
微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

强大企业圆模型之现金流（1-14）

第一节

○ 企业为什么会死

- 答案很简单，现金流断裂了。
- 亏损的企业不会死，持续亏损的企业也不会死，现金流断裂的公司才会死。
- 李嘉诚经常说的一句话：“一家公司即使有盈利，也可以破产。一家公司的现金流是正数的话，就不容易倒闭。”

■ 这句话其实是李嘉诚能持续成功的原因。封老师第一次创业失败的主要原因就是现金流断了。封老师在大学就开始创业，启动资金就是学费。当学费耗干了以后，还没有产生净现金流入，于是现金流就断了。初次创业就这样失败了。

- 也就是从这次创业失败以后，封老师体会到现金流的重要性。于是开始学习财务报表分析和现金流管理。

○ 创业企业如何管理现金流呢：

■ 先算出自己企业每个月的固定成本。固定成本就是什么事情都不做，也会发生的开支。比如员工基本工资、房租、水电费等。

■ 你要保证企业账上的资金大于 12 月的固定成本。比如企业每个月的固定成本为 10 万元，你企业账上的资金要大于 120 万才行。因为完成一轮融资一般需要 6 个月的时间。安全起见，创业者必须要为自己多留一些时间。

■ 如果企业账上的钱低于 120 万，那就必须要采取措施了。如果拿不出有效措施，后面企业将因现金流断裂而死。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

第二节

- 企业怎么进行现金流管理呢？无外乎开源和节流两种方式。

开源，企业开源主要方式有哪些？

- 例：腾讯现金流量表

綜合現金流量表			
截至二零一六年十二月三十一日止年度			
		截至十二月三十一日止年度	
	附註	二零一六年 人民幣百萬元	二零一五年 人民幣百萬元
經營活動現金流量			
經營活動所得現金	41(a)	76,034	50,478
已付所得稅		(10,516)	(5,047)
經營活動所得現金流量淨額		65,518	45,431
投資活動耗用現金流量淨額		(70,923)	(63,605)
融資活動所得現金流量淨額		31,443	18,528

- 腾讯 2016 年度“经营活动产生的现金流量净额”为 655 亿，“投资活动产生的现金流量净额”为 709 亿，“融资活动产生的现金流量净额”为 314 亿。

- 通过腾讯的现金流量表我们可以知道一家企业的现金流主要来源于经营活动和融资活动。
- 经营活动表明企业的造血能力，这是企业获得现金流最稳定、最可靠、最安全的途径。
- 融资活动表明企业的输血能力，在企业经营活动不能产生足够的现金流的时候，就必须通过融资活动来获得现金。所以开源应该以“经营活动”为主，以“融资活动”为辅。

- 当然对于创业期的公司，经营活动要产生现金流可能需要很长的一段时间，这个时间主要是由公司的商业模式和团队执行力来决定的。如果公司在短期内很难盈利，那么就必须要依靠融资活动来获得现金流。此时融资活动就是公司获得现金流的主要途径甚至是唯一途径。

- 由于创业期的公司很难进行债务融资，银行是不会贷款给小公司的。特别还是没有盈利的小公司。所以对于创业期的公司来说，融资的最主要的途径就是股权融资。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

■ 至于公司是选择通过经营活动开源，还是通过融资活动开源，还是两种方式同步进行。需要根据企业的情况来定。

第三节

节流

- 节流主要说的就是降低固定成本。固定成本主要指办公场地费用和人员工资。固定成本是很难降低的。
- 实际上固定成本的降低要从找办公场地时开始。比如在办公场地的选择上，是选高档写字楼还是选普通写字楼。每个月光租金就是几倍的差距。创业公司在选择办公场地时在能满足需求的情况下，尽量选便宜的。有些孵化器、联合办公场地也可以考虑。
- 人员工资上可以给出几种选择方案，来降低工资成本。比如高薪精兵、低基本工资+高提成；低基本工资+股权等。
- 根据封老师的经验，最省钱的方式不是通过给出低于行业平均工资的方法招一个三流水平的人来做事。其实这种方式是最贵的方式。
- 因为人的水平不行，工作质量自然不高，而且效率也很低。因为效率低，可能要招聘好几个人同时做一件事情。封老师认为最省钱的方式是给出行业平均工资 2 倍的工资，招一个一流水平的人。
- 让这个人做 10 个人的事情。这不但能保证工作质量，还能提高效率。最后实际成本反倒是最低的。其实一个一流水平的人至少能顶 10 个三流水平的人。高薪精兵就是给高薪，招好人，少招人。
- 封老师公司招聘员工特别是技术工种时给出的工资一般都是高于行业 1.5 倍的。目的就是为了能招到一流水平的人，降低实际工资成本。
- 低基本工资+高提成；低基本工资+股权等方式一般是针对对创始人比较了解的中高层员工。因为不了解创始人不了解企业的人一般是不会接受这种方式的。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

■ 封老师公司就有合伙人制度，合伙人都是经理级以上的员工，但是合伙人都拿很低的基本工资。其实很多真正优秀的员工会比较喜欢这种工资制度。

第四节

■ 节流只是辅助手段，最重要的还是开源。公司创始人还是必须要开源才行。至于如何提高经营活动产生的现金流，那是产品和营销的问题了。

○ 如何通过股权融资获得现金流。股权融资总共分以下九步：

- 第一步，优化股权结构
- 第二步，制订融资计划
- 第三步，写商业计划书
- 第四步，找投资人
- 第五步，筛选投资人
- 第六步，签订投资意向书（Termsheet）
- 第七步，应对尽职调查（DD）
- 第八步，签订融资协议
- 第九步，收到融资款。

第一步，优化股权结构。

■ 股权结构在注册公司的时候就已经确定了。优化股权结构最好的时机是在注册公司之前。如果股权结构不合理，在融资前要先进行优化。不然即使其他条件都很好，也很难融到资金。

■ 股权结构有问题的公司，投资人一般是不投的。股权结构有问题的公司，在开始融资之前一定要先优化股权结构。否则就不要开始融资，因为融不到。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

○ 什么样的股权结构很难融到资？

■ 两个股东，每人 50%的股权；三个股东，每人 33.3%的股权；四个股东，每人 25%的股权。这样的股权结构都是有问题的，基本融不到资。

○ 什么样的股权结构比较好？

■ 答案是一股独大比较好。刚开始创业的公司，无论有几个股东，核心创始人的股权比例最好要大于 67%。只要符合这个条件，股权结构就算是优秀的。

■ 调整好股权结构以后，就需要制订一个融资计划。

第五节

第二步，制订融资计划。

1、理解融资和股权转让的区别。

■ 融资是公司通过增发新股获得外部投资者的资金，目的是做大公司。融资获得的资金归公司所有而不归创始人所有。融资一般对公司的发展有好处。

■ 股权转让指创始人转让自己手里的股权，不增发新股而是卖老股，是套现行为。股权转让的收益归属于创始人个人而非公司。股权转让一般对公司的发展没有好处。

2、了解股权融资的轮次及股权稀释。

○ 我们先来看一下股权融资的轮次

■ 通常，一个不断做大的公司在上市前往往需要 3-5 轮股权融资。

典型的情况下，公司根据融资轮数可以划分为以下几个阶段：

■ 天使轮：公司已经起步但尚未完成产品开发，商业模式未被验证。资金来源一般是创始人、天使投资人、天使投资机构。融资规模一般在 50 万——500 万之间。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

■ A 轮：有团队，有产品，有以数据支撑的商业模式。盈利模式还在验证中。在行业内拥有一定地位和口碑。资金来源一般是风险投资机构（VC）。融资规模一般在 500 万——5000 万之间。

■ B 轮：商业模式特别是盈利模式已经充分被验证，公司业务快速扩张，营业收入高速增长。资金来源主要是风险投资机构（VC），其次是私募股权投资机构（PE）。融资规模一般在 5000 万——5 亿之间。

■ C 轮：公司系统建设基本完成，拥有大量用户、在行业内主导或领导地位，已经开始盈利，并为上市作准备。资金来源主要是私募股权投资机构（PE），次要是风险投资机构（VC）。融资规模一般在 5 亿以上。

