

苏宁易购实施员工持股计划的案例研究

张璐璐, 张卓

北方工业大学经济管理学院, 北京

收稿日期: 2022年11月9日; 录用日期: 2022年12月3日; 发布日期: 2022年12月9日

摘要

本文以苏宁易购作为案例, 分析了其实施员工持股计划的动机, 以及实施此计划后的经济后果。研究发现, 苏宁易购出于国家政策扶持、缓解自身经营压力和吸引人才的动机开始实行此计划。推出员工持股计划后, 在财务层面上, 苏宁易购的短期盈利能力有所提高, 同时, 流动资产的周转速度加快, 短期偿债能力有一定程度提高, 但对于长期偿债能力影响不明显。在非财务层面上, 提高了顾客满意度, 吸收了更多的高学历人才。本研究为员工持股计划案例提供了证据。

关键词

员工持股计划, 苏宁易购, 实施动机, 经济后果

A Case Study on the Implementation of Employee Stock Ownership Plan by Suning E-Shop

Lulu Zhang, Zhuo Zhang

School of Economics and Management, North China University of Technology, Beijing

Received: Nov. 9th, 2022; accepted: Dec. 3rd, 2022; published: Dec. 9th, 2022

Abstract

Taking Suning E-shop as a case, this paper analyzes the motivation of its implementation of the employee stock ownership plan and the economic consequences after the implementation of the plan. The study found that Suning E-shop started to implement this plan out of the motivation of national policy support, easing its own business pressure and attracting talents. After the introduction of the employee stock ownership plan, on the financial level, Suning E-shop's short-term prof-

itability has improved, while the turnover of current assets has accelerated, and its short-term solvency has improved to a certain extent, but its impact on long-term solvency is not obvious. On the non-financial level, it has improved customer satisfaction and absorbed more highly educated talents. This study provides evidence for the case of employee stock ownership plan.

Keywords

Employee Stock Ownership Plan, Suning E-Shop, Implementation Motivation, Economic Consequences

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

员工持股计划, 是基于人力资本理论、双因素理论和委托代理理论等的基础上产生的, 是由让员工持有的股票来实现吸引员工激励员工的效果, 其是一种激励模式, 同时也是一种特殊酬劳方式, 其从根本上影响了员工在企业当中身份, 不仅仅是单一的劳动者, 同时又是持有者。在我国开始实行员工持股计划最早的时间能够上溯到改革创新开放阶段, 但 2014 年中国证监会的《关于上市公司实施员工持股计划试点的指导意见》立即为我国上市公司实施员工持股计划带来了政策依据和引导, 真正意义上地促进了员工持股计划在中国的发展。本文通过分析苏宁易购实施员工持股计划动机及其实施员工持股计划后经营指标的改变, 来给实行员工持股计划的经济后果提供经验直接证据。

2. 案例介绍

(一) 公司简介

苏宁易购是中国领先的智慧零售服务提供商, 在互联网零售时期, 苏宁易购持续推进智慧零售和场景互连发展战略, 扩宽产品类型, 开展顾客融合。并且通过开放供货云、客户云、物流云、金融云、营销云, 即从线上到线下、从城市到县区、从购物广场深入社区的全面覆盖, 多方位多方面覆盖顾客的生活需要。在 2020 年, 苏宁易购再度位居《财富》全世界 500 强, 同一年以贴近三千亿元的品牌知名度在中国五百个最有价值品牌中稳居零售业第一名。截止到 2020 年 6 月, 苏宁易购线下店遍布全国, 线上成为了中国 B2C 行业的领头羊, 零售 VIP 数量达到 6.02 亿。

(二) 实施动因

1) 国家政策支持

2014 年证监会公布的《关于上市公司实施员工持股计划试点的指导意见》向各上市公司执行员工持股计划提供了政策支持, 在一定程度上明确了各上市公司的员工持股计划个人行为, 推动了员工持股计划的持续发展。这一政策的出台证明, 国家鼓励企业实施员工持股计划, 希望让企业和员工成为利益共同体, 改变了员工与企业之间单纯的雇佣与被雇佣的关系, 让员工也成为所有者, 使二者之间联系更紧密, 更好地促进企业发展, 加强企业竞争力, 更好地促进我国经济发展。

2) 缓解经营压力

首先, 2013 年由于宏观环境的变化, 整体经济增速减缓, 对于我国零售行业造成了非常大的冲击。根据数据调查, 杜向伟(2022) [1]发现, 在 2013 年, 我国整体零售业的销售额呈缓慢增长, 但毛利率呈现

