

合伙制

互联网时代的高效企业组织模式

李振勇◎著

PARTNERSHIP

手把手教你

制定合伙规则

寻找及选择合伙人

开展股权激励

制定分配机制

规避合伙法律风险

告别单打独斗，合伙人时代已经来临

深层次解读

阿里巴巴、万科、海尔、华为、小米、乐视、英特尔、高盛等企业成功秘诀



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

合伙制：

互联网时代的高效企业组织模式

李振勇 著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

合伙制：互联网时代的高效企业组织模式 / 李振勇
著. — 北京：人民邮电出版社，2016.9
ISBN 978-7-115-43526-2

I. ①合… II. ①李… 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(2016)第208649号

内 容 提 要

也许你还在为员工不用心工作而着急上火？也许你还在为公司缺少人才而头痛不已？也许你还在为企业缺乏资金而到处奔走？随着经济的发展和市场的变化，传统企业的组织模式遇到了前所未有的挑战，新的企业组织模式不断出现。其中，合伙制异军突起，吸引了无数传统企业、互联网新兴企业和创业者的目光。

本书通过对传统企业组织模式的痛点进行分析，为读者详细介绍了如何构建符合自身实际情况的合伙制度，具体包括如何做好合伙前的准备工作、如何寻找及选择合伙人、如何制定合伙规则、如何进行股权激励、如何制定分配机制、如何规避合伙法律风险等内容。

本书既适合那些想要获得长远发展的企业管理者阅读，也适合没有资金、没有技术但有想法的创业者学习，同时还可作为对合伙制有兴趣的读者朋友的参考读物。

◆ 著 李振勇

责任编辑 庞卫军

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：12.5

2016年9月第1版

字数：150千字

2016年9月河北第1次印刷

定 价：39.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广字第8052号

前 言

“这是个重新界定关系的时代，谁把自己当老板看，谁死得最快；谁把自己当雇员看，这辈子最没出息。”这是新东方教育集团大股东、董事长俞敏洪在2015年11月说的一句话。他为什么会这样说呢？因为现在是合伙人时代！

在当下，很多创业者在创业初始就走合伙制路线，打造合伙制企业，崇尚合伙人文化；而在那些转型实施合伙制的传统企业，“老板”的概念也会逐渐淡化乃至消失。

合伙制已经正式走入了人们的视线，并且逐渐成为一种创业的新模式。因为无论从资金、人力还是渠道等方面来看，合伙制都能发挥出1+1>2的效果，让企业获得快速发展。同时，合伙制还能赋予人们激情，让你的员工不再以单纯的雇员身份为你工作，而是以合伙人的身份为自己工作。

小米有7个联合创始人，雷军称：“小米公司有一个理念，就是要和员工一起分享利益，尽可能多地分享利益。小米刚成立的时候，就推行了全员持股、全员投资的计划。”

美的集团2015年也明确实施合伙人计划，转变了自己的管理和运营模式，让员工控股，使以前为企业打工的人变身为为自己打工。

马云指出：“合伙人是公司的运营者、业务的建设者、文化的传承者，同时又是股东，最有可能坚持公司的使命和长期利益，为客户、员工和股东创造长期价值。”

万科总裁郁亮也曾说过，通过合伙制，形成共担、共创、共享的机制。

其实，这些企业家的说法都表达了一个意思：合伙制的本质就是共享共创。

2014年，万科的职业经理人制度升级为合伙制，这也是中国企业职业经理人制度走向合伙制的标志性事件。随后，碧桂园、乐视等纷纷推行合伙制，众多A股上市公司也纷纷推出了自己的员工持股计划。

长期以来，雇佣制是中国企业的主流组织模式，其特点是资本雇佣劳动。大股东是公司的老板，员工只是打工者，资本与员工相对割裂，甚至很多公司出现仅一个人持股的现象。

在传统的雇佣制公司中，资本方拥有绝对的话语权，通常是控股股东大权独揽，员工缺乏话语权；而且等级关系明显，官僚主义也比较常见，部门之间存在利益冲突，隔阂也越来越大。在利益分配方面，传统雇佣制更多地倾向资本方而非员工，员工几乎很难享受公平的发展成果。因此，无论在权力还是利益方面，资本方与员工之间都严重失衡，导致人才流失严重。

