



合伙人制度

以控制权为核心的顶层股权设计

郑指梁◎著

- ☑ 上接顶层设计
- ☑ 下接机制设计
- ☑ 横跨财税法律
- ☑ 打造合伙精神
- ☑ 对接资本规划

清华大学出版社



合伙人制度

以控制权为核心的顶层股权设计

郑指梁◎著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书重新定义了合伙人的概念，即共识、共创、共担、共享的奋斗者和创业者。沿着这条主线，通过虚拟合伙及事业合伙的设计，让企业家们学会做机制，让员工当奋斗者；通过股东合伙的设计，让企业家们学会做大股东，让员工当创业者；通过生态链合伙的设计，让企业家们学做投资人，让员工当大股东！本书系统地总结了合伙落地的五维模型，即上接顶层设计、下接机制设计、横跨财税法律、打造合伙精神、对接资本规划，旨在解决合伙落地难的问题。本书分享了大量的来自一线的咨询案例，提供了大量的拿来即用的文档。本书以合伙动态设计为纲，呼应了合伙人制度的定义，即关于合伙人的活的游戏规则。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

合伙人制度：以控制权为核心的顶层股权设计 / 郑指梁 著. —北京：清华大学出版社，2020.1

ISBN 978-7-302-54173-8

I. ①合… II. ①郑… III. ①合伙企业—企业制度—研究 IV. ①F276.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 256751 号

责任编辑：施 猛

封面设计：熊仁丹

版式设计：方加青

责任校对：牛艳敏

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市龙大印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm

印 张：17.75

字 数：299 千字

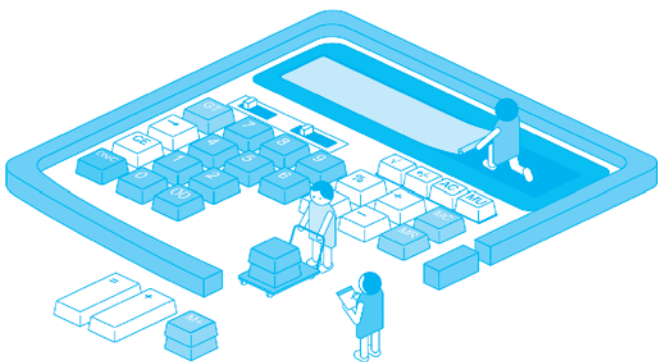
版 次：2020 年 1 月第 1 版

印 次：2020 年 1 月第 1 次印刷

印 数：1 ~ 10000

定 价：98.00 元

产品编号：084633-01



解放企业家，激活个体

《合伙人制度——有效激励而不失控制权是怎样实现的》自2017年5月出版以来，一举成为股权及合伙人领域最畅销的书籍之一，让我始料不及，同时也把我推到了时代的前沿。于是，我萌生了再写一本有关“合伙人制度”书籍的想法。

本书与前一本相比，更新了99%的内容，相当于重新写了一本书。本书更加侧重中小企业，更加注重实际操作和方案的落地实施。书中有很多案例来源于企业一线，书中有很多文档，企业可以拿来即用，这得益于我及我的团队在大量咨询项目中获得的宝贵经验。这些内容是我对合伙人制度的所思、所想、所感、所悟，希望对大家有所帮助。

企业就两件事：“企业家的事，员工自己的事。”我认为现金流、控制权、税务及人才这四个方面是企业家的事。而员工自己的事是打工，打工的最高境界是成为企业不可或缺的人，但这不是企业家所希望看到的。企业家经常思考的是如何用机制来降低对人才的依赖，用三流的人才来创造一流的业绩，逐渐让员工把企业家的事变为自己的事。

合伙人制度就是这样一种机制。可惜的是许多企业导入合伙人制度后落不了地，存在两种极端，一种是外部专家操刀，能包治百病，一“合”就灵；另一种是内部员工照葫芦画瓢，从网上复制文档，照搬照抄。这样做的结果是企业埋下了“地雷”，不知道何时爆炸。

基于此我原创性地提出了合伙人制度落地的5维模型，即上接顶层设计，下接机制设计，横跨财税法律，打造合伙精神，对接资本规划。这个模型不仅是理论的总结，更多是实践的运用。

上面是本书第一章的内容。

在合伙人制度全国公开课现场，经常有企业家问我采取何种合伙类型合适？我总结了合伙的4个类型，即虚拟合伙(VP)、事业合伙(BP)、股东合伙(SP)及生态链合伙(EP)，总有一款适合你。

虚拟合伙(VP)是合伙的起点，因不涉及实股股权，纠纷少，灵活性高，企业用利润(销售收入)的存量或增量来回报员工的付出，前者以碧桂园的存量虚拟分红为代表，后者以永辉超市的增量虚拟分红为标杆。

但虚拟分红本质上是员工的“工薪收入”。如果企业家以为给员工搞个虚拟分红就是合伙人制度，那么这个事就别干了。我认为企业家实施合伙人制度，一是要创造新的物种；二是进行旧城改造，把业务做强；三是快造新城，把业务做大。

虚拟合伙的不足之处在于员工缺乏安全感。所以企业在实行虚拟合伙一段时间后，就要考虑导入事业合伙了，这就是碧桂园要推行“同心共享计划”的原因。

事业合伙(BP)首先要解决企业家控制权的问题，其次要解决企业采取何种形式作员工持股平台的问题，于是有限合伙企业担起了重任，员工能成为企业的间接股东。我认为有限合伙企业是天生的AB股架构，即GP(普通合伙人)以较低出资即可拥有100%的表决权，例如蚂蚁金服及绿地集团。

有限合伙企业重点在于个性化的合伙协议设计，否则企业照搬工商模板，可能会遇到不努力的合伙人退不出去、优秀的合伙人进不来的窘境，这是有限合伙的最大风险。因为《合伙企业法》规定，合伙人要进入及退出需要合伙人一致同意，这就是“坑”。但《合伙企业法》出现了许多“除合伙协议另有约定外”的字眼，大家要善用之。

股东合伙(SP)是合伙的最高阶段，表现为合伙人以自然人或法人身份在工商部门登记，取得了“结婚证”。但结婚容易，离婚难，合伙人一旦登记，退出就太难了，除非自愿。这不同于男女双方过不下去了，可以通过法律程序起诉离婚。

对于企业家而言，生意亏了可以重来，股东纠纷、股东内斗却是企业家心中隐隐的痛，但这种痛又不能通过“离婚”来解决，因此企业家只有在夜深人静时自舔伤口、暗自神伤。

当内部员工合伙落地后，企业家要思考生态链合伙(EP)的问题了，企业家一

定是各类“资源整合”的高手。生态链合伙主要解决“有权力的人”“有钱的人”及“有资源的人”合伙问题。于是，城市合伙人、经销商合伙、供应商合伙等概念登上了历史舞台。但外部合伙人进入时的估值、人力股的设计、商业贿赂的预防及退出时的变现渠道设计值得大家好好思考下！

上面是本书第二章的内容。

无论哪种类型的合伙，都离不开财务的规范及透明，因为信任是最低的沟通成本。

无论哪种类型的合伙，都离不开税务筹划。正如富兰克林所说：“人的一生有两件事不可避免，一是死亡，二是纳税。”因此我们在给企业做咨询项目时，一开始就会把税务问题考虑妥当，避免企业未来的高成本补税。

目前，重要部门(如采购、销售)公司化、劳动用工变为灵活用工、工薪收入变为经营所得、公司持股变为有限合伙持股等成为税务筹划的热点。而有限合伙企业就是天然的税务筹划工具，例如善于利用税收洼地、核定征收及财务返还等政策，但你要精通税法，避免“伪筹划”，因为任何的税务筹划都要基于合理的商业目的及真实的业务发生。

上面是本书第三章的内容。

通常说企业家要两条腿走路，即经营与资本。但大部分企业家经营强，资本弱。员工合伙不仅看重分红，更看重股权未来的增值与溢价，前者是当下的收入，后者才是未来的价值，因为合伙的目的是做大蛋糕及向市场要增量。所以这一切离不开合理的资本规划，例如A、B、C轮融资、IPO上市等。

那企业为何要进行资本规划？我认为一是企业融资不仅是为了融钱，更多是为了融投资人背后的人脉及资源，是一种“背书”；二是解决股权流通性的问题，流通才有价值，而流通的本质是定价与交易，这恰恰解决了股权转让时定价公允性的难题。

然而资本规划是一把双刃剑，企业家要平衡好融资节奏与控制权之间的关系，否则就有“把孩子养大叫别人爹”的风险。雷士照明、俏江南就是很好的反面案例！

上面是本书第四章的内容。

合伙人有了钱以后，可能有两种极端，一是躺在功劳簿上睡大觉，不思进取，追求享受，不愿再“提着脑袋干革命”；二是发展越快，离职越快，比如企

业一上市核心员工就套现走人，员工关注的是股价的波动而不是企业的业绩。这些是企业家担忧之处，也许动态的合伙激励及合伙精神塑造能系统解决这些问题。

任何的制度都有不足之处，合伙人制度也概莫能外，所谓盛名之下，必有隐患。我概括了合伙的7个风险，即信任的风险、坐享其成的风险、控股权丧失的风险、税务的风险、章程的风险、投资的风险和静态设计的风险。

上面是本书第五章和第六章的内容。

企业的顶层设计，尤其是顶层股权设计，是一项专业性非常强的工作，需要具有资本、人力、财务、税务、法律等各方面知识。这些年中，我为百余家企业做了合伙人制度的设计与管理咨询，深感具体问题具体分析的重要性。正所谓千人千面，只有结合每家企业的实际情况，望、闻、问、切，才好对症下药。在此书中，我将自己的一些心得奉献给读者朋友们，也希望有机会与各位企业家、学者共同切磋、交流。

首先，我要感谢我的团队成员：许艳、游洪光、董梦成、王耘、陈德志(律师，本书的法律顾问)、詹祖武、何君杰、钱立文等，我们一起为企业提供了许多高质量的管理咨询及制度设计服务，也赢得了企业的认可及尊重！其次，感谢清华大学出版社施猛先生，他为本书的出版提供了多方面的帮助。最后，特别感谢我的妻子郑璐在背后的支持及付出。

