

畅销书《新合伙制》全新操作版
创业者必读，生意人必看，高成长企业正在实践

「新合伙制」²

(落地工具版)

移动互联网时代的新型企业组织模式

张子凡 著



小生意靠单干，大事业靠合伙
合伙制时代，不懂合伙必将散伙
员工干不过合伙人，薪酬干不过股权
当下，你离成功只差一套完备的合伙制度



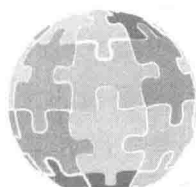
中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

「新合伙制」²

(落地工具版)

移动互联网时代的新型企业组织模式

张子凡 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

新合伙制. 2, 移动互联网时代的新型企业组织模式: 落地工具版/张子凡著.

北京: 中国经济出版社, 2018. 3

ISBN 978-7-5136-4873-8

I. ①新… II. ①张… 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 (2017) 第 233153 号

责任编辑 高晓晔 海毅

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 北京柏力行彩印有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 17.5

字 数 250 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

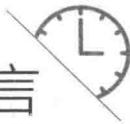
广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 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



前言

preface

长期以来，企业奉行的是“大棒加胡萝卜”这一简单粗暴的管理方式。干得好，赏根胡萝卜，再接再厉；干得不好，打一大棒教训一番，以观后效。然而，这种落后的管理方式效果甚微。在互联网经济浪潮下，员工的人才观、就业观也发生了巨大的变化，以往那种“大棒加胡萝卜”的管理方式已经成为企业创新、人才发展的桎梏。此外，传统的管理方式导致的无比厚重的“部门墙”、权力和责任割裂的业务设计、集权而低效的组织设计及员工的忠诚度、凝聚力的下降，都是当下许多企业面临的问题。

现在，欧美很多企业及一些新型互联网企业都在改变这种状态，改变企业与员工的关系，破除员工的“打工”围栏，不把员工当成“雇员”，而视作“合伙人”或“合作伙伴”。可以说，合伙人是一种新型的企业组织模式，企业中的核心成员能够获得公司股权、期权以及工资以外与公司效益息息相关的激励，通俗点讲，在某种意义上，员工就是老板，就是企业股东。

纵观当下，无论是新型的互联网企业还是传统企业，无论是资金、人才还是其他资源，都在寻求合作，以便人才、资源可以得到更合理地配置。顺应形势，在新的商业环境和管理条件下，包括员工持股在内的企业多种形式的长效激励方式，正在替代“胡萝卜加大棒”的传统管理方式，

受到越来越多企业的关注和重视。如果说，以往的管理方式仅凭个人能力或雇佣几个员工就可以成功，那么在新经济时代必须找对合伙人，共同谋划，共同筹资，集思广益，减轻压力。正所谓：小生意靠单干，大事业靠合伙。

作为畅销书《新合伙制》的落地工具版，本书以合伙制企业的创建为出发点，从人才机制、经营模式、团队管理、股权激励、风险控制等多个层面为读者提供了一套可以落地生根的企业合伙方案，更加注重实效及可操作性。书后附有合伙制企业典型案例及常用的工具、范本、模板，读者可简单修改，复制使用。

马云曾说：“下一轮竞争，不是人才而是合伙制度的竞争。”毫无疑问，合伙制是一种更具有生命力和活力的新型企业组织模式，是管理难题的解决之道。愿本书助力您转型企业组织架构，顺应移动互联网时代的新趋势，完成组织模式的顺利升级。

不懂这些规则，合伙创业成功率一定不会高！

前言 //1

第1章 合伙制来临，雇佣制企业危机四伏

在互联网经济浪潮下，企业最缺的就是创意、资金和人才。而传统的雇佣制企业恰恰也陷入了这样的魔咒：劳资关系恶化，资金大量浪费，人才被禁锢导致工作效率低下，企业效益长期萎靡不振。合伙制让这一切的管理问题得以根治。可以说，雇佣制的时代已经过去，合伙制的时代正在到来。

