



建筑师执业
实践宝典系列丛书

建筑师事务所 所有权转让 指南

[美] 彼得·皮·文 著
威廉·曼德尔

黄 慧 译

- ◆ 涉及所有权转让方面的关键问题，包括候选人的挑选标准、领导权需求、估价和转让机制
- ◆ 根据不同的转让方式确定公司价值的最好方法

中国建筑工业出版社

Architect's Essentials of Ownership Transition

Peter Piven, William Mandel

建筑师执业实践宝典系列丛书

建筑师事务所所有权 转让指南

[美] 彼得·皮文 著
威廉·曼德尔
黄慧 译

中国建筑工业出版社

著作权合同登记图字：01-2005-2244 号

图书在版编目(CIP)数据

建筑师事务所所有权转让指南/(美)皮文, 曼德尔著;
黄慧译. —北京: 中国建筑工业出版社, 2008
(建筑师执业实践宝典系列丛书)
ISBN 978-7-112-10403-1

I. 建… II. ①皮…②曼…③黄… III. 建筑设计—组
织机构—所有权—转让 指南 IV. D913-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 152690 号

Architect's Essentials of Ownership Transition/Peter Piven, William Mandel
-Z1/471-43481-7

Copyright © 2002 by Peter Piven

Published by John Wiley & Sons, Inc.

Chinese Translation Copyright © 2009 China Architecture & Building Press

All rights reserved. This translation published under license.

本书经美国 John Wiley & Sons, Inc. 出版公司正式授权翻译、出版

责任编辑: 董苏华 张杰 / 责任设计: 赵明霞 / 责任校对: 李志立 关键

建筑师执业实践宝典系列丛书

建筑师事务所所有权转让指南

[美] 彼得·皮文 著
威廉·曼德尔
黄慧 译

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京天成排版公司制版

世界知识印刷厂印刷

*

开本: 880×1230 毫米 1/32 印张: 4 页 字数: 200 千字

2009 年 5 月第一版 2009 年 5 月第一次印刷

定价: 18.00 元

ISBN 978-7-112-10403-1
(17327)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

序言

在专业性劳务公司中，继承人的培养选拔计划作为一个比较新的需要考虑的内容，在 20 世纪的后 25 年才开始成为广泛关注和组织计划的一个必备部分。

在那之前，大多数专业性劳务公司的结构——无论是在建筑、工程、法律或者财会行业——都是这样的典型组织，它们只持续到创始人在任的时期。大多数公司都由 1 个或 2 个有注册资质的专业人士和没有注册资质的学徒作为他们的员工组成，或者雇佣那些非专业的雇员，如果负责人退休了，他们可能无力将公司持续经营下去。所以当负责人该退休的时候，绝大多数公司在那个时期也只能关门大吉。

然而，也有例外。那就是已经具有一定规模和成就的公司团体，这些公司团体在他们的创始人还在任的时候就已经卓有声誉——更重要的是——公司员工中已拥有一些资深的得到注册资质的专家。对于这样的公司，所有权的延续就是一个很合理的目标。如果成功了，这可能意味着公司客户的继续维持，员工长期工作的持续稳定，同时创始人也可以获得适当的资产回报。

说起来容易，实现起来就不是那么简单了。

当历经以前的一代或两代人，较大的建筑公司的员工人数有了巨大的增长后，公司的管理层就有必要去做一个被称为“所有权转让”的计划。确切地讲，这是一个策略，当公司现任负责人

退休时，将公司的所有权——并且，最终将会是公司的领导权——移交给一个新的所有人团队。

在商业理论中，这个过程通常只是一个简单的买卖交易。资本就是产品，或者是可以由不同的其他公司的所有人或投资者操作的商务服务。买方只需要投入必要的资金去购买这样的商品或者商务服务，并开始运作。

另一方面，在专业性劳务公司，转让的过程要复杂得多。这里没有专利或者产品用来进行买卖交易。例如，在建筑公司，公司的资本必然是那些拥有注册资质的专家们的才能和技术，他们可以按照自己的意愿进入或者离开公司，并且公司也不能被当作是一种投资而被买来卖去。在建筑公司里，最好的——通常也是惟一的——可能的继承人，是已经作为员工并拥有丰富的专业经验的建筑师们。同时对他们作为公司所有权的继承人还有两个重要的限制；

