

陆雄文

复旦大学  
管理学院院长

徐家力

中国政法大学  
知识产权研究中心主任  
博士生导师

龚焱

中欧国际工商学院  
创业管理实践教授  
中欧创业孵化/投融资课程主任

雷文涛

有书创始人

孙在辰

源和律师事务所  
总部负责人

联名推荐

# STOCK RIGHT

# 股权控制战略

## 如何实现公司控制和有效激励

周晓林 董冬冬◎著

牢控公司股权，打造强大竞争力  
降低企业决策风险，构建稳赢市场的基础

正和岛  
Z.H.ISLAND

winteam 500  
源和律师事务所

源和  
源和律师事务所

法北  
源和律师事务所

中国中小企业协会  
China Association of Small and Medium Enterprises

幸福社

有书

联合  
力荐

中国工信出版集团

人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

STOCK RIGHT

# 股权控制战略

如何实现公司控制和有效激励

周晓林 董冬冬◎著

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目(CIP)数据

股权控制战略：如何实现公司控制和有效激励 / 周晓林, 董冬冬著. — 北京：人民邮电出版社, 2019. 6  
ISBN 978-7-115-51077-8

I. ①股… II. ①周… ②董… III. ①公司—股权—研究—中国 IV. ①F279.246

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第065817号

## 内 容 提 要

本书从股权控制的角度入手, 从创办公司到公司上市, 讲述了公司运营与股权控制过程中的各个关键点与细节。书中的案例与方法都很实用, 相信读者一看就懂, 一学就会。为了让读者对公司股权等问题有更深刻的理解, 本书还链接了很多规定、条文, 供读者随时查阅。

本书共九章, 分别从开公司的基础知识、股权架构设计与激励、股权转让、公司决策与股东纷争、公司章程与印章、公司投融资、公司收购与担保、公司上市、公司破产清算等九个层面进行讲述, 内容深入浅出, 可以系统地帮助读者阅读和理解。

本书适合的读者群体为: 创业者, 准备创业者, 中小企业管理者, 大中型企业高层、管理者, 企业人力资源管理者等相关从业者, 与公司股权设计相关的律师事务所等行业从业者, 公司股权研究人员, 股权研究爱好者等。

- 
- ◆ 著 周晓林 董冬冬  
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 <http://www.ptpress.com.cn>  
天津翔远印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 720×960 1/16  
印张: 15.5 2019年6月第1版  
字数: 256千字 2019年6月天津第2次印刷
- 

定价: 88.00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: 京东工商广登字 20170147号

## 推荐序一

### 做不好股权架构，你很可能倒在半路

在2014年9月夏季达沃斯论坛上，李克强总理提出，要在960万平方千米的土地上掀起“大众创业”“草根创业”的新浪潮，形成“万众创新”“人人创新”的新态势。从此，“创业”成为中国经济最受关注的热门词之一。

作为一名深扎于创业与组织管理、企业并购的研究者，我深入地观察并参与到这次创业浪潮中。从2014年开始的新创业浪潮，在管理领域出现了非常明显的特点：与上一次创业浪潮相比，新时代的创业浪潮更加具有现代企业的特质，合股经营、股权架构已经有了非常清晰的规划，“野蛮式架构”已经不复存在。尤其是一批拥有高学历和海外教育背景的年轻人越来越成为创业的主力军，中国新晋企业的股权框架体系越来越与世界体系接轨。但与我所了解的欧洲、美国企业又有所不同，中国是一个讲究人情世故的国家，所以股权架构呈现出交叉复杂的特点，照搬欧美的股权架构根本行不通。

颠覆过去企业的股权架构，又与欧美企业有所不同，这是中国新晋企业的特点。股权不仅关系着股东的收益，更关系着股东的权利与义务、法律风险、管理权限等。尤其是近年来，随着国家对于创业支持力度的不断提升，创业门槛不断降低，越来越多的人加入到创业浪潮之中，各类股权问题也随之水涨船高。在研究新创业浪潮时我发现：因为股权问题而产生的纠纷，每年都呈递增之势。

