

合伙人模式

互联网时代团队生存法则

严兆海◎著

创业家、企业家导师带你开启创业新模式、转型新思路

非合伙不团队 非合伙不创业

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

合伙人模式

严兆海◎著

南方出版传媒

广东经济出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

合伙人模式 / 严兆海著. —广州: 广东经济出版社, 2018. 7

ISBN 978-7-5454-6286-9

I. ①合… II. ①严… III. ①企业经营管理—研究 IV. ①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第 091435 号

出版人: 姚丹林

责任编辑: 易伦 甘雪峰

责任技编: 许伟斌

装帧设计: 海阔天空

合伙人模式

HEHUORENMOSHI

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	北京联兴盛业印刷股份有限公司 (北京市大兴区春林大街 16 号 1 幢等 2 幢)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	14
字数	149 000
版次	2018 年 7 月第 1 版
印次	2018 年 7 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-6286-9
定价	68.00 元

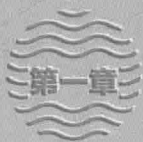


如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

目录/CONTENTS



合伙人时代

抱团打天下，合伙赢未来

走进合伙人时代 /003

合伙人模式的产生 /007

职业经理人时代与合伙人时代 /012

开启合伙人创业新模式 /019

创业模式的转变 /028

经典案例：任正非如何玩转“合伙人” /032



合伙人合的是什么

道不同，不相为谋

合人品 /037

合愿景 /041

合性格 /043

合功能 /047

合规则 /050

合利益 /052

合价值观 /055

经典案例：三国之中，为何刘备的团队最厉害 /057



如何导入合伙人模式

思想不改变，成功难实现

思想导入：升维 /061

模式导入：方案 /063

团队导入：定人 /065

制度导入：分配 /068

阶段导入：层次 /070

经典案例：万科的事业合伙人制度 /072



合伙人类型、选择与股份分配

知己知彼，百战百胜

合伙人的类型 /079

如何选择合伙人 /084

不同类型合伙人的创业途径 /087

不同类型合伙人的股份分配 /090

经典案例：雷军如何找人、管人及留人 /094



搭建合伙人团队的规则

不懂这些千万别合伙

出力规则 /101

分股规则 /104

执行规则 /106

领导规则 /108

进入规则 /112

罢免规则 /114

分钱规则 /118

分权规则 /121

激励规则 /124

退出机制 /126

经典案例：永辉超市的“合伙制” /128



构建合伙人组织

从改变创始人理念开始

- 把团队当伙伴 /135
- 把公司当平台 /138
- 把自己当员工 /140
- 把名利当浮云 /143
- 把财富当数字 /145
- 经典案例：腾讯的创始人团队 /147



合伙人股权设计

分钱分权，融资融智

- 股权的价值 /151
- 合伙人股权激励方案 /154
- 合伙人股权设计模式 /159
- 合伙人股权设计法则 /167
- 合伙人股权设计注意事项 /170
- 经典案例：互联网时代人力资本如何定价 /173



弱勢合伙人如何控制公司

用制度来减少“阵痛”

阿里合伙人制度 /179

同股不同权 /181

投票权杠杆 /183

代理投票权 /184

经典案例：持股不足9%，马云为何拥有绝对控制权 /185



合伙人模式走向死亡的四个阶段

驾驭“规律”，避开“沼泽”

蜜月期，同心同德 /191

怀疑期，同床异梦 /193

摩擦期，同室操戈 /195

定性期，官司争斗 /197

经典案例：从“家族合伙”到“反目成仇”的真功夫 /198



合伙人散伙法则

回归初心，方得始终

做人：晶莹剔透论人品 /203

做事：水滴石穿讲规则 /206

做好合伙人股东关系建设 /207

做好合伙人股权制度建设 /208

避开中国式合伙的“雷区” /209

经典案例：“万通六君子”散伙，不是死，而是生 /212



第一章

合伙人时代
抱团打天下，

合伙赢未来



第二章

合伙人合的是什么
道不同，不相为谋



走进合伙人时代

2013年，有一部电影叫《中国合伙人》，它以俞敏洪、王强、徐小平合伙创办“新东方”的真实经历为蓝本，在中国非常火。在这部电影的叫好、叫座声中，合伙人模式也走进了更多创业者的梦想和行动中。

如今，合伙人在企业经营、企业管理、企业运作中的重要性越来越突出，甚至已经超越了商业模式，超越了团队，成为决定公司成败的新的核心竞争力。

那么，如何打造合伙人团队？如何导入合伙人理念？如何切入合伙人模式？如何把公司传统的僵化的被动执行的团队，变成一群生机勃勃主动积极的合伙人，让员工自主自发地完成企业角色的转变，成为企业的资本，而不是成为企业的成本呢？这些正是本书要与大家一起探讨和分享的主要话题。

首先，我们来看几个案例。

(一)

2014年，阿里巴巴上市了，打造了1万名千万富豪。从另一个角度，也可以说是阿里巴巴的上市一夜之间打造了1万名企业的小合伙人。

阿里巴巴不是马云和“十八罗汉”创造出来的。阿里巴巴的上市打造出1万名千万富翁，说明有1万人分享了阿里巴巴的股权和期权。也就是说，阿里巴巴联合了1万名企业管理人员成为其合伙人，享受老板的福利和待遇，成为该企业的老板，才给阿里巴巴带来了蓬勃的发展动力和发展趋势，继而可以在过去十几年里实现超高速增长，使得一个18人的小团队，成长为今天估值超过3万亿元人民币的世界电商巨头。

(二)

