

房地产企业事业

合伙人

尚明淮 著

破解地产困局利器

实操性事业合伙人落地手册

房地产企业事业 合伙人

尚明淮 / 著

破解地产困局利器

实操性事业合伙人落地手册

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产企业事业合伙人 / 尚明淮著. -- 北京: 新世界出版社, 2016.6

ISBN 978-7-5104-5665-7

I. ①房… II. ①尚… III. ①房地产企业-合伙企业-研究 IV. ①F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 092255 号

房地产企业事业合伙人

作 者: 尚明淮

策划编辑: 张铁成

责任编辑: 袁 静

责任印制: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京西城区百万庄大街 24 号 (100037)

发 行 部: (010)6899 5968 (010)6899 8705 (传真)

总 编 室: (010)6899 5424 (010)6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.nwp.com.cn>

版 权 部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: nwpcd@sina.com

印 刷: 北京中印联印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 196 千字 印张: 14.25

版 次: 2016 年 6 月第 1 版 第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-5665-7

定 价: 38.00 元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010)6899 8638

前 言

房地产市场投资放缓，是从 2014 年初开始影响中国宏观经济的最大负面因素。据最新数据显示，2015 年上半年，房地产开发投资增速相比 2014 年上半年，下降近 10 个百分点。这也昭示出地产企业已经从“黄金时代”进入“白银时代”。

房地产开发投资增速缓慢的原因较多，例如政府的宏观调控、地产供大于求、地产企业组织模式老旧、运营发展模式落后等。这些因素都成为制约地产企业持续发展的原因。

地产企业为了持续发展，延续企业的生命周期，积极推行改革。改革的力度和深度是空前的，有的甚至是颠覆式的。与此同时，一种新型的改革方法——房地产事业合伙制悄然诞生。

事业合伙制自诞生之日起便备受地产企业追捧，先是复兴地产小试牛刀，后是地产大亨万科、碧桂园等深化企业管理，改变投资模式。当这几个地产企业用事业合伙制取得不俗的发展成果之后，几乎所有地产企业都迎头赶上，想通过事业合伙制助力企业发展。

“事业合伙制”有什么魔力可以让房地产企业纷纷追捧呢？

首先，房地产事业合伙制摧毁了传统的雇佣关系。它通过项目跟投，让职业经理人、区域负责人、项目经理和员工成为企业的股东，真正成为企业的主人，变打工者为管理者，使其以更积极的心态投身到企业的管理和运营中，

使企业和员工之间的关系更和谐。

其次，房地产事业合伙制颠覆了企业的管理模式。传统的“金字塔式”管理理论一直是企业管理的金科玉律，这种森严的管理模式虽然能够让企业的管理更为科学、有效，但是随着企业规模的不断扩大，金字塔的层级不断增多，企业就会面临决策慢、执行不到位的问题。同时，管理者的命令通过层层传达很有可能造成信息缺失，丧失原本的含义，以致出现决策偏离走样的情况。

现在企业通过事业合伙制将“金字塔式”的管理模式转变为“扁平化”的管理模式，减少了企业组织的层级，企业管理者下达的命令就可以直接到达项目执行人手中，使命令得以快速执行。

当然事业合伙制的优点远不止于此，它还有解放管理者、实现企业二次发展、增强企业品牌形象等优点。也正是它的这些优点使众多房地产企业成为它的“粉丝”，但是如何让“事业合伙制”落地着实让企业家头痛不已。为了解决这个问题，笔者通过对这些实行“事业合伙制”的房地产企业进行认真分析，发掘他们“事业合伙制”的核心要素，找到他们实行事业合伙制的深层原因，并且在它们实行“事业合伙制”之上挖掘合伙制的更多内涵。

此书和其他介绍合伙人的书相比具有很强的优势。第一，它的针对性强，作为目前第一本专门针对房地产企业合伙制的书籍，它能够及时解决掉地产企业在合伙制上出现的问题。第二，它的实践性较强，这也是本书最重要的一个特点。它不似其他合伙制书籍光叙述理论，而是着重于实际地帮助地产企业操作“事业合伙制”以及发现其在具体操作中应该注意哪些问题，防止地产企业在合伙中走弯路。

