

# 第1章

## 认知：筑建企业基石

对于企业来说，股权是企业的所有者控制企业和进行利润分配的基础，也是企业吸引资金和招揽人才的手段。因此，用好股权这项工具，可以帮助企业筑建稳固的基石，实现企业的长远发展。

本章将从普及股权知识出发，帮助读者透彻地了解股权的内涵，进而搭建一个合理的股权架构，从根本上建立公司治理的体系。



## 1.1 认识股权：吸引人才不断加盟

不少人在日常生活或者工作中都听说过股权这个词，但真正想要描述它的时候却似懂非懂，甚至许多企业的经营者对股权也一知半解。那么，股权到底是什么？它有哪些分类形式？它在企业的经营中有什么作用？这些问题的答案就是本节将要探讨的主要内容。

### 1.1.1 股权的概念

股权是一种财产所有权，即股东通过合法的投资方式，如钱、技术、设备、劳动力等，兑换企业相应的股份，并享有对应股份比例的权益，同时承担对应股份比例的责任。股权比例，也会直接影响股东在企业中的话语权和控制权，也是企业利润分红的依据。图 1-1 所示为股权的特性。

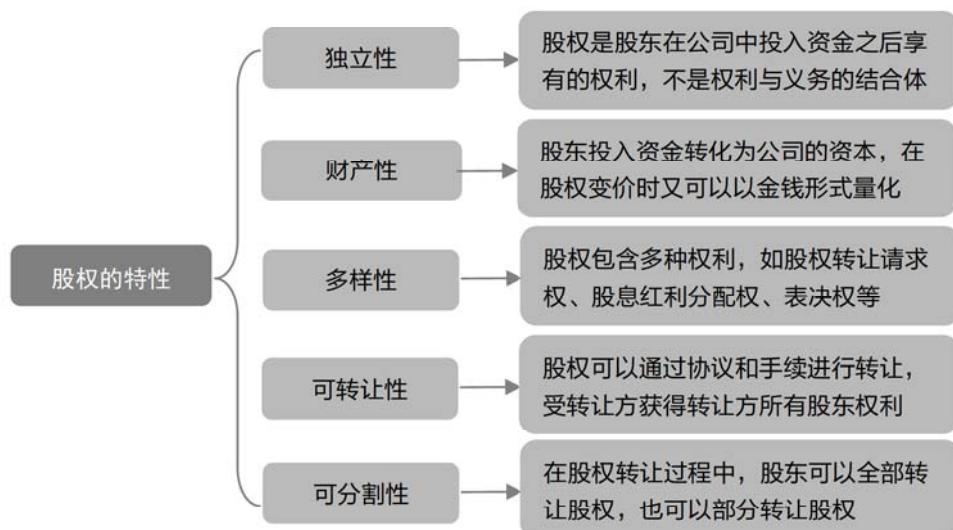


图 1-1 股权的特性

在企业中，很多人会混淆股权、股份和股票的概念。下面，笔者重点谈谈三者之间的联系和区别。

(1) **股权与股份**。股权是股东基于其股东资格而享有的，包括从公司获得经济利益和参与公司经营管理的权利。股份是公司资本的计量单位。它代表了股东在公司资本中所占的出资比例，它是股东所拥有权利的一种体现，并且这种权利也可以转让。二者最主要的区别是股权多用于有限责任公司，而股份仅存在于股份有限公司。

(2) 股权与股票。股票是股份的表现形式，它是一种股份有限公司的股东所有权凭证，体现了股东所拥有的权利。拥有了股票，就可以行使股东权利。而股权就是拥有股票的人所具有的相应股票比例的权益和责任。

## 1.1.2 股权的基本功能

股权作为企业的基石，承担着许多基础且重要的功能。只有明确这些功能，拥有股权的股东和企业的经营者才能明白其在企业中所承担的责任和义务。股权主要具有以下功能，如图 1-2 所示。

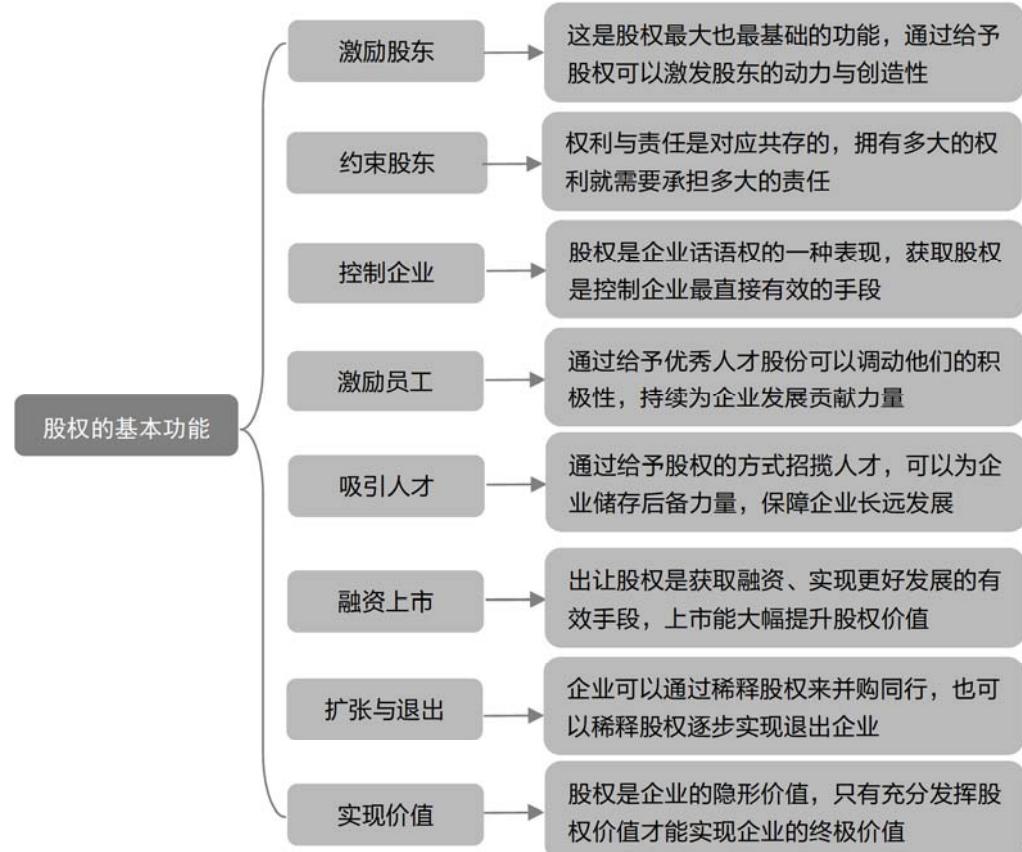


图 1-2 股权的基本功能

## 1.1.3 股权的主要作用

股权决定了企业的控制权归属，当企业需要通过重大事项时，通常是基于股权由



股东(会)决议的。从股东权利的具体内容来看，股权的主要作用如表 1-1 所示。

表 1-1 股权的主要作用

主要作用	具体内容
收益权	股东可以按照持有的股份比例，来分配企业利润的盈余
表决权	股东有权参与企业重大事项的决策，通常情况下，股东所持的股份越多，决策权力就越大
选举权	股东可以选举产生董事会，由董事会来负责股份有限公司的日常事务管理，股东自己可以不用亲自参与公司管理
知情权	依照新《公司法》规定，股东有权查阅公司章程、股东会会议记录、财务会计报告和公司会计账簿，以及有权了解公司的重大事项
转让权	股东拥有股份转让权，可以依法将自己的股东权益转让给他人，使他人取得股权。同时，《公司法》规定股东有权通过法定方式转让其全部或者部分股权
分配权	在公司清算时，如果净资产大于债务，则股东有权分配清算后的剩余资产
优先权	转让出资的优先购买权(股份有限公司的股东不具备该权力) 发行新股的优先认购权(由股东大会决定)
诉讼权	当股东的合法利益受到损害时，有权向法院提起诉讼，保障自己的股权

## 1.1.4 股权的分类形式

股权的存在形式多种多样，通过不同的衡量标准可以分为不同的形式。了解和熟悉不同形式的股权，可以帮助大家判断股权在不同标准下所发挥的作用。具体来说，股权的分类形式有以下 3 种。

### 1. 自益权和共益权

自益权和共益权是按股权的内容和目的进行分类的。自益权是指股东行使权力是出于维护自己利益的目的，包括退股权、股份转让权、股利分配请求权、公司盈余分配请求权、股票交付请求权、股东名册变更请求权、新股认购优先权、剩余财产分配请求权等。

共益权是指股东行使权力不仅仅出于维护自己利益的目的，也兼顾了公司利益。其包括质询权、累积投票权、临时股东大会召集请求权、公司解散请求权、表决权、提案权、股东会和董事会决议无效确认请求权和撤销请求权等。

两者的共同点在于都维护了股东的利益，达到了股东的目的；不同点在于自益权只与股东财产和自身利益紧密联系，而共益权保护了公司和全体股东的利益，达到了公司的共同目的。

## 2. 单独股东权和少数股东权

单独股东权和少数股东权是根据股东行使权利的方式进行分类的。单独股东权是指只要是公司的股东，无论持股比例的大小、无论是否担任职务、无论担任哪种职务都可以依照法律和公司章程行使权利，如表决权、宣告决议无效请求权、公司剩余财产分配权等。

少数股东权是指股东持有公司已发行股份的数额达到一定比例时才能行使一定的权利。少数股东权可以防止某些股东随便行使自己的权利而去损害其他股东的利益，能够更好地使公司和股东的权利及利益得到保护，促进公司的经营和发展。

### 专家提醒



下面是根据《中华人民共和国公司法》(2018年修正)对于少数股东权作出的相关规定。

#### 第四章 股份有限公司的设立和组织机构

##### 第一百零二条

召开股东大会会议，应当将会议召开的时间、地点和审议的事项于会议召开二十日前通知各股东；临时股东大会应当于会议召开十五日前通知各股东；发行无记名股票的，应当于会议召开三十日前公告会议召开的时间、地点和审议事项。

单独或者合计持有公司百分之三以上股份的股东，可以在股东大会召开十日前提出临时提案并书面提交董事会；董事会应当在收到提案后二日内通知其他股东，并将该临时提案提交股东大会审议。临时提案的内容应当属于股东大会职权范围，并有明确议题和具体决议事项。

股东大会不得对前两款通知中未列明的事项作出决议。

无记名股票持有人出席股东大会会议的，应当于会议召开五日前至股东大会闭会时将股票交存于公司。

## 3. 普通股东权和特别股东权

普通股东权和特别股东权是根据股权的主体进行分类的。股份有限公司的股份可分为普通股和特别股，所以相应的股权也可分为普通股东权和特别股东权。

普通股东权又被称为一般股东权，它的同种类股份每一股的金额相同，每一份股份具有同等权利，所以每一份普通股东权都具有同等效力。如经营参与权、剩余财产请求权、收益分配请求权、优先认股权等都属于普通股东权。

当股东持有的股份超过公司一定数量时，为了防止股东滥用权利，侵害公司和其他股东的利益，表决权要受到公司相关章程的限制。

特别股东权是指股份有限公司中特定股东所拥有的权利，如公司的发起人，持有

特别股份(如优先股、后配股、混合股和偿还股)所享有的特定股权。虽然不同股份所含有的特别股东权的权利并不相同，但拥有以下4个共同点，如图1-3所示。

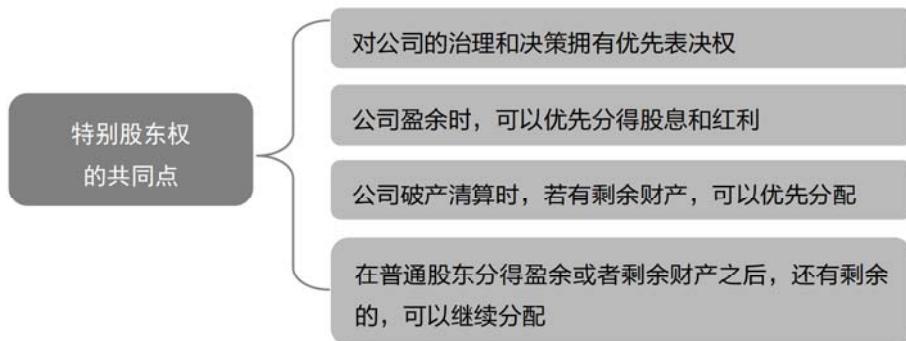


图1-3 特别股东权的共同点

股份有限公司中的特别股份是基于公司制定的章程所存在的，它没有与“股东平等原则”对立。在拥有特别股份的股东当中，同一股份的股权关系仍然是平等的，但是特别股东在特别事项的表决上享有优先权；在公司盈余时优先分息；以及在公司解散时，有优先分财产等权利。

