

重新定义

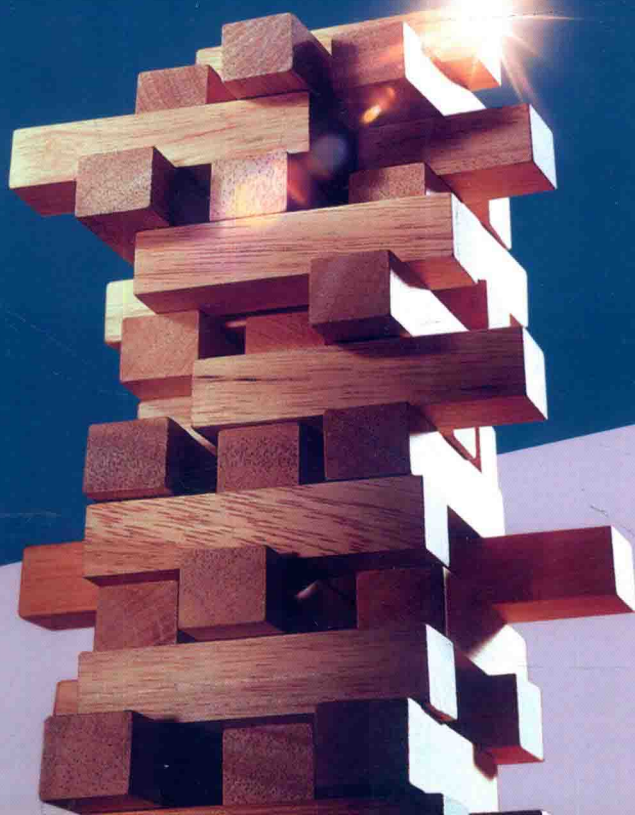
合伙人

共享经济下的融合之道

钱方磊◎著

企业一切问题的根源都是人的问题

投资生意就是投资合伙人



重新定义 合伙人

共享经济下的融合之道

钱方磊◎著

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

重新定义合伙人：共享经济下的融合之道 / 钱方磊著. —北京：北京理工大学出版社，2017.3

ISBN 978-7-5682-3059-9

I. ①重… II. ①钱… III. ①电子商务-商业企业管理-经验-中国
IV. ①F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第209792号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市华骏印务包装有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 17.5

字 数 / 211 千字

版 次 / 2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

定 价 / 39.80 元

责任编辑 / 王晓莉

文案编辑 / 王晓莉

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题，请拨打售后服务热线，本社负责调换

前言

有人的地方，才有江湖。有江湖的地方，才有所谓成败。商业社会，既是商业，更是社会，拼的不仅仅是智慧格局、意志勇气，更是团队与圈子。毫无疑问，随着互联网经济的深入发展，创业者单枪匹马，仅靠一己之力就能够将企业推向巅峰的时代已经过去了，全球企业正在由雇佣时代向合伙人时代靠拢。

2015年1月，万科地产总经理郁亮高呼：“职业经理人已死，事业合伙人时代诞生。”2015年8月，奇虎360创始人周鸿祎在讲话中说：“我要把员工变成我的合伙人，来医治一个越来越大的公司。”2015年12月，搜狗CEO王小川强调：“互联网已经进入合伙人时代，未来将是开放的资本生态模式。”就连李克强总理都说：“新时代里创业很艰苦，创业者要学会抱团取暖。”这些名人大咖们的见地空前的统一，全部都指向了合伙人模式，而事实上，在中国企业界，华为、万科、小米、阿里巴巴早就已经走在了时代的前头，率先在企业内部建立起了形式不一的合伙人制度，尤其是阿里巴巴，更是将“合伙人”这一全新企业运营模式发展到了一个新的高度。