■ IPO：公司系统完善，盈利能力较强。投资人要套现离场。资金来源主要是公募基金、个人投资者。融资规模一般在 10 亿以上。

第六节

○ 股权稀释的情况

■ 在进行天使轮融资时，天使投资机构一般会要求公司先设立期权池，用于未来的员工激励。主要目的是不想在未来因设立期权池稀释自己的股份。所以在天使投资机构进入前，创始股东团队一般需要拿出 10%-20% 的股权设立期权池。

■ 天使轮，公司一般要出让 10%到 20%的股权。

■ A 轮，公司一般要出让 10%至 20%的股权。

■ B 轮，公司一般要出让 10%到 15%的股份。

■ C 轮，公司一般要出让 5%到 10%的股份。

■ IPO，A 股股本不超过 4 亿的，公开发行比例要不低于总股本的 25%。超过 4 亿股的，不低于总股本的 10%。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

○ 在经过多次稀释之后，IPO 的时候核心创始人的股权比例还剩多少呢：

■ 我们假设核心创始人刚开始持有公司 70% 的股权，C 轮之前每轮稀释 15%，C 轮稀释 10%，IPO 稀释 25%。

■ 经过设立期权池、天使轮、A 轮、B 轮、C 轮、IPO 以后，核心创始人持有的股权比例为：

$70\% (\text{初始持股}) * 85\% (\text{期权池}) * 85\% (\text{天使轮}) * 85\% (\text{A 轮}) * 85\% (\text{B 轮}) * 90\% (\text{C 轮}) * 75\% (\text{IPO})$
 $= 24.66\%$

■ 我们可以看到核心创始人的股权稀释程度还是很严重的。这就是融资的代价。在经历过多轮融资之后，如果核心创始人采取一些方式来保证自己对公司的控制权，则有可能被其他投资人联合起来踢出公司。

■ 在融资过程中一定要确保自己对公司的控制权。最常用的方式就是归集表决权。归集表决权就是将其他小股东的表决权拿过来由创始人一人表决。归集表决权的常用方式有：1、签订授权委托书；2、签订一致行动协议。

第七节

3、判断自己公司所处的阶段

■ 创业公司在上市之前都会经历三个阶段，分别是初创期、成长期、成熟期。

■ 初创期指企业创始人从开始创业到验证商业模式之间的阶段。初创期的公司主要应该找天使投资人融资。天使投资人有个人也有机构，代表性的天使投资机构有真格基金、创新工场、联想之星等。我们经常听到的种子轮、天使轮融资说的基本都是处于这个阶段的公司。

■ 成长期指从企业验证商业模式到企业系统建设完成的阶段。处于成长期的企业主要应该找风险投资机构融资，代表机构有 IDG 资本、红杉资本、今日资本等。我们经常听到的 A 轮、B 轮融资说的基本都是处于这个阶段的公司。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

- 成熟期指从企业系统建设完成到企业上市之间的阶段。处于成熟期的企业主要应该找私募股权基金融资。私募股权基金也叫 PE，代表机构有九鼎投资、中信产业基金、鼎晖投资等。
- 很多时候阿里和腾讯也投资于成熟期的企业。我们经常听到的 C 轮、Pre-IPO 融资说的基本都是处于这个阶段的公司。
- 要先判断自己的公司处于哪个阶段，然后根据自己公司所处的阶段去找投资机构。每个投资机构都有自己的定位。
- 通过投资机构的定位，同学们虽然不知道哪个机构可能投资自己，但是一定可以知道哪些机构不会投资自己。要找专门投资于自己公司所处阶段的投资机构，这样才能提高融资效率。

第八节

4、确定融资金额

○ 怎么确定融资金额呢？

- 先明确自己企业目前所处的阶段，然后根据战略目标，确定未来 12-18 个月要做什么事情？取得什么样的结果？要做成这件事情需要多少钱？目前有多少资金缺口？资金缺口就是需要融资的最低金额。
- 由于实际操作中，实际需要的金额很可能会大于资金缺口。所以融资金额也可以定为资金缺口的 1.5-2 倍。
- 如果实在不知道自己该融多少钱？还有一个方法可以用。用公司人数*3 万*18,会得到一个数字。这个数字就是你需要融资的金额。这大概就是你公司在未来 18 个月的总支出。

5、给自己公司估值

- 估值常用的方法有：市盈率法、可比交易法

市盈率法

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

■ 如果公司已经有净利润，可以用市盈率法进行估值。可以根据公司所在行业来确定市盈率的倍数。不同行业市盈率的倍数会相差很大。传统行业可能只有 10-20 倍；而互联网行业则可能高达 50 倍。

■ 比如某互联网公司上年的净利润为 200 万，市盈率为 50。用 200 万乘以 50，等于 1 个亿。这 1 个亿就是公司的估值。没有盈利的公司不能使用市盈率法。

可比交易法

■ 先找出同行业中相似的公司，看相似公司的估值，然后确定自己企业的估值。这种方法适合还没有盈利的公司，也适合已经盈利的公司。

■ 如果公司处于初创期，特别是种子期。这个时候公司的估值一般在 200-1000 万。自己估值过高，投资人一般不会投资。

6、确定股权出让比例

■ 根据需要的融资额和公司的估值确定股权出让比例。

■ 封老师认为初次融资，股权出让比例最好不高于 15%，极限不要高于 25%。当然这都是在可以选择的情况下。

■ 如果公司马上就要死了，这时最重要的就是活下来。股权出让比例就不重要了。所以同学们尽量不要让自己走到这一步才进行融资。

■ 当制定好融资计划以后，下面就需要写商业计划书了。

第九节

第三步，写商业计划书。

■ 投资人的时间都是很有限的，他们根本没有时间去完整的看你的商业计划书。除非你的商业计划书确实吸引到了他们。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

○ 为了提高成功率，写商业计划书要注意以下要点：

1、 从投资人的角度去写商业计划书。写他们感兴趣的内容，重点是商业模式。其实商业计划书把商业模式写好了，基本就成功了。

2、 内容要简单。①PPT 不超过 10 页；②多用图，少用字。

3、 PPT 要美。人会以貌取人也会以貌取商业计划书。

○ 怎么写商业计划书？

PPT 第一页：

- 用几句话配图说清楚 2 个问题：1、你的用户是谁？2、你的用户存在什么问题？

PPT 第二页：

- 用几句话配图说清楚 1 个问题：你用什么产品或服务解决用户的问题？

PPT 第三页：

- 用几句话配图说清楚 1 个问题：你怎么推广你的产品？

PPT 第四页：

- 用几句话配图说清楚 1 个问题：你的盈利模式是什么？

PPT 第五页：

- 用几句话配图说清楚 1 个问题：市场规模有多大？

PPT 第六页：

- 用几句话配图说清楚 1 个问题：你的核心竞争力是什么？

PPT 第七页：

- 用几句话配图说清楚 1 个问题：你在行业中的地位如何？（如果没有地位，可不写）

PPT 第八页：

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

- 用几句话配图说清楚 2 个问题：你未来 12-18 个月需要多少钱？钱怎么花？

PPT 第九页：

- 用几句话配图说清楚 1 个问题：你和你的核心团队有什么优势？（学历、履历和经历，做成过什么事情）

只要同学们能把这 9 张 PPT 做好，就是一份好的商业计划书了。

- 做好了商业计划书下面就要找投资人了。

第十节

第四步，找投资人

○ 找投资人的常用渠道：

1、熟人介绍。

- 这是成功率最高的途径。同学、同事甚至群友都可以。如果你优秀靠谱，你的前老板或许会投资你。当然前提是你的前老板有投资实力。

2、财务顾问公司（FA）。

■ 可以理解成投融资领域的房地产中介。他们一般收取融资金额的 3%-5%。所以有十足的动力去协助你融资。不过通过财务顾问公司找投资人最好要到 A 轮以后，融资额最好在 1000 万以上。

■ 天使轮的融资额比较小，它们动力不是很强。另外财务顾问公司参差不齐，还有不少骗子公司。需要好好分辨。

○ 比较知名的 FA 有：

- 以太资本 <https://www.ethercap.com/>
- 华兴 Alpha <https://alpha.huaxing.com/>
- 逐鹿 X <http://www.zhulux.com/>