全书由七章构成，认真阅读每一章，你一定会对事业合伙制有更深刻的了解，促使事业合伙制快速落地。

第一章讲的是房地产企业事业合伙制的发展历程。在这一章主要举了八个地产企业实行事业合伙制的例子。通过这些例子，你可以了解到国内地产

企业纷纷实行事业合伙制的原因，以及事业合伙制给企业带来的好处。

第二章主要讲的是职业经理人与企业家的内容。通过本章你可以知道职业经理人与企业家的不同，同时这一章也会引出合伙人的概念，让你明白合伙人就是有企业家精神的职业经理人。

第三章介绍了合伙企业与合伙人的相关内容并着重叙述有限合伙企业和普通合伙企业的不同，消除你对它们的不解。

第四章主要介绍公司治理与合伙人制度的关系。详细解释合伙人在公司治理中的地位以及在合伙企业中怎样消除合伙人的担心，让合伙人主动参与公司治理。同时本章也会介绍如何建立合伙制企业的激励制度，利用合伙企业激励制度提高员工的积极性，提升员工的主人翁意识。

第五章和第六章是整本书最核心的内容。这两章主要讲“事业合伙制”如何落地的问题。企业家通过阅读这两章很快就能让事业合伙制落地。另外这两章解决了企业家在项目跟投、分红、退出和授权中的难点。特别是第六章提供的“九步事业合伙制落地法”对企业来讲是一套绝妙的“武功秘籍”。

第七章主要是对房地产行业事业合伙人案例的分析。让读者从整体上来了解事业合伙制的灵魂所在。

相信通过阅读此书，你能够对房地产事业合伙制有个更为清晰的认识，通过对本书的学习能够让你的企业“事业合伙制”尽快落地，让“事业合伙制”助力企业的发展。

目 录

前言.....	1
---------	---

第一章 房地产企业事业合伙人机制的发展历程	001
------------------------------------	------------

1. 2012 年, 复星公布新的“事业合伙人机制”	002
2. 2013 年, 碧桂园推出“成就共享”激励计划	005
3. 2014 年, 万科推出事业合伙人激励机制	008
4. 2014 年 7 月, 旭辉集团启动项目跟投计划	011
5. 2014 年 10 月, 碧桂园“成就共享”升级成“同心共享”	015
6. 2015 年, 越秀地产启动雇员奖励计划	019
7. 2015 年, 当代置业启动“智业合伙人”计划	022
8. 2015 年, 新城控股启动新城“新新之火, 可以燎原”项目跟投机制	026
9. 2015 年, 金地集团启动核心成员跟投计划	029

第二章 职业经理人与企业家	033
----------------------------	------------

1. 何谓“企业家”	034
2. 何谓“职业经理人”	038
3. 职业经理人与企业家的共生与互利	042
4. 职业经理人与企业家的不共与角力	046
5. 合伙人 = 有企业家精神的职业经理人	050

第三章 合伙企业与合伙人.....053

1. 合伙制 PK 股份制.....	054
2. 合伙企业 PK 有限合伙企业.....	058
3. 合伙人：有限合伙人 and 普通合伙人.....	062
4. 合伙企业：有限合伙企业和普通合伙企业.....	066
5. 普通合伙人的权利和义务.....	069
6. 地产行业事业合伙制特点.....	073
7. 案例 1：万通 VS 万科 VS 万达.....	076
8. 案例 2：雷士照明引入资本——钱与权的博弈.....	081

第四章 公司治理与合伙人制度的关系.....085

1. 公司治理及公司治理结构.....	086
2. 董事会金字塔.....	091
3. 工具：公司治理示意图.....	094
4. 合伙人在治理结构中的地位.....	098
5. 合伙制企业的决策机制.....	101
6. 合伙制企业的平台授权机制.....	104
7. 合伙人对平台授权的担心.....	107
8. 利益相关者对公司治理的影响.....	109
9. 中国民营企业股份模式.....	115
10. 公司治理的激励制度.....	118

第五章 房地产行业事业合伙人制的问题分析.....123

1. 合伙人制的基本概念.....	124
2. 合伙人制的特点.....	127
3. 事业合伙人法律政策.....	130
4. 事业合伙人层级.....	133
5. 案例 3：房地产行业事业合伙人层级.....	136

