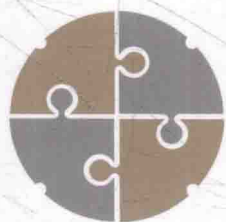


THE PARTNERSHIP

合伙

强强联合的不二选择

李立 林俊 著



雇佣时代已经结束，合伙时代已经来临

未来企业“不懂合伙，必定散伙”！

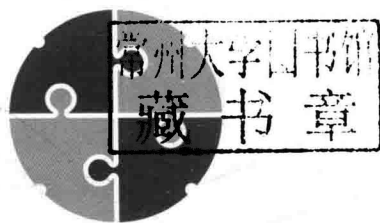
 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

THE PARTNERSHIP

合伙

强强联合的不二选择

李立 林俊 著



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

合伙：强强联合的不二选择 / 李立，林俊著. —北京：中国财富出版社，2018.3

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6623 - 6

I. ①合… II. ①李… ②林… III. ①企业管理—组织管理—管理模式—研究 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 059102 号

策划编辑 谢晓绚

责任编辑 张冬梅 俞 然

责任印制 石 雷

责任校对 孙会香 张营营

责任发行 董 倩

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227588 转 2048/2028 (发行部) 010 - 52227588 转 321 (总编室)
010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6623 - 6/F · 2871

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2018 年 4 月第 1 版

印 张 12.25 印 次 2018 年 4 月第 1 次印刷

字 数 194 千字 定 价 38.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

这不仅仅是一本书，
它是揭露阿里巴巴成功背后的秘录，
它是解读万科强大基因的方法手册，
它更是一部教会企业老板运用合伙模式创造新商业帝国的宝典。

作为企业老板，掌握市场趋势至关重要，
1980 年，如果你错过了下海经商；
1990 年，如果你错过了炒股热潮；
2000 年，如果你错过了互联网；
2010 年，如果你错过了房地产，

那么，
在 2020 年到来之前，千万不要再错过“合伙”。

因为，
雇佣时代已经结束，合伙时代已经来临。
未来企业，不懂合伙，必定散伙！

中国式合伙

曾几何时，同心同德；
可想后来，同床异梦；
进而变成，同室操戈；
最终难免，同归于尽。

源于开始，初心纷繁；
错在中途，方法混乱；
败至最后，机制缺失；
不懂合伙，必定散伙。

何为合伙，伙伴伙计；
不熟不合，分层发展；
识缘惜分，好聚好散；
一手合伙，一手决断。

序 言

一、传统公司制给企业领导者带来的十大痛苦

- 无比厚重的“部门墙”
- “治标不治本”的管控体系
- “视爹为上”的官僚主义
- 权责割裂的业务设计
- 管理者以自我为中心
- 集权而低效的组织设计
- 打工心态影响效率
- 只能共享，不能共担
- 单纯靠工资留不住员工
- 企业缺少人才机制

二、中国企业领导者正在发生的八大转变

- 从所有权角度看，过去企业是我的，合伙后就是我们的，这个观念正在转变。
- 从组织文化角度看，过去是领导者文化，现在应打造真正共享的组织文化。
- 从价值评价角度看，过去是由领导者评价个人，现在致力于建立客观公正的评价体系。
- 从敬畏感的角度看，过去员工对领导者敬畏，现在员工是敬畏组织规则、敬畏法则体系。

- 从智慧源泉的角度看，过去的决策是靠领导者个人，现在是运用群体智慧。
- 从监管机制角度看，过去企业家关注的是人，现在关注的是人背后的机制制度建设。

- 从责任体系角度看，过去是对领导者负责，现在是对组织负责。
- 从价值追求角度看，过去追求的是做生意，现在是做事业。

种种迹象表明：中国大部分的企业领导者正在由个人观念向组织合伙制观念转变。

三、总结

从互联网巨头阿里巴巴，到地产界的翘楚万科；从轻巧灵动的创业企业，到声名显赫的传统企业，“合伙”成为管理界的新名词。事实上，“合伙”是一个极其古老的概念，三国时期“刘关张桃园结义”无疑是一个典范，他们为共同的目标聚集在一起，各有分工，朝着同一目标努力，这就是合伙。

在移动互联网时代，创业者可以充分利用合伙形式来筹集资金，与创业合伙人并肩作战、共担风雨、共享事业成果。在管理实践中，合伙制也正在逐渐取代传统雇佣制。

因此，作为企业领导者，一定要深刻认识到一个现实：未来大部分都是合伙人，没有员工，更没有“打工仔”。这就要求领导者不能把自己当成领导者，不能再高高在上、呼来喝去，而要以平等的姿态与员工相处，表达出对员工的尊重，充分激发员工的工作积极性，这样的企业才会充满生机与活力。

