

---

## 微淼商学院第二十二周课程——强大企业圆模型之企业文化、之治理结构

### 强大企业圆模型之企业文化（1-10）

#### 第一节

- “企业文化” 是企业的信仰，是企业的行动纲领。
- 从大的方面说，“企业文化” 和 “政治纲领” 很像。
- 从小了说，“企业文化” 就像是 “家庭文化”。绝大部分家庭是没有明确的 “家庭文化” 的。所以绝大部分家庭既富不过三代也贵不过三代。

■ 这是因为文化传承要比财富传承或权利传承稳定的多。好的 “家庭文化” 本身就是巨大的精神财富，同时也能承载物质财富。“家庭文化” 好的家庭，可以富过六代甚至十代。代代皆有才人出，各领风骚数十年。

#### 第二节

- 洛克菲勒家族已经富过 6 代。老洛克菲勒是美国历史上第一个十亿美元富翁。时间大概是 1890 年。

洛克菲勒家族的财富如果仅仅按照每年 5% 的收益率增长，到现在也超过 3000 亿美元了。

■ 他们家族的真实财富比盖茨还要多很多。但是他们通过一些方式把财富隐藏了，外界不知道洛克菲勒家族到底有多少钱。其实封老师对洛克菲勒家族有多少钱并不感兴趣。

- 令封老师感兴趣的是洛克菲勒家族为什么能富过六代？

- 答案是 “家庭文化” 。

■ 洛克菲勒家族的 “家庭文化” 是：1、认真对待每一分钱；2、诚信；3、能者居上；4、善良有爱。其实这就是洛克菲勒家族的 “核心价值观” 。

○ 拿第一条 “认真对待每一分钱” 这点来说。我们看看洛克菲勒家族是怎么做的？

- 小约翰·洛克菲勒，也就是老洛克菲勒的儿子，洛克菲勒家族的第二代。

## 微淼商学院第二十二周课程——强大企业圆模型之企业文化、之治理结构

■ 他从老洛克菲勒那里继承了所有的财产，是当时美国首富。但他对儿女的日常零用钱却十分“吝啬”，简直是个“小气鬼”。

■ 他规定儿女们的零用钱因年龄而异：8岁时每周 30 美分；11、12 岁时每周 1 美元；12 岁以上者每周 2 美元。

■ 零用钱每星期发放一次。上大学后，与一般人家的孩子不相上下，如有额外用途 须要申请。同是首富家的孩子，洛克菲勒家族的小孩如果看到王思聪的生活方式，那肯定是羡慕嫉妒恨的。

### 第三节

■ 小约翰·洛克菲勒还给每个孩子发一个小账本，要他们记清每笔支出的用途，领钱时交他审查。

■ 小约翰·洛克菲勒居然和自己儿子签了一个零用钱使用协议。通过这个协议我们能够感受到满满的父爱。

■ 爱的本质是让别人变的更好。我们相信小约翰·洛克菲勒的方法能让他的孩子变的更好。这才是真正的爱。

■ 反而是很多其他的家庭，无论是有钱的还是没钱的，普遍存在对小孩溺爱的现象。溺爱能让小孩变的更好吗？溺爱只会让小孩变的更坏。溺爱不是爱，溺爱是害。

■ 小约翰·洛克菲勒不愧是企业家，很会管理和激励他的孩子。他为了教育孩子从小懂得金钱的价值，故意限制孩子的零用钱。

■ 零用钱不够用怎么办？方法只有 1 个，自己去挣。戴维·洛克菲勒小的时候就知道从家庭杂务中挣钱。比如捉个老鼠，每只可挣 5 分钱。其他赚钱的方式还有很多，劈柴、拔草、洗衣、做饭都可以挣钱。

■ 在首富爸爸的教导下，洛克菲勒家族的孩子们学会了节制和控制自己的欲望，以及如何明智地花钱，更为重要的是，洛克菲勒家族的孩子们从中认识到：要为有价值的事情而奋斗。

