

合伙人裂变 与股权密码

王美江 / 著

合伙 | 股权 | 裂变 | 财税
模式 | 战略 | 资本 | HR

8大视角系统解剖，企业发展8阶段

多个场景下的合伙人与股权设计咨询落地方案复盘
全面聚焦实战，帮助形成方案，驱动有效落地

马成功

小米谷仓学院总顾问，
原京东大学执行校长，
原万达学院教学部总经理

叶阿次

外滩商学院院长
原复星集团、渣打银行
人力资源高管

何欣

人才战略专家，
原碧桂园营销学院院长、
平安大学首席学习官

常兴龙

薪人薪事创始人及CEO
原百度移动互联网事业部
商务搜索团队总负责人
2017中国经济新领军人物

联名推荐



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

合伙人裂变与股权密码

王美江◎著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

合伙人裂变与股权密码 / 王美江著. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2019.7
ISBN 978-7-115-51314-4

I. ①合… II. ①王… III. ①企业管理—股权管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第095374号

内 容 提 要

在国家大力倡导创业创新的今天,企业的发展日新月异。合伙人模式与股权激励成了当代企业无法回避的重要问题,因为它们不仅会影响企业的现在,更会决定企业的未来。合伙人模式、合伙人裂变、股权激励、股权融资等,已经成为现代企业创立发展中一项不可或缺的重要内容。

本书以丰富的合伙人模式、合伙10规则、合伙人裂变、股权设计、股权激励知识与策略,通过无数咨询落地案例的实践与复盘,形成了实用而极具针对性的方法与落地方案。书中的方法落地可行,案例极具代表性,并辅以指示图、表格等工具形象化内容,能帮助读者轻松阅读、快速学习,并做到一看就懂、一懂会用、一用有效。

本书适合创业者、企业经营者、合伙人、股东、股权投资者、律所从业者、企业经营管理研究者等阅读使用。

◆ 著 王美江

责任编辑 李士振

责任印制 马振武

◆ 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>

天津翔远印刷有限公司印刷

◆ 开本: 720×960 1/16

印张: 17

2019年7月第1版

字数: 298千字

2019年7月天津第1次印刷

定价: 89.80元

读者服务热线: (010)81055296 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147号



能裂变团队，利润才倍增

在今天的中国企业咨询界，著名讲师著书立说，本身并不是什么新鲜的事情。但是，要真正写出一本好的战略管理理论著作，却是十分不容易的，这要求作者必须能满足以下条件：

第一，要有在企业担任过高层管理的履历和经验，从而能真正以被服务者，即企业家的角度，去看待和分析相关理论的价值；

第二，要有咨询实战的丰富经验，能够具备独特的观察角度和深入的研究方向；

第三，要有比较翔实和全面的授课记录，只有这样，才能从相关的实际记录中提炼出真正出于自我感悟的知识；

第四，要有一定的写作能力，分析叙述的话语简洁平和，而不是过于枯燥的说教，或者流于外表。

简而言之，一本好的战略管理理论著作，既要有相当的学术研究高度，又要能“接地气”。写作者既要能够“登庙堂之高”，又要可以“察江湖之远”，既要懂得引经据典，更要明白如何让这些经典服务于当下的中国企业。更何况，股权战略管理的相关著作本就不少，如何站在前人的高度，写出属于自己的知识财富，足以考验任何一位从事相关研究的讲师。

令我倍感钦佩和欣喜的是，王美江先生不仅具备了成功著书立说的各项条件，同时还以其多年心血的积累，逐一克服了在此过程中势必出现的种种困难，并以精心研究、虚心写作的姿态，完成了这部股权管理战略著作。

这样的作品，其价值的优势，并不取决于王美江先生原本的社会地位和讲课成就，而是来源于他对自己提炼与思考的知识所进行的深沉而超脱的记录与分析。

正是出于对合伙企业和股权战略管理的热爱，王先生在字里行间不仅展示出其个人研究所达到的高度，更为学习者和后来者留下了思考与开拓的天地。这样的学术著作，不仅具有当下的指导价值，而且也将影响深远。

王美江先生的这部著作，是对合伙企业和股权战略知识的全景呈现与细致梳理，也是对当下诸多中小企业的实际指导。阅读者除了能从中了解到基本原理之外，更可以根据书中所列出的明确步骤，结合企业发展阶段，进行对应式的操作。而当企业获得相当的成绩，再回头翻开这本书时，读者又能站在不一样的观察角度，去领略其中各种设计和管理工具的精妙，并叹服于作者的匠心。因此，我诚恳地建议读者能在不同时间段、带着不同的思考目的，去仔细阅读这本书，从中获取原本无从接触到的丰富启迪。

