



100 位 咨询师磨出来的体系

1000 个 咨询案例趟出来的经验

10000 家 企业落地出来的工具

非上市公司股权 整体策划

揭秘中小企业股权激励案例中，
失败与成功的真正原因

周继程◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



非上市公司股权 整体策划

周继程◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书以股权激励的系统化构建作为主线，详细介绍了企业在股权激励实施过程中，需要考量的“如何选择股东”“怎样为企业估值”“方案执行前后需要注意的事项”“如何针对不同股东确定股价”等8个关键点。作者通过简单易懂的解读与案例来辅助说明、阐述股权配置与企业治理的新思路，并采用了图文、表格等方式，简明扼要地对其中的知识点进行了讲解，方便读者在最短时间内了解全书的精髓。另外，书中通过增设二维码，增加了阅读的互动性。读者在看完相关知识后，可以进一步了解其他企业家对于相同问题的看法与解决思路，更可以通过这种方式，与助教老师或作者本人进行近距离互动。

图书在版编目(CIP)数据

非上市公司股权整体策划 / 周继程著. — 北京 : 北京大学出版社, 2019.6
ISBN 978-7-301-30218-7

I. ①非… II. ①周… III. ①公司—股权—研究 IV. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第001665号

书 名 非上市公司股权整体策划

FEI SHANGSHI GONGSI GUQUAN ZHENGTI CEHUA

著作责任者 周继程 著

责任编辑 吴晓月

标准书号 ISBN 978-7-301-30218-7

出版发行 北京大学出版社

地 址 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址 <http://www.pup.cn> 新浪微博: @北京大学出版社

电子信箱 pup7@pup.cn

电 话 邮购部 010-62752015 发行部 010-62750672 编辑部 010-62570390

印 刷 者 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者 新华书店

880毫米×1230毫米 32开本 6.875印张 147千字

2019年6月第1版 2019年6月第1次印刷

印 数 1-8000册

定 价 59.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题，请与出版部联系。电话：010-62756370

此为试读，请购买正版。详情请访问：www.ertongbook.com

多数企业家对股权知识的了解不够，如下面的问题，你能答上来几个呢？

- ◎ 你知道怎样选择最适合自己的股东吗？
- ◎ 如果你的创业公司估值达100万元，那么你赠送员工5万股和赠送员工5%的股权，实际结果是一样的吗？
- ◎ 你的公司有没有只出钱（资源）不干活的股东？如果有，他的股权比例设定为多少会比较合理呢？他购买股权的价格应该和你一样吗？
- ◎ 在家族企业中，兄弟间最常见的五五平分是合适的持股比例划分方式吗？有哪些分配比例会有问题？
- ◎ 人们常说的对赌是什么？为什么那么多公司都会签对赌协议？
- ◎ 增资后，股权稀释的比例你能很清楚地计算出来吗？
- ◎ 是不是公司做了股权激励就可以了，除此之外还要做哪些工作呢？

中国的经济发展已经进入全新时代。随着人才竞争的急速加剧、创业热潮不断兴起，各种类型的中小企业应运而生。众所周知，国内中小企业的平均寿命为2.5年，集团企业的平均寿命也仅有7~8年。企业的生命周期短，能做大做强企业更是寥寥无几。企业做



不大、做不长的根源有很多，但导致不少企业消亡的核心原因只有一个——企业的股权出了问题！

真格基金创始人徐小平曾提出：“合伙人的重要性超过了商业模式和行业选择，比你是否处于风口上更重要。”很多企业的消亡并不是缘于外部市场的竞争，而是缘于企业的内耗。作为企业领军人的你，是不是也有过以下经历呢？

- 总说责权利要明晰，可是明晰过后，员工却不愿做分外工作。
- 对下属花钱从不手软，但还是出现了下属成批离开现象。
- 以前公司有很多工作，人手不够用，一旦让他们独立核算，立刻会有人闲下来。
- 一起创业时，核心团队心在一起；企业稍微大了点，心反而远了。
- 因为股权激励方案的不专业，自己花心血“养大”的品牌，最后却归了别人。

.....

