

# 现代合伙制助推创业企业高质量发展的机理研究

周 晓 东

(广东理工学院, 广东 肇庆 526100)

**摘要:** 数字经济(Digital Economy)时代,虽然企业生产(劳动)工具数字化、智能化、网络化,企业运营方式和劳动方式出现了新特点、新场景,但劳动者拥有的人力资本已成为创业企业持续发展的动力源泉,掌握数智技术的劳动者对于创业企业的持续健康发展起着决定性作用。文中指出数字经济时代,人力资本是经济增长和发展的关键因素。在混合所有制和民营经济领域,雇佣制将逐步“退场”,现代合伙制将大行其道;现代合伙人制度,能够激励合伙人合力创新,是经理人制度的升级;文中简要介绍了二元制股权结构的利弊和创业公司的动态股权分配机制;以及小米集团、华为公司和美的集团实事业合伙人制度所取得的成效。

**关键词:** 数字经济;人力资本;股权激励;合伙人制度;动态股权分配

**中图分类号:** F404.1; F406.15; F425 **文献标识码:** A

## 一、引言

现代企业的合伙人是指至少两个自然人合在一起,成为风险共担和收益共享的合作伙伴;具体表现为获得企业股份或分红权。在法律意义上,合伙人通常是指以其资产进行合伙投资,参与合伙经营,依协议享受权利、履行义务和承担责任,并对企业债务承担无限(或有限)责任的自然人或法人。合伙人必须具有民事权利能力和行为能力。合伙人制度是一个现代化概念,也是为现代新型企业服务的管理制度,但是,合伙人制度不是突然出现的,它有着自己的历史溯源。在历史上就已经有了“合伙人”,只不过那时的“合伙人”受时代局限性的影响,有着属于其所在时代的特殊烙印。

### 1. 罗马帝国的“合伙制”初体验

合伙制不是当代产物,而是一种古老的商业模式或组织形式的演化品。早在公元前18世纪,古巴比伦的《汉穆拉比法典》中就有了关于合伙原则及相关规定的记载。可见,西方世界的合伙人思想已经存在了近4000年。中国在这方面也具有先觉性,现在能追溯到西周时期的合伙制萌芽。

到了公元前800年至公元前600年的罗马共和国时期,合伙制已经高度发达,《罗马法》对合伙制的性质和合伙人的权利义务进行了明确规定,合伙成为一种契约关系。时间继续前行,科技已经可以支撑人类进行海上贸易。11世纪,在意大利的佛罗伦萨一带,“康孟达”(Commenda,拉丁文)——一种新型商业组织形式出现了,就是普通合伙企业和有限合伙企业的前身。

当时，商人们为了规避教会禁止借贷生息的规定，纷纷开始拓展海上贸易，但因为缺乏航海经验，不想因此承担风险，便出钱找到职业航海家出海发展贸易，这就是“康孟达”形成的原因。盈利时，商人和航海家按照出资比例分配利润；亏损时，航海家承担无限责任，商人最多承担的是资本投入的损失。起初，“康孟达”是一次性约定，随着海上贸易的稳定发展，“康孟达”逐渐组织化，并向两个方向发展，一种是隐性合作，另一种是显性合作。隐性合作中，商人不显名，由航海家对外承担权利义务；显性合作中，商人和航海家都显名，两者共同对外承担权利义务。

## 2. 合伙制随着时代的进步不断优化

合伙制比公司制更早地出现在人们的生产生活中，这是商人们在特定环境下的重大发明。虽然随着社会经济的发展，尤其是工业化进程的到来，公司制逐渐开始占据上风，甚至一度形成独霸局面，但合伙制并没有被淘汰出局，而是随着时代的进步不断优化，直到迎来真正的春天。现代合伙制将是创业企业高质量发展的助推器。

## 二、晋商开创的银股和身股，是资本、管理和劳动的合理配置

晋商在我国有着传奇般的地位，依靠着博大宽厚的经营胸怀、兼容并蓄的经营气度、求同存异的经营策略、自强不息的经营精神、勇于创新的经营智慧，积累起雄厚的资本，是明清时期最大、最成功的商帮。重新审视那段纵横亚欧的晋商文化，发现其中最令后世拍案叫绝的就是身股和银股，这不仅让当时的晋商走向辉煌，对现代企业的发展也有借鉴意义。

在晋商繁荣的百余年间，票号经手汇兑的银两高达十几亿两，未发生过一次内部贪污、诈骗、卷款潜逃的事件。缔造这一奇迹的就是“人身顶股制”，也叫身股制。当时的晋商商号的股份都分为“身股”和“银股”。东家出钱，叫“银股”，但并不参与对商号的经营管理，获得回报的依据是所出银股的份额；大掌柜、掌柜和伙计出力，叫“身股”，获得回报的依据是自己的经营管理业绩和才能。在这种关系之下，东家是商号的所有者，但不是经营者；掌柜相当于职业经理人，但可根据身股份额分享股份红利；伙计就是最末端的合伙人，也可根据身股份额分享股份红利。所以，当时的银股和身股的关系，恰好体现出了当今的货币资本和人力资本的关系，也体现出了委托和代理的关系。当时没有企业估值的说法，身股持有者手上的股份只有一个作用，就是分红。而银股持有者还有投票权、转让权和继承权，类似于今天的注册实股。

### 1. 银股和身股的取得方式

银股的取得以出资而定，商号的东家出资后，按照出资比例计算出银股份额，银股份额也可以是转让获得或继承获得。

身股的取得有两种情况：一是东家开办商号时，聘任掌柜和有资历的伙计，事先约定身股若干，以合约形式确定下来。二是商号在经营过程中遇账期分红，由掌柜根据每名伙计的业绩向东家推荐，经持有银股的东家们认可后，即可登入账册，写明何人获得身股若干。

### 2. 银股和身股的特点

一是银股负无限责任。商号的盈亏、破产皆由银股持有者承担，身股持有者只分红不承担责任。二是银股、身股平等分配红利。实际上等于银股持有者让出相当部分的红利分给身股持有者。比如，某商号银股为 18 股，身股为 14 股，则账期分红按 32 股均分。三是银股享有永久的利益，身股享有业绩利益。银股持有者为商号的东家，因此可以代际传承。四是身股持有者为掌柜和伙计，只能按账期计算，离职或身亡即停止。但对那些业绩突出者，即使在身故后仍可延长一个或几个账期，称为“故身股”。五是银股和身股都是变化的：作为商号的实际掌控人，持有银股的东家可以决定银股增补、抽出或新添股东；身股持有者要视其业绩，或增加或减少或停止或剥夺。大掌柜的身股份额由东家决定；掌柜以下身股持有者的份额由东家和大掌柜议定。其中，银股的份额是不受限制的，东家可以根据实力和需求而定。身股则有上限，最高为 1 股，通常属于商号大掌柜专属级别；向下划分 10 级（1 厘为 1 级）或 20 级（半厘为 1 级）。但凡事都有特例，日升昌票号的第五任大掌柜张兴邦顶一股二厘身股，蔚字五联号的创始人毛鸿翔更是顶两股身股。这充分体现了贤能者多增、平庸者无增的区别对待原则。

### 3. 身股和银股的“互制互补”关系

东家持有银股，有着对商号的控制权，可以解聘拥有身股的掌柜。但东家不参与经营，又需要掌柜来经营，这就形成了“互制”关系。身股虽然不能传承，但因为在总份额中占多数，在分红中占据了多数比例，干活的人会很清楚地知道，是在给自己干。即使在东家不作为的时候，他们为了维护自身利益，也会努力维持商号的良性运转。于是，银股持有者与身股持有者形成了劳资一体和短期效率与持续经营共生的局面。

### 4. 身股对现代企业激励机制的启示

一是利益分享，把蛋糕做大。利益不分享，员工与老板无法形成利益共同体，自然不会陪着老板同舟共济，更不可能以企业为家。利益分享出去，员工得到了实惠，看到了“企业好自己才能更好”的现实，会自觉地将自己的前途命运与企业的前途命运结合起来。大德通票号在第一个账期分红时共计有银股 20 股，身股 9.7 股，被 23 人持有。20 年后，大德通票号的银股数量没变，身股数量增发到 23.95 股，被 57 人持有。20 年时间，虽然东家银股数不变，比例上也逐渐小于身股，但因为商号愈发兴隆，每股分红的数量大幅增加，总体所得仍然剧增。

二是考虑全面，长期保障。员工能否在一家企业长期留守，除了薪酬福利等待遇方面的考量外，还会考虑未来的保障。民营企业可以向晋商学习，给予有突出贡献者永久分红权，不仅自己享有终生分红权，其家属可以在其身故之后继续享受 1~3 个账期的分红权。

三是严筛严选，过程严控。晋商的选人非常严格，必须满足两个硬性条件，一是山西人，二是要有保荐人推荐。学徒期的伙计没有工钱，只管吃住，满徒后开始按月发工钱。然后进入漫长的全面考察期，这一时期至少需要 10 年，或者是 3 个账期期满（12 年），被考察人的工作态度任劳任怨，能力进阶符合预期，没有出现重大过失，才能在掌柜推荐下，经持有银

