10. 人际关系总揽③：如何搞定你的合伙人（上）

2019-03-27 08:49:51

之前讲了员工和外部的合作伙伴，接下来讲讲合伙人。

关于“合伙人”这个概念，市场上的定义是非常暧昧的。

比如说一个微商的几级分销也会被定位成“合伙人”，这个我认为完全不合理，因为分润模式是“单子抽成”而已，那其实就是不具备劳务关系的分佣体系，我不认为这种属于合伙人体系。

当然，如果你是一家微商，你想用这些虚妄的概念吸引更多人跟你合作，我觉得此事也无伤大雅，只要你的产品 ok，分润合理，这也没什么道德问题。

这个章节，我们所描述的合伙人，

是指：持有 公司 or 项目 的 股份期权的合伙人。

这符合常规定义。**即他的分润取决于集体收益，而不仅仅在于他出卖个人劳动。**

通常设计合伙人制度，市面上，无外乎 3 种基本目的：

- 初期没有钱，需要有人投资，即投资人股东，将集体利益与其绑定在一起。绝大多数人的想法就是：这样几乎没有债务问题，只在公司或者项目做得好的时候，才与之分红。

- 有些项目需要有人站台，比如明星、业内大咖等等，这样的站台性质合伙人主要的作用是提升品牌影响力，无论是对消费者还是资本。

- 刺激生产力，因为股份期权这种事是比较长期性的资产而非现金，因此如果有牛逼人作为合伙人进来，许以长期回报，**理论上，会使这个人出力的积极性大幅提高。**

3 种目的，抽象来看，均没有什么错，后来导致扑街的，无外乎结构上的不适合，或者细节操作上的不适合。在我经手的 SME 企业管理咨询案子里，几乎 70% 都是合伙人纠纷。

作为人际关系总揽的一部分，先掰扯清楚合伙人关系的基本常识，和几种常见的商业模式下分别适合什么合伙人制度。瞬间让你 get，合伙人是怎么一回事。

先说 2 个原则

【原则一】股份不要轻易给

【原则二】出资和股权是两回事

然后我们讲一下这 2 个原则，其间会举若干个公司结构问题。

【原则一】股份不要轻易给：非出资者的 vesting 机制

很多没有创业过的人，得到的有关创业的教育是十分滞后的，例如 2011 年创业大潮第一次来的时候，很多人都会听到某些著名投资人的说法：你必须要找个合伙人。甚至现在还有些很傻逼的基金，一开始会询问你的合伙人都有谁等等。

如果你出去融资，在很早期的阶段，投资人确实很大部分的决策因素都是“看人”，因为投资人除了问：**市场有多大、壁垒有多高、提供什么价值，**这三个经典问题以外，还能获取的存量信息其实也只有团队、也就“人”而已。

联系微信客服501863613进同步更新群

但你要理解一个事实，2011 年第一次出来投资的知名投资人很多都是网红性质的，他自己的法律及财务知识是肥肠浅薄的，**直至今日我看到某些基金出具的 term sheet 和 spa，我都认为有严重的法律及财务漏洞。**他们对此一无所知。

而创业者是不敢得罪他们的（因为他们的影响力真的很大），因此即便他们的协议有问题，他们的法律及财务只是一泡污，这些投资人们也会得到他们想要的东西。

真实的情况是：

团队固然很重要，但是否在极早期阶段，就要让人以合伙人身份加入？？

这是另外一回事。

你的 BP 上可能有很多很多牛逼的人，但这些人完全可以都不是合伙人。

可以是员工，可以是顾问，也可以是合作伙伴，只要他们能在尽职调查其间，向资方证明跟你的合作关系，那就可以。

引出我们的原则：

股份不要轻易给

不管你是上市公司还是非上市，你的公司最重要的东西就是估值。

要破除这第一个迷思，需要从源头上讲讲吧，think big。

一个人能实现财务自由，必须要有像样的资产，并在正确的 timing，将它配置成其它更好的资产。

在原始积累阶段，你选择当散户，那当然长期来看是有点韭菜的。

那么你自己公司的股票，算资产吗？？？

媒体强调的一个上市公司老板的“身价”，是基于其持有资产的当下估值，但这其实在老庄股的情况下，是个空壳，很不科学。

老庄股什么意思：比如你持有你公司 30% 股票，估值到了 20 亿，由于你是老庄，你抛出以后股价会断崖式下跌，那么换算成现金可能就是 2 亿，也就是说你的实际资产就是这么 2 亿 *30% 而已。