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

- 天使汇 <http://angelcrunch.com/>

- 微链 APP

3、“在行” APP 上约见投资人。

- 在行上有超过 100 位投资人，不少投资人还在知名投资机构工作。比如真格基金的投资总监也在上面。
- 可以先了解一下这些行家所在的投资机构以及它们的投资定位，然后根据自己公司所处的阶段筛选相符

的行家。如果你的项目和团队确实不错，很可能就能成。因为投资机构找好项目也不容易。

4、约见社交媒体上的投资人。

■ ①开个人公众号并经常更新文章的投资人，有可能成功约谈；②在知乎上写文章的投资人，也可能能约谈；③常发微博的投资人，有可能能约谈；④脉脉上一般有相关关联人，可以让中间人做推荐。

■ 找投资人就是一个概率事件，需要多种渠道同步进行。广撒网，总会逮到鱼的。不过融资能否成功最主要的还是创始人及项目。只要这两个关键因素好，总能找到资金的。

○ 这是某知名投资机构投资时主要会考虑这几个因素。



- 正确的人、强有力的执行都是说人的；创新的产品、已存在的庞大需求都是说项目的。
- 可以研究一下投资人最在乎什么？然后努力让自己符合要求。这样就能提高融资的成功率。
- 另外提示一下，通过 E-mail 海发商业计划书的方法就别用了。这就像大海捞针一样，成功概率极低。
- 如果你和项目确实不错，通过以上途径应该是能找到投资人的。有的同学可能还能找到多个投资人。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

■ 对于找到多个投资人的同学，就需要筛选投资人了。因为投资人是分好坏的。遇到坏投资人后期麻烦就大了。

第十一节

第五步，筛选投资人。

■ 如果有 2 家以上投资人对你感兴趣，你就要筛选投资人了。筛选并不是直接拒绝。而是把投资人排个序。优选前面的投资人。

■ 备胎还是需要的，因为在资金到账之前，你中意的投资人可能变卦，不投了。这个时候就需要接受备选投资人了。有人投总比没人投要好。

■ 另外所有的投资人都有一个共同点：那就是他们不会真的在乎你和你的公司，他们只想着将来能赚很多钱退出。

筛选投资人也是在接受这个现实的基础上，挑选一个相对更好的。怎么筛选投资人呢？

○ 主要注意几点就行了：

1、投资人口碑要好。

■ 可以在网上查一下投资人，口碑好坏是可以查到的。对于口碑不好的投资人，尽可能淘汰掉。

2、投资人对本行业见解深。

■ 投资人对本行业的见解越深，对公司未来的发展帮助就会越大，至少不会阻碍公司的发展。如果投资人对本行业不了解，他们还有经营方面的一票否决权，那么创业者就惨了。

3、投资人提供的资源。

■ 资源丰富的投资人可以为创业者提供增值服务。企业发展除了钱以后还有其他重要的东西。资源丰富的投资人可能连下一轮的投资人也能帮忙找好。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

4、对投资人不反感。

- 好感不一定可靠，但是反感一般很可靠。如果投资人让你很反感，在可以选择的前提下，尽量淘汰掉。

当投资人对你有投资意向，打算投的时候，他们就会让你签一份投资意向书。

第十二节

第六步，签订投资意向书。

■ 投资意向书也叫投资条款清单，就是经常听到的 Term Sheet。投资意向书中一般会包括投资额、占股比例、交割条件、优先清算权、知情权、反稀释权、董事任命权等内容。

- 投资意向书中的大部分条款不具有法律效力，但是排他性条款、保密条款有法律效力。

- 投资意向书的主要作用是：确认双方合作意愿，对核心条款建立共同认知。

■ 要清楚的是投资意向书只代表投资意向，不是正式的融资协议。大概只有 30% 左右的投资意向书最终会变成正式的融资协议。

■ 既然签订投资意向书后融资的成功率依然低于 50%，所以融资的时候最好不要只与一家投资机构签订投资意向书。不过很多时候，投资机构为了独占好项目，投资意向书中都有排他性条款。

■ 排他性条款指在创业者与投资人约定的期限内，创业者不再与其他投资人进行融资谈判，以保住投资人完成尽职调查及签约、交割。排他性条款是对创业者单方面的约束条款。

■ 对于排他性条款一定要谨慎，能不签就不签。如果必须签，期限需要尽可能短。期限是可以谈的，期限最好控制在 1 个月内，极限不要超过 2 个月。

■ 另外尽可能的要求投资人给予一笔过桥贷款，这笔钱不退不还，尽职调查结束后转为投资款。额度可以在融资额的 10%-40% 之间。如果投资人不答应，尽量不要接受排他性条款。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

■ 在签订投资意向书之后，投资人会展开尽职调查。然后根据尽职调查的情况，投资人会决定投还是不投。

第十三节

第七步，应对尽职调查。

■ 尽职调查就是常说的 DD。投资人的尽职调查一般包括人员调查、业务调查、市场调查、财务调查、法律调查等。

■ 在尽职调查前，投资人会给创业者发一份尽职调查清单，要求提供公司的历史变更、重大合同、财务报告、核心管理团队背景、客户名单等资料。

■ 总之投资人会调查被投资企业的方方面面。目的就是确保他们要投的人和项目都靠谱。

■ 创业者全力配合就可以了。只要在尽职调查中没有发现特别大的问题，一般是不会影响投资人投资的。但是投资人会先要求创业者把发现的问题解决，然后他们再投资。

■ 尽职调查过关后，就要签订融资协议了。

第八步，签订融资协议。

○ 签订融资协议主要要注意以下内容：

1、估值。

■ 估值虽然比较重要，但是还不是最重要的。融资成功才是最重要的。所以在融资能成功的前提下去谈高估值。怎么提高融资的成功率？最有效的方法就是敢于在估值上吃亏。

2、股权出让比例。

■ 融资的股权出让比例最好低于 20%。这个要根据具体情况来定。以融资成功为基本前提。

3、优先清算权。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

■ 优先清算权指公司在破产清算或被收购时，投资人首先从可分配的总额中先分配投资款的 X 倍，剩余部分全体股东按各自持股比例再分。也就是投资人可以先分一部分钱，然后再分一部分钱。

■ 优先清算权条款几乎所有的投资人都会要求，这个条款一般都会有。但是条件可以谈。同学们要尽可能的把优先倍数压低，越低越好。

4、优先分红权。

■ 优先分红权指投资人作为优先股股东有优先于普通股股东分配投资额一定比例股息的权利，然后与其他股东分配剩余股息。这个条款同学们可以接受。

5、增资权。

■ 增资权指投资人完成本来投资后，可以在公司下一轮或一定期限内以事先约定好的价格追加投资，购买公司一定比例的股权。增资权的本质是期权，对创业者没有好处，对投资人有好处。同学们要尽可能的拒绝这个条款。

第十四节

6、赎回权。

■ 赎回权指投资人有权要求创始人或公司全部赎回或部分赎回投资人所持有的股份。赎回价格一般为投资金额加上每年 X% 的固定收益率。赎回权给了投资人一个稳妥的退出渠道。绝大部分投资人都会要求赎回权。

■ 可以拒绝，但是如果必须要接受的时候，只能以公司的身份接受而不能以个人的身份接受。不然自己后期可能会因被迫赎回而破产。

7、强制出售权。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

- 投资人有权要求主动退出并强制公司创始人和其他股东一起向第三方转让股份。投资人为什么会要求其他人一起卖出。这是因为第三方可能打算控股公司，如果只有很少的股份，第三方就不买了。