## 1.2 股权架构：奠定公司治理基础

股权在一个企业当中具有基石的功能和作用，因此对股权进行架构设计是十分必要的。股权架构关系到公司的组织和治理结构，并最终决定着企业的业绩和发展。本节，笔者将带领大家了解股权架构，并且学会股权架构设计，从而为公司治理打下坚实的基础。

### 1.2.1 常见的股权架构类型

在开始设计股权架构之前，我们首先要明确为什么要做股权架构设计？具体来说，有以下几种原因。

(1) **明确权利与责任。**无论是创业还是经营企业，最终的目的都是实现利益的增加。而想要达成这个目的，就需要企业上下所有股东和持股员工各司其职。股权架构设计就是帮助股东和持股员工明确自己的权利和责任，突出其精准贡献和价值。

(2) **助力公司的发展。**在创业的前期，由于各部分人员能力和价值无法衡量，股权架构极不稳定。如果在这时候没有及时完善架构设计，那么此后会产生更大的关于股权的矛盾，影响公司的稳定发展。

(3) **影响公司的控制。**设计股权架构有一个很关键的作用，就是确定公司的话语

权归属。一般来说，话语权应归属持股比例最多的人。当确定核心之后，其他股东则应围绕核心进行工作，这样可以避免产生很多的争议和矛盾。

**(4) 提高融资可能性。**公司想要得到融资，首先需要获得投资人的认可。而投资人关注的不仅是公司的产品、优势、技能等，而且还包括股权架构是否稳定合理。只有公司拥有一个稳定且合理的股权架构，投资人才能放心地进行投资。

**(5) 走进资本的市场。**上市，走进资本市场是一个公司真正变得强大的标志。想要上市就必须拥有一个清晰明确的股权架构。

因此，设计股权架构关系到企业的生存发展所需要的各种资源，如技术、人才、团队、合作伙伴等。股权架构设计就是找到企业生存发展所需的资源，并且将这些资源整合，拼接成一个完整的生态体系，形成企业、股东、员工、合作伙伴四方共赢的局面。

明确了设计股权架构的原因之后，我们就可以明确当下企业中最常见的股权架构类型。具体来说，常见的股权架构类型有一元股权架构、二元股权架构和 4×4 股权架构 3 种，下面笔者来进行具体解读。

### 1. 一元股权架构

相对而言，一元股权架构比较简单，它是基于传统的投资模式而形成的股权架构。在传统投资模式下，一般都是由股东出钱，并按照出资比例持股。因此，在一元股权架构下，具有一体化的股权比例、表决权、分红权等。

简单地说，股权比例、表决权、分红权等各项权利并没有特别规定，与出资比例都是一一对应的关系，股东之间权利的差别仅仅只依据股东所占股权比例而定。

一元股权架构虽然结构简单，但也意味着公司的管理很有可能陷入僵化的困境。以表决权为例，我们来看一看在企业的经营过程中可能出现的出资比例，如图 1-4 所示。

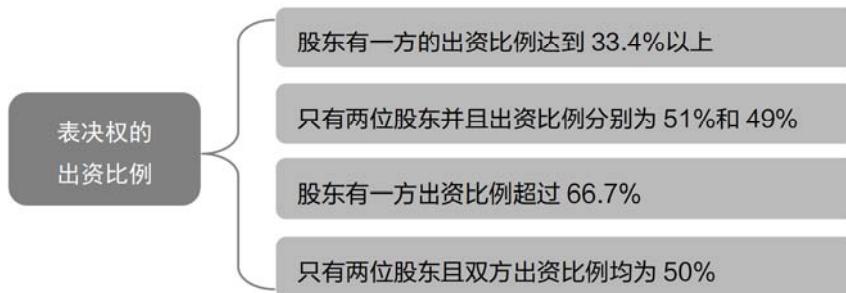


图 1-4 表决权的出资比例

在第一种出资比例中，可以看出表决权控制在出资为比例三分之一左右的股东手中；在第二种出资比例中，绝对控股地位则掌握在出资比例为 51% 的一方；在第三



种出资比例中，由于股东出资比例超过了三分之二，所以可以避免僵局的出现，因为股东可以单方面形成重要事项的决议，除非在公司章程中规定了股东同意的人数。

最后一种是比较糟糕的方式，因为两位股东各占 50% 的表决权，就意味着必须双方一致通过才能形成有效的公司决议，这也是最容易产生矛盾的一种方式。

## 2. 二元股权架构

二元股权架构是指在设计股权架构时，对股东的权利进行分割，重新安排表决权、分红权等权利的股权比例。

对于有限责任公司来说，可以在公司章程中约定同股不同权。当然，在股份公司中，同类型的股票权利是一致的，对不同类型的股东才能进行二元股权架构设计。因此，可以通过设立 A、B 两种类型的股份来设计股权架构。利用二元股权架构将分红权和决策权分离开来，将决策权集中在创始人手中，而其他合伙人只享有分红权，这样可以避免企业出现争权夺利的现象。

这种股权架构在国外非常普遍，例如，Facebook 在首次公开募股(initial public offering, IPO)时的招股书中，已明确将股权分为 A、B 股，扎克伯格可以通过大量持有具有高表决权的 B 类股来维系对公司的掌控。

## 3. 4×4 股权架构

4×4 股权架构类似于汽车由四轮驱动，以保证汽车的平稳运行。在企业中，四轮分别对应创始人、合伙人、员工、投资人 4 类，通过对他们的权利进行统筹安排来保证企业的经营和发展。从而可以实现凝聚企业向心力、维护创始人控制权、吸引资金和招揽人才的长远目标。

相比于一元股权架构和二元股权架构，4×4 股权架构能够将各类股东的利益关系，及其对企业发展的贡献等多方面的因素考虑进去。因此，在这种架构下划分股权能够促进公司整体的快速发展，而不是个别股东利益最大化，同时也为公司治理打下基础。

4×4 股权架构设计的思路主要有以下几个步骤。

首先，将公司的投资人和创始人的股权份额分出去，并且预留一部分股权池以吸引资金和招揽人才。

其次，将剩余股权分给合伙人和员工，根据他们个人对公司的贡献和价值，细分每个人应得的股份。

最后，查漏补缺，整理股权架构看是否有遗漏和不合理的地方。如果有的话，一定要及时进行调整。

### 1.2.2 股权架构的设计原则

企业在做股权架构设计的时候，一定要遵循基本的设计原则，以免后续产生一系

列矛盾，造成不可挽回的损失。企业创始人应具有长远眼光、宽广的胸怀、决断能力和识人用人能力，设计合理的股权结构，以避免团队出现同苦不能同乐、管理层一言堂、关键时候的决策陷入僵局的问题，打好公司治理的基础。图 1-5 所示为股权架构的设计原则。

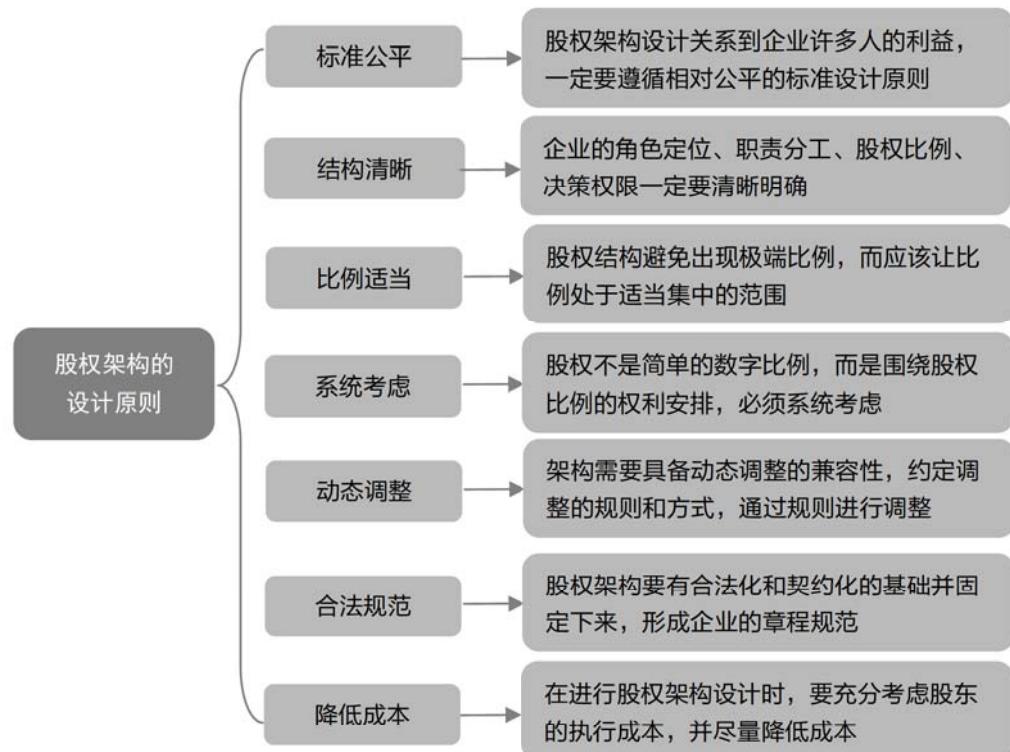


图 1-5 股权架构的设计原则

### 1.2.3 股权架构存在的问题

许多创业团队在最初创业的时候充满信心，一心只想尽快发展企业。在这个提速的过程中，创始人往往会忽视许多致命的问题，从而为日后的纷争埋下隐患。而股权架构存在的问题无疑是其中最关键和最致命的问题。

我们来看两个股权架构引发的股权纠纷问题的案例。第一个案例是对簿公堂的“真功夫”快餐企业。公司在成立之初，作为创始人的潘某某和蔡某某夫妇各占 50% 的股份。在发展阶段，潘某某解决了中式快餐标准化的难题，使企业得到高速发展和快速扩张。但是，到了后期，负责门店扩张的蔡某某在企业中发挥的作用更大。因为股权相同，所以两人产生了很多矛盾，双方僵持不下。

最后，蔡某某利用各种手段将潘某某赶出了“真功夫”的核心层。潘某某心有不



甘，起诉蔡某某非法侵占公司财产，将蔡某某送进了大牢。而“真功夫”也因此减缓了发展的步伐，逐渐被新兴的餐饮企业所取代。

第二个案例是罗辑思维。罗辑思维是一个知识服务商和运营商，主讲人是罗振宇。在大家眼中，他应该是一个大股东，但实际上并非如此。图 1-6 所示为罗辑思维的初始股权架构。这种悬殊较大的股权架构，导致利益分配出现问题，罗辑思维的两大合伙人最终不得不分道扬镳。

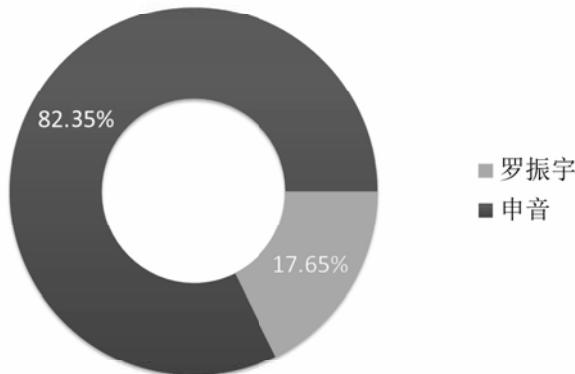


图 1-6 罗辑思维的初始股权架构

从上面两个案例可以看出，企业的股权架构是否合理决定着企业能否走得更远，走得更稳。目前，企业的股权架构最常见的问题是股权高度集中、股权高度分散和股权架构均等 3 种，接下来笔者一一进行分析。

### 1. 股权高度集中

股权高度集中是指企业中有一方股东所持股份比例在 50%以上，拥有企业的绝对控制权。这种股权结构类似于一言堂或者家长式管理模式，整个公司的发展战略和经营管理由大股东一人决定，公司的组织机构和监督机构形同虚设。

这种缺乏制衡机制的架构很容易将企业行为和大股东个人行为混为一谈，导致决策失误、资金的使用不透明，让企业的经营面临极大的风险。另外，高度集中的股权架构也弱化了一些特有的功能，如资本积聚、风险规避等功能，导致上市公司股份流动性降低。

### 2. 股权高度分散

股权高度分散，即每个股东拥有的企业股份都在 10%以下，公司没有大股东。这种股权结构因为有着大量小股东的存在，容易引发公司管理层的道德危机，使公司各项决策变得异常复杂，公司管理层大量的精力和时间都消耗在股东之间的博弈中。

### 3. 股权架构均等

股权架构均等是指公司大股东之间的股权比例相同或非常接近，没有其他小股东或者其他小股东的股权比例极低。在实际操作中，每个股东对公司的贡献是不同的，如果股权一样，会导致公司控制权与利益索取权的失衡，容易为未来的利益分配埋下隐患。另外，这种股权架构很可能在股东之间形成僵局，当出现意见分歧时，因大股东持股比例相同，无法实现统筹决策。

