**▌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。**