

Partnership

Practical Management and Operation Strategy of Innovative Enterprises

合伙人制

创新型企业管理与运营实战策略

鲍玉成 著



你距离成功之间只差一个合伙人

小米、阿里巴巴、万科、华为、高盛
等多年实践证明的成功经验

人才招聘、团队组建、股权激励、流程优化、
利益分配、风险预防等问题一站式解决



化学工业出版社

Partnership

Practical Management and Operation Strategy of Innovative Enterprises

合伙人制

创新型企业管理与运营实战策略

鲍玉成 著



化学工业出版社

· 北京 ·

在移动互联网时代，企业改制已成为一大趋势。传统的雇佣制正在没落，合伙制逐步成为主流。一个不懂合作的企业将很难生存，作为新时代的管理人，不能再走保守的老路，时代在变，管理思想、观念、行为都必须跟着变。

本书紧紧围绕“合伙人制”这个话题展开。从先行的几个合伙制典型企业入手，全面阐述了合伙人制的概念、优势、特点，合伙制企业的组织框架、管理模式、运营模式、团队组建、利益分配，合伙人的相处之道，企业组建应注意的制度、法律问题，以及在各行业中的实际运用。

本书是一本适合所有创业者、中高层管理者和企业管理咨询、营销咨询人士阅读的实用性很强的企业经营管理方面的指导性书籍。

图书在版编目(CIP)数据

合伙人制：创新型企业管理与运营实战策略 / 鲍玉成著.
北京：化学工业出版社，2018.6
ISBN 978-7-122-31951-7

I. ①合… II. ①鲍… III. ①企业制度—研究
IV. ①F271

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第074138号

责任编辑：卢萌萌
责任校对：吴静

文字编辑：李玥
装帧设计：王晓宇

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）
印 装：大厂聚鑫印刷有限责任公司
710mm×1000mm 1/16 印张12¹/₂ 字数212千字 2018年9月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899
网 址：<http://www.cip.com.cn>
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：58.00元

版权所有 违者必究

大众创业，万众创新，在国家大力鼓励和扶持青年创业的大背景下，越来越多的人加入到了创业大军之中，新型企业大量增加。其中，合伙创业成为一种潮流，再加上企业改制大潮日益高涨，很多雇佣制企业主动寻求革新和变革，取而代之的正是合伙企业。

不懂合伙，必将散伙，作为新时代的创业者，不能再走固守传统的创业之路，时代在变，创业思想、观念、行为也要跟着变。

合伙人是指投资组成合伙企业，参与合伙经营的组织和个人，是合伙企业的主体，了解合伙企业首先要了解合伙人制。

本书紧紧围绕“合伙人制”这个话题展开，全面阐述了合伙人制的概念、优势、特点，合伙企业的组织框架、管理模式、运营模式、团队组建、利益分配，合伙人的相处之道，企业组建应注意的制度、法律问题，以及在各行业中的实际运用。本书适合所有创业者、中高层管理者和从事企业管理咨询、营销咨询、广告、公关等工作的人士阅读。书中既有案例，也有模型和工具的内容构成，方便大家学以致用，将引发爆发式增长的模式活学活用到工作实践中去。

本书由鲍玉成著，苗李敏、丁雨萌、魏艳、苗李宁、张丽萍、赵晓林、李俊英等也做了大量的资料收集与整理工作。感谢在本书的写作过程中为作者提供、搜集和整理资料等的同事和朋友。他们一边工作，一边抽出时间查阅资料、走访企业、采访当事人、调查用户，从暖春到酷夏，从凉秋到初冬，牺牲周末和节假日，加班加点，只为让案例更加充实、客观，让分析更加合理、富有逻辑性。

