

赢在 合伙人模式

新商业时代，你的团队离成功只差一位合伙人！

程良越 卫新 潘政荣 著

**WIN
PARTNER MODE**

《经理人》杂志社首推的三位不同领域企业高层、经管专家，独家拆解如何找到合伙人、如何成为合伙人，如何管理合伙人模式以及合伙人模式下的法律法规、股权分配。

赢在 合伙人模式

新商业时代，你的团队离成功只差一位合伙人！

程良越 卫新 潘政荣 著



红旗出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在合伙人模式 / 程良越, 卫新, 潘政荣著.

-- 北京: 红旗出版社, 2015.9

ISBN 978-7-5051-3558-1

I . ①赢… II . ①程… ②卫… ③潘… III . ①企业管理—人才管理—研究 IV . ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 224860 号

书 名: 赢在合伙人模式

著 者: 程良越 卫新 潘政荣

出 品 人: 高海浩

责任校对: 肖 蕾

总 监 制: 徐永新

封面设计: 博雅工坊·肖杰

责任编辑: 曹福双

版式设计: 博雅工坊·肖杰 程海林

出版发行: 红旗出版社

地 址: 北京市沙滩北街 2 号

邮 编: 100727

编辑部: 010-82061212

E-mail: hongqi1608@126.com

发行部: 010-64024637

欢迎品牌图书项目合作

项目电话: 010-84026619

印 刷: 北京东海印刷有限公司

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米

1/16

字 数: 140 千字

印 张: 12.25

版 次: 2016 年 3 月北京第 1 版

2016 年 3 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-5051-3558-1

定 价: 42.00 元

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

自序

从“资本担当”到“能力担当”

这是一个“团队第一，产品第二”的时代。

因为这个时代的到来，使得“合伙人”这个在法学意义上极其普通的概念，一下子跃上了前台，成为了当下企业界一个热门的词汇。

无数成功的案例和管理者向我们证明，合伙人不再是一个简单的法学意义上的概念，还应该具备某些特质。这些“特质”本身已经深深地掺入了我们常常所说的“领导力”的元素。这正是本书所要重点阐述的“合伙人领导力”问题。具体而言，本书重点阐述了一个这样的问题：如何解决所有者和经营者关系背后的“经营者能力”这一合伙人制度下的关键问题。换言之，我们凭借什么在利益纽带下，凝聚企业核心团队的聪明才智，并调动他们积极地朝着企业预定的方向前进，实现企业的目标。

合伙人团队成员身处“投资—经营”的双重角色。一方面他们作为合伙人最为关心的是企业是否赢利。另一方面他们要对自身的组织、部门或者关键岗位负责，也就是说他们本身就是利润的创造者。这种角色的双重性，要求今天的合伙人团队成员不仅仅是一个“资本担当”的投入收益者，更应该是一个共赴“能力担当”的高效合伙人领导团队。

本书面向的正是那些寻求从这一视角来审视合伙人团队的读者。它首先从高效合伙人团队构建、识别、考核，以及合伙人文化建设入手，深入分析了为什么在同样资金投入充足的情况下，有的合伙人团队进入了能力不断攀升的螺旋式发展通道，而有的则还在毫无希望地苦苦挣扎甚至创业不久就面临解体、陷入重重矛盾之中。作为咨询顾问专家和研究者，我们根据自己多年的实践经验，为读者提出了具体实用的指导意见。从而使企业合伙人团队避免脱离正轨，沦为错误和失误的受害者，并且发挥出有效率的作用。

阅读本书，你将能够有力地回答每一位高效合伙人团队的领导者都不可避免地要回答的五个问题：

1. 合伙人应具备的第一特质是什么？

合伙人制度的本质是企业的发展机制、管理机制和分享机制。这种机制能有效形成的一项关键领导行为是：评价合伙人是否具有企业家的担当精神。

2. 构建高效合伙人团队的关键是什么？

从合伙人事业所应具备的人才潜力出发，形成具有互补性的团队组合，是高效合伙人团队构建的关键。因为只有这种团队角色的互补性，才能使每一个核心合伙人成员，完成从“任务角色”到“团队建设角色”的转变。

3. 怎样识别高效合伙人？

他有什么优势？他的合伙动机是什么？他有很高的匹配度吗？这个基于“优势、动机、匹配度”的三维工具，为正在苦苦寻觅优秀合伙人的创业者和企业领导人提供了一个有效的识别工具。

4. 如何建设企业的合伙人文化？

企业的理性建立在它的每一生命阶段应该解决什么问题。不同的发展阶段，企业的文化建设要求不一样。企业领导人需要学会借助交流、谈判与说服的能力，获得他人的合作与协助。

5. 怎样发展经理合伙人的领导力？

企业领导者激发部下的工作意愿，促使工作业绩显著上涨的前提是：通过激励计划设计，让经理合伙人的绩效、报酬，以及留任、晋升与企业的长期商业目标和最终的商业结果相对应。

