品的生产和销售,实现企业价值。这中间每个环节的激励对于华为企业创新发展都非常重要,不可缺失。

华为企业通过员工持股制度进行多元分层协调的劳动激励,不仅对于不同层面的劳动进行了不同程度上的激励,对于同一层面的劳动激励也有区别。就技术劳动激励层次来看,技术劳动也是分层

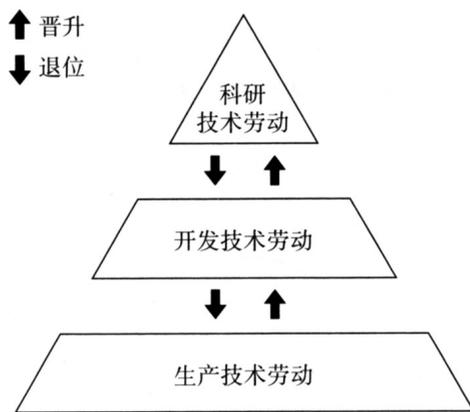


图2 技术劳动的有机分层图

次的,有科研技术劳动,开发技术劳动和生产技术劳动,在技术劳动激励中,显然科研技术劳动是负责新技术的发明和创造的劳动,是企业创新的第一推动力,当一个新技术研发出来后,将这种新技术转换成现实的产品则成为企业创新的第二环节的技术劳动,这个过程也是新技术发明的开发过程。最后则是新技术产品生产的环节,这需要生产一线的技术劳动来实现和完成。为此,通过科研技术劳动,经过开发技术劳动到生产技术劳动的三个过程最终完成了企业技术创新,这三种劳动相互之间不仅需要相互协作,也可以相互转换,生产一线的技术劳动可以向上升级,科研技术劳动也可能向下换位,根据这些技术劳动对企业创新的贡献,从而其劳动激励的力度会发生变化,其地位也会发生相应的转变。例如在华为,每个员工都有升级的空间,但是每个获得虚拟股权的员工也都会面临被岗位淘汰或降级的可能。正如华为高层在2020年新年致辞中所述“对业绩不达标的干部将实施10%的末位淘汰机制”,<sup>⑦</sup>并且针对降级的员工,这种淘汰机制也并非是完全淘汰。任正非说:“干部撤换下来不是直接辞退,先到战略预备队或内部人才市场,让他们重新去寻找岗位”,<sup>⑧</sup>以此来保障股权激励对象的持续奋斗力。

因此,华为虚拟股权激励是有条件的,不是企业的任何员工都可以长期稳定的获得这种激励,这也是华为虚拟股权激励有机性的重要特征。

企业通过能上能下的机制激励员工,这不仅在一定程度上克服了“普惠式”的全员持股所带来的“搭便车”等负面影响,也使得企业具有了持续创新发展的活力。

### 三、华为员工持股制度对于企业创新的作用机制以及创新力的激励

华为企业员工持股不仅形成了劳动激励的多层次系统,而且这个系统还通过有效的运行机制形成了企业较高创新力,这也是华为企业发展的一个秘密之所在。

(一)华为员工持股的劳动激励使企业人才吸入机制更有效,从而形成了对创新劳动的较强吸引力

首先,华为员工持股的劳动激励促进企业形成较为稳定的人才吸入机制。所谓的员工持股制度的吸入机制就是指通过员工持股可以长期有效地吸入企业所需要的创新性劳动者的机制。

企业在不同时期的不同阶段需要不同的创新性人才,这些人才一旦能及时到位并被吸入到企业,这就构成了吸入机制的一个重要的前提环节。并且这种创新性人才的吸入不是一次性的活动,而是不间断的活动,我们可以将其比作企业的“人才蓄水池”,那么吸入机制就具备蓄水池的功能,可以源源不断地将人才吸入进来,在一定时期,这些创新性人才有可能还会被储存起来成为企业的人才后备军。此外,有些创新性人才可能不会主动进入企业,企业还有一个寻找创新性人才的过程。这些都是吸入机制所具备的功能,这种功能的运行就会形成一种机制。为保障吸入机制的吸入功能稳健地运行,华为

