

如果不懂股权合伙，  
那么你的企业一开始就注定了结束

# 股权合伙 整体解决方案

李春佳◎著

海量干货  
股权合伙工具箱  
模板·范本·方案  
一网打尽

小生意靠劳碌单干，大事业靠股权合伙

合伙背景 合伙基因 合伙形式 合伙原则  
合伙流程 股权设计 激励设计 合伙风险

股权合伙，企业绕不过去的一场全新变革



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

# 股权合伙 整体解决方案

李春佳◎著

海量干货  
股权合伙工具箱  
模板·范本·方案  
一网打尽



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

股权合伙整体解决方案/ 李春佳著.

北京: 中国经济出版社, 2018. 3

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4980 - 3

I. ①股… II. ①李… III. ①股份有限公司—企业管理—研究 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 272085 号

责任编辑 宫 伟 高晓晔

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞设计室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京科信印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16.75

字 数 222 千字

版 次 2018 年 3 月第 1 版

印 次 2018 年 3 月第 1 次

定 价 58.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794

## 不懂合伙，必将散伙

俞敏洪曾说过：“在这个重新界定的时代，谁把自己当老板看，谁死得最快！”事实上，在当下共享经济的发展趋势下，企业如果还是“一人堂”恐怕不会长久。

来看一个很有意思的小故事：

一位身价过亿的“老板”，经常斥责自己的员工不要喊他为“老板”，因为他一直把自己当作是公司的合伙人。他经常这样说：“公司不是我一个人的公司，是所有持股者的公司，我也是其中一个，所以我是一个合伙人！”。

由此可见，真正的老板会把自己定位为合伙人，从不以老板自居。所以，企业内部传统的老板概念也就“死”了。

事实上，很多企业从创立时就实施合伙制，那么贯穿这些企业的也往往是“合伙人”文化；而更多的传统“老板制”企业也慢慢泯灭。

广义来看，合伙人是员工和股东的身份合体，持股员工数量可众多，譬如万科的合伙人制度就涉及逾千员工。为此，万科总经理郁亮称：“我们的重点不是持有公司股票，重点是和股东形成新的利益机制，员工跟股东变成同一个身份——合伙人身份。”

从狭义方面来看，合伙人指的是持股较多的骨干，特别是高管级别的联合创始人。例如小米就有7个联合创始人，小米董事长雷军指出：“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，就实行了全员持股、全员投资的计划。”

很明显，合伙制对传统雇佣制有着巨大的颠覆：从资本雇佣劳动，更多变为资本与劳动的合作；从单纯的打工仔变为合伙人，资本与员工更多地融合；在治理权力方面，股权结构更加优化，分权成为常态；员工之间更多的体现为合伙与相对平等的关系，而非传统的上下级关系；内部监督更有力，部门之间的隔阂会变小；资本、员工之间的利益分配更公平；企业的运营风险会降低，发展会壮大，每个人都是创业者，而不再只依赖车头的动力……

如今对企业最重要的不是资本，是人才。合伙制企业能很好地将人才笼络在一起，为组织注入更多的新鲜血液，带来更多的发展机遇。

这样看来，合伙制大有“星星之火燎原”的态势。可以说，企业若不懂合伙，必将散伙！

合伙制突破了传统股权制度，甚至在美国资本市场，承认同股不同权，人力资本具有比货币资本更大的话语权。所以我们看到阿里巴巴的团队只占到整个股权的10%，但却有充足的话语权。软银集团就是阿里巴巴的最大股东，但是软银集团必须要把其所持有的不低于阿里30%普通股的股票权置于一个投票信托管理之下，受马云及蔡崇信控制和支配。这就是AB股结构模式。这种结构充分体现了人力资本在企业价值创造中的主导作用。也足以证明，创始人与人力资本不仅要获得价值权，同时要保证核心人才队伍对企业的控制权。

因此，合伙人是分层的，如阿里巴巴的马云和蔡崇信是永久合伙人关系，但是普通合伙人却有30多个，另外还有其他的荣誉合伙人。这

样的分层合伙体系能够保证创始人对企业拥有绝对的控制权。

当然还有一种方式是改革股权分配。例如，华为实施的是全员持股计划，员工持有虚拟股权，实际上是利润分享计划。意即员工只要在华为工作，就有股权；离开华为，企业会以净资产的方式将股权收回，剩余的股权会再卖给新员工，这样一来，企业内部退出的原有持股人不会再分享企业利润。所以，华为总裁任正非个人虽持股 1.24%，但从某种意义上来说，他却是 100% 的“控股”，因为员工拿的都是虚拟股权，只享受利润分红而已。