## 微淼商学院第二十二周课程——强大企业圆模型之企业文化、之治理结构

- 有个会赚钱的爸爸很重要，有个会赚钱还会“家庭文化”建设的爸爸更重要！

■ 不但要学会实现财务自由的技能，还要学会“家庭文化”的建设。实现财务自由的技能只能让你们家富你这一代，“家庭文化”建设却可以让你们家富过三代。

### 第四节

○ 如何建设“企业文化”：

■ “企业文化”主要由企业的使命、愿景、核心价值观构成。使命、愿景、核心价值我们可以叫做“企业文化三要素”。

■ 好的“企业文化”这三要素一定是很正的，充满了正能量。好的“企业文化”会源源不断的输出正能量。这股正能量能让企业克服各种困难，茁壮成长。

○ 举例阿里巴巴：

- 使命：让天下没有难做的生意。

■ 这是一句挺“虚”的，好像也看不出有什么用。但是这句话却让马云创造了数千亿美元价值的企业。这是因为“道生一，一生二，二生三，三生万物”。“无”是可以生“有”的，“虚”是可以生“实”的。“无”可以生出很多“有”；“虚”可以生出很多“实”。

■ 就是因为要“让天下没有难做的生意”，于是阿里巴巴诞生了。然后淘宝又诞生了。再之后支付宝、蚂蚁金服、菜鸟网络等一系列公司又诞生了。这些公司的出现都是为了“让天下没有难做的生意”。一个虚无的“让天下没有难做的生意”，生出了一堆价值数百亿美元的企业。

■ 只“务实”不“务虚”的企业或许也能活的不错，但是永远也成不了伟大的企业。这就像是一个只知道赚钱而从来不思考“人为什么活着？”的人一样，可能会有点小成绩，但永远也不可能成为一个伟大的人。

- 伟大的企业，都有着清晰且充满正能量的企业文化。

## 微淼商学院第二十二周课程——强大企业圆模型之企业文化、之治理结构

### ○ 举例华为：

- 使命：聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。
- 愿景：丰富人们的沟通和生活
- 核心价值观：成就客户、艰苦奋斗、自我批判、开放进取、至诚守信、团队合作
- 华为的企业文化也充满了驱动力、感召力和统合力，所以华为也成了世界伟大的公司

## 第五节

如何建设自己企业的企业文化：

### ○ 如何确定企业的使命

- 问自己一个问题：“企业为什么要存在？”这个问题的答案就是“企业的使命”。
- 任何一个企业的存在都是来解决用户问题的。问题产生强需求。你的企业能为越多的人解决问题，你的

企业价值就越大。

- 当你发现了社会中存在的一些问题，并决定要创建一个企业去解决某个问题的时候。你就找到了企业的使命。

- 目前社会上依然存在很多很多的问题。只要你能解决好其中的一个，你就能创造一家优秀的企业，你也会成为优秀的企业家。

- 如果你发现了很多问题，也有能力解决其中的几个问题。但是由于我们的资源是有限的，我们不可能同时去解决几个问题。那么该如何选择呢？很简单。问自己一个问题“企业解决哪个问题最有可能成为第一名？”这个问题的答案就是你应该选择的行业。

- 当确定了企业要解决什么问题以后，企业就找到了自己的使命。这就是企业存在的意义。

---

## 微淼商学院第二十二周课程——强大企业圆模型之企业文化、之治理结构

### 第六节

在确定自己企业的使命时，有几个注意事项：

1、使命一定要是“虚”的，而不能是“实”的。

■ 比如阿里的使命是“让天下没有难做的生意”，而不是“让马云赚 100 亿美元”。因为“无”可用生很多“有”，“有”可以生很多钱。

2、使命一定是要有爱。

■ 爱就是让他人变的更好。让用户变的更好，让社会变得更好。比如“让天下没有难做的生意”，“让财务自由不再难”就包含着对用户的爱。

■ 美国第四大投行雷曼兄弟的使命是“给股东最好的回报”。雷曼兄弟只爱股东，不爱客户，所以它在 2008 年倒闭了。

3、使命要能让自己热血沸腾。

■ 能让自己热血沸腾的使命才有强大的驱动力。这样的使命不但能驱动自己勇往直前，同样也能驱动员工甚至用户和你一起勇往直前。

4、使命一般使用“让”、“使”、“为”开头。

■ 比如阿里巴巴的使命是：“让天下没有难做的生意”；迪士尼的使命是“使人们快乐”；联想的使命是“为客户利益而努力创新”。

5、使命一旦确定，就不能再改变。

### 第七节

愿景就是企业的长期大目标。也是企业全体人员奋斗的目标。

○ 愿景的确定相对还是比较容易的，但是也要遵守以下原则：

## 微淼商学院第二十二周课程——强大企业圆模型之企业文化、之治理结构

### 1、愿景一定是要“实”的，而不能是“虚”的。

- 只有“实”的目标才能被实现。愿景一定要清晰可见。比如“成为一家持续发展 102 年的公司”；“让 70% 的员工实现财务自由”。明确才能产生力量，模糊就会无力。