时代在变，企业的组织模式同样也需要变革。雇佣制已不再适应移动互联网时代，以及未来时代的要求，要打破传统的雇佣关系、更大限度地发挥人力资源优势、强强联合……

毕竟，合伙的时代已经到来！

李立 林俊

2017年10月1日于上海

前 言

让一部分企业老板先“合伙”

越来越多的中国企业家开始接触到了合伙，感受到了合伙的热度。越来越多的人知道了合伙可以用来运作很多事情，包括投资融资、战略合作、员工激励、项目管理等。其中很多人也在根据自己的理解努力运用着合伙。

确实，合伙越来越多地出现在中国的商业环境中，合伙内蕴藏的丰富而深远的价值将会不断地被重新认识。

然而，遗憾的是，有许许多多的“合伙”，最终并没有结出好的果子来。项目失败了、伙伴反目了，不仅人留不住，连本来挺好的关系最终也搞得一团乱，很多人被合伙搞得一头雾水，更有一些人被合伙搞得心灰意懒。

合伙，首要的是“合”，就是要凝聚人的力量，如果根本合不起来，那就失去了合伙的意义。

分析这些失败的“合伙”案例，99%以上的失败都是因为不懂合伙、不会合伙。

不懂合伙，一是不知道什么是真正的合伙，二是不知道如何运作合伙。常见的情况大致有以下几种：

(1) 随意乱入伙。根本不了解什么是合伙，只是听说有投资机会，就跟随别人往合伙企业里投钱。这种情况最容易导致项目无收益、投资泡汤的结局。

(2) 照搬公司法。把公司法完完全全地搬进一家合伙企业里，不结合实际，把合伙人当股东看，把合伙企业当公司运作。这种情况最容易导致决策权混乱、内部治理崩溃的局面。

(3) 借用名义。只是把传统上的一些关系改一个称呼，都叫作合伙人。比如把经销商称为合伙人，把员工称为合伙人等。这通常不会出什么大问题，但是却反映了很多企业家内心对合伙的错误认识。

(4) 粗放操作。沿用以前运作公司的习惯，不重视重要协议和制度的制定，合伙协议直接拿工商局的范本填写完成。等到合伙人之间因为一些事情有不同意见时，才发现事先没有明确有关事项，于是，公说公有理，婆说婆有理，不同的意见非常容易引发不可挽回的冲突，甚至造成企业经营停摆。

(5) 自以为是。按照自己以往的经验，按照自己的臆断去运作合伙，恨不得把所有的合作对象全都叫作合伙人，可是真正要开始运作合伙企业时自己又糊涂。

(6) 道听途说。没有系统学习，基础概念都没有准确掌握，仅凭外面听的一些培训课程，看的一些书，就开始按照书本上的只言片语运作合伙企业，结果因为没有基础，根本无法判断培训和书籍内容的专业性和准确度，往往是照猫画虎，不伦不类。

(7) 复制粘贴。误以为合伙制度是一种比较固定的模式，于是到朋友那里、到关系企业那里要来别人的合伙制度，不研究，也不学习，更不按照自己企业的实际情况进行分析调整，直接照搬照抄，结果，有的是脚穿不进鞋子，白白浪费了做鞋子的功夫，有的是牛头不对马嘴，还有的更像是拉肚子却去抓了泻药，雪上加霜。

中国的绝大多数企业家都是非常好学和勤奋的，尤其是愿意实际尝试运作合伙的企业家更是这样。但是，为什么正确的合伙常识仍然没有普及到位，错误和混乱的解释满天飞呢？这也是我们在企业管理咨询服务工作中时常遇到的困惑。

以往，我们在咨询交谈中通过一对一的方式可以将一些正确的合伙常识普及给我们的客户，但是，那样只能解决个案，对于那些我们没有机会与之直接交流的企业家来说，仍然没有良好的渠道学习正确的合伙常识。

