

「合伙人」 之变

“事业合伙人革命”

2014年4月,万科内部掀起了一场轰轰烈烈的“合伙人制度”革命。创始大会上,有1320位中高级管理者成为万科首批事业合伙人。

一夜之间,千余职业经理人变身为企业“合伙人”,这股“事业合伙人”风暴搅动了企业界。

所谓合伙人制,是指企业有两个或两个以上更多的所有者共同享有企业权益资产的非公司制企业。

目前从各大公司的合伙人制实践来看,可大致归为两类:股权型合伙人制和平台型合伙人制。

其中,股权型合伙人制,是通过向核心人才分享股权实现长期激励。从股权类型上分,又可以细分为分享公司股权和分享项目股权两种。人们所熟悉的麦肯锡、阿里巴巴、万科等都是向合伙人分享公司股权。

据了解,麦肯锡的高管成为合伙人的同时便持有相应股份,如果不再担任合伙人则必须将所持股份售还公司;阿里巴巴的合伙人拥有比例非常少的股份,但通过制度设计让合伙人会议取得较大的管理权限,形成了合伙人会议和股东大会共治的局面。

平台型合伙人制的特点则是,打破企业内部纵向决策,横向分工的组织体系,由公司建立支持平台,在平台上以合伙人牵头建业务团队。然后,各业务团队独立决策,自负盈亏,合伙人对项目有充分决策权,享有相当的项目收益,因此工作积极性高,归属感强;公司的角色由领导者变成支持者和辅助者,为他们提供技术、人事、生产资料等支持,让人才以公司为平台内部创业。实施这类合伙人制的代表有海尔集团、韩都衣舍、和君咨询等。

合伙人制并不算“新生事物”。这一制度多出现于会计师事务所、律师事务所、咨询公司等独立性较强的非上市公司。只是近年来,这一制度开始涉及更多行业,最普遍的就是互联网行业。阿里巴巴、小米等公司便是其中代表。另外,新东方、上海家化、国美电器、伊利、联想控股在创业初期也都实行过该制度。

作为曾经培育了无数优秀职业经理人的房地产巨头万科来说,义无反顾地选择自我颠覆推进合伙人制度。这背后有着复杂的原因。随着房地产行业进入白银时代,企业对于人才的重视程度与日俱增。市场竞争,归根结底是人才的竞争。如何建立一套人才的选、用、育、留机制,尤其是中高管的激励体系,是企业发展的重中之重。合伙人制则有利于加强员工与企业利益的捆绑,实现双方价值最大化。

参考外国的成功案例,无不是通过推动职业经理人向“利益相关者”转变。欧美国家一些大公司尤其是互联网企业,在改变企业和员工的关系、破除员工“打工心态”方面可以说进行了根本性的变革。早就不把员工当成简单的“雇员”,而将其视作“合伙人”或“合作伙伴”。

其间区别在于,除了工资收入,后者能够获得公司股权、期权或者项目分成等与公司效益息息相关的额外激励。通俗点讲,他们也是企业的老板或股东,只不过层级比较

低罢了。

万科打造“事业合伙人”的做法其实就是,通过股票跟投和项目跟投的方式,将职业经理人变成自己人。

这样做的好处就在于,在企业内部会形成一个良性循环:员工努力工作——公司业绩好——员工获得红利多——员工更努力工作,其稳定性、忠诚度和凝聚力随之更高。

业内专家认为,把员工从雇员变为合伙人,给权利、给责任、给前景,使员工从“给老板打工”变为“给自己打工”,并以这样的积极心态投入工作。合伙人制度能保证员工的忠诚度,股权激励的设计又与业绩保持动态挂钩,这样可以最大限度地发挥员工的积极性。

万科之所以推进事业合伙人制还有一个重要的原因,作为股权高度分散的企业,不断面临外部夺权的威胁,早在20年前为了控制权问题,万科与当时的君安证券还发生过惊心动魄的“君万之争”。推出事业合伙人制,无疑是万科用以抵御“门口的野蛮人”闯入和公司控制权旁落的利器。

好处显而易见,但并非没有弊端。

合伙制企业若在A股或港交所IPO,很可能是阿里巴巴同样的遭遇,但这并不影响企业界对其寄予厚望。真格基金创始人徐小平合伙人曾说过:“合伙人的重要性超过了商业模式和行业选择,你是否处于风口上更重要。”

如今,合伙人制度已遍地开花,无论是国有企业还是传统家族企业,都不约而同地开始选择参与到这一浪潮中来,尤其是房地产界,更是不约而同地扎堆推进合伙人制度。比如碧桂园、绿地这样的地产大鳄都选择了抛出事业合伙人制度,期望在市场日趋迷惘的世道下杀出一条血路。

职业经理人的迷茫

如果“事业合伙人”是对的,那么事业合伙人的另一面——“职业经理人”们,又该如何自处?

