# 2024年合伙人制度企业 合伙人制度的公司(十三篇)

来源：网络 作者：星海浩瀚 更新时间：2024-06-10

*在日常学习、工作或生活中，大家总少不了接触作文或者范文吧，通过文章可以把我们那些零零散散的思想，聚集在一块。那么我们该如何写一篇较为完美的范文呢？接下来小编就给大家介绍一下优秀的范文该怎么写，我们一起来看一看吧。合伙人制度企业 合伙人制度的...*

在日常学习、工作或生活中，大家总少不了接触作文或者范文吧，通过文章可以把我们那些零零散散的思想，聚集在一块。那么我们该如何写一篇较为完美的范文呢？接下来小编就给大家介绍一下优秀的范文该怎么写，我们一起来看一看吧。

**合伙人制度企业 合伙人制度的公司篇一**

第一条

设计事务所是知识型的企业，设计事务所是以资本和知识支持、并以知识支持为主的企业。协调资本与知识的关系是搞好设计事务所关键所在，反之往往会导致知识型公司人员流动频繁和效益不高。

第二条

合伙制是协调资本和知识关系的一种基本手段。在合伙制企业中，资本持有者和知识持有者是一种平等的合作关系，而不是雇佣和被雇佣的关系。因此，公司的收益应该在扣除成本以后，由资本和知识共同参与剩余分割。

第三条

鉴于本办法试行期间的实际情况，公司采取出资者按资本的社会平均收益水平分配剩余，其他均归出知者的剩余分配办法。

第四条

合伙人的收益是在扣除了直接成本、间接成本、投资成本和其他成以后的所得。

第五条

直接成本指：合伙人承担自身和团队人员的工资、奖励、福利和经营活动中的所有费用。

第六条

间接成本指：合伙人分担房租、设施使用和水电、电话、综合部门人员的部分费用。

第七条

投资成本指：合伙人向出资者支付的投资费用。

第八条

其他成本指：各种应交纳的税费。

第九条

合伙人对团队成员的工资、奖励和福利必须有一个合法、合理的分配方案，并确定最低收益保障线。如果当月收益不足以支付成员支出和成本费用，合伙人可以以个人的名义向公司提出借款，用以上述支付，借款必须还本付息。如果当月的收入超出了必要的支出，合伙人应当按收入的一定比例提取资本公积。资本公积的所有权归合伙人，用于以丰补欠。任何人包括公司无权使用和支配。

第十条

属于合伙人管理团队成员的人事关系由合伙人负责，其人事关系性质同公司是一种委托管理关系。其人事关系原则上同合伙人一起进退，相关约定在用工合约中另行明确。

第十一条

合伙人参与公司的剩余分割是企业内部分配方式的变革尝试，合伙人不承担公司法人在企业经营方面的损益责任。

第十二条

设计事务所是法人，是设计事务所民事行为的责任主体。合伙人的行为在设计事务所相关法律和规定的框架下进行，并向公司和公司的代表负责。

第十三条

设计事务所确定的合伙制是一种机制改革的尝试，并不改变设计事务所的实质。设计事务所与合伙人之间确定的合作关系受双方签订的正式契约的调整。

第十四条

合伙人在享受合伙权力的同时，应该承担相应的责任。

合伙人的权力指：合伙人按契约规定享受的在人事、分配和经营业务等方面权力;

合伙人的责任指：合伙人既要维护自身利益，同时也必须维护团队成员和公司的合法权益;必须按照规定向公司报批业务发展方向和具体内容;经公司批准，然后代表公司签订业务合约并认真实施;按规定扣除成本、交纳费用后合理分配剩余;维护员工的合法权益包括员工接受培训和分享资源的权力;接受公司的协调，特别是在合伙人包括合伙入团队同其他合伙人和合伙人团队之间、合伙人和合伙人团队同支持部门之间发生冲突时。

第十五条

一旦合伙人和合伙人团队同公司利益之间发生利益冲突，只接受双方契约的调整，不接受公司外部和其他形式的调整;而双方的契约在试行期间，可以以每三个月为一个时间单位，以便有足够的时间和空间进行协商和调整。

第十六条

合伙人在向设计事务所提交合伙的书面报告，经设计事务所审查通过并经过三个月的实践后方能确认。设计事务所保留对合伙人资格经常性的考察。合伙人违反规则，设计事务所有权依据事实对其进行教育、批评、处分直至取消合伙人的合伙资格;合伙人如主动提出取消合伙关系，应提前一个月向设计事务所递交书面报告，经批准后，做好各项移交工作(包括妥善处理好属于合伙人管理团队的成员关系然后离开。

第十七条

设计事务所鼓励合伙人在条件成熟以后离开公司自己创业或到新的公司担任各种职务。公司将尽可能地提供帮助并保证不设置任何障碍。

第十八条

本办法经协调小组讨论通过并经设计事务所全体员工协商后试行，试行时间为三个月，期满后修改，以此类推。试行期暂定为两年。

合伙人享有哪些权利?

答：根据《中华人民共和国合伙企业法》和《民法通则》第二章第五节有关个人合伙的规定，个人合伙一经依法成立，即受到国家法律保护，在个人合伙中，各合伙人必须按照合伙协议，享有权利、承担义务。

各合伙人的主要权利有：

1、合伙人投入的财产和经营积累的财产，由合伙人统一管理和使用。如：合伙人提供的厂房、机械设备等，各合伙人在共同经营、共同劳动中有使用的权利;合伙经营积累的财产，归合伙人共有。非经全体合伙人同意，任何人不得擅自转让、抽出、处分共同所有的财产。

2、个人合伙的经营活动，由合伙人共同决定，合伙人有执行和监督的权利。

3、根据合伙经营的需要，合伙人有权推举负责人，负责合伙经营的主要工作。

4、合伙人对于合伙经营所取得的收益，享有按约定分享的权利。

5、合伙人对于偿还合伙债务超过自己应承担数额的，有向其他合伙人追偿的权利。

**合伙人制度企业 合伙人制度的公司篇二**

第一条 内部合伙人制度是指由公司内部员工认购本公司的股份，参与经营、按股份享受红利分配的新型股权形式。推行内部合伙人制度目的在于：

1) 实现本士咨询公司的管理突破，通过共同经营、共同创业，共担风险，共负盈亏，凝聚志同道合的长期合作伙伴，形成高效的资金、团队、运营模式。

2) 规范和完善公司内部的治理机制，规范合伙人之间的权利、义务，协调合伙人的责任、利益和风险平衡关系

3) 确保公司的顺利运作，形成互补能力结构，提升公司的总体竞争力，实现公司永续经营

1.2 内部合伙人制度的实施原则

第二条 合伙人制度实施遵循以下原则：

1) 遁序渐进原则;

2) 公开、公平、公正原则;

3) 收益与风险共担，收益延期支付原则;

4) 能力配比，增量激励的原则;

第三条 本制度实施意在逐步构建合伙经营模式和团队习惯，不改变公司性质

第四条 xx集团以为推进中国连锁企业发展已任，力图成为中国最具实力的连锁经营研究、培训、咨询顾问集团，为各参见《xx集团发展战略及五年规划》。

第五条 深圳咨询公司是xx集团总部核心业务单元，独立核算，自负营亏;围绕集团三年规划目标，通过机制创新实现快速发展，内部合伙人计划是与咨询事业计划匹配的长期激励方式，为达成目标将过渡跨行业、跨专业矩阵式组织形式并形成长期合伙人制度，参见《咨询公司发展规划和未来组织结构过渡方案》。

2.2 员工职业发展规划

第六条 咨询业是一个智力密集、人才密集的行业，优秀员工是实现规划的保障，公司对鼓励员工向与公司需要相符的方向发展，并辅以技术指导和知识管理支持，员工可从业务、咨询、研究员等途径向合伙人生涯发展，如下表，详规参见《xx员工培养及职业生涯规划管理办法》。

第七条 针对咨询业难做大、人才培养成本大、流动率高状况，公司将不懈培养和打造志同道合的合伙人团队，通过集合优秀人才共同去争取未来，让有志员工在“飞速发展、畅享成长，共创未来”。

2.3 内部合伙人股权基本结构与配比

第八条 为确保合理的治理结构和竞争力能力组合，未来三年顾问内部合伙人股权基本结构与配比方式如下表：

2.4 创始合伙人

第九条 接受本合伙人制度，维补足《创始合伙人协议书》，20xx年9月前出资并成为注册的股东，称之为创始合伙人，创始合伙人承担以下义务

1) 按协议出资;

2) 参与运作，除特殊原因三年内不得离职和退股;

3) 按本制度第八条出让预留股份;

4) 公司亏损或业务需要时优先同比注资，补足运营所需资金;

2.5 内部合伙人

第十条 内部合伙人指认同文化，具备公司所需能力、获得股权的员工，内部合伙人对公司负共同经营、共同创业，共担风险，共负盈亏之责任，公司不接受纯投资者为合伙人。

3.1 内部合伙人的资格条件 内部合伙人吸纳与股权激励

第十一条 内部合伙人的基本资格条件如下：

1) 在公司工作半年以上

2) 职级t3级以上，并符合岗位任职资格条件

3) 业务能力强，考核优秀

4) 有成为合伙人的意愿，按协议商定的出资比例

第十二条 合伙人品质要求：合伙人需要共同的价值取向，具备长远眼光和较强的创业欲望、富有牺牲精神和承受力等企业家精神，经合伙人协商一致同意的。

第十三条 具有较好发展潜力和能力互补，但尚未完全满足基本条件的员工，可由合伙人申请，给合伙人会议破格吸纳;

3.2 内部合伙人的吸纳程序

第十四条 内部合伙人的吸纳程序如下，具体操作参见《内部合伙人吸纳与股权配比流程》如下表：

1) 符合条件员工向总办提出合伙申请或合伙人推荐，填写员工合伙申请及认购表;

2) 合伙资格由总办进行初审，并由相关部门核算当期内部股价、额度及认购系数;

3) 合伙资格及持股方式审核，并经合伙人会议复审后予以确认;

4) 合伙人签订内部合伙协议，到财务部确认持股额并缴款;

5) 公司发放员工持股股权证书，每年按实际出资比例进行工商变更。

6) 成为内部合伙人，行使合伙人权利，享受分红。

3.3 购股权额度确定

第十五条 合伙人购股权额度主要由担任的职位职级决定，参见本制度第六条、第八条，具体职位可购股权限额如下：

职位可购股权限额 = 公司资产总额 × 职位分配比例

第十六条 公司员工因职务调整，其持股额度按调职后的职务比例变动，根据新变动比例进行认购或回购，其中：

1) 合伙人升职后，根据增加职位分配比例算出其增加股份，新增股份认购价格按本年新股价进行计算;