### 2、愿景要宏大且能让员工受益。

- 愿景要能满足员工的物质需求和精神需求。两者缺一不可。人是肉体 and 灵魂的统一体。肉体对应物质需求，灵魂对应精神需求。不能同时满足员工这两方面需求的企业不能成为伟大的企业。

- 宏大的目标让员工获得成就感和实现自我价值，这是精神层面的。让员工受益，主要是指物质层面的。

- 只有宏大且能让员工受益的企业愿景，才能产生感召力。才能把优秀的人才聚集在一起去实现愿景。

### 3、愿景一般使用“成为”、“让”字开头。

- 比如迪士尼的愿景是“成为全球的超级娱乐公司”；苹果的愿景是“让每人拥有一台计算机”。

### 4、愿景是可以变化的。

- 愿景就是长期目标。目标就是用来实现的。一旦企业将要实现愿景，愿景就必须进行调整。当企业实现了原来的愿景又没有新的愿景时，企业就会迷失。从而走向失败。

## 第八节

- 价值观就是对错的评判标准。企业的核心价值观就是企业关于对错的评判标准。

- 企业的核心价值观其实也是创始人个人的核心价值观。

○ 在确定企业的核心价值观时，我们也要遵守一定的原则：

#### 1、价值观要正。

- 企业的价值观要符合道德规范。要能激发人性中的真、善、美。人的价值观决定人的行为。企业的价值观也决定企业的行为。而行为最终决定一个人是好人还是坏人，一个企业是好企业还是坏企业。

---

## 微淼商学院第二十二周课程——强大企业圆模型之企业文化、之治理结构

### 第九节

#### 2、企业的核心价值观要和创始人的价值观一致。

- 如果企业的核心价值观和创始人的价值观不一致。创始人必定不能践行和捍卫企业核心价值观。这样企业的核心价值观就成了口号。没有任何作用。

#### 3、核心价值观的数量最好在 3-6 个之间。

- 核心价值观的数量不用太多，3-6 为宜。最多不要超过 6 个。数量太多不容易践行，也不容易在企业内传播。

#### 4、核心价值观不能改变。

- 核心价值观一旦确定，应当保持 50 年不许变，100 年不动摇。当然这是在核心价值观符合“真、善、美”的前提下不能变。

- 如果本来就不“真、善、美”现在想要变的“真、善、美”，这是可以改变的。不过代价也很大。因为这会把企业里原来那些不“真、善、美”但又不愿改变的人淘汰掉。

- 而且在这些人中可能有一部分是之前的核心人才。改变企业的核心价值观是非常不容易的，因为这意味着大规模人员的离开。

#### ○ 总结：

- 在“企业文化三要素”中，使命、核心价值观是“虚”的，愿景是“实”的，这叫虚实结合。
- 使命、核心价值观是不变的，愿景是可变的，这叫恒变结合。其实好的企业文化是符合天道和人道的，所以好的企业文化能产生强大的无形力量。

### 第十节

- “企业文化三要素”不但在建设企业文化中有良好的指导作用。在“家庭文化”和“个人文化”建设方

## 微淼商学院第二十二周课程——强大企业圆模型之企业文化、之治理结构

面，它也非常有效。

- 如果你的家庭想要富过三代，一定要建立好的“家庭文化”。如果你想有辉煌的一生，也一定要建设“个人文化”。

### ○ 举例：封老师的个人文化

- 使命是：内圣外王。意思是：内修德行，外建功业。
- 使命就是：你为什么活着？
- 封老师就为这个活着。这也表示，只要封老师的德行还不够好，功业还不够大，那么封老师就不敢停下脚步。

- 封老师的愿景是：成为企业家、投资家、慈善家、哲学家、作家。
- 愿景就是人生长期目标。这是封老师一生将要去努力实现的目标。
- 封老师的核心价值观是：博爱、自强、诚信、专注、实事求是。
- 这是封老师判断对错的准则。在生活和工作中封老师也喜欢具有这种价值观的人。封老师的伴侣、好朋友、合作伙伴都是具有这种价值观的人。所以封老师无论是生活还是工作的幸福指数都非常高。

### ○ 忠告：

- 在选择生活伴侣和事业合伙人的时候，一定要先明确一下自己的核心价值观。自己可以先在纸上写下4-6个自己认为最重要的价值观。然后找生活伴侣和事业伙伴的时候，对着核心价值观去找。
- 与你的核心价值观有冲突的人，坚决不能结婚，也不能合伙。哪怕TA其他条件都非常优秀。不然这就是人生悲剧的开始。
- 如果已经结婚或合伙了，那么没办法，你只能改变自己的核心价值观了。不然你就会痛苦。不要试图去改变别人，这要比实现财务自由难的多。