作者用长达 15 年的研究和实践证明，以上五个问题是构建合伙人团队的关键。本书在介绍如何构筑一个有效的合伙人团队时，还重点列举了一些实际的案例。

本书的一些案例是《经理人》杂志根据著作者的培训录音记录整理而成。因此，难免会有很多不足的地方。敬请读者原谅！

程良越

2015.10.15

自序

合伙的剧本

在我的律师执业生涯里，有一个办理了6年的让自己印象深刻的案件。写下这段文字时，这个案件刚刚结案，让我颇有感触的不是历经艰辛的公正判决，而是案件背后复杂的商业和人性。

客户是一位身材魁梧的山东汉子，他来找我的时候，刚刚被中国北方一个地级市的法院宣判无罪而获释。即使这样，一年多的看守所岁月也让他显得十分憔悴，你是怎样也无法把眼前的这个表情凝重的中年人，与估值数十亿、行业第一的企业创始人联系在一起的。

他说，他被其他股东诬告了，出狱后他发现公司被贱卖，多年的打拼转瞬成空，他希望我给他提供一个诉讼方案，他要取回属于自己的一切。事后我才知道，在失去自由的一年里，他的合伙人扬言，花了1000万，要把他买死在看守所里。

在代理的6年时间里，我和客户老孙已经成了无话不说的莫逆之交。他有时会找一个安静的环境，喝一些酒，和我聊起过往的事情，创业时的激情澎湃与纷争时的残酷无情，让人唏嘘不已。同学情谊、知遇之恩、亲情后盾、权力光环甚至男女情愫都与经济利益、公司政治纠结在一起，演化成一场场

阴谋、阳谋、诉讼……

案件代理过程中，12位股东彻底分道扬镳，无一胜者。更为戏剧性的是，二位合谋的对手，居然为新设立的公司又打起了官司，诉讼标的数十亿，牵扯了美国、中国的司法机构，旷日持久。

老孙是恢复高考后的第一届大学生，在最近一次的老同学聚会上，他在全班同学面前说：“我老孙，创造了很多班级第一：我是我们班里第一个坐了牢的人，哦，好像不对，还有人进去了（此处是笑声）；我把一家企业做到了中国第一，世界第二，我们班能做到的应该不多吧（此处有掌声）；最厉害的是，我是第一个把同班同学告上法庭的（此处是笑声，然后是沉默）。”

老孙的故事在他的眼里，是不可思议的；在我的职业里，却是普遍现象。这几年，中国公司股权类的纠纷数量直线上升，无数怀揣梦想的创业者一面打拼事业，一面按照同样的剧本重复着“共患难易、同富贵难”的故事。而我作为专业律师，参与到了这样的一个个案件中，无论是“点火”还是“熄火”。

互联网时代和中国大众创业的风口，也让我在公司治理、股权结构、合伙人制度方面有了更多的实践和思考。在我为VC、PE提供法律服务的过程中，对于目标公司的创始人个人、创始团队的人合机制、公司治理的调查变得越来越重要。我和我的同事开始为创业团队设计独特的合伙制度、股权激励制度、退出制度，我们研发了动态的股权机制，我们研究了阿里巴巴的合伙人制度，甚至开始研究创业心理学、创业情商……我们相信，“合伙的剧本”应该有不同的版本，美好的结局。

我被邀请参加了一些创业社群和私董会的活动，我发现关于合伙人制度的分享和案例在学员中引起了极大的兴趣，我开始开设一些固定的讲座和课程。《经理人杂志》聘请我担任“合伙人海豚营”的项目讲师时，告诉我会

把我讲课的内容整理出版，大半年后，居然真的呈现出来了。

我是一个法律人，我知道，法律和合同一定不能解决创业中复杂的人性
问题，但我相信，好的制度和系统，是创业和事业的顶层设计，值得我们好
好思考，细细品味。

卫新

2015年10月上海

目 录

c o n t e n t s

第一章 **领导力与合伙人团队构建** **001**

- 第一节 合伙人领导力与企业家精神 005
- 第二节 高效合伙人团队构建 018
- 第三节 高效合伙人的识别 032
- 第四节 核心价值观与合伙文化建设 063
- 第五节 职业经理人与合伙人的晋升机制 076

第二章 **解密阿里巴巴的合伙人制度——公司治理结构探讨** **085**

- 第一节 创业有哪些组织形态? 089
- 第二节 创业为什么要设立一个公司? 100
- 第三节 阿里巴巴的合伙人制度 107
- 第四节 寻找合伙人注意事项 117
- 附录 阿里巴巴合伙人制度极简快读 123