不过，做大你的公司估值，始终是比当散户要好的。因为你有主观能动性。你只需要在合适的时间（通常是上市以前）套现而已。

如何做到这一点呢？

- 一是你公司本身的价值牛逼，就是个下金蛋的母鸡，而且产品本身好，它的估值当然是很坚挺的，在国力日渐强大的基本面上，甚至有极强的议价权。——这样的司很多时候甚至不需要上市。大家可以去参照欧洲一些老牌消费品的逻辑。

- 二是你公司有较强的资本认可的泡沫价值，这个我不想多讲了，泡沫破碎以前套现。

不管是实际价值牛逼，还是资本价值牛逼，都需要你牛逼。但你有时候可能客观上不太牛逼，你就需要有人帮你变牛逼。

但在什么时候，才会有最牛逼的人，来帮你变牛逼呢？

现金、高工资是吸引不了最牛逼的人的，一定是你的股份充满了吸引力，他看中你的股份的长期价值或者某个周期内的价值，他才愿意 all in 地帮你。

这个时候就有 2 个情况需要知悉了：

1. 你如果是个初创的小公司，绝大多数牛逼的人，看不上你的股份。
2. 你是一个初创的小公司，可能也不太需要特别牛逼的人，甚至连一般牛逼的人都不一定需要——这个道理我们说过，不再赘述了，总之，作为一个初创的小公司，在业务上能做到哪一步，很大程度取决于作为老板的你，能力到哪一步。

综上，最合理的路径是什么？

尽量用自己的力量，把公司做大做强，在公司结构性牛逼的时候，用充裕的股份和期权去吸引真正的牛逼人。——而绝对不是在公司很垃圾的时候，为了少给现金，随意许诺公司的股份给一些垃圾人。

这就是人们常说这句话的原因：

对于初创公司而言，股份是最重要的。

哪怕是对财务和法律知识很白目的基金，哪怕财务尽调不做，**都知道先看看初创公司的股权比例，比如天使轮的时候最少是 7:3，更好的甚至是 9:1，**不符合这个点的公司，基本他们是拒绝入的。

因为这是【至少在 B 轮时，资本入驻、吸引人才、创始人股东同比稀释的前提下，大老板依然能保持 51% 控制权】的唯一方案。

这个时候你肯定疯了，你会觉得我说的这种情况理论上很完美，但不太契合初创公司的具体情况。

包括但不限于：

- 初创公司没有钱，是不是要找些朋友作为投资人股东（合伙人的一种），那么在估值和股权比例上是否退让。

- 初创公司没有钱，遇到了一个不错的人才，工资给不起，那给股份是不是也可以？假定对方可以接受的话。

……

以“初创公司没有钱”为开头的问题数不胜数，很多商业小白都会问我类似的问题。这让我肥肠暴躁，特别想发出一个震耳欲聋的呼号：**没钱你创个什么业。。。**

但这个太暴力了，我还是理性讲讲。

首先，创业肯定是需要启动资金的，也需要启动人手的，对吧。但你吸引资金和人手的语境，不能这么屌丝。

错误的方式：

我有个计划，我要做什么什么，我需要多少钱，我需要你做什么什么。

错到家了，错到家了，错的妈给错开门，错到家了，你这样融不到钱，也弄不到人的。

正确的方式：

我即将做成什么，做成这件事我还差 xxxx 钱，还差 xxxxx 人。

先说融资，不管你找基金机构，还是找朋友的股权融资，甚至债权融资，**人家要的是回报 ok?** 你至少要在理论上证明你是有回报的，比如你可以分析市场，分析壁垒，分析你自己的价值，**去证明你这个回报在未来可以实现。**