---

## 微淼商学院第二十二周课程——强大企业圆模型之企业文化、之治理结构

### 企业圆模型之治理结构（1-9）

#### 第一节

- 治理结构也叫公司治理结构、法人治理结构。

○ 举例：陈欧

■ 聚美优品的创始人。陈欧同学是一个魔兽顶级高手，曾获得魔兽争霸四川省殿军，也就是第四名。在新加坡南洋理工学院读书的时候，陈同学组织了规模很大的电竞协会。就陈同学这水平，在学校里肯定是很难找到对手的。

■ 找不到对手怎么办？就到对战平台上去玩。陈同学发现当浩方对战平台席卷大陆的时候。东南亚甚至欧洲还没有一个跨洲的对战平台。

■ 陈同学认为这是一个商业机会。他决定创建一个对战平台，先占领东南亚，再占领欧美。于是陈同学说干就干，他找到了当时的学弟，刘辉。

■ 刘同学编程的水平还是不错的。陈同学问了刘同学一个问题：“你现在大一，你想过没有，在你大三的时候，就可以有自己的企业，而不是每天挤地铁去上班？”

■ 刘同学一下就被陈同学给问懵了。从来没有想过人生还能如此美好。兴奋、激动、怀疑之余，刘同学问了陈同学一个问题：“就咱俩。。。。那你会编程吗？”

■ 陈同学坚定的看着刘同学说“不太会。。。。。”

■ 不过陈同学马上补充说：“但是我可以恶补编程”。

■ 刘同学满脸怀疑，心想：“我也是学编程的。等你自学学会了编程，估计我都毕业了。”不过刘同学还是被陈同学的自信给打动了，就同意和陈同学一起创业。

■ 于是他们就成立了 GG 对战平台，意思是 GOOD GAME。陈欧是唯一一个全职员工，即是 CEO 又是 CTO，又是员工。陈同学负责服务器和客户端开发，刘同学负责搭建网站社区和数据库。

## 微淼商学院第二十二周课程——强大企业圆模型之企业文化、之治理结构

■ 但是陈欧不懂编程怎么办呢？自己吹去的牛，跪着也要去实现。于是陈欧开始自学编程。记得某个成功学大师说过：“要成功，先发疯”。

■ 不知道陈同学有没有听过这位成功学大师的忽悠。但是陈欧确实发疯了。陈欧连续几个月足不出户，每天睡 5 个小时，每天盯着电脑发呆，一言不发。由一个美少女“杀手”，变成了一个胡子拉碴的程序猿。

■ 陈欧的同学们都以为他病了，没有人相信他能创业成功。

### 第二节

■ 就这样过了几个月，陈欧同学居然把 GG 平台创造出来了，虽然代码很垃圾，但是管用。

■ 平台创造出来以后，就要吸引玩家来平台。陈欧进行了一次策划，在他的牵线之下，两位魔兽冠军在他的 GG 平台上对决。从此 GG 平台一飞冲天。

■ 随着用户越来越多，支出也越来越多。于是陈欧就开始找钱。在被投资机构拒绝了很多次以后，陈欧发现投资人很看重创始人是不是名校的 MBA。

■ 为了方便给 GG 平台融资，陈同学决定考一家最牛的大学读 MBA，这所学校就是斯坦福。于是陈欧白天看户 GG，晚上备考。后来陈欧就被斯坦福商学院录取了。

■ 在去斯坦福读书之前，陈欧通过朋友认识了一个斯坦福的校友 L。L 在摩托罗拉的人力资源部门工作，在认识陈欧之后就在 GG 做兼职。

■ 经过一段时间的磨合之后，L 看到 GG 一直在高速成长。L 心中就有了一个计划。于是 L 就对陈欧说想要全职加入 GG，条件是让他做 CEO，陈欧做总裁。说 CEO 是负责具体业务的，总裁才是公司的领导者。

■ 陈同学当时就是一个小屁孩，根本就不知道 CEO 和总裁的区别。于是就让 L 做了 CEO。其实总裁只是一个虚衔，CEO 才有实权。

## 微淼商学院第二十二周课程——强大企业圆模型之企业文化、之治理结构

■ 拿到 CEO 的职位后，L 告诉陈欧，说 CEO 加入一家创业公司一般要求 30% 的股份。其实一般后加入的 CEO，股份一般不超过 10%。24 岁的陈欧同学哪里懂这些。就给了 L 30% 的股份。