- 为了提高退出的成功率，所以就有了强制出售权。同学们要尽可能的拒绝这个条款，如果必须要接受，就要加上对自己有利的限制性条件。

8、董事会席位。

- 派董事入驻董事会是投资人控制或影响公司决策的主要手段。有限责任公司的董事会成员为 3-13 人，股份有限公司的董事会成员为 5-19 人。

- 但是为了减低沟通成本，董事会成员人数不要太多。有限责任公司的董事最好不要超过 5 人，股份有限公司的董事最好不要超过 7 人。

- 可以让投资人派董事进入董事会，但是要确保创始人团队控制一半以上的席位。另外对于持股比例小于 10% 的投资人，尽量不要让他们进入董事会。

9、对赌条款。

- 对赌协议指创始人在约定期限内没有完成约定目标，则必须通过现金、股份、股份回购等形式对投资人进行补偿。同学们不要接受对赌协议，除非公司融不到钱马上就死了，否则不要接受任何形式的对赌条款。

10、一票否决权。

- 一票否决权很容易理解。一票否决权可以有。但是要限制范围。同学们要把一票否决权的范围限定在对投资人利益有重大损害的重大事项上。

- 以上是融资协议里的重要内容，要和律师好好研究，争取把融资协议里的各个条款对自己的伤害降到最小。

- 当融资协议签完以后，就等着融资款到账了。

第九步，收到融资款。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

- 到这一步，股权融资才真正走完了。在没有收到融资款以前，还不能算是融资成功。

强大企业圆模型之系统（1-4）

第一节

- 系统源于希腊文，意思是部分组成的整体。

○ 我们这里的系统指企业系统。什么是企业系统呢？

■ 企业系统指为了用最少的资源以最高的效率实现企业目标，按照一定的规则和程序把众多个体组成一个整体。如果把企业看作一个人，那么企业内各部门就是各个器官，各个员工就相当于细胞。

■ 企业系统就是按照一定的规则和程序把不同的人组合起来，让他们变成一个更强大的“人”。这个强大的“人”由众多的人组成但又不依赖于某个具体的人。由此我们知道企业系统的关键要素是：**规则、程序和人**。

■ 这三个要素共同构成了企业系统，也决定了企业系统的强弱。这三个要素强，则企业系统强。这三个要素弱，则企业系统弱。

■ 企业系统由各个子系统组成，比如决策系统、管理系统、营销系统、财务系统、运营系统、研发系统、支付系统、人力资源系统等。其实企业系统是虚的，企业内各子系统才是实的。

■ 企业系统强大其实就是各个子系统强大的结果。建设强大的企业系统就是建设强大的企业子系统。子系统建设的关键要素依然是：规则、程序和人。把各个子系统的这三个关键要素弄好了，各个子系统就会强大起来。

第二节

○ 下面我们就来学习一下这三个关键要素。看一下规则。

- 规则我们也可以叫制度。有四个方面的规则最重要，分别是权力、责任、利益、纪律。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

■ 权力和责任永远都是连着一起的。拥有多大的权力就要承担多大的责任。在企业中权小责大和权大责小都是不应该出现的。但是这种情况在很多企业中普遍存在。

■ 封老师见过一些企业老板，明明是自己决策错误，失败的责任却让下属承担。对于下属这就是权小责大。对于老板这就是权大责小。这样的企业不出问题才怪。

○ 那么怎么制定权力和责任的规则呢？

■ 权力和责任是和具体的岗位相关的。每个企业关于具体的岗位都应该有具体的岗位职责。岗位职责的核心就是关于这个岗位的权力和责任。岗位是怎么来的？岗位是由愿景分解而来的。

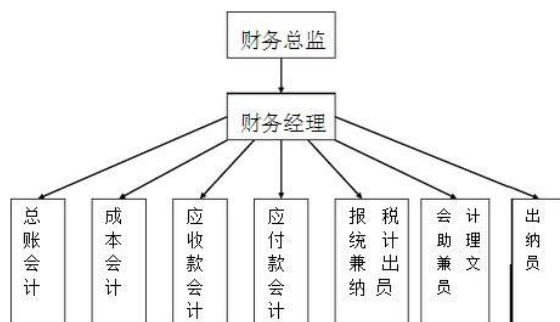
■ 首先把愿景分解成战略目标，然后根据战略目标设计相应的组织架构。组织架构包括了各个部门。各个部门又包括了各个岗位。所以制定清晰的组织架构是企业系统建设的重要组成部分。

■ 组织架构我们前面学过。这里再简单说一下。每个公司都要根据自己公司的战略目标来设计组织架构。

■ 比如，这是某公司的组织架构图。这个组织架构图就把各部门呈现出来了。这说明这家公司为了要完成战略目标，需要设置这些部门。

■ 不过这家公司部门内部具体的工作岗位没有呈现出来。同学们在设计自己公司的组织架构时，可以把具体的工作岗位也画出来。

○ 看一下财务部门的工作岗位。



微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

■ 这是一家大公司财务部门的具体工作岗位，工作岗位还是比较多的。至于部门内要设置多少工作岗位还与公司所处的阶段相关。

■ 比如对于初创期的公司，如果启动资金不宽裕，可以暂时不成立财务部门，把财务外包出去。这样每个月也就不到 1000 元的费用。如果创业公司资金压力不是太大，可以配置一名会计，创始人自己兼任出纳。这样也比较省钱。

■ 如果创业公司资金比较宽裕，则可以配置一名会计和一名出纳。如果创业公司资金更宽裕一些，则可以配置一名财务经理，一名会计，一名出纳。

■ 总之部门内部岗位的设置既和公司的战略目标相关，也和公司目前所处的阶段相关。我们可以根据战略目标先把需要的岗位都画出来，这些位置可以先空着。然后根据公司目前所处的阶段决定先配置某几个必须要配置的岗位。

第三节

■ 具体的岗位确定好以后，就要确定岗位职责了。岗位职责要根据公司具体的情况来定。岗位职责要清晰。岗位职责清晰了，该岗位工作人员的权力和责任也就清晰了。权力责任清晰了，就可以对这个岗位进行考核了。

■ 这样才能提高岗位的效率。每个岗位的效率都高了，公司的效率自然就高了。另外只有岗位职责清晰才能招到合适的人。如果我们连一个岗位的职责都不清楚，我们怎么招人呢？

■ 具体的岗位职责应该由该岗位的上级或上上级来制定。有了岗位职责就知道自己要招聘什么水平的人了。也知道如何制定考核标准了。

■ 利益指利益分配规则，这个规则非常重要。公司必须建立一套合理的薪资制度和激励制度。让优秀的员工都能赚大钱。不能让优秀员工赚大钱的公司不是好公司。好的薪资制度和激励制度可以让员工自动自发的工作。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

■ 纪律指公司或部门禁止做的事情。员工一旦违反了纪律必须受到惩罚。岗位职责是让员工知道要做什么；纪律是让员工知道不能做什么。两者都很重要。

第四节

○ 看一下程序。

■ 程序也可以叫流程。流程就是具体怎么做？量化出来。工作流程做好了，小白看着流程就能操作。

■ 比如我们看阅兵的时候，所有的军人走的都一样齐。为什么能做到完全一样齐？因为有操作流程。“齐步走”的操作流程是：1、先迈左脚；2、步幅为 75 公分；3、每分钟走 116 步。所有人按照这个流程去做，到最后走的都一样。

■ 只要过程是对的，结果就是对的。这就是程序的作用。凡是大公司的作业基本都流程化了。最典型的代表是麦当劳。为什么麦当劳能在全世界开店，最主要的原因就是所有的工作都流程化了。

■ 可以说流程化是小公司变成大公司必过的一关。把工作程序化封老师也在学习实践当中。同学们如果想要学习如何把工作程序化。可以在网上下载麦当劳工作手册学习一下。这里我们就不多说了。

○ 看一下人。

■ 事情是人做出来的。建立强大的企业系统会降低对人的依赖，但是系统不能取代人。比如苹果可以不依赖乔布斯，但是必须要有个优秀的人来担任 CEO 才行。

■ 优秀的人是企业系统的重要组成部分。比如 CEO、COO、CPO、CMO、CTO、CFO、CHO 等核心人才就分别负责公司管理系统、运营系统、产品系统、营销系统、技术系统、财务系统、人力资源系统等各个子系统的建设与维护。

■ 怎么才能拥有合适的人呢？答案是招聘和培训。

■ 根据公司的核心价值观和岗位职责就能招到合适的人，然后再通过培训把他们培养成称职的人。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