因此，企业真正需要的是一种相互制约的股权架构。公司拥有较大的相对控股股东，同时还拥有其他大股东，所持股份比例为 10% ~ 50%。这种股权架构没有哪个股东具有绝对控制权，同时也不存在大量的小股权干扰股东会决策，是一种比较合理的股权架构。

假如，一家企业的股权结构中，创始人持股 28%，拥有较大的控制权，外部投资持股 11% 为第二大股东，公司董事及高管持股 5%，外部自然人股东持股 20%。没有绝对控股的股东，但可以通过委托、合计持有获得相对控股权，形成一种互相制约的机制。

创始团队在做股权架构设计时，要注意不要形成一股独大或高度分散的股权状态，也要摒弃按照人数平均分配的思想。不妨考虑将各创始人的贡献及价值量化，使股权分配更加合理。

## 1.3 公司治理：建立权力安排体系

西少爷创始人之一宋某某于 2015 年 1 月 30 日，将曾经参与创立的公司告上了法庭，其原因是宋某某无法履行自身的股东知情权。曾经被人看好，前途无量的创业公司至此陷入了股权纠纷，而公司的团队和员工也分崩离析。

通过对西少爷的案例进行分析，公司治理的问题浮出了水面。创业就像盖一座大楼，地基的深度和牢固程度决定了大楼能盖多高和使用年限。浅而不稳的地基迟早会出现大厦倒塌的现象，而公司治理就是“创业”这座大楼的地基。

### 1.3.1 公司治理的基本概念

公司治理是一种对公司进行管理和控制的体系，它不仅规定了公司的相关参与人员的责任和权利分布，而且明确了公司发展的决策和战略规划所应遵循的规则和程序。其实质是通过对公司的权利进行分配，降低代理成本，使所有者不干预公司的日常经营，同时保证公司员工和领导能以股东的利益和公司的利润最大化为目标。

公司治理包含以下几个方面的含义，如图 1-7 所示。

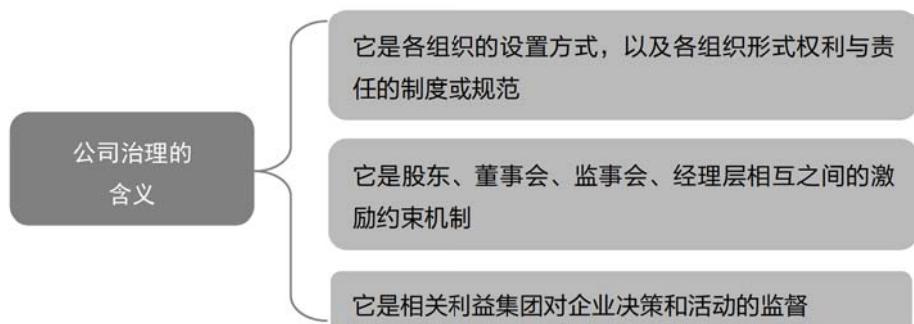


图 1-7 公司治理的含义

在日常工作中，很多人会把公司治理与企业管理混为一谈，其实二者之间既有区别又有联系。两者的联系在于公司治理可为企业管理营造良好的环境，使企业管理者能够全力以赴开展经营活动。企业管理在一定程度上反映了公司治理的效果。公司治理与企业管理的区别主要体现在以下几个方面，如图 1-8 所示。



图 1-8 公司治理与企业管理的区别

### 1.3.2 公司治理的风险管控

公司治理存在很多风险，如果不能及时进行管控，那么就会损害股东和集体的利益。公司治理风险主要是指由于公司治理制度不健全、公司治理运行机制不科学等原因，给企业的经营带来负面影响，从而波及企业的健康发展，造成巨大损失。公司治理的风险主要包括以下几个方面，接下来笔者将进行具体解读。

(1) **股东之间的风险**。股东之间产生风险的基本原因是公司股权的集中与分散程度。企业股权高度集中，就可能会出现大股东通过操作手段随意侵犯小股东合法权益的风险，比如大股东占用资金、操纵盈余等。而股权高度分散时，常常需要通过选举股东代表来行使股东权利，这时候股东代表很容易发生道德风险。

(2) **公司机构的治理风险**。董事会和监事会都是由股东大会选举产生的，所做的

决议必须符合股东大会的决议，而股东大会、董事会、监事会应该共同维护股东的利益。

如果企业出现一股独大的现象，股东大会往往会由大股东控制，如果治理机制不完善，很容易引发道德风险。在很多中小企业中，担任经理职位的往往是董事会的成员，如果缺乏监督机制，公司治理的风险会大大增加。公司机构中，监事会是重要的监督机构，但实际状况是很多企业的监事是由领导直接任命的，很难起到监督作用。

**(3) 外部因素带来的风险。**管理层的变动、法律法规体系不健全、会计信息的质量等都有可能会引发公司治理的风险。

我们经常从电视、网络等媒体上看到各种贪污受贿、挪用资金的新闻，为什么类似事件屡禁不止？正是因为公司治理机制不完善，没有形成健康、健全、科学、合理的现代股权企业管理制度。大股东独断专行，小股东唯大股东马首是瞻，任由高层挪用资金，导致公司资金链断裂，造成难以预计的损失和后果。

公司的治理必须对这些风险做到未雨绸缪，提前管控可能出现的风险，不能等到积弊已深才大刀阔斧地去进行改革。公司治理的风险管控措施包括以下几个方面，如图 1-9 所示。

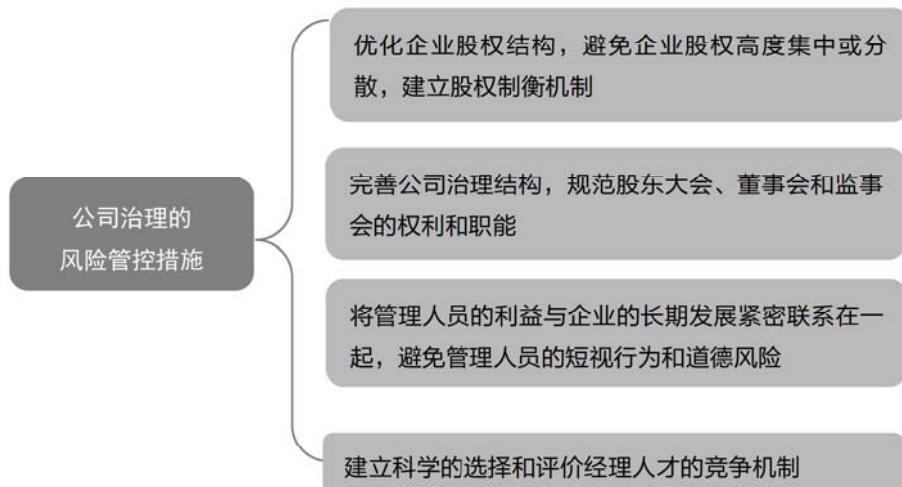


图 1-9 公司治理的风险管控措施

### 1.3.3 公司治理的议事准则

公司治理的最终目标是实现企业利益最大化，其核心是使股东大会、董事会、监事会和经理层各司其职，各尽其责，如图 1-10 所示。因此，建立相应的治理和监督机制是十分必要的。通过机制去合理分配各自的权利和责任，能够提升工作效率，降低人工负担，保证企业的运转流畅。接下来，我们将从公司的治理机构入手，解析公司治理的议事准则。

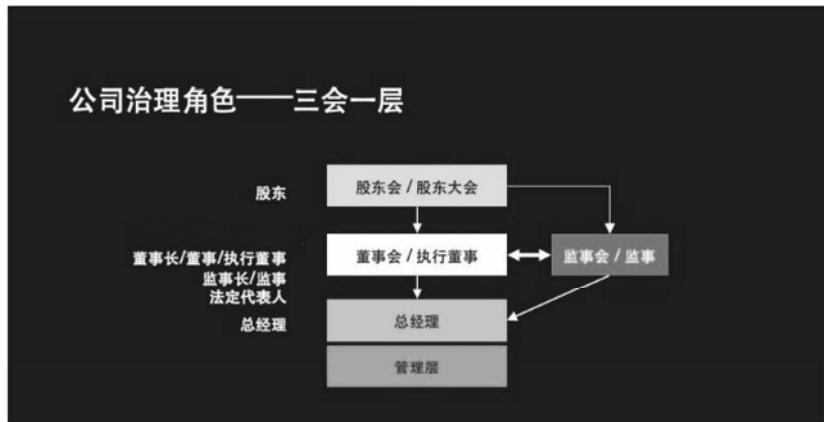


图 1-10 公司治理角色

### 1. 股东大会及其议事规则

股东大会由全体股东组成，是股东作为企业所有者对企业行使管理权的组织，是企业的最高权力机关和最高决策机关，体现着全体股东的意志。企业重大的人事决策和发展战略一般都要得到股东大会批准才能生效。股东大会可以选举或任免董事会和监事会成员，决定经营方针，对股东的利益进行分配。

但是，股东大会并不介入企业的生产、经营和管理。健全的股东大会议事规则，有利于股东大会规范运作、减少或消除纰漏。我们可以通过股东大会的类型、职责、召开形式和决议 4 个方面对其加深认识。

#### 1) 股东大会的类型

股东大会包括法定大会、定期会议和临时股东大会 3 种类型，具体分析如图 1-11 所示。

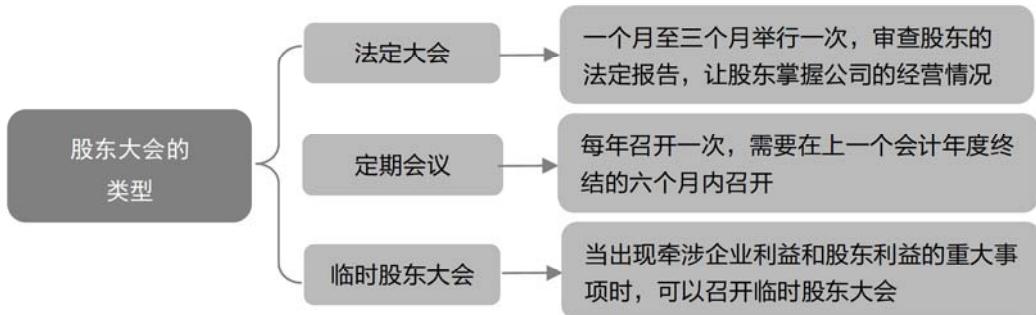


图 1-11 股东大会的类型

### 专家提醒



根据《中华人民共和国公司法》(2018年修正)规定，有特殊情形的，应当在两个月内召开股东大会。

#### 第四章 股份有限公司的设立和组织机构

第一百条 股东大会应当每年召开一次年会。有下列情形之一的，应当在两个月内召开临时股东大会：

- (一)董事人数不足本法规定人数或者公司章程所定人数的三分之二时；
- (二)公司未弥补的亏损达实收股本总额三分之一时；
- (三)单独或者合计持有公司百分之十以上股份的股东请求时；
- (四)董事会认为必要时；
- (五)监事会提议召开时；
- (六)公司章程规定的其他情形。

## 2) 股东大会的职责

根据《中华人民共和国公司法》(2018年修正)规定，股东大会主要有以下职责。

#### 第二章 有限责任公司的设立和组织机构

##### 第三十七条 股东会行使下列职权：

- (一)决定公司的经营方针和投资计划；
- (二)选举和更换非由职工代表担任的董事、监事，决定有关董事、监事的报酬事项；
- (三)审议批准董事会的报告；
- (四)审议批准监事会或者监事的报告；
- (五)审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案；
- (六)审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案；
- (七)对公司增加或者减少注册资本作出决议；
- (八)对发行公司债券作出决议；
- (九)对公司合并、分立、解散、清算或者变更公司形式作出决议；
- (十)修改公司章程；
- (十一)公司章程规定的其他职权。

对前款所列事项股东以书面形式一致表示同意的，可以不召开股东会会议，直接作出决定，并由全体股东在决定文件上签名、盖章。

## 3) 股东大会的召开

股东大会以集中开会为主要形式。表 1-2 所示为有限责任公司与股份有限公司的股东大会召开的主要形式。



表 1-2 股东大会的召开形式

有限责任公司	股份有限公司
首次股东会会议由出资最多的股东召集和主持，代表十分之一以上表决权的股东，三分之一以上的董事，监事会或者不设监事会的公司的监事，可以提议召开临时会议	单独或者合计持有公司百分之三以上股份的股东，可以提议召开临时会议
设立董事会的，股东会会议由董事会召集，董事长主持；董事长不能履行职务或者不履行职务的，由副董事长主持；副董事长不能履行职务或者不履行职务的，由半数以上董事共同推举一名董事主持。董事会或者执行董事不能履行或者不履行召集股东会会议职责的，由监事会或者不设监事会的公司的监事召集和主持；监事会或者监事不召集和主持的，代表十分之一以上表决权的股东可以自行召集和主持	股东大会会议由董事会召集，董事长主持；董事长不能履行职务或者不履行职务的，由副董事长主持；副董事长不能履行职务或者不履行职务的，由半数以上董事共同推举一名董事主持。 董事会不能履行或者不履行召集股东会会议职责的，监事会应当及时召集和主持；监事会不召集和主持的，连续九十日以上单独或者合计持有公司百分之十以上股份的股东可以自行召集和主持
召开股东会会议，应当于会议召开十五日前通知全体股东	召开股东大会会议，应当将会议召开的时间、地点和审议的事项于会议召开二十日前通知各股东；临时股东大会应当于会议召开十五日前通知各股东；发行无记名股票的，应当于会议召开三十日前公告会议召开的时间、地点和审议事项
股东会会议由股东按照出资比例行使表决权，但是公司章程另有规定的除外	股东出席股东大会会议，所持每一股份有一表决权。但是公司持有的本公司股份没有表决权