马云说阿里巴巴的成功一半是靠运气，但这些偶然的运气的背后，却是一个个必然，是站在马云背后的那些或有名或无名的人们，成就了他的今天。从花园湖畔艰苦朴素的“十八罗汉”开始，马云就用他独特的魅力，在周围逐渐聚拢起了无数人，这为他日后的阿里生态圈进行了添砖加瓦。而在马云的观念中，不仅员工是自己的合伙人，就连投资者、客户、与阿里合作

的公司，等等，甚至与阿里巴巴存在竞争关系的一些企业，都是阿里巴巴的合伙人，只有在大家的共同努力下，阿里巴巴才会走向更辉煌的明天。所以，本书选择以阿里巴巴作为重点研究对象，希望帮助广大创业者和管理者构建一种大合伙人的格局，借助于合伙人模式以及合伙人的力量，帮助企业更好地发展。

本书以大合伙人思维为突破点，从推动阿里巴巴登上互联网之巅的重要人物的角度出发，分别从创业时期的“十八罗汉”、阿里困难时期的关键人物、主要投资者、拓展金融业务的功臣、跨界的合作伙伴、内部整风、客户服务、人才培养、利益回馈，以及合伙人扩张方式10个方面，多元化地阐述了马云营造一流团队的御人智慧，以及广纳百川的合伙人思维。在各个方面的阐述中，本书以马云及阿里商圈中重要人物的真实故事为基础，以众多管理名家的先进理念为依托，图文并茂地系统总结了马云成功背后的“大合伙人模式”的秘密。希望能够为那些正在建设团队文化或者准备创业的读者提供一定的帮助。

在本书的编写过程中，编者参考了一些国内外的有关书籍和相关信息，在此向这些作者表示感谢！另外，在编写过程中还得到了诸位同事的鼎力支持，也对他们表示衷心的感谢！

最后声明：由于时间仓促和编者的水平有限，错误和疏漏在所难免，希望读者能够批评指正！

作 者

2016年5月

第一章

告别单刀赴会的时代

在互联网时代，团队和产品的重要性是对等的。创业者仅凭一股冲劲儿单枪匹马就能获得成功的时代已经过去了。当今商界，没有优秀的团队，再好的理念也无法得以实现，企业也难有成功可言。阿里巴巴的十八罗汉，正是推动马云走上事业之巅的中坚力量。

找一群靠谱的合伙人	// 002
给合伙人们一个准确的符号	// 006
为共同事业缔造一个共同信仰	// 010
深度挖掘合伙人的核心竞争力	// 014
打造互补式的唐僧团队	// 017
适时为合伙人队伍补血充能	// 021
严防损害队伍和谐的暗箭	// 025

第二章

合伙创业，相互成就

一个企业要想成功，仅仅依靠雇佣的思想去指挥员工肯定是不行的，必须有一群优秀的智囊以及一批忠实的合伙人，合伙人在共同理念支持下

的甘于牺牲，把企业推向了一个新的高度。

一切人都是企业的可利用资源	// 030
需要时，合伙人总会挺身而出	// 034
最大的贡献往往来自企业的拥有者	// 038
公关团队也可以成为合伙人	// 042
离开并不意味着合伙关系的终结	// 046
保持合伙人团队的廉政性	// 049

第三章

投资生意就是投资合伙人

创业者不仅需要具备内部合伙人思维，还要意识到，投资者投资你的生意，其实就是与你形成一种外部合伙人的关系。所以，想要赢得投资，就要学会满足投资方对项目合伙人的客观要求。

机不可失，失不再来	// 054
在一个趋势型行业等待风投	// 058
做一个看起来很靠谱的创业者	// 061
让自己置身于蓝海之中	// 064
以团队作为坚强后盾	// 068
广结善缘，熟人好谈钱	// 072
给彼此一个合作的理由	// 076

第四章

找一群专业人才做伙伴

互联网与金融的联姻给当代商业带来了新的盈利模式，同时也为企业

带来了新的烦恼。在奔向互联网金融未来的征途中，找一群专业人才做合作伙伴，才能为你的事业扫清障碍。

让正确的合伙人去做对的事	// 082
年龄差距从来不是合伙的障碍	// 086
团队里要有一些敢于颠覆的人	// 090
适时引入一些外部合作者	// 094
合伙的过程就是完善团队的过程	// 098
绑定一个不差钱的铁杆粉丝	// 102
选择一个值得信赖的得力助手	// 106