强大企业圆模型之法规（1-12）

第一节

- 法规指法律和行政规定。企业要想持续的发展壮大，首先不能违反法规，其次要利用法规来保护企业和自己，最后还要利用法规来降低成本实现利益最大化。

- 世界上最聪明的人都擅于利用法规合法的来为自己谋福利，只有傻子才会铤而走险。新浪就是一家善于利用法规的聪明公司。

- 中国 1993 年出台的电信法规规定：禁止外商介入电信运营和电信增值服务。当时信息产业部的政策性指导意见是，外商不能提供网络信息服务，但可以提供技术服务。

- 为了实现海外上市，新浪就请律师寻找解决办法，于是新浪找到了一条变通的方法：外资投资者通过入股离岸公司 A 来控制设在中国境内的技术服务公司 B，B 再通过独家服务合作协议的方式，把境内电信增值服务公司 C 和 A 连接起来，达到 A 可以合并 C 公司报表的目的。这样就可以让 A 公司在美国上市。

- 新浪既没有违法，又实现了上市。后来一大批中国互联网公司模仿新浪都实现了上市，新浪的做法后来被称为“新浪模式”。

- 一是利用法规保护自己和企业；二是利用法规让自己和企业实现利益最大化。

第二节

- 如何用法规来保护自己和企业。

- 保护自己的要点在于有限责任，保护企业的要点在于知识产权。

- 知识产权主要包括著作权、专利权、商标权。要利用这“三权”保护好自己企业的知识成果。世界上最痛苦的事情之一不是大量付出之后没有回报，而是大量付出之后有巨大的回报，但是回报却变成了别人的。对这句话最有感触的可能就是加多宝了。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

■ 加多宝所属香港鸿道集团在上世纪末的时候从广药集团那里获取了“王老吉”商标 10 年使用权，并在 2002 年间续签 10 年。鸿道集团拿到王老吉商标后，配以王泽邦后人的凉茶配方，生产出了红罐王老吉凉茶。开始在市场上大展拳脚，斥巨资广告宣传。

■ 王老吉销量也从 2002 年开始稳步上升。尤其是 2006 年德国世界杯期间一句“怕上火，喝王老吉”广告语为国人熟知，也彻底完成了王老吉凉茶从保健食品到功能性饮料的定位转换。

■ 然后就是 2008 年的汶川地震，以及后来的玉树地震，鸿道集团都向灾区捐款高达 1 亿，并适时推出口号“要捐就捐一个亿，要喝就喝王老吉”。通过这一系列慈善活动王老吉的品牌影响力得到极大的升华。当时，王老吉这一品牌价值评估已高达 1080 亿。

■ 广药看着就眼红了，虽然“王老吉”品牌的影响力是鸿道集团做出来的，但是从法理上说“王老吉”这商标是广药的，看着鸿道在上面赚的盆满钵满，而自己一年只能拿几百万的商标使用费，心中很是上火。估计喝了很多箱“王老吉”还是没有把“火”消下去。于是广药状告鸿道，要求收回商标。

■ 最终法院判广药胜诉，从 2012 年，鸿道不得继续使用王老吉商标。自此鸿道集团亲手打造的价值千亿的商标就被广药拿走了。这对鸿道集团是巨大的灾难。虽然后期鸿道集团推出了“加多宝”商标，并通过一系列营销又抢回来了大部分原来“王老吉”的市场份额。但是这个过程是很惊险的而且代价巨大。

第三节

■ **有限责任**即有限清偿责任，指投资人仅以自己投入企业的资本对企业债务承担清偿责任，资不抵债的，其多余部分自然免除的责任形式。

■ 投资者对企业的债务需要承担有限责任还是无限责任，是由企业的法律形式决定的。

■ 企业的法律形式分为三种，分别是：个人独资企业、合伙企业、公司制企业。

○ 个人独资企业：

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

■ 个人独资企业指由一个人投资，财产为投资者个人所有，投资者以个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。

○ 什么是“无限责任”呢？

■ 无限责任是指当企业的全部财产不足以清偿到期债务时，投资人必须以个人的全部财产用于清偿，实际上就是将企业的责任与投资人的责任连为一体。

■ “无限责任”和“有限责任”说的都是投资者的偿债责任。投资人选择不同的企业法律形式就会承担不同的偿债责任。同学们看到没有，承担什么责任是选择的结果。不同的选择就要承担不同的结果。选择大于努力这句话还是非常有道理的。

■ 既然个人独资企业要承担无限责任，为什么还有人选择这种企业类型呢？主要原因是税负成本低。

○ 个人独资企业的特点：

- 1、仅由一个自然人投资；
- 2、只缴纳个人所得税，不缴纳企业所得税；
- 3、投资人对企业债务承担无限责任；
- 4、很难以企业的名义融资

■ 我们可以看到个人独资企业最大的优点是只缴纳个人所得税，不缴纳企业所得税。最大的缺点就是要承担无限责任而且很难以企业名义融资。

■ 至于要不要选择个人独资企业这种法律形式，同学们可以根据自己情况来定。一般情况下，从实现财务自由的角度来看，封老师不建议选择这种企业类型。

第四节

合伙企业

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

■ 合伙企业是指由各合伙人订立合伙协议，共同出资，共同经营，共享有收益，共担风险，并对企业债务承担无限连带责任的营利性组织。合伙企业分为普通合伙企业和有限合伙企业。

○ 普通合伙企业的特点：

- 1、有不少于 2 名合伙人。合伙人可以是自然人、法人、其他组织。
- 2、只缴纳个人所得税，不缴纳企业所得税。
- 3、合伙人对企业债务承担无限连带责任。
- 4、很难以企业名义融资。
- 根据普通合伙企业的定义和特点来看，我们发现普通合伙企业其实就是两人或多人版的个人独资企业。可以说普通合伙企业的优缺点和个人独资企业基本是一样的。

有限合伙企业

■ 有限合伙企业由普通合伙人和有限合伙人组成的合伙企业。普通合伙人对合伙企业的债务承担无限连带责任，有限合伙人以其认缴的出资额为限对合伙企业的债务承担有限责任。普通合伙人我们叫 GP，有限合伙人我们叫 LP。

○ 有限合伙企业的特点：

- 1、有 2—50 名合伙人，至少有 1 名普通合伙人。合伙人可以是自然人、法人、其他组织。
- 2、有限合伙人不得参与企业经营。企业经营由普通合伙人负责。
- 3、只缴纳个人所得税，不缴纳企业所得税。
- 4、普通合伙人对企业债务承担无限连带责任。有限合伙人以出资额承担有限责任。
- 有限合伙企业的优点是税负成本低，普通合伙人能完全掌控企业的运作。最大的缺点是普通合伙人对债务承担无限连带责任。这点是对普通合伙人最大的不利。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

第五节

■ 如果有限合伙企业的普通合伙人是一个自然人，这个无限责任是无法避免的。但是如果普通合伙人是一个有限责任公司呢？那么这个无限责任的风险就可以化解。

■ 有些聪明的投资者会先成立一个有限责任公司，然后用这个有限责任公司去作为普通合伙人成立有限合伙企业。

■ 但是这种操作也是有代价的，那就是投资者从有限责任公司获得分红时会多缴纳一次税。

■ 这就和投资人直接成立有限责任公司的税负成本一样了。不过投资者先成立有限责任公司然后再用有限责任公司成立有限合伙公司与投资者直接成立有限责任公司虽然税负成本一样，但是其他方面还是不同的。因为有限责任公司的其他股东需要双重纳税，而有限合伙人只需要缴纳个人所得税。

■ 另外有限责任的其他股东有表决权，可以干预公司的经营。而有限合伙人没有权利干预有限合伙企业的经营。

■ 由于有限合伙企业有着独特的优点，我们可以用有限合伙企业来实现特定的目的。比如作为员工持股平台来进行股权激励。

■ 做股权激励的时候如果让员工直接持股，就会多出来很多股东。一是公司法对股东的最高人数是有限制的，有限责任公司股东人数不能超过 50 人，股份有限公司的股东人数不能超过 200 人。二是多出来很多股东开股东会表决的时候会比较麻烦。

