

做好控制权设计，化解经营风险
优化商业模式，激活组织潜能

股权

架构

设计

与

股权激励

龚焱

中欧国际工商学院
创业管理实践教授

许小年

经济学家、中欧国际工商
学院经济与金融学教授

谢鸿飞

中国社会科学院
大学博士生导师

徐家力

北京律师法学
研究会会长

联袂推荐

孙在辰 董冬冬 周晓林◎著

正和岛
Z.H.ISLAND

拾 10th anniversary
正和岛十周年

雅戈尔
YOUNGOR

北京律师法学研究会
BEIJING LAW ACADEMY OF LAWYERS

中国人民大学
RENMIN UNIVERSITY OF CHINA

djp 中国中小商业企业协会
CASME China Association for Small & Medium Commercial Enterprises

法天使
fatianshi.cn

数字赢和
WINTEAMDIGI

鼎力推荐

中国工信出版集团

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

股权架构设计与股权激励

孙在辰 董冬冬 周晓林◎著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目（CIP）数据

股权架构设计与股权激励 / 孙在辰, 董冬冬, 周晓林著. — 北京: 人民邮电出版社, 2023. 1
ISBN 978-7-115-59972-8

I. ①股… II. ①孙… ②董… ③周… III. ①股权管理—研究②股权激励—研究 IV. ①F271.2②F272.923

中国版本图书馆CIP数据核字(2022)第163653号

内 容 提 要

股权是现代企业不能忽视的重要内容，它不仅影响企业的现在，更决定企业的未来。股权架构设计、股权激励、股权投资、股权转让等，已经成为现代企业创立、发展中一项不可或缺的重要内容。企业家应当是企业的股权架构设计师与股权激励方案设计师，要善于用股权调动员工工作的积极性，用可预期的收益激发员工的潜能。

本书作者根据自身丰富的股权架构设计、股权激励等知识与经验，经过大量的实战与实践检验，总结归纳了实用而极具针对性的方法与方案。本书有系统的股权架构设计、股权激励、股权投资、股权转让等知识与案例，读者可以根据自己的需求学习相关内容。本书适合企业管理者，股权架构设计投资、咨询等行业的读者阅读。

法律资料分享, docsriver.com

-
- ◆ 著 孙在辰 董冬冬 周晓林
责任编辑 李士振
责任印制 周昇亮
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <https://www.ptpress.com.cn>
天津千鹤文化传播有限公司印刷
 - ◆ 开本: 720×960 1/16
印张: 16.5 2023年1月第1版
字数: 288千字 2023年1月天津第1次印刷
-

定价: 89.80元

读者服务热线: (010)81055296 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东市监广登字 20170147号

前言

合理、科学、和谐地处理好资本方与劳动方之间的关系，是实现企业创新发展、推动全社会经济发展并走向共同富裕的关键。

股权，是企业股东基于其股东资格享有的从企业获取经济利益和参与企业管理的权利。股权激励，是企业以股权作为激励员工的手段，即将部分股权或部分经济收益权通过股权转让、继承或赠与等《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）及其他相关法律法规规定的方式授予相关员工。

股权激励的核心目标在于对人力资本的正确使用。越来越多的管理者认识到，人才是促进企业创新发展的关键。然而，随着员工受教育水平的提高、思想观念的更新，加之少数企业在人力资源管理方面存在路径依赖，部分企业和员工之间的关系反而越来越淡薄。企业对员工的管理和激励，更多依赖于劳动合同的约束，员工缺乏对企业的归属感。

完整的股权架构对完善企业制度、促进企业发展和推动企业进步，有着更加重要的作用。这也使得现代企业对合股经营、股权架构的规划尤为看重。在此前提下，如何进行股权架构设计与控制才能使股权合理、根基牢固，如何设计股权激励方案等问题，都是企业应当加以考虑的重点。

本书作者系股权咨询行业内具有丰富实战经验和深厚理论功底专家，在股权控制、股权架构设计、股权激励、股权转让、股权价值分析等方面，不仅有独到的见解和方法，更有十余年的实践经验。

本书从做企业必须懂股权讲起，全面而丰富地阐释了股权相关的常识，对企业股权架构设计与控制进行了深入剖析，讲述了股权转让与运营的相关内容，讲述了企业控制的相关策略，给出了股权激励的相关方法与方案，揭开了股权投资融资的秘密，并教读者如何进行股权收购和股权上市，最后阐释了股权控制的策略与风险。可以说，本书涵盖了股权架构和股权激励的方方面面，是读者学习股权

