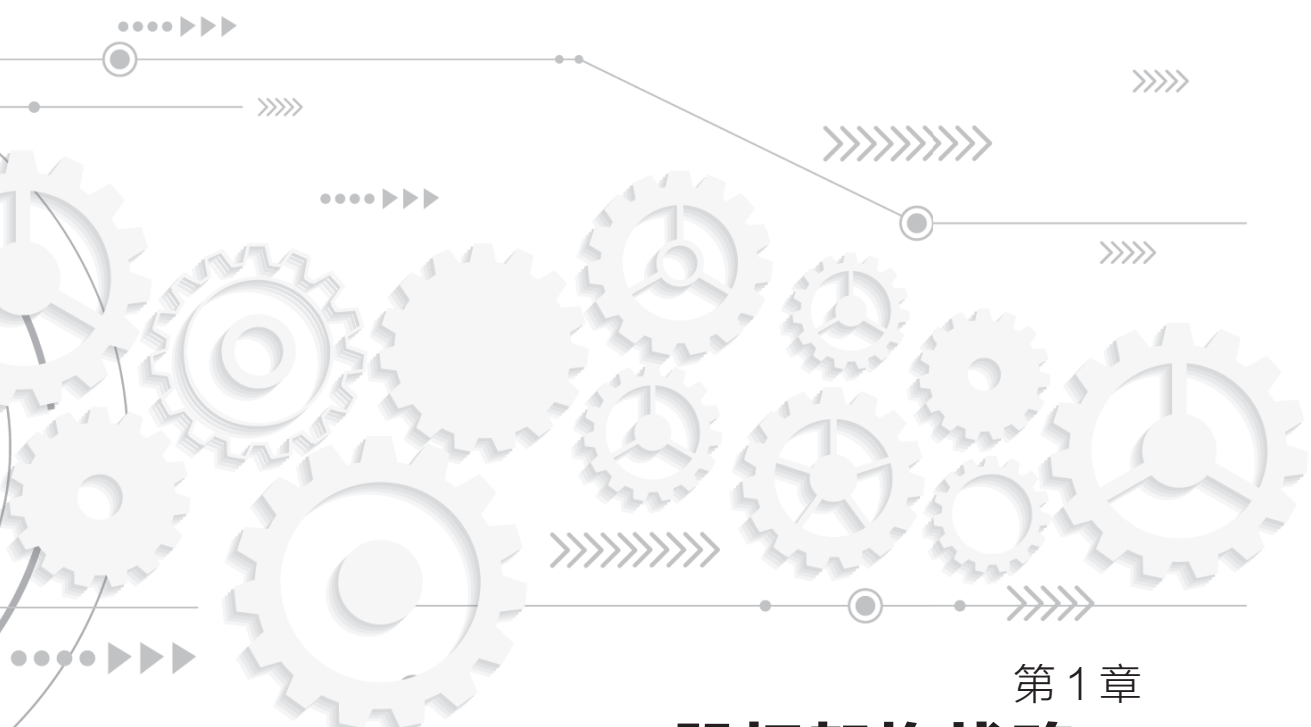




上篇 股权架构顶层设计



第1章

股权架构战略： 用杠杆撬动资本

股权指的是股东因出资或受让等方式拥有公司股份而享有的参与公司管理和获得公司利润分红的权利。对于公司而言，合理的股权架构可以用杠杆撬动资本，以少量资金控制更多外部资金。因此，公司经营者有必要了解股权对公司的意义，明确设计股权架构的原则、方法和要点。

1.1

股权对公司的意义

在公司发展的过程中，核心管理层往往会出现变动，因此在利益分配方面难免会有冲突。同时，在各方利益发生冲突时，股东维护自身利益的依据就是股权比例和股东权利。如果创始人没有在公司创立之初就设计好股权架构，那么当与股权相关的潜在矛盾爆发时，公司就会陷入进退两难的境地，甚至因此遭受损失。因此，合理的股权架构是公司稳定发展的基础，对于公司具有重大意义。

1.1.1 推动公司战略顺利落地

股权是经营公司的重要工具，也是拓展公司业务的重要手段，能够助力公司战略顺利落地。

2022 年 5 月，A 公司发布了一份公告，称将受让 B 公司 10% 的股权，并认购其新增的注册资本。在此之后，A 公司将拥有 B 公司 36% 的股权，同时，A 公司还将接受交易方 15% 表决权的委托，最终将拥有 B 公司 51% 的表决权。

自上市以来，在轨道交通装备用涂料行业深耕多年的 A 公司就将“业务拓展”定为公司的发展战略。而此次入股 B 公司，就是 A 公司推动“业务拓展”战略落地的重要里程碑。

B 公司是业内一家知名的高新技术公司，它依靠强大的研发团队和先进的电子、通信等技术，在汽车、航空航天等领域推出了多个定型产品，而且这些





产品都得到了广泛应用。同时，B 公司也获得了监管部门的资质认可，拥有部分稳定的企业客户。

对于 A 公司而言，入股 B 公司能够推动公司“业务拓展”战略的落地，延伸公司业务板块。此次交易完成后，A 公司将依托 B 公司在汽车、航空航天等市场的资源、资质等，为公司涂料产品进入新的市场布局。

