



第二十三届组织发展年会

2020年10月27-28日，北京





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org





产业集团合伙人公司 赋能机制

PARTNERSHIP

雇佣时代结束，**合伙人**时代到来



我们是谁

中国最大民营企业之一
连续16年名列中国企业500强

近**2,000亿**
资产规模

1,300亿+
年销售收入

80,000+
全球雇员

600+
全球分公司

全球**30+**
国家和地区



农牧 ○ 食品 ○ 地产 ○ 化工与资源 ○ 金融服务 ○ 环境保护

新机制缘起于新赛道，新赛道缘起于战略布局

文化牵引、机制先行

新时代企业创新变革五大步



新青年



新赛道



新机制



新科技



新责任

新赛道下成立合伙人公司，达成核心共识

新赛道、新故事
新业务、新平台



合伙人公司

- 消费升级赛道
- 数字科技赛道
- 金融科技赛道
-



品牌变现+资源变现



平台思维



轻资产运营

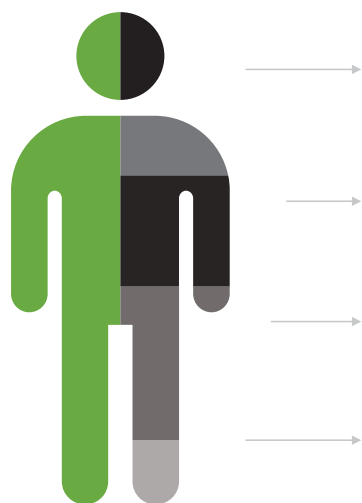


衡量标准：做价值判断，不是利益判断

建立产业化合伙人机制 - “四共精神”

● 合伙人定义

- “合在一起，成为一伙”，成为风险共担和收益共享的合作伙伴。具体表现为获得股份或者分红权，通过贡献价值来发展事业的人。



共识

共创

共担

共享

在集团内部，选择合伙人的适用板块或业务

并非所有企业都适合应用合伙人制，以下四种类型更加适合：



知识型企业

这类企业需要不断创新，员工的责任心、投入度、创造性、协作性和学习力等要素是影响企业成败的重要因素。合伙人制度是协调资本和知识的关系的一种有效手段，合伙制使资本持有者和知识持有者突破了传统雇佣和被雇佣的关系。

01



处于初创期或战略转型期的企业

初创期或战略转型期的企业，需要面对授权、风险、自主创新和主动协调的管理问题，企业需要建立适宜的激励体系，以匹配企业发展或者转型所需要的管理行为的变化。

02



控制权稳定的企业

合伙人制度的有效性，源于原有股东与合伙人的利益一致。如果原有股权结构过于分散，将难以达成一致行动，引入新的合伙人甚至可能引起更多纷争。

03



轻资产企业

轻资产是通过以价值为驱动力的资本战略，建立良好的业务管理系统平台，集中力量进行设计开发和市场推广，促进企业发展。相较于重资产企业，轻资产企业入股价格较低，同样的新增利润的每股收益会更高，所以轻资产企业更易获得合伙人的认可与加入。

04

说明：合伙人的资格要求&选拔评估

“合伙人的重要性超过了商业模式和行业选择，比你是否处于风口上更重要” - 真格基金徐小平

阿里巴巴的合伙人资格要求

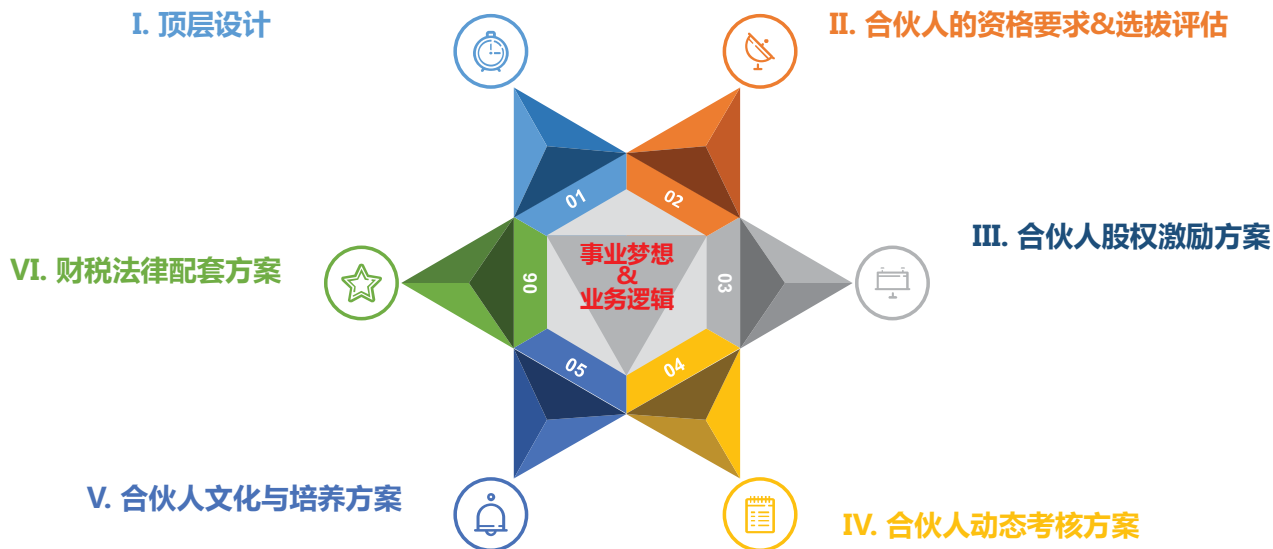
- 在阿里服务满5年；
- 必须持有公司股份，且有限售要求；
- 由在任合伙人想合伙人委员会提名推荐，并有合伙人委员会审核同意去参加选举；
- 在一人一票的基础上，超过75%的合伙人投票同意其加入；
- 对公司发展有积极贡献；
- 高度认同公司文化，愿意为公司使命、愿景和价值观竭尽全力。