股的各东家批准后，开始顶身股。如果在职期间出现违反商号规定或有重大过失的，经掌柜提议，可以暂停甚至废除其顶身股。可见，晋商对下属伙计进行了强有力的约束，并非迈入商号门槛就能搭上财富快车，也不是获得身股就能一劳永逸了。

四是多元激励，多层需求。在晋商商号中，拥有身股的伙计可以被称为“先生”，他们有权参与商号内的重要会议，能够查看“万金账”，这是对其管理权和知情权的保障。即晋商的激励手段是多元的，从称谓到权利到经济，犹如一张全面铺开的大网，网尽三晋英才。晋商开创的银股和身股，将经营中的从属关系转变为合作关系，是资本、经营、管理和劳动等多种智慧的最佳配置。<sup>[1] (P. 32-36)</sup>

### 三、现代合伙制将在混合所有制和民营经济领域大行其道

#### (一) 雇佣制将逐步“退场”，现代合伙制将大行其道

2007年6月1日是中国商法史上具有里程碑意义的一天，因为修改后的《中华人民共和国合伙企业法》（以下简称《合伙企业法》）在这一天开始实施，从此，中国诞生了一种新的组织体——有限合伙企业。有限合伙企业与普通合伙企业的不同之处在于：除了“普通合伙人”（general partner, 简称“GP”），之外，合伙人中还包括“有限合伙人（limited partner, 简称“LP”）”。有限合伙制度源于英美法系。在合伙企业中，普通合伙人（GP）对合伙企业债务承担无限连带责任，有限合伙人（LP）则对合伙企业之债务承担有限责任。在有限合伙企业中，股东不是直接持股拟设立的核心公司，而是先由股东搭建有限合伙企业作为持股平台，再由持股平台间接持有核心公司。核心公司是指拟作为上市主体的公司或者是从事集团主营业务或核心业务的公司。

据知名管理咨询专家分析，传统的雇佣制企业与现代合伙制企业的特点见下表。在表中，X企业就是现存的雇佣制模式的代表，Y企业是合伙制企业的一员。X企业纵列的八项就是雇佣制企业模式的常规状态，Y企业纵列的八项则是合伙制企业模式下的常规状态。

对比X与Y两家企业，谁的前景更光明？如果两家企业是竞争对手，谁将是胜利一方？答案不言而喻。

表1 传统的雇佣制企业与现代合伙制企业的特点

| 序号 | X 传统雇佣制企业 | Y 现代合伙制企业 |
|----|-----------|-----------|
| 1  | 过程控制      | 结果导向      |
| 2  | 等价交换      | 不断成长      |

|   |      |      |
|---|------|------|
| 3 | 制度监督 | 愿景使命 |
| 4 | 奉命执行 | 积极参与 |
| 5 | 服务命令 | 共担风险 |
| 6 | 接受创新 | 共力创造 |
| 7 | 限制利益 | 共享收益 |
| 8 | 薪酬预期 | 薪酬突破 |

可以看出，在合伙制时代到来之前，雇佣制的八项也适合一些企业，能够有效控制过程，与人才形成等价交换，制定出高效的制度和监督体系，具备执行性和服从性，不排斥创新，限制利益能控制收益情况，给予员工符合预期的薪酬。如果一家企业正确地做到这些，定然不会失败。数字经济时代，雇佣制将逐步“退场”，现代合伙人时代已经到来！

### （二）从雇佣制到合伙制，创新由被动变主动

人才从“付出劳动换取酬劳”变成“不断成长提高价值”，这是本质上的跃升；雇佣制下的企业制度与监督措施是两根束人的“绳子”，合伙制下的愿景与使命则是两道耀眼的“光柱”。当奉命行事的被动性变为积极的主动性，提升的不仅是执行力，还有责任感、服从性和忠诚度；对命令的服从是无奈的选择，对风险的共担则源自内心的选择；从不排斥创新但也不主动创新，到力求创新和合力创新，表面看是创新动能的改变，实则是个体内在的蝶变；从员工的收益被限制，到企业的收益被限制；从员工的收益可预期，到员工的收益可突破。

很显然，在实施合伙人制度后，企业从流程掌控、人才延揽、执行力度、创新能力、风险控制、收益分配等各方面均优于雇佣制企业。所以，一家高效的雇佣制企业或许不会失败，但在合伙制的时代也无法触及成功的天花板；但一家优质的合伙制企业不仅会远离失败，还会突破成功的天花板，迎来更加美好的未来。总而言之，在数字经济时代，得合伙人者得天下！

### （三）转变经营理念，实现从科技到经营、从创新到管理的全方位跃迁

一项科技的诞生，往往能改变现有的生活方式。1993年，问世了世界第一款智能手机IBM Simon。到了2007年，第一代Phone发布后，智能手机彻底改变了世界。科技引领时代，科技永远走在时代之前。当人类的生活方式有了颠覆性改变，就说明新时代到来了，而任何“以新替旧”都是拜科技发展所赐。所以，科技永远走在时代之前。当科技发展到一定

程度，必有新兴模式代替旧有模式。

“第四次工业革命”也称为“绿色工业革命”，是以人工智能、机器人技术、虚拟现实、量子信息技术、可控核聚变、清洁能源、生物科技为技术突破口的工业革命，是绿色要素投入的技术跃迁，并将最终惠及整个人类。

“工业 4.0”的实现基于“网络物理系统”的出现。网络物理系统将通信的数字技术与软件、传感器和纳米等技术相结合。与此同时，生物、物理和数字技术（大数据、云计算、人工智能、区块链、移动互联网、超级计算机、物联网等）的融合将改变我们今天的世界。人类本身依靠科技发展制造出非人类的产品来替代人类工作，既能减轻人类工作量，又能提高工作效率。作为中国企业，不仅要积极掌握科技发展的新路径，也要准确把控企业经营的新模式，实现从科技到经营、从创新到管理的全方位跃迁。为适应这种跃迁，企业必须从根本上转变经营理念，打开合伙人的大门，制订并实施合伙人制度。

华为技术有限公司（以下简称华为公司）的成功不是任正非一人的功劳，而是全体华为人不断努力的结果。在华为公司，无须号召，更不用动员。因为华为公司实行的是合伙人制度，任正非作为华为公司总裁，只占有 1.4% 的股份，更大的利益都分配给其他的华为人。有了利益，人就有动力；有了动力，人们才愿意主动思考。在世界通信仍是 2G 的时代，华为人就开始思考 5G 了。之所以要跨越时代，就是因为科技飞速发展，稍有迟缓就会落后。华为人将压力变成动力，脚踏实地地在实现高科技这条路上走出了属于自己的道路。<sup>[1](P.2-3)</sup>

2023 年 10 月 27 日，华为公司发布了 2023 年前三季度业绩：公司实现销售收入 4566 亿元人民币，同比增长 2.4%，净利润率 16.0%。华为公司轮值董事长胡厚崑表示，公司经营结果符合预期，将持续加大研发投入，发挥公司产业组合优势，不断提升产品和服务竞争力。为客户、合作伙伴和社会创造更大价值。<sup>[2]</sup>

#### 四、现代合伙人制度：激发人力资本活力的新机制

##### （一）人力资本，其边际报酬呈递增趋势

人力资本是体现在劳动者身上的资本。人力资源永远以人为转移，不随产品的流动而转移。想要获得人力资本的方式只能是人力投资，且投资比例与所得资本比例成正比。人力资本与物质资本的本质区别，在于边际报酬形态的差异。物质资本随着资本应用的深入，其边际报酬呈递减趋势；人力资本则随着资本应用的深入，其边际报酬呈递增趋势。这种区别由人力资本和物质资本的本态所决定。比如一幢厂房或一台设备会随着使用年限的增加而老旧，资本价值必然折损，而一个技能水平一般的人，随着工作年限的增加，其技能水平一般也会相应提高，这表示这个人力资本价值提高了。

20 世纪中叶，随着科技的进步和生产力的高度发展，人力资本在经济增长中的作用越来越重要，这一作用也为一些感觉敏锐的经济学家所认识。美国的一些经济学家首先注意到人力资本在经济增长中的作用的变化，并开始对人力资本进行系统的研究。被誉为“研究人力资本理论先驱者”的西奥多·舒尔茨（Theodore W.