郑指梁

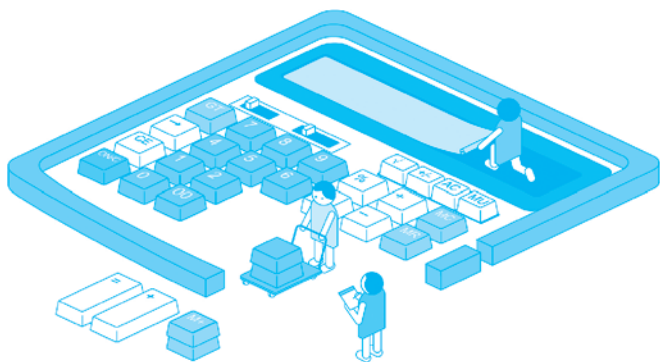
上海中合教育科技有限公司

www.zhpartner.com

2019年9月28日于杭州



线下公开课报名邮箱：2311581453@qq.com



第一章

合伙的顶层设计

——蓝图为根，落地可期

第一节 企业家最关心的事有哪些 / 2

一、现金流的问题 / 3

二、税务的问题 / 4

三、控制权的问题 / 6

四、人的问题 / 11

第二节 合伙人新定义 / 13

一、合伙人的定义 / 13

二、合伙人制度的定义 / 14

第三节 合伙人制度如何落地 / 16

一、合伙失败的7个原因 / 16

二、合伙人落地的5维模型 / 17

第二章

合伙的模式选择

——合在一起，成为伙伴

第一节 虚拟合伙(VP) / 34

一、存量虚拟合伙 / 34

二、增量虚拟合伙 / 41

第二节 事业合伙(BP) / 58

- 一、事业合伙的操作步骤：落地5步法 / 58
- 二、事业合伙的主要形式：合伙企业 / 77
- 三、事业合伙的新发展：内部裂变式创业 / 91

第三节 股东合伙(SP) / 119

- 一、股权架构合理性的问题 / 120
- 二、股东议事规则的问题 / 123
- 三、股权控制权的问题 / 124

第四节 生态链合伙(EP) / 148

- 一、上游合伙人 / 148
- 二、下游合伙人 / 152
- 三、城市合伙人 / 155

第三章

合伙的财税法律

——跨界思维，领域相交

第一节 合伙的财务问题 / 166

- 一、从财务看股权比例 / 166
- 二、从财务看业绩对赌 / 170
- 三、从财务看股份支付 / 171

第二节 合伙的税务问题 / 175

- 一、税收优惠政策解读 / 175
- 二、股权激励的涉税分析 / 179
- 三、股权转让的涉税分析 / 183
- 四、合伙企业的涉税分析 / 187

第三节 合伙的法律问题 / 201

- 一、股东纠纷有哪些堵心的“事” / 201
- 二、投融资协议有哪些“雷” / 206
- 三、公司章程中有哪些“坑” / 214

第四章

合伙的资本规划

——利益驱动，阶段变现

第一节 资本市场之识 / 222

一、允许亏损企业上市 / 223

二、允许同股不同权，即AB股 / 224

三、VIE架构 / 226

四、CDR / 227

第二节 IPO上市之路 / 228

第三节 资本运作之巅 / 240

第五章

合伙的精神打造

——初心不改，信仰为纲

第一节 统一价值观，让合伙有灵魂 / 248

第二节 把能力建在组织上，让合伙有价值 / 251

一、学习力 / 251

二、复制力 / 252

第三节 保持艰苦奋斗，让合伙有信仰 / 256

第六章

合伙的风险预防

——盛名之下，必有隐患

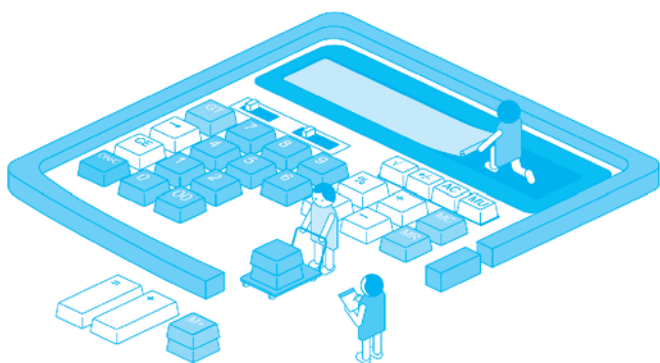
第一节 信任的风险 / 261

第二节 坐享其成的风险 / 262

一、股权分期成熟机制 / 263

二、设置股权回购机制 / 264

第三节 静态设计的风险 / 266



- 案例1-1 DA集团现金流是如何断裂的? / 3
- 案例1-2 范冰冰逃税被罚8.84亿元,是怎么计算出来的? / 4
- 案例1-3 某电商公司未申报销售收入1000万元,需补交税费588万元! / 5
- 案例1-4 汽车之家创始人因丧失控股权而黯然出局 / 6
- 案例1-5 当当网李国庆是如何丧失控制权的? / 7
- 案例1-6 Z公司创始人是如何逐步丧失控制权的? / 9
- 案例1-7 合伙人离职引发的公司经营风险 / 11
- 案例1-8 从《那年花开月正圆》电视剧看合伙人制度 / 14
- 案例1-9 甲公司如何通过顶层设计让销售收入增长1.8倍? / 18
- 案例1-10 M公司买手团队的激励机制 / 25
- 案例1-11 哪种分粥模式是最公平的? / 27
- 案例1-12 从孙武斩宫嫔看约束机制 / 28
- 案例1-13 华为干部的八大约束机制 / 29
- 案例1-14 阿里为何坚决淘汰“野狗”型及“小白兔”型的员工? / 30
- 案例1-15 某公司合伙人的淘汰机制(节选) / 31

- 案例2-1 华为的TUP计划:“虚拟递延分红计划” / 34
- 案例2-2 碧桂园的存量虚拟合伙:“成就共享计划” / 36
- 案例2-3 碧桂园的存量分红合伙:“同心共享计划” / 39
- 案例2-4 永辉超市的增量分红合伙 / 41
- 案例2-5 某眼镜公司的在职分红管理制度(节选) / 44

- 案例2-6 某电动车芯片研发公司动态虚拟股设计方案(节选) / 46
- 案例2-7 员工虚拟股激励协议 / 55
- 案例2-8 某公司估值如何确定：投2500万元占多少股份？ / 61
- 案例2-9 某小程序公司的DCF估值法 / 62
- 案例2-10 某企业的合伙价值评估打分模型 / 65
- 案例2-11 某企业是如何选拔合伙人的？ / 67
- 案例2-12 年薪40万元的高管为何有出资压力？ / 69
- 案例2-13 免费送给李博士的10%的股份=658万元的现金？ / 70
- 案例2-14 某公司研发费用资本化，调整利润54.4万元 / 72
- 案例2-15 富安娜(002327, SZ)4000万元股权激励索赔案 / 74
- 案例2-16 总经理违反竞业禁止义务，赔偿食品公司8万元 / 75
- 案例2-17 自然人股东C、D、E为何要放在合伙企业里？ / 78
- 案例2-18 合伙企业作员工持股平台的巧妙设计：绿地集团收购金丰投资 / 83
- 案例2-19 事业合伙激励计划的落地宣导PPT如何做？ / 89
- 案例2-20 杭州海康威视公司核心员工跟投创新业务的规定 / 92
- 案例2-21 注册资金认缴10亿元，实缴400万元，最后负债2000万元 / 93
- 案例2-22 某科技有限公司事业合伙激励计划(节选) / 96
- 案例2-23 某学历教育公司内部裂变创业的规定 / 101
- 案例2-24 合伙企业(有限合伙)协议 / 107
- 案例2-25 新合伙人入伙协议 / 113
- 案例2-26 合伙人退伙协议 / 115
- 案例2-27 竞业限制协议 / 116
- 案例2-28 缺乏股权设计的“褚橙”能走多远？ / 120
- 案例2-29 海底捞初期股权架构不合理，张勇是如何调整的？ / 122
- 案例2-30 某公司的股东议事规则(节选) / 123
- 案例2-31 福瑞股份(300049, SZ)把一致行动人协议写进公司章程 / 125
- 案例2-32 雷科防务(002413, SZ)关于投票权委托的规定 / 126
- 案例2-33 小米的AB股架构，确保创始人的控制权 / 129
- 案例2-34 第一大股东A如何通过双层公司架构，使其持股比例由26%上升到68%？ / 130

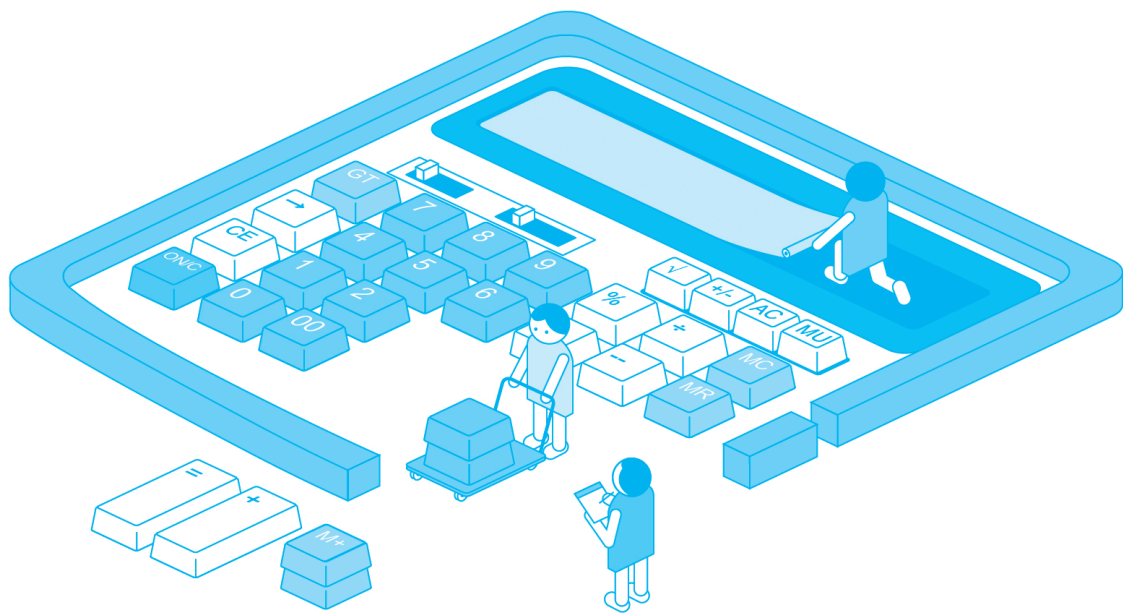
- 案例2-35 马云如何通过2个合伙企业控制估值高达1500亿美元的蚂蚁金服？ / 133
- 案例2-36 甲公司通过章程约定A股东出资20%，占68%表决权 / 134
- 案例2-37 股东创业协议 / 136
- 案例2-38 股东一致行动人协议 / 139
- 案例2-39 股权代持协议 / 141
- 案例2-40 股权代持解除协议 / 145
- 案例2-41 投票权委托协议 / 147
- 案例2-42 易居是如何把上游开发商变成合伙人的？ / 148
- 案例2-43 某公司是如何把上游厂家变成合伙人的？ / 150
- 案例2-44 某医疗公司是如何把7个行业内经销商变成合伙人的？ / 152
- 案例2-45 爱尔眼科是如何通过使用PE基金+城市合伙人制度成为行业第一的？ / 155
- 案例2-46 某公司项目合伙方案(节选) / 160
- 案例2-47 某公司经销商合伙方案节选 / 162
-
- 案例3-1 A公司持股由60%下降至40%，账面价格如何调整？ / 167
- 案例3-2 力帆股份改变会计核算方式，增加利润约1亿元 / 169
- 案例3-3 明牌珠宝赢了业绩对赌，输了长期股权减值 / 170
- 案例3-4 A公司三年内确定股份支付282万元 / 172
- 案例3-5 瑞和有限以PE值与股权激励价格之差为股份支付依据 / 173
- 案例3-6 百胜软件公司因总裁离职触及的股份支付 / 174
- 案例3-7 投资公司A，需要交多少税？ / 178
- 案例3-8 美团股权激励计划符合101号文的规定吗？ / 180
- 案例3-9 普乐方文化的激励股权标的符合101号文的规定吗？ / 181
- 案例3-10 兴渝股份对经销商激励符合101号文的规定吗？ / 182
- 案例3-11 公司转自然人与自然人转公司的区别 / 184
- 案例3-12 某公司自然人股权转让是如何计税的？ / 185
- 案例3-13 好太太自然人股东将股权转让给合伙企业，由哪个主体来纳税？ / 187
- 案例3-14 有限合伙企业收到分红与份额转让应如何纳税？ / 188

