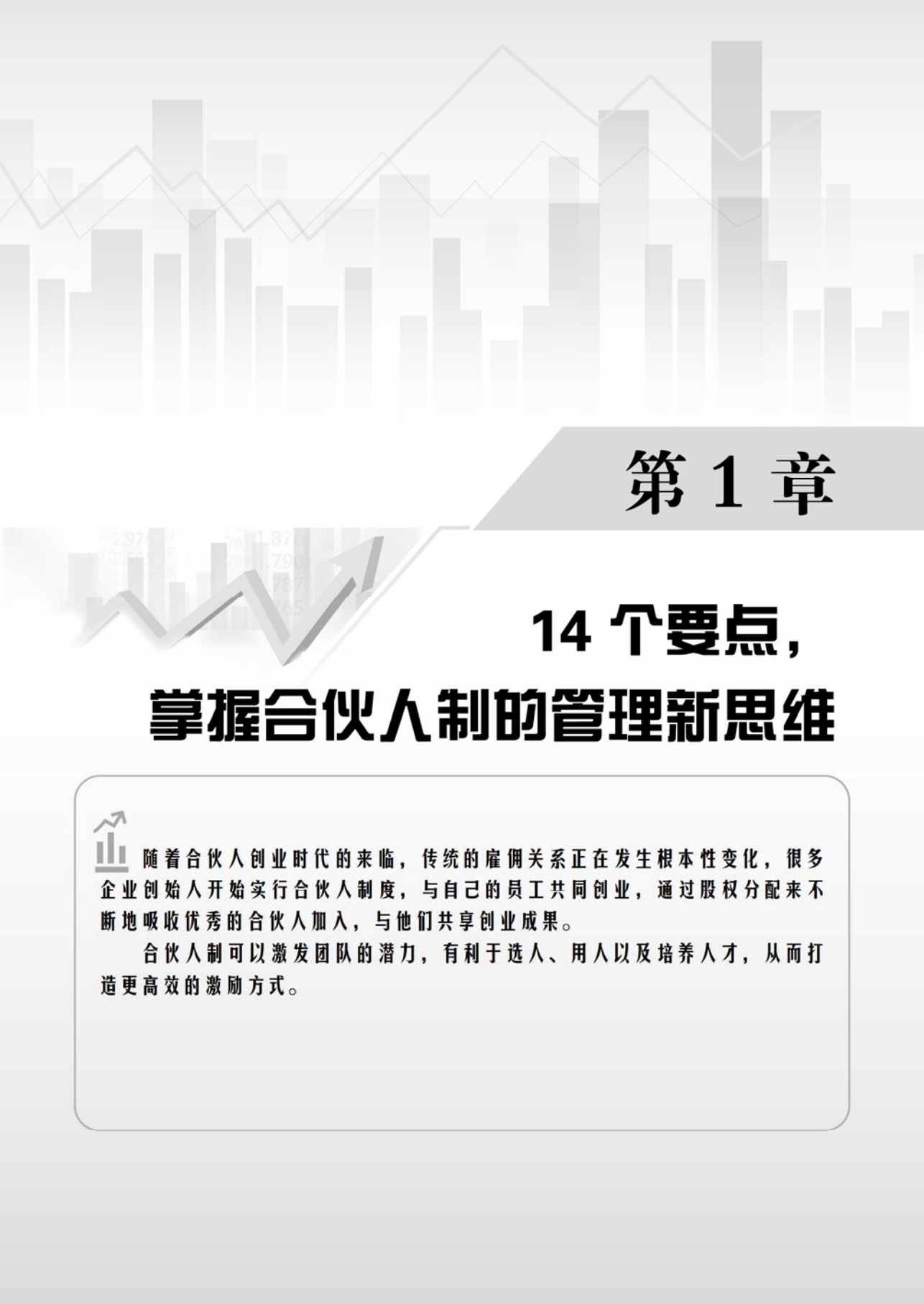




第 1 章



14 个要点， 掌握合伙人制的管理新思维



随着合伙人创业时代的来临，传统的雇佣关系正在发生根本性变化，很多企业创始人开始实行合伙人制度，与自己的员工共同创业，通过股权分配来不断地吸收优秀的合伙人加入，与他们共享创业成果。

合伙人制可以激发团队的潜力，有利于选人、用人以及培养人才，从而打造更高效的激励方式。

001 管理变革：合伙人制打破传统管理思维

很多人在创业过程中，都会遇到下面这些问题，如图 1-1 所示。你的公司是否也存在这些问题，如果有，说明你的管理制度需要改进了。

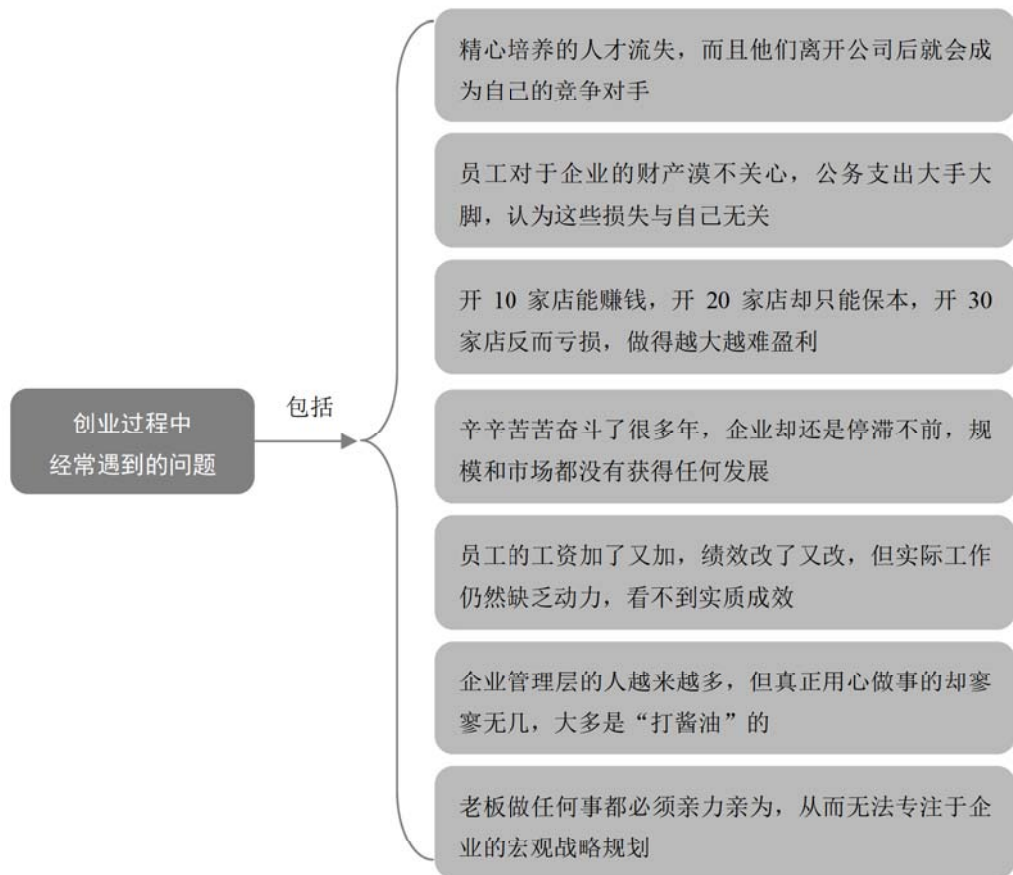


图 1-1 创业过程中经常遇到的问题

俗话说得好：“一人拾柴火不旺，众人拾柴火焰高。”合伙人制是指企业由两个或两个以上的股东合伙经营，共同拥有公司股份并共享公司利润的组织形式。

合伙人制的基本理念就是：“让每个人都成为企业的经营者，并分享企业的经营性收益。”通过合伙人制经营模式，创始人可以把企业里的核心人才发展成为股东，让他们承担更多的责任、获得更多的红利，从而最大限度地发挥人才的作用，打造这样一种全新的财富机制思维，其优势如图 1-2 所示。

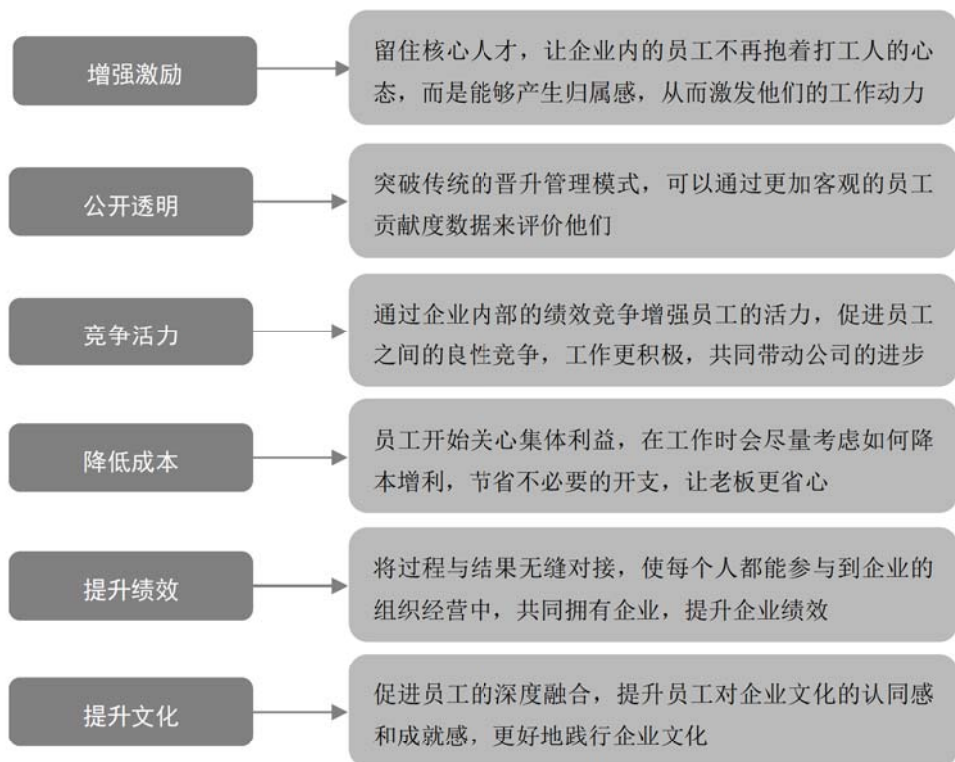


图 1-2 合伙人制经营模式的优势

人是企业经营下去的动力，合伙人制能够让企业做得更加长久，将员工发展成企业家，将老板变身为资本大咖。同时，合伙人制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，从而让企业得到更高的发展。图 1-3 所示为合伙人制的经营价值。

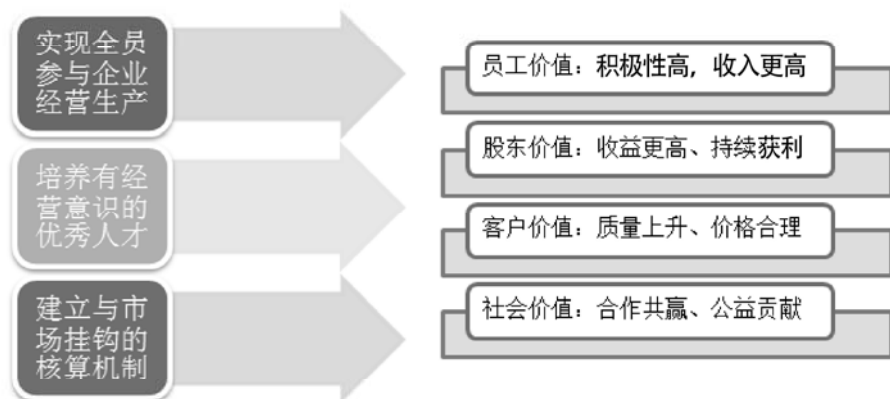


图 1-3 合伙人制的经营价值

002 六大模式：实现合伙人制度的快速落地

员工的工作态度对于企业的经营而言，起着决定性的作用，是经营成功的关键所在，合伙人制让他们与老板的关系变成了荣辱与共，因此成为很多老板喜欢的激励手段。合伙人制和传统管理模式的主要区别如图 1-4 所示。

