

「新合伙制」

移动互联网时代的
新型企业组织模式

姜博仁
— 著 —



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

「新合伙制」

移动互联网时代的
新型企业组织模式

姜博仁
— 著 —



人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

新合伙制：移动互联网时代的新型企业组织模式 /
姜博仁著. — 北京：人民邮电出版社，2016.3
ISBN 978-7-115-41165-5

I. ①新… II. ①姜… III. ①企业管理—组织管理—
管理模式—研究 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第287471号

内 容 提 要

马云曾说：“下一轮竞争，不是人才而是合伙制度的竞争。”移动互联网时代，合伙制正在逐步取代传统雇佣制。通过采用合伙制这种组织模式，管理者可以与优秀员工共同谋划，共享利润，共担风险，这样企业持续成功的概率是最大的。本书通过对传统组织模式的痛点进行分析，为读者全面解析移动互联网时代合伙制的方方面面：如何寻找及选择合伙人，如何制定合伙规则，如何进行股权激励，如何制定分配机制，如何规避合伙陷阱并提出忠告等。毫无疑问，合伙制是一种更具有生命力和活力的新型企业组织模式，是管理难题的解决之道，本书非常适合老板、企业高管及创业者学习使用。

◆ 著 姜博仁

责任编辑 折青霞

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：14.5

2016年3月第1版

字数：173千字

2016年3月北京第1次印刷

定价：45.00元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

前言

别把自己当老板，未来都是合伙人

不知你是否感觉到，员工与老板之间始终有化不开的浓浓的“敌对”情绪：老板永远嫌员工做事少、工资要得多；而员工则恰恰相反，认为工作没完没了、薪水少得可怜。员工与老板之间的“敌对”情绪是企业普遍存在的现象。可能你会说：“提高工资不就行了吗？”但问题是，人的欲求永远是不能满足的，今天提高了工资，近期可能会对员工产生一定的激励作用，可时间长了，员工又会陷入消极情绪；况且企业提升员工工资的幅度不可能太大，否则企业的压力就会陡增。所以，最终你会发现：提高工资不能从根本上激励人心。

那么，问题究竟出在哪里？其实很简单，老板习惯于把自己当老板，习惯于把员工当成“打工仔”，这就让员工觉得“我只不过是在为老板打工”，于是，做一天和尚撞一天钟，对公司没有归属感，对工作没有成就感，不愿意为公司卖力。

要想改变这种“双输”的局面，最好的办法就是用“合伙制”代替传统雇佣制，彻底将员工从“受害者”的角色转变为“责任者”的角色，将员工从“打工仔”的角色转变为“合伙人”的角色。在合伙制下，员工与老板是平等合作的关系，老板提供给员工足够大的发展平台，使员

工充分、自主地发挥自己的聪明才智，为企业创造财富和利润，也为自己创造更高的收入。

2014年，中国房地产业龙头万科集团召开合伙人创业大会，1320位中高层管理人员成为万科集团的首批事业合伙人。万科总裁郁亮在大会上喊出这样一句口号：“职业经理人已死，事业合伙人时代诞生。”不久，新东方董事长俞敏洪自述“我是怎么被‘中国合伙人’的”，又一次引发了关于企业合伙制的热议。

从互联网巨头阿里巴巴到地产业翘楚的万科，从轻巧灵动的创业企业到声名显赫的传统企业，“合伙制”成为管理界的新名词。事实上，“合伙制”是一个极其古老的概念，如果从广义上理解合伙制，那么“刘关张的桃园结义”无疑是一个典范，他们为共同的目标聚集在一起，各有分工，朝着同一目标而努力，这就是合伙制。

在移动互联网时代，创业者可以充分利用合伙制来筹集资金，与创业合伙人并肩作战，共担风雨，共享事业成果。在管理实践中，合伙制也正在逐渐取代传统雇佣制。作为老板，一定要深刻认清一个现实：未来都是合伙人，没有员工，更没有“打工仔”一说。这就要求老板不能把自己当成高高在上的老板，对员工呼来喝去，而要以平等的姿态与员工相处，表现出对员工的尊重，充分激发员工的工作积极性，这样的企业才会充满生机与活力。

