

人人都是

股权架构师

用股权智慧
构建企业
核心竞争力

系统化展示股权设计与
股权激励的核心规则

王吉
著

股权
布局

破解企业
股权激励的奥秘

股权
激励

洞悉公司
控制权争夺的逻辑

股权
控制



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

人人都是股权架构师 / 王吉著. — 北京: 中华工商联合出版社, 2021.11

ISBN 978-7-5158-3223-4

I. ①人… II. ①王… III. ①股权管理 IV. ①F271.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2021)第 222326 号

人人都是股权架构师

作者: 王吉

出品人: 李梁

责任编辑: 胡小英

装帧设计: 回归线视觉传达

责任审读: 李征

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印刷: 香河县宏润印刷有限公司

版次: 2022年1月第1版

印次: 2022年1月第1次印刷

开本: 710mm×1000mm 1/16

字数: 160千字

印张: 14

书号: ISBN 978-7-5158-3223-4

定价: 58.00元

服务热线: 010-58301130-0 (前台)

销售热线: 010-58302977 (网店部)

010-58302166 (门店部)

010-58302837 (馆配部、新媒体部)

010-58302813 (团购部)

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座

19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

投稿热线: 010-58302907 (总编室)

投稿邮箱: 1621239583@qq.com

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

前言

股权思维——资本时代的存亡之道

企业经营需要战略性思维，但我们往往在思考时是高大上的，在落实中却是假大空的。很多企业管理者根本不清楚何为战略，却一直在强调着战略。而战略不是一直强调就会实现的，也不会懵懂中自我养成。

在战术层面，经营企业依靠的是出售产品或服务以获取收益；而在战略层面，运营企业依靠的是通过资本运作成倍放大企业经营的收益。资本运作的核心在于股权，通过资本运作实现资本的快速裂变从而进行价值再造的思维就是股权思维。股权思维是一种颠覆传统经营管理模式的思维，它是资本时代的存亡之道。

为什么要将股权思维和资本时代的存亡之道相关联？来看看未来社会股权可能会对你产生的影响：你创业，需要与人合作并对人进行管理，为此必须设计好股权分配方案；你就业，可能会成为激励对象，涉及激励股权或者持有公司期权；你投资，一定希望参与到股权架构最优秀的企业中。一个人在社会上打拼仿佛有多种路径可供选择，但归纳之后无非有三种——创业成为老板、打工辅助老板、投资成就老板。

在资本时代，人们跟股权不期而遇的情况将越来越多。虽然未来社会

不可能人人都持有股权，但你却可能在具备股权思维后借助股权之力成就更强大的自己。未来社会不会强迫你具备股权思维，却会迫使你在跟不上时代脚步的情况下自行淘汰。

天使投资人徐小平曾说：“创业的基础其实就是两个，一个是团队，一个是股权结构。人生最悲哀的事情是，年轻时不懂爱情，创业时不懂股权。股份结构不合理，这个企业一定做不成。”

不管是做投资还是做实业，成功的人总是极少的。其根本原因在于多数人只顾埋头赶路，却不知抬头看天。于是越走越迷茫，自己和企业最终将走向何方，已经全然无知了。在这种情况下，还怎么可能取得成功？因此，我一直强调我们要抬起头，认真看清社会发展的大趋势，看清哪些是时代要求我们必须掌握的，就去攻克它们。带着最强大的方向感再上路，你会发现原本很难突破的困局竟然可以轻松破解。

资本时代的创业者，第一眼看到的就应该是股权。有人说，创业者利用股权，对内可以激励员工，对外可以实现融资。但这并不是创业者利用股权的终极目的，创业者利用股权的终极目的应该是：对内要在激励员工的同时实现财富增长，对外要在获取投资的同时保障创始人对企业的掌控。

京东的第一大股东是腾讯，刘强东只占股 15.1%，但掌握着 78.4% 的投票权，因此对京东拥有绝对控制权。京东经过多轮融资且上市后，刘强东还能牢牢控制公司，不但未被资本架空，反而强势绑架了资本，他是怎样做到的呢？

刘强东对公司股份和公司章程都做了完善和规定。在公司股权架构方面，他采用同股不同权——即 AB 股结构的股权模式，刘强东等管理层是

1股对应20个表决权，投资人是1股对应1个表决权数，而且部分高管还委托刘强东行使表决权。在公司章程方面，其中一项“霸王条款”是刘强东不能出席的情况下，不能召开正式的董事会。

这样一来，京东无论如何都绕不开刘强东的控制。刘强东就是利用了股权思维来指导京东的股权设计。股权思维让我们明白：企业以追求利润为终极目标的思维往往会让企业走入死胡同，而企业价值的提升在创造更高的收益方面发挥着越来越重要的作用。

企业是由某个人或某个团队创立的，但一定不是永远属于某个人或某个团队的企业，而是面向更多人才的企业、面向未来市场的企业，面向全新时代的企业。如果创业者将企业定位成自己的，企业就会越做越小；如果将企业定位成未来的，企业就会越做越大。