如何解决股权架构问题，让所有的创业者将主要精力放在具体的企业经营之上，这是包括我在内的经济学者、创业观察家、相关专业教授都非常关注的话题。市面上关于创业类的书籍有很多，但是关于股权架构管理的书籍却少之又少，这不免给

人一种遗憾。所以，当请我为《股权控制战略》作序时，我便欣然同意了。一方面是因为创业者特别需要这样的书来指导自己的行动；但更重要的，则是这本书几乎“包罗万象”，对一家企业从初期发展到快速成长期、再到上市阶段的每一个时期的股权架构都进行了完善且详细的分析。尤其是大量案例的运用，让读者可以快速理解股权架构的意义、特点、风险等，帮助创业者在不同阶段针对不同问题，进行行之有效的解决。相比“学院派书籍”，它不枯燥、不乏味，对于多数创业者来说，有着非常直接的参考意义。

2016年的“万科事件”，时至今日依然具有很高的参考价值。创始人王石虽然万般无奈，但最终还是不得不因为股权纷争而离开了万科。这一案例，我在课堂上曾与学员多次分享，它为我们敲响了警钟——做不好股权架构设计，那么“万科事件”依然会一而再、再而三地上演。随着中国经济社会的发展，创业环境必然会进一步优化，这是国家层面给予创业者的“东风”；要想站在这一风口之上，在做好自身项目运营的同时，还要让企业内部的股权架构合法、合规、合理，以保证每一位股东的权益，使股权架构处于稳定状态，这样的企业才能成为下一个华为与联想，真正与世界级企业“掰手腕”！

龚焱

中欧国际工商学院创业管理实践教授

中欧创业管理课程主任

中欧创投营联席课程主任

## 推荐序二

### 谁能成为中国的下一个可口可乐与联合利华

我很庆幸，能为周晓林、董冬冬所著的这本《股权控制战略》作推荐序。一家企业的成功是多方面的，大到全球化战略思维、小到一个部门的具体流程，牵一发而动全身。而这一切，都建立在稳定的股权架构之上，它是一家企业的骨骼——一旦股东之间陷入争斗，便会直接导致各种决策无法得到有效贯彻。在我观察过的众多企业中，很多企业最终的陨落并非因为业务能力不强，恰恰就是因为股权架构不明晰、隐患过多，这些问题经过长时间的积累最终爆发。股东之间存在无法调和的矛盾，或是导致公司无法正常运行，或是在融资、投资阶段彼此意见分歧而无法消除，最终丧失了最佳的上升机会。

可患难，不可同富贵。在漫长的中国历史上，这样的故事不在少数。直到今天，类似的故事依然在上演，只是从战场转换到了商场。如果解决不好股权分配、股权架构的设计，那么历史依然会重演。

中国企业的创新能力、业务研发能力、市场开拓能力，与世界级企业并无差异，我曾服务于阿尔卡特、万事达卡国际组织、艾默生电气、联合利华、可口可乐、中国银联、中国工商银行、宝钢等诸多国内外企业，再看中国的创业企业会惊讶地发现：我们的思路与能力并不落伍，甚至在创新领域有着超越大企业的能力！但很多时候，因为股权架构的问题，导致企业内部自身纷争不断，一些优秀甚至伟大的创意，就这样被忽视、被淘汰。与那些有百年历史的企业相比，我们缺乏的正是稳定的架构。

不要忽视股权架构的意义，它不仅关系着收益权，更关系着企业的管理、未来的规划、现实的方案落地、即将进行的融资计划等。伟大的企业之所以百年不衰，很大

程度上并非单纯因为产品品质高，而是拥有一个稳定的发展规划，可以几十年向着一个目标不断前行，就像让人叹为观止的航空母舰。而这正是中国很多新兴企业所缺乏的。有残缺、有漏洞的股权纷争是罪魁祸首。