由于著者水平及时间所限，书中难免存在疏漏之处，还请读者批评指正。

著者

2018年3月

01

Chapter

第 1 章

合伙制：重新定义企业和创业 / 001

1.1 雇佣制企业带给员工的焦虑 / 002

1.2 雇佣制企业正在逐步被取代 / 004

1.2.1 雇佣制的优势 / 006

1.2.2 雇佣制无法满足现代企业用人要求 / 007

1.3 雇佣制企业的弊端显现 / 009

1.3.1 劳资关系的恶化 / 010

1.3.2 无法逾越的部门墙 / 011

1.3.3 人才的浪费和受限 / 012

1.3.4 集权而低效的管理 / 013

1.3.5 权利和责任的分裂 / 014

02

Chapter

第 2 章

不懂合伙，必将散伙，找对合伙人就有了一切 / 017

2.1 找对合伙人就有了一切 / 018

2.2 合伙能为企业带来什么 / 020

2.2.1 人才的互补 / 020

2.2.2 资金的积少成多 / 021

2.2.3 资源的互通有无 / 023

2.2.4 职业态度的提升 / 024

2.3 什么是合伙企业 / 025

2.3.1 合伙企业的概念 / 026

2.3.2 合伙企业的特点 / 026

2.3.3 合伙企业的分类 / 028

2.3.4 合伙企业的优势 / 030

2.4 适合合伙的四类企业 / 031

2.5 合伙企业的申请、注册 / 032

03

第3章

合伙企业的管理和运营模式：要么颠覆，要么创新 / 037

3.1 无从上至下的层层指派：不分上下级，全民经营 / 038

3.1.1 垂直化的信息传递模式 / 038

3.1.2 服务式的管理模式 / 040

3.2 无臃肿庞大的部门机构：扁平化、去中心化 / 041

3.2.1 扁平化打乱原有的隶属关系 / 042

3.2.2 去中心化颠覆原有的组织模式 / 043

3.3 无繁杂低效的工作流程：精简化，效率至上 / 046

3.3.1 简化流程、提高效率 / 046

3.3.2 简单高效的四大合伙模式 / 047

3.4 无为胜有为的领导方式：没有领导，只有教练 / 051

3.4.1 教练型管理 / 051

3.4.2 与传统管理的不同 / 052

3.4.3 教练型管理的任务 / 053

3.5 和谐的上下级关系：合作、互助、携手向前 / 054

3.5.1 俯下身来与下属说话 / 054

3.5.2 和谐的上下级关系的作用 / 055

3.6 无边界的组织模式 / 057

3.6.1 无边界理论 / 057

3.6.2 垂直边界 / 059

3.6.3 水平边界 / 059

3.7 多样化的合伙模式 / 060

3.7.1 创始人 + 合伙人 / 060

3.7.2 骨干员工合伙, 或全员合伙 / 062

3.7.3 内部创业或业务外包 / 063

04

Chapter

第4章

合伙企业团队组建: 主动出击招募合伙人 / 065

4.1 主动出击, 严格筛选 / 066

4.1.1 主动出击, 积极寻找 / 066

4.1.2 筛选合伙人的六大标准 / 067

4.1.3 寻找合伙人的网络途径 / 069

4.1.4 内部挖掘和培养 / 070

4.2 义利并重, 双管齐下 / 071

4.2.1 重“利”之下, 必有智者 / 071

4.2.2 用“义”将人心凝聚在一起 / 072

4.2.3 同甘共苦, 拧成一股绳一起干 / 074

4.3 强化管理 事先约定 / 076

4.3.1 约定合伙人出资比例 / 076

4.3.2 约定合伙人的权利与义务 / 077

4.3.3 约定新人入伙协议 / 079

4.4.4 约定退伙协议 / 081

05

Chapter

第5章

合伙企业利益分配: 利益问题是最大的问题 / 085

5.1 依法所得是合伙人的法定权利 / 086

5.1.1 合伙人收入的类型 / 086

5.1.2 利益分配的三大标准 / 086