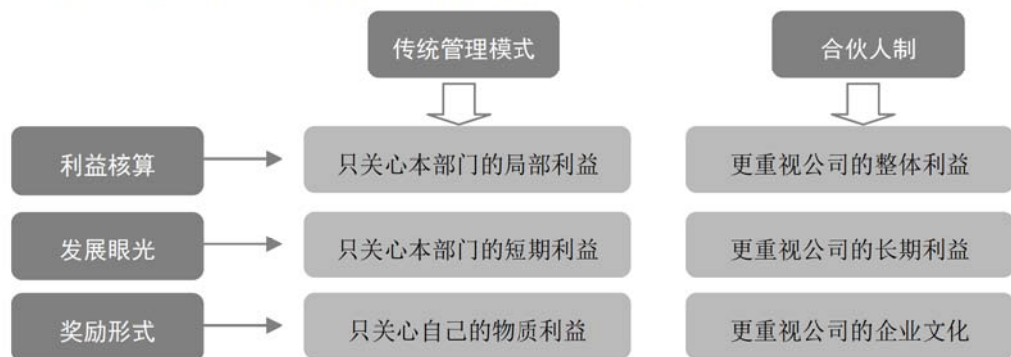


图 1-4 合伙人制和传统管理模式的主要区别

既然合伙人制有这么多优势，那么，我们的企业是否适合这种经营制度呢？有哪些模式更加适合自己的企业经营呢？带着这些问题，来看看合伙人制常见的 5 种模式，如图 1-5 所示。

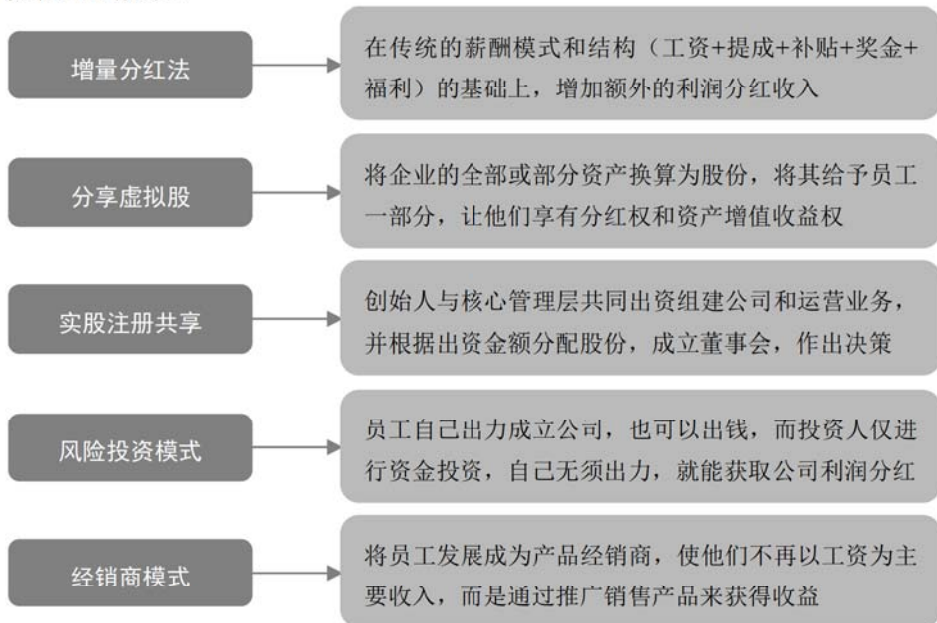


图 1-5 合伙人制常见的 5 种模式

除了上面这 5 种常见的合伙人制模式外，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了深度融合，与公司共同进退。

003 同人法则：把企业员工当合伙人来对待

“同人法则”的核心要点就是“把员工当合伙人”。在同一个企业里面，员工的关系越紧密，工作氛围越好，效率自然就会越高。不过，每个人都有自己不同的生活方式，因此要时刻保持这种良好的关系也是非常困难的。

但是，领导者只要能够善用“同人法则”，即使你是一个身无分文的人，即使你没有任何名气，也能获得很多人的忠心追随。员工能够直接为企业创造财富，“同人法则”可以让他们的身份产生逆转，形成一种良好的合作互动关系，通过“以人为本”的管理思维，来提升企业的管理效率和经营实力。

领导者如果能够将自己的员工视为“同人”对待，就会让他们产生更多的归属感，做事更有责任心，从而获得成倍的回报率。下面介绍几种“同人法则”的常用方法。

1. 网心科技：人人持股，风雨同舟

网心科技是一家专注于技术创新的共享经济云计算公司，致力于为全球互联网发展提供技术原动力。公司在成立之初就制定了相应的员工激励机制，让每个人都参与公司持股，带动大家的工作积极性，打造高效、有战斗力的团队，如图 1-6 所示。



图 1-6 网心科技

网心科技运用“同人法则”打造了良好的企业文化氛围，如网心年会、网心团建、网心协会、晚托班及各种贴心福利等，提高员工的归属感，如图 1-7 所示。

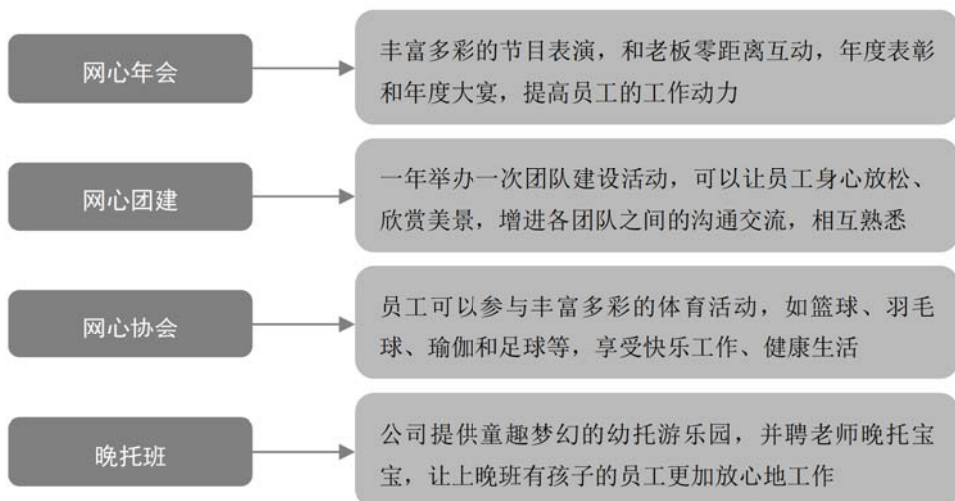


图 1-7 网心科技的员工福利

2. 沃尔玛：团结员工，平等工作

已有多年经营经验的沃尔玛，其平等管理的企业文化一直都是零售业界的标杆。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿(Sam Walton)在企业创立之初就强调尊重公司的每一个人，坚持一切都要遵循以人为本的原则进行管理，将企业打造成一个大家庭，其管理方法如图 1-8 所示。

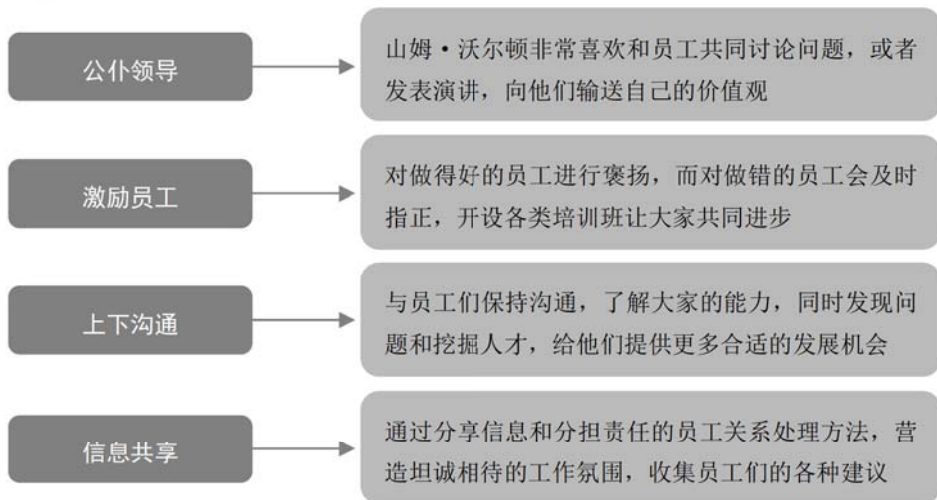


图 1-8 沃尔玛的员工管理方法

3. 海尔：去领导化，赋予权力

海尔集团首席执行官一直提倡“去领导化”的管理模式，通过“官兵互选”的方式来筛选和优化企业的管理层，让更多员工拥有竞选管理层的机会，从而赋予他们更

多作出决策的权力，以此来提高员工的办事效率。图 1-9 所示为海尔集团的治理架构。

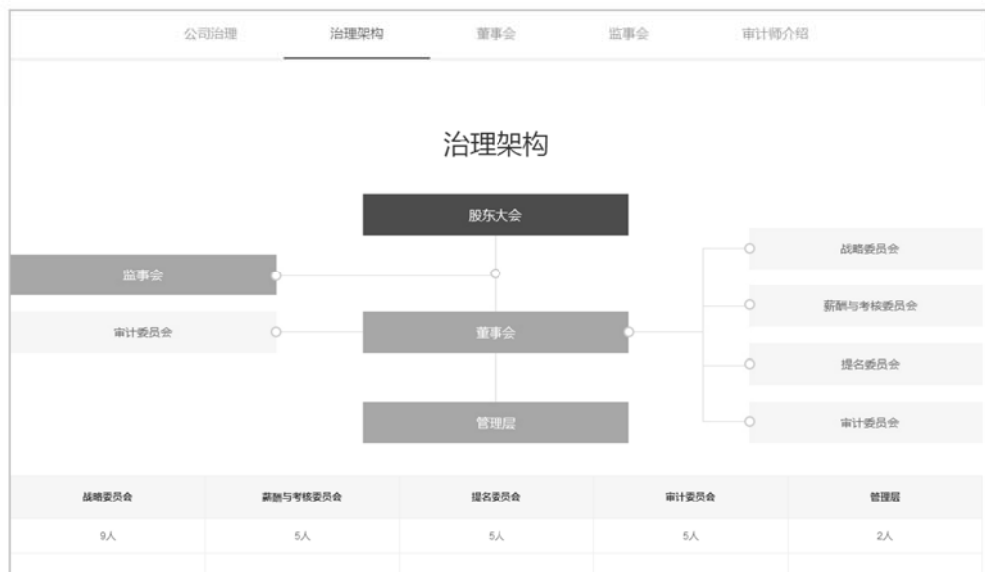


图 1-9 海尔集团的治理架构

张瑞敏在讲到领导者职责时，用得最多的词就是“维护”“提供”“服务”等，而不会使用“领导”“指示”“要求”等词语，强调自己是服务者，而绝非领导者，让管理者职能产生了根本变化，履行“去领导化”“去中心化”“以人为本”的管理原则，让企业运营变得更加有活力。

