



GAME OF STOCK RIGHT

股权的博弈

如何做好股权设计 让激励最大化

陈学兵◎著

解析初创公司股权激励的设计及陷阱
如何用股权吸引人才，留住核心高管跟老板干一辈子？

股权分配

公司
高速增长的
发动机

OR

埋在心脏的
定时炸弹



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



股权的博弈

如何做好股权设计，
让激励最大化

陈学兵◎著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

一套有效的股权与机制布局对企业发展至关重要！如何设计股权方案？分错了如何改？具体如何操作实施？涉及哪些会计和法律问题？如何规避其中的风险？这是本书要讲的重点内容，书中内容旨在通过对海底捞、真功夫、逻辑思维、百度、腾讯、阿里巴巴、华为、苹果、摩拜、滴滴、泸州老窖、雷士照明、分众、聚众等企业的解析，以及相关实操案例的分享，来解决企业发展中的股权分配问题。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

股权的博弈：如何做好股权设计，让激励最大化 / 陈学兵著. —北京：电子工业出版社，2018.1

ISBN978-7-121-33058-2

I. ①股… II. ①陈… III. ①股权管理—研究 IV. ①F271.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 284317 号

责任编辑：张 毅

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：14.75 字数：215 千字

版 次：2018 年 1 月第 1 版

印 次：2018 年 1 月第 1 次印刷

定 价：39.80 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）57565890，meidipub@phei.com.cn。

尽 善 尽 美 弗 求 弗 迪



序 言

过去，创业公司往往是创始人一人包打天下，创始人 100% 控股公司是常态，不需要做股权设计和股权分配。现在，合伙创业时代来临，合伙式创业、共享股权成为新时期创业企业的标配。

过去，股权分配的核心是股东出资多少，钱是最大变量。现在，人成了最大变量，创始人团队是创业公司最宝贵的资源，只出钱不出力或少出力的投资人是否遵守“投大钱，占小股”的基本原则，已经成为判断其是否成熟的重要标准。

过去，创业公司通常是创始人单干制。现在，则提倡合伙人协同作战，共担风险，共享收益。

过去，公司利益是上下级分配制。现在，则提倡合伙人（股东）之间利益分享。

过去，职业经理人用脚投票。现在，则提倡合伙人之间背靠背共进退。

过去，企业老板通常利用公司自身的造血功能，缓慢地滚动发展。今天，老板们可以通过股权融资和股权投资的方式，快速获取企业发展所急需的资金、资源，快速扩大版图，做甩手掌柜，做股权投资人。

从某种意义上讲，股权是企业的最高命题，懂股权是做企业、做分配、做融资、做投资的基本要求。企业进行股权设计和股权分配的目的在于激发利益相关者的动力和积极性。股权激励是企业的核动力，是企业的命脉，这个命题如果解决的好，那么企业上下里外就都被激活了，从而成就企业发展的美

好蓝图。

股权分配到底是什么？有人说是造富的工具、是资本的盛宴、是吸引人才的金手铐。但在我看来，股权分配的本质是完成公司股东跟高管团队之间、投资人之间、员工之间、外部合作伙伴之间，以及高管团队内部之间关于企业未来事业发展的深度思考和沟通。通过心理契约的达成，以及长效激励机制的保障，实现企业从“利益矛盾体”走向“利益共同体”“事业共同体”乃至“命运共同体”。

今天的企业和老板，务必要做好公司股权设计和股权分配，发挥好股权的激励效应。正如徐小平所说：“公司股权结构不合理，一定做不成。”

徐小平的话绝非危言耸听，我们看到真功夫、雷士照明等公司由于股权分配不合理，导致创始人锒铛入狱；苹果创始人乔布斯、1号店创始人于刚由于股权比例设计不合理而被逼离开自己一手创立的公司。

相反，合理的股权设计和股权分配，则能够成为公司发展的原动力，能够有效解决人的问题、钱的问题、资源的问题、融资的问题、公司控制权，以及创始人博弈的问题。我们看到，马云用股权吸引人才（蔡崇信）、留住人才（18罗汉）、吸引资本（孙正义）、进行产业整合（雅虎联盟），控制阿里巴巴亿万帝国。