架构、股权激励、股权风险控制等的很好的工具书。

本书结合丰富的真实案例，以生动简洁的语言帮助读者了解不同类型企业在股权实践中的做法，让读者获得启发。

在当前社会经济环境中，企业研究股权架构设计和股权激励等，对促进企业创新发展、提升企业竞争力有着重要作用。因此，本书适合企业管理者阅读，尤其适合从事股权架构设计、投资、咨询等工作的人士深入研究。

编者

2022年9月

第1章 做企业必须懂股权：股权清晰，发展才有力

1.1 股东应该知道的事	2
1.1.1 股东的相关知识	3
图 1.1-1 成为股东的方式	4
1.1.2 隐名股东并不神秘	6
1.1.3 成为控股股东的条件与要求	10
1.1.4 股东的权利、义务与身份证明	12
1.1.5 股东能否随便撤资	14
1.1.6 股东出资协议与企业章程的关系	16
1.1.7 如何认识企业法人人格否认	16
1.1.8 股东抽逃出资如何处理	18
1.1.9 股东出资瑕疵如何处理	19
1.2 企业股权如何控制	21
1.2.1 同股同权与同股不同权	21
1.2.2 如何实现控制股权	22
1.2.3 股份期权和虚拟股权	23
1.2.4 直接持股、间接持股、交叉持股	24
图 1.2-1 金字塔式控股	25
1.2.5 股权代持后，隐名股东如何维护权益	25
1.2.6 隐名股东如何变为显名股东	27
1.3 常见的 18 个核心持股比例	28
1.3.1 股东代表诉讼线——1%	28
1.3.2 大股东减持限制线——2%	29
1.3.3 股东提案资格线——3%	30

1.3.4	重大股权变动警示线——5%	31
1.3.5	股东大会召集线——10%	33
1.3.6	权益变动报告线——10%/20%	34
1.3.7	激励总量控制线——10%	35
1.3.8	股东重大影响线——20% 和 50%	36
1.3.9	科创板激励上限——20%	36
1.3.10	首发公众股线——25%	36
1.3.11	收购要约线——30%	36
1.3.12	股东制造麻烦线——34%	37
1.3.13	控股线——51%	37
1.3.14	完美控制线——67%	38

第 2 章 股权架构设计与控制：股权架构合理，根基才牢固

2.1	股权架构为什么如此重要	42
2.1.1	股权架构事关企业顶层设计	42
	图 2.1-1 顶层设计的 6 大关键要素	42
2.1.2	股权架构不明引发的纷争	43
2.1.3	股权架构是共同“分蛋糕”机制	44
2.2	股权架构的类型与分配策略	47
2.2.1	股权架构的类型	47
	图 2.2-1 一元股权架构的常见类型（1）	48
	图 2.2-2 一元股权架构的常见类型（2）	48
	图 2.2-3 一元股权架构的常见类型（3）	48
2.2.2	有限合伙的股权架构	49
	图 2.2-4 有限合伙的股权架构	50
2.2.3	自然人直接持股的股权架构	50
	图 2.2-5 自然人直接持股的股权架构	50
2.2.4	混合股权架构	51
	图 2.2-6 混合股权架构	51
2.2.5	控股公司股权架构	51
	图 2.2-7 控股公司股权架构	52
2.2.6	如何制定合理的利润分配策略	52

	图 2.2-8 合理的利润分配流程.....	53
2.2.7	企业股权架构的几大实战模式	53
2.2.8	股权架构的动态调整与模式	54
	图 2.2-9 股权架构动态调整 3 大要素.....	55
2.2.9	自媒体、新媒体企业的股权架构设计实战	56
2.3	股权架构中的合伙人制度	57
2.3.1	合伙人制度为什么如此重要	57
2.3.2	寻找合伙人的 5 个标准	57
	图 2.3-1 寻找合伙人的 5 个标准.....	58
2.3.3	企业股权架构设计中需要的 6 类合伙人	59
2.3.4	企业股权架构设计的策略与方法	59
2.3.5	如何动态调整合伙人的股权	61
2.4	股权架构设计的 5 大原则	64
	图 2.4-1 股权架构设计的 5 大原则.....	64
2.4.1	权益保障	64
2.4.2	凝聚人心	65
2.4.3	预见未来	65
2.4.4	动态调整	65
2.4.5	合作共享	66
2.5	股权架构设计不得不防的几大风险	66
2.5.1	如何防止股东 / 合伙人翻脸	66
2.5.2	未成年人是否可以成为股东	67
2.5.3	公司控股股东制作“假账”怎么办	68
	图 2.5-1 有效保护自身知情权的方法.....	69
2.5.4	大股东恶意控制公司，拒绝分红怎么办	70
2.5.5	签订干股协议，如何分红	70
2.5.6	企业股东引发的 7 大风险及应对措施	71
2.6	股权架构设计的退出机制	72
2.6.1	退出机制的重要性	72
2.6.2	退出机制设计的思路	73
2.6.3	如何设计退出机制	75