人力资源部不仅在世界范围内加强优秀人才的引进,而且在人才的实际吸入过程中,也形成了一套较为成熟的制度。正如任正非所述:“二十多年来,我最重要的工作就是选人用人、分钱分权。把人才用好了,把干部管好了,把钱和权分好了,很多管理问题就都解决了。”<sup>⑨</sup>因此,员工持股这种制度为吸入机制奠定了利益基础,使得这种机制能够运转起来,最终实现对人才的大量吸入。

其次,华为员工持股通过所形成的吸入机制也吸引了大量的创新性人才进入企业内部,对创新性人才形成了较强的吸引力。

华为在近30年中之所以获得企业创新和快速发展,员工持股的劳动激励制度对于人才的吸入功能功不可没。诸如企业对“奋斗者”提供的高收入,以及华为在行业内的领先地位和稳定企业利润又为劳动激励实施的保障,特别随着华为的发展,分红的比例也有了大幅上升,分红对员工收入的影响因子已经达30%以上,<sup>⑩</sup>这对创新性劳动而言具有强大的吸引力。同时,员工持股制度又将这种持续的收入和员工的职业发展空间、企业的利益和命运相结合,员工因而可以为企业奋斗终身。正如一位任职长达10年的员工在华为心声论坛上所说,“公司目前有一套比较完整的人岗匹配机制,调薪的幅度与绩效和个人努力相关”,并且“员工的收入符合心理预期”,在提到未来发展时“期望持续为公司发光发热”。<sup>⑪</sup>此外,就华为对于核心创新性人才的吸引程度来看(如图3和图4所示),近十年企业对高精尖人才的吸入数量呈现平稳上升趋势,研发人员数占总人数的比例基本维持

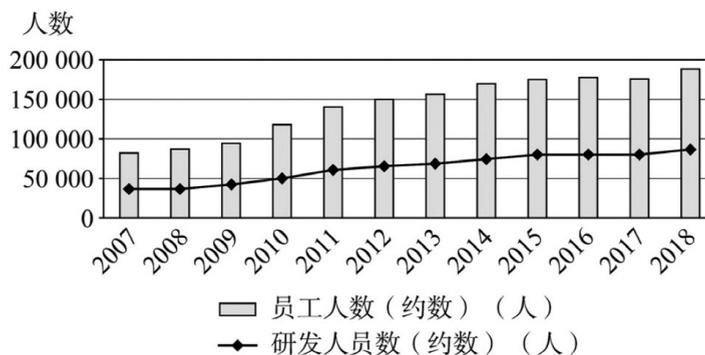
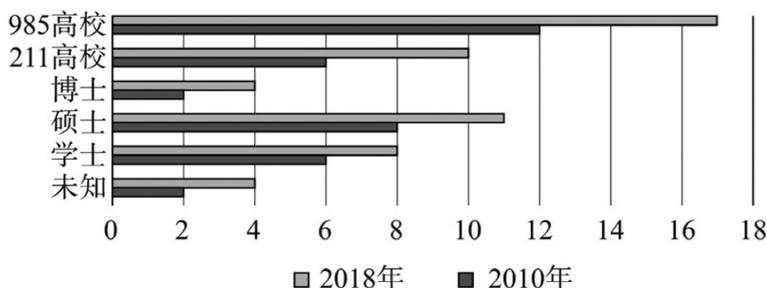