2) 合伙人降职后，根据减少职位分配比例算出期减少股份比例，减少股份由公司负责回购，回购价格亦按本年新股价进行计算。

第十七条 根据公司实际运营需求，公司可协商委托某一合伙人受让其他合伙人股权，购股权额度可短期高于职位分配比例，可受让限额由合伙人会议决定。

合伙人购股权限额 = 职位可购股权限额 + 可受让限额

3.4 公司资产价值及股价核算

第十八条 公司资产价值包括有形资产和无形资产，有形资产以半年度财务报告显示，无形资产包括，品牌、知识产权、团队、业绩及获利能力等，其评估由内部价值链记分板来衡量，实行动态管理，参见《公司资产价值及股价核算办法》，经合伙人会议同意每半年予以公布。

第十九条 公司资产实行存量不动，增量激励原则，当公司资产价值低于原存量值时，合伙人应同比注资补足，当公司资产价值持续增长时，原合伙人可享受转让分红和股权转让所带来溢价激励。

第二十条 股价根据当期公司资产价值及股份数决定，每年中、年未各公布一次，为内部合伙人购股标准。

核定股价 = 公司资产价值 ÷ 股份数

3.5 股权认购系数确定

第二十一条 合伙人按职务级别、个人资历、能力不同认购系数，股权认购系数越高则代表相对重要性越高，实际出资越少，计算公式如下表：

股权认购系数 = a×k×k1十b×k2十c×k3

第二十二条 股权认购系数的评分项目、权重和分值可根据公司发展阶段及需求调整，每年由合伙人会议确定。

第二十三条 公司股权由合伙申请人有偿购买，合伙申请人实际购买价格和实际出资金额计算如下：

实际购买股价 = 核定股价 ÷ 股权认购系数

实际认购出资额 = 合伙人购股权额度 × 实际购买股价

3.6 认购权行使及个人奖励股份转换

第二十四条 购股权的实施时间为半年度业绩考核评定后一个月内，根据认购系数确定实际认购出资额，股权认购以实际到帐金额为准，到期未到帐则视为放弃本期购股权。

第二十五条 股价每半年重新核定，新加入激励计划、放弃或曾失去购股权的合伙申请人应以当期新核定股价购股。

第二十六条 公司当期未有足够股权出让合伙申请人的，下年度可按本期价格购持续认购，内部股价下降时有权按新股价购买股权。

第二十七条 合伙申请人因年度业绩优秀获得公司股权激励的，该激励股权可转入合伙人名下，参与下年度分红，参见《绩效考核与激励制度》;如合伙申请人已达到购股权最高限额，激励股权超出部分将转为现金激励;

3.7 超限额回购和内部转让

第二十八条 公司每年提取利润5%为内部股权回购准备金，从创始合伙人及超出职位可购股权限额合伙人回购股权，以激励新合伙人，回购价为当期核定股价。

第二十九条 股权回购顺序依次为创始合伙人、降职合伙人、超额合伙人，合伙人应以公司长远利益出发不得反对股权回购。

第三十条 股权可在合伙人间协议转让，转让股权应符合配比比例并经全部合伙人会议同意。

3.8 利润分红

第三十一条 为保证公司事业计划达成，合伙人在三年内分红不超过净利润的30%，每年实际利润分红比率依据年初合伙人共同确定的《年度目标及分红方案》考核提取，按股权比例分配，三年后视企业规模再行调整。

第三十二条 对未加入公司合伙人计划的专家、优秀员工，经合伙人会议同意的可采用分红权进行长期激励，该员工离职则分红权自动失效，《内部员工分红权配发通知书》。

4.1 经营权利与义务 内部合伙人的权利和义务

第三十三条 内部合伙人不仅是公司股东，而且是共同创业的伙伴，参与公司的经营管理活动，行使合伙人权利;

1) 公司有关重大投资、业务战略的调整等重大决定的股权表决

2) 公司发展规划及年度经营计划、分红与配股计划等的股权表决

3) 公司组织变革及核心制度表决

4) 就公司经营管理提出合理化建议

5) 查阅公司经营业绩财务报表及有关会议决议

6) 合伙人会议拟定的其他权力

第三十四条 为提高公司决策效率，合伙人可选举管委会代行合伙人会议权利，管委会成员由合伙人担任，任期一年。

第三十五条 经授权内部合伙人可代表公司拓展业务，组织谈判，具体规定参见《公司业务运作流程及职权划分明细表》。

第三十六条 内部合伙人在公司日常运营中承担以下义务;

1) 遵守公司章程

2) 履行合伙人分管职能，完成合伙人会议决议分管的工作任务或业绩指标

3) 按时出席合伙人会议，就公司经营发展出谋划策

4) 接受制度约束，根据个人绩效和公司需要的职务调整

5) 保守公司商业机密

4.2 股份权利与义务

第三十七条 内部合伙人持有公司股份，享有以下股份权利;

1) 参与制定和修改公司章程;

2) 对吸纳新合伙人行使表决权(一人一票);

3) 监督公司内部及各分支机构经营活动;

4) 按照股权比例分配红利，优先享有合伙人分红或股利等优惠政策

5) 依法分配公司破产、解散和清算后的剩余资产;

第三十八条 内部合伙人根据持有股权承担以下义务：

1) 按本制度及合伙协议完成股权认购、转让

2) 退出经营时出让持有股权

3) 公司增发，存量不足或亏损时同比注资

4) 以自己的出资承担风险

4.3 其他合伙人共同决议事项

第三十九条 除合伙协议另有约定外，下列事项应当经全体合伙人一致同意：

1) 改变公司的名称;

2) 改变公司的经营范围、主要经营场所的地点;

3) 处分公司的不动产;

4) 转让或者处分公司的知识产权和其他财产权利;

5) 以公司名义为他人提供担保;

6) 聘任合伙人以外的人担任本企业的经营管理人员。

5.1 合伙人内部创业 合伙人发展计划

第四十条 内部合伙人可依据公司业务规划积极筹备、拓展咨询业务，承担业务单元的目标和激励，详细规定参见《公司发展规划及内部创业计划》。

5.2 独立合伙人

第四十一条 独立合伙人指的以个人身份与顾问有限公司建立长期紧密合作关系，对双方合作所操作的项目实行公司化的操作，双方对项目收入采取按比例分成的方式，参见《独立合伙人协议》。

第四十二条 内部合伙人有个人发展意向的，双方签定独立合伙人协议后，成为咨询公司的独立合伙人，自负盈亏、直接对公司总裁负责。双方在工作中采取平等协商的机制。

5.3 分公司合伙人

第四十三条 内部合伙人可随公司发展转做连锁分公司合伙人，分公司合伙人可持有分公司60%股权，负责区域范围内的经营业务，参见《分公司合伙人协议》。

5.4 二、三级合伙人发展

第四十四条 公司合伙人负责独立核算的业务团队的，经合伙人会议批准可在自己股权范围内发展

二、三级合伙人，具体参见公司相关规范。

6.1 内部合伙人退出 内部合伙人退出机制

第四十五条 合伙人正常退出程序

1) 当事人提前一个月书面提出离职和退伙

2) 所有合伙人签字同意

3) 办好必要的股权转让或退出手续

第四十六条 合伙人持有的股份，在持有人脱离本公司 (包括自动离职、被解聘、被开除或死亡等)等情况下，不再参与内部持股，其已持有的股份由公司回购。

1) 合伙人自愿离职，提出申请后，不能行使股份购股权。

2) 自离职之日起不享受股东权利及分红权，已定分红由财务结算后，按劳动合同约定延期支付。

第四十七条 股份的回购程序：

1) 申请人员工个人填写回购申请单;

2) 人力资源部向合伙人会议提供该员工的工作交接清单;

3) 合伙人会议确定回购方式和回购价格;

4) 回购其个人出资部分;

6.2 回购方式及回购价格确定

第四十八条 根据内部合伙人不同退伙原因，将采取不同的回购方式：不同退出原因的回购方式

第四十九条 本方案的修改和解释权归公司合伙人管委会所有。 第五十条 本制度每年修订一次，实施日期自 起。

第五十一条 方案未尽事宜及实施细则，由管委会拟定合伙人会议审批。

**合伙人制度企业 合伙人制度的公司篇三**

我发现国际著名的设计公司与我们的区别有三个：

第一：公司里孩子少老头多，是个优秀设计师的黄金年龄是35到45岁，因为这时候他们已经拥有了很好的收入，他们懂得生活，懂得奢侈。这不是我说的是五角的合伙人说的，他说：能够消费得起设计的人才佩当设计师。(蓝注：对)

第二：著名设计师都成长于著名公司，他们在那里可以工作十几年或几十年。(蓝注：这可不是都吧。)

第三：著名的设计公司都非常优雅，都像是美丽的博物馆。(蓝注：让自己在美好轻松的环境下舒适的工作，是每个人的向往。昨日读书，讲到宋徽宗，艺术家为政者的三大毛病，一、爱听奉承话、二、爱追求侈奢美丽、三忘了，赵佶用蔡京这权臣，蔡京本身是一个大书法家，书画同源，赵佶与他惺惺相惜，可以理解。所以当政者明智的话，找的人一定要互补，不能与自己相同)

我决定我要以国际著名设计公司为榜样，但是首先我要留住我的合作伙伴，让他们相信我，相信我能让大家过上好日子，30岁以后我们不改行，我们做一辈子设计师，当时尚的老头，当能够消费得起设计的人。

这就是我要改革的前因，当时早晨设计百分之百属于我一个人，今天早晨设计百分之百不属于我一个人。

我能够选择今天的生活方式是我的运气，首先因为我幸运地认识了很多人，这些人都是精英，他们大部分是我的客户以及客户的朋友，我有一个优点倒是真的，就是我总是能和我的客户交上朋友，(蓝注：能成为真正友谊层面的朋友，不是利益层面的朋友，是我的向往，但是真是好难得，很难超脱，而且有些事情是难以分的清楚的，魏来这么说，也不一定真能做到，能成为朋友，也是要有时间、恰当的地点、恰当的角色，当思想共鸣、有共同语言时，开心共享，才会发生，和精英交朋友，只有自已也半斤八两，或者脸皮极厚，才可以)不是酒肉朋友，也不是桑拿朋友，更不是夜总会朋友，是真正友谊层面的朋友。

我们发展成这样的模式，与我的一些客户有千丝万缕的联系，第一个人是何杰，他是著名的做企业并购的律师，我们都为远洋地产服务，他负责地产上市的工作，我负责上市形象的准备，于是我们认识了。他很喜欢我，请我为他们公司设计一些东西。我就有机会向他请教，因为他是企业架构的专家，我把我的情况跟他一说，他就说合伙制，只有这个行得通，因为你们是脑力劳动，公司资产负债表几乎等于零，你们的工作和律师一模一样，律师事务所可以做到一千人，你们也能，但上不了市，你们就合伙制吧。(蓝注：要紧的是爱学习，认识人)