我们查阅研究了许多市面上提到合伙的书和培训，发现很多根本性的错误之所以流行，正是因为没有一本基本概念正确又通俗易懂的合伙指南。本

书就是要填补这方面的空白，将我们 20 多年积累的专业经验以及培训内容分享给企业家们，让中国的企业家在合伙的理解和运用方面能够更加准确、成熟。

本书从内容方面大致可分为两部分：第一部分是了解合伙；第二部分是运用合伙。两部分内容各分为三级细分内容。

第一部分 了解合伙，初级：初见合伙（第一章）；中级：理解合伙（第二章）；高级：合伙趋势（第六章）。

第二部分 运用合伙，初级：合伙起步（第三章）；中级：合伙进阶（第四章）；高级：合伙运用（第五章）。

上面这些内容，假如您急于运作一些紧急的合伙事务，那么可以暂时不去看高级内容。只要把初级和中级内容掌握，基本上就可以实际运作目前大部分常见的合伙。

本书的出版要感谢的人太多：

一方面，要感谢的就是“合伙”的合作者，本书就是李立、林俊两位作者“合伙的产物”。

另一方面，感谢中国财富出版社的负责人以及其他工作人员为本书的编辑和出版付出的辛劳与智慧。

任何时代，总是有那么一群人，他们的思想比大部分人超前一点点儿，他们的格局比大部分人宽广一点点儿，他们的行动比大部分人迅速一点点儿。正是因为这一点点儿的差距，他们在一定时期内就有了相当的先发优势，成为了引领趋势的弄潮儿。理解和掌握合伙的智慧，让您领先的绝对不止一点点儿。

我们不奢求所有人都能够理解和认同本书的内容与价值，但我们发愿要把准确的合伙概念以及基本运用方法普及给读者，要让中国的企业家们理解：合伙不仅是一项具有广度、深度、高度的商业组织工具，而且是一种适应当下和面向未来的企业经营管理思想。我们希望本书的出版能让一部分企业领导者真正理解合伙，让一部分企业领导者真正学会怎样去运作合伙，让一部分有识之士先于大部分人而合伙！

目 录

第一章 初见合伙：我们该怎样看清合伙的全貌	1
第一节 有没有发现：合伙就像一场现代婚姻，需要合为一体	3
第二节 有没有发现：合伙就像一个特战小组，需要分工和沟通	8
第三节 有没有发现：合伙就像一个服务器群，需要连接增强	12
第四节 有没有发现：合伙就像一头非洲大象，需要联合借力	19
第二章 理解合伙：让你的商业关系不简单	27
第一节 企业老板常犯的错误：把合作当作合伙	29
第二节 企业老板常入的误区：把有限合伙人当作真正合伙人	33
第三节 合伙 = 伙伴 + 伙计	40
第四节 合伙就该“不熟不合，分层发展”	47
第三章 合伙起步：教你一步一步做合伙	55
第一节 识缘，惜分，三步找到合伙人	57
第二节 合伙人：什么话要说在前头，怎么说	63
第三节 从一个小目标开始，怎样设立一家合伙企业	69
第四章 合伙进阶：建立一个和谐、有力的合伙企业	77
第一节 合伙人开会的“五少五多”	79
第二节 合伙企业内部治理的四大法宝	85
第三节 好聚好散：最佳的退出机制是什么	91

第四节 不要考验人性：防止关联交易	97
第五章 合伙运用：弄懂常见的合伙运用	103
第一节 怎样运用合伙进行股权激励	105
第二节 怎样运用合伙搭建投资平台	111
第三节 怎样运用合伙升级经营模式	117
第六章 合伙趋势：在未来的合伙时代，企业该如何走	125
第一节 阿里巴巴合伙人制度的秘密	127
第二节 合伙，未来拼的是人品	132
第三节 一手合伙，一手独断	137
附录一 合伙常见资料汇总	143
附录二 初次合伙手册	179

第一章

初见合伙：我们该怎样看清合伙的全貌

第一节 有没有发现：合伙就像一场现代婚姻， 需要合为一体

合伙，从何说起呢？

合伙，这件事说起来可大可小。小到可以说是两个人合伙做一笔小买卖的商业技巧，大到可以说是整个现代商业思想的核心之一。但我们目前收集整理的各类定义，几乎都是以法律定义为基础的，这或许适合有法学基础的人学习，但对于绝大部分企业经营者而言实在是太不接地气。

在这里，我们把过去在咨询工作中创造出来的一个行之有效的内训方法分享出来，这就是合伙的比喻学习法。我们通过四个小节中的四个通俗易懂的比喻来介绍合伙的基本常识（见图1-1）。通过合伙的比喻学习法，只要凭着以往的知识 and 经验进行思考，就能基本掌握合伙的基本常识，而且几乎是不会再遗忘的。

