

北大红杉为中小企业发展助力

EQUITY POWER

股权的力量

 **中小企业股权设计与
股权激励实施全案** 

何红旗◎著

股权设计 打造全新的合伙人机制

股权激励 最大限度激发员工潜能



当代世界出版社
THE CONTEMPORARY WORLD PRESS

EQUITY POWER

股权的力量

中小企业股权设计与
股权激励实施全案

何红旗◎著

股权设计 打造全新的合伙人机制
股权激励 最大限度激发员工潜能



当代世界出版社
THE CONTEMPORARY WORLD PRESS

图书在版编目(CIP)数据

股权的力量：中小企业股权设计与股权激励实施全案 / 何红旗著. —北京：当代世界出版社，2018.1

ISBN 978-7-5090-1301-4

I. ①股… II. ①何… III. ①中小企业—股权管理—研究 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 296364 号

书 名：股权的力量：中小企业股权设计与股权激励实施全案

出版发行：当代世界出版社

地 址：北京市复兴路 4 号（100860）

网 址：<http://www.worldpress.org.cn>

编务电话：（010）83907332

发行电话：（010）83908409

（010）83908455

（010）83908377

（010）83908423（邮购）

（010）83908410（传真）

经 销：全国新华书店

印 刷：三河市兴国印务有限公司

开 本：710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张：18

字 数：250 千字

版 次：2018 年 3 月第 1 版

印 次：2018 年 3 月第 1 次

书 号：ISBN 978-7-5090-1301-4

定 价：55.00 元

如发现印装质量问题，请与承印厂联系调换。

版权所有，翻印必究，未经许可，不得转载！

PREFACE 序

作为一名长期致力于企业股权设计和服务的实践者，我们北大红杉在五年多的时间里辅助了近 100 家中小企业，培训过近万家企业人员，其中既有业绩好、规模大的知名企业，也有“小而美”的创业团队。不管是辅助实践，还是培训，我们发现虽然股权在如今的资本时代已经被炒得“火热”，但大多数中小企业老板对股权的概念仍很模糊，有些企业老板、高管甚至连股权是什么都不知道。

这样的现象着实让人着急。要知道，资本时代，股权的重要性无与伦比。对于中小企业来说，科学合理的股权结构是企业发展的前提，股权没有设计好，势必会对企业的融资、吸引优秀人才、留住核心人才、增强企业的凝聚力和向心力等造成难以挽回的损失。

股权，是中小企业做大、做强的重要因素之一，是企业治理的“标配”。然而，对于股权到底是什么、股权结构到底应该如何设计、股权结构如何搭建、合伙人之间如何分配股权、股权激励如何做等问题，我们虽然可以找到很多相关的书籍，但大多只是停留在理论阶段，对于如何落地实操，很少有人详细介绍，特别是针对中小企业的，尤其如此。

不管是在《资本盛宴》，还是在《掌门人》的课堂上，经常有人问我：“何老师，能不能把您的股权模板给我一套？”

这是一个令人尴尬的问题，不是我舍不得给，而是根本没有什么模板。

在网上、各大书店，经常有很醒目的宣传文字：“适合企业股权设计或股权激励的模板”。事实上，对于股权设计和股权激励，根本没有模板。因为每家企

业的经营状态不同、合伙人的人数不同、员工的层级不同，因此很难有一套企业拿来就能用的模板。或许，这样的股权设计和股权激励适合张总的企业，但却并不适合陈总的企业。所以，我奉劝各位中小企业家，别再相信什么“一套股权设计模板适合所有企业”的鼓吹了，这样只会害了你自己。

股权设计是技术，也是艺术。仁者见仁，智者见智，本书并不是一套股权设计与股权激励的模板，而是立足于股权，围绕中小企业的股权设计、合伙人股权分配、股权激励等展开，从最基本的股权思维说起，让中小企业老板明白股权的真正概念，牢牢掌握企业的控制权，设计出科学合理的股权结构，科学地切蛋糕和进行股权激励。