○ 比如 A 公司现有股东 30 名，公司针对中高层 100 名员工进行股权激励。此时怎么办比较好呢？

■ 比较好的解决办法就是公司先成立 2 个有限合伙企业作为员工持股平台。每个有限合伙企业最多可以有 50 名 LP。

■ 这样就可以激励 100 名员工了。而对于公司来说只会增加 2 个有限合伙企业股东。由于有限合伙企业的决策权在 GP 手中，这就相当于被激励的员工把表决权全都委托给公司了。员工只享有分红权、收益权等权利，

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

这对公司的发展还是非常有利的。

○ 普通合伙企业和有限合伙企业的主要区别：

区别	普通合伙企业	有限合伙企业
1、组成人员	由 2 名以上普通合伙人组成	由普通合伙人和有限合伙人组成 2 个以上 50 个以下（至少应当有一个普通合伙人）；法律另有规定除外
2、合伙人的责任承担形式	全体合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任	普通合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任；有限合伙人以其认缴的出资额为限对合伙企业债务承担责任。
3、出资方式	可以用货币、实物、知识产权、土地使用权或者其他财产权利出资，也可以用劳务出资	有限合伙人不得以劳务出资
4、合伙人的权利义务	对执行合伙事务享有同等的权利	由普通合伙人执行合伙事务，有限合伙人不得执行合伙事务，不得对外代表有限合伙企业
5、利润与亏损	合伙企业的利润分配、亏损分担，按照合伙协议的约定办理。合伙协议不得约定将全部利润分配给部分合伙人或者由部分合伙人承担全部亏损	有限合伙企业不得将全部利润分配给部分合伙人；但是，合伙协议另有约定的除外
6、财产份额出质	合伙人以其在合伙企业中的财产份额出质的，须经其他合伙人一致同意；未经其他合伙人一致同意，其行为无效，由此给善意第三人造成损失的，由行为人依法承担赔偿责任	可以将其在有限合伙企业中的财产份额出质。
7、转让财产份额	向合伙人以外的人转让其在合伙企业的财产份额，须经其他合伙人一致同意；但合伙协议另有约定的除外	可向合伙人以外的人转让其在有限合伙企业的财产份额，但应提前 30 日通知其他合伙人
8、退伙后债务承担	退伙人对基于其退伙前的原因发生的合伙企业债务，承担无限连带责任	有限合伙人退伙后，对基于其退伙前的原因发生的有限合伙企业债务，以其退伙时从有限合伙企业中取回的财产承担责任
9、新合伙人的债务承担	新合伙人对入伙前合伙企业的债务承担无限连带责任	新入伙的有限合伙人对入伙前有限合伙企业的债务，以其认缴的出资额为限承担责任

第六节

公司制企业

- 公司是依法设立的企业法人。法人就是依法独立享有民事权利和承担民事责任的组织。
- 法人的基本特点是“独立财产”和“独立责任”。独立财产指公司的股东一旦完成出资，资金的所有权

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

就变成公司的了。股东只拥有公司的股权，而不再拥有出资的所有权。如果股东擅自把资金从公司拿走，是违法犯罪行为。

- 独立责任指公司以其全部财产对公司债务承担责任，而股东仅以其出资额对公司的债务承担有限责任。

这里的逻辑是公司首先在法律上具有独立的人格，然后它作为一个法律上的“人”才能为股东承担责任。因此才有了股东的有限责任。

- 法人指组织，主要是公司。法人不是自然人。

- 法定代表人指依法代表法人行使民事权利，履行民事责任的负责人。法定代表人是自然人并且只有一人。

法定代表人由董事长或总经理担任。

- 法人代表指法定代表人指派代表法人对外行使民事权利和义务的人。法人代表可以是一个人也可以是多个人。

公司制企业主要包括有限责任公司和股份有限公司。

○ 公司制企业的主要特点：

- 1、公司是独立的法人，可独自行使民事权力承担民事责任；
- 2、股东以出资额承担有限责任
- 3、公司的所有权和经营权相分离
- 4、需要缴纳企业所得税和个人所得税
- 5、可以进行债权和股权融资

- 公司最主要的优点是可以融资、股东承担有限责任。最大的缺点就是需要双重纳税。公司的税负成本一般高于非公司制企业。这算是股东享受有限责任的代价吧。不过这个代价是可以通过税务筹划降低的。

- 由于公司制企业具有所有权与经营权相分离，可以融资，股东承担有限责任等显著优点，我们就更有可能建立一个强大的企业系统。这个强大的企业系统离开了我们依然可以正常运行并产生持续的现金流。所以公司是

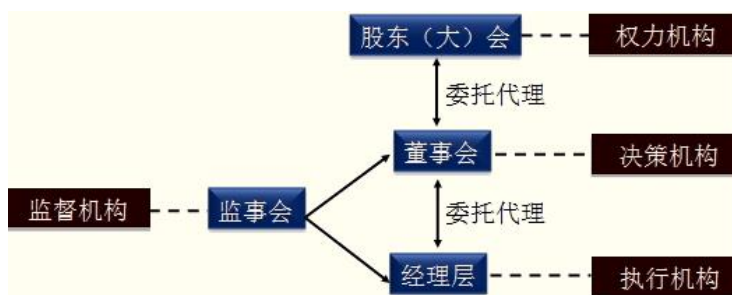
微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

我们实现财务自由的核心工具之一。

第七节

- 公司的法定组织机构。法定组织机构是指根据公司法必须要设立的组织机构。

○ 公司的组织机构图



○ 公司应当设立以下组织机构：

1、股东（大）会。

- 有限责任公司叫股东会，股份有限公司叫股东大会。股东会或股东大会由全体股东组成，股东会或股东大会是公司的最高权力机构，依照《公司法》和公司章程行使职权。

○ 股东（大）会行使下列职权：

- (1) 决定公司的经营方针和投资计划;
- (2) 选举和更换董事，决定有关董事的报酬事项;
- (3) 选举和更换由股东代表出任的监事，决定有关监事的报酬事项;
- (4) 审议批准董事会的报告;
- (5) 审议批准监事会的报告;
- (6) 审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案;
- (7) 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案;

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

(8) 对公司增加或者减少注册资本作出决议;

(9) 对发行公司债券作出决议;

(10) 对公司合并、分立、变更公司形式、解散和清算等事项作出决议;

(11) 修改公司章程。

■ 股东（大）会的议事方式和表决程序，除公司法有规定的以外，由公司章程规定。公司章程很重要，公司章程就相当于公司的宪法。

■ 股东（大）会对公司修改公司章程、增加或者减少注册资本、分立、合并、解散或者变更公司形式作出的决议，必须经代表三分之二以上表决权的股东通过。

■ 股东会会议由股东按照出资比例行使表决权。按“资本多数表决”而不是“人数多数表决”。

■ 股东（大）会会议分为定期会议和临时会议。定期会议应当按照公司章程的规定按时召开。一般一年召开一次。代表十分之一以上表决权的股东，三分之一以上董事，或者监事，可以提议召开临时会议。

■ 股东（大）会会议由董事会召集，董事长主持，董事长因特殊情况不能履行职务时，由副董事长或者其他董事主持。

■ 召开股东会议，应当于会议召开十五日以前通知全体股东。股东会应当对所议事项的决定作成会议记录，出席会议的股东应当在会议记录上签名。

2. 董事会。

■ 董事会是公司的最高决策机构。有限责任公司的董事会，成员为 3-13 人。如果有限责任公司规模较小，可不设立董事会，设 1 名执行董事即可。

■ 股份有限公司的董事会，成员为 5-19 人。股份有限公司必须设立董事会。股份有限公司的董事会每年至少召开 2 次。有限责任公司的董事会召开次数没有限制。

■ 董事会设董事长一人，可以设副董事长一至二人。董事长、副董事长的产生办法由公司章程规定。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

○ 董事会对股东（大）会负责，行使下列职权：

- （1）负责召集股东（大）会，并向股东会报告工作；
- （2）执行股东（大）会的决议；
- （3）决定公司的经营计划和投资方案；
- （4）制订公司的年度财务预算方案、决算方案；
- （5）制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案；
- （6）制订公司增加或者减少注册资本以及发行债券的方案；
- （7）拟订公司合并、分立、变更公司形式、解散的方案；
- （8）决定公司内部管理机构的设置；
- （9）聘任或者解聘公司总经理，根据总经理的提名，聘任或者解聘公司副经理、财务负责人，决定其报

