

[策划词]

“合伙人制度”正在中国遍地开花,即鼓励核心高管或骨干员工出资参股、实现内部创业。目前,老板电器决定推行“千人合伙人计划”,优秀“经理人”将向“合伙人”转变。在中国民营企业的发展历程中,大公司的合伙人制度不乏成功样本,很多企业期望建立不同层级的长效激励机制,完成盈利和转型。

推行“千人合伙人计划” 老板电器能否轻松转型

老板电器经营权下放 高管变身合伙人

日前,国内最大的厨房电器厂商——老板电器正在推行“千人合伙人计划”。据该公司内部人士透露,此计划的根本目的是让一级代理分公司转变经营体制,由独家个体经营转向股份经营,实现高管利益共享、风险共担。该合伙人模式核心内容包括两点,其一,授予核心高管一级代理分公司股权,入股合伙经营,由原来职业经理人变身事业经理人;其二,进行经营区域的拆分,对市场开拓能力强,愿意承担风险的高管,划出一定经营区域成立合资公司,共同经营新兴细分市场,从而快速完成渠道下沉。据悉,目前公司已经完成10个新兴细分市场区域变革,高管团队股份改造人数涉及一级代理公司约300多名高管,这一数字今年还将增加。

老板电器总裁任富佳透露,该渠道改革从去年6月开始,整个合伙人计划分为“两步走”,第一步,即区域分公司内部完成股份制改造,分公司高管变身合伙人;第二步,在区域分公司下成立新的子公司,由分公司与新的合伙人双方共同持股。目前全国各子公司及代理公司高管团队、新成立股份制代理公司总经理总计560人,今后通过3年发展,整个计划是扩充至1000个事业合伙人。

现象
高管变身“合伙人”

2001年,刘致群加入老板电器时还是个血气方刚的小伙子。14年间,他辗转过无锡、兰州、西藏、甘肃等区域市场。“从骨子里,我认为自己就是企业的人,而不是一个代理商。”刘致群说,这是老板电器与其他家电厂商在渠道模式上的根本不同,即管控式代理制,也就是说各地代理分公司既要接受公司的统一管理,同时又有自己创业的概念。

在2014年6月之前,天津分公司是刘致群的独资公司,随着总部开始向全国推行“千人合伙人”制度,即对各分公司进行股份制改造,天津分公司增加了11个股东。此前,总部与各地经销商的关系是授予一定的授信额度,即贷款支持。其次,总部对分公司各个网点具有业务监督权,包括渠道规划、运营、营销、人事架构、售后服务、流程规划等,而在财务、人事上则完全独立。

从2014年开始,刘致群开始物色筹建张家口分公司的新合伙人的人选,最终方小斌(化名)被推荐去了老板电器总部面试。“能力强、忠诚度、工作至少3年以上,以前必须是市场一线的骨干操盘手的角色,这些都是考核的尺子。”老板电器营销副总经理陈伟说。但他同时承认,合伙人制度的风险依然在于人的因素,即如何找到最合适的人。

对于核心团队与股权激励的关系,老板电器董事长任建华的看法是,“企业上市



●老板电器董事长任建华



●老板电器总裁任富佳

的目的第一是把核心员工留住,即使只做小股东,感觉也是不一样的。但激励不只是分股权,一些优秀的企业上市后做股权激励反而造成核心员工甚至管理层流失等问题。因此,一个更有效的激励模式首先是“尊重”,尊重比什么都重要,同时要给他一个平台,做什么事情大家一起分享。”

老板电器的体制改革最早追溯到1999年,公司完成了从集体企业向民营企业的变革,这一年,36岁的赵继宏加入到这家正在二次创业的企业中,两年后,他在内部提出了“事业经理人”制度,即完全由代理商构成的分支机构转型为分公司专卖店直控体制,并确立“核销”体制,权力下放,形成职业经理人与代理公司合一的管理模式。事实证明,核销式直控制比实行年薪制更能激发人的积极性,总公司与分公司之间有了明确的利润分配。

在引进赵继宏等高管后,老板电器开始有计划地推进“事业经理人”模式。2008年,老板电器开始筹划上市,其用了两年的时间进行公司内部组织结构的进一步改造。据老板电器一位高管说,重大决策一般是管理层提出建议,任建华会责令组织一个跨部门小组,然后大家去讨论,再去调研论证,整个过程执行起来很快。2010年,老板电器上市,随后内部股权激励的制度改革随着老板电器的市场扩张进一步加速。