在撰写本书之前，我查阅了市面上关于股权设计与股权激励的大量书籍，其中不乏一些不错的书。但令我感到遗憾的是，有的书介绍的股权方面的知识过于理论化，普通人很难理解；有的虽然列举了一些股权方面的成功案例，但大多是国外的企业，忽视了中国企业所处的法治和人文环境；有的拼凑味道太浓，缺乏可读性。

由于本书主要面向中小企业老板、管理层、企业核心层人员和从事股权相关工作的人士，这些人大多比较忙，能静下心来读一本书的时间很有限，为了解决这一系列问题，我们在本书中用通俗易懂的言语和丰富的案例，再配上一目了然的图表来为读者献上一顿关于股权的饕餮大餐。我们强调的是落实和实践，把供中小企业家借鉴的方法一一呈现。在本书中，我们坚决不喊口号，力求解决中小企业股权的实际问题。

当然，可读性非常重要，为了让您轻松掌握股权设计与股权激励的实操技巧，我们对重要理论知识点尝试以直白的翻译，用大家容易理解和接受的方式，或案例、或绘图、或图表呈现出来。

由于我们与所辅助的企业有保密协议，所以有些案例无法用其真实名称，书中用字母代替，敬请谅解。

开卷有益，如果读者能通过阅读本书，认识股权、懂得掌握企业控制权、设计科学的股权结构、合理地与合伙人分配“蛋糕”、做好股权激励，那么我将荣幸之至。

希望各位读者能够在这本书的带领下，从现在开始，精心“雕琢”企业的股权结构，“修炼”足以激励员工的股权激励方案，自在从容地做大、做强企业。



2018年1月

CONTENTS

目录

01 .PART.

股权之道：企业做大、做强之道——老板解放

- 第 1 章 资本时代，企业为何一定要进行股权设计？ 3
 - 1.1 股权思维，中小企业做大做强的直线逻辑 4
 - 1.2 什么是股权？它的作用是什么？ 9
 - 1.3 股权最基本的十一项权利是什么？ 15
- 第 2 章 中小企业老板如何牢牢掌握企业控制权？ 23
 - 2.1 三个层面的控制权，你该如何把握？ 24
 - 2.2 捍卫企业控制权，你不得不知的七条股权生死线 33
 - 2.3 如何既做“甩手掌柜”又掌握企业控制权？ 37
 - 2.4 如何设立一个“受控制”的董事会？ 42
 - 2.5 股份稀释，你如何执掌企业“牛耳”？ 45
- 第 3 章 中小企业如何设计科学合理的股权结构？ 53
 - 3.1 中小企业为什么要设计股权结构？ 54
 - 3.2 企业在不同成长阶段，如何设计股权结构？ 59

3.3 创始人如何避免被小股东“绑架”？	65
3.4 企业股权结构如何设计，更易获得投资人青睐？	70
3.5 家族企业，如何优化股权结构？	77

02 .PART.

股权之争：把握企业航行的舵，控股才是王道 ——合伙人开放

第4章 如何设计合伙人股权结构，科学地切“蛋糕”？	85
4.1 没有对的合伙人，何谈合伙人股权配置？	86
4.2 适合中小企业的合伙模式有哪些？	92
4.3 创始人与合伙人之间，如何设计股权结构？	99
4.4 如何穿越合伙人股权结构设计的四大“雷区”？	106
第5章 几个朋友合伙，如何分配股权？	115
5.1 为什么说60%的企业死于股权分配？	116
5.2 2~5个人合伙，如何分配股权？	121
5.3 合伙人技术入股，如何分配股权？	127
5.4 为什么双方各占50%是最差的股权分配方式？	131
5.5 合伙人股权分配的五大死局，如何破局？	137
第6章 如何防止“兄弟式合伙，仇人式散伙”？	145
6.1 进入规则：不该成为合伙人的几种人	146
6.2 干活规则：合伙中权责应该如何划分？	150
6.3 管理规则：合伙人股权与贡献不匹配时如何处理？	155
6.4 利益规则：如何分配合伙人之间的利益？	159

- 6.5 罢免规则：如何将不给力的合伙人“踢出局”？ 163
- 6.6 退出规则：谈不谈散伙？怎么谈散伙？ 167

03

.PART.