通过这些“同人法则”的企业案例，我们可以发现，不同企业对于“同人法则”有不同的思路和做法，但始终都保持着以人为本的基本原则，重视员工的话语权和激励制度，从而赢得他们的信任。

004 管理进化：让企业员工“给自己打工”

在合伙人制模式下，把员工作为合伙人来对待，他们对于公司的心态也会发生转变。在公司员工看来，每天完成自己的工作，拿到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，老板与员工是一种商业上的“等价交换”关系，员工很难说服自己去多做多余的工作，因为那样没有额外收入，对他们来说没有任何意义。老板会觉得员工做事少还要求工资高，尽管员工已经高效地完成了分内的工作；而员工则觉得老板给的工资太低，还总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，最终造成人才流失，这对于企业和人才来说，无疑是“双输”的。

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工作，这种方式往往得不偿失。而合伙人制的出现，能够很好地解决这种“打工人”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。

德勤(Deloitte)是一个品牌公司，主要向客户提供审计、企业管理咨询、财务咨询、风险管理及税务服务，如图 1-10 所示。



图 1-10 德勤(Deloitte)公司主页

德勤一直沿用着普通合伙人的企业管理模式，会通过一系列绩效标准考核来筛选新晋合伙人，这些新晋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”，并且必须获得所有合伙人的全票通过。

其实，合伙人制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——责任共担。合伙人制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，员工有了这种“给自己打工”的心态后，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。

005 选择战略：职业经理人还是事业合伙人

马云经常在公开场合表示：“职业经理人不适合我，我信赖的是我的合伙人！”合伙人制也是让阿里巴巴成为强大公司的主要原因所在。

当企业中的优秀员工做到一定级别后，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”，还是做企业的“事业合伙人”。首先来看一下这两种选择有何区别，如图 1-11 所示。

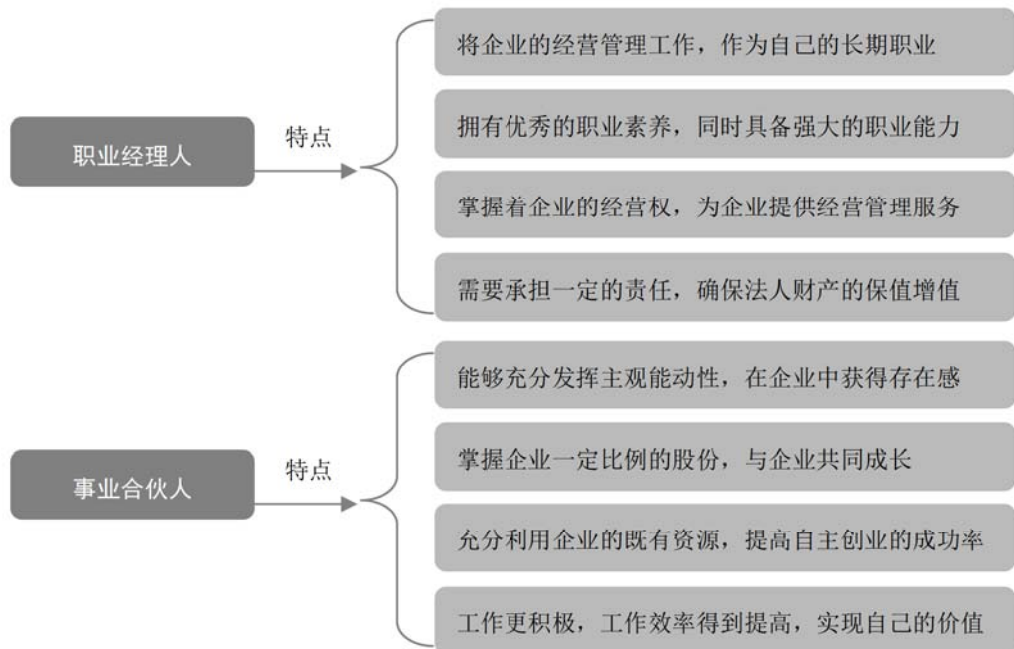


图 1-11 职业经理人与事业合伙人的特点分析

在企业正常运转的情况下，职业经理人是一种良好的战略选择，他们能够保持高昂的工作斗志，协助老板完成各项工作，为企业的经营发展注入源源不断的动力。但职业经理人和领导者之间，暗地里经常会进行各种博弈，因为大家的利益点并不一致。

职业经理人掌握着企业的大部分客户和市场资源，老板担心他们的离开会让公司造成不可挽回的损失，而且他们离开后一旦自立门户，还会成为老板的强势竞争对手。同时，还有很多老板担心自己花费大量时间和资金培养的职业经理人，最后无法给自己带来应有的利益。这些都是博弈的实质表现，会让老板们在选择职业经理人战略时犹豫不决，从而影响公司的正常经营和发展。

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，对员工进行授权，把那些优秀的员工发展成自己的事业合伙人。

尤其是对于中小型企业来说，一定要多注重机制的建设，而不要过度地依赖管理，因为管理需要付出大量的短期成本，而有效的机制则可以带来一本万利的长期效益。选择事业合伙人机制，老板还需要在思维上完成一些转变才行，具体如图 1-12

所示。

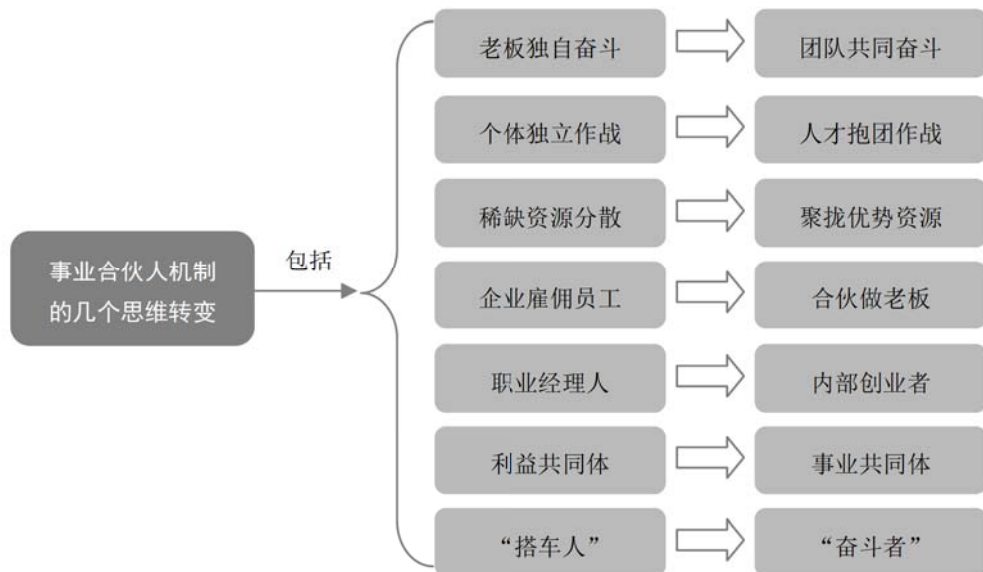


图 1-12 事业合伙人机制的几个思维转变

006 事业部制：带动员工积极性的措施和方法

事业部制又称分公司制结构，是在传统企业模式中常见的一种组织结构形式，它能够有效地适应企业规模扩大和多样化经营，并且对组织机构有要求，具体设计思路如图 1-13 所示。

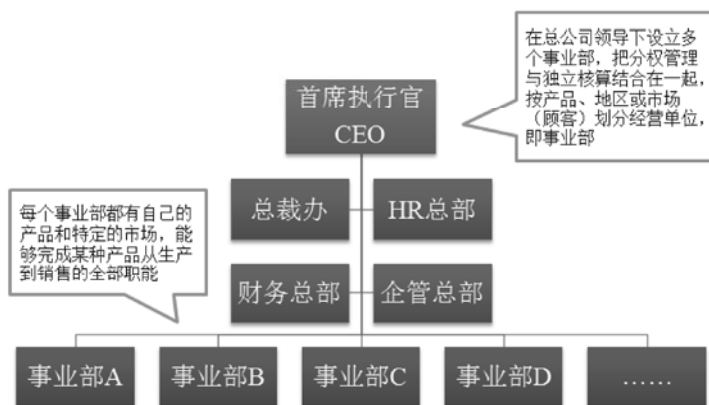


图 1-13 事业部制的具体设计思路

与传统的总部集权模式相比，事业部制操作起来更加灵活，经营权限更大，甚至

还有一定的决策权力，是成为“敏捷型”组织的捷径。另外，这些事业部都能够进行独立的核算，并且自负盈亏，能较好地调动“职业经理人”的积极性。事业部制可以让领导者摆脱日常行政业务，集中精力考虑范围更广的总体战略决策，从而保证公司在战略上的正确性。

而对于事业合伙人来说，也可以看成是“事业”的“合伙人”。图 1-14 所示为总部集权、事业部制和事业合伙人这三种常见管理机制的主要区别。

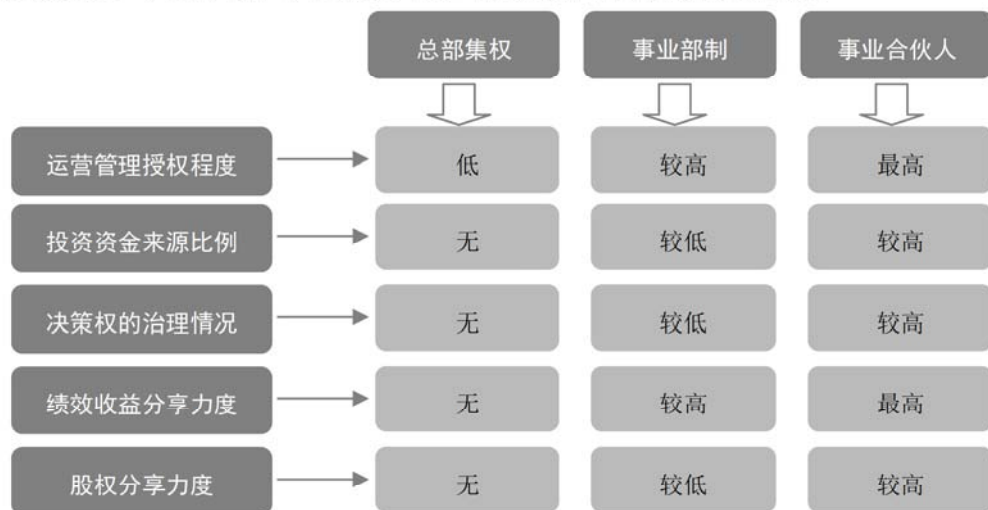


图 1-14 总部集权、事业部制和事业合伙人的主要区别

007 角色扮演：创业合伙人如何发挥作用

合伙人通常要扮演很多角色，如有的是公司员工，有的是投资者，还有的是运营者。因此要根据不同的角色定位来发挥自己的作用，以及享受不同的权益，如图 1-15 所示。

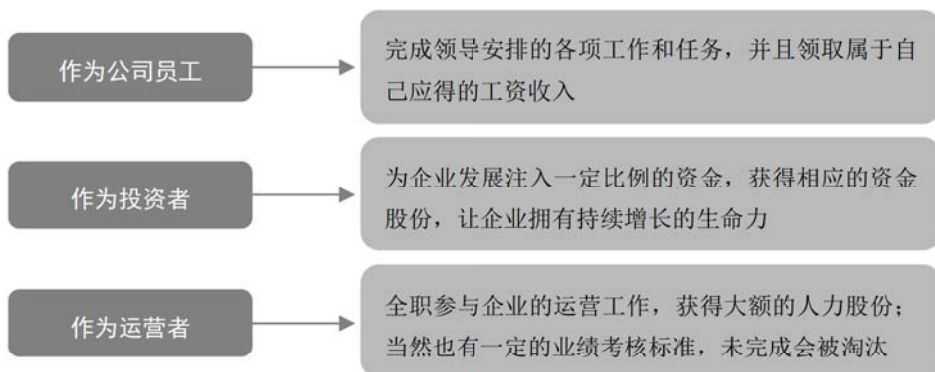


图 1-15 合伙人的不同角色扮演

在创业初期，各个合伙人千万不要将自己的角色弄混了，在进入之前一定要根据自己的实际情况做好自我定位，选择符合自己能力的角色，否则容易使公司走上歧途，带来很多不必要的风险。