第3章 股权转让与运营：控制得当，事半功倍

3.1 如何设置股东与出资	77
3.1.1 股东数量如何确定	77
3.1.2 股东类型如何确定	78
3.1.3 资本确定原则	79
3.2 股权持有与代持的运营策略	80
3.2.1 隐名股东的风险问题	80
3.2.2 股权代持协议的签署与风险控制	81
3.2.3 如何合理化股权持有状况	82
3.3 股权转让与退出的运营策略	83
3.3.1 股东转让股权的《公司法》规定	83
3.3.2 股东转让股权的内部约定	84
3.3.3 股权退出机制与法律规定	85
图 3.3-1 股权退出的途径	86
3.4 股东会与董事会	86
3.4.1 股东会的职责与运作机制	86
3.4.2 董事会 / 执行董事的职责与运作机制	88
3.4.3 监事会的职责与运作机制	89

第4章 企业控制策略：印章控制，权责分明

4.1 章程的价值与意义	94
4.1.1 章程的法律意义	94
4.1.2 章程的基本特征	95
图 4.1-1 企业章程的基本特征	95
4.2 章程的控制策略	98
4.2.1 股东平分股权，如何承担责任	98
4.2.2 章程中强制条款是否有用	99
4.2.3 有限公司章程中如何分配分红权和表决权	99
4.3 印章控制策略	102
4.3.1 被罢免的执行董事拿走印章怎么办	102

4.3.2	内部职能部门对外提供印章担保，企业如何担责	103
4.3.3	印章被盗用如何处理	104
4.3.4	法定代表人私自用印章对外担保怎么办	105

第5章 股权激励（1）：分股合心，尽心而为

5.1	如何做好股权激励设计	110
5.1.1	设计股权激励前的调查与评估	110
5.1.2	如何确定股权激励的目的	111
5.1.3	如何明确股权激励的范围	112
5.1.4	如何确定股权激励的设计原则	114
5.1.5	如何选择股权激励的模式	114
5.2	股权激励的10大要素	115
5.2.1	定目标	115
5.2.2	定时间	116
5.2.3	定对象	118
5.2.4	定数量	119
5.2.5	定来源	121
5.2.6	定价格	122
5.2.7	定性质	123
5.2.8	定机制	124
5.2.9	定变化	125
5.2.10	定规则	126
5.3	股权激励的7种方案及选择	127
5.3.1	面对核心高层的激励机制1：超额利润激励	127
5.3.2	面对核心高层的激励机制2：在职分红激励	128
5.3.3	面对核心高层的激励机制3：渐进式激励	128
5.3.4	面对业务团队的激励机制	129
5.3.5	面对非业务团队的激励机制	130
5.3.6	面对企业合作商的激励机制	131
5.3.7	面对企业“老人”的激励机制	132

5.4	股权激励的常用工具及选择	133
5.4.1	股票期权	133
5.4.2	期股	133
5.4.3	限制性股票	134
5.4.4	虚拟股票	134
5.4.5	股票增值权	134
5.4.6	业绩股票	135
5.4.7	干股	135
5.4.8	管理层收购	135
5.4.9	员工持股计划	136
5.4.10	延期支付计划	136

第6章 股权激励(2): 效果评估, 因地制宜

6.1	股权激励的效果评估与控制	145
6.1.1	股权激励效果评估的3大指标	145
	图 6.1-1 股权激励效果评估的3大指标	146
6.1.2	如何拟定股权激励书	146
6.1.3	如何落实、控制、修正股权激励方案	147
6.2	不同类型企业的股权激励方案	148
6.2.1	初创企业如何做好股权激励方案	148
	图 6.2-1 初创企业的股权激励方案	149
6.2.2	中小企业如何选择股权激励方案	150
6.2.3	上市企业如何做好股权激励	151
6.2.4	离岸企业如何做好股权激励	152
	图 6.2-2 离岸企业的主要特点	152
6.3	股权激励的落实与执行方法	155
6.3.1	股权激励中的团队管理策略	155
	图 6.3-1 企业股权激励方案实施团队的基本构成	156
6.3.2	股权激励中的制度与监督、落实人员配备	156
6.3.3	股权激励中的配套法律架构设计	157
6.3.4	股权激励的实施程序	157

