

Equity
Design & Excitation

股权设计

互联网+时代
创业公司股权架构

郭勤贵 耿小武 著

大众创业时代之股权设计与激励
种下股权的种子，搭起创业公司基业长青的阶梯
重点讲解创业公司成立之初股权设计的原则、方法、程序以及风险与防范
股权分配、股权激励以及股权融资方法与实操



机械工业出版社
China Machine Press

Equity
Design & Excitation

股权设计

互联网+时代
创业公司股权架构

郭勤贵 耿小武◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

股权设计：互联网+时代创业公司股权架构 / 郭勤贵，耿小武编著. —北京：机械工业出版社，2016.11 (2017.3 重印)

ISBN 978-7-111-55459-2

I. 股… II. ①郭… ②耿… III. 公司—股权—分配 (经济)—研究 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 280999 号

股权设计：互联网+时代创业公司股权架构

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：罗丹琪

责任校对：殷虹

印刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次：2017 年 3 月第 1 版第 3 次印刷

开本：147mm×210mm 1/32

印张：6.875

书号：ISBN 978-7-111-55459-2

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

客服热线：(010) 88379426 88361066

投稿热线：(010) 88379604

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

| 序一 |

互联网改变了人类的生活方式，也改变了公司的组织方式。随着连接的时间与空间维度进一步拓宽，知识与信息不对称性逐渐降低，个体对平台的依赖逐步弱化，无组织的组织化出现，U 盘式生存方式涌现。科技与管理在公司发展中的重要性日渐突出，一方面“资本的力量”在减弱，而另一方面“智本的力量”在增加。资本与智本的结合将成为未来公司的主要形态，从而使得传统的“公司 + 雇员”模式向“平台 + 合伙人”模式转换。尤其在互联网时代，这种模式的转换在以 TMT（科技、媒体、通信）为代表的新经济中表现得极为明显，那些依靠数十年奋斗发展起来的传统家长式、家族式企业，在新型的合伙人公司面前“不堪一击”！

在连接能力不足的时代，传统企业凭借地缘优势、信息不对称优势、物流不发达和社会关系优势过着养尊处优的日子，每个行业都有成千上万的企业生存着。然而，随着移动互联网科技的发展，这一生态正在被打破。在连接能力越来越强的互联网时代，垄断性越来越明显。一个平台在去除传统线下一个个分散的平台与环节后，便能迅速构建起一个更为庞大的新平台，而新平台具有垄断入口的能力，一旦崛起则导致行业“寸草不生”，这便是消费互联网的典型“老大文化”。虽然移动互联网的出现造就了产业互联网，使产业互联网的机会更多，但是与传统经济相比，其竞争也激烈甚至残酷得多，不可能再出

现传统商业时代那种藩镇割据、群雄逐鹿的场面。即便在产业互联网时代，谁拥有了极强的行业资源，谁就可能利用“互联网+”或“+互联网”而胜出。而这一切凭借的是“智本的力量”，也就是一个可以在竞争中脱颖而出的创业团队。因此，从某种角度说，新经济的竞争就是人才的竞争，一场人才争夺的战争已经拉开序幕！

创业公司如何寻找合伙人？如何打造创业团队？如果采用传统的“公司+雇员”模式，能否将公司的长期发展利益与员工利益绑定？在新的公司组织中，能否采用“阿米巴”“索尼”等传统的绩效考核评价体系，发挥员工的积极能动性？在资本追逐人才及新经济人才抢夺战中，如何以新的模式凝聚人才、汇聚智慧？这都是当下创业公司不得不思考与抉择的问题。

我在从事商业律师、战略咨询、创业辅导及股权投资等工作中接触了大量活生生的案例。常看到一些创业公司因为股权设计不合理，使得“创业尚未成功，团队已分崩离析”；也时常看到因为缺少退出机制，中途退出的股东继续持有创业公司大量股权，使仍在苦苦坚守的股东心理极其不平衡，从而不得不考虑另起炉灶。这样就很可能错过了宝贵的创业时机。数次代表国内企业与美国凯雷投资集团等国际投行鏖战香港国际仲裁中心的经历，使我深刻认识到公司融资结构设计的重要性。若为了融资而轻易对赌，则可能导致前功尽弃、功败垂成！

笔者近年来从事早期项目的创业投资，为数百家创业公司提供了不同形式的咨询。可能是咨询者考虑到我是律师出身的缘故，他们的问题集中于股权设计、股权激励等。鉴于此，我时常想利用业余时间把自己有关创业公司股权设计、股权激励和股权融资结构等方面的心得整理汇编成册，以供更多的创业者或公司参考。但因工作繁忙始终未能动笔，一直到我邂逅来自于郑州的合伙股权设计律师耿小武。耿律师在律师工作中对合伙股权设计产生了浓厚的兴趣，对市场上众多

