



民营地产企业合伙人制探索



张海濛，唐蓓，邓飞

在经济新常态下，企业需要搭建稳定与灵活兼备的敏捷组织，才能适应日益复杂多变的外部市场环境。由于受金融和政策的影响，房地产市场的波动性和风险尤其突出，地产企业向敏捷组织转型的需求更为迫切。而在转型实践过程中，除了需要调整架构、治理和流程外，尤为传统的地产企业面临的最大挑战往往是如何激励核心人才发挥主动性和能动性，为企业持续创造价值。合伙人制无疑是解决这些问题的有效途径之一。我们认为，为了确保合伙人制落地成功，房地产企业首先应从全局角度出发，想清楚目的、人选、激励和治理结构四大问题；其次应避免目的过于复杂、“眉毛胡子一把抓”的甄选标准、过度依赖股权激励、忽视价值观等六大常见误区。更重要的是，针对房地产企业的市场特征，合伙制转型更要突出风险共担、能力建设和支持经营性业务这三大重点。

传统地产企业合伙人制转型

思考四个问题从零起步

合伙人制转型是一项系统工程，需要通盘考量。我们建议企业认真思考以下四个问题来帮助理清思路，加快从零起步（见图 1）：

图1 合伙人制转型应从思考四大问题开始



合伙人制的起源和基本特征

合伙人制最早出现在公元前三世纪的古罗马，人们通过契约形成了两人以上“相约出资、共同经营、共享利益、共担风险”的合同，合伙制度基本成型。中世纪时期，此概念得到进一步发展来控制海运贸易的高风险。在我国，2007年的《合伙企业法》确立了合伙制的法律基础。

现代合伙人制常见于“知识型组织”，如投资银行、咨询公司、律师事务所等。这类组织是以知识型人才支持为主的企业，合伙人制则协调统一了资本和知识的关系，使得资产持有者和知识持有者平等参与经营和剩余价值分割，而不再是雇佣关系。作为这一制度的先行者，麦肯锡从成立

之初便确立了合伙人制，至今已经 90 年。

由于新经济增长的基础是激发个体效率和创新，传统的资本密集型企业也开始重视人才个体的价值，积极引入“类合伙人”制度，以股权激励等方式提高核心人才的责任感和参与度。在中国，互联网公司（如腾讯）和全球化制造业企业（如海尔）树立了典范，众多房地产企业也纷纷效仿。

避免陷入六个误区

误区 1：目的太多太复杂

企业常常寄希望于“毕其功于一役”，合伙人制能一举达到多重目的。比较普遍的目的有，留住核心人才、提升团队士气和积极性、稳固关键决策权、减少管理层与资产所有者之间的摩擦等等。然而，目的越是复杂多元，转型过程中左右为难的问题就越多，往往导致决策难以推进。相反，那些在转型伊始就能明确首要目的的企业，其转型效果往往很明显。

误区 2：“一刀切”甄选合伙人

很多企业仅仅根据岗位和职级甄选合伙人，这在实际工作中将会造成能力和价值的不匹配。提拔合伙人的终极目的是激励有能力的个人和团队创造新价值。根据麦肯锡的经验，更可取的甄选标准应该是：①业务能力：该合伙人选能否掌握足够的业务量来支持企业发展；②领导力：能否构建果敢而忠诚的内部团队来支撑该合伙人业务的长期发展。