6.4	股权激励的陷阱与风险控制	158
6.4.1	设计股权激励不当的风险.....	158
	图 6.4-1 股权激励不当引发的风险.....	159
6.4.2	如何设置安全的股权激励退出机制.....	159
6.4.3	如何设计激励股权的退出价格.....	160
6.4.4	如何防范正向激励变为反向激励.....	161
6.4.5	股权激励中的内部风险控制.....	161
6.4.6	股权激励中的外部风险控制.....	162

第 7 章 股权融资的秘密：对接资本，乘风而行

7.1	股权投资的类型及选择原则	165
7.1.1	股权投资的价值和前景.....	165
7.1.2	股权投资的 4 种类型.....	166
7.1.3	股权投资的 3 个原则.....	167
7.1.4	股权投资的风险及控制策略.....	167
7.2	如何坚守股权融资的底线	171
7.2.1	控制权被稀释的风险.....	171
7.2.2	股权融资的原则.....	172
7.2.3	如何才能守住底线.....	173
	图 7.2-1 股权融资风险控制四种方式.....	173
	图 7.2-2 京东的股权结构.....	175
7.3	股权融资的策略与步骤	176
7.3.1	股权融资的关键 5 步.....	176
7.3.2	股权融资的正确流程.....	177
	图 7.3-1 股权融资的流程.....	178
7.3.3	股权融资的方式.....	178
7.3.4	股权融资的投资人调查及选择.....	179
7.3.5	如何做好企业估值.....	180
7.3.6	如何应对企业资产和财税调查.....	181
7.3.7	股权投资协议的内容设定及签订技巧.....	182
	图 7.3-2 股权投资协议的主要内容.....	183

7.3.8	股权融资中的法律风险及防范	184
7.4	如何写好商业计划书及做好对投资人的尽调	185
7.4.1	如何写一份受投资方青睐的商业计划书	185
7.4.2	如何做好对投资人的尽调	186
	图 7.4-1 对投资人进行的尽调的 4 大要素	186
7.5	股权投资的相关条款设定策略	187
7.5.1	投资条款	188
7.5.2	股东锁定条款	188
7.5.3	一票否决权条款	189
7.5.4	反稀释条款	190
7.5.5	对赌条款	191
7.5.6	优先认购权	192
7.5.7	回购条款	193
7.5.8	共同出售权条款	194
7.5.9	优先清算权条款	194
	图 7.5-1 优先清算权的 3 种履行方式	195
7.5.10	最惠权条款	196
7.6	如何避开股权融资的陷阱	197
7.6.1	股权融资中的估值陷阱	197
7.6.2	股权融资中的投资人风险	198
7.6.3	股权融资中的条款陷阱	199
7.6.4	股权融资中的投资款支付风险	199
7.6.5	股权融资中的投资人撤资风险	200

第 8 章 股权收购的利与弊：正视收购，维护利益

8.1	股权收购的流程与注意事项	203
8.1.1	股权收购的价值	203
	图 8.1-1 股权收购的价值	203
8.1.2	股权收购的流程	204
8.1.3	股权收购的注意事项	205

8.2	如何应对收购方，保障各方利益	206
8.2.1	如何提高估值，促成合理收购.....	206
	图 8.2-1 标的企业提高估值的 4 个层面.....	206
8.2.2	如何应对收购方的调查与合同条款.....	207
8.2.3	如何应对收购方的业绩对赌要求.....	208
8.2.4	如何维护小股东的权益.....	208
8.3	股权收购的相关条款与合同	209
8.3.1	先决条件条款.....	209
8.3.2	承诺与保证条款.....	210
8.3.3	交易标的和支付条款.....	210
8.3.4	过渡期间损益归属以及未分配利润处理条款.....	211
8.3.5	收购合同的必备内容及模板.....	212

第 9 章 股权上市的博弈：内外兼修，长远发展

9.1	股权改造与合法合规结构	218
9.1.1	什么是上市.....	218
9.1.2	股权上市的条件与流程.....	219
	图 9.1-1 企业上市的流程.....	220
9.1.3	股权改造的方法与流程.....	220
9.1.4	如何让股权具备合法、合规、合理的架构.....	221
9.2	股权上市的 4 种选择	222
9.2.1	时机选择：如何让股权获得更高的市盈率.....	223
9.2.2	地点选择：如何让企业获得更好的发展前景.....	224
9.2.3	板块选择：根据企业实际选择合适的板块.....	225
9.2.4	模式选择：如何洞察适合自身的模式.....	226
9.3	股权转让	227
9.3.1	股权转让协议与企业章程.....	227
	图 9.3-1 上市企业股权协议转让的流程.....	227
9.3.2	股东协议与企业章程的效力冲突.....	228
9.3.3	对赌协议.....	229