Schultz, 1902年4月30日-1998年2月26日)则是其中最杰出的代表人物。

西奥多·舒尔茨是美国著名经济学家,芝加哥大学教授。1960年,他在出任美国经济学会会长时发表就职演说,题为《人力资本投资》,提出人力资本投资经济理论,认为人力的取得不是无代价的,人力包括人的知识和人的技能的形成是投资的结果。因此,人力,人的知识和技能,是资本的一种形态,可以把它称为人力资本。舒尔茨的演说给学术界留下了深刻印象,并推动了人力资本理论的研究,成为西方公认的人力资本理论之父。1979年,西奥多·舒尔茨与威廉·阿瑟·刘易斯一起获得诺贝尔经济学奖。西奥多·舒尔茨在所发表的一系列有关人力资本理论的论文都指出了人力资本在经济增长中的重要作用。他认为,人是国民财富的一个重要组成部分,物质资本已不是使人贫穷的主要因素,人力资本才是决定经济发展和国家贫富的关键。<sup>[3](P.92)</sup>

在传统的产业经济中,物质资本占据主导地位。获得的物质资本多,企业就很容易做大,也会促使其获得更多的物质资本,这是良性循环。但随着数字经济、知识经济的到来,人力资本的作用变大了,不论在数量上还是收益上都越来越快地拉开了与物质资本的差距,在经济发展中占据主导地位。人力资本的地位跃升不是一蹴而就的,更不是和平过渡的,而是在与物质资本的博弈中逐渐形成优势的。而引起人力资本地位上升的根本就在于科技的飞跃和对知识的重视。随着市场规模扩大,专业化分工程度持续深化,金融市场效率不断提高,物质资本越来越容易被复制,而人力资本很难被复制,高科技人才和创新型人才成为宝中之宝。

如今,企业的组织形式取决于物质资本和人力资本的搭建关系。如果一家企业是以人力资本为主,那么该企业必将或已经走上了合伙制之路,因为只有合伙制企业才能最快速地延揽人才,最具温度地留住人才,最大限度地使用人才。

## (二) 科技发展引起人们思维方式的改变

科技发展的另一个结果是对人们思维方式的改变。随着互联网的兴起,人们的生活发生了翻天覆地的变化,一条过去看得见、如今看不见的网络,将人们从单独个体追逐引领到合作、共生、并进之中。无论是否跟得上时代变迁的步伐,一种难以言表的焦虑正在社会中弥漫,那是一种怕被时代淘汰的焦虑。在风起云涌的互联网大潮中,数智技术的浪头又迎面拍来,且更加汹涌,更具颠覆性。人们无不被智能机器改变着早已形成或刚刚形成的思维方式。如今的世界,不变的只有“不断的变化”。能将企业引领上变革之路,并将变革彻底转化为价值的,是企业管理方式的赋能型变革,即合伙人制度替代经理人制度。

## (三) 知识经济是以新科技革命为依托的信息化经济

### 1. 数字经济的发展方向是新的知识经济

1996年,西方国家组成的经济合作与发展组织(简称“经合组织”)发表了题为《以知识为基础的经济》的报告,其中首次出现了“知识经济”的概念,并将其定义为“建立在知识和信息的生产、分配和使用上的经济”。它表明人类社会正在步入一个以知识资源为基础,以脑力劳动为主体,以现代科学技术为核心的,全新形式的生产、分配、消

费的新经济时代。知识经济作为一种新的经济形态，是对经历了 200 余年发展的工业经济的超越和创新，具有一系列崭新的特点。

数字经济是继农业经济、工业经济之后的主要经济形态，是以数据资源为关键要素，以现代信息网络为主要载体，以信息通信技术融合应用、全要素数字化转型为重要推动力，促进公平与效率更加统一的新经济形态。作为一个内涵比较宽泛的概念，凡是直接或间接利用数据来引导资源发挥作用，推动生产力发展的经济形态都可以纳入其范畴。在技术层面，包括大数据、云计算、物联网、区块链、人工智能、5G 通信等新兴技术。在应用层面，“新零售”、“新制造”等都是其典型代表。数字经济的实质是知识经济，数字经济的发展方向是新的知识经济。

自人类社会进入信息时代以来，数字技术的快速发展和广泛应用衍生出数字经济。与农耕时代的农业经济，以及工业时代的工业经济大有不同，数字经济是一种新的经济、新的动能，新的业态，其引发了社会和经济的整体性深刻变革。现阶段，数字化的技术、商品与服务不仅在向传统产业进行多方向、多层面与多链条的加速渗透，即产业数字化；而且在推动诸如互联网数据中心（Internet Data Center, IDC）建设与服务等数字产业链和产业集群的不断发展壮大，即数字产业化。中国重点推进建设的 5G 网络、数据中心、工业互联网等新型基础设施，本质上就是围绕科技新产业的数字经济基础设施，数字经济已成为驱动中国经济实现又好又快增长的新引擎，数字经济所催生出的各种新业态，也将成为中国经济新的重要增长点。

## **2. 知识经济是以新科技革命为依托的信息化经济**

知识经济打破了过往工业经济时代企业的发展和繁荣取决于资源、资本、硬件技术规模的限制，将知识和信息的积累及利用作为追求发展的内在驱动力，从片面追求产品技术极致化和数量规模最大化，到强调产品的数字化、智能化、网络化。

### **(1) 知识经济是以高科技人才为核心的人才经济**

企业的竞争从规模化过渡到精致化，对人才的发掘和使用也有了新的认识，那些具备高技术能力、高素养加持的人才成为企业争夺的焦点。

### **(2) 知识经济是一种全面创新的经济**

创新已不局限于简单的技术层面，而是建立在最新高科技成果基础上的、在一系列新兴领域的开拓与创造。

### **(3) 知识经济是促进人与自然相互协调、可持续发展的经济**

曾经的发展是以破坏人类生存环境为代价换取的，虽然是不可持续的发展模式，但受限于不够发达的科学技术，只能以空间和环境换取时间与发展。在高新科技逐步成熟之后，企业发展与维护环境之间已经能够协调，比如新兴的新材料科学技术、有益于环境的高新技术（此两种来自联合国组织的分类），就是通过对环境的保护与修复而出现的新技术领域。

### **(4) 知识经济是真正意义上的全球一体化经济**

因为全球信息网络的开通，以及新技术的持续发展，全球信息资源共享成为现实，并被人类社会充分利用。此外，知识经济的全面兴起，必将对人类社会的经济生活、政治生活及思维方式产生深远影响。

### 五、小米、华为、美的等现代合伙制标杆企业成效显著

相比于发达国家企业，现代合伙人制度在中国起步较晚，却走得非常稳健，将一批原本就具有极强竞争力的企业带到了新高度。比如，阿里巴巴集团（纽约证券交易所股票代码：BABA；香港联交所股票代码：HK9988）在2010年在管理团队内部试运行合伙人制度，2013年由时任阿里巴巴集团CEO的马云对外正式宣布实施。随后，华为、腾讯、小米、京东、美的等一大批企业都实行了合伙人制。不仅是知名公司，更多的受资本青睐的新技术创业公司，几乎无一例外地实行了合伙人制。

#### （一）合伙人制度是对经理人制度的升级

职业经理人和合伙人代表的是两种不同的精神，职业经理人强调职业化精神，合伙人则必须具备企业家精神。职业经理人能力再强，也是被雇佣的一方，他们的底线就是尽力完成自己的本职工作，其他的不在他们的考虑范围内；企业家精神则要求更高，核心是思企业之所思，虑企业之所虑，担当起合伙人这个身份赋予自己的责任。职业经理人和合伙人的最大区别，就是是否具有共担精神，而这与企业对两者的要求有关。

企业对于职业经理人的要求是唯一性的——专业。职业经理人必须精通企业管理和资本运作，这就是职业经理人制度的初衷：找到专业人士经营管理企业并代表资本方处理与各利益相关方的合同关系。因此，企业并没有把职业经理人纳入共担风险的体系中，制度的设计决定了人的行为。

企业对于合伙人的要求则不唯一，有资本的、有能力的、有资源的、有人脉的……人人都有机会成为合伙人，但其中最关键的是要保持价值观的一致性。志同道合的人聚在一起，是基于共同目标做大事业，与企业是荣辱与共的。这一点和职业经理人正相反，职业经理人与企业是雇佣关系，双方始终处于博弈状态。合伙人是具有资格参与企业决策的，这是共担风险的前提。

由此可见，合伙人制度是对职业经理人制度的升级，企业导入合伙人制度后，能够帮助企业快速收获更多的人才、更广的空间、更快的发展、更大的规模，等于用“平台+合伙人”的动车模式升级了“企业+股东”的火车模式，企业从此驶入跃迁晋级轨道，得以保持基业长青。阿里巴巴在2010年开始实行合伙人制度，管理团队由30名具有不同业务能力、经历背景的高层人员组成，共持有阿里巴巴14%的股权。该团队包含财务、人力、技术、战略、法务等多个领域的人才资源，最大限度地保证了团队的健康和均衡。<sup>[1] (P. 28-29)</sup>

#### （二）阿里巴巴：现代合伙人制度的典范

阿里巴巴的合伙人制，既保证了创始人及其团队对企业的控制权，也有利于更有效地规划和实施企业战略，实现企业文化和长青愿景。

### 1. “标准明晰”是阿里巴巴合伙人制得以推行的前提

阿里巴巴的合伙人资格审核标准非常明晰,有效保障了合伙人制度的落地,排除了猜忌、隔阂、暗箱操作或“领导者拍脑袋决策”的可能。

(1) 合伙人必须在阿里巴巴服务满五年;

(2) 合伙人必须持有公司股份,且有限售要求;

(3) 合伙人由在任合伙人向“合伙人委员会”提名推荐,并由“合伙人委员会”审核同意其参加选举;

(4) 在一人一票的基础上,必须有超过 75%的合伙人投票同意被推荐者加入,合伙人的选举和罢免无须经过股东大会审议或通过。

### 2. 保证控制权——避免资本控制企业

阿里巴巴合伙人制的一个核心作用,就是解决创始人在股权所有权较少的情况下,继续对企业保持控制权。通过建立一个对董事会成员具有提名权和任免权的合伙人团体,使所有权与控制权分离,控制董事人选,进而决定企业的经营运作。

(1) 合伙人拥有提名董事的权利;

(2) 合伙人提名的董事须占董事会人数一半以上(因任何原因董事会成员中由合伙人提名或任命的董事不足半数时,合伙人有权任命额外的董事,以确保拥有半数以上的董事控制权);