如果没有这个前提，你是要不到钱的。

至于对方能否被你说服，取决于你是否能把这个故事和你手上的存量资源解释好，对方也会有一定的风险预期，**只要你的风险方案对方可以接受，这个钱就可以拿到。（当然了，故事的演绎必须是很坚实、有理有据、基于数据的，不是感性的滑冰场）**

那么再说人才，也是完全一样的道理。

有人会说：

给人才画饼，我们受够了，早在五年前，我就受够了那套说辞，什么“我们啥啥啥都计划好了，就差个程序员”，这简直太画饼了，太虚了。

所有一棒子打死 “我们啥啥啥都计划好了，就差个程序员” 的人，我可以很明确地告诉你：

那就是你屌丝，你没当过这种程序员，你没从以前互联网创业大潮里套过现。

程序员是技术工作者的一个缩影，不光是互联网行业，各行各业都有技术工作者，有时候你确实不是很擅长技术，你需要找个技术工作者对吧。

之所以之前的“我们啥啥啥都计划好了，就差个程序员” 成为了一个段子，当然也还是有它的现实原因，因为当年互联网大潮的时候，绝大多数创业还是互联网本身，跟其余行业的融合性极其之少，说白了，程序员可以说是业务主体。而且市场中存量的优秀程序员也比较少，在那个年代，**绝大多数情况下，“我们啥啥啥都计划好了，就差个程序员” = 我们啥都没有。**

但如今，是一个各种产业融合的年代，“程序员” 这个工种在创业早期所发挥的作用比较低，只需要不出错就可以了。**现在更多是拼爹、拼渠道。**绝大多数初创公司都不再是技术型创业（除非其前身或母公司本身是做技术的），绝大多数初创公司的选型是：成熟技术的产品化。

在当下，说出“我们啥啥都准备好了，就差个程序员”，是非常合理的，因为他可能确实啥啥都准备好了。

对于初创公司而言，技术人才，和任何一个你需要吸引的人才（即你很不擅长的技能），最好的方法，都不是一开始许以股份，**而是先从员工做起，逐步完成“合伙人化” 这个事。**

联系微信客服501863613进同步更新群

正确的方式是：

- 先给人家开工资

- 如果可以的话，不遗余力去证明估值的涨幅，并把我刚才说的关于估值的事告诉他们——这**绝对绝对绝对是一个普通人财务自由的唯一起点。**你如果没有有钱有权的干爹亲爹，你想要真正的衣食无忧，这是唯一的起点。（这是真的，说真话不打磕巴）

- **劳动合同里表明 vesting，即期权股份的分批次成熟期。**（至于那些苦干的老实人、跟主要矛盾相距甚远的庶务二课一般员工，大可不必合伙人化，现金分润合理即可）

关于 vesting 的问题，我在知识星球里提过很多次，这次我来展开讲讲。Vesting 的意义在于：

- 用股份和期权等跟公司利益长期绑定的财务指标，吸引员工长期为你工作。

- 分批次成熟的意义在于，**防止员工离职。**

当然，这也符合信任检验的基本原则，既然股份是公司最值钱的东西，你当然是要分给经历过完善信任检验的人，这才比较合理。

如果你在这个人还没进门的时候就直接许以股份，结果这个人干了半年就不干了，这股份你是给还是不给呢？即便你没签协议，跟人家说了这个事儿而已，后来不兑现，也是得你这个人很不敞亮、言而无信。

创始人的信用是很重要的，哪怕是口头协议，最后不兑现也会让老员工很伤心——就算我们视道德于不顾，你要评估一下这个伤心给你带来的损失，再决定你是否要当一个言而有信的人。

因此，签 vesting 协议的好处是，一开始你就把这个问题明确了，就是说落实到协议上，我是给你股份或者期权的，但前提是你得干满多长多长时间。

当然，在创业的过程中，经常会发生一些战略转型的现象，导致一开始招的员工不再发挥很好的作用。或者就是因为一些氛围啦、或者员工的个人原因，导致这个员工在还没到 vesting 的时候，就已经成为了一个没有用的人。