股权之术：掌握股权激励落地的翻转腾挪之术——员工释放

- 第7章 股权激励要不要做，为什么做？ 175**
- 7.1 股权激励到底怎么回事？ 176
- 7.2 中小企业做不大，跟股权激励有什么关系？ 180
- 7.3 中小企业为什么要做股权激励？ 186
- 7.4 是不是所有的中小企业都适合做股权激励？ 190
- 第8章 股权激励什么时候做？怎么做？ 197**
- 8.1 该给谁——如何选择并确定需要股权激励的人？ 198
- 8.2 给什么——用什么模式激励最好？ 205
- 8.3 拿什么给——股权从哪儿来？ 212
- 8.4 什么时候给——如何确定股权激励的时间？ 216
- 8.5 给多少——如何确定股权激励的份额？ 221
- 8.6 以什么价格给——如何定价最合理？ 227
- 第9章 股权激励如何实施，怎么管？ 233**
- 9.1 达到什么条件才能给——如何规避员工躺在股份上睡大觉？ 234
- 9.2 怎么退出——如何设定股权激励的退出机制？ 239
- 9.3 架构怎么搭——如何设计股权激励架构？ 245
- 9.4 怎么实施——如何推行能让效果放大30倍？ 250

9.5 怎么管理——如何经营、管理、发展员工股东? 256

第 10 章 股权激励最高境界——融资、融人、融市场，如何达到? 263

10.1 融资——如何用股权激励提升企业融资能力? 264

10.2 融人——如何复制像老板一样勤勉尽责的好员工?269

10.3 融资源——如何通过股权激励整合上下游? 275



股权之道：企业做大、做强之道 ——老板解放

CHAPTER

01

资本时代， 企业为何一定要进行股权设计？

资本时代的到来，让中小企业老板看到了做大做强企业的曙光。阿里巴巴运用股权玩转资本市场的成功做法让人不得不感叹：股权让资本倍增的力量如此巨大。这就是资本的魅力，这就是在资本时代做股权的魅力。股权是中小企业创富于员工、创富于股东、创富于投资人、创富于上下游的一种必须选择。

1.1 股权思维，中小企业做大做强直线逻辑

◎ 【股权设计看点】

2017年10月，在云栖大会上，软银中国资本执行董事潘政荣在阿里校友创业会做了演讲分享。在分享中，他提到：“中小企业要不断为资本服务，特别是在2017年资本市场回暖的情况下，中小企业一定要紧抓股权这一条线，用股权思维连接资本，让企业长成参天大树……”

此次创业会的内容与洞见与我们这几年坚持做的事情和理念不谋而合。我们北大红杉这几年一直致力于中小企业股权的设计，无论资本市场的情况如何，我们都始终坚守在股权的这条主线上，坚持为中小企业提供股权设计服务。我们深刻地认识到：如今的中小企业已经进入了“对接资本”的时代，正如潘政荣先生所说的那样，中小企业已经一改之前埋头苦干的做法，中小企业的老板，都有一个把企业做大、做强的梦想。

中小企业老板这种想通过资本、股权把企业做大、做强的梦想，就是潘政荣先生所说的股权思维。股权思维，简单来说，就是通过股权运作来优化和配置社会资源，实现利润和财富倍增的过程。换句话说，就是在资本经济的基础上加上股权这根“杠杆”，提高企业的利润空间和灵活性，让其撬动更大的市场。