的股权设计培训班进行考察。感觉这些非法律专业人士开办的股权设计大多是概念，缺乏实操。于是，他开始放下传统的律师业务专注于股权研究，并由此走上了股权律师之路。看过他的众多短文及行程满满的股权设计讲座后，我深知本书可以动笔了。于是，就有了我们合作的这本书。

我是这本书的“架构师”与“设计师”，用了近20天时间反复修改本书的框架与目录，先后修改了20余次才最终得以成型。而耿律师则是本书的“工程师”，每章每节的内容基本上都是由他的心血铸就。正如本书所述，股权设计是公司的内部商业模式，也是最重要的商业模式；股权设计是技术，也是艺术。仁者见仁，智者见智，每个人的理解都可能有所不同。我们立足于股权，围绕创业之初的股权设计、股权激励、股权融资、股权控制等展开，尽可能以通俗易懂的解读与案例来辅助说明，为创业者、创业公司、投资人、创业服务机构和研究者等展开了一条广阔的创业公司成长之路，揭示股权设计在公司成长各个阶段的重要性与背后的秘密！

本书在梳理过程中参考与援引了各类媒体中公开报道的案例或数据，在此对这些作者表示衷心感谢。本书还有很多不足，也敬请各位读者批评指正！

郭勤贵

|序二|

写书对于我来说并不是一件容易的事。

当初接到郭勤贵律师的邀请，让我写一本股权方面的法律专业书籍，确实压力不小，可以说是一个巨大的挑战。毕竟这么多年一直从事律师实务，而没有好好梳理过股权理论体系。

我依然毫不犹豫地接了下来，一是出于对郭律师的信任和尊重，二是我一直喜欢挑战，这又是人生的一个新挑战。

想把这本书写得既有专业性又有通俗性，既有趣、有料又可落地实操，确实要下一番功夫。

对于知识分子来说，当今时代因知识而创富或实现个人梦想的机会多了起来。细分领域的专业知识变得越来越值钱，大而全的“万金油”律师在慢慢与时代告别。

马云说，让天下没有难做的生意；乔布斯说，活着就要改变世界；周总理说，为中华之崛起而读书。我说什么呢？让更多的企业家掌握股权专业知识，让股权成为企业家创富的工具，不因不懂股权而走弯路。

不知不觉人到中年，我一直在思考：我现在身在何处，要去向何方？什么才是我真正想要的？虽然一直战斗在追梦的路上，但梦又是什么？

《道德经》有云，“智者不博，博者不知”，《老子》又讲，“少则得，

多则惑”。那么我就精简、聚焦，集中精力做好股权业务这一领域，心无旁骛，持续发力。做一件事不难，难的是一辈子做好一件事。

现在信息爆炸甚至泛滥成灾，每个人都很疲惫，人们缺的不再是知识，而是有专业知识并能帮助企业将知识落地的专家。这也是我一直追求的目标。

我不做股权知识的搬运工，而要做股权知识的深加工。

如果你在经营中有以下困惑：

- (1) 一个人打拼太累，却找不到梦想合伙人；
- (2) 合伙人内耗不断，却找不到解决办法；
- (3) 合伙人争权夺利，大股东束手无策；
- (4) 老板拼命工作，员工却干劲不足；
- (5) 企业培养多年的员工变为竞争对手；
- (6) 企业想融资，却不懂企业估值，不敢拿资本的钱；
- (7) 企业想投资，投资却总是打水漂；
- (8) 企业想富过三代，却找不到传承途径；
- (9) 股权法律风险总是出现，老板焦头烂额；
- (10) 股权没有通往资本市场的道路，老板很迷茫。

……

如果你想解决企业经营中的股权问题：

- (1) 向《西游记》学习，找到你的梦想合伙人，同心同德，一起打拼，加速企业成长；
- (2) 设计适合自己企业的合伙股权结构，让合伙人队伍稳如磐石，坚不可摧；
- (3) 设计完善的合伙退出机制，和平分手，股权不留后遗症；
- (4) 设计适合自己的股权激励方案，让员工出钱、出力、出心；

(5) 有恒产者有恒心，让员工和老板众志成城，一起打拼；

(6) 让你的企业估值多个“0”，加速财富梦想实现，并牢牢控制企业发展轨迹；

(7) 设计企业成长的金台阶，使企业具备富过三代的股权基因；

(8) 设计好你的股权结构，从此高枕无忧。

.....

