


白文涛 | 李善友 | 罗振宇 | 方睿哲 | 段毅

倾力推荐

创业公司的 动态股权分配机制

蔡 聪 / 著

组建强大创业团队的绝佳指南
创业公司员工股权分配的解决方案
详解动态股权分配机制的方法、原则、步骤和风险防范

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

创业公司的 动态股权分配机制

蔡聪 / 著

组 建 强 大 创 业 团 队 的 绝 佳 指 南

如果你和合伙人一起开公司，你们几个商定平均分配股权，结果你做了所有的工作，而你的合伙人非常懒散，而他们到年底还照样分红，你会怎么办？

针对静态股权分配所带来的种种问题，本书作者提出了一套公平、公正且能应对变化的股权分配规则——动态股权分配机制，将告诉读者如何精确地计算每个合伙人应该获得的股份，如何确定各种生产要素的实际价值，有新合伙人加入或者有合伙人退出时股份如何变化，创业失败后如何清算等，书中的理论、方法、工具、案例等可以帮助读者找到合理的解决方案。

图书在版编目 (CIP) 数据

创业公司的动态股权分配机制/蔡聪著.
—北京:机械工业出版社,2016.12(2017.5重印)
ISBN 978-7-111-55655-8

I. ①创… II. ①蔡… III. ①公司-股权-分配机制-研究
IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 302730 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:胡嘉兴 责任编辑:戴思杨

版式设计:张文贵

责任印制:李飞

北京汇林印务有限公司印刷

2017年5月第1版·第3次印刷

145mm×210mm·6.375印张·3插页·124千字

标准书号:ISBN 978-7-111-55655-8

定价:49.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
电话服务 网络服务

服务咨询热线:(010) 88361066

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:(010) 68326294

机工官博:weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

教育服务网:www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网:www.golden-book.com

推荐序

创业初始阶段创业者需要知道的事

白文涛 分享投资管理合伙人兼执行合伙人

一口气读完这本书，不禁感叹，蔡聪总结的这一整套动态股权分配方案如果能早点面世就好了，它值得创业者学习。

蔡聪，加入分享投资已经7年多了。他是一位成功的投资人，更是一位有着无限激情的创业者。他两次创业，第一次是离开分享投资自己创立一家互联网公司，但因股权分配问题导致创业失败，之后，他回到分享投资，从一名创业者转为投资人。他的第二次创业是主导分享投资孵化的“享投就投”项目，蔡聪作为这个项目的CEO，带领小伙伴们，把项目做的风生水起，受到用户热烈追捧。这次创业之所以成功，就得益于他设计的这一整套动态股权分配方案。

创业有一百种“死”法。令人惋惜的是，公司并非“死”于外部竞争环境，而是“死”在内部的问题上。在各种各样的创业问题当中，亟待解决的是股权分配的问题。虽然股权分配如此重要，但很多创业者却惧怕它。如果没有接受过专业的指

导，想在各个环节游刃有余就很有难度了。

怎样才算好的股权分配机制？蔡聪在书中给出了答案，那就是把握好股权分配机制的八个特点：

1. 公平、公平、公平

公平的股权分配机制要公平的对待所有团队成员，不管是领导还是下属，不管是发起合伙人还是后来加入的合伙人，不管是仍在职的合伙人还是已经离去的合伙人，都应该让其得到其所应得的。

2. 可进可退

好的股权机制，应该考虑这一种变动性。让有能力的人随时可以参与进来，让不合适的人随时可以退出，帮助团队维持一个开放的架构。

3. 能够体现各人贡献的价值

贡献指的不仅仅是钱，还有时间、专利技术、人脉……体现以及量化各个要素的价值才能鼓励成员为公司带来更多资源，越是稀缺的资源就要给予其越高的估值。

4. 体现阶段性的成果

公司达到一个里程碑后，公司的风险水平可能会不一样，合伙人前期所冒的风险要得到相应的回报，切出部分的股权兑现到位。

5. 设有回购机制

任何针对内部员工的股权激励政策都须有“退出机制”，股权能放也要能收。公司不能有太多的缺位持股人（持有股权但

不参与公司运营管理、不会再为公司带来贡献的人)。

6. 具有可操作性，不能过于复杂

再好的股权激励方案如果操作起来过于复杂，实施成本过高，就没有可操作性，都会流于形式。

7. 契约化，合法化

让所有成员能够感觉到这一个实实在在的激励，而不是一个“恋爱初期的甜言蜜语”。

8. 不会引起不必要的费用（例如公证费、税金）

不必要的税费会大大削减激励的效果，有时甚至使得方案根本无法执行。

以上种种是我关于这本书的阅读体会，简单而实用。蔡聪的经历使他善于从创业者的角度思考问题，避免了写作内容过于专业化、公式化和概念化，书中理清了很多创业者在应用过程中遇到混乱状况，阅读这本书可以有效避免此类问题，书中的很多工具模板还可以拿来即用，易于操作。