008 建立机制：打造高效的合伙人激励体系

以人为本是合伙人机制的核心所在，创业成功的核心还是人才，如何让人才为己所用，是每个创始人重点考虑的事情。其实，我们完全可以通过合伙人制的机制，来建立一套行之有效的人才激励体系。

合伙人制可以帮助企业吸引和留住人才，激发核心团队的创业激情，让他们始终保持活力，从而更好、更快地实现目标。合伙人激励体系的架构模型如图 1-16 所示。

专家提醒

合伙人管理委员会的核心功能如下。

- (1) 负责合伙人的选举，筛选新增合伙人。
- (2) 负责奖金与红利的分配，并执行具体工作。

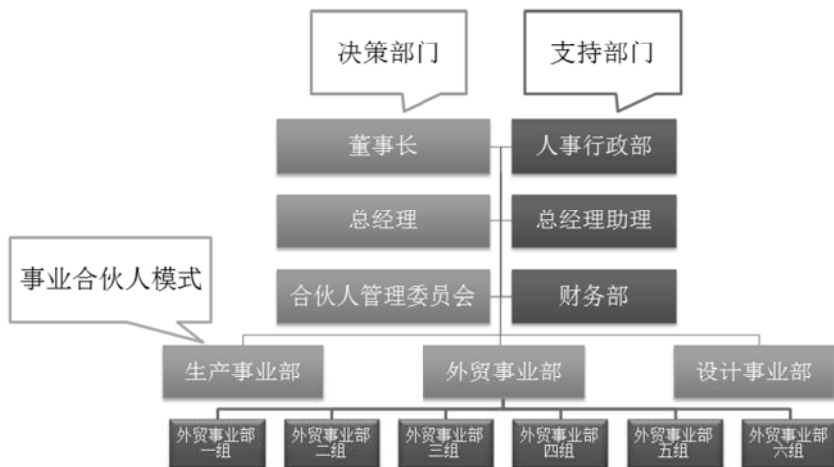


图 1-16 合伙人激励体系的架构模型

例如，××科技有限公司成立于 2015 年，注册资金是 1000 万元，有甲、乙两个股东，占股比例分别为 90%和 10%，打算各自转 10%的股份给员工持股平台。现公司内部估价为 10 000 万元，包括公司净资产、资产投入、专利资产和品牌溢价等。

为表诚意，该公司承诺给首期合伙人入股优惠为买 1 股送 1 股，但入股人员需同时满足以下 3 个选拔标准，如图 1-17 所示。第 2 批及以后的批次选拔合伙人时实行“推荐制”。

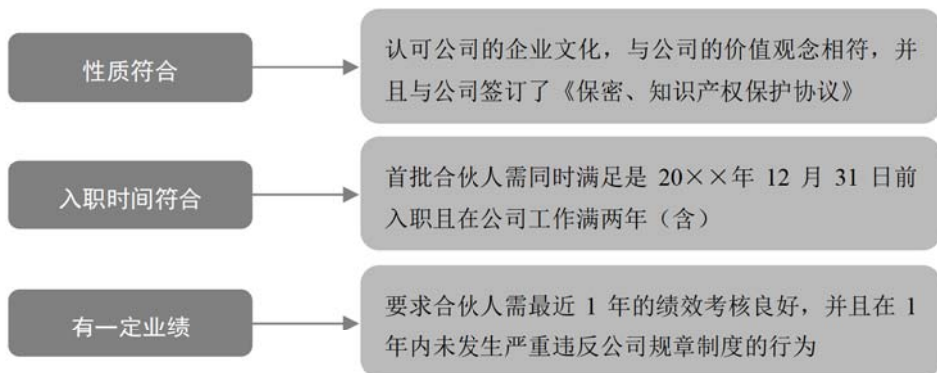


图 1-17 ××科技有限公司合伙人的选拔标准

关于分红，当公司毛利润 ≥ 100 万元时公司开始分红，分红比例如下。

- (1) 当公司毛利润 < 100 万元时，合伙人不参与分红。
- (2) 当 $100 \text{ 万元} \leq \text{公司毛利润} < 1000 \text{ 万元}$ 时，合伙人参与 50%的分红。
- (3) 当公司毛利润 ≥ 1000 万元时，合伙人参与 40%的分红。

009 老板电器：开放经营权，高管个个当老板

杭州老板电器股份有限公司是一家经过 40 年市场检验的专业厨房电器生产企业，打造出“老板厨房电器”这一中国家庭熟悉与喜爱的知名品牌，如图 1-18 所示。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 1-18 老板电器官网

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，从而实现利益共享、风险共担的管理模式。

专家提醒

合伙人制度的 3 大要素如下。

- (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部分，如图 1-19 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、股权激励与事实上的事业合伙人制度，打造高效的营销体系。

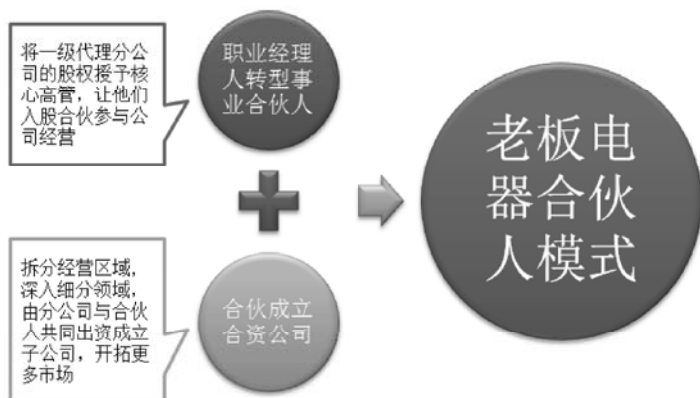


图 1-19 老板电器合伙人模式的两个部分

专家提醒

老板电器使用合伙人制替代传统的分公司、一级经销商等经营模式，区域一级经销商可以与老板电器合作成立子公司，经销商最高可以获得 49% 的股份份额。

010 万科集团：合伙人制解决企业部门分歧

万科企业股份有限公司成立于 1984 年，1988 年进入房地产行业，经过三十余年的发展，成为国内领先的房地产公司，目前其主营业务包括房地产开发和物业服务。万科官网如图 1-20 所示。



图 1-20 万科官网

万科早在 2014 年就启动了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济利润奖金，设立券商资管计划，来投资万科 A 股股票，具体策略如图 1-21 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，使彼此之间有了共同的利益和目标，从而共同促进企业的发展。

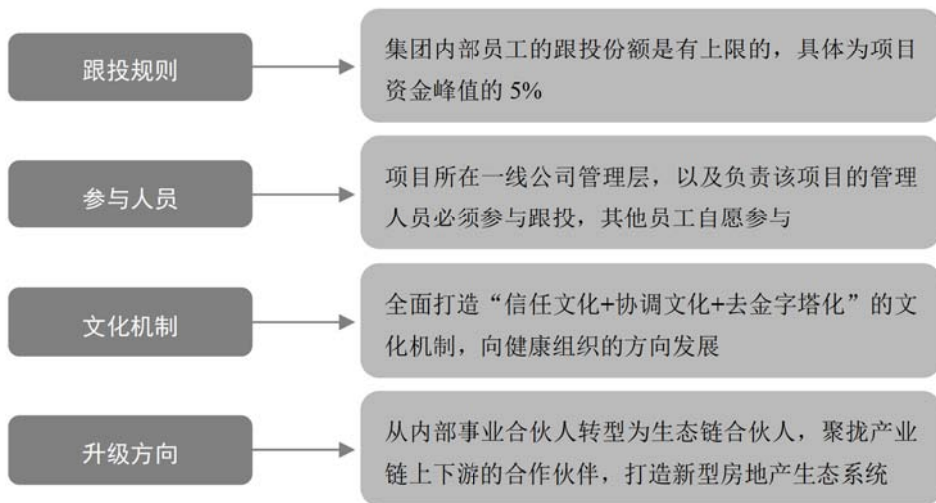


图 1-21 万科集团的合伙人制策略

011 阿里巴巴：合伙人享有表决权力和影响力

2014 年 9 月 19 日，阿里巴巴在纽约证券交易所正式上市，第一天便融资 250 亿美元，创下了全球 IPO(initial public offerings, 首次公开募股)纪录。阿里巴巴的业务范围非常广泛，以电商为主衍生出一系列商业生态系统，如图 1-22 所示为阿里巴巴

采购批发网主页。阿里巴巴的主要业务和关联公司的业务包括淘宝网、天猫、聚划算、全球速卖通、阿里巴巴国际交易市场、1688、阿里妈妈、阿里云、蚂蚁金服、菜鸟网络等。



图 1-22 阿里巴巴采购批发网主页

合伙人制度是阿里巴巴公司的经营特色，而且合伙人团队拥有很大的表决权，可以提名决定大部分董事会成员，而不是根据股份的多少来分配董事席位。马云曾在邮件中表示：“阿里巴巴合伙人既是公司的运营者、业务的建设者、文化的传承者，同时又是公司股东。”当然，想要成为阿里巴巴的合伙人，必须满足一些基本条件，如图 1-23 所示。



图 1-23 阿里巴巴合伙人的基本条件

在马云的主导下，阿里巴巴确立了合伙人制度。阿里巴巴在初创时，有 18 个创始人，但他们并没有全部成为阿里巴巴的合伙人，只有马云(阿里巴巴集团董事局主席)、蔡崇信(执行副主席)、彭蕾(资深副总裁)等 7 人成为合伙人。合伙人制度对于阿

里巴巴具有重要意义，如图 1-24 所示。

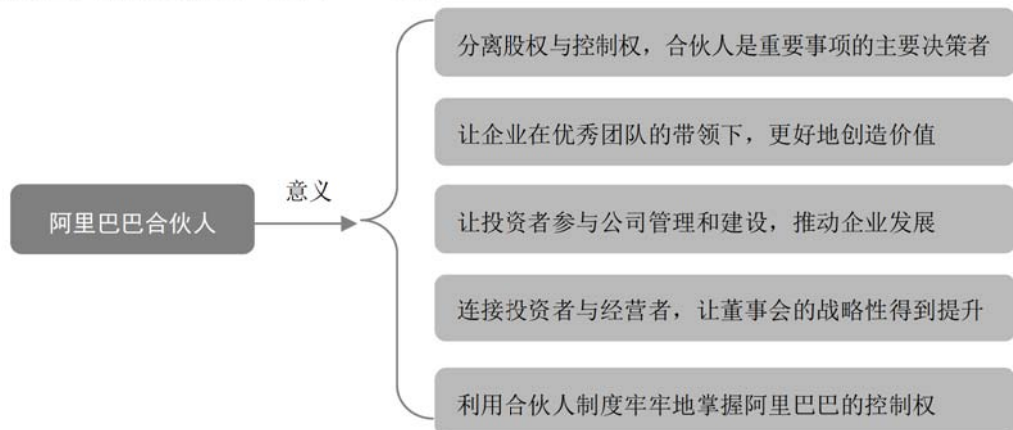


图 1-24 合伙人制度对于阿里巴巴的重要意义

阿里巴巴的合伙人制度主旨是通过一定的管理制度来掌握公司的控制权，摆脱外资的控制，以保证核心创始人和管理层的有效权利。

同时，马云通过持续的股份转让，让支付宝脱离阿里巴巴的控制，最终成为一家内资公司。2017 年 2 月 24 日，阿里巴巴集团宣布新增 4 位合伙人，自此，阿里巴巴的合伙人增至 36 人。图 1-25 所示为阿里巴巴合伙人制度的基本结构。