- 案例3-15 张三的《个人所得税经营所得纳税申报表(B表)》 / 191
- 案例3-16 核定征收的合伙企业(有限合伙)开100万元发票，
需要交多少税？ / 194
- 案例3-17 三五互联(300051，SZ)为何要迁址西藏并变更合伙企业？ / 196
- 案例3-18 《股权转让所得个人所得税管理办法(试行)》
(国税公告2014年第67号，节选) / 197
- 案例3-19 小股东解除大股东的资格 / 202
- 案例3-20 股权转让后反悔，隐名股东权益如何保障？ / 203
- 案例3-21 刘婧的代持关系为何未受最高人民法院的支持？ / 205
- 案例3-22 ofo单车死在一票否决权？ / 209
- 案例3-23 有限公司内部股东C是如何成功把8%的股权卖给外部人的？ / 215
-
- 案例4-1 优刻得——科创板首个AB股架构 / 224
- 案例4-2 九号机器人——科创板首个CDR / 228
- 案例4-3 阿里巴巴回港IPO / 237
- 案例4-4 顶级高手是如何养成的：西藏卫信康(SH.603676)先减资后增资 / 240
-
- 案例5-1 阿里巴巴对价值观的考核 / 248
- 案例5-2 喜家德的人才复制力 / 252
- 案例5-3 海底捞的人才复制力 / 252
- 案例5-4 某K12教育公司的校长复制力 / 253
- 案例5-5 华为如何让2000名“千万富翁”自愿去前线？ / 257
-
- 案例6-1 为何扁鹊的哥哥才是风险预防的高手？ / 260
- 案例6-2 期权25倍稀释——蘑菇街员工的“南柯一梦” / 261
- 案例6-3 持股50%的股东出工不出力，朋友变仇人 / 262
- 案例6-4 股权成熟及回购条款(节选) / 264
- 案例6-5 A公司是如何动态分配12.5%的股份的？ / 266

第一章

合伙的顶层设计

——蓝图为根，落地可期



这是一个水急鱼大的时代，这是一个激活个体的时代，这是一个合伙共创的时代。

马云通过合伙企业控制了估值高达1500亿美元的蚂蚁金服。

碧桂园通过成就共享计划、同心共享计划及项目跟投计划，一举超越万科成为国内房地产行业的老大。

永辉超市通过增量虚拟合伙模式，调动了基层员工的积极性，成为国内大型超市前三甲。

爱尔眼科通过城市合伙模式，把眼科医生变成合伙人，成为全球眼科行业第一名。

温氏股份通过生态链合伙模式，把农户变成合伙人，成为创业板第一股。

海尔的内部裂变式创业及韩都衣舍的买手团队模式引领了时代的潮流。

因此，传统的雇佣关系正逐渐被合伙关系所取代。

管理学大师彼得·德鲁克说：“管理不是控制，而是释放，是激发人的潜能。”笔者认为他所指的管理=人+制度，而人的问题是企业最本质的问题，人要发挥作用，离不开制度的设计。只有人自驱，制度灵活，管理才能无为而治。

2019年9月10日，马云辞去阿里巴巴董事局主席职位时说：“今天不是马云的退休，而是一个制度传承的开始。今天不是一个人的选择，而是一个制度的成功。”

这个制度，就是合伙人制度。

第一节

企业家最关心的事有哪些

海明威说：“写作，在最成功的时候，是一种孤寂的生涯。”而企业家在成功或接近成功时，同样会有无名的焦虑和孤独。

笔者针对企业家做了一个调研，对他们最关心、最感兴趣的问题进行了排序，发现他们最关心4件事，如图1-1所示。

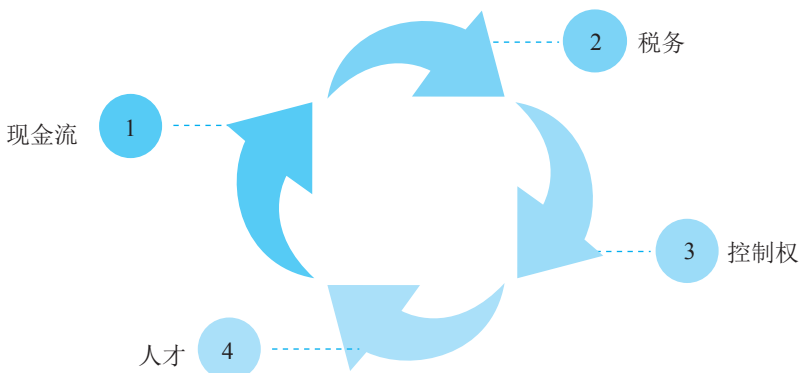


图1-1 企业家最关心的事

一、现金流的问题

案例1-1 DA集团现金流是如何断裂的？



2018年5月3日，坐拥两家上市公司的中国500强企业DA集团有息负债超过450亿元，出现了严重的流动性困难。无奈之下DA集团向浙江省政府紧急求助。我们先来看下DA集团的部分财务状况，如表2-1所示。

表2-1 DA集团的财务状况

年报年份	2018年第1季度	2017年	2016年	2015年
收入/亿元	133.89	586.15	525.69	516.4
毛利率/%	8.15%	9.43%	7.87%	7.87%
净利润/亿元	1.03	14.06	12.31	11.37
净利润率/%	0.77%	2.40%	2.34%	2.20%

2018年第1季度DA集团毛利率仅8.15%，净利润率仅有0.77%，表明DA集团的主营业务盈利能力较弱。DA集团2018年3月30日发行的9个月短期债的年利率为7.3%，净利润不足以支付短期债务，于是DA集团现金流断裂。这种情形是怎么形成的呢？笔者认为有以下三方面因素。

1. DA集团并没有聚焦主业，提高产业附加价值及毛利率，而是实行多元化

经营，涉足房地产、农业，造成了集团债务高筑、大而不强的局面。

2. DA集团和旗下的上市公司DA环境存在大量的关联交易，包括采购、销售、担保、借款、资金占用等。

3. 随着宏观货币政策收紧，银行贷款难度增大，DA集团超短期融资债成本从2016年2月的3.29%上涨到2018年初的7.3%，大大增加了其还贷压力，带来流动性危机。

2018年9月30日，万科高呼“活下去”的口号，加速资金的回笼，这句话也是说给广大中小企业听的，因为内部环境水深火热，外部环境又变幻莫测。

对于企业家来说，第一要务是让孩子活下去，要树立现金为王的观念，要有利润 $\neq$ 现金流意识。

深挖洞，广积粮，应对未来的不确定性，就怕地主家也没有余粮！

二、税务的问题

案例1-2 范冰冰逃税被罚8.84亿元，是怎么计算出来的？



2018年10月3日新华社原文节选如下。

从调查核实情况看，范冰冰在电影《大轰炸》剧组拍摄过程中实际取得片酬3000万元，其中1000万元已经申报纳税，其余2000万元以拆分合同方式偷逃个人所得税618万元，少缴营业税及附加112万元，合计730万元。此外，还查出范冰冰及其担任法定代表人的企业少缴税款2.48亿元，其中偷逃税款1.34亿元。

对于上述违法行为，根据国家税务总局指定管辖，江苏省税务局依据《中华人民共和国税收征收管理法》第三十二、五十二条的规定，对范冰冰及其担任法定代表人的企业追缴税款2.55亿元，加收滞纳金0.33亿元；依据《中华人民共和国税收征收管理法》第六十三条的规定，对范冰冰采取拆分合同手段隐瞒真实收入偷逃税款处以4倍罚款，计2.4亿元；对其利用工作室账户隐匿个人报酬的真实性质偷逃税款处以3倍罚款，计2.39亿元；对其担任法定代表人的企业少计收入偷逃税款处以1倍罚款，计94.6万元；依据《中华人民共和国税收征收管理法》第六十九条和

《中华人民共和国税收征管法实施细则》第九十三条的规定，对其担任法定代表人的两户企业未代扣代缴个人所得税和非法提供便利协助少缴税款各处0.5倍罚款，分别计0.51亿元、0.65亿元。

范冰冰的8.84亿元的罚款是如何计算出来的？其偷逃税款具体金额是多少？具体计算方法如表1-2所示。

表1-2 范冰冰罚款的计算方法

序号	税务机关处罚内容	罚款/亿元	偷逃税款/亿元
1	拆分合同	$2.55+0.33$	$0.0618+1.34$
2	拆分合同	2.4	$0.6=2.4\div4$
3	工作室账户隐匿个人报酬	2.39	$0.8\approx2.39\div3$
4	担任法定代表人的企业少计收入	0.009 46	0.009 46
5	担任法定代表人的两户企业未代扣代缴个人所得税和非法提供便利协助	$0.51+0.65$	$1.02+1.3=(0.51\div0.5)+(0.65\div0.5)$
合计		8.839 46	5.131 26

此案罚款金额巨大，与当年刘晓庆入狱一年多相比，范冰冰为何仅交罚款了事？原来刑法第201条规定：由于范冰冰属于首次被税务机关按偷税予以行政处罚，此前未因逃避缴纳税款受过行政处罚，上述定性为偷税的税款、滞纳金、罚款在税务机关下达追缴通知后在规定期限内缴纳，所以依法不予追究刑事责任。超过规定期限不缴纳税款和滞纳金、不接受行政处罚的，税务机关将依法移送公安机关处理。

案例1-3 某电商公司未申报销售收入1000万元，需补交税费588万元!