马成功

小米谷仓学院总顾问

原京东大学执行校长

原万达学院教学总部总经理

2019.5



分好钱才能引人才，人才多则事业强

对于一家企业而言，成功的基础是什么？这个问题，不同的人会给出不同的答案：模式、资源、管理、品牌、运营、人员、技术、产品……

我多年在华为担任 HR 总监及华为全球销售部人力资源部部长，对华为有着深入而持久的观察了解。从华为及其他众多优秀企业从弱到强的发展历程中，我找到了上述问题的答案——企业成功的基础是股权！

华为基本法定义了劳动者、企业家、资本是价值创造的主体，即企业价值创造的核心要素已从物质类资源转变为知识、人才资源。这个时代的特征之一，就是企业对人才的依赖逐渐增强，企业认识到人才增值优于资本增值，而要抓住这种转变，就需要企业制度创新。

华为的公司职工持股计划（ESOP）+ 时间单位计划（TUP）模式，有这样的优点：其不拘泥于经典，在制度上创新，在可获得与失去之间建立人性平衡，在组织与关键人才之间构建了共创、共生、共享的价值创造文化。通过时间单位计划（TUP）对公司职工持股计划（ESOP）的补充叠加，有效地解决了三大激励难题：如何让老员工持续保持创业心态艰苦奋斗，新老员工长期激励收益结构性矛盾，全球海外优秀外籍干部与骨干如何参与分享华为的发展成果。

对一家企业而言，股权作为资产的意义与价值有着极大的变化空间。如果企业快速成长，企业就能通过股权获得员工、投资者和市场的认可，企业的股份就能成为强有力的硬资产，并吸引来合伙人。反之，如果企业经营不善、面临破产倒闭的困境，股权也就可能因被轻视而变得一文不值，原本团结的合伙团队也会貌合神离、分崩离析。

正因为股权有巨大的价值，也就有了无穷的吸引力，真正的企业家不仅会重

视以股权来吸引投资，更会借助股权结构的合理设计与分配，将之打造成为企业重要的激励要素，去吸引优质的资源、强大的合伙人、忠诚的员工来为己所用。可以说，股权变化的过程，就是企业不断扩大合伙团队，让事业裂变扩大的过程。破解了股权密码，就得到了企业运营成功的密钥。

2019年，我读了《合伙人裂变与股权密码》的书稿，再次引发了我对企业股权的浓厚兴趣。本书作者是我多年的朋友，长期工作在企业股权咨询界，服务过多家大型知名企业，也为超过100家新生的中小企业搭建出富有激励效应的合伙人与股权设计咨询方案，助力其快速裂变发展。

这本书是他多年来对合伙人与股权设计咨询、研究的心血结晶，是他从企业实际面临的生存与竞争课题中，总结出的一套具有实际作用和指导意义的系统观与方法论。

实际上，合伙人模式与股权激励设计，在实践中注定是相辅相成的：任何优秀的企业，都应通过良好的股权设计和操作，让所有员工获得充分激励，而投入到为企业的服务中去；而有志于基业长青并实施合伙人模式的企业，又必须从一开始就找到属于自身的股权密码，获得强有力的成长动力。

本书文笔流畅自然，案例生动详实。内容虽然专业，但读来却不枯燥，让读者一读就懂、一懂会用、一用有效，并且方案、表格、工具齐全，落地性强，可借鉴度高！

李正新

华为管理学院副教授

原华为 HR 总监，华为全球销售部人力资源部部长



企业快速成长、基业长青的秘密

我个人非常喜欢《三国志》里孙权的一句话：“天下无纯白之狐，而有粹白之裘，众之所积也。夫能以驳致纯，不惟积乎？故能用众力，则无敌于天下矣；能用众智，则无畏于圣人矣。”在任何时代，善用众力、众智的人，才能成就一番事业！而若只能用己力、己智，英雄也只能扼腕长叹！

在踏入企业管理咨询行业之前，我是一名严格意义上的现代企业高管或叫企业管理“操盘手”。如何在众多行业中追求企业或项目快速成长、利润倍增并使企业价值最大化，是职业经理人或管理“操盘手”必须考虑的问题。工作多年，当我有了一定的实践经验之后，我发现企业快速成长与基业长青的秘密集中于两个方面。