图 1-25 阿里巴巴合伙人制度的基本结构

012 华为模式：员工代表会制度和获取分享制

华为是信息与通信技术(Information and Communication Technology, ICT)解决方案供应商,专注于 ICT 领域,在电信运营商、企业、终端和云计算等领域构筑了端到端的解决方案优势。多样化的股份激励模式,让华为有了如今的辉煌成绩,如图 1-26 所示。

1. 员工代表会制度

早在 1995 年,华为技术有限公司主要创始人、总裁任正非就开始在公司内部尝试施行股权激励策略,向员工发行内部股票,不断改进股权分配方式,如股份期权、在职分红、超额分红等,最终打造出完善的全员经营体系,如图 1-27 所示。



图 1-26 华为官网

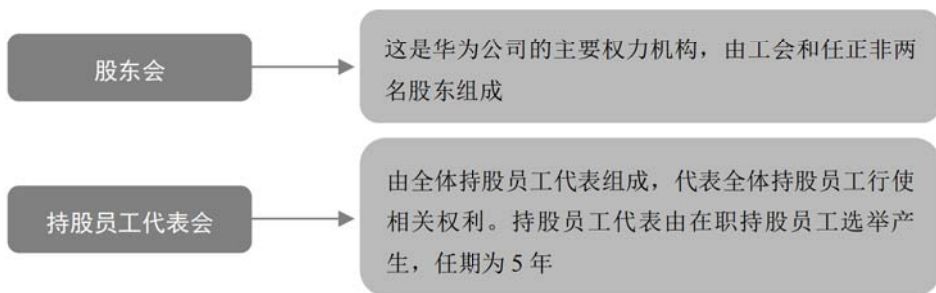


图 1-27 员工代表会制度

员工将自己的工资、存款兑换成公司股份,保证了公司日常运作的现金流,同时通过团队的努力工作,创造出更多的高额利润,从而增加自己的收入。

2. 获取分享制

在管理机制方面，华为采用了一种相对于“授予制”而言的合伙人制度，并取名为“获取分享制”，如图 1-28 所示。

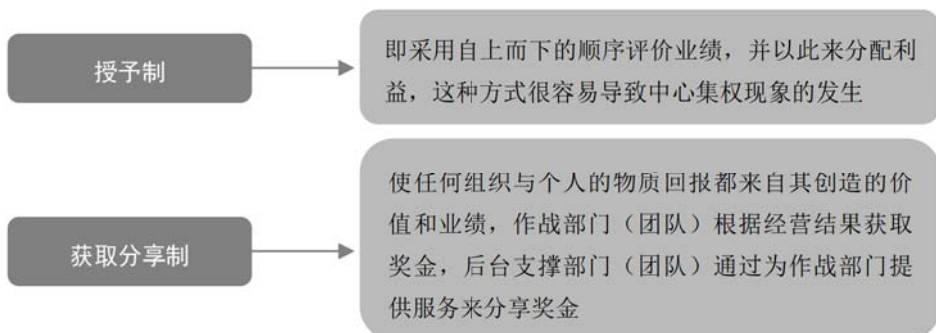


图 1-28 “授予制”和“获取分享制”

任正非高度评价了“获取分享制”的效果：“这两年人力资源贡献很大，提出一个‘获取分享制’。你赚到钱，交一点给我，你才能分享。获取分享制一出现，这两年利润增长很快，大家的积极性和干劲也起来了。”

“获取分享制”的高级表现形式为：通过让员工持有股票，使员工享有剩余索取权的利益分享机制，以及拥有经营决策权的参与机制。任正非说：“我们强调项目奖、过程奖、及时奖。比如应有 50%幅度的过程奖在年终前发完，没有发完的，到年终就不发了，不给你了，通过设定这样的规则，能够促使各部门更加及时地发放奖金。”

华为在这种合伙人制度下，将员工的个人利益和对公司的贡献牢牢捆绑在一起，员工可以从自己创造的价值中获得更多物质奖励，他们创造的价值越大，获得的奖励就会越多，这种直接奖励的激励效果非常明显。

专家提醒



在“获取分享制”的基础上，华为采取“分灶吃饭”和战略投入相结合的方式管理多业务群(BG，即 business group，也称“业务组”“业务单元”或“事业群”)的人力资源计划，实现财务、战略、HR 的充分协同。

013 永辉超市：内部员工的合伙人创新机制

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，而且在上游供应链中该企业也有独到之处，坚持所有的生鲜商品自己直营，如图 1-29 所示。同时，永辉超市通过密集布点、频繁配货的方式，来提高配送效率，降低物流成本。



图 1-29 永辉超市官网

零售行业干的通常都是粗活累活，而且工资收入偏低，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，给一线员工们注入了强大的活力和旺盛的斗志。永辉超市基于内部员工创新的合伙人机制，针对员工创造的利润制定了一个标准，只要满足这个标准，就可得到相应的提成，甚至部分店铺会与员工分享所有的利润，如图 1-30 所示。

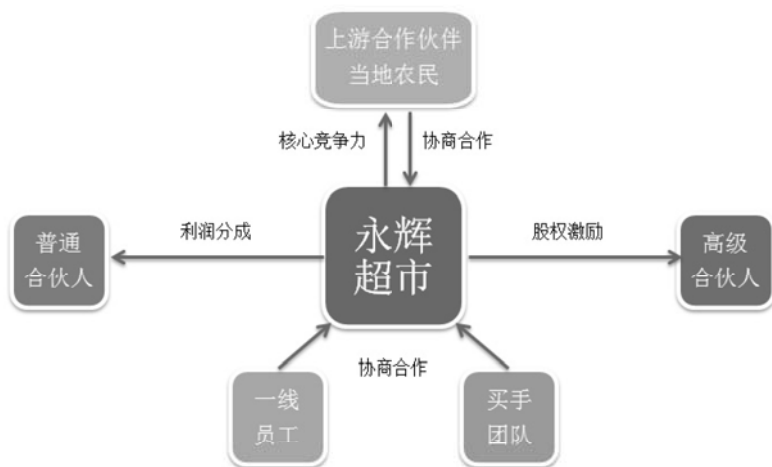


图 1-30 永辉超市合伙人机制

014 高盛集团：揭秘百年投行的合伙人制度

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，拥有大量各行业的客户，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，让高盛成功地笼络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 1-31 所示。

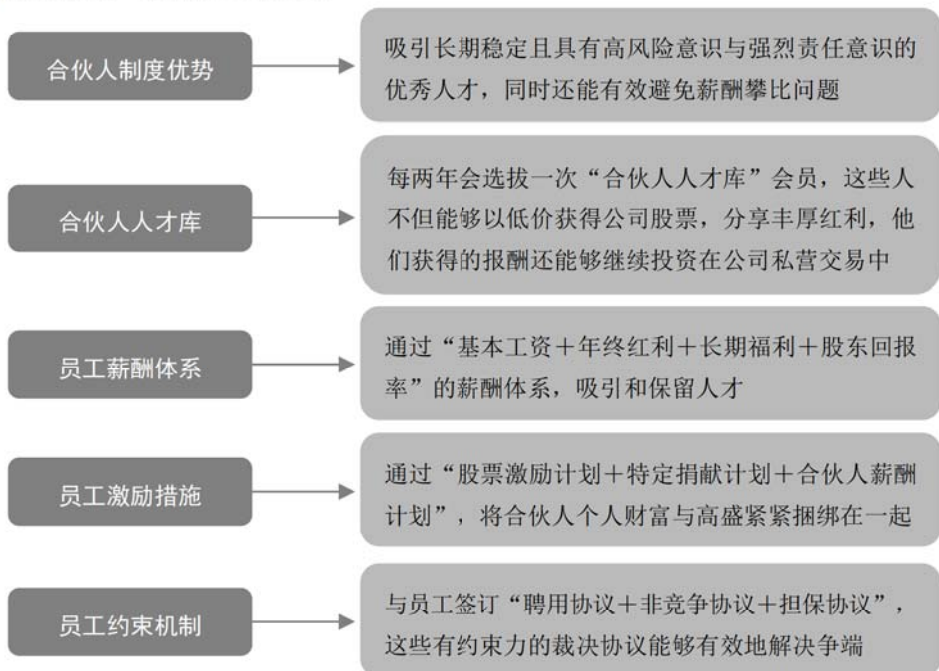


图 1-31 高盛合伙人机制分析

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，合伙人的年薪基本都在 100 万美元以上，同时还能获得股票、期权，以及额外的丰厚福利。

专家提醒



高盛在选拔人才时，非常重视“精英文化”，因此有着严格的筛选流程。员工加入高盛后，通常是从最普通的分析员做起，经过不断发展，最终做到合伙人，从而打造一条让员工备受激励的职业发展通道。



第 2 章



11 个方法， 玩转股权分配创业新玩法



初创企业在制定合伙人机制时，必须选择合理的股权分配方式，以保证每个合伙人的既得利益，从而避免产生矛盾，导致合伙创业失败。

本章主要介绍股权分配的多种方式，包括两人合伙、夫妻股东、三人合伙、多人合伙，以及员工股权等，同时还介绍了多重激励、股权架构、限制条款和注意事项等，帮助大家合理合规地分配企业股权。

015 合伙创业，首先确定公司创始人

在开始合伙创业之前，首先要选择一个最合适的创始人，并确定好他的个人身价。创始人是承担企业责任和风险的人，判断方法也非常简单，那就是这个人通常是“只干活不拿钱”。

例如，苹果的创始人包括史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)、斯蒂夫·沃兹尼亚克(Stephen Gary Wozniak)和罗·韦恩(Ron Wayne)3人，他们在起始阶段的股权比例分别为45%、45%、10%。确定好企业创始人的身份后，接下来还需要确定他们的身价，这决定了他们具体能够获得多少股权。创始人股权分配的计算方法如图2-1所示。

