

比例线 股权

# 动态股权

## 中国合伙人分钱分权的新技术

罗毅 张杰 安柏静◎主编

辅导**1000多**名律师系统学习“动态股权”  
经过**1000多**家企业“动态股权”架构设计实践检验

畅销书《创业公司的动态股权分配机制》作者、群蜂社创始人 蔡聪 | 推荐

# 动态股权

## 中国合伙人分钱分权的新技术

罗毅 张杰 安柏静◎主编

魏秋萍 童叶 杨帆 张潇文◎副主编

创业公司如何搭班子？团队利益如何分配？公司如何治理？公司控制权是怎么一回事？合伙人中途退出，怎么办？企业这些最核心的问题，都跟同一件事相关：公司股权架构。本书针对这些问题提出了创业公司的动态股权八大战略，为合伙人提供了切实可行的动态股权分配方案，手把手指导读者分好股权这块蛋糕。

本书适合公司创始人、合伙人及中高层管理者阅读。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

动态股权：中国合伙人分钱分权的新技术 / 罗毅，张杰，安柏静主编. —北京：机械工业出版社，2020.1  
ISBN 978-7-111-64511-5

I. ①动… II. ①罗… ②张… ③安… III. ①企业管理-股权管理-研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 294979 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：解文涛

责任编辑：解文涛

责任校对：孙丽萍

责任印制：邵敏

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

2020 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm × 210mm · 8 印张 · 3 插页 · 156 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-64511-5

定价：68.00 元

电话服务

网络服务

客服电话：010-88361066

机工官网：[www.cmpbook.com](http://www.cmpbook.com)

010-88379833

机工官博：[weibo.com/cmp1952](http://weibo.com/cmp1952)

010-68326294

金书网：[www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)

封底无防伪标均为盗版

机工教育服务网：[www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)

## 编委会

主任(兼主编) 罗毅 张杰 安柏静

副主任(兼副主编) 魏秋萍 童叶

杨帆 张潇文

委员 宋军 吴忱 倪平钰 马岚

刘振宇 倪修智 陈南曦

## 推荐序

### 推广动态股权理念的道路上不再孤单

蔡 聪 群蜂社创始人

2015年，我开始了又一次的创业：一个以“众筹、众包、众扶、众创”为理念的投融资社群平台——群蜂社。在创业开始时，我在公司的公众号发表了一篇文章《白手起家的动态股权分配机制》，这篇文章主要是总结我曾经创业的失败，以及向共同创业的小伙伴阐述我们要运用的股权分配机制。这篇文章被机械工业出版社的解老师注意到了，他联系了我，并力邀和鼓励我将这套动态股权分配的理念写完整，写成一本书。

终于，在2017年年初，我有幸出版了人生的第一本书《创业公司的动态股权分配机制》。万万没有想到这本书居然能够成为管理类的畅销书，在随后的两年多时间里这本书也给我的创业和生活带来了很大的影响。不少机构和社群邀请我做“动态股权”的专题分享，也有不少读者通过各种办法联系到我，甚至专程前来与我会面交流。创业者最喜欢与创业者为伍了，这本书让我结识到很多同在创业路上的朋友，让我有机会聆听到

他们的创业故事，甚至我还通过群蜂社投资支持了他们当中的一些项目。

三年以来，我在群蜂社践行动态股权分配的过程中积累了不少的经验、心得、教训，也陆续有不少践行这一理念的读者与我分享他们的经验和心得，“动态股权分配”的理念在国内开始生根发芽。为了让大家更好地进行交流，我特意建立了一个“动态股权分配分享群”，让大家可以充分探讨在实践中遇到的问题，我也会在群里解答读者的疑惑。

在群中，有位叫王春刚的读者读完全书后，将动态股权分配理念总结为一首诗：

合伙共同立契约，阶段设定里程碑。  
理清找出贡献点，量化体现贡献值。  
计算模型准备好，依约贡献计行权。  
绳纲原则定份额，动态分配最核心。

他总结得非常到位，浓缩了“动态股权分配”的理念和思维框架。我想我一定不是第一个提出动态股权分配理念的人，但我可能是国内较早地把这套理念与国内创业环境结合起来，形成一个完整的理论框架和执行方案的人。我非常荣幸有这么多不同行业的创业者认同这一理念，并且像我们一样在创业中实践。我非常荣幸能够给创业者一些灵感，让他们能深入思考股权分配这个难题以应对复杂多变的创业环境，让他们的创业少走弯路，降低因团队合作问题导致创业失败的概率。