第五章

多搞合作，少树敌人

企业经营活动是一种特殊的博弈，对局中充斥着各种竞争与合作，互联网商业模式下，合伙人绝不仅仅局限于人与人的合作，企业与企业的强强联合，同样是一种值得提倡的大合伙人概念。

竞争在所难免，合作带来双赢	// 112
企业生态建设并非一己之力	// 116
跨界需要一个坚定的盟友	// 120
寻找外部事业合伙人	// 124
合伙人需要被征服	// 128
在事业合作中各取所需	// 132
不计前嫌，敞开合作怀抱	// 136

第六章

将不合适的人踢出去

在企业的发展道路上，除了那些志同道合的奉献者，同样也存在一部分与企业价值理念相悖的叛逆者和集体利益的损害者，对于这一部分人，坚决不能将他们吸纳到合伙人队伍中来，同时，一旦在队伍中发现这类人的存在，便应该及时地将他们踢出队伍。

坚持创始人团队的更新迭代	// 140
违规的员工不能留	// 143
“野狗”和“小白兔”必须杀	// 146
不能尽责的干部要“牺牲”掉	// 150
以权谋私的合伙人务必要清除	// 154
问题存在，优化就要继续	// 158
从失败的事业合作中总结经验	// 161

第七章

把客户“绑”到事业中来

IT时代，服务已经不可或缺，随着DT时代的到来，用户对企业生命力的决定性影响势必会表现得更加突出。互联网经济模式下，用户至上仍然是企业制胜的真经。所以，要建设一个大合伙人模式，必须将用户也“绑架”到事业中来。

客户是企业崛起的力量	// 166
用免费策略把用户吸引过来	// 170
以一流的体验稳住用户	// 174
用符合需求的产品留住用户	// 178

帮你的用户省钱或是赚钱	// 182
与客户共建企业生态	// 186

第八章

专注于合伙人的培养与传承

当代企业家真正忧心的不是市场的开拓，也不是互联网浪潮所带来的危机和风险，而是关于合伙人的培养与合伙事业的传承。在领导者功成身退，或是急流勇退之时，企业能够后继有人，团队成员能够继续各司其职，为企业发光发热，这才是最值得欣慰的事情。

再伟大的老板也是要退休的	// 190
找个靠谱的接班人	// 194
合伙人最好是自己培养	// 198
适时引入一些空降兵	// 202
释放草根阶层的创新力	// 206
建立一个人才预备梯队	// 210

第九章

真正的合伙是富贵共享

维系合伙人制度的方法不止一种，但最有效的往往是利益绑定。坚持利他思维，能够让你的合伙人与你一起分享利益，让员工、客户、投资者、合作伙伴都能从你的企业中获益，那么，他们就没有不去全心全意为你的企业服务的理由。

先让别人成功，你才能成功	// 216
有肉一起吃，有钱一起赚	// 220

亏了谁也不能亏了合伙人	// 224
对投资人最好的报答是收益	// 227
坚持把客户放在第一位	// 230
保护外围合伙人的利益	// 234
让员工具备幸福感	// 238

第十章

吸引更多的人加入你的事业

大合伙人制度就是要打破一切边界，让更多的人认可并加入你的事业，让所有人都成为你的企业腾飞的助力，而在这一过程中，创业者必须学会的就是如何宣传自己，如何让自己和自己的事业更具吸引力。

用诚信赢得大家的尊重	// 244
以双赢思维探索合作的可能	// 248
充分利用自己的人脉资源	// 252
用共同爱好拓宽交际圈	// 255
结识高手，与高手过招	// 258
利用名人效应宣传自己	// 262
用广告把自己变成一个焦点	// 266

