三剑客股权的启示

A 是个厨子，拥有独家祖传秘方，让人吃了一次想第二次，念念不忘，肚子咕咕响。

B 钱多而且熟悉各种工商流程，愿意提供大部分的启动资金和负责初期的开店注册手续。

C 是个年轻 IT 小伙，觉得目前移动互联风刮得呼呼的，想用互联网思维来为餐饮业创造更可观的利润，有 IT 技术，会做微信平台开发，也提出了一个全新的商业模式，听起来前景诱人。

三个人都没有什么运营餐饮行业的经验和经历，但决定开店后共同经营管理。三人针对股权分配的问题展开讨论：

A 说："开餐饮没什么壁垒，人人都能做，但味道好坏是吸引顾客的第一要素，所以厨师的手艺是很重要的。"B 和 C 都同意。

B 说："没错，厨师的手艺是很重要，不过光有手艺也不能把我们的事业做起来。开店需要一大笔启动资金，再说咱一起做这事不也是为了赚钱回来么，所以一开始的资金投入也是非常重要的。"A 和 C 表示没有异议。

C 说："光满足以上两点可能只是小打小闹，累不说也赚不到大钱，我提出的这套商业模式结合好的推广，一定能帮我们提高很多营业收入！"

A 和 B 琢磨了下，觉得这个新模式谁都没有去验证过，风险很大，运营方面 C 也没有特别多的经验，于是跟 C 说："这样好了，我们暂时认可如果能按你预想的那样，我们可以得到更多的营收。但这事也没个准，等我们做起来之后，发现你的方法确实有效果、带来了额外的营收和利润，再给你兑现这部分股权，你这部分贡献是预期的，所以相应部分现在你先拿期权好了。"C 是个通情达理的人，觉得于情于理这样做都会比较合适。

经过一番友好的商讨之后，他们结合餐饮这个行业的实际情况，把 100%的权重分为手艺 25%，合伙人出资 55%，商业模式和运营 20%三个部分。然后 A、B、C 三人各自对这三项进行打分，以 0~5 分为标准，以下为他们的最后商讨结果：

表 1 股权权重统计表

	A	B	C
手艺 25%	5	0	1
出资 55%	2	5	1
运营 20%	1	2	5
总股权 37.1%	37.1%	39.4%	23.5%

接下来他们还约定了与权力相对应的职责和义务：

对应股权相应的责任约定为：A 主要负责调料制作和烹制，需要 C 帮着打打下手；而在出资上，A、B、C 达成了 2:5:1 的承诺；运营上，A 会偶尔帮着搭把手，因为主要做菜，B 也会费点心来操作运营，C 主要负责运营并且承诺一年以后自己提出的模式能初见成效，而且大概约定了一个营业额，未达到目标则酌情稀释相应部分股权，同时他提出 A 也要保证自己的手艺确实能得到顾客的认可，可以招揽很多回头客才好兑现相应部分股权。

最后他们细化了每个人的权益和责任，并提出了可考量的指标，以三个月、六个月和一年为期限，逐步兑现相应的股东权益。最终三个小伙伴在愉快而友好的氛围下完成股权和责任的分割，此后戮力同心，共同为事业抛头颅洒热血，数年后在江湖上成了赫赫有名的火锅三剑客。

案例启示：

可操作的分股流程：

1．对贡献元素进行分类，比如资金、运营、技术、资源等等，然后根据团队的情况，确定每个类别的权重。

2．所有成员梳理自己已做出的贡献和将可能做出的贡献，列出来放入相应大类，然后给予每个贡献元素相应的权重比例。

3．接下来对照着每个贡献元素小项逐项给每个人打分，0~5 分，建议把已经落实的贡献项目用蓝色标记，承诺可以做出的贡献项目用红色标记。

4．加权统计每个人的股权。

5．量化那些承诺要做出的贡献，约定个期限来考察，起草并签订书面协议。

6．在约定期到的时候检查承诺，并对股权进行微调，或分配或进入期权池。

根据上述案例分析，创业团队的股权设计需要重点关注以下问题：

1．有可信可靠的创业团队领导

企业的股权架构设计，核心是创业团队领导的股权设计。创业团队领导不清晰，企业股权就没法分配。新创企业，要么一开始就有清晰明确的创业团队领导，要么通过磨合产生出一个团队领导。很多公司的股权战争，缘于创业团队领导的不清晰。

企业有清晰明确的团队领导，并不是代表领导专制。苹果、微软、Google、BAT、小米等企业，都有清晰明确的团队领导。团队领导不控股时，这些企业都通过 AB 股计划、事业合伙人制等确保团队领导对公司的控制力。创业团队的决策机制，可以民主协商，但意见有分歧时必须集中决策，一锤定音。

2．股份杜绝平均和拖延分配

创业团队的股权分配绝对不能搞平均主义。很多时候，创始人不愿意谈论股权分配问题，这个话题不容易启齿，所以他们要么完全回避这个问题，要么只是说一些模棱两可的约定。创始人普遍会犯的错误是：没有在第一天就把股份的分配问题谈清楚，并写下来。股权的分配等得越久，就越难谈。随着时间的推移，每个人都会觉得自己是项目成功必不可少的功臣，关于股权分配的讨论就会变得越来越难以进行。因此，尽早进行股权分配的讨论并达成共识。

3．股份绑定，分期兑现

仅仅达成股份比例的共识还不够。如果一个创始人拿了很多股份，但后来做事不给力怎么办？如果有人中途离开公司，股份如何处置？在美国，初创企业一般对创始股东的股票都有关于股权绑定（Vesting）的机制设置，公司股权按照创始人在公司工作的年数或月数逐步兑现。任何创始股东都必须在公司做够起码 1 年才可持有股份（包括创始人）。好的股份绑定计划一般按 4~5 年期执行，例如 4 年期股份绑定，第一年兑现 25%，然后接下来每年兑现 25%。“股权绑定”可以有效平衡合伙人之间可能出现的股份分配不公平情况。

4．遵守契约精神

股权分配中最核心的原则是“契约精神”。对创业团队的所有成员而言，股权比例一旦确定，也就意味着利益分配机制的确定，除去后期的调整机制不说，接下来干活的时候，每个人的努力和贡献其实和这个比例没有太大关系，在“契

约精神”的约束下，尽自己的最大努力是对创业团队成员的基本要求。事实上，对于所有早期创业者而言，尤为需要明晰一个道理：一旦创业获得成功，即使 1%的股份也将获得优厚的回报；创业失败，就是占有 100%的股份也分文不值。