还有一种是小米与万科实行的事业合伙制。企业找到那些最能干、最有意愿干的创业者成为合伙人。这种凝聚人才的合伙制必将成为未来的主流模式。

无论什么类型的合伙制，最主要的特点就是信息共享、责任下沉、权力下放、利益共享。领悟并做到这几点，你的合伙制思维就已经形成，只要不断坚持，持续调整，你的竞争力就会越来越强，事业就会越做越大。

## 第一章 合伙背景：最让老板头痛的六大难题

合伙制是一种近乎完美的企业组织模式，然而并非所有的企业都可以一步到位，实现真正意义上的合伙。有些企业沉浸在传统雇佣制的疑难杂症中而不能自拔，无法抽身。有道是：小生意靠单干，大事业靠合伙。只有认识到合伙制的优势，全面把控企业自身的特点，逐步升级组织模式，才能真正践行一套合理的合伙制度。

- ☆ 难题一：划清责权，部门间仍相互推诿 >> 3
- ☆ 难题二：人手到位，目标任务仍无法完成 >> 7
- ☆ 难题三：分钱到位，核心人才依然留不住 >> 10
- ☆ 难题四：加薪升职，工作效率始终不高 >> 14
- ☆ 难题五：股权激励，员工出工但不出力 >> 17
- ☆ 难题六：股权融资，带大的“孩子”叫别人“爹” >> 21

## 第二章 合伙基因：寻找优秀合伙人的五条路径

企业如人，需要优质基因。合伙制的基因越完美，企业发展越迅速而稳定。如果合伙基因先天不够优秀，则需要通过后天加以引进，以便组织结构能得到不断优化完善。

- ☆ 基因决定合伙关系强弱 >> 29

- ☆ 技术基因：找到那个你最缺的技术合伙人 >> 34
- ☆ 管理基因：别忘了管理人才的重要性 >> 38
- ☆ 运营基因：想要裂变就要靠运营合伙人 >> 42
- ☆ 资金基因：为自己的股权结构引进供血资金 >> 47
- ☆ 资源基因：丰厚的资源决定企业的体量 >> 50

### 第三章 合伙形式：搞懂合伙的形式才能独占鳌头

---

很多人对合伙人及合伙企业的概念容易混淆，认为合伙人就是股东。实际上，法律意义上的合伙企业与管理意义上的合伙人制度存在很大区别。管理意义上的合伙人通常已超越法律意义上的合伙人概念。合伙人不同于股东，他是参与企业经营并与企业一同成长、共担风险及收益的相关利益人。

- ☆ 事业合伙人：从利益共同体到事业共同体 >> 55
- ☆ 众筹合伙人：最强合伙制模式来袭 >> 60
- ☆ 股权合伙人：直通资本市场 >> 64
- ☆ 个体合伙人：创新多维一体的合伙模式 >> 69
- ☆ 生态链合伙人：从厂商到经销商的外部合伙模式 >> 72

### 第四章 合伙原则：立下的规矩哪一条都不能违背

---

任何形式的企业都要有规矩，无规矩不成方圆。合伙制企业也一样，唯有规则支撑，才可以让合伙持续下去。诸如合伙时的矛盾冲突、利益共享、管理运营、权责对等、全身退出等运营规则，需要逐一加以明确制定。合伙人只要按这些规则办事，便能保障企业运转平稳、合理前进。

- ☆ “生死契约”法则：出钱出力要“明码标价” >> 77



- ☆ “冲突翻脸”法则：合伙失误怎么解决 >> 81
- ☆ 禁止合伙法则：记住这些绝对不能合伙的原则 >> 87
- ☆ 利益共享法则：分红是门学问要提前定 >> 91
- ☆ 管理合伙法则：让企业跟着你的规则走 >> 95
- ☆ 权责合伙法则：权力下放，责任也要下沉 >> 100
- ☆ 退出合伙法则：退出也要退得漂亮 >> 105

## 第五章 合伙流程：想合伙，就得这么干

---

合伙开公司不是几个人凑在圆桌边，敲敲桌子、一拍即合的事情，这里需要的是白纸黑字，明文规定。合伙流程很简单，它没有太多的法律条约束缚，但这个流程必须科学合理。想要合理，就需要关注到方方面面的问题，本章就为读者逐一分析。

