

# 合伙时代

新竞争模式下的企业人才整合之道

刘育良◎著

PARTNERSHIP  
AGE

**合伙时代，人是惟一的资源，合伙人大于一切！**

如何把正确的人放到正确的岗位，正确地评价他的  
绩效，并且给予正确的价值回报，是企业管理者们的必修课！



中国商业出版社

# 合伙时代

——新竞争模式下的企业人才整合之道

刘育良 著

中国商业出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

合伙时代：新竞争模式下的企业人才整合之道 / 刘育良著. — 北京：中国商业出版社，2016.12

ISBN 978-7-5044-9600-3

I. ①合… II. ①刘… III. ①企业管理—人才管理—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 304799 号

责任编辑：史兰菊

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.e-book.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店经销

三河兴达印务有限公司印刷

\*

710×1000 毫米 1/16 开 18 印张 240 千字

2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

定价：49.00 元

\* \* \* \*

(本书若有印装质量问题，请与发行部联系调换)

版权所有 翻印必究



与共和国第一演讲家李燕杰老师和成杰老师亲切合影



三天徒步戈壁九十多公里



在西昌巨海希望小学开心分享



企业家同学于美国谷歌总部游学





为德福线缆孙根仙总经理咨询顾问



为欣卓教育石慧杰董事长咨询顾问



为御森医药曹建科董事长咨询顾问



为天宝贝江源董事长咨询顾问



为两把刷子创始人施小彬顾问咨询



为美汇园艺王旭董事长咨询服务



为佳尚美文化奚小娟董事长咨询顾问





为华力源公司胡宜总经理咨询顾问



为新梅鞋业朱丽梅董事长咨询顾问



为红玛瑙枸杞朱军总经理顾问咨询



为宝莉化工强玉琴总经理咨询顾问



为润彩真石漆刘思顾问咨询



为鑫皖安公司李剑伟总经理咨询顾问



为七彩涂饰创始人赵兴华、胡桂宁伉俪咨询顾问



为鸿杰电商杜秀芳总经理咨询顾问





为艺乐教育叶茂花总经理咨询顾问



为上海永禹环保孙红旗总经理咨询顾问



为诚翔商贸创始人马双龙、吴洪磊伉俪咨询顾问



为光辉舒适家居杨启龙总经理咨询顾问



为大都建设石总伉俪咨询顾问



为旗胜电缆章志英总经理咨询顾问

## 推荐序一 / PREFACE

育良，是我的好友，既是忘年之交，又是莫逆之交。他是一位多才多艺又博学多识的学者，在教育培训界被誉为谦恭又勤奋的学者型的老师。

他的《合伙时代》即将出版，这是一本用人艺术的书，书中着力讲招才、选才、育才、留才的策略，是研究人力资源的新作。书中以古鉴今，以史论艺，不仅有理论，更有例证，既切实可行，又是行之有效的佳作，是他智慧的体现。

风中雨中有声，  
日中月中有影，  
诗中歌中有情，  
书中文中有梦。

为此，我愿向广大读者推介。

李燕杰



## 推荐序二 / PREFACE

### 人才整合新时代

育良请我为他的新书作序，作为管理咨询顾问，我不太懂培训师的经营思路，担心写不好。拿到书稿后，一气读下来，感觉和他过去作品的风格有很大变化。这本书对人力资源管理原理和实务的阐释，系统、通透、深入浅出，值得推荐。

在中国管理咨询行业十六年，我涉足过企业的研发、供应链、营销等几乎每个运营领域。

曾经有一位企业家问我：“你做咨询项目成功的比率有多少？”

我说：“大概有 20% ~ 30%。”

各种研究显示，企业开展变革的成功率的确也就是这样的比率。

我从实践中深切地感到，企业所有运营问题，最终是人的问题，所有变革的成功和失败，都归结于用人的成败；人的能力、意识和动力，是企业问题的终极解决方案，所以我转入了人力资源咨询领域。

