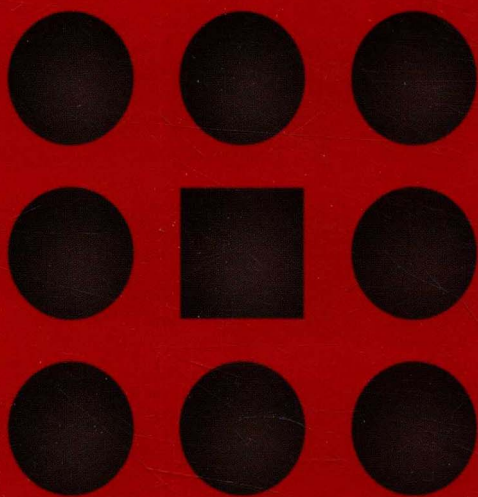


合伙人制

颠覆传统组织架构的管理新思维

蔡余杰 纪海 许嘉轩◎著



**PARTNER
SYSTEM**

当代世界出版社

合伙人制

颠覆传统组织架构的管理新思维

蔡余杰 纪海 许嘉轩 著



当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

合伙人制：颠覆传统组织架构的管理新思维 / 蔡余杰，
纪海，许嘉轩著.—北京：当代世界出版社，2015.10

ISBN 978-7-5090-1053-2

I. ①合… II. ①蔡… ②纪… ③许… III. ①企业结构—
研究 IV. ①F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 236572 号

书 名：合伙人制：颠覆传统组织架构的管理新思维

出版发行：当代世界出版社

地 址：北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址：<http://www.worldpress.org.cn>

编务电话：(010) 83908456

发行电话：(010) 83908409

(010) 83908455

(010) 83908377

(010) 83908423 (邮购)

(010) 83908410 (传真)

经 销：全国新华书店

印 刷：北京毅峰迅捷印刷有限公司

开 本：710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张：16.5

字 数：220 千字

版 次：2015 年 11 月第 1 版

印 次：2015 年 11 月第 1 次

书 号：ISBN 978-7-5090-1053-2

定 价：42.00 元

如发现印装质量问题，请与承印厂联系调换。

版权所有，翻印必究，未经许可，不得转载！

2014年9月19日，阿里巴巴集团正式登陆美国纽约交易所，以92.7美元的价格开盘，一举超越Facebook，成为全球仅次于谷歌的互联网公司。阿里巴巴在美国成功上市，除了惊人的数据、极高的人气和巨大的预期增值空间外，最具话题性和争议性的，恐怕就是其实行的“合伙人制度”了。

实际上，阿里巴巴的首选上市地点是中国香港，但由于合伙人制度等问题存在争议，港交所一直未对其放行，这使得阿里巴巴在历经半年的努力后，最终放弃在中国香港上市。

不过，在中国香港上市受挫并未使马云对合伙人制度有所动摇，相反，2013年9月10日，在中国香港联交所就IPO问题的谈判正式破裂（2013年9月25日）之前，马云以内部邮件的方式正式披露了阿里巴巴集团的合伙人制度。

以下是马云邮件全文：^①

各位阿里巴巴人：

最近大家一定从媒体那里，听了不少关于阿里巴巴合伙人制度以及公司上市后控制权的报道。今天是阿里巴巴的14年周年庆，正好在这个有意义的日子，向大家汇报一下阿里巴巴合伙人制度的情况。

^①资料来源：新浪科技



14年前的今天，阿里巴巴18名创始人正式走上了创业之路。4年前，也就是阿里巴巴10周年庆的时候，我们宣布18名集团的创始人辞去“创始人”身份，从零开始，面向未来。

人总有生老病死的那一天。阿里巴巴的创始人因各种原因会离开这家公司。我们非常明白公司能走到今天，不是18个创始人的功劳，而是他们创建的文化让这家公司与众不同。大部分公司在失去创始人文化以后，会迅速衰落蜕变成一家平庸的商业公司。我们希望阿里巴巴能走得更远。

如果不出大的意外，我们公司将有可能会参与并见证中国电子商务零售过10万亿的那一天。但我们不希望成为一家只是能卖几万亿货的公司，我们希望自己能在未来的发展中，不断培养出无数如同淘宝、支付宝、余额宝那样的创新性服务和产品，更希望我们的生态文化能造就更多未来的优秀企业。这才是我们真正想要的！