企业将股份分配出去，会激励更多的人为企业创造更大的价值，股份升值则企业升值，企业升值则个人升值。想一想，在一家估值100万的企业做持股100%的负责人，和在一家估值100亿的企业做持股1%的实际控制者，哪个利益更大呢？

创业者必须运用股权思维去经营企业，对内激励人才，对外获得融资，引爆内部员工和外部资源的同时，让企业获取更大收益，让自己实现更大价值。具备和运用股权思维是普通创业者实现鲤鱼跃龙门的最好路径，有人有钱，创业就成功了一大半。

目录

上部 股权布局

第一章 股权架构的设计要点 / 3

目标是设计的导向 / 4

常规类型是设计的依据 / 6

员工股权激励是设计的长期需要 / 9

第二章 动态股权分配的逐层扫描 / 13

阻碍企业发展的股权分配模式 / 14

了解股权结构的生命线 / 20

股权比例计算方法与估值浮动 / 24

事先预估与定期评估 / 26

融资前的股权结构 / 28

融资后的股权结构 / 31

第三章 预留股权的双重机制 / 35

设立动态股权池 / 36

股权成熟模式 / 38

第四章 影响股权权益的异常情况 / 41

股东出资有瑕疵 / 42

股东抽逃出资 / 45

控股股东做黑账 / 47

股东之间矛盾无法调和 / 49

过早稀释大量股权 / 51

股东私自转让股权 / 53

夫妻一方转移和隐匿财产 / 55

大股东意外身故 / 58

中部 股权激励

第五章 股权激励的刚性模式 / 63

期股：先得股权，多转少补 / 64

股票期权：先有收益，再投资购股 / 66

业绩股票：绩效制股份激励计划 / 68

延迟支付：将薪酬兑换为股票 / 70

干股：享受“终身制”分红权 / 72

虚拟股票：分离所有权与收益权 / 74

股票增值权：模拟股票认购权的方式获得 / 77

账面价值增值权：以每股净资产作为参照 / 79

限制性股票计划：加上“禁售”和“解锁”条件 / 81

第六章 股权授予的弹性方案 / 85

面向核心高管的“阶梯模式” / 86

适配中层骨干的“五步连环” / 88

安抚昔日功臣的“降落伞” / 91

助力未来之星的“继承制” / 94

倾向普通员工的“组合式” / 96

开放股权，连接上游供给企业 / 98

融合股权，串联下游利益群体 / 100

第七章 股权分配的九项原则 / 103

明确股权激励的目标 / 104

确定股票与资金的来源 / 108

严格筛选激励的对象 / 110

切实选择激励类型 / 114

做到合理定价 / 116

算好用于激励的股票总量与个量 / 120

充分了解须满足的企业条件与个人条件 / 126

确认各环节的时间 / 128

设定平稳的退出机制 / 132

下部 股权控制权

第八章 股权控制权稳固的关键问题 / 139

公司章程与股东出资协议的关系 / 140

同股同权与同股不同权 / 141

股东是否有权撤资 / 146

股权代持后隐名股东的权益维护 / 148

第九章 用小股权控制企业的N种设计 / 153

一致行动人模式 / 154

委托投票权模式 / 158

双层企业架构模式 / 160

工会持股模式 / 162

AB股模式 / 167

优先股模式 / 170

持股平台模式 / 174

第十章 股权控制的底层支撑 / 179

股东会和股东大会的职责与运作机制 / 180

董事会和执行董事的职责与运作机制 / 182

监事会的职责与运作机制 / 184

经理和总经理的职责与运作机制 / 187

第十一章 股权大战的场景演绎 / 191

增资扩股与股权对外转让的差异 / 192

股权协议的关键条款 / 195

上市企业股东间的权利规定 / 198

小股东用公司章程否决股东会决议 / 201

一票否决权该如何运用 / 203

结 语 / 210

上部 股权布局

第一章

股权架构的设计要点

股权架构需要精心谨慎的设计，既要符合企业的现状，也要符合企业发展的需要，最重要的是符合人的心理预期。一份能够充分发挥效力的股权架构设计方案，在设计上一定要满足四个要点——目标明确、类型正确、保障控制权、满足激励。

目标是设计的导向

股权架构是企业所有架构的顶层设计，股权架构的设计关系到企业的未来发展。

优秀的股权架构不仅能够明晰股东的权力、责任和利益，避免出现股权争议，还能最大限度地调动股东的积极性，最大限度地激发企业对企业的认可度。

优秀的股权架构不仅能够起到稳定项目和扩展业务的作用，还能保证创业团队对企业的控制权，最终促进企业顺利进入资本市场。

所以，企业在进行股权架构设计之前，必须明白股权架构设计是一个复杂工程，不是简单地依靠一些模板就能实现的。良性的、优质的、经得起考验的股权架构往往是股东之间相互博弈的结果。“在战争中学习战争”可以看作对股权战争的概括。学习战争的目的不是为了继续战争，而是要避免战争，将创业者从股权战争中解放出来。