“以铜为鉴，可以正冠；以史为鉴，可知兴衰。”《股权控制战略》这本书，捕捉到了中国众多或大或小的股权纷争案例，它既可以服务于创业初期的创业者，也能够给发展规模已经加大的企业提供参考。结合相关法律规定，分析不同公司出现的各类实际情况，我们能从中找到规避股权风险、创建合理股权架构的思路。股权架构，是一家企业的根基，根扎得深，未来才能建起摩天大楼。希望每一位读者都从这本书中找到自己的方向。我相信，下一个可口可乐与联合利华，将会在你们的企业中诞生！

徐家力

中国政法大学博士生导师

## 推荐序三

### 如何让法律成为助力企业发展的“利器”

一位成功的企业家，不仅需要有着精明的商业头脑，更需要有着感知风险的预判能力。在现代化的公司治理体系中，如何合理规划股权结构，预判并规避公司治理上的各类风险，这对于企业来说是至关重要的，更是大多数企业亟待解决的问题。

随着市场经济的快速发展，越来越多的创业者投入其中。如何行之有效地管理公司股权，把握好公司整体发展路径，这看似是企业家应该掌握的技巧，实则却有着很高的专业性与技巧性。企业要想成功避开创业过程中遇到的艰难险阻，那么专业律师必不可少。随着物质生活的不断提高，民间纠纷也在与日俱增，各行各业要想寻求长远稳健的发展，就离不开法律关系的渗入与制衡。作为掌管企业命脉的管理者，要想管理好企业、平衡好员工，还有许多细节之处需要律师来为您保驾护航。作为中国法治的重要组成部分，律师行业在不断完善自身的同时，也紧跟时代步伐，向着“互联网+”的领域不断迈进。

近年来，作为互联网模式运营的法律服务平台——瀛和律师机构以优化和改变律师行业为使命，以“持续创新、开放包容、拥抱变化、合作共赢”为价值观，利用科技手段不断提升法律服务行业的效率。2019年，瀛和律师机构提出以打造北京旗舰所为样板所的“千帆计划”以及全面数字化战略和包括“平台化、数字化、产品化、一体化”在内的“四化”实现路径，利用 SaaS、AI 和区块链技术，推出智能搜索、业务管理及客户激励等多个法律科技产品，对律所进行全新数字化改造，深挖行业痛点，重塑律师行业，助力律师专业水平及效率的整体提升。在不断突破创新的过程中，我们将为不同类型的客户提供多样化的法律咨询服务。

《股权控制战略》一书，就是瀛和数字化战略的“衍生产品”之一。以股权激励的方式促进员工更高效地工作，使员工与企业结成利益共同体，从而实现企业的长期发展目标，这是每个成功的企业管理者必须了解和应该掌握的。那么，如何合理规划与分配股权？股权设计是否有标准模板？这本书将为各位企业管理者完整呈现。这本书从法律的角度解析了创业者在创业过程中存在的各类问题，收纳了创业者在注册成立公司前后所遇到的包括“股权设计与控制”“公司投融资”“公司上市”等一系列问题的解决办法及策略，系统性地列出了创业者如何更加专业化地应对公司管理上的种种瓶颈问题，助力企业家体系化地管理运营公司。而瀛和数字化战略中所提出的基于区块链的数字化激励产品“Kindle+”，也正是致力于为企业家解决这类难题的法律科技产品。作为提供传统咨询方案的“升级版”，“Kindle+”产品不仅能为企业提供咨询方案，还将提供产品技术支持。依据不同企业的个性化需求，从企业股权、KPI、流量联盟和用户裂变四个方面着手，利用“Kindle+”产品助力方案技术落地，大大提升企业内部员工和外部用户的投资回报率，科学管理企业不再是难题。