图3 华为研发人员数占员工总人数的比例<sup>⑫</sup>

图4 2010年和2018年华为核心高管的教育背景<sup>③</sup>

在45%左右,且企业吸入的核心管理层多来自国内知名高校并具有高等学历背景,这也体现了员工持股的确对创新性人才起到了较强的吸引力。

(二)华为员工持股的劳动激励促进企业创新劳动集体机制的生成,进而推进了企业的集体创新力

首先,企业创新是一种集体行为,需要各种创新力量集合起来,相互影响、相互作用共同完成,这就是所谓的集体创新机制。

华为作为高科技企业,科技劳动者是企业创新的第一生产力,而组织企业创新的管理者,一线的生产者和销售人员及各类运营人员也是其创新实现的重要力量,这几股力量的有机整合是华为成功的一大法宝。如上所述,华为的员工劳动激励不仅是全员持股,而且是分层激励,即对来自各个层面的核心劳动者包括核心技术人员、核心管理人员和核心生产营销人员进行分层激励,相当于是将各个层面的骨干力量都调动了起来,而各层劳动力量相互合作,如此就很容易形成集体劳动的协作机制。诸如从华为“研发人员占40%,市场营销人员占35%,生产人员占15%,在作业线上完成作业功能的一线人员接近10%”<sup>④</sup>的劳动者结构数据来看,华为员工持股的劳动激励也是多元的。从华为劳动激励原则来看,华为就是要对“优秀员工加大激励力度,基层员工也要得到社会可比的薪酬竞争力”,<sup>⑤</sup>这也表明华为企业员工持股的劳动激励是全方位的,易于形成一个集体劳动创新的机制。

其次,企业各类劳动者在相互协作的集体劳动过程中,就会形成较强的集体创新合力,产生1+1>2的效应。

马克思恩格斯曾指出:“受分工制约的不同个人的共同活动产生了一种社会力量,即成倍增长的生产力。”<sup>⑥</sup>在《资本论》中,马克思进而解释道:“通过协作提高了个人生产力,而且是创造了一种生产力,这种生产力本身必然是集体力。”<sup>⑦</sup>企业创新理论也认为,“创新是集体性的过程,因为它需要大量不同层次、不同分工的劳动者施展技能,付出努力,最终实现组织学习,生产出有竞争力的产品”。<sup>⑧</sup>因此,这种集体机制既通过分工合作形成员工的集体生产力,也通过组织学习过程提升企业的集体创新力。

华为通过员工持股制度催发集体劳动机制,通过这些劳动者相互之间不断调整、长时期的磨合,在一定程度上凝聚成为企业集体劳动创新合力,从而推动了企业创新与发展。据华为经验,企业在发展过程中多次遇到阻力,发展中期曾实施了虚拟受限股的期权改革,中层以上员工自愿提交降薪申请,力挺华为渡过危机;2018年,美国开始对华为实施全面围堵,华为员工并非停滞不前,而是在高层的积极倡导下通过提升集体创新力进而化危机为机遇。这种现象主要是因为全员持股的制度创新,使员工形成了企业凝聚力和集体劳动的合力。伴随华为的持续发展,全体员工也通过员工持股制度获得了相应的物质激励。如从2016年至2018年,华为的股东权益回报率分别达到26%、27%和25%,<sup>⑨</sup>员工的分红也相当丰厚。由此,通过实施员工持股制度,企业利益与员工利益形成命运共同体,这也进一步夯实了华为集体奋斗、集体创新精神的物质土壤。因而,华为的集体创新力量对华为是至关重要的。

(三)华为员工持股的劳动激励还发展了企业创新劳动的累积机制,从而保持企业创新发展的持续力

首先,华为员工持股制度有利于企业创新的累积机制的形成。

华为的员工持股计划是由最初的一元钱一股,到员工出资购买虚拟受限股,再到TUP虚拟股权的不断调整的制度创新过程,其目的就是要形成一个企业累积创新机制,以达到长期激励创新性劳动的目标。这在于:一是员工持股制度不同于短期或暂时的工资奖励激励,而是长期持久的劳动激励行为,可以将对于企业发展有贡献的创新性劳动者长期留在企业,通过干中学、经验积累将企业创新技术与经验代际传递下来;二是企业创新性劳动具有较强的唯一性和原创性,必须内生于企业内部,并伴随着企业发展而逐步累积起来;三是员工持股的长期劳动激励可以将创新劳动者的职业规划和个人价值的实现与企业捆绑在一起,激发他们的自主创新能力和潜在的创新力,进而推进企业创新的累积性。

