



九条真假股权生命线
九种公司控制权模式
六个层面控制公司
三种工具掌握控制权
50个真实股权案例

公司控制权

用小股权控制公司的
九种模式

卢庆华◎著



机械工业出版社
China Machine Press

目录

[前言](#)

[第一部分 公司控制权的基础](#)

[第一章 企业的主要类型](#)

[公司制为股东财产设置了风险隔离墙](#)

[一人公司风险无限](#)

[有限责任公司与股份有限公司](#)

[掌握公司控制权的有效工具——有限合伙企业](#)

[第二章 真假九条股权生命线](#)

[67%的绝对控制权可能是假的](#)

[51%的相对控制权纯属臆想](#)

[34%的否决权也可能是假的](#)

[30%的上市公司要约收购线](#)

[20%的上市公司被控制警示线](#)

[10%的召集临时股东会权、请求解散公司权](#)

[5%的上市公司受监管线](#)

[3%的临时提案权](#)

[1%的代位诉讼权](#)

[股权生命线与公司控制权](#)

第二部分 用小股权控制公司的九种模式

第三章 用小股权控制公司的九种模式

有限合伙平台模式：马云用1.2%的股份控制蚂蚁金服

工会持股模式：任正非用1%的股权控制华为

ABC股多层投票权模式：京东、晨鸣纸业

阿里合伙人模式：马云用5%的股份就能控制公司

双层企业架构模式：周鸿祎控制三六零公司

一致行动模式：蓝色光标、通领汽车、掌阅科技

委托投票模式：天虹股份、朋万科技、盛世锦天

虚拟股权模式：创新工场

超级AB股模式：巨人网络持股0.02%控制公司

第三部分 从六个层面掌握公司的控制权

第四章 从股权层面控制公司

投资0元也能成为大股东

1%的小股东也能扳倒99%的股东决定

第五章 从股东会层面控制公司

通过改变股东会职权而控制公司

读懂股东会的表决权规则

稀释股权与保护公司控制权

创始股东用特权控制公司

[投资人的一票否决权](#)

[第六章 从董事会层面控制公司](#)

[董事会的职权解读](#)

[通过董事会架空股东会的报业宾馆](#)

[通过控制董事人选而控制董事会](#)

[特殊董事的一票否决权](#)

[大股东过度操控董事会致公司被判决解散](#)

[第七章 从董事长层面控制公司](#)

[花瓶与实权并重的董事长之位](#)

[董事长拒绝主持会议被免职](#)

[董事长用假公章坑了公司](#)

[与霸道董事长争权而进监狱](#)

[给董事长之位加保险](#)

[第八章 从法定代表人层面控制公司](#)

[决定公司命运的法定代表人](#)

[法定代表人坑了公司](#)

[法定代表人之位争夺战](#)

[法定代表人争夺战致公司被吊销执照](#)

[法定代表人的责任](#)

[第九章 从管理层层面控制公司](#)

[管理层的职权](#)

[守护管理层之位](#)

[总经理争夺战](#)

[对管理层的激励和约束](#)

[第四部分 用三种工具控制公司](#)

[第十章 签好股东协议](#)

[上市公司股东间的特权约定](#)

[盟友之约还是引狼入室？](#)

[《一致行动协议》怎么签？](#)

[第十一章 设计好公司章程](#)

[公司章程约定股东无表决权](#)

[公司章程无法在工商局备案怎么办？](#)

[10%的小股东用公司章程否决90%的大股东议案](#)

[公司章程用词不当，失去控制权](#)

[被公司章程所困的90%大股东因假签名得救](#)

[如金钟罩的公司章程，如泥菩萨的股东协议](#)

[法院给股东协议加金钟罩变公司章程](#)

[第十二章 开好股东会、董事会会议](#)

[没开好股东会致76%的大股东决定被否](#)

[会议通知不当致90%的大股东决议被撤销](#)

[上市公司开会通知不当，被判撤销董事会决议](#)

[30分钟之差致99%的大股东决议被1%的小股东否决](#)

[没按程序开会致弄丢董事长之位](#)

[第五部分 公司控制权综述](#)

[第十三章 公司控制权综述](#)