6. 案例 4：房地产行业事业合伙人层级	140
7. 案例 5：合伙人岗位异动的处理方式	143
8. 案例 6：某企业合伙人来源及股份比例	146
9. 投资方式及投资来源	149
10. 职业经理人权益	152
11. 授权机制	154
12. 股权激励的操作	156
13. 分红及退出	159
14. 项目跟投模式	162

第六章 房地产行业事业合伙人方案落地九步法

1. 第一步：投石问路探老板	166
2. 第二步：内部宣导造声势	169
3. 第三步：和风细雨做调研	172
4. 第四步：认真细致做方案	174
5. 第五步：快速落地签协议	181
6. 第六步：最佳时机兑承诺	183
7. 第七步：进退有度树口碑	185
8. 第八步：三方介入免疑虑	187
9. 第九步：循序渐进做优化	189

第七章 房地产行业事业合伙人案例分析

1. 房地产行业典型案例分析之万科	194
2. 房地产行业典型案例分析之金地	198
3. 房地产行业典型案例分析之碧桂园	202
4. 房地产行业“合伙人”计划对比	206
5. 房地产行业“合伙人”计划总结	211
6. 地产行业内其他案例	216



房地产企业事业合伙人机制的发展历程

据上交所和深交所网站公告中的统计,2014年,A股市场60家房企中有80多位关键人物离职。比如万通的冯仑、万科的肖莉、招商的林少斌等。相比2013年房企离职人数增加超七成,房地产行业成为高管离职的重灾区。

员工离职率的居高不下,融资环境持续恶劣、地产行业瓶颈期的来临,让众多房企开启了探索改革模式。地产企业复星率先用“事业合伙人机制”进行改革,取得不俗效果,而后,碧桂园、万科、旭辉、越秀、当代置业等集团也积极推行“事业合伙人机制”推动企业发展。



1. 2012 年，复星公布新的“事业合伙人机制”

2011年5月，作为复星集团旗下的房地产企业，复地集团宣布从香港退市，一时间引发了业界震动和众多舆论猜想。很快，复星地产总裁徐晓亮公开表示，中国房地产行业的第一轮发展已经结束，按照老套路发展地产无法使复星占据优势，地产板块转型势在必行。

2011年复星国际的年报也证明复星改革的必要性，2011年上半年复星集团房地产板块的利润由2010年9.95亿元下降到3.88亿元，房地产的收入和同期相比减少近20亿元。地产收入和利润的下跌再加上地产行业的寒冬来临，直接吹响了复兴地产改革的号角。

复星集团是一家涉足多个领域的专业化投资集团，投资行业包括医药、保险、矿业、房地产等热门产业。其中，在外人眼中“遍地黄金”的房地产行业，却不是复星集团利润最丰厚的板块。按照传统开发模式发展了10年的复星地产产品线没能在行业中占据领跑者位置，集团内部便将全面转型的战略规划提上了日程。

在转型战略的指引下，复星地产走向了国内蜂巢投资和海外双向投资的“双轮驱动”之路。在国内，复星地产平台充分发挥集团的跨领域优势，将医

药、金融、文化旅游等集团优势项目与地产板块连通，打造集金融、健康、文化、旅游、物流商贸于一体的“大蜂巢”；在国外，对包括美国纽约、英国伦敦、日本东京和中国香港在内的世界知名城市进行新一轮投资，收购的资产类型涵盖核心城市物业、资产管理公司、海外地产开发等多个项目。

徐晓亮介绍，在“双轮驱动”战略的推动下，复兴地产要通过投资能力、融资能力和运营管理能力的提升来实现整体转型，并力争在六七年时间内实现5000亿元的管理规模。要使如此大规模的转型得以成功实现，优秀人才的培养和卓越团队的建设是其中的重点和难点。为此，复星地产于2012年公布了新的“事业合伙人机制”，用以最大限度地吸引和留住人才团队。

复星地产在建设人才团队时，非常重视两类人才。一类是30岁左右，从国内外知名高校或商学院毕业的高潜力年轻人；另一类是40岁左右，在房地产行业有着优秀业绩的顶尖企业家。而对于这两类人才，仅仅以优厚待遇很难赢得他们的心，而是必须要为他们提供一个共同成长和发展的平台。