2016年，华为的销售额接近5000亿元人民币；2017年，华为的销售额已经接近6000亿元；2018年，华为的销售额突破6000亿。这是一个很庞大且很强大的民营企业。

当看到它不断地可持续增长，取得重大规模突破，成为中国民营企业500强第一名时，我们也在反思：华为之所以能够取得如此辉煌的成绩和成就，与其股权结构及全员持股模式是不无关系的。我们都知道，华为的创始人任正非只有华为少得可怜的1.4%左右的股份，其余的都给员工了。因此我们说，华为也是一个庞大的合伙人组织。

为什么华为可以从20年前的一个只有24000元钱起步的小作坊式的公司，发展为如今的世界500强企业，同时成为中国最大的民营企业的典范和楷模呢？

在没有资金、没有外资、没有背景的情况下，任正非作为第一代创始人，也没有深厚的学历背景，但是他将股权分散并释放给了全部的员工，让全员成为公司的合伙人，让全员成为公司的主人，这就给



公司的发展注入了强劲的动力。所以 20 年来，在强大的“铁血文化”“狼性文化”“主人公精神”和“创新性意识”的引导之下，华为的业绩爆破，保持不断增长的趋势，直到今天成为全世界的民营企业巨鳄，成为垄断某个领域且值得敬仰的企业，而这正是因为强大的合伙人机制和合伙人模式的推动。

通过上面两个案例，我们可以看到，无论是世界一流的民营企业华为，还是在美国上市的阿里巴巴，它们的成功都有相通的地方。也就是说，将员工的积极性快速并充分地激发出来，让员工能够自主自发地将潜能开发出来，将会产生巨大的力量和价值。

在当今互联网创业时代，在万众创业、大众创新的时代，你会发现：公司变成了平台；员工变成了合伙人；老板变成了创业领导或创业领袖。因为今天的中国已经全面进入合伙人时代，所以我们传统的经营思维、打工思维、管理思维必须改变，必须由一个压榨型、剥削型的组织变成一个利他型、服务型的平台，必须由一个管理型的组织变成一个激发型的组织，老板和员工的关系也必须由雇佣关系变成服务的关系和激发的关系。

只有这样，员工的积极性才能被激发出来，员工才能自主自发地为公司工作，创造出强大的公司发展动力和潜力。也只有这样，公司的成本才能够降低，公司和员工、团队才能彻底捆绑在一起，成为利益共同体、精神共同体和财富共同体。也只有这样，小公司才能变大，大公司才能变活，创新型公司才能基业长青，才能延绵持续发展的核心动力。

今天的中国已经走进了互联网商业时代、人才制胜的时代、合伙人的时代。所以，我们必须建立合伙人的意识，学习合伙人的理念，导入合伙人的模式，然后完善公司的经营模式，调整公司和员工及老板的关系，学会合伙，学会抱团取暖，学会用合伙人模式抱团打天下。



合伙人模式的产生

合伙人模式，是在什么时代背景下产生的呢？我们一起来回顾一下。从1982年改革开放、邓小平南巡，到2017年中国进入高智能的互联网社会、智能化社会，共经历了三个时代。

农业时代：土地

20世纪80年代之前，中国还是一个生产资料传统、落后的农业国家，经济非常落后。当时的中国，只有一些落后的老旧的国有企业，只有农业原材料，而农业原材料是不值钱的。而同时期的欧洲已经跨过了100多年的资产阶级革命和工业文明，美国也在科技领域达到了非常先进和发达的程度，早在60年代就把宇宙飞船送上了月球，创造了科技各个领域的辉煌。

那时的国有企业是资源型的、国家控制的，没有什么核心竞争力，注定会走向死亡。所以说，农业时代最大的价值是土地。

工业时代：资金、资源

1982年改革开放，中国开始从农业社会向工业化社会转变，全面地改革开放，以中国庞大的人口红利和劳动力、生产力、制造业的成本，把西方的制造业承接了过来，然后中国成了制造业

强国，进入了工业时代。

中国不断地改革开放，把深圳、苏州作为窗口，成立了一些示范特区，然后承接产业转移的力量，开始有工厂、设备，开始制造工业商品，靠劳动力，靠勤劳，靠牺牲环境，获得了廉价的回报。

为什么中国没有话语权呢？因为在工业制造业时代，中国只是国际产业价值链分工的一部分——制造业末端环节。所以，中国出现了第一批民营企业，它们靠勤劳、靠发展，捕捉到市场先机。中国开始从短缺经济向市场化经济过渡和转型，继而有了自己各行各业的商品和品牌。可能质量还不那么好，工艺还不是那么先进，价格也很便宜，但中国能够自己制造商品了。所以在工业时代，中国出现了大量的雇佣关系，也就是职业经理人时代到来了。

这时候决定企业成败的是资源、资金，是后台、背景，是企业各种核心要素的积累。人才很重要，但是还没有重要到能瞬间决定颠覆企业一切的程度。所以，这个时候是以资金为主导的时代。谁有钱谁就是老板。如果你没有钱，那你也可以到别的公司谋求工作机会，然后通过你的专业水平、职业素养和对公司的忠诚，获得公司的授权和信任，拿到高于常人的薪水，成为一个高级职业经理人。这就是我们所说的职业经理人时代诞生的背景。

网络时代：知识、智慧、能力

2000年以后，随着互联网、高科技的发展，企业的经营和发展进入了另外一个主流——网络经济时代，这个时候传统制造业优势已经不再。联想走向了亏损，海尔日薄西山，曾经辉煌如今依然闪耀的传