请打开此书，本书将给出一切答案！

在本书写作过程中，感谢小武股权律师团队成员李栋、黄萍、常占国、樊勇、牛豫宁、孙建州、李耀宗、余金慧、王晰慧、龚智勇的通力协作及辛勤付出，在此一并致谢。

耿小武

| 目录 |

序一

序二

第 1 章 公司股权结构，让我欢喜让我忧 // 001

大众创业：股权是企业的根 // 002

股权时代：中国新一代的创富机会 // 005

股权激励：创业公司成功的秘籍 // 006

股权融资：创业公司的吸金大法 // 009

股权结构：创业公司必须面对的难题 // 010

第 2 章 股权设计：为公司搭起基业长青的阶梯 // 017

股权设计：公司最重要的内部商业模式 // 018

股权结构：是人力资源问题也是法律问题 // 021

股权激励：资本爱上人才 // 024

第 3 章 股权背后的秘密，和你想的不一样 // 029

股权的本质：法律视野下的股权定位 // 030

股权的内容：身份权与财产权 // 036

股权的责任：有限还是无限 // 041

股权的权利：股权比例背后的秘密 // 045

第 4 章 创业公司股权设计的基本原理 // 058

公司股权设计的阶段和类型 // 059

创业公司股权设计的五项基本原则 // 065

创业公司股权设计的基本方法 // 069

创业公司股权设计的程序 // 080

第 5 章 创业公司股权分配设计 // 086

股权分配要点 // 087

股权分配是技术也是艺术 // 091

第 6 章 创业公司股权激励设计 // 094

股权激励设计要点 // 095

股权激励弹药库里的装备 // 098

股权激励的设计要素 // 104

第 7 章 创业公司股权融资设计 // 109

股权融资是把双刃剑 // 110

股权融资中的特殊条款 // 118

股权融资架构设计 // 129

第 8 章 创业公司股权控制设计 // 140

公司股权过于分散的后果 // 141

夫妻店与土豆条款 // 143

控制公司的方式与方法 // 146

股权控制与反稀释 // 151

公司并购中的股权设计 // 159

第9章 创业公司股权设计的风险与防范 // 164

股权设计常见的法律问题 // 165

股权设计常见的税务问题 // 183

股权设计其他常见问题 // 194

结语 股权创富风口，让我们一起飞！ // 204

01

第 1 章

公司股权结构，让我欢喜让我忧

大众创业：股权是企业的根

现在是大众创业、万众创新的年代，伴随着第四次创富的浪潮，“股权”忽如一夜春风来，千树万树梨花开。股权的书籍、培训如雨后春笋，纷纷涌现。股权既是一门技术，也是一门艺术。多少企业成也股权，败也股权。我们今天聊聊创业股权。股权，想说爱你不容易。

中国历来重视天时、地利、人和，但天时不如地利，地利不如人和。对创业公司来说，人和离不开企业的股权设计。我经常提到股权设计的道、法、术、器。

先用一个例子来讲明道、法、术、器的概念。一辆奥拓车和一辆奥迪车同时从郑州往广州开，哪个先到？你可能回答：奥迪先到。那假如奥迪的司机是一个才学会开车的、长发飘飘的美女，没在高速上开过车，而奥拓的司机是一个有着十年驾龄的老司机，答案是不是会不一样？奥拓车、奥迪车是“器”，而司机的技术则是“术”，即使器有优劣，术也可以弥补器的不足。

同样水平的司机，结果会不会一样？假如奥拓走的是高速，而奥迪走的是国道或者省道，结果也有可能是奥拓先到，这是“法”。法不同，结果也不同。

法也相同，结果就一样吗？假如同时从郑州出发，目的地是广州，奥拓往南开，奥迪往北开，奥迪开得越快，可能离目标就越远。这即是“道”。

在合伙股权设计中“道法术器”依然有效。

器，指的是合伙人的根器，即智商、情商是不是高。未必智商高、情商高的合伙人一定能干成大事，假如他们之间的利益分配没有设计好，即合伙股权设计没有做好，越是能人可能分的越快。假如合伙人之间的利益分配设计好了，并且制定好规则、协议、章程作为企业发展的基本制度，则合伙有了稳定的根基，有利于企业的发展。

