

中国有句老话，亲兄弟明算账，对合伙更是这样。合伙分配分的好才能够长远发展，否则就会出现同苦不能同甘的现象。在企业初创阶段，因为没有利益或者利益还不大，这时候大家都能心平气和，彼此迁就，一旦涉及利益分配的问题，谈钱就会伤感情。中国是个礼仪之邦，人情社会，喜欢讲义气，讲亲戚，讲哥们，很多人觉得制定的规则多就是对合伙人的不信任。其实这种观念恰恰是有害的，给合伙的后期管理埋下很多隐患。

所以，合伙之前遵循“先小人后君子”的原则，在前期多花精力去建立规范的分配制度，也不要后期出现问题再商议，一旦在后期出现问题，不仅伤害合伙人的感情，还会影响具体工作的开展，更有损企业利益最大化。

比如，某知名快餐企业有过失败的案例。刚开始的时候小舅子开的小饭店，后来姐姐和姐夫一起来合伙开店，因为是亲戚关系，在股权上最开始大家都没有明确规定，就实现了一人一半的原则。但随着后来门店生意越来越好，不断扩张，小舅子和姐姐姐夫每个人的作用心态都开始发生变化。小舅子认为自己是最初的企业创始人，而且随着连锁扩张，是自己解决了快餐标准化，自己承担的是大部分的责任，也带来了最大化的贡献，理应拿的利益最多，与姐姐姐夫一人一半太吃亏。而姐姐和姐夫不这么认为，觉得要不是自己加入，可能小舅子还守着自己的小门店，只能养家糊口，不可能赚的这么多。这都是自己的市场拓展和布局的能力带来的后续这么快的连锁扩张。最初觉得一人一半挺合理，慢慢也觉得自己更亏，认为小舅子就出了一个人，而自己却夫妻两个人都搭进来了，应该分的更多。

因为前期没有签订书面的分配合同，也没有细化分配标准，导致的分歧越来越多，互相排挤，最终姐姐和姐夫把小舅子挤出了企业。但小舅子也不是吃素的，在双方的相互争斗的过程中，小舅子行使股东知情权，开始查账。一查查出问题，把姐夫送进了监狱，还判了刑。最终的结果是原本很亲的姐弟俩反目成仇，而且是本来发展很红火的快餐店逐渐走向萧条。

可见，合伙匹配是非常关键的一环，也是最重要的一环，设计不好将会带来很多麻烦。无论和亲戚朋友还是公司内部的关系，利益分配原则都是至关重要的。如何用股权机制让好朋友之间能更好的合作，这才是关键。

如何在前期做好功夫，从而避免后期出现分钱伤感情呢？

1、重视创业期间的股权设计，创业初期有的出钱，有的出力，不能完全按出资比例来分配股权。如果按照出资比例来分配股权的话，那么初期有一部分资金不多，但能力强的人就有可能成为最小的股东，这样对于这些有能力有创新的人产生不公平感，会打击其后面的积极性。另外如果按出资比例来分配，会导致有钱的缺乏创业能力与创业心态的合伙人成了最大的股东，会影响公司的发展。正确合理的分

配，应该分为

资金股和人力股，资金股占

比小，人力股占比大，但是人力股

要和创业团队4年全职的服务期限挂钩，分期成熟。对创业团队出资合计不能超过100万元的，建议资金股合计不超过20%。

## 2、合伙团队中要有老大合伙

合伙其实最忌讳五五平均开，那样就没有让人信服的老大。但合伙做生意，核心是老大的股权设计。老大不清晰分配，股权没法分配。老大只有对公司有控制，公司才有主人，才不会沦为赌徒手里不断转售的纸牌。老大一般要选公司的创始人或CEO来担任，他不但要有比较大的股权，也有更多的担当，这样才能够主导整个团队健康发展。尤其不能让不懂行的投资者过多的干预企业的正常经营。

## 3、不要把股权分足，预留调整空间

合伙创业过程中，大家贡献的资源不同，有的出资金，有的出专利，有的出点子，有的出技术和运营等等。一定要充分评估在创业不同阶段，这些不同资源的变化。初创时期，发展时期，成熟时期，这些资源的贡献是不同的，需要综合考量，不能因为冲动和感情因素，觉得这个人创意不错，那个人运营不错，就把10%的股权给他。等到项目运行过程当中发现他的能力也是一般，想把他到手的肉再重新分配，基本上就非常难了。预留调整空间可以把每个人的股比都先降下来，放在股权池里，合伙人之间进行约定，我们还有这些预留以后会根据项目开展的不同阶段，每个人的不同贡献进行股权的调整。

## 4、股权要有退出机制

合伙人分配出问题最大的原因是来自没有约定完备的退出机制。有的合伙人持有公司股份，因为某些原因离职后却坚决不退股。其他合伙人认为不回购股权，既不公平也不合情，但由于事先没有约定合伙人的退出机制，对合法回购退出合伙人的股权束手无策。因此合伙人应该首先就退出机制的公平合理性，充分沟通理解达成共识。

如果合伙人离职，资金股与已经成熟的人力股，离职合伙人可以兑现。但未成熟的人力股应当被回购。举个简单的例子，如果A、B、C合伙创业，股权比例是6:3:1。C做着做着，觉得不好玩就走了，但他手上还有10%的股份。如果项目做起来了，他就等于坐享其成，这样对团队里的其他人是不公平的。这个时候怎么办呢？

我们就要提前约定，股权按4年授予来算，干完4年股权可以按分配的拿到100%，

每干一年可以拿自己所得股权的25%，如果C干了一年就离开了，他只能拿走2.5%（10%的1/4），剩下的7.5%就不属于C了。

除了以上几点之外，关系再好的合伙人都离不开一个“利”字，为利而聚也会为利而散。所以只要和钱有关的事情一定落在纸上，一条一条白纸黑纸落在纸上。创业团队最不应该把问题放在“以后再说”，即使是小问题，也等于给未来埋下了风险，并且会在团队强大的时候变成一个大问题。

所以，只有把股权设计做好，把利益分配好。才能真正做到抱团取暖，利出一孔。聚是一团火，散是满天星。

现在的企业和老板，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。正如真个基金创始人徐小平所说：“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。

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，这样才能真正助力企业长久稳定的持续发展。（文/李秀梅）

著名律师李秀梅

2006年毕业于西北政法大学

，硕士研究生，至今执业16年，现为北京市康达（西安）律师事务所合伙人。执业以来一直从事民商事纠纷，公司法务等，积累了丰富的诉讼和非诉讼实务经验。面对错综复杂的疑难案件，能准确及时的找出案件突破口，并能综合运用各种方法为当事人解决实际问题。社会兼职：陕西省法学会婚姻家庭法研究会常务理事，陕西省女法律工作者协会项目发展专委会副主任，陕西慈善联合会法律事务部委员，陕西民建法律支部委员。专业领域：婚姻家庭领域：婚姻财产纠纷、扶养、赡养纠纷、继承纠纷以

及家族财富传承等；民事领

域：合同纠纷、物权纠纷、侵权责任

纠纷、人格权纠纷等；商事领域：公司日常法律事务，公司股权顶层设计、股权激励、股权转让、股权纠纷等公司法律事务。