在以上案例中，A 公司通过入股 B 公司推进了自身“业务拓展”战略的落地。而在实践中，股权的确是许多公司达成合作、实现战略落地的重要筹码。在战略落地的过程中，无论是缺少资金、客户还是其他资源，都可以通过出售股权或收购其他公司股权的方式弥补自身短板，推动战略落地。

1.1.2 稳定子公司，形成强大合力

对于拥有子公司的大型公司而言，股权是其管理子公司，提高母公司控制力和子公司执行力，最终形成强大合力的重要手段。

母公司对子公司实施股权管理的意义主要表现在两个方面：一方面，在管理层级上，一些大型企业设立了诸多子公司，管理层级过多，很容易导致管理失控。而通过股权管理，母公司可以强化对子公司的管理力度，降低整个公司的运营风险。另一方面，在组织架构上，虽然不少公司建立了法人治理结构，但往往存在权责不统一、董事会和监事会隐身于经营层之后的缺陷。而通过设计合理的股权架构，公司的治理结构将得到完善，决策层、监督层、经营层得以各司其职，从而实现对子公司更好的管理。

具体而言，母公司可以通过以下方法对子公司进行股权管理，从而保障子公司稳定发展，如图 1-1 所示。

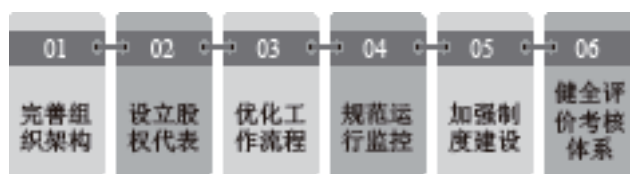


图 1-1 母公司对子公司进行股权管理的方法

1. 完善组织架构

在组织架构方面，母公司需要重点解决子公司可能存在的董事会、监事会弱化的问题，改变董事会、监事会因人设职、随意性强的现状。首先，母公司要根据子公司规模、行业特点、股东构成等因素，制定完善的组织架构设计方案，保证董事会、监事会人员构成合理。其次，母公司要明确董事会、监事会任职人员标准，按照既定的标准选择合适的人员。最后，母公司要完善子公司的规章制度，检查子公司是否依法运营，保证子公司治理结构真正发挥作用。

2. 设立股权代表

为加强对子公司的管理，母公司有必要在子公司设立股权代表。母公司可以授权其他人行使权力，被授权人代表母公司履行股东职责，与子公司各股东进行沟通。

3. 优化工作流程

股权管理的核心在于对工作流程的优化。在子公司召开董事会议前，母公司可以通过股权代表传达自身的意见。其具体流程为：在召开董事会议前，由股权代表将议题上报给母公司；股权管理部门登记会议议题，并将议题传达给各职能部门，再将各部门的审核意见反馈给股权代表，由股权代表在子公司董事会议上发表意见。

4. 规范运行监控

在对子公司进行股权管理时，母公司要做好以下监控：首先，母公司要从源头抓起，对子公司的审批要统一管理，避免多头审批；其次，母公司对子公司要进行股权信息化管理，建立股权管理信息库，动态了解子公司的经营管理信息；再次，母公司要明确对子公司重大事项的管理范畴，规范管理程序；最后，母公司要加强对子公司股权管理情况的监督，保证子公司规范运行。





5. 加强制度建设

在完善子公司股权架构的同时，母公司也要有针对性地制定股权管理各环节的配套制度，推出完善的《股权代表工作规程》。

6. 健全评价考核体系

母公司需要针对子公司建立健全、科学、合理的评价考核体系，根据董事、监事、股权代表的职责，建立相应的述职报告制度，提升董事会、监事会和股权代表工作的积极性。

通过以上方法，母公司可以确立子公司股权管理的标准，明确各方职责，规范股权管理行为，最终推动子公司持续健康发展。

1.1.3 获得融资，扩大公司规模

为了抓住发展机遇，实现更好的发展，公司在发展过程中往往需要扩大公司规模，而扩大公司规模离不开资金的支持。股权是公司获得融资、实现顺利发展的关键要素，公司可以通过增资扩股的方式吸引投资人。当投资人向公司注资，成为公司的股东后，公司也能因此获得资金，实现扩张。