一是企业战略与商业模式。但成功的企业战略与模式有千千万万种不同的战略与模式，对不同企业来说不容易借鉴。

二是企业“动力系统”打造。这种“动力系统”打造基本可以适用于各种行业、各种企业，尤其是合伙人模式、合伙规则、股权架构、股权激励等方面的设计。

我发现，关于企业快速成长与基业长青的研究，尤其是合伙规则、股权架构、股权激励设计等方面的研究，不仅应该是一门深邃的学术课程，同时也应该是一种难能可贵的艺术。这种艺术，会让真正的企业家为之心醉神迷、赞叹不已。如果总是将这样的学术束之于象牙塔，或仅仅将其作为个人的兴趣爱好，其中的理论不仅永远不会为更广泛的人群所了解，而且也无法帮助广大企业实现基业长青的梦想。

后来，我从职业经理人变成了创业者，在培训咨询项目服务的实践中，围绕着现代企业的快速成长与基业长青等诸多企业管理要素，我进行了广泛而深入的研究。多年以来的咨询工作，让我有幸为数百家企业担任咨询顾问，为 100 多个项目做合伙人与股权设计咨询，为 80 多个项目做商业模式设计顾问，为 60 多个项目担任融资顾问，为 30 多个 10 亿元以上平台做战略顾问与参股合伙人……而在此过程中，我领略到的，不仅有胜利的喜悦、成功的风景，更有丰富的咨询经验与项目实际运

营经验，还有无穷的钻研乐趣。

正因如此，在多年讲授“合伙人裂变与股权密码”总裁班课程之余，我总是将每次授课时所产生的心得一一记录下来。无数个深夜里，虽然白天安排得十分紧凑的课程已经让我备感疲惫，但我依然会泡一壶清茶，坐在电脑前，对课程中的所见、所思、所闻加以记录。

从2018年开始，在历年咨询项目与实践项目及课程授课笔记的基础上，我经过多次增删修改，将相关理论进行系统整理，将咨询方案做场景化提炼总结，并加入了我所从事咨询项目的近百个真实的咨询项目落地方案，加以提炼改编，再融入近年来中国商界所发生的真实案例，以便与理论进行相互观照和解释，从而尽可能传递出最全面、最丰富、最立体的落地性强而有价值的知识。在写作形式上，也希望这些知识与落地方案能让读者一读就懂、懂了会用、一用就有效。这样，就形成了这本书。

通过这本书的写作，我充分回顾了多年来对有限合伙人与股权设计的研究和教学之路、数百个咨询项目的实践之路，从中受益良多。同时，我也相信，想让企业快速成长、团队裂变、利润倍增、资本腾飞并做大做强的企业家，通过对本书的学习，都能够分享我在多年如一日孜孜不倦的努力中，所见识与收获到的那些智慧与落地方案。

我要感谢数百家企业咨询客户，正是有了这些咨询落地案例，我才能提炼出本书的方法论与落地性强的操作策略。我要感谢与正点方略深度战略合作的平台：喜课、MeetHR、人资学堂、雨课、英盛网及薪人薪事等平台，尤其感谢喜课合伙人王红亮、何华稳，MeetHR创始人乔顿，人资学堂创始人柯志豪等人的鼎力支持。另外，小米谷仓学院总顾问马成功，外滩商学院院长叶阿次，人才战略专家、原碧桂园营销学院院长何欣，华为管理学院副教授李正新，也给了我极大的支持和帮助，感谢他们！我也非常感谢家人的理解与支持，感谢正点方略的同事们！

因个人精力有限，书中难免存有纰漏，恳请各位读者批评指正！

王美江

2019年5月



在国家产业升级与企业转型的今天，企业之间的竞争已经不仅是产品、运营与技术的竞争，企业的核心竞争力逐步转移到商业模式与合伙人的竞争，这就要求企业必须“练管理内功”与抢人才。如何设计一个模式，招到高手并留住核心人才？如何设计一个模式，整合外部资源，做到团队裂变、业绩倍增呢？

今天，优秀卓越的成长型企业，都在推行合伙人模式。

只有合伙人模式，可以解决成长型企业的人才吸引与归属问题。

只有合伙人模式，可以解决成长型企业内外部人才的团队裂变与动力不足的问题。

当下企业 90% 是合伙的，但只有 10% 的合伙关系是健康的；

未来企业 90% 是合伙人模式的，但只有 10% 是懂得如何合伙的！

合伙人模式是一种资源整合工具，企业如果只有领导者在动脑筋，那就是个体户。用合伙人模式整合内部员工，企业才能成为真正的企业；用合伙人模式整合外部高手，做团队裂变，企业才能做大做强；用合伙人模式整合上下游工厂，则企业可变成产业链平台；用合伙人链接资本，企业将快速腾飞！