[本书精华案例汇总](#)

[单层公司的控制权设计思路](#)

[多层企业架构的控制权设计思路](#)

[后记](#)

前言

历时两年多的万科之争引发全国关注。万科作为中国公司治理的典范和楷模，在公司控制权上仍遭遇这么大的挑战，而马云却能用1.2%的股权控制蚂蚁金服。

有人说持股67%有绝对控制权，但通过本书的约50个案例可以看出，有人持股90%无控制权，也有人持股1%就能控制公司，股权不是掌握公司控制权的唯一手段。

一、万科与华润融洽相处

万科于1991年在A股上市，从2004年至万宝之争时华润一直是万科的第一大股东，对万科的持股比例维持在15%左右，2006年最高时曾达到16.3%的峰值，但持股比例从未超过20%。

在华润作为万科第一大股东的十多年里，华润系似乎与王石团队达成了某种默契，一直奉行积极不干预、不控制政策，更像是万科的财务投资者，未以大股东身份过多干涉万科的发展。而王石团队也未要求华润系过多承担作为第一大股东的义务，万科在王石团队的带领下自

主健康发展，多年来稳居房地产行业龙头地位，曾是中国公司治理的典范和楷模。

但万科与华润的这种稳定和融洽相处，更多的是靠默契而不是制度，这种默契终于在2015年被宝能系打破。

二、宝能系入局引发万科之争

宝能系旗下的前海人寿成立于2012年，通过万能险等筹得大量资金。而保监会于2014年2月发布新规，规定险资投资权益类资产的比例不高于30%，给更多险资进入股市提供机会。宝能系正是在此后通过二级市场购买万科的股票，于2015年8月持股比例达到15.04%，超越华润成为万科的第一大股东。

此后，华润与万科间的平衡被打破，万科、华润、宝能系间发生激烈冲突，恒大、安邦等也纷纷入局，引发全国关注的万科之争，从经济学家到普通百姓、从企业家到万科业主纷纷入局，可谓跌宕起伏、惊心动魄，万科的股权纷争演变为群体站队的社会事件。

万科拟引入深圳地铁以扭转局面，但宝能系、华润于2016年6月23日齐发声反对万科重组预案，2016年6月26日，宝能系更是提议罢免王石等万科的全体董事和监事，引发舆论一片哗然。

另一边，评级机构调低万科的评级，多家境外基金和银行暂缓了与万科的项目合作与贷款，万科团队的稳定性也受到冲击。

而恒大在此期间悄然购买万科股票，于2016年8月4日持股比例达到4.68%，此后继续增持万科股票至14.07%。

万科之争变得空前激烈，前景不明。

三、险资监管趋严，宝能止步

直到2016年11月，前海人寿大量购入格力电器的股票，持股比例达到4.13%，上升至第三大股东。格力电器董事长董明珠在2016年12月3日的论坛上表示，投资是好现象，但通过概念炒高股票，会对社会造成伤害。如果成为中国制造业的破坏者，他们就是罪人。

而在同一天的中国证券投资基金业协会第二届第一次会员代表大会上，证监会主席刘士余发表演讲说：“我希望资产管理人不当奢淫无度的土豪、不做兴风作浪的妖精、不做坑民害民的害人精。最近一段时间，资本市场发生了一系列不太正常的现象，你有钱，举牌、要约收购上市公司是可以的，作为对一些治理结构不完善的公司的挑战，这有积极作用。但是，你用来路不当的钱从事杠杆收购，行为上从门口的陌生人变成野蛮人，最后变成行业的强盗，这是不可以的。这是在挑战国家金融法律法规的底线，也是挑战职业操守的底线，这是人性和商业道德的倒退和沦丧，根本不是金融创新。”刘士余主席石破天惊的讲话将此事件所反映的问题迅速提升到了全局高度。

保监会在2016年12月5日对前海人寿下发监管函：针对万能险业务经营存在问题且整改不到位的前海人寿采取停止开展万能险新业务的监管措施；同时，针对前海人寿产品开发管理中存在的问题，责令公司进行整改，并在三个月内禁止申报新的产品。对其他在万能险经营中存在类似问题的公司，保监会密切关注其整改进展，视情况采取进一步的监管举措。