5.1.3 避免平均主义 / 088

5.2 股权，合伙人收益最核心的部分 / 089

5.2.1 合伙重在股权要清晰 / 089

5.2.2 构建稳定的股权构架 / 090

5.2.3 公平是股权分配的基础 / 093

5.2.4 做好股权激励应解决的四个问题 / 096

5.3 合伙人的其他收益 / 098

5.3.1 红利：企业盈利后的额外所得 / 098

5.3.2 工资：激励合伙人的短期手段 / 100

5.3.3 奖金：丰富分配机制，增加合伙人收入 / 103

5.3.4 其他福利：给予合伙人更多的关怀 / 104

5.3.5 潜在收入：用未来的筹码换取今天的回报 / 106

06

Chapter

第 6 章

合伙人相处之道：诚信、信任、包容和担当 / 109

6.1 诚信：合伙的基础 / 110

6.2 信任：信任是最大的力量 / 111

6.3 包容：别老盯着对方的过错 / 112

6.4 权责分明：责任到人，分工明确 / 114

6.5 敢于担当：做问题面前的勇士 / 114

6.6 相互学习，共同进步，共同成长 / 116

07

Chapter

第 7 章

合伙人制风险控制：签订协议，让合伙之路越走越远 / 117

7.1 风险 1：合伙前不签订合伙协议 / 118

7.2 风险 2：合伙财产归属不明 / 122

- 7.3 风险 3: 劳务出资时的 4 风险 / 123
- 7.4 风险 4: 事务管理权不能过于集中 / 125
- 7.5 风险 5: 完善财务制度, 杜绝财务漏洞 / 126
- 7.6 风险 6: 财务清算中的两大注意事项 / 128
- 7.7 风险 7: 隐名合伙的法律风险 / 128
- 7.8 风险 8: 享有的利润和承担的亏损不对等 / 130

08

Chapter

第 8 章

实践与运用: 各行业合伙应把握的方向与趋势 / 133

- 8.1 餐饮行业: 引进创意项目 / 134
- 8.2 电商行业: 线上线下强强联手 / 135
- 8.3 金融行业: 用资金驱动融资 / 138
- 8.4 零售行业: 直营变加盟 / 140
- 8.5 影视行业: 多元化大势所趋 / 143

09

Chapter

第 9 章

案例赏析: 名企如何做合伙 / 147

- 9.1 小米: 不要会议室, 只要“米聊群” / 148
- 9.2 阿里巴巴: 实行特殊的合伙人制度 / 149
- 9.3 万科: 推动职业经理人向事业合伙人转变 / 151
- 9.4 华为: 实行获得分享制, 促使利益机制变革 / 154
- 9.5 高盛: 引领考核激励, 管理独特高效 / 156

10

Chapter

第 10 章

合伙创业过程中常见问题集锦 / 159

- 10.1 合伙企业与股份制企业有什么不同? / 160
- 10.2 合伙企业为什么没有资本注册要求? / 161
- 10.3 如何最大限度地确保创始人的股权利益? / 162
- 10.4 该要干股还是湿股? / 163
- 10.5 私自转让合伙财产将承担什么责任? / 163
- 10.6 为什么有限合伙人不得以劳务出资? / 164
- 10.7 项目(点子)出资人如何分红? / 165
- 10.8 合伙人未缴足出资如何分红? / 166
- 10.9 企业法人 with 合伙人如何缴税? / 167
- 10.10 法院受理哪些合伙纠纷? / 167
- 10.11 选错合伙人如何补救? / 169

11

Chapter

第 11 章

合伙企业常用的管理工具模板 / 171

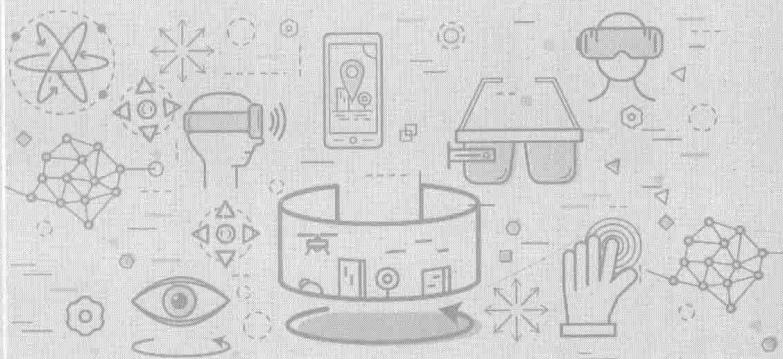
- 11.1 合伙企业设立登记申请表 / 172
- 11.2 合伙企业变更登记申请表 / 172
- 11.3 合伙人合伙合同模板 / 173
- 11.4 合伙人缴付出资确认书模板 / 175
- 11.5 合伙人股权分配合同模板 / 176
- 11.6 合伙人股权转让协议书模板 / 178