2013年底,30岁的任富佳出任老板电器总裁,上任后不久,他便推出股权激励计划,即以2013年净利润为基数,要求未来3年净利润增长率不低于30%、65%、110%。在该计划的第一年,公司2014年年报显示,公司实现营收35.89亿元,同比增长35.24%;归属母公司所有者的净利润5.74亿元,同比增长48.95%。

显然,这是一场不断深化的股份激励改革。那么,对于那些原本拥有独资公司的

一级代理公司的总经理来说,是否愿意将市场进行新的划分,并且引入新的合伙人呢?对此,任富佳坦言,目前一级代理公司多年跟随公司已获得了丰厚的回报,在这个时点一级代理公司也要思考怎样把市场继续做大,即通过激励措施去激励更多的人。因此,大家的关注重心都在于怎样做大市场蛋糕,而不是局限于眼前的既得利益。此外,对于新拆分市场原来一级代理公司可以拥有最高49%股份,即仍享有新市场开拓后带来的投资收益。所以,大家在未来方向上保持了一致性,不会有太大分歧。

对于一级代理分公司来说,市场竞争日趋激烈,想迅速占领新的市场,鼓励员工进行内部创业是渠道快速下沉的有效战术之一。与此同时,如今摆在刘致群这些各地分公司管理层面前的另一个主要问题是年轻员工容易流失。“从发展的角度讲,一个人的能力、精力、学识、激情都会有衰竭的时候,而组织则不会。”刘致群感慨说,将原有的独资公司变成11个股东,未来或许还会有更多的股东加入,这有利于留住更多的人才。

关键环节
双方如何将利益进行更加有效合理的捆绑

事实上,“事业合伙人制度”已然成为时下中国民营企业最流行的快速发展模式之一。比如,在地产行业,以万科、绿地为代表的房地产企业也在日前不约而同地推进了合伙人制度。不同的是,万科的事业合伙人制移植了阿里巴巴等互联网公司“小股操盘”模式,绿地职工持股会仍采取传统的“大股控盘”模式。

对于事业合伙人制度,万科总裁郁亮曾指出,这有助于管理层和投资者形成背靠背的信任,进一步激发公司内部创业热情,为股东创造更大价值。从合伙到项目跟投,从股权到项目收益两个层面,激活员工对利润的期待,从而实现自我激励、自我管理、快速成长。

问题是,合伙人制度形成了“背靠背”的信任,这种信任能否真的有效的将人性中更积极的因素激发出来呢?这其中的关键环节无疑在于双方如何将利益进行更加有效合理的捆绑。

对此,老板电器的合伙人制度规定:新建分公司实行共同投资的制度,即今后被派出筹建新公司合伙人与原所属分公司必须共同投资,而原分公司在该区域市场的固定资产将会折合成现金入股。“如何让经销商、员工与企业一条心,某种程度上,只讲精神不讲物质只能一时,不能一世。合伙人制度真正有效解决了依靠流程、绩效互评、财务审计等无法解决的部门协同问题。”陈伟指出,“在合伙人制度下,合伙人和股东的利益是一致的,那些钻空子、只顾



眼前利益的做法将很难存在。从根本上,这是一种信任文化,大家才可以超越短期绩效,向健康组织的方向靠拢。”

其实,在中国民营企业的发展史上,大公司的合伙人制度不乏样本。比如阿里巴巴、腾讯、复星集团等等。在阿里巴巴的创立发展过程中,最初的18位员工被称为“十八罗汉”。后来创始人马云为了阿里巴巴的发展需要,觉得“十八罗汉”应该让一让位置,而外聘职业经理人,但后来发现职业经理人最终并没能留住,不如内部培养的稳定。

的确,感情上的忠诚度要比单纯的利益捆绑牢靠得多。陈伟说,这是老板电器所有合伙人必须由内部3年以上的一线员工中产生的原因之一,而所有的一级代理商其实也是从总部派往各区域市场的骨干员工,各地分公司的筹建资金都是由总部的授信额度与这些员工自筹资金组成,而他们对自身的认识,还是“老板人”。