“职业经理人”曾是国内企业发展过程中的一种“先进理念”的代表。优秀职业经理人才更是企业间争相不惜高薪挖角的“香饽饽”。

但随着合伙人制的推出,这一群体遇到了不小的麻烦。那么,企业是不是真的不再需要职业经理人了?

事业合伙人替代职业经理人这一观点背后,是职业经理人群体负效应的不断显现。近年来,随着“空降兵”的水土不服与高管参与企业内斗的案例,让一部分冷静的企业家发现,真正能够沉淀到企业基因中的外部高端人才少之又少,企业老板们连连感叹,优秀的职业经理人太难觅。而企业的发展,大多仍旧依靠当年的“小伙伴们”的勤奋和拼劲支撑着。

“现在市场上有很多自以为是的职业经理人,他们与企业开口就要高价,可是干不了多久就力不从心。”一位不愿具名的企业老板向本刊记者坦言,“我接触过不少企业老板,他们和我一样,对职业经理人是又恨又爱。恨的是职业经理人都喜欢锦上添花,不喜欢雪中送炭。企业兴旺的时候,他们都抢着来,拿着高薪,握着期

“在今天这样的新经济时代,不少企业多在开始时就以合伙人方式展现,在未来公司的治理结构上,合伙制将替代职业经理人成为未来趋势。”

一种共识正在形成:新经济的拥趸,大大小小的投资人表示,没有合伙人的公司他们决不投。当万科总裁郁亮高喊:“职业经理人已死,事业合伙人时代诞生”的时候,或许他是正确的。

“合伙人”越来越成为一种搭建公司治理的新趋势。

去年底,阿里巴巴结束与港交所旷日持久的博弈,转身奔赴纽交所。这家互联网企业以250亿美元融资额创下了首次公开发行并上市(IPO)的全球纪录,而此前香港证交所拒绝其上市,理由正是“合伙人制度”。

“合伙人”虽然仍是A股或香港资本市场IPO的绊脚石,但却并不影响企业追捧的热情。这种制度在新生企业中遍地开花,而那些国企还和传统家族企业也都对它投出探询的目光。

新经济时代,职业经理人将成为过去式吗?

但当企业遇到困难,甚至有可能翻船的时候,他们就会拍拍屁股走人,认为良禽理应择木而栖。”

有民企老板曾这样感慨:“职业经理人可以共创、共享,但没有共担。简单地说,就是可以创业、干事、共富贵,可一旦遭遇巨大的行业风险,职业经理人难以依靠。”

然而,职业经理人所暴出的问题远不止于此。比如近年来,企业创始人与职业经理人之间的纠纷事件频发,引发的职业经理人自我定位和职业操守等问题的探讨。曾经轰动一时的陈晓与黄光裕家族争夺国美控制权一案,就是职业经理人“背叛”企业创始人的一个经典案例。

“但不靠经理人也行。”上述企业老板告诉记者,“毕竟企业做大了,老板不可能事事亲力亲为。当年跟你一起创业的小伙伴,很多人的能力也确实跟不上公司的发展了。职业经理人在大公司训练有素,经验丰富,能带来很多宝贵的经验和完善的制度,帮你少走不少弯路。”

破解这一矛盾,在业界人士看来,就在于如何把两者的利益捆绑在一起,把经理人变成合伙人,促使他既为股东干,也为自己干,才能从根本上解决所谓的职业经理人困境。

“因为,只有当职业经理人与股东利益达成一致,才能实现利益共享、风险共担,合伙人制度显然是更好的选择。”上述老板如是说。

事业合伙人制度最主要的目的,就是解决过去职业经理人时代可以共创、共享,但没有共担的痛点。

在业界人士看来,画饼充饥的时代已成过往,只有让员工感受到他们是权利的主体,具有当家做主的满足感,也才有公司的未来。除了工资收入,还要有相应的股权、分红、年终奖等激励落地,让“人民分享到企业的成果”才能保证整个公司最强有力的战斗力。当然,高收入伴随着高风险,当企业有了危机的时候,合伙人也要一起承担。

