

谢和博
鲜文剑◎著

SECRETARY
OF
THE BOARD

董秘 新二板



董秘，不是董事长秘书，而是董事会秘书，是公司的高管。

董秘，在挂牌公司中的作用可抵老总。

董秘，身价可以过千万。

中国商业出版社

新三板董秘

谢和博 鲜文剑 著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

新三板董秘 / 谢和博, 鲜文剑著. — 北京 : 中国商业出版社, 2016. 10

ISBN 978 - 7 - 5044 - 9589 - 1

I. ①新… II. ①谢… ②鲜… III. ①中小企业 - 企业融资 - 研究 - 中国 IV. ①F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 231197 号

责任编辑:孙启泰

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
010-63180647 www.c-cbook.com
新华书店总店北京发行所经销
北京旭丰源印刷技术有限公司

*

720 × 1000 毫米 1/16 开 17.5 印张 230 千字
2016 年 10 月底第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷
定价:42.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

编委会

主 编：谢和博 鲜文剑

特别顾问：黄天亮

副主编：彭红梅 朱荣振 张荣生

编委会成员：徐鲁达 高中元

特别鸣谢单位：

和兴大通资本(深圳)有限公司

成都市华太盛世文化传播有限公司

深圳市浙大纵横文化传播有限公司

深圳钛阳村文化投资有限公司

深圳天下汇智控股有限公司

深圳前海一金创投有限公司

深圳前海旭鑫资产管理有限公司

中鑫汇富资本管理有限公司

深圳市纽兴资产管理有限公司



前 言

董秘是“董事会秘书”的简称，从字面上来看，这是一个公司法人治理结构中核心而又虚拟的机构——公司董事会的常设性秘书岗位；从《公司法》《上市规则》《董事会秘书工作细则》等规范描述来看，概括起来其主要职责为负责筹备企业股东大会、董事会的筹备组织、记录，而后予以信息披露。在资本市场中，董秘是一个通常处在幕后、极其重要又不太为人知的角色，在所有企业与资本相关的运作时，均有董秘的身影。而在新三板公司挂牌前后，新三板公司董秘都扮演着重要角色。

2015年4月24日，全国股份转让系统发布新三板改革意见，其中明确指出：“进一步完善治理结构和相关制度，要求设置专职董秘。”表明新三板董秘已成为专职。新三板设置专职董秘是职业化的表现，一是可以有效提升挂牌企业信息披露水平，二是健全公司治理机制，即专业化的董秘制度，三是为董秘提升地位、提高待遇提供保障，四是有助于董秘职业发展，完善的准入门槛、培训学习制度对董秘的职业发展大有裨益。

做一个合格的新三板董秘，对内，要筹备董事会会议、股东会议、股权管理事务、提醒董监高（董事、监事、高级管理人员）人员履行义务等；对外，要做好信息披露工作、投资者关系管理、对接股转系统。由于专业分工的特殊性，董秘已经成为了大部分上市公司资本营运方案的策划人、经办人；是公司与资本市场的交汇点。一个普通的董秘在企业上市前仅为“三会”会议筹备者、上市后是信息披露工作的执行者，如此而已。而一个优秀董秘的作用远非如此，他是衔接董事会与经营班子、公司与证券监管部门、公司与股东（包括实际控制人、基金、机构投资者和中小股东）、公司与媒体之间的桥梁。根据“一个成功男人背后有一个优秀的女人”原理推演，一个优秀的上市公司，其间必然有一个优秀的董秘。

基于新三板董秘的职业特点，《新三板董秘》一书全面、系统地阐述了董秘的角色定位与工作方法和技巧，归纳了董秘应具备的十项技能、财务知识、法律知识等，并在税务架构筹划与避税方式、融资创新与管理、股权设计实务、公司并购重组实务、境外上市实务、上市路演实操等方面给出实战性指导。

本书为新三板董秘解答实务中面临的各种问题，并给出完美的解决方案，可以作为新三板董秘案头书，遇到问题随时翻阅。

目 录 Contents

第一章 新三板董秘必备的十项技能

随着中小企业快速崛起登陆资本市场成为公众公司，董秘这一角色供不应求，价值凸显。传说中的董秘，“职位高”、“薪酬多”、“很风光”，但只有董秘自己知道“做董秘难，做好董秘更难”。尤其上市公司董秘，人前风光，人后悲伤。一个优秀的董秘似乎要学会七十二变、十八般武艺才能得心应手。那董秘们最应该掌握哪些技能呢？这里总结了十项技能，学会这些你至少可以率先成为董秘中的先行者。