这个时候，很容易出现一个恶心的现象：

明明他已经是个没用的人了，他却还不走。

联系微信客服501863613进同步更新群

出现这种情况的话，怎么破？

首先，你要清除掉你心目中的那些伪道德。

如果一个员工仅仅是因为入职早，你就可以“容忍他的没用”，还等到成熟期给他分股份，这对蒸蒸日上、努力干活的新员工来说，简直就是无情的打击。

Vesting 的基础之上，还有劳动合同，劳动合同约束了考勤和各周期的 KPI，而如我之前《员工篇》所说，KPI 是每个业务周期开始之前大家沟通好的，你不完成就是你的问题了，完全可以开除不达标的员工。

架空、甩脏活累活等令其自己退出的方式，当然也不是不能搞。

当然了，我个人还是认为，尽量鼓励说服，让他变成一个有用的人。

Vesting 的一大价值在于，劳务关系基于双方各有所图，你需要这个人，你当然不希望他走，那既然他没走，你就得在成熟期给他分期权股份。

他只要还想拿这期权股份，他就有义务在 vesting 时间内保持自己的有用性，提升手艺、把自己的工作重心放到你的主要矛盾上什么的。

说了这么多，vesting 到底怎么签呢？

1. 起始时间，可以是入职时间，如果你在试用期内不满你可以延长试用期或直接开掉。当然如果你已经是一个公司的老板了，你看完这篇文章想给你的员工进行这种“合伙人化”的管理，那么你可以根据实际情况约定一个过去的起始时间。

2. Vesting duration，就是全面成熟期的时间。业内的做法，通常是 3-4 年。每一年成熟约定期权或者股份的 1/n（n = 全面成熟时间）。比如说，有个员工你许以的股份总量为 1%，vesting duration 为 4 年，那么他从起始时间开始做满一年以后，他将得到公司股份 0.25%，第二年再获取新的 0.25% 总计 0.5%，依次类推。

3. 关于份额配置，比较经典的做法当然是越早期，越激进。因为创业公司的确有现金紧缺的局限性，因此在早期激进一些是很正常的。比如极其早期入职的就是股份，增长期入职的就是较少的股份或外加期权的混合，到了成熟期可能就只有期权了。

有的时候你真的在创业早期阶段，遇到一些确实能力比较强（但肯定不是最强）的人，仍然要坚持 vesting 逻辑，不能一上来就给股份期权的。

对于那些能力真的很互补的人，在早期阶段，最高最高，股份不要给超过 10%，通常也就是 4% 左右吧。在这个协议之余，当然你可以口头确认一个说法：在成熟期内，若有杰出表现，可以追加期权或者 1 个点左右的份额。

4. 关于估值确认。无论是给股份还是给期权，分母都是行权时的公司估值。这个事就有点 tricky 了，因为负责细分业务的员工，很多时候是不知道你的估值的，有的公司会画饼说根据公司的固定资产来确定估值——但这是很 hurtful（伤感情）的，因为员工处于被动状态，公司并不会请对自己和对员工都负责的审计来做这件事，你说是不是很坑爹呢？让员工蒙在鼓里，对他们的信心是一种打击，久而久之也会觉得这个期权和股份好像没啥用。

这个时候有 2 种方式确认此事。一种如果你是走 VC 的，你可以内部宣布当时的估值。第二种是面向签署了 vesting 协议的员工，公开财务三张表并签订保密协议。这既让他们有信心，也让他们对公司的全局状态有了解。

你可能觉得第二种非常不可思议，令你非常生气，非常不爽，毕竟我国对于商务人士的牛逼观还是“社会与油腻”，但我却认为，以诚相待才是长期合作的基础。而且绝大多数人根本没有什么犯坏的才华……这方面，你根据你这个人有多脏，批判着接受吧。

