

## ■ 一、股权架构

员工+顾问 15% 投资人 15% 合伙人 70%

合伙人制度的重要性：

阿里巴巴：香港资本市场要求同股同权，因为合伙人制度受限，只能在美国上市。

相比之下，万通只是培养了一堆优秀的老板，万科则培养了一堆优秀的职业经理人。

“企业不再需要职业经理人，而是事业合伙人。职业经理人可以共创、共享，但不能共担。”

股权架构的搭建非常重要，企业早期就应打好基础。

## ■ 二、职业经理人制与事业合伙人制

以阿里巴巴为例：马云是公司的运营者+业务的建设者+文化的传承者+同时又是股东。成为合伙人的标准是：“在阿里巴巴工作五年以上，具备优秀的领导能力，高度认同公司文化，并且对公司发展有积极性贡献，愿意为公司文化和使命传承竭尽全力”。

职业经理人制 vs 事业合伙人制，区别在于：

钱为大 vs 人为大

单干 vs 兵团作战

分配制 vs 分享制

用脚投票 vs 背靠背，共进退

## ■ 三、什么是股权

使用非股权激励的方式：

项目分成：一项目一结

**虚拟股票：**华为不算真正的全员持股。有的员工为虚拟受限股，实际上没有投票权，不是真正的股权。

**期权：**预期可以实现但还未实现的股权。

**限制性股权：**分期兑现，与业绩挂钩，离职时有条件的收回。

**真正的股权：**必须同时具有钱和权——分红权与投票权。

#### ■ 四、找合伙人的标准：同事同学？

什么样的人适合做合伙人？

**借鉴小米的案例：**团队是三个土鳖和五个海龟。小米团队是按业务模式来搭的，主营业务为铁人三项。

**合伙人的聚集需要以下因素：**

**创业能力**

雷军和林斌、kk 做软件出身，王川、周光平、刘德做硬件，阿黎做互联网服务。

**创业心态**

1 愿意拿低工资；

2 愿意进入初创的企业，早期参与创业；

3 愿意掏钱买股票。直接反应这个人是否看好这个公司。

这几个合伙人是怎么来的呢？经过磨合的合伙人团队，磨合后发现合适。最后的核心是两个人传过来的。雷军与阿黎和王川是很多年朋友；雷军被阿里巴巴收购的公司林斌代表 google 与 UCweb 合作，谈得来；雷军早期想投资魅族，做天使投资，张罗人配 5% 股权最后把林斌挖到了自己那里。

**找合伙人的思维——刘芹**

找人这件事情，考验你对创业方向的思考深度。

你战略想不清楚，其实你找不对人，你也不容易说服人。你的战略想得越透，你对所规划需要找的人的描述就越清楚。

你要说服一个很牛的人，他自己都野心很大。如果你的野心不是足够大，甚至是不比他更大，我觉得人家加入你是有病。

## ■ 五、慎重把这些人当作合伙人

### 天使投资人

案例：西安有个客户，资金不足：合伙人 30 万，投资人 70 万，按出资额分配股权。

两年后：1.股权结构不合理：团队既出钱又出力；2.融资的尽调过程中：没有人敢投这个架构。

合作者与合伙人是不同的概念，创始人投小钱占大股，投资人投大钱占小股。全职干满得到股权，全职绑定四年成熟。

### 资源承诺者

案例：15%的股权给了，资源没到位。怎么收回股权？

开始的方向最好不要走错，一旦走错很难收回。不管股权有多小，股东会决议也很难拿回。股权类比夫妻关系：长期深度的强关系。绑定长期的大的盘子里的深度分配关系，赚的都有 15%是他的。大事情还要商量，股东会决议。

所以，资源承诺优先考虑一事一结。建议采用合作模式：项目分成——谈利益分成不谈股权合作。

### 兼职人员

案例：CTO 配了 20%的股权，两边拿股当 CEO。

移动互联网创业相似跑道赛马，跑出来的是少数。不是兼职人员不可以配股，但建议不应按合伙人制度配股，即按照 15%里的员工期权池配股。对外部顾问 1-2 个点的配股。

## 早期普通员工

时不建议早期做员工股权激励，员工不在意期权在意加工资。

早期发激励股权的问题：

- 1.成本高；
- 2.激励效果差。

全员持股不是不可以搞，建议把握好节奏，现金流比较好或者有融资的情况下。C 轮 D 轮上市明朗，可以搞全员持股。如小米下一轮融资 500 亿美金。所以这些人可以持股，但不要当做合伙人对待的持股。

## ■ 六、公司股权结构

### 模型一

创始人（老大）：67% 以上，占三分之二。控制权有两个坎，50%（大多事项拍板）和三分之二（绝对控股，所有事情）

合伙人 18%（指的是联合创始人）员工期权 15%

适合合伙人拥有核心技术，自己创业思路，掏了大多钱，自己的团队自己的技术。

案例：京东刘强东

即使是技术合伙人，放到阿里巴巴还是腾讯模式也不同，没有公式，不同公司用不同模型。

### 模型二

创始人 51% 控股

合伙人 34% 期权 15%

模型三

创始人 34% 只有重大事项的一票否决权，没有决定权

合伙人 51% 期权 51%

适合：能力都很强，每个人独当一面：运营、产品、技术、管理。

案例：腾讯：马+张 67.5%

## ■ 七、控制权：一定要股权控股，才能拥有控制权吗？

股权控制是最直接的方式，走资本市场的情况下，融资被稀释，还有其他控制方式，

比如：

1.投票权委托的模式：融资太多：上市之前 50%以上，刘强东股权不到 20%，这种情况下控制就是通过投票权委托实现的，有些投资人信任委托给刘强东。京东上市后 20%又被稀释了，但投票权上去了，AB 股，一股占多少权。

2.一致行动人协议：股东会：CEO 投赞成票我们也投赞成票

3.有限合伙:LP 投票权 GP

4.AB 股计划：缺点是大陆和香港不承认。百度，京东，360，小米不愁投资的公司比较容易谈，一般的早期公司很难谈

## ■ 八、退出机制与预期管理

合伙人分股权：

1.长期创业的心态

2.出资了的（早期出的钱是不是真正的价格）投资人

3.对长期参与创业的合伙人是没有安全感的

**怎么谈：**

**1.沟通：公平合理的接受。**

**2.方案落地：按照购买价一定的溢价或者估值的折扣价。**