人力资源管理是一门几乎没有认知门槛的管理科学，很少有管理者会公开承认自己不懂管人，也许这会有损于管理者的管理权威；可是在实践中，管理者管人手法却高下立现。

我认为，人力资源管理最终是解决两方面问题：

一方面是组织能力问题。

一是结构性问题，包括权责分配、汇报关系、职位设计；二是运作性问题，包括决策模式、信息共享、业务流程、团队协作；三是发展性问题，文化、价

价值观等如何转化为人员的动能，创造高绩效、正能量的组织氛围。

另一方面是人才适配问题。

现在是一个合伙人的时代。如何把正确的人，放到正确的岗位，正确地评价他的绩效，并且给予正确的价值回报。这些问题，基本上都能在育良的新书里找到答案。

有些管理者把人力资源实践看作一种工具化的操作，例如，在华为的巨大成功中，它的人力资源管理、合伙人制度被认为起到了重要作用，有人因而执着于全套照搬华为的操作手法。任正非说的“价值创造、价值评估、价值分配”在人力资源管理技术上，分别对应了岗位价值评估、绩效管理、全面薪酬管理，在这些方面，华为所采用的管理方法，在我来看并不独特，都是欧美大型公司的通行实践而已，甚至都谈不上具有太大时代特色的创新。

华为的人力资源管理之卓越，不仅是“术”，而且在于引进、执行这些术的坚定和执着。我常建议管理者要回归本质，理解那些技术手法所蕴含的管理原理。育良这本书恰恰有助于管理者从原理上思考人才的治理和管理。

这本书的体例使用了大量提问，体现了培训师的高超促动技巧。书里所提供的答案，也许并不是最深入、最详细的终极结论，但是有助于读者获得路标方向。例如，书里关于销售人员识别选拔的话题，通常大型企业会有比较丰富的销售职业生涯路径规划，包括产品销售、全线产品销售、大客户销售、解决方案销售、渠道销售等等，而不同职业路径相应的销售能力素质（Sales Competency）模型，以及每一能力素质相应的行为锚（Behavior Anchor）或者测量量表可以定义得非常精细。评测方法也多种多样，不同企业、不同发展阶段、不同产品类型、不同品牌文化的销售“能力素质画像”并不完全一样。

育良这本书打开了人力资源管理各个领域的大门，我建议读者在感兴趣的话题上，不要浅尝辄止，每个领域都博大精深，深入探究下去，必将乐趣无穷。

怡安翰威特咨询全球合伙人

陈 果

## 推荐序三 / PREFACE

### 读你千篇也不厌倦——《合伙时代》

“人大过一切风景。”

企业管理中识人、用人、留人是管理者每一天的必修功课，想要团结人、激活人，拥有志同道合的合伙人，首先就要走进“合伙时代”，这也是翻开好友育良的新书，百读不厌的个中缘由。

在《合伙时代》一书中，“合伙人”三字贯穿始终，涵盖全书之精华。翻开目录页，“五主”、“八定”、“十无”……每一个术语都概括得恰到好处，无不显示出笔者深厚的文学功底，也直指人力资源管理之核心。

这是一本讲人力资源管理的书，但从局限于就事论事，而是从稻盛和夫谈到乔布斯，从华为聊到诺基亚，从戚家军说到长沙大捷，古今中外各种案例信手拈来，不胜枚举，旁征博引，颇有纵横捭阖之势。

一部管理学著作，如果仅仅只是展示一些所谓的理念却没有任何可操作的东西，就很难避免两类嫌疑：要么是仅供大师们切磋之用，而被普通大众束之高阁；要么是外强中干，故作高深，学之无物。而本书却既有自成一套体系的理论基础，又有多年实战得出的经验干货，字里行间，有着精辟独到的见解，分享了人力资源管理的各种精髓。

该书以“人是惟一的资源”为立论核心，贯穿整本书的主轴和精髓，以“组织力、吸引力、判断力”等关键词作为核心内容，以提出问题→展开分析→给出答案这样三步走的结构展开论述，层层推进。每一个章节都以实际执行层面会碰到的问题导入，提出问题引起思考→带着思考、结合案例分析加深理论积