2016年12月6日，保监会派检查组入驻前海人寿和恒大人寿。2016年12月9日暂停恒大人寿的委托股票投资业务；对中短存续期业务超标的两家公司下发监管函，采取了停止银保渠道趸交业务的监管措施；针对互联网保险领域万能险产品存在销售误导、结算利率恶性竞争等问题，保监会先后叫停了前海人寿、恒大人寿等6家公司的互联网渠道保险业务。

在此形势下，2016年12月9日前海人寿宣布不再增持格力电器，并将逐步择机退出。

2017年2月24日，保监会公布对前海人寿的处罚，对前海人寿编制提供虚假资料的行为罚款50万元，给予姚振华撤销任职资格并禁止进入保险业10年的处罚。

2017年2月25日，保监会公布对恒大人寿的处罚，恒大人寿未按照保险资金委托投资管理要求开展股票投资，短期炒作相关股票造成恶劣社会影响，对恒大人寿违规运用保险资金的行为，给予限制股票投资1年的处罚，相关责任人也受到处罚。

四、华润退出，深圳地铁接盘，万科之争平息

保险企业受处罚后，万宝之争也在降温。

在国资委的协调下，华润于2017年1月12日与地铁集团签署了《关于万科企业股份有限公司之股份转让协议》，华润将所持15.31%的万科股份以每股22元的价格转让给深圳地铁，总价约371.71亿元。

而已持有万科14.07%股份的恒大系，也于2017年3月15日发布公告称，恒大集团与深圳地铁集团签署战略合作框架协议，将持有万科14.07%股份的表决权委托给深圳地铁行使。2017年6月9日，恒大以18.8元/股的价格将持有万科的全部股份转让给深圳地铁集团，总价约292亿元。

至此，深圳地铁集团持有万科的股份达到29.38%，取代宝能系成为万科的第一大股东。

2017年7月1日，万科公告郁亮接任王石成为万科新一届董事会主席，王石为董事会名誉主席，历时两年多的万科之争终于尘埃落定，但并不是靠机制或市场手段解决问题的。

五、上市公司惊慌出招防野蛮人

激烈的万科之争给众多股权分散的上市公司敲响警钟，2016年有600多家公司修改公司章程以防范“野蛮人”的进攻，包括多氟多、友好集团、中国宝安、苏州高新、伊利股份、廊坊发展、金路集团、山东高速、雅化集团、华神集团等，使用的招数包括市场盛传的“驱鲨剂”条款、“金色降落伞”条款等，但部分公司修改公司章程的理据不足，被交易所问询后主动撤回，还有部分公司的修改因遭新股东反对而不成功。

六、宝能系入主南玻，管理团队出局

在与万科之争发生差不多的时间，宝能系于2015年11月成为南玻的第一大股东，合计持股比例达到25%，宝能系与南玻的创始人和管理团队也发生激烈冲突，但由于万科之争过于激烈而被大众忽略。至2016年11月，南玻创始人和董事长曾南、董事兼CEO吴国斌、副总裁柯汉、副总裁张凡、副总裁张柏忠、副总裁胡勇、董秘丁九如、财务总监罗友明以及两位独立董事张建军、杜文君共10人全数离职，2016年12月三位监事也离职。南玻的管理层悉数更换，曾是行业第一的南玻从此开启由险资掌管的历程。

七、平安入主汽车之家，创始团队出局

同样发生在2016年的企业纷争还有汽车之家，在平安成为汽车之家第一大股东后，创始人李想和秦致及部分高管相继离开。李想说：“汽车之家是泡泡网养大的，继承了泡泡网的股权结构，而建立泡泡网股权结构时自己只有18岁，一心只想着把事情做好，让企业可以先活下去……”

八、企业家说公司控制权

这些惊心动魄的企业纷争，让越来越多的企业家、创业者意识到股权设计、公司控制权的重要性。

三六零创始人周鸿祎曾说：“我在雅虎的收获就是领悟到了对于公司控制权的把握，尤其在互联网领域里，大家都是围剿式发展，因此绝对的话语权至关重要……”