某电商公司被同行举报，税务稽查局对该公司2018年财务情况进行检查，发现有1000万元销售收入未申报纳税，该公司属于一般纳税人，税务稽查局要求其补交税款和滞纳金(为方便计算按逾期1年计算)，并对其处以罚款(为方便计算按0.5倍处罚)。

请问该公司需要缴纳多少税费？

换算为不含税销售收入： $1000\div1.13\approx884.96$ (万元)

补交增值税： $884.96\times13%\approx115.04$ (万元)

补交企业所得税： $884.96 \times 25\% \approx 221.24$ (万元)

补交其他税费： $115.04 \times (7\% + 3\% + 2\%) \approx 13.80$ (万元)

补交税费合计： $115.04 + 221.24 + 13.80 = 350.08$ (万元)

滞纳金合计： $350.08 \times 18\% \approx 63.01$ (万元)

罚款合计： $350.08 \times 0.5 = 175.04$ (万元)

应补交税费三项合计： $350.08 + 63.01 + 175.04 = 588.13$ (万元) ≈ 588 (万元)

隐瞒销售收入1000万元，需要补交税费588万元！

《税收征管法》第32条：纳税人未按照规定期限缴纳税款的，扣缴义务人未按照规定期限解缴税款的，税务机关除责令限期缴纳外，从滞纳税款之日起，按日加收滞纳税款万分之五的滞纳金。

第63条：纳税人伪造、变造、隐匿、擅自销毁账簿、记账凭证，或者在账簿上多列支出或者不列、少列收入，或者经税务机关通知申报而拒不申报或者进行虚假的纳税申报，不缴或者少缴应纳税款的，是偷税。

对纳税人偷税的，由税务机关追缴其不缴或者少缴的税款、滞纳金，并处不缴或者少缴的税款百分之五十以上、五倍以下的罚款；构成犯罪的，依法追究刑事责任。

因此，对于已完成财富积累的企业家而言，合规及安全才是最重要的。当今社会不大会有一夜暴富的项目了，只有脚踏实地、深耕细作才有机会，因为所有快速挣大钱的方法，都写在刑法里了。

三、控制权的问题

案例1-4 汽车之家创始人因丧失控股权而黯然出局



2005年，李想创办汽车之家网站，两年后联合创始人秦致加盟，李想、樊铮及秦致占股比例分别为68%、24%和8%。

2008年，澳洲电讯出资7600万美元占股55%，成为公司控股股东，随后逐渐增资至71.5%，而李想和秦致的股权则分别被稀释至5.3%和3.2%。

2015年6月12日，李想出局。

2016年4月16日，以秦致为首的公司管理层提出私有化，遭到第一大股东澳洲电讯拒绝。

2016年6月25日，澳洲电讯以16亿美元向平安信托转让47%的股份，中国平安成为第一大股东。

2016年6月27日，秦致出局。

从案例1-4可以看出，企业家要善于平衡融资节奏和出让股份之间的关系，不要在缺钱时去融资，这样做的结果只能是任人宰割！汽车之家创始人要以8.5%的股份实现对公司的控制，谈何容易？

案例1-5 当当网李国庆是如何丧失控制权的？



2019年10月12日，当当网创始人李国庆在接受腾讯新闻采访时，因为他的妻子俞渝将他赶出了当当网，倍感愤怒和委屈，进而怒摔杯子吓坏女主播的视频刷爆了整个朋友圈。

问题是一个明星企业的创始人是如何逐渐丧失对公司的控制权的呢？

一、丧失对母公司的控制权

大名鼎鼎的当当网的母公司(控股公司)为北京当当科文电子商务有限公司，工商登记信息显示，2013年10月李国庆与俞渝的持股比例为各50%，而到了2018年7月持股比例变为27.51%与67.20%，至此俞渝拥有了对母公司(控股公司)的绝对控制权，即李国庆丧失了最后的底线，一票否决权(34%)，如图1-2所示。

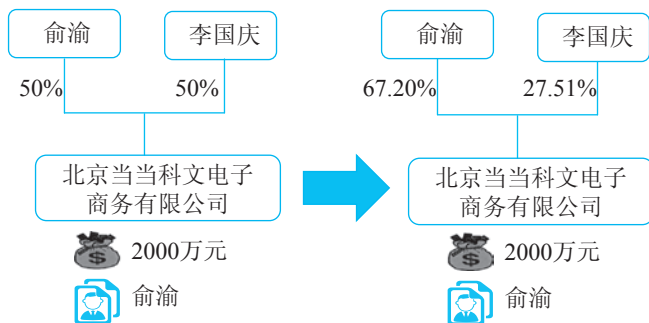


图1-2 北京当当科文电子商务有限公司股权结构图

二、丧失对主体公司的控制权

1. 丧失对股东会的控制权

北京当当网信息技术有限公司(即当当网)是运营主体公司,其股权结构比例单一,如图1-3所示,李国庆未在当当网中持股,也说明了当当网的话语权集中于控股公司。

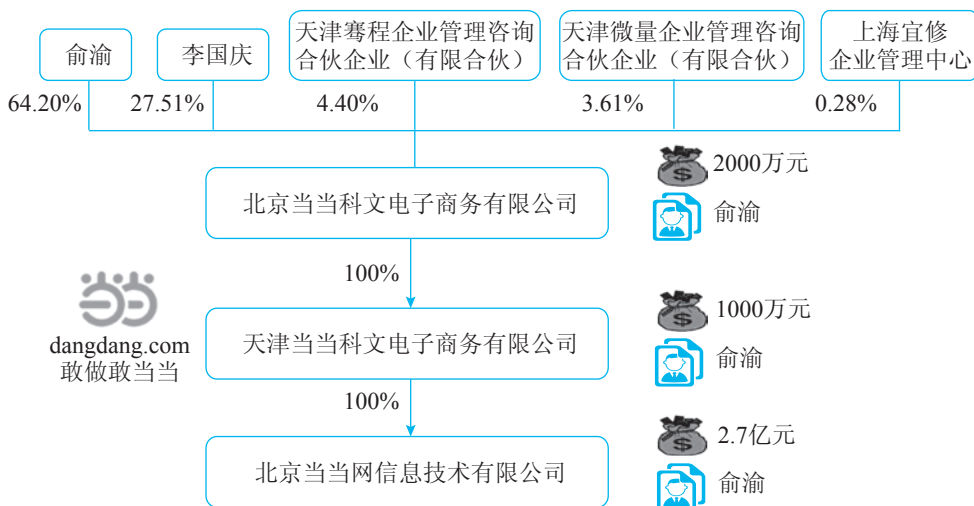


图1-3 当当网股权结构图

2. 经营权丧失

2018年8月,俞渝任当当网执行董事职务,2019年2月任总经理职务。

3. 丧失法定代表人资格

2019年2月,李国庆不再担任当当网的法定代表人。法定代表人能够代表公司开展有关事务并签署文书,一些协议在没有公司印章情况下,法定代表人签署也能生效。因此法定代表人也是控制公司的一个主要方面。

三、风险提示

2019年2月20日,李国庆发出公开信:“在经历过无数人生巅峰之后,步入互联网的中场战事,我决定又一次启程,去再度追梦。”

2019年6月1日,李国庆的新创业项目“早晚读书”(运营主体是天津万卷书网络科技有限公司)正式上线,早晚读书是把知识付费和读书结合起来的一种听书模式。但笔者查看了该公司的股东架构后大吃一惊,如图1-4所示,唐毓琿(曾

担任当当网音像事业部总经理)为第一大股东，相对控股。

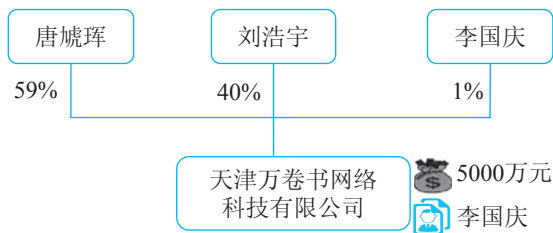


图1-4 天津万卷书网络科技有限公司股权结构图

在北京当当科文电子商务有限公司，李国庆后期主动将其持有的股份由50%下降至27.51%；而在天津万卷书网络科技有限公司，李国庆创业伊始持股仅为1%且为法定代表人，这葫芦里面卖什么药？

他们之间是否设计了同股不同权表决的制度？或者他们之间有股权代持的约定？总之，他们能合伙多久，我们将拭目以待！

少年心，鬓如霜，还能创辉煌？

案例1-6 Z公司创始人是如何逐步丧失控制权的？



Z公司成立于2011年3月，原始注册资金为1000万元，主营腻子粉的生产与销售。2014年6月公司将5.0%的股权授予第一批3名核心员工，当时公司账面净资产为2356万元，如果创始人将股权转让给员工的话，将产生的税务成本 $= (2356 - 1000) \times 5.0\% \times 20\% = 13.56$ (万元)。

因此本次激励，公司采取增资扩股方式让3名核心员工入股，三人共出资52.6万元，并以自然人股东身份列示，此时公司的股权架构如表1-3所示。

表1-3 第一批员工入股后的股权架构表

股东姓名	股东类型	出资金额/万元	持股比例	新注册资金/万元
创始人夫妇	自然人	1000	95%	1052.6
A股东	自然人	26.3	2.5%	
B股东	自然人	13.15	1.25%	
C股东	自然人	13.15	1.25%	

2015年8月，Z公司为扩大产能进行生产线改造，引入天使投资，出让35%的股份，融资1200万元，公司投后估值为3428.57万元。

2016年9月，因下游客户应收账款较多，对上游供应商议价能力弱，公司急缺资金，经朋友介绍引入A轮融资，出让35%的股份，融资2000万元，公司投后估值为5714.29万元。