企业的发展，离不开法律的支撑；法律的存在，更是为了服务群众。对于正在辛苦打拼的众多企业管理者，《股权控制战略》一书提供了详细而完整的指导，如同真实的律师在您身边一般，为公司从注册到成立、再到上市提供系列方案及策略，以有效规避公司快速发展过程中的法律风险，为企业管理者做大做强公司提供强有力的法律支撑，更为企业长远稳健的发展保驾护航。

孙在辰

瀛和律师机构总部负责人

## 自序

有人说，中国是创业的天堂。伴随着中国经济的转型升级，“中国力量”在世界上的影响力也在不断增强。阿里巴巴、腾讯、华为、大疆、小米……这些中国企业在各自领域表现出极强的生命力。

也有人说，中国的创业依然一片“黑暗”。这里所谓的“黑暗”，并不是指创业的大环境，而是指中国处于经济快速上升期，很多创业者往往是白手起家、草根出身，有技术、有热血，却对现代企业的架构、管理等一无所知，依然处于“梁山好汉式”的经营模式中。

这当然不是天方夜谭。2016年7月，我应邀前往一家企业家俱乐部讲授“公司法律风险防控”课程。企业家对法律的熟悉程度让我感到惊讶，大多数企业家能清晰地讲出公司法的基本理念和合同风险防控的主要条款。

但让我更为惊讶的是，多数企业家对公司法等法律法规的认知存在非常明显的漏洞。尤其在股权设计、章程设计、刑事风险规避、股权转让、股东知情权、公司盈余分配、公司投融资风险防控等方面，存在着巨大的认知误区。

有一位企业家问我：“我是一家公司的直接负责人，但是我不想给合伙人分红，行不行？我觉得他什么都没有做，全是我的功劳！”

还有一名学员问我：“我是一家公司的小股东，也是技术负责人。今年公司发展比较好，有大股东想进入。其他股东希望我让出股份，只拿工资。我不甘心，但又一点办法也没有……我只是小股东，他们人又多……我该怎么办？”

.....

这就是当下中国企业家的现状——有业务能力、有开拓能力，但涉及“合伙”问题，

却往往“两眼一抹黑”。

股权是什么？从广义上来讲，它就是股东得以向公司主张的各种权利；从狭义上来讲，它是指股东基于股东资格而享有的、从公司获得经济利益并参与公司经营管理的权利。股权，直接决定了一家公司的稳定性：企业股东之间不断争斗，将直接影响企业的正常运转。这一点，相信所有企业家都深有体会。

管理学中有一句名言：“上层建筑决定下层结构。”股权，就是企业的上层建筑。大股东与大股东之间、大股东与小股东之间只有保持稳定的平衡，企业才能将最宝贵的精力投入正常运营之中，使企业始终保持着既定方向发展。

看看那些优秀的企业，如华为、小米、大疆……它们之所以能够在近年来异军突起，并保持较高的增长率，在全球范围内不断拓展市场，关键就在于其内部股权非常稳定，这就保证了企业高层制定的长远规划不会被轻易打破，使企业始终朝着正确的方向前行。

市场需要一本能帮助企业家深刻理解股权、合理设置股权架构、有效控制企业股权的书。本书将公司法以一种更直接、清晰的方式呈现给读者，能让企业家认识到股权是什么、股权架构对企业的意义、股权控制方面的注意事项等。

万科股权争夺案、山水水泥印章争夺案……通过这些真实的案例，我希望越来越多的企业家能够认识到公司结构管理的重要性。在创业初期，公司强调的往往是核心领导的权威和项目的强力执行；但当企业步入正轨，这种管理体制过于依赖个体，一旦个体的权力变动，极易引起公司动荡，进而导致公司经营陷入困境，这是我们要解决的公司股权的关键。另一个突出的问题是“外来入侵者战争”——他们手持公司法作为进攻武器，一次次发起冲锋，打算将公司的守护者排挤出公司。这时候，公司的守护者们应当借助合理、合法的手段，保证自身股权不受侵害。这是