合伙制是对传统雇佣制的巨大颠覆：从资本雇佣劳动，变为资本与劳动的合作；员工从单纯的打工者，变为拥有股权的合伙人；由于股权结构优化，股东之间的权力相对更均衡，员工的话语权更大；员工之间

更多体现为平等的合伙关系，而非传统的上下级关系；利益分配更公平，员工获利空间更大。所以说，合伙制的兴起，有着深刻的必然，是资本与劳动关系的重要转折。

时代在变，企业的运营和组织模式也在变化，雇佣制已经不再适合当今这个多元化发展的时代。传统企业也好，互联网新型企业也罢，都应该走出传统的雇佣模式，走上合伙制的道路，强强联手，共创美好未来！

目 录

第 1 章

不懂合伙制，别说你在经营企业

1.1 颠覆性时代，传统企业所面临的危机 // 3

1.1.1 部门墙越来越厚 // 3

1.1.2 试图用条框解决表象问题 // 4

1.1.3 “拍马屁”文化是大危机 // 6

1.1.4 公司缺乏真正的人才 // 6

1.2 公司制还吃香吗 // 7

1.2.1 有限责任公司的优缺点 // 9

1.2.2 股份有限公司的优缺点 // 10

1.3 雇佣制还能走多久 // 11

1.3.1 雇佣制的特点 // 12

1.3.2 雇佣制的可取之处 // 15

1.3.3 雇佣制的缺陷 // 15

1.4 传统企业的痛点 // 17

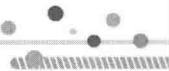
1.4.1 以自我中心，不尊重员工 // 17

- 1.4.2 核心价值观流于形式 // 18
- 1.4.3 教条地照抄其他企业的做法 // 18
- 1.4.4 盲目自大 // 19
- 1.5 合伙制才是符合发展趋势的公司模式 // 20
- 1.6 什么是合伙制 // 21
 - 1.6.1 合伙制的分类 // 22
 - 1.6.2 合伙制的影响因素 // 22
 - 1.6.3 法律意义和管理意义上的合伙制 // 23
- 1.7 合伙制的特征与优缺点 // 24
 - 1.7.1 合伙制的特征 // 24
 - 1.7.2 合伙制企业的优缺点 // 26

第2章

合伙制应该怎么做

- 2.1 不是任何情况下都适合搞合伙制 // 31
 - 2.1.1 知识型企业 // 32
 - 2.1.2 处于初创期或者战略转型期的企业 // 33
 - 2.1.3 控股权稳定的企业 // 33
 - 2.1.4 轻资产型企业 // 34
- 2.2 合伙融资要见到“真金白银” // 35
- 2.3 合伙制不能包治百病，要根据企业的具体情况来选择 // 37
- 2.4 融资投资需要做好哪些准备 // 39



- 2.4.1 融资投资团队要靠谱 // 39
- 2.4.2 别着急融资，除非它真正需要你 // 41
- 2.5 透明监督机制是合伙制的护身符 // 42
 - 2.5.1 给合伙人“说话”的权利 // 42
 - 2.5.2 跟踪进展要有透明机制 // 43
- 2.6 合伙制落地应该注意的问题 // 44
 - 2.6.1 避免“合伙人就是多发钱”的认知误区 // 44
 - 2.6.2 避免走入“唯人力资本论”的误区 // 45
 - 2.6.3 避免捆绑合伙人，要尊重合伙人的意愿 // 46

第3章

哪些行业才适合搞合伙制

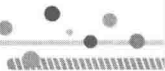
- 3.1 餐饮行业：多元合伙制是趋势 // 49
 - 3.1.1 有能力就不必在餐厅打工 // 49
 - 3.1.2 合伙创意餐厅最赚钱 // 50
 - 3.1.3 千万别挑错餐饮合伙人 // 51
- 3.2 影视行业：合伙投资为什么那么红 // 52
 - 3.2.1 开启“影视合伙人”模式 // 53
 - 3.2.2 多元合伙是大势所趋 // 55
- 3.3 电商行业：只有合伙才能做大 // 56
 - 3.3.1 发挥各自的能力，合伙做电商赚大钱 // 56
 - 3.3.2 强强联手做大平台 // 58