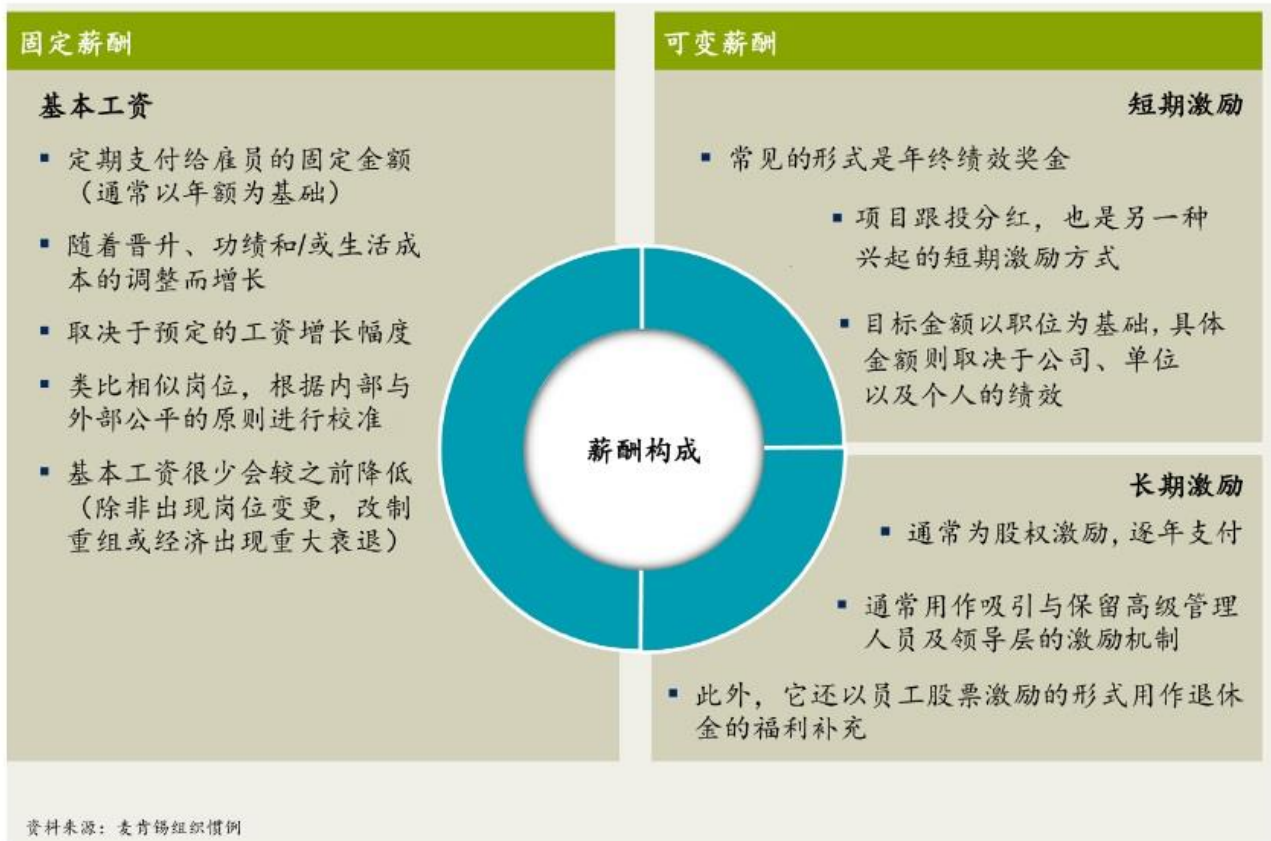
误区 3：股权激励是万能妙药

股权激励授予了合伙人分红的权利，但是它并非处处适用。例如，股价过高反而会降低合伙人购买股权的积极性；非上市公司的退出困难抑制了股权的激励作用；发展阶段的上市企业需要平衡老将新兵的利益等等。因此，激励体系应考虑与其他手段相结合（见图 2）。如麦肯锡公司合伙人的薪酬由底薪、绩效奖金以及股权分红三部分组成。其中，级别相同的合伙人底薪基本相同，而绩效奖金和分红则会根据合伙人的综合表现而定，从而确保大集体和小个人的平衡。又如，万科在股权激励的基础上，增设项目跟投分红，该做法是以短期激励补充长期发展。

误区 4：权力全面下放

建立合伙人制的目的是将决策权尽量下放到一线团队，但是在实际操作中也应该注意分层、分类决策。核心事项仍应由董事会决策，包括公司战略方向、重大人事和经验投资事项等。即便是非核心事项，成熟业务与不成熟业务也要区别对待。对于成熟业务，站在市场最前线的合伙人应被充分授权，要确保让听到炮火声的人及时决策；对于不成熟业务，可以通过打造标杆项目的方式集中建立流程和团队能力，待成熟后再参照成熟业务来治理。

图2 合伙人薪酬购成，其中短期激励是薪酬策略的关键购成要素



误区 5：价值共享=利润分配

合伙人制不仅仅是利润分配，更关键是价值共享。很多企业并不能明确定义自己所创造的价值。一种常见的错误是将价值等同于会计利润。以购物中心为例，价值创造不仅仅包括每年的租金和多种经营收益，还应包

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_34014