这本书能够解决企业合伙人裂变的难题，能够消除企业股权设计的痛点。

1. 本书整体逻辑

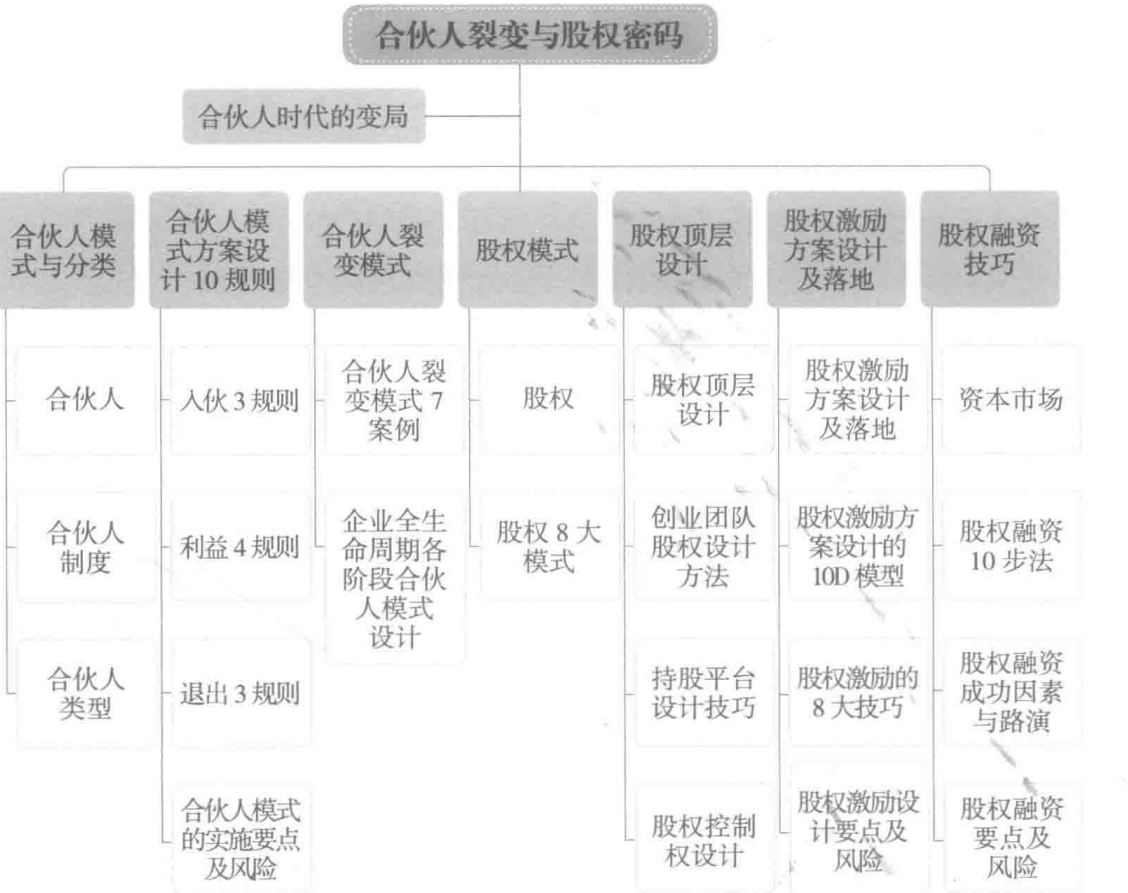
本书从正确认知合伙人与合伙规则开始，详细阐释了合伙人裂变与股权顶层设计、股权激励、股权融资的相关内容，其框架逻辑如下页图所示。

2. 本书内容特色

本书极为实用。从合伙人模式、合伙 10 规则、合伙人模式方案设计、合伙人裂变模式设计策略，到股权模式、股权顶层设计、股权激励方案设计、股权融资技巧等，均落地实操，可帮助创业者、企业经营者、企业股东、企业合伙人等彻底解决合伙人与股权问题，帮助企业实现团队裂变；可解放企业领导者，实现业绩倍增、资本腾飞！