那时候我根本不懂什么是合伙制，何律师说见过美国的议会吧，我说见过，他说就是那样。我说那公司听谁的，他说大家呀?少数服从多数，但是创始人会有一些特权，比如创始人一票顶三票。我说：那管什么呀?那公司不就不是我的了?他说：这种公司本来就不是你的，企业核心价值就是人才，人家一走什么都带走了，你什么也没有。

这就是我对合伙制最初的理解，可以说我是拒绝的，非常的抵触。股份制不行吗?假装大方地给点所谓的干股，不就等于空头支票吗?对于老板来说，不疼不痒的。于是我开始学习和研究这个行业，于是我发现，创意产业与传统产业有着本质的不同。 传统产业的最重要的生产资料是资本，你当老板的理由非常简单：我有本钱。厂房是我租的，机器是我买的，所以我是老板，在这里干活的员工想自己当老板可不容易，即使你学会了技术、学会了管理、学会了市场也没有用，因为你没有本钱。所以公司法最核心的东西就是保障本钱(资本)的安全。

创意产业可不是那一套，因为这一行不需要本钱，这一行的最重要的生产资料是人才。只要有人找你干活，你就可以自己当自己的老板，根本不用管考虑本钱，没有办公室在家里干行不行?再不行在星巴克干不就得了，接待客户想创意都合适……所以传统产业的那些管理经验和办法，对于创意产业根本没有用，哦?你让我打卡?规定我产量或是什么鬼任务额?你让我无怨无悔地加班加点?那我就不干了行不行?

别听那些老板骗你说给你股份的鬼话，要是真给你就让他把你的名字和所持股份比例写在营业执照上，于是谎言不攻自破。因为只要你拥有了一个企业的股份，你就享有了分红的权利，你就可以不用来上班了，年底带着会计找他分红来就行了，这是法律规定的。创意产业最害怕的就是这种“死人吃活人”，股东一多企业就承受不了了，肯定会倒闭。经过学习我找到何律师说看来只有一条路，同桌吃饭各自掏钱，aa制?这就是合伙制。他说：“你很聪明。”(蓝注：同桌吃饭,各自掏钱，就是合伙制，这比喻有意思。)

在这个期间，我又跟王中磊请教，那时候我为华谊兄弟做设计，他经常来我们公司。我发牢骚说设计师太有个性，真难管理呀。他笑着说：导演难管理还是演员难管理?还是设计师难管理?我当然知道前两个更加复杂，于是跪拜请教。

他说：关键在于你们这些开设计公司的人，都是自私和狭隘的人，你们剥夺了设计师的署名权，名誉权，设计师给这你们工作得不到荣誉，得不到成就感，当然不开心，人不是完全为了钱。你看看你们设计行业，著名的设计师都是老板?可是当了老板之后的设计师哪里还有创造力?你们的创造力不都是那些普通的设计师吗?你们干嘛剥夺他们成为著名设计师的权利，你们应该帮助他们成为著名设计师呀!(蓝注：王中磊说的真好，我得多看点他的访谈和视频，还有，得让蓝蓝设计的设计师有署名权，帮助他们成为著名设计师。当了老板之后的设计师往往没有时间去做设计，创造力开始下降，人的精力有限，看来这道理人家早就懂了，这一定也有解决的办法，看人家乔布斯)

“可是他们出了名，离开我怎么办?”

“那是天经地义的，谁又不是谁的奴隶!不这么做人家会更快地离开你。”(蓝注：对啊，没有任何人能阻碍别人的发展，只有成就人，不可以阻碍同事的发展，只有建立了好的平台和机制，才能大家发展。自私和陕隘是企业发展的敌人。)

所以，平心而论，早晨设计的体制改革并不难，但是改了三年都是我内心的挣扎，把我的企业真正的分给我的伙伴，它的目的就是依赖人才，保护人才，留住人才。(蓝注：明白道理容易，实施难，难道魏来的合作人感受不到他的挣扎吗?不可能，所以，现在他的第一批合作人走了一半，比起马云的16将一二十年还留着，复星也是如此，还是要有大胸怀)它的做法就是让一个有志于设计行业的青年，用5到10年的时间成为中国著名设计师，让设计成为他可以终身依赖的职业，让我们的合伙人成为上流社会的成员。

我想让早晨设计成为中国的华谊兄弟，十年以后，你上网寻找中国著名设计师，假如有50个人，25个来自早晨设计，那25个是其他公司的老板。哈哈，如果真是那样，我就成功了!这就像王中磊不是一个演员，也不是一个导演，但不耽误他在那个行业的作为。(蓝注：看王利芬访谈王中磊，最多的时候，王有一万多群众演员，管得人最多，王笑说：当多少人的老板，就得给多少人发工资。王是个运营管理的生意人)

我还和雅昌的万杰学习生产管理、和画廊老板们学习艺术人才代理制、和志鸿集团(中国教育图书第一品牌)的李总学习怎样规模化……

简单来说，合伙制是商业行为里最原始的合作形式，但是至今还是很多行业必行的方式，比如律师事务所、基金管理公司、建筑师事务所、会计师事务所等等……它的生存和维系不靠合同，而依赖公平的分配制度、民主的决策模式以及合伙人之间的友谊。 (蓝注：这些都可以专门了解一下。)

合伙制就是议会制，它的股份是不可以带走的，当你离开了这个团队你只能带走大家的祝福。也就是说15年之后，当我退休的时候，早晨设计除了发给我一个终身荣誉员工的奖状之外，它就再也不属于我了，原来属于我的股份会被重新平分。(蓝注：其实这种形式未必被人接受，还是按工作时间分钱的模式，没有一劳永逸分红模式。伟大是熬出来的，必须有人牺牲。连巴菲特、盖羡、扎克伯格、牛根生，都是在得到巨额利益、股份几年后才决定捐出，正常人在年纪轻轻时愿意放弃应有的，很难。或者在任时已赚够了名声和钱，这种还是会造成急功近利的行动吧)

这就是上个星期我们合伙人会议还说的事，我们一定要尽快完善我们的各种决策制度的民主化，等到我们这些创始人退休的时候，交给继任的年轻人一个漂亮的早晨。如果真是那样，我们这六个人就为中国设计行业创造了一间伟大的公司。

我之所以能走到今天，是因为我创业的时候就已经厌倦了那种低档设计师的生活。我今天郑重的告诉大家，我早就不是一个设计师了，我20\_\_年以后就很少设计过什么，那些作品都是我的合伙人和早晨设计的设计师的杰作，你们可以不喜欢我，诋毁我，但你们不要诋毁他们，他们是中国当代最杰出的设计师。你问我是谁?我是中国当代最杰出的设计企业家。(蓝注：包益民，也是如此。设计到一定程度，会发现设计是很小的，企业运营中不重要的一部分，决定企业生死的另有其它，往往会向企业家转。白马韩子定，亦如此。)

最后我想说，向华盛顿们致敬，因为他们创造的不仅仅是政权，更重要的是维系平等权利的规则，这种天赋人权的规则已经延续了200年，目前看着还可以吧，毕竟我们还没有想出更好的方法。而我们从事的商业设计，以及所有可以规模化的脑力劳动，大多都诞生在这个国家……

**合伙人制度企业 合伙人制度的公司篇四**

“亚布力中国企业家论坛第xx届年会”于20\_\_年2月28日-3月2日在黑龙江亚布力召开。郁亮出席并发表了关于万科事业合伙人制的演讲。

一、郁亮人才观：人才其实比“资本”更重要

一个企业创新有很多，业务创新、产品创新等等，但是在企业管理机制上创新可能是更根本的。

我非常认同沈南鹏说的“最重要的是人”这句话。二十多年前王石说了一句话，叫人才是万科的资本。那时候中国缺的是钱，把人才当做资本一样对待，毫无疑问可以吸引很多人。由于我们在深圳，当时各路英才都要汇聚深圳，汇聚到中国最好的特区。这个时候万科从零开始做大，后来上市了，我们发现有了一点钱之后，人才是比钱更重要的东西。所以我们说人才是万科的第一资本，觉得人才不能跟资本等同，应该高于资本。这几年，我们遇到新的冲击跟挑战，在全球互联网时代发现，好像别的资源都还可以找到，人才就成了万科的唯一资本。有好的股东，可以拼爹，有好爹就行。而对于万科这样的公司我们并不掌握垄断资源，我们也没有绝对控股的股东，这时候人才就变成了万科唯一可以依靠的资本。

二、人才机制：一路变革，万科三个阶段三大做法

对于这样的变化，万科在这三个认识阶段后面，代表着万科三种不同的做法。

第一阶段，创业期提出“人才是资本”，强调“广招优秀人才”

我们就吸引各路英雄豪杰汇聚深圳，来参与创业的过程。只要是优秀人才我们都欢迎，所以那时候我们有一句话：“人才是一条理性的河流，哪里有谷地，就向哪里汇聚。”

第二阶段，提出“人才是第一资本”的时候，启动“职业经理人制度”

依靠职业经理能力把企业经营好，来创造价值。做到20\_\_年，万科历史上出现第一次的小问题，出现在哪里呢?那一年万科的增长，无论是规模增长还是利润增长都下降了，这是历史上第一次下降。为此我们管理团队那年没拿奖金，就是因为下降。创造价值是我们的天职，对于职业经理人来说，创造价值是我们的使命。那创造什么价值就成为了要探讨的问题。创造价值只是赚点钱吗?我们在管理内容里面引入这一点。那一年我们全面摊薄净资产收益率只有12.65%，而社会平均值在12%左右。也就是说我们所谓最优秀的管理团队，创造了多少真实价值呢?后来我们算了一下，觉得自己做得不好，只是没损毁股东价值而已，12.65%在创造价值上是不应该称为优秀的。所以我们跟董事会谈了一个新的方案，讨论能不能引入经济利润奖，我们追求的东西和股东要求的东西能不能结合在一块。我们创造真实价值部分，分享真实创造的这部分。于是公司每年请第三方来计算社会平均回报水平，之上的部分才作为奖金来发放，这个做法效果很明显。20\_\_年12.65%，到20\_\_年就到了19.65%的样子，回报率提高了50%。感觉很不错。但是又遇到问题了， 20\_\_年的时候，我们股票猛跌。以前股票跌价跟我们没关系，赚好钱，赚增值价值就够了。可是真的够了吗?职业经理人的制度，跟股东的诉求到今天再次出现了矛盾，这是我们内部的挑战。

第三阶段：职业经理人跟股东诉求出现矛盾后，提出“事业合伙人阶段”