事实证明，股权结构是可以被有效设计和调整的，如海底捞创始人张勇就通过一系列巧妙运作，成功解决了曾经“世界最差股权结构”（创始人均分股权），牢牢掌握了公司控股权和控制权。

通过相应的股权设计，公司创始人还能够在不具有控股权的情况下掌握对公司的控制权，如京东、百度、阿里巴巴、腾讯等，其创始人并无控股权（刘强东持有京东 16.2% 的股权，马云在阿里巴巴的股权只占 8%，马化腾只持有腾讯 10% 的股份，李彦宏持有百度 17% 的股份），但他们通过双层股权结构、合伙人制度等股权制度设计，而对公司掌有牢不可破的控制权。

所以，拥有一套有效的股权与机制布局对企业发展至关重要。公司如何进行合伙人股权分配？如何进行股权激励？如何进行股权融资？如何进行股权众筹，如何进行股权投资？具体如何实施？涉及哪些会计和法律问题？如何规避其中的风险？这些都是创始人迫在眉睫需要解决的问题。

本书通过对海底捞、真功夫、罗辑思维、百度、腾讯、阿里巴巴、华为、苹果、摩拜、滴滴、雷士照明、分众、聚众等企业的解析，以及对相关实操案例的分享，来解决企业发展中的下列问题。

1. 公司股权该如何分配，哪些人可以获得股权？
2. 如何设计股权之间的“责、权、利”？
3. 好朋友一起创业，如何书写出资协议才能不伤感情，不起纠纷？
4. 如何挖掘股东背后的隐形资源、快速发展？
5. 如何避免“兄弟式合伙，仇人式散伙”？
6. 如何通过以股权为纽带，整合上下游资源？
7. 如何设计融资计划书引进外部投资？
8. 家族企业应该如何规划企业股权结构？
9. 如何同外部股权投资者进行沟通、谈判、博弈？
10. 如何处理在职股东与非在职股东之间的关系？
11. 如何将分错的股权收回来？
12. 如何设计分配机制让公司的每个员工都全力以赴？
13. 如何用股权吸引人才，留住核心高管跟老板干一辈子？
14. 如何在不具备控股权的情况下掌握公司控制权？

