

阿里集团:合伙人制度与上市一样重要

阿里集团合伙人制度与港交所之间的博弈,愈演愈烈。

上市很重要,合伙人制度对于阿里集团同样重要。日前,阿里集团总参谋长曾鸣接受采访时表示,合伙人制度是保证公司保持远见、创业精神而设立的制度,是制度上的创新,已经运行三年,不会放弃。

B 痛苦的经验 让马云反省管理模式

马云的合伙人制试图解决两个问题:一是一旦创始人不在,如何保持公司的文化永续发展。曾鸣说:“我们发现,很多公司,创始人不在之后,公司的文化丧失,很快变得庸碌无为。”二是稳定的管理体系,不因内部分裂影响公司发展。

蔡崇信说阿里集团的目的是建立并完善一套文化保障机制,让这家公司能够持久健康地发展,远远超越任何一位创始人的寿命,我们是在寻求一种保障公司持续发展 102 年的机制。

合伙人制度的职能之一是保证公司的文化。

关于稳定的管理决策体系,蔡崇信说,合伙人机制能够使阿里巴巴的合伙人,拥有较大的战略决策权,减少资本市场短期波动影响,确保客户、公司以及所有股东的长期利益。

内部分裂曾经伤害过很多公司,包括曾经处于 IT 浪潮之巅的微软、惠普、戴尔、雅虎都曾深受其害:微软在软件战略与互联网战略之间分裂,戴尔、惠普是 PC 为代表的硬件与 IT 服务之间分裂,雅虎则在媒体与产品公司间分裂。

这也曾经伤害过阿里巴巴。2012 年,支付宝为获取第三方支付牌照,必须解决外资身份问题。人数超过 20 人,阿里巴巴的律师团队有 3 人,谈判时间长达两月。”这次谈判也被称为“中国互联网行业有史以来最艰难的谈判”。

另一件事情则是阿里集团回购雅虎持有股票。2005 年 8 月,雅虎以 10 亿美元现金,以及雅虎中国资产,持有阿里巴巴 40% 的股权以及 35% 的投票权。2012 年 9 月 18 日,阿里巴巴集团宣布首批对雅虎 76 亿美元股权回购计划已全部完成。

这一谈判同样艰难。阿里巴巴 2007 年香港上市后即着手解决这一问题,前后历时数年,牵扯了马云相当部分的精力。

屁股决定脑袋。上述事件给马云的经验是,投资股东的屁股与公司的屁股不在同一位置,在某些关键时刻,会与公司的利益发生分歧,损害公司利益,甚至枉顾公司死活。



A 管理构架 元老院式治理模式

今年 9 月 10 日,马云向员工发信,就“合伙人制度”正式宣布进行员工沟通。马云表达了对合伙人的坚持:“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。”

当天,阿里创业 14 年,马云特地选择这一天,公布此消息。

马云透露,阿里集团开始实践合伙人制度始于 4 年前。2009 年 9 月 10 日,阿里巴巴十周年庆,宣布 18 名集团的创始人辞去“创始人”身份,返聘进入公司从零开始。

马云关于合伙人的思考则更早。2007 年,阿里巴巴香港上市前后,马云就开始思考公司未来需要一个什么样的管理架构。为此,马云特地奔赴欧、美,考察先进

的治理方法。

结果是令人失望的,在马云看来,大多数企业治理方式均不适用于未来的阿里集团,特别是当下的互联网、制造型企业。后来两家非互联网公司给了马云以启发,一家是投行高盛,一家是咨询公司麦肯锡,他们采取合伙人治理模式。

比如麦肯锡,公司掌握在 600 位左右的合伙人手里。原因是这一合伙人制度保证了麦肯锡的独立和客观的文化。

马云另外的启发则来源于古罗马帝国的“元老院”治理模式。罗马元老院是一个审议的团体,是公众事务的引导者、辩护者和捍卫者,类似一个公司的价值观、文化。元老院起初包括 100 位家族的首领,称为父老,后来增加至 300 名。

直到凯撒崛起前,罗马元老院保证了

C 三级火箭架构 打造稳定系统

在三级火箭的权力架构下,年轻的人冲劲足,勇于开拓,做执行是个人和公司能力的最大化;中间一代经验丰富,看得到陷阱、抓得住机会,最适合制定战略方向;老年一代不能再执行,战略方面缺精力,但识人,知人善任。

值得注意的是,三级火箭在人员上会有交叉,有人会在合伙人、战略决策委员会、管理执行委员会三个圈子,相互渗透。这样的好处是形成稳定的权力交接梯队,不致断档。

目前阿里尚未向外公布合伙人、战略决策委员会、管理执行委员会三个机构的组成,马云在邮件中透露,经过三年三批次的遴选,阿里集团合伙人目前有 28 人。

在这一架构下,未来阿里治理会遵循两个逻辑,权力自上而下行使,合伙人决定董事会成员、战略决策委员会成员的任命,以及决定公司关键大事;战略决策委员会决定管理执行委员会人员任命以及公司战略方面;执行委员会负责公司日常

管理。而人力资源流动则遵循自下而上的逻辑,管理执行委员会为公司战略决策委员会输送人力,战略决策委员会为合伙人输送人力。

三级火箭实现了一个结果,让正确的人坐在正确的位置上。

经过这一自上而下的遴选,相当于经历了阿里集团的“万里长征”,保证与阿里集团价值观、文化保持高度一致,才有资格出任元老,即阿里集团合伙人。

对于这一架构,软银、雅虎作为股东表示认同,原因很简单,公司长远利益尽管不代表股东的短期利益,但某种意义上一定代表股东的长远利益,这是股东愿意看到的结果。

去年雅虎回购阿里集团股份前,阿里集团前三大股东分别为雅虎、马云为首的管理层、软银,持股比例分别为 40%、31.7%、29.3%。回购后的 20% 股票被注销,股份结构变为包括马云在内的阿里巴巴管理层,软银,雅虎持股分别约为 39%、