此外,从职业经理人自身发展而言,在以往,对于他们来说,吸引力除了成就感外,高薪是重要的部分。而现时,“合伙人”被提出后,与高薪相比,成为公司的股东的吸引力无疑更大。

无论是从企业治理角度,还是职业经理人自身发展诉求,有业内人士断言,在新经济时代,公司治理方式将发生重大改变的趋势或难阻挡。

企业治理新方式

“在今天这样的新经济时代,不少企业多在开始时就以合伙人方式展现,在未来公司的治理结构上,合伙制将替代职业经理人成为未来趋势。”公司治理专家鲁桐在接受采访时表达了这样一个观点。

一种共识正在形成:新经济的拥趸——大大小小的投资人表示,没有合伙人的公司他们决不投。

其实,合伙制并非国内创新性制度。在西方国家,合伙人制普遍运用于投行,华尔街上的美林、高盛、摩根士丹利均发源于合伙制。可以说,没有合伙制,就没有今天的高盛和摩根士丹利。

以高盛为例,高盛之所以在50年间能从一个小而普通的公司成长为庞大和最优秀公司,原因在于它长时间延续了“一荣俱荣,一损俱损”紧密协作的合伙人制度。用高盛曾经的高级合伙人弗里德曼的话:“没有人会去清洗一辆租来的车。成为合伙人的梦想是一种无与伦比的激励力量,也是吸引最优秀人才的巨大诱惑。”

事实上,推行业务合伙人制,绝非只是单纯的一项制度的创新,也不仅仅只是为了激励员工,释放能量,在公司治理层面,其带来的优势也是不可忽视的。

在专家看来,首先,事业合伙人制有利于对公司形成一定的实际控制。比如马云持有阿里巴巴股份比例并不高,但合伙人制度让其能够控制董事会的多数席位,万科公司无疑也存在这方面的考虑。

其次,有利于提升上市公司的治理水平与业绩。2006年万科曾推出过限制性股票激励计划,2010年公司方面再次推出期权激励计划,但这两次激励计划的实施结果都不尽如人意,激励的效果也无形中被打折。由1320名事业合伙人用自己的奖金等买入万科股票,虽然同样是持股,但与股权激励相比性质却完全不一样,从当初为股东打工,到推行合伙人制后也为自己打工,个中变化的不仅仅是心态。

第三,有利于维护投资者利益。事业合伙人制的推出,无形中会将合伙人的利益与广大投资者的利益更加紧密地捆绑在一起,上市公司股价的起伏,也意味着合伙人利益出现波动。在此背景下,推出事业合伙人制的公司,尤其是在市场低迷时期,无疑将不会漠视股价的持续下跌。

除了上述优势外,合伙制还能够帮助企业摆脱沉重的税负。按照我国的税法,公司制企业不仅仅需要缴纳企业所得税,而且股东的分红等所得还需要再另外缴纳个人所得税,而合伙制企业中,合伙人代替企业成为纳税主体,合伙人按照个体工商户的生产经营所得缴纳税费,适用5%-35%的超额累进税率,计算征收个人所得税。

这意味着,合伙企业是以每一个合伙人为纳税义务人,因此只征收个人所得税没有企业所得税。

多名业内人士表示,随着新经济时代的来临,合伙制可以迎来一定的发展机遇,民营企业也是合伙制在我国发展的突破口,因为民营企业在运营机制上受到的限制少,公司治理上也更为灵活。而在创始初期,合伙制的激励机制具有独特的优势,可以增加企业的凝聚力,激发企业发展速度。

在鲁桐看来,合伙制以人为本的特点,能够充分激发合伙人的能量,从而增加企业的动力,提高企业运营的效率,控制企业风险。“相对公司制,合伙制的组织模式更优、效率更高。”

不过,业内人士同时提醒,在互联网时代,一切都在快速变化,合伙人机制能相对稳定地凝聚人心。但是,合伙人机制不会在每个企业都能落地成功,这当中有不适合的问题,也有合伙人机制运作中必须要防范的风险,要避免的误区,否则可能会给企业带来意想不到的麻烦。