其次,员工持股制度促进企业累积创新机制的形成与发展的过程,也保证了企业创新发展的持续力。员工持股制度作为一种长期的、动态的制度创新,也提升了企业创新的长久发展。企业创新理论认为,“创新是累积性的,是因为在有竞争力的产品被生产出来之前,企业必须长期不间断地通过组织学习发展和利用员工创造价值的能力”。<sup>③</sup>“累积性的组织学习过程推动了企业创新和经济增长,而创新性企业将其超额利润分享给员工,有助于实现经济的包容性增长。”<sup>④</sup>

从华为经验来看,华为的创新累积机制是通过对员工的股权激励,让员工持续分享企业剩余索取

权,在留住核心人才并形成持续激励的基础上,通过实施轮岗制、海外发展机会、员工培训、华为大学、导师制等,形成创新性劳动的累积,为企业创新提供内生动力,从而保证了企业长期的、不间断的创新和可持续发展。根据华为经验,在企业的股本结构中,员工持股的激励对象覆盖面广并呈现出多元化、差异化的激励趋势,企业的核心管理层、核心技术层、核心运营层及基层员工如车间一线员工、文秘等根据个人的奋斗程度和贡献程度可持有一定数量的虚拟股,并且具体在某一层级,又针对优秀员工实施股权分配的倾斜政策。由此可以判断,持股员工受未来利益的驱使,可以为企业形成持久的创新力。由图5显示,近十年华为累积申请专利数逐年提升的趋势,可以佐证华为的股权激励在某种程度上为企业创新累积创新机制的形成奠定了基础,并带来了企业创新的持续发展。

(四)华为员工持股的劳动激励也具备退出机制,从而保持了企业创新发展的代谢力

首先,华为员工持股具有退出机制,以能保证整个劳动创新系统的新陈代谢和优胜劣汰,起到促进创新劳动人才流动的作用。

华为员工持股的退出机制保证了企业内部人才的流动性,持股员工一旦不思进取,失去创新动力,就有可能由于收益的直接减少而退出企业。20世纪80年代日本汽车制造业实现自主创新并具有国际竞争力的成功因素之一就是其著名的企业经营的三大神器“终身雇佣制”“年功序列制”和“企业内工会”(OECD,劳动省译,OECD对日劳动报告书),它们被认为能吸引人才,形成集体合作和累积劳作。然而随着社会经济结构的变动,人们发现,终身雇佣制的一大弊端就是其会造成企业结构固化,员工收益只



图5 华为企业2007-2018年研发费用与累计申请专利<sup>③</sup>

与工作年限而不是劳动贡献挂钩,结果导致员工不思进取,失去创新动力。因此,现代高科技企业如华为的实践是,人才不仅仅要“来得了、待得住、用得好,还要流得动”。<sup>54</sup>

其次,华为员工持股制度的退出机制也保证了企业的吐故纳新,使企业具有较好的代谢力。华为TUP计划是根据部门绩效和个人绩效由员工持有分红权参与利润分配,这样,企业员工一旦个人绩效或部门绩效不佳,就会部分或全部丧失TUP分红权,即便是持有公司的虚拟受限股,也会因劳动回报和资本回报的不平衡而收入锐减。如果持有虚拟股权的员工对于企业没有贡献,或者在现有岗位无法做出更大的贡献就会被淘汰,或者退出企业或者转岗。在这方面,华为企业“坚决祛除平庸干部”,<sup>55</sup>员工或者通过提高个人绩效和创新能力重新获得TUP分红权,或者一次性出售虚拟受限股并退出企业。此外,华为员工持股计划也有一定的年限要求,这样也保证了与企业“不投缘”的员工能够在进入华为的初期及时“止损”退出,而不会被股权束缚在企业内部造成人才与企业的双重损失。