从形式上来看，股权融资分为以下几种，如图 1-2 所示。



图 1-2 股权融资的种类

1. 股权质押融资

股权质押融资指的是公司股东将其拥有的股权作为质押标的物，通过向银行或金融机构质押获得资金的融资方式。这种股权融资方式十分适合中小型

公司。大多数中小型公司缺乏有价值的实物资产，在融资方面存在劣势，而这种股权融资方式为中小型公司获得融资提供了便利。

2. 股权交易增值融资

在发展过程中，公司往往会由家族式公司逐渐发展为家族控股式公司。在这个过程中，公司可以通过溢价出让股权的方式吸引资本投入或人才加入，实现公司的扩张。

例如，某公司成立时为家族式公司，在发展到一定规模后，难以实现进一步突破。在这种情况下，企业经营者将公司资本折成若干股份，将其中一小部分让出来吸引家族之外的投资人和人才加入。而随着投资人和人才的加入，公司也由家族式公司发展为家族控股式公司。

3. 股权增资扩股融资

股权增资扩股融资是权益性融资的一种形式，是公司上市前常用的融资方式。以资金来源划分，增资扩股分为外源增资扩股和内源增资扩股两种。其中，外源增资扩股以私募方式进行，通过引入投资人获得资金；内源增资扩股即原有股东扩大投资，使得公司的资金增加。

4. 私募股权融资

私募股权融资是在公司股票公开发行的基础上，以股权转让、增资扩股等方式引入投资人的股权融资形式。在这个过程中，公司引入的投资人累计不超过 200 人。

股权是公司获得资金的重要筹码。在发展过程中，公司可以通过以上方式获得融资，扩大公司规模。

1.1.4 激励员工，提升创造性

在市场竞争日益激烈的当下，人才培养与激励成为公司必须重视的一个问题，而股权是激励员工、提升员工创造性的重要手段。公司针对员工推行股





权、期权激励制度，可以有效实现激励员工、吸引新员工加入的目的。

股权激励能够将员工的利益与公司的利益进行捆绑。和传统的“工资+绩效”的薪酬方式相比，股权激励能够搭建起公司股东与员工之间的利益共享机制，使员工的个人利益和公司的长期利益趋于一致。股权激励能够提升员工的创造性，而员工的创造性不仅可以为公司带来丰厚的利润，也能使员工自身获得股价上涨带来的收益。因此，充分发挥股权激励的驱动作用可以推动公司的持续发展。

正是意识到了股权激励对于激发员工主动性、推动公司创新的重要意义，许多公司都推出了适合公司发展需求的股权激励方案。

2021年7月初，地理信息产品和服务供应商北京四维图新科技股份有限公司（以下简称“四维图新”）推出的《2021年限制性股票期权激励计划》被股东大会审议通过。该计划拟授予激励对象限制性股票12 000万股，约占当时公司股本总额的5.29%。其中，计划首次授予11 100万股，预留900万股。

2021年7月末，四维图新发布了《北京四维图新科技股份有限公司关于向激励对象首次授予限制性股票的公告》，更新了公司的股权激励计划。此次公告显示，首次授予的股票数量为10 900万股，比预计首次授予股票少了200万股；而预留的限制性股票总数由900万股增至1 100万股，以吸引更多行业人才加入公司。

实施此次激励计划的目的在于对公司的业务团队进行激励。作为一家科技创新公司，四维图新深知人才是公司的第一生产力，技术团队的专业水平和创新度直接影响公司的竞争力。为了保持团队的稳定性和激发团队的创造性，推出股权激励计划是十分有必要的。

除了激活公司团队外，四维图新还通过此次股权激励计划吸引行业内的顶尖人才，增加公司的人才储备，为公司在自动驾驶、高精地图、车联网等主营业务领域的发展奠定人才基础。

由以上案例可知，虽然实施股权激励计划需要公司出让部分利润，但从长远来看，股权激励计划可以激发员工创新的积极性、增强公司凝聚力，同时

也能提升公司对于外部人才的吸引力，有利于公司引进更多人才。股权激励在公司长期发展过程中发挥重要作用。

1.2

股权架构设计原则

要想让股权架构发挥出应有的作用，企业就需要保证股权架构的合理性。为此，公司经营者有必要了解设计股权架构的原则，并据此设计出科学合理的股权架构。

1.2.1 思考：所有公司都需要股权架构吗

在设计股权架构方面，往往存在两种现象：一种是一些公司经营者意识到了股权架构的重要作用，想要通过股权架构设计管理公司，但由于公司规模太小，股权架构反而使公司的管理变得混乱；另一种是一些公司经营者对股权架构的认知不够，没有在创业之初设计股权架构，而在后期公司发展壮大、有了更迫切的股权管理的需求后，设计股权架构的成本也大大增加了。

以上现象反映了一个关于股权架构的关键问题：所有公司都需要股权架构吗？事实上，并不是所有公司都需要股权架构。如果创业者开了一家餐厅、一家超市或一家小型贸易公司，那么创业者就可以将公司注册成个人独资企业，不需要设计股权架构和招募股东。而如果创业者在创业之初就计划将公司发展壮大，计划在后期引入资金和人才，那么就需要尽早设计好股权架构，为公司之后的发展打下坚实的基础。

对于一个拥有长远发展目标的公司来说，不论公司处于初创期、成长期、扩张期，还是处于成熟期、上市期，股权架构都在公司的经营及成长中发挥着重要作用，因此公司需要设计股权架构。





