

# 中国式合伙人

何勇◎著



## CHINESE STYLE PARTNERSHIP

阿里的合伙人机制，华为的虚拟股  
稻盛和夫阿米巴模式，小米的股权激励合伙人制……  
上述系列模式已经成为企业的创新发展模式  
未来的企业也必将会借鉴和实践合伙人制度

图书在版编目(CIP)数据

中国式合伙人 / 何勇著. — 北京: 中华工商联合出版社, 2021.11

ISBN 978-7-5158-3221-0

I. ①中… II. ①何… III. ①合伙企业—企业制度—研究—中国 IV. ①F279.242

中国版本图书馆CIP数据核字(2021)第 223073 号

---

## 中国式合伙人

---

作者: 何勇

出品人: 李梁

责任编辑: 胡小英

装帧设计: 回归线视觉传达

责任审读: 李征

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印刷: 香河县宏润印刷有限公司

版次: 2022年1月第1版

印次: 2022年1月第1次印刷

开本: 710mm×1000mm 1/16

字数: 230千字

印张: 14

书号: ISBN 978—7—5158—3221—0

定价: 58.00元

---

服务热线: 010—58301130—0 (前台)

销售热线: 010—58302977 (网店部)

010—58302166 (门店部)

010—58302837 (馆配部、新媒体部)

010—58302813 (团购部)

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座

19—20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

投稿热线: 010—58302907 (总编室)

投稿邮箱: 1621239583@qq.com

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010—58302915

## 推荐序

社会的发展离不开经济的发展，经济的发展离不开企业的发展，多样化的企业组织形式是市场经济发展的首要条件。随着投资者的增加和企业发展形式的不断创新，投资者拥有了实现投资的多种渠道和方式，而合伙制模式也成为不少企业追求的创新和发展模式。

随着互联网的发展，知识经济时代的到来，人力资本将成为更稀缺的资源。企业只要拥有人才，其他的资源就会纷至沓来。在传统模式中，环境相对稳定，老板包打天下，这两点在知识互联时代已被颠覆。传统的指令式管理已经完全失效，创始人需要真正以平等的态度对待合伙人，以充分激发团队的创造力。这样既是激励人才的手段也是吸纳人才的方法。尤其是那些初创的中小企业，如果没有好的合作团队，再好的商业模式也很难实现从0到1；反过来，如果是成熟的企业，公司变大而团队人才流失，再好的企业也终将从1到0。正因为如此，我们才说传统的雇佣形式已经渐渐不太合适现代企业对人才发展的要求。所以，能够适应现代企业发展的模式就是合伙人机制。

互联网让传统企业开始重构，工资制度也开始被革新，让员工成为事业合伙人，让有潜力的人才组成创业团队，是互联网经济时代成功的不二法门。纵观很多成功的企业，他们都采用了合伙人模式，比如：阿里的合伙人机制、华为的虚拟股、稻盛和夫的阿米巴模式、小米的股权激励合伙人制等一系列模式已经成为企业的创新发展模式，未来的企业也必将会借鉴和实践合伙人制度。

企业的未来价值就是找钱和找人，找钱的途径很多，而找人却很难，只有找到优秀的人并把他们发展成企业的合伙人，让他们与企业成为利益共同体、价值共同体与命运共同体，这样的企业才是成功的企业，才能拥有与同类企业抗衡的能力。

但是，合伙制的推行在中国想要落地并不是件容易的事，做得好是合伙人，是利益共享、风险共担的命运共同体，做不好就成了兄弟式合伙，仇人式散伙。本书作者就是基于“中国式人情合伙”的认知来分析如何让合伙制模式在我国的企业中更好地推行和实施。如何先讲规则与制度，再去发展成谈情不伤感情的合伙人制度；企业在实行合伙人制度时，如何才能做到有效激励而不丧失控制权；不同的企业如何采用适合自己的合伙模式，本书系统分析并回答了这些问题。

从某种意义上来说，合伙人制度是一种增量激励模式，实施得好会给企业带来很大的经济回报，同时也会让企业在吸纳和留存优秀人才方面打下坚实的基础。如果每个企业管理者都能管理好自己的团队，企业就能发

展壮大；企业发展好了，中国经济发展就会更好。

这本书有理论有观点，非常适合企业管理者或创业者参考借鉴，所以我向广大读者推荐这本书。



原国家外经贸部副部长，高级经济师

## 序

### 合在一起，成为伙伴

在这个大众创业、万众创新的时代，原本靠着单打独斗的模式越来越无法适应市场的需要，人力资源成为更有价值的资源，企业组织与人的关系也从原本的雇佣制过渡到共享、共创的合伙人模式。越来越多的企业和创业者都意识到，合在一起成为伙伴的创业形态不仅有利于企业发展，更有利于个人发展，同时也能够使得团队更具凝聚力，唯有如此才能在如今竞争激烈的环境下取得成功。