(3) 如果股东不同意选举合伙人提名的董事,合伙人可以任命新的临时董事,直至下一年度股东大会;

(4) 如果董事离职,合伙人有权任命临时董事以填补空缺,直至下一年度股东大会。

不仅如此,另有其他策略巩固阿里巴巴合伙人制,比如提高更改合伙人制的难度、与大股东达成一致协议等,从而保证了合伙人制度的长期性和稳定性。正因为有了强大的规则保障,马云才对自己一手打造起来的阿里巴巴合伙人制充满信心,而阿里巴巴的合伙人制又是整个传承计划的制度基础。“最了不起的是我们已经变成了一家真正以使命愿景驱动的企业。我们创建的新型合伙人机制,我们独特的文化和良将如潮的人才梯队,为公司传承打下坚实的制度基础。”

2023年9月10日,阿里巴巴集团(HK9988)董事会主席蔡崇信发布全员信宣布,已在当日按计划完成集团管理职务交接,由他接任集团董事会主席职务,吴泳铭出任集团CEO。这意味着,阿里巴巴完成了公司管理职务的第二次制度化交接棒。阿里巴巴集团前董事会主席张勇此后将专职担任阿里云智能集团董事长兼CEO。<sup>[4]</sup>蔡崇信的接任标志着阿里巴巴管理层向新一轮的升级和变革迈出了坚实的一步,将有助于进一步推动阿里巴巴的发展和 innovation,加强公司在全球市场的竞争地位。

### (三) 小米集团提供可选择的报酬,保留企业最核心的人才

根据小米集团(Xiaomi Corporation, 股票代码:01810.HK)公开资料显示,雷军持股

77.8%，黎万强持股 10.12%，洪峰持股 10.07%，刘德持股 2.01%。几位合伙人各负责一块，充分授权，其他人绝不干预。因此小米集团的组织架构很简单，只有三级：合伙人→新主管→员工。

小米集团起步阶段的 56 名员工，自掏腰包共投资了 1100 万美元。2018 年小米集团上市，市值直逼千亿美元，成为近几年来全球最大的 IPO。小米集团一共 14000 多名员工，有 5500 多人拥有公司期权激励，比例相当大。之所以形成大量员工持有期权的局面，跟小米集团提供的可选择的报酬有关。任何人加入小米集团时，面临三个选择条件：一是可以选择和跨国公司一样的报酬；二是可以选择 2/3 的报酬+股权；三是可以选择 1/3 的报酬+股权。提供股权激励的门槛设置得很合理，任何工作表现好的员工都可以得到，比如客服人员只要工作半年以上，符合考核标准就给期权。最终，10%的人选择了 1/3 的工资，80%选择了 2/3 的工资，剩下 10%的人选择跟跨国公司一样的报酬。<sup>[1] (p.44)</sup>小米集团 2023 年 1-9 月营业总收入 1977 亿元；归母净利润 127.5 亿元，同比增长 1982.27%；年化净资产收益率 11.20%。<sup>[5]</sup>

#### （四）华为公司——渐变的合伙人制度

华为公司早在 1990 年就推出了员工持股概念，拟让员工成为企业的事业合伙人。与其他企业的事业合伙人制度不同，华为公司的合伙人持股平台是“工会委员会”。这个阶段的合伙人收益主要是固定的股票分红。

##### 1. 在公司改变命运的两个途径：一是奋斗，二是贡献

华为公司创始人任正非曾告诫员工：“在公司改变命运的两个途径，一是奋斗，二是贡献。”员工奋斗与组织分利，其实就是合伙人裂变模式的基本内涵。基于这一理念，华为公司建立了独特的分利机制——华为股权激励计划。

1998 年，华为公司高层赴美考察，目的就是学习期权激励和员工持股计划，最终他们带着“虚拟受限股”激励制度的学习成果回国。经过一番理论性的争辩，华为公司决定实施虚拟受限股权激励计划。2001 年 7 月，华为公司股东大会通过了股票期权计划，推出《华为技术有限公司虚拟股票期权计划暂行管理办法》，并得到了深圳市体改办的批复同意。从 2002 年开始，华为公司公布的当年虚拟股执行价是逐年递增的。2002 年每股净资产 2.62 元，2008 年每股净资产达到 4.04 元，员工的年收益率达到了 25%~50%。

由此可见，该计划实施后，员工从虚拟股中获得收益的大部分不再是固定的分红，而是其对应的公司净资产的增值部分。从固定股票分红向“虚拟受限股”的改革是华为公司激励制度从“普惠”原则向“重点激励”原则的转变。为了让激励更具效力，2008 年华为公司再次调整虚拟股制度，实施“饱和配股制”。规定员工的配股上限。每个级别达到上限后，就不再参与新的配股。

##### 2. 新的股权激励制度：“时间单位计划”

华为公司于 2013 年再一次对股权激励制度进行改革，推出了“TUP 计划” (Time Unit Plan), 即“时间单位计划”。这是一种现金奖励型的递延分配方法，属于中长期激励模式的

一种。每年根据员工的岗位、级别、绩效等因素，给员工配置一定数量的期权，期权不需要员工购买，5年为一个结算周期，接近于分期付款。预先给出获取收益的权利，但要想将权利全部兑现，需要在未来凭表现逐年实现。

比如，2014年给A员工配了5000股，当期股票价值为5.15元/股，规定当年（第1年）没有分红权。

2015年（第二年），A可以获 $5000 \times 1 \div 3$ 的分红权。

2016年（第三年），A可以获 $5000 \times 2 \div 3$ 的分红权。

2017年（第四年），A可以全额获取5000股的分红权。

2018年（第五年），在全额获取分红权的同时，还要对A持有的虚拟股进行股票增值结算。如果当年股价升值到6.15元/股，则第五年A能获取的回报是：2018年分红+ $5000 \times (6.15 - 5.15)$ 。同时，对A所持有的这5000股进行权益清零。

除了涉及分红和股本增值，其他方面与涉及所有权性质的股票没有任何关系。可以看出，华为公司的5年TUP，前四年递增分红权收益，最后一年除了获得全额分红权收益外，还可以获得5年中股本增值的收益。TUP与现行的虚拟受限股结合，可以解决任正非多次批评的“财富过度集中到部分人手中，从而导致基层员工无缘分享华为公司发展红利”的问题。

[1] (P. 51-52)

### （五）母公司作为持股平台的合伙人持股计划模式

一般意义上的股权激励已经不能满足当前企业持续发展和招揽人才的需求，因此需进行调整，建立一种更加紧密的共享、共担、共赢的激励形式，以适应公司、股东和员工的需求。直接在企业的股东层面设置合伙人持股计划，就是对一般意义上的股权激励模式的优化和调整。

美的集团股份有限公司（以下简称美的集团，股票代码：000333）自2013年上市以来，以“产品领先、效率驱动、全球经营”三大战略主轴为指引，深化转型，聚焦产品力与效率提升，企业盈利能力与经营质量持续提高。美的集团2023年1-9月，营业总收入2924亿元，同比增长7.581%；净利润277.2亿元，同比增长13.27%；净资产收益率18.41%。<sup>[6]</sup>美的集团的合伙人持股计划如下：

#### 1. 参与人员（共计15人）

- (1)美的集团总裁、副总裁（有5人，含兼任事业部总经理人员2人）。
- (2)美的集团下属事业部及经营单位的总经理。
- (3)对美的集团经营与业绩有重要影响的核心责任人（与(2)合计10人）。

#### 2. 参与方式及计划期

##### （1）参与方式

本期持股计划存续期内，美的集团以配股、增发、可转债方式融资时，由本期持股计划的管理委员会商议是否参与融资及资金的解决方案，并提交本期持股计划的持有人会议审

议。

## (2) 计划期

分为三个阶段：①存续期——自美的集团董事会审议通过之日起四年，存续期届满后，可由持股计划管理委员会提请董事会审议通过后延长。在此期间，若对持股计划进行重大的实质性变更需经出席“持有人会议”超过 2/3 以上持有人同意，并提交美的集团董事会审议通过。②锁定期——不少于 12 个月，自公告完成标的股票购买起计算。法定锁定期满后，仍将遵守中国证监会、深交所关于信息敏感期不得买卖股票的规定。③终止期——在存续期满后自行终止，也可由持股计划管理委员会提请董事会审议通过后延长。

## 3. 股份权益归属

本期持股计划项下美的集团业绩考核指标达成之后，将根据上一年度美的集团、事业部及经营单位业绩目标的达成情况及考核结果，确定持有人对应的标的股票额度，并将该等确定的标的股票额度分三期归属持有人，每期归属的具体额度比例仍将根据各持有人的考核结果确定。

具体分配以下述规则为准：

第一期：美的集团考核年度的业绩考核指标达成之后，根据考核年度美的集团事业部及经营单位业绩目标的达成情况及考核结果确定持有人对应的标的股票额度，并将该等确定的标的股票额度的 40% 标的股票权益进行归属。