时代在变，企业的组织模式同样也需要变革。雇佣制已经不再适合移动互联网时代的要求，打破传统的雇佣关系、更大限度地发挥人力资源优势、强强联合……合伙制时代已经到来！

第 1 章

传统公司制的 10 大痛点——别说你公司没有

这里说的传统公司制，指的就是雇佣制，即公司老板花钱雇人来做自己工作，被雇佣者以劳动价值换取报酬。在这种经营制度之下，员工就是“打工仔”，一切为上司服务；权力就是影响力，普通员工难以获得尊重，难以发挥能力。总结下来，雇佣制下的公司往往具有 10 大痛点——别说你公司没有。

痛点 1：无比厚重的“部门墙” / 002

痛点 2：治标不治本的肛泰式管控体系 / 007

痛点 3：不尊重员工，以自我为中心 / 011

痛点 4：“吮痂舐痔”的马屁文化 / 016

痛点 5：权力和责任割裂的业务设计 / 020

痛点 6：集权而低效的组织设计 / 023

痛点 7：“打工”心态严重影响工作积极性 / 027

痛点 8：只能共享利益，不能共担风险 / 031

痛点 9：单纯的工资和奖金激励留不住优秀员工 / 035

痛点 10：企业缺的不是人才，而是出人才的机制 / 039

第2章

移动互联网时代，合伙制最“给力”

俗话说：“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”个人的力量是有限的，成大事者要善于借力，善于与人合作。在移动互联网时代，对于创业者来说，要想成功地经营一家公司，最好的办法是与人合伙，采用合伙制，共同筹资、集思广益、共同谋划、共担风险、共享利润，这样成功的概率是最大的。

1. 一个好汉三个帮，成大事者善于合伙 / 044
2. 合伙好处之一：共同筹资，减轻压力 / 048
3. 合伙好处之二：集思广益，共同谋划 / 051
4. 合伙好处之三：相互监督，相互促进 / 055
5. 合伙好处之四：顺应互联网+，组织结构扁平化 / 058
6. 合伙好处之五：从“给公司打工”变为“给自己打工” / 063
7. 合伙制不是包治百病的神药 / 068
8. 合伙制成功落地应注意的问题 / 072

第3章

千里马不常有，合伙人常有——怎样寻找合伙人

“世有伯乐，然后有千里马。千里马常有，而伯乐不常有。”千里马和伯乐也是相互选择的，并不是所有的千里马都会跟着伯乐走。识才不易，人才难得，能够满足合伙条件的人才当然不少，但需要你寻找、甄选，然后说服对方跟你走。

1. 创始人最重要的工作之一就是寻找合伙人 / 078
2. 找合伙人就像找爱人 / 082
3. 好名声是你的“招才”树 / 086
4. 找到有分歧底线的合伙人 / 089
5. 移动互联网时代，找人就要主动出击 / 092
6. 80% 的合伙人应该从公司内部发现 / 094

第 4 章

100 个好项目，不如 1 个贴心合伙人

很多人都知道，成功创业不能缺少好的项目，甚至很多创业者说：“好项目是创业成功的一半。”这样说并没有错，但忽略了另一个更为关键的条件——合伙人。要知道，好项目是靠人做出来的，找到 1 个贴心的合伙人，比找到一个好项目更有难度，有人甚至发出这样的感慨：“100 个好项目，不如 1 个贴心合伙人。”这足以说明找到 1 个贴心的合伙人的不易。认识到这点之后，再认清贴心合伙人应具备的素质，才能有针对性地寻找到你的合伙人。

1. 没有创业心态，再优秀也是白搭 / 100
2. 合作之前，请认真考察合伙人的人品 / 103
3. 寻找合伙人，最重要的是互补 / 108
4. 道不同不相为谋，强扭的瓜不甜 / 112
5. 贴心合伙人应具备良好的合作态度 / 115
6. 合伙人之间要坦诚沟通 / 119
7. 合伙人要对公司未来充满信心 / 123