做了这么多年的咨询，我听闻了太多企业因为股权激励方案的不合理从盛到衰，也见证了更多的企业因为调整了股权激励措施，而变得更加科学化，更符合人心、人性，从崩溃边缘再次极速发展。可见，股权激励已经成为企业发展过程中，在战略层面上必不可少的配套方案。企业家都深知股权激励的重要性，但是如何操作，里面的系统性、策略性，与之相互配合的方法、表格工具如何使用，各类法律文件如何签订，操作过程中可能出现的问题和误区怎么规避等问题，显然已经成为中小企业家想做股权激励，但又不知道如

何去做的“拦路虎”。

我在书中不愿去讲那些大道理，只想把这些年自己所了解的不同类型、不同行业、不同规模的企业，在股权改制道路上的真实状况、遇到的问题及解决方法告诉读者。这些年，聚百洲股权咨询集团服务的企业家客户近30万位，我亲自辅导了13000余位企业家，得到了不少企业家的夸赞。对此，继程心怀感激，唯有把自己10多年的咨询经验和20多年经商经验中的教训、心得做更多的传播，让更多的人少走弯路，获得成功。

回到股权问题上，使股权真正落地，靠的是坚定不移的执行力和对激励对象的准确把握。在此过程中，最关键的一点就是抓住人心，激励对象要和企业有相同的价值观。另外，一定要有合理的规章制度，要在精神和物质上同时满足激励对象的愿景。综上所述，足以证明股权可以吸引人才、留住人才，可以融资，可以打市场，可以设计控股。即使企业家并没有那么多才华，也一定要学会战略布局，学会用人、留人，掌握股权激励、股权融资、股权并购。只有这样，中小企业才能稳妥地发展。我希望可以通过更“接地气”的言语，让企业家学好、用好关于股权的战略，希望他们的企业可以快速突破发展“瓶颈”，顺利实现转型，进而做大、做强。

我们经常说，一片树叶，隐匿着气象的信息；一只麻雀，隐含着生命的肌理。而股权看似虚拟，其实更像一根不容忽视的粗壮枝条，贯穿于企业的“前世今生”，透视着中小企业的复杂身世，叙说着中小企业的曲折故事，复原着中小企业的文化特性。从某种程度上讲，股权就是对企业历史的寻踪和对企业特性的寻根。我在书中

以股权为“链条”，串联起“愿你在股权激励的道路上少走弯路”“股东选不好，企业早晚倒”“股权落地，首先考虑‘系统化’”“错误的股权激励方案，怎么改？”“常见的5种股权激励模式”“股权激励的‘定海神针’”“打造落地股权激励方案的系统秘招”“让股权激励有个完美的结局”8章内容，向各位读者阐述股权激励的重要性。以构建股权激励系统的流程作为主线，将过程中重要、易学、有概念价值的内容做了详细介绍。以通俗易懂的解读与案例来辅助说明，阐述股权配置与企业治理的新思路，希望能为企业家提供有益的帮助。

编辑老师也对书稿形式做了多样化的呈现，全书图文并茂，相互补充，彼此映衬，在每章前提取了全章的核心观点，帮助大家了解内容。同时还设计了“联机学习区”“股事汇”“周老师提醒”等模块，让读者更准确地接收相关信息。希望读者阅读本书后，股权不再是认知里的一个抽象的符号，而是更为生动、直观、可爱，能使企业更有生命与精神的活体。

编辑老师还特意设计了一些二维码，读者可以通过扫描书中二维码，了解其他企业家学习的内容，并且与助教老师进行线上互动。读者关注“聚百洲官微”微信公众号，点击“联系我们”→“出版”，也能找到本书中所有通过二维码扫描获取的文章。

尽管笔者已倾尽所能，将自己的研究和经验总结得更全面、深入，但鉴于经济高速发展，对企业的各种研究和总结也日益精进，为此深感笔短纸薄，挂一漏万，若有不成熟或不完善的地方，敬请各位读者批评指正。股权激励之路，吾愿与君同行。

第一章 愿你在股权激励的道路上少走弯路	14
第一节 中国中小企业家的股权知识现状	16
1. 股权——你从未想过的公司的第三种产品	16
2. 股权是企业的根，也是企业家的“命根”	17
◎ 联机学习区：股权分配中的几点误区及合伙规则	19
3. 我送给你的是 50 万股，可不是公司 5% 的股权	19
◎ 联机学习区：如何解决增资规则没约定清楚的后遗症	21
第二节 需要赶紧补上的股权课	22
1. 企业的 8 条股权生命线	22
◎ 联机学习区：如何控制股权，避免股权被悄悄偷走	26
2. 股东必须知晓的相关权利	27
3. 不同阶段股权的市盈率有规律可循	32
4. 股权设计不合理所导致的 9 种结果	34
◎ 联机学习区：公司章程模板	37
股事汇 错误认知认缴制，麻烦无穷大。	
注册资本别贪多，转圜留空间。	37
第二章 股东选不好，企业早晚倒	44
第一节 选择股东的正确方式	46