第三章

合伙人和投资人

133

- 第一节 公司刚开张,合伙人股权怎么安排 136
- 第二节 公司长大了,该怎么吸引合伙人? 152
- 第三节 创业团队怎么和投资人、股东处理好关系 160

O N E



第一章

领导力与合伙人团队构建



第一章
领导力与合伙人团队构建

O N E

现实与认识上的差距——

为什么，中国企业各领风骚三五年……

2000年上榜的财富世界500强企业，到2010年，只有193家（39%）依旧在榜。

2000年上榜的中国私企500强企业，到2010年，只有145家（29%）依旧在榜。

全球企业平均寿命：

财富500强：40—42年；

日本企业：30年；

欧美企业：15年；

中国企业：3—7年。

截止到2012年，中国有超过550万家民营企业，其中90%为家族式企业，平均寿命三年；其中1%传过三代。

因此，无论是创业还是再发展，想要取得成功，很多人都会认为有充



足的资金，前景不错的项目就可以了。而事实上抱着这种想法的人注定都会失败。因为他们都忽略了最重要的一个条件，那就是核心团队。

核心团队对于一个企业来说就像是灵魂对于人体一般重要。

根据创业中国的统计：在创业的前5年之内，就会有90%的企业会倒闭；5年之后，在剩余10%的企业中又会有90%也将会退出市场。也就是说，在创业的前10年，只有不到1%的创业者会幸存下来。

历史和现实都告诉我们——是人。换言之，是核心团队决定了一个企业的成败。

“创业成功最重要的因素是什么？最重要的是团队，其次才是产品。有好的团队才有可能做出好产品。”小米4年创造600亿，让人真真切切地认识到：

- 团队第一，产品第二。
- 创始人最重要的工作之一就是“找人”。
- 寻找最合适的人。

第一节

合伙人领导力与企业家精神

合伙赢天下

什么是合伙人呢？首先，必须要简单地做一个解读。

中国的企业发展到今天，其生存环境已彻底改变。看看数据就可以知道，中国企业的平均寿命在全世界是比较短的。为什么会出现这种情况？世界 500 强的企业，经过了这么多年之后还有 39%，但是国内企业的平均寿命只有 3-7 年。这种现象形成的根本原因到底是什么呢？其中，有很多原因，但最重要的原因就是环境改变了。

全球化的时代已经开始到来，这是一个最根本的原因。外在的环境改变了，但是我们的制度体系没有跟上，且领导人的意识也没有更新，导致一些企业的战略规划是短视的，再加上互联网时代的到来，这个形势就非常严峻了。所以最近几年，一些优秀的企业家已开始思考这个问题——中国企业下一步该怎么发展？华为公司创始人、总裁任正非很早就意识到这个问题。最近，万科集团也开始做合伙人制度，该集团的管理者也意识到，前面的路已经不是坦途了。阿里巴巴集团更是如此，阿里巴巴实施合伙人制度的时间虽然不长，但是



该集团的管理层已经充分意识到，这种制度符合阿里巴巴未来发展的需要。目前，一些优秀的职业经理人、企业家们，都逐渐认同了这种模式——合伙人制度！

为什么选择合伙人制度？

所谓合伙人制度，首先是一种关系，是所有者和经营者之间的关系，这种关系只有两种。一种是所有者和经营者的利益是一致的，另一种则是这两者的利益是分离的。这种分离和一致的背后是什么呢？是经营者的能力。

经营者的能力无非也是两种，一种是能力很强，另一种是能力很差。做一个简单的排列组合就会发现，当经理人的利益关系处于分离状态的时候，经营者经营能力的强与弱，会带来什么结果呢？

第一种情况，就是经营者的经营能力很强的时候，同样也会产生两种结果。一种结果是经营团队不仅经营能力强，而且道德品质很好，这个企业的发展当然是没问题的。但是当前，中国的职业经理人环境还远远没有成熟，所以我们看到的案例大部分都是负面的。这就产生了另外一种结果，经理人的能力很强，但是道德品德有背离，于是，他便会提出更高的条件——举个不恰当的例子，就好像是一个保姆，和主人的关系处好了，最后想取代正房。这种例子在中国是一个接一个地出现，别说大陆，香港也很多！

第二种情况，就是经营者的经营能力很差，这种情况就不用分析了，这个企业肯定已经面临倒闭了。

怎么解决所有者和经营者之间的利益分离问题呢？又如何找到经营能力很高，并与所有者利益一致的优秀的经营者呢？如果说两者是分离的就是这种情况，如果要一致会带来什么结果？所有者和经营者如果利益一致会带来什么结果？一种是如果经营能力很强，他们两者又为利益一致，所有的结构，所有的组织就开始朝这个方向发展。问题是你怎么能找到这个经营者是优秀的呢？

要解决以上问题，合伙人制度的优势就体现出来了。