1. 初创期

初创期公司的股权架构设计是十分重要的，如果此时公司的股权架构有问题，就会给公司之后的发展埋下隐患。同时，公司在今后再次调整股权架构时，也会付出较大的代价。因此，初创期公司需要重视股权架构设计，设计出适合公司的股权架构。在具体操作上，公司需要做好以下两个方面工作。

首先，约定好合伙人的进入、退出机制，以明确的合约条款规范合伙人的行为。合伙人入伙时要签订股东协议，在其中约定好各合伙人成为公司股东的具体要求、权利和义务等，并约定好合伙人的退出条件。

其次，确保创始人的控制权。初创期公司需要一个主心骨带领公司向发展，而创始人就是凝聚公司力量的主心骨。为保证创始人的控制权，创始人的股权比例要尽可能的大，以确保在今后几次股权稀释后，创始人依旧拥有公司的控制权。

2. 成长期

为了实现快速成长，公司往往需要不断引入资金。而无论是最初的天使轮融资，还是之后的数轮融资，都与股权架构设计密切相关。

成长期公司进行股权架构设计的重要原则是通过释放更少的股权获得更多的资金。同时，在引入投资时，并不是按照资金与公司净资产的比例来确定投资人的股权比例的。成长期公司的劣势是净资产不多，但其优势是公司具有巨大的发展潜力。因此在与投资人进行估值谈判时，公司不妨以创始团队、知识产权等作为筹码，尽量提高公司的估值，最后用资金与公司估值的比例确定投资人的股权比例。

3. 扩张期

公司进入扩张期意味着公司的发展已经步入正轨，并且收益也逐渐稳定。这时公司就需要考虑对员工进行股权激励了。在制订股权激励计划时，公司同样需要做好股权架构设计。

其中，是对全部员工进行股权激励还是对部分员工进行股权激励、应该

给每个员工分配多少份额的股权、怎样对授予股权的员工进行考核等，都是公司需要考虑的问题。一般来说，公司进行股权激励的对象主要为公司的管理人员、技术人员等。

4. 成熟期

对于处于成熟期的公司来说，虽然此时公司的各项业务已经处于良性循环中，但仍需要做好股权架构设计。一方面，经过多轮融资，公司的股权架构可能存在问题；另一方面，公司也需要为之后的人才引进预留一些股权。因此，公司需要适时对股权架构进行调整和优化。

5. 上市期

上市期公司同样需要进行股权架构设计，因为处于上市期的公司往往会因为业务发展或完善产业链的需要而将其他公司纳入公司的业务版图。而对于这些变动，公司需要设计新的、更适合公司的股权架构。

1.2.2 以战略思维设计股权架构

在战略管理中，公司通常会考虑怎样利用自身资源在竞争激烈的市场中创造最大的价值。这种考虑就是公司的战略思维。在设计股权架构的过程中，公司也需要充分考虑自身资源、市场竞争、客户需求等因素，以战略思维对股权架构进行整体设计。

一方面，公司需要运用战略思维对股权架构设计进行顶层思考。如果不从战略的高度来分析股权，就难以设计出能够满足公司长期发展需要的、合理的股权架构。因此，公司需要明确以下几个问题：公司的整体发展战略是什么？如果计划在未来上市，那么上市规划将怎样设计？业务结构怎样设计？公司各职能将如何完善？战略落地时应该如何分配资源并推进计划？将上述问题考虑清楚后，公司的股权架构设计就有了目标和方向，同时最终的股权架构也能够助推公司战略落地。

另一方面，公司需要突出自身区别于同类公司的优势，并将优势放大。





公司需要瞄准自身的经营领域，对市场进行细分，并做好自身区别于竞争对手的差异化定位。在此基础上，公司可以瞄准市场进行团队组建、公司扩张等工作。如果公司能够在经营过程中做到聚焦、专业，那么公司战略的落地就有了保障，在此基础上设计出的股权架构也更具有针对性，更能对公司的长远发展起到积极作用。

总之，规划好公司的战略，打造好公司的专业性，建立好公司的治理模式，都能为设计出一个适合公司的股权架构起到保障作用。同时，在此基础上设计出的股权架构也能够更好地为公司长远发展保驾护航。

1.2.3 确保股东权、责、利清晰

在设计股权架构时，确保股东的权（权利）、责（责任）、利（利益）清晰是维护公平、保证合作稳定的基石，因此企业必须将股东的权、责、利划分清晰。

同时，公司应该根据各股东所做的贡献为其分配股权。作出较大贡献的股东，可以适当占据公司较多的股权。当然，占据股权越多的股东，享有的权利越多，承担的责任越大，获得的利益也越丰厚。这里需要注意的是，贡献通常是看不见、摸不着的，为保证公平，对股东的贡献进行合理量化十分有必要。下面借助一个案例进行说明。