创业企业，股权分配是否科学合理，是创业成功的一个必要条件，蔡聪拥有投资人和创业者的双重身份，用他多年实践经验写出此书，真是功莫大焉！这对于提升创业企业的成功率，必将起到重要的推动作用。

序 言

明日的股权换今日的资源——初创企业的动态 股权分配机制

如果你与志同道合的小伙伴已经决心要走出为他人打工的“甜蜜区”，开始人生的第一次轰轰烈烈的创业；

如果你们除了理想、激情、经验、时间、能力以及相互间的信任基础外，仅有刚刚够维持生活的积蓄；

如果你正苦于要在资源匮乏的条件下艰难起步；

如果你还在为创业团队成员间的股权分配摸不着头绪；

那么这本书就是专门为你而写。因为今天你正在经历的正是我曾经经历过的，你会在此书里找到一个完整、系统的体系解决自己在创业前期遇到的困惑。

你很可能因为阅读了此书避免了一次惨痛的失败，很可能无形之中大大提高了创业成功的概率。

如果你的公司经过悉心的经营，已经走上了成长的轨道，有健康的现金流或者已经是“不差钱”的企业，正想通过股权激励计划再次激发团队的创业拼搏精神，这本书讲述的“动态

股权分配机制”的执行细节未必适用于你的企业。市面上也有大量针对这类成熟企业的员工股权激励的课程和书籍，教你怎么拿出一小部分股权，对你的核心员工进行嘉奖。但大部分奖励在我看来只是“恩赐式”的股权激励，更像是一种锦上添花的补充，有些仍有“吃大锅饭”的嫌疑，不太可能把员工激励为合伙人。而本书极力提倡的“设定标准、持续跟踪、动态分配”的思想很可能对你如何制订激励计划有很大的启发，帮助你建立起一个合理的制度，不但可以把优秀的员工留住，把他变为合伙人，还能为你“栽下梧桐树，引来金凤凰”，为公司注入新鲜血液和创新的动力。

自从 MBA 毕业之后，我的生活始终围绕着创业与投资两个主旋律，我是一个连续创业者，同时也是一个有多年经验的投资人。作为一个创业者，我的第一次创业就被团队的问题搞得焦头烂额，最终不得不卖掉了我的企业，结束了第一次创业。我常常思考和反省首次创业失败的原因，归根结底是团队利益分配的不合理，导致团队的不欢而散。我耗费大量的精力维系团队关系并处理其后遗症，以至于我们错失了发展的良机。我有点不甘心，一定还会再次创业并且已经开始构思下一次创业的商业模式，但在没有找到一个令人满意的股权分配解决方案之前，我不会轻易创业，不想再一次因为团队的问题而失败。

一次偶然的的机会，我看了一本名为《Slicing Pie》的电子书。这本书的作者迈克·莫耶（Mike Moyer）是一名连续的创业者，从多次的创业中总结出初创企业股权分配的经验和教训。

本书的“动态股权分配机制”是受到迈克·莫耶提出的动态股权分配思想的启发，再结合中国的实际情况和我的创业经验教训构建起来的。我是一名中国注册会计师，我设计的动态股权分配机制以及相应的记录工具，还借鉴了许多财务会计的思想和方法，并且与中国的工商登记制度以及税收制度无缝结合，极具操作性。这一套体系已经应用在我的创业中，切实可行，激励的效果很好，我们会持续地使用下去并分享给更多的人，与其每一次为引入的新合伙人讲述“动态股权分配机制”，还不如一劳永逸地把它写成一本书送给要加入我们的合伙人，让他们能够充分的理解我们是如何公平地对待每一个人，如何做到真正的论功行赏。

我不仅是创业者，同时也是一个投资人，我从2008年就进入风险投资行业。投资之前，我们都要了解和评估创业团队成员之间的关系，而股权分配机制对团队成员的关系有重要的影响。我目睹了不少初创企业因为股权分配导致散伙的真实案例。如果这些企业是在投资之后才出现这样的问题，那投资人就会受到很大的损失。作为尽责的投资管理人，我们不仅帮助所投资的企业解决融资的问题，还根据所投企业的实际情况，提供一系列个性化的投后服务，而股权激励以及分配机制的设定就是我们提供的众多投资后服务中的重要一项。动态股权分配机制的公平原则对维系一个团队成员间的关系有积极的作用，其分配思想很值得借鉴。这也是我写这本书的目的之一，能够更便于我们服务于被投资企业。