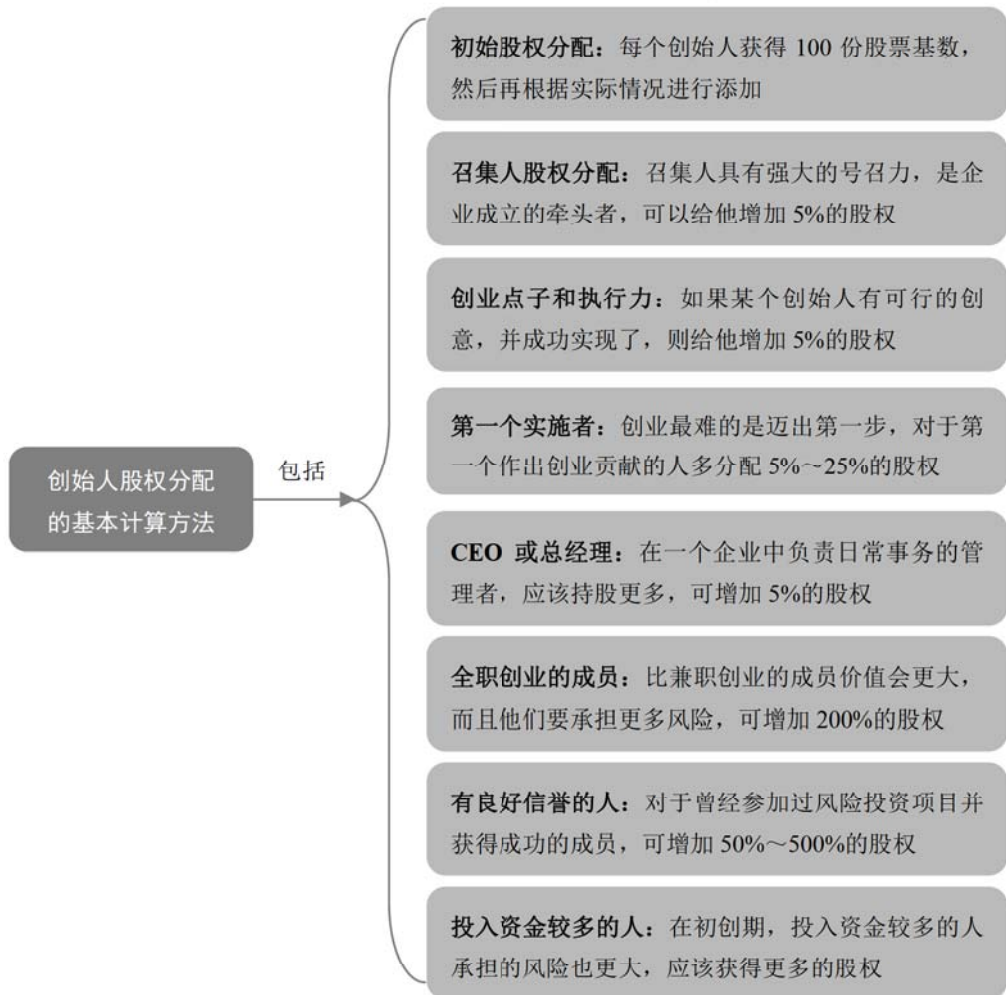


图 2-1 创始人股权分配的计算方法

根据以上原则来分配创始人的股权，最后综合这些因素进行计算即可。例如，某个公司 3 个创始人最终分得的股份为：创始人 A 分得 300 股，创始人 B 分得 200 股，创始人 C 分得 500 股，则他们的总股份为 $300+200+500=1000$ 份，因此可以计算出他们的持股比例为 30%：20%：50%。

016 合理分配，股权分配的基本原则

确保公司或项目的长久运营是股权分配的核心原则，所有的分配方式都以这个原则作为出发点。图 2-2 所示为创始人股权分配的基本原则。

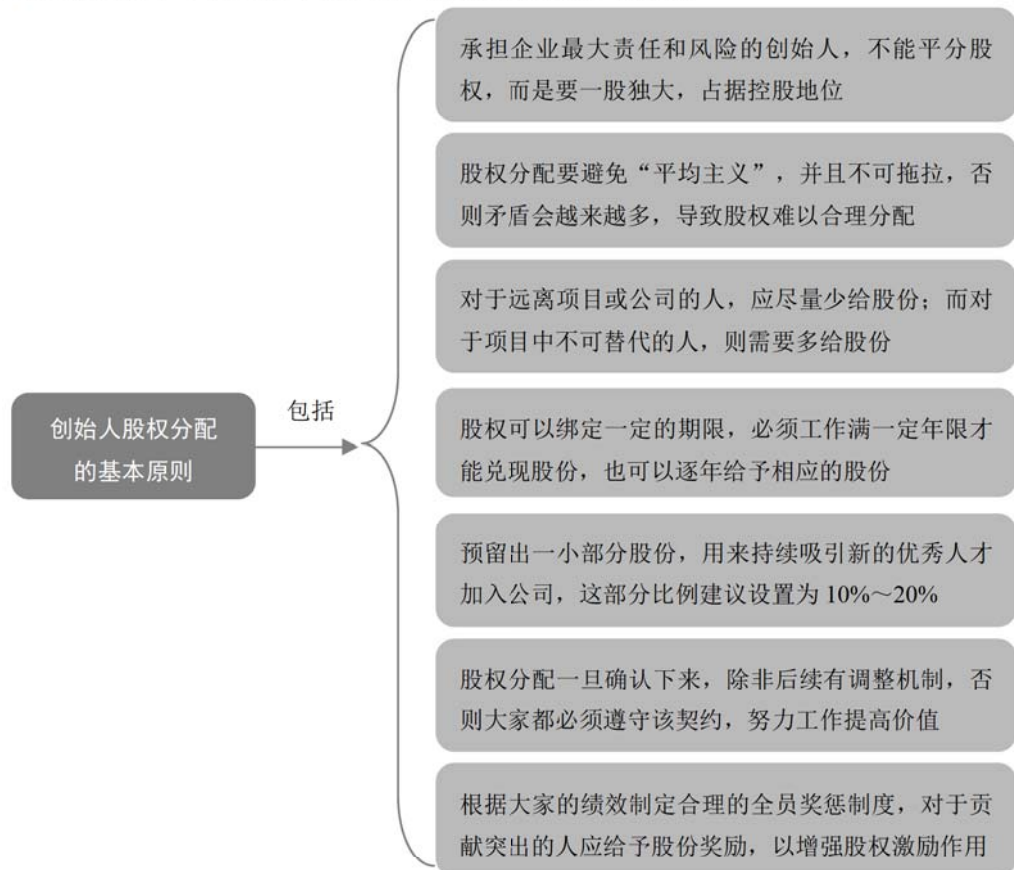


图 2-2 创始人股权分配的基本原则

哲学家罗尔斯在《正义论》中提出了一个“分粥原则”，他将社会财富比作一锅粥，探讨了 5 种分粥的方法，具体如下。

(1) 将分粥任务指定给一个人，由这个人负责分粥。结果发现，这个人分给自己的粥是最多的，即便换了一个人也是如此，负责人通常会偏心于自己。

(2) 大家轮流负责分粥，每人一天。在这种分配方式下，每个人一周只有一次是饱餐的，其余时候都是饥饿难耐，造成了资源分配极度不公平。

(3) 由大家选择一个信得过的人来负责分粥。起初，被选出来的这个人不负众望，秉持着公平原则为大家分粥，可时间久了之后，就出现了谄媚奉承的人，于是渐渐也变得不公平了。

(4) 成立分粥组织和监察委员会。在制度的优化下，分粥的公平性得到了极大的保障，但是无奈组织办事效率太低，往往分发下去的粥都凉了，资源没有得到合理的利用。

(5) 负责分粥的人最后喝粥。即等所有人把粥领走了，分粥的人才能拿自己的那一份。

最后得出结论，在没有精确计量的情况下，第 5 种分粥方式是相对公平的，因为让分粥的人最后取粥，实际上是要求分粥者自发地公平分发每一份粥，这样才能确保自己也获得公平的对待。

股权分配必须做到利益平衡，也就是说，投资的风险和收益一定要均衡，风险越大，付出越多的人，获得的收益就应该越多。同时，股权分配还需要做到阶段平衡，不仅要保证现阶段的公平分配，同时还要留下一定的调整空间，以保持足够的灵活性。

例如，奇虎 360 的股权激励池就达到了 40%，华为更是达到了惊人的 98.6%，任正非仅持股 1.4%，但依然是华为最大的股东，而且是唯一的个人股东，拥有绝对的企业管理决策权。比较合理的股权分配结构如图 2-3 所示。

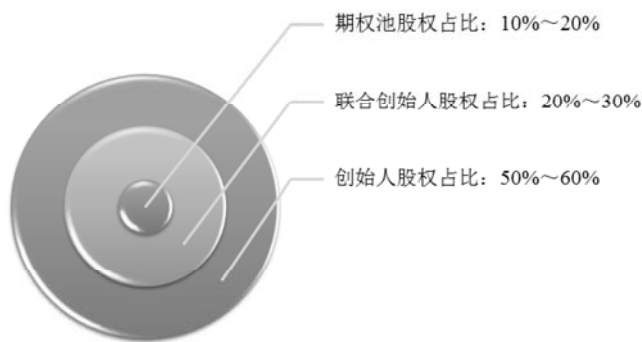


图 2-3 比较合理的股权分配结构

017 两人合伙：寻找稳健的合作方式

在创建企业时，两人合伙是常见的现象，这种合伙模式的股权分配方式也比较容易，具体方法如下。

(1) 根据个人能力分配股权。倘若两个人都是全职工作，在个人能力方面，建议错开搭配，可以“一强一弱”，这样能力强的人股权比例高一些，能力相对较弱的人

股权比例则低一些。

(2) 根据分工方式分配股权。公司的内外分工也有很大的区别：对于全职在内工作的人来说，即使投资小，但占股比例可以更大；对于在外不全职工作的人，或者只投资不加入公司运营的人来说，即使投资多，也只能分配到小额股份。

(3) 根据发起人分配股权。企业发起人通常也是带头人，按道理来说要给予更多股份。但也有一些特殊情况，发起人只是召集者，并不全职参与公司运营，而合伙人则是全职工作，这种情况也有以下两种分配方法。

方法一：发起人转变为投资人，分配小额股份。

方法二：如果发起人不甘心自己花了这么多钱却只占到“小股”，还可以通过商定分红的方式来分配利润，此时需要考虑工资、奖金、分红等方面的收入，让作贡献更多的人能够多分配一些股权，从而保证合伙人之间的利益均衡。

(4) 根据投资金额分配股权。很多时候，两人合伙会直接按照彼此的投资金额来分配股权，这种方式最简单，但仍然需要根据实际情况进行评估和计算，以满足合理分配的原则。

- 案例说明：例如，某个公司预计总投资额为 1000 万元，合伙人 A 投入 200 万元，且全职工作，分配 20% 的股份；合伙人 B 投入 800 万元，但他没有全职加入，却占了 80% 的股份。这种情况对于合伙人 A 来说，显然是不合理的，因此他很难全身心地投入到工作中，这样对于企业发展非常不利。
- 解决方案：如果合伙人 A 是企业发起人，建议根据他的贡献和作用，适当地提高股权比例，可以设置为 80%，而合伙人 B 可以设置为 20%，或者采用 7(67%)：3(33%)的方式，这种分配方式的决策者非常清晰，可以为企业作出快速有效的决策，更利于公司的发展。

总之，两人合伙创业时，创始人一定要保证分配到绝对的决策权，这样才能让创业项目获得安全、稳健的发展。同时，两人合伙还需要规避一些错误的股权分配方式，相关示例如图 2-4 所示。

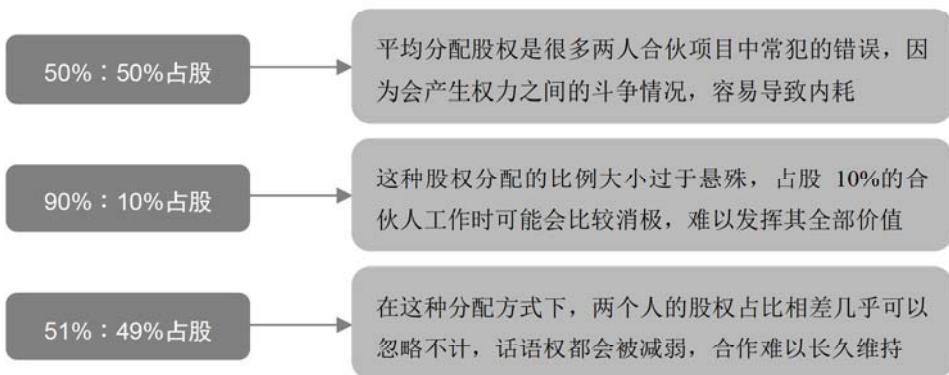


图 2-4 错误的两人合伙股权分配方式

018 夫妻股东：自然分配 50% : 50%

夫妻合伙是一种比较常见和特殊的两人合伙形式，虽然表面上看是两个人，但本质上他们都属于同一个家庭，这等于说风险和责任还是由自己来承担。这种情况下，两个人都会更加努力地工作，但如果两个人都比较强势，一旦产生分歧，就很容易爆发冲突。