第一，作为继任所有人，必须不仅要具有专业资格，而且他们一定要有技巧能吸引客户并且将客户带入到工作中来，也能够吸引员工，并且保存优秀的员工去完成任务（并且在适当的时候能使他们成为自己的继承人）。

第二，继承人在公司获得价值的惟一来源就是薪金和公司自身产生收入盈余的能力，这些收入盈余可以用来购买卖方的资产。因此，如果当发生所有权转让时要购买或者出售公司的价值，那么公司必须为转让本身负担经费。

这些考虑因素——关键需要有创业才能的员工领导公司；实际上公司本身的偿还能力也限制了出售的价值——使得所有权的转让，在建筑行业和其他专业性劳务公司，与传统的商务买卖不同。越来越多的专业性公司在努力克服这些问题中成长并成熟，所有权的转让就好像是一个公式一样具有可变性，一个答案总是不能适应所有的情况。

进入这个不断发展的专业性工作的领域，彼得·皮文作为一个专职的建筑师，有丰富的所有权转让经验，他将自己的观点引入到专职建筑师的事业中去，随后，他又作为管理顾问，指导与服务于好几百家其他的公司。

《建筑师事务所所有权转让指南》是关于建筑行业管理文化的一本重要书籍。它阐明了关于继任程序中经常弄错的概念。并且，它随后给出了一个简便的方法，这个方法对每个建筑公司在面对可能发生的转让问题时都会有所帮助。

无论有没有考虑到所有权转让的问题，公司的创始人和继承人都应该读读这本《建筑师事务所所有权转让指南》。

韦尔德·考克斯 (Weld Coxe)

于罗德岛州，布洛克艾兰

致谢

我要感谢为这本书作出了重要贡献的人，没有他们的帮助，这本书是不可能完成的。

我要感谢 Margaret Cummins, John Wiley 出版社本系列丛书的编辑，他约我写了这本书，并且保证了这本书的完成和及时出版。

我要感谢威廉·曼德尔(William Mandel)，MBV 法律有限责任公司投资领导人、律师，以及他的同事，Laura T. Howard, Carol Brittain, Lauri A. Sanders，他们在整个过程中提供了关于所有权转让的法律方面问题的重要信息，和极有价值的指导与批评。

我要感谢我在 The Coxe Group 的同事，特别是我的搭档 Weld Coxe 和 Hugh Hochberg，在我创作的这几年，他们作为顾问给了我帮助和支持。在复查本书的过程中。对于我需要的观点和看法，他们用知识、经验和智慧，多次给予了我很棒的答案。

目录

序言	ix
致谢	xiii
第 1 章 导言	1
什么是所有权转让?	2
所有权转让的必要性	2
第 2 章 所有权转让选择	5
内部转让	5
引入一个领导人	6
合并	6
收购	7
雇员股票拥有计划(ESOP)	7
清算	9
第 3 章 决定候选人挑选的标准和传达创始人的期望	11
所有人为公司贡献了什么?	11
候选人选择标准	13
向新所有人传达期望	21
第 4 章 公司估价: 公司究竟价值几何?	23
什么是价值?	23

怎样决定价值?	24
估价的构成	25
估价的目的是: 估价怎样被用在所有权转让过程中	26
价值决定	29
确定价值的方法	29
可降低估价的情况和例外	47
第 5 章 使购买成为可能: 所有权转让机制	55
税后股票转让	55
税后股票购买加上补偿交换方法	57
递延补偿的方法	58
合伙企业或者有限责任公司所有人转让	61
零基准转让	62
第 6 章 规划所有权转让项目	65
重要的考虑	65
第 7 章 所有权转让项目开始	73
集合队伍	73
预备基金	74
设计项目	74
评价候选人	75
建立转让率	76
决定协议条款	78
为项目提供文件	79
下一步	81
第 8 章 为所有权转让项目提供证明	83
事务备忘录	83
股票购买协议	86
担保本票	87
担保协议	88
股东协议	89
保障协议	95