在互联网时代，企业原来的公司治理机制和人才激励机制也慢慢变得不合时宜，尤其在吸引和留住人才方面、选择和激励经营者方面也需要改变。企业需要改变原来自上而下的控制式管理，上下级结成伙伴关系的合伙模式成为趋势。组织的变革需要和营销思维一样刻不容缓。合伙制是一种新的企业组织机制和管理机制，它变资本雇佣人才为资本与人才实现共享、共创、共担，共同推动企业的创新与发展。成为伙伴使得公司的人资关系更加紧密，对人才的利用与开发更加充分，内部管理也更有效率，充



分地激活核心团队，解放老板。

无论是阿里巴巴的成功，新东方的发展，还是小米的爆发力，都是联合创始人无论是低谷还是高峰时彼此的不离不弃。这才有了这些企业的辉煌。所以，合伙人比商业模式重要得多，人力资源的价值才是真正的价值。创业者或企业能够找到一个真正的合伙人才是发展和壮大的基础。

但是，中国式合伙又有不少弊端。有时候在合伙做生意时，人们把情谊和关系放在第一位而忽视了规则先行的重要意义，很多企业无法合伙或者合伙不能长久，更有甚者出现兄弟式合伙在先、仇人式散伙在后的情况。在一个企业中，创始人与合伙人的合作关系既脆弱又微妙，聚散离合的故事不断上演。情感纠葛、股权设置、利益分配等问题考验着企业的合伙人。若不能解决这一系列问题，合伙人最终只能变成散伙人。

所以，我们从剖析中国式合伙为什么不能长久切入，只有找到症结方可对症下药。明白合伙的规则与团队精神，找到一个符合中国经济形态和中国人情世故的平衡之处，才能去践行中国式合伙。

我认为，合在一起成为伙伴的前提是规则，新时代的合伙，不仅要打破传统的层级模式，更重要的是变成生态模式。从合作到合伙是一个资源互补、事业共创、风险共担和利益共享的过程，也是一个从制定规则到享受规则，最后完成彼此蜕变成长的过程。只有这样才能说合伙企业是成功的，才能保证共同干的事业基业长青。哪怕有一天会走到“天下没有不散的筵席”这样的结局，彼此也能够做到合作是伙伴，不合作依然是

朋友。

任何一个事业也好，成就也罢，都不是一个人干起来的，所以，合伙制能够为有梦想、有抱负的人提供成功的基础，也利于彼此成长。如何和合伙人搞好关系，如何管理人才，如何进行利益分配，是每个人都希望学习到的东西。

所以，在这本书里，我想就自己的一些知识、体会与经验与大家共勉。

# 目录

## 第一章

### 解析中国式合伙

中国式合伙人为什么不能长久？ / 2

情面在先，不善于制定规则 / 4

兄弟式合伙，仇人式散伙 / 8

如何理解真正的团队精神 / 11

什么样的制度设计符合中国国情？ / 14

破解：定股、定人、定时、定价、定量 / 18

## 第二章

### 中国式合伙的弊端与破局

合伙前要给自己和对方“画像” / 24

什么样的人坚决不能合伙？ / 27

丑话说在前，合伙之前先谈散伙 / 30

合伙最怕内斗 / 35

合伙谈感情，更要谈钱 / 39



- 合伙创业一定要先明晰股权 / 43
- 把情谊放在规则和原则的铁笼里 / 47
- 中国式合伙“分手”代表 / 50

### 第三章

#### 合伙的趋势与优势

- 合伙是需求：时代需求、竞争需求、人性需求 / 56
- 合伙是分享：共识、共创、共担、共享 / 59
- 合伙是管理：去中心化、实现扁平化 / 62
- 合伙是更新：实现自我管理 / 65
- 合伙是结盟：告别“单打独斗” / 68
- 合伙是开创：打造员工与企业利益共同体 / 71
- 合伙是互补：各取所需，共同成长 / 76