- ☆ 明确合伙流程注意事项 >> 113
- ☆ 确立合伙事务的决定、执行和监督程序 >> 115
- ☆ 合伙投资创业的流程 >> 119
- ☆ 打造全新的薪酬体系 >> 122

## 第六章 股权设计：将企业的控制权抓在手里

---

不少企业有人才，有技术，有好的商业模式，但却发展缓慢，创始人只能远远看着企业走歪路。因为股权设计不够合理，创始人失去了控制权。看着一手创办的企业尽在别人手中，必定心痛无比。合理的股权架构设计是合伙企业发展壮大的第一步，也是创始人分享未来成果的基础。

- ☆ 创始人因何痛失企业的控制权 >> 127
- ☆ 设计股权架构生命线 >> 132

- ☆ 科学合理设计股权比例 >> 136
- ☆ 合伙人股权分配必须考虑的因素 >> 140
- ☆ AB 股计划：股权与投票权分离，双重股权制 >> 145

## 第七章 激励设计：拿出一套完美的股权激励方案

股权激励的实施对企业的营收以及市值的增长有很大帮助。完善的股权激励体系能让企业、股东、员工三方面实现共赢。事实上，企业应该将股权激励作为长久深度的激励机制，它可以燃起员工积极主动的热情，完成企业目标，实现最大收益。可以说，无论是合伙企业还是非合伙企业，都应该将股权激励当作一项重要的事业来做。

- ☆ 没有股权激励的合伙制走不远 >> 153
- ☆ 激励模式：股权激励的模式有哪些 >> 157
- ☆ 激励对象：正确挑选股权激励的对象 >> 161
- ☆ 激励价格：股权激励的价格要清清白白 >> 166
- ☆ 激励数量：搞清楚股权激励的总量和个量 >> 170
- ☆ 进入机制：激励对象如何持股 >> 174
- ☆ 运行机制：股权激励需要计划和调整 >> 178
- ☆ 退出机制：拿出一个股权激励计划的约束力 >> 181
- ☆ 激励考核：打造股权激励考核体系 >> 185

## 第八章 合伙风险：将合伙人最关心的问题找出来

合伙创业有机遇也有风险，这是必然存在的。很多人就是因为没有把控好风险，而在合伙的道路上失去了控制。事实上，合伙企业可以控制风险，这需要充分利用合伙制的优势与合伙人的智慧来做好万全的风险控制。

- ☆ 风险预估不足，可能是合伙协议出了问题 >> 191
- ☆ 如何避免创始人被“架空” >> 194
- ☆ 克服店铺合伙五大问题 >> 197
- ☆ 合伙人应该知道的股权代持风险 >> 201
- ☆ 合伙企业持股平台涉税风险要及时应对 >> 205
- ☆ 小心遭内外黑手操控 >> 211

## 附 录 股权合伙工具箱

- ☆ 合伙创业协议书标准模板 >> 214
- ☆ 有限合伙股权激励协议范本 >> 219
- ☆ 员工持股股权激励计划书 >> 224
- ☆ 员工虚拟股权激励协议书 >> 227
- ☆ 《中华人民共和国合伙企业法》 >> 231
- ☆ 《中华人民共和国合伙企业登记管理办法》（2014 年修订） >> 249

## 第一章

# 合伙背景

## 最让老板头痛的六大难题



合伙制是一种近乎完美的企业组织模式，然而并非所有的企业都可以一步到位，实现真正意义上的合伙。有些企业沉浸在传统雇佣制的疑难杂症中而不能自拔，无法抽身。有道是：小生意靠单干，大事业靠合伙。只有认识到合伙制的优势，全面把控企业自身的特点，逐步升级组织模式，才能真正践行一套合理的合伙制度。



## ■ 难题一：划清责权，部门间仍相互推诿

在传统模式的企业中，往往存在着很多部门之间互相推诿的现象。很多老板对此十分不解，为什么划清了责权，部门之间却依然互相推诿，不肯承担责任。事实上，这跟传统企业存在的“部门墙”有关。

这是很多传统企业都面临的问题。一般情况下，一个企业如果出了问题，那么各部门之间往往互相推卸责任，层层部门、各个环节非常复杂，往往到最后谁都不想承担责任。

举个简单的例子，在一个服装公司，如果客户方面出现了问题，交接方面会首先将责任推给销售部门，而销售部门则会推给企划部门，企划部推到研发部，研发部门推到技术部门……类似于早前我们经常听到的一个段子：一家奶粉品牌被投诉，于是奶粉厂家说牛奶出现问题，牛奶厂家将问题推给牛奶贩子，牛奶贩子又将责任推给养殖奶牛的，奶牛养殖者认为是草地的问题……

