

# 《公司股权合伙结构与股权激励设计》培训

中管院教授讲师：高思禄

**【参加对象】** 企业家、股东、董事及高管及对本课程感兴趣的人士

**【授课方式】** 现场演练 + 案例教学 + 工具包应用 + 自己动手 + 老师  
指导点评 = 可落地执行方案

## 【课程背景】

为什么现在的合伙人制度这么红火，因为资本的光环正在褪去，现在是人本为王的新时代！

在过去，是创始人单干制；在现在，提倡合伙人兵团作战。

在过去，利益是上下级分配制；在现在，提倡合伙人之间利益分享。

在过去，职业经理人用脚投票；在现在，提倡合伙人之间背靠背共进退。

## 【课程收益】

- 1、掌握合伙人的甄选、估值、分钱、退出机制。
- 2、掌握 5 种控制权丧失的有效处理方法。
- 3、学会规避合伙人风险的 4 种方法。
- 4、掌握合伙人与股权设计的区别。
- 5、情景式教学：剖析合伙人改革案例，借鉴经验、方法和教训。
- 6、咨询式培训：得到大量表单、工具包，拿回即用；解决培训效果

的转化问题。

### 【课程特色】

现场演练 + 案例教学 + 工具包应用 + 自己动手 + 老师指导点评 = 可落地执行方案。

引言：把感情、利益都要放在规则里，不要用兄弟情谊来追求共同利益，要用共同利益追求兄弟情谊。

- ★、看小米的合伙人注定小米是成功的；
- ★、要有大股东、核心股东（家有千口，一人当家）
- ★、要明白是融人、而非融资
- ★、要有主营业务、管理团队
- ★、要规范经营、公司化治理
- ★、合伙人股权设计不当是如何同归于尽的

【课时数量】 1-2 天 6 小时/天

### 【课程大纲】

#### 第一讲 股权设计运用篇

##### 一、合伙规则

- ★、进入规则

##### 二、进入规则

- ★、选对合伙人

- ★、定好股权结构

##### 三、和谁合伙（搭班子）

- ★、和能人（创业能力）

★、和有共同价值观的人（创业心态）

★、和有共同理想的人

★、和能白头到老的人

#### 四、和谁不能合伙

★有钱的人（做投资人）

★有关系的人（不一定有用）

★有资源的人（不一定到位）

★兼职人员（给顾问费或干股）

★一般员工（可后期作为股权激励）

★坏人、小人、不靠谱的人、不遵守规则的人

#### 五、怎么合伙？

★、两人怎么合伙

★、一人怎么合伙

★、三人以上怎么合伙

★、其它情况合伙

#### 六、两人合伙股权设计 1

★强弱合作

#### 七、一人合伙（夫妻）

★、一大一小

★、协议约定

★、俞渝和李国庆

#### 八、三人以上合伙人容易出现的问题

★、没有大股东内部实际人控制

★、大锅饭、小股东搭便车

★、大股东被绑架

## 九、三人以上的股权结构：

★最简洁设计原则： $1 > 2+3$ 、 $1 < 2+3+4$

## 十、案例：海底捞股本结构变化

1、1994年：张勇、施永宏等：25%、25%、25%、25%

2、2004年：张勇、施永宏：50%、50%

3、2007年：张勇、施永宏：68%、32%

## 十一、构建 54321 的股东结构

## 十二、腾讯案例

虽然主要资金都由马所出，他却自愿把所占的股份降到一半以下，47.5%“要他们的总和比我多一点点，不要形成一种垄断、独裁的局面。”而同时，他自己又一定要出主要的资金，占大股。“如果没有一个主心骨，股份大家平分，到时候也肯定会出问题，同样完蛋”

## 十三、其它情况的合伙

★、众筹的股权设计

★、如何在合伙中享有主动权

★、只出技术不出钱怎么办

★、中途不好好干活怎么办

★、何时对员工进行股权激励

## 十四、如何在合伙中享有主动权

- ★、即只出钱或过高评价自己？：
- ★、先成立公司再邀请其入伙
- ★、先成立公司再按天使模式引进投资人

## 十五、股权设计的要点

- ★、人比钱重要
- ★、能力比关系、资源重要
- ★、股份要和贡献、投资对应

## 合伙规则

## 十六、干活规则

- ★、公司大事大家说了算（股东会）
- ★、决策的事代表说了算（董事会或执行董事）
- ★、日常经营一个人说了算（总经理）

## 十七、只出技术不出钱怎么办？

- ★、出钱+出人=钱+技术
- ★、只有技术=？
- ★、用限制性股份：锁定业绩或年限

## 十八、中途有人不好好干怎么办？

- ★、即如何动态的看待合伙：
- ★、对合伙人也要进行股权激励
- ★、另约定好退出（主动或被动）机制

## 合伙规则

- ★、退出规则

- ★、不要期望别人和你一条心
- ★、所谓的合伙人是有限的，你永远不要想完全控制别人，或者让别人跟你完全一条心；
- ★、一定要想清楚谁是最重要的，谁是付出最多的；
- ★、每个人都会把自己的作用放大，都会觉得自己付出了很多；
- ★、尽可能要把兄弟感情放到工作中去，把残酷的一面放到制度中去。

## 十九、如何散伙规则

- ★、事先约定规则
- ★、天下没有不散的宴席
- ★、生意好做，伙计难搭
- ★、打江山易，坐江山难
- ★、腾讯“五虎将”都先后离开了腾讯
- ★、阿里巴巴“十八罗汉”如今也大多各奔东西
- ★、好散好合：只有好散才会更好合