外部的挑战包括什么呢?包括我们尊敬的柳总(柳传志)、马总(马云)，偶尔也包括广昌(郭广昌)兄弟，说到职业经理人都是有一点点不屑，但是郁亮除外。不屑在哪儿呢?缺乏承担，缺乏责任的担当，这是很明显的缺失。职业经理人基本上是包赢不包输，赢了是创造出来大家分享，但是输了跟我没关系，最多我拍屁股走人就是了。所以内部遇到了管理者追求的东西、做的东西跟股东之间、增值价值之间出现了矛盾。经过中国职业经理人20年的发展，受到了一些质疑。所以一年前我们就来研究如何找到一个新的管理方法来解决这样的矛盾，来回答这样的质疑。我们去了很多地方。我去各个互联网公司，也去了海尔这样的传统公司，马上准备去富士康、美的，我还去了很多国外的公司，kkr、黑石对我影响很大，也包括我们美国的同行。我发现他们里面有一些做法跟我是不太一样的。其中最主要不一样的地方是合伙人概念。所以经过一年多的思考、摸索，一年前的3月15日开始了事业合伙人的尝试，从职业经理人制度升级为事业合伙人。

三、新时期万科“事业合伙人”的3个做法

从职业经理人到事业合伙人之间多了一样东西，如果说职业经理是共创和共享的话，缺少“共担”这两个字。而事业合伙人要求是：共创、共担、共享。你创造了价值当然可以分享创造价值的成果;如果你损毁了价值，应该承担相应的责任。所以把共创、共享发展为共创、共担、共享。具体我们在几个层面来开展工作：

第一个层面，上面的2500核心骨干持股计划

我们把滚存下来的集体奖金，委托第三方买公司股票。不仅要创造真实的价值，还要跟股东的利益能够绑在一块，跟他的得失绑在一块。尽管我们没有办法消除资本市场上的波动和资本市场的偏好，没有能力改变它，但是我们应该跟股东同声气、共冷暖，这是我们可以做到的事情，让股东知道我们管理团队和股东之间是紧密在一起的。所以到今天为止万科2500多个骨干员工持有了万科百分之四多的股票，虽然很少，但是也是万科第二大股东了。我们的身份转变为职业经理人和事业合伙人二合一，既为股东打工也为自己打工。困扰我们多年的问题——股东跟员工应该谁摆在前面——终于解决了，因为我们身份变得一致了，从利益基础上变得一致了。

第二个层面：中间的“项目跟投制度”

光股权激励就可以解决问题吗?还不够。我们有2500多名骨干员工，那其他员工怎么办?股权激励这件事，它的基本面可以控制，其他方面的波动不可以控制，跟员工的切身感受离得也比较远。所以我们又采用了和pe相似的做法，就是项目跟投制度，我们要求项目操作团队必须跟投自己的项目，员工可以自愿跟投自己的项目，也可以跟投所有的项目。这个制度实施之后有一个非常好的表现，解决了几个问题。首先解决了投资的问题，以前跟发改委一样要批准项目，不好的没什么关系，可以拍屁股走人，万一好了就以拿项目为主。以前开两小时的项目决策会现在五分钟就解决了，他自己都愿意拿钱放在里面，那凭什么我们不让他投下去呢，凭什么我们不同意他投资这个项目呢?

其实大家以前做项目花钱这件事情是有乐趣的，尤其是设计师有品位，房子越盖越漂亮。现在花钱是花到客户身上去了吗?还是花在你设计师的感受上去了?这个事情从来没被讨论过，因为设计师都有个成就欲望，有能力请最好的设计师来做作品，自己再改造，觉得这很牛，所以花钱通常来说是花得比较多的。到今天为止，我们觉得花钱应该花在客户的感知成本上，为他省成本。因为客户的购买力是有限的，如何让他买到性价比最好的产品和服务，这个时候又跟公司股东的意见一致了。

跟投之后我们也发现实名举报比以前多了。万科还是比较严谨的，但是在这个社会上这样的情况还是时有发生。实名举报的多了，一想也有道理，以前损害公司利益的行为跟我没什么关系，我揭发被人发现了我还倒霉，最多匿名举报就不错了。现在损害里有我一份，那就揭竿而起，不再是视而不见了。所以有了这样的变化，事业合伙人的跟投制度是我们的第二个创新。

第三个层面：执行层的“事件”合伙人

第三个方面，大公司有很大的毛病，就是部门之间的责权利，再怎么划分边界也有划分不清楚的时候，所以我们成立了事件合伙人。一件事情，比如说给客户省成本这件事情，临时组织事件合伙人参与到工作任务里面去，事情解决就解散，回到各自部门。这样我们就发现有很多东西可以改造，有很多东西可以瓦解，以前都是职位最高的人担任组长，现在可以推选出最有发言权的那个人来做组长，这样的话他对这个事情最有研究，最有发言权，他做组长才可以收到最好的效果。

所以三个层次——上面持股计划、中间项目跟投和底下事件合伙——构成目前我们事业合伙人的三个做法。

新领域——探索供应商层面的合伙人机制

当然我们还有很多的疑问，就是钱从哪里来，会不会有短期行为的问题。如果纯粹是项目跟投，可能会有短期行为问题，但是我们还有持股计划，第四年才拿第一年的奖金，如果做得不好还要还回去，所以你有短期行为第四年会被发现，会影响你整个股票的表现，连累所有人。

所以这些方面我们在改变，我们也在想项目跟投，除了员工之外有没有可能让合作方共同加入进来。我们讨论过，在嘉兴也做了实验，让总包单位加入进来。得知我们的对手要提前一个月卖房子，我们比他晚一个月，这样可能房子就卖不出去了。以前怎么办?以前我们就给总包单位让他加班，给我赶出来，花一笔钱，就是把房子卖掉我们基本上也不赚钱了，因为给了很多赶工费。后来跟总包商量，因为他是合伙人，他说你放心我一定找最好的人给你干活，还比对手早卖掉房子，可以早拿到钱，他也很高兴。我们正在把项目合伙、事业合伙这件事情，一步步地往前推进跟摸索。

我在想，中国的企业经过30多年的发展到今天，我们在管理制度上也需要有新的尝试和探索了。万科这些年做的事业合伙人方面的尝试我觉得还是蛮成功的，所以这里粗浅地跟大家汇报一下我们的做法和想法。

**合伙人制度企业 合伙人制度的公司篇五**

前些年大家谈的是职业经理人，而今天谈的是合伙人。

这两个概念其实最早都是西方概念。“职业经理人”是大工业时代的产物，跟传统制造业紧密相关，后来推及到其他领域，而“合伙人”最早产生于服务性的行业，包括律师、会计师、金融分析师等。

今天中国大谈合伙人制度的一个重要背景原因是，我们进入移动互联网创业的时代。这个时代有一个显著特征就是，技术和思维的更新迭代非常快，企业的学习成长速度也非常快，这就要求一个企业要找到合伙人，来共同抵御风险，承担责任，互相弥补不足，齐心协力往前走。毛大庆在谈到这一点时也说：“为什么今天在中国，合伙人变得如此重要?是因为大量新生企业在不断滋生，每天北京新产生的创业企业就有五六百家之多。在这样的状态里面，大家不断地迭代更新，不断从竞争正成长起来，学习周期变得非常短，要快速地成长。”

而这时候，传统的职业经理人就显得不那么重要了。费洛迪在谈到两者的区别时说，一个经理人的职责是找到雇员有什么与众不同的地方，然后把他放在一个有用的岗位上，但一个合伙人做的工作要明显更多。其实何止如此?职业经理人可以共创、共享，但你没法在企业遇到巨大风险时，他能跟你一起共同承担。职业经理人是企业专业分工的代名词，他会秉承专业主义的原则，只去做好自己份内的事就可以了，不用去关心别人或别的部门的事。而合伙人作为利益共同体，则能拥抱企业未来不确定性和适应不确定性带来的挑战。

创业公司需要什么样的合伙人?

今天已不是单打独斗、个人逞英雄的时代了，鲍艾乐举例说，她有个在互联网金融行业创业的朋友，现在已到了d轮融资，但却没有合伙人，其实这位朋友之前有过一个有丰富电商经验的合伙人，只是不到一年又分道扬镳了。这两个人一个有强大的自我和很强的驱动力，另一个有敏锐的洞察力，但因为一些分歧并没有最终走到一起。

那么问题来了：创业公司究竟需要什么样的合伙人呢?

鲍艾乐以3w咖啡馆的合伙人制度举例说，在咖啡馆开起来的第一个阶段共有三个重要的合伙人，他们之间是非常互补的，一个有互联网公司产品的经验，一个有战略方面的经验，一个有市场运作方面的经验。并且，三个人的性格也迥然不同，因此各种各样的争吵也就在所难免，但因为他们基于一个共同的远大理想，所以经过一段时间的调试，在一个波动的区间里彼此适应对方，最后进入融合的佳境。

这也是毛大庆和隆雨所同意的，他们同样认为，一个创业公司不能找同质化的合伙人，而应该找基因不同、知识不同、经验可能也不同的合伙人，也就是说，你的合伙人一定要丰富多彩一些。不过，合伙人一定要有一个共同的理念和愿景，只有这样才能扭成一股绳，才有可能走到最后，才能形成最根本的背靠背的信任。

怎样找到这样的合伙人呢?毛大庆认为，现在创始人的圈子非常重要，这个社会是一个交圈文化的社会，创始人应该接触到足够宽的人群，以形成足够宽的眼界和视角，并从中找到合适的合伙人。“有的(合伙人)是同学、亲戚、老乡，有的根本就不认识，但是他们很快地聚集在一起，我想这就是能力和缘分，不是努力可以得到的。”

创业公司拿什么留住合伙人?

毛大庆说自己有这样的一个观察：“创业现在是一个时尚，出门一说我是创业者就感觉无上光荣，一说我还是职业经理人就垂头丧气。”其实这里面也隐含了以下问题：同样作为创业者的合伙人最看重的是什么?合伙人的眼睛里是放着金光的，这种金光是什么一种东西?