有不少人能够深刻理解其中的理念，像王春刚先生那样提炼精髓，不拘于书中案例的细节，融会贯通，发挥创意，与其团队的情况和创业环境结合起来，为自己制定一套机制。但也有人向我表示，这本书他花了三天时间就读完了，读的时候总觉得“心有戚戚焉”，我讲的好像他们都明白，都深有体会，但落地这套机制的时候又不知道如何下手。有人制定了方案，但心里没有底，不知道是否合理，前来让我提意见。有人甚至直接提出付费让我给他们制定一套方案。

确实，对于一个有良好的工商管理、财务和法律知识背景的创业者来说，这套理念并不难落地。但是对于许多不具备这类知识背景的创业者来说，他们执行起来可能并不那么得心应手。我很想帮助他们落实这个机制，但要制定一套切实可行的动态股权分配机制，必须对项目所处行业、商业模式以及各个合伙人的情况非常熟悉，这会耗费大量的时间和精力。无奈我本身也在创业，现在还无暇赚这个钱。

在2019年的一天，比例线股权团队作为读者前来拜访我。认同我主张的动态股权分配理念并前来交流的股权律师很多，他们不是第一个。但我惊讶地发现，这个团队不仅仅认同我的理念，而且还专门设立了推广动态股权理念的律师组织——“比例线股权”。后来我还得知，“比例线股权”律师团队还出版过一本关于股权激励的实操书籍《穿透股权》，并且于2018年至2019年间在全国多地举办了十几场面向律师的动态股权实操课程“股加私塾”，参与课程的律师逾千名。他们不仅在律师

行业分享动态股权理念，还致力于作为独立第三方为创业路上的合伙人制定适用于他们项目的合伙方案，为企业的发展提供全流程的股权法律服务。“让天下没有难合的伙。”从此，在中国推广动态股权分配理念的道路上，我不再孤单。

这本书是我的《创业公司的动态股权分配机制》一书的姊妹篇，由“比例线股权”团队编写。我的书是由我这位注册会计师出身的，长期从事投融资的投资人，又是正在创业路上的创业者写的一本关于人事管理理念的书。动态股权项目涉及会计、税务、投资、法律等方方面面的知识，而这本书则恰好是由长期从事股权法律事务的律师团队，立足于现有法律体系编写的一本关于动态股权分配机制落地的书。我相信此书能够从不同的角度和侧重点更深入地讲述“动态股权分配”，更具有操作性和参考价值。这本书对《创业公司的动态股权分配机制》一书是一个重要的补充。

我也非常高兴，在推广动态股权理念的道路上，能够与“比例线股权”团队并肩作战，服务更多的创业团队，总结更多的案例，让这个理念发扬光大，为中国的创业和创新添砖加瓦！

蔡 聪

2019年9月22日于深圳

## 前 言

### 创投的红利时代 = 创业的厮杀时代

“创业”，区区二字，却拥有这个时代最复杂的含义：它代表着机遇，代表着财富，也代表着厮杀，代表着淘汰。伴随着时代的浪潮，创业成就了一些人，也警醒了一些人。我们有幸见证了那么多值得载入史册的企业浮浮沉沉，创业者的故事，只有在这个创业时代，才有可能发生并演绎得如此惊心动魄。正如狄更斯所说：“这是最好的时代，也是最坏的时代……这是希望之春，这是失望之冬；人们面前应有尽有，人们面前一无所有；人们正踏上天堂之路，人们正走向地狱之门。”

是的，“大众创业，万众创新”<sup>①</sup>这八个字早已不再是口号，更绝非简简单单的精神指示，它已给这个时代留下了深深的烙印。我们每个人都可以真切地感受到，中国有史以来最大的一

---

① “大众创业、万众创新”出自2014年9月夏季达沃斯论坛上李克强总理的讲话，李克强提出，要在960万平方公里土地上掀起“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。

次创业热潮，就在当下切实地发生着。从“老牌”巨头 BATJ（百度、阿里巴巴、腾讯、京东），在二十年间诞生并成长为改变世界的企业，到“新锐”势力 TMD（今日头条、美团、滴滴），发展不到十年就展露出巨头相，这些我们耳熟能详的公司正在改变着这个时代，在移动互联网出现之前，如此“野蛮”的成长速度和发展模式是难以想象的。

如今，当我们的大多数父辈还在考虑工资又涨了几百元的时候，身边的很多同龄人却纷纷当上了老板，甚至敲钟上市，实现了“一个小目标”。比起这些成功和光鲜，更多的则是那些大浪淘沙之后，随着潮水退出历史舞台的企业。正应了《桃花扇》中的那句千古绝唱“眼看他起朱楼，眼看他宴宾客，眼看他楼塌了”。

市场是残酷的，我们开始习惯这个世界新的创业规则，我们开始习惯称一个人“多次创业者”，也开始习惯风口和热点以惊人的速度切换。再也没有以不变应万变的法则，再也没有常胜将军，许多已经取得一定市场地位的企业，也被迫转型升级。可以说，在当今社会，无论企业规模、历史、曾经的成绩如何，所有企业都成了创业企业，所有企业都处在同一跑道上。