- 3.4 金融行业：合伙不只是融资 // 59
 - 3.4.1 从覆盖金融骨干员工开始 // 61
 - 3.4.2 邀请合伙人，获得大手笔融资 // 63
- 3.5 体育行业：合伙才能走向时代最前沿 // 63
 - 3.5.1 运用体育平台战略孵化优质营销合伙人 // 64
 - 3.5.2 开启新领域，征集有影响力的合伙人 // 65
- 3.6 服装行业：合伙制有新潮玩法 // 66
 - 3.6.1 推行店铺合伙人制 // 66
 - 3.6.2 分工明确，积极放权给合伙人 // 68
- 3.7 物流行业：想不亏损就要合伙 // 70
 - 3.7.1 直营变加盟，开启快递“合伙人”模式 // 70
 - 3.7.2 要重视物流合伙协议 // 72

第4章

到哪里去找好的合伙人

- 4.1 明确合伙人的分类 // 79
 - 4.1.1 普通合伙人与有限合伙人的概念 // 79
 - 4.1.2 普通合伙人与有限合伙人的区别 // 79
- 4.2 合伙人的必备条件是什么 // 81
 - 4.2.1 有共同目标的人 // 81
 - 4.2.2 信念坚定、忠诚度高的人 // 82
 - 4.2.3 心胸宽广、能独当一面的人 // 82



- 4.2.4 具有一定合伙资本的人 // 83
- 4.3 合伙人需要什么价值观 // 84
 - 4.3.1 合伙人的价值观要一致 // 84
 - 4.3.2 合伙人要有创业意识 // 85
- 4.4 创业初期，如何招最初的合伙人 // 86
 - 4.4.1 舍得花气力 // 86
 - 4.4.2 舍得花钱 // 87
 - 4.4.3 主动走出去 // 87
- 4.5 打工者也可以成为你的合伙人 // 89
 - 4.5.1 同仁法则 + 股票购置 // 89
 - 4.5.2 分层级股票管理制度 // 90

第 5 章

打造最适合企业的合伙制模式

- 5.1 众筹合伙制是最强合伙模式之一 // 95
 - 5.1.1 搭建众筹有限合伙制企业 // 95
 - 5.1.2 众筹股东要有一定的影响力 // 97
- 5.2 以承包理念为主的大包干承包制 // 98
 - 5.2.1 让内部人员成为企业的承包者 // 98
 - 5.2.2 承包合伙制协议范本 // 101
- 5.3 抛出虚拟受限股权，打造“湿股”合伙 // 104
- 5.4 人力资本撬动物质资本的有限合伙制企业模式 // 105