- 11.7 合伙人股权代持协议书模板 / 179
- 11.8 合伙人资产分割协议书模板 / 181
- 11.9 合伙人资产评估司法鉴定申请书模板 / 182
- 11.10 合伙人资产评估协议书模板 / 183
- 11.11 合伙人股权分配协议书模板 / 184
- 11.12 新合伙人入伙协议书模板 / 186
- 11.13 合伙人退出协议书模板 / 187

参考文献 / 189

合伙制：重新定义企业和创业

与传统管理模式下的企业相比，合伙企业有很多颠覆和创新。比如，没有严格的规章制度、没有企业章程，只有签订的一份合伙协议；不设股东，不设董事会，没有企业法人，有限合伙不缴纳企业所得税等；如果用《中华人民共和国合伙企业法》条款来衡量，很多企业完全对不上号，这还是一个企业吗？答案是肯定的，这就是合伙企业。



1.1 雇佣制企业带给员工的焦虑

每个人心中都有一个赚钱梦——不被闹钟吵醒，不胡乱对付早饭，不拖着疲惫的身体下班，关键是可以持续不断地赚钱，然而，对大多数人而言，梦终究只是梦。事实上，现在就有这么一群人可以让钱生钱，让自己的财富雪球越滚越大，不用朝九晚五上下班，但收入还是大多数人的十倍、百倍。

有人说，这群人是富二代，可能在拼爹，家里可能有几套房产……请停止你的猜测，他们既不是富二代，也不是暴发户，而是合伙人。

合伙人可以说是现在非常流行的一个“职业”，收入高，准入门槛低，大学生、企业员工、白手创业者，甚至家庭主妇、退休老人均可成为合伙人。随着近几年互联网经济大潮的来袭，“合伙人”这个词被越来越多的人认识和接受。互联网时代，事物发展变化之快让人猝不及防，时代更迭、人人创业、企业转型是再平常不过的场景。面对互联网时代的诸多机遇与挑战，一人单打独斗肯定是行不通的，唯有抱团，才能实现财富的积累，增加生存和发展的筹码。

案例 1

A在北京的一家国有银行上班，待遇非常不错，因此毕业的十多年来很少想跳槽，换新工作。天天规规矩矩上班，无怨无悔加班，如今，已经爬到了中层成为管理人员，年薪税后30万元人民币，在四环买了房子，小日子看起来非常不错。

然而，他却说自己总是在谨慎花钱，供房子、供车子，孩子上学、老婆逛街、柴米油盐酱醋茶都需要钱，为此他还得了焦虑症，夜不能寐。

更甚者，他发现当年那些曾经不如自己的人如今赚得更多，是自己的数倍。自己这个所谓的职场精英却在苦苦挣扎，的确，在通货膨胀下，他的这份薪水显得越来越微薄，吃不饱饿不死，生活越来越没劲。

他经常感叹，在北京这种大都市赚钱的机会其实有很多，身边好多人自己做起了公司，有的与别人合伙开了公司，还有的干脆拿钱投资入股，坐收渔翁之利。这样的机会也曾经落到过自己头上，曾有个朋友邀请自己入伙一起干。但他始终觉得好不容易有这么一份稳定的收入，不能放弃。

是死守一份看似不错的工作？还是放开胆子，迈开步子去创业？正是案例1中A的焦虑所在，其实也是当前很多职场精英，尤其是北京、上海、广州、深圳等一

线城市职场人的通病。这种焦虑表面上看是钱的事，其实，远不止如此，这反映了互联网经济时代旧企业经营模式与新企业经营模式的激烈碰撞。不同商业模式下一个人的收入差异是巨大的，有什么样的经营模式就会有怎样的工资制度。

被雇佣者干一份活，拿一份钱，零风险；合伙人则利益与风险并存，虽有高收益，但也有可能血本无归。工资制度，是商业模式的集中体现，稳定的工资制是传统商业模式形成的一种形式，而兼具高收入和风险性的合伙制则是互联网商业的收入模式。

假如某人入职第一年工资为3万元/年，以3年为期限，在不同经营模式下工资增长情况会出现很大的差异，图1-1所示为工资制企业收入增长模式，其增长几乎是成比例的，图1-2所示为合伙企业收入增长模式，为指数级裂变增长。