股权架构的设计必须以目标作为导向，解决谁投资、谁负责、谁执行、谁获益的一系列问题。这四点系列问题就是股权架构目标性的体现。为了透彻理解，我们将它们换成更容易理解的表述——有效融资充分发展（谁融资）、维护创始人/团队控制权（谁负责）、保障高效率工作（谁执行）、吸引全体员工创造财富（谁受益）。

1. 有效融资充分发展（谁融资）

股权架构的设计不能只着眼当下，还要考虑未来多轮融资及上市的需要。融进资金一定会导致股权变动，而股权是企业控制权、利益权的根本，如何切割现有份额并为未来留出足够的份额，以吸引更多优质的投资者，是股权架构设计中必须考虑的。只有企业与投资者建立稳定的、默契的股权合作模式，企业才能继续创造更高的价值与更多的利益。

2. 维护创始人/团队控制权（谁负责）

掌握股权就是掌握所对应的企业权利，这是法律赋予股权的权利。但企业在发展壮大的过程中，势必会引发股权变动，外来投资者很少有“上帝”，几乎都是“野蛮人”，一不留神创始人/团队对企业的控制权就会被“野蛮人”蚕食掉。

威胁不止在外部，堡垒的内部也容易塌陷。比如，在创始团队中有人通过企业股权设计的一些漏洞，通过精妙布局，最终以掌握多数股权的方式获得了企业的控制权。现实中这样的情况并不少见，“老大”被“老二”“老三”踢出局了。

股权设计想要达到的目标之一，就是要防止各类夺权的情况。通过合理的股权设计，将潜在危险进行规避，断绝他人的觊觎之心。这样做不仅个人受益，企业也将受益，毕竟稳定的企业才更容易施展能量。

3. 保障高效率工作（谁执行）

如果你问：股权架构与工作效率有什么关系？恐怕很多人一时间会发蒙：股权的设计能与工作有什么关联呢？

如果说关联，可能企业的高层管理者对此有更直观的感受，因为高管们通常具有持有企业股份的机会，也就能深刻感受股权架构与自身利益之

间的关系。简单地说，企业的价值高，股票的价值就高，高层管理者自己的受益就大。那么，如何让企业的价值持续走高呢？就需要努力工作，通过自己的努力为企业的壮大添砖加瓦。

但这样的“努力提升企业价值，让自己获益更大”的良性递增关系，要建立在股权架构合理的基础上。如果股权架构不能够保障努力工作者的利益，形成了“自己努力，别人受益”的局面，努力工作者的工作积极性将大幅下跌。

4. 吸引全体员工创造财富（谁受益）

股权架构是企业的顶层设计，但并非只针对企业顶层。因为很多人都将股权视为“可想但不可得”的东西，认为那是企业高层才有资格探讨、拥有和受益的。

可是，当一份股权激励计划书摆在你的面前，告知即便是绿叶型员工也有机会获得企业的股份时，你会做何感想？有了企业的股份，等于自己能够多一份收入，这仅仅是短期利益。如果企业将来发展成某行业的“独角兽”，那么持股的人很有可能实现梦寐以求的财务自由，这是多么巨大的诱惑。当给予员工这样的实际利益，员工一定会撸起袖子加油干，共同创造属于自己的财富。

常规类型是设计的依据

一般来讲，股权结构有两层含义：股权集中度与股权构成。

(1) 股权集中度是指企业前五大股东的持股比例。从这个意义上讲，

股权结构有三种形式：①股权高度集中。绝对控股股东一般拥有企业 67% 以上的股份，对企业拥有绝对控制权；②股权高度分散。企业没有大股东，所有权与经营权基本完全分离，单个股东所持股份的比例均在 10% 以下；③股权分配较合理。企业拥有较大的相对控股股东，同时还拥有其他大股东，这些股东所持的股份比例在 10% ~ 66% 之间。

(2) 股权构成是指各个不同背景的股东分别持有股份的多少。以我国来说，指国家股东、法人股东及社会公众股东的持股比例。从理论上讲，股权结构可以按企业剩余控制权和剩余收益索取权的分布状况与匹配方式来分类。从这个角度来讲，股权结构也被分为“控制权不可竞争”和“控制权可竞争”两种类型。

在股权结构的划分上，通常会采用“三结构”划分法：

1. 一元股权结构

股权比例、表决权或投票权、分红权呈现一体化。在一元股权结构下，由股权比例决定中小股东的权利。在实际运用中，该结构存在几个表决权的节点。

(1) 其中一方出资比例超过 66.7%。这种出资比例让该持有方表决权达到三分之二以上，对企业任何表决事项都可以单方通过（除非公司章程有对股东表决人数做出最低底线的要求。）

(2) 其中一方出资比例超过 51%。这种出资比例让该持有方表决权过半数，对企业一般经营决策事项可以单方通过。

(3) 其中一方出资比例达到 33.4% 以上。这种出资比例虽然该持有方无法做出通过性决策，却拥有一票否定决策的权力，因此等于对企业形成安全控制。