马云创立的阿里巴巴，为了保持公司控制权不惜放弃在中国香港上市而改道美国；而在蚂蚁金服，马云更是用1.2%的股份控制公司……

但是，万科作为房地产行业的龙头企业、中国公司治理的典范和楷模，在公司控制权上仍遭遇这么大的挑战，一般企业能解决好吗？这也是我写这本书的初衷。

九、股权与公司控制权

简单的公司控制权是不用专门设计的，出资比例=股权比例=投票权比例，套用工商行政管理局的公司章程模板，就是符合《中华人民共和国公司法》（后文简称《公司法》）规定的最基础模式，也就是所谓的持股67%拥有绝对控制权、持股51%拥有相对控制权的模式。

按这样的基础模式，创始人需要持股67%才能控制公司，意味着只能出让33%的股权，引入合伙人、融资、股权激励的空间都非常有限。据说，当当创始人当年为了保护公司控制权，不愿意出让股权引入投资，最后在竞争中被落下。这也许是很多创业者都不愿意看到的结果。

如果想引入合伙人、融资、进行员工股权激励，可能需要出让比较多的股权，导致创始人的股权远远低于67%，但又希望创始人可以拥有公

司控制权，这就需要进行专业的设计才可能实现。

市场上关于合伙人制度、股权激励的话题很火，对员工的股权激励主要影响企业能走多快，如果做得好，会加快企业的发展速度。而公司控制权则主要是在创始人、投资人间进行权力分配，无法成为企业发展的加速器，但却影响企业能走多久、多远，关乎企业的生死存亡。比如摩拜CEO不希望公司被收购，但他没有控制权或否决权，无力阻止摩拜被美团收购；而ofo的创始人戴威和投资人多方有否决权，虽可阻止ofo和摩拜的合并，但创始人与投资人的纠葛不断……这些都会直接影响企业发展的走向，也可能影响企业存亡。

公司控制权虽与股权有关，但并不只是做简单的股权分配数学题。这涉及专业的法律知识，而法律大多是枯燥无味的，所以本书没有办法做到像小说那样通俗易懂，也不能做到像成功学那样激动人心。