■ 后来 L 和陈欧一起去引入投资，L 占 30% 的股份，陈欧占 35%，投资人占 10%，期权占 15%。CEO 拥有对期权的分配权。

■ 三个董事会席位，L、投资人、陈欧各占一席。在这种架构下，L 和投资人联合，就会把陈欧架空。而投资人是 L 老婆的同学，这种关系实际就让 L 控制了董事会。

■ 加上 L 自己又是 CEO，至此陈欧基本已经失去了对 GG 的控制。L 在控制了董事会以后，开始进一步夺权行动。原 GG 的核心人员被边缘化。在 L 入职 7 个月以后，GG 分裂成 2 个团队。陈欧被打了一个措手不及，直接懵了。

■ 后来陈欧没有好办法解决 GG 内部的纷争问题，就去斯坦福读书。这种情况确实没有好的解决办法，股份一旦给出去，如果又没有签订一些协议，就再也不能收回了。

■ 后来陈欧就把他的股份低价卖掉了。陈欧的第一次创业就这样以失败告终了。因为不懂公司治理结构，自己一手创造的企业就被别人一点点给弄走了。这就是不懂治理结构的代价。我们发现这个代价是极其昂贵的，对于陈欧来说，这个代价的成本高达上亿元。

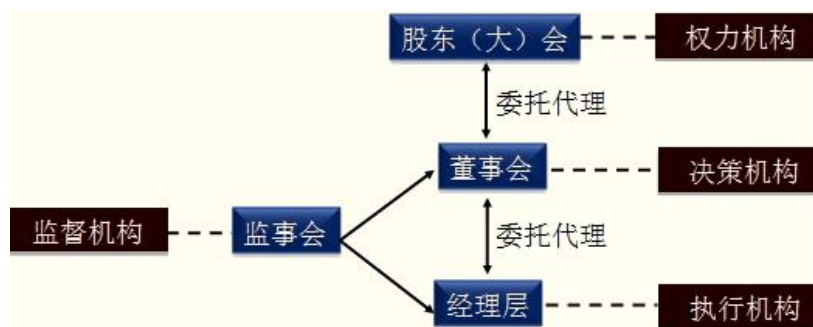
■ 有过这次经历，陈欧在斯坦福发愤图强，毕业后回到了中国，开始了第二次创业。后来他又创造了一家企业，叫聚美优品。这家公司后来在美国上市了。

### 第三节

下面我们来学习一下公司治理结构。

○ 什么是治理结构呢？我们先来看这个图

## 微淼商学院第二十二周课程——强大企业圆模型之企业文化、之治理结构



- 这个图就是公司治理结构图。

■ 公司治理结构简单的说就是关于公司最高权力分配与监督的制度框架。公司治理结构主要是关于股东大会、董事会和总经理三者之间的制度架构。这三者之间是相互联系又是相互制衡的。

■ 股东大会是公司的最高权力机构，董事会是公司的最高决策机构，总经理是公司的最高执行机构，监事会是监督机构。

■ 股东大会作为最高权力机关主要体现在：股东大会选举或任免董事和监事成员；公司的重大经营决策需要通过股东大会的批准才能执行。

■ 董事会作为最高决策机关主要体现在：董事会是行使股东大会职权的常设机构。董事会向股东大会负责，董事会是股东大会的执行机构。除法律和公司章程规定的应由股东大会行使的权力之外，其他事项均可由董事会决定。董事会负责聘请或解聘总经理。

■ 总经理作为最高执行机构主要体现在：总经理是公司业务执行的最高负责人。总经理负责招聘和解聘公司其他员工。总经理可能是董事会成员也可能不是董事会成员。

- 监事会与董事会同级，为股东大会负责，主要工作就是监督董事会和总经理的日常工作。

■ 一家公司的所有员工是由总经理任命的；总经理是由董事会任命的；董事会成员的董事是由股东大会任命的。股东大会的决议又是由股权结构决定的。

- 所以股权结构是公司治理结构的基础。

## 微淼商学院第二十二周课程——强大企业圆模型之企业文化、之治理结构

### 第四节

○ 下面我们来学习一下股权结构。

■ 可以说股权结构在公司成立的第一天就定型了。在公司发展的过程中，虽然股权结构也会发生一定的变化。但是一般难以出现根本的变化。除非公司后期经历了多轮股权融资。在公司成立的第一天就有一个好的股权结构，对以后公司的发展至关重要。