这种金光当然是梦想，是为梦想而创造的那种激情。

拿什么留住合伙人?当然是为他打造平台，给他发展的空间和上升的渠道。毛大庆说：“这个渠道不是上升到什么职位，合伙人制度最有意思的就是你对职位没兴趣。你如果对职位有兴趣，这个公司就不是合伙人公司，明天我当个副总裁、高级副总裁、执行副总裁等，这些在合伙人公司里，你连听都不想听。”

鲍艾乐也分享了3w集团的经验。她说3w是融合了创业咖啡馆、孵化器、创业基金、品牌推广、人才招聘等业务于一体的完整体系。每块业务都有负责人在做，这是一条明线。暗线是所有业务都打通了，彼此联系都很紧密。这就等于给了这些合伙人足够的自主权，给了他们每个人一个自由发展的平台，合伙人自然就很有干劲。

这样的好处自不待言。小米也可以说是合伙人制度的典型公司，几个合伙人各自分管不同的领域，这一制度使小米的发展极高，在五年内变成一家市值数百亿的互联网公司。

这正如毛大庆所言：“好的创业公司，就是要把蛋糕做大，而不是让大家分蛋糕。你要把蛋糕越做越大，让每个(合伙)人都有自己的蛋糕，做成了一个越来越大的蛋糕。不是这个蛋糕怎么分配，明天你上来挤我一下，我上来挤你一下，这就是传统企业的问题。”

所以说，创业公司只有留住优秀的人才，并把他们变成合伙人，给他们发展的平台，这才是商业文化的“活水”。

**合伙人制度企业 合伙人制度的公司篇六**

一、经营企业就是经营人，经营人就是经营人性，企业员工通常也就那么几个需求：

1、学习的机会

有能力有本事的人都是一点点学习成长过来的，但凡是有点想法的人在你公司学不到本事都会离开。

2、现金的回报

分钱机制没设计好，很多老板都有一种不成熟心底!就是希望“要马儿跑，又不让马儿吃草”!员工能跑?

3、晋升空间

在一家企业干了几年还是一个基层员工，是你?你愿意干?晋升通道没有设计好，员工都不知道未来可以去到哪里，那他就只有自己寻找出路了!

4、未来愿景

企业文化没做好，员工不知道未来发展方向在哪里，你企业的愿景、使命、价值观!

二、影响员工去留的企业因素：

1、没打造好企业文化;

2、老板钱给少了;

3、员工工作没希望，没动力;

为了激发员工的积极性在很多企业中，譬如连锁类企业的的店长，传统企业的高管等，很难用可量化的绩效考核办法，导致员工无法在体制中真正的发挥潜能，工作积极性比较差。面对这种情况们如何用股权激励打造出一套老板与员工“事业与命运绑定”的机制，才能让员工真正为公司干活像为自己干活一样。

三、不同企业对同一件事情有着不同程度的问题。一般团队没激情常见的一些问题：

1、小企业：

(1)把每个岗位干好工作的标准不明确;

(2)把每个岗位的工作干好与没干好的分钱标准不明确;

2、中企业：

(1)把每个岗位干好工作的标准比较明确;

(2)把每个岗位的工作干好与没干好的分钱标准不明确;

3、大企业：

(1)把每个岗位的工作干好的标准非常明确;

(2)把每个岗位的工作干好与没干好的分钱标准非常明确;

四、改进方式

真正高明的老板是能够让企业自动运转，轻松经营。这样，老板才能腾出更多时间去规划企业的发展。

1、把每个岗位工作标准明确;

2、把每个岗位的工作干好与没干好的分钱标准明确;

**合伙人制度企业 合伙人制度的公司篇七**

广州万科公司位于南沙区的南方公元项目，是万科集团的第一个跟投项目，认购率达7倍之多，是迄今为止认购倍数最高的项目。该项目开盘首期推出356套房，15天不到就卖了326套，去化率近92%。在合伙人制度下，合伙人和股东的利益是一致的，该制度将真正提升和完善公司的运营效率。相反，损害股东的利益就是损害自己的利益，损害集体的利益，在这样的文化氛围下，相信那些钻空子、只顾眼前利益的做法将很难存在。对于广州这个跟投制度实施之后操盘的巨大变化，该项目壹团队负责人杨其祥深有体会：“房地产行业设计、采购、工程、营销等部门往往分工明确，一般只专注于自己的部分，并采用只考虑该部分的最优方案。但是这些环节其实都是环环相扣的，比如设计追求的最完美往往在采购上认为成本过高，采购精美的材料又可能导致工程的延长，工程延期会严重影响销售。过去常常各部门之间会扯皮，实行项目跟投之后，这些部门更愿意以一个团队向共同的目标努力了。”

▌一、跟投规则——投多少，谁能投?在合伙人制度下，合伙人和股东的利益是一致的，该制度将真正提升和完善公司的运营效率。相反，损害股东的利益就是损害自己的利益，损害集体的利益，在这样的文化氛围下，相信那些钻空子、只顾眼前利益的做法将很难存在。具体跟投如何做了?根据万科公司跟投制度，员工初始跟投份额不能超过项目资金峰值的5%，公司将对跟投项目额外受让跟投，投资总额不超过该项目资金峰值的5%。项目所在一线公司跟投人员可以在未来18个月以内，额外受让此份额，受让时，按照人民银行同期同档次贷款基础利率支付利息(这一点很贴心)。另外，项目所在一线公司管理层和该项目管理人员是必须跟投人员。具体跟投人员的不同策略如下图。

▌二、跟投制度带来巨大变化——团队被激活1.项目团队活力——从过去给任务，到积极寻找最优方案在基本每个参与项目的员工都跟投之后，杨其祥最大的感受是大家对项目的积极性高了很多，从过去完成公司给的任务变成积极主动寻找更优方案，比如公司对开盘前示范区的任务是做一条路，直接走到售楼处就可以了。但是大家多次讨论后，觉得完全可以根据项目所在的环境，设计一个沿街公园，再做一个英式商业风情街，后来还多加了一个泳池。这些方案在成本上没有太大影响，主要是增加了与政府和当地居民沟通等事情，出图的时间很急，在有限时间内大大增加了工作量。整个示范区做了3万多平米，广州还从来没做过这么大的商业区。”南方公元被评为广州市南沙区的绿色施工示范项目。杨其祥认为，没有项目跟投制度，整个项目很难达到这样的效果。2.跨部门“协同”效果倍儿爽——不扯皮，而是联合找最优方案在设计、采购与施工的协调关系上，南方公元项目采用沥青玻纤瓦就是个很好的例子。该项目英式风情商业街为斜屋顶，原设计是采用水泥瓦，属于目前行业内标准动作。但是水泥瓦有几个问题，首先是价格很高、质量一般。更重要的是受中国劳动力因素制约，水泥瓦的施工周期很长，与快速完工的目标不一致。另外施工质量不易控制，不少项目就曾出现过瓦片坠落，不但面临耗时耗钱的返工问题，还带来一定程度安全隐患。有了跟投制度之后，团队的各个部门主动配合设计部门，开始寻找替代方案。杨其祥说，“针对斜屋面的问题，我们想到国外的独栋house基本都是斜屋面，肯定有非常多的替代方式。一查，果然有。国外大面积运用的叫做沥青玻纤瓦，属于粘贴型施工，成本只是国内水泥瓦的三分之一，各方面都满足我们的要求。采购的同事马上寻找资源，后来不但找到合适厂家，还去应用过这种工艺的楼盘考察有没有使用风险。南方公元项目大胆采用这一新工艺，不单降低了费用和后期客户风险，还大大缩短了工期，有利保障了示范区施工。”3.营销去化加速——“人人都是销售”到了营销环节，项目跟投带动的积极性更是不言而喻。按照万科一线公司内部的说法，以前大家也关心营销，但更多是停留在聊天层面，销售主要还是营销部门的事情。但是现在员工成为项目的股东之后，由于事关切身利益，产品定位、新项目的预期收益情况、资金回流情况、风险控制等已不止是员工的饭后谈资。以南方公元项目为例，员工们会主动在微信好友圈刷刷屏推广项目，不同部门出去见客户谈合作的时候，也留意一下该企业是不是项目目标客户。很多同事会在与大型企事业和政府单位交流中介绍一下项目的特殊卖点。跟投制度令“人人都是销售”，广汽、立白、中船等汇集南沙刚需客户的企业都接触洽谈过，项目首次开盘时企业客户占了50%。

▌三、合伙人文化机制——信任文化+协同文化+去金字塔化事业合伙人彻底改变万科原来的公司文化，郁亮说：“万科过去是一家精英化的公司，但是我们正准备去精英化。刚开始建立合伙人制度，他们居然说要分高级合伙人低级合伙人，被我骂了回去。合伙人还要分高级低级吗?这完全是金字塔结构，而不是互联网的去中心化结构、扁平化管理。”事业合伙人几乎将万科过去的公司文化完全颠覆，郁亮说，这几天一直琢磨与事业合伙人匹配的公司文化建设。“首先是信任文化，合伙人制度要有‘背靠背的信任’。第二是建立协同性，基于利益的一致才有互相支持配合的协同性。有了这些，万科才可以超越短期绩效，向成为健康组织的方向靠拢。”于是，对于万科这家全球最大的房地产公司来说，保持一种“失控”式的机敏和开放，是郁亮推动“事业合伙人”重大改革的全部理由，以及热情。

▌四、合伙人正能量——某些创新让别人痛了，说明你的改革有效果事业合伙人正在高速催动区域公司的各类创新或微创新，郁亮特别提及万科最近联手淘宝，推出淘宝消费额换取相等万科购房优惠额度的活动。一个月的时间通过淘宝售出房源总金额超过13亿元，购房者享受的抵扣优惠平均为4.2万元。郁亮非常满意：“传统销售方法是坐在售楼处等客户上门，日子艰难了就打折降价。但是现在降价也不一定有人买，客户在哪里也不知道。互联网帮我找到了原来没有找到的客户，尽管只占总客源的5%。”有点“检验创新的唯一标准就是找到客户”的意思。推动“重新找到客户”的过程中，万科也遭遇到了非议，例如一些区域公司鼓励“全民卖房”，绕开当地一些地产中介合作伙伴，动了别人的奶酪。郁亮说：“万科要保持发现客户的能力，不能出现国美苏宁那种情况(他们作为商场是中介，但做大了，则盘剥供应商)。没有谁的奶酪是不能被动的。一些创新动了某些人的奶酪，说明改革落到了实处。”▌

五、合伙人升级方向——内部事业合伙人到生态链上合伙人沿着事业合伙人的思想，郁亮提出“事业合伙人2.0或者3.0版本”，比如未来能否将项目跟投扩大化，将产业链上下游也变成合作伙伴，建立新型房地产生态系统。在他的设想中，如果施工单位也成为事业合伙人，偷工减料的问题是否就能从根源上得到杜绝，工程质量得以保证。房地产本身是个资金密集型行业，如果买地时资金方面引入合伙人制度，成本也能大大减轻。这相当于将产业链的利益相关者也发展为事业合伙人，从一家公司出发，作为平台进行内部创新，创新最终结局是重构一个生态体系。一句话：得合伙人者得天下!