我想强调的是，在这本书中讲述的大量的执行细节，我的用意是希望这些细节能够把我的思路完整地呈现出来。对于这些细节你不一定要照单全收，你完全可以根据本书的思想创造性地制订属于团队自己的规则，大家信任和认同就可以。

创业是一条艰辛曲折的漫漫长路，说到企业运营时，我们讲究的是跳出框架、跳出约束、发散思维、大胆创新和随机应变。而讲到团队的合作关系时，恰恰相反。我们希望在团队建立之初就奠定合作的规则和团结的基石，将其契约化并共同恪守。在开始之前，组建一个强大的创业团队，共同制订一套公平合理的合作机制来维系团队的稳定，激发团队的战斗力，可以让你的事业有一个好的开端，大大提高创业的成功率。对于资源越是匮乏的初创团队，这一点越是重要。

最后，我希望把这本肺腑之作献给同在创业路上的创业者，献给养育我的父母！

蔡 聪

2016年10月7日 深圳

目 录

推荐序 创业初始阶段创业者需要知道的事

序 言 明日的股权换今日的资源——初创企业的动态股权分配机制

第一章 股权与期权

——初创团队吸引“人才”和“钱财”的利器 // 001

01

股权与创业 // 003

股权用于表彰，期权用于激励 // 006

第二章

错误的股权分配机制为企业埋下致命的隐患 // 009

02

惨痛的教训 // 011

失败的股权分配是团队的第一杀手 // 017

第三章

好的分配机制成就好团队，好团队成就好企业 // 019

03

“傻瓜式”的静态股权分配不适合初创企业 // 021

怎样才算好的股权分配机制 // 023

动态股权分配快速介绍 // 025

动态股权分配之“初体验” // 027

第四章 制订动态股权分配的原则及步骤 // 033

04

制订动态股权分配的原则 // 035

建立动态股权分配机制的核心步骤 // 037

第五章 团队核心的确立 // 039

05

团队初始核心的确立 // 041

初创团队领导力的新来源——贡献 // 042

动态股权分配帮你确立核心地位 // 044

初创团队领导人应该有的格局 // 046

第六章 股权分配的操作细节 // 049

06

注册公司，确定初始的股权比例 // 051

动态股权分配比例在工商登记中的体现 // 052

设定里程碑：分股权的时点 // 061

分股权的方法 // 066

股权转让的限制 // 071

第七章 贡献点和贡献值 // 075

07

识别并且量化贡献点 // 077

给贡献值赋予权重 // 098

约定激励对象 // 099

07

- 贡献点的变现性 // 101
- 计提时点 // 103
- 回购条款 // 105
- 禁止同业竞争约定 // 116
- 投票权利 // 118
- 动态股权分配机制的动态修订 // 120
- 合伙人贡献的跟踪模板的使用 // 121

第八章 永续开放的团队组织 // 139

08

- 吸收新合伙人 // 142
- 裁减合伙人机制 // 147

第九章 动态股权分配的契约化 // 149

09

- 动态股权分配计划 // 152
- 公司章程的体现 // 155

第十章 动态股权分配的其他应用场景 // 163

10

- 将原有的静态股权分配升级为“动态” // 165
- 与风险投资的规则共存 // 166
- 动态股权分配机制的停止与恢复 // 169
- 半动态股权分配：部门切割法 // 171

10

应用于公司的内部创业 // 172

应用于股权众筹 // 175

第十一章

动态股权分配的会计处理 // 177

11

初始资本的投入 // 181

达到里程碑，赋予股权 // 187

回购合伙人的股权 // 189

01

第一章

股权与期权——初创团队吸引

● “人才”和“钱财”的利器

股权与创业

在中国，公司是指依照《公司法》在境内设立的有限责任公司和股份有限公司。公司是企业法人，有独立的法人财产，享有法人财产权。公司以其全部财产对公司的债务承担责任，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。

自然人主要通过两种方式投资一家公司，债权投资和股权投资。公司的资产负债表清晰地表明了公司资产的主要来源，以及资产、负债和所有者权益的关系，即 $资产 = 负债 + 所有者权益$ 。债权和股权都代表了未来从公司获得收益的权利。负债的部分就是公司的债权人持有的这家公司的权益，而所有者权益就是公司的股东持有的这家公司的权益。债权通常有一个特点，就是其通过偿本付息的方式来偿还，利率一般固定，