

 奇榕咨询  
QiRong Consulting

历时5年的专题研究与咨询服务实践成果  
呈现了合伙人制度顶层设计的全景地图

# 合伙人制度 顶层设计

张诗信 王学敏◎著

TOP LEVEL DESIGN  
FOR PARTNERSHIP  
方法体系·经典案例·适用法律

 企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# TOP LEVEL DESIGN FOR PARTNERSHIP

## 本书的核心观点——

**合伙人制的三块基石：**相互信任、能力互补、利益共享

**有效的合伙人制度必须具备“1+4”特征：**“1”是指要有合伙事业的梦想与逻辑；“4”是指要有四套管理方案，分别是合伙人身份定义标准、合伙人股权激励方案、合伙人动态考核标准、合伙人文化与培养方案。

**实行合伙人制需要建立“四共”文化：**共识、共担、共创、共享。合伙人之间就合伙事业的梦想、逻辑与规则达成高度一致认知，叫做“共识”；合伙人之间在能力互补的前提下，各自承担相应的责任、义务与风险，叫做“共担”；合伙人之间携手持续奋斗，创造利益、荣誉与机会，叫做“共创”；合伙人之间长期、公平地分享多样化的合伙事业成果，叫做“共享”。

**导入合伙人制的要点：**谋定而后动

上架建议 公司治理

ISBN 978-7-5164-1668-6



9 787516 416686 >

定价：68.00元

# 合伙人制度 顶层设计

张诗信 王学敏◎著

TOP LEVEL DESIGN  
FOR PARTNERSHIP

图书在版编目 ( CIP ) 数据

合伙人制度顶层设计 / 张诗信, 王学敏著. —北京: 企业管理出版社,  
2018.3

ISBN 978-7-5164-1668-6

I. ①合… II. ①张… ②王… III. ①企业制度—研究 IV. ①F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 023935 号

---

书 名: 合伙人制度顶层设计

作 者: 张诗信 王学敏

责任编辑: 尚元经 李 坚

书 号: ISBN 978-7-5164-1668-6

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68414643

电子信箱: [qiguan1961@163.com](mailto:qiguan1961@163.com)

印 刷: 北京市密东印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170毫米×240毫米 16开本 20.5印张 276千字

版 次: 2018年3月第1版 2018年3月第1次印刷

定 价: 68.00元

---

谨以此书  
献给华为公司创始人任正非先生

# 前 言

无论什么类型的企业，要使其推行的合伙人制度产生良好且可持续的效果，都需要首先做好顶层设计。“顶层设计”是源于工程学的概念。在此的意思是指：设计合伙人制度时，要站在企业的高度，从全局视角出发，兼顾个人与组织、局部与整体、现实与未来，对合伙人制度建设与执行中涉及的所有相关要素和问题，进行系统地思考和缜密地规划；也只有这样，才能确保设计出的合伙人制度，能够实现初衷并长期有效。这便是我们将本书命名为《合伙人制度顶层设计》的原因。

本书的观点和主张可以概括为以下六个方面。

首先，企业推行合伙人制不应是赶时髦，也不应是为解决少数人才的管理问题而采取的应急性举措，而应该是：应对“利他时代”普遍的企业所面临的一揽子人才管理难题的整体解决方案。本书第1章系统地阐述了这一观点，其他各章也均是从这一观点出发而展开的论述、提出的建议和给出的方法指引。

其次，合伙人制不等于股权激励。许多人士对合伙人制存在这样的误解：以为实行合伙人制就是对特定的人才进行股权激励。其实，对员工进行股权激励只应是合伙人制度的必备内容，而不是充分

内容。指望单纯采取股权激励的方式，来解决企业所面临的一揽子人才管理问题，将必然会出现一系列的隐患与风险。因为，现实中大量知名或不知名的企业，已经或正在因此而“烦恼丛生”。所以我们认为，企业在设计合伙人制度时，应综合考虑与员工激励相关的所有核心要素，而不应只是“偷懒性”地关注股权激励计划这一个要素。不过，在阅读本书以后，那些此前仅仅用股权激励方式来解决人才管理问题的企业，接下来也可以一定程度地“纠偏”。本书第2章和第10章，集中呈现了我们在此方面的观点和建议。

第三，完整有效的合伙人制度应由五个方面的核心内容构成：合伙事业的梦想与逻辑、合伙人身份定义标准、合伙人股权激励方案、合伙人动态管理标准、合伙人文化及培养方案。这五个方面内容的聚合，便是本书所推荐的“合伙人制度的1+4模型”。本书第3章全面地介绍了这个模型，在其后各章中，我们还用大量的案例与观点进一步阐述和佐证了这一模型的实践价值。