学员评语

一次偶然的机会听到陈学兵老师分享的《股权设计·机制分配》课程，分享的课程实战、落地，好操作，做企业的老板都需要落实这样一套方案。

——中山市小霸王数码通信设备有限公司 刘继根

陈学兵老师与学员结盟，对人真诚，全心全意为学员服务，值得信赖。课程设计直面需求，内容简洁，实操性强，落地企业成效显著！

——成都宇飞信息工程有限责任公司 华建和

我上了这么多课后觉得陈学兵老师是用心在为中小企业的发展出谋划策，全心全意地为中小企业在发展过程中提供落地解决方案！

——中艺财富画院有限公司江苏分公司 朱美华

最为实操落地的股权和薪酬激励设计师。

——北京安之文化传播股份有限公司 田津举

陈老师的股权课程最实战，我认为是每一个中小企业都必须掌握的知识，很多优秀企业最后都因为股权结构没有设计好，导致创始人出局！

——广东如一商务服务有限公司 戴骊静

股权机制分配，落地真实有效，企业人才共赢。

——上海嘉昶农业科技股份有限公司 颜润平

陈老师的课程易学易懂，操作简单，股权设计能留人留心，分配机制能让公司每个员工自奋自发的做好自己的工作。

——东莞旺冠机械有限公司、高冠机械科技有限公司 蒋雄军

解密人性，共享未来，接地气。方案非常灵活，可以在双赢的环境里愉快地工作，能认识陈学兵老师我觉得非常幸运。

——天津宇屹新材料科技发展有限公司 江泽波

简单、直接、有效、落地！

——河南恒宇食品科技股份有限公司 甘静波

听了陈老师的课程后，觉得周围处处都有资源，学到了怎么给员工分配股权和留住员工的一些方法，真正把员工作为合伙人，留人更要留心！

——南通良春中医医院 朱婉华

陈学兵老师的股权分配机制课程，“实战、落地、适合任何一家企业的管理，如果企业导入陈老师的股权机制分配，将会使您的企业插上腾飞的臂膀”。

——河南君之杰商贸有限公司董事长 刘薇

读了陈学兵老师这本《创始人的博弈》后，让我深刻地感受到，一个公司要想做大做强，必须从公司初创期开始就把公司的股权分配机制设计好。这包括创业团队的股权分配多少最为合适，如何用好股权、期权来激励自己的团队，吸引优秀人才加入和融资等，使公司的股权方案的效用发挥到最大化，让我学到了很多很多，在这里再次感谢陈老师的教导，谢谢！

——金礴创业投资有限公司 陈龙春

目录

CONTENTS

第一章 股权设计：为公司发展注入核动力 / 001

第1节 打造共同的发财机制 / 002

所谓“一将无能，累死千军”如果创始人不能有效地发挥团队和人才的作用，不善于“使众人行”，那么公司很难做大，做强。公司创始人要给员工创造四种机会：赚钱的机会、做事的机会、成长的机会、发展的机会。时常打着激励员工的名号挖空心思设计绩效考核制度的老板，未必真的为员工着想。

第2节 如何当好一锤定音的决策者 / 012

格局和胸怀虽然不能决定一切，但能决定你值得拥有多少财富、经营多大的公司。斤斤计较的老板，带出的必然是斤斤计较的员工，反之亦然。

你选择的合伙人必然是一个能与你共进退、同荣辱的在创业路上出生入死的同盟军，而不是一个一旦摸清你的商业模式就另起炉灶的对手。

第3节 企业机制分配三部曲 / 019

全员分红让创始人爱恨交加，恨的是给员工分红无异于从自己身上割肉，爱的是一旦他们品尝到全员分红的“甜头”，就会乐此不疲地投入到工作中。全员分红能够从人性的角度根本性地解决企业运营管理的诸多难题。

第4节 实现利益关联者共赢 / 030

创始人和员工是一种筹码交换的关系，随着员工能力、经验和业绩的不断提升，双方之间的筹码也在此消彼长，因此创始人在必要的时候要予以让利。只有跟核心团队和骨干员工实现紧密的利益捆绑，才能获得更多的财富，打造更稳固的雇佣关系。

第5节 股权设计的注意事项 / 048

股权结构设计的不合理必然会导致股东之间出现矛盾。前文我谈及了均分股权的问题，股权均分是典型的不合理股权结构，“真功夫”“海底捞”的案例已经证实了其对股东矛盾的绝对诱发效应。持股比例不合理还表现在“起主导作用的合伙人占小股，处于打工仔的地位”，这也必然导致合伙人之间发生矛盾，甚至分道扬镳。

第二章 股权激励：打造利益相关者共赢机制 / 065

第1节 常见股权分配落地方案 / 066

越早期的项目，越要珍惜股份，尤其是一个刚上线或运营不久的创业项目，在没有产品、用户、市场、收入及盈利的情况下，很难对其进行准确的估值。在这种情况下，创业合伙人心里应有一杆秤，对创业公司要有信心，不要低估其价值，避免一味地依赖投资人对项目的价值判断。

第2节 创业合伙人如何分股权蛋糕 / 080

你能走多远取决于你与谁同行！创业路上充满磨难艰辛，有几个志同道合、立志高远的伙伴陪伴，能增添几分成功的把握。但是股东之间的合作不是人员的简单叠加，而是能力的组合。股东之间要做到“力往一处用，劲往一处使”，这样才能发挥出 $1+1>2$ 的效果。

第3节 让干活的人拿大头 / 098

股权激励与常规的个人绩效激励有着本质的不同，后者只是对个体员工的绩效表现进行单独奖励，而且其结果往往是“零和”性的，企业的绩效评估体系会挑起员工之间的不正当竞争，而股权激励则不同，它使得员工的个人追求同公司的整体目标成功挂钩，人人都能受益。