5. 关于回购。员工到了行权期，有些人自然会想改善生活啦孝敬父母啦，想换成现金。你是否要回购此人的股份或者期权？其实这件事，主要取决于两个因素：

【因素一】你是否看好公司未来的估值走势。你要扪心自问一下，**如果你极度看好，你是可以考虑亲自回购的。**如果你本人心里有点发毛，你反而是要给对方画画饼，让他相信估值会提升，持有一阵，眼光放长远一点。**联系微信客服501863613进同步更新群**

【因素二】就是现实问题了，你有没有钱回购啊？没钱就算了，继续劝他持有，或者就找个投资人股东买了。很多时候是这样，有些老员工，其实没啥本事，就是想改善一下生活而已，你大可以跟他说，现在公司要发展，暂时没有余钱，当然也是为了以后估值会涨。如果你实在想改善下生活，能否以一个相对低的估值出掉呢？

Vesting 制的员工合伙人化讲完了，我相信这样可以解决掉很多创业公司在初始阶段的股权分配问题。其实很多时候就是一情绪冲动，看到了一些比较牛逼的人，就想用股份来勾引他，但只要你在份额上遵循以上道理，坚持 vesting，你的损失都不至于特别特别大。

机制的完善，可以解决很多人性的破坏力。

至于人性问题，我认为最该规避的一个人性破坏力，是【膨胀引发的窃取之心】。

当一个人在“合伙人化”的过程当中，他可能觉得自己是老板，觉得自己是公司的主人，觉得自己不可或缺，觉得自己才是业务的关键点……

比如有的时候初创公司刚起来就弄了个“牛逼人” 当 CXO 之类，（刚才所说的 vesting 制度下最多 10% 股份即适合这种定位，如果你真的有需要——**其实你大概率不需要**），他很容易会因为膨胀而引发窃取之心。

今天管你多要两个点的股份，明天管你多要一万的工资，而实际上你有你自己焦虑的事儿，还要伺候他。然后他实际水平还不是很高。

可以通过“识人”来解决吗？

我认为，能用机制理性解决的问题，首先用机制解决，然后再用感性解决。联系微信客服501863613进同步更新群

- 首先通过机制解决，vesting 机制。完成信任检验。

- 其次，衷心建议，如果你要招募这样的角色，你首先运用之前写的《标签理论》，**去衡量下他的社会角色决定了他拥有怎样的财富观和名利观，然后，你还是去找那些讲话比较实在的人。**

什么叫实在？

- 首先，从能力上讲，**实在，就是能够用具体的事例，从点讲到一个线，从线讲到一个面，能把具体问题讲得很好很充分的人，而不是运用太多感性词汇的人。**

- 其次，理性乐观的人。不要什么事儿都 “害，没事儿，能行，放心吧您”，也不要什么事儿都“完蛋了，我要死了，这事儿解决不了啊”，**你需要的是，对事的优势和劣势有合理评估的人。**

牛逼的人，是可以膨胀的，也可以窃取的，但考量他们要综合。

如果你真的很牛逼，我让给你一些股份，平时说话哈着你一点，原谅你的小任性，甚至偏袒你，这都是可以的。前提是你真的能给我带来估值或者其它财务指标的提升。如果我让你一个点的股份，你却可以让我的估值翻一倍，我是不亏的啊。

但才华这件事，非常 tricky 的一点是，我们只会说“这个人很有才”，关于才华的问题，在我们的日常语境里，**永远都是形容词。**

一个人的才华在全国范围内算优秀还是算秀才？你是要算算账的。经营是数学问题，不是情感问题。

在多数情况下，我刚才说的那种【膨胀引发的窃取之心】，在绝大多数初创公司里都会演变为：**窃取力远远大于能力。**

对于这样的人，我们刚才也说了，机制性的一些保障。比如 vesting 机制约定了他该多少股份，该啥时候成熟就啥时候成熟。按照机制，万事有标准，他不可以要更多。

接下来讲点半机制半人性的事。

来，我问你一个听上去肥肠高大上的问题：什么叫权力？

答案：人事和财务。

再问你另外一个高大上的问题：什么叫“真正”的权力？

答案：

· 正式的权力是授权的

· 真正的权力是 key person 认可的

举一个跨学科例子，

韩国真正的老大是谁？

是总统吗？

不要搞笑了，谁当韩国总统谁死菜。

韩国真正的老大，是财阀。

财阀的老大，是美国。

作为公司真正的大股东大老板，您，甚至可以不是 CEO，这就像您不是韩国的总统一样，你是韩国的财阀，你的老板是其它的投资人股东。联系微信客服501863613进同步更新群