1. 董秘要进行自我定位，明确职能和目的 2
2. 控制信息披露的节奏，提高有效性 9
3. 主动维护投资者关系，获得投资者信任 14

4. 善于利用媒体关系，灵活处理危机公关	17
5. 熟悉公司股性，适时实施股权激励	19
6. 选择“门当户对”的中介机构	21
7. 熟悉资本运作规则，以提升公司市值为目标	23
8. 熟知上市公司 IPO 规则	25
9. 熟知主板、中小板、创业板上市规则	28
10. 快速建立知识结构，提升专业能力	41
[案例] 董秘伤不起：IPO 项目败局案例分析	43

第二章 新三板董秘必备的财务知识

分析企业财务报告是新三板董秘必备的主要财务知识。不仅要对企业财务报告的作用有全面深刻的认识，更要抓住财务报告分析中资产负债表、利润表和现金流量表这“三大报表”的分析要点，并且要通过分析财务报表附注了解企业会计政策；同时，要谙熟阅读财务报表的步骤，了解上市公司财务分析的基本内容，掌握上市公司财务分析的方法。这是作为新三板董秘必须做好的工作。

1. 分析财务报告，听懂企业的“无声语言”	52
2. 分析资产负债表，摸清企业的“底子”	56
3. 分析利润表，看清企业的“面子”	60
4. 分析现金流量表，知道企业的“日子”	63
5. 分析财务报表附注，了解企业的会计政策	66
6. 阅读报表的三个步骤：看报表总额、关注异常项目、分析财务指标 ...	68
7. 上市公司财务分析的基本内容及常用的分析方法	70
[案例] 遵义钛业因财务数据的巨大变更“主动”退出 IPO 之路 ...	73



第三章 新三板董秘必懂劳动法

董秘作为公司的高级管理层，需要对人力资源的招聘录用环节、签订劳动合同环节、员工试用期环节、履行和变更劳动合同环节、解除劳动合同环节，以及用工企业规章制度、企业特殊用工等各个方面工作进行管理。在管理过程中，董秘必须依据《劳动合同法》等相关法律法规进行操作，降低企业用人风险，这样才能有助于最终实现企业与员工的双赢。

1. 招聘录用阶段如何规避风险 76
2. 签订劳动合同如何规避风险 82
3. 员工试用期间的法律风险管理 86
4. 变更劳动合同如何规避风险 88
5. 解除劳动合同时如何规避风险 91
6. 用工企业规章制度的风险规避 95
7. 企业特殊用工的风险防范 99
- [案例] 案例解读新三板公司劳务派遣问题 103

第四章 新三板董秘税务架构筹划与合理避税方式

企业合理避税就是企业通过合乎法律法规的正当手段规避或者享受税收优惠，新三板企业的合理避税也是如此，比如利用产业税收优惠政策避税、利用营改增政策降低税负、利用合伙持股来节税等等。要合理避税，就必须进行一定的税务筹划，为此，新三板董秘需要了解新三板税收立法情况，把握挂牌前后的税务风险点，遵循税务架构设计的步骤，熟知新三板合理避税的方式等。

1. 新三板董秘必知的新三板税收立法情况 106

2. 新三板挂牌前后主要税务风险点及应对策略	111
3. 新三板税务架构设计六大步骤及其操作要点	119
4. 新三板挂牌后的超低价协议转让和定增套利避税	127
5. 新三板公司的股权投资税收筹划	129
6. 利用税收优惠，优化税务架构	136
7. 新三板企业合理避税的六种方式	138
[案例] 万福生科承认财务造假，成为创业板造假第一股	142

第五章 新三板董秘的融资创新与管理

从融资模式的发展阶段来看，定向增发是多数新三板企业惯用的手法，股权质押、私募债、优先股等模式仍处于发展初期。随着新三板分层机制的完善，各种新的融资模式可能率先在创新层试点，为中小企业融资发展探索新的道路，机遇与风险同在。对于新三板融资模式，新三板公司董秘要致力于融资创新与管理，从某种意义上讲，董秘在这方面的作为决定了公司上市的成败。

1. 创新融资模式，新三板是可行之路	146
2. 新三板董秘必知的中小企业融资方式	148
3. 新三板企业定向增发，董秘需要注意的事项	152
4. 董秘解读新三板创新层挂牌融资额	158
5. 新三板挂牌公司股权质押操作流程	161
6. 中小企业私募债发程序与交易规则	164
7. 新三板企业资产证券化的九个步骤	167
[案例] 万绿生物董秘印维青谈新三板投资逻辑	171