第4节 股权捆绑利益相关者 / 115

企业创始人不但要有竞争思想，更应该具备“竞合”思想，通过“竞合”思想使自己强大起来，把原来的某些竞争对手变成自己的同盟。如何让竞争对手变成同盟？答案是成为利益共同体，将原本的竞争对手变成股东，形成强强合作关系，结成利益同盟。

第5节 规避股权激励的陷阱 / 124

股权激励是一套复杂的系统工程，涉及众多利益划分，牵一发而动全身，切不可草草决定拿出多少比例、多少万股的股份大手一挥发给员工。而且，激励过程中涉及的行权条件和权利限制等事项，也需要专业律师起草相应的正式文件。

第三章 股权投、融资：一手卖产品，一手卖股权 / 135

第1节 出让股权，换来资金支持 / 136

股权众筹不仅仅是筹钱，更重要的是筹人才、资源、智慧。其中最关键的是人才，找到了合适的股东，资源、技术、人脉及智慧也会随之而来。在股权众筹过程中，发起人一定要有企业控制权，成为一锤定音的决策者，避免股权过于分散，从而规避股权纠纷。创始人一定要有计划、有目标地进行众筹，莫让众筹变“众愁”。

第2节 谋人钱财不亚于夺人贞操 / 151

投资在很大程度上就是投人。在尽职调查中，人的因素是重中之重，几乎所有的风险投资人都把对目标公司合伙人团队、高管团队的尽职调查放在第一位。除了工作能力，风险投资人也很看重创业者的人品、胸怀、格局等要素，因为他们要确保自己投进去的巨额资金能够得到妥善利用，而人品欠佳者会让他们产生一种不安全感。

第3节 直击痛点，对症下药 / 165

了解了投资人的喜好，对于融资者来说仅仅是迈出了融资的第一步，要知道那些投资人都是非常冷静和谨慎的，他们不会轻易做出投资决定，除非你的东西能够真正打动他们。所以说，风险投资的获得除了取决于融资公司的素质外，还需要一定的融资技巧。也就是说，获取创业资本支持的过程就是展示企业投资价值 and 融资技巧与说服力的过程。

第4节 财富倍增的资本盛宴 / 182

股权投资是资金运作模式之一，具有高风险、高收益的特点，这种财富裂变式的积累方式在国内很受欢迎。据了解，中国当前资产排名前100位的富豪，其身价都是源自所持股权价值的增值，几乎没有一个不是靠原始股赚钱的。

第四章 公司控制权保卫战：股权融资的底线 / 195

第1节 不被资本绑架是一门艺术 / 196

对公司创始人而言，失去控股权并不可怕，可怕的是失去公司控制权。丧失公司控制权是股权融资给创始人带来的最大风险。如果创始人失去对公司的控制权，可能无法再准确地把握公司的发展方向，甚至会导致其一手打造的企业垮掉。

第2节 股权融资中的公司控制权设计 / 200

伴随着股权融资的推进，创始人的股权必然会被稀释，甚至于经过多轮融资后，创始人还有可能失去控股权。在失去公司控股权的情况下，创始人通过什么方式来掌控公司呢？这时，创始人可以采取双层股权结构，让股权和投票权相分离。

第3节 掌握好融资的底线与节奏 / 213

做好尽职调查，避免“引狼入室”。股权融资应该是一种双向选择，投资人在对创始人及其公司进行尽职调查的同时，创始人也应该对投资人展开反向尽职调查，对投资人的背景和投资意图要有一个准确的了解和把控，以减少公司股权稀释过程中的公司失控风险。

第一章

股权设计： 为公司发展注入核动力

第1节

打造共同的发财机制

◆ 创始人赚钱的“钱三角”

创始人赚钱依赖于一个系统，一套机制，核心要素包含“创始人、钱、团队”，即创始人赚钱的“钱三角”，如图 1-1 所示。

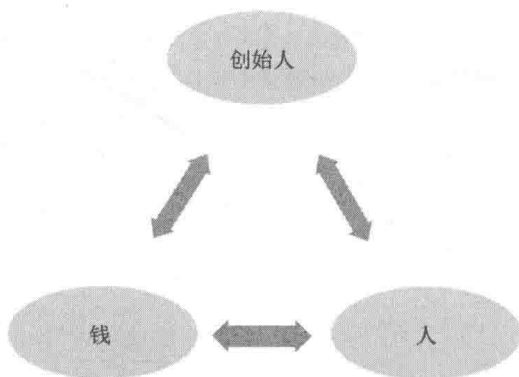


图 1-1 创始人赚钱的“钱三角”