- 1.1 雇佣制不再适应新时代 //3
- 1.2 初识合伙制企业 //7
- 1.3 合伙制企业与雇佣制企业的区别 //14
- 1.4 合伙在法律意义与实践中的不同 //16

第2章 合伙制时代，不懂合伙必将散伙

这是个人人可以创业的时代，更是合伙抱团的时代。阿里巴巴的马云、360 的周鸿祎、腾讯的马化腾、小米的雷军，四大互联网巨头曾发起过“合伙人时代”的强势号召，完成了从“人人创业”到“人人合伙创业”的转型。可以说，不懂合伙的创业，必然会受到市场和对手的无情碾压。

- 2.1 合伙制到底在“合”什么 //21
- 2.2 适合实行合伙制的四种企业类型 //25
- 2.3 合伙制企业的申请、注册流程 //28
- 2.4 合伙协议起草的原则、内容与注意事项 //31
- 2.5 合伙制度、章程的建立与实施 //35
- 2.6 合伙股东股权的分配与管理 //37
- 2.7 选择最适合企业的合伙模式 //40

第3章 人才机制：选对人，用好人，留住人

合伙制企业之所以层出不穷，关键在于该制度对人的解放，特别是核心人才越来越被认可。相对雇佣制，合伙制的核心优势在于，让人才可以在一个更加公平、公正、自由的环境中展示自己。

- 3.1 合伙人的几个选择标准 //49
- 3.2 合伙人的选择途径 //53
- 3.3 主动出击，吸引人才 //56
- 3.4 充分放权，给合伙人说话的机会 //59
- 3.5 恰到好处地激励合伙人 //61
- 3.6 建立回聘制度，为离去的人大门常开 //64

第4章 经营模式：全体经营，人人担责

在雇佣制企业中，员工就是一名普通的打工者；而在合伙制企业中，员工则是合伙人。打工者与合伙人，不仅仅是劳动关系上的差异，更多的是职业观、对待工作的态度及心态上的差异。合伙制的目的在于消除打工心态，让人人都成为经营者。

- 4.1 无管理人员：不分上下属，全体经营 //69
- 4.2 无林立的机构设置：扁平化，去中心化 //72
- 4.3 无繁杂的各种流程：精简化，效率至上 //76
- 4.4 边界制胜：打破职权边界，无边界运营 //79
- 4.5 资金管理，出资多少必须事先讲清楚 //83
- 4.6 建立人人可监督及自我监督的机制 //85
- 4.7 退出原则：好合也要好散 //87

第5章 团队管理：一个教练+一批学员

雇佣制团队就是领导+团队成员，领导发号施令，团队执行。合伙团队简单地讲就是议会，什么事都需要大家商量而定，然后坚决执行。雇佣制团队是一个决策者+若干做事的人，合伙团队是若干个决策者，同时也是若干做事人的集合。这就是雇佣制与合伙制团队的不同之处。

- 5.1 教练型管理者与传统管理者的区别 //93
- 5.2 教练型管理者的授权艺术 //95
- 5.3 教练型管理者面对的沟通难题 //98
- 5.4 教练型管理者的沟通法则 //101
- 5.5 相互信任是合伙制团队的黏合剂 //103

第6章 股权管理：合伙制企业激励管理的核心

股权可大大增强合伙人对企业的归属感，增强企业凝聚力，更能吸引和留住人才。合伙人实现持股的途径有三种方式，即合伙人直接持股，通过公司间接持股，通过合伙企业间接持股。在这三种持股方式中，通过合伙企业间接持股是最容易实现的。持有公司股份是成为合伙人的主要动力之一。相应地，对于合伙制企业来讲，做好合伙人的股权管理也是重中之重。