复星的全球合伙人

- 不仅是复星业务上的合作伙伴，更是企业的主人、使命和战略的实践者；
- 具有“自我驱动”的精神，不用扬鞭自奋蹄；
- 具有“主动闭环”的意识，要主动了解、对接复星资源，推动协同发展；
- 从骨髓里认同复星的文化，有大局观，以集体利益为最大；
- 不是终身制，每年都会有新增和退出。

- 选拔评估应该考虑的维度包括：
 1. 具备合伙人的胜任力；
 2. 业务专业能力
 3. 价值观；
 4. 如果是内部合伙人，可以参考服务经历和历史贡献等；

产业集团下合伙人制度框架 1+6



说明：合伙人股权激励方案

设计激励方案
需要考虑哪些方面？

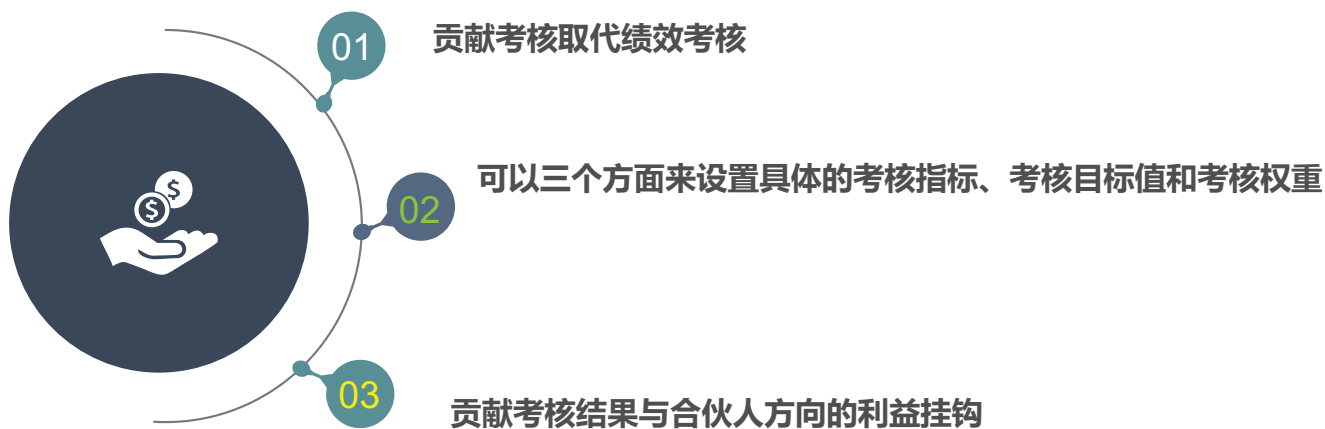
激励设计

1. 采取实股激励、虚股激励还是虚实结合？
2. 如果是实股激励，用于激励的股份比例是多少，不同层级的合伙人分别占比是多少？
3. 特定的人才采取受限制期权的方式持股，还是可以立即获取股份？
4. 如果让人才出资购买股份，股价怎样定价，购买者怎样出资？
5. ...

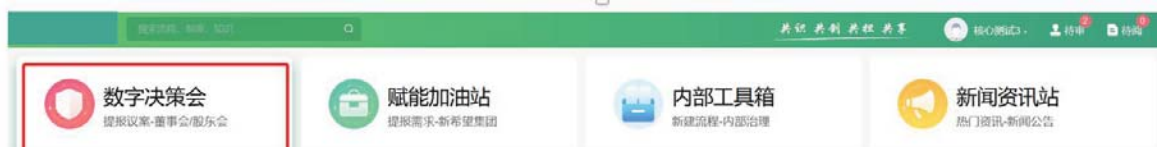
动态管理

1. 合伙人在什么情况下可以或者应该转让、退出股份，具体如何操作？
2. 合伙人在什么情况下可以或应该增持股份，增持的股份从哪里来，价格如何定？
3. 合伙人身份降级是，应该如何减持股份，具体的操作规则是什么？
4. 新增合伙人时如何授予股份，股份从哪里来？
5. ...

说明：合伙人动态考核方案



创新应用一：合伙人数字化赋能平台开发和应用



基于合伙企业章程和合作协议，将需要提报董事会、股东会的相关议案线上表决。

将集团各职能可以赋能给合伙人的业务产品化，场景化，支持合伙企业创立期快速发展。

根据合伙企业内部管理规则，建设合伙人公司内部管理流程以及未来拓展到各项内部管理信息化工具平台。

平台上集团最新新闻资讯，让合伙人时刻洞悉集团、产业最新动态。

创新应用二：设立OKR过程跟踪、业绩对话的机制

在集团合伙人公司中，对业务起步阶段的公司更倚重OKR的管理