(五)华为员工持股的劳动激励所形成的四大机制及相应的吸入力、集体力、持续力和代谢力最终推动了企业创新力

据统计数据显示,华为在全球主要国家和地区的专利申请量和授权量长期名列前茅。图6所示,近十年华为在美国和欧洲被授权的专利数呈现不断上

升的趋势。并且由2019年华为发布的创新与知识产权白皮书可知,2018年,华为在美国、欧洲和中国当年获得的专利授权数量分别排名第16位、第2位和第1位。根据业界知名机构发布的标准专利统计报告,华为拥有10%以上的4G标准必要专利,在最新公开的5G标准必要专利数据中,华为占比已达到20%,<sup>56</sup>这些专利数量也从一个侧面反映了华为由于实施了创新性劳动者的四大机制和相应的吸入力、集体力、持续力和代谢力所释放的领先于全球的企业创新力。

由此可见,对于人的激励是企业创新的根本,根据马克思主义政治经济学的基本理论,人的“劳动是人类的本质活动”,<sup>57</sup>而人的劳动能力则是“最强大的生产力,是首要的生产力”。<sup>58</sup>也就是说,劳动者是生产的主体,在生产中起主导作用。如果没有人的劳动,根本不存在什么物质资料的生产,因而也就谈不上企业发展。尤其对于高新技术企业而言,最重要的生产要素则是掌握一定教育程度、技能和经验的“人”,即企业创新性劳动要素。

然而,对于企业创新的激励制度也是多种多样的,就华为企业经验来看,华为全员持股所推行的多元分层、有机系统的劳动激励方式的确带动大量来自技术、管理及一线生产领域等的优秀人才进驻企业,形成集体创新力量,并将这种创新力持续积累了下来,将不能为企业创新发展做出贡献的因素代谢了出来,从而极大地提升了企业的创新力,推动了企

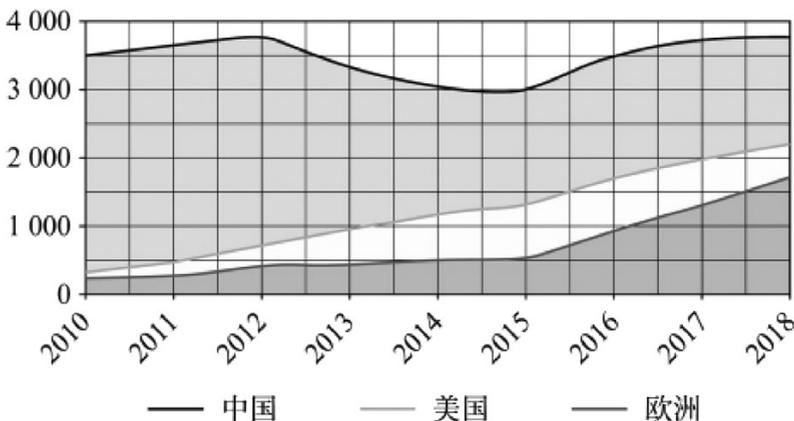


图6 华为在中国、美国、欧洲专利年度授权数量<sup>57</sup>

业创新与发展。

总之,如图7所示,华为员工持股制度通过劳动激励所形成的吸入机制、集体机制、累积机制及退出

机制在其运行和作用过程中,也相应形成了企业劳动吸入创新力、集体创新力、持续创新力和代谢创新力,从而推进了企业的创新发展。

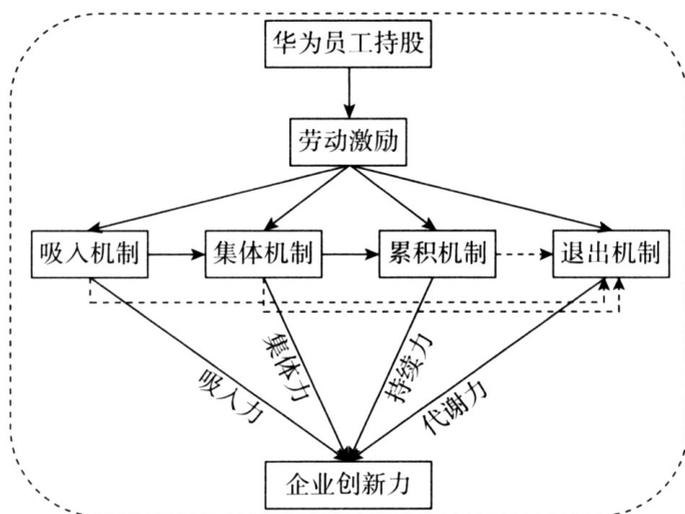


图7 华为员工持股与企业创新

注释:

①华为常务董事、运营商BG总裁丁耘:《在华为伦敦产品与解决方案发布会上的主题演讲》,2020年2月20日, <https://www.huawei.com/cn/press-events/news/2020/2/huawei-new-5g-products-solutions>。

②冯琛、袁雯竹、孙绍光:《技术创新对企业竞争优势的推动作用——苹果与华为的对比分析》,《时代经贸》2017年第3期。

③刘源:《技术创新:企业长远发展的核心动力——基于联想与华为发展路径之比较》,《湖南行政学院学报》2019年第3期。

④朱瑞博、刘志阳、刘芸:《架构创新、生态位优化与后发企业的跨越式赶超——基于比亚迪、联发科、华为、振华重工创新实践的理论探索》,《管理世界》2011年第7期。

⑤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》,《南开经济研究》2015年第2期。

⑥李政:《创新发展理念》,吉林大学出版社,2017年,第204页。

⑦王艺明:《华为如何建立民主化的治理机制》,《人民论坛》2019年第12期。

⑧李蓉:《员工持股制度与公司创新——基于华为技术有

限公司的案例研究》,西南财经大学学位论文,2016年。

⑨⑩葛鲁明、谈俊:《华为员工持股制度的经验与启示》,《企业发展》2018年第12期。

⑪秦婉琪:《华为公司股权激励对企业价值创造力的影响》,《当代经济》2019年第1期。

⑫李松龄:《重建企业个人所有制的理论认识与现实意义——兼论华为企业所有制形式的创新》,《湖南财政经济学院学报》2019年第3期。

⑬储小平:《设计股份分享机制》,《北大商业评论》2013年第3期。

⑭程恩富、白红丽:《我国民营企业员工分享模式的比较研究》,《河北经贸大学学报》2018年第4期。

⑮David De Cremer and Tian Tao, "Huawei: A Case Study of When Profit Sharing Works", September 24, 2015, <https://hbr.org/2015/09/huawei-a-case-study-of-when-profit-sharing-works>。

⑯谢地:《论社会主义公有制的存在形式、载体形式、实现形式》,《政治经济学评论》2015年第6期。

⑰王艺明:《从华为经验看社会主义公有制和按劳分配的新实现形式》,《财经智库》2019年第4期。

⑱李松龄:《重建企业个人所有制的理论认识与现实意义——兼论华为企业所有制形式的创新》,《湖南财政经济学院学报》2019年第3期。

①李政:《创新发展理念》,吉林大学出版社,2017年,第204页。

②秦婉琪:《华为公司股权激励对企业价值创造力的影响》,《当代经济》2019年第1期。

③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》,《南开经济研究》2015年第2期。

④Lazonick William and Li Yin, "China's Path to Indigenous Innovation", June 28, 2012, <https://www.doc88.com/p-6681238437112.html>.