## 创业好比战场，要能用众智，善用众力

### 一、变幻莫测的市场环境中，我们能抓住的只有人

历史规律告诉我们，事物的发展是波浪式前进和螺旋式上升的，发展的具体道路是曲折的。虽然这是一个充满机会和上演奇迹的时代，越来越多的人都投身创业潮流中，但相信你也

感受到了这波创业热潮下隐隐的寒流。资本逐渐变得理智，市场不再一味地追求空泛的概念或是热点，一个企业已经很难仅凭“理想”和“蓝图”活下去了。

国人做事讲究天时、地利、人和。但如今的创业环境不得不让我们感慨，不管是“天时”还是“地利”，都像变幻莫测的天气一般难以捉摸，而唯一能够抓住的，就是“人和”了。

创业导师徐小平老师讲过一句话：“对初创企业而言，合伙人比商业模式重要得多”，由此可见“人和”因素的重要性。

全球知名创投研究机构 CB Insights 曾经对 101 家失败的创业公司进行分析，查看了 101 家公司的“死亡报告”之后，找到 20 个主要败因。“not the right team”（“团队不行”）高居“败因榜”第三名。Standout Jobs<sup>①</sup>在“死亡报告”中说：“我们应该引入联合创始人，主要用股票补偿他们，而不是现金，可惜我们没有这样做。”

答案再明显不过了——过去的传统企业大都是重资产型企业，前期投入成本大，发展周期长，对资本的依赖远远大于对人的依赖。公司中除了老板之外，剩下的员工都是以打工者的身份存在的。

但现在一切都变得不同了，创新成了成功的不二法门。创新就意味着对智力的依赖、对人的依赖程度大大增强。你要找的，就不再是员工，而是“合伙人”，也就是能够一起拼搏、共

---

① 上述 101 家公司之一。

担风险、共享收益的伙伴。那种仅仅依靠工资、奖金、提成就能留住一个人的想法已经不现实了，一个能够创新、能够带来价值的人，资本机构排队给他钱都来不及，他怎么可能因为一点工资和奖金就继续留在你的企业呢？那由什么来替代薪资为你留住人才呢？相信大家不会陌生，那就是股权。

用股权绑定关系、绑定利益，创业的路上需要多人同行。这时的股权，就如同以前的资本一样，是真正的稀缺资源。股权代表权力和利益，如何更好地分配股权，是所有创业公司面临的最重要的问题，甚至说是灵魂拷问，也不为过。

## 二、说到底股权设计就是利益分配，你真的认真想过团队的股权设计吗？

股权的分配就是利益的分配，那股权能带来的利益又是什么呢？不仅仅是钱或者分红权，还包括控制权、知情权等多种股东权利。而正因为利益包含的内容过于复杂，所以我们在做股权分配的时候，所应当衡量的角度也需要更加多样化，以往那种谁出钱多谁就占股多的方式早就过时了。

如果不以资本作为分配的唯一标准，我们还能依据什么呢？在标准混乱的情况下，就很容易陷入另一种分配方式——“幻想式股权分配”。什么是“幻想式股权分配”？好比刚刚创立一家公司，大家就开始因为未来如果赚了钱该如何分配的事情争吵。蛋糕都还没有烤好，就着急分配，并且因此而产生嫌隙，着实好笑。



## 创业场上切忌只谈感情不说利益

### 一、拿什么来爱你，我的合伙人？

大概已经不止一次有人比喻过，合伙创业就像谈恋爱结婚，找合伙人就像在找另一半。仔细想来，二者确实有太多相似的地方。

两个人在一起的前提：你尊重我的付出（贡献），并且回报同等的爱（股权）。

这一点说的就是公平。

在感情里，我们常说双方地位要平等才能长久，长时间由一方主导的关系，另一方终究会因为各种原因而离开。而感情里最怕的一点就是一味地索取而不付出，或者一味地付出而不求回报。合伙人之间，同样需要平等、公平的关系。每个人都会为了共同的愿景而付出，会为了公司的发展而努力，同时，每个人的付出和努力，也都应当有对应的公平的回报。只有确定了这样的前提，大家才有长久在一起的基础。

我们走下去的方式：偶有争吵，但是只要目标（赚钱）一致，就可以为爱妥协。

这一点说的就是股权的分配要灵活、符合实际。你可能会问，前面都说了公平，那么按照公平的标准进行分配后的股权比例已经成了既定事实，怎么又能做到“灵活”呢？二者不会相互矛盾吗？其实，所谓的公平，不仅是相对的，而且是动态变化的。正如公司刚刚创业的时候你拿出了100万元，这100万元对公司而言，可能是最重要的启动资金，而当公司已经年盈利上千万元的时候，你再投资100万元，尽管同样是100万元，却只能算锦上添花了。所以说，公平和灵活是不矛盾的，我们提倡的是，要用发展的眼光看问题，只要目标一致，在发展过程中出现的一切分配问题，都可以灵活而公平地进行调整。