在现实生活中，夫妻联手创业的案例非常多，而且这些夫妻双方都拥有一定的个人能力，如果能够互补，这当然是最好不过的。比如，丈夫专做产品、技术类的事务，妻子则主要负责企业的人事管理，那么彼此的冲突范围就会非常小。

股权的多少本质上体现了权力的大小，夫妻的股权都属于家庭的共同财产。如果对于权力的分配非常模糊，那么就会导致创业失败甚至感情破裂。因此，夫妻合伙创业一定要学会将生活和工作区分开来，在决策与经营中能够取长补短，消除片面性与情绪化所造成的失误。

夫妻合伙股权分配的比例原本就是 50% : 50%。夫妻之间权利与义务是共同体关系，彼此地位平等，对企业财产拥有共同的所有权和处理权。但是，我们可以把分红权和表决权分离开，具体方法如图 2-5 所示。

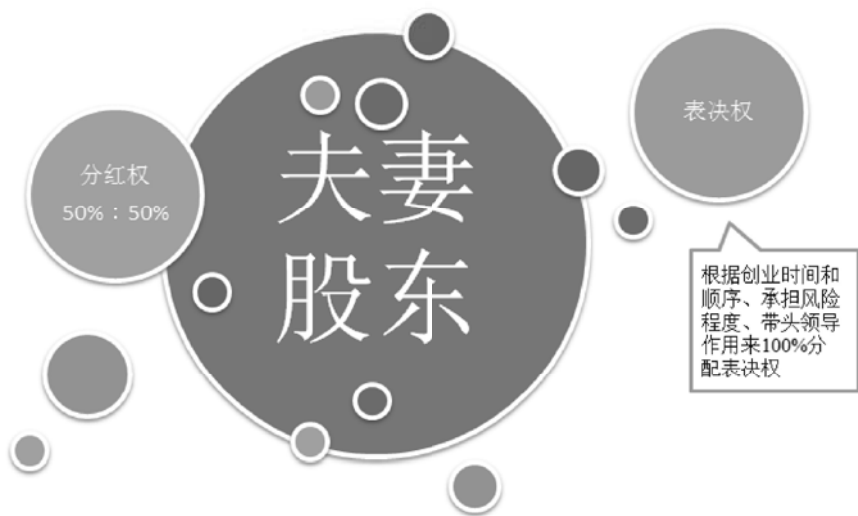


图 2-5 夫妻股东的股权分配方式

例如，如果这个项目是由丈夫发起的，则可以把全部的分红权都让给妻子，家里的事由妻子管理，而丈夫自己掌握所有的表决权，企业的管理由丈夫全权负责，双方互不干涉。

019 三人合伙：实现长期共赢为目标

俗话说“三人成虎”，三人合伙共同创业可以发挥出巨大的力量，其主要优势如图 2-6 所示。

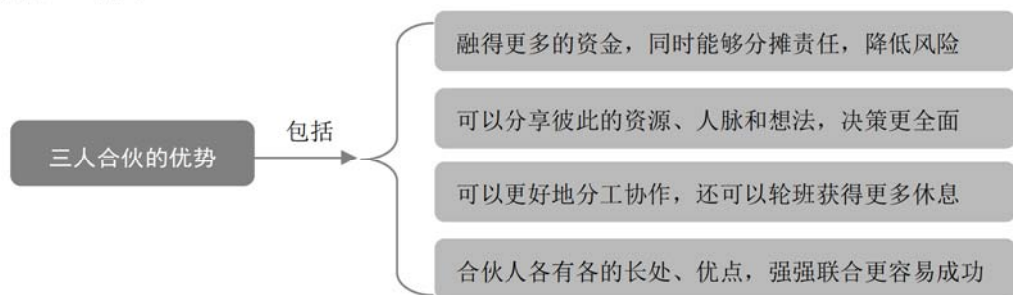


图 2-6 三人合伙的优势

在三人合伙机制下，建议最大股东拥有的股权比例要超过另外两个人的股权之和，如图 2-7 所示。三人合伙其实也有很多弊端，不仅需要分摊更多的利润，而且意见也难以达成一致，彼此之间容易猜忌，作决策也会更慢一些。

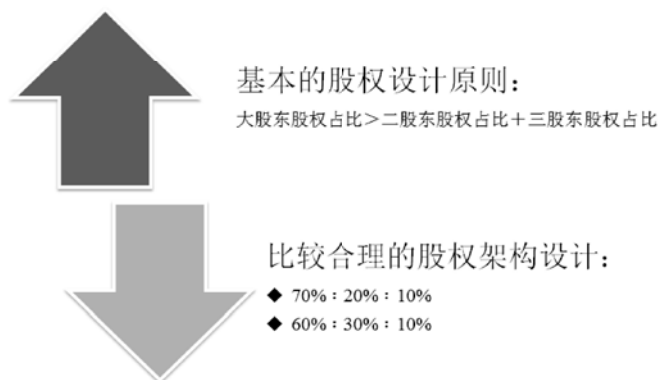


图 2-7 三人合伙股东的股权分配方式

专家提醒



如果缺乏严格的分配机制，小股东可能会出于自身利益去干扰大股东的经营管理。苹果公司就是一个三人合伙创建的公司，其中创始人史蒂夫·乔布斯是一个不折不扣的天才，但即便是这样厉害的人物，也因为缺乏团队合作意识，一度被赶出自己创立的苹果公司。因此，三人合伙时一定要保护好带头创始人，让他得到应有的尊重和管理权，这样才能实现长期共赢。

另外，还有一种比较常见的特殊分配方式，那就是 33.4%：33.3%：33.3% 的平均分配方法，这种股权比例非常容易出现矛盾，其通常是以资金投资比例来分配的，没有考虑到全职工作的情况，就简单地认为大家都出一样多的钱，拿同样的利润。当然，有的人会对公司特别上心，而有的人则会偷懒，此时做事多的人自然会心生芥蒂，甚至会产生法律纠纷。因此，三人合伙时还应该注意下面这些股权分配方式，如图 2-8 所示，尽量避免矛盾的产生。

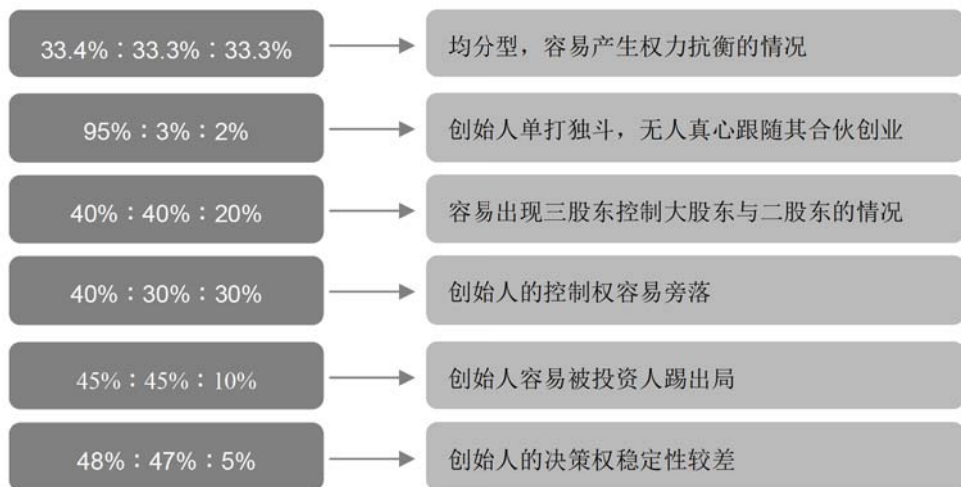


图 2-8 三人合伙需要避免的股权设计结构

020 多人合伙：作出更加合理的决策

当创业合伙人数超过 3 人时，比较常见的多人合伙有 4 人合伙和 5 人合伙，不管是多少个合伙人，创始人必须要有一票否决权，这是一种强有力的保留公司实际控制权的方式。如果其他合伙人的股份比例总和大于创始人的，那么创始人在作出决策时就需要慎重考虑他们的共同意见，以保持决策的合理性。

在多人合伙创业时，平均分配股权的方式是最不应该出现的，这样看上去虽然是人人都有同样的股份，但实际上谁也做不了主，这样的公司就像是一只无头苍蝇，找不到方向。下面以 5 个人合伙为例，介绍几种常见的股权比例设计方式，如图 2-9 所示。

另外，对于初创企业来说，还可以采用“54321”的股权分配方式，具体方案如图 2-10 所示。

企业创始人应该善待早期的创业伙伴，提前设计好科学合理的股权架构，适时、适当地进行最初阶段的股权分配。约定好初步的股权分配方式之后，还要确定好增资、退出等的股权变更协定，最好从一开始就写在纸面上，以免日后引起争端。



图 2-9 五人合伙常见的股权分配设计方式

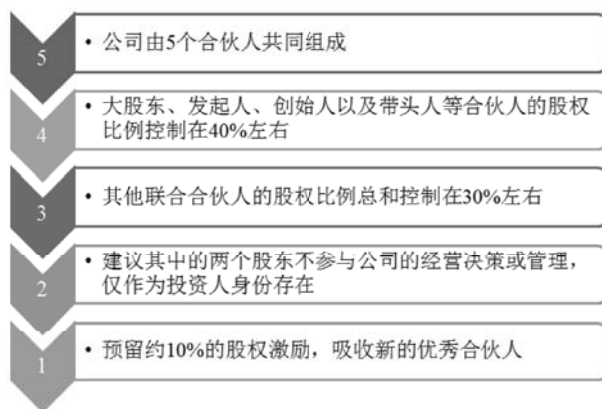


图 2-10 “54321”的股权分配方式

021 员工股权：设定合理的股权比例

建立公司后，创始人首先要招聘员工，其核心就是需要有“员工心态”，这样才便于打造公司的未来。在创业初期，有些创始人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，这样做的弊端如图 2-11 所示。