除了忠诚度之外,股权激励的设计必须与业绩保持动态挂钩,这样初创团队才不会趴在股份上呼呼大睡。“合伙人制度”的另一个经典案例是1998年,腾讯创始人马化腾与他的同学张志东等“合资”注册了深圳计算机系统有限公司,直到2005年的时候,这五人的创始团队还基本是保持这样的合作阵形,直到做到如今的腾讯帝国,其中4个还在公司一线,这归功于马化腾从一开始对于合作框架的理性设计。马化腾在总结这个合伙人的股份设计时曾说,未来的潜力要和应有的股份匹配,不匹配就要出问题。如果拿大股的不干事,干事的股份又少,矛盾就会发生。

“合伙人制度必须是一个能够增加新鲜血液的动态体系,而非一成不变。”陈伟强调,“如果某个合伙人在一个市场上做了很长时间还是毫无起色,即被证明没有市场开拓能力,我们会给他调岗,但不是开掉,这样员工才既有积极性又不会失去安全感。” (李晶)

[相关阅读]
亲历森纵改制:
传统行业从业者
如何看待合伙人制度?

合伙人制度对普通员工来说意味着什么?在以股权、期权激励出名的互联网行业,它意味着自己的财富与公司捆绑。尽管京东、微博等知名互联网公司在这阵营里远远落后,但在传统行业里,一些商业嗅觉敏锐的公司,已经从这种激励方式里尝到了好处。

李金龙做梦也没想到,在他工作的第7个年头,互联网对传统行业的冲击会给他带来福利。他是浙江人,今年33岁。从山西一家学校的化工专业毕业后,几经波折终于在2010年如愿从事与计算机有关的工作——在森纵教育,一家主打职业教育的培训机构从事技术支持工作。

2014年10月的一天,如同此前4年间无数个普通的会议一样,他和同事被叫到会议室,被告知公司将进行合伙人改制,他可以认购公司股份。

听到这个消息的时候他很疑惑:为什么要买公司股份?包括对互联网公司运作比较了解的北京市场主管李志国都有像他一样的疑惑。“不明白要做什么。”

“想了一个月。”他们中的很多人都是第一次听说员工认购公司股份。直到一个月后,协助这次改制事宜的券商向他们解释,是以极低的价格购买公司股票,购入的股票可以通过内部流通进行出售,也可以等到公司上市获得公司的股票分红。一个极低的风险在于,如果公司上市但业绩表现不好,股价可能会低于认购价。

“我把所有钱都拿来认购了股权。”李金龙一口气拿出5万块,这是他能拿用于投资的最大金额,他此前每次买基金、保险,金额都只有几千到两三万。

“这是一次难得的投资机会,股价低于认购价的可能性很低。”他说。

的确如此,对于传统行业的人来说,可能整个职业生涯都不会有优先购买公司股票的机会。对一些人来说,这是一生难得一次的投资机会。而对于另外一些人,股权认购则并不只是一次投资行为。

“感觉公司的利益跟自己息息相关,做营销费用预算都比以前仔细多了。”森纵教育一位地区负责人张鑫说。在最初的犹豫之后,他用自己的积蓄的10多万,加上从父母那里借来的钱,认购了公司30多万的股权。这次借钱,还是这位28岁的山东小伙大学二年级以来头一次找父母借钱。

“更上心”,是这次合伙人改制之后公司管理层和员工的普遍感受。“明显能从一些细节觉察到这种变化,比如明显比以前干得更富有创造性,会主动提醒其他同事的错误。”森纵教育创始人兼CEO 简华深切感受到股权改制对员工士气带来的变化。

确实如此。“以前每月的预算做得很粗略,预算通常超出实际费用很多。”营销人员不稳定是教育培训机构线下业务的特点,很可能这个月有5个销售员,但下个月突然就有10个销售人员。

“但现在则会尽量细致,尽量让预算约等于实际支出。”他说,“这是为了明确知道公司的收益。”

这种变化还在改变销售人员与公司之间的关系。销售是人员流动极大的岗位,这一岗位的员工流失率远远大于其他职位5%的平均流失率。

但森纵教育的合伙人改制,正在将公司与销售之间的雇佣关系改造成为利益共同体。“以前公司的发展与自己没有关系,但现在不一样了。”好几位森纵教育的资深销售人员都有这样的感受,“我想我不会离开公司,要跟着公司一起壮大。” (吴东华)

[优势]
合伙人制度:
最大限度地
发挥员工的积极性

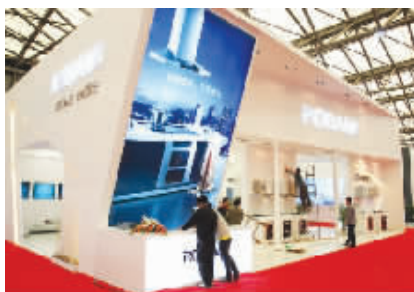
员工忠诚度、敬业度、凝聚力和流失率已成为当下许多企业持续面临的问题。而相比国企和外企,民营企业所面临的问题可能更严重一些。