#### 4) 股东大会的决议

股东大会决议分为普通决议和特别决议。股东大会作出的普通决议，需由出席股东大会的股东(包括股东代理人)所持表决权的  $1/2$  以上通过。股东大会作出的特别决议，需由出席股东大会的股东(包括股东代理人)所持表决权的  $2/3$  以上通过。股东大会作出修改公司章程、增加或者减少注册资本的决议，以及公司合并、分立、解散或者变更公司形式的决议，必须经代表  $2/3$  以上表决权的股东通过。

#### 2. 董事会、监事会及其议事规则

董事会是依照法律、章程设立的，代表股东大会行使公司管理权限的权力机构，是由股东大会选举产生的常设机构。根据《中华人民共和国公司法》(2018 年修正)规定，董事会主要有以下职责。

## 第二章 有限责任公司的设立和组织机构

第四十六条 董事会对股东会负责，行使下列职权：

- (一)召集股东会会议，并向股东会报告工作；
- (二)执行股东会的决议；
- (三)决定公司的经营计划和投资方案；
- (四)制订公司的年度财务预算方案、决算方案；
- (五)制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案；
- (六)制订公司增加或者减少注册资本以及发行公司债券的方案；
- (七)制订公司合并、分立、解散或者变更公司形式的方案；
- (八)决定公司内部管理机构的设置；
- (九)决定聘任或者解聘公司经理及其报酬事项，并根据经理的提名决定聘任或者解聘公司副经理、财务负责人及其报酬事项；
- (十)制定公司的基本管理制度；
- (十一)公司章程规定的其他职权。

董事会议事规则应在公司章程中体现，具有规范性和固定性，确保董事会高效决策和运转。董事会议事规则内容一般包括总则、董事的任职资格、董事的行为规范、董事长的权利和义务等，董事会议事规则如表 1-3 所示。

表 1-3 董事会议事规则

有限责任公司	股份有限公司
董事会会议由董事长召集和主持；董事长不能履行职务或者不履行职务的，由副董事长召集和主持；副董事长不能履行职务或者不履行职务的，由半数以上董事共同推举一名董事召集和主持	股份有限公司设董事会，其成员为五人至十九人。董事会成员中可以有公司职工代表。董事会中的职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生
董事会的议事方式和表决程序，由公司章程规定	董事会设董事长一人，可以设副董事长。董事长和副董事长由董事会以全体董事的过半数选举产生。董事长召集和主持董事会议，检查董事会决议的实施情况。副董事长协助董事长工作，董事长不能履行职务或者不履行职务的，由副董事长履行职务；副董事长不能履行职务或者不履行职务的，由半数以上董事共同推举一名董事履行职务



续表

有限责任公司	股份有限公司
董事会应当对所议事项的决定做成会议记录，出席会议的董事应当在会议记录上签名	董事会每年度至少召开两次会议，每次会议应当于会议召开十日前通知全体董事和监事。代表十分之一以上表决权的股东，三分之一以上董事或监事会，可以提议召开董事会临时会议。董事长应当自接到提议后十日内，召集和主持董事会会议
董事会决议的表决，实行一人一票	董事会决议的表决，实行一人一票
股东人数较少或者规模较小的有限责任公司，可以设一名执行董事，不设董事会。执行董事可以兼任公司经理	董事会议应有过半数的董事出席方可举行。董事会做出决议，必须经全体董事的过半数通过

监事会也是由股东大会选举产生的，是企业为了防止董事会、经理层滥用职权，损害集体利益而设立的监督机构。股份有限公司设监事会，其成员不得少于 3 人；股东人数较少或者规模较小的有限责任公司，可以设 1 至 2 名监事，不设监事会。

根据《中华人民共和国公司法》(2018 年修正)规定，监事会主要有以下职责。

## 第二章 有限责任公司的设立和组织机构

第五十三条 监事会、不设监事会的公司的监事行使下列职权：

- (一)检查公司财务；
- (二)对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督，对违反法律、行政法规、公司章程或者股东会决议的董事、高级管理人员提出罢免的建议；
- (三)当董事、高级管理人员的行为损害公司的利益时，要求董事、高级管理人员予以纠正；
- (四)提议召开临时股东会会议，在董事会不履行本法规定的召集和主持股东会会议职责时召集和主持股东会会议；
- (五)向股东会会议提出提案；
- (六)依照本法第一百五十一条的规定，对董事、高级管理人员提起诉讼；
- (七)公司章程规定的其他职权。

监事会议事规则如表 1-4 所示。

表 1-4 监事会议事规则

有限责任公司	股份有限公司
监事会会议由监事会主席召集和主持；监事会主席不能履行职务或者不履行职务的，由半数以上监事共同推举一名监事召集和主持监事会会议	监事会会议由监事会主席召集和主持；监事会主席不能履行或者不履行职务的，由监事会副主席召集和主持监事会会议；监事会副主席不能履行职务或者不履行职务的，由半数以上监事共同推举一名监事召集和主持监事会会议
监事会每年度至少召开一次会议，监事可以提议召开临时监事会会议	监事会每六个月至少召开一次会议，监事可以提议召开临时监事会会议
监事会决议应当经半数以上监事通过	监事会决议应当经半数以上监事通过

选举董事会和监事会成员时，需要注意人员资格问题。《中华人民共和国公司法》(2018年修正)明确规定了不得担任董事会和监事会成员的要求。

#### 第六章 公司董事、监事、高级管理人员的资格和义务

第一百四十六条 有下列情形之一的，不得担任公司的董事、监事、高级管理人员：

(一)无民事行为能力或者限制民事行为能力；

(二)因贪污、贿赂、侵占财产、挪用财产或者破坏社会主义市场经济秩序，被判处刑罚，执行期满未逾五年，或者因犯罪被剥夺政治权利，执行期满未逾五年；

(三)担任破产清算的公司、企业的董事或者厂长、经理，对该公司、企业的破产负有个人责任的，自该公司、企业破产清算完结之日起未逾三年；

(四)担任因违法被吊销营业执照、责令关闭的公司、企业的法定代表人，并负有个人责任的，自该公司、企业被吊销营业执照之日起未逾三年；

(五)个人所负数额较大的债务到期未清偿。

公司违反前款规定选举、委派董事、监事或者聘任高级管理人员的，该选举、委派或者聘任无效。

董事、监事、高级管理人员在任职期间出现本条第一款所列情形的，公司应当解除其职务。

公司的决议要保证公平、公正、公开，严格按照相关流程进行，以维护公司机制运转的高效性。



## 1.3.4 不同阶段的股权释放

股权释放是指企业的所有者可以通过股权分配、股权激励等方式，将一部分股权释放以吸引资金和招揽人才。但是，不同的发展阶段可以释放的股权比例也不同。如果没有提前计算，造成过多股权流失，很有可能会丢失企业的控制权，因此我们接下来分别介绍 4 个发展阶段的股权释放比例。

### 1) 初创期

初创企业存在着没有足够的资金和资源、人才匮乏、开拓市场较为吃力等问题，很多事情需要出资者亲自上阵。这时为了吸引和留住人才，可以考虑采用以下两种释放股权的方式来吸引资金和招揽人才。

第一种是岗位分红。类似“年终奖”，企业建立绩效考核制度、人事制度，年终的时候企业拿出一部分利润激励技术人才和管理人才。

第二种是注册股激励。但需要注意的是，创始人持股的额度应尽量大于或等于 $\frac{2}{3}$ (67%的股份)，也就是说释放的额度不能超过 $\frac{1}{3}$ 。

创业初期，企业治理结构还不完善，管理者经验相对欠缺，创始人只有掌握企业67%以上的股份，才能保证对企业有绝对控制权。在兼并、重组、解散、修改公司章程等重大事项上具有话语权，并能够左右企业命脉。

### 2) 发展期

处于发展期的企业，管理制度逐步建立和健全，企业文化逐渐形成，股权结构相对完善，企业经营规模不断扩大，开始进入良性循环状态。此时，企业创始人应扮演“领导者”和“管理者”的角色，应着眼于选拔、培养、招聘中层管理人才，并建立和健全企业文化。

在这个时期，创始人持有的股份最好大于 $\frac{1}{2}$ ，获得相对控股地位，这样无论是后面对外围股东的制约，还是上市后的股权稀释都可以应对自如。

### 3) 扩展期

处于扩展期的企业发展较为迅速，营收和规模都会急速扩大。这一时期，企业创始人可以进一步释放股权，一方面吸引更多的优秀人才加入；另一方面，可以吸引新的资本注入。

由企业股东注入新资本是最好的方式，当然也可以考虑引入外部资本。这时候，创始人需将股权控制在 $\frac{1}{3}$ 以上。因为拥有的股权超过 $\frac{1}{3}$ 代表着对企业的重大事项具有否决权。

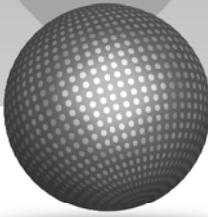
### 4) 成熟期

步入成熟期的企业，发展稳定，各项规章制度和激励机制都能充分发挥作用；中

高层管理人员流动性较小，已经实行职业经理人考核机制，所有权和经营权分离；企业财务状况改观，现金流增加，有的企业开始准备冲击IPO。

此时，即使创始人仅仅持有5%的股份，控制权也不会旁落。因为在公司的章程中，会制定一些保护创始人或者大股东核心利益的条款。例如，在公司的章程中规定实行双层股权架构，创始人持有的股份具有10倍的表决权，或者规定在董事会成员中由企业创始人提名的董事占半数以上，以此保障创始人对企业的影响力和控制力。





# 第 2 章

## 合伙：打造潜力团队

合伙人制度是许多初创企业的创业者都接触过的一种企业组织形式。但是，关于是否实行合伙人制度却是大多数创业者难以抉择的。究其根源，还是对合伙人制度的认识不够清晰深刻。

本章将全面地介绍和分析合伙人制度的优劣，帮助创业者利用制度优势促进企业的快速发展。



## 2.1 制度变革：打破传统管理思维

很多人在创业的过程中，都会遇到以下问题，如图 2-1 所示。你的公司是否存在这些问题，如果有，说明你的管理制度需要进一步改进。

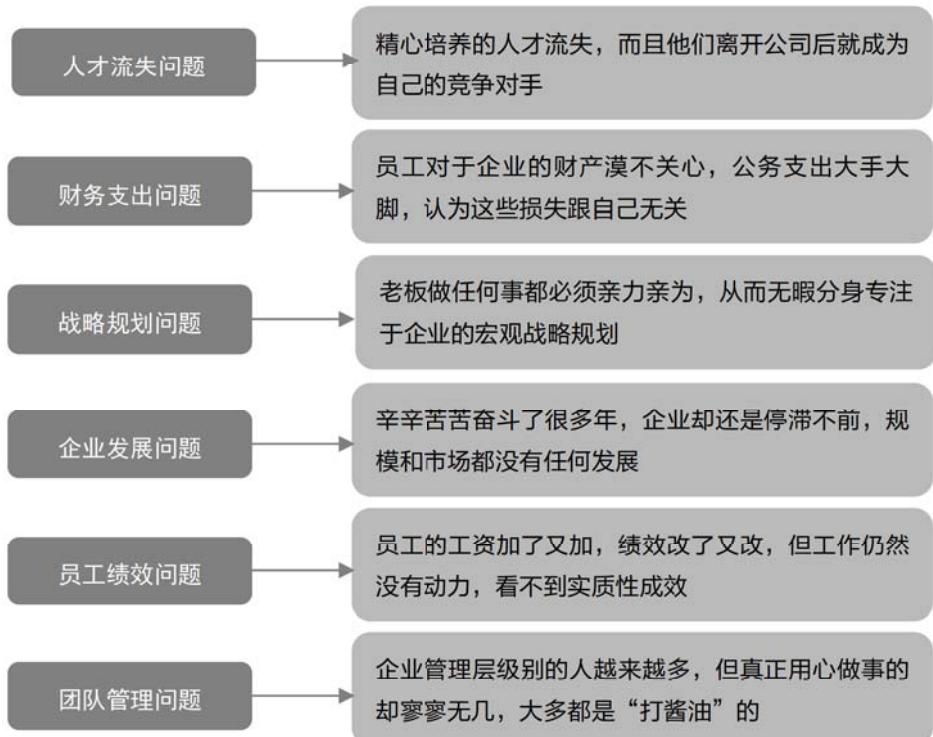


图 2-1 创业过程中常常遇到的问题

随着合伙人创业时代的到来，传统的雇佣关系和管理思维正在发生根本变化，很多企业开始实行合伙人制度，跟自己的员工一起共同创业，通过股权分配来不断吸引优秀的合伙人加入，与他们共享创业成果。合伙人制度的主要概念是指由企业两个或两个以上的股东合伙经营，他们都拥有公司股份并分享公司利润的组织形式。