道，即企业为何而存在，企业的方向。企业存在的理由有三个层次：一是为解决合伙人个人的生存、发展问题；二是为解决合伙人、员工发展的平台，让员工也成为事业的合伙人；三是为社会、国家谋福利，为人类健康、幸福而存在，这是企业的道。如果企业存在的道反了，如生产地沟油的企业，“器法术”越好，危害越大。

术，即股权设计。股权设计是企业的根基，就像盖大楼的图纸一样重要。盖一座大楼，必须要有一张图纸；如果只是搭一个小棚子，可能就不需要图纸。企业想做大做强，也需要一张股权图纸；如果仅仅开个夫妻店，可能就不需要股权图纸。

股权就是企业的根，树没有根会死掉，股权出问题企业也难活。创业企业失败的原因，固然有市场的原因、产品的原因，但是很大比例是因为股权设计失当导致企业夭折。企业的死亡不是死于外部的竞争，而是死于企业内耗。中国有句老话：生意好做，伙计难搁。“合伙”大部分都是兄弟式合伙，仇人式散伙。这跟中国人的离婚差不多，没有几个和平分手的。散伙时的心理我不好过，你也不能好过。

股权设计，事关企业的未来，是企业的根基。新一代的企业家由产品经营上升到资本经营。新一代的企业家要将企业做大做强，离不开股权设计、公司治理。纵观世界，99%的好公司都是公众公司，90%的百年老店都不是家族企业。公众公司拥有完善的股权治理架构。例如，某老总在监狱里，其公司依旧正常运转，而另一位老总进监狱后其公司却瓦解了。之所以有这样的差别，就是股权治理架构的差别。如果想让你的企业真正实现百年老店，完善的股权治理架构是绕不开的。

新一代企业家还要有股权也是商品，可以买卖的理念。天使投资人王刚，70万投资滴滴打车，3年时间回报超35亿。未来十年是股权投资的黄金十年，如过去十年的房地产市场，是黄金十年。新一代的企业家，你考虑过用股权融资吗？现在，企业普遍在银行借钱困难，民间借钱也特别难。股权融资的工具你会用吗？例如我们服务的一家企业，去年利润300万，经过进行股权模式的梳理，估值1.5亿，然后通过出让20%的股份融资3000万。

股权伴随企业从生到死，一路相随。开始在某一个领域创业时，核心大股东吸引一批创业合伙人，他们之间需要股权分配。企业干大了，核心大股东需要给核心员工一些股份，以显示企业不仅是核心大股东的，还是大家的。万科总裁郁亮提出：雇佣制已死，事业合伙人制已生。企业不断发展壮大，需要股权融资。企业股权如何进行估值？融资时怎么跟投资人谈？占多少股份？怎么控制公司？这离不开股权设计。当你考虑股权投资时，就是要在别人的公司里占股份，你在拟投资的公司里，是想拥有绝对控制权、相对控制权，还是一票否决权？这就需要了解股权。企业家的梦想就是股权的财富传承。而企业从小到大，股权法律风险管理贯穿始终。

股权是企业的根，是如此重要，你重视企业的股权了吗？

股权时代：中国新一代的创富机会

中国的发展已经由计划经济发展到市场经济，进而进入了资本经济的新时代，人们的财富除了用“钞票”来衡量之外，更增添了“股票”“股权”“期权”等财富衡量维度。“大众创业”也包括让更多的人成为股东，参与资本的运作。股权投资将成为最赚钱的商业模式之一。

我们服务的一家烩面企业，用了我们的股权设计整体方案，未开业就估值 1000 万，融来 200 万元资金，占股 20%。开业一年，用我们的股权激励方案，一年开出五家直营店，并采用股权众筹方案，解决了开店资金问题。一年半以后，企业估值达到 5000 万。这在传统企业是不敢想象的。

我总结这家烩面企业股权融资的成功，主要有以下两点。

1. 定位精准，观念升级，借助资本市场，商业模式清晰

企业未成立，创始人就在深度思考，企业将来如何在竞争中胜出，如何占领消费者的心智，如何走差异化路线，如何赢得资本的青睐。企业负责人张耀军先生经过调研，找到自己的优势，聚焦单品，做传统烩面的颠覆者、创新者，定位快餐烩面。提出“不腻不膻，快速出餐”，烩面一分钟可以端到客户面前。

创始人对烩面进行产品研发，700 天研制一碗面，看似慢实则快。企业成立之初，先解决产品的标准化、流程化问题，一碗面三分钟以内做好，不再依赖大厨的手艺，如麦当劳、肯德基模式，这家企业成为烩面中的快餐。

企业家对企业未来的战略清楚，定位精准，这样的企业一出