5.4.1 让高素质的专业人才成为合伙运营者 // 106

5.4.2 做成开放平台 // 108

5.5 控制公司的合伙模式 // 108

5.5.1 让合伙人间接得到公司控制权 // 109

5.5.2 有别于传统法律意义上的合伙人制 // 110

5.6 创新个人合伙模式 // 111

5.6.1 O2O+C2B+ 众筹，多维一体的合伙模式 // 112

5.6.2 开放协同式合伙制 // 115

第6章

利益分配决定了合伙制的存亡

6.1 对老合伙人光用“钱”还不够 // 119

6.2 利益分配要兼顾新合伙人 // 120

6.3 根据出资比例和贡献大小来分配利益 // 122

6.4 亲兄弟明算账，分红要透明 // 123

6.5 企业招收新合伙人时要考虑的三件事 // 125

第7章

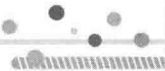
股权结构是合作各方的黏合剂

7.1 股权像蛋糕，不分谁也吃不下 // 129

7.2 股权切记不要五五对分 // 131

7.3 创始人的股权身价应该怎样确定 // 133

7.4 股权激励要慎重 // 135



7.4.1 创业早期不适合给员工股权激励 // 136

7.4.2 设立股权期权池和虚拟股票激励员工 // 136

7.5 合伙人退伙，股权怎么分 // 137

7.6 合伙人股权与其贡献不匹配时如何处理 // 139

7.6.1 先了解合伙人，再确定股权 // 140

7.6.2 预留较大的期权池 // 140

第8章

赚钱要有原则，合伙要有规则

8.1 诚信规则：合伙赚钱，诚信当先 // 145

8.1.1 良好的沟通是基础 // 145

8.1.2 相信你的合伙人 // 146

8.1.3 诚信合伙合同 // 147

8.2 目标规则：看准共同目标，把握大局 // 150

8.2.1 合伙人要认同公司目标 // 151

8.2.2 合伙发展目标协议范本 // 151

8.3 执行规则：没有执行就没有钱赚 // 154

8.4 退出规则：做好万全措施，避免矛盾激化 // 156

8.4.1 提前制定退伙机制 // 158

8.4.2 合伙制退伙协议范本 // 159

8.5 分配规则：面对“分钱烦恼”要清醒 // 160

8.5.1 普通合伙制分配规则 // 161

8.5.2 有限合伙制分配规则 // 162

8.6 监督规则：每个合伙人都要多一双眼睛 // 163

8.6.1 合伙人要互相监督 // 163

8.6.2 合伙人要懂得自我监督 // 164

8.6.3 不要走“紧盯”的监督路线 // 165

8.7 协议规则：一切以法律程序为主 // 166

第9章

做好风险控制，让合伙之路越走越远

9.1 慎重选择合伙人 // 173

9.2 一定要重视合伙协议 // 176

9.3 合伙必须注意的五大法律风险 // 178

9.3.1 合伙制企业财产风险 // 178

9.3.2 合伙制企业事务管理的法律风险 // 180

9.3.3 合伙制企业中出资人用劳务出资的法律风险 // 181

9.3.4 隐名合伙的法律风险 // 183

9.3.5 合伙财务以及清算漏洞风险 // 184



第 1 章

不懂合伙制，别说你在经营企业

在这个信息多元化的时代，公司制、雇佣制等传统的企业模式似乎已经触礁，越来越多的企业感受到发展的阻力变大，企业内部也逐渐出现一系列无法解决的问题。事实上，合伙制才是企业管理的主流发展方向，甚至有人说，在未来将会有超过 90% 的企业都是合伙制企业。如果你想创业、经营好企业，就必须了解合伙制！

1.1 颠覆性时代，传统企业所面临的危机

随着科技的发展和时代的进步，传统企业面临着越来越多的危机。在这种情况下，如果企业还维持在原有的“火车跑得快，全凭车头带”的轨道上，那么很可能会被新型的合伙制企业所淘汰。

1.1.1 部门墙越来越厚

部门墙是大多数传统企业都面临的问题。很多时候，企业如果出了问题，那么各部门、各环节之间往往互相推卸责任，到最后责任也没分清，问题也没解决。比如在一个数码科技公司，如果客户出现了问题，市场部门会推给销售部门，销售部门又推到技术部门（图 1-1）……

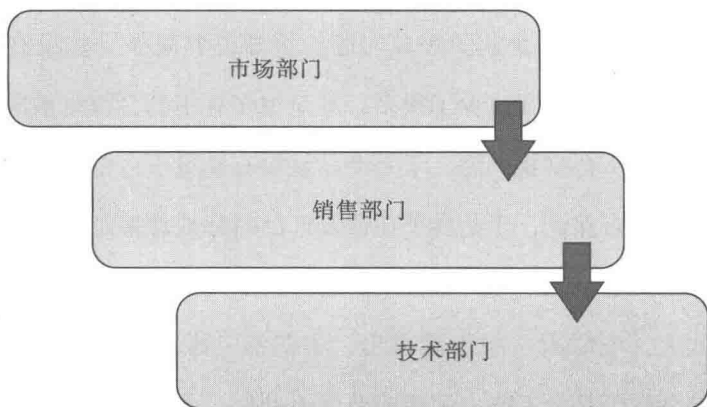


图 1-1 各部门推卸责任