

创业合伙人

Venture
Partners

杨中兴 胡丽丽
—— 著

告别单打独斗，
迎来共创、共享。

找对合伙人，创业这事就有谱了！

如何寻找合伙人？如何建立股权构架？如何在合伙中求同存异？

如何理性对待合伙与散伙？如何规避合伙风险？

合伙才能干大事，不懂合伙，必定散伙。

天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社

创业合伙人

Venture
Partners

杨中兴
胡丽丽

著

天津出版传媒集团



天津科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创业合伙人 / 杨中兴, 胡丽丽著. — 天津 : 天津
科学技术出版社, 2018. 5
ISBN 978-7-5576-4847-3

I. ①创… II. ①杨… ②胡… III. ①企业管理—创
业 IV. ①F272.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第049032号

责任编辑: 布亚楠

天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社出版

出版人: 蔡 颢

天津市西康路35号 邮编: 300051

电话 (022) 23332695 (编辑部)

网址: www.tjkjcs.com.cn

新华书店经销

大厂回族自治县彩虹印刷有限公司印刷

开本 880×1230 1/32 印张 8 字数 218 000

2018年5月第1版第1次印刷

定价: 49.00元

序 Preface

这是一个大众创业、万众创新的时代，人力资本成为创业最有价值的资源，平台化、生态化组织逐渐成为主流。企业组织与人的关系模式，也已经从单纯的雇佣制转向共创、共享的合伙人模式。越来越多的企业和创业者已经意识到，在这个时代，单枪匹马闯天下已经无法保证企业生存和发展下去了，唯有建设一支强有力的团队，才能在如今竞争激烈的环境下取得成功。

目前，还有许多创业者的思维没有跟上时代的发展，认为创业是自己的事，创办的企业也是自己的，自己的才华足以撑起自己的梦想。当创业失败时，他们又自怨自艾；即便创业成功，也很难走远。也有些创业者虽然明白合伙创业的重要性及优势，但是不知道怎样寻找合伙人，找到了合伙人又不知道该如何处理与合伙人的关系，不了解合伙人团队正确的管理机制，结果导致创业失败。

在国内，马云与他的“十八罗汉”团队联手，缔造了阿里巴巴帝国。腾讯创始人马化腾、百度创始人李彦宏在谈到创业时，无不感谢当初与之打天下的合伙人。华为创始人任正非更是开了我国民营企业管理的先河，全员持股，将全体员工变成合伙人，形成了空前强大的团队凝聚力。从成立之初到现在，短短30年的时间，华为已经超越世界第一电信设备商爱立信。2017年6月6日，“2017年BrandZ最具价值全球品牌100

强”公布，华为名列第49位。

在国外，合伙创业模式更加成熟，比尔·盖茨与保罗·艾伦打造了微软帝国，马克·扎克伯格与爱德华多·萨维林等人创造了脸书（Facebook）。类似的例子比比皆是，可见合伙创业的巨大优势，团队的力量远胜个人。

为此，本书从合伙创业的基础知识入手，揭示合伙创业的本质，解读大众对合伙人理解的误区，告诉读者合伙人的创业机制不是简单的股权分配，而是要构建一套完善的合伙企业管理生态体系。本书着重介绍了合伙人的概念、合伙人在我国法律层面的定义、怎样寻找与选择合伙人、合伙人创业有哪些风险、合伙人团队建设与进退机制等实用的知识与技巧，并且筛选了常用的最新创业合伙人协议书模板，供读者参考。

创业需要恒心与耐心，需要百折不挠的精神，无论是个人创业还是团队合伙创业，都要打艰苦的持久战。合伙创业就是一个不断吸纳优秀合伙人加入，淘汰不合格合伙人，推动企业不断克服各种困难并向前发展的过程。当你不知道如何合伙创业时，你不妨翻开本书看看，相信本书能为你答疑解惑。