在如今“大众创业、万众创新”的发展引擎下，股权思维已经成为当下中小企业做大做强的直线逻辑。

管理大师彼得·德鲁克曾经说过这样一句话：“一个企业的成长被其经营者所能达到的思维空间所限制。”用我们的观点解释这句话，就是说中小企业的老板要想做大、做强企业，就必须首先拥有股权思维。如果没有股权思维，

那么公司做大、做强将是一句空话。小米公司就是以股权思维定天下最好的典范。

◎ 【股权设计案例】

股权案例：小米公司股权思维定天下

如果问近几年实现高速成长的企业有哪些？小米毫无疑问位列其中。这一点，通过下面的数据就可看出。

2015年“最受赞赏的中国公司”排行榜中，小米排名第4；

2015年“中国通信专利”排名中，小米以3183个专利排名第4；

2016年中国互联网企业100强中，小米排名第13；

2016年畅销手机排行榜中，小米排名第7；

在艾瑞咨询发布的《2016年独角兽企业估值排行榜 TOP300》中，小米以450亿美元的估值排名第2，仅次于蚂蚁金服（见图1-1）。



图 1-1 艾瑞咨询发布的《2016年独角兽企业估值排行榜 TOP300》

分析小米的发展史不难发现，小米其实是典型的靠“股权思维”成长起来

的企业。首先，小米打造了一个全新的商业模式，通过股权出让的方式吸引了合伙人和投资商的加入，组建了创始人团队，并拿到了1000万美元的创业资金。在发展的过程中，小米采用了股份合伙制架构。合伙人之间通过股权建立了利益共同体，即享有分享利润的权利，又需要承担责任。企业将管理权充分下放，各合伙人分属不同的业务板块并全权负责，包括人事管理、业务运作等，其他人不予干预。其组织架构基本上只有三个级别（见图1-2）。

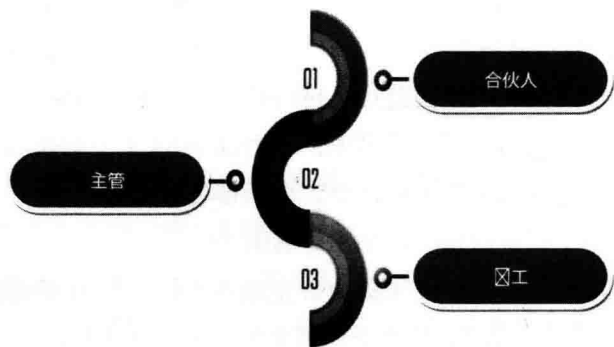


图 1-2 小米早期的组织架构

各合伙人由于共同的利益结合在一起，因此对下属员工的选择一定是找一流的人才，由此塑造了小米卓越的人才队伍，这也成为企业发展的强大驱动力。同时，各合伙人成为企业股东后，拥有了分享利润的权利，这会促使他们自觉采取各种方式降低成本，加强管理能力，进行技术创新，积极拓展市场空间，从各个方面提高企业的竞争力，提高经营业绩。

当小米持续快速发展时，投资机构“锦上添花”，投钱给小米，谋求占有股份，以便在企业高速成长的时候可获利退出。

步入成熟阶段后，小米有了足够的、稳定的现金流，又可以通过股权投资寻求更大的市场机会，获取更优惠的供应链，追求更多的利润。比如，投资美的，达成小米设备和美的设备的互联互通；投资优酷和爱奇艺，在内容生态链中寻找盈利切入点。

小米以股权为杠杆，仅用5年时间就成为了价值450亿美元的企业。试想一下，如果小米按照传统的“市场思维”去运作，其过程将是这样的：首先，

找资金用于手机产品研发；然后，准备资金购买设备、厂房、招聘人员，并生产产品；产品生产出来后又要找渠道商砸钱做广告，卖货。如果用这样的运作模式，很可能小米手机还没有到消费者手中，就已经“夭折”了。