### 2.1.1 合伙人制度的价值与优势

合伙人制度的基本理念就是“让每个人都成为企业的经营者，并分享企业的经营性收益”。通过合伙人制度经营模式，老板可以把企业里的核心人才发展成为股东，让他们拥有更多的责任和红利，从而最大限度地发挥人才的作用，打造出一种全新的财富机制，合伙人制度经营模式的优势如图 2-2 所示。

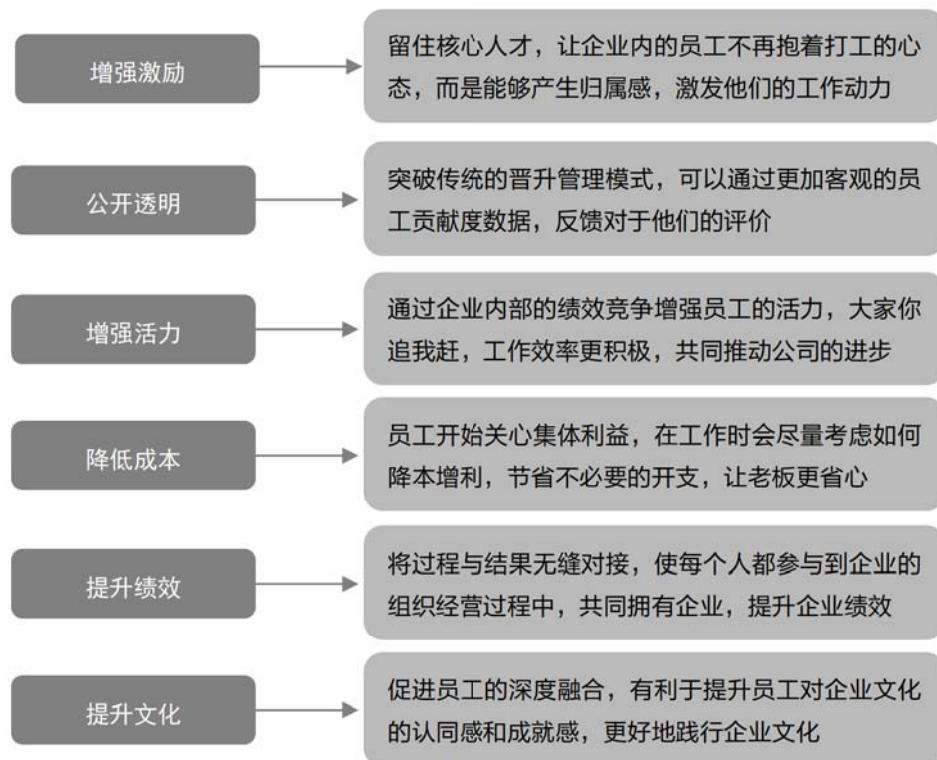


图 2-2 合伙人制度经营模式的优势

人才是企业经营的根本，合伙人制度通过将员工发展成企业家，将老板变身为资本家，以保证企业的长久发展。同时，合伙人制度还能够为企业储备大量人才，不仅可以增加员工的收入(工作收入+企业分红)，而且还能让企业的单位利润率得到提升，让企业得到快速发展。图 2-3 所示为合伙人制度的经营价值。

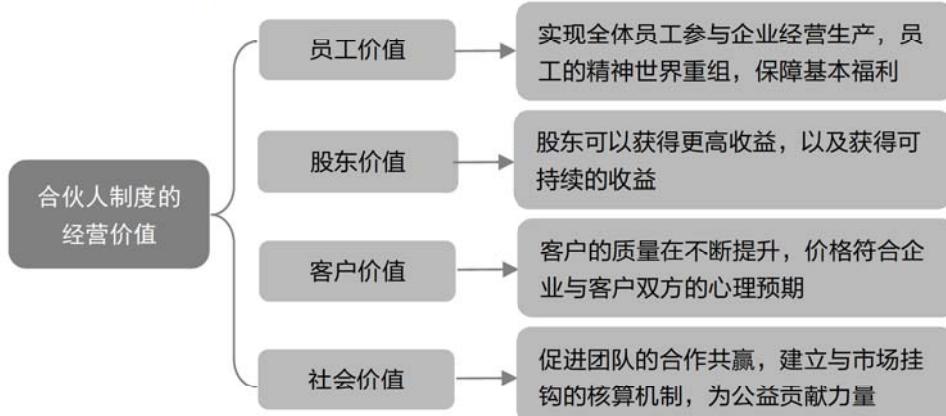


图 2-3 合伙人制度的经营价值



## 2.1.2 合伙人制度的五大模式

员工的工作态度对于企业的经营有着至关重要的作用，积极的工作态度是获得成功的关键所在，合伙人制度可以使员工与老板的关系变成生死与共的关系，因此推行合伙人制度也成为很多老板善用的激励手段。图 2-4 所示为合伙人制度和传统管理模式的主要区别。

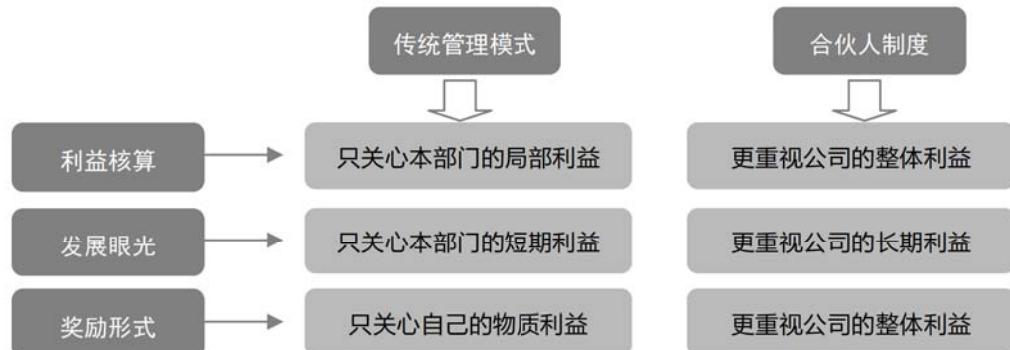


图 2-4 合伙人制度和传统管理模式的主要区别

既然合伙人制度有这么多的优势，那么如何判断自己的企业是否适合这种经营模式呢？以及哪种模式适合自己的企业经营呢？合伙人制度常见的模式，如图 2-5 所示。

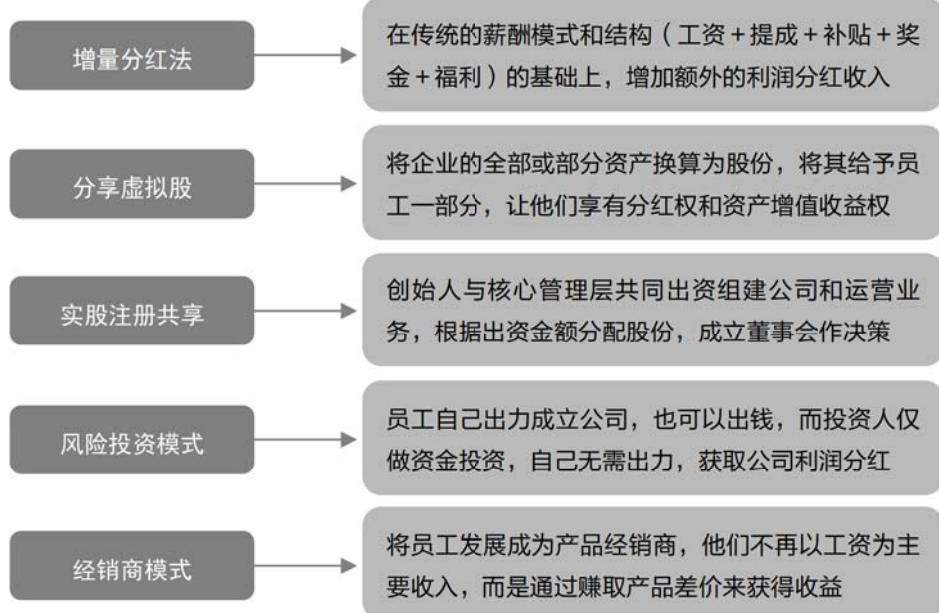


图 2-5 合伙人制度常见的模式

除了上面这 5 种常见的合伙人制度模式以外，还有一种项目跟投合伙模式，也非常受欢迎。在这种模式下，公司开发项目后，员工可以跟投这个项目，他们在享有超额收益的同时，也要承担超额的责任。这样，员工的收入与公司的业绩、股市和风险等都实现深度融合，与公司共同进退。

### 2.1.3 合伙人制度的管理体系

在合伙人制度模式下，把员工作为合伙人来对待，他们对于公司的心态也会天差地别。在公司员工看来，每天完成自己的本分工作，拿到属于自己应得的工资收入，自己与老板只是一纸雇佣合同的关系，下班了就没有关系了。而在企业合伙人看来，他不仅需要承担企业的责任和风险，而且还能享受到更多的效益分红，不再是给老板打工，而是自己给自己打工。

其实，在传统模式下，老板花钱雇人来工作，就是想通过他们来给自己赚钱，是一种商业上的“等价交换”关系。员工很难说服自己去做多余的工作，因为那样得不到收入，对他们来说没有任何意义。

因此，老板就会觉得这些员工做事少，还要求很高的工资，心里会不舒服；而员工则觉得老板给的工资低，还老是给他们安排很多事，工作没有干劲。久而久之，这种关系就会越来越恶劣，最终导致人才的流失，这对于企业和人才来说，都是“双输”的局面。

在传统的雇佣模式下，想要改变员工“给别人打工”的心态，几乎是不可能的，老板只能通过增加工资这种比较老套的方式来激励他们去做更多的事，但这种方式往往得不偿失。

而合伙人制度的出现，能够很好地解决这种“打工仔”的心态问题，通过将优秀的人才转化为企业合伙人，完善和优化合伙人晋升空间，从而让企业员工将“给别人打工”的心态转变为“给自己打工”，这样才能充分发挥员工工作的主动性、积极性。

其实，合伙人制度对于员工的行为还有很好的约束作用，因为它除了共享利润外，还有一个特点就是责任共担。合伙人制度能够让员工真正感受到企业效益与自己的利益是息息相关的，而不是赚的钱都装到老板的口袋里。员工有了这种“给自己打工”的心态后，即可大幅提高他们工作的责任心、主动性和稳定性，并且会不遗余力地推动企业向前发展。

例如，德勤(Deloitte)品牌，就是通过具有独立法律地位的数以万计的专业人士，联合向经筛选的客户提供审计、企业管理咨询、财务咨询、风险管理及税务咨询等服务，如图 2-6 所示。

德勤一直沿用普通合伙人的企业管理模式，并通过一系列的绩效标准考核来筛选新晋合伙人，新的合伙人必须满足一个基本条件，那就是“优于现有合伙人的平均水准”，并且获得所有合伙人的全票通过才行。



图 2-6 德勤品牌主要业务

## 2.1.4 合伙人制度的战略选择

当企业中的优秀员工上升到一定的高度后，可能会面临一种职业战略的选择，那就是做一个“职业经理人”，还是选择做企业的“事业合伙人”。首先来看一下职业经理人与事业合伙人的区别，如图 2-7 所示。