第六章 新三板董秘的股权设计

股权设计是新三板董秘的实务，如果股权激励做得好，就相当于在行业内举起了一面大旗，行业内的人才就会被吸引过来。本章介绍了新三板公司股改流程及其具体步骤、“股改前会议”和“股改后会议”程序须知、公司股东出资协议注意事项、股权激励方案的设计、董秘对公司上市新三板后的股权管理等内容。

1. 新三板公司股改流程及其具体步骤 176
2. “股改前会议”和“股改后会议”程序须知 181
3. 董秘必知的公司股东出资协议注意事项 185
4. 新三板董秘如何设计股权激励方案 188
5. 新三板上市后，董秘股权管理工作流程 194
- [案例] 资深美女董秘张韵详解新三板股权激励 196

第七章 新三板董秘与并购重组

新三板市场上的并购重组风生水起，通过并购重组，上市公司可以快速发展壮大，实现弯道超车，需要新三板董秘做许多工作。对新三板董秘来说，公司的并购与重组既是机遇也是挑战，因此在实务中，董秘要了解新三板并购重组制度和披露规则的要点，熟知并购中的交易结构设计原则及主要并购形式，做好企业价值评估工作，采取必要的反收购策略，还要做好尽职调查，掌握并购成本控制方法。

1. 新三板未来即将成为并购市场的一片蓝海 200
2. 新三板并购重组制度和披露规则的要点 203
3. 并购中的交易结构设计原则及主要并购形式 206

4. 公司并购重组过程中的企业价值评估	210
5. 企业并购重组常用的反收购策略	215
6. 并购过程中董秘必须掌握的尽职调查技巧	218
7. 并购过程中董秘必须掌握的并购成本控制	221
[案例] 2016 年新三板化身 A 股并购池最新案例	224

第八章 新三板董秘与境外上市

境外上市是指国内股份有限公司向境外投资者发行股票，并在境外证券交易所公开上市。我国不少公司在海外市场的成功上市，为中国企业进一步利用海外资本市场提供了经验。对于境外上市，董秘要了解国内公司境外上市条件，正确选择境外上市地点，必知公司境外上市的方式，熟知中国企业境外上市的流程与步骤。

1. 董秘须知境内企业申请境外上市的条件	228
2. 董秘如何选择公司境外上市的地点	233
3. 董秘必知的公司境外上市的方式	238
4. 董秘必知的中国企业境外上市流程与步骤	241
[案例] 案例解读境外上市公司新三板 VIE 架构	244

第九章 新三板董秘与上市路演

路演主要是通过一系列的推介活动，让投资者对发行人有更深切的了解和直观的感性认识。发行人和承销商根据投资者的反馈来比较客观地决定发行量、发行价和发行时机。是上市公司用来沟通投资者与股东关系的习惯方式。做好路演，董秘要理解路演的价值和作用，熟悉线上路演和线下路演实务，懂得路演 PPT 的制作原则和技巧等等。



1. 新三板路演的价值与作用	248
2. 新三板线下路演的准备与实操	250
3. 新三板线上路演的功能与步骤	255
4. 新三板路演 PPT 的制作原则和技巧	257
5. 新三板路演现场互动与问答的艺术	260
[案例] 天津五家新三板企业路演, 达成意向投资近 10 亿元 ...	262
后记 董秘 = 素养 + 坚持	263
主要参考文献	265



第一章 新三板董秘必备的十项技能

随着中小企业快速崛起登陆资本市场成为公众公司，董秘这一角色供不应求，价值凸显。传说中的董秘，“职位高”、“薪酬多”、“很风光”，但只有董秘自己知道“做董秘难，做好董秘更难”。尤其上市公司董秘，人前风光，人后悲伤。一个优秀的董秘似乎要学会七十二变、十八般武艺才能得心应手。那董秘们最应该掌握哪些技能呢？这里总结了十项技能，学会这些你至少可以率先成为董秘中的先行者。

1. 董秘要进行自我定位，明确职能和目的

新三板是建立中国“纳斯达克体系”重要的一环，而董秘现在已经成为所有新三板企业必须设置的关键岗位。面对这一现实需求，新三板董秘必须进行准确的自我定位，明确和充分发挥自身职能，助力公司实现顺利上市并进行有效资本运作的目的。