2018年3月，Z公司为升级全自动生产线进行了B轮融资，出让20%的股份，融资3000万元，公司投后估值1.5亿元。公司三次对外融资情况如表1-4所示。

表1-4 融资轮次与股份稀释对应表

轮次	内容	注资 资金/ 万元	增资/ 万元	出让 比例	募集 资金/ 万元	公司投后 估值/万 元	资本公 积金/ 万元	每股 价格/ 元/股	创始人 夫妇持 股比例
第一轮	核心 员工	1000.00	52.63	5.00%	52.63	1052.63	0.00	1.05	95.00%
第二轮	天使 轮	1052.63	566.80	35.00%	1200.00	3428.57	633.20	3.26	61.75%
第三轮	A轮	1619.43	872.00	35.00%	2000.00	5714.29	1128.00	3.53	40.14%
第四轮	B轮	2491.44	622.86	20.00%	3000.00	15 000.00	2377.14	6.02	32.11%
合计			2114.29		6252.6		4138.34		

从表1-4可知，到B轮融资后，创始人夫妇持股比例被稀释到32.11%，而天使投资人的持股比例由35%被稀释到18.2%(35%×65%×80%，放弃同比例增资)，A轮投资人的持股比例由35%被稀释到28%(35%×80%，放弃同比例增资)。

一方面，第一大股东创始人夫妇持股比例为32.1%，与外部投资人未签订一致行动协议，因此Z公司无实际控制人。

另一方面，Z公司自然人股东较多，即创始人夫妇2人、员工3名、天使投资人1名、A轮投资人1名、B轮投资人1名，共8名；公司决策效率下降，股东内斗。

鉴于创始人平时独断专行，不愿将财务等信息向投资人公开，天使投资人与A轮投资人联合要求召开临时股东会(注：持股比例为46.2%)，通过法律程序成功罢免了创始人董事长的职务，Z公司创始人出局。

类似Z公司的案例，在与其他人合伙时比比皆是。

创始人丧失控股权的反面案例挺多的，那对于企业家来说，如何避免呢？实操中可以通过控股公司、AB股、合伙企业等形式来给控制权加一定的杠杆。笔者将在本书第二章第三节《股东合伙(SP)》部分详细讲述。

四、人的问题

案例1-7 合伙人离职引发的公司经营风险



2016年7月，赵鹏与设计总监A共同成立了专注高端私宅定制设计的公司，股份占比分别为70%和30%。公司成立时，员工只有12人，大家心往一处使，2017年公司净利润超过了600万元。

有了钱后，设计总监A说最近要结婚，急需用钱，能否分一半利润来改善生活？赵鹏作为第一大股东，认为公司要研发设计软件，钱要用于公司的发展，可以过两年等公司净利润达到1000万元时再分红也不迟，结果两人不欢而散。

2018年3月，赵鹏听说设计总监A利用公司的资源在外接私单，大为光火，当晚就找设计总监A理论，并要求设计总监A辞职。第二天设计总监A就办理了辞职手续，没想到他把其他三个设计师带走并另起炉灶。因为当时没有竞业限制协议，而且赵鹏也拿不出证据起诉他们，为此大病一场。

2019年1月，公司净利润超过了1000万元，这时赵鹏担心公司越做越大，设计总监A拥有的30%股权该如何处理？公司准备引入投资人了，假如设计总监A不签字怎么办？赵鹏越想越感觉到害怕。

临近过年了，工程总监B和赵鹏说：大家挺努力的，能否给本部门员工的月工资上调20%？否则就有集体辞职的风险。赵鹏感到进退两难，工程质量总是被业主投诉，忽然有一种被中高层集体绑架的感觉，答应不是，不答应也不是，人的问题怎么这么难？

通过案例1-7，我们知道企业家的不易，有能力的人想法多，忠诚的人没能力。因此人是企业经营的基本问题，经营企业就是经营人，经营人就是经营人性，而人性有贪婪及自私的一面！

人是靠思想而站立的，是靠灵魂而支撑的！如何解决？

一方面要给队伍灌注灵魂与血性，不仅是依靠思想教育就能完成的，还需要企业家的率先垂范、率先牺牲、率先奋斗！

另一方面要用机制来规避人的贪婪及自私的一面，所以合伙人制度的设计要存天理，顺人意。

当然还有企业家感兴趣的其他问题。有些问题随着公司的发展消失了，有些问题会让公司走弯路，但不影响大局，但以上4个问题会始终伴随企业家。笔者从中也体会到企业家创业之艰辛，只要方向正确，机制正确，成功只是时间上的问题。

问卷调查 企业家最关心的事



笔者对500多名企业家进行了调研，总结了企业家最关心的10个问题。在此基础上让企业家对这10个问题进行了权重排序，如图1-5所示。

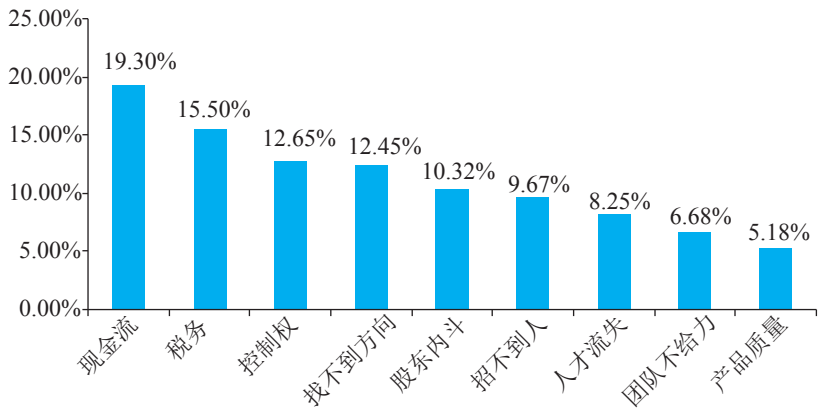


图1-5 企业家最关心的10个问题

从图1-5我们发现，现金流和找不到方向属于公司经营方面的问题，占比31.75%，说明企业活下去才是根本，是重中之重。

招不到人、人才流失和团队不给力可以归纳为人的问题，合计占比24.6%，说明人是企业经营的基本问题。

控制权和股东内斗，属于公司治理结构的范畴，合计占比22.97%，当公司走上正轨、有了盈利或股东对公司战略发展方向不一致时，易造成股东的内斗；而

当公司引进外部投资人时，企业家才会关注控制权的问题。

税务、产品质量可算作公司风险预防方面问题，合计占比20.68%。关于税务问题，只有企业家打算规范公司运营或准备进入资本市场时，才知道补税成本之高。

第二节 合伙人新定义

一、合伙人的定义

目前关于合伙人的定义众说纷纭，没有太大的信服力。笔者完成了众多合伙人制度咨询项目后，对合伙人这一概念有了全新的理解，合伙人即那些能够共识、共创、共担、共享的奋斗者和创业者。

让没有共识的人成为合伙人，对企业的伤害是最大的。合伙失败往往是因为缺少共识和共同的价值观。依靠规则来解决共识问题有难度，因为共识与个人的价值观和性格特征密切相关。那么什么是价值观呢，就是一个企业对外做事的底线和内部团队相处的游戏规则。

共担表现为风险共担，责任共担。职业经理人在本企业干不好，可以跳槽，而老板呢，只能跳楼了！这就能解释为何要让员工出钱成为合伙人了。

华为提出以奋斗者为本，笔者深以为然。奋斗者不是那些“刀枪入库，马放南山”的享受者，奋斗者是韦尔奇“活力曲线”所定义的20%绩优者；奋斗者是那些能够提着脑袋干革命的人；奋斗者是那些自激励、自管理、自协同的职场精英。企业家要通过合伙人制度的设计把这些人选出来，否则员工“躺在功劳簿上睡大觉”就会成为常态。

奋斗者一般为企业内部员工，内部员工可以成为事业合伙人、股东合伙人，可以在企业内部进行裂变创业而成为创业者。

而创业者则是自己当老板，以自然人股东身份出现，以“5+2”及“白加

黑”工作模式为标配，是个人利益与企业利益相关度最高的那些人，是企业最终的决策者。

因此从某种意义上来说，创业者是奋斗者的更高阶段，因为前者承担更大的风险，奋斗者可以有退路，但创业者既然选择了创业就注定选择了一条不归路。

二、合伙人制度的定义

案例1-8 从《那年花开月正圆》电视剧看合伙人制度



清朝末年，闯荡江湖的野丫头周莹，阴差阳错嫁给了泾阳首富吴家东院的少爷吴聘，并破例获准学习经商理财之道。

经历了丈夫、公公相继离世、机器织布局被砸、合伙人拂袖离去的艰难时刻，周莹用合伙人制度让吴家东院起死回生，把员工变成了老板，真正做到“有钱出钱，有力出力，出钱者为东家，出力者为伙计，东、伙共而商之”。

(1) 股东合伙。周莹将吴家东院的部分产业(茶庄、布庄、棉花行、药材行)分成若干“银股”，拿出百分之五十让东院的丫鬟、小厮、掌柜、伙计来认购，十两银子一股。

好的方案，没有人捧场也不行，为了让大家出资入股，周莹规定只要是认了银股的人，就把东院价值相当的某一样东西抵押给他，若赔钱了，就可拿走这样东西。很快重建机器织布局所需要的十万两银子筹齐了。这是典型的大股东兜底做法啊！

当丫鬟、小厮、掌柜、伙计成为东院的合伙人后，工作起来就跟拼了命一样，别人家的伙计在柜台睡觉打盹，东院的伙计在大街上吆喝拉客，连自家西院的客户都不放过。西院二爷只好找周莹讨个说法，周莹一句话道出了其中的原委：东院每挣10两银子，伙计等可以分5两，即周莹拿出50%的利润分给他们。有格局！

(2) 生态链合伙。周莹发现自营织布作坊自产自销的利润空间更大，但东院并没有那么多启动资金。周莹思前想后，东院有棉花，中院有纺织工场，西院有

土布坊，何不合而为一，共同创业？于是她说服了二叔和四叔，三院合股创办了当时陕西规模最大的吴氏布业。

(3) 合伙人团队互补。“COO”王世均对周莹忠心耿耿，不管周莹说什么，王世均都百分之百执行。在上海时，周莹让王世均从湖州采购生丝倒卖给洋人，即使明知很可能会亏本，他也只是提醒周莹，知道周莹坚持这样做后，便不遗余力地照做了。

“CFO”江福祺是与周莹一起从学徒房出来的。江福祺精明能算，能在短短几分钟里算出别的账房先生老半天也算不清楚的账。他本只是个气度狭窄的“优等生”，但和周莹比赛算数后，发现她为人坦荡磊落，慢慢改变了对她的态度，愿意为她效力。