老板的问题就来了：我明明划清了责权，为什么还是互相推诿呢？

出现这种问题的根本原因在于企业内部不恰当的局部考核。有些传统企业的考核差距很大，所有成员都只关心自己是不是可以获得较高的业

绩，拿到高薪酬。因此，就没有人会去注意整个企业的综合效率是不是高，也很少有人在意各个部门之间是不是均衡发展。

所以，这种不恰当的考核机制也给企业带来了整体性的危害，导致高管部门的负责人都只关注短期的利益，而不去关注长远的发展。因此，当所有人都不将企业的未来长期发展放在心上时，各部门之间的发展都出现隔阂，考核也只是幌子，部门之间恶性竞争也就出现了。因此，部门之间的“墙”就会越来越厚，直到无法承重，土崩瓦解，企业也将走向死路。

解决问题的方法就是合伙制。先来看一下公司制和合伙制的区别。

## 公司制和合伙制的区别

### 1. 成立基础不同：

合伙企业基于合伙协议成立（设立程序、管理方式、分红模式等自由度高，法律强制性规定不多）。

公司基于章程成立（自由度相对较低，公司法强制规定了很多内容）。

### 2. 法律人格不同：

合伙企业不存在独立的法人（企业财产由全体合伙人共有，企业没有独立财产、不承担独立的财产责任）。

公司是独立的法人制（企业财产由企业所有，企业承担独立的财产责任）。

### 3. 投资人责任不同：

合伙企业的投资人都称为合伙人，他们承担的是无限责任。换句话说，假如企业出现问题，钱不够还债，合伙人必须要拿出家里的钱补充清偿（当初投资多少不重要，重要的是你的全部家当有多少）。

公司的投资人是股东，承担的是有限责任（即企业的钱不够还债，股东无须拿出家里的钱补充清偿）。

#### 4. 利弊不同：

合伙制和公司制的利弊可以用下表表示：

|   | 合伙制  | 公司制  |
|---|------|------|
| 利 | 自由   | 有限责任 |
| 弊 | 无限责任 | 强制   |

### 合伙制的责任承担问题

在这里，我们提到了责任制的问题。事实上，利弊不在于抽象比较，需要在个案中具体分析，而且特别注意的是，不同角色的责任也是不一样的。

举例分析是最好的说明。

先从公司制来说。

假如你的公司组装了一个智能机器人。公司正在参加一个格斗比赛（参与市场经营），在这其中，一定会有裁判（相关部门）盯着你的智能机器人到底合不合格（公司成立需要满足法定条件）。

在这场比赛中，如果你赢了钱，首先需要留下一笔钱来当作维修费用（法定公积金或弥补亏损），剩下的可以分给遥控操作的人（公司股东分红）；如果你输了比赛，那么机器人也就不能用了，赛事组织方会把你的机器人拆了（公司破产解散），卖了零件的钱先还给你欠的人（公司债权人），剩下的再给你，不够也不会再向你要（有限责任）。

再说合伙制。

在合伙制这里，还是上述的机器人比赛，这就好比你穿上了装备去打野拳，没人管你的装备是不是符合比赛规则（合伙企业成立没有太多法律约束），只要你能打，赢了钱，你爱怎么花就怎么花（利润随意分配）。如果打输了，很抱歉，你得赔钱。首先你要把你的装备卖掉（变卖合伙企业



财产) 还钱, 假如还不够, 再把你从装备里抬出来卖了, 直到钱还完为止 (无限责任)。在这里, 还有一个特点: 如果你们合伙人一起轮流用装备打架, 结果被队友坑了, 最终失败, 那么你也是要赔钱的 (连带责任)。

最后再总结一下:

A. 成立公司, 股东只有出资义务, 后来公司赔了, 不用你还钱, 但是公司会有一系列的政府监管、程序等要求。

B. 成立合伙制企业, 一群人一起做, 赔了赚了都一起担着, 没有那么多的法定要求。

因此, 责任制度在合伙制企业有着重大的意义。换句话说, 当你作为合伙人加入一个企业时, 就意味着承担责任。在责权清晰的情况下, 一旦出现问题, 就没有人会因此推卸责任。

因此可以看出, 传统企业的传统管理模式, 将会对企业的未来发展造成困扰。随着颠覆时代的到来, 传统企业如果不能改变转型, 那么势必会吃大亏, 遭受巨大的打击, 甚至面临倒闭破产。