第四，企业在设计合伙人制度时，除了应考虑本企业所处的发展阶段之外，还应慎重思考：究竟采取怎样的员工股权激励模式，才对本企业的长期发展有利。可供选择的员工股权激励模式有四种：全员持股模式、精英持股模式、控制权博弈模式、相互算计模式。已经实行了员工股权激励的企业，均可以对号入座。本书第4章、第5章、第8章对此进行了大量的论述，而第6章和第7章列举的六个著名企业的案例，在相当程度上是如此的引证。

第五，合伙人制不仅适用于企业内部的人才，也可以适用于企业上游供应商和下游销售商。我们的研究表明，企业与供应链上的合作者和潜在合作者建立合伙关系，企业的发展具有非常之大的潜在价值：不仅可以降低本企业及合作者的运营成本，而且还可以提升自身及合作者的运营效率、质量和品牌竞争力，同时还可以使本企业的内

部合伙人制度更具效能。本书第9章对此给出了系统的观点和建议，并通过强有力的案例佐证了相关观点和建议的有效性。

最后，实行合伙人制度，涉及到诸多法律方面的问题与风险。为此，我们特地以“附录”的形式，对实行合伙人制涉及的法律相关问题，进行了提示和解析。相信这部分的内容，将有助于企业在设计和执行合伙人制时少走弯路和规避风险。

本书在写作过程中，得到了我们的同事和家人的大力支持。他们不仅容忍了我们加班加点地工作，而且还包容了我们在创作过程中间歇性地情绪起伏不定。借此机会，对他们深表歉意与感谢！

同时，我们的观点和建议得以成书，还得益于我们大量客户的贡献：他们在课堂上提出的问题和分享的经验，启示我们全面地思考问题；对他们的企业历史与现状的了解，促使我们情境化地找到了专业灵感；我们为他们的企业设计合伙人制度的咨询实践经历，使我们积累了第一手案例、经验与专业自信；他们之中的部分企业家给予我们的建议，使我们的观点得以完善和丰满……在此，一并表示深深的谢意！

张诗信 王学敏

2017年11月·上海



# 目 录

## 第1章 | 合伙人制兴起的时代背景

1. 人才管理的三重困境 .....	3
困境1: 成本增加, 效率不见增长 .....	3
困境2: 参与人才战, 后果堪忧 .....	6
困境3: 不参与人才战, 一将难求 .....	6
2. 现象背后的原因分析 .....	7
人才供需失衡导致人才战加剧 .....	8
人才战导致了人才的机会增加 .....	10
人才的忠诚度、责任心和服从度降低 .....	11
企业的需求更加旺盛 .....	12
3. 深刻的历史原因 .....	13
劳资关系的三个时代 .....	13
驱动变化的因素 .....	16
4. 只有两种制度选择 .....	20
职业经理人制度 .....	21
合伙人制 .....	27

## 第2章 | 股权激励不能解决的问题

1. 股权激励的由来、思想与方法 .....	33
股权激励的由来 .....	34
股权激励的思想 .....	35
股权激励的方式 .....	37
2. 巴菲特对股权激励的诟病 .....	39
3. 单纯股权激励面临的6大问题 .....	42
激励了一部分人，可能会打击另一部分人 .....	45
高薪条件下的股权激励也许并不能产生理想的效果 .....	46
股票期权计划有可能助长经理人的短期和自私行为 .....	46
按照“同股同利”的原则来分红，可能存在不公平 .....	47
股份收益足够多以后，员工有可能失去奋斗精神 .....	48
持股者未来的能力有可能难以满足企业发展的新要求 .....	49
4. 单纯股权激励盛行的原因 .....	50
社会舆论浮躁 .....	51
商业机构和相关人士对企业的误导 .....	51
企业存在认知误区 .....	51
企业家的偷懒心理 .....	52
5. 例外情况 .....	52

## 第3章 | 合伙人制度的1+4模型

1. 了解“1+4模型” .....	57
2. 梦想和逻辑的作用 .....	60

事业梦想 .....	62
业务逻辑 .....	63
<b>3. 合伙人身份定义标准 .....</b>	<b>65</b>
合伙人的选拔 .....	66
合伙人的层级 .....	68
<b>4. 合伙人股权激励方案 .....</b>	<b>70</b>
股权激励方案 .....	70
动态管控方案 .....	71
<b>5. 合伙人动态考核标准 .....</b>	<b>73</b>
贡献考核 .....	73
升降进退 .....	75
<b>6. 合伙人文化与培养方案 .....</b>	<b>77</b>
合伙人文化 .....	77
合伙人培养 .....	78

## 第4章 | 企业发展阶段与合伙人制选择

<b>1. 企业发展的三个阶段 .....</b>	<b>83</b>
创业期企业的特征 .....	84
扩张期企业的特征 .....	85
成熟期企业的特征 .....	85
“过渡阶段”的企业特征 .....	86
<b>2. 创业期企业的合伙人制 .....</b>	<b>87</b>
联合创业式合伙 .....	88
指向个别人才的合伙 .....	91