第一章

告别单刀赴会的时代

在互联网时代，团队和产品的重要性是对等的。创业者仅凭一股冲劲儿单枪匹马就能获得成功时代已经过去了。当今商界，没有优秀的团队，再好的理念也无法得以实现，企业也难有成功可言。阿里巴巴的十八罗汉，正是推动马云走上事业之巅的中坚力量。



找一群靠谱的合伙人

网络时代，人们最常谈的两个字是“梦想”，最期待的两个字是“机遇”，而在互联网给中国创业者所带来的无限梦想和巨大机遇中，最杰出代表者的名字同样也是两个字——马云。

多数人将马云的成功归功于其个人敏锐的商业嗅觉和独特的人格魅力，以及疯子一般的颠覆性思维。事实上，马云再强，也终究只是一个人而已。古人常说，人力有时而穷。

所以，在目睹了马云的成功之后，我们更应该看到和研究的，是他身后那些默默付出的人们。我们必须意识到，离开阿里巴巴的高效团队，马云依旧是马云，却未必能够拥有今天的成就。就连马云自己也曾说过：“我的成功源自阿里巴巴有一群靠谱的合伙人。”

合伙人的概念由来已久，而阿里巴巴的合伙人制度可以称为“事业合伙人制度”，是一种十分前卫的企业自治方式。简单地说，就是把传统的雇佣方式改为合作方式，把员工变成企业的老板，把一个人的事业变成一群人的共同事业。阿里巴巴的十八罗汉都是事业合伙人的关系。

在金庸先生的武侠名著《鹿鼎记》中有这样一句话，“平生不见陈近南，便称英雄也枉然”，而在国内互联网企业中，也有一句类似的名言，

“没听过十八罗汉？那你怎么好意思说自己在搞电子商务！”

事实上，这一疑问并不夸大，如果说马云是中国互联网行业当仁不让的第一成功者，那么，阿里巴巴的十八罗汉便是国内电子商务领域当之无愧的第一团队。

1999年2月20日，农历大年初五，在杭州一个名为湖畔花园的小区内，马云和他的17个创业伙伴聚在一起，挤在16栋三层一间狭小的客厅内，召开了一次特别的誓师大会。

会上，马云说：“今天我把大家请过来，是想和大家共同探讨以后至少五十年我们要做的事情。”随后，马云滔滔不绝地讲了两个小时。很多人都没有听明白他到底想要表达什么，却都记住了三件事：

第一，一家名为阿里巴巴的互联网公司从这一天起即将诞生；第二，这家公司要成为一个由中国人创办的，世界上最伟大的互联网公司；第三，在场的所有人将会组成一个同舟共济的团队，都将是这家伟大公司的创始者。

当时，除了马云以外，在场的人还包括金建杭、张瑛、吴泳铭、盛一飞、楼文胜、麻长炜、韩敏、谢世煌、金媛影、蒋芳、周悦虹、师昱峰和饶彤彤等人，他们与马云一起，也就构成了后来电商界耳熟能详的阿里巴巴十八罗汉。

没有人会预料到，这次平常的聚首会在未来的十五年里给中国互联网，给整个世界电子商务领域带来多大的冲击与震撼。花园湖畔一相逢，便惊起春雷无数。

从关系上看，十八罗汉中，张瑛是马云的妻子，楼文胜是马云的同学，孙彤宇等人是马云的前同事、而师昱峰是通过吴泳铭介绍而认识的朋友、金

媛影和周悦虹则是马云的学生。他们中多数人并不熟悉，甚至可以说十分陌生，却都与马云有着一种微妙的联系。

从职业上看，十八罗汉中，金建杭是商报编辑，蔡崇信曾是Investor投资公司的副总裁，盛一飞是网络设计师，谢世煌是工程学学士，彭蕾的大学专业则是工商管理，几乎每个人都有各自的专长，却与其他人又都不怎么沾边。