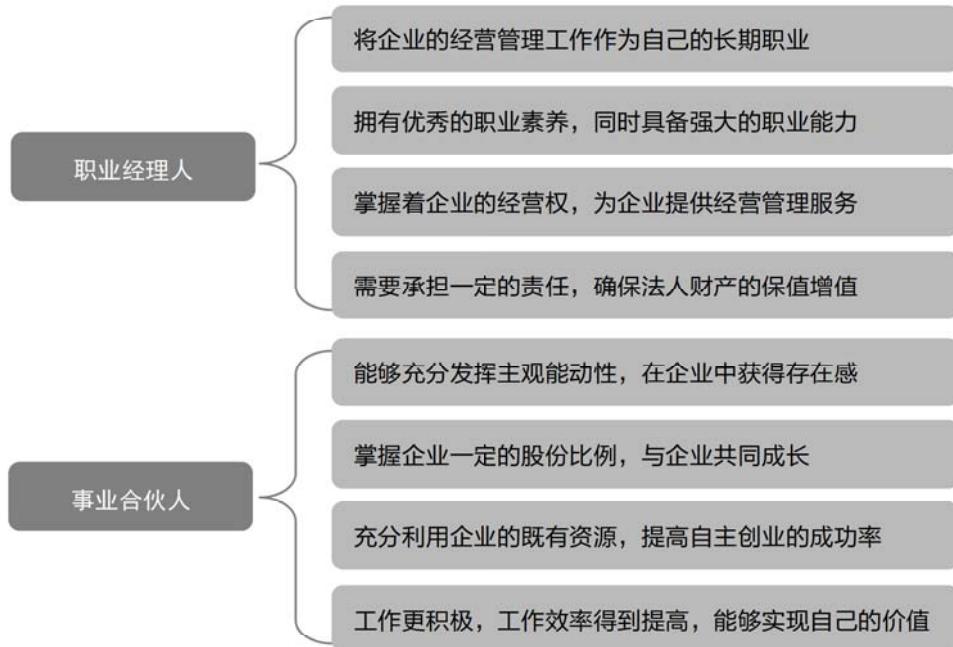


图 2-7 职业经理人与事业合伙人的区别

职业经理人在企业中是普遍存在的，他是企业领导者的一种战略选择，并且能够在企业发展过程中发挥巨大作用。他们通常保持着高昂的工作斗志，能够协助老板完成各项工作任务，推动企业的经营发展。但是，职业经理人和企业领导者之间，往往会展开各种博弈，因为大家的利益点并不一致。

企业的大部分客户和市场资源一般由职业经理人掌控，一旦他们选择离开，就会导致客户和资源的大量流失，造成不可挽回的损失。并且，如果职业经理人离开后选择自立门户，那么他们就会成为老板的强势竞争对手。同时，还有很多老板担心自己在花费大量时间和资金培养职业经理人之后，无法给企业带来应有的利益。这些都是博弈的实质表现，所以很多老板在选择职业经理人战略时都会犹豫不决。

因此，对于企业领导者来说，一定要学会识人和用人的技巧，为企业培养优秀的领导人才，打造核心团队来支撑企业的运转，充分发挥人才的价值。同时，领导者还需要在员工中建立强大的信任度，把那些优秀的员工作为自己的事业合伙人。

尤其是对于中小型企业来说，一定要多注重建立机制，而少用管理，因为管理需要付出大量的成本，而机制是一本万利的。选择事业合伙人机制，企业领导者还需要在思维上完成一些转变才行，具体如图 2-8 所示。

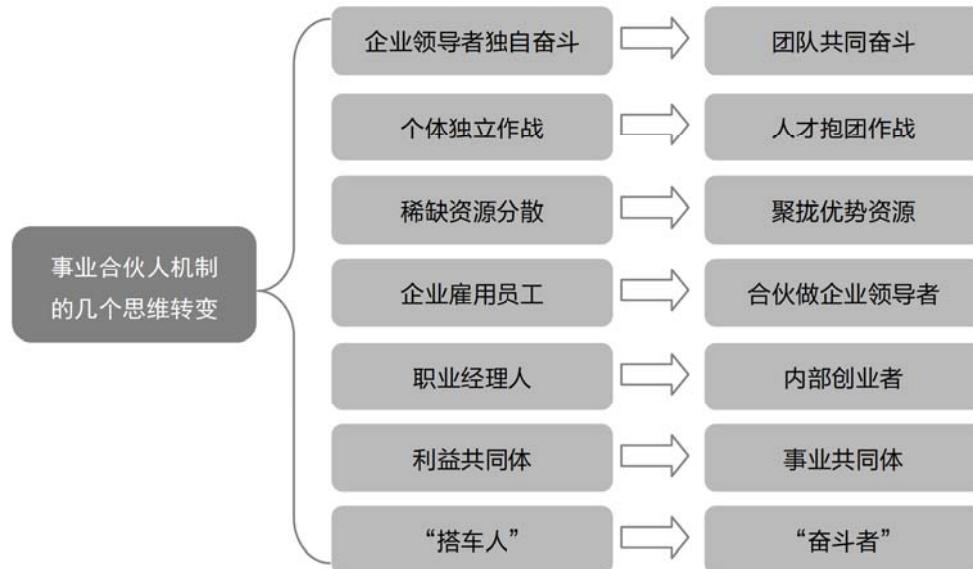


图 2-8 事业合伙人机制的思维转变

## 2.1.5 合伙人制度的案例分析

经过前文的解读，相信大家对合伙人制度已经有了初步的认识和了解。接下来，将通过对实行合伙人制度的 4 个企业案例进行全面分析，帮助大家更加清晰地理解合



伙人制度的运行和管理。

### 1. 老板电器

杭州老板电器股份有限公司是一家经过四十余年市场检验的专业厨房电器生产企业，打造出中国家庭熟悉与喜爱的著名品牌——“老板厨房电器”。在“以客户为中心”的理念指导下，老板电器实现了从“经营产品”到“经营用户”的转变。图 2-9 所示为老板电器官网“投资者关系”页面。



图 2-9 老板电器官网“投资者关系”页面

老板电器早在 2014 年就开始推行“千人合伙人计划”，鼓励核心高管或骨干员工出资参股，实现企业内部创业。老板电器通过改变自身的经营体制，将原本独家个体经营的一级代理分公司转变为股份经营模式，让高管获得公司股份，从而形成利益共享、风险共担的管理模式。

#### 专家提醒



合伙人制度的 3 大要素。

- (1) 找到合适的合伙人。
- (2) 建立有效的合伙人机制。
- (3) 打造开放的企业文化氛围。

老板电器合伙人模式可以分为两个部分，如图 2-10 所示。同时，老板电器还推出了很多股份激励策略，对代理人制度进行革新，从而实现全员利益共享的目标，通过管控、股权激励与实施事业合伙人制度，打造高效营销体系。

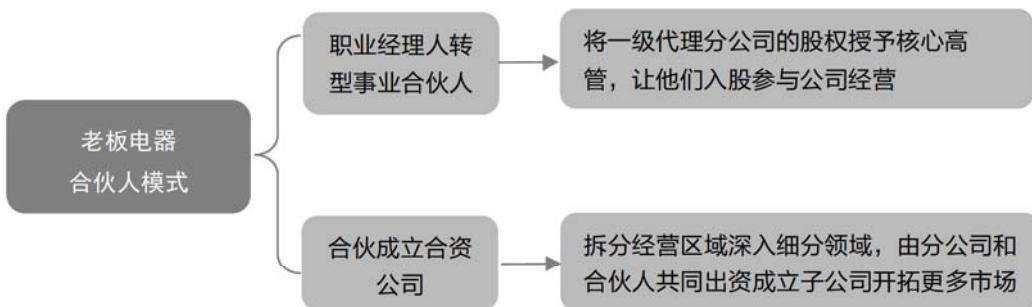


图 2-10 老板电器合伙人模式的两种类型

### 专家提醒



老板电器采用合伙人制度替代传统的分公司、一级经销商等经营和管理模式，区域一级经销商可以与老板电器合作成立子公司并且占有一定的股权份额，经销商最高可以获得 49% 的股份份额。

## 2. 万科集团

万科企业股份有限公司成立于 1984 年，1988 年进入房地产行业，经过 30 余年的发展，成为国内领先的房地产公司，目前主营业务包括房地产开发和物业服务。图 2-11 所示为万科集团的组织架构。



图 2-11 万科集团的组织架构

万科早在 2014 年就开始启动事业合伙人持股计划，万科管理层及核心员工使用其部分经营利润奖金设立券商资管计划投资万科 A 股股票，万科集团的合伙人制度策



略如图 2-12 所示。万科的合伙人制有效地解决了企业各部门之间的意见分歧，使彼此间有了共同的利益和目标，使合伙人能够一起促进企业的发展。

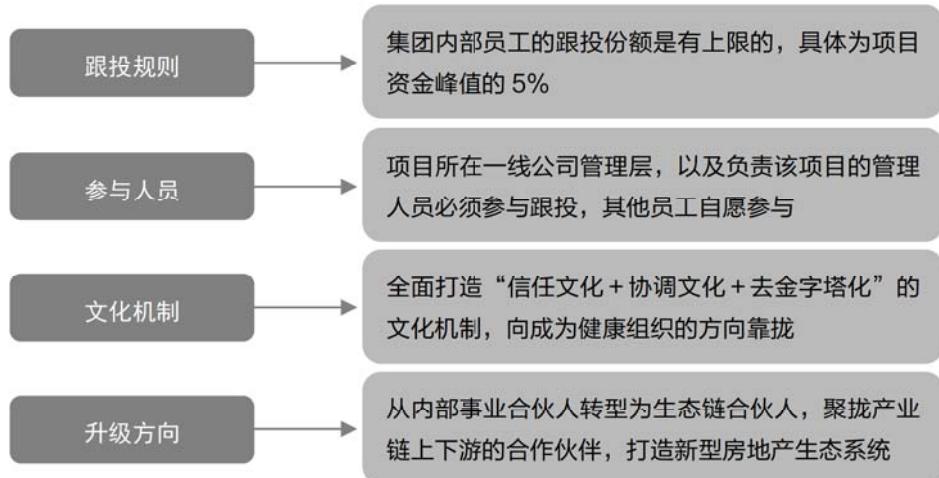


图 2-12 万科集团的合伙人制度策略

### 3. 永辉超市

永辉超市是中国 500 强企业之一，生鲜经营是永辉超市的最大特色。永辉超市在上游供应链管理中有独到之处，坚持所有生鲜商品自己直营。同时，永辉超市通过密集布点、频繁配货的方式，提高配送效率，降低物流成本。永辉超市不仅在产品和服务上十分用心，在员工培养和晋级上，也有一套激励成长机制，以此来提升员工的工作积极性。图 2-13 所示为永辉超市员工成长通道。



图 2-13 永辉超市员工成长通道

零售行业所从事的通常都是粗活累活，而且工资收入也偏低，加上各项福利没有

保障，所以人员流动性非常高。针对这些问题，永辉超市推出了限制性股票激励计划，以股权绑定核心员工利益，使企业员工能够安心留下来，给一线员工注入强大的活力和旺盛的斗志。

永辉超市针对内部员工创立合伙人机制，针对员工创造的利润制定了一个标准，只要超过这个标准即可得到相应的提成，甚至部分店铺会与员工分享所有的利润，如图 2-14 所示。

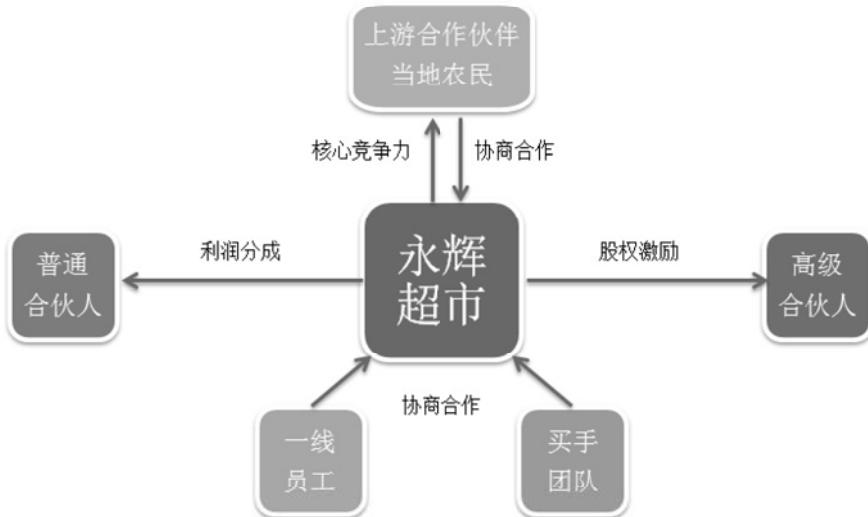


图 2-14 永辉超市合伙人机制

#### 4. 高盛集团

高盛集团(Goldman Sachs)是一家国际投资银行，向全球提供广泛的投资、咨询和金融服务，拥有大量的多行业客户，包括私营公司、金融企业、政府机构以及个人等。通过合伙人机制，高盛成功地集结了大量的业内精英人才，同时构建了稳定有效的管理体系，如图 2-15 所示。