指向团队的合伙 .....	92
<b>3. 扩张期企业的合伙人制 .....</b>	<b>94</b>
扩张期前期的合伙 .....	95
扩张期中期的合伙 .....	96
扩张期后期的合伙 .....	98
<b>4. 成熟期企业的合伙人制 .....</b>	<b>99</b>

## 第5章 | 员工持股的四种基本模式

<b>1. 归纳：四种实践模式 .....</b>	<b>105</b>
<b>2. 全员持股模式 .....</b>	<b>106</b>
模式的特征识别 .....	106
模式被选择的原因 .....	107
模式有效的条件 .....	109
<b>3. 精英持股模式 .....</b>	<b>110</b>
模式的特征识别 .....	111
模式被选择的原因 .....	112
模式有效的条件 .....	114
<b>4. 控制权博弈模式 .....</b>	<b>114</b>
<b>5. 相互算计模式 .....</b>	<b>115</b>
模式的特征识别 .....	119
模式被选择的原因 .....	119
模式有效的条件 .....	120
<b>6. 附录：了解“双层股权结构” .....</b>	<b>121</b>

双层股权结构概述 .....	122
双层股权结构的优缺点 .....	123
注意事项 .....	125
经典案例 .....	126

## 第6章 | 评析：华为、阿里巴巴、温氏农业的案例

1. 华为的经验 .....	131
华为持股模式的三次变化 .....	132
华为的经验启示 .....	135
2. 阿里巴巴的经验 .....	141
阿里巴巴合伙人制的三大核心内容 .....	141
阿里巴巴的经验启示 .....	146
3. 温氏农业的经验 .....	149
全员持股计划 .....	150
温氏农业的经营模式 .....	152
与股权激励配套的管理制度 .....	153

## 第7章 | 参考：美的、复星、万科的案例

1. 美的集团的员工股权激励 .....	157
股票期权激励计划 .....	157
合伙人计划 .....	160
限制性股票激励计划 .....	163
2. 复星集团的“全球合伙人机制” .....	163

3. 万科的“事业合伙人制” .....	166
股票激励计划 .....	167
经济利润（EP）奖金 .....	169
事业合伙人制 .....	170

## 第8章 | 创业公司的合伙人制度设计

1. 直面五大问题 .....	179
2. 创始人的魅力和权力 .....	185
创始人的魅力 .....	186
创始人的权力 .....	188
3. 合伙对象是个大问题 .....	189
4. 股权激励方式与规则（案例） .....	191
案例1：ABC公司的股权激励计划 .....	191
案例2：DBM公司的股权激励计划 .....	195
5. 对合伙人的动态管理与培养 .....	198
后期贡献管理 .....	199
合伙人的持续培养 .....	200

## 第9章 | 与供应商和销售商之间的合伙

1. 传统的商业法则 .....	205
交易博弈 .....	205
竞争博弈 .....	209
双重博弈的目的 .....	212

2. 供应链合伙的价值金矿 .....	212
3. 供应链合伙的三个关键条件 .....	214
盈利保障能力 .....	215
资本运营能力 .....	216
事业管控能力 .....	217
4. 案例：格力的销售渠道合伙 .....	218
渠道合伙的概况 .....	219
渠道合伙的背景 .....	220
格力经验的启示 .....	228

## 第10章 | 亡羊补牢：股权激励缺陷之弥补

1. 三个案例引申出的问题 .....	233
2. 诊断：问题究竟出在哪里 .....	237
分析1：推行合伙人制的前提 .....	237
分析2：合伙对象的选择和层级标准 .....	239
分析3：股权激励制度设计 .....	241
分析4：动态管理方案 .....	243
分析5：合伙人文化建设与培养方式 .....	245
3. 弥补缺陷的方法指引 .....	248
附录1 持股平台——有限合伙企业解析 .....	251
附录2 《合伙企业法》 .....	261
附录3 非上市公司股权激励中的法律问题 .....	281
附录4 《上市公司股权激励管理办法》 .....	291



## 第1章

# 合伙人制兴起的时代背景

---

- 人才管理的三重窘境
- 现象背后的原因分析
- 深刻的历史原因
- 只有两种制度性选择



本章将对导致合伙人制兴起的背景因素提纲挈领地进行分析。大体说来，传统思维和行为模式下的企业人才管理已经陷入了进退维谷的困境。之所以会陷入困境，是因为广泛商业领域里的劳资关系已经全面地进入了“利他时代”。在利他时代，企业的人才管理只有两种选择：要么实行职业经理人制，要么实行合伙人制。而事实上，职业经理人制基本上已经到了“穷途末路”。

通过阅读本章，你将会意识到：你的企业实行合伙人制，既是一种迫不得已的选择，也是一种符合历史规律的选择，更是一种十分明智的选择。