○ 创造企业之初如何设计一个好的股权结构呢？

■ 有 3 个关键点：人、人数、股份比例。这 3 个关键点处理好了，公司就会有一个好的股权结构。

看人：

■ 让什么样的人成为股东，不让什么样的人成为股东。这是一个事关公司生死存亡的问题。

○ 能成为股东的人至少要满足以下条件：

#### 1、核心价值观一致

■ 核心价值观一定要一致。有的股东认为诚信很重要，为了诚信可以牺牲赚钱；有的股东认为赚钱很重要，为了赚钱可以牺牲诚信。这样的股东在一起合作必定会闹翻。

■ 有的股东认为敬业很重要，在创业阶段股东都应该 7\*12 小时为公司奋斗；有的股东认为舒适很重要，每天不应该加班。这样的股东在一起合作必定不会愉快。

■ 有的股东认为用户的利益高于股东的利益，为了用户的利益可以牺牲股东的利益；有的股东认为股东的利益高于用户的利益，为了股东的利益可以牺牲用户的利益。这样的股东在一起合作必定会有矛盾。

■ 我们很难说谁的价值观更对。但是如果价值观不一致，在面对很多事情的时候就会出现矛盾，降低组织效率甚至散伙。有的还会反目成仇。

■ 所以创始人在找股东之前一定要先把自己的核心价值观或者企业的核心价值观先写下来。找股东的时候，首先考察他们的核心价值观。核心价值观不一致的人，其他条件再好也不能成为股东。因为价值观有冲突，又

## 微淼商学院第二十二周课程——强大企业圆模型之企业文化、之治理结构

很厉害的人，后期破坏能力更大。

### 2、能力强且与创始人的能力互补

- 创始人找的股东能力应当很强，股东的能力应当是他那个领域内的 TOP5%。股东的水平应该和创始人差不多，不应该有太大的差距。

- 因为创始人也是所在领域内的 TOP5%。比如创始人是技术领域 TOP5%的人，那么其他股东应该是营销、管理、财务等其他领域的专业人士。创始人和其他股东的才能不能相同，不然后期只会有更多的争论。

### 3、认同公司的使命和愿景

- 也就是认同所做的事业。只有认同所做的事业才能把事业做好。

### 4、出钱

- 不出钱的人不能成为股东。出钱和不出钱的人对于公司的情感和态度是不一样的。

## 第五节

看人数：

○ 初创公司时，几个股东比较好呢：

- 封老师认为 2-4 个股东比较好。人数太多会导致沟通困难，沟通成本高，会降低公司效率。另外创业初期，创始人能找到一两个志同道合又能力出众的合伙人已经很难了。如果股东人数较多，人的能力肯定会参差不齐。这样也不利于公司发展。

- 确定了人数以后，就要确定股份比例了。

○ 下面我们来看一下股份比例：

- 初创期的公司股份一定不能平均分配。两个人每人 50%，三个人每人 33.3%，四个人每人 25%，这样的股份比例是很危险的。一旦遇到分歧，很难达成一致意见。

## 微淼商学院第二十二周课程——强大企业圆模型之企业文化、之治理结构

- 初创期的公司一定要有一名老大，体现在股份比例上就是股份比例要大于 67%，最少也要大于 50%。

其余的股份让其他股东持有。

- 股份大于 67%，属于绝对控股。《公司法》规定修改公司章程、增加或减少注册资本、公司合并、分立、解散、变更公司形式，需要股东会三分之二以上有表决权的股东通过才能形成有效的股东会决议。掌握 67% 的股份在表决权上和掌握 100% 的股份效果是一样的。可以决定公司各项重大事务。

- 股份大于 50%，属于相对控股。除了修改公司章程、增加或减少注册资本、公司合并、分立、解散、变更公司形式这些事项不能决定之外，其他公司一般事务都可以决定，因为一般事项的股东会决议只需要股东所持表决权过半数通过即可。因此，持股比例在 50% 以上即可控制公司日常运营事务。

- 封老师认为在创业初期还是需要集权的，这个时候不需要民主。因为这个时候创始人的水平基本就是公司的最高水平。创始人虽然也会犯错误，但是相对于集体来讲，犯错误的概率反倒更低。

## 第六节

- 现在股权结构的 3 个关键点同学们已经了解了。按照这 3 个关键点去做，公司的股权结构就是优秀的。
- 但是即使创业初期有了一个好的股权结构也还不够，创始股东之间还应该签一份股东协议。