试读结束：需要全本请在线购买：[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)



累，并且获得实战技巧，承上→回答前文问题，启下→提出下一章节。整本书纲举目张，条理清晰，结构合理，表达透彻。

《合伙时代》是方法论的集合，但又不是纯理论性的方法论，是经过实践证明的，简洁、实际、全面、透彻，涉及人力资源管理的方方面面，如何招人、选人、育人、用人等等。如在“如何慎用洞见”这一章中，作者提出了一种新颖的选人思维方式和一些独特的视角，无论是从无感到有感的五大选人方法，还是精炼的选人要点，都有很强的实际应用价值。

人力资源管理类的书，近年来不说汗牛充栋，也绝对是不计其数了。在众多同类作品中，该书的好处，是颠覆了一些华而不实的东西，把一些复杂的概念用生动的案例深入浅出地娓娓道来，例如，组织能力支撑的三角模型、情商的五大纬度……

“不唯上、不唯书、只唯实”，这就是《合伙时代》的最大魅力。

欧莱雅中国区副总裁

陈 旻

## 推荐序四 / PREFACE

### 共梦共美，共成伟业

没有一件伟大的事情，可以靠一个人完成。

古往今来，凡成大事业者，必有仁人志士相随，必有左膀右臂相助。做事业，本质就是“团结人”，能团结多少人，就能成就“多大的事”！

回想创建巨海之初，艰难困苦，百感交集，有赖于客户之信赖、团队之拼搏，方有今日气象。我们创建公司的目的，不仅是传播思想、传播理念、传播知识，更是在造就人、造化人、造福人。巨海之所以从几个人的创业团队发展到如今的上千人组织，核心就在于我们重视人、关注人、成就人。

我们有一支“成长突击队”，他们每天早晨七点就到公司学习诵读，强大自己的心智和能力。很多来自农村的孩子们实现了自己的梦想，在大上海站住了脚。我们邀请公司“孝道之星”的父母到上海来游玩，很多老人家一辈子也没坐过飞机，当看到他们慈祥而沧桑的笑脸时，我们的内心无比安宁和满足。

本书的作者育良兄是我事业的合作拍档，在巨海的事业洪流中，我们坦诚相见，共谋大业。他是一位集咨询师、实业家、演讲家三位一体的智者，披星戴月、日夜兼程，普法殊胜，无上功德。

《合伙时代》凝聚了育良兄多年从事人力资源咨询的深度思想结晶，浓缩了对“人”的洞见。本书内容扎实，摒弃了市场上“点到不说透”的弊病，并以一种独特的提问方式，循循善诱、环环相扣，文风亦简洁直白，对读者而言可谓是一盘实实在在的“大餐”。

西汉刘向曾对门生讲：“少而好学，如出之阳；壮而好学，如日中之光；老

而好学，如秉烛之明。”期待育良兄的这本新作能够到达更多有识之士的手中，对其事业助添一臂之力。

我们幸而生在一个荡气回肠、高歌猛进的伟大时代，唯力行不辍，共梦共成，方不辜负，不抱憾！

祝福你成就无限！

祝福我们的祖国繁荣昌盛！

巨海教育集团董事长

成 杰



## 自序 / PREFACE

### 合伙时代，合人合心

幸哉，我们生在一个波澜壮阔的时代；

幸哉，我们身在豪情激荡的中国。

面对这璀璨的商业文明，“创业、创新”，这些词可谓炙手可热，问题是，当你有一个伟大的商业命题时，你有合伙人吗？你会识人、选人、用人、育人、激励人吗？

新东方的徐小平认为：合伙人大于一切！

小米四年时间，估值突破四百亿，雷军认为：要花 70% 的时间去找人，创业就是人才的拼图。

你对人了解吗？事实上，我们所知甚少！

根据达尔文的进化论，人类是物竞天择的，然而根据《物演通论》，人类进化越来越弱，几乎是生物链进化的最后一环，一切都在未知和探讨之中。

这个世界上，还有比人更玄妙、更复杂、更奇特的吗？

漫漫人生中，还有比人令你更丰盛、更开阔、更浩瀚的吗？

人大过一切风景！

人性之美，让你目眩神迷；

人心之变，让你方寸大乱；

何为人心？何为人性？

对人没有感觉，对事也已尽毁。

曾国藩说：“世事之难，莫过知人。”