本书深入浅出，既有理论的讲解，又有案例的复盘演示，更有图、表结合的阐释，

形象易懂，可使读者轻松掌握合伙规则、合伙人裂变与股权方案设计、激励的相关知识，是难得的合伙人与股权类知识的实操手册！



本书框架逻辑

3. 本书适合的对象。

本书适合创业者、企业经营者、合伙人、股东、股权投资者、律所从业者、企业经营管理研究者及企业管理人员等阅读使用。

4. 本书特别说明。

本书中使用了大量的实操案例，这些案例来源于深圳市正点方略企业管理咨询有限公司王美江老师及咨询团队落地数百个咨询项目案例改编，其设计方案、策略方法普遍适用于所有行业的各类企业运用参考与借鉴学习。



推荐序一	能裂变团队，利润才倍增
推荐序二	分好钱才能引人才，人才多则事业强
自序	企业快速成长、基业长青的秘密
前言	

1 第1章 被逼裂变，合伙人时代的变局

1.1	第一次被逼裂变 / 2
1.1.1	雇佣制时代企业痛点 2
1.1.2	你的企业真的很具竞争力吗 4
1.1.3	为什么职业经理人离开了你 7
1.2	合伙人时代的变局 / 9
1.2.1	什么是合伙制 9
1.2.2	合伙制的 5 个特点 10
1.2.3	合伙制适合哪些企业 12

2 第2章 合伙人模式与合伙人分类

2.1	何谓合伙人 / 15
2.1.1	合伙企业 15
2.1.2	合伙制度 17
2.1.3	合伙人模式 19
2.2	为什么合伙人制度比股权制度更灵活 / 21
2.2.1	合伙人模式与股权对比 22
2.2.2	合伙企业、有限公司、股份公司对比 24

2.3 合伙人的分类 / 26

2.3.1 股东合伙人	26
2.3.2 事业合伙人	27
2.3.3 生态链合伙人	28

3

第3章 合伙人模式方案设计 10 规则

3.1 入伙 3 规则：选择规则、参与规则、出资规则 / 30

3.1.1 选择规则：选择合伙人的六星标准与评价工具	30
3.1.2 参与规则：合伙人参与项目的 6 种方式	41
3.1.3 出资规则：合伙人出资的 4 种形式	43

3.2 利益 4 规则：干活规则、决策规则、账目规则、分钱规则 / 45

3.2.1 干活规则：合伙人参与职责定位与责、权、利划分	45
3.2.2 决策规则：项目经营过程中决策审批程序与拍板权	48
3.2.3 账目规则：亲兄弟，明算账	50
3.2.4 分钱规则：合伙项目中的分钱规则	51

3.3 退出 3 规则：罢免规则、退出规则、散伙规则 / 63

3.3.1 罢免规则：如何让中途不合适的人下车	63
3.3.2 退出规则：所有合伙人闹矛盾的主要原因是无退出规则	65
3.3.3 散伙规则：如何设计散伙规则	71

3.4 实施合伙人模式的注意要点与相关风险 / 73

3.4.1 实施合伙人模式的注意要点	74
3.4.2 实施合伙人模式的相关风险	75

4

第4章 合伙人裂变模式解析及合伙人裂变模式设计策略

4.1 合伙人裂变模式案例解析 / 79

4.1.1 案例一：万科的事业合伙人制	79
4.1.2 案例二：永辉超市的门店合伙人机制	81
4.1.3 案例三：海尔的自主经营体机制	89

4.1.4	案例四：韩都衣舍的小组制	91
4.1.5	案例五：华为公司的利润分享机制	94
4.1.6	案例六：碧桂园，炒房太低端了	96
4.1.7	案例七：宗毅的芬尼克兹公司——裂变式创业	98
4.2	企业全生命周期不同阶段如何做合伙人裂变模式设计 / 101	
4.2.1	创业阶段：如何设计创业股东合伙人合伙规则与股权架构 ...	101
4.2.2	发展阶段：如何设计核心员工事业合伙人合伙规则	108
4.2.3	项目裂变：如何设计项目裂变合伙人合伙规则	117
4.2.4	小组竞争与平台结合合伙激励：如何设计小组竞争与平台结合合伙激励的合伙规则	118
4.2.5	生态链合伙人：如何设计与工厂强强联合的合伙规则	122
4.2.6	生态链合伙人：如何设计整合渠道合伙人合伙规则	124
4.2.7	城市合伙人：如何整合合伙人把事业做到全天下	126
4.2.8	内部裂变合伙人（1）：如何设计合伙模式让团队裂变	127
4.2.9	内部裂变合伙人（2）：小组师徒制裂变合伙人	129
4.2.10	内部裂变合伙人（3）：门店合伙人裂变模式	131
4.2.11	外部裂变合伙人（1）：如何合伙收编整合做到团队裂变、项目裂变	133
4.2.12	外部裂变合伙人（2）：如何设计裂变式创业合伙规则	134