第5章

丑话说在前头——合伙时定好规则

俗话说：“无规矩不成方圆。”合伙创业时，同样需要立规矩、签协议，这叫“丑话说在前头”，免得出了问题时没有处理的依据，造成合伙人各执一词，影响合伙创业。一份完善的合伙合同应涉及出资原则、分工原则、赚钱原则、股权分配原则、盈利分红原则、罢免原则、退出原则等内容。定好合同，立好规矩，大家按章办事。

1. 合伙创业，亲兄弟明算账 / 128
2. 出资原则：出资多少，事先讲清楚 / 132
3. 分工原则：分工要具体，责任要明确 / 135
4. 赚钱原则：以什么方式去赚钱 / 139
5. 分配原则：尽早制定股权分配机制 / 142
6. 分红原则：分红问题不容小视 / 146
7. 退出原则：好合也要好散 / 150

第6章

股权是最好的激励——合伙要有大气度

在合伙制公司，除了创始人和联合创始人拥有大量的股权外，还应该预留部分股权用于激励优秀的员工——或让他们入股合伙、成为公司的合伙人，或对他们进行股权激励。这是合伙制最具特

色、最重要的激励措施，是一种长效的激励机制，目的是留住核心人才，使其与企业结成利益共同体，从而实现企业持续、稳定的效益增长。

1. 不向公司要股权，就称不上优秀人才 / 156
2. 股权激励是用明天的钱激励今天的员工 / 159
3. 天理即人欲：给大家足够的团队奖励 / 162
4. 落实“获取分享制”，以奋斗者为本 / 166
5. 利润分配一定要避免平均主义 / 170
6. 股权激励应注意的问题 / 173

第 7 章

合伙制不可或缺的 5 大奖励机制

最好的激励是让人看到付出之后的回报，这是人的最普遍心理。经营企业就是经营人，就是把握人的心理、满足人的心理需求。因此，掌握合伙制的 6 大奖励机制，让人有利可图，是企业发展的关键。

1. 增加式分配机制：设定一个生产或销售的基数，
把超额部分奖给合伙人 / 178
2. 减少式分配机制：设定最低成本系数，
把省出来的钱作为奖金 / 182
3. 彩票式分配机制：给最优秀的合伙人一个大奖 / 185
4. 福利式分配机制：用工资外的奖励留住人心 / 189
5. 按揭式分配机制：用未来的筹码换取今天的回报 / 193

第 8 章

与合伙人相处的 7 大忠告

在合伙创业过程中，合伙人之间如何相处，直接关系到彼此间合作的质量，关系到合伙创业的成败。如果合伙人之间都能掌握愉快相处的技巧，掌握默契合作的技巧，那么不仅会加深合伙人之间的感情，更能直接促进合伙事业的顺利开展。

忠告 1：合伙创业，相互信任是最大的力量 / 198

忠告 2：善待合伙人，就像对待家人一样 / 202

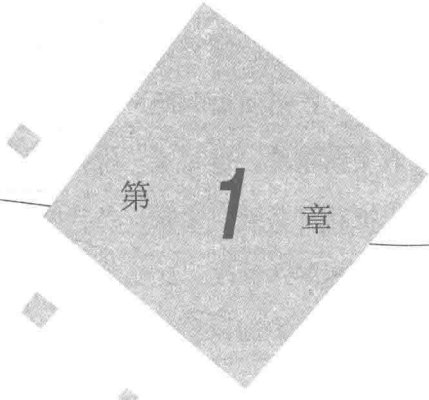
忠告 3：求同存异，牢记最初的目标 / 205

忠告 4：敢于担当，做问题面前的勇士 / 209

忠告 5：有冲突不回避，修补关系要尽快 / 213

忠告 6：学会包容鼓励，别老盯着别人的过错 / 216

忠告 7：相互学习，共同进步，共同成长 / 220



第 1 章

传统公司制的 10 大痛点 ——别说你公司没有

这里说的传统公司制，指的就是雇佣制，即公司老板花钱雇人來为自己工作，被雇佣者以劳动价值换取报酬。在这种经营制度之下，员工就是“打工仔”，一切为上司服务；权力就是影响力，普通员工难以获得尊重，难以发挥能力。总结下来，雇佣制下的公司往往具有 10 大痛点——别说你公司没有。