怎样的制度创新才能实现我们的梦想呢？从2010年开始，集团开始在管理团队内部试运行“合伙人”制度，每一年选拔新合伙人加入。合伙人，作为公司的运营者，业务的建设者，文化的传承者，同时又是股东，最有可能坚持公司的使命和长期利益，为客户、员工和股东创造长期价值。在过去的3年，我们认真研讨合伙人章程，在前三批28位合伙人选举的过程中，对每一位候选人都展开了激烈的争论，对公司重要的决策深入讨论，积累了很多经验。在3年试运行基础上，我们相信阿里巴巴合伙人制度可以正式宣布了！

阿里巴巴合伙人的产生必须基于——“在阿里巴巴工作5年以上，具备优秀的领导能力，高度认同公司文化，并且对公司发展有积极性贡献，愿意为公司文化和使命传承竭尽全力。”我们相信只有一个热爱公司、使命驱动、坚持捍卫阿里巴巴文化的群体，才能够抗拒外部各种竞争和追求短期利益的

压力。

有别于绝大部分现行的合伙人制度，我们建立的不是一个利益集团，更不是为了更好地控制这家公司的权力机构，而是企业内在动力机制。这个机制将传承我们的使命、愿景和价值观，确保阿里巴巴创新不断，组织更加完善，在未来的市场中更加灵活、更有竞争力。这个机制能让我们更有能力和信心去创建我们理想中的未来。同时，我们也希望阿里巴巴合伙人制度能在公开透明的基础上，弥补目前资本市场短期逐利趋势对企业长远发展的干扰，给所有股东更好的长期回报。

正如我们过去一直强调的那样，阿里巴巴并非是某一个或者某一群人的，它是一个生态化的社会企业。运营一个生态化的社会企业，不能简单依靠管理和流程，而越来越多地需要企业的共同文化和创新机制，以制度创新来推动组织升级。我们出台合伙人制度，正是希望通过公司运营实现使命传承，使阿里巴巴从一个有组织的商业公司，变成一个有生态思想的社会企业。为此，集团希望更多的阿里巴巴人涌现出来加入合伙人团队，使我们的生态化组织拥有多样性和可传承性，保持源源不竭的发展动力。

各位阿里巴巴人，我们不一定会关心谁去控制这家公司，但我们关心控制这家公司的人，必须是坚守和传承阿里巴巴使命文化的合伙人。我们不在乎在哪里上市，但我们在乎我们上市的地方，必须支持这种开放、创新、承担责任和推崇长期发展的文化。

阿里巴巴人，在路上！

阿里巴巴集团董事局主席 马云

2013年9月10日



之所以将马云的邮件呈现给各位读者，主要是想让大家了解这家中国互联网巨头是基于怎样的考虑采取了合伙人制度，又为何即使受挫也要坚持下去。

那么，让阿里巴巴钟情的“合伙人制度”究竟是什么样的制度呢？

“合伙人制度”最早出现于中世纪的欧洲，是一种企业管理机制，在我国上升到法律制度层面的时间比较晚，2006年8月7日，《中华人民共和国合伙企业（修订案）》正式通过，2007年6月1日起正式实行。

中国及其他一些国家的法律对合伙人的解释是这样的：合伙人是指共同出资、共同管理企业，并对企业债务承担无限连带责任的人。可以说，合伙人既是企业的所有者和管理者，也是企业债务和责任的责任人。但阿里巴巴的“合伙人制度”有自己的独特性，阿里巴巴合伙人的身份不等同于股东、董事，也不需要承担无限连带责任。根据阿里巴巴集团的公司章程，“合伙人”拥有的权力是提名董事会中的大多数董事人选。至于具体的内容，书中会有专门的章节予以详细解释。