第二期：持有人第一期标的股票权益归属完成之日起，满一年（12 个月）后，将该等确定的标的股票额度的 30% 标的股票权益进行归属。

第三期：持有人第一期标的股票权益归属完成之日起，满两年（24 个月）后，将该等确定的标的股票额度的 30% 标的股票权益进行归属。

对于三期标的股票权益的锁定期规定，第一期及第二期归属给持有人的标的股票权益的锁定期为：自该期标的股票权益归属至持有人名下之日起至第三期标的股票权益归属至持有人名下之日为止；第三期归属给持有人的标的股票权益自归属至持有人名下之日起即可流通，无锁定期。

标的股票权益归属的满足条件：

(1) 本期持股计划项下的美的集团业绩考核指标为 2017 年度加权平均净资产收益率不低于 20%。如本期持股计划存在剩余未分配标的股票及其对应的分红（如有）将全部归美的集团所有。

(2) 若本期持股计划下的美的集团业绩考核指标达成且持有人在每个归属期的考核结果均达标，则持有人可以享有该期持股计划项下按照上述规则归属到其名下的标的股票权益。

(3) 若本期持股计划项下的美的集团业绩考核指标未达成。则本持股计划项下的标的股票权益全部归属于美的集团享有。所有持有人不再享受本期持股计划项下的标的股票权益。

此外，美的集团将依据相关规定，在持股计划完成标的股票的购买及分期归属时，发布持股计划的实施及进展公告。

#### 4. 股份权益归属处理方式

持有人按照本持股计划确定的规则完成各期标的股票权益归属后，由管理委员会委托资产管理机构集中出售归属锁定期届满的标的股票，将收益按持有人归属标的股票额度的比例进行分配。若存在剩余未分配的标的股票及其对应的分红，也将统一由资产管理机构出售，收益归美的集团所有。<sup>[1] (p. 144-146)</sup>美的集团实施本期持股计划的财务、会计处理及税收等问题，按相关法律、法规及规范性文件执行。

### 六、二元制股权结构：以相对少量资本控制整个公司

在现代企业制度中，通常公司的股权结构为一元制，即所有股票都是同股同权、一股一票，但在英美法系下的类别股份制度里存在二元制股权结构（又称 AB 股结构），即管理层试图以少量资本控制整个公司，因此将公司股票分高、低两种投票权，高投票权的股票每股具有 N 票（多为 10 票）的投票权，称为 B 类股，要由管理层持有；低投票权由一般股东持有，1 股只有 1 票甚至没有投票权，称为 A 类股。作为补偿，B 类股票一般流通性较差，一旦流通出售，即从 B 类股转为 A 类股。

#### （一）京东公司刘强东所持每股拥有 20 票投票权

AB 股最初盛行于美国，因为美国是全球互联网创新的龙头。在这些创新型企业中，创始人最能把握新技术的脉搏。但互联网公司通常在企业发展前期对资本投入需求较大，经历多次股权融资后，投资人往往舞拥有了控股权，创始人团队的持股比例已被摊薄得很严重了。此时依“资本多数决”原则，投资者很可能无法采取有利于创新公司成长的最佳策略。不同投票权架构能有效地让持股比例已被大幅摊薄的创始人团队，因为持有投票权更高的 B 类股，仍然掌握对公司的控制权。通过采用不同投票权架构，公司让着眼公司长远利益的创始人团队行使控制权，而不必因公开市场股东投资额增大的影响，引致控制权层面的过分焦虑，有利于确保公司的长远利益。

通过 AB 股来选择放手让创业团队施展，对创业团队和投资者都是一种利好和保护。正如谷歌 (Google) 的创始人所说，AB 股可以让他们在不受新投资者压力的情况下追求创新。中国开始了解 AB 股始于百度、京东、阿里巴巴等颠覆我们生活模式的互联网公司在美国上市。这些企业都有多轮融资的共同特点，导致这些中国公司的重要股东多为外国投资人，而公司创始人成了名副其实的小股东。这些公司创始人用相对少量的股权控制庞大商业帝国的秘密便是 AB 股。以京东集团股份有限公司 (JD.com, Inc. 股份代号: 09618, 简称京东集团) 为例，刘强东所持股票属于 B 类普通股，其 1 股拥有 20 票投票权 (美国一般的 B 类股 1 股拥有 10 票投票权)，而除了刘强东之外的其他股东所持股票属于 A 类股票，其 1 股只有 1 票投票权，借此刘强东拥有了超过 80% 的投票权。

2023 年 11 月 15 日，JD 京发布其 2023 年三季度财务业绩 (截至 2023 年 9 月 30 日)。

营业收入为 7786 亿元，同比增长 3.70%；归母净利润 207.8 亿元，同比增长 182.77%。<sup>[7]</sup>

## （二）雷军持有小米集团不足 1/3 的股份，但投票权为 57.9%

2018 年 7 月 9 日，小米集团正式在香港证券交易所上市（股票代码 01810.HK）。发行当日估值依然在 543 亿美元左右，跻身有史以来全球科技股 IPO 前三名。小米集团对于香港股市具有里程碑意义，因为它是首家在香港上市的“同股不同权”（AB 股）的公司。小米集团的创始人雷军持有小米集团 31.4124% 的股份，但投票权为 57.9%。雷军通过小米集团的股权架构安排，保证了公司经 N 轮股权融资后的控股权。

### 1. AB 股架构

小米集团的招股说明书披露，上市前小米集团的公司章程约定了不同的投票权架构。持有公司 A 类普通股的股东为 Smart Mobile Holdings Limited（雷军的持股平台）、林斌、as trustee of Bin Lin TRUST（林斌的持股平台）。投票权架构中关于 A 类普通股与 B 类普通股和其他各轮优先股的设计区别在于对于审议事项时所能代表的投票权数量。除涉及极少数保留事项有关的决议案外，对于提呈公司股东大会的任何决议案，A 类股份持有人每股可投 10 票，而 B 类股份持有人每股可投 1 票。对于保留事项的议案，A 类股份、B 类股份每股股份均只有 1 票投票权。保留事项包括：

①修订章程或细则，包括修改任何类别股份所附的权利；②委任、选举或罢免任何独立非执行董事；③委任或撤换公司会计师；④公司主动清算或结算。此外，持有不少于公司实缴资本 1/10 并附带股东大会投票权的股份股东（包括 B 类股份持有人），有权召开本公司股东特别大会，并在会议议程中加入决议案。

根据香港联合交易所有限公司的《上市章程》规定，小米集团在香港上市之日后将继续实行的特殊投票权架构为：A 类普通股为一类，B 类普通股为另一类；在股东投票时，每一 A 类普通股股份有 10 份投票权，每一 B 类普通股或优先股股份有 1 份投票权。

### 2. 优先股架构

小米集团在上市前进行了 9 轮融资，对于这些投资人，公司章程中约定了优先股条款，具体如下：

#### （1）股息权

若公司董事会宣告发放股利。优先股股东有权优先于现有或未来的普通股或任何其他类别股份持有人，按初始投资额享有年利率为 8% 的非累积优先股股利。除非已经将优先股股利支付完毕，否则本公司不得以现金或任何其他方式向任何普通股或其他类别股份持有人支付、宣告或者分配股利。

#### （2）委托投票权

小米集团的其他股东和雷军签署了投票权委托协议，雷军作为受托人可实际控制另外 2.2% 的投票权。

#### （3）公司章程约定

小米集团公司章程约定,在公司股东大会上,对于应当由普通决议通过的事项,由出席股东大会的股东所持的过半数的投票权赞成方可通过。对于应当由特别决议通过的事项,由出席股东大会的股东所持的超过 3/4 的投票权赞成方可通过。

通过上述几种方式,除涉及优先股特别决议事项的部分情形外或按照适用的法律或上市规则的规定需要雷军回避表决的事项外,雷军在小米集团上市时控制的投票权为 57.9%。因此,该等投票权可以决定应当由普通决议通过的事项是否可以通过,并对应当由特别决议通过的事项享有否决权。此外,雷军是小米集团的董事长和首席执行官,因此,虽然雷军的持股比例并不是很高,但是小米集团的实际控制人。<sup>[8] (75-80)</sup>

### (三) AB 股适用企业类型

AB 股深受资本驱动型企业的创始人喜爱,但 AB 股的适用范围十分狭窄,仅适合以下 3 类企业。

#### 1. 科创板上市公司

2019 年 3 月 1 日,中国证监会发布了《科创板首次公开发行股票注册管理办法(试行)》和《科创板上市公司持续监管办法(试行)》。同日,上海证券交易所发布了 6 项配套业务规则。在这些政策中,首次允许科创板上市公司发行具有特别表决权的类别股份,标志着中国股市开始正式引入 AB 股制度。

#### 2. 有限公司

有限公司股东可以通过公司章程约定表决权、分红权、优先认购权,可以说是变形的“中国版 AB 股”,但比较真正的 AB 股制度,有限公司章程无法约定优先清算权和董事、监事、高管的所有职权。而且有限公司一旦改为股份有限公司,除非可以申报科创板,否则所有股东必须同股同权,所谓的“AB 股”约定必须作废。

#### 3. 境外上市公司

接受 AB 股制度的证券交易所包括纽约证券交易所、纳斯达克、香港联合交易所等。

### (四) AB 股的主要缺陷

首先,AB 股制度打破了“同股同权”的平衡,把控制权集中在少数人手中,在公司决策正确发展良好的前提下,大家相安无事。但是如果创始人团队决策失误,其他股东都将为决策失误付出代价。