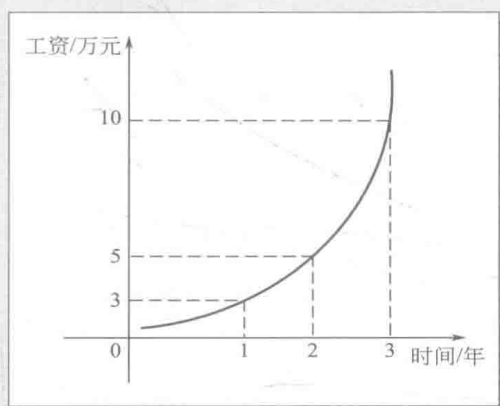


图1-1 工资制企业收入增长模式

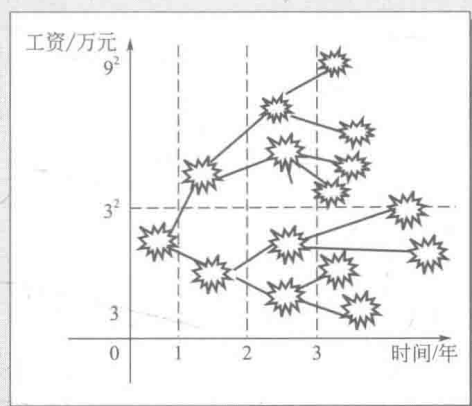


图1-2 合伙企业收入增长模式

传统商业社会中的工资增长模式是呈线性的，相对静态和稳定，随着时间的推移，个人专业度、努力程度逐步增长，经验也越来越丰富，到一定阶段后很难有比较大的跨越。而互联网商业社会中的增长模式是指数级的，一个人的收入在较短的时间内可能呈现爆炸式的增长。这与个人能力、经验、努力程度往往不成正比，通常与所在的公司、所处的市场、与企业所参与的程度有关。

固定的、教条的工资制度，通常出现在雇佣制企业中，这种形式在互联网经济浪潮中正变得越来越尴尬。传统观念认为，好的工作要的就是“稳定”，哪个公司的工资更高、更稳定，我们就往哪个公司去；如今形势却发生了变化，有意义的工作需要的不再是稳，而是更多的“无限可能性”，不但要看显性收入，还要看发展潜力及社会意义。

互联网最大的作用在于产生了人与人更低的成本链接，更高效的沟通，更高频的合作交易。用一句话总结，就是增大了个体的传播力和影响力，以及未来不可预测的想象空间。传统工资模式已经并不太适合互联网商业，获取利益方式单一、固定，增值慢且让人缺乏动力，久而久之也会在一定程度上影响人的工作积极性和想象力。而不合时宜的工资模式正是企业管理模式落后、与时代脱节的集中体现。

1.2 雇佣制企业正在逐步被取代

提到合伙企业，我们必须先回顾一下雇佣企业。雇佣制，是很多国家和地区的企业长期使用的一种主流管理模式，尤以日本最为典型，包括我国企业实行的固定工资制度，也具有雇佣制的特性。在雇佣企业中，员工一旦被录用，就可在雇佣期内进入企业工作。期间只要不违反企业规定，不损害企业利益，就不会被解雇。

那么，什么是雇佣制呢？所谓的雇佣制，是指雇佣者以工资来换取被雇佣者劳务、技术或其他投资的一种制度，以达到各自利益的满足。雇佣者与被雇佣者在隶属关系上是服从与被服从、管理与被管理的关系，且存在不对等的现象。雇佣制管理模式如图1-3所示。



图1-3 雇佣制管理模式

在企业中，雇佣双方就是指雇主（老板）聘请被雇佣者（工人），通过支付薪水的方式交换被雇佣者所付出的劳动。雇佣制是特定历史时期的产物，曾经被誉为最具忠诚主义、温情主义、集体主义特色的制度，在很长一段时间内对企业的生存、发展有着极大的促进作用。