当年戚继光练兵，寻访天下，以期良才，终于发现全国有一个地区的人天

性骁勇，当为猛将，你猜猜是哪里？

西汉刘绍所著的《人物志》将人分为英才和雄才，两者兼具，是为“英雄”，你觉得自己是什么才？

最近，李世石九段在围棋比赛中输给了谷歌的机器人阿法狗，引发了很多思考。对我这个业余围棋选手来说，最大的触动是我们对未知的不解。阿法狗的招法有时宛若天外飞仙，正如藤泽秀行所言：“棋道 100，我只知其 7。”

奋斗二十年，追忆咨询培训的峥嵘时光，回首披星戴月的逝水流年，究竟“道”是什么？关于人的“道”是什么？

在中欧的图书馆门口，铭刻着一句话：“知近乎神！吉之先见！”

谨以此书，分享给求道的你，让我们内在的世界多一份清澈、明亮，通透！

这本书的风格是“问题”，每一节都是一个问題，你可以拿一支笔，先答题，再觉察。

苏格拉底说：“发问是人类最高的智慧。”

克里穆里提说：“我们要提出问题，不要急于提供答案，就像把种子埋进土里，需要时间去孕育、勃发、等待。”

爱因斯坦说：“提出一个好问题，胜过一切真理！”

二十年前，我大学刚毕业，租住在紫金山畔的一个单室套间中，家徒四壁，一穷二白，所幸是六楼，山风徐来，清绿入心，有悠然见南山之感，偶然读到一本好书，书的字是《心灵鸡汤》，捧卷于阳台之上，一个个爱和悲悯的故事涤荡澎湃，一抬头间，内心中满载着自信和勇气！那份灵性的穿越之美、喜悦的光芒之醇一直在我年轻的生命中萦绕回旋！

弹指一挥，韶华二十春秋，竟亲晤已六十五岁的马克·汉森先生，并获其亲手颁奖，当彼此紧紧地相拥之时，我感恩这份光，感恩爱和真理的照耀！

一本好书可以点亮一个人的生命，一句话也可以让一个人变得不一样，你的生命原本非凡。

愿真理照耀天空，映烁苍穹！

刘育良  
2016 年于上海

## 合伙人：颠覆企业的风暴，正在发生的未来

2014年，马云终因不愿放弃合伙人制，放弃了与港交所的博弈而“投进纽交所的怀抱”；

同样是2014年，万科召开了“合伙人创始大会”，当时共有1320位员工成为首批万科事业合伙人。会上，总裁郁亮高喊出“职业经理人已死，事业合伙人时代诞生”的口号；

2016年初，360集团董事长周鸿祎高调宣布，将拿出10%股份寻找合伙人。他坦言：“在这个‘大众创业、万众创新’的时代，员工未必、也不应该是雇员，设计一个吸收人才的蓄水池，把新人的利益与企业的未来紧紧捆绑在一起，这样大家做事才会有积极性。这种积极性产生出来的价值，要远远大于被稀释掉的价值。”

合伙，在国内普遍被认为是一种少数人的、精英意义上的合作模式。

为什么这么说？

合伙人是被甄选出来的，且在众人眼里合伙人更易被贴上“特殊待遇”的标签。通常，当一个人被称为合伙人的时候，意味着其能力得到认可，在很大程度上是受到高度信任。

纵观传统企业组织架构，在雇佣意义上员工与企业的劳资关系、在外部意义上员工与客户的消费者关系、在私人层面上员工与个人的家庭关系等基本