因此“平台+英雄团队”“将职业经理人转变为事业合伙人”成为复兴地产事业合伙人机制的核心人才策略。而借助事业合伙人机制，复兴地产分别从金地、珠江投资、九龙仓“挖”来了赵汉忠、刘斌、周成辉等行业内优秀人才，这三人也成为了复兴地产旗下的星浩资本、星泓资本、星健资本的掌舵人，同时也吸引了更多的地产人才加入复星这一大平台。

那么，复星的事业合伙人机制是如何挖来人才，并确保他们对团队的忠诚度的呢？首先，复星在选择人才时，格外注重价值观的统一。复星所看重的人才，不仅要认同复星的理念和模式，同时还要具备创业精神，这有利于双方的共同成长。其次，复星将企业打造为一个巨大的创业平台，帮助人才实现成功。事业合伙人不仅仅是一种制度和模式，同时也是一种兼顾发展与分享的机制。在复星，每一个人才都能通过完成共同愿景来实现自身的理想和价值。



在事业合伙人的机制下，复星还公布了“全息复星人”这一文化理念：复星是一个智慧生命体，而每个成员都是复星人，都是企业的品牌代言人。在这种企业文化的激励和带动下，人人都是创业者，人人都可以创造并分享价值。

为了配合事业合伙人制度，让职业经理人真正具备事业经理人的思维和行为方式，复星还提出了跟投机制，规定每一个项目经理人必须跟投其所操盘的项目，让项目负责人与投资项目之间产生休戚与共的联系。同时，复星给予合伙人极大的空间，主动提供创业机会，真正实现管理经验与企业文化的对接、融合。

复星的事业合伙人机制，不仅提高了人才质量和团队动力，还有利于其全球化战略的铺设。为了更精准地了解当地市场，满足政策与客户的需求，复星通常会直接收购或兼并海外融投资平台公司，而事业合伙人机制则能最大限度地解决双方之间的隔阂，使双方更快更好地展开深度合作。2014年5月，复星收购了日本东京当地一家颇有名气的资产管理平台——IDERA Capital，直接组建了一个拥有70名成员的国际化团队。并且，完成收购后仅3个月时间，复星就通过IDERA Capital完成了对日本东京天王洲花旗银行中心的收购，这是复星事业合伙人机制下的又一次成功运作。

事业合伙人机制是复星地产为实现全面转型的重要保障，而从数年的实践成果来看，这个机制也确实为复星的快速发展发挥了重要作用。作为房地产领域事业合伙人制度的初期探索者，复星地产仍将运用迭代思维改善现有的合伙人制度，以应对新的挑战，做好创新实践。

2. 2013 年，碧桂园推出“成就共享”激励计划

碧桂园董事长杨国强在一次高管会议上发表过这样一段话：碧桂园未来部门总经理的年薪会大于等于 100 万。这句话一出立刻引起台下听众好奇之心，因为在他们的印象中地产企业部门总经理年薪不过 40 万元左右，而今碧桂园要让区域经理的年薪达到甚至超过 100 万元，这谈何容易。随后杨国强提出的“成就共享”方案，解答了听众的疑问。

“成就共享”其本质上就是事业合伙人制度，即项目负责人、项目执行者和企业“利益共享、风险共担”。“成就共享”最大的特色，就是它的激励机制。

项目总经理如果完成企业制订的区域计划，就会因此得到丰厚的物质回报。同时激励的方法也是多种多样的，例如，授予奖金、给予公司的股权、期权等方法。

“成就共享”不是采取“一视同仁”的策略，而是根据项目的不同，而实施不同的激励方案。员工要想通过“成就共享”方案获得奖励必须满足两个条件。



(1) 必须做好现金流。要求项目必须在一年之内自有资金实现全部回笼,并且回笼的资金要大于自有资金和年收益率之和。

(2) 在保证利润的前提下,同时也要能保证项目在开发周期内的质量达到客户对项目的满意。

碧桂园为“成就共享”专门制定了一套奖惩制度:如果项目经理能够完成本区域的目标,公司将会拿出项目利润的20%作为奖励给项目经理,试想一下项目经理为了自己获得奖励当然会用奖金刺激员工的积极性,让斗志昂扬的员工帮助自己拿到奖励;如果项目经理没有完成区域资金回笼任务,未能保证项目进度或者质量,他也将会受到一定的惩罚。