但是，容易的东西正是因为人人都会才使得价值变弱，越有价值的东西越需要花力气去获取，所以，读本书也是需要花些枯燥的力气的。

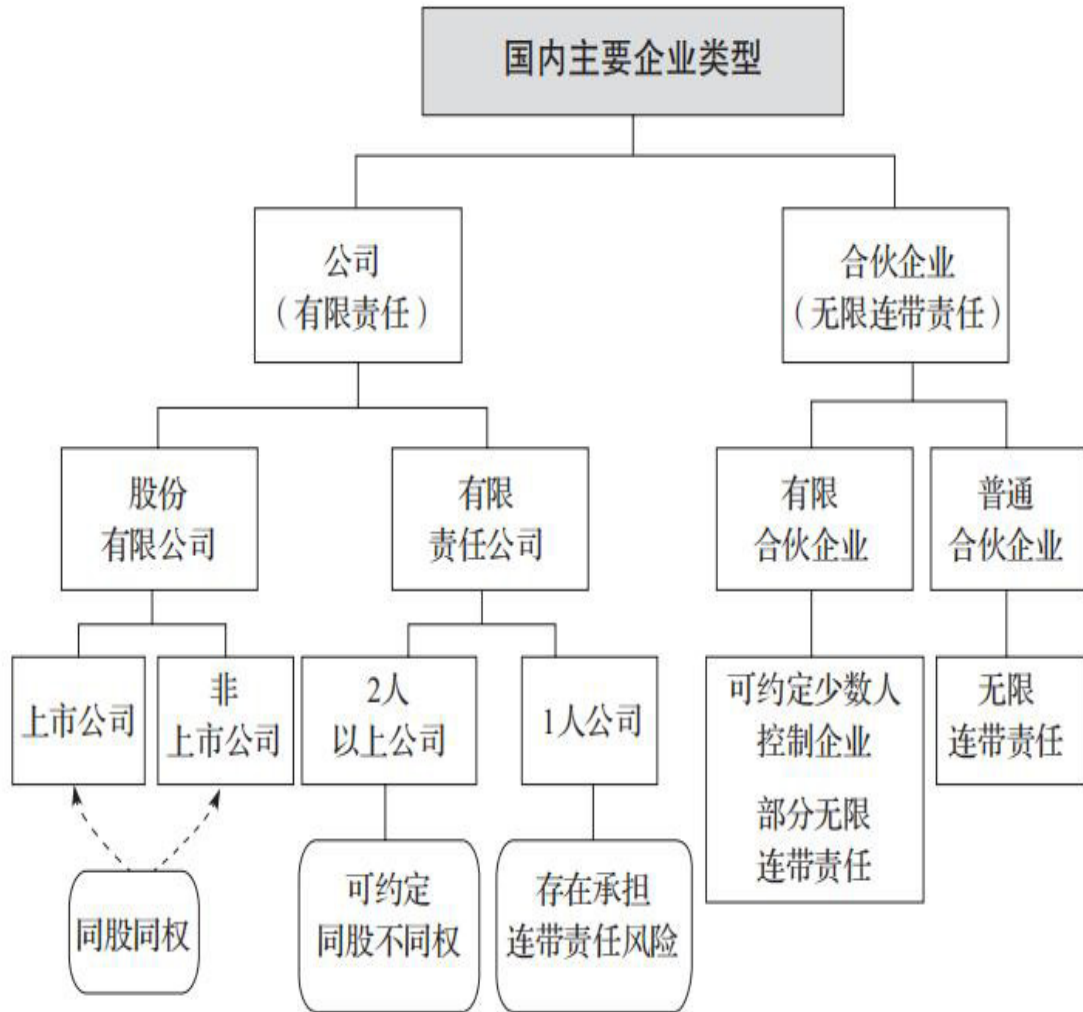
说明：本书的部分案例来源于法院判决书，部分法院判决书原文引用当事人的做法，而部分当事人的做法不够准确。为忠于原文，本书在描述事实部分将不对原文中用词不当的内容做修改，而是在案例启示等阐述作者观点的部分改用更准确的用词。

第一部分 公司控制权的基础

第一部分较为枯燥，需要耐心阅读。也可先看后面的案例部分，有需要时再回来阅读此部分。

第一章 企业的主要类型

常见的经营主体，主要有公司和合伙企业两大类，见下图。



公司制为股东财产设置了风险隔离墙

公司是有限责任，包括有限责任公司和股份有限公司两种类型。

有限责任公司的股东以其认缴的出资额为限对公司承担责任，股份有限公司的股东以其认购的股份为限对公司承担责任。

比如，A和B共同出资成立甲有限责任公司，注册资本为100万元，A认缴出资80万元，B认缴出资20万元。

假如A和B都已缴足注册资本，在公司经营2年后，甲公司欠乙公司的债务为500万元，而此时甲公司的全部资产为300万元，公司已资不抵债，甲公司的全部资产用来偿还乙公司的债务都不够，还差200万元。如甲公司破产，将无力偿还欠乙公司200万元的债务，而作为甲公司股

东的A或B不需要自己掏钱偿还甲公司欠乙公司的200万元债务，乙公司只能自认倒霉。

但如股东未实缴注册资本，则在未实缴的范围内承担责任。如仍为上述甲公司，注册资本为100万元，A认缴80万元，已实缴50万元，B认缴20万元，已实缴10万元。

甲公司已资不抵债，对于甲公司无力偿还乙公司的200万元债务，因A和B都未缴足注册资本，应在未缴足注册资本的范围内承担责任，A股东应承担认缴80万元-实缴50万元=未缴30万元的债务责任，B股东应承担认缴20万元-实缴10万元=未缴10万元的债务责任。但甲公司仍欠乙公司200万元-30万元-10万元=160万元无法偿还，A和B股东不用再自己掏钱偿还，乙公司只能自认倒霉。

所以，公司的有限责任制度为股东财产设置了风险隔离墙，股东只需要承担有限责任，不用把家庭财产搭进去，从而解决了股东创业的后顾之忧。正因如此，市场上大部分经营主体都采用公司制的形式。