下降趋势。面对新的商业环境, 这些没有自己原创产品的传统零售行业面临着巨大的压力, 整个零售行业不得不对自己的经营模式做出改变来适应大环境。大部分的传统零售行业选择运用线上线下模式结合的方式, 同时注重创新, 开发自己的产品, 创立自己的品牌来缓解自身的压力。苏宁易购也不例外, 在当时面临着巨大的经营压力, 为了顺应行业趋势, 苏宁易购开始进行变革, 向互联网零售进行转型, 在互联网平台投入大量人力物力财力。同时, 随着互联网零售业行业的发展, 各公司之间竞争越来越激烈, 这也导致了苏宁易购的经营业绩出现一定程度的下滑趋势, 伴随而来的就是股东权益的受损, 为了改变这一经营现状, 缓解经营压力, 促使苏宁易购开始实行员工持股计划。

3) 吸引人才

由于 2020 年新冠疫情的大规模爆发, 导致各行各业的发展受限, 就业岗位减少, 就业率大大下降, 在这样的大环境下, 然而苏宁易购频频地凭借“一年两次加薪”、“三年招聘 2 万人”、“24 万应届生年薪”在网络上引起很高的热度, 可见其对人才的重视和渴求。其实在很早以前, 苏宁易购的董事长就多次在公开场合强调“人力资本是比货币资本更重要的资本”。这些都是推动着苏宁易购实行员工持股计划的原因。员工持股计划将企业股份分发给一些骨干员工或者表现优异的员工, 对员工起到很大的激励作用, 对于求职者同样具有很大的吸引力。实行此计划有效的为企业吸引了更多的高素质人才。

(三) 方案内容及其实施概况

苏宁易购迄今为止共推出五期员工持股计划, 2014 年 9 月, 苏宁易购首次提出员工持股计划。在此次计划中, 具体资产总金额 5.27 亿元, 企业大股东因其所持有的企业 1.78 亿股股权向安信证券股份有限公司申请办理个股质押式回购业务流程获得资产, 同时向员工持股计划提供借款。截至 2014 年 9 月 30 日, 公司员工持股计划的管理人安信证券已通过二级市场完成股票购买, 平均购买价格为 8.63 元/股, 购买股数约为 6105 万股, 占公司总股本的 0.83%, 首期计划的锁定期为一年, 存续期为 30 个月。

第二期员工持股计划于 2015 年 7 月提出。2016 年 5 月, 第二次员工持股计划完成资产管理计划的制定, 当月出资 10 亿元, 以每股 15.17 元的价格认购公司约 6592 万股非流通股, 占公司发行后总股本的 0.71%。股票的锁定期为三年, 存续期 4 年。与第一期不同之处在于, 股票来源发生变化, 由二级市场购买变更为认购非公开发行股票。

第三期员工持股计划计划于 2018 年 5 月执行。现阶段计划的股票由来是企业回购专户中已回购的股票。回购股份的成交价格为 6.84 元/股。职工所持有的股权占苏宁总股本的 0.78%。和前 2 期计划方案对比, 存续期提高至 48 月。除实际考核标准变化外, 其他计划方案因素设置与上一期计划基本一致。

第四期员工持股计划于 2021 年实施, 但由于市场原因, 第四期计划将被迫终止。股权计划第四期回购受让公司股份的价格为 1 元/股, 各项要素的设置与计划第三期基本相同。绩效制度有些改变, 员工将根据公司的绩效考核制度对个人进行绩效考核, 并根据个人绩效考核结果确定持股人最终解锁的持股计划股份所涉及的标的股票数量。公司人力资源部负责在董事会和计划管理委员会的指导和监督下, 每年组织实施一次个人绩效考核。

2022 年 9 月 5 日, 苏宁易购公司公布, 第五次员工持股计划执行结束。员工持股计划已经成为苏宁易购在发展战略发展中的一项重要激励机制。第五期转让企业回购的股份价格是 0 元/股。企业回购的股份将采取非买卖转让和相关法律法规许可的多种方式开展转让。转让价格是 0 元/股。参与者无需注资。与第四次员工持股计划对比, 限期减少至 36 月; 员工将根据公司的绩效考核制度对个人进行绩效考核, 并根据个人绩效考核结果确定持股人最终解锁的持股计划股份所涉及的标的股票数量。

3. 苏宁易购员工持股计划的实施效果

(一) 财务指标分析

1) 盈利能力

本文选择通过销售净利率和净资产收益率来分析苏宁易购实施员工持股计划后的盈利能力变化。从2013~2021年的公司财务报表来看,在2013年实施员工持股计划前销售净利率为0.1%,净资产收益率为1.31%,实施计划后销售净利率为0.76%,净资产收益率为3.01%,即从2014年实行计划开始销售净利率和净资产收益率整体呈现上升趋势,2018年达到峰值,由于外部环境成熟,市场加速兴起,同时得益于国家推进家电政策发展。2019至2021,总体趋势呈现下降趋势,受整体疫情环境影响,整个行业低迷,整体利润呈下降趋势,导致第四期员工持股计划终止。数据表明,员工持股计划对苏宁易购公司短期内盈利有提高作用。