周莹的“合伙人”还有出身黑道被周莹招安的“安保队长”韩三春和政府白道的“联络人”赵白石。可见东院合伙人众多，且都是各自领域的专家。

(4) 增量分红。当时的吴家在全国拥有一百多家商铺，销售额大都在1万两银子左右，其中只有十来家的销售额能够超过5万两，周莹就意识到，对于这十来家商铺更应该奖励分成。这是管理学的“2/8理论”及超额累进提成法的活的应用啊！

这就是清末合伙人制度的成功实践。

从《那年花开月正圆》中我们可以看到周莹把合伙人制度用到了极致，无论是在困境中还是在逆境中，她都会创造性地对制度进行调整，其做法灵活而富有成效。

至此，笔者可以提出合伙人制度的定义了，即关于合伙人的活的游戏规则，包括虚拟合伙(VP)、事业合伙(BP)、股东合伙(SP)及生态链合伙(EP)四大类型。

俗话说制度是死的，人是活的，这句话不完全对。如果制度是死的，意味着因循守旧、墨守成规，是对企业创新力的扼杀，更不用谈与时俱进了。

因此制度是活的，人是活的，即在动态中激励，在激励中调整，流水不腐，户枢不蠹。合伙人制度的设计应围绕着“活”来展开，进退有度，收放自如。

第三节

合伙人制度如何落地

如何平衡融资节奏与出让比例？如何在股份被稀释的情况下保证公司创始人不丧失控股权？为何说自然人股东要越少越好，而合伙人要越多越好？这些问题不解决，合伙就是一个伪命题。

笔者对合伙失败的原因进行了归纳(如图1-6所示)，其中看不到前途及企业家失信是公司战略及企业家个人的原因；财务不透明及目标不合理是管理不规范造成的；而机械套模板、方案不公平、方案完美却无人出资属于方案本身设计的问题。

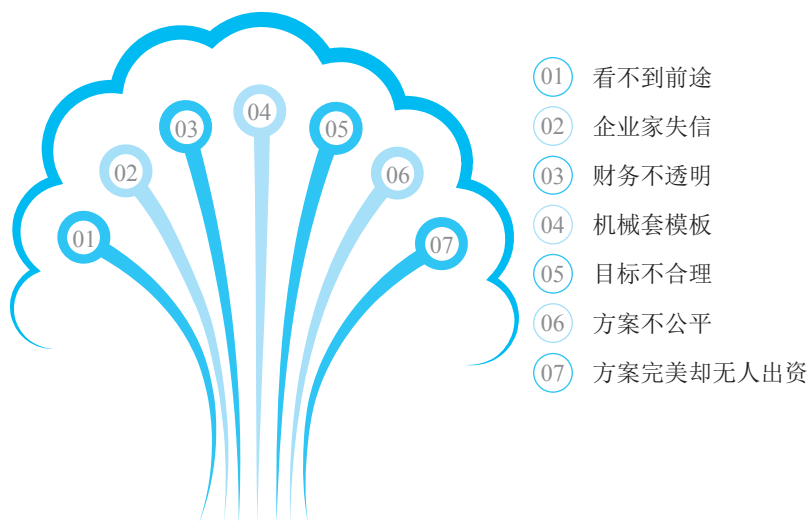


图1-6 合伙失败的7个原因

一、合伙失败的7个原因

(1) 看不到前途。某公司在业务大幅度下滑时，为了留住员工而导入了合伙人制度，但员工认为老板是为了骗他们的钱，是集资行为。结果回应者寥寥无几，最终制度以夭折而告终。

公司要导入合伙人制度，以公司走上坡路时或在外部资本进入前为宜，因为这时员工能看到公司的发展前景及入伙的价值。

(2) 企业家失信。企业家失信表现在企业家许诺而不兑现、人设塌陷而无诚信可言、制度一日三变让员工无所适从等。对于员工来说入伙意味着竹篮打水一场空。

(3) 财务不透明。某公司导入了合伙计划，在方案宣导时员工说，老板家庭 and 个人的生活费用也拿来公司报销，老板的公关费用每年超过100万元。如果是合伙的话，大家需要财务透明化，所有的费用及支出要向合伙人公开。

(4) 机械套模板。某老板听了国内某培训机构的课程并签订了咨询协议，约定3天将合伙制度落地。老板盼星星盼月亮等来了几位年轻的咨询师，让老板在资料库中选一个最适合本企业的模板，于是接下来的工作就成了复制。

要知道这个世界上没有两片完全一样的树叶，也没有两片完全一样的雪花，更没有两家完全一样的企业。所以不存在所谓的制度模板适合于任何企业之说，花3天时间完成的合伙制度基本是骗人的。

(5) 目标不合理。某公司做了期权激励，约定当公司销售收入达到3.2亿元且净利润达到3400万元时员工可以行权。但公司经过4年的发展，销售收入只有2.5亿元，员工认为当时的目标设定不合理，要求调整绩效目标。

(6) 方案不公平。方案不公平主要表现在合伙人选拔时同级别的员工入伙数量不同等方面。

(7) 方案完美却无人出资。例如某公司导入合伙制度，此时公司注册资金2000万元，净资产1.5亿元，入股价格约7.5元/股，员工认为入股价格有些偏高。老板认为如果把公司的品牌溢价算进去，估值有可能是3.0亿元，而给员工的价格打了半折。

为表现诚意，公司调低入股价格至5元/股，无论老板如何宣导，员工就是不领情，合伙以失败而告终。

二、合伙人落地的5维模型

在大量的咨询项目中，笔者分析了合伙落不了地的各种原因，原创性地提出了合伙落地的5维模型，如图1-7所示。本节先讲顶层设计和机制设计，财税法

律、资本运作、合伙精神将在其他各章具体论述。

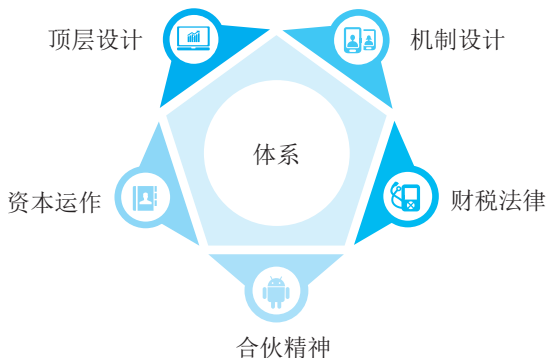


图1-7 合伙人落地的5维模型

（一）上接顶层设计

笔者认为顶层设计至少包括商业模式、公司治理结构及资本规划。其中商业模式决定了企业的盈利模式，公司治理结构主要指“三会”的关系(即股东会、董事会、监事会)、企业形式(即公司制、独资企业、合伙企业、个体户)、股权稀释及控制权之间的平衡，而资本规划主要指企业融资的轮次及IPO上市规划等。

案例1-9 甲公司如何通过顶层设计让销售收入增长1.8倍？



甲公司成立于2013年，注册资金1000万元，是一家专注于家庭与公共装修的专业服务机构，经营范围包括：硬装设计、材料配置与采购、硬装施工、软装设计与配置。2017年公司销售收入0.80亿元。甲公司组织架构如图1-8所示。

经笔者团队深入调研后，发现甲公司存在如下问题。

1. 商业模式单一，上游木材等材料供货不及时；
2. 家庭与公共装修毛利率较低，价格竞争激烈；
3. 自然人股东过多，决策效率低，前两名股东持股比例相近，股份存在代持现象；
4. 甲公司知名设计师持有竞争对手的股份，老板口头答应股份迟迟兑现不了，离职风险大；

5. 设计师工作量化及考核是一个头疼的问题，且每位设计师股份授予数量没有科学标准；

6. 投资人打算入股，但老板不知如何确定公司估值及投资人占股比例。

如何解决？笔者于2017年接手了这个咨询项目，从公司顶层设计入手，分析了甲公司商业模式，特别对公司新业态组合进行了规划，方案节选如下。

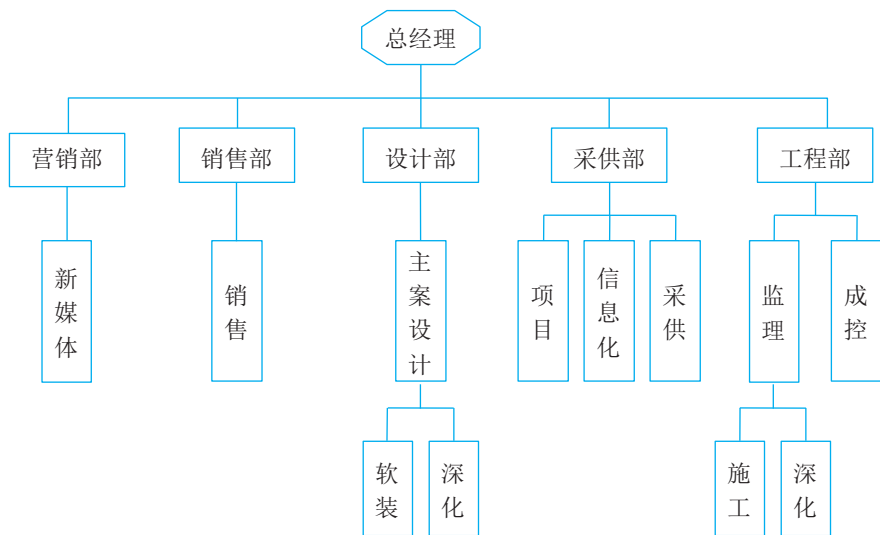


图1-8 公司组织架构图

一、商业模式再设计

1. 由传统的公共装修及大公司供单(即大公司给业务)模式切入新兴业务(即精装+设计+众创)模式。开发行业内通用的软件，并申请高新技术企业证书。公司通过2~3年的发展，积累了客户资源后，再打造平台业务。具体如图1-9所示。

2. 强化设计软件开发：借鉴光辉城市+数联中国模式；打造PC/VR双模编辑平台，实现PC/VR多人异地云同步。

(1) 规划设计软件的场景运用；

(2) 打造云设计软件，让设计师入驻平台，明码标价；

(3) 对优质方案进行投资孵化。

3. 进军精装行业：借鉴绿城装饰模式(见图1-10)