很难想象，这样一伙“沾亲带故”并且“鱼龙混杂”的队伍，是如何成长为阿里巴巴未来的核心骨干的。然而，世界上很多事就是这么神奇，如同分子破裂成原子，原子重新排列组合便会生成新的物质一样，在马云的带领下，十八罗汉迅速摆脱了自己之前的角色和身份，并且很快与其他同伴之间产生了良好的化学反应，组成了一只具有超强战斗力的合伙人队伍。

在马云的带领下，十八罗汉各司其职，蔡崇信主管财务，师昱峰、盛一飞和吴泳铭等人负责设计，孙彤宇带领两人负责网站打造，金建杭负责公关，谢世煌负责投资，金媛影等人负责电话销售和客户服务，马云的妻子张瑛则负责后勤事务。阿里巴巴这台“未来机器”，就这样有条不紊地运转了起来。

正所谓，人心齐，泰山移。在十八罗汉的共同努力下，阿里巴巴很快便闯出了名头，两年之内相继得到软银、高盛、美国富达等机构累积2 500万美元的融资，并于2002年实现了B2B业务的盈利。

2003年，依然是在马云位于杭州的公寓中，阿里巴巴个人电子商务网站淘宝网正式成立。同年，在线支付系统支付宝新鲜出炉，阿里巴巴的双头怪正式开始在电子商务领域“兴风作浪”。

2007年，经历了与eBay的四年大战之后，阿里巴巴成功统治了中国电子商务市场，并在香港证券交易所挂牌上市。七年之后，从香港退市的阿

里巴巴转战美国，成功登陆纽交所，并以520亿美元的融资额创造了纽交所成立以来最大的IPO交易，而阿里巴巴集团也成了谷歌之下，世界第二大互联网公司。

诚如马云最初所承诺的，十八罗汉聚在一起，要做一件伟大的事情。阿里巴巴要成为一个由中国人创办的世界上最伟大的互联网公司！如今，这一梦想与现实之间仅剩一步之遥，以阿里巴巴当下良好的发展势头看，在不久的将来，实现对谷歌的超越不无可能，而以十八罗汉为核心的稳固的合伙人团队，则为阿里巴巴提供着源源不绝的创造力。

牛顿说，如果说我看得够远，那是因为我站在巨人们的肩膀上；奥斯特洛夫斯基说，不管一个人多么有才能，但是集体常常比他更聪明和更有力；马云则说：“创业首先要做的就是忘了自己，记住我们！我永远不是一个人，我身后还站着十七罗汉，罗汉们的背后，还有上万普通的阿里员工。依靠团队，才能发挥出互联网企业的最强战力！”

马云点评

如果一个有才能的人不能与企业领导者同心同德，便无法真正为己所用。

给合伙人们一个准确的符号

从1999年开始搭伙创业，到2016年事业有成。接近17年的时间过去了，阿里巴巴的十八罗汉中除了孙彤宇等两三人选择离开阿里独自发展以外，这些阿里的元勋们大多仍然奋斗在自己的岗位上。如果说十八罗汉的西湖聚首是“金风玉露一相逢”的人间佳话，那么，阿里巴巴企业符号的打造，则注定要成为“胜却人间无数”的英明之举。

在互联网行业摸爬滚打了四年以后，1999年的马云已经开始意识到，网络经济是建立在互联网基础上的生产、分配、交换和消费的经济关系。受到互联网传播方式以及覆盖广度的影响，互联网企业在运行和发展过程中，必然会具备快捷性、高渗透性、多变化性等特征。因此，企业在创建之初仅仅拥有“合伙”的理念，却不能让每个合伙人都拥有一个准确的、统一的定位，企业仍旧难免会迷失在风波涌动的商业大潮之中。

那么，阿里巴巴到底应该选择一个什么样的定位呢？马云又是如何将阿里巴巴的发展方向在合伙人之中明确下来的呢？这就不得不提到一个人——十八罗汉之东邪吴泳铭。

故事还要从1999年年初那场创始人大会谈起。