2) 营运能力

依据财务报表中2013~2020年有关运营指标数据看来,2013年到2015年应收帐款周转率提高,从108.46达到了218.41,同时回收利用速率加快,证实企业工作效能提高。坏账率降低,企业总资产周转率提高,从1.33增长到1.59。伍琳(2022) [2]在研究中发现,从15年后由于国家政策扶持,企业存货周转率增加,在2018年达到峰值,证明企业销售能力增强,堆积存货情况减少。企业流动资产率逐渐提升,固定资产周转率从2015年开始逐步提高,证明企业对管理能力的不断重视。总体来说,苏宁易购实行的员工持股计划,刺激商品销售,它加快了流动资产的周转速度,但应收账款的回收不到位,这并没有提高整体经营水平。

3) 偿债能力

偿债能力指数值体现了企业清偿债务的能力以及所面临的经营风险是张锡城(2015) [3]在研究中得出的结论。本文从短期内偿债能力和长期偿债能力两方面剖析苏宁易购的偿债能力,从而分辨执行员工持股计划对苏宁易购偿债能力的影响。根据对苏宁易购2013~2021年速动比率和流动比率的数据调查和分析,可以发现,在2013~2018年二者整体呈现上升趋势,流动比率由2013年的1.23上升到2018年的1.41,2013年的速动比率为0.81到2018年时已经达到1.17,在2018年两个指标达到顶峰,原因是在2018年苏宁易购通过大量抛售阿里巴巴的股票获得了大量的流动资产,以至于短期偿债能力在2018相较于之前大增。两个指标在2019~2021年呈现下降趋势,主要原因是受到全球疫情影响。综上所述,根据短期偿债能力指标来看,在2014年实行员工持股计划后苏宁易购的短期偿债能力提高,对于企业良性发展有着积极作用。

根据对苏宁易购2013~2021年资产负债率和产权比率的数据调查和分析来看,几年内浮动较大,且无规律性变化。苏宁易购于2014年开始实行员工持股计划,在2015年两项数据指标的却开始下降,而在2018年其利润,收入都达到了近几年的峰值,两项数据指标本应下降却反上升。总体来看此计划对于企业长期偿债能力并没有太大帮助。

(二) 非财务指标分析

1) 市场份额

苏宁易购于2013年实行线上线下多渠道融合的销售模式,在整个零售行业销售不景气的情况下改变自己的销售思路,及时降低企业的亏损,顺应行业发展。在2014年国家出台政策后,苏宁易购也紧跟步伐开始实行自己的员工持股计划,到2022年苏宁易购一共推出了五期员工持股计划。自苏宁易购实施员工持股计划以来,其整体市场份额逐年增加。根据《2019年中国家电市场报告》,苏宁易购在国内家电行业的渠道份额排名第二。2020年苏宁易购连续入选世界五百强企业。在2021年苏宁易购以3291.56亿的品牌价值在中国前五百名品牌价值中排行第十三位,并蝉联零售行业第一名。由此可见,自从实施员工持股计划以来,苏宁易购的市场占有率是在逐步提高的,市场份额也逐年扩大,这表明员工持股计划对苏宁易购的市场扩张具有积极的推动作用。

2) 顾客满意度

从 2014 年实行员工持股计划后, 根据中国顾客满意度指数调查来看, 苏宁易购公司的顾客满意度是逐渐提高的, 从 2016 年开始苏宁易购每年的顾客满意度都处于排行榜前十名, 且排名每年逐步上升, 从一开始的满意指数低于行业均值到高于行业均值, 都证明了苏宁易购近些年在行业内的领先地位和经营成果。根据对苏宁易购的满意度调查分析发现, 对苏宁易购的满意度 98% 的顾客选择一般及以上评价, 只有 2% 的人选择了不满意和很不满意。整体看来, 大多数顾客对于苏宁易购的服务和质量还是很满意的。这种结果依赖于苏宁易购逐渐提高的商品质量和其逐步完善的销售和服务体系。