合伙人制度虽然是一种比较古老的制度，却是一种更符合商业逻辑和互联网思维的企业管理制度。

互联网的到来，使人与组织的关系、人与组织的力量对比发生了改变。不同于原先金字塔式的层级结构，组织结构变得更加扁平化和网状化。在这样的组织结构中，不再有绝对的命令者和指挥者，每一个个体都能高度自治，并创造出巨大的价值。正如海尔总裁张瑞敏提出的“企业无边界、管理无领导、供应链无尺度、员工自主经营”的组织管理思维那样，只要个体能够发挥出巨大的效能，就能拥有话语权。

实际上，已经将合伙人制和合伙人理念应用到企业管理中，颠覆传统组织架构的企业不胜枚举。例如，中国大酒店推崇“合伙人文化”，打造最佳雇主；

小米科技去 KPI 驱动，采用扁平化管理，贯彻以人为本的思想；老板电器下放经营权，推出“千人合伙人计划”；万科推行事业合伙人，实现白银时代企业的转型升级；海尔鼓励内部创业，让员工成为创客，探索“人单合一”新模式；永辉超市通过一线员工合伙制和专业买手股权激励，提升组织绩效；华为采用“获得分享制”，让合伙人制度取代传统雇佣制。

以上企业中，既有互联网新型产业的代表，也有传统产业的代表，虽然各个产业之间并无交集，但都实行了合伙人制度。

纵观国际市场的知名企业，不难发现投行实行合伙人制十分普遍，比如摩根士丹利、高盛、美林等，均以合伙制起家。这主要是由投行的业务特点决定的，投行是以人为本的智力密集型行业，适合扁平化管理。不过，随着近几年互联网思维的渗透，其他行业采用合伙人制的也越来越多。

本书不仅详述了合伙人制度崛起的原因、合伙人制度的内核、股权架构、合伙人制度下的人才激励模式，而且梳理了创业合伙人、事业合伙人等不同模式的具体战略，希望能够对读者有所启发。

Part 1 组织重构 VS 管理变革：雇佣时代结束，合伙人时代到来

合伙人制度崛起：颠覆传统组织架构的管理新思维 /2

自由雇佣 VS 联盟制胜：互联网时代的新型雇佣模式 /9

从金字塔走向扁平化：用互联网思维重构组织架构 /16

让“合伙人制度”落地：合伙人制度的4种操作模式 /21

黄金时期已去，房企如何“嫁接”合伙人制度？ /27

Part 2 合伙人制度的内核：把员工当合伙人，构建企业与人才的“利益共同体”