曹某、麦某、李某、孙某在大学毕业后共同成立了一个科技公司，他们各自的角色如下所示。

（1）曹某（研发人员）：领域内公认的引领者，有较强的综合能力；

（2）麦某（商务人员）：为公司带来业务，为员工充实行业知识；

（3）李某（技术人员）：研发人员的得力助手；

（4）孙某（研究人员）：因为某些契机开始创业，目前不会对公司作出太大贡献。

因为他们均为第一次创业，而且缺乏相关经验，所以在设计股权架构时选择了股权均分的方式，即每人各持有 25% 的股权。对于曹某、麦某来说，

这样的结果其实是不公平的。比较好的股权设计方案应该是：对每个人作出的贡献进行量化，按照从 0 分到 10 分的等级打分。

对于科技公司来说，比较重要的贡献有 5 种，分别是创业观点、商业计划书、领域专业性、担当与风险、资金。不同的贡献还需要有不同的重要程度，如表 1-1 所示。

表 1-1 贡献的量化

贡 献	重要程度	曹某	麦某	李某	孙某
创业观点	7 级	10 分	3 分	3 分	0 分
商业计划书	2 级	3 分	8 分	1 分	0 分
领域专业性	5 级	6 分	4 分	6 分	4 分
担当与风险	7 级	0 分	7 分	0 分	0 分
资金	6 级	0 分	6 分	0 分	0 分

之后，将每个人各项的分数与各项贡献对应的重要程度相乘，计算出每个人 5 项的加权分数。将 5 项的加权分数相加，就得到每个人的总分数，从而可以根据每个人的总分数确定其股权比例。对股权比例的合理性进行检查，判断其是否符合逻辑，如果没有问题，便可以正式投入使用。该公司 4 位股东的贡献值如表 1-2 所示。

表 1-2 4 位股东的贡献值

贡 献	曹某	麦某	李某	孙某	合 计
创业观点	70 分	21 分	21 分	0 分	112 分
商业计划书	6 分	16 分	2 分	0 分	24 分
领域专业性	30 分	20 分	30 分	20 分	100 分
担当与风险	0 分	49 分	0 分	0 分	49 分
资金	0 分	36 分	0 分	0 分	36 分
合计	106 分	142 分	53 分	20 分	321 分
股权比例	33%	44.2%	16.5%	6.3%	100%

通过上述方法对贡献进行量化后，公司就不会存在平分股权的情况，也不会出现股东权、责、利不明晰的现象，从而能确保公司股权分配公平、合理，





使各股东明确自己的权、责、利，更好地为公司的发展贡献自己的力量。但需要注意的是，在通过以上方法明确股东的权、责、利时，公司也需要结合自身业务和发展情况对其进行优化与调整。

1.2.4 对钱定价，也对人定价

大部分公司都是按出资比例给股东分配股权，这样的分配方式没有体现贡献度的合理价值。

赵某、梁某、钱某3人合伙开公司。其中，赵某出资50万元，占股50%；梁某出资30万元，占股30%；钱某出资20万元，占股20%。

1年后，梁某提出离职，但希望保留股权，原因是公司没有规定合伙人在离职后必须退股。这样一来，梁某没有参与公司后续的任何经营，却占了30%的股权，这对参与公司后续经营的赵某和钱某来说是不公平的。

对此，最合理的解决方法是谁创造价值，谁获得利益，即既要对人定价，也要对钱定价。资金只占合伙人全部股权的一部分，而剩下的部分应该分配给作出贡献的人。

按照公司的整体估值，上述案例中资金占股的比例应该控制在30%～70%，余下的份额可以对作出贡献的人进行激励。按照这样的分配方法，即使梁某在1年后离职，也只能保留一部分股权，并不能对公司发展造成很大的影响。

1.2.5 案例分析：权责不明导致公司停摆

近年来，股东之间的股权纠纷导致公司在上升期突然停摆的案例屡见不鲜。

陈某和邹某合伙创办了一个以娱乐内容为主的微信公众平台。在最初进行公司股权分配的时候，考虑到陈某还有其他工作，可能会影响在该公司的正

常工作，经过两人的约定，最终股权分配的结果是邹某占股60%、陈某占股40%。

碍于两人的朋友关系，双方在约定股权比例时并未明确彼此的权责。此后，在双方合作的过程中，陈某常因忙于其他工作而无暇顾及合伙公司的工作，或者请邹某帮忙做。天长日久，邹某对陈某的意见越来越大。

幸运的是，他们的微信公众平台自运营以来一直受到粉丝的一致好评。经过1年多时间的发展，该微信公众平台成功积累了几十万粉丝。当公司发展有一定阶段，需要进行融资时，邹某对此前约定的股权分配比例表示不满。她认为陈某的其他工作严重影响了公司的运作，坚持要以稀释陈某的股权为前提进行融资，以确保其大股东的地位。在此过程中，为了让陈某能答应她的条件，邹某甚至做出了一些十分过激的举动。最终陈某发布了一篇宣布微信公众平台暂停更新的公告，正式与邹某决裂。