3) 员工结构

从苏宁易购实行员工持股计划后的各年财报来看, 有一项非常明显的变化就是总体员工数量是在逐年增加的, 且其专科以下学历人数是减少的, 证明其员工质量提高, 同时说明了苏宁公司实行的员工持股计划对于人才是有吸引作用的, 证明了苏宁易购的潜在发展能力很强, 但同时也出现了一个现象, 就是本科及以上学历的人也在减少, 说明此计划对这阶段层的员工没有起到激励作用。如果苏宁易购希望能在实行此计划的基础上吸引并激励更多的人才, 就需要对此计划的激励范围进行合理调整。

这些数据都表明了苏宁易购在经历了一次变革和实施员工持股计划后, 经营能力比较稳定, 盈利能力逐年上升, 市场份额逐年扩大。证明了员工持股计划对于苏宁易购的发展有良性促进作用。综上所述, 通过对苏宁公司在实行员工持股计划前后的非财务指标变化分析后, 证明了员工持股计划对于苏宁公司的发展是存在促进和推动作用的。

4. 完善苏宁易购员工持股计划的相关建议

(一) 关注环境变化

在制定员工持股计划的详细方案之前, 首先应该关注到的是容易被忽略的宏观环境, 众所周知, 宏观环境不是一成不变的, 宏观环境的变化会影响整个行业的发展。例如 2019~2021 年, 由于受到全球疫情大环境的影响, 各行各业都受到了一定的影响, 这也是导致了苏宁易购公司第四期员工持股计划被迫终止的主要原因。其次要注意整个市场环境的变化, 公司的发展要适应市场形势, 不能脱离整个市场。员工持股计划的设计要紧密贴合公司的发展, 要选择最适合自己的方案。从 2014 年国家推出对员工持股计划的指导意见后, 各家公司都开始在此基础上, 实行自己的员工持股计划, 但此计划不可盲目照搬别人实行, 每个公司的情况和未来发展趋势都不同, 盲目跟风只会适得其反。苏宁易购公司同年开始实行员工持股计划, 加快了转型之路, 确定了线上便利与线下体验结合的 O2O 模式, 从传统企业逐渐转变为新零售, 打开了线上市场, 整体提高了企业业绩。

(二) 调整出资与股权比例

首先在苏宁易购公司的案例中, 苏宁易购公司对个人出资和股权比例并没有详细规定, 这可能就导致了投入资金多的人所持有的股票达到饱和, 而少的人持有较少的股票。这种政策很难体现激励效果, 因为它并不符合多劳多得。所以苏宁公司应该将出资比例进行合理的调整, 不要用笼统的限额政策, 应该划分明细, 比如根据员工的资历、能力等等来划定限额比例, 从而调动员工的积极性, 达到激励效果。

(三) 扩大激励范围

苏宁易购的员工持股计划激励主要面向直接承担经营管理责任、直接为公司创造效益的一线经营人员和各体系的有潜力的业务骨干, 持有份额的比例达到了百分之九十五以上。根据上文, 苏宁易购公司的员工持股计划还应该调整的一部分内容是员工激励的对象和范围, 员工持股计划本身让员工定位发生了变化, 意味着员工和公司为利益共同体, 一荣俱荣。此计划本身的目的就是为了提高员工积极性, 更好地为公司的发展做贡献, 但如果激励对象和范围设定不合理, 反而会降低一部分员工的积极性, 产

生消极态度。从上文提到的苏宁易购公司的本科生及以上学历占整体员工数量比例下降就体现出, 苏宁易购公司的员工持股计划的激励对象和范围是存在一定问题的。苏宁易购公司的员工持股计划的激励范围是片面的, 使一部分普通员工的工作积极性下降, 这种结果显然是与实行员工持股计划的初衷不符。解决方法就是扩大激励范围, 并制定合理绩效考核机制与员工持股计划相结合, 既提升了业绩, 也调动了员工积极性。温绪廷(2008) [4]在研究中发现, 这种方法能够最大限度调动职工积极性, 让员工持股计划最大限度充分发挥, 使企业实行可持续发展。

基金项目

本文系北方工业大学学生科技活动项目资助的 2022 年度 20 级北京市大学生创新创业训练项目《我国上市公司员工持股计划的实施现状及问题研究》的成果(项目编号: 108051360022XN423)。

参考文献

- [1] 杜向伟, 仲子文, 冯颖. 员工持股计划的激励效应研究——以苏宁集团为例[J]. 经济研究导刊, 2022(13): 102-104.
- [2] 伍琳. 苏宁易购实施员工持股计划的绩效分析[J]. 科技和产业, 2022, 22(6): 150-153.
- [3] 张锡城. 企业财务特征和业务特征对盈余质量影响的实证研究[D]: [硕士学位论文]. 太原: 山西财经大学, 2015.
- [4] 温绪廷. 国有企业中层干部激励机制研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 华北电力大学, 2008.