1. 准股东想要什么	46
2. 种子股东的 9 种来源	48
3. 选择股东的 7 个标准	50
4. 选定股东的 5 个步骤	53
◎ 联机学习区：3 个条件，让你选对股东	55
第二节 为股东进入铺好通路	56
1. 设计 1 分钟就打动准股东的路演	56
2. 股东进入的 6 个通道	57
股事汇 借款出资没分清，“秋后算账”， 4 个问题淡然问，“验明正身”。	60
第三章 股权落地，首先考虑“系统化”	64
第一节 股权平分，公司会“牺牲”	66
1. 害死公司的股权平分	66
2. 遇到股东一定要平分股权怎么办	68
◎ 联机学习区：如何调整已经平分的股权	69
3. 如何选择股东里的老大	69
第二节 6+1 股权策划系统	75
◎ 联机学习区：初创团队如何分配股权	80
股事汇 看“27 雄”纷繁复杂欲争锋， 待聚百洲抽丝剥茧巧解铃。	80

第四章 错误的股权激励方案怎么改?	90
第一节 股权激励常犯的错误	92
1. 股权激励的9种错误类型	92
◎ 联机学习区: 企业员工高收入的逻辑	95
2. 股权激励前后常见的错误认知	96
3. 不同类型的员工要用不同的股权激励策略	99
第二节 股权激励的5条原则	101
1. 平衡为重, 上策为买	101
◎ 联机学习区: 股权激励应注意的6个难题	103
2. 符合人性, 遵循规律	103
3. 引导策略, 假定条件	105
◎ 联机学习区: 股权员工激励的优缺点	110
4. 组合运用, 效果更佳	114
5. 共赢信念, 诚恳沟通	114
◎ 联机学习区: 股权激励计划对企业的影响	115
第五章 常见的5种股权激励模式	116
第一节 公司好, 你才好——分红股	118
第二节 严格的激励模式——岗位股	120
第三节 需要评估的激励方式——技术股	124



第四节	用成绩说话的激励方式——业绩股	125
第五节	在职则有，离职则无的激励方式——在职股	126
	◎ 联机学习区：大中型企业的几种股权激励方式	127
第六章	股权激励的“定海神针”	128
第一节	定阶段	130
	1. 各阶段激励重点不同	130
	2. 人数、估值、条件、数量的阶段坐标图	131
第二节	定目的	133
	1. 明确目的，制定策略	133
	2. 部门不同，比例也不同	135
	3. 利用人才裂变系统可以解决 4 种人力资源难题	135
第三节	定对象	137
第四节	定估值	139
	1. 市场报价法	139
	2. 十倍 PE 法	141
	3. 商业模式法	142
	4. 资产收益率法	144
	5. 现金流量贴现法	144
	6. 历史成本法	145
	7. 重置成本法	148
	◎ 联机学习区：初创公司估值分析模板	148
第五节	定价格	149

1. 定价格时需要考虑的因素	149
2. 定价格的关键点和周期	152
3. 没有定价的股权，员工永远都嫌贵	153
4. 员工觉得公司股价太贵的解决办法	155
第六节 定数量	158
1. 计算数量前要记住的 3 个公式	158
2. 职位不同，限购数量也要不同	159
3. 把限购数量变成刺激业绩增长的“兴奋剂”	161
第七节 定义务	162
股事汇 发好愿、头脑热，事后反悔，无奈大错已成； 换位聊、分开谈，巧妙让步，股权岂可讨论。	166
第七章 打造落地股权激励方案的系统秘招	170
第一节 股权激励策划不能公开的 9 张表格	172
第二节 股权激励实施的 9 个步骤	176
1. 做好全面策划	177
2. 举行见面会	177
3. 首轮访谈调查	178
4. 二轮宣讲	178
5. 三轮洽谈讲解	178
6. 认购	179
7. 签约	179
8. 宣讲期权模式	180