通过小米做大做强过程，我们不难看出，“股权思维”背后杠杆的力量是巨大的，小米就是靠着股权思维方式迅速壮大起来的，这一点值得每一位中小企业的老板学习借鉴。

◎ 【股权设计看点】

纵观如今的市场，千万中小企业你方唱罢我登场，各领风骚三五年。这样激烈的竞争状态，中小企业靠什么去竞争？靠广告、形象、服务吗？还是顶层设计、商业模式？我们认为这些都不是最重要的，这些可以是中小企业经营活动中必不可少的手段，但不是赢得竞争的法宝。

中小企业之间竞争的真正核心是创造并运用这些经营手段的企业家思维。中小企业要实现更大的资本梦想，其老板就必须具备股权思维的能力，通过股权设计来进行资本运作，这是从赚钱思维到资本增值思维的必经之路。那么，中小企业应该具备什么样的“股权思维”呢？它真正的内涵又该如何理解？我们结合近几年股权设计的实践体会，列举出“股权思维”的五大思维理念（见图 1-3）。

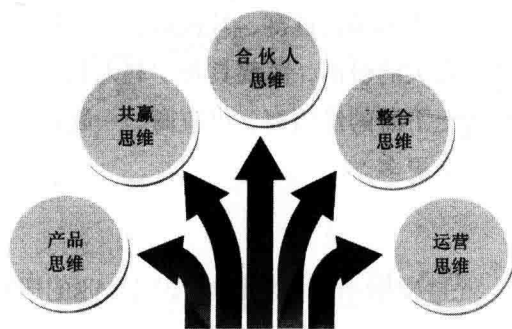


图 1-3 “股权思维”的五大思维理念

◆ 合伙人思维

“股权思维”的第一个内容就是合伙人思维。所谓合伙人思维，就是中小

企业的老板在创业和企业发展的过程中要具有共创、共享、共担的思维理念，懂得优势互补、互利共赢才能把企业做大做强。

通俗地说，合伙人思维，就是赚了钱，大家分，赚不了，大家负担。在现实中，我们经常会看见这样一种老板，合伙赚了钱，把平台整成自己的，挤走合伙人。这是一种非常错误的思维模式，是应该坚决摒弃的。中小企业老板一定要有合伙人的思维，不要把自己当老板，把员工当干活的。我们可以把员工当成合伙人，大家一起朝着既定的目标和愿景努力，共创、共享、共担，一起做这块“蛋糕”，然后共同分享。

◆ 共赢思维

共赢思维是检验中小企业老板是否具有高站位、大视野、利他人思想境界的试金石。我们都知道，企业的股东都享有平等的权利，同时也承担对等的义务。如果一家企业赚钱了，那每个股东都赚了；如果一家企业亏钱了，那么每个股东都亏了。所以，中小企业的老板要具有共赢的思维模式，不要只从自身的利益出发，而是要积极地为其他股东、员工、经销商、供应商等着想，寻求做大做强的宏观战略与策略。

共赢思维的本质是“利人”。华人首富李嘉诚在总结自己的从商心得时说：“做生意要打出以利人为先的牌，小利不舍，大利不来。”这足以说明，李嘉诚能成功做大做强企业，成为华人首富，其共赢思维是重要原因之一。中小企业家要想在市场上获得更大的份额，就要具备“利人利己”的共赢思维。我们可以通过股权激励整合上下游的经销商、供应商，一起将市场这块蛋糕做大，这样我们分得的份额才会更多。

◆ 产品思维

所谓产品思维，就是说中小企业的老板要把企业的股权看成企业的“无形产品”，企业的股权有它自己的专业销售渠道——新三板、创业板、中小板、新四板、主板、私募股权交易所等。在产品定价方面，企业股权的定价方式包括竞价交易、做市商定价交易、协议定价交易等。中小企业的老板要像经营产品一样去经营自己企业的股权，这样才会让股权得到升值，