在这样的奖惩制度下,项目经理就会在奖金的诱惑和严厉的惩罚制度下严格执行项目,监督项目的进展,为企业做出更优质的产品。

碧桂园实行“成就共享”计划不到一年时间,销售额直线攀升,年销售收入从476亿元飙升至1060亿元,利润也翻了一番。各项目、区域办负责人以及员工的收入较上一年相比也有了显著提升。

“成就共享”不仅实现了企业盈利,利润成倍增长,而且它还提高了企业管理效率、产品质量、资金的流动效率。

过去的碧桂园项目负责人、员工更多是以一种“打工仔”心态工作的。大部分人都是“当一天和尚,敲一天钟”,对项目没有严格要求,处理企业事务也是得过且过,这便造成了地产产品质量经常出现问题情况时有发生。

现在,企业实行的“成就共享计划”极大地激发了项目负责人的责任意识,使他们更注重项目的质量,监督员工行为的同时并开展自我监督,使产品的质量得到显著提升。

过去,资金链断裂是企业无法言说的痛。现在,企业通过实施“成就共享计划”,各部门在奖惩制度的“压迫”下,都在尽自己最大的努力来帮助企业进行资金的回笼,这使得资金的流通效率大幅度提高,企业资金链断裂

的问题迎刃而解。

实行“成就共享”实现了企业的持续发展。

“成就共享”将员工利益和企业的利益捆绑在一起，员工会为了自身效益，想尽一切办法让企业获得效益。这是一种良性循环模式，能够实现企业效益可持续化增长。

更重要的是通过利益捆绑能够更好地拴住员工的心，为企业留住人才，避免企业出现人才流失的困境。留住人才才有可能为企业带来更大的发展机会。据碧桂园知情人士透漏，自实行“成就共享计划”以来，全体员工对碧桂园的归属感明显提升，员工跳槽率从18%降至10%以下。

“成就共享”战略扩大了项目办、区域办的负责人自主权，使企业的利益最大化。

传统的房地产管理模式的误区是“一抓就死，一放就乱”而且房地产行业是资金密集型企业，放开管理，就意味着有大笔资金失控的风险。而管得过严，没有授权，项目的实际操盘者缺少管理的灵活性、自主性，做事就会缩手缩脚，不敢承担责任，最终丧失最佳决策机会。例如，从拿地方面来说，拿地者最短时间内做出决策，有时能够让企业获得最佳发展机会，反之，犹犹豫豫，最后只得眼巴巴望着竞争对手蚕食原本属于自己的果实。

现在“成就共享”激励计划将项目地、区域办负责人利益和企业挂钩，这样负责人在拿地时，领导也会更加放心。领导就会给区域办负责人极大的自主权，减少上报步骤，便于负责人及时做出决断，让企业抢得先机，实现利益最大化。

“成就共享”能够极大地激发区域办以及员工的积极性，引爆员工与企业“同呼吸，共命运”的使命感。同时“成就共享”让企业留住更多的人才，为企业未来发展储备足够的人才力量，应对未来的商业竞争。



3. 2014 年，万科推出事业合伙人激励机制

2014年5月28号，房产巨头万科在其周刊上发表《166年后事业合伙人宣言》。这个宣言着重叙述万科即将实行的事业合伙人制度。万科高管郁亮在当天新闻发布会上宣称代表1320名事业合伙人，已购买万科A股3583.9231万股。该宣言和郁亮言论的发出昭示着筹划一年多的万科事业合伙人制度终于落地。

万科事业合伙人制度要求员工和项目管理者在万科开发的项目中“利益共享，风险共担”。万科事业合伙人制度和其他地产单一跟投制度不同，它由跟投制度和股票制度组成。

跟投制度规定今后万科新开发的项目，项目一线负责人和项目管理者原则上必须实行跟投，员工可以自愿跟投。在投资比例上，项目负责人跟投有下限，有最低跟投标准；普通员工设有跟投上限。设立跟投比例能够最大限度将项目直接负责人与项目“捆绑”在一起。

项目负责人和员工对项目进行跟投，使得他们和万科成为“一根绳上的蚂蚱”，让员工与企业同甘共苦，荣辱与共。两者利益的趋同，也迫使他们充分发挥自身力量，做出质量更高、效益更好的地产项目，从企业收益中分得一杯羹，让自己的钱包鼓起来。