痛点 1：无比厚重的“部门墙”

有一家通信公司，新推出的产品销售情况十分糟糕，老板要求营销部门分析原因。销售部门拿出一份报告，里面的结论是：新产品缺乏竞争优势，产品质量问题严重影响了客户的信心。产品研发部得知这一消息后义愤填膺，也写了一份报告给老板：“我们夜以继日地艰苦攻关，终于把新产品开发出来，各项性能指标都达到了预定的要求——有些指标还超越国际标准。这么好的产品卖不动，明摆着是营销部门无能，怎么能把责任推到我们头上呢？”老板看了两份截然不同的报告，陷入困惑之中。

有一家电子企业想成立一个产品规划部门。在公司高层讨论会上，研发部主管直截了当地表达了反对意见：“过去我们根据市场的需求开发了那么多成功的产品，那时候没有规划部，我们公司不是发展得挺好吗？现在想成立产品规划部，是想让它来‘闭门造车’？如果真的成立规划部，那到时候他们给我们什么策划方案，我们就开发什么样的产品，产品成功与否不关我们的事。”

有一家服装制造公司，其生产部门一直存在交货不及时的问题，于是公司决定按照交货及时率对生产部门和发货部门进行考核。根据部门的职责分工，对生产部门主要考核的是产品入成品库的数量，对发货部门主要考核的是领到成品后到交给运输单位的周期。这项考核制度出台

后的一段时间内，生产部和发货部各自的指标完成得都不错，但由于成品存储、信息沟通、运输单位的耽搁等方面的原因，产品不能及时交货的问题依然没有解决，而且还引发了生产部与发货部的矛盾。

以上几个例子都是我在从事管理培训和咨询工作中遇到的，不同行业的公司把公司存在的问题拿出来，让我给他们分析原因并提供解决问题的建议。从这些例子中，我总结出传统雇佣制企业存在的以下几个普遍性的问题：

1

出了问题相互推卸责任，彼此抱着多一事不如少一事的态度，为了推卸责任一路争到总经理办公室。

2

在与其他部门产生冲突时，大家都认为是对方的错。

3

部门之间交叉地带的工作经常无人管。

4

部门之间对同一问题的理解出现偏差，导致任务无法按时完成。

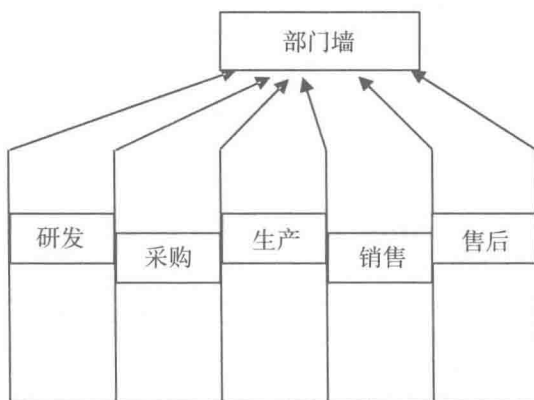
5

部门之间缺乏理解和认同，制定决策、执行决策时往往只考虑自己，不考虑对方。

在传统雇佣制企业中，类似的问题不胜枚举。究其原因，就在于雇佣制下的企业，其传统职能化组织管理造成部门意识根深蒂固，各部门为了本部门的利益各自为政，各人自扫门前雪，只对自己的部门负责，只对部门主管负责：别的部门要想我配合他们的工作，去找我的主管说，我做不了主！大家只关注部门的利益，而不顾公司的整体利益。这样就造成了“部门墙”。

“部门墙”是一个很形象的说法，意思是：部门与部门之间在沟通上、

合作上有一堵无形的“墙”，阻碍着大家畅通地交流、默契地合作。它主要体现在部门组织结构臃肿，科层制的管理职能过深，导致企业管理混乱，不便协调。“部门墙”分为两种：一种是部门之间的“墙”，一种是员工之间的“墙”。