**合伙人制度企业 合伙人制度的公司篇八**

我们经常受大公司委托寻找有经验的候选人作为公司的合伙人。最近我们在帮uber寻找中国区的ceo。uber的创始人特拉维斯·卡兰尼克(travis kalanick)对我说，他想要找的不仅仅是一位职业经理人，更是一位合伙人，来负责中国区的事业。他期待着这个未来的合伙人能够在庞大且充满竞争的中国市场开创出蓬勃发展的新业务。

很有意思的是，现在很多中国企业家与我聊得最多的问题之一也是全球化。从华为这样的私有公司，到中粮这样的国有企业，都在雄心勃勃地征服世界，进入世界最发达的市场。在对外扩张的过程中，有一个关键的问题就是他们到底应该从国内外派高管，还是应该雇佣本地人才?

我的答案是，尽管未来不同地区的人才相互融合是不可阻挡的趋势，但如果不能组建起一支强大的本土化团队，任何一家公司都不可能在海外市场获得成功。

有几个因素决定这个问题。首先，本地人才在处理商务、劳资关系、财政这些问题时更加高效。而外派人员不仅昂贵，并且长期来看忠诚度也并不高。其次，如果本地人才认为外派人员的角色是晋升的天花板，那么你将最终无法雇佣到那些最好的人才，因为他们会认为，在这种结构下，本地人才永远无法走进公司高层。

找到了合适的本地人才去海外拓展新的项目，那你究竟是雇佣职业经理人还是寻找合伙人来管理这个项目，同样是很多企业家在管理上面临的新问题。

相对于在公司管理和所有权上并不重度参与的职业经理人而言，我认为，合伙人通常具有两大优势。首先，合伙人与公司共担风险，他们对于欠佳的结果、价值破灭、机会丧失会感到无比的沮丧、痛苦，但同时也能分享到价值创造的成果。

其次，合伙人的长期表现更加趋于坚定和忠诚。因为将你的参股卖掉会比辞掉一份工作要难得多。这无形之中促进了合伙人之间的关系更加可预测、可持续，使得合伙人对公司做出更多的奉献和投资。

合伙人制度还有一个很大的优势，就是可以吸引年轻一代。这个时代的年轻人已经不再为“胡萝卜加棍棒”的模式所驱使而工作。如果没有得到公司足够的激励，(那些优秀的员工)会离开，开始自己创业。而合伙人制就像是你做出了一种承诺，你不会轻易离开，无论是在顺境还是困境。

回到之前的那个问题上来，一旦公司有了新项目，应该让项目负责人感觉到他是整个公司的合伙人，而不仅仅是单一项目的负责人。因为这个人需要保持客观，如果他最终发现自己执行的这个新项目并没有发展前景，他就应该立刻亲手结束这个项目。

我曾经为一家食品公司寻找合伙人，这家公司当时正准备从本地区扩张到其他国家。这名合伙人将是这个国家的第一位员工，他需要在那里建工厂、雇佣团队、推出符合市场战略需求的产品。我们判断，他第一步应该是首先去确认这次扩张行动是否真的合理，他要以本地人的眼光去判断这个项目是否真的有前景。但是，如果公司对他的激励是和新项目捆绑在一起的，他将很难亲自对这个项目作出终止的决定。

在这种情况下我们做了两件事：首先，从母公司找到合适的人，确保这个人也很愿意被派到世界各地开拓市场，发展新事业。第二，根据情况建立不同的激励措施和条件，包括一个特殊的“降落伞”条款，保证负责人在项目不成功的条件下安全“降落”。如果项目在第一年被取消，他将会得到很重要的补偿。这个补偿将足够的丰厚可以弥补他的沮丧和时间花费，但同时没有高到能够刺激他在项目进展顺利的情况下主动让项目流产。

这就是我为什么认为合伙人制度应该在公司层面设定，而非针对某一项目而言。

我们自己的公司—亿康先达也是很好的例子。我们在全球总共有大概400名员工，有一半都是合伙人，公司掌握在遍布世界各地的合伙人手中。这样的制度给了我们很大的优势，因为每个人都把自己当做公司的主人。我们的合伙人就公司的整体利润进行分配，而不是就所负责的项目单独分配。这既能激励合伙人，同时有助于最有能力的人在最适合的岗位上工作。

一些创始人认为，合伙人制度把他们手中的“派”(期权)分成了很多份，每一部分变得少了。但正确的合伙人精神应该是考虑如何把“派”做得更大。最重要的首先是抓住市场，寻找成长的空间。你可以任命多名合伙人，因为你的“派”的总价值会不断增长，每个人虽然得到更小的份额，但得到更大价值的“派”。从这个层面上来说，你获得的全部价值仍然是在不断增加的。

麦肯锡这家公司非常出色地诠释了合伙人精神。他们是世界领先的管理咨询公司，不仅在创造价值上，更在人才培养上。在麦肯锡，平均每5-6个咨询人员中就会产生一名董事，整个公司掌握在数百名全球董事手中。从麦肯锡离开的员工，很多后来成为大企业的ceo。我认为，这其中的一个原因就在于他们的这种合伙人制度。

合伙人制度架构的核心在于自我激励、彼此协作的合伙人精神，这并不完全与制度相关，关键在于如何让你公司的管理架构变得更公平，更加有活力、自主化。

亚马逊创始人杰夫·贝佐斯(jeff bezos)并没有合伙人，但他对于杰出人才的选拔有着非常高的热情，而这才是管理的核心。亚马逊招聘的标准非常高，他们有几百名招聘专员，对于人才的考评和晋升都非常严格。合伙人精神的核心，是让那些真正优秀的杰出人才，能够围绕在你身边。

但如果贝佐斯找到了合适的合伙人，或许他会更加成功。对比一个非常典型的案例—3g资本，这家诞生在巴西的公司从一开始就有3位合伙人。他们最开始是巴西的一家投行，后来开始做啤酒生意，现在他们经营着世界上最大的啤酒公司百威英博。他们同时还收购了汉堡王、美国最大的食品公司亨氏、卡夫食品集团……现在，他们是沃伦·巴菲特(warren buffett)的合伙人。他们获得了比亚马逊更重要的成功，而他们从最开始就采用的合伙人制度。因此，如果贝佐斯也找到了恰当的合伙人，或许他也有可能更加成功。

在中国市场上人才争夺的恶战中，合伙人制度也即将成为一种吸引和挽留最杰出人才的有效途径。阿里巴巴和奇虎360这样的科技和互联网公司早已非常积极地引入合伙人制度，以此来吸引优秀人才。我相信卓越的中国企业家将会使合伙人制度在本地获得非常大的成功。

**合伙人制度企业 合伙人制度的公司篇九**

合伙人的提名和选举

阿里巴巴合伙人每年都会选出新合伙人，由现有合伙人通过提名程序向合伙人委员会推选候选人。合伙人委员会审查进行并决定是否将被提名候选人提交全体合伙人进行选举。新合伙人的加入需要得到不低于75%的合伙人同意。

候选人需具备以下条件方可进入选举程序：

品格优秀、诚信正直;

在阿里巴巴集团、阿里巴巴旗下企业或重要关联公司(如蚂蚁金服)连续工作超过五年;

曾对阿里巴巴集团的发展有积极贡献;

是高度认可我们的使命、愿景和价值观并愿意为之努力的“企业文化传承者”。

我们相信，阿里巴巴合伙人选举标准与程序不仅可以让合伙人对彼此负责，也可以提升合伙人对客户、员工和股东的责任感。同时，为使合伙人与股东利益保持一致，我们要求每位合伙人在其担任合伙人期间都需持有一定数量的公司股权。一般而言，由于候选合伙人的条件之一是需要在阿里巴巴或其关联公司工作超过五年，此类候选人在成为合伙人之时通常已经从公司的股权激励中取得了一定数量的股权。

合伙人责任

合伙人的主要责任是发扬与践行我们的使命、愿景和价值观。我们期待合伙人将我们的使命、愿景和价值观在公司内部付诸实践的同时，也将其散播于客户、合作伙伴和其他相关方。

合伙人委员会

合伙人委员会由至少五名合伙人组成，目前委员会成员为马云、蔡崇信、彭蕾、张勇、井贤栋。合伙人委员会负责合伙人的选举工作。合伙人委员会成员每期任职三年，可连选连任。合伙人委员会成员的选举每三年进行一次，由合伙人委员会进行候选人提名，该提名人数应当与委会员成员人数相等，并额外提名三名候选人。每位合伙人投票选出与合伙人委员会人数相同的候选人，除了获得投票数最少的三名候选人之外，其他候选人均当选为合伙人委员会成员。

董事提名和任命的权利

依照公司章程的规定，阿里巴巴合伙人享有提名董事的排他性权利，也有权在特定情形下任命过半数的董事会成员。

阿里巴巴合伙人提名的董事候选人需在年度股东大会中获得过半数股东投票方可当选。如果阿里巴巴合伙人提名的董事未获选或者获选之后退出董事会，阿里巴巴合伙人有权指定一名临时董事，该临时董事有权行使董事职权直到下一次年度股东大会召开。在下一次年度股东大会中，被指定的临时董事或董事候选人的代替人(非初始候选人)将代表初始候选人在本届任期剩余期限中进行选举。

如阿里巴巴合伙人所提名和任命的董事人数低于半数以上，例如阿里巴巴合伙人所提名的董事停止任职，或阿里巴巴合伙人未行使提名权和任命权等情形发生，阿里巴巴合伙人有权另行任命其他董事(无需其他股东同意)，以保证由其提名或任命的董事人数达到过半数。

阿里巴巴合伙人提名董事，由合伙人委员会推选候选人，经全体合伙人投票选举，获得过半数投票的候选人当选。阿里巴巴合伙人提名的董事候选人可以是阿里巴巴合伙人的成员，也可以是其他的符合资格的非阿里巴巴合伙成员人选。

阿里巴巴合伙人需遵循《合伙人协议》的相关规定行使对过半数董事的提名权和任命权，该《合伙人协议》于20\_\_年9月阿里巴巴上市时生效且允许修订。任何对《合伙人协议》中有关合伙人宗旨或阿里巴巴行使董事提名权和任命权相关条款的修订，都应得到多数非候选人或被任命人的独立董事的同意，独立董事的任职应符合《纽约证券交易所上市公司手册》第303a条的规定。我们的公司章程中也规定了阿里巴巴合伙人的提名权及提名程序，依据公司章程，阿里巴巴合伙人提名权以及公司章程中相应条款的变更，需要得到股东大会95%的股东投票支持方可实施，股东本人或通过代理人投票均可。