古罗马的共和体制。

在元老院治理模式下,马云将管理层分为三个梯度,最年轻的做执行;中间一代管战略;老的什么都不管了,只看人。

今年 1 月 15 日,马云向员工发出信件,宣布于 2013 年 5 月 10 日起不再担任阿里巴巴集团 CEO 一职,同时宣布阿里巴巴未来将产生两个组织,一个是战略决策委员会,由董事局主席负责;一个是管理执行委员会,由 CEO 负责。

马云在邮件中透露,过去三年已经选举 3 批共 28 位合伙人。

曾鸣接受采访时说:虽然阿里合伙人的制度卡得很紧,但希望更多 80 后、90 后快速成长,可能达到 40 人、50 人,甚至 100 人,未来则有可能是 300 人。

36%,25%,马云约持股 7%。

创始人及管理团队没有绝对控股的情况下,三级火箭通过组织架构解决了权力结构不稳定的问题。

创始人股份过低造成权力结构不稳定,伤害了很多公司,最典型的莫过于新浪与雅虎,新浪创始人王志东离开了公司,中国最成功的互联网公司新浪经历了“失落的八年”,雅虎杨致远则数次被公司董事会清洗出雅虎管理层。

在这样的权力架构下,马云负责公司的意识形态,包括公司文化、技术变革方向、行业趋势。或者说,马云负责思考世界会如何,阿里会如何,思考的时间跨度是未来十年、二十年,不能低于五年。

三级火箭架构意在打造一个系统,这个系统的目的是使阿里巴巴既能保持伟大的狂想,又保持强大的执行力,而新 CEO 就是负责将伟大的狂想与强大的执行联接起来的人。

(侯继勇)

遗产征税仍需时日?

因为只有在教育、医疗、养老等百姓生活需求均获得完备保障后,遗产税开征阻力才会减小。可见,遗产税之名在国内盛传已久,但真正被纳入税收体系或许仍需时日。

国务院参事、中央财经大学税务学院副院长刘桓近日表示,遗产税问题是不能回避的。目前针对遗产税的讨论将围绕是否开征、开征后的经济效益及法律可能性等几方面为重点展开。

遗产税的运作机理是通过削弱财富在代际间的传承能力达到缩小贫富差距之效。事实上,在发达国家,遗产税已在抑制贫富差距代际传染、平衡纳税人心理等方面发挥了重要作用。数年前巴菲特与盖茨来华高调举行慈善晚宴,强化了个人凭借奋斗成功的社会理念和自强不息的创业精神。

相形之下,我国基尼系数已越过贫富差距的警戒线,2012 年该系数达到了 0.474,明显高于印度、俄罗斯等周边国家水平。在“隐形富豪”大量存在、致富模式复制难度较大的背景下,贫富差距已影响到我国社会经济发展的质量。因此,我国亟需通过制度创新促进财富在各阶层间的合理流动,以化解阶层相对固化现象,而遗产税就成为其中较为有效的备选工具。

但需要提及的是,遗产税的具体实施将涉及起征点、征收方式等核心话题,只有缜密布局才能让该税种发挥出积极作用。今年 3 月,北京师范大学中国收入分配研究院发布报告认为,开征遗产税的时机已经成熟,起征点应定为 500 万元。

有机构据此测算,一亿资产缴纳遗产税之后所剩可能不足千万。若遗产税开征后亿元资产在身后将会化为乌有,许多人恐怕在情理上难以接受。如此前为了预先规避遗产税,许多人主动以孩子的名义购置房产,以至于“小鬼当家”现象在各大城市纷纷上演。

可见,富人群体对遗产税动向颇为敏感,如果税负偏高就会导致资本财富外流风险,近年来愈演愈烈的富人移民潮已然搅动了财富转移的一池春水,业界担忧遗产税出炉将会加剧这一现象蔓延,进而影响到我国经济发展和财税收入的稳定。

以此观之,遗产税开征需以完备的信息统计及资产管理措施为重要前提,否则不仅征收的难以厘清,而且还可能会反向加重财富分配不公现象。遗憾的是,信息系统滞后恰恰是当前国内的一项软肋,我国尚未实行统一的个人财产登记制度,税务机关主要掌握的仅仅是公民工资收入信息。这意味着,拥有更多资产配置形式的富人群体,可以通过多种途径进行财产转移与避税。同时,海外遗产征收运作较为平稳的国家,大都有完备的社会福利体系“兜底”。

(马红漫)

陈光标好人品牌

好人暖茶 喝出正能量!

陈光标

4008-036-399

陈光标公益(北京)有限公司

网址: www.chenguangbiao.cc

新浪微博:陈光标好人公益

传递价值 成就你我

芙蓉王 文化头条新闻

湖南芙蓉王文化传播有限公司

中国网络电视第一品牌

孙悟空原起 中国秦岭

中国·秦岭·鲜都猕猴桃

官方网站: http://www.sirongao.com

全国客服热线: 400-816-1001

联邦电缆 联接世界的力量

- 750-1100KV 特高压、220-500KV 超高压电力电缆
- 110-500KV 海底电缆、碳纤维导线
- 核电力电缆、风能电缆、特种电缆
- 国家级重点工程急需的高精尖产品
- 国家“125”规划重点发展产品

电话: 0717-6697188 传真: 0717-6510555

网址: www.chinaunicable.com