邹某和陈某两位股东的做法不仅没有使各自的利益有所增加，反而给辛苦创办起来的微信公众平台带来了致命性的打击。在公司发展的关键时期，邹某和陈某本应团结一致，使公司更上一层楼，但却因股权纠纷导致平台暂停更新。对于新媒体行业来说，暂停更新就意味着粉丝的流失，意味着该微信公众平台将会逐渐淡出公众的视野。

两位股东之间之所以会发生这样的问题，正是因为彼此的权、责不明导致双方经常因为工作分工问题而争吵。而在邹某提出稀释陈某的股权进行融资时，双方的矛盾最终爆发。

如果邹某和陈某在划分股权比例之初就约定好双方的权、责，明确好两人的分工，那么当陈某难以完成自身工作时，邹某就有理由与其协商，要求变更两人的股权分配比例，使公司的股权架构与两人的具体分工趋于一致。这样也就避免了之后矛盾爆发、公司停摆的惨淡结局。

因此，在最初设计股权架构时，必须规定好各位股东的权、责、利，从而为公司后期的发展规避风险。





1.3

分股之道：保护股东利益

股权架构设计是一件十分严谨的事情，不仅要确保股权比例的合理性，还要针对公司现有的和发展所需要的各种资源，建立一套合理的机制，实现各股东之间的相对公平。为此，公司需要考虑从哪些方面入手可以设计出科学合理的股权架构，切实保护股东利益。

1.3.1 不懂平衡，火星撞地球

股权架构涉及创始人、创始股东等多个利益主体，合理的股权架构需要做好不同利益主体之间的平衡，否则就很容易引发矛盾，甚至影响公司的正常运营。

徐某大学毕业后和几位好朋友合伙创办了一家互联网公司。在创业初期，心怀梦想的几个人一起拼搏，没有明确公司的股权架构。徐某作为创始人，也没有提出有效的股权架构设计方案，他认为公司发展前景还不明朗，等公司发展稳定后再设计股权架构也不迟。其他创业伙伴也同意了徐某的意见，他们认为现在设计股权架构也不过是一张空头支票，现在谈论太多反而显得斤斤计较。

经过几人两年的努力，公司终于在市场中有了一席之地。公司的利润逐年提高，获得了很多投资人的青睐。年终，徐某将大家召集起来讨论公司的股权架构应如何设计，并表示之后要“论功行赏”，将一部分公司利润作为大家努力工作的奖励。

而此时几位创业伙伴的心态都发生了变化。当公司还没有获得利润或者利润较低时，大家认为股权架构只要保证基本的公平就可以，毕竟彼此之间的收益不会相差太多。而现在公司的利润逐年上涨，未来发展势头良好，股权架构深刻影响了大家今后的收益。因此在这时，这些创业伙伴开始对股权的分配

斤斤计较，无论讨论出怎样的股权架构设计方案，总有人觉得利益分配不均，因而股权架构设计方案迟迟未敲定。

在这种状况下，创业团队内部的矛盾开始激化，凝聚力大幅下降，甚至影响到了公司的正常运营。

在上述案例中，徐某公司的股权架构迟迟未能明确的原因是利益分配不平衡。股权架构必须保证各股东利益分配的平衡，这样才能激发大家工作的动力。

一般而言，在创业之初就明确股权架构更能保证各股东利益分配的平衡。在明确的股权架构下，无论公司的利润如何变化，各股东获得的收益比例是固定的，因而彼此的关系也较为稳定。如果等到公司发展前景十分明朗之后再设计股权架构，那么股权分配可能无法满足所有人的预期，导致出现利益分配不平衡的问题。

因此，为了保证股权分配平衡、创业团队永葆凝聚力，创始人需要在创业之初就明确股权架构，制定创业团队共同认定的股权分配标准。只有这样，当后期公司获得良好发展时，利益分配才有标准可依，才能保证各股东利益分配的平衡。

1.3.2 确保股东始终为利益共同体

股权架构发挥作用的前提是所有股东都聚焦同一个目标，是统一的利益共同体。如果各位股东的目标不一致，由利益共同体变为利益矛盾体，那么股权架构也将分崩离析。只有各位股东始终为利益共同体，彼此的合作才会长久。

陈某、刘某、张某合伙创业，共同创立了一个连锁茶馆品牌。在创立公司之初，陈某、刘某、张某分别出资400万元、300万元、300万元，分别占股40%、30%、30%。其中，陈某担任总经理，负责公司的全面管理；刘某、张某担任副总经理，分别负责公司的人力资源管理和供应链管理。

创业之初，大家热情都很高，都积极推动公司的发展。当公司旗下的茶





馆开到 10 家的时候，公司已经积累了约 5 000 万元的资产。这时陈某感到有些不平衡，他觉得自己的付出远远高于刘某、张某，但股权却并未比他们高出很多，于是他多次提出增加股权的要求。而另外两人不愿意重新设计股权架构，因此两方就此事僵持不下。