一人公司风险无限

股东只有一人的公司为一人有限责任公司，虽然《公司法》规定了公司为有限责任，但对一人公司另有特别规定。《公司法》第63条规定：一人有限责任公司的股东不能证明公司财产独立于股东自己的财产的，应当对公司债务承担连带责任。

比如著名的朗教授让羽珍女生倒赔900万元的案例（案例中均为化名）。

【案例】 一人公司股东承担连带责任

一、一人公司埋隐患

羽珍于2011年出资10万元成立馨源公司，羽珍是公司的唯一股东和法定代表人。

二、签订交易合同并转款

2012年7月12日，朗教授与馨源公司签订《买卖合同》，约定朗教授向馨源公司购买铜质佛像、铜质上师像、西藏阿里地区佛像、程丛林画

作、清螺钿红木家具七件套等，价格共1600万元，交货时间为2012年7月30日。

合同签订后，朗教授向民生银行办理了贷款，由民生银行代朗教授向馨源公司共支付900万元，但馨源公司未按合同约定向朗教授交付货物。

发生纷争后，馨源公司和羽珍称，在收到900万元的当天已按朗教授的要求将这900万元钱款转付给高汉新豪公司（朗教授的儿子和儿媳控制的公司），钱为朗教授实际使用，买卖合同与羽珍本人没有关系。

三、以未收到货为由要求返还900万元

朗教授于2014年向法院起诉，说馨源公司没按合同约定交货，要求馨源公司及其股东羽珍返还900万元及利息。

而馨源公司和羽珍说，那900万元已按朗教授的要求转走，不应由羽珍返还。

四、一审法院判公司归还900万元

上海的法院一审判决：馨源公司收了款而未按合同交付货物，应向朗教授返还900万元及利息。但因为馨源公司是有限责任公司，所以股东羽珍不用承担连带责任。

也许是知道馨源公司没钱付这900万元和利息，朗教授不服一审法院判决，向上海的中级法院上诉，要求股东羽珍对这900万元承担连带责任。

五、二审法院判股东就900万元承担连带责任

二审法院于2015年11月作出终审判决。

《公司法》规定，一人有限责任公司的股东不能证明公司财产独立于股东自己的财产的，应当对公司债务承担连带责任。

而羽珍作为馨源公司的唯一股东，未提供任何证据证明她的个人财产独立于公司财产。

所以，判决馨源公司向朗教授返还900万元及其利息，股东羽珍承担连带责任；一二审诉讼费、保全费共16.6万元，由馨源公司和羽珍各负担一半。

六、为900万元喊冤无果

馨源公司和羽珍觉得，这900万元已转给朗教授，现在又要他们归还这900万元很冤枉，向上海市高级人民法院申请再审，但于2016年9月被上海高院驳回。

后来，由于馨源公司没有财产可供执行，羽珍的房产被朗教授申请强制执行拍卖。

馨源公司背上的900万元债务，正常情况下由公司承担责任，不涉及股东个人财产，但由于馨源公司为一人股东的公司，股东无法证明公司财产与个人财产独立，所以法院判决羽珍作为股东对公司的900万元债务承担连带责任，还承担三轮官司的诉讼费、律师费等。

七、改道挽回损失

馨源公司和羽珍因此背上的900万元债务并不是小数目，难道就这样算了么？

2016年年底，馨源公司另向法院起诉高汉新豪公司，要求返还900万元的不当得利。

而高汉新豪公司提供了三份《借款协议》说明，馨源公司通过朗教授及尤某向高汉新豪公司借款900万元，高汉新豪公司已将900万元借款付给朗教授，鉴于羽珍与朗教授之间的特殊关系，高汉新豪公司认为钱给了朗教授等于给了馨源公司。所以后来馨源公司转给高汉新豪公司的900万元为归还借款，并非不得当利。

而馨源公司说，因朗教授与羽珍之间的特殊关系，馨源公司的公章一直由朗教授控制，《借款协议》上的公章并非由羽珍加盖，而900万元的借款也没有进入馨源公司账户，不承认与高汉新豪公司间存在900万元借款。