### 第四章

#### 合伙人具体有哪些模式

- 企业层面的合伙模式 / 80
- 业务方面的合伙模式 / 85
- 生态链合伙模式 / 89
- 虚拟股合伙模式 / 91

## 第五章

### 适合合伙人机制的企业

知识型企业 / 98

初创期和战略转型期企业 / 102

轻资产型企业 / 106

控制权稳定的企业 / 110

## 第六章

### 寻找合伙人路径和选人标准

优秀合伙人的基因 / 114

关系网中寻找合伙人选 / 116

在弱联系中寻找强人 / 120

通过猎头寻找合适的人 / 124

人品是合伙第一考量因素 / 126

合伙能久远，共同价值观最重要 / 129

## 第七章

### 合伙人有效实施机制

合伙人制度如何落地 / 134

合伙人实施三标准：进入、运行、退出 / 138

企业不同阶段合伙模式的选择 / 143

合伙人模式的几大规则 / 149



合伙的财税法律 / 154

企业壮大时的风险防范 / 159

合伙股权的流通和退出 / 164

## 第八章

### 成功合伙制企业模式借鉴

阿里巴巴：“自定义式”合伙制度 / 172

阿米巴：激发员工实现自盈利模式 / 178

万科：限制性股票激励计划 / 186

海尔：企业搭平台，员工当创客 / 193

华为：以奋斗者为本的价值共创 / 199

### 参考文献 / 207

# 第一章 解析中国式合伙





## 中国式合伙人为什么不能长久？

---

现在是一个大众创业，万众创新的时代，尤其是“90后”“00后”成为舞台主角的时候，这些群体所具有的某些突出特点，使得一人在上多人在下的雇佣制已经渐渐不适应时代的发展。尤其在看到阿里巴巴因为有了十八罗汉而做得风生水起，打下半壁互联网江山的时候，鼓励合伙创业更是成为常态。但是，愿望和想象很美好，现实却很残酷。合伙做生意就跟找人结婚过日子一样，最初的选择很重要，之后的相处也很重要，如果没有前期的筛选和后期的磨合与彼此成长，十有八九都会走向分道扬镳。

现实中我们也看到过很多这样的例子。做得好的中国合伙人有阿里巴巴的“十八罗汉”、新东方的“三驾马车”、腾讯的“五虎干将”。做得不好的中国散伙人有西少爷、真功夫、新浪，出现了同室操戈甚至同归于尽的事情。这让我们不禁感慨，为什么合伙企业不能长长久久地经营下去呢？

纵观整个企业发展史，各种形态的合伙到最后往往很惨烈。合伙打天下之初很美好，到了后面排排坐、分果果的时候就发生了兄弟相争、夫妻反目、朋友结仇的事件。

我们面对的是一个不断发展变化且日益复杂动荡的世界和经济环境，没有一种商业模式是永续的，没有一种资产是稳固的。在这样的生存环境下，中国的中小合伙企业，平均寿命最多不超过三年，集团寿命不超过十年。企业发展周期短，做大做强的更是屈指可数。企业做不长，合伙推行不下去的根源在于，合伙制度或股权出了问题。就像中国有句老话讲的那样：生意好做，利益难分。合伙既是一门技术，也是一门艺术，更是人性。

当我们理解了这些，再去研究合伙，再去规划合伙，才能避免踩坑。



## 情面在先，不善于制定规则

---

在中国人与人相互交往和做生意人情观念浓厚，人人都处于一张人际关系的大网之中，讲人情、讲面子是生活的常态。正是由于情面在先，所以遇到合伙做生意的时候抹不开面子，不把丑话讲在前面，不制定硬性规则，导致后来无据可依，既被动又不利于事业发展和公司壮大。

在合伙之前大家愿意追求一团和气，你好我好大家好的美好开局，然后稀里糊涂就开始合伙了。由于对合伙的规则不是很重视，所以开始未定规则，当后续发生纠纷和矛盾的时候再去商量或担责，反而没有协商的依据。所以，我在讲课的时候经常强调，想要共同做项目，合伙做生意，一定先把规则定好。

在公司初创时期，一般股份不值钱，由于彼此不是好哥们就是熟识，基于信任也碍于情面，合伙人之间往往会回避和淡化利益分配，甚至会用简单粗暴的方式直接平分股权，没有制定和细化规则，更没有股权分配，如进入机制、调整机制、退出机制等这样详细的规则制定。但公司一旦做强做大，股权值钱，利益跟前或出现重大问题需要解散的时候，股权问题就成了大问题。

尤其是在合伙期间，有的出资源，有的懂管理和技术，当初一拍即合办了企业，等到公司渐渐走上正轨，出资源的认为自己的贡献最大，出技术和管理的认为自己对公司的付出才是功不可没，所以在取得利益和回报方面就有了分歧，都觉得自己是老大，于是分的好还行，分不好往往会走不下去。很多不幸的企业就因此陷入无尽的内耗，最后企业也被拖垮。所以，这就显出了规则的重要性，不论是出资源、出技术，还是出人才，按规则办事，谁出什么谁获得什么，都在规则里讲清楚，省得后续扯皮。

无论是好朋友之间的合伙，还是同学、同事、亲戚之间的合伙，应该建立必要的规章制度，建立明晰的规则，并且随着公司的发展不断调整和完善规则。俗话说，亲兄弟明算账。只有必要的规则才是监督彼此、制约彼此的有力保证，经营者才能在权力范围内放开手脚去开创事业。因为规则约束的是大家，也是对入股者权利和义务的保证。

合伙企业之所以容易散伙合不久长，是因为公司创办之初合伙者以感情和义气去处理相互关系，制度和股权或者没有确定，或者有而模糊。随着企业越来越大，光靠情面和关系已经无法支撑企业的运营和管理，制度变得更重要。当利益开始惹眼，就会出现论资排辈享利益的现象，到那时企业不是剑拔弩张内耗不止，便是如梁山英雄般流云四散。

中国式合伙容易散伙的原因就是合伙之前凭感情处理问题，而不善于按合作的规则办事，这是最关键的一点。比如，大家各占股份 50%，开始说好人事权归某一个人管，哪怕别人占股再多，也不能干涉。不能因为情