○ 股东协议应该至少包括以下几点内容：

### 1、明确公司的使命、愿景、核心价值观

- 这个股东之间要达成共识。这点明确了，未来的很多分歧就好化解了。比如当未来要做某项重大决定，股东间难以达成共识时。从公司的使命、愿景、核心价值观出发，很容易就能达成共识了。

### 2、明确股东的分工与考核



## 微淼商学院第二十二周课程——强大企业圆模型之企业文化、之治理结构

■ 股东可能因为很多种原因无法对公司做出预期的贡献，因此，股权比例固定不变，或者股东永远不退出公司，这都会给其他股东造成影响，而且会导致公司融资不顺畅。所以，考核要与股权比例的变动挂钩。

### 3、约定公司的决策机制

■ 什么样的事情，该怎么决策。一旦形成决策，所有人必须执行。公司决策上容易出现两个问题。要么是没有约定决策机制，一旦出现分歧无法决策。要么是按决策机制决策了，但是有人不遵守决策。这两种情况对公司的危害都非常大。必须要在协议中约定清楚。

### 4、约定股东退出机制

■ 退出机制必须事先约定好。因没有退出机制而导致公司解体的例子太多了。

■ 股东退出主要有几种情况：1、对公司未来的发展有严重的分歧；2、没有达到预期贡献；3、违反了公司红线；4、丧失行为能力。

■ 股东退出时，股权转让，可以是有偿的，也可以是无偿的。这个根据公司的情况来定。有偿的话，建议在股权协议中明确有偿的标准，这个不能等到散伙的时候再谈。

### 5、约定竞业禁止

■ 每个股东都要与公司签署劳动合同、保密协议、竞业禁止协议，这点非常重要。竞业禁止协议要严格，这样公司才不会多一个未来的竞争对手。

■ 股东协议只要能把以上 5 点内容约定清楚基本就可以了。

○ 这里我们简单说一下公司章程：

■ 公司章程是公司的宪法，在法律允许的范围内，可以自由约定的内容很多。但是在现实中，工商局会提供标准模板的公司章程，不给自由约定内容的章程进行登记。



## 微淼商学院第二十二周课程——强大企业圆模型之企业文化、之治理结构

■ 另外公司章程制定之后，变更登记也比较麻烦。但是每个公司都有自己的情况，公司章程里的内容并不能满足公司的实际需求。这个时候就可以通过股东协议来约定。

- 我们可以把股东协议看作公司章程的补充法律条款。每个公司都可以根据自己的情况来签订股东协议。

这里说一下，股东协议的内容如果有与公司章程有冲突的，如果相关方都是股东的话，以股东协议为准。

### 第七节

#### ○ 公司治理结构：

■ 在企业的创始阶段，公司治理结构一般是不完善的。对于有限责任公司最常用的做法是不设立董事会，只设执行董事一名。执行董事可以兼任总经理。执行董事的职责可以由股东协议来明确。

- 在创业初期，执行董事和总理由创始人担任。

■ 当公司进入快速发展阶段以后，公司的规模也会快速扩大。此时就需要成立董事会。董事由股东会选出，董事长由董事会选出。总理由董事长提名，并报董事会批准。

- 有了董事会和总经理的分权制衡以后，企业因一个人的错误而导致失败的概率会大幅降低。

- 乐视之所以遇到现在的问题，和乐视控股的治理结构不完善有很大的关系。

■ 贾跃亭持有乐视控股 92% 的股份，这样贾跃亭就完全掌控了乐视控股的股东大会，完全掌控了股东大会自然也就完全掌控了乐视控股的董事会，然后再通过董事会任命自己为 CEO 实现对乐视控股的掌控。

■ 这样贾跃亭就把乐视控股的战略和执行大权高度集中在自己身上。高度集权的优点是能提高公司的效率，缺点是容易因个人错误毁掉公司。

■ 过度集权的治理结构对于公司来讲不是好事，乐视就是例子。但是创始人的股份过少也不是好事情。很容易被董事会赶出公司，苹果的乔布斯，新浪的王志东就是例子。

## 微淼商学院第二十二周课程——强大企业圆模型之企业文化、之治理结构

### 第八节

○ 创始人的股份如果很少该怎么通过治理结构的设计来保护自己的权益呢？

■ 这方面阿里巴巴和京东做的比较好。阿里巴巴通过合伙人制度，马云及其创始人团队以不到 20% 的股份就控制了阿里巴巴的董事会。这样就能确保阿里巴巴的创始人团队能够掌控阿里巴巴。马云才能淡定从容的当歌手当演员。不然马云的下场不会比王石好多少。