只要你保证大的投资人股东，是你的人，或者你自己就是占据控制权的最大投资人股东，分分钟就把那些窃取你公司的 CXO 做掉了。

更直接的说法是：

融资的问题，不要让除了你以外的任何人碰。你以后去要融资，你哪怕再怎么不懂，你去找 FA，或者财务是你自己人帮着去贷款都行。但就是不要让别人碰。

那么再说权力的另外一个方面，人事。

避免 CXO、大的业务合伙人胡来的一个方式，是有效控制他的自带人口。这个我之前讲过了。你可以塞几个是你自己人的经理给他用，让你的心腹“好好配合”他，业务上给够支持。

准确来说，一个公司离了谁都可以转，这才是常态。

而这些窃取型业务合伙人，大量的事自己都不会去干。人事不在他手上，那就基本上是光杆司令了。

至于你说他个人某项能力特别强，但如果窃取力已经爆棚，只能是多给他安插人手，干活干得倍儿起劲，实时了解一线情况而已。

我们需要的业务大合伙人，最合理的形象是在某个业务上极具管理能力，四两拨千斤，但咋说呢，**甩手掌柜永远是被动的。如果你一定要甩点手，那人事和财务问题上你不能太甩。**

牛叉的业务大合伙人，会将某个细分业务做到 90 分，而你自己和你自己的人，要至少做到 60 分。

这一 part 基本讲完了。最后再补充 2 个常见情况：

Vesting 的逻辑主要是在贯彻了【信任检验】的前提下，分给员工项目的集体利益份额，同时增加员工的产能积极性与忠诚度。

刚才说了很多 vesting 的机制，很多是基于公司估值的，但这里有一些特殊情况，比如

你觉得之前公司那个业务不合理、表现差，你想开个新业务。那么

【情况一】假定原公司绝大多数员工可以无缝接入新业务

无问题，可以接着进行基于新公司标的的 vesting 机制，这方面的分润模式不需要变更，只需要在业务分配上进行变更而已，个别员工进行商谈微调。

【情况二】假定原公司只有部分员工可以接入新业务

优先考虑劝退开除等等，如果原公司员工过于冗余，可以考虑注册新公司。

关于签了 vesting 机制的员工，有一些是到新公司支撑新业务更有用的人，那么劳动合同和 vesting 可以重新签，时间在原基础上顺延就好。反正原来那个老壳也没什么进一步做的价值了。

至于没用的员工那守着原来老壳的股份自然也就是空中楼阁而已。可以劝退等等。

这章阶段性总结下：

- **所有人皆员工，只有你是老板，激励他们的方式是“合伙人化”，其间风险主要靠 vesting 来对抗。你自己作为老板，无论怎么懒，不要在人事和财务问题上懒。得人事财务者得天下。**

- **一个未被强调的细节：随着员工数量增多，如果合伙人持有的股份或期权是基于公司，而非项目，那么可以采用有效的代持协议，而不必直接进驻到工商。仅极其重要的合伙人有必要进驻工商。**