递延补偿协议	96
雇佣协议	96
为什么有些项目文件需要配偶同意?	97
除了有限公司以外其他组织的所有权转让文件: 合伙企业和有限责任公司	98
第 9 章 选择公司的结构	99
合伙企业	100
普通有限公司	102
专业有限公司	104
有限责任公司	105
第 10 章 发展在公司的领导权	107
什么是领导人?	107
领导人需要什么样的特征?	108
领导权发展的程序	112
领导和管理	114
第 11 章 为将来的转让作准备	117
为什么要为将来的转让作准备?	117
术语表	123
参考文献	127
英汉词汇对照	129

导言

每一个公司都需要，但又常常忽视，需采取一个有效的计划去认可领导阶层，扩展所有权范围，并使公司得到长久的发展。实现这些目标的方法就是被称作**所有权转让的行动**。这本书将帮助你去了解所有权转让的要点：它有哪些要素，怎样为所有权转让项目做计划，还有怎样去发展并实施一个成功的所有权转让项目。通读这本书，你将发现里面的术语和措词，对你来说也许第一次见到，但它们已用在一个新的语言环境中了。文中提到的一些术语，你可以在本书后面的术语表中找到相应的解释。

这本书是为设计专家而写的：建筑师、室内设计师、园林建筑师、绘图设计师、城市规划师、美术设计人员、工程师和其他那些工作在设计行业并以此为目标的设计师们。设计专家在大多方面和其他的人很相似，他们的工作也一样和其他的工作在大多方面相似。然而，在考虑所有权转让问题时，设计专家和他们的行为所具有的某些特征需要引起我们的注意。

一个特征是设计专家提供的是服务，而不是产品。他们所提供的服务——建筑设计、室内设计、园林设计、计划、工程、绘图设计——都是他们的天分加上知识教育和实践经验的成果。对于这些设计专家，他们从事“学术式的职业”——特别是建筑师和工程师——达到规定的教育水平和实践经验，对于确保国家认可的注册证书的含金量非常必要，这要去练习实践。

除了提供一个专业的服务所必要的教育、经验和证书，在提供服务和提供产品之间最重要的不同是，它们的运作中所涉及的资金需求不同。一般来讲，以产品为基础的商务需要大量的固定资金，或者硬件设施，去生产提供给市场的产品：资产、设备、储备等等。而专业性劳务公司需要的则是人员。在专业性劳务公司，每天都有大量的所谓实际资产(生产价值的资产)流出，把这些资金尽快赚回来是非常重要的。公司要求员工不断地努力，以确保在现在或者将来公司都能成功地赚到钱，对他们而言，人才是尤其重要的。一个成功的所有权转让计划，可以吸引并留住公司所需要的人才。现在就成功地实践吧，并在将来使所有权转让成为可能。

什么是所有权转让？

由现任所有人制定的，或者开始让另外一个所有人团队上任的过程称作“所有权转让”。所有人为他们的公司提供资金、市场、管理、质量和领导。如果现任所有人希望他们的公司继续生存并蓬勃发展，那么他们要确保要在将来为公司提供这些元素，这是非常重要的。所有权转让可以在没有计划的情况下，突然地发生，例如当一个单身的所有人突然死亡时。当做好转让计划，并且在随后认真地执行时，现任所有人的多个目标最有可能都实现。我会在下面分段描述其中的一些目标。

所有权转让的必要性

成长

当公司成长时，多数公司会发现不能只是单纯增加基层员工人数，同时也需要在高层增加领导人，去稳固并管理客户关系，并提供必要的项目管理、专业技能和内部的领导。可以去雇佣对此有兴趣的专业人士，给予报酬，让他们具有领导层的职责，但没有资产的所有权。然而，因为最高领导层的职责通常是和所有权相关联的，我们将在这个问题的讨论中择情使用“领导人”和“所有人”这两个术语。公司的成长刺激了对扩大所有权的需求。一般通过以下三个方法扩大所有权：(1)通过提升那些有资格成