目前我们的董事会共有成员11名，其中5人为阿里巴巴合伙人提名的候选人。根据规定，如由阿里巴巴合伙人所提名和任命的董事人数少于过半数，例如阿里巴巴合伙人所提名的董事停止任职，或阿里巴巴合伙人未行使提名权或任命权等情形发生，阿里巴巴合伙人有权自行任命其他董事(无需股东同意)，以保证由其提名或指定的董事人数达到过半数。所以，阿里巴巴合伙人有权另行提名或任命两名董事，将董事人数增至13人。我们与软银、雅虎之间的《投票协议》约定，只要软银持有的阿里巴巴股权不低于我们发行股票总额的15%，就会在年度股东大会上行使投票权支持阿里巴巴合伙人提名的候选人。因此，只要软银和雅虎持有阿里巴巴的大量股票，则可预期阿里巴巴合伙人提名的董事候选人在所有选举董事的会议中都能过半数当选。

现有合伙人

下表为现有32名阿里巴巴合伙人的姓名和相关信息，排名以加入时间为序。

合伙人退出与免职

合伙人可以随时退出。除了永久合伙人之外的合伙人应于年满60岁时或雇佣合同终止时退休。永久合伙人可以一直拥有合伙人资格直至本人自愿退出、死亡、失去行为能力或被免职。永久合伙人的人数为两到三名，马云和蔡崇信为初始永久合伙人。永久合伙人的人选由将要退出的合伙人或在任的合伙人指定。永久合伙人在内的所有合伙人，均可因违反《合伙协议》中约定的合伙人标准而被正式召集的合伙人会议过半数合伙人投票免职，该免职原因包括未能积极践行我们的使命、愿景和价值观;欺诈;严重不当行为或重大过失。永久合伙人亦应按照下述规定持有公司股权：合伙人因满足年龄和服务要求而退休的，可以被合伙人委员会指定为荣誉合伙人。荣誉合伙人不得行使合伙人权利，但有权获得年度奖金池的延期分配份额作为退休补偿金。永久合伙人如果不再担任公司职务，即便其仍为合伙人，也无权获得年度奖金池的奖金分配。但如果其为荣誉合伙人，则可以获得年度奖金池的延期分配份额。

限制性规定

根据公司章程，公司如果出现重大变更，如控股变化、合并或出售等情形，合伙人和其他普通股股东将取得相同对价。此外，公司章程规定了阿里巴巴合伙人对董事的提名权不得转让，亦不得委托代理人或其他第三方行使，但阿里巴巴合伙人可以选择不行使全部权利。如前文所述，任何对《合伙人协议》中有关合伙人宗旨或阿里巴巴行使董事提名权和任命权的修订，都应得到多数非候选人或被任命人的独立董事的同意，该独立董事的任职应符合《纽约证券交易所上市公司手册》第303a条的规定。

阿里巴巴合伙人协议的修订

根据《合伙人协议》的规定，除普通合伙人对特定管理性规定的修订，《合伙人协议》的修订，需全体合伙人三分之二以上参会并获得参会人数三分之二以上的同意方可通过。此外，对阿里巴巴合伙人宗旨或董事提名权的修订需获得半数以上的非候选人或被任命人的独立董事同意。

阿里巴巴合伙人持股规定

阿里巴巴合伙人可以以个人或其公司直接或间接持有公司股权。公司与全体合伙人都签订了股权保留协议。股权保留协议约定合伙人自成为合伙人起三年内持股数量不得低于其成为合伙人时所持股权的60%(包括未成熟股权、潜在成熟股权和未授予的奖励)，其中27名合伙人自20\_\_年1月1日起算，3名合伙人自20\_\_年8月26日起算，4名合伙人自20\_\_年12月8日起算。三年期限结束后，合伙人在任职合伙人期间的持股数量不得低于其前三年作为合伙人所持有股权的40%(包括未授予股权、潜在授予股权和未授予的奖励)。股权保留协议如果约定持股例外情形，需得到多数独立董事的同意。

**合伙人制度企业 合伙人制度的公司篇十**

搭建多层次合伙人架构

事实上，梁、丁的退出，可能在20\_\_年第一批全球合伙人公布时就已经埋下了伏笔。当时，郭广昌在致全球合伙人的一封信中提到“……不是说能成为企业家的人一辈子都能处在企业家状态。有可能他身体不好，或者累了，或者各种原因。”“如果你不在这个状态了，你就得考虑是否退出了。……”

20\_\_年初，郭广昌在给全球合伙人的第二封信中指出，复星要形成多层次的合伙人模式。“这一模式并不是一个官僚体系，按照官级大小一刀切下来，而是要求各层次的合伙人，能够自我驱动，能够自己闭环，利用复星的资源千方百计推进业务，要站在董事长的角度思考问题，要有全球的意识和能力。”

《21世纪》：复星现在打造了一个20多位全球合伙人组成的精英团队，对郭总而言，复星经过25年的发展之后，是时候需要为公司设计一个机制，为未来管理层的代际转换铺路?

郭广昌：是的，一是我们要形成不同层级的全球合伙人。第二，我们希望每一个重要岗位都要有abc角，可以相互补位。第三，我们非常注重对80后、85后年轻人的培养，我们要形成层级结构。这几个方面都是复星非常重视的。整体上，我们最重视的一是产业深度、产业投资、产业培养、技术高度，第二就是重视人。没有人一切都是空的。

汪群斌：随着复星进一步发展，这几年来加强了团队建设，很重要一个举措就是发展合伙人模式，而我的主要任务就是怎么样让这些合伙人能够发挥好作用，让他们更多地去承担组织更快发展的责任。整体上，每一块领域我们希望有三个左右的核心团队可以成为合伙人，同时形成整个复星的合伙人架构。

徐晓亮：任何一件事情、一个组织的发展，最终是靠人、靠团队。我们主要关注以下几个点：一个是关注每个个体的意愿，强调自我驱动。第二，在复星这样一个平台发展，每个人都会感觉到自己的能力、过往经验会遇到瓶颈，因为发展太快了。但是人的潜力很大，怎么把潜力发挥出来?就是学习，每天学习，保持学习的状态。第三，心态。你很有本事，但是你不愿意跟人合作，只能一家独大，这样在我们生态里也是不行的。这几个方面是我们整个组织生生不息非常重要的因素。

不仅仅是激励

郭广昌告诉21世纪经济报道，目前复星总共分两次宣布了超过20名全球合伙人，未来将继续保持有进有出的开放式结构，目的就是为了“给年轻人更多机会”。

《21世纪》：说到全球合伙人机制未来有增加或者退出，有没有一个具体的进出标准?

郭广昌：进入角度，一方面要自我驱动，要有企业家精神，在复星承担着比较重要的发展职能。第二，退出会有各种原因，可能是身体原因，也可能是自己兴趣发生转移，比如想把更多的时间跟家庭放在一起，并不是每一个人一直要踢球，踢球踢到一定程度踢不动了，也可以做别的事情。也会有一种情况是跟复星的业绩不符、价值观不符而被淘汰。

汪群斌：大概念是每个人承担5-10亿年利润。

《21世纪》：所以还是以利润为考核的硬指标?

汪群斌：那当然，我们还是要有利润、现金流，包括市值。因为做企业嘛，我们还是要有实实在在的目标。当然目标是结果。重要的还是我们反复强调的你能不能为社会、为市场、为客户创造一些独特的价值、独特的产品。

我们还有一个理念。现在市场变化太快，要让企业团队的员工处于一种创业状态。这种创业状态就像球场上运动员，要么在场上能够踢球，要么彻底休息。

新任执行董事兼首席执行官 汪群斌

《21世纪》：就是没有一个模糊边界?大家只能选择要么在场、要么离场?

汪群斌：大家都相互认同这样一个要求。虽然梁同学病了，大家都不舍，但是大家也是认同这样一种文化价值观和创业状态，会作出一些比较正确的共识决策。

这么多年复星在人才上有几个价值观，第一个，企业家状态、创业者状态，第二，这么多年在投资上，我们学习巴菲特，但是团队建设上从来没有说要学习巴菲特，而是更多要学习被迭代过的公司，包括高盛、ge等这些非常优秀的公司。这么多年我们都在建立人才迭代体系。碰到梁同学、丁同学这样的事情，我们也很突然、也很遗憾、也很不舍，但是我们的组织在团队建设能力上是有这样一种准备的。实际上不是一年两年，应该是以十年为单位的准备，我们有这样的基因。

《21世纪》：是指团队更新的能力很强?

汪群斌：更新能力很强。复星要成为百年复星。现在百岁也不算稀奇。我们投资的葡萄牙保险已经有200多年。我们希望打造这样的企业。打造这样的企业就是要靠制度，要靠能够迭代的人才团队机制建设。

执行董事兼联席总裁 徐晓亮

《21世纪》：全球合伙人未来有多少人?

徐晓亮：我们在不同的平台、不同的层面都形成了合伙人机制，全球合伙人目前是超过20位，我们还有各个产业板块的合伙人，另外还有来自不同的创业平台，以及各被投企业的合伙人。

郭广昌：我们肯定会控制人数增长，不会太快。

《21世纪》：全球合伙人本身是否只是一个激励机制，主要意味着股权的激励?

汪群斌：激励是一个方面，第二个是责任，当然还有很重要的就是努力。

执行董事兼高级副总裁 康岚

康岚：我觉得很大程度上反映的是一种文化。我们讲合伙人，首要的还是价值观要一致，这才能合伙，而且能力要相当，大家共同创造价值，相互要有补位意识。它是一整套东西，很多时候大家自然关注的是一种激励机制。激励是必须的，是一个辅助手段，但不是最终目的，目的是凝聚一批人大家一起实现一个梦想。

执行董事兼高级副总裁 龚平

龚平：我可以现身说法，我被宣布成为第一批合伙人的时候，第一个想到的不是股权激励。第一个是这么多年在文化价值观轨道上共同成长的认同感。第二个，更多的是一种责任担当。成为合伙人之后，互相补位，站的高度不一样。可能我原来只管地产，现在成了全球合伙人，就会站在合伙人的高度关注全集团的协作。组织大了以后，如何在已经闭的环产生合力，互相补位，就是站在对方角度想业务，真正站在集团利益最大化角度去考虑问题。

汪群斌：我再举个例子，葡萄牙保险ceo成为全球合伙人后，除了把自己保险这块发展得很好，还很关注我们在葡萄牙新的发展，比如今年年初成功投资的bcp(葡萄牙商业银行)，这个项目发动者和推动者，包括整个交易做成，他有非常大的功劳。

**合伙人制度企业 合伙人制度的公司篇十一**

1合伙人制度的目的实现本公司的管理突破，通过共同经营、共同创业，共担风险，共负盈亏，凝聚志同道合的长期合作伙伴，形成高效的资金、团队、运营模式。

2合伙人制度的原则遁序渐进原则;

收益与风险共担，收益延期支付原则;

能力配比，增量激励的原则;