组织管理进化论：“给别人打工”PK“给自己打工” /36

同仁法则：企业人性化管理与激励的核心本质（上） /43

同仁法则：企业人性化管理与激励的核心本质（下） /52

零售业“店铺合伙人制度”：从“双输”走向“双赢” /61

中国大酒店的“合伙人文化”：最佳雇主是如何打造的？ /65

Part 3 创业合伙人：告别单枪匹马时代，搭班子、定制度、合伙创业！

合伙创业时代，如何挑选创业合伙人、搭建创业团队？ /72



创业团队 VS 设计管理：如何建立稳定的合伙人机制？ /80

伟大的联合创始人：选择联合创始人的 4 个最高标准 /87

合伙人制 VS 人本管理：小米创业团队为什么能成功？ /92

Part 4 事业合伙人：职业经理人 + 风险共担，释放组织无限潜能

新时代下的战略管理选择：职业经理人 or 事业合伙人 /104

领导力转型：从“职业经理人”到“内部创业合伙人” /108

从迈克尔·波特五力模型辨析：“事业合伙人”的概念 /116

老板电器的转型：经营权下放，推出“千人合伙人计划” /125

万科事业合伙人：白银时代，万科实现转型升级的核心战略 /132

Part 5 合伙人制度 VS 内部创业：颠覆性创新时代的管理大变革

内部创业：“互联网+”时代，传统企业的必然抉择 /142

裂变式创业 VS 管理转型：内部创业的六大模式（上） /148

裂变式创业 VS 管理转型：内部创业的六大模式（下） /154

培养内部企业家：让企业架构和文化为内部创业护航 /159

《反脆弱》启示录：内部创业必须要遵循的 3 项基本原则 /168

海尔的内部创业：让员工成为创客，探索“人单合一”新模式 /174

Part 6 合伙人制度 VS 股权架构：如何牢牢地掌握公司的控制权？

联合创始人 VS 股权分配：如何设计公司的股权架构？ /186

新创公司如何设计合伙人股权的进入和退出机制？（上） /196

新创公司如何设计合伙人股权的进入和退出机制？（下） /203

解析阿里巴巴合伙人制度：战略董事会与控制权之争（上） /210

解析阿里巴巴合伙人制度：战略董事会与控制权之争（下） /218

Part 7 卓越绩效的核心驱动力：合伙人制度下的人才激励 3.0 模式

合伙人改造：全员经营体系和内部事业合伙人制度 /228

揭秘永辉超市合伙人制度：从战略角度上提升组织绩效 /232

华为“获得分享制”：合伙人制度取代传统雇佣模式 /238

最佳人才管理实践：揭秘高盛合伙人制度与激励制度 /244

Part 1

组织重构 VS 管理变革：

雇佣时代结束，合伙人时代到来



合伙人制度崛起：颠覆传统组织架构的管理新思维

2013年，电影《中国合伙人》红遍大江南北，它以极强的代入感、逼真的情节吸引了大量影迷，也从侧面向我们展示了在公司创建初期，合伙人制是一个非常好的选择。

正所谓“众人拾柴火焰高”，在明确创业目标之后，拉上几个志趣相投的合伙人一起奋斗，通常是大多数人的选择。实行合伙人制最为成功的当属阿里巴巴，从创业初期就开始实行合伙人制的阿里巴巴在美国成功上市，最初的那些合伙人也成就了业界的一段佳话。事实上，采用合伙人制并取得巨大成功的企业并非只有阿里巴巴，万科、华为、小米等也都是合伙人制的青睐者。

越来越多的初创企业开始采用合伙人制，并且逐渐形成了一套规范的体系，但即便如此，合伙人制也不是所有企业都可以拿来就用的，如在一些家族式企业中就很难推行。

➡ 合伙制企业和合伙人制度

合伙制企业并不等同于合伙人制度，前者强调的是企业的组织形式是建立在公司制之上的，很多人混淆这两个概念，可能是因为合伙制企业大多采用的是合伙人制度。

合伙人制度自中世纪诞生以来，逐渐演化出两种主要形式：**有限合伙人制和无限合伙人制**，后者又被称为**普通合伙人制**。有限合伙人制是指在一个以上合伙人承担无限责任的基础上，允许有更多投资人承担有限责任的经营组织形式；无限合伙人制是指由两个或者两个以上的合伙人共同拥有企业，并分享企业获得的利润，其最主要的特点是风险共担、利益共享。

合伙人制的这两种形式是在经济快速发展的过程中，为满足初创企业而衍生出来的新型组织形式。有限合伙人制是对无限合伙人制的补充，它赋予了合伙制企业新形式，是适应时代要求的新组织形式。

有限合伙人制可以追溯到 10 世纪左右的康孟达契约。当时，教会法对商业投机和放贷行为有着极其严格的限制，一些投资家为了降低投资风险，创造了康孟达契约。

最初的康孟达契约只应用在高风险、高回报的航海贸易上。一方投资者垂涎海上贸易的巨大收益，却又不想冒着巨大的风险出海；而另一方投资者有经验、敢于冒险，想要从事海上贸易却没有资金，于是这种双方各取所需的康孟达契约便应运而生。

从更深层次上来说，这种契约的双方并不平等，一方投资人提供资金和资源；另一方投资人提供自己的知识、技能及经验，双方共同从事海上商业贸易。然而在获得利润后，提供知识和技能的一方通常只能获得 1/4 的利润，却要承



担经营风险的无限责任，而提供资金的一方能获得 3/4 的利润，且只需承担其所出资的有限责任。

这是关于合伙人制的最早记载，当时没有“合伙人制”概念，但就其功能和意义来看，这就是早期的合伙人制。合伙人制历史悠久，长期以来一直是一种重要的企业组织形式，时至今日又被人们赋予了新的意义，并开始在企业中发挥重要作用，焕发出旺盛的生命力。

合伙的经营方式伴随着人类合作的经营行为而出现，但其出现在法律条文里并没有多长时间，直到 2007 年 6 月初，我国才开始实行《合伙企业法》，在这部法律中第一次提及了有限合伙制度。