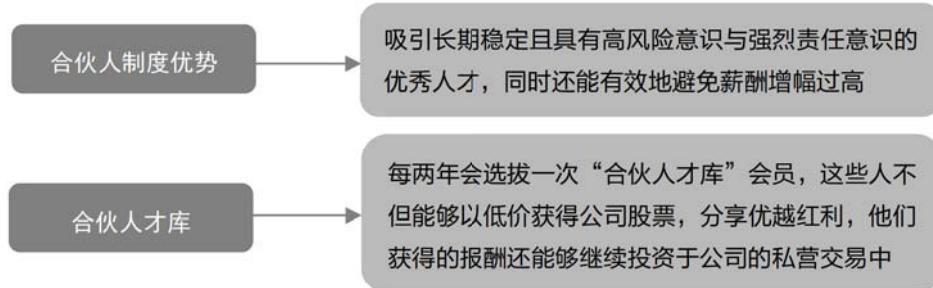


图 2-15 高盛合伙人机制分析

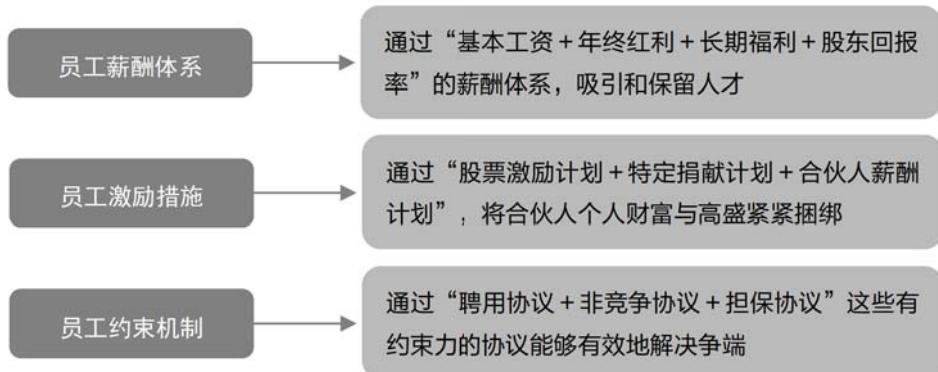


图 2-15 高盛合伙人机制分析(续)

成为高盛合伙人，不仅可以收获丰厚的薪水，而且还可以分享丰厚的奖金。一般情况下，合伙人的年薪都在 100 万美金以上，同时还能获得股票、期权以及额外的丰厚附带福利。

#### 专家提醒



高盛在选拔人才时，非常重视“精英文化”，有严格的筛选流程。员工加入高盛后，通常是从最普通的分析员做起，经过层层发展，最终做到合伙人，打造了一条让员工阶梯晋升的职业发展通道。

## 2.2 合伙创业：实现团队互利共赢

创业要想成功，既要拥有良好的公司体制，也必须拥有一流的创业团队。因此，初创企业在制定合伙人机制时，一定要保证团队里每个人的利益，避免在之后产生矛盾，创业失败。只有合伙创业团队相互帮助、共同进步和互利共赢，这样企业才能走得更远。

### 2.2.1 搭建创业团队的关键因素

俗话说“三个臭皮匠，赛过诸葛亮”，合伙创业不仅能够拓展创业者的人脉资源，还能够相互扶持，开启财富之路。合伙创业首先要选择合适的合伙人，组建一支合作融洽、能力匹配的创业团队，才能够帮助创业者完成大部分的工作，给创业者腾出时间来思考企业的发展战略，避免其被繁琐的工作所拖累。下面，笔者将为大家介绍挑选创业合伙人、搭建创业团队的关键因素和流程。

## 1. 寻找合伙人

对于刚开始创业，没有什么人脉资源的创业者来说，可以在自己的熟人圈子中找合伙人，如亲戚、朋友、同学、同事或者夫妻搭伙创业。这些人都是创业者认识和熟悉的人，大家知根知底，交流起来也不会尴尬，彼此也更容易产生信任感。

当然，如果熟人圈中确实没有合适的合伙人，也可以去网络上寻找。现在的网络非常发达，创业者可以将自己的创业想法发布到网络上，寻找志同道合的人共同创业，如图 2-16 所示。

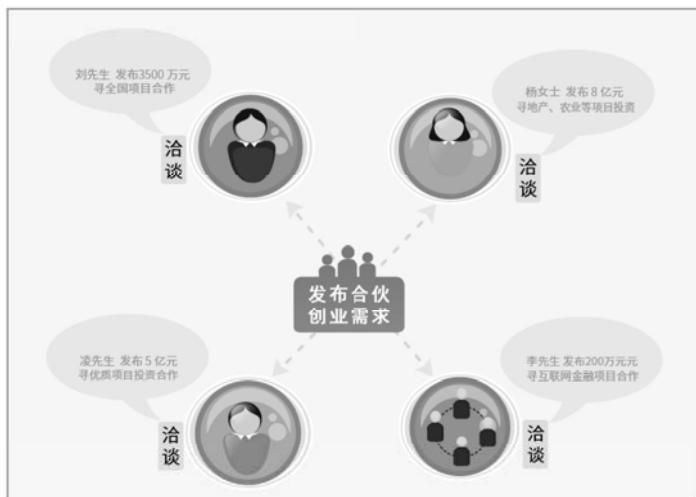


图 2-16 通过互联网发布合伙创业需求

创业选择合伙人时，还需要遵循一些基本原则。

**(1) 重诺守信。**诚实守信，表里如一，言行一致，以能履行跟人约定的事而取得合伙人的信任。

**(2) 志同道合。**合伙人之间彼此志向、志趣相同，理想、信念契合，与“门当户对”的道理相似。

**(3) 优势互补。**企业需要广泛地依靠各种类型的人才，让他们各自发挥自己所长，做到优势互补，这样才能凝聚最强的团队战斗力。

**(4) 德才并重。**品德教育应与文化教育并重发展，以德为先，情感与理智并重修炼，全面提升。

## 2. 设定合伙协议

创始人可以预先制定一份合理的合伙协议，在找到合适的合伙人之后，与他们签订该协议。这样既可以保证合伙双方的利益，也可以提前规避后期合作过程中可能产生的争议或问题。



### 3. 加强合作关系

既然是合伙创业，那么今后可能会经常在一起工作，因此合伙人之间一定要打造良好的关系，以使合作更加融洽，具体方法如图 2-17 所示。

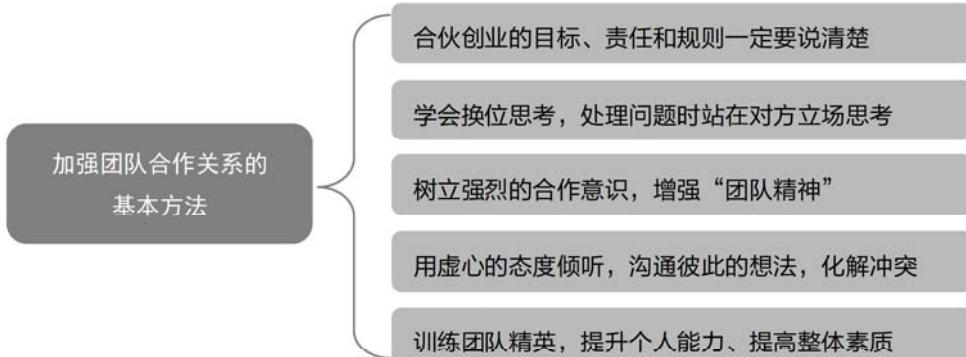


图 2-17 加强团队合作关系的基本方法

#### 专家提醒



企业还需要通过一定手段，使团队合伙人的需求和愿望得到满足，以调动他们的积极性，使其主动自发地把个人潜力发挥出来，从而确保既定目标的实现。

## 2.2.2 筛选合伙人的条件与要求

文明是由群体共同合作创造出来的，没有合作就无法产生文明。即使是一些伟大的艺术家，也需要在他人的协助下，才能完成他的作品。同样的道理，我们创业也离不开合作伙伴，稳定互补的团队组合很重要。

创业者一个人单干往往很难成功，可以试着选择找几个拥有不同能力的合伙人，让团队看起来更加多元化，增强团队的实力。那么，如何才能找到可靠的合作伙伴呢？主要有以下 6 项要求。

(1) **明确创业目标。**创业者只有清楚自己为什么创业，创业的意义在哪里，才能够了解自己需要什么样的合伙人。

(2) **制定创业计划书。**创业者应根据创业目标和合伙人定位，完善创业计划书的内容，寻找能够帮助自己完成创业项目的合适的合伙人。

(3) **结识更多的人脉。**只有认识足够多的人，扩大的自己的交际圈，才有可能发现更多的人才，并从中找到志向相投的合伙人。合作伙伴是有商业往来的人，是交换利益的人，这种人脉关系，如果还有共同的价值观和原则，将促进企业的发展。

(4) **发布合作招募信息。**想要找到创业合伙人，最重要的是通过各种渠道将自己

的项目发布出去，并进行广泛宣传，让更多的人看到你的项目，吸引人才的关注。创业者可以通过58同城、合作百姓网等互联网工具发布招募合作伙伴的信息，如图2-18所示。



图2-18 通过58同城发布招募合作伙伴信息

除此之外，创业者还可以通过各种自媒体渠道高效挖掘合伙人，如微信公众号、今日头条、百家号等，这些平台聚集的人流非常大，可以找到很多有相同兴趣爱好的人才。图2-19所示为通过微信公众号发布的商业合作信息。



图2-19 通过微信公众号发布合作信息

**(5) 找到第一批合伙人。**在创业之前或者初创期，可以先从身边的亲朋好友中筛



选一些合适的合伙人，这些人彼此都很了解，合作起来也会更加默契，办事效率会更高。另外，创业者还必须清楚自己有什么缺点，在找合伙人时尽可能找与自己可以互补的人才。打造互补性的团队，有利于创业项目的顺利发展，同时也可以锻炼和提升自己的能力。

(6) 制订合作方案。合作方案一定要完整，简单介绍合作的项目，仔细阐明项目的宗旨，并且从具体的方面来讲述项目的内容、合作流程、资源投入、前景预估，以及项目能够给合作方带来的利益，从而找到认同项目的人才，使双方都对项目的未来充满信心，进一步促进合作的形成。

### 2.2.3 设定合理的员工股权比例

公司成立后，创业者首先要招聘员工，其核心就是需要培养员工具有“员工心态”，即员工应对自己的能力和职责有清晰的定位，这样才便于打造公司的未来。在创业初期，有些创业者也会发展一些优秀员工作为合伙人，给予他们一定的股权激励，如果股权激励不当，会带来一些弊端如图 2-20 所示。

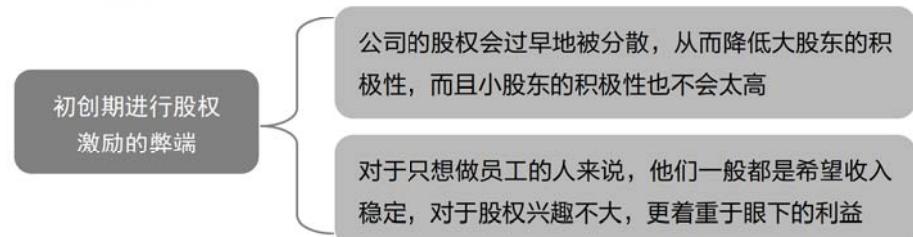


图 2-20 初创期进行股权激励的弊端

因此，创业者在准备给员工分配股权时，也不要拿出太多的份额，需要预留一部分股权池为之后的企业融资和招揽人才做准备，笔者建议股份的份额为 5%~15% 为宜。在给员工分配股权时，他们最好能满足一些条件。图 2-21 所示为员工入股的基本条件示例。



图 2-21 员工入股的基本条件示例

对于员工内部持股的股份性质，既可以在公司章程中作出硬性规定，也可以根据创业者公司的实际情况提出一些特殊的要求。图 2-22 所示为员工股权分配的部分股份性质说明。

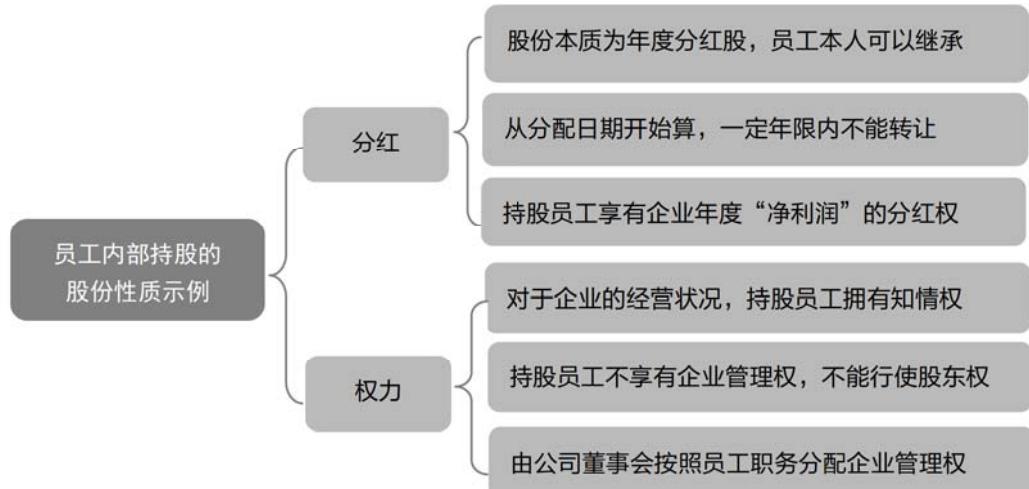


图 2-22 员工内部持股的股份性质示例

## 2.2.4 约定好股权协议的限制条款

拥有股权的合伙人在企业内部会得到更多的权利和信息，如果他们为了自身利益，而发生出卖企业利益的行为，如泄露企业的商业机密，或者将企业的知识产权高价卖给别人，以及拿走企业资源另立门户，等等，这些都会给企业造成巨大的损失，甚至可能会造成初创企业破产的后果。