3未来公司三年事业计划公司发展策略：地域、产品覆盖、市场保有率等;

公司产品定位：产品特点、差异、核心竞争力等;

公司经营目标：销售额、占有率、分子机构数量等;

公司团队建设：合伙人数量、合伙人分级等;

注：只有确认了事业计划，合伙人机制才能有的放矢

4成为内部合伙人条件在公司工作三年以上;

职级级以上，并符合岗位任职资格条件;

业务能力强，考核优秀;

有成为合伙人的意愿，按协议商定的出资比例;

5内部合伙人吸纳程序符合条件员工向人力资源部进行申请;

由公司董事会进行审核确认;

由财务等部门核算当期内部股价、额度及认购系数;

合伙资格及持股方式审核，经董事会复审后予以确认;

合伙人签订内部合伙协议，到财务部确认持股额并缴款;

公司发放员工持股股权证书，每年按实际出资比例进行工商变更。

成为内部合伙人，行使合伙人权利，享受分红。

7购股额度配比职位可购股权限额 = 公司资产总额 × 职位分配比例

合伙人升职后，根据增加职位分配比例算出其增加股份，新增股份认购价格按本年新股价进行计算;

合伙人降职后，根据减少职位分配比例算出所减少股份比例，减少股份由公司负责回购，回购价格亦按本年新股价进行计算。

购股转让后，公司可协商委托某一合伙人受让其他合伙人股权，购股权额度可短期高于职位分配比例，可受让限额由合伙人会议决定。合伙人购股权限额 = 职位可购股权限额 + 可受让限额

8股权认购系数股权认购系数 = z×25%十r×25%十k×40%+k×10%

有形资产：财务报告显示为准;

无形资产：品牌、知识产权、团队、业绩及获利能力等，其评估由内部价值链记分板来衡量，实行动态管理等;

核定股价 = 公司资产价值 ÷ 股份数

实际购买股价 = 核定股价 ÷ 股权认购系数

实际认购出资额 = 合伙人购股权额度 × 实际购买股价

10认购权行使及个人奖励股份转换购股权的实施时间为半年度业绩考核评定后一个月内，根据认购系数确定实际认购出资额，股权认购以实际到帐金额为准，到期未到帐则视为放弃本期购股权。

股价每半年重新核定，新加入激励计划、放弃或曾失去购股权的合伙申请人应以当期新核定股价购股。

公司当期未有足够股权出让合伙申请人的，下年度可按本期价格购持续认购，内部股价下降时有权按新股价购买股权。

合伙申请人因年度业绩优秀获得公司股权激励的，该激励股权可转入合伙人名下，参与下年度分红。

11内部合伙人的权利和义务公司有关重大投资、业务战略的调整等重大决定的股权表决

公司发展规划及年度经营计划、分红与配股计划等的股权表决

公司组织变革及核心制度表决

就公司经营管理提出合理化建议

查阅公司经营业绩财务报表及有关会议决议

合伙人会议拟定的其他权力

12内部合伙人退出机制当事人提前一个月书面提出离职和退伙

所有合伙人签字同意

办好必要的股权转让或退出手续

合伙人持有的股份，在持有人脱离本公司 (包括自动离职、被解聘、被开除或死亡等)等情况下，不再参与内部持股，其已持有的股份由公司回购。

合伙人自愿离职，提出申请后，不能行使股份购股权。

自离职之日起不享受股东权利及分红权，已定分红由财务结算后，按劳动合同约定延期支付。

13回购方式及回购价格确定自动离职退伙：一年后自动回购，按实际离开公司当天所在月份上一个月公司账面每股净资产值。

解聘退伙：延期三个月回购，按工作交接日当天所在月份上一个月公司账面每股净资产值。

丧失行为能力：可延期回购，当期核定股价。

14评价合伙人制度是一个非常系统的工程，需要考虑的问题不仅要涉及到人力资源，更要涉及到财务、公司运营、法务等方方面面。

**合伙人制度企业 合伙人制度的公司篇十二**

合伙人制度的背景

在互联网让企业的事业实现了飞速增长的今天，高效的执行力，超强的应对能力，丰富的创造力是已经成为了企业对人才的基本要求。

而传统的由上下级制组成的的雇佣关系既无法保证能够提供稳定的优秀人才队伍，同时也适应不了现实中现实的快速发展和变化，所以雇佣制度也在时代的发展中变得摇摇欲坠。

所以在这个时候，合伙人制度就是解决这些问题所诞生的，它将解决企业在人才管理中所遇到的种.种难题。

前人牛人都在吃螃蟹

万科、阿里、华为、小米... ...他们都在吃合伙人这只螃蟹，虽然吃的过程中难免费劲，但是合伙人制度为他们带来了彻底的改变。

首先，合伙人制度解决了一个难题就是：付钱给对的人，而不是付钱给人;

其实，留下了那些原本将要离开的核心人才;

另外，鼓励了内部创业和创新，让更多的人能够能够参与到内部创新中去;

最后，为企业找到关键职位可以继任的合适人选。

这些改变都是合伙人带给他们的。

中小企业更需要合伙人

说案例的时候，往往都在谈大型企业，但事实上，中小企业更需要优秀的同事、有潜力的员工来为发展添加动力。

这些核心人才未来将会以合伙人的身份真正主导自己的事业与未来，而一个有战斗力的团队，是所有企业发展的必备基础。所以合伙人制不仅属于那些有钱的大公司，更属于创业公司，也最终将属于传统企业。

好的合伙人会比爱人更懂你﻿

任正非在华为内部曾经说过一句话：“把指挥权交给离炮声最近的人”。

这句话就体现出来华为已经形成了官僚文化，所有人都要根据流程层层上报，最后会贻误战机。

而合伙人制度就是要解决这样的问题，所有人都将对待自己的爱人一样对待工作，而和好的合伙人一起工作，就像跟自己爱人在一起一样，可能还会更加有默契(在工作层面上)

员工易得，合伙人难求﻿

要找一个合适的合伙人是件非常难的事情，因为茫茫人海能够和你能够合拍的人并不多。

所以作为企业，需要花费巨大的精力，才能找到最专业、最合适的合伙人。﻿

而找到对的人之后，你会发现之前自己的所有努力都是值得的。

合伙人的九大原则

一、诚信原则: 合伙赚钱诚意当先，以诚相待

二、信任原则: 要相信，你的伙伴一直会在你身旁

三、目标原则: 求大同，存小异

四、交往原则: 己所不欲勿施于人，不要因为钱牺牲一切

五、宽容原则: 彼此之间的宽容理解才能使合伙走的更长

六、吃亏原则:没有绝对的公平，吃点小亏没什么

七、沟通原则: 有什么想法不要让其过夜，多沟通

八、谦虚原则: 多看别人优点，少看别人缺点

九、坚持原则: 敢于坚持原则，坚定捍卫共同制订的规则

企业合伙人制度的注意事项

1、五方面综合考量：法律、股东、财务、税务、hr

2、合伙人权益：来源、对象、价格、数量、时间、条件

3、内部合伙人继任与发展问题

4、解决出股不出力现象

5、预防外部合伙人的敌意收购(万科的问题)

6、避免“把孩子养大，叫别人爹”的悲剧上演(万科的问题)

**合伙人制度企业 合伙人制度的公司篇十三**

我所在的实训单位是深圳证券交易所。在这里，接触最多的是各种各样的企业和企业家，其中既有已经上市的公司，也有准备上市或具有上市潜力的企业，还有许多服务于企业上市融资的投资机构。上门走访服务这些企业机构，便是我日常工作的重要内容。

10月底的一天，我随同事有幸拜会了美的资本李飞德董事长。美的资本是美的旗下新成立的股权投资机构，李董事长曾长期担任美的集团高管，亲历了20\_\_ 年集团重组上市、20\_\_年收购德国上市公司kuka机器人等一系列重大资本运作。交流中，他细数美的从1968年创业，到当下成为深市市值第一大民营企业的发展历程，特别介绍了引入合伙人制度强化员工内部激励的做法。

他说：“美的的转型升级始于20\_\_年，20\_\_年重组上市之后，公司开始不断创新内部激励机制，相继推出了股票期权激励计划(针对骨干员工)、全球合伙人和事业合伙人持股计划(针对总裁副总裁等核心团队)、限制性股票激励计划(针对部门负责人等管理人员)三种不同激励方式。通过这些合理的制度设计，既保证了创始人在较低持股比例下对公司的绝对控制权，又实现了核心经营管理及技术团队与企业利益风险的全面绑定。到20\_\_年底，公司员工从过去的20万人减少到15万人，但净利润却从20\_\_年的50亿倍增到200亿。收购kuka之后，公司外籍技术人员大量增加，自去年开始，这些外籍员工也可以获得期权和限制性股票激励，做到了与中国员工同等待遇。”

合伙人制度的创新实施，对企业留住骨干人才、稳定核心团队、激发内生动力、推动转型升级功不可没。

无独有偶，我国某全球领先的ict(信息与通信)基础设施和智能终端提供商企业亦是如此，企业的员工持股计划也由来已久，随着企业的发展，它已从内部员工持股制度、期权激励计划演进为tup(time unit plan)激励计划，以契合当下企业发展战略，鼓励保持奋斗文化。在走访那些知识、技术密集型拟上市公司时，同事们也总会提醒企业家尽早引入合伙人制度，提前做好股权架构设计，确保核心团队稳定。

作为现代企业制度的重要组成部分，合伙人制度是解决雇佣制下雇员个人收益、成长与企业发展需求不匹配问题的一种有效治理机制，无论何种具体形式，其本质都是为了打造个人与公司收益一致、风险一致、目标一致、价值观一致的事业共同体。随着现代科技的发展，尤其是互联网的兴起，新技术、新产业、新模式、新业态不断涌现，人的因素变得越来越重要，一般意义上的激励已经无法满足企业招揽优秀人才的需求，这种更加紧密的共享、共担、共赢的事业合伙制正契合了公司、股东和员工各方利益，充分激发出人的潜能和创造力，正成为企业竞争胜出的关键一环。

人才是第一资源，创新是第一动力。于企业如此，于城市亦如此。

青岛有着优良的产业和企业基础，拥有得天独厚的自然人文禀赋，每年吸引大量青年人来此就业创业。青年人来了能否留得住，除了管用的人才政策、便捷的公共服务、包容的社会氛围，我们更需要大量优秀的企业、机构和社会组织作为载体，来承载人才就业，支持其成长发展，推动其价值实现。

王清宪书记曾说：“搞活一座城，首先要搞活这座城的人。”这里的人，不仅指个人，还应包括这座城的法人。用最先进、最创新的内部治理机制激活这里的每一个企业，激发其员工的内生动力，相信我们将会拥有越来越多优秀的“青岛合伙人”。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找