- 6.1 股权激励：合伙重在股权要清晰 //109
- 6.2 股权架构：决定企业稳定性 //112
- 6.3 重在做好股权的分配工作 //114
- 6.4 创始人的股权分配确定原则 //116
- 6.5 企业初创期不适合给员工股权 //120
- 6.6 合伙人退伙，股权怎么分 //122
- 6.7 股息分配：根据股权大小而定 //124
- 6.8 利润分配的三大原则 //126
- 6.9 股权激励应搞清的四个问题 //128

第7章 额外激励：满足合伙人的利益需求是根本

获得更多的利益，并得到确实的保障，是合伙制存在的基础。除股权激励外，其他额外激励也是一种有益的补充，为的是留住核心人才，使其与企业结成利益共同体，从而实现企业持续、稳定的效益增长。

- 7.1 加法奖励：把超额部分奖给合伙人 //133
- 7.2 减法奖励：把省出来的作为奖金 //135
- 7.3 彩票式奖励：给最优秀的人一个大奖 //138
- 7.4 福利式奖励：如何奖励行政后勤人员 //140
- 7.5 按揭式奖励：用未来的筹码换取今天的回报 //143
- 7.6 分红式奖励：分红问题不容小觑 //145

第8章 风险控制：减少风险为合伙保驾护航

创业有风险，合伙须谨慎。在合伙制企业中，合伙人多了，盈利性增加了，伴随而来的风险也增加了。受多种因素影响，如管理能力、财务状况、市场前景、行业竞争、人员素质等，企业的盈利水平会发生变化，从而产生较大的风险。风险控制也是合伙制企业管理的重中之重。

- 8.1 财产风险：不得随意转让第三方 //151
- 8.2 劳务出资隐藏的风险 //154
- 8.3 企业事务管理风险 //156
- 8.4 财务以及清算漏洞风险 //158
- 8.5 隐名合伙的法律风险 //161
- 8.6 享有利润和亏损负担的对等 //163

第9章 初创企业、中小企业的合伙之道

合伙，已经成为企业生存与发展的重要战略之一，在大型的企业或知名企业已经得到了验证。其实，这种战略也非常适合初创企业、中小企业，只不过这些企业由于在资金链、发展规模、商业模式上与大型企业存在差异，具体的合伙上也有很多特殊性。

- 9.1 初创阶段，合伙人比商业模式更重要 //169
- 9.2 找合伙人，优先找熟人资源 //172
- 9.3 初创、中小企业避免与哪些人合伙 //176
- 9.4 初创、中小企业找不到合伙人的3个原因 //180
- 9.5 初创、中小企业合伙最易出现的3大问题 //183
- 9.6 初创、中小合伙企业的3大股结构 //187
- 9.7 初创、中小合伙企业创始人实现控制权 //190