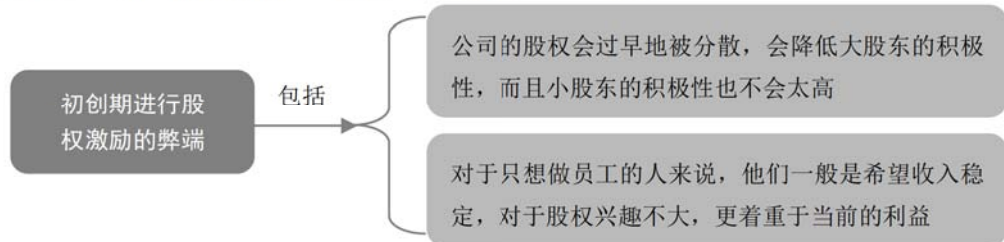


图 2-11 初创期进行股权激励的弊端

因此，创始人或带头人在准备给员工分配股权时，也不要拿出太多的份额，建议

为 5%~15%的股份即可。在给员工分配股权时，他们最好能满足一些条件。图 2-12 所示为股权分配对象的一些参考因素。

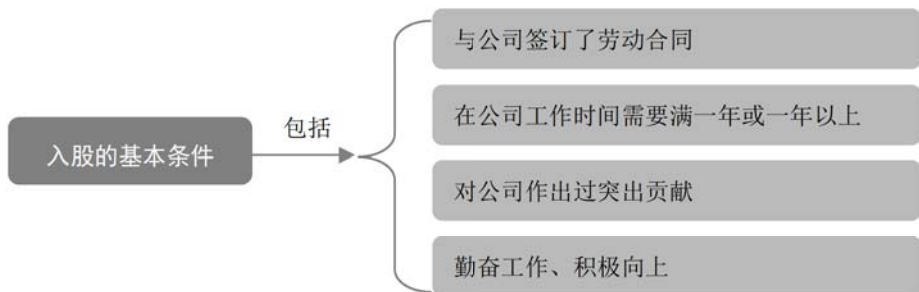


图 2-12 员工入股的基本条件示例

例如，××科技有限公司对参股员工进行了一些绩效的规定，使绩效考核与期股额度建立联系，具体如下。

(1) 合伙人考核等级为优秀和良好，期股 100%解锁；等级为合格，期股 80%解锁；等级为淘汰，本年度的期股额度取消。

(2) 期股额度分两年解锁，第 1 年解锁 50%，第 2 年解锁 50%。

(3) 对于未完全解锁的合伙人，公司将于第 1 年及第 2 年解锁结束后的 15 日内退还实际出资与解锁的差额。

对于员工内部持股的股份性质，也可以根据自己公司的实际情况做一些特殊的要求。图 2-13 所示为员工股权分配的一些股份性质说明。

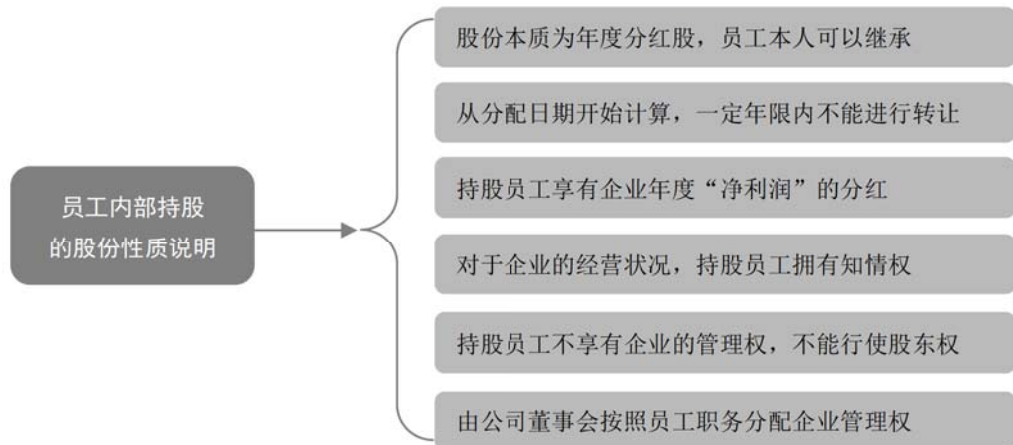


图 2-13 员工内部持股的股份性质说明

022 多重激励：股权与分红权的分离

企业创始人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。

多重激励的主要手段如图 2-14 所示。

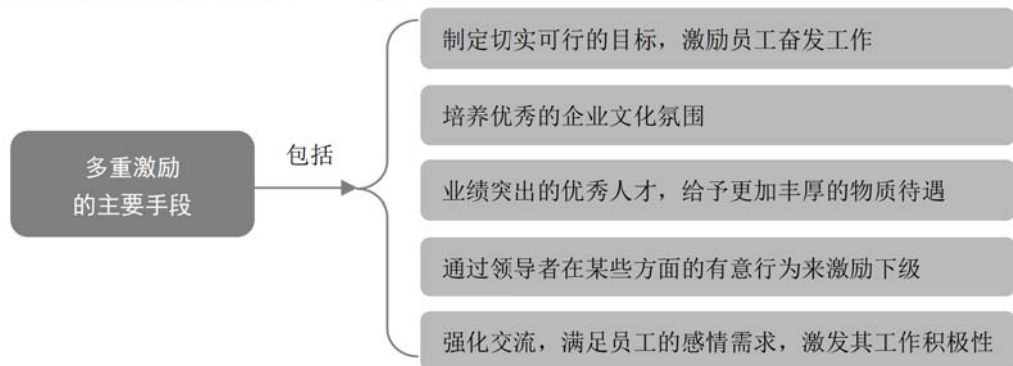


图 2-14 多重激励的主要手段

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，对于想赚钱的人则给予他们更多分红权，基本原则如图 2-15 所示。

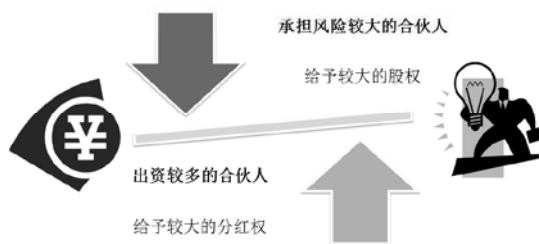


图 2-15 股权与分红权的分离原则

023 股权架构：商业模式和合伙团队

如果合伙人的创业能力非常强，而且创业积极性也很高，同时与企业有了很高的磨合度，此时就会牵涉股权架构的设计问题，应将利益分配谈清楚，避免以后产生矛盾。股权架构的基本设计原则如图 2-16 所示。

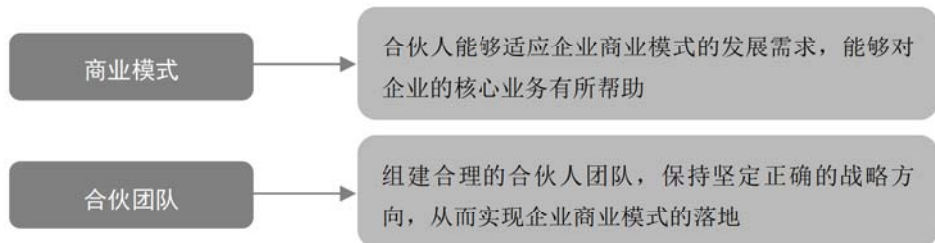


图 2-16 股权架构的基本设计原则

例如，“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 2-17 所示为“罗辑思维”的初始股权架构。

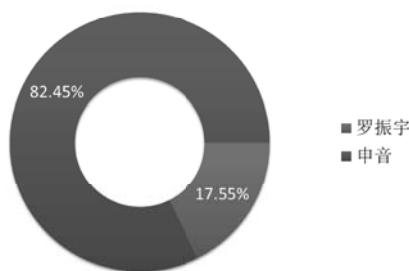


图 2-17 “罗辑思维”的初始股权架构

这种悬殊的股权架构，会导致不少利益分配的问题产生，“罗辑思维”的两大合伙人最终“分手”了，很多人都在替这档节目的“当家花旦”罗振宇打抱不平。

专家提醒



股权架构设计不合理，会导致很多问题。

- 实际创始人股权少，劳心劳力得不到应有利益，从而产生心理不平衡。
- 投资机构对公司会望而生畏，难以获得融资。
- 股权没有预留利益空间，难以吸引新的优秀合伙人加入。

因此，初创企业一定要长远考虑股权架构的设计，对合作各方形成有效激励。

024 限制条款：做好股权协议的约定

拥有股权的合伙人在企业内部会得到更多的权力和信息，如果他们为了自身利益而作出出卖企业利益的事情，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，这些都会给企业造成很大损失。

例如，刘某与李某合伙成立了一家室内设计公司。刘某负责资金和管理经营，股份占比 70%；李某则负责技术，股份占比 30%，其余还有 12 个员工，大家齐心协力发展公司。慢慢地，公司的净利润便超过了 600 万元，李某见状提出应该分红了，而刘某认为公司刚起步，所获得的资金应该用于公司发展，往后再分红也不迟，结果两人不欢而散。之后，李某便利用公司资源在外接单。

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 2-18 所示。

第11条 全职工作、竞业禁止与禁止劝诱**(1) 全职工作**

各方承诺，自本协议签署之日起将其全部精力投入公司经营、管理中，并结束其他劳动关系或工作关系。

(2) 竞业禁止

各方承诺，其在公司任职期间及自离职起 2 年内，非经公司书面同意，不得到与公司有竞争关系的其他用人单位任职，或者自己参与、经营、投资与公司有竞争关系的企业（投资于在境内外资本市场的上市公司且投资额不超过该上市公司股本总额 5 % 的除外）。

(3) 禁止劝诱

各方承诺，非经公司书面同意，买方不会直接或间接聘用公司的员工，并促使其关联方不会从事前述行为。

图 2-18 股权协议中的限制条款范本

025 注意大坑：股权架构存在的问题

对于创业企业来说，合理的股权结构设计对公司的发展有着举足轻重的影响。因为一旦确定了股权结构，尤其是在工商管理机关进行了登记，便很难再修改了。因此，初创企业在做股权结构设计时，一开始就必须做到位。

一旦企业的股权架构出现问题，可能会产生一系列不良后果，严重者会造成团队的分裂，导致创业失败。下面例举一个因股权架构存在问题而导致公司创始人逐步丧失控制权的案例。

××小麦生产有限公司为夫妻企业，注册资金为 1000 万元。20××年，公司实行员工激励计划，将公司 5% 的股权转让给 3 名核心员工。3 名员工共出资 52.6 万元，成为自然人股东。

之后，公司因生产线改造、供应链资金短缺、产业升级等原因，先后引入了天使投资、A 轮融资和 B 轮融资，至此创始人夫妇的持股比例被稀释到只有 32.1% 了，公司演变为无实际控制人的局面。

再者由于公司自然人比较多，极大地降低了公司决策效率，股东内部不团结，并且创始人对财务信息独断专行，加深了各个股东之间的矛盾，最终他们通过法律程序罢免了创始人的董事长职务。

类似的案例在合伙人公司中司空见惯。下面总结一些股权分配常见的雷区。

- 平均分配股权。
- 企业的带头人不清晰。
- 公司自然人股东非常多。
- 没有预留部分股权和期权。

- 企业大量股份被外部投资人控制。
- 股权池中的资金股份占比非常高。
- 股权架构完全按照出资比例来分配。
- 将大部分企业股权分配给非全职人员。
- 企业内部全都是员工，不存在合伙人。
- 过于重视资金的重要性，而忽略了人才。
- 创始人没有给自己制定合理的退出机制。
- 股权协议中没有约定好配偶股权的退出机制。
- 股权协议中没有约定好继承股权的退出机制。
- 创始人给合伙人制定了不公平的、强制性的退出机制。

总之，股权分配的重点在于平衡“人”和“钱”，如果在初创期股权架构就出现问题，那么随着公司的发展，这些问题会被不断地放大，越往后越难治理，常见的后果如图 2-19 所示。

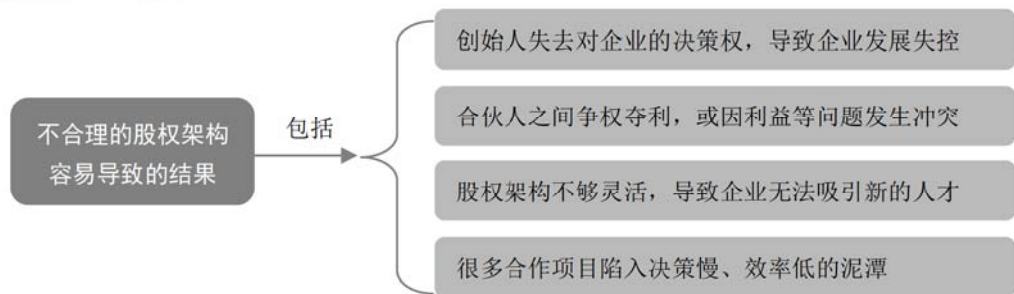


图 2-19 不合理的股权架构容易导致的结果

因此，初创企业在设计股权架构时，一定要考虑如图 2-20 所示的这些因素，以便为今后的发展打下坚实的基础。



图 2-20 设计股权架构要考虑的因素