在小米集团公开发行的存托凭证招股说明书中,我们也看到如下风险提示:

公司发行上市后,雷军和林斌共同拥有全部的 A 类普通股,雷军和林斌对公司的经营管理以及所有需要股东批准事项(例如董事选举及资产重组等重大交易事项等)拥有重大影响。在上述情况下,雷军和林斌将对公司事务施加重大影响,并能够影响股东大会表决结果,中小股东的决策能力将受到严重限制。在特殊情况下,雷军和林斌的利益可能和公司其他股东的利益不一致,可能因此损害中小股东的利益。

其次,AB 股也挑战了传统公司法股东民主原则,导致外部投资者权利受损,无法按自

己的持股比例行使监督权等；AB股方式如果被广泛采用，必然导致社会腐败、小股民被鱼肉。<sup>[8] (81-83)</sup>

## 七、现代合伙人制：具有旺盛生命力的企业体制

### （一）合力成就企业共创、利益共享、风险共担的大事业

#### 1. 合伙人制企业员工的内心归属感和实际拥有感

合伙制就是让员工的心“回家”，当一个人从打工者转变为合伙人时，其思想也会发生转变，给企业干就是给自己干，自然就有了归属感。合伙人制度最大的特点就是瓦解这员工的“零拥有感”，员工不再只是企业的过客，他们有了话语权和切切实实的存在感。

#### 2. 合伙人制企业员工具有付出成就感

在雇用制度下，企业取得的成绩与被雇佣者的关系很小，他们能得到的只是薪资上的有限提升，却没有对个人能力和付出的充分肯定。合伙人制度解决了这个问题，如果成为企业的合伙人或股东，员工就有了成就感。

#### 3. 有效引才与长期留才

当资本的光环逐渐退去，人才为王成为主旋律。很多企业在招揽人才时，不再用高薪酬、高福利，而是以合伙人制度和股权激励计划，显然后者对真正的人才更具吸引力。更重要的是留住人才的心。高薪酬与高福利留下的只是员工，合伙人制度则是把员工的心留下来，合力成就企业共创、利益共享、风险共担的大事业。

#### 4. 合伙人制企业层级扁平

互联网时代打破了科层式组织，上下级关系被信息对称性取代了。合伙人制度让组织进一步扁平，彼此之间只是通过利益机制及机制观念捆绑在一起的弱隶属关系，是真正意义上的扁平组织。

#### 5. 平台流动

雇佣制企业只有一个平台，就是企业自身，内部的所有人都要在这个平台上工作实践，为这个平台创造价值。合伙企业能够孵化出无数个平台，不怕没机会，就怕没本事，任何有能力的人都可以在企业搭建的平台上开创自己的事业。

### （二）合伙人机制适用的企业类型

#### 1. 知识型、技术型企业

知识型、技术性企业实施合伙人制度的优点：一是能够有效协调资本与知识的关系；二是突破传统的雇佣和被雇佣关系；三是利用现代技术，建立数字化、网络化的信息管理平台；四是践行以人为本的思想；五是创造良好的、轻松的、积极的工作环境和氛围。

#### 2. 轻资产型企业

在科学技术突飞猛进的当代，重资产已经渐成“奢侈品”，而企业的人员规模未必大、企业的资产规模未必小的轻资产企业更受追捧。公司员工的经验、管理流程与制度、掌握的

专利技术、握有的资源关系、企业的品牌文化等，都是轻资产的一部分。轻资产企业主要分为五种类型：类金融企业；新型互联网公司；

品牌型轻资产企业；知识产权为主导型企业；增值型基础网络公司。

#### **(1) 类金融企业**

这类企业现金流充足，保证企业拥有强大的复制能力，从而能提升企业的扩张能力，最终形成规模经济。因此，这类企业往往都是连锁性质的，比如沃尔玛、苏宁电器。

#### **(2) 新型互联网公司**

新型互联网企业通常建立在早期形成的大型互联网企业的平台基础上，比如微商、小程序电商等小型互联网公司。它们在各自所处的相对封闭的网络环境中，为用户提供自己的产品和服务。通过精美的网站页面设计和丰富的产品、服务种类，加快用户了解自己的速度，争取最大化地留住用户。

#### **(3) 品牌型轻资产企业**

这类企业已经形成了品牌优势，品牌效应成为主打，因此在产品的研发设计、营销手段以及售后服务方面非常注重品牌维护和推广。著名国际品牌耐克、阿迪达斯就是品牌型轻资产企业，他们将品牌研发和全球化经营结合成一体。

#### **(4) 知识产权为主导型企业**

这类企业的无形资产所占的比重非常大，基本属于知识、技术、专利、配方领军行业、因而企业资产庞大也更加灵活。同仁堂制药就是典型的由知识产权主导的企业，高品质的药品为其留存了大量“铁粉”。

#### **(5) 增值型基础网络公司**

最典型的的就是中国移动和中国联通。随着无线增值业务的发展，中国移动和中国联通能够提供更多的用户增值服务。仅仅通过手机卡，用户就能享受到公司提供的多元化服务。

### **(三) 企业发展阶段与合伙制的选择**

中国工业和信息化部在 2023 年 6 月 15 日举行“第十八届中国国际中小企业博览会和第二届中小企业国际合作高峰论坛”新闻发布会上介绍，近年来，以中小企业为主的民营企业已经跃升成中国第一大外贸经营主体、对外贸增长贡献度超半，为经济社会发展作出了重要贡献。截至 2022 年末，中国中小微企业数量已超过 5200 万户，比 2018 年末增长 51%。2022 年平均每天新设企业 2.38 万户，是 2018 年的 1.3 倍。中小企业快速发展壮大，是数量最大、最具活力的企业群体，是中国经济社会发展的生力军。<sup>[9]</sup>

从质的方面看，中国工信部已培育近 9000 家专精特新“小巨人”企业，带动地方培育 8 万余家省级专精特新中小企业。其中，“小巨人”企业以专注铸专长、以配套强产业、以创新赢市场，平均研发投入占比达 8.9%，平均研发人员占比达 28%，累计参与制修订国家标准 6000 余项，获得授权发明专利数 14 万余项。近年来，70 余家“小巨人”企业荣获国家科学技术奖，1500 余家“小巨人”企业承担过国家重大科技项目。从贡献看，中小企业在

经济社会发展全局中发挥着重要作用。成为保持产业链供应链稳定和竞争力的关键。促进中小微企业健康可持续发展已成为国际社会广泛共识。

大企业都是由小企业一步步发展而成的，企业的发展一般要经历四个大的阶段→创业期→战略转型期→扩张期→成熟期。中国有超过 5000 万家的中小微企业，各个行业企业的股权（出资）结构、员工（团队）结构、经营方式和发展阶段等千差万别，仅依据或参考上市公司的股权激励政策和国有控股混合所有制企业员工持股试点等政策是难以广泛操作人力资本激励的。晋商的“身股制”对现代创业企业建立健全激励机制具有重要借鉴意义；动态股权分配机制则对中小微企业实行合伙制和股权激励机制具有直接参考价值。

### 1. 创业期企业

创业期的企业总是依赖于一位或几位领导者的个人能力来获得生存机会，但个体能力再强也克服不了创业期的种种困难，比如资金短缺、人才短缺，基础设施短缺等。面合伙人制有助于企业整合各种资源，从而突破人、财、物缺乏对企业造成的发展上限，因此处于创业期的企业非常适合采用合伙人制。创业期企业度过艰难时期的三个必要条件：一是建立起可以分担创业者压力与责任的管理团队；二是找到稳定有效的业务战略和执行途径；三是使持续盈利或有充足的资本供给。

### 2. 战略转型期企业

战略转型期的企业，虽然看似具备些实力，但并不稳固，抗风险的能力依然很弱。这一时期企业的内部组织，往往因为度过了危险期后开始产生有所松懈，人浮于事的现象开始显现。因此。此时的企业亟待进行组织结构的调整和人事制度的改革，建立一个跟得上时代潮流和符合企业长期发展的管理制度。合伙人制度无疑是最佳选择，能够将员工从“向钱看”拉回到“向前看”，企业重拾锐意进取和犀利度，尽快实现扩张壮大。

### 3. 扩张期企业

扩张期的企业有三个明显特征：一是企业面临的市场机会众多、潜力巨大；二是企业的技术、产品、服务经过前期市场检验，已经成熟或基本成熟；三是已经有相对成熟的管理团队和成规模、成建制的员工队伍，他们能在不同的层级上或专业方向上执行企业的决策。因此，处于扩张期的企业是推行合伙人制度的最佳时机。其实，在这一时期推行合伙人制，企业付出的成本很低，但效率很高。

### 4. 成熟期企业

企业到了成熟期，预示着一切都进入了平稳状态。通常，成熟期的企业在进行合伙人制度改革时有四点必须注意：

#### （1）要有新的事业梦想和业务逻辑做支撑

实行合伙制的逻辑基础是共同的事业梦想。如果合伙不能产生激情，彼此之间做不到为共同的事业打拼，信任和宽容更无从谈起。

#### （2）不要期望一夜之间业绩提升

成熟型企业面对的市场也是成熟的，没有更多的机会可供开发，仅仅实施了合伙人制还不能一夜之间拉动企业业绩抬升，即便有短暂提升。也将很快复归原位。其实，实施合伙人制的目的是提升企业员工的工作热情和拼搏信心，只有人的积极性提升了，才有可能在市场上开拓出更多机会。要综合、慎重考量将哪些岗位的人员纳入合伙人序列。