我们坚持的原则：不要低估彼此的智商，让承诺兑现。

感情里最怕的就是两个字——背叛。而从公司的角度来看，防范背叛最重要的一点就在于，我们要制定一套科学、合理、可操作的分配制度和方案，让所有人都清晰地了解并认同，在需要分配股权的时候，股权能够真正分配到合伙人手里，只有这样，才能最大限度地防范风险的产生，让合伙人能够真正携手走下去。

## 二、动态股权是答案

那么，我们前面说到的两种股权分配方式为什么不合适呢？结合婚姻来看就知道了。第一种，按照初始贡献的程度（资金）

来分配股权。就像是两个人结婚，其中一个人带着一套房子，另外一个人带着一辆车，那房子更贵一些，未来家里的话语权就更多地偏向了带房子的人，这当然不公平，也不利于家庭的稳定。

而第二种，就是那种幻想式的股权分配。就像是在家徒四壁、双方要携手共创美好未来的时候，就幻想因为家里赚了钱该如何分配这样的事情吵架一样可笑。毕竟还没有赚到钱，又怎么能知道在未来一起赚钱的这个过程中，谁付出的更多一些呢？不知道谁付出更多的时候，又怎么可能科学合理地分配赚到的钱呢？

我们要摒弃以上这两种分配股权的方法，用“我贡献即我得到”的思维去动态分配股权，这也最符合唯物辩证法，而且已经被无数历史实践证明是合理的。股权分配得好，合伙的“婚姻”就有了存在并且稳定的基础，以后大家就是风雨同舟的“爱人”了，事情商量着来，贡献科学地测算，分配也公平合理地进行。这样的“人和”，对创业公司来讲，尤为可贵。

# 目 录

推荐序 推广动态股权理念的道路上不再孤单  
前 言

## 第一章

以史为鉴：

他们踩过的坑，你可千万别再踩一次 // 001

第一节 踩上股权地雷，行业巨头也可能出局 // 003

第二节 少年维特的烦恼和中年危机：股权危机一直都在 // 011

一、股权分配需求随企业发展阶段的变动而变动 // 011

二、成熟企业的疑虑 // 014

第三节 按需分配，方得始终 // 015

一、创始人持有股权，本质上是希望拥有公司的控制权 // 016

二、核心员工持有股权，看重的是股东身份带来的被认同感 // 016

三、投资人持有股权，看重的更多是投资回报 // 016

01

## 第二章

用最少的资源去撬动最大的利益：股权战略 // 019

第一节 股权是一个团队最重要的战略资源 // 021

一、股权为什么重要？ // 021

二、成功的股权分配可以稳住军心 // 023

三、失败的股权分配如同诛心之剑 // 024

第二节 好的领导者懂得用股权去排兵布阵 // 026

一、你是好的领导者吗？ // 026

二、沙盘演练：我有一个创意，能使团队合伙人都满意 // 028

02

### 第三章

#### 股权战略一：向着目标，

#### 在大处着眼，小处着手——按里程碑来定义贡献 // 035

##### 第一节 目标 // 037

- 一、以终为始，设计股权架构 // 038
- 二、确定目标要遵循“SMART”原则 // 039
- 三、动态股权就是 OKR 在股权分配上的体现 // 044

##### 第二节 里程碑：团队无目标地努力，犹如战士在黑暗中远征 // 046

- 一、里程碑 // 046
- 二、预分配股权 // 050

03

### 第四章

#### 股权战略二：让你的贡献和股权

#### 清晰可见——量化贡献并实现计提 // 057

##### 第一节 数字化你的贡献 // 060

- 一、设计贡献点 // 062
- 二、记录贡献值 // 074

##### 第二节 你能拿走的股权，取决于你所做的贡献 // 076

- 一、见证是信任的起点，让方案的执行公开透明 // 076
- 二、计提 // 078
- 三、贡献值的回购 // 080

04

### 第五章

#### 股权战略三：合伙人都满意的蛋糕

#### 切法——将贡献值转化为股权 // 085

##### 第一节 拿走你该得的那部分，没人敢质疑 // 088

- 一、如何计算你的股权比例 // 089
- 二、拿得少，并不意味着“吃亏” // 091

##### 第二节 让法律确认你确实得到了这些股权 // 093

- 一、《中华人民共和国公司法》关于成立公司的相关规定 // 094
- 二、确认持股方式 // 096
- 三、用书面协议代替口头约定 // 103

05