对于企业来说，如果工作效率上不去，企业运行就会不顺畅，而“部门墙”的存在，则会直接导致工作效率上不去。通常来说，部门墙会造成以下几种问题：

①一旦产品出了问题，部门之间就相互推诿，最后老板往往会发现——好像谁都没有责任。这样就很容易导致原本可以友好相处的部门反目成仇，甚至彼此之间暗自较劲，故意对着干。这对企业来说是毁灭性的伤害，就像家庭成员之间一样，兄弟姐妹之间有矛盾，相互掐架，一家人肯定会过得不愉快。

②部门之间协调起来特别困难，如果不是自己牵头或者自己部门牵头负责的项目，很难调动其他部门的员工出力。部门主管一般只提倡自己部门内部的相互协作，希望通过协作给部门带来好绩效，但是当需要

自己部门配合其他部门时，就开始推三阻四。这种自私的“假协作”对企业来说是灾难性的。

每一家企业都存在“部门墙”，只不过严重程度不一样而已。“部门墙”说到底还是部门本位主义在作怪，导致各部门成为相对独立的系统，部门之间各自为政，部门利益高于企业利益，部门之间缺乏信任、理解、合作，导致工作效率低下、推卸责任。“部门墙”对于企业发展来说是一个巨大的障碍，只有拆掉“部门墙”，企业才能更高效地运转。

◎企业高层应清醒地认识到“部门墙”的危害

我在企业培训中经常对管理者们说，一定要清醒地认识到“部门墙”的危害性。在企业机构设置初期，最好尽可能地采用扁平化的组织机构，减少层次，减少环节，减少“部门墙”产生的可能性。部门职责的划分不宜过于刚性，要留给各部门一些自由发挥的空间，尤其要规定好部门在工作衔接中的职责，尽可能使工作在部门之间流程化，对于不能由一个部门单独来完成的工作，可以临时组织跨部门的任务小组来完成。

◎部门负责人应对“部门墙”的产生负主要责任

“部门墙”的产生，很大程度上是部门负责人的责任。如果部门负责人在考虑问题时，多一点全局意识，少一点本位主义，对全局工作、对公司利益有深刻的认识，那么就可以在很大程度上遏制“部门墙”的产生。因此，在选拔部门负责人时，除了要对候选对象的工作能力、管理能力进行考核外，还应对其全局意识进行专项考察，从源头上降低“部门墙”产生的可能性。一旦部门之间出现了分歧、争吵，出现了推卸责任的问题，公司高层一定要对部门负责人进行全局意识的教育，让他们认清“大局为重”的道理。

◎加大力度，培养部门员工的全局意识、合作意识

部门员工的日常工作支撑着整个部门的运转，部门的运转又支撑着整个企业的运转，因此员工的执行力才是企业发展的关键。如果员工能够做到身处一隅，心系全局，乐于配合，乐于助人，那么就可以从根本上遏制各自为政意识的产生。然而，员工的全局意识、合作意识不是天生的，这需要企业经常性地进行宣传和教育、进行鼓励和奖励。比如，企业可以设置合作奖，对员工自发性地与人合作的行为进行奖励，激发大家的全局意识、合作意识。

当然，以上三点解决“部门墙”的举措并不是最佳的方法，最佳的方法是彻底改变公司的经营制度，用合伙制代替传统雇佣制。在合伙制之下，企业没有“打工仔”，大家按劳取酬；合伙人根据公司的经营效益来分配利润，彼此有着明确而统一的目标。在这个目标的指引下，大家很大程度上可以自觉地为公司的发展献计献策、贡献力量，“部门墙”将无从产生。

小贴士

(1) “部门墙”危害重重，直接阻碍了部门之间的交流与互动，影响了公司内部稳定与团结，影响了员工之间的合作与共处，必须坚决“拆除”。

(2) 凡事都应明确责任人，出了问题要找负责人，从源头上杜绝推诿。

(3) 企业应重视培养员工的全局意识与合作精神，要倡导在做好本职工作的同时，尽最大努力配合他人做好工作，并设置相应的奖项，激励大家与人合作。