9. 宣讲规则	180
第三节 股权激励执行的 5 个要素	181
第八章 让股权激励有个完美的结局	186
第一节 违约退出的 10 种情况	188
1. 自愿放弃	189
2. 强制收回	189
3. 协议赔偿	189
4. 按普通投资人计算	190
5. 自愿放弃部分相应权利	190
6. 上市退出	190
7. 转让第三方	191
8. 与其他股东协商转让	191
9. 继承	191
10. 被并购退出	192
第二节 违约后退股的 3 种解决方案	193
1. 人退股不退	193
2. 人不退股退	194
3. 人股都退	198
第三节 期满退出的 11 种方式	199
1. 按投资合作协议退出	200
2. 公司内部估价退出	203
3. 部分退出, 部分保留	204

4. 按普通投资人计算	204
5. 自愿放弃部分相应权利	205
6. 上市退出	205
7. 转让第三方	206
8. 与其他股东协商转让	206
9. 继承	207
10. 被并购退出	207
11. 专业的评估公司评估	207
第四节 退出协议的 12 个要点	209
1. 错开退出解锁期	210
2. 培养接班人	210
3. 第三，禁止退出时间约定	211
4. 暂除公司债务	211
5. 债权收回后另行支付	211
6. 不得挖公司墙角	212
7. 签订保密协议	212
8. 签订同行限制协议	212
9. 不影响公司运营	213
10. 保证运营资金	213
11. 重返约定	213
12. 支付方式	213
◎ 联机学习区：退出协议模板	214
第五节 退出流程的 6 个步骤	215
后 记 不容小觑的股权激励	218



非上市公司股权 整体策划

周继程◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书以股权激励的系统化构建作为主线，详细介绍了企业在股权激励实施过程中，需要考量的“如何选择股东”“怎样为企业估值”“方案执行前后需要注意的事项”“如何针对不同股东确定股价”等8个关键点。作者通过简单易懂的解读与案例来辅助说明、阐述股权配置与企业治理的新思路，并采用了图文、表格等方式，简明扼要地对其中的知识点进行了讲解，方便读者在最短时间内了解全书的精髓。另外，书中通过增设二维码，增加了阅读的互动性。读者在看完相关知识点后，可以进一步了解其他企业家对于相同问题的看法与解决思路，更可以通过这种方式，与助教老师或作者本人进行近距离互动。

图书在版编目(CIP)数据

非上市公司股权整体策划 / 周继程著. — 北京 : 北京大学出版社, 2019.6
ISBN 978-7-301-30218-7

I. ①非… II. ①周… III. ①公司—股权—研究 IV. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第001665号

书 名 非上市公司股权整体策划

FEI SHANGSHI GONGSI GUQUAN ZHENGTI CEHUA

著作责任者 周继程 著

责任编辑 吴晓月

标准书号 ISBN 978-7-301-30218-7

出版发行 北京大学出版社

地 址 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址 <http://www.pup.cn> 新浪微博: @北京大学出版社

电子信箱 pup7@pup.cn

电 话 邮购部 010-62752015 发行部 010-62750672 编辑部 010-62570390

印 刷 者 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者 新华书店

880毫米×1230毫米 32开本 6.875印张 147千字

2019年6月第1版 2019年6月第1次印刷

印 数 1-8000册

定 价 59.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题，请与出版部联系。电话：010-62756370

多数企业家对股权知识的了解不够，如下面的问题，你能答上来几个呢？

- ◎ 你知道怎样选择最适合自己公司的股东吗？
- ◎ 如果你的创业公司估值达100万元，那么你赠送员工5万股和赠送员工5%的股权，实际结果是一样的吗？
- ◎ 你的公司有没有只出钱（资源）不干活的股东？如果有，他的股权比例设定为多少会比较合理呢？他购买股权的价格应该和你一样吗？
- ◎ 在家族企业中，兄弟间最常见的五五平分是合适的持股比例划分方式吗？有哪些分配比例会有问题？
- ◎ 人们常说的对赌是什么？为什么那么多公司都会签对赌协议？
- ◎ 增资后，股权稀释的比例你能很清楚地计算出来吗？
- ◎ 是不是公司做了股权激励就可以了，除此之外还要做哪些工作呢？

中国的经济发展已经进入全新时代。随着人才竞争的急速加剧、创业热潮不断兴起，各种类型的中小企业应运而生。众所周知，国内中小企业的平均寿命为2.5年，集团企业的平均寿命也仅有7~8年。企业的生命周期短，能做大做强企业更是寥寥无几。企业做