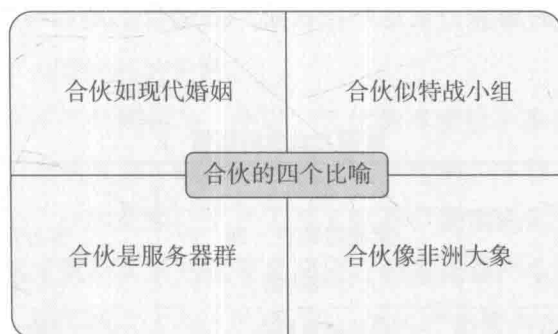


图 1-1 对合伙的四个比喻

一、为什么说“合伙就像一场现代婚姻”

现在，我们开始说第一个比喻，也是最重要的一个比喻：合伙就像是现代婚姻。

合伙怎么会像是现代婚姻呢？

我们认为：不仅像，而且超级像。

1. 婚姻是什么

《婚姻法》非常现实，规定双方婚后所得之财产原则上就成为了夫妻共同财产。

婚姻，是一个人和另一个人在家庭组建中有机地走到一起。

合伙，是一个人和另一个人在事业发展中有机地走到一起。

不能说“在一起”就算是合伙，这是不对的。“在一起”，有可能只是谈恋爱，甚至只是一面之缘而已。不以结婚为目的的谈恋爱都是浪漫爱情故事，不以合伙为目的的深度合作都是套路。

现代婚姻，离不开财产，彩礼、红包、陪嫁，包括最容易成为焦点的房产甚至公司股权。这些类型不断丰富、数额不断上升的财产把现代婚姻弄得好像真的只是一场交易。幸好事实并不是这样，我们大多数的人、主流的婚恋观以及我们的《婚姻法》仍然是把人与人的结合视作是现代婚姻的核心。

婚姻的核心是人与人的结合，不是财产与财产的结合。同样，合伙的核心也是人与人的结合，不是财产与财产的结合。婚姻与合伙的比较，如表 1-1 所示。

表 1-1

婚姻与合伙的比较

特征	婚姻	合伙
特征一	家庭组建在一起	事业组建在一起
特征二	人与人的结合	人与人的结合
特征三	目的是长久	目的是长久

2. 什么叫作人与人的结合

第一层意思：我们互相看中的最主要是对方这个人，是这个人的样貌、品性。他的财产、他的家庭背景、他的事业状态，或者是列为第二重要，或者是作为他的品性的佐证。

第二层意思：两个人结婚组成家庭是要彼此适应并相互融合，形成一种非常特殊的关系，表述起来甚至感觉有点儿神奇，叫作：虽然你还是你、我还是我，但是你中有我、我中有你，对外不分你我。

人与人的结合是很难得的一件事情。所谓前世千万次的回眸才换来了今生的擦肩而过。婚姻是如此难得，合伙是如此难得。当适合你结婚的对象出现时，最悲惨的莫过于你没有做好结婚的准备，没有成熟的婚恋心理，或者没有组建家庭的基本财务能力。当适合与你合伙的对象出现时，最悲惨的莫过于你没有做好合伙的准备，特别是你根本没有明白合伙究竟是什么意思。

3. 夫妻不是同林鸟，夫妻本是合伙人

有一句老话，叫作“夫妻本是同林鸟”。这话细想起来其实毫无道理。在一个林子里的鸟多了，夫妻关系的本质怎么可能只是局限在一个林子里呢？夫妻关系是有婚约的。什么叫婚约？就婚姻签署的一份协议，这叫婚约。说到这里，肯定有人会反问，我们的现代婚姻哪里还有这么个东西？有！当然有，只不过名字变了一下而已，改叫“婚姻法”了。《婚姻法》赋予了人们一份法定的婚约，而且这份法定协议的绝大部分内容是不允许自由商定的。根据这份婚约，夫妻共同管理家庭、共有财产、责任连带、互相忠诚、互相扶持等内容确定了夫妻之间的关系。

夫妻关系的本质不是同林鸟，所以，合伙的本质也不取决于你和我是否在一个股东会里。合伙关系，是基于合伙协议产生的。不管这个合伙协议是书面的还是口头的，必须是表达了“人与人结合”的明确约定。在一个股东会里，股东和股东之间的关系是基于共同出资的基础而产生的，最后在公司章程中得到反映，那不叫“人与人的结合”，那叫“出资与出资的结合”。合作分很多层次，有紧密的、有松散的，有出钱的，有出力的，不同的合作方