尤其是20世纪20年代至80年代初，当时劳动力不足、人才紧缺，成为企业面临的最大问题，且这种局面难以在短期内发生转变，生产能力远远赶不上市场迅速扩大的需要。在这种背景下，企业为了稳定员工队伍，防止员工跳槽，普遍实施了雇佣制。这种制度其实直到2000年之后仍在大量使用。

案例2

某IT企业是国内最具影响力的企业之一，20世纪90年代，该企业曾对核心员工实施了终身制，收到了不错的效果。

众所周知，软件技术开发是个青春职业，软件开发人员基本就是在吃“青春饭”。因为软件开发是个非常烧脑的工作，很多程序员超过40岁就会体力不支、创造力下降，严重的还伴有多种职业病。因此，很多IT企业一般不倾向招聘35岁以上的技术人员，同时，在经过多年编程历练和行业生存法则考验后，30~40岁的成熟程序员也会向行业内其他企业中层管理岗位谋求发展，成为跳槽的主要群体。

该企业在老员工中推行“核心终身制”，即在公司服务满10年，超过35岁的老程序员都可以签订“核心终身制”。这一制度的实施解除了部分人的后顾之忧，因而受到35岁及以上年龄员工的大力支持。

经过10年的经验积累，很多员工对工作产生了强烈认同，把创造业绩和分担风险当作一种使命，有过这种经历的员工在提到相关案例时，会感到光荣和骄傲。此时，施行“核心终身制”不仅杜绝了人才流动、论资排辈、因不被辞退而混日子等现象，还进一步促使员工对工作采取一往无前的态度，更有助于他们进一步挖掘自身的潜质。

当时，在国内实施终身制的IT企业基本没有，该企业逆势而为，反而留住了人才、降低了离职率，更有效地保留了高级技术人才、降低了培训成本，提高了企业技术竞争力。

雇佣制对缓解企业劳动力资源紧张关系，促进企业的发展，确实起了重要作用。同时，雇佣制对企业的影响还表现在企业忠诚文化和员工个人价值观的形成上，有利于员工忠诚度的形成，树立“公司就是家”的观念。许多雇佣制企业的员工都有“企业是我家”“我是企业主人翁”的理念。雇佣制

企业的优势如图1-4所示。

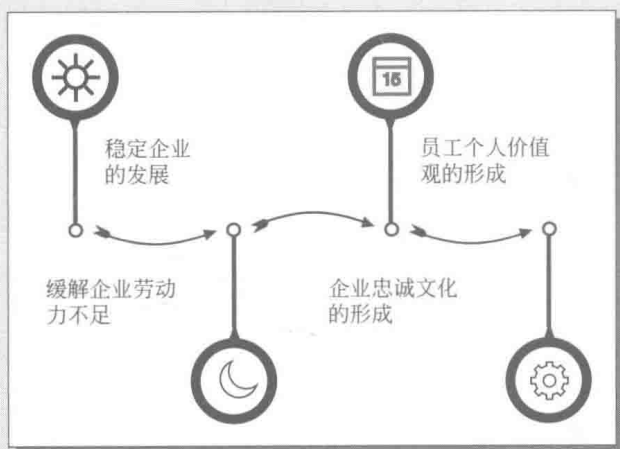


图1-4 雇佣制企业的优势

1.2.1 雇佣制的优势

雇佣制企业由于是特定经济发展阶段的产物，因此在特定的历史时期还是十分有优势的。例如，在员工的福利待遇、养老医疗、奖金津贴方面做得都非常好，很大程度上解决了员工的后顾之忧。同时，由于企业与员工利益长期捆绑，很多员工一进入企业就是十几年、二十几年，甚至终生。

因此，员工对企业有依赖感，进入企业有一种家的感觉，员工与员工之间有着较为深厚的感情，相互关心、相互帮助，从而造就了企业员工间融洽的人际关系，重情重义的氛围下，忠诚度较高。

终身雇佣制是由被尊为经营之神的松下幸之助提出的。1928年他提出：“松下员工在达到预定的退休年龄之前，不用担心失业。企业也绝对不会解雇任何一个松下人。”这样一来，企业可以确保留住优秀员工，员工也可以得到固定的保障。松下开创的经营模式被无数企业效仿，这一终身雇佣制度也为“二战”以后的日本经济腾飞做出了巨大贡献。