因此，出于对创业企业的保护，以及更好地维护其他合伙人的利益，一定要在股权协议中约定好相关的限制条款，相关范本规则如图 2-23 所示。

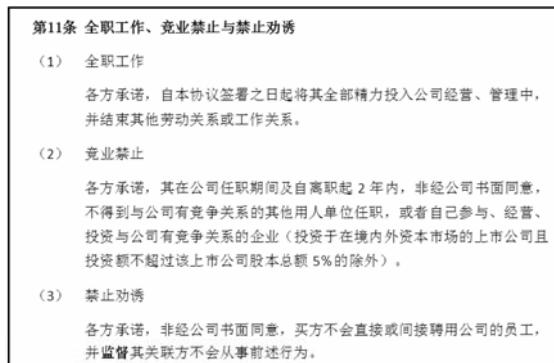


图 2-23 股权协议中的限制条款范本



## 2.2.5 分离合伙人股权与分红权

企业创业者可以针对不同合伙人或员工的特点进行多重激励，让大家各有所得。多重激励的主要方式如图 2-24 所示。

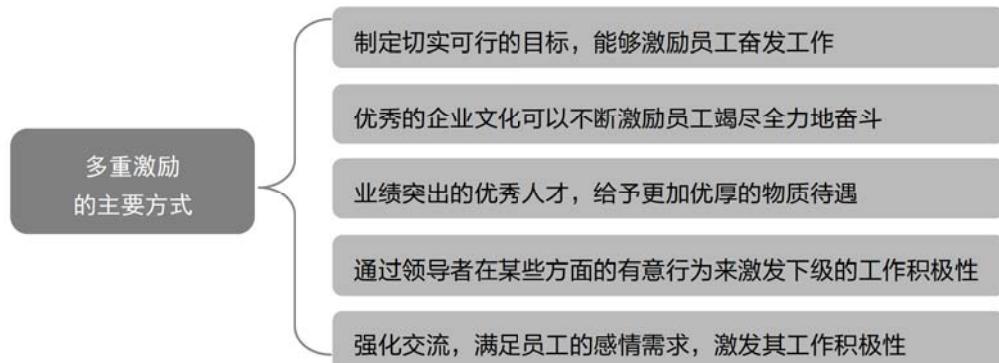


图 2-24 多重激励的主要方式

另外，还可以通过分离股权与分红权的方式进行多重激励，甚至还可以分离表决权，对于善于管理的人给予他们更多股权，想赚钱的人则给予他们更多分红权，股权与分红权的分离原则如图 2-25 所示。

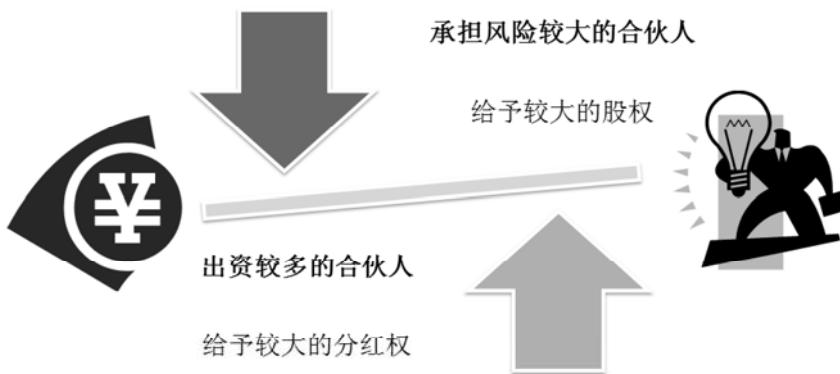


图 2-25 股权与分红权的分离原则

## 2.2.6 合伙创业与内部创业并行

通常，优秀的企业内部必定会有一群优秀的员工，这些优秀的员工可以维持企业的高效运营和带动企业发展。当企业因规模限制遭遇发展瓶颈的时候，优秀员工可能会选择跳槽，此时企业就会面临人才流失的困局。面对这种困局时，企业可以为优秀

员工提供内部创业的机会，帮助他们实现真正的人生价值。图 2-26 所示为内部创业的好处。

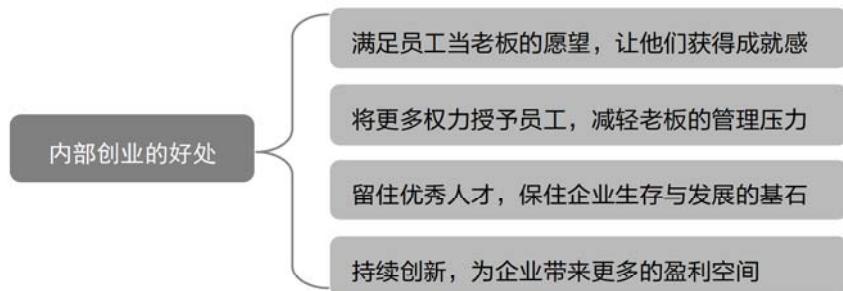


图 2-26 内部创业的好处

既然内部创业对于企业来说有这么多好处，那么具体该如何做呢？内部创业的常见模式，如图 2-27 所示。

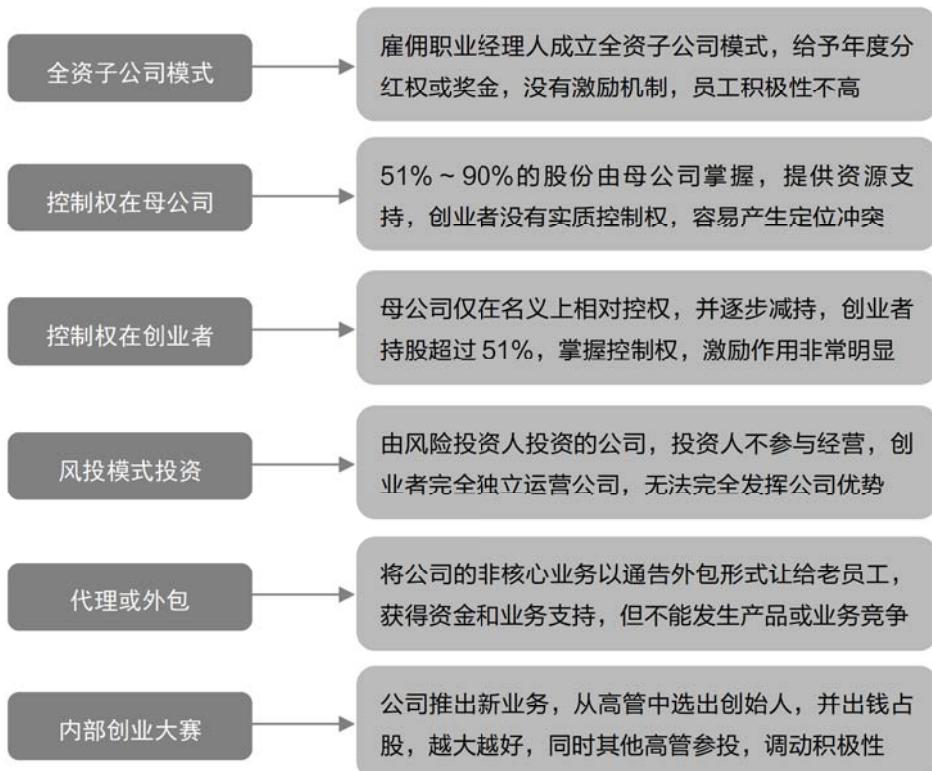


图 2-27 内部创业的常见模式

内部创业可以绑定人才和企业的利益，解决人才流失问题，同时还能扩大企业规模，把员工变成合伙人，运用“股权”裂变由一家公司裂变出多家公司。



### 专家提醒

内部创业可以让员工变成股东，成为公司的主人，让他们产生更好的安全感、责任感和使命感，从而主动为公司的发展出力。

内部创业是大型企业常用的招数，如腾讯的微信、阿里巴巴的蚂蚁金服、华为的荣耀等，都是内部创业的经典成功案例。

又如，雷神科技是由3个年轻的合伙人创建的，主打产品为雷神游戏笔记本，从2014年开始创业，创业第三年其营业收入就突破了10亿元。从雷神科技的股权结构中可以看到，海尔集团是其最大的股东，持股37.97%，雷神也因此成为海尔的内部创业子品牌。

因此，中小企业也可以通过内部创业的形式，激发员工的创业激情和动力。在内部创业制度中，企业可以为那些有创新思想和有干劲的内部员工和外部创客，提供自己的平台和资源，彼此通过股权、分红的形式来合伙创业，让员工的创意实现商业价值，并且与母公司共同分享创业成果。

职业经理人和事业合伙人是可以相互转换的，企业可以将优秀的职业经理人转变为内部创业合伙人，鼓励他们自由组合形成创业团队，使其更愿意为企业的发展做出贡献，如图2-28所示。

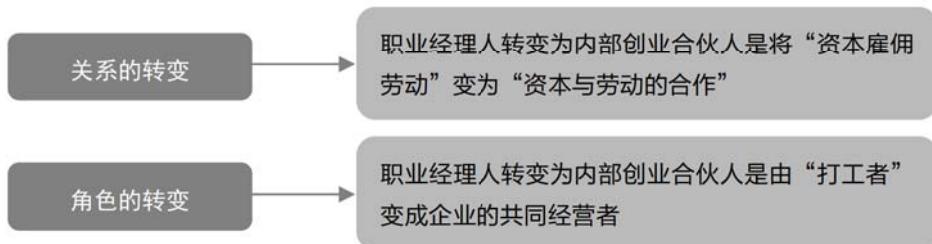


图2-28 职业经理人转变为内部创业合伙人

职业经理人和事业合伙人都可以与企业共同创造价值、共享利润，但事业合伙人需要共同承担企业亏损、失败等风险，而职业经理人没有共同承担风险的顾虑，因此“事业合伙人=职业经理人+风险共担”。

## 2.2.7 选择高标准的联合创始人

创业者在成立公司前，还需要选择一个高能力和高标准的联合创始人，共同做出公司发展战略、产品开发、制订计划、打造团队、招揽员工、营销策略以及股权分配等方面的决定。联合创始人的能力、态度、眼光和格局，往往决定着创业项目的成败，如图2-29所示。

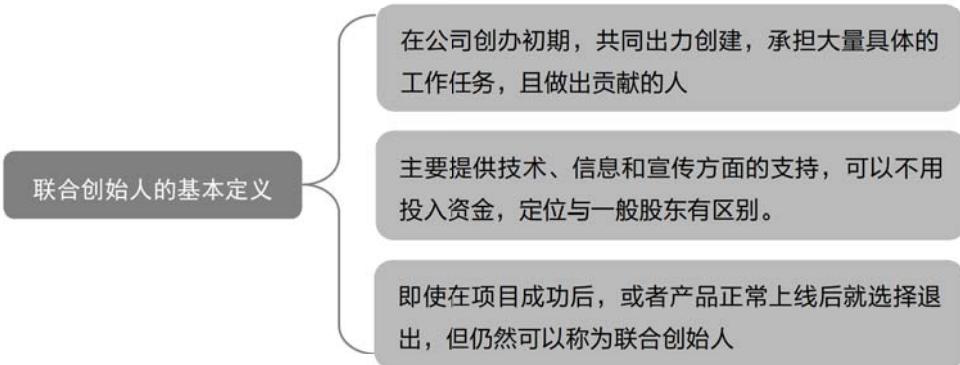


图 2-29 联合创始人的基本定义

联合创始人可以理解为发起人，对于公司来说非常重要，在选择联合创始人时需要遵循一定的标准，具体如图 2-30 所示。

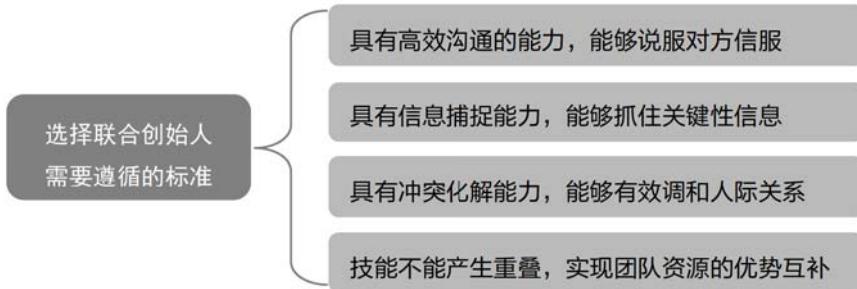


图 2-30 选择联合创始人需要遵循的标准