9.4 股权变动	233
9.4.1 优先购买权与善意取得	233
9.4.2 股权变动中的婚姻与继承	234
9.4.3 特殊状况下的股权变动	235

第 10 章 股权控制的策略与风险：抵挡“野蛮人”，保障控制权

10.1 如何将企业控制权牢牢掌握在手中	238
10.1.1 股权控制权	238
图 10.1-1 股权控制权的分类	239
10.1.2 表决权委托	239
图 10.1-2 表决权的原则	239
10.1.3 一致行动人协议	240
10.1.4 成立有限合伙企业	241
10.1.5 日常经营权控制	242
图 10.1-3 日常经营权的内容	243
10.2 遭遇“野蛮人”如何夺回控制权	243
10.2.1 “毒丸计划”	244
图 10.2-1 “毒丸计划”的形式	244
10.2.2 “金色降落伞”	245
10.2.3 寻找“白衣骑士”	245
10.2.4 “驱鲨剂”条款	246
图 10.2-2 “驱鲨剂”条款	247

第 1 章

做企业必须懂股权：股权清晰，发展才有力

企业的创立和运营中，经常出现这样的无奈：员工招不到、管不了、留不住；创业合伙人平分股权；投资人、资源承诺者占据大部分股权，优秀合伙人和资本后续无法进入。很多拥有好团队、好产品的企业，因为股权问题半道折戟。这都是企业负责人不懂股权，不善于进行股权架构设计和股权控制导致的。企业负责人不懂股权架构设计和股权控制，将使企业面临失败的结局！

1.1 股东应该知道的事

现代商业，职位名称五花八门。例如，执行经理、宣传经理、总经理等。实际上，我国《公司法》中，并没有这些职位名称。

但是，《公司法》里没有首席执行官（Chief Executive Officer，CEO），丝毫不影响 CEO 这个名称的使用。

相比职位，股东、高管、实际控制人等与股权有关的概念，才是股东必须了解的。股东对其重要性不可不知，更不能糊涂，否则，对自己、对公司都有百害而无一利。

比如企业负责人 A 认为股东一定要当法定代表人。在自己成为法定代表人之后，他才发现公司许多手续都要自己签字确认，经常由于自己出差造成业务被延迟，给公司带来很多麻烦。

比如企业负责人 B 与朋友一起开公司，获得股权成了股东，以为自己就是公司高管了，但是在开股东会的时候，却发现自己根本没有话语权。

比如企业负责人 C 跟对方公司的法定代表人 D 谈业务时，想当然地认为 D 是对方公司的股东，却不知道，D 在对方公司根本就没有股权，也不是股东。

以上问题都是企业负责人不懂股权造成的。那么企业负责人该懂得哪些关于股权的内容呢？

1.1.1 股东的相关知识

什么是股东？股东有哪些类型？成为股东的方法有哪些？

1. 什么是股东

股东，从字面意思来看，分为两部分：一是“股”，指的是企业的股权；二是“东”，也就是通常所说的“东家”。

大多数情况下，企业的“东家”不止一个，“股”的多少决定了“东家”权利的大小，即持有企业股权的比例大，话语权就大。

法律概念上的股东，是指对企业债务负担有限或无限责任，并持有股权享受股东权益的个人或单位。

可以看出，股东不仅指个人股东，还包括机构股东。个人股东一般是自然人，而机构股东是指企业或其他组织，例如有有限合伙企业等。

2. 股东的类型

在企业中，存在不同类型的股东。表 1.1-1 为股东的类型。

表 1.1-1 股东的类型

股东类型	划分依据
隐名股东 / 显名股东	股东实际出资情况与是否有工商登记
个人股东 / 机构股东	股东主体的身份
创始股东 / 一般股东	取得股东资格的时间和条件
控股股东 / 非控股股东	股东持有的比例

（注：本表中的股东类型，将在本章具体讲解）

3. 成为股东的方法有哪些

股东很重要，也有很多人想成为股东，但并不是谁都可以成为股东。图 1.1-1 为成为股东的方式。