随后，陈某提出了一个折中的方案，那就是希望刘某、张某允许自己单独成立一家供应链管理公司，向 3 人合伙创办的公司供应原材料。而在经过多次讨论后，刘某、张某并未同意陈某的方案，而是重新以贡献比例划分股权，将更多的股权分给了陈某。

在上述案例中，为什么刘某、张某并未同意陈某的折中方案？原因就在于这个折中方案是非常不合理的。3 人合伙创业，为利益共同体。而如果陈某单独成立一家供应链管理公司，其与另外两人的关系就从利益共同体转变为利益矛盾体。在与 3 人合伙公司交易的过程中，陈某可能会做出利益输送的行为，从而影响另外两人的利益。正是考虑到了这一点，刘某、张某才拒绝了这个方案，以保证 3 人之间的核心关系不被破坏。

1.3.3 不要试图挑战人性

在股权分配的过程中，创始人一定要设计稳固的股权架构，不要试图挑战人性，否则可能会为公司之后的发展埋下隐患。

赵某、孙某、周某、吴某 4 人合伙成立了一家科研技术公司，其中赵某、孙某、周某各出资 50 万元，吴某掌握公司核心专利技术，以技术入股，4 人各占 25% 的股权。公司成立后，赵某、孙某、周某分别负责公司财务、人力资源、客户维护等方面的工作；吴某负责组建技术团队，进行产品研发。

创业之初，4 人目标一致，在公司决策方面并未产生过大的冲突，公司的发展也较为平稳。经过两年的发展，公司逐步走向正轨，拥有了较为完善的技术研发团队和业务流程，也拥有了一批较为稳定的客户，但 4 人却在公司决策方面产生了分歧。赵某认为接下来应该进行业务扩张，扩大公司规模。而专注

于技术的吴某却对赵某的意见表示反对，认为公司之后应投入更多的资金进行新产品研发，以保持公司的核心竞争力。孙某和周某对赵某、吴某二人的意见一直摇摆不定。

在僵持了一段时间之后，在某一天的集体会议上，赵某突然出示了两份股权转让书。原来，孙某和周某各向赵某转让了13%的股权，转让完成后，赵某获得了公司51%的股权，而孙某和周某所持的股权变为12%。这样一来，赵某在公司的管理事务中就拥有了更大的话语权，也能够更顺利地推进公司扩张。

这样的变动使吴某的内心受到了冲击，他本以为4人是志同道合的合作伙伴，但如今自己与赵某在经营理念上出现了分歧，而自己也没有与赵某抗衡的能力。由于不愿意向赵某转让自己的股权，吴某只能继续留在公司工作。

不少创业团队在最初进行股权架构设计时，都会陷入以上案例中的误区，即将股权进行均等分配。这样的分配方式十分挑战人性，很容易引发股东之间的争端。人性是复杂的，在进行股权分配时，不能只理想地认为以后不会有问题，而要从一开始就避免可能存在的风险，在设计股权架构时明确一个决策负责人。

在设计股权架构时，67%是一个关键点，意味着对公司拥有绝对控制权。如果两人合伙创业，那么比较合理的股权分配比例是：创始人占70%股权，合伙人占30%股权；或者创始人占80%股权，合伙人占20%股权。如果3人及3人以上合伙创业，也要遵循创始人股权占比多于其他人总和的原则，以保证公司始终有一个明确的决策负责人。

1.4

分股之术：掌握分股关键点

股权分配的价值就在于通过出让股权获得公司发展所需的资金、人才等





资源，推动公司的发展。为了实现股权分配的最大价值，公司需要掌握股权分配的方法。

1.4.1 股权兑现规则：重视股权兑现

股权管理是一个长期的过程，其中可能会遭遇各种难以解决的问题。而股权兑现就是解决股权管理问题的一个关键点。

例如，4个伙伴合伙创业，在公司经营过程中，其中1个合伙人因与其他合伙人经营理念不合而要求退出。这时往往会出现两种情况：一种是因为公司章程中没有规定离职需要退股，所以该合伙人要求人走股留；另一种是该合伙人同意退股并将自己所持股份转让给其他股东，但是双方在转让价格方面难以达成一致意见。无论出现以上哪种情况，都会影响公司的正常运行。

那么，为了避免上述问题的发生，公司应该怎样做？事实上，在明确股权架构之初，公司就可以在股东退出方面设置一些规则。而股权兑现规则就能够有效解决以上问题。

股权兑现指的是通过出售股权获得现金。例如，某公司合伙人拥有公司20%的股权，在公司成立的第1年就兑现其中的20%，余下的80%分4年兑现。如果该合伙人1年后离职，那么他一共能获得8%的股权，余下的12%的股权则被其他股东以原始价格回购。这样清晰明了的规则有效避免了股东退出所引发的股权纷争。

一般而言，股权兑现包括以下几种方式。

- (1) 约定兑现期限为4年，每年兑现1/4。
- (2) 任职满2年兑现50%；任职满3年兑现75%；任职满4年全部兑现。
- (3) 第1年兑现10%，第2年兑现20%，第3年兑现30%，第4年兑现40%。
- (4) 任职满1年即兑现1/4，余下的股权每个月兑现1/48。