征战商海，没有一成不变的规则，也没有任何模板可以直接套用，别人的成功模式未必适合你的企业，只有适合自身实际情况的合伙机制和管理模式，才能推动企业健康发展。

目录 Contents

第一章

大众创业时代，未来都是合伙人

- 合伙创业模式，颠覆了传统的雇佣制 // 002
- 合伙人创业，与“单打独斗”说再见 // 007
- 别抱侥幸心理，选择合伙人要宁缺毋滥 // 012
- 了解常见的合伙企业类型，构建合理的合伙人制度 // 017
- 内部合伙人，打造员工与企业利益共同体经营模式 // 022
- 实战链接：创业合伙协议（书）范本 // 026

第二章

寻找合伙人，是创始人的第一要务

- 合伙创业三要素：创业、老板、合伙人 // 032
- 创业之初，寻找合伙人不能随意而为 // 036
- 找到一位优秀的创业顾问将事半功倍 // 041
- 初创企业，创始人怎样寻找技术合伙人 // 045
- 实战链接：合伙企业协议（书）范本 // 049

第三章

合伙创业有风险，未雨绸缪才能远行

- 与合伙人相处，需要注意的几个问题 // 058
- 创业需要勇气，但勇气不能用来内斗 // 062
- 合伙创业有风险，有些坑一定要绕过 // 066
- 当合伙关系变得糟糕时，散伙要果断 // 070
- 实战链接：个人合伙协议（书）范本 // 075

第四章

桃园结义，打造能“三分天下”的团队

- 团队组建机制决定了团队的发展空间 // 082
- 从三国刘备团队，看团队成功与失败 // 087
- 签订合伙协议，保证团队的健康发展 // 092
- 建设团队文化，让合伙文化扎根团队 // 097
- 实战链接：超市合伙协议（书）范本 // 102

第五章

利益共享，股权架构设计决定成败

- 利字头上一把刀，兄弟情义不牢靠 // 110
- 建立股权成熟制度，预防联合创始人中途退出 // 114

把丑话说在前头，建立合伙人股权进退机制 // 118

创始人与合伙人的股权架构设计 // 122

实战链接：有限责任公司股东合伙协议（书）范本 // 128

第六章

合伙创业疑难多，解决不好易“猝死”

合伙创业企业，合伙人关系破裂最致命 // 138

人力价值与资本价值在利益分配上的不公平 // 143

一山难容二虎，无法共存的联合创始人 // 147

合伙创业陷阱多，盲目跟风风险大 // 150

实战链接：创业公司股东合伙协议（书）范本 // 154

第七章

求同存异，化解重重矛盾才能成功

决策意见不统一，该怎么办 // 162

经营理念出现分歧，要怎样应对 // 166

发生战略失误时，互相指责解决不了问题 // 170

合伙创业，不要在创业前期就埋下矛盾隐患 // 173

实战链接：合伙投资协议（书）范本 // 176

第八章

不懂合伙注定散伙，给合伙创业者的忠告

创业合伙人之间应该具备的基本素养 // 182

意气用事是创业大忌 // 186

合伙创业，创业者不忘初心，方得始终 // 190

正确对待散伙，天下没有不散的宴席 // 194

实战链接：有限合伙协议（书）范本 // 199

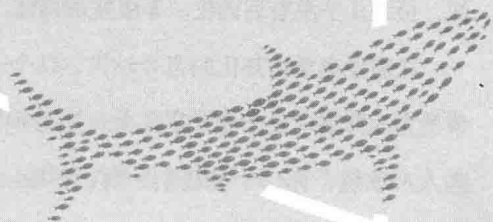
附 1：《中华人民共和国合伙企业法》 // 212

附 2：《中华人民共和国合伙企业登记管理办法》 // 234

后记 // 244

第一章 大众创业时代，未来都是 合伙人

如今，合伙创业已经成为创业的主流模式。在合伙创业模式下，员工不是为企业或老板打工，而是为自己打工。员工可以参与公司经营，利益共享，从而工作起来就会更加积极主动，这就使人力资源利用得以实现最大化，大大提高了创业的成功率。