## 二十、股权设计的两个原则

- ★、顶层是控制权的设计；
- ★、基层是激励权的设计。
- ★、顶端封闭；
- ★、底端开放。

## 二十一、创业投资的逻辑

- ★、投资人：投大钱，占小股，用真金白银买股权

★、合伙人：投小钱，占大股，通过工作赚取股权

## 二十二、好的企业股权结构特点

- ★、股权结构简单明晰；
- ★、存在一个核心股东；
- ★、股东资源互补；
- ★、股东之间信任合作。

## 第二讲 虚拟股权激励

### 一、企业现象

- 1、给钱多不好干
- 2、给钱少不想干
- 3、高工资 ≠ 高忠诚度
- 4、核心员工到底要啥
- 5、年终奖咋分才公平

### 案例：票号的身股制度

### 二、员工需求与激励关系八大原则

### 案例分享：股权激励的成功典范

### 三、人就是激励与被激励的过程

- 1、绩效激励
- 2、优胜劣汰
- 3、竞争上岗

## 案例：一个股权激励的诉讼案例及其启示

### 四、股权激励的对象、对什么人进行股权激励？

- ★、基于公司（你所管辖、所在部门）目前组织结构中的重要成员：
- ★、写下你认为需要激励的岗位
- ★、基于公司 3 年的战略规划而增设的部门所匹配的人员：

### 案例分析：请区分判断案例中岗位那些适合做股权激励

- ★、成为股东的必备素质：
- ★、资金股东
- ★、资源股东
- ★、管理股东

### 案例分析：请区分案例中各股东是什么类型

### 五、股权激励模式：

#### 1. 实股模式（涵义、常见表现形式、优缺点分析）

案例分析：案例深入详细解析各种实股模式

#### 2. 期股、期权模式（涵义、常见表现形式、优缺点分析）

案例分析：期权、期股模式案例详细解析

#### 3. 虚拟股模式（涵义、常见表现形式、优缺点分析）

#### 4. 股权激励模式的结合和对比分析

案例：非上市公司/上市公司/国有企业的一般模式（各举例）

案例研讨：不同企业适合的股权激励模式研讨

### 六、岗位价值评估系统（工具）

- ★、海氏评估法如何操作？
- ★、解决问题的能力
- ★、思维环境
- ★、思维难度
- ★、承担的职务责任
- ★、行动的自由度
- ★、职务对后果的影响
- ★、岗位形态构成
- ★、海氏岗位价值评估系统的计算

### **演练 1：**

- ★、求某岗位（研发部）的最后得分：
- ★、专家组成员共 7 人，他们对研发部评估的分数分别为
- ★、求研发岗位的股权激励额度：
- ★、在公司工作两年和八年的区别。
- ★、现阶段实际具有的素质水平（胜任力）：工作职位
- ★、在岗位上担任的是总经理还是副总或总监的区别。
- ★、工龄系数：
- ★、职位系数：
- ★、案例：已知：
  - 1、姓名：张三
  - 2、经海氏评估应激励额度:5 万股
  - 3、工龄：8 年

4、职务：部门副总经理

求：张三经工龄及职务影响后的应激励额度

### 第三讲 股权激励之利润再增长

#### 七、确定在职虚拟股权分红激励：

- ★、股本
- ★、权利说明
- ★、定目的
- ★、定模式
- ★、定时间
- ★、定对象
- ★、定数量
- ★、定来源
- ★、定性质
- ★、定权利
- ★、定条件

案例实操：为你拟定的岗位人员设定虚拟股权分红激励

#### 八、绩效目标

- ★、行为表现
- ★、道德表率
- ★、学习成长
- ★、人才培育

★、定价格

★、定规则

★、定合同

## 九、确定具体激励对象及超额激励额度：

★、设定超额利润激励提取比例：

★、超额利润分红支付方式：

★、超额利润分红支付方式按 5:3:2 原则递延支付

## 案例：超额激励额度分析点评

★、分红试算

★、停止行权情形

分析：我从老师的分享中学到的最好的 3 个知识点或启发是什么：

★、我立刻要行动的 3 件事是什么：

## 案例、晋商的启示

## 十、股权四化建设

★、规范化的授权体系

★、程序化的决策体系

★、股权化的激励体系

★、项目化的管理体系

## 案例分析：某公司上市前的股权激励

## 十一、方案设计、落地实施操作流程

★、股权激励操作实施的几大阶段

★、操作股权激励要做好哪些准备

- ★、调查与访谈的主要内容
- ★、股权激励方案设计要点
- ★、股权激励落地推进流程及方法

### 案例分享：某民营企业股权激励操作流程

#### 十二、股权问题六大探讨

- ★、对核心高管如何激励？打造高管金手铐？与其形成命运、精神共同体？
- ★、对不同部门负责人如何激励？与其形成荣誉、事业共同体？
- ★、何解决其不患贫而患不均的问题？
- ★、对业务团队如何激励？如何与其形成利益、荣誉共同体？
- ★、对昨日黄花如何激励？使其不在其位却谋其政？
- ★、如何让有潜力的骨干参与分享利益、荣誉共同体？

### 案例：光明乳业股权分析

#### 十三、股权的六大死穴

- ★、死穴一：时间、对象、维次混乱
- ★、死穴二：小富即安
- ★、死穴三：冬季博弈，导向错位
- ★、死穴四：奖励机制，本质混淆
- ★、死穴五：股权授予，标准匮乏
- ★、死穴六：激励手法简单粗糙

**结语：必须把所有人赶到同一条绝路上，置之死地而后生。因为“绝路”就是最大的生路！**

## 培训总结

**1、知识点回顾与现场答疑**

**2、课程总结**