酬事项；

- （10）制定公司的基本管理制度。

■ 董事任期由公司章程规定，但每届任期不得超过 3 年。董事任期届满，连选可以连任。董事在任期届满前，股东（大）会不得无故解除其职务。

■ 董事会会议由董事长召集和主持；董事长因特殊原因不能履行职务时，由副董事长或者其他董事召集和主持。三分之一以上董事可以提议召开董事会会议。

■ 董事会的议事方式和表决程序，除公司法有规定的以外，由公司章程规定。

■ 召开董事会会议，应当于会议召开十日以前通知全体董事。董事会应当对所议事项的决定作成会议记录，出席会议的董事应当在会议记录上签名。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

第八节

3、总经理

■ 总经理是公司的最高执行机构。总理由董事会聘任或者解聘。总经理可以是董事会成员，也可以不是董事会成员。如果总经理不是董事，可列席董事会会议。

○ 总经理对董事会负责，行使下列职权：

- (1) 主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议；
- (2) 组织实施公司年度经营计划和投资方案；
- (3) 决定公司内部管理机构设置；
- (4) 拟订公司的基本管理制度；
- (5) 制定公司的具体规章；
- (6) 向董事会提请聘任或者解聘公司副总经理、财务负责人；
- (7) 聘任或者解聘除应由董事会任免以外的管理人员；
- (8) 公司章程和董事会授予的其他职权。

4、监事会

■ 监事会是公司的最高监督机构。

■ 有限责任公司，经营规模较大的，设立监事会，其成员不得少于 3 人。监事会应在其组成人员中推选一名召集人。监事会由股东代表和适当比例的公司职工代表组成，具体比例由公司章程规定。监事会中的职工代表由公司职工民主选举产生。

■ 有限责任公司，股东人数较少和规模较小的，可以设 1-2 名监事，不设立监事会。

■ 董事、总经理及财务负责人不得兼任监事。监事的任期每届为三年。监事任期届满，连选可以连任。

○ 监事会或者监事行使下列职权：

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

- (1) 检查公司财务;
- (2) 对董事、总经理违反法律、法规或者公司章程的行为进行监督;
- (3) 当董事和总经理的行为损害公司的利益时, 要求董事和经理予以纠正;
- (4) 提议召开临时股东会;
- (5) 监事列席董事会会议。

■ 股东会通过任命董事来控制公司的决策。董事会通过任命总经理来执行董事会的决策。总经理通过任命管理人员来落实好执行。监事会监督董事和总经理的行为, 确保董事和总经理对股东会负责。

■ 法定组织机构的设置可以有效实现所有权和经营权的分离。两权分离最大的好处是更容易建立起成熟的企业系统, 让企业发展壮大, 甚至活过百年。

第九节

- 公司的组织形式: 总公司、分公司、母公司、子公司

总分公司

- 分公司是与总公司相对应的一个概念。
- 分公司是总公司下属的直接从事业务经营活动的分支机构。虽然分公司有公司字样, 但它不是真正意义上的公司。
- 因为分公司不具有企业法人资格, 不具有独立的法律地位, 不独立承担民事责任。 分公司需要和总公司从事相同的业务。

○ 分公司的主要特点有:

- 1、不是法人。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

■ 没有自己的独立财产，不独立承担民事责任。分公司占有、使用的财产是总公司财产的一部分，列入总公司的资产负债表中。不独立经营。没有股东会、董事会、监事会等组织机构。

2、不独立纳税。

■ 只在所在地缴纳流转税，不缴纳企业所得税。

○ 设立分公司的好处一般有：

1、分公司的利润由总公司合并纳税。

■ 在经营初期，分公司往往出现亏损，但其亏损可以冲抵总公司的利润，减轻税收负担；

2、分公司与总公司之间的资本转移，因不涉及所有权变动，不必负担税收。

3、财务会计制度的要求比较简单；

母子公司

■ 子公司是与母公司相对应的法律概念。

■ 子公司是指被另一公司通过股份或协议方式实际控制的公司。控制公司为母公司，被控制公司为子公司。

■ 判断 A 公司是否为 B 公司的子公司，主要看 B 公司能否实际控制 A 公司。如果 B 公司不能实际控制 A 公司，哪怕 B 公司是 A 公司的第一大股东，A 也不是 B 的子公司。

■ 比如腾讯现在是京东的第一大股东，但是京东的实际控制人是刘强东。所以京东就不是腾讯的子公司。

■ 子公司具有法人资格，拥有独立财产，可以独立承担民事责任，这是子公司与分公司的重要区别。子公司可以和母公司从事不同的业务。

○ 子公司的主要特点有：

1、是独立法人。

■ 虽然子公司被母公司实际控制，但在法律上，子公司仍是具有法人地位的独立公司。子公司与母公司的财产彼此独立，各有自己的资产负债表。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

- 在财产责任上，子公司和母公司也各以自己所有财产为限承担各自的财产责任，互不连带。

2、独立经营。

- 有自己的股东会、董事会、监事会、总经理等组织机构。

3、独立纳税。

- 独立缴纳流转税、所得税等相关税。

○ 设立子公司的好处有：

1、子公司独立承担民事责任，母公司只以出资额承担有限责任；

2、可以享受分公司不能享受的税收优惠。

■ 子公司可享受注册所在地或所在国的税收优惠待遇，而分公司由于是作为企业的组成部分之一派往外地或外国，一般不能享受税收优惠。

3、许多国家对子公司向母公司支付的股息减征或免征预提税。

○ 公司制企业与其他企业主要有哪些区别：

项目类型	个人独资企业	合伙企业	有限责任公司	股份有限公司
发起者	自然人	自然人、法人	自然人、法人	自然人、法人
发起者人数	1人	2人以上	1—50	2—200
责任	无限责任	无限连带责任	有限责任	有限责任
最低出资额	没有最低限制	不限	3万元	500万
是否具有法人资格	否	否	是	是
发起者国籍	中国公民	不限	不限	不限
组织机构	无	无	股东会、董事会或执行董事、监事会或执行监事	股东大会、董事会、监事会
事务管理	自行管理或委托他人管理	委托一个或数个合伙人执行事务	总经理	总经理
是否有章程	否	否	是	是
出资形式	货币	形式广泛：货币、实物、土地使用权等	货币以及可用货币估价并可转让非货币财产作价出资	货币以及可用货币估价并可转让非货币财产作价出资
财务是否公开	否	否	否	是
是否可发行股票	否	否	否	是
是否可发行债券	否	否	是	是

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

股权证明形式			出资证明书	股票
个人财产与企业财产是否分离	否	否	是	是
财产所有权和经营权是否分离	否	否	是	是
缴税	只缴个人所得税	只缴个人所得税	公司缴企业所得税，股东对其获得的分红缴纳个人所得税	公司缴企业所得税，股东对其获得股息和红利缴纳个人所得税
成立的基础		合伙协议	公司章程	公司章程
事务管理	投资人可以自行管理企业事务，也可以委托或者聘用他人负责企业的事务管理。	按照合伙协议的约定或者经全体合伙人决定，可以委托一个或者数个合伙人对外代表合伙企业，执行合伙事务。	股东会、监事会、董事会、总经理等各司其职。	股东大会、监事会、董事会、总经理等各司其职。
债务清偿	投资者承担	合伙人共同承担	每个股东以其所认缴的出资额对公司承担有限责任。	每个股东以其认购的股份为限对公司承担责任。

第十节

- 不同类型企业之间的最重要的区别其实就两点，一是偿债责任，二是税

○ 了解一下税

■ 税是企业经营和个人投资过程中需要支付的最主要的成本之一。但是这个成本并不是固定的，通过税务筹划，企业和个人都能降低税负成本，增加实际利润。

○ 税务筹划

■ 税务筹划，是指在税法规定的范围内，通过对经营、投资等活动的事先筹划和安排，以实现税收利益最大化。税务筹划是纳税人获得税收利益最大化的最主要的途径。

○ 中国目前的主要税种：

■ 中国目前的税种按照征税对象可以分为流转税、所得税、财产税、资源税、行为税五大类。每大类又包括一些具体的税种。这张图上列出的具体税种都是比较重要的税种，不太重要的税种没有列出来。