⑤[美]威廉·拉佐尼克:《创新魔咒:新经济能否带来持续繁荣?》,黄一义等译,上海远东出版社,2016年,第190页。

⑥任正非:《一江春水向东流》,2011年12月26日, <https://wenku.baidu.com/view/c7c9472e3169a4517723a399.html>。

⑦《马克思恩格斯全集》,第16卷,人民出版社,1964年,第219、13页。

⑧《马克思恩格斯全集》,第22卷,人民出版社,1965年,第581页。

⑨马克思:《资本论》,第3卷,人民出版社,2004年,第499页。

⑩参见华为2018年年报,数据来源:国家企业信用信息公示系统(<http://www.gsxt.gov.cn/>)。

⑪马克思:《资本论》,第1卷,人民出版社,2004年,第582页。

⑫《马克思恩格斯全集》,第49卷,人民出版社,1982年,第100-101页。

⑬据华为2018年年报,2018年从事研究与开发的人员有8万多名,约占公司总人数的45%。

⑭《华为薪酬管理体系》,2017年3月23日, [http://www.sohu.com/a/129919161\\_473264](http://www.sohu.com/a/129919161_473264)。

⑮马克思:《资本论》,第1卷,人民出版社,2004年,第384页。

⑯安海:《华为公司股权激励制度研究》,对外经济贸易大学学位论文,2014年。

⑰任正非:《关于人力资源管理纲要2.0修订与研讨的讲话》,2018年3月12日, [http://xinsheng.huawei.com/cn/index.php?app=forum&mod=Detail&act=index&id=3802593&search\\_result=3](http://xinsheng.huawei.com/cn/index.php?app=forum&mod=Detail&act=index&id=3802593&search_result=3)。

⑱任正非:《在干部管理工作汇报会议上的讲话》,2019年6月18日, [http://xinsheng.huawei.com/cn/index.php?app=forum&mod=Detail&act=index&id=4412095&search\\_result=2](http://xinsheng.huawei.com/cn/index.php?app=forum&mod=Detail&act=index&id=4412095&search_result=2)。

⑲华为轮值董事长徐直军:《求生存,谋发展,砥砺前行》,

2019年12月31日, <https://www.huawei.com/cn/press-events/special-release/new-year-message-2020>。

⑳任正非:《关于人力资源管理纲要2.0修订与研讨的讲话》,2018年3月12日, [http://xinsheng.huawei.com/cn/index.php?app=forum&mod=Detail&act=index&id=4412095&search\\_result=2](http://xinsheng.huawei.com/cn/index.php?app=forum&mod=Detail&act=index&id=4412095&search_result=2)。

㉑余胜海:《用好人,分好钱:华为知识型员工管理之道》,电子工业出版社,2019年,封面页。

㉒《华为的四次股权变革》,2017年8月13日, [http://www.sohu.com/a/164398623\\_283333](http://www.sohu.com/a/164398623_283333)。

㉓引自华为新生论坛, [http://xinsheng.huawei.com/cn/blog/detail\\_41253.html](http://xinsheng.huawei.com/cn/blog/detail_41253.html)。

㉔根据华为2007-2018年年度报告绘制。数据来源:国家企业信用信息公示系统(<http://www.gsxt.gov.cn/>)。

㉕根据华为首次披露董事会成员的2010年、2018年年度报告绘制。数据来源:国家企业信用信息公示系统(<http://www.gsxt.gov.cn/>)。

㉖黄卫伟:《以奋斗者为本:华为公司人力资源管理纲要》,中信出版社,2014年,第13页。

㉗任正非:《在华为内部激励导向和激励原则汇报会上的讲话》,2014年9月23日, [http://xinsheng.huawei.com/cn/index.php?app=forum&mod=Detail&act=index&id=2169227&search\\_result=2](http://xinsheng.huawei.com/cn/index.php?app=forum&mod=Detail&act=index&id=2169227&search_result=2)。

㉘《马克思恩格斯文集》,第1卷,人民出版社,2009年,第537页。

㉙马克思:《资本论》,第1卷,人民出版社,2004年,第378页。

㉚Lazonick William, "The Theory of Innovative Enterprise: Methodology, Ideology, and Institutions", in Jamee K. Moudud, Cyrus Bina, and Patrick L. Mason(eds.), *Alternative Theories of Competition: Challenges to the Orthodoxy*, Routledge, 2013, pp.127-159.