关键点
所有权转
让的必要
性
1. 成长
2. 扩大
3. 退休
4. 新技能
5. 连续性
6. 和市场
保持联系

为领导层候选人的现任员工，并向他们转让所有权；(2)通过从公司外部招募个人成为公司所有人；(3)通过合并或者收购另一个已没有合适的所有权继承人的公司。

扩大

公司希望扩张经营的地理范围，或者希望在他们有影响的地理范围内进入市场，只有通过那些具有领导能力的创业型专家去贯彻扩张政策，才会有效。

退休

当领导人开始考虑他自己的退休问题时，或者，同样重要的是，他考虑怎样才能让他投入在这个公司的资金实现它的价值时(通常是增加的)，所有权转让开始成为一件重要的事情了。在这些关键的时刻，一些事情开始变得清晰。如果领导们没有对他们的公司进行清算，常常会遭到经济处罚，所以需要退休的领导为他们成功地延续公司做准备。如果没有其他有能力的领导人去带领并管理公司，这个公司必将得不到成功的延续。没有新一届合适的领导人，退休的领导人将找不到一个可以让他们转让(也就是卖掉)所有权的人。

新技能

想发展新技能，或者想进入新市场的公司，还有那些没有潜力员工的公司，常常通过引进新的领导层候选人，从而获得必要的技术。作为加入公司的条件，这些候选人将希望得到领导地位，并且他们需要确保这个地位在商业活动中和在公司里都是有效的。所有权转让的程序使所有权转让给候选人的过程变得简单，同时也给公司的所有人们充足时间去评价新人。

持续性

所有权转让促进了公司的持续性发展。有些设计专家在他们事业的发展过程中奋发图强，并且希望即使过了他们的任职时期，公司也仍然有生意可做。将所有权转让给下一届，确保了能

够继续服务于那些有价值的客户，为有价值的员工提供了一个固定的工作场所，并且使公司继续迈向未来。

和市场保持联系

市场在设计专家所能够完成的工作中非常重要。如果没有购买者让我们提供专业服务，我们也就没有可提供服务的人了。设计专家必须和市场保持联系——即和他们提供服务的购买者联系起来。他们必须和他们的客户建立并保持联系，以便他们的公司能有提供服务的机会。这样的服务很可能会获得成功的客户关系，成功的项目，还有经济上的回报。

有时候，当他们老了，设计专家推迟考虑任何特殊方式的退休问题，或者自觉地选择不退休。他们的客户一般到了退休年龄就退休了，通常是 65 到 70 岁之间，他们客户的继承人经常选择雇佣同龄人和他们一起工作，而不是他们的前任上司。有一些例外情况值得注意，特别是在那些设计行业的“权威”人士中，这样的状况通常会导致设计专家在他接近正常退休年龄时和市场失去联系。一个公司一旦失去了和市场的联系，就失去了它存在的理由，最后自身将无法维持下去。随着销售的可见性和职责的不断增加，所有权转让将允许公司的专业人士担任下一届领导人，将新成员带入所有权的圈子里，这样会有助于保持他们对市场的理解和联系。

所有权转让选择

所有权从现任所有人手中转让给新所有人，可以通过几种不同的处理方式来完成。这一章所描述的选择，对于公司的创始人来说会有非常不同的结果。那些现在受雇于公司的人，也可能在将来成为公司的所有人。

内部转让

对于一个所有人，要确保他的公司能够延续，重新获得他在公司的投资，并且最后退休，最有效的方法就是执行这样一个计划，即将所有权从所有人手中转让给现任的员工，这个员工有能力将公司成功地经营下去。

内部转让的优点包括：(a)给公司一个继续经营下去的机会；(b)接近那些已经开始适应公司工作方式的客户群体；(c)保证所有人有一个合理的资金回报，通常是权责发生制资本净值的 1.00 到 1.50 倍之间；(d)继续控制公司直到出售所有权的所有人所拥有的所有权比例降低到 50% 以下；(e)按照包括对新所有人的补偿和利益安排机制，保证出售所有权的所有人的个人补偿和补贴，并且新所有人要接受这个制度。

内部转让的缺点包括：(a)有可能缺少可用的并且合适的内部候选人；(b)需要开始分享公司的信息和对公司的控制权；(c)需要潜心于促进公司的成功，最后依赖其他人为公司的成功