联系微信客服501863613进同步更新群

原则二：出资和股权是两回事

刚才我们讲的那个 vesting 机制，是不包括投资人股东的。这个时候讲讲涉及到投资人股东的问题。

这个问题首先讲讲创业公司的融资问题。

基于”股份才是最值钱“的原则，绝大多数情况下，债权融资，一定是比股权融资要更靠谱的。

去银行贷款嘛，既然你对公司有信心的话。然后尽量选择轻资产。

但这个毕竟是 “绝大多数情况”啊，那我们就来讲讲少数情况。

【少数情况一】，你那是副业。

比如说你有个“正经工作”，收入很不错，只是寻思开个店，交交朋友，多点收入而已，你暂时也没想着做大，你有几个有钱有社会资源的朋友，大家一起出出资，合伙弄了家企业。即便损失了对你的影响也不是很大，那你随意嘛。还没啥债务问题，收益与风险大家共同承担。

【少数情况二】，你是离钱比较远的行业。

比如说你想做个 SNS 的 app，或者是极其尖端的行业，它在短期内的财务回报是比较少的，但激发的规模效应还可以，那么这种情况只有去找 VC 机构或者其它的基金。

【少数情况三】，你是看到了一个千载难逢的好机会，你传统行业转型，需要 VC 来给你背书，弄好接盘侠，为未来的资本化做好准备。

这也是这年头比较时兴的做法，VC 的风险意识有点高了，想找一个不亏本、有资产基础的传统行业转型。这个时候你去找 VC 呢，**最大的作用就是在未来资本化可能性上迈出关键一步。**除此以外的意义倒也不大。

基本上，除了上述 3 种情况，我都更推荐你使用债权融资，或者就是自己投点钱来轻资产地弄，自己掌握绝对的主动权（业务、财务、人事），等到真的很有起色以后，再找个牛逼 VC 等等。

这个时候你又有一个疑问了，假定你搞不定贷款，你唯一的方式就是几个朋友，各自出资，这里有什么坑？联系微信客服501863613进同步更新群

其实这跟我刚才说的【少数情况一】，客观上是一样的。但【少数情况一】毕竟可以说是有钱人的游戏了，钱扔水里也不可惜。

如果你没什么钱，却采用这种方式，你在股权比例的问题上需要特别注意。

出资和股权是两回事

股权融资里有个小众情况，在种子轮阶段找 VC，创始人几乎没怎么出钱，而是出让最多 15%（通常 10%）的股份，钱全部由机构出。

这种结构之所以合理，是因为投资者认为创始人牛逼，能帮他们赚到钱。

即便你是找几个朋友入股，原理还是相通的：

出资和你的占股比例，并没有直接的关系，除此以外，同股不同权，也是完全正常的。

既然你是发起者，你一定要对占股比例确认你的原则，即在大家都出资的情况下，出资以外的股权分配问题，主要取决于：

投资人股东在进和销问题上，能给你多大的帮助。

不管是什么行业，都有自己的进和销。这个我不想赘述，你自己去对标好了。

在早期阶段，除了进和销，其余什么都不重要——品牌尤其不重要，因为品牌是需要长期建设和摸索的。

当你的投资人股东向你许诺他可以给你带来什么价值时，**如果没有真实的逻辑支撑他可以给你带来进和销的帮助，那么他的股份和股权都应该小于能给你带来切身进销帮助的股东。**

这个话题还是比较抽象的，可以把投资人股东粗略分成 3 种档次吧：

- **最牛逼**，可以较高精力和能力参与公司经营，甚至与你技能互补（依然是进销相关，进销以外不算）
- **一般**，一定程度可以帮到公司的进销问题，但无法投入过多精力
- **最差**，只有钱，其它基本不行

这三个情况，决定了股份及股权的比例。

（这个划分方式基本基于民间的股权合伙，如果是涉及到 VC 的话，我认为唯一值得考量的标准就是能给你未来资本化提供多大帮助，在此不赘述，以后我们会单独讲）

如果真的有一个跟你技能互补的“最牛逼”的投资人股东，那么股东权益部分，一定是最高规模，除此以外，可以相较其它投资人股东多出 10 个点左右，或者混杂现金激励。

关于一般和最差，首先，在股份的持有方面基于同样的出资逻辑，比如大家都出 50 万占 5% 的股份，**但【一般】的那个级别，可以有现金激励和更好的股东权益**（比如经营权和一些股份购买方面的权益，例如优先认购权）。