㉛根据2018年华为企业年报数据与公式(股东权益回报率=净利润/股东权益)计算得出。

㉜Lazonick William, "The Theory of Innovative Enterprise: Methodology, Ideology, and Institutions", in Jamee K. Moudud, Cyrus Bina, and Patrick L. Mason(eds.), *Alternative Theories of Competition: Challenges to the Orthodoxy*, Routledge, 2013, pp.127-159.

㉝Lazonick William, "Organizational Learning and International Competition", in Jonathan Michie, John Grieve Smith(eds.), *Globalization, Growth, and Governance*, Oxford University Press,

1998, pp.204-238.

⑤2 O'Sullivan Mary, "The Innovative Enterprise and Corporate Governance", Cambridge Journal of Economics, 2000, 24(4): 393-416.

⑤3 根据华为2006-2018年年度报告绘制。数据来源:国家企业信用信息公示系统(<http://www.gsxt.gov.cn/>)。

⑤4 柳学智:《引进外国人才:如何来得了、待得住、用得好、流得动》,《光明日报》2018年4月8日。

⑤5 任正非:《在第四届持股员工代表会上的讲话》,2019年3月30日, [http://xinsheng.huawei.com/cn/index.php?app=forum&mod=Detail&act=index&id=4240109&search\\_result=1](http://xinsheng.huawei.com/cn/index.php?app=forum&mod=Detail&act=index&id=4240109&search_result=1)。

⑤6 数据来源:《华为创新与知识产权白皮书》,2019年6月27日, [https://www-file.huawei.com/-/media/CORPORATE/PDF/white%20paper/2019/Huawei\\_White\\_Paper\\_on\\_Innovation\\_and\\_Intellectual\\_Property\\_cn.pdf](https://www-file.huawei.com/-/media/CORPORATE/PDF/white%20paper/2019/Huawei_White_Paper_on_Innovation_and_Intellectual_Property_cn.pdf)。

⑤7 图表数据来源:《华为创新与知识产权白皮书》,2019年6月27日。

⑤8 参见《马克思恩格斯全集》,第3卷,人民出版社,2002年,第274页;《马克思恩格斯全集》,第20卷,人民出版社,1971年,第509页。

⑤9 参见《马克思恩格斯全集》,第4卷,人民出版社,1958年,第197页;《列宁全集》,第36卷,人民出版社,1985年,第346页。

## Chinese Characteristics of HUAWEI ESOP and the Influencing Mechanism on Enterprise Innovation

Li Yun Jia Yajie

**Abstract:** The phenomenon that HUAWEI enterprise, as a private enterprise, has the most competitive productivity by means of implementing the collective labor incentive system with the virtual ownership of the employees and the distribution mode of sharing the surplus of the enterprise reflects the Chinese characteristics in the process of socialist economic practice, and also the practical basis of Xi Jinping's socialist economic thoughts with Chinese characteristics in the new era. For this reason, this paper starts with proposing that Huawei's ESOP(employee stock ownership system) embodies the features of private enterprises with Chinese characteristics: first, it implements the means of ESOP, employees hold shares jointly through the union and share the profits of the enterprise in the form of virtual shares, realizing the real labor incentives; second, it implements the multi-level and organic system of labor incentives in the process of ESOP practice, that is to say, the whole incentive is carried out on three levels of technical labors, management labors and operation labors integrately, while the key incentive is also carried out in different levels. Furthermore, the author holds that the attractive mechanism, collective mechanism, accumulative mechanism and withdrawal mechanism formed by the ESOP of Huawei through labor incentives also facilitate the enterprise innovation force in its operation and function process. Among them, the ESOP promotes the talents introduction mechanism more effective, thus forming a strong attraction force for innovative labors; the ESOP develops the formation of the collective mechanism and accumulative mechanism of the enterprise innovative labors, thus accelerating the collective innovation force and also maintaining the sustainable innovation force of the enterprise. In addition, the withdrawal mechanism of Huawei's ESOP ensures the replacing force of innovation and development of the company. These four forces jointly promote the innovation and development of HUAWEI.

**Key words:** ESOP; virtual equity; labor incentive; innovation mechanism