## 八、创业公司的动态股权分配机制

不当的企业股权分配是团队的第一杀手。位于美国纽约的咨询公司 CB Insights 在 2014 年对约 100 家倒闭的初创企业进行了调研，整理创业失败的主要原因。在前 20 个失败原因中，与团队直接相关的原因就占了 3 个：组错队、团队成员相处不和谐、对工作失去热情。

早期的创业企业几乎没有（或只有少量）固定资产和有形资产，创业投资企业其实就是投资一个团队。要了解企业各个核心成员的能力和背景不难，而把握团队成员之间的微妙关系，判断团队是否具有恒久的锐拓力和持久战斗力是最难的部分。判断一个企业团队的持久战斗力时，都应深入研究和关注团队成员间的股权分配现状和机制。这往往是最易导致团队成员相处不和的原因。因为股权分配不当而导致团队出现问题，影响到企业发展甚至散伙的案例比比皆是。

### （一）合理的股权分配机制应具有以下特点：

#### 1. 公平

失败的股权分配机制最常见的问题就是“不公平”——不能公平的体现每一位团队成员所做的贡献。对于初创企业，更是不患寡而患不公。公平的股权分配机制要公平地对待团队所有成员，不管是领导还是下属，不管是发起合伙人还是后来加入的合伙人，不管是仍在职的合伙人还是已经离去的合伙人，都应该让其得到应得的。

#### 2. 可进可退

“问渠哪得清如许，为有源头活水来。”初创企业面对的环境是复杂多变的，团队往往需要不断地调整和补充新鲜血液。合理的股权机制，应该考虑这种变动性，让有能力的人随时可以参与进来，让不合适的人随时可以被清退，帮助团队维持一个开放的架构。

#### 3. 能够体现各个贡献的价值

不仅仅是资金，还有时间、专利技术、人脉……创业团队往往是十八般武艺都有，但缺乏资金。量化各个要素的价值才能鼓励成员为公司带来更多资源，越是稀缺的资源给它越高的估值。

#### 4. 体现阶段性的成果

公司到达一个经营发展的里程碑后，可能进入一个新的经营环境和风险水平，合伙人前期所冒的风险要得到相应的回报，切出部分的股权兑现到位。

#### 5. 设立股权回购机制

创业是一条漫漫长路，在崎岖中踔厉前行。难免有个别成员在这过程中离去，另谋发展

机会。因此，任何针对内部员工的股权激励政策都须有退出机制，股权能放也要能收。股权是公司发展过程中最珍贵的吸引资金、人才、资源的工具，要珍惜。公司不能有太多的缺位持股人——持有股权但不参与公司运营管理、不会再为公司带来贡献的人。

#### 6. 具有可操作性，不能过于复杂

合理、精确的股权激励方案，往往都是复杂、全面的。但再好的股权激励方案如果操作起来过于复杂，实施成本过高，就没有可操作性，都会流于形式。因此，在复杂性和可操作性之间取得一个平衡，使得方案能够简单的执行很重要。

#### 7. 契约化，合法化

股权激励计划本质上是一个“团队的契约”，约定如何分配公司的经营成果。因此需要将其契约化，形成一个正式的契约，让所有成员都能够感觉到这是一个严肃的实实在在的激励，而不是画饼充饥。

#### 8. 不会引起不必要的费用（例如公证费、税金）

股权激励涉及股权的过户，涉及公司的财务核算，要有配套的法律以及工商登记变更执行方案。而该方案不应引起不必要的税费，因为这些税费会大大削减激励的效果，有时甚至使得方案根本无法执行。

### （二）动态股权分配操作要点

动态股权分配机制，其实就是把股权分配这一个环节往后推迟，推迟到公司有实质可观的价值的时候再进行分配。无数的案例告诉我们过早地分配股权、固定的股权比例都不适应初创公司面对的复杂多变的环境，在企业发展后期都可能破坏团队的和谐，甚至导致不欢而散。创业初期不分股权，但是创业团队需要约定一个分配的机制，形成团队共同恪守的契约。

[10] (PP. 23-25)

#### 1. 经营发展里程碑

企业打算什么时候开始分配股权？分多少？经营发展的里程碑可以是3个，甚至5个；可以持续1年，甚至5年。例如，产品开发完成分配公司10%的股权；销售收入达到1000万元，再分10%；实现收支平衡，再分20%…

#### 2. 创业成员贡献点以及贡献值

这是动态股权分配机制最核心的一个要素。达到里程碑后，分配股权的依据就是各个创业成员的贡献值的比例。而贡献值就是为了达到里程碑各个创业成员所作出的贡献的量化体现。

贡献点需要团队一起来定义，企业发展需要什么样的资源，哪一些环节是关键。例如，团队成员付出了工作时间但未获得应得的工资报酬、团队成员投入了现金、团队成员利用自己的人脉实现了销售、团队成员把自己的地产无偿提供给公司作为办公场所…等等。

贡献值是根据约定的计算标准对贡献点进行的量化记录。例如，创业团队成员没有领取的工资金额、投入现金的金额、利用人脉实现了销售但是未领取的销售提成金额、无偿贡献

给公司使用的办公场所的市场租金…等等。

持续定期的（例如，每个月计算，每一个项目结束后计算）把每一个人每一项贡献值都记录下来。这就是“动态”的精髓所在，因为随着每一位成员的付出的变化，各人的贡献值都在变化。在达到下一个里程碑之前团队成员各占多少股权比例都是一个未知数。等达到里程碑之后，再按照这个累积贡献值的比例，去分配约定要分配的股权。可见，贡献值实质上就是一种“期权”。

动态股权分配机制首要关键是契约，其次是计算模型。契约+计算模型，这是动态股权分配最核心的部分。要制订一个完整的机制，契约和模型中还有需要约定的环节，例如“兑现时点”“回购机制”等。

### 3. 创业团队主要成员牵头，所有创始人参与并取得共识

动态股权分配机制实质上约定的是未来分配股权时各个成员所获得比例的计算方法和原则，牵头制订股权分配机制的初始领导人，在制订细则的过程中，要让各个成员都参与进来，各抒己见，要获得成员们的共识。只有大家都认可这是一个公平的规则，才可能积极地参与进来。要如实、合理地衡量各个成员贡献的工作时间，就必须给每一个成员制订一个公允的市场工资水平，每个人的工资水平要获得大家的认可，若不被认可就会直接降低股权制度的激励效果。对于大多数初创企业，各个创业伙伴投入的工作时间一般占有很高的比例，从而影响今后分配股权时各自的比例。

### 4. 动态股权分配机制是一个动态调整的过程

初创公司的经营环境千变万化，动态股权分配机制本身也需要动态的调整。在实践中，可以每个季度对创业企业的机制调整一次。如增加了新业务，就要为这项新业务、新内容增加相对应的贡献点；或此前制订的计算方法明显不合理或者有失公平，需要及时与团队协商修订。动态股权分配机制不可能一蹴而就，要让团队有足够的心理准备，随着公司的发展会不断地对机制进行检讨和修订。有些修订可能会追溯调整，而有一些修订则不应该追溯调整。

### 5. 公正透明、及时更新

创业团队要秉着公开透明的理念来执行动态股权分配机制，所有参与分配的人员都有权知道最新状态，有权查看每一项的贡献值是如何计算出来的，如何形成的。计算的结果应该有理有据，并且有迹可查。执行的状态应该及时更新和公布，以起到激励、提醒和督促的作用。此原则跟其他股权激励机制主张的“私密，一对一”有很大的区别，其他的股权激励机制往往是由一个人或者一个部门制订，制订的过程是自上而下的，或者其股权赋予的机制并不是基于“公开、公平、透明的规则”，而更多是基于事后领导的主观评价和讨论，因此，规则不透明，结果很容易会受到质疑。动态股权分配机制完全是另外一种思路，让规则摊在阳光下，大家共同遵循，谁奖励得多，谁奖励得少，一目了然。<sup>[10] (pp. 35-37)</sup>

### 6. 建立动态股权分配机制的核心步骤

建立动态股权分配机制，总体分为以下几个步骤：

第一步：确定一位创业初始团队领导，牵头组织协商和制订动态股权分配机制。

第二步：注册公司，确定创业企业初始的股权结构。

第三步：制订创业企业分配股权的经营发展目标里程碑。

第四步：分解企业运营各个关键环节，制订贡献点和贡献值计算标准。

第五步：加入股权回购机制以及实施细节规定，形成“契约”以及“计算模型”。

第六步：持续记录各创业成员业绩以及公布贡献值。

第七步：将各创业成员贡献值转变为股权，体现阶段性的成果。

### （三）给创业成员贡献值赋予权重以及贡献值的变现性

动态股权分配机制最重要的是要合理地确定创业过程中最常见的贡献点和贡献值的计量原则。动态股权分配机制同时也是动态股权激励机制，让每一个岗位都有贡献点可以做贡献，这也是一种公平。同时，贡献值与现金应能够互换。创业成员累积的贡献值，便是达到经营发展里程碑时分配股权的依据。