当然，这种差异性主要体现在“存量投资人股东确实有差异”的前提之下，如果大家都是【一般】或者【最差】，那基本就是同股同权了——**当然，是没有经营权的。**

民间合伙一般会约定分红时间，相关估值怎么定的问题，唯有一个方式：

抄常规做法。

因为各行各业的回报周期和成本结构是完全不同的。而你要搞的行业，除了那些必须得找 VC 的新型行业，基本上，都是古典行业了，市面上大有例子可抄。

联系微信客服501863613进同步更新群

唯一值得提醒的是：

约定好退出周期。

到底多少年，去抄一抄。但归根结底，要有退出时间的。即这个资本周期的期末，将依据公司的实际经营情况，或者股权协议签署的保底收益（如果有的话），让各位股东退出。假如公司无力偿还，无非就是股转债咯。

约定退出周期的目的是为了后续的资本化，例如到时需要找机构融资、债券、很进一步的股权众筹等等。

此外，由于是民营，变量蛮多，比如你已有资产、品牌、客户等存量基础，要开连锁啦规模化啦，原先的估值肯定要有更新，要融资的规模也变了，需要清零。

当然，之前如果有什么优先认购权，可以让某些老股东优先认购或以某优惠价格认购。

至于退出年限，餐饮行业一般是三年，其他行业也都有惯例可抄，打听打听，抄就行了。

在此，补充一个重要观点，尽管我哔哔哔了很长时间，但这种几个朋友合伙做的生意，95% 的时候，都不太靠谱，太多纠纷，到时候朋友都没得做。

而且朋友们的能力落实到某个业务上，常常是特别虚的，你说你“销售能力特别强”，只要跨行业我就觉得这是个屁。

如果有得选，我一定选债权。

时至今日我依然觉得，创业是个很好的实现财富自由的方式，**但创业是有门槛的。**

比如你手上有个 200-300 万的闲钱，但你实际上对某些业务并不是很了解，你没有必要去 “创业”，可能你加盟一个投资回报率比较确定、有数理依据的小店，甚至于说你在好地方买套房.....其回报率都比你生生做一个新业务线，要靠谱很多。

或者，可以做极其轻资产，不费劲的副业，精力管理很重要。

如果你手上连这点闲钱也没有，也没有可换成这种现金规模的资产，那么你只能选择极其轻资产的拼缝生意，拉皮条儿、空手套白狼等等等，积累点零花钱，把房租和日常开销什么的 cover 一下。

更大的精力，也许是找一个不错的大树，成为一个不错大树的期权 or 股份持有者，挣到起码第一桶金，再做打算。

联系微信客服501863613进同步更新群

人们可能会因为不服管、任性、起不来床等各种原因导致不想去上班，于是合理化创业这件事，甚至于说运气很好，在早期阶段有“几个朋友扔点钱玩玩”，但是我觉得，接受了这种钱你就得保证这个事真的可以搞定。

实际上很多人，连职场经验都缺乏，没见过钱，不会花钱，也没有像样的社会资源，他是搞不定的。年纪轻轻就闹得一身的债和一个很差的人缘。

总的来说，看到极其之大的泡沫，可以趟一趟。但看不到，就应该多建立人脉和原始资本，这个是很现实的问题。你有出资能力、真正靠谱的融资能力和业务判断力，你才能真的去做个企业。否则小打小闹开个饭馆，有啥意思？

势比人强，而看到“势”，是小钱攒出来的，抓住“势”的前提，是有本金可以不假思索地扔一些玩玩。

来日方长，弄就弄个大的，否则就踏实做狗。没什么不好的，平安、稳健，稳中向好。

基本总揽了一下合伙人，以后还会细节讲。下一章我们再总揽些别的人际关系。总揽集体完毕后，细细讲各种总揽之下的细节场景。

189 1

1条评论 最新

长安

每周四都期待更新，要是早读到这个内容就好了。

2019-03-28 19:27:16

回到首页

已加载全部

发评论

避免断更，请加微信501863613