◆新三板董秘的自我定位

董秘不是董事长秘书，而是“董事会秘书”的简称。根据我国有关法规定义，董事会秘书是上市公司的高级管理人员，由董事长提名，董事会任免，对董事会负责，是证券交易所与上市公司的指定联系人，接受当地证券监管部门的双重领导，促进公司规范运作、管理公司证券事务、负责公司信息披露等工作。可以说，董秘是上市公司的“窗口”。

法规层面对董秘的定位只是一个总的指导原则，作为新三板董秘本身其自我定位是必须的！有一个新三板上市公司，其董秘甚至不知道自己是在干什么的，除了领导让其发布公告，自己完全不知道还能主动去做些什么，这样的董秘是不称职的。事实说明，一个董秘对自己的定位直接影响企业的发展，尤其是上市公司。

董秘分为上市公司董秘和非上市公司董秘（IPO 董秘、并购董秘）。



上市公司与非上市公司的主要区别在于信息披露、“三会”（股东大会，董事会和监事会）的运作、资产人员财务的独立和平等对待所有股东。这些工作很大程度上是由董秘完成，或者依靠董秘督促上市公司达到监管部门要求。具体来说，上市公司董秘的核心职能是运行公司治理和应对资本市场，而非上市公司董秘需要做好企业以后上市的准备，尽早储备上市公司董秘的技能。不管你现在是不是上市公司董秘，你都该具备上述两项核心职能，以上市公司董秘为定位。

◆新三板董秘的职能

董秘在公司的主要职能，如果从自我定位的角度来归纳，应该包括以下几项：公司治理监督员、公司信息披露直接负责人、投资者关系管理员、借助资本促进发展导入者。

作为公司治理监督员，应了解公司法、证券法、公司章程、三会议程的议事规则等法律文件，公司章程一定要了如指掌。

作为信息披露直接负责人，要充分认识到信息披露的必要性，因为公司的所有相关利益者，都对公司的相关信息有着巨大的需求，需要根据相关信息来做投资决策。总体来说，信息披露是公司综合治理能力的重要体现。信息披露有五个标准，一是真实。要求财务信息要真实。二是准确。不夸大事实、没有严重误导性陈述。三是完整。能够对信息的各个方面进行完整地描述，不能存在重大遗漏，或故意遗漏不利信息。四是及时。发生或知悉（理应知悉）重大信息时，第一时间披露。五是公平。按规定举办投资者见面会，避免以新闻发布代替公告、非正式言论代替公告。为了达到上述标准，必须熟悉基本法公告发布信息，及时获取募集资金管理信息，防控内幕交易等。

作为投资者关系管理员，第一，要深入了解投资者关系的定义。投资

者关系是指运用财经传播和营销原理，通过公司同财经界和其他各界进行信息沟通的渠道，加强与投资者之间的沟通，建立公司与投资者之间的良性互动，实现公司价值最大化和股东价值最大化的战略管理行为。第二，深入了解投资者管理的意义，要认识到公司的形象和窗口是提升公司的投资价值及公司治理的一项重要内容。第三，处理好与媒体的关系。董秘是公司对外发言人，在媒体宣传上，要避免以新闻报道的形式披露重大信息。对媒体报道公司负面新闻，要分析其影响，重大事件应立即启动危机公关。核实真相，判断是非迅速应对，控制扩散主动出击，扶正消负化解危机，重树形象。

作为借助资本促发展导入者，董秘要为公司发展提供信息和建议，诸如：提供行业信息情况；研究资本市场动向和趋势；促进公司在资本市场和产业市场发展的有效结合，包括投资并购、再融资、发债、权益分派；督促公司激励制度的实施；参与公司重大决策等。

董秘的职能体现在实践当中就有了具体的工作内容。那么作为新三板公司的董秘，其工作内容是什么呢？包括以下几个方面。如表 1—1 所示。

表 1—1 新三板董秘工作内容

事项	内容
负责处理信息披露事务	熟练掌握信息披露的基本原则外，还需告知信息披露义务人的各自义务，并督促其遵守。
保持与主办券商、监管部门的联络沟通	对主办券商与监管部门提出的问题做出解答，并将上述机构提出的要求和最新的监管精神传达给公司管理层和董事会。
具有较高的专业知识储备及丰富的经验处理突发情况	一方面要及时、准确地解答监管部门的问题，与主办券商积极协调，推动挂牌进程；另一方面要精确传达监管政策，督促公司董事会与管理层落实并严格执行监管要求。