提示

从公司外部引入领导人通常是不会成功的，这是因为公司文化的不相容性。因此，很少会采用这种方法。

做出的贡献，特别是关于保护新任务的能力。

引入一个领导人

公司未来能否成功，现任所有人能否顺利地退休，取决于有没有这样一个合适的人——领导人——去成功地运营公司。当公司没有这样有潜力的合适的领导人，或者现任所有人没有发现公司里有这样的人，一个选择就是从公司外部寻找。

从公司外部吸纳领导人的优点是：(a)如果转让成功，公司就有继续发展的机会；(b)可能会改变公司经营的方向，让公司重新恢复活力。缺点包括：(a)关于引入的人未知其人格个性的风险；(b)几乎是马上就要和新人分享公司的信息和控制权；(c)可能需要用优厚的补贴待遇来吸引这样的人才；(d)可能需要改变公司市场推广的方向，项目执行时要考虑新领导人的利益。

公司将有可能需要以市场价的水平提供补偿和好处去吸引并留住新的领导人。然而，随着新领导的成功上任，现任所有人可以因为他在公司的利益适当地期望接受至少是权责发生制资产净值 100% 的账面价值。

合并

如果不能从内部提升，也不能从外部吸纳合格的候选人来转让所有权，或者如果周围的情况使这样的转让有很大的风险，所有人可以考虑和其他的公司合并。在一个利益合并中，合并的时候没有现金转手，但是转让所有人将创造机遇，使他们的经济利益不久以后在合并后的公司中得以回报，数量额可能是权责发生制账面价值的 100%。

合并的优点有：(a)虽然是在一个新的结构中，但能使公司得到延续；(b)允许所有人能完全退休并且将资金返还；(c)可以保持所有人对自己工作的控制。然而，合并需要所有人去：(a)开始和新的搭档在一个未知并且未经考验的关系中一起工作；(b)开始和新搭档一起共享信息，一起管理并控制公司；(c)许多问题都要折中处理，特别是涉及金融和市场问题时。



提示

收购不成功的最主要原因是收购公司和被收购公司之间缺少文化的兼容性。

收购

当大量资金的返还变得极为重要时，其他的选择也许会导致失败的结果，而被认为不合适或者不太可能，或者和所有权不相关的其他的战略问题开始变得重要起来的时候（例如市场扩张问题），所有人通常会考虑将自己的公司出售给其他公司的可能性。将公司出售给其他公司的优点是：（a）虽然是一个不同的形式，但公司的延续有了保证；（b）可能会有更高的个人资产净值返还，可能是权责发生制账面价值的 1.5 到 3.0 倍的范围内。其缺点也很明显，它们包括：（a）立刻放弃了对公司的控制权并让给了收购方公司；（b）一经雇佣，就要在收购方的金融和文化结构中生存。但在其他的方面，机会还是存在的。如果在公司内部并不存在合格的候选人，公司的现任所有人可以在他们觉得相和谐的另外一家公司里寻找可能的继承人。通过收购这样一个公司，他们不仅可以更好地确保了他们的继承人（这样他们就可以真的退休了），而且还可以得到其他的好处，例如更宽广更深入的市场共享，员工的数量或素质的提高，硬件设施的加强，应收款的增加等等。

在公司的出售事宜中，打算在近期（例如三或五年）退休的现任所有人，在外部出售时，将可能会得到高于他的所有权利益的价值。然而，如果所有人个人希望继续工作更长的时间，他的薪水和利润的分配可能也要过较长的一段时间，甚至越低的解除补偿，会产生越高的总补偿。

反面案例

在西南部一家设计公司的三个所有人，年龄分别是 65 岁、67 岁和 70 岁，是这家公司的仅有的所有人。尽管有曾经三届可能的所有人来过公司，但是由于没有考虑过其中任何一个作为所有权继承人，他们因此离开公司而从事其他的职业发展道路。由于没有预期的可以考虑成为所有权继承人的候选人留下，公司现任所有人决定寻找一个感兴趣的外部买方。但是一个都没有找到。

雇员股票拥有计划(ESOP)

ESOP 是联邦立法制定的鼓励职工所有权的法人实体。国会