附录一 合伙制企业典型案例

案例 1 小米：七个联合创始人的创业 //193

案例 2 阿里巴巴：阿里巴巴的合伙人制度 //197

案例 3 万科：以事业合伙人代替职业经理人 //202

案例 4 海尔：企业平台化，员工创客化 //205

案例 5 华为：实行获取分享制，实现整体效益提升 //208

案例 6 高盛：最早的合伙人制度的践行者 //211

附录二 合伙制企业常用的合同、协议模板

合伙协议范本 //215

合伙企业章程范本 //222

合伙企业财务制度范本 //225

合伙人出资确认书 //234

合伙人股权分配合同范本 //235

合伙人股权转让协议范本 //239

合伙人股权代持协议范本 //241

合伙资产分割协议书范本 //244

合伙人退伙财产评估协议书范本 //246

合伙人退伙财产评估协议书 //247

合伙人股权激励方案协议范本 //249

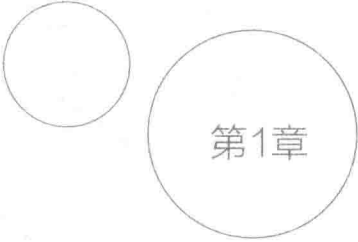
合伙人利益分配协议范本 //253

新合伙人入伙协议范本 //255

合伙人退出协议书范本 //259

合伙企业业务外包协议范本 //262

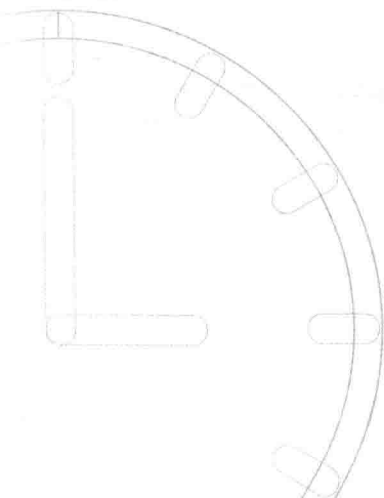
个人项目合伙协议范本 //265

Two circles of different sizes, with the larger one containing the chapter title.

第1章

合伙制来临，雇佣制企业危机四伏

在互联网经济浪潮下，企业最缺的就是创意、资金和人才。而传统的雇佣制企业恰恰也陷入了这样的魔咒：劳资关系恶化，资金大量浪费，人才被禁锢导致工作效率低下，企业效益长期萎靡不振。合伙制让这一切的管理问题得以根治。可以说，雇佣制的时代已经过去，合伙制的时代正在到来。



1.1 雇佣制不再适应新时代

1. 什么是雇佣制企业

雇佣制是企业长期以来实施的主流模式，那么，什么是雇佣制呢？为了更好地了解这个问题，我们先来了解一下“雇佣”的意思。雇佣是指雇佣者和被雇佣者两大主体以交换的方式获取各自利益的一种形式。在企业中通常是指雇佣者（雇主，老板）雇请被雇佣者（工人）的实体或者个人，通过支付薪水的方式交换被雇佣者所付出的劳动。

雇佣制是特定历史时期的产物，曾经被誉为最有忠诚主义、温情主义、集体主义特色的家族制度。20 世纪 50 年代到 70 年代初，劳动力不足、人才紧缺，已经成为当时企业面临的最大问题，且这种局面难以在短期内得到转变，再生产远远赶不上市场迅速扩大的需要。在这种背景下，企业为了稳定熟练工人队伍，防止工人“跳槽”，普遍实行了“雇佣制”。

2. 雇佣制企业的特点

雇佣制最大的特点就是将企业与员工的利益较好地结合在一起。这一制度能给员工以更大的稳定，便于员工与企业之间，员工与员工之间产生信任，交流信息。久而久之，员工与企业之间无形中就形成了一种缔约，

当两者的利益重叠在一起时，就形成命运共同体，这一共同体可促使员工为企业尽职尽责。

雇主和被雇者的关系一经结成，就像婚姻关系一样非常牢固。企业员工将忠于职守为己任，无论是初级员工，还是高层管理人员都把工作看成是神圣的，把自己看成是企业不可分割的一部分，始终秉承一生都要对企业忠诚的信念。如果有部分员工表示出对公司不忠诚，就会遭到众人的谴责。在这种制度的影响下，所有员工都会自动自觉地形成一个目标，即让企业发展得更好更强大，并且为实现这个目标而齐心协力。

雇佣制对员工的影响还表现在团结精神和价值观的形成上，“公司就是家”不计较个人得失，不推崇个人英雄主义，齐心协力做好每一件事情。雇佣制企业员工都有“企业是家”“我是企业主人”的理念。如日本的终身雇佣制就是发展以后的家族制度。

日本企业十分注重感情投入，给予职工家庭式关心。员工对企业尽职尽责，反过来企业也不会亏待员工。员工的福利制度、养老医疗、奖金津贴等等，方方面面的优势与便利条件企业都替员工着想，这使得上层管理人员同所有雇员之间形成一种同甘苦、共命运的情感。况且，几乎所有的员工一旦进入企业就会为企业工作几十年，员工与员工之间有着较为深厚的感情，相互关心、相互帮助，共同追求、共同奋斗。从而造就了企业的人际关系融洽，重情重义的氛围，员工都把企业当做家来看待。因此，企业有凝聚力，有团结精神。