1. 创始人：行业因素

创始人是公司的带头大哥，他肩负着把控公司走向、合军聚众、带领大家达成组织目标的任务。

创始人的核心能力在于通过超前的商业直觉、经营意识和企业家思维，调

动自己能够调动的一切资源达成企业经营目标和利润目标，这些要素我称之为“企业家精神”。

许多老板沉浮商海数十载，哪怕一时栽了跟头，甚至倾家荡产，依然还能够凭借骨子里的“企业家精神”东山再起，正如《1942》里的地主在逃亡的路上仍信心满满地对长工说：“我知道怎么从一个穷人变成财主，给我十年，你大爷我还是东家。”

柯达和诺基亚的惨痛教训告诉我们，没有永远成功的企业，只有紧跟时代步伐的企业。创始人的一个重要职责就是要看清行业大势，在企业发展的关键节点，拿出壮士断腕的决心，及时做好转型，实在转不了就转行。

2. 钱：资金因素

在创始人眼里，钱不再是钱，而是赚钱的工具。从字形上看，“赚”字是由“贝”和“兼”字构成，“贝”意指资金、资本，“兼”可看做兼职，即让资金去兼职，实现赚钱的目的，也就是让钱生钱，实现资本增值。

据《公司法》规定，股东将财产投入公司，虽然失去了财产的所有权，但换来了股东权利。这种股东权利就是分享公司原始资本增值利益的权利。

在股东权利中，股利分配请求权最为诱人，即公司获得赢利后，股东有权请求公司向股东分配股利。这堪称所有创始人独资创业，以及股东合伙创业的原动力所在。

3. 人：团队、人才因素

经营企业时，很多创始人感到精力不济，时间不够用，他们总是充当救火队员，冲锋在企业一线，叫苦不迭，时常感觉到忙和累。导致这种情况的原因是创始人不懂授权，不懂用人，崇尚个人能力，整个企业充满了浓厚的个人英雄主义色彩。

曾经的企业依靠一个教父式人物包打天下的时代已经渐行渐远，而建设企业团队，发挥团队的力量，已经成为企业界的主流认识。我们所看到的几乎所

有现代化企业的成功都是团队合力奋斗的结果。

华为总裁任正非写过一篇名为《一江春水向东流》的文章，文中有这样一番话：

我深刻地体会到组织的力量、众人的力量，才是力大无穷的。人感知到自己的渺小，行为才开始伟大……我后来明白，一个人不管如何努力，永远都赶不上时代的步伐，更何况在知识爆炸的时代。只有组织数十人、数百人、数千人一同奋斗，你站在这上面，才能摸到时代的脚。我转而去创建华为时，不再是自己去做专家，而是做组织者。在时代面前，我越来越不懂技术、越来越不懂财务、半懂不懂管理，如果不能民主的善待团体，充分发挥各路英雄的作用，我将一事无成。

正所谓“一将无能，累死千军”，如果创始人不能有效地发挥团队和人才的作用，不善于“使众人行”，公司很难做大、做强。

◆ 公司两大核心问题：人、钱

罗杰·道森是美国前总统顾问，他是著名的谈判大师，也是成功的企业家。在道森看来，世界上只有两种问题，一种是人的问题，一种是钱的问题。数十年风云变幻的商界生涯让道森坚信，只要解决好人和钱的问题，那所有的问题都会迎刃而解。

创始人经营公司通常要面临两大常态，要么缺人或缺钱，要么二者皆缺，既不缺钱又不缺人的公司极为罕见。

1. 如何解决人的问题

创始人要想解决人的问题，从根本上讲，只有一条路可走——设计发财机制。我们先来看几个现象。