西方国家一些企业以及互联网企业,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。比如,不把员工当成“雇员”,而将其视作“合伙人”或“合作伙伴”。

其区别在于,后者能够获得公司股份、期权或者工资以外和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。

这就在企业内部形成了良性循环: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。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。

(程茜)



对于让内部员工进行合伙人形式二次创业,国内万科、绿地、阿里巴巴、腾讯、复星均是合伙人制度。国内最大的厨房电器厂商——老板电器正在推行“千人合伙人计划”。这种合伙人制度替代过去的分公司、一级经销商,区域一级经销商与老板电器合作成立地方分公司,地方经销商最高可以获得49%的股份份额。对于地方一级经销商下面设立的孙公司,允许地方一级经销商控股49%。对于孙公司,也允许一级经销商参股而非控股51%。老板电器总裁任富佳说,如此渠道就会下沉,便于扩大销售半径。问题是,老板电器依靠合伙人能轻松转型吗?笔者认为难转型,依据如下。

1、这种组织改造并不是产品的改造,也非品牌改造,也非服务创新,有可能下降了二线城市业务,提高了三四五线城市业务,但是,对冲后有可能是持平。如此,就会演变成组织创新效果等于零了。

2、虽然改造成合伙人制度,企业员工成本转嫁到一级经销商和其子公司了,但是,对于企业来讲,投资加大了。既然要成

[评论] 老板电器依靠合伙人能轻松转型吗?

立1000个合伙人制度,就必须出资成立1000个合伙人一级公司51%的资金注入。由于员工也是股份制成员了,变成完不成就没有多少收入了,因为总部与分部根据利润总额进行比例分成的。对于做的不好的分公司合伙人进行调离别的岗位,能者上。笔者认为,如果说这些合伙人、员工如果有才华早就贡献出来了,何必等到分公司、合伙人制度出现再开发出他们的智力呢?想必进行合伙人制度之前就已经是多劳多得了,既然多劳多得都不能激发他们的智慧,那么,合伙人制度、分公司股份合作制也仅仅是形式而已。最多给企业降低将来裁员上的麻烦。

老板电器应该如何转型才成功呢?

1、无论是海尔的内部创业还是老板电器的内部创业,并没有改变家电产品的创新和成本。所以,厨房电器智能化,比如脱排油烟机、电饭煲、微波炉、冰箱、洗衣机、热水机、消毒柜、吹风机、绞肉机、压榨机、面包机、压面机等等,如何进行智能化、物联网化、多功能化,才是正确转型方向之一。

2、厨房电器一条龙服务、咨询、上门保修与维修,给一站式购买者进行适当的抵用券,可以购买高端产品、新产品,如此抓住消费者将来的潜在消费。第一年过半年上门去保养一次,是免费的。第二年保养就要收费了,而且换零部件是需要资金的,上

门是需要起步费的。

3、老板电器一个建立一个大数据中心,一方面对各个分公司乃至子公司客户进行购买指南指导咨询,另一方面,把中心消费者进行建立购买产品、日期、价格、数量等方面的电子版建档,便于进行及时推动消费者升级替换产品。

4、老板电器需要成立自己的独特的O2O、互联网+、虚拟品牌,用互联网思维考虑战略、品牌、渠道、销售、营销、服务等问题。

5、加强与房屋装修公司合作合资,一方面是推广厨房电器产品,另一方面是发展新模式。实际上厨房电器销售总额大于客厅的电视机、空调,国美电器就是通过捆绑装修房屋来推广家电销售。很明显,老板电器这方面的优势更大。当然这种合作需要创新才行,照搬国美模式未必有用。

6、加强跨界整合,能够带来大量的销售,这些是中国家电业的短板,也是老板家电厂商的短板。

综上所述,笔者认为,老板家电仅仅依靠合伙人、事业经理人制度的改变,意义不大,有可能失去一二线城市的市场占有率,扩大了三四五线城市的业务却缩水了一二线城市业务。老板家电依靠传统的思维已经跟不上现在的发展了。老板电器依靠合伙人制度转型,恐怕是难以成功的。 (吴东华)

(李若兰)