合伙创业模式，颠覆了传统的雇佣制

雇佣制的出现与发展历史悠久。到18世纪后期，随着工业的发展，雇佣制逐渐占据了社会的统治地位，推动了生产力的发展和社会的进步。但是，任何制度的产生都是时代发展的产物，也必将随着时代的变革而消亡，雇佣制还能存活多久？

雇佣制是传统企业的主流模式，特点是：资本雇佣劳动，老板是大股东，员工是“打工仔”，资本与员工相对割裂；在公司治理权力方面，员工几乎没有话语权，等级关系明显。

在商业竞争白热化的当今时代，以个人资本为主导的雇佣制，其竞争乏力的弊端愈发凸显。在当今商业竞争中，采用雇佣制的企业很容易陷入“单挑，你一个挑我们一群；群殴，我们一群殴你一个”的被动局面；相反，合伙经营在商业竞争中的优势逐渐显现出来，前景更加广阔。

雇佣制的概念与特点

雇佣制由雇佣者与被雇佣者组成。所谓雇佣者，简单说就是老板、雇主。雇佣制的主要模式是雇主雇请被雇佣者，通过支付薪水的方式交换被雇佣者所付出的劳动。其范围从临时雇请保姆的家庭到各行各业的法人组织，极为广泛。

雇佣制在利益分配方面更多倾向于资本，而不是员工，员工难以公平享受到企业发展的成果。无论是权力与利益，还是资本与员工，都处于一种失衡状态。雇佣制最大的特点就是员工行为容易短期化，员工动力不足，企业成败系于雇主（老板）一人，风险很大，而这正是雇佣制最大的弊端。

合伙模式的优势

合伙模式将资本雇佣劳动模式变成了资本与劳动的合作，员工兼具股东身份，从“打工仔”变为“合伙人”。相对于传统的雇佣制而言，合伙模式的优势主要体现在以下两个方面。

（1）公司治理权力方面。

合伙模式下，股权结构得以优化，员工的话语权大大增强，管理更加扁平化，员工之间由传统的上下级关系逐渐变为相对平等的合伙人关系，内部监督力量增强，部门间隔阂变小。

（2）利益分配方面。

合伙模式下，员工的利益分配更加公平，获利空间更大，更好地满

足了员工对财务自由的追求。员工与股东身份的统一，让员工与企业形成了利益和命运共同体。企业中“人人都是创业者”，而非单纯依赖创始人的带动，降低了企业的风险。

合伙模式的前景

合伙人关系指的不仅是领导层级的合伙关系，更是员工层级的合伙关系。在我国，华为公司最早践行了全员股份制，将员工变成公司的合伙人，由此产生了强大的企业凝聚力。让华为在短短三十年的时间里，将世界通信巨头公司纷纷斩落马下，从一个默默无闻的小公司一跃成为通信领域的世界第一。

由此可见，合伙模式给公司发展所带来的能量是非常巨大的。尤其是在新经济形式下的今天，多数企业创业之初就以合伙形式出现，投资者也达成了一个共识，那就是“没有合伙人的公司决不投”。我国著名天使投资人徐小平谈到合伙人时指出：“创业失败共性是创始人心里只有老大，却没有老二、老三。”

雇佣制逐渐成为时代的过往，只有让员工感受到他们是权利的主体，有当家做主的满足感，公司才有发展，才有未来。通俗地说，在这个大众创业的时代，当你选择一个人创业时，你如何与一个全员合伙创业的公司竞争？作为创始人，如果你满足不了员工的需求，员工凭什么为你拼命工作？



拓展阅读

合伙创业，创始人的领导力源于坚守梦想

雪莉·桑德伯格曾任克林顿政府财政部长办公厅主任、谷歌全球在线销售和运营部门副总裁，现任脸书（Facebook）首席运营官，执掌着这个市值上千亿美金的商业帝国。或许有些人认为，当一家企业做大后，从政府部门挖人才也不稀奇。