#### 1. 赋予不同贡献点不一样权重，激励创业成员投入最急需的生产要素

对于初创企业来说，创业前期的资源往往是最匮乏的，但每一项生产要素的匮乏程度都有轻重之分。例如，公司缺乏流动资金时，可以鼓励团队成员多投入现金；公司急需的专利技术、科研成果等，公司可以用赋予不同贡献点不一样权重的方法来引导团队成员投入公司最需要的生产要素。当达到里程碑时，公司就按照加权贡献值的比例来分配股权。（赋予不同贡献点的权重，不是动态股权分配机制的必要条件）

#### 2. 合理确定直接贡献与间接贡献的贡献值

较大的创业团队有负责营销和销售的两名合伙人。负责营销的合伙人负责公关，宣传公司，打造品牌；负责销售的合伙人负责招揽客户，做产品或服务销售。做销售的，一般都有销售提成，可以方便地设为贡献值；而负责营销则很难直接衡量其贡献值，虽然他没有直接创造价值，但其间接地创造了价值，很可能公司的销售，渠道的建立，以及公司的后续融资都有其功劳。对在间接贡献的岗位的合伙人也应该设立一个专属的贡献点。贡献值则可以根据一些 KPI（Key Performance Indicators，即关键绩效指标，又称主要绩效指标、重要绩效指标，是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具，是企业绩效管理的基础）的实现情况来定，例如销售额的增长率，公司公众号的关注数…

因此，有一些贡献值是适用于所有人的，有一些贡献值则适用于特定岗位的人，企业应对贡献点的激励对象分别明确。

#### 3. 贡献点的变现性

创业企业应约定哪一些贡献值在什么情况下可以申请领取现金，即提现。一些贡献点

是可以根据做出贡献的合伙人在特定的情况下自己选择是提现还是作为贡献值来积累。创业企业贡献值的这种属性称为变现性。这样做是基于贡献值的计量原则：与现金能够互换。这让贡献值具有实实在在的现金价值，而不是一个虚拟的值。这对创业团队成员来说，更具有激励性。有了这个选择权，贡献值又相当于合伙人对企业的股权投资，合伙人若认为公司前景不值得投资的，会选择提现，若看好公司未来的股权价值，则会选择积累贡献值，未来可以转化成公司的股权。

约定变现性，主要是约定：什么情况下可以变现？怎么变现？如在销售环节可确认实现销售的合伙人贡献的方式。如表 2

表 2 确认实现销售的合伙人的贡献值

| 序号 | 项 目 | 内 容        |
|----|-----|------------|
| 一  | 贡献点 | 获得客户订单实现销售 |
| 二  | 贡献值 | 销售额的 5%    |

企业约定其变现性方案 1：合伙人获得该贡献值后，可以在 1 周时间内提出提现的要求，1 周过后如果没有提出提现请求的则默认为累积贡献值，提现权失效。如果执行过程中，发现某位合伙人，每一个贡献值，只要能变现的都变现，那就需要了解一下背后的原因。企业约定其变现性方案 2：合伙人获得该贡献值后，可以在 1 个月的时间内提出提现的要求，1 个月过后如果没有提出提现请求的则默认为累积贡献值，提现权失效。<sup>[10] (PP. 98-103)</sup>

## 九、结 论

总之，数字经济、知识经济时代，数智技术的发展运用日新月异，人类社会已经进入数智技术迅速进步并发挥重要作用的崭新时代。技术智能化、生产智能化、组织智能化、治理智能化、服务智能化，成为人类社会发展的新趋势。

### （一）人力资本在创业企业发展中的作用举足轻重

数字经济时代，虽然企业生产（劳动）工具数字化、智能化、网络化，企业运营方式和劳动方式出现了新特点、新场景，但劳动者拥有的人力资本已成为创业企业持续发展的动力源泉。掌握数智技术的劳动者对于企业的持续发展起着决定性作用；数智时代的创新型、创造性劳动，标志着人力资本在创业企业发展中的作用举足轻重。

### （二）晋商开创的银股和身股制，对现代合伙制企业发展有借鉴意义

晋商依靠着博大宽厚的经营胸怀、兼容并蓄的经营气度、求同存异的经营策略、自强不息的经营精神、勇于创新的经营智慧，积累起雄厚的资本。晋商开创的身股和银股制，不仅

让当时的晋商走向辉煌，对现代合伙制企业发展也具有重要借鉴意义。其构建利益共享的合伙人利益共同体，考虑全面、长期保障合伙人的制度，严筛严选、过程严控的合伙人选拔制度，多元激励、多层需求的合伙人机制，是资本、经营、管理和劳动等要素的合理与有机配置。

### （三）动态股权分配机制是创业公司有效的股权激励形式

企业不仅要积极掌握科技发展的新路径，也要准确把控企业经营的新模式，实现从科技到经营、从创新到管理的全方位跃迁。现代合伙人制度是对职业经理人制度的升级。企业导入合伙人制度后，在运营流程掌控、人才延揽、执行力度、创新能力、风险控制、收益分配等各方面均优于雇佣制企业。能够帮助企业揽获更多的人才、拓展更广的空间、铸就更强的实力、成就更优的发展。

动态股权分配机制是创业公司实行合伙人制度的有效形式。以创业团队成员贡献点和贡献值为依据分配股权，是动态股权分配机制的核心要素。创业团队分配股权的依据是各个创业成员的贡献值比例；贡献值是每个创业成员为达到创业里程碑所作出贡献的量化体现；创业团队要秉着公开透明的理念执行动态股权分配机制；创业公司的经营环境千变万化，动态股权分配机制也需要动态地调整。

#### 参考文献：

- [1] 谢东记. 赋能合伙人[M]. 北京：当代中国出版社，2022：2-10, 28-45, 51-81.
- [2] 华为 2023 年前三季度业绩公布！实现销售收入 4566 亿元 同比增长 2.4% [EB/OL]. (2023-10-27) [2023-12-29]  
<https://www.163.com/dy/article/112PI6500511CTRL.html>
- [3] 西奥多·舒尔茨. 1992. 论人力资本投资[M]. 吴珠华等译. 北京：北京经济学院出版社，92.
- [4] 黄胜. 阿里巴巴“换帅”！蔡崇信、吴泳铭正式履新董事长、CEO！阿里将投资 10 亿美元支持张勇…… [EB/OL]. (2023-09-10) [2024-01-02]. <https://www.nbd.com.cn/articles/2023-09-10/3013091.html>
- [5] 东方财富网-行情中心-01810.HK 小米集团-W 财务分析 [EB/OL]. (2023-11-20) [2024-01-02]. [http://emweb.securities.eastmoney.com/PC\\_HKF10/pages/home/index.html?code=01810&type=web&color=w#/NewFinancialAnalysis](http://emweb.securities.eastmoney.com/PC_HKF10/pages/home/index.html?code=01810&type=web&color=w#/NewFinancialAnalysis)
- [6] 东方财富网-数据中心-美的集团 (000333) 业绩报表 [EB/OL]. (2023-10-31) [2023-12-29]. <https://data.eastmoney.com/bbsj/000333.html>
- [7] 东方财富网-行情中心-JD 京东-财务分析 [EB/OL]. (2023-11-15) [2024-01-02]. [http://emweb.eastmoney.com/PC\\_USF10/pages/index.html?code=JD&type=web&color=w#/cwfX](http://emweb.eastmoney.com/PC_USF10/pages/index.html?code=JD&type=web&color=w#/cwfX)
- [8] 李利威. 一本书看透股权架构[M]. 北京，机械工业出版社，2019：75-80, 81-83.
- [9] 徐佩玉. 我国中小微企业已超 5200 万户 [EB/OL]. (2023-06-20) [2024-01-02]. [https://www.gov.cn/govweb/lianbo/bumen/202306/content\\_6887257.htm](https://www.gov.cn/govweb/lianbo/bumen/202306/content_6887257.htm)

## Research on the Mechanism of Modern Partnership System to Promote High Quality Development of Entrepreneurial Enterprises

Xiaodong Zhou

(School of Accounting, Guangdong Technology College,  
Zhaoqing 526100, China)

**Abstract:** In the era of digital economy, although the production (labor) tools of enterprises are digitalized, intelligent, and networked, and new characteristics and scenarios have emerged in enterprise operation and labor methods, the human capital possessed by workers has become the driving force for the sustainable development of entrepreneurial enterprises. Workers who master digital technology play a decisive role in the sustainable and healthy development of entrepreneurial enterprises. The article points out that in the era of digital economy, human capital is a key factor for economic growth and development. In the fields of mixed ownership and private economy, the employment system will gradually "retire", and modern partnership systems will prevail; The modern partnership system can motivate partners to collaborate and innovate, which is an upgrade of the manager system; The article briefly introduces the advantages and disadvantages of the dual ownership structure and the dynamic equity distribution mechanism of start-up companies; And the achievements made by Xiaomi Group, Huawei Company, and Midea Group in implementing a business partnership system.

**Keywords:** digital economy; Human capital; Equity incentives; Partner system; Dynamic equity allocation

**作者简介:** 周晓东 (1988-), 男, 河南洛阳人, 广东理工学院, 专任教师, 讲师; 英国赫特福德大学 理学硕士; 研究方向: 应用经济学, 管理学, 智能制造, 智能财会等。已在国内期刊和学术会议发表论文 20 余篇。