5

第5章 股权相关概念与股权8大模式

5.1	股权相关概念 / 138	
5.1.1	股权是什么	138
5.1.2	合伙人股权布局的8大死局与4阶变化	140
5.1.3	股权是祸是福	143
5.2	股权8大模式 / 146	
5.2.1	期权模式	146
5.2.2	受限股模式	148
5.2.3	虚拟股票模式	150
5.2.4	业绩股票激励模式	151
5.2.5	股票增值权模式	153

5.2.6	员工持股计划模式	155
5.2.7	延期支付计划模式	157
5.2.8	在职分红股模式	159

6

第6章

股权顶层设计：战略性股权布局与控制技巧

6.1	创业团队如何设计股权架构 / 162	
6.1.1	两个人如何合伙、夫妻如何合伙	162
6.1.2	3人、4人、5人、5人以上如何设计股权架构	164
6.2	持股平台设计技巧 / 166	
6.2.1	有限合伙	166
6.2.2	有限合伙企业	167
6.2.3	选择有限公司还是有限合伙企业	168
6.2.4	母子孙分公司	169
6.3	控制权就是一切：如何设计股权控制权让你永远不丢掉自己的“孩子” / 171	
6.3.1	控股	171
6.3.2	控人	173
6.3.3	控权	176
6.3.4	章程	179
6.3.5	董事会	181
6.3.6	董监高任免	182

7

第7章

股权激励方案设计的10D模型与8大落地运用技巧

7.1	股权激励方案设计的10D模型 / 186	
7.1.1	定方向	187
7.1.2	定目标	187
7.1.3	定对象	188
7.1.4	定模式	191

7.1.5 定额度	192
7.1.6 定条件	194
7.1.7 定来源	195
7.1.8 定价格	197
7.1.9 定时间	200
7.1.10 定合同	202

7.2 股权激励的8大落地应用技巧 / 203

7.2.1 核心团队——超额利润激励法	204
7.2.2 核心团队——在职分红激励法	205
7.2.3 核心团队——135 渐进式激励法	208
7.2.4 业务团队——组合式多层次 5 步连环股权激励法	208
7.2.5 吸引高手——股权期权激励法	210
7.2.6 功臣——“金色降落伞”激励法	211
7.2.7 行业整合——上下游激励法	213
7.2.8 特殊资源——影子股东激励法	214

7.3 实施股权设计与激励的注意要点与相关风险 / 215

7.3.1 实施股权设计与激励的注意要点	215
7.3.2 实施股权设计与激励的相关风险	216

8

第8章 股权融资技巧：资本助推企业腾飞

8.1 资本市场是什么样的 / 219

8.1.1 资本市场与菜市场	219
8.1.2 资本方分类与阶段特点	222
8.1.3 中国多层次资本及上市渠道	225

8.2 股权融资 10 步法：股权投融资其实很简单 / 227

8.2.1 企业如何与资本“相识”	228
8.2.2 企业如何与资本“相悦”	229
8.2.3 正式接触	231
8.2.4 签订投资意向书	232
8.2.5 合作谈判	232

8.2.6	双方认可	234
8.2.7	签订协议	234
8.2.8	正式合作	234
8.2.9	合作确认与落实	234
8.2.10	合作变更与退出	235
8.3	股权融资股权架构演变：天使轮 / ABCD 轮 / 上市 /	236
8.3.1	遇见天使	237
8.3.2	发展与融资 ABCD 轮	238
8.3.3	上市与敢问路在何方	239
8.4	股权融资成功关键因素与路演技巧 /	241
8.4.1	企业价值与商业模式	241
8.4.2	家底干净与股权清晰	243
8.4.3	到底值多少钱：估值方法与估值报告	244
8.4.4	钱在哪：资本资源与找对投资人	245
8.4.5	处对象：如何路演	247
8.4.6	对赌：天使与魔鬼	249
8.5	股权融资注意要点与相关风险 /	251
8.5.1	股权融资注意要点	251
8.5.2	股权融资相关风险	253