○ 看一下刘强东是如何通过治理结构的设计掌控京东的。

■ 我们先来看一下刘强东的股份。在京东 2014 年上市的招股说明上。我们可以找到以下信息。

主要(和销售)股东：		
Max Smart Limited	369564379 <sup>(1)</sup>	18.4
虎全球管理公司的实体 <sup>(5)</sup>	445272385	22.1
HHGL 360Buy 控股有限公司 <sup>(6)</sup>	318962191	15.8
DST 全球基金 <sup>(7)</sup>	225744465	11.2
佳联国际控股有限公司 <sup>(8)</sup>	191894000	9.5
鸿运控股有限公司 <sup>(9)</sup>	106850910	5.3
王国S-KR-233 有限公司管理基金 <sup>(10)</sup>	100988642	5
红杉资本基金 <sup>(11)</sup>	39821655	2.0

■ 京东上市的时候，刘强东及其管理层持有京东 23.7 的股份。刘强东个人只持有 18.8% 的股份，这个股份比例远不到 50%。

■ 只从持股比例上看，刘强东既难掌控股东大会也难掌控董事会。以刘强东的性格，这也是要被踢出京东的节奏。

○ 京东的董事会成员。

#### 董事和执行官

下表载列于本招股章程日期有关本公司董事及行政人员的资料。

董事和执行官	年龄	职务/职称
Richard Qiangdong Liu	40	董事会主席兼首席执行官
徐福福*	48	导向器
浩宇汎	44	首席运营官
叶兰	44	首席营销官
赵国庆	38	首席战略官
余龙	39	首席人力资源官员和总法律顾问
西德尼宣德黄	48	首席财务官
陈生强	38	互联网金融首席执行官
李大雪	44	技术高级副总裁

■ 京东上市的时候，京东的董事会成员只有刘强东和李徐福两人。这个李徐福其实是刘强东的人。这意味

## 微淼商学院第二十二周课程——强大企业圆模型之企业文化、之治理结构

着刘强东在京东上市前 100%掌控了京东的董事会。

○ 刘强东是怎么做到的呢？

■ 根据京东的招股书，在京东发行上市前，京东有 11 家投资人将其投票权委托给了刘强东行使。刘强东持股只有 18.8%，却拥有 51.2%的投票权。

■ 换句话说，这 11 家投资人的投票权被刘强东给剥夺了。果真是霸道总裁啊。当然除了霸道之外，这也反映出了刘强东的深谋远虑。

■ 不过按照协议，在京东上市之后，11 家投资人委托给刘强东的投票权将全部被收回。这显然是刘强东不能接受的。这样刘强东就成了砧板上的肉了。

■ 此时腾讯已经是第二大股东，持股和刘强东差不多，腾讯联手任何一家投资人，都有可以把刘强东从京东给驱赶走。刘强东就会重蹈张志东和乔布斯的结局。刘强东肯定不会让这样的悲剧发生在自己身上。于是，京东的 AB 股架构就出现了。

### 第九节

■ 根据京东招股说明书，上市前夕京东的股票会区分为 A 序列普通股与 B 序列普通股。机构投资人的股票会被指定为 A 序列普通股，每股只有 1 个投票权。刘强东持有的 23.1%股权，含其代持的 4.3%激励股权，将会被指定为 B 序列普通股，每股有 20 个投票权。

■ 这样实行 AB 股计划后，虽然投资人会收回此前委托给刘强东的投票权，但通过 AB 股 1：20 的投票权制度设计，刘强东掌控的投票权却远远超过了原来 51.2%，达到了 80%以上。

■ 这样刘强东对股东大会的掌控力度就更强了。刘强东依然可以掌控董事会，安心做自己的霸道总裁，不用担心自己被踢出京东。虽然现在腾讯已经是京东的第一大股东，但是腾讯在京东基本没有话语权。

■ 刘强东虽然自己只有不到 20%的股份，却牢牢的掌控着京东的未来。不光如此，刘强东后期还可以随

---

## 微淼商学院第二十二周课程——强大企业圆模型之企业文化、之治理结构

心所欲的减持套现，哪怕减持四分之一的股份，刘强东依然拥有大于 50% 的投票权，依然能够掌控京东。

■ 同样是互联网领域的风云人物，同样都是北京的名校毕业，同样是名字里都带个东，但是新浪的创始人王志东却和京东的创始人刘强东的命运完全不同。这一切都源于公司治理结构。

■ 我们可以说当公司还是小公司的时候，决定创始人命运的是商业模式和团队；当公司变成大公司的时候，决定创始人命运的是公司治理结构。