➡ 合伙人制在中国

在中国，合伙人制在律师事务所和会计师事务所应用得最为广泛，只要有三个及以上的律师或会计师共同发起，合伙制事务所即可成立。合伙人制作为现代社会一种新的组织构架形式，被普遍应用于智力密集型行业，它对资金的要求不是很高，但需要合伙人有共同的价值追求，对经营的产业有一致的见解，以市场需求为主要经营方向，在遇到纠纷时合伙人能够共同承担风险。

近来，合伙人制开始被越来越多的企业所采用，尤其在一些民营企业，其应用更是广泛。合伙人制公司的特点大致相同，公司属于两个及两个以上的合伙人，合伙人按照一定的比例分享利润，公司的所有者或者股东就是合伙人。合伙人共享利润的同时还要共担无限责任，一些企业的合伙人只出资但不参与企业的经营活动，这样的合伙人要自负盈亏，另外，合伙人的规模依据企业的发展需要而定，没有固定的标准。

实行合伙人制的企业通常都比较人性化，这使得企业能够朝着既定目标发

展。初创企业的合伙人通常都是志同道合的朋友，他们有着高度一致的价值追求，每个合伙人都拥有自己擅长领域的企业管理经营权，这种形式在智力密集型的企业中能最大程度地调动员工的积极性，使合伙人团结在一起，促使公司走上良性发展的轨道。

近几年，采用合伙人制的行业逐渐宽泛起来：根据“人人都是经营者”的阿米巴原理，爱尔眼科开创性地推出在内部创业的合伙人计划；万科用事业合伙人计划来改变股权比较分散的股权结构；阿里巴巴则采用了股权与控制权分离的新型合伙人制，很大程度上加强了创始人和合伙人的自主经营权，使其摆脱了资金的限制。

以上3家企业的合伙人制各有特点，下面我们来分别分析一下他们各自的特点。

（1）爱尔眼科合伙人制

★目标：激励员工内部创业。

★对象：公司总部及分部的精英人才、现有及将要引入的顶级人才。

★模式：按投资比例进行利润分成，当发展到一定规模实现一定盈利时，由企业以合适的价格收购合伙人部分股权。

★资金来源：新医院的上级医院与公司总部的合伙人结合经营情况分批投资，还有部分合伙人一步到位的资金投入。

★业绩考核：对合伙人公司有一套动态的考核标准，充分结合地域、政策、规模等因素做出公正的评判。

★退出机制：在合伙人任职期间，正常退出或被迫退出，其股权均可转让，但必须是在全体合伙人一致同意的情况下，被转让人只能是普通合伙人和退出人同意的受让人。

(2) 万科合伙人制

★目的：提高企业经营团队的控制力。

★对象：公司经营团队。

★模式：万科投资了深圳盈安财务顾问有限公司，深圳盈安财务顾问有限公司作为普通合伙人，上海万丰资产管理公司和华能信托有限公司作为有限合伙人，这3家企业同属万科控制。被万科投资之后的深圳盈安财务顾问企业（有限合伙）——盈安合伙，不断地在证券交易市场收购万科的股票，目前已经跃身为万科的第二大股东。

★资金来源：吸纳员工的经济利润奖金，利用企业外部杠杆资金。

万科的这种事业合伙人制有期权成分，他们按照《授权委托与承诺书》规定，将个人在集体经济利润账户中的所有收益，委托给盈安合伙进行投资，这些财产被统一封闭管理，不能直接支付给个人，并且当年所获收益需延迟3年才能发放。

(3) 阿里巴巴合伙人制

★目标：保持公司经营团队控制能力。

★对象：随着每年新加入的成员而动态变化，对企业文化高度认可，通常是那些为企业效力了至少5年的高管。

★模式：建立一个对董事会成员具有提名权的合伙人团体，使所有权与控制权分离，避免发生因股权减少而控制权降低的局面。

⇒ 4类企业适合合伙人制

合伙人制可以最大程度地发挥人力资本的优势，但也并非所有企业都适合合伙人制，下面我们就来探讨一下，究竟什么样的企业适用合伙人制，如图1-1所示。