本书的另一个重点内容。

同时,商场如战场,企业家不妨从本书中寻找自己的影子,从公司设立、章程设计、股权转让、公司变更到公司治理,从企业家刑事风险、小股东利益保护到公司债权债务、公司解散等,从别人的疑问中汲取经验,从众多的法律故事中思索公司的战略未来。

本书还是一本公司法前沿的知识书,书中结合了最新出台的法律法规,如《中华人民共和国民法总则》《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国公司法〉若干问题的规定(四)》〔以下简称“公司法司法解释(四)”〕等最新法律法规,尤其是“公司法司法解释(四)”,其出台本身就是针对股东知情权、公司决议效力、利润分配请求权、股权转让、股东代表诉讼等问题,让读者真正了解与掌握相关法律法规的应用场景与注意事项。

值得注意的是,公司股权治理不但是一个法律课题,而且在产业更迭、商业模式演变与科学技术进步的推动下,其不断被赋予新的内涵。比如,公司治理永远处于股东、客户、员工三边博弈中。商业治理的价值观与顺位,一直处于动态调整的过程中。以杰克·韦尔奇为代表的治理思想是股东利益最大化,但这个商业思想盛行了不到30年,公司股东价值最大化就产生了诸多矛盾,以2008年金融危机爆发为标志。因为股东利益最大化,将会损害公司长期发展的价值。从2008至2009年,基于互联网的勃兴,这个观念就动摇了,从而开始提出“用户第一”的理念。当下商业基于“人才就是一切”的观念,又把员工放在企业的第一位。这三边始终是一个博弈,是一个跷跷板,摆不平,放不稳。那么,在区块链时代,这个矛盾将得到有效解决。因为区块链以其保障交易的透明、公开、即时性、公信力等技术特征,以通证(token)作为交易媒介,会重塑公司治理生产关系,推动公司结构的变化。

未来的新模式下，公司治理将是一种全新的关系，三位一体，重叠交叉，关系模糊：  
用户≈员工≈股东，以推动公司价值的实现。

本书的写作历经两年。鉴于笔者能力有限，书中难免有不足之处，敬请读者谅解。  
希望本书能够帮助企业家提高公司的运营能力，在做好股权管理的基础上，不断将企业做大、做强、做久！

作者

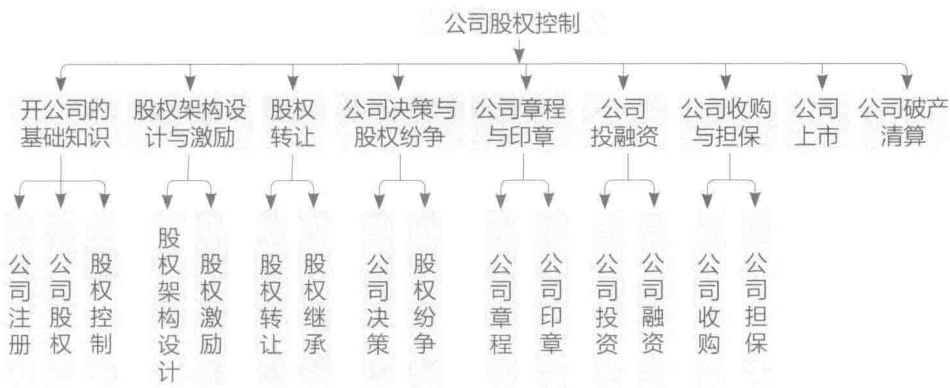
# 前言

随着市场经济的不断深入，越来越多的人走上了创业之路。在众多创业者中，有的人科研能力过硬，有的人市场营销能力超强，有的人具有丰富的企业管理经验，他们在各自的领域通过发挥自身的优势，创造出了一个又一个的商业奇迹。