■ 对于个人税务筹划来说，重点在个人所得税、契税、房产税、遗产税。其中个人所得税是重中之重。目前中国暂时还没有遗产税。

- 对于企业税务筹划来说，重点在增值税和企业所得税。企业所得税是重中之重。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

增值税。

- 增值税是对销售货物或者提供劳务的单位和个人就其实现的增值额征收的一种税。

- 目前，一般纳税人适用的税率有：17%、11%、6%、0%四种。小规模纳税人适用征收率，征收率为3%。对增值税小规模纳税人中月销售额不超过3万元或季度收入不超过9万元的小微企业，暂免征收增值税。

○ 成为一般纳税人的条件是：

（1）生产货物或者提供应税劳务的纳税人，以及以生产货物或者提供应税劳务为主并兼营货物批发或者零售的纳税人，年应税销售额超过50万的；

（2）从事货物批发或者零售经营，年应税销售额超过80万元的。

- 不符合一般纳税人条件的企业就是小规模纳税人。

- 符合条件的小规模纳税人是可以转为一般纳税人的，但是一般纳税人不能转为小规模纳税人。一般情况下，营业收入比较少的时候，小规模纳税人的实际税负比一般纳税人的轻。但是营业收入多了以后，由于一般纳税人的进项税能抵扣，一般纳税人的实际税负可能会比小规模纳税人的低。

○ 企业所得税

- 企业所得税是针对企业经营所得也就是利润所征收的一种税。企业所得税税率为25%。

○ 税法规定的企业所得税优惠方式主要包括免税、免征、减税、加计扣除等。

一、免税

1、国债利息收入

2、股息、红利等权益性投资收益

二、免征

适用范围：农、林、牧、渔相关行业

三、减免

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

1、2 免 3 减半（自取得第一笔生产经营收入所属纳税年度起）

适用范围：

- a、上海浦东新区重点扶持的高新企业；
- b、境内新办软件企业；
- c、小于 0.8 微米的集成电路企业。

2、5 免 5 返（自取得第一笔生产经营收入所属纳税年度起）

- a、在新疆霍尔果斯和喀什注册成立的公司

3、低税率

15%的税率

适用范围：

- a、国家重点扶持的高新企业；
- b、投资 80 亿、0.25 μ m 的电路企业；
- c、西部开发鼓励类产业企业。

10%的税率

适用范围：

- a、国家布局内重点软件企业。

四、加计扣除

1、据实扣除后加计扣除 50%

适用范围：

- a、研究开发费；
- b、形成无形资产的按成本 150%摊销。

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

2、据实扣除后加计扣除 100%

适用范围：

a、企业安置残疾人员所支付的工资

- 企业税务筹划的原理其实很简单，那就是了解税收优惠政策，想办法让企业符合标准就可以了。

第十一节

○ 企业进行税务筹划的思路：

■ 作为企业的创造者，脑海里要知道有税务筹划这么一回事。企业在不同的阶段，税务筹划有不同的侧重点。在企业的初创期，创始人只要能为企业选择一个合适的企业法律形式、一个合适的注册地就算合格了。

■ 如果创始人还能为企业选择一个合适的投资架构，那就非常优秀了。至于更系统更全面的税务筹划等企业做大以后让专门的人来做就可以了。对于企业创始人来说不需要掌握具体的方法，只要具备税务筹划的思维就可以了。

- 作为企业的领导者，你不需要什么事情都会干，但是你必须要知道哪些事情需要干以及让谁来干。

○ 如何选择合适的企业法律形式：

■ 虽然个人独资企业、合伙企业的税率较低，但是一般情况下我们还是应该选择有限责任公司。因为有限责任公司可以融资，容易建立强大的企业系统。这些都更有利于我们实现财务自由。

○ 那么企业创始人应该如何选择公司注册地呢：

■ 一般人喜欢就近选择，比如自己在北京就把公司注册在北京。自己在上海就把公司注册在上海。其实这样是不对的。应该是哪里的税收优惠力度最大，就把公司注册在哪里。现在注册公司一般都会让代理公司代办，费用很便宜，也很方便。

- 怎么知道哪里的税收政策最好呢？网上搜索一下就知道了。比如现在税收优惠力度最大的地方就是新疆

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

的霍尔果斯和喀什地区。如果是在异地注册的话，等公司注册好以后再在当地注册一家分公司办公就可以了。分公司可以和总公司合并利润后在总公司注册地缴纳企业所得税。

第十二节

○ 如何选择投资架构

1、境内自然人直接在无税收优惠地区注册成立公司，

- 企业所得税名义税率 25%，公司向股东分红层面 20%。有效名义税负率 45%。

2、境内自然人直接在霍尔果斯或喀什注册成立公司，

- 第一个 5 年，企业所得税名义税率 0%，公司向股东分红层面 20%。有效名义税负率 20%。第二个 5 年，企业所得税名义税率 15%，公司向股东分红层面 20%。有效名义税负率 35%。

3、香港公司直接投资境内在无税收优惠地区注册成立公司，

- 名义税率公司层面 25%。境内公司向香港公司分红时根据双边税收协定规定，缴纳 5%的预提所得税。有效名义税负率 30%。香港公司对于来源于香港地区以外的收入不用纳税。

4、香港公司直接投资境内在霍尔果斯或喀什等有税收优惠的地区注册成立公司，

- 第一个 5 年，企业所得税名义税率 0%，公司向香港公司分红缴纳 5%的预提所得税。有效名义税负率 5%。第二个 5 年，企业所得税名义税率 15%，公司向香港公司分红缴纳 5%的预提所得税。有效名义税负率 20%。

- 不同的投资架构，税负成本是不一样的。聪明的创业者懂得利于投资架构为自己和企业节约成本，创造价值。

○ 看一个简单的离岸投资架构图：

- 这个离岸投资架构图的意思是 A 和 B 两个投资者先在英属维京群岛成立一家公司，A 和 B 既可以是自然人也可以是法人。BVI 代表英属维京群岛。也有投资者会选择在开曼群岛成立公司。维京和开曼各有利弊，

微淼商学院第二十四周课程——强大企业圆模型之现金流、之系统、之法规

具体根据自己的需求来定。

- BATJ 用来上市的主体公司都是在开曼群岛注册的。

■ 连李嘉诚的“长和”也是在开曼注册的。如果这些超级富豪们都在利用投资架构为自己服务，那么同学们也应该了解投资架构并适时的利用。

■ 选择合适的地方成立好离岸公司以后，再通过离岸公司在香港设立一家全资子公司。然后再通过香港的全资子公司在目标国设立一家全资子公司 C。利用 C 公司来开展具体的业务。

○ 这样做的好处有几点：

1、降低税负水平。

■ C 国公司向香港公司分红税率可能低至 5%。然后从香港公司分红至 A 和 B 免税。另外如果 A 要卖掉 C 公司，只需要卖掉所持 BVI 等离岸公司的股权就可以了，出售股权获得的收益也免税。

- 如果 A 直接持有 C，出售股权获得的收益需要纳税。如果在中国，需要交纳 20% 的个人所得税。

2、方便上市。

■ 可以用离岸公司在香港或美国上市。不过如果要上市最好在开曼注册公司，因为在开曼注册的公司上市更容易。

3、保护投资者信息。

■ 离岸地区会对投资者的信息做严格的保密。不过根据 CRS 规则，2018 年 9 月 30 日前，中国将与其他参与 CRS 的辖区完成首次辖区间的信息交换，以后年度也将每年定期进行辖区间的信息交换。从 2018 年开始，离岸公司投资者的信息将对政府透明。

■ 再次强调一下，此处讲的只是税务筹划的思路，不能简单照搬使用。在设计自己企业的投资架构时，需要咨询专业人士，因为税法可能会有变化。