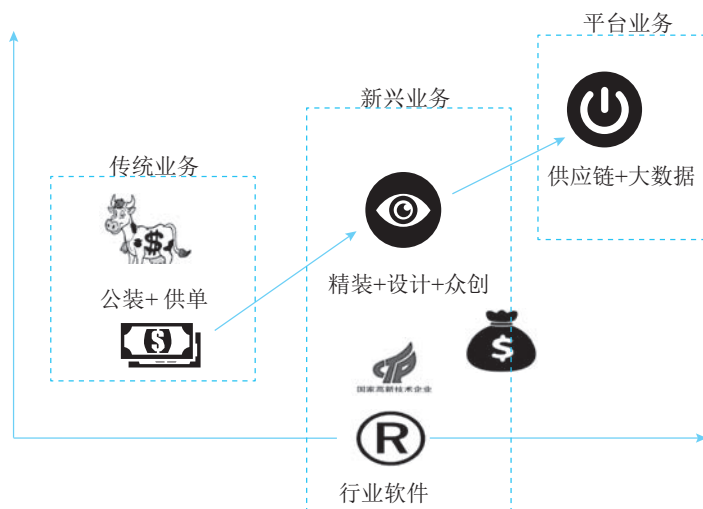


图1-9 商业模式再设计



图1-10 绿城装饰模式

- (1) 精装行业毛利高，是公司新的利润增长点；
- (2) 私宅定制是风口，可以结识高端人群；
- (3) 开发软装业务(毛利超过40%)，为供应链布局；
- (4) 无技术壁垒。
4. 布局众创空间：借鉴优客工场+自如模式

打造医疗产业园区，共享办公；对园区优质企业孵化投资；跨界“长租公寓”，导入自如模式，以装饰入股当二股东。

5. 以大数据嫁接供应链：参照拼多多模式

- (1) 向前一体化发展，参股或控股“石材、原木”等上游资源；
- (2) 集中采购，优化供应链，降低成本，金融闭环；
- (3) 以设计、物流大数据作为融资亮点，对接资本产生溢价。

二、股东结构梳理

笔者与股东们交流了顶层设计思路，明确了公司的发展方向，对公司商业模式进行了重构，即由原来打“价格战”调整为未来通过“提供服务”及“制定行业标准”来赚钱，给了股东们坚定的信心。接下来笔者就要分析股东的结构，如表1-5所示。

1. 股东还原：原工商登记股东为A和B，持股比例分别为60%和40%。因为2018年底公司要进行一轮融资，公司决定趁此机会，对经营一线的高管C、D和E进行股份还原(否则会产生市场公允价格，不可能1元/股)，此时自然人股东为A、B、C、D及E，持股比例分别为42.6%、28.4%、12%、10%及7%。

2. 持股平台：新设合伙企业作为员工持股平台

(1) 股份来源为所有股东同比例稀释20%，其中10%给主案设计师F及G，预留10%给其他核心员工及外部引进的专业人才；

(2) 此时第一大股东A持股为34.08%(42.6%×80%)，控制权如何保障？

3. 控股公司：新设控股公司注册资金为10万元，控股公司要完成对甲公司的增资并成为其股东。于是公司股东会决定：

(1) 甲公司2017年第3季度账面净资产980.5万元，注册资金1000万元，故采取自然人股东转让方式来操作(不会涉及税务问题)；

(2) 由第一大股东A的34.08%股份全转、股东B的22.72%转12.22%、股东C的9.60%转8.60%、股东D的8.00%转6.10%给控股公司，于是控股公司持有甲公司股份的比例为61%。

4. 减少自然人股东：把股东C、D、E在甲公司持股的1.00%、1.90%及5.60%平移至合伙企业中，故合伙企业股份由20%调增至28.5%(20%+8.5%)，此时甲公司的股东结构为控股公司61%、自然人B10.5%、合伙企业28.5%。

5. A轮融资：2018年底甲公司启动A轮融资1000万元，出让10%的股份。此时控股公司持股比例下降至54.90%，如表1-6所示。

表1-5 甲公司股东持股比例变化表

公司	股东	自然人股东(10.50%)						法人股东 (61%)	合伙企业(28.50%), C股东为GP					A轮	核心员 工	总比例
		A	B	C	D	E		控股公司	F	G	C	D	E			
甲公司	工商登记	60.00%	40.00%													100.00%
	股东还原	42.60%	28.40%	12.00%	10.00%	7.00%										100.00%
	成立合伙企业后各股东同比例稀释	34.08%	22.72%	9.60%	8.00%	5.60%			8.00%	2.00%				10.00%		100.00%
	差额调整	-0.08%	10.52%	1.06%	1.90%	5.60%		61.00%	8.00%	2.00%				10.00%		100.00%
	成立控股公司后各股东占比	0.00%	10.50%	1.00%	1.90%	5.60%		61.00%	8.00%	2.00%				10.00%		100.00%
	自然人股东转合伙企业后各股东占比	0.00%	10.50%					61.00%	8.00%	2.00%	1.00%	1.90%	5.60%	10.00%		100.00%

控股公司占甲公司股份比例

61.00%

合伙企业占甲公司股份比例

28.50%

表1-6 甲公司A轮融资后各股东的持股比例表

甲公司	A轮融资，外部投资人占公司比例10%	股东C为GP					控股公司	合伙人(C为GP，普通合伙人)					总计		
		A	B	C	D	E		F	G	C	D	E		核心员工	
		0.00%	9.45%	0.00%	0.00%	0.00%	54.90%	7.20%	1.80%	0.90%	1.71%	5.04%	9.00%	10.00%	100.00%
															A轮融资 10%

新成立 控股公司(创始 股东)	控股公司股权结构	A	B	C	D	
	间接持有甲公司的股份比例	56.00%	20.00%	14.00%	10.00%	100.00%
		30.74%	10.98%	7.69%	5.49%	

这里有一个小窍门，即控股公司要占甲公司51%以上的股份，即笔者经常说的相对控股及合并报表，那么甲公司最多可出让多少比例呢？

$61\% \times (1-X) = 51\%$ ， $61\% - 61\%X = 51\%$ ，可以得出 $X \approx 16.39\%$ ，即甲公司出让股份比例上限为16.39%，可以再出让6.39%。

6. 控股公司的股权结构：A、B、C及D持股比例分别为56%、20%、14%及10%。A为控股公司的第一大股东及法定代表人，且不在子公司甲公司拥有股份。

7. 财税规划：经过A轮融资出让10%股份后，甲公司的股权结构如图1-11所示。

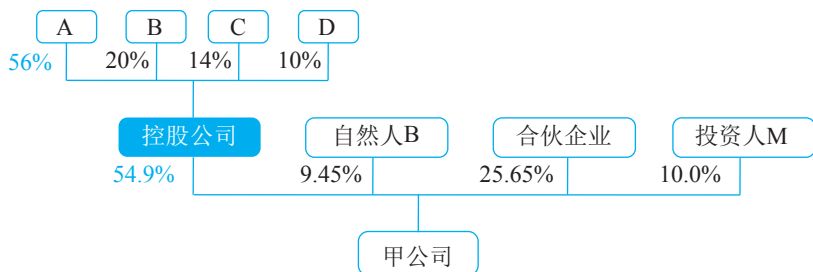


图1-11 甲公司的股权结构

(1) 假如甲公司税后利润1000万元，甲公司股东会决定100%分配给股东，按所持有股份比例来分取红利。基于此控股公司可分得红利为549万元，此时，控股公司需要缴纳企业所得税吗？

根据《企业所得税法》第26条第2款的规定，符合条件的居民企业之间的股息、红利等权益性投资收益，为免税收入。因此控股公司的549万元投资收益免征企业所得税。这就是设立控股公司的好处，即可以以小博大、集中力量办大事，有纳税筹划效应，便于融资，有助于人事安排。

(2) 因为第一大股东A持股比例超过了半数，所以A可以决定是否分配这549万元。因为分红属于利润分配方案，普通决议即可，应当由出席股东会的股东所持表决权的过半数通过。进一步理解，如果这549万元再分配至自然人A、B、C及D，就需要按各自股东所持有比例缴纳个人所得税了。

三、实施的成果

1. 通过控股公司的设计，保证了第一大股东A对甲公司的控制权。
2. 把创始股东平移至新设的控股公司，解决了甲公司决策效率及股份代持问题。
3. 作为对价，新设立软装公司，把二股东B的部分股份置换过来。

4. 起草了期股激励方案，与公司及个人业绩挂钩，分3期解锁，达到合伙人持续激励之目的。

5. 妥善处理了全国知名设计师外部股份退出问题。

6. 2018年甲公司销售收入1.45亿元，较2017年增长181.25%!

(二) 下接机制设计

企业不缺人才，缺的是激励人才的机制。笔者认为机制设计包括激励机制、分配机制、约束机制及淘汰机制，如图1-12所示。

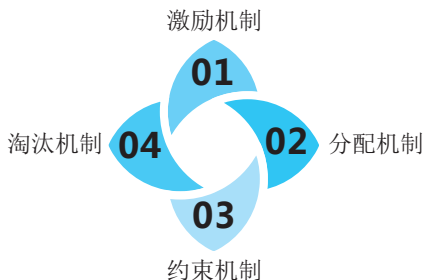


图1-12 机制设计的内容

1. 激励机制

激励的本质是让员工像企业家一样努力工作，即由他激励转为自激励，由他驱变为自驱。有些企业家认为合伙人制度可以包治百病，例如企业家抱怨说企业引入了某机构的合伙人制度，但过了一段时间无法落地。笔者一般会问企业家是如何激励员工的？合伙人制度又是如何与激励机制对接的？企业短、中、长期激励是如何规划的？

案例1-10 M公司买手团队的激励机制



M公司是专注于刨花板与中纤板采购与销售的企业。有5组采购人员(也称为买手团队)，每组采购人员配置2~4人，负责对各厂家的采购信息进行汇总并下单，采购完成后由业务员去销售。

目前问题是采购人员能力参差不齐，为了获得厂家的采购资格而竞相压价，师傅不愿意带徒弟，采购资源集中在几个采购主管手上。老板很头疼，如何设计

一套激励机制呢？

1. 竞价系统

引入竞价系统，主要功能包括以下几个。

- (1) 公司发布品类指导价(可在成本基础上上浮)；
- (2) 不同买手团队进行报价，但不得高于指导价；
- (3) 业务员按竞价系统的要求进行询价，以质优价低者成交；
- (4) 成交的买手才能享受采购提成。

这样做的好处是，可以倒逼买手们在保质按时的原则下进行有序竞争，多开发优质的厂家，也能考验买手们的谈判能力，只有采购的价格足够低，业务员腾挪的空间才能足够大，利润才能越高，公司才能越赚钱！同时那些长期拿不到采购提成的买手，要么努力提升自己，适应这个系统，要么被淘汰。