然而，在这背后，却有几个关键点是很多创业者都不容易掌握的——公司股权如何控制？在公司里，自己处于怎样的地位，是大股东还是小股东？我们能否在经营理念、发展方向、融资计划等方面与合伙人达成一致？

本书以创办公司到公司上市为纵线，以问题阐释、案例分析、解决方法、理论延伸为横线，全面而翔实地阐释了公司运营与股权控制过程中的关键点与核心细节。在案例选择方面，除了很接地气的常见案例外，本书还选用了读者熟知的大企业股权控制案例，以从不同层次阐释股权控制的理论与方法。本书理论与案例巧妙融合，方法与策略切实可行，能让读者快速入手，边学边用。本书也链接了很多规定、条文等，可做手边的备查宝典。

1. 本书的框架逻辑如下图所示。



2. 本书的特色如下。

① 本书的案例非常丰富，可借鉴性强。

② 本书结合了最新出台的法律法规，如《中华人民共和国民法总则》和《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国公司法〉若干问题的规定（四）》〔简称“公司法司法解释（四）”〕等最新法律法规，尤其是“公司法司法解释（四）”，其本身出台就是针对股东知情权、公司决议效力、利润分配请求权、股权转让、股东代表诉讼等问题，内容极具操作性，是指导企业家进行公司股权控制的宝典。

③ 本书的各个部分衔接紧密，深入浅出，理论与方法结合，易学易用，且图表丰富，便于阅读学习。

3. 本书适合的读者群体如下。

① 创业者及准备创业者：急需学习股权相关知识。

② 中小企业经营者、股东：想合理、牢固地控制股权。

③ 企业人力资源管理者：需设计高效的股权架构。

④ 公司相关行业从业者：股权设计律师、股权研究者。

# 目录 Contents

推荐序一	做不好股权架构，你很可能倒在半路
推荐序二	谁能成为中国的下一个可口可乐与联合利华
推荐序三	如何让法律成为助力企业发展的“利器”
自序	
前言	

## 第 1 章

### 创办公司前，应该知道的那些事儿

1.1	注册公司前应该知道的 5 个关键点	2
1.1.1	注册股东是不是越多越好	2
1.1.2	公司注册资金是不是越多越好	3
1.1.3	股东能否随便撤资	4
1.1.4	股东出资协议与公司章程的关系	6
	附件：出资协议书参考模板及专业律师手把手指导	10
1.1.5	公司注册失败该如何处理	15
1.2	公司股东应该掌握的知识点	17
1.2.1	如何认识公司法人格否认	17
1.2.2	股东抽逃出资该如何处理	21

1.2.3 股东出资有瑕疵如何处理	24
1.2.4 隐名股东与显名股东的权利与义务	28
<b>1.3 公司股权如何控制</b>	31
1.3.1 同股同权与同股不同权	31
1.3.2 股份期权和虚拟股权	32
1.3.3 股权代持后，隐名股东如何维护权益	33
1.3.4 隐名股东如何变为显名股东	35
附录：股权代持协议模板	37

## 第 2 章 如何做好股权架构设计与激励

<b>2.1 股权架构为何如此重要</b>	42
2.1.1 股权架构事关公司顶层设计	42
2.1.2 股权架构不明引发的纷争	44
<b>2.2 股权架构的类型与分配策略</b>	45
2.2.1 如何设计股权架构的类型	45
2.2.2 如何制定合理的分配策略	47
2.2.3 寻找合伙人的五个标准	48
<b>2.3 公司股权运行中的几大风险</b>	49
2.3.1 股东 / 合伙人翻脸	49
2.3.2 未成年人是否可以成为股东	51
2.3.3 公司控股股东制作“黑账”怎么办	53
2.3.4 大股东恶意控制公司，拒绝分红怎么办	57
2.3.5 签订干股协议，如何分红	60
2.3.6 企业股东引发的七大风险及应对措施	62