需要注意的是，雇佣制实施的前提是为雇佣的员工提供优厚的福利待遇和极大的精神支持，解决实际生活中的问题。如日本的很多企业有完善的福利制度，包括社宅制度、廉价贩卖制度、共济制度、奖金制度、津贴制度、教育教养设施等一系列制度，通过这些优惠措施让企业具有“家庭式的”温情。

3. 雇佣制企业的弊端

近年来，曾经“风光无限”的日本企业遭遇了各式各样的“滑铁卢”，

不少传统强势日本企业日渐没落。松下、索尼、东芝、夏普等知名企业都相继出现了经营问题。

案例

2015年1月30日，日本的松下关闭了在华的最后一家彩电工厂。尽管官方一直强调今后将以贴牌代工的方式继续存在，但其在中国市场加工厂的边缘化已经显现。

与此同时，索尼也于2014年开始出现亏损。索尼作为世界上著名的电子企业也逃离不了亏损的厄运，2015年4月索尼在其发布会上正式宣布2014财年净亏损额将进一步扩大，由之前估计的500亿日元上升至2300亿日元。这也是自2008年以来连续7个财年未实现盈利。

2015年3月底，三洋电机将其在日本最后的子公司“三洋鸟取技术解决方案公司”的所有股权转让给一家投资基金，曾经的家电巨头时代就此画上句号。

当然，不止松下、索尼、三洋电机，东芝也是难兄难弟。从2015年3月起，东芝电视逐步退出海外市场，仅在日本本土制造和销售。2015年5月初，东芝公司表示，因受项目成本尤其是电力系统业务方面的会计操作不当等影响，未来几个财年的利润将下调。

提到雇佣制，大多数人首先想到的就是日本企业，因为雇佣制是二战以后日本企业寻求生存与发展的一种主流模式。这一模式提升了企业在特定市场环境下的竞争力，加速了企业制度的完善和创新，激励了企业员工的工作积极性和干劲。使日本成为世界上最具竞争力的工业强国，拥有多家国际知名企业，其工厂以惊人的高效率生产着高质量的产品，遍及世界各个国家和地区。

20世纪80年代，一提到日本的企业管理，很多人纷纷投以羡慕的目光，大量美国、欧洲的经理人飞越太平洋去丰田、索尼“朝圣”。然而，三十多年后的今天，那些曾被冠以多重光环的名企却遭遇困境，不得不降低生产缩减规模，裁减人员，原因何在？在众多管理专家看来，除了受经

济下滑的影响外，最根本的原因就是过于依赖长期以来的成功模式——雇佣制。

雇佣制在日本企业中非常流行，在日本的法律和企业制度中，明确规定关于雇主必须实行终身雇佣制。“一进企业门，一辈子是企业的人”，无论干好干坏都不能开除，是真正意义上的“铁饭碗”。

雇佣制会给企业带来在资产组合和资源配置及产业结构调整方面的困难，同时对企业进行多元化经营也有不利的影响。随着市场形势的转变，雇佣制反而成为企业发展的制约。在当今科技至上的时代，与互联网、移动互联网相关的新型企业异军突起，雇佣模式下的企业面临着多重夹击，在企业管理理念上、人才招聘和使用上、产业链和营销渠道上都面临着诸多困难。

在日本，企业中员工被录用之后，在不严重违反公司制度、没有重大责任事故，即便员工的工作效率不高或者不能胜任某职位，也将在该企业中工作直至退休。这是对人才的浪费。在互联网时代，一切都在快速变化，合伙人机制能相对稳定地吸引资金，凝聚人心，将分散的资源聚集在一起，经过整合让其发挥更大的作用。