但采取这种方法有一个前提是买手数量要足够多，例如韩都衣舍有超过280个买手小组，如果一个萝卜一个坑是很难有效实施这个系统的。

2. 星级制度(见图1-13)

买手星级	认定标准	月基本工资/元	提成比例/%	备注
★★★★★		5500	5.0%	熟手
★★★★		5000	4.5%	
★★★		4500	4.0%	
★★		4000	3.5%	
★		3500	3.0%	新手
无		3000		

图1-13 星级制度

每季度对买手的业绩及能力评选一次，按照采购成交数量排名进行星级调整，且月基本工资与买手星级挂钩。对新手有半年的保护期。

3. 多元激励(以某个4星级买手为例，见表1-7)

表1-7 多元激励 元

买手姓名	工资收入	提成收入	成本节约收入	师带徒奖励收入	分红收入	年收入合计
张三	6.0万	18.5万	6.2万	2.0万	9.5万	42.2万

(1) 成本节约收入指买手成交价与公司指导价差额部分(公司确定一个比例);

(2) 师带徒收入针对4星与5星级买手,把无星与1星(即新手)培养成3星,可以考虑一次性奖励2万元,并举办隆重的出师仪式,每年培养徒弟最多的师傅可获“伯乐奖”,奖励2万元;

(3) 分红收入是针对4星与5星级买手的,符合条件的买手有资格投资入股(或虚拟或实股)而享有公司的利润分享计划。

2. 分配机制

笔者认为分配机制包括分权、分名、分责和分利。而分利,即利益分配最重要,因为企业持续发展的动力不是人才,而是利益分配。商鞅二十等爵军功制及家庭联产承包责任制都是利益分配的极佳案例。

(1) 距今2370多年前的商鞅二十等爵军功制,让无数秦国布衣之士有机会凭借军功改换门庭,担任朝廷官吏,世卿世禄的贵族政治格局由此被打开缺口。即士兵在战场上斩杀的敌人首级越多,其爵位就越高,与之相对应的私有土地的数量也就越多。正是有了这种恩泽后代子孙的分配机制,秦国虎狼之师高喊着“赳赳老秦,共赴国难,血不流干,死不休战”,开始了他们东出崤函、蚕食鲸吞六国的伟大征程。

(2) 距今40年前的家庭联产承包责任制,改变了原有的“大锅饭”的分配机制,即原来那种大规模经营下的集体劳动方式。改革前农村以生产队为基本生产经营单位,农民凭工分参与年终分配,对每个人的劳动数量、质量很难准确统计,因而必然是平均主义的“大锅饭”,而以家庭为经济单位的分配模式可克服干多干少一个样的平均主义。

案例1-11 哪种分粥模式是最公平的?



分粥规则是政治哲学家罗尔斯在其所著《正义论》中提出的。他把社会财富比作一锅粥,一群人来分粥,可能有五种分粥的办法:

(1) 指定一个人全权负责分粥。但很快大家就发现,这个人为自己分的粥最多。于是又换上了一个人,结果还是一样,负责分粥的人碗里的粥最多、最好。

(2) 大家轮流坐庄，每人一天。每个人一周里总有一天胀得嘴歪眼斜，其余六天都是饥饿难耐。这种方法不仅不能消除不公平，还造成资源的巨大浪费。

(3) 大家选举一个信得过的人。开始这位品德高尚的人还能公平分粥，但不久他便给拍马溜须的人和自己多分，分粥又变得不公平了。

(4) 成立分粥委员会和监察委员会，进行分权和制约。这样，公平基本做到了，可是由于监察委员会经常提出种种质疑，分粥委员会又据理力争，等到粥分完了，粥早就凉透了。

(5) 分粥者最后喝粥。等所有人把粥领走了，分粥者自己才能取剩下的那份。

在没有精确计量的情况下，无论选择谁来分，都会有利己嫌疑。解决的方法就是第5种，因为让分粥者最后领粥，就给分粥者提出了一个最起码的要求：每碗粥都要分得很均匀，只有分得合理，自己才不至于吃亏。因此，分粥者即使只为自己着想，结果也是公正、公平的。

3. 约束机制

约束机制是指为规范组织成员行为，便于组织有序运转，充分发挥其作用而经法定程序制定和颁布执行的具有规范性要求、标准的规章制度和手段的总称。

案例1-12 从孙武斩宫嫔看约束机制



孙武十分喜爱兵法，他带着他写的《兵法》求见吴王阖闾，吴王见他的《兵法》写得很好，便想测试一下孙武，让孙武实际操练一下，孙武非常痛快地答应了。吴王问孙武能否用他的宫女来操练，孙武爽快地答应了。吴王便调来300名宫女交给孙武操练，孙武将她们分为两队，并以吴王的两名宠妃作为两队的队长，然后她们全体手拿战戟，开始了操练。

孙武开始说明他的口令，并击鼓号令这些宫女，但是第一次号令发出后，宫女们不但没有执行反而哄堂大笑。

孙武道：“号令发布但不执行是将领之错。”孙武又三令五申地多次交代口令，然后再次击鼓发出口令，但是宫女们又一次大笑不止。

孙武怒道：“纪律都清楚，口号也都明白，但是不依照口令去做，是队长和士兵的过错。”说完孙武便要斩两位队长。吴王见孙武要杀自己的两位爱妃，忙

上前阻止。

孙武道：“将在军，君命有所不受。”随即孙武便杀了吴王的两个爱妃，并依次用后两人做队长继续训练。看到吴王两个爱妃被杀后，宫女们没有一个不遵守命令和纪律的。

其他宫女知道孙武军纪严明、言出必行，于是“皆中规矩绳墨，无敢出声”。吴王也信服了他的用兵之道，拜其为将，最终“西破强楚，入郢，北威齐晋，显名诸侯”。

案例1-13 华为干部的八大约束机制



(1) 决不搞迎来送往，不给上级送礼，不当面赞扬上级，把精力放在为客户服务上。

(2) 决不动用公司资源，也不能占用工作时间为上级或其家属办私事。遇非办不可的特殊情况，应申报并由受益人支付相关费用。

(3) 决不说假话，不捂盖子，不评价不了解的情况，不传播不实之词，有意见直接与当事人沟通或报告上级，更不能侵犯他人隐私。

(4) 认真阅读文件、理解指令。主管的责任是获取胜利，不是简单地服从。

(5) 反对官僚主义，反对不作为，反对发牢骚讲怪话。对矛盾不回避，对困难不躲闪，积极探索，努力作为，勇于担当。

(6) 反对文山会海，反对繁文缛节。学会将复杂问题简单化，600字以内能说清一个重大问题。

(7) 决不偷窃，决不私费公报，决不贪污受贿，决不造假，也决不允许任何人这样做，要爱护自身人格。

(8) 决不允许跟人、站队的不良行为在华为形成风气。个人应通过努力工作、创造价值去争取机会。

4. 淘汰机制

淘汰机制是指为了激活整个组织，消除“沉淀层”，让一个企业始终保持小公司的活力，而裁掉那些不努力工作或不胜任工作的员工。必要的淘汰机制有助于规避合伙人躺在功劳簿上睡大觉的现象。

华为发展史上有两次“血洗”事件，就是重新竞聘上岗。一是1996年，市场部领导干部大辞职，重新竞争上岗；二是2008年，5100多名老员工“自愿辞职”，华为也“自愿”为此掏出10亿元补偿金。任正非想淘汰以下4种人，他认为苦劳=无效的劳动。

- (1) 躺在功劳簿上睡大觉、不思进取的人；
- (2) 工作中没有使出全力的人；
- (3) 混日子的人；
- (4) 与公司价值观不符合的人。

2019年2月11日，京东宣布2019年将末位淘汰10%的副总裁级别以上的高管。作为一家拥有18万人的企业，京东表示，正常的人员流动是每个公司都会遇到的情况，年底根据员工绩效考核开展末位优化也是很多公司的常规做法。京东每年都会针对所有人员定期开展绩效评价和人才盘点，对优秀人员给予更大的激励和更好的发展空间，对于绩效表现不符合要求的予以岗位调整和优化。

案例1-14 阿里为何坚决淘汰“野狗”型及“小白兔”型的员工？

阿里按价值观及绩效两个维度，将员工分成三类：野狗型、小白兔型和猎犬型，如图1-14所示。

价值观	符合	开除	野狗型
	不符合	小白兔型	猎犬型
		没有	有
		绩效	

图1-14 阿里员工分类

第一类员工就是“野狗”。这类人业绩很好，价值观特别差，即每年销售业绩特别好，但是他根本不讲究团队精神，不讲究服务质量。

第二类员工就是“小白兔”。这类人对待工作非常热情，对团队合作也很积极，经常充当老好人、和事佬，但是没有业绩。马云对待这样的员工的做法便是逐渐淘汰。

第三类员工就是“猎犬”，这类员工不仅有着超强的工作能力，而且对公司文化、精神高度认同。这类人无论到哪个公司都会被当成“明日之星”来培养。

案例1-15 某公司合伙人的淘汰机制(节选)



本着激励与约束相结合的原则，合伙企业每两年对合伙人的履职情况及业绩等级进行评估。对于平均业绩连续两年均为C等的合伙人，选取其中得分最后两名进行强制淘汰退出。

1. 具体流程(按合伙人的人头数匿名投票，且GP与LP同票同权)

(1) 经GP(普通合伙人)提议，合伙人委员会中至少3人(含)同意(注：合伙人委员会由合伙企业中的5人组成)；

(2) 报合伙企业讨论，通知本人回避，超过2/3(含)的合伙人同意；

(3) 报公司董事长审批。

2. 合伙人委员会

(1) GP(普通合伙人)为常任委员及主任；

(2) 其他4名LP(有限合伙人)为委员，每两年改选一次，委员可以连选连任。

具体见合伙企业的相关规定。

3. 退出价格(见表1-8)

表1-8 退出价格

年数/年	退出金额/元
$X < 2$	$100\% \times \text{入股金总额}$
$2 \leq X < 4$	$110\% \times \text{入股金总额}$
$4 \leq X < 6$	$120\% \times \text{入股金总额}$
$X \leq 6$	$130\% \times \text{入股金总额}$

4. 被淘汰合伙人退出再进入

(1) 资格：被淘汰合伙人未离职，后续工作中符合业绩及价值观的规定，经GP提名，超过2/3(含)的合伙人同意后进入；

(2) 期限：自被淘汰当年起算隔一年，具有再次进入的资格，届时授予其股票的数量及价格由当期的合伙激励计划确定。