可是，馨源公司在《借款协议》上盖章是事实，不管是羽珍加盖还是朗教授加盖，盖了章就是有效的，馨源公司无法回避责任，法院确认

《借款协议》有效。

可幸的是，高汉新豪公司虽然证明存在《借款协议》并把900万元给了朗教授，却未能证明900万元最后进入了馨源公司的账户。

此纷争经法院一审二审后判决，虽然《借款协议》有效，但900万元借款并没付给馨源公司，馨源公司未从高汉新豪公司获得借款，馨源公司不需要向高汉新豪公司还款，所以馨源公司转给高汉新豪公司的900万元属于不当得利，应返还馨源公司。

经历两案一审二审再审共五轮官司，前后历时三年，馨源公司终于摆脱了900万元的债务，但已承担了多轮官司的律师费、诉讼费并耗费了大量的时间和精力，而股东羽珍的个人财产也因此受到牵连。

八、吃亏后的反省

馨源公司于2016年12月进行了变更，由一人公司变成两个股东的公司。

所以，如果不是非常有必要，不建议设立一人公司。

有限责任公司与股份有限公司

公司分有限责任公司和股份有限公司两种，两种公司的规则有所不同。

常见的公司以有限责任公司为主，而所有上市或上新三板的公司都必须先改制为股份有限公司才能上市或挂牌新三板。

一、股份有限公司

《公司法》第103条规定，股东出席股东大会会议，所持每一股份有一表决权。

第126条规定，同种类的每一股份应当具有同等权利。

所以，股份有限公司实行每一股份都有表决权，而且是同股同权。这也是最近热议的问题，众多已经境外上市且采用AB股的公司如何回归A股？

在2018年的两会期间，深交所总经理王建军提交议案，建议修改《公司法》，完善双重股权结构的法律制度供给，建议将第103条关于“一股一权”的规定，改为“所持每一相同种类股份有相同表决权”。这就是建议同股同权，可以设置不同类股票、不同股不同权的意思。

二、有限责任公司

《公司法》第42条规定，股东会会议由股东按照出资比例行使表决权；但是，公司章程另有规定的除外。

“公司章程另有规定的除外”的意思是：可以通过公司章程设置不按出资比例行使表决权，也就是同股不同权。

比如可以设置：A出资比例为80%，拥有30%的表决权；B出资比例为20%，拥有70%的表决权。

三、有限责任公司的与股份有限公司的特征对比

有限责任公司与股份有限公司相比，规则更宽松，自由度更大，所以大部分非上市的公司采用有限责任公司的形式，上市或上新三板前才改制为股份有限公司。

如无特别说明，本书的主要内容以适用于有限责任公司为主。

有限责任公司和股份有限公司的特征对比见下表。

有限责任公司和股份有限公司的特征对比

对比项	有限责任公司	股份有限公司
范围	非上市公司	含非上市、上市、挂牌新三板公司
股东人数	1 ~ 50 人	发起人 2 ~ 200 人；上市公司、上新三板公司、受监管非上市公众公司股东可超 200 人
表现形式	出资额	股份
股东债务责任	以认缴的出资额为限	以认购的股份为限
股东的分红	按实缴的出资比例分红，但全体股东约定不按出资比例分红除外	一般按股份比例分配利润，但公司章程可规定不按持股比例分配利润
股东（大）会	<ol style="list-style-type: none"> 1. 可由章程约定不按出资比例行使表决权 2. 特别事项 2/3 以上表决权通过 3. 对外转让股权经半数以上股东同意 4. 与右侧第 5 点相同 5. 其他可由公司章程约定 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 同股同权，一股份一表决权 2. 一般事项经出席股东表决权过半数通过 3. 特殊事项经出席股东表决权 2/3 以上通过 4. 选董事、监事可实行累积投票制 5. 为股东或实际控制人担保经出席股东表决权半数以上通过
董事会	一人一票，议事方式和表决程序由公司章程规定	一人一票，过半数董事出席方可开会，决议须经全体董事过半数通过；违法、违章程或股东大会决议造成严重损失的，参与的董事负赔偿责任（已记录异议除外）
监事会	监事会决议经半数以上监事通过	
股权（份）转让	按公司章程规定	在交易所或国务院指定的其他方式进行转让，对发行人、董事、监事、高管转让股份有限制