然而，事实是当雪莉·桑德伯格从政府财政部跳到谷歌时，谷歌还是一个只有250多人的公司，她要担任的职位是营业部门主管，谷歌在当时并没有什么营业部门。那时，邀请她入职的都是世界级著名企业。谷歌董事长兼首席执行官艾瑞克·斯密特用一句话——“去追求成长”——打动了她。正是这句话，让雪莉·桑德伯格毅然决然地选择了职位更低、任务也尚未明确的这家小公司。

如果说雪莉·桑德伯格从美国财政部跳槽到谷歌还能理解，当她再次跳到脸书时，许多人都无法理解了，不明白她为什么要给一个23岁的毛头小子打工。雪莉·桑德伯给出的答案是，她非常喜欢马克·扎克伯格对脸书构建的愿景——连接整个世界。她说，当时没有人能想象到脸书会成为下一个My Space或者Friendster。

雪莉·桑德伯格认为，马克·扎克伯格的魅力就在于他的愿景能激励人心，让员工满怀激情地追随他，这不是靠金钱，而是靠让员工坚信他的愿景。

创业不再是一个人踩着梯子向上爬了，创始人要做的事不再是怎样一个人去经营好企业，而是必须通过个人最原始的梦想与目标，吸引志同道合的合伙人围绕在自己身边，一同向这个共同的目标前进，用自己的坚守激励团队不断前行。



风险提示

合伙人资格审查是签订合伙协议的重要环节，尤其是合伙企业，熟悉、信任的人是合伙的首选，但理智地选择合伙人，又不单纯是熟悉和信任，还要看合伙人的实力。普通合伙企业的合伙人承担的是无限连带责任，一旦企业不能偿还债务时，有实力偿还的合伙人有被强制偿还企业债务的风险。

合伙人创业，与“单打独斗”说再见

在“互联网+”背景下的大众创业时代，越来越多的年轻人萌生了自主创业的想法，也有许多人付诸了实践，并且创业模式多以合伙形式出现。采取“单打独斗”式的传统个人创业模式的创业者越来越少，创业者更倾向于寻找有共同目标的合伙人，打造创业团队。

创业并不是一场说走就走的旅行，而是一个复杂的系统工程，需要在人才配置、资金整合、场地选择、市场调研等多个方面进行全面考虑。合伙人创业模式更加适合当前竞争激烈的商业环境，因为公司创业者、员工都是合伙人，就会形成利益共同体，在合伙模式下，员工由为老板打工变成了为自己打工，实现了利益共享，能够在核心团队的带领下形成合力，用团队的力量赢得竞争。

合伙人之间为了共同的目的，组成企业组织形式，更容易创业成功。那么，创业之初，我们要怎样寻找合伙人避免“单打独斗”，怎么去维系合伙关系，做到共享收益、共担风险，将创业这驾马车变成汽

车，驶上高速路呢？可以从以下几点着手。

拥有共同价值观是前提

合伙人不仅仅是依靠经济利益驱动的共同体，更是一个由共同价值观聚合的共同体；合伙创业也不只是找一个能够给自己带来经济利益的合伙人，更是要寻求一个在精神层面有契合度的合作伙伴。无论什么样的合伙模式，拥有共同价值观都是合伙的基础。创业过程充满了挑战、诱惑、艰辛，如果相互之间没有信任感及统一的价值观，仅靠利益是无法长期维持合伙关系的。合伙人散伙对创业企业而言，很可能就是致命的打击。

从战略层面制定策略

目前，市场已经逐渐步入共享经济时代，企业在经营理念和战略层面都要做出调整。虽然模式的变化无法改变商业的本质，但是这也恰恰说明创业已经无法只靠个人的能力去单打独斗了。依托团队，借助资本的力量，在合作的基础上让合伙人都获得利益，是这个时代成功创业的不二选择。

寻找到合适的合伙人，创建优秀的团队，用团队的力量应对市场的变化，是每个创业者都必须面对的考验。无论是企业从初创到发展壮大，还是传统企业转型升级，都离不开战略层面的考量。初创企业发展壮大后，都将成为一个资本融合的平台。一方面，企业要寻找合适的投资人获取自身发展的必要资金；另一方面，企业也要寻找合适的投资对