这些不同的股权兑现方式虽然在操作细节上有所不同，但都能够起到激励股东、在一定程度上保持股东稳定性、避免股东的短期投机行为的作用。

此外，股权兑现在实际操作时有一些关键点：一是股权兑现的时间是有

限制的，可以约定在未来 2～5 年分期兑现，在没有达到相应节点时，则不可以兑现；二是当有股东中途退出时，其剩余股权的处理方法可以由公司的其他股东协商决定。同时，可以设定兑现该股权的年限、方式等。

1.4.2 分股节奏要与公司实际情况相符

股权分配在稳定创业团队、吸引并留住人才等方面能够发挥重要作用，但其中存在一个无法避免的问题，那就是公司可以分配的股权是有限的。因此在进行股权激励时，公司要把握股权激励的节奏，将股权合理分配给员工。

以成长阶段来划分，一个公司的生命全周期包括初创期、快速成长期、稳定发展期、衰退期 4 个阶段。不同发展阶段对应着不同的股权激励节奏。

1. 初创期

公司处于初创期时，通常规模较小，资金也不太充裕。处于这一阶段的公司不适合进行大规模的股权激励。一方面，此时公司股权的价值尚未明确，员工对股权价值的心理预期可能也不会太高，难以达到理想的激励效果；另一方面，这一时期公司进行股权激励的成本比较高。

在初创期，为了稳定创业团队，公司可以向部分核心员工分配股权。

2. 快速成长期

在这一时期，公司已经度过了创立之初的艰难时光，取得了一定的业绩，甚至获得了一些外部融资。在获得外部融资后，公司的股权就有了较为清晰的市场价格，此时再向员工分配股权，员工对于股权的价值也会有更加明确的认知，股权激励的成本更加可控，效果更加明显。

公司在进行股权激励的过程中要格外注意时间点。一般而言，公司在吸引融资时，要保持股权架构的稳定，因此股权激励最好在融资完成后再进行。同时，对于即将上市的公司来说，上市标准对股权架构的稳定性也有较高的要求，因此公司需要在 IPO（首次公开募股）前将股权激励方案落地，或者等上市后再进行股权激励。





3. 稳定发展期

在稳定发展的过程中，公司需要调整股权激励的节奏。一方面，在公司人才储备相对充裕的情况下，股权激励的对象应侧重于公司中的骨干员工；另一方面，这一时期的公司需要寻找新的增长点，因此需要在组建新部门的过程中对其中的核心员工进行股权激励。

4. 衰退期

由于行业不景气、市场动荡等因素，公司可能会迎来衰退期。由于公司存在业务衰退的现象，此时实施股权激励的效果也将大打折扣，因此公司可以设立单独的子公司，以子公司的股权作为激励员工的筹码。

除了按照公司发展的阶段把握股权激励的节奏外，公司也可以根据业务增长节奏适时分配股权，股权分配的范围也可以从核心员工扩展到更广泛的员工群体。

1.4.3 必要时，可加入回购机制

随着公司的发展，股权的价格也在不断变化，股东在公司成立初期投入的资金并不是股权真正的价格。因此，公司在为股东分配股权时应该与股东约定回购机制，确定一个双方都可以接受的回购价格。在确定回购价格时，公司可采用以下 3 种方法，如图 1-3 所示。



图 1-3 确定回购价格的 3 种方法

1. 参照原来购买价格的溢价

参照原来购买价格的溢价可以确定股权的回购价格。例如，股东出资 10 万元购买 10% 的股权，如果几年之后这 10% 的股权的价格涨了两三倍，那么公司就要以比购买价格高出两三倍的价格从股东手中回购股权，也就是溢价购买。

2. 参照公司净资产

参照公司净资产同样也可以确定股权的回购价格。例如，公司发展 to 第 3 年或第 4 年时资产已经上亿，这时公司就不能按照原来的购买价格对股权进行回购。因为回购意味着公司买断股权，股东不会再获得任何利益。

如果公司的发展速度很快，那么股东的股权会带来更大的收益。为实现公平合理地回购股权，重资产公司必须进行更全面的考虑。而参照公司净资产确定股权的回购价格是一个非常不错的方法，即根据公司最近经审计的净资产值确定股权回购价格。

3. 参照公司最近一轮融资估值的折扣价

参照公司最近一轮融资估值的一定折扣价也是确定回购价格的一种方式。因为融资估值是对公司未来价值的估算，无论估值是 5 000 万元还是 1 亿元，都是股东认为公司未来可能会达到的价值。但这个估值是动态的，并不能代表股东退出时公司的净资产价格。

如果公司完全按照融资估值的价格回购股权，那么会增加公司的现金流压